

そこが知りたい! 医事最新情報

「残業時間0
有給全消化へ」
仕事の仕方改革
～仕事の質を上げて
職員に誇りを～

医療法人社団東山会 調布東山病院 ドック健診センター
事務長 篠部 誠

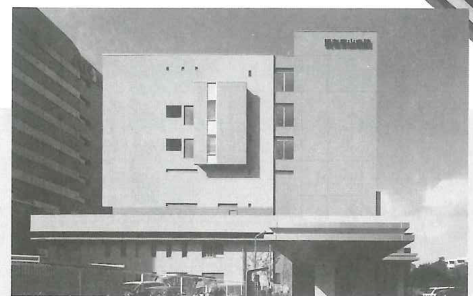
当院は、1982年開設の病床83床と透析ベッドを66床有する7対1急性期一般中小規模病院です。2012年には、利用者の増加により手狭になり、新病院としての建て替え拡充を行いました。それと同時に調布市内および京王線沿線に人間ドックや健康診断を実施する施設が少ないということを受け、新病院の2階フロアを約1,500㎡のドック健診センターとして開設いたしました（写真1）。

開設5年目に当たる2016年3月末時点での年間利用者数は3万8千人を超え、センターの売り上げは6億8千万円ほどと急速に伸びています。開設当初の中期計画では、開設5年目で4億5千万円の収益を目標としていました。結果として目標の1.5倍以上の成果に到達したことになりますが、その理由としてセンター計画の取り組み課題3柱とした「医療の質を向上」「設備とサービスの拡充」「スタッフ教育」がそれぞれ好循環を生み出しながら成果を出したことによると考えています。その好循環を生み出しているのが、「仕事の仕方改革」で仕事の質を上げることにより生み出されていると考えています。

今回は、その「仕事の仕方改革」について事務スタッフ管理者の視点から、新たな経験、気づきを元に実践事例をふまえて具体的な内容を報告します。

施設開設時の現状と課題

開設当時のスタッフ構成は、新規部署ということも



病院概要

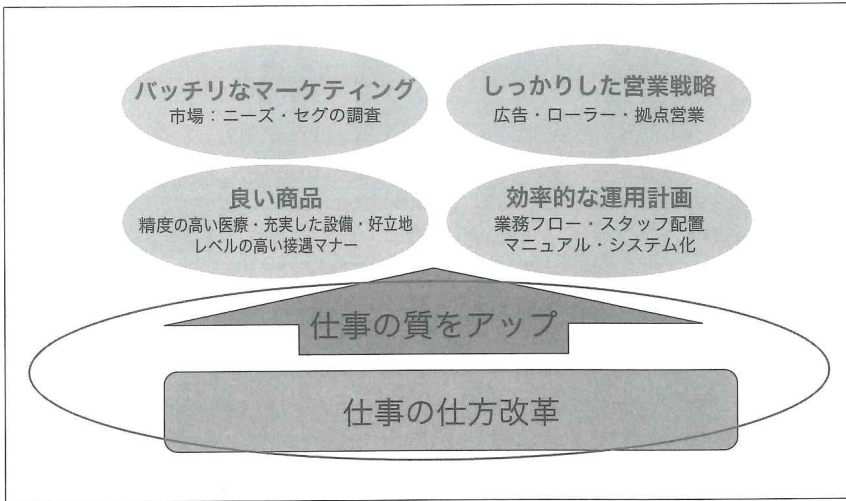
名称：医療法人社団東山会 調布東山病院
所在地：東京都調布市小島町2-32-17
電話：042-481-5515
受診者数：38,581人（2016年度）

写真1 ドック健診センターの待合室



ありベテランスタッフもおらず、医療経験のない他職種からのスタッフや他部署から移動してきたスタッフで組織が構成されていました。また、業務は事務スタッフの残業時間が60～100時間となっており、休みも取れておらず体調を崩すスタッフもいました。

