

ドキュメント強化による プロジェクトコミュニケーションの実践

富士通エフ・アイ・ピー株式会社

■ 執筆者 Profile ■



清水 理沙

2016 年 富士通エフ・アイ・ピー株式会社入社
2017 年 現在 医療システム部所属

■ 論文要旨 ■

筆者は、医療機関向け電子カルテシステムおよび医事会計システムの導入・保守をメイン業務とする部署に配属となった。OJT 期間では、電子カルテシステムの保守業務を担当した。終盤にはサポート中の医療機関にて病理部門システムの新規導入に伴い、筆者は電子カルテシステム側の連携に必要な作業を主担当として実施した。本作業は、作業スケジュールの遅延、お客様に稼働日の延伸を受け入れてもらえないといった問題に直面し、主担当として早急にお客様、関係者と調整を行いプロジェクトの立直しを図る必要に迫られた。そこで、スケジュールや問題点管理台帳のドキュメントを管理資料としてのみではなく、関係者とのコミュニケーションツールとして活用できるよう見える化を図った。その結果、お客様や関係者と円滑なコミュニケーションを実現し、作業を完遂した。

本稿では、筆者が直面した上記課題に対する改善の取り組みと本作業を通じて学んだことについて述べる。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
1. 1 当社の概要	
1. 2 配属後の担当業務	
2. 参画プロジェクト	《 3》
2. 1 プロジェクト概要	
2. 2 プロジェクトで直面した問題	
3. 改善策とその効果	《 5》
3. 1 筆者自身の問題	
3. 2 作業改善	
3. 2. 1 進捗管理	
3. 2. 2 問題点管理台帳	
3. 2. 3 関係者間の意識あわせ	
3. 3 改善策の効果	
4. まとめ	《 8》
4. 1 OJT 期間の成果と振り返り	
4. 2 今後の展望	

■ 図表一覧 ■

図1 A病院に導入されているシステム	《 3》
図2 開発元からの資源提供から本稼働までのスケジュール	《 5》
図3 スケジュール	《 6》
図4 問題点管理台帳	《 7》

1. はじめに

1. 1 当社の概要

当社はデータセンターを基盤に、「アウトソーシング」、「クラウド」、「ソリューション」の3つのサービスを提供し、システムの企画から設計、開発、運用、保守までのライフサイクルをトータルでサポートしている。お客様は官庁・自治体をはじめ製薬、医療、流通など多岐にわたり、幅広いお客様に対して安心・安全で高品質かつ高コストパフォーマンスのサービスを提供している。

1. 2 配属後の担当業務

筆者は、入社後まもなく医療機関向けにソリューションを展開している部署に配属となった。配属先の主な業務は、電子カルテシステムおよび医事会計システムの導入・保守をメイン業務としている。OJT 期間では、電子カルテシステムの保守業務を担当した。終盤にはサポート中の医療機関（以下、A 病院と述べる）より、病理部門システム導入に伴う電子カルテシステムとの連携のご要望をいただき、初めて主担当として作業を実施した。本作業は、作業スケジュールの遅延、お客様に稼働日の延伸を受け入れてもらえないといった問題に直面した。筆者は主担当として、早急にお客様と調整を行いプロジェクトの立て直しを図る必要に迫られた。

