

## ●事例 4

# 病院でもモノづくり改善ノウハウを活かす！ 3病院合同で刺激しあいながら活動

仁愛会

### 人材育成のために改善に着手

今回は、鹿児島銀行と協働で進めた仁愛会に所属する3病院の改善活動について紹介する。改善に取り組むことになった経緯は、鹿児島銀行が主催した経営セミナーに出席した仁愛会の崎元阿子理事長が、たまたま隣の席となったトヨタカローラ鹿児島の中村博之専務に病院の改善について相談し、中村専務から旧知の間柄である「カイゼン・マイスター」の小森社長の話をされたことが発端である。

仁愛会は次の3つの病院で構成されている。「仁愛会病院」「崎元病院」「花倉病院」である。各病院とも鹿児島市内に配置し、共通事項は内科、精神科、障害者施設を有することである。

2009年6月2日仁愛会の崎元理事長に面会し、

#### 会 社 概 要

事業所名：仁愛会病院  
所在地：〒890-0072 鹿児島県鹿児島市新栄町2-1  
診療科目：内科、神経内科、リハビリテーション科、放射線科

事業所名：崎元病院  
所在地：〒892-0842 鹿児島県鹿児島市東千石町4-14  
診療科目：内科、神経内科、循環器内科、精神科

事業所名：花倉病院  
所在地：〒892-0871 鹿児島県鹿児島市吉野町5147  
診療科目：精神科、内科

改善に取り組みたいとの思いをお聞きした。理事長は「病院経営の方針は地域に根ざした信頼される病院づくりに置いている。そのためには人材育成が重要だと以前から感じていた。職員の働き方を、より生産性の高いものにしたい。また、医療品などの在庫や業務の中のムダが多いと感じているので減らしたい。そして、改善で生みだした時間や経費を患者へのサービス向上にふりむけ、さらなる地域への密着と貢献をしたい」と、たいへん熱く強い決意を語ってくれた。