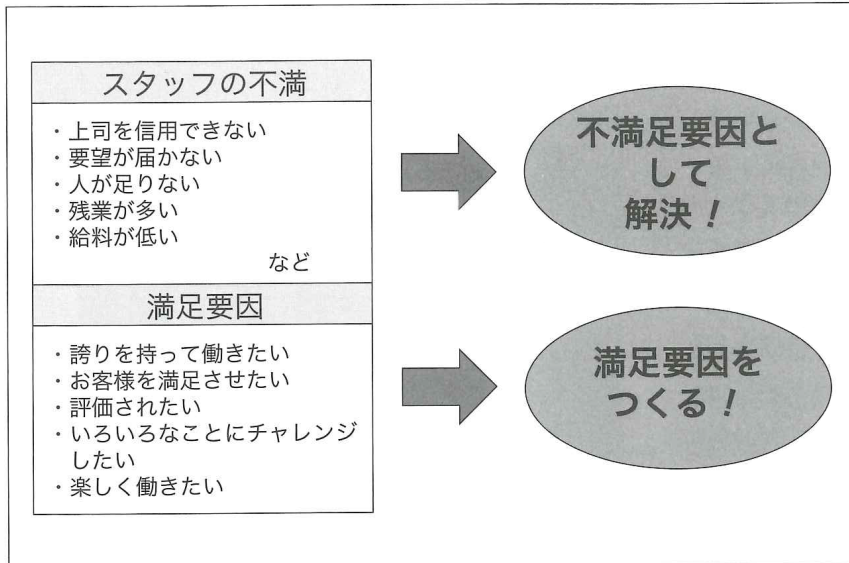
図表1 プロジェクト成功モデル



企業の両方の側面を持った高い知識と意識を持ち、業務に当たってもらする必要があります。

また、顧客にとっては良い立地、設備、医療の質、国家資格のスタッフは高い水準を維持するのが当たり前であり、差別化にはつながらないと考えました。そこで、あまりスポットを浴びていない事務スタッフをサービスのプロフェッショナル集団として養成し、付加価値として提供することを考えました。

図表2 「仕事の仕方」変える計画



スタッフを増やしても残業が減らない

当初、事務スタッフをプロ集団にするためには、教育をする時間と余裕を持たせることが必要と考えました。取り組みとして、「業務の効率化を図る」「システム化を推進する」「スタッフを増員する」などを行い、ミス量は減りましたが残業時間にあまり変動はみられず、逆に顧客数が大幅に増加しても残業時間が増えるということは見られませんでした。

また、無理にセミナーや勉強会

健診業務に関しては、納期が守れないことや業務上のミスなどが起きてしまい、その修正や対応に時間がかかる等、悪循環が起きていました。

経営としては、いくら地域にニーズがあると言っても、業界では後発企業であるため不利である側面があります。そもそもドック健診センターは、健常者を対象に行う医療であり、受診者は好きな医療機関をじっくり選んで受診しますし、ホテルなど一般企業に近い競争もあり、サービスの差別化を図る必要があります。ですが提供している商品はあくまでも高い精度を必要とする医療です。そのため、スタッフには医療と一般

を組んでもスタッフの業務に対しての受動的な姿勢は変わらないというような経験を経て、職員の根本的な意識改革をし、事業計画の基本課題として位置づけました。計画名は分かりやすく「仕事の仕方改革」と題しています(図表1)。

スタッフの仕事の仕方を変える計画(図表2)

ここで言う、「仕事の仕方」とは、正確に仕事をすることや業務改善をすること自体ではなく、職員が仕事に取り組む姿勢を改善し環境を整えて仕事の質を上げることを目的としています。

