

1. 事務課業務の標準化と多能工化への取り組み ～5S活動による業務改善～

戸田病院 事務課 岡田 晃 吉澤美恵子
福本 彩織 米山 美穂 宮田 勝義
大野かずみ 小田真実子 北口 絢花

●はじめに

病院経営の安定化を図り、よりよい患者サービスを提供できる環境作りは事務課の使命である。しかしながら現状は、個人の業務量に差があり、属人的な業務になり、その結果残業が多発している。

今回OJTソリューションズとの事務課改善プロジェクトをきっかけに、5S活動を通して事務課の業務改善による標準化と多能工化、残業時間の削減に取り組みここに報告をする。

●内容

期間は平成21年9月から平成22年8月。目標は業務マニュアル作成による業務の標準化と多能工化及び残業時間を前年の4月～8月累計実績の50%以下に削減することである。

●5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)とは

5 S	
・整理・いる物といらぬ物を区別し いらぬ物を即刻処分する	処分する
・整頓・いる物を使い易いように、 きちんと並べて明示する	明示する
・清掃・きれいに清掃すること	日常行う
・清潔・整理、整頓、清掃した状態 を維持する	維持する
・躰・決められたことは守らせる	守れるまで

折角行った改善を継続させる習慣づけ、標準化を実施することが次の改善につながる。守れるまで根気強くやることが大事なポイントである。

●5S問題点対策表作成

5S問題点対策表		H21.9.30現在			
対象場所	事務課(事務室)	戸田病院 事務課			
No.	問題点	対策	対策日	効果	備考 (改善状況)
1	机の上 エアコンカバー ひとつ 放置されている	ゴミ箱へ	2009/9/11	清掃ルールを設け撤去する	○ ○
2	事務室 エアマット 4セット 汚れがひどい	掃除機をかけて清潔を確保する		置き場所を指定する	○ △
3	掃除道具 掃除機 無造作に 置かれている	掃除道具の置き場を指定する	2009/9/26	掃除機を指定する	○ ○
4	室内 傘 8本 立てかけられている	傘立てを設置する	2009/9/12	傘立てを設置する	○ ○
5	事務室 椅子 椅子 積み重ねて 置かれている	決められた場所へ	2009/9/17	保管場所へ収納する	○ ○
6	事務室 書類 書類 積み重ねて 置かれている	決められた場所へ	2009/9/30	決められた場所へ収納する	○ ○
7	事務室 書類 書類 積み重ねて 置かれている	決められた場所へ	2009/9/17	保管場所へ収納する	○ ○
8	事務室 書類 書類 積み重ねて 置かれている	決められた場所へ		置き場を指定する	○ △
9	事務室 書類 書類 積み重ねて 置かれている	決められた場所へ	2009/9/15	収納場所へ収納する	○ ○
10	事務室 書類 書類 積み重ねて 置かれている	置き場を指定する	2009/9/26	置き場を指定する	○ ○

5S問題点対策表とは、どこに、なにが、どれくらい、どんな問題があるか、ということについて問題点を抽出し、そのひとつひとつの対応策を考え、対策日、その効果、対策日までに実施したか、問題は解決したかをチェックする。解決しない場合は再度問題点として対策を取る。細かい問題をひとつひとつ抽出することで問題点がクリアになり、対策も具体的に抽出できる。

●5Sマップ作成

5S問題点をマップに落としビジュアル化することで、問題がクリアになる。まず、実施前の事務室のマップを作成し事務室とは思えない汚さを反省。その後整理後のマップを作成。整然としたカルテ庫は見違えるようである。整理整頓の見える化で、常に皆に見えるようにして作業に取り掛かった。実施後の写真を貼ることできれいになった状態の維持に努めた。また他部署へも事務課の活動を目で見てわかるよう掲示板への

張り出しを行った。

●伝票入力作業の標準化を目指すための作業要領書作成

次なる問題点の抽出は、レセプト伝票入力業務ができる人が限られており、人により業務量に差があった。そのことで月末月初に業務が集中し、一部の人に残業が集中するという問題である。その改善対策としてレセプト伝票入力のための作業要領書の作成に取り掛かった。新入職者や人事異動の人にも、すぐ見てわかるような、手元に置けば業務に取り掛かることができるようなレベルでの作業要領書を作成することで業務の標準化と多能工化を目指した。また口頭だと人により伝わり方に違いがあったが、基本になるものが作成されたことで業務の伝え方が統一されたという利点もあった。

●未収金回収業務の作業要領書作成

未収金回収業務は担当者任せで、担当者以外はわからない等の問題があった。また担当者を変更すると、担当者により業務の行い方がまちまちだったのが、基本になるものが作成され、計画的に業務に取り掛かることができるようになった。

●朝礼、全体ミーティングの改善と飲みにケーション

日々業務に追われ、おろそかになり、結果としてコミュニケーション不足や情報の共有化が図れない問題を解決するため、改善、改革の要として平行して実施したチームワーク強化。チームワークの必要性、能動的な業務実施へ向けての意識改革である。事務長からの伝達事項だけの朝礼から自分達のための朝礼への移行。各自の当日業務内容を互いが確認することで調整が図れ、残業削減につながった。朝礼で1分間スピーチを実施し、コミュニケーションのきっかけ作りになった。全体ミーティングも同様に伝達から検討、目標管理会議へと移行した。