話を聞いた後、当日の面会場所である花倉病院内を見学させもらった。職員のあいさつの態度と、まじめで優しくアットホームな雰囲気を感じ、好感が持てた。

一方、気になる点は、

(1)物の置き方が整理整頓されていない個所が見られる。

(2)医療機関の縦割り組織による弊害のためか、部門間の助け合いがなされていない。

(3)業務の標準化がされていない。

などの問題点が診られた。また、3病院とも同じ仁愛会のグループで、同じ診療科を有しているのに交流が少ないように感じた。

これらの問題の解決には「モノづくりの改善手法」が活用できる分野が多くあると感じた。

そこで、改善研修を進めるにあたり、理事長の熱い思いを実現するために、次のように基本方針を立てた。

○座学による知識のインプット

(1)改善力をつけるため次の2項に重点を置き指

図1 改善支援計画

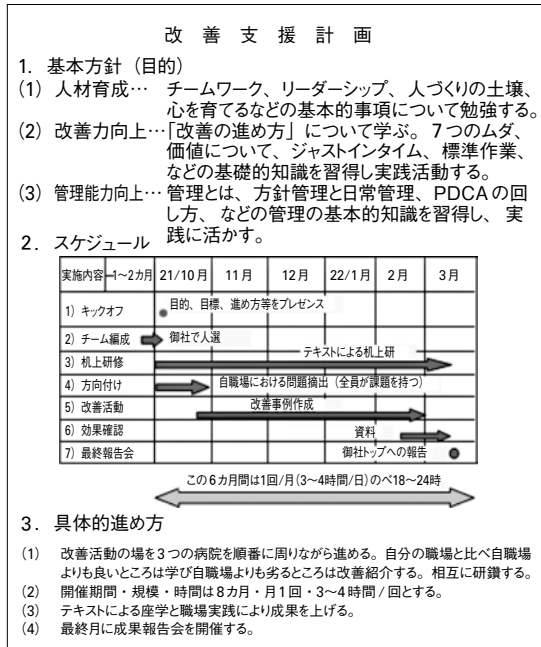


図2 4Sマップの掲示

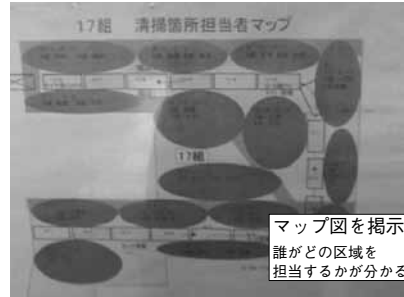


図3 4S活動の掲示



導

① 4Sの徹底

② ムダ排除（7つのムダの見つけ方改善の仕方）

(2)（全員参加型の改善を進める）統率力をつけるために次の2項に重点を置き指導

① 改善は現状を否定することから始まる

② 改善を進めるには周囲の合意形成が重要

(3) 管理能力をつけるため次の2項に重点を置き指導

① 日常管理項目と管理資料の設定

② 方針管理の進め方

○ 実践活動の進め方

(1) 会場は3病院持ち回りで、「改善自主研」のやり方でお互いに刺激を受けつつ改善活動が進むようにする（「改善自主研」の進め方は本誌改善アカデミーで紹介した改善自主研の進め方を参照）。

(2) 参加メンバーは、各病院の事務長と看護師長は常時メンバーとし、改善事務局は各病院とも事務長になってもらう。

(3) 座学による知識のインプットと得た知識の活用として現場での実践事例発表を毎回行う。

以上のような方針を立て改善支援計画(図1)を立案し、10月から改善研修をスタートすることになった。

座学で知識を取り込み、実践する

以下に「座学による知識のインプット」と「実践活動」による成果を紹介する。

1. 改善力をつける

(1) 4Sの徹底

3病院とも、たいへんきれいである。きれいに清掃された廊下、待合室の椅子、フロアーなど、一見すると4Sは合格点が取れるのではと見間違ふほどだ。しかし、部屋の隅々、机や棚の中など隠れたところを見ると、あちらこちらに不要不急品が散見された。物の置き方は所番地をつけ、探す見出す時間がかからないように置くことを徹底させるため、次のような「座学による知識のインプット」を行った。

1) 4Sの重要性について

4Sから始める理由は異常がわかるようになるからである。異常がわかるようになるには、まず

図4 問題点・改善実施事例

問題点・改善実施事例		部署名	障害者病棟
登録No.1		氏名 内藤さゆり	
改善テーマ (問題点)	患者様用のソファーに物が置かれている (4F)		
<p>☆改善前</p> <p>階段から4回病棟への入口に、患者、家族用のソファーがあり、その上に清拭用のおしぼりセットなどが置かれていた。前回の病棟巡視時に、椅子の上に物を置かないようにとの指導を受けた。</p> <p>毎日洗濯後のおしぼりを4Fへ持って上がり3台の清拭車に詰め込む作業を行っている。作業場所、保管場所の確保ができていないことと、作業しながらフロアの患者様の見守りしているため、つつい椅子の上に道具が置きっぱなしになることが多い</p>	<p>椅子の上に物を置かない</p> 		
☆着眼点			
<p>☆改善後</p> <p>おしぼりセットの作業場所を変更し、整理整頓を行い、面会者が利用しやすくなった。午前中は、処置やケアが多く、物品が散乱しがちであるが、外部からの来院者が気持ちよく利用できるように常に整理整頓の意識を高め、維持する。</p>			
改善実施日	H21.11月	承認者	内藤
☆効果 (予後)			
<p>外部からの来院者の印象が良くなる 患者家族の休憩場所の確保になる</p>			

2S「整理、整頓」から始めること。整理、整頓をしないで清潔、清掃、あるいは「しつけ指導」を行っても、基礎がない建物と同じですぐ崩れてしまう。表通りはきれいでも、裏通りが汚くては4S以前の問題だ。整理整頓が職場、工程内における問題を顕在化(見える化)することになる。

4Sとは何か。その定義を述べる。4Sは工場管理の基本であり、カイゼンの入り口でもある

・整理…必要なものと不必要なものを分ける→不

必要なものは即刻処分する。

・整頓…必要なものがワンタッチで取り出せるように置く。

・清掃…切り粉やホコリをきれいに掃除する。

・清潔…整理、整頓、清掃のよい状態を維持する(清潔感のあるきれいさ)。

2) 4Sを定着させるには

4Sをきちんとやれば、それだけで生産性向上が図れる。しかしながら、4Sが定着している企