本稿では、筆者が直面した問題に対する改善の取り組みと病理部門システムとの連携作業を通じて学んだことについて述べる。

2. 参画プロジェクト

2. 1 プロジェクト概要

A 病院に導入されているシステムを図 1 に示す。

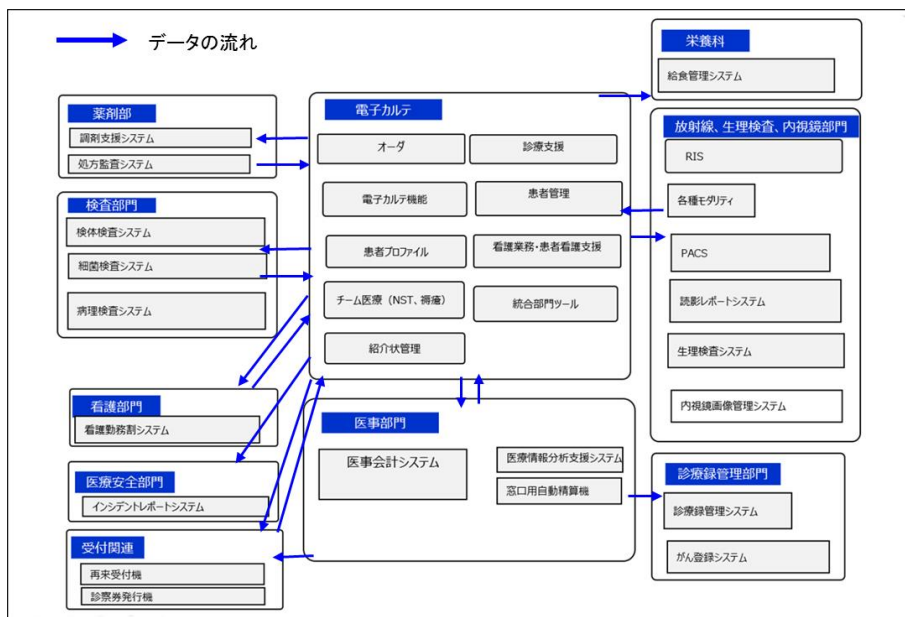


図 1 A 病院に導入されているシステム

図1に示すように電子カルテシステムや給食管理システムなど様々なシステムが導入されていることが分かる。そのなかでも電子カルテシステムは基幹システムと呼ばれ、患者の情報の入力・管理、各部門へその情報を発信する中心的な役割を担うシステムとなっている。このように電子カルテシステムで医師が入力した患者の処方や検査、会計などのオーダ情報が、図1のように部門システムや医事会計システムへと連携される。

筆者が病理部門システムとの連携作業を担当したA病院も、既に他の医療機関と同様に電子カルテシステムを導入しており、稼働から約1年が経過した医療機関である。病理検査科は、患者から採取した臓器や組織を標本化して、癌などの病気があるか判断することを主な業務としている。これまでA病院の病理検査科では、電子カルテシステム内の病理部門向け簡易機能を使用し業務を行っていたが、検査結果や検査画像を検査機器から直接取込みができなかった。そこでさらなる業務効率化に向け、検査機器から直接画像の取り込みなどのできる専門の部門システムを導入するため、電子カルテシステムと連携したいとのご要望をいただき、筆者が電子カルテシステムのデータ連携作業を担当することとなった。

今回の病理部門システムとの連携作業には、契約時に下記の2点条件があった。

1. 2016年度内に必ず稼働させること
2. 安定稼働させること

1点目は、A病院の年度予算の関係上、年度内に稼働させることが求められた。特に、2点目については、富士通の中規模医療機関向けの電子カルテシステムとしては、連携実績のない病理部門システムとの連携であったことや、既に電子カルテシステムが稼働していることから、稼働中のシステムに影響がでないよう慎重に行う必要があった。

2. 2 プロジェクトで直面した問題

病理部門システムとの連携作業を進める中で、筆者は下記の2つの問題に直面した。

1. 作業スケジュールの遅延
2. A病院に稼働日の延伸を受け入れてもらえない

1点目の作業スケジュールの遅延は、開発元からの連携資源提供の遅延が原因である。当社が扱う電子カルテシステムは、パッケージのシステムであり、富士通株式会社が開発元となり、プログラムなどの研究開発を行っている。当社はパートナーとして、医療機関に合わせた運用を提案し、実際の導入・保守作業を担当している。今回、予定では図3に示したスケジュールのように、2月20日に開発元から連携資源が提供される予定であった。筆者はこの予定をもとに、A病院と3月21日稼働目標で稼働日の調整を行っていた。しかし、実際には開発元のプログラム開発が遅れ、当初の予定より2週間遅れの3月3日に連携資源が提供され、図2に示したように作業が全体的に遅れることが想定された。このパッケージ資源の提供遅延については、プロジェクトの外部要因であり、受け入れるしかなかった。

