

現場観察により数字の裏に潜む真の原因を究明

# Flerによる第三者の視点を交え 部門間での話し合いから、業務のあるべき姿を導き出す

新東京病院様（千葉県松戸市）は、循環器内科・心臓血管外科領域では全国でも有数の実績がある急性期病院です。2005年からはセコム提携病院の一つとなり、安心・安全を伴った質の高い医療を提供できるよう経営改革を進めています。こうした中、同病院ではフィールド・イノベータ（以下、Fler（エフアイヤー）と略す）を導入し、理学療法室の部門業務の効率化に取り組みました。



左/総院長 原崎 弘章 氏  
中/企画推進室課長 佐藤 雅也 氏  
右/理学療法室長 嶋野 保 氏

## 患者様から日本一信頼される病院となり グループのフラッグシップに育てる

新東京病院様では、健全な経営体質の構築や、質の高いサービスの提供の実現、救急医療の充実等をテーマに、改革に取り組んでいます。

「大事なことは病院の全ての部門が一つの企業体として有機的に機能するようにし、共通の目標を持ち、価値を共有できるようにしていくことです。そのことで、患者様から日本一信頼される病院となり、セコムグループ17病院のフラッグシップにすることを目標にしてい

ます」と、原崎氏は病院の目指すべき姿を語られます。

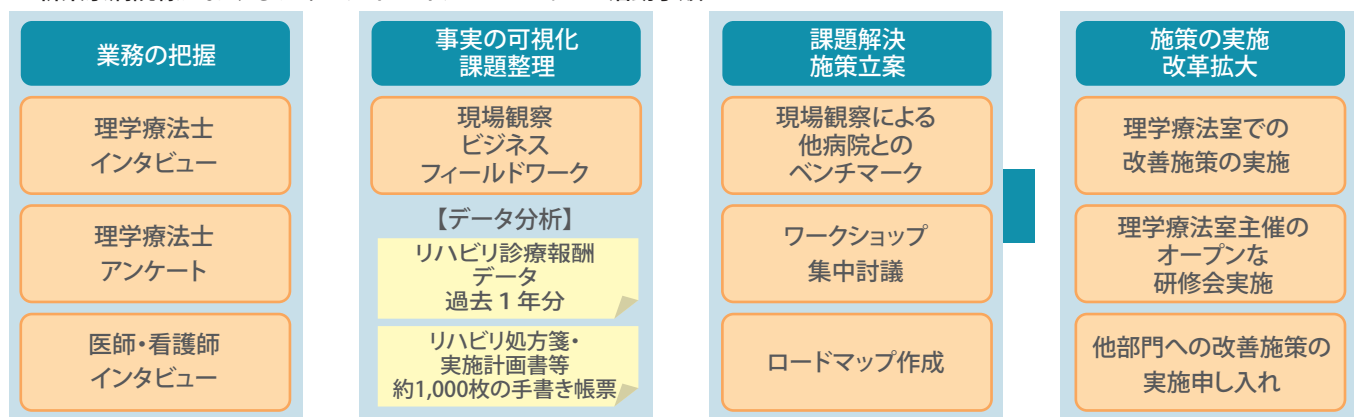
2013年には新病院の建設が予定されています。原崎氏が26年間勤めた全米有数の医療機関であるクリーブランドクリニックの良さを取り入れ、入院治療と外来を分離。スペースが確保できるため、設備を整えやすい新病院に本院の入院機能を移転し、交通の便がよい現在の駅前の場所には外来部門のクリニックを置くという日本では珍しい体系へのチャレンジもされようとしています。

## 業務の見直しには部門の現状把握と 実態の理解が必要だった

同病院では、経営体質の健全化を進め、業務の効率化、医療の質の向上を図るために、原崎氏をリーダーに企画推進室の中にプロジェクトを立ち上げ、各部門や業務の見直しに取り組んできました。