当院の経営理念のひとつに「この病院を、誇りを持って働ける職場にする」があります。この「誇り」の定義は次のように包括的に表しています。

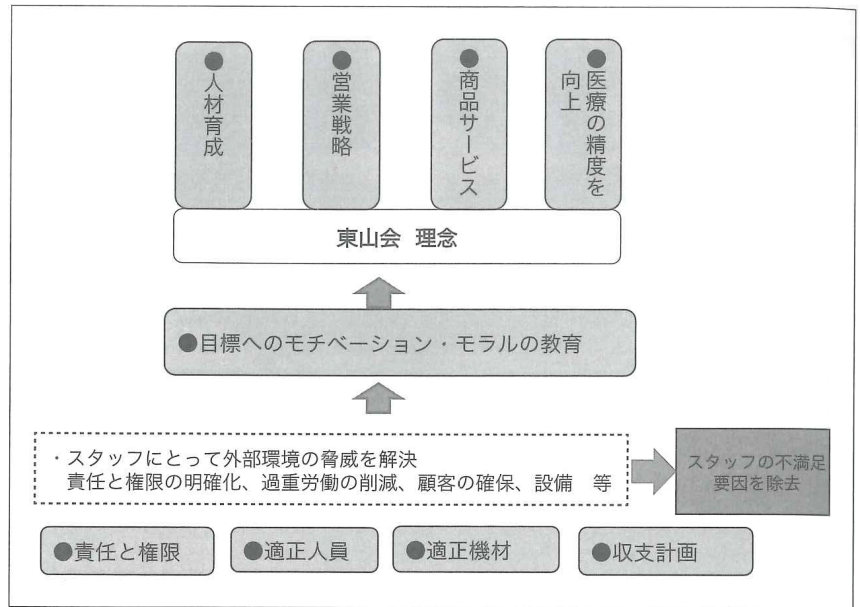
- ・高いモラル、モチベーションを持って仕事に取り組んでいる
- ・何事も自己目標をもって仕事に取り組んでいる
- ・自責で物事に取り組む
- ・仕事を期限内に達成できる
- ・積極的でより高レベルを求めていく自己啓発
- ・チームワークの向上
- ・弱きを助ける社風
- ・出勤するのが楽しい

要するに計画の目的は、職員に誇りを持って働いてもらおうという内容です。開設するにおいて病院併設型施設は、医療の質、設備やサービスと人材の確保については健診単独の施設に比べ恵まれています。しかし、スタッフの地位が診療部門より健診部門のほうが低い場合が多いです。特に事務職員はそうであり、病院内での地位がいちばん低い時もあります。当院では、実際そのような状況でした。また、新規の部署なのでベテランスタッフもおらず、医療経験のない他職種からのスタッフや他部署から移動してきたスタッフで組織が構成されていました。

当時のスタッフ意識の調査をしたところ、個人差はありますが主な内容は次の点で、ほぼすべてが不満足要因を占めていました。

- ・残業が多い（月に60時間～100時間）
- ・職場に不信感を持っている
- ・他部署と連携がうまくできない
- ・声の大きなスタッフの意見しか通らない
- ・仕事を個人で抱えている
- ・家庭が心配

図表3 「東山会理念」とドック健診センター「中期計画取組」の関係モデル



- ・苦手な同僚、上司がいる
- ・管理職がすぐ辞める
- ・医師、看護師の退職者が多い
- ・複数から違う指示を受ける
- ・理不尽に叱られる
- ・他部署から心ないことを言われる

仕事の仕方改革の計画

計画の段階として大きくは次の3段階に分けて行っています。

1. 管理者が環境を整備し不満足要因を解決する
2. その後、目標とする職場イメージと取り組み方を共有
3. 実践とフィードバックを行い改善しつつ成功体験を重ねていく

第1の取り組み 不満足要因の解決(図表3)

不満足要因を分析していくと根本原因は、「責任と権限の不明確さ」「報連相の不備」「部署の実績が法人内で不明瞭である」ことの3点であるため、次の対策について病院全体を巻き込んで改善していきます。