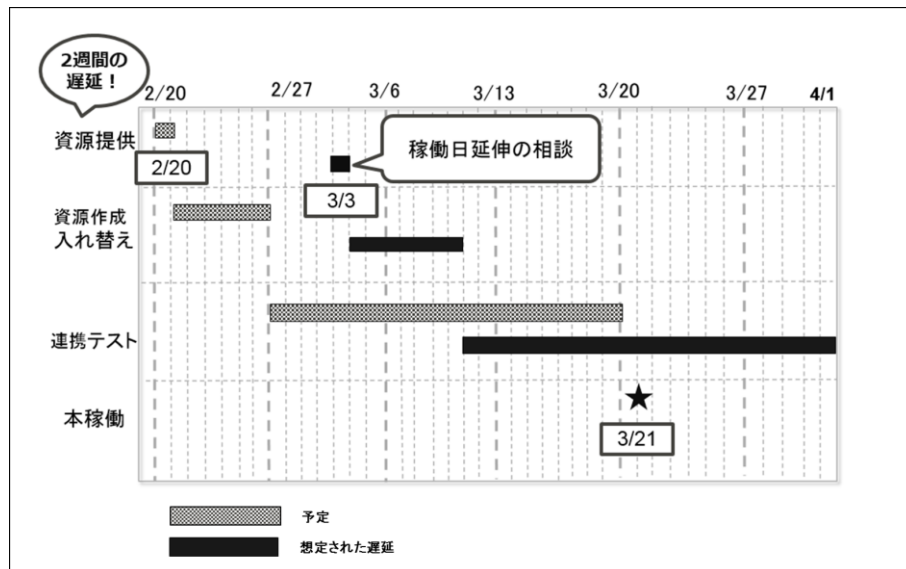


図2 開発元からの資源提供から本稼働までのスケジュール

2つ目の A 病院に稼働日の延伸を受け入れてもらえないという問題は、リスクと影響、対応計画を A 病院に具体的に説明することができていなかったことが原因である。筆者は打ち合わせ時から、パッケージ資源提供の遅延とそれに伴う稼働日の延伸の可能性があることについて説明を行い A 病院に書面にて了承をいただいていた。しかし、実際には可能性についての説明しかできておらず、具体的な影響範囲とその対応計画を提示することができていなかった。その結果、A 病院との認識に差異が生じ、稼働日の延伸の相談を行っても、了承いただくことができなかったのである。

3. 筆者の問題と改善策

3.1 筆者自身の問題点

筆者はプロジェクトとして前項で述べた問題に直面し、これまで実施してきた作業振り返りを行った。その結果、プロジェクトに対する筆者自身の取組み方の問題が3つ浮き彫りとなった。

1. 進捗状況が管理できていない
2. 複数部門が関係する問題管理ができていない
3. A 病院、部門ベンダ、開発元、当社の関係者間で意識あわせができていない

1つ目の進捗状況が管理できていない問題は、マスタスケジュールに示された WBS で十分だと思い込んでいたこと、WBS の前後関係を意識することができていなかったことが原因である。そのため、残作業と個々の作業進捗が他の作業に与える影響を把握することができず、A 病院に対して「リスク」と「影響」、「対応計画」を具体的に提示することができなかった。

2つ目の複数部門が関係する問題管理ができていない問題は、部門ベンダや開発元といった部門単位でしか物事を考えることができていなかったことが原因である。筆者は、問

題を部門ごとに分けて台帳管理していた。部門ごとの問題管理は容易であったが、複数部門が関係する問題管理に困難を極め、プロジェクト全体で問題を共有することができていなかった。

3つ目の関係者間で意識あわせができていない問題は、プロジェクト全体を管理するという意識が不足していたことが原因である。そのため、コミュニケーション計画は定義していたが、部門を越えた情報共有の仕組みを確立することができていなかった。

その結果、関係者間で進捗状況と問題点の認識に差異が生じた。

3.2 作業改善策

主担当として早急に A 病院、関係者と調整を行い、プロジェクトの立て直しを図る必要に迫られ、まず問題の1つ目の進捗管理と2つ目の問題管理の解決策の検討に取りかかった。その後、3つ目の関係者間の意識あわせの解決策の検討を行った。