「いいものは維持し、変えるべきものは見直していきたい。そのためには、各部門の現状を把握し、実態を理

### ■ 新東京病院様におけるフィールド・イノベーションの活動手順



解して、客観的な数値で定量化していくことが必要だと考えていました。そこで一緒に業務改革を手伝っていただける協力者と考えたのが、富士通のFlerでした」と、佐藤氏はFler導入の経緯を話されます。

同じ時期に、2010年1月稼働を目指して、富士通の電子カルテシステムの導入を進めていたこともあり、システムの導入前後での効果の見える化も含めてFlerの活動が始まりました。

## ワークショップを通じ、問題点を絞り込み、今後の目標を見つけていく

病院側とFlerとの話し合いの中でまず取り組むことになったのが、リハビリ部門の現状把握でした。当時のリハビリ部門では電子カルテと部門システムの導入に伴う運用の見直しを行っており、理学療法士の1人当たり1日のリハビリ単位数<sup>※</sup>では他のグループ病院と比較し、数値に大きな隔たりがありました。数字の裏に潜んでいる真の原因は何なのか。Flerは現場の理学療法士にインタビューを行い、1日中理学療法士に張り付いて現場を観察し、現場で使用されている帳票を分析しました。そこで浮かび上がってきたのが、医師や看護師との部門間のコミュニケーション不足や、入院患者様のスケジュール管理の不徹底でした。

例えば、病棟ではリハビリ部門から送付された予定を把握していなかったため、リハビリを予定していた時間に透析や点滴等の処置を入れてしまい、リハビリが実施できないということもありました。

Flerは、活動の中で、病院スタッフと一緒に他病院を見学し、施策立案の参考にするという珍しい試みを行うとともに、理学療法士のメンバー全員にアンケートをとり本音を聞き出したりしました。さらに病院経営層を含めたワークショップを開催し、分析の中から出てきた問題点を絞り込み、話し合いを重ね、今後の目標を見つけていきました。

## リハビリ部門のロードマップを作り経営方針として織り込む

「理学療法室では以前から、処方、実施、請求まで含めて、あるべき形でリハビリのシステムを提供できる体制をつくっていきたくて考えていました。今回、Fler

という第三者の視点が入り、帳票分析による客観的な指摘ができたことで、自分たちだけで声を上げているよりも、他の部門の方々や経営陣に説得力をもって、私たちが描いている姿を理解していただくことができました。実際にリハビリ部門のあるべき姿としてのロードマップを作り、経営の方針として了承してもらえたことは、今回の大きな成果だと思っています」と、嶋野氏は語られます。

医師とのコミュニケーション不足を解消するため、リハビリテーション科専門医を雇用し、患者様へのリハビリをスムーズに行えるようにする。看護師との連携は、リハビリ前日に連絡票を作り、当日の朝には情報が手に入るようにする。間に合わない時はPHSで個別の連絡を取る等の病棟全体でのルールができました。また、新病院建設に向け、診療報酬アップにもつながる心臓リハビリの実施や、段階的な施設と人員の増強計画ができました。理学療法室では他部門間とのコミュニケーションの強化を図るため、院内にオープンに呼びかけ、月1回の勉強会を開催し始めました。

「Flerの方々には非常にいい仕事をしていただきました。皆さんと仕事できたことを光栄に思っています。今後も、ビジネス・リレーションシップを継続していただき、他部門でもお手伝いいただければと願っています」と、今回の成果に大きな評価を寄せる原崎氏。現在は、グループ病院での看護部門の業務効率化にFlerを導入していただき、FI活動は広がりを見せています。

### ※リハビリ単位数

診療報酬算定のための基準値。1人の患者様が20分リハビリをすると、1単位となる。

### 医療法人社団 誠馨会 新東京病院

創 立 1968年4月

病 床 数 234床

職 員 数 752名(常勤592名、非常勤160名)

医 師 数 130名(常勤61名、非常勤69名)

U R L <http://www.shin-tokyohospital.or.jp/>



(2010年8月現在)