図表4 当時の組織分析例（部署間伝達ルート）

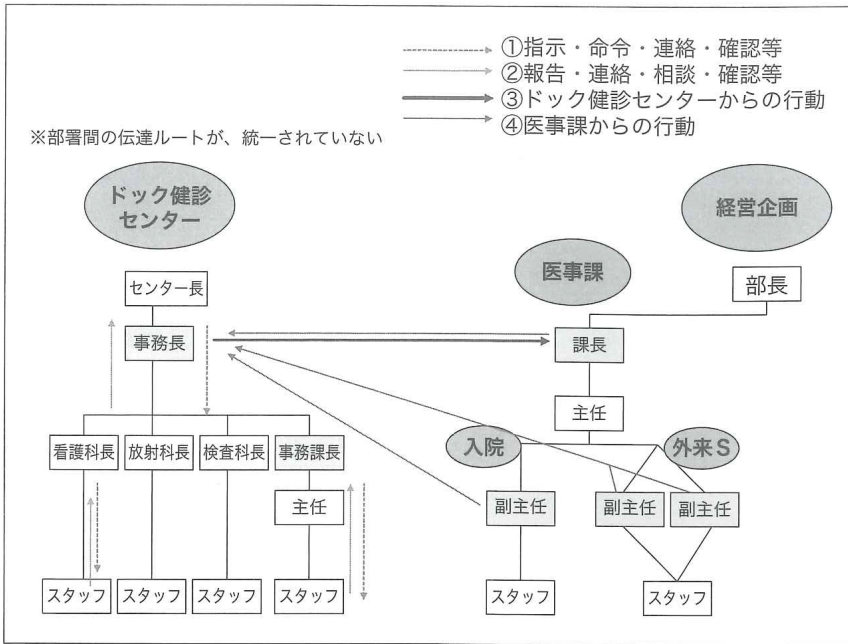
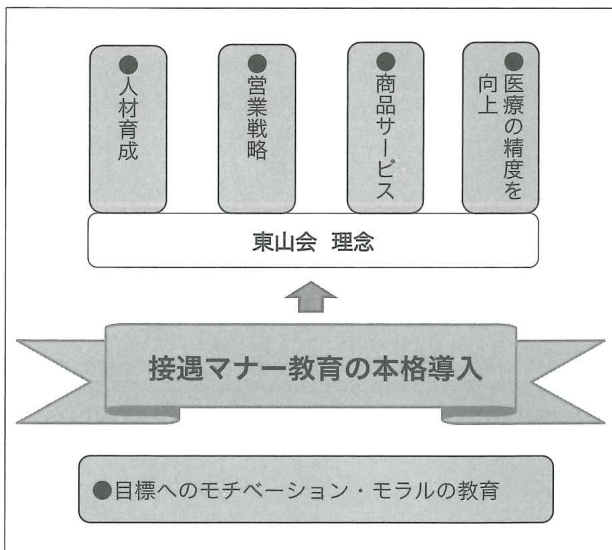


写真2 勉強会の様子



- ・組織図の明確化
- ・組織図から報連相ルートの共有（図表4）
- ・スタッフごとの業務範囲の確定と責任と権限の決定
- ・運用会議を出席者の階層を役職ごとに分けて月4回に細分化しそれぞれのレベルでの共有化
- ・部署の実績を数値化し内外へ発信
- ・顧客へのアンケート結果のフィードバック（セクショナリズムや業務の抱え込み解決のため）
- ・「自分の担当業務の大変さを発表するレベルアップ勉強会」の実施（写真2）

図表5 目標とする職場イメージ



第2の取り組み 目標とする職場イメージと取り組み方を共有

不満足要因解決への計画が見える化し、解決する姿勢をスタッフに理解してもらったところで、こうなりたい職場のイメージと目標への取り組み方を共有しました（図表5）。

それぞれのスタッフの行動の基本には、経営理念がありきで考え、行動や思考の考え方の方向性の統一を目指しています。その考え方を具体化するための補助として接客マナー教育を取り入れています。

第3の取り組み 実践とフィードバック

実践をするために、スタッフを約5人ごとのチームをつくり病院での役職とは別に管理するリーダーを任命しました。それぞれのリーダーが責任を持ってスタッフの行動を管理教育しサポートを行います。また、リーダーは、教えるための学習をするようにします。ですが、管理する側の訓練は、あまり受けていない状態なので、進め方としては教える側と教えられる側がそれぞれ教え合うという特殊な形をとりました。

結果として、教える側も教えられる側の指摘等を受け教え方を改善するなど良い方向に向かい、計画が短時間で形になりました。

成果のもたらした物

仕事の質が向上することでの主な成果としては次のとおりですが、収益、精度、就業環境に至るまで全体的に向上させています。

- ・顧客満足度が飛躍的に上がった
- ・受診者増
- ・増収増益、特に利益率と客単価が増加
- ・業務改善の質と速さの向上
- ・クレームの激減
- ・残業時間0
- ・休暇、有給休暇の全消化
- ・離職者の減少

おわりに～今後の課題～

今後のスタッフ教育の課題としては、仕事に対する高い意識を維持するためには新しいチャレンジ課題を供給していくことと雇用を拡張や職場に変化をもたらすなど、スタッフの環境にフレッシュな状態を維持する必要があると考えています。常に中期経営計画の見直しを行い、環境を維持するための収益計画を保ちながら、より良い施設となっていけるように考えています。④