3.2.1 進捗管理

1つ目のプロジェクトの進捗状況が管理できていない問題については、スケジュールの改善から着手した。プロジェクト当初に作成したスケジュールと追加作成したスケジュールを図3に示す。

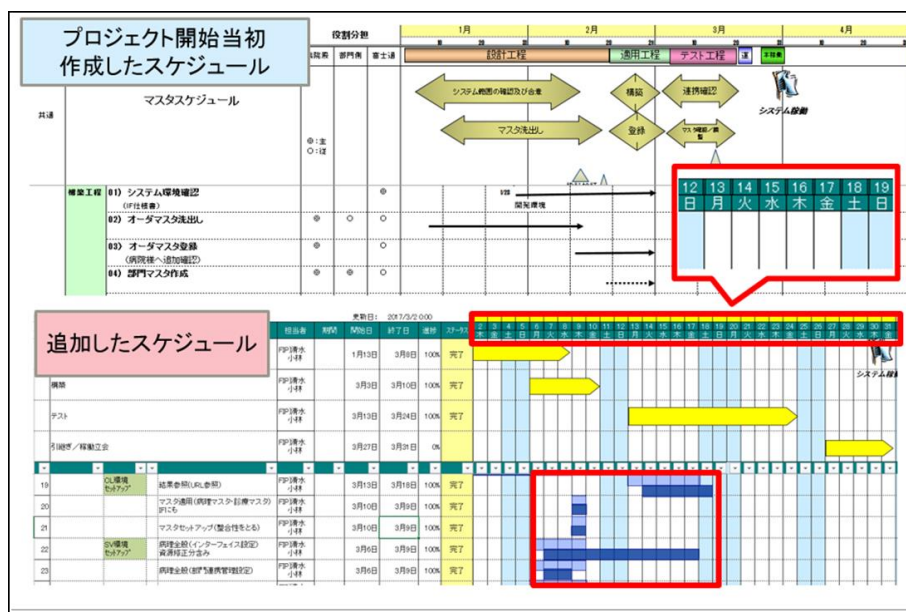


図3 スケジュール

筆者は、進捗状況をプロジェクト開始当初に作成したスケジュールに当てはめ、状況の「見える化」からはじめた。しかし、プロジェクト開始当初に作成したスケジュールは、A病院で稼働中の中規模医療機関向けの電子カルテシステムでは病理部門システムとの連携実績がこれまでなかった。そのため、WBSを明細化することができておらず、筆者は現在の状況をどのように当てはめたらよいか分からなかった。つまり、筆者自身が管理困難なドキュメントを作成していたのである。

そこで、プロジェクト管理初心者の筆者であっても使用しやすいスケジュールとはどの

ようなものかを検討した。WBS を明細化したスケジュールであれば、筆者でも進捗管理ができるのではないかと考え、社内の先輩に相談しレビューを再実施し必要作業の再洗い出しを行った。具体的には、「インターフェースの〇〇ファイルの設定変更」や「婦人科細胞診のオーダーマスタの設定変更」といったレベルの洗い出しである。そして、洗い出した作業を1日単位のスケジュールに落とし込んだ。その結果、容易に現在の進捗を把握することが可能となり、遅れが発生した際にどこに影響が出てくるかが見えてきた。また、各担当にも進捗を確認し、当初設定した稼働日では対応ができないことや対応可能な稼働日を明確にすることができた。つまり、状況の「見える化」に成功したのである。

3. 2. 2 問題点管理台帳

2つ目の複数部門が関係する問題の管理ができていないという問題についても、「見える化」を試みた。具体的には、A 病院、部門ベンダ、開発元、当社の4部門の問題の一元管理である。関係者ごとに分かれていた問題点管理台帳を1つの台帳にまとめた。しかし、これだけでは現在の問題解決の主導者が誰かという判断は、問題点の経過を追わなければ判断することができなかつた。そこで、問題解決の主導者がひと目で分かるように台帳を修正した。その台帳を図4に示す。

