

<TQM活動2022>



第1回 TQMセミナー

～患者さんや働くスタッフのために『病院の質改善』を全員で行う～

～開始までしばらくお待ちください～

本日は、「ウェビナー」を使用しておりますので
最初から参加者のカメラやマイクはOFFとなっております
セミナー後の質疑応答時に、ご質問のある方の
ミュートをホストが外させていただきます

本日のコンテンツ



- **<TQM活動2022>の目的** (夜久病院長)
- **<TQM活動2022>の概要**
(福井TQM推進チーム部会長)
- **QIの必要性** (猪飼TQM推進チームリーダー)
- **テーマ選定のポイント／事例紹介等**
(洛和会TQM支援センター伊藤部長)
- **具体的な方法** (TQM推進チーム 牛尾)



京都府立医科大学病院 第1回TQMセミナー

2022年10月11日(火)

洛和会における TQM活動

洛和会TQM支援センター 伊藤 文代

本日の発表内容

- 1.TQM活動の原則
- 2.業務改善の課題を考えるポイント
- 3.業務改善の対策を考えるポイント
- 4.洛和会にTQM支援センターができた理由
- 5.顕在化・潜在化した隠れた問題
- 6.業務改善事例

1.TQM活動の原則

○TQMとは、全員・全体で医療・サービスの質を継続的に向上させること

TQM → Total・Quality・Management

○働く人の満足を期して、組織の長期的な成功を目標として、
全部門、全階層の参加を得て、様々な手法を駆使して、
効果的・効率的な組織運営を実現する活動

○業務改善から医療の質改善へつなげる

○手法はQC(Quality Control)活動

→同じ職場で働く職員がグループを作って業務改善活動を行う

TQM活動の原則(要)

1. 全員参加 → 傍観者はいないこと
2. トップの積極的関与とリソースの投入
3. 方針・ビジョン及び実施体制を明確化
4. 職員個々人の努力や成長に頼ることから、組織として改善をリードしていくこと
5. リーダーシップの力
6. QC稼働→小集団改善活動が主
7. PDCAサイクルを意識的に展開すること → 何を、いつまでに、どのように
8. プロセス重視
9. 人材育成

2.業務改善の課題を考えるポイント

- ① 先入観、偏見、邪念は捨てて考える
- ② 愚痴や批判ではないか、本当に困っていることか
- ③ 本当に改善しなければならない問題か、
- ④ 個人的な感情、私的な思いではないか、職場がよくなる課題か
- ⑤ 数字で表せるものか、数字で成果を測れるか
- ⑥ 今以上によくしたいことか
- ⑦ なくす、減らす、変えたい問題かどうか
- ⑧ 問題解決に結びつく問題か
- ⑨ 働き方改革(勤務時間、職種の専門性、役割分担)になっているか
- ⑩ 職場風土を見逃さない

3.業務改善の対策を考えるポイント

- ① デジタル化、IT化を推進
- ② ペーパーレス、印鑑レスの推進
- ③ 業務の仕分け、やってきたことをやめる
- ④ 人材(能力、数)の適材適所の配置
- ⑤ 専門性を活かした役割分担
- ⑥ タスクシフト、タスクシェアリングの推進
- ⑦ 多様な勤務時間の組み合わせ
- ⑧ フレックスタイムの活用
- ⑨ 業務改善を実施する人の育成
 - ・ 問題解決技法、フローチャートやチェックリスト等の活用方法
 - ・ マネージメント、リーダーシップ

4.洛和会にTQM支援センターができた理由

洛和会＝巨大なヘルスケアシステム

5つの病院、介護事業、保育事業、教育研究、7つの関連会社、総勢約5,500人の職員



顕在化、潜在化した隠れた問題

- ★多様かつ大小の部門が存在し、階層が多様
- ★小さな問題が見えない
- ★現場の実態、状況把握が不正確

顕在化、潜在化した隠れた問題

- ①昔からやっているので勝手に止められない業務
- ②改善提案を持っているが上司には上げにくい風土
- ③他部署がやるべきだが（これまでの歴史から）やっている
- ④多くの職員が関わり(非効率な業務とわかりつつ)やっている



患者に寄り添う時間が減っていく
不効率、残業時間が増えていく



職員の疲弊感 + サービスの停滞、質の低下



ムダ・ムリ・ムラの発生 + 多忙 + もっと人手がほしい

2017年 業務改善プロジェクト スマイルプロジェクトの発足

1.ねらい

各病院の看護部に設置

ムダ・ムリ・ムラを減らし、患者に寄り添う時間を増やし(=患者も職員もスマイル)

無駄な作業や残業時間を減らす(=職員も家族もスマイル)

2.メンバー

看護師、薬剤師、理学療法士、管理課事務、本部常務理事、本部課長、業務改善担当部長

3.進め方

看護部から見た問題に対し、他部門の参加を提案し、多職種を巻き込んだ対策をディスカッション
組織横断的に業務改善を推進していく

※本部はアドバイザーとして関与し、ボトムアップ型改善組織を定着させることとした。

2020年 法人全体に業務改善を推進するTQM支援センターの設置



- 法人全体の業務改善の機運を上げ、業務の質向上のために改善をマネジメントする
- 現場の職員が自ら問題に気づき、業務改善に着手し、行動を起こすことを支援する

TQM活動の進め方

1. 洛和会全体にTQM委員会の設置 現在13委員会

2. TQM委員会

- ・ 小集団活動 4名～15名
- ・ PDCAサイクルを展開

現場の現状把握を可視化、改善計画立案(いつまでに、なにを、どのようにする)