さらに、歓送迎会を口実に飲みにケーション月1ペースで実施。7ヶ月で7回実施し、事務課74名、他部署105名。延べ179名のコミュニケーションの輪が広がり、顔の見える連携が取れた。驚いたのは、永く勤めている職員ですら互いのことを知らず毎日過ごしていたこと。飲みにケーションで通常業務が今まで以上にスムーズにいくようになった。

●遅出業務の新設

もうひとつ病院内の問題点として、看護部より患者食事対応により18:00頃の電話対応ができない。患者ご家族や地域から18:00頃に電話をしてもなかなか繋がらないとの苦情もあった。そこで事務課で遅出をできないかとの声もあり、事務長の「やります」の声で事務課一同対応を検討。以前ならできない、人が足りないとの声も聞こえていた事務課も、5S効果でこの頃は既に前向き集団。

やり方は任せてもらえますか等の嬉しい声でスムーズに改善。事務課で19:00までの遅出を設置し、電話対応と時間外の入院事務処理対応を行うようになった。遅出業務の新設を行ったにもかかわらず、うまく活用し残業時間はまた減少となった。

●各種マニュアル作成

この1年間の成果の一つとして、6つのマニュアルが完成した。

各種マニュアル作成

- ①レセプト伝票入力業務作業要領書
- ②未収金業務作業要領書
- ③外来医事業務作業要領書
- ④事務課PSW業務マニュアル
- ⑤総務業務作業要領書
- ⑥外来レセプト点検マニュアル

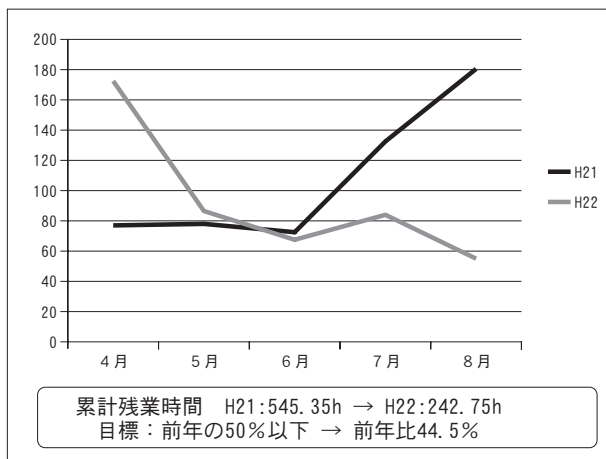
各自が担当することで業務の洗い直しはもちろん、業務内容の理解、わからない点を上司や先輩、同僚に聞くことでコミュニケーションが図れた。各自の力量・技量も把握でき、色々な改善につながった。作る過程自体が、自己啓発や教育指導になった。

●結果1 業務マニュアル作成による業務の標準化と多能工化

業務マニュアル作成による業務の標準化と多能工化について、目標は全て達成した。今回、6つのマニュアル作成に取り組み、完成し運用中。入院伝票入力全員ができるようになった。未収金対応も組織的対応ができるようになった。外来レセプト点検も新人でもできるようになった。他の人は今後マニュアルを活用し習得していく。

以上のことで入職・異動時の新人受入後の業務習得のスピード化が図れ、短期間で即戦力として活躍できるようになった。

●結果2 残業時間の削減



残業時間の削減は、色々な改善の結果が6月以降に出始め、劇的に減少。仕事の質は向上しつつ、残業は削減するという相乗効果が出た。実績としては目標を5.5%も上回り、前年比44.5%と目標達成できた。これは年間では約マイナス300時間の削減、月平均にすると約25時間の削減になる。

●考察

5Sは掃除と単純に勘違いされているが、物の管理の重要性を強調している言葉であり、安全性向上、信頼性向上、品質精度向上、生産性向上、納期厳守活動で付加価値を向上させることが目的である。

また、5Sのポイントは躰であり、決められたことをいつも正しく守る習慣づけが大事である。研究当初は、業務の標準化を目指しているのに、目の前の業務に追われ、取り掛かれないという状況から、担当者への説得、教育にかなりの時間を奪われた。

しかし、作業要領書が一つ作成されると、新しいことに取り組むことへの抵抗感がなくなり運用へと繋がった。何より変化したのは、コミュニケーションをよく取るようになり、何気ない会話から報告、連絡、相談へと進化し、チームワークが強化された。また、改善活動を通じてどんな事もマニュアル化できることがわかった。さらに標準化されたことで業務の偏りがなくなり、残業も削減でき、新人の育成スピードもアップした。

最後に、今後も標準化と多能工化を継続し、事務課スペシャリスト育成による事務課のレベルアップ、病院経営管理の質向上に努めていく。

●参考文献

OJTS座学資料

接遇ワンポイント・アドバイス 医療タイムス社

浅羽 恵 著

看護研究ははじめの一步 医学書院 岡本 和士 著

ExcelとPowerpointを使った問題解決の実践 日科

技連 杉浦 忠 著