図4 問題点管理台帳

図4に示したように「いつ・誰から・なぜ」案件が発生して、「いつまでに・誰が」対応する予定で完了したのかが分かるようにした。記述方式についても、必要に応じて各部門に台帳を提示できるように、誰でも分かる言葉を使い記述するように心がけた。複数部門が関係する問題については、個別に打ち合わせなど問題解決の場を設定して、早期解決を目指した。

3. 2. 3 関係者間の意識合わせ

3つ目の4部門で意識あわせができていない問題については、部門を越えた情報共有の

仕組みの定義し、情報共有を行った。追加した詳細スケジュールと1つにまとめた問題点管理台帳をコミュニケーションツールとして活用し、情報共有と対策を協議したのである。状況をドキュメントに落とし、「見える化」して提示することで、A病院にも少しずつ状況を理解いただけ、当社の言葉に耳を傾けてくださるようになった。

さらに、4部門で一緒に作業を行っているという認識を持ってもらう方法を検討した。筆者は、コミュニケーションを増やすことが近道なのではないかと考え、上記の意識合わせに加えて、連携テスト終了後には、逐次その日発生した問題をメールで関係者に情報共有した。その際には、A病院に分かる言葉で報告するようにした。

3.3 改善策の効果

前項までに述べた改善を積み重ねていくことで、状況は好転した。1つ目の進捗管理の問題については、追加作成した詳細スケジュールに逐次進捗を記載していくことで、作業の予実管理が行えるようになった。また、作業に遅延が発生した際の影響範囲が明確になることで、力を入れるバランスをとることができ、作業を効率化することに成功した。

2つ目の問題の複数部門が関係する問題管理についても、問題を一元管理することで、各部門の現状がひと目で分かるようになった。筆者は、自分より年齢が上の人に納期などの指示を出すことが苦手であったが、状況や作業の遅れが明白になることで、自ら納期などの指示を出すことができるようになった。

3つ目の意識合わせの問題については、作成したドキュメントをコミュニケーションツールとして活用することで、4部門が協力的になった。また、作業を進めるにつれてずれてきていた工程管理を正しく行えるようになり、一時は失いかけていたA病院からの信頼を回復することに成功した。

プロジェクトとしても、筆者の対応の改善を行うことで、状況が好転した。作業スケジュールの遅延については、4部門で調整を重ね、部門ベンダとテスト項目の精査を行うことで、当初は3週間で予定していた連携テストを2週間に短縮することに成功した。稼働日についても、A病院に稼働日の延伸に合意いただくことができた。そして、無事に年度内の3月30日に本稼働を迎えることができた。稼働後の問い合わせについても、現在のところ要望が1件発生したのみとなり、目標としていた「障害ゼロ」の稼働品質を確保することにも成功している。

4. まとめ

4.1 OJT期間の成果と振り返り

本稿で述べた病理部門システムとの連携作業を通して、2つのことを学んだ。

1. 状況をドキュメントに落とし「見える化」することの大切さ
2. 作成したドキュメントをツールとして活用し、お客様を含めた関係者間で、意識あわせを行っていくことの必要性

共に、筆者自身と関係者が効率的に作業を行っていくことや品質・納期を判断するために必要な要因となる。「品質」も「納期」も「状況」を明確にしなければ、「誰も」判断

することができないからである。

さらに、医療機関のシステム導入作業に大切なことが分かった。それは、マスタの確認や設定などの「ものづくり」は大切であるが、お客様と「情報共有を行うこと」、既にできているパッケージのシステムをどのようにお客様にお使いいただくか「提案していくこと」などのコミュニケーションのほうが重要だということである。今後は、お客様目線に立ち、コミュニケーションをとれるようになり、信頼を獲得していきたい。

4. 2 今後の展望

今回は、病理部門システムとの連携作業を担当した。今後は、まずは医療機関の入口であり出口として重要な医事会計システムの導入ができるSEになりたい。さらには、診療を行う上で必要となる電子カルテシステムの導入を行うことができるようになる。将来的には、医療機関のシステムに精通する知識を持ったSEとなり、全体的な視点を持ち、お客様とコミュニケーションのとれるSEになりたい。