実施、効果判定(有形効果:定量評価、無形効果:行動変容・雰囲気の変化)、改善策の継続

- ・ TQM委員会メンバーの問題解決能力の育成

3. 法人内ヘルスケア学会(第31回)にて業務改善事例を発表

- ・ 「いいねカード」を用いて、各取り組みを賞賛、モチベーションの向上

4. 法人全体に業務改善事例の共有化

- ・ 2021年11月、イントラネット上にTQM支援センターのホームページを開設 → 2022年9月 外部公開
毎月更新し、業務改善事例を情報提供

学会発表、ホームページの効果

組織全体への効果

- 法人内全体に改善活動を情報提供
- ノウハウの蓄積
- アイデアの管理、シェア
- 潜在している改善課題を引き出す
- 風土の改革、モチベーションを上げる

職員個々への効果

- 他人に見られるとパフォーマンスが向上する
- 無意識によいものを見せたいと思う
- 次はもっとよい成果をだしたいという改善への動機づけになる
- 他部署との改善事例を比較し、もっと頑張ろうという向上心につながる
- 客観的に良し悪しが見え、改善方法の修正につながる
- 組織として取り組みであるという意識づけが定着する

6.業務改善事例

1.手術予定患者の入院説明におけるタスクシェアリング

問題の背景 → 外来看護師がすべて担当、超過勤務が発生していた。

改 善 策 → 入院説明のDVDを作成し、薬の説明は薬剤師、医療費等の説明は事務、入院に必要な準備は看護師とした。

効 果 → 入院説明の時間が約半分短縮

2.退院時に関わる多職種・他部門の業務の重複をなくす、やめる

問題の背景 → 多職種・他部門が関与する業務の重複、バラつきがあり、混乱することが多かった。
患者・家族に関係書類が渡るのが遅くなることがあった。

効 果 → ①退院時業務フロー図を作成し、重複業務を可視化し、タスクシフトあるいはその業務を止めた。

②退院情報を電子カルテのくじらメールで発信し、関係職員に一斉につたわるようにした

効 果 → 退院業務に関わる各部門の連携がスムーズになり、患者・家族の待ち時間も減少した。

6.業務改善事例

3.省エネ・節電における職員個々に働きかける意識向上へのアプローチ

問題の背景 → 使用していない部屋の電気やエアコンがつけっぱなしや非常用電源のコンセントに電動マットや床頭台のコンセントが使用されていた。電気量のアップ。

改善策 → ①職員食堂サイネージに節電活動をPR 一般用電源と非常用電源の使い方についてポスター作成。
②節電チェックシートを作成し、全職員に個人評価するという形で個々人の意識の向上を図る

効果 → 使用していない部屋の電気が消されるになった。職員個々人の節電意識が高くなっている。
多くの職員が電源に対する正しい知識が得られた。

4.職員の改善にむけた接遇改善基本行動 8 項目の心得(オリジナル作成)

問題の背景 → 過去 2 年間の患者アンケートの結果、挨拶、言葉遣い、態度について指摘があった。
職員同士のコミュニケーションや連携をスムーズにしたり、もっと笑顔の多い病院にしたいという風土が芽生えていた。もうひとつ打つ手はないかと模索していた。

改善策 → ①接遇改善基本行動8項目オリジナルを作成し、職員に配布、職員食堂のデジタルサイネージにも掲示
②自己評価するという形で定期的に配布し、個々人の意識の向上を図る。

効果 → 一回目の自己評価後、職員同士の挨拶が増えた

5.病衣の見直し、リハビリにも対応できる**病衣の考案**

問題の背景 → 現状の病衣は運動中心のリハビリにおいて、前がはだけたり、裾が床につき、患者からリハビリがやりにくいという苦情がでていた。

改 善 策 → ①リハビリがスムーズに行え、同時に寝衣としても心地よいものを看護部、理学療法部との
合同で考案する。

②リース業者との意見交換、合意、病衣の切り替えを行った。

効 果 → 機能性(伸縮性)、素材、色合いなど、ほとんどの患者の満足度を得られている。
一部、伸縮性を重視しジャージ素材にしたことで掻痒感のある患者もあるため、さらに
よりよい病衣＝寝衣の考案を続けている。

6.研修報告書の**ペーパーレス化、押印廃止、すべての工程をメールで提出**

問題の背景 → 1カ月180～240の研修報告書の確認・押印、コメント記入作業にかなりの時間を要していた。
また、紙の報告書の搬送作業も負担であり、保管場所にも困っていた。

改 善 策 → ①研修報告書を規定のフォーマットに入力後、メールにて上司に提出

②確認印を廃止、上司(確認者)はコメント入力後、電子サインを付加し提出先にメール送信する。

③研修報告書は電子データとして保管、本人にはコメント入りのデータを返信する。

効 果 → すべての工程時間が短縮された。
デジタルデータ保管のため、検索等も容易になった。

7.フレックスタイムの導入により超過勤務の縮減

問題の背景 → 平日 17 時以降、毎日発注があり、担当者は時間外業務として対応していた。発注時間は顧客都合が優先され、変更することは困難であった。

改善策 → ①フレックスタイムを遅出業務として導入
②遅出業務を優先するため、従来の朝のミーティングを止めた。
③必要な伝達事項は共有フォルダに入力して確認することにした。

効果 → 超過勤務時間が月 4 時間縮減できた。同時に時間外業務が整理されたため、他のスタッフが帰りやすくなった。

8.朝礼をなくす

問題の背景 → 多くの部署において朝礼が長年続いている。朝礼の時間の長短により以降の業務開始が遅れる現状が発生していた。

改善策 → ①朝礼においてどのようなことが行われているか調査
②朝礼時行っていた連絡事項、情報共有は回覧板やメールを使用することに統一し、朝礼を廃止

効果 → 朝礼廃止後の調査により、廃止してよかったという回答が 8 割を超えていた。また、業務が圧迫され発生していた超過勤務時間が削減された。