

【事例発表2】

マネジメントによる環境改善 ～残業削減編～

社会医療法人杏嶺会 一宮西病院
医事課 課長 宇野英隆

一宮西病院

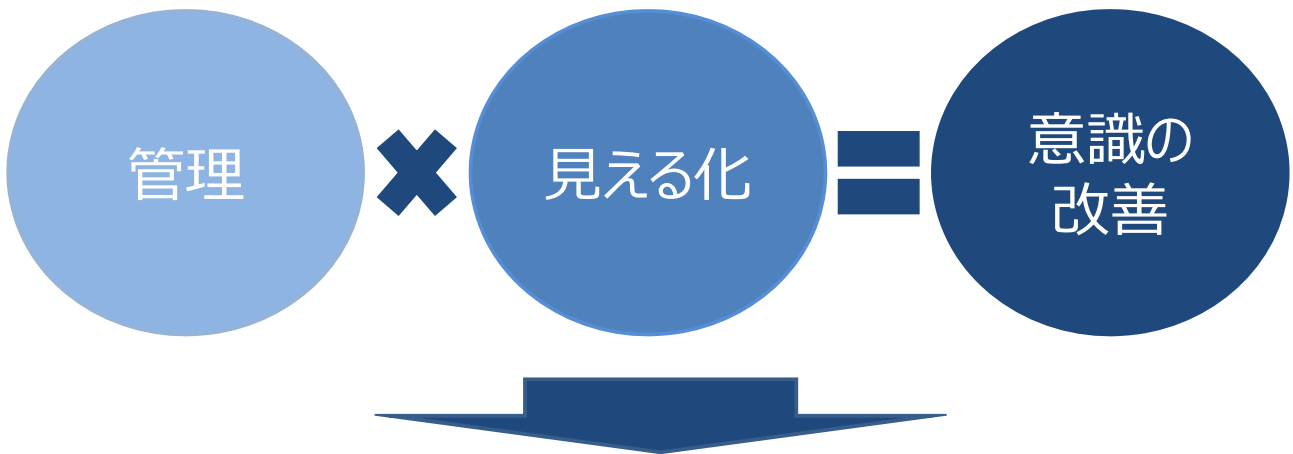
愛知の西部医療圏+急性期病院+465床



街と人が明るく健康でいられますように

医事課 60名 病歴管理室 9名

今回事例



超過残業の削減

2

1 取組みの背景

2 取組内容

3 取組結果 (管理の結果)

4 今後の課題

3

1 取組みの背景

(1) 残業時間に偏りがあった

(2) スキルに偏りがあった

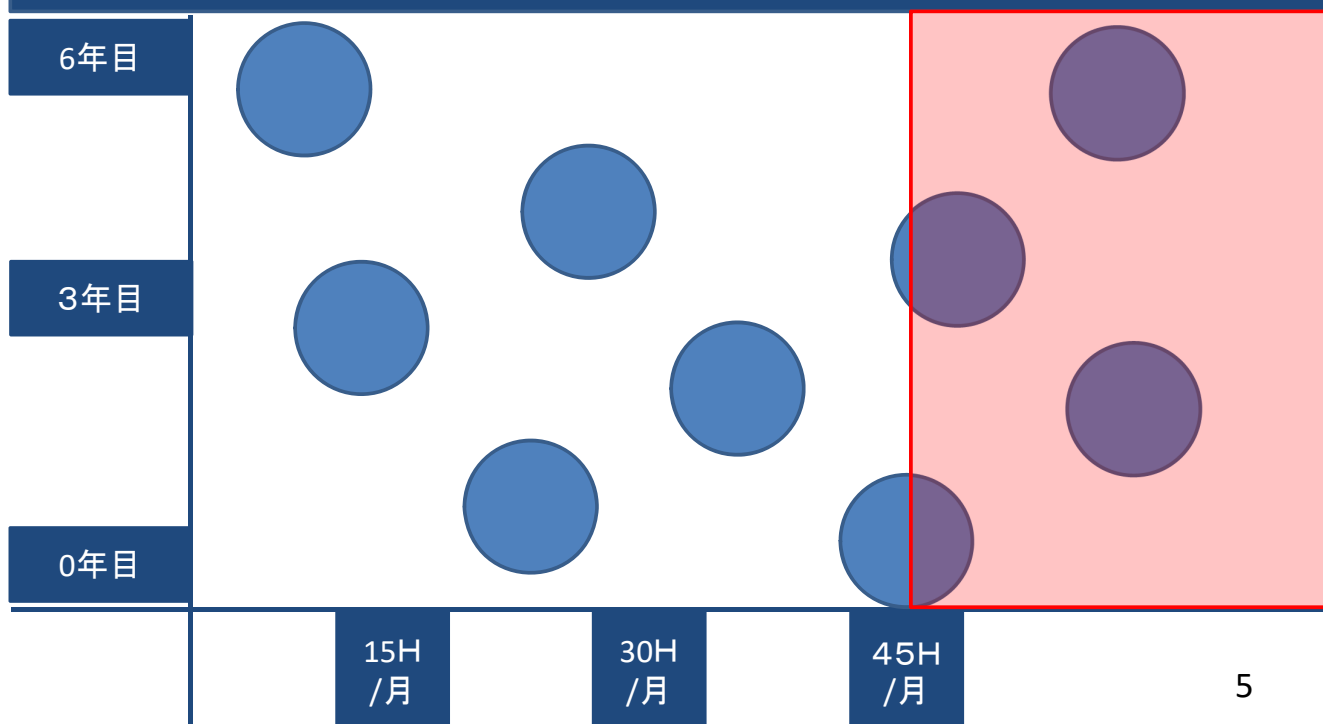
(3) 必要人員が決まっていなかった

(4) 組織・個人の目標が決まっていなかった

4

1 取組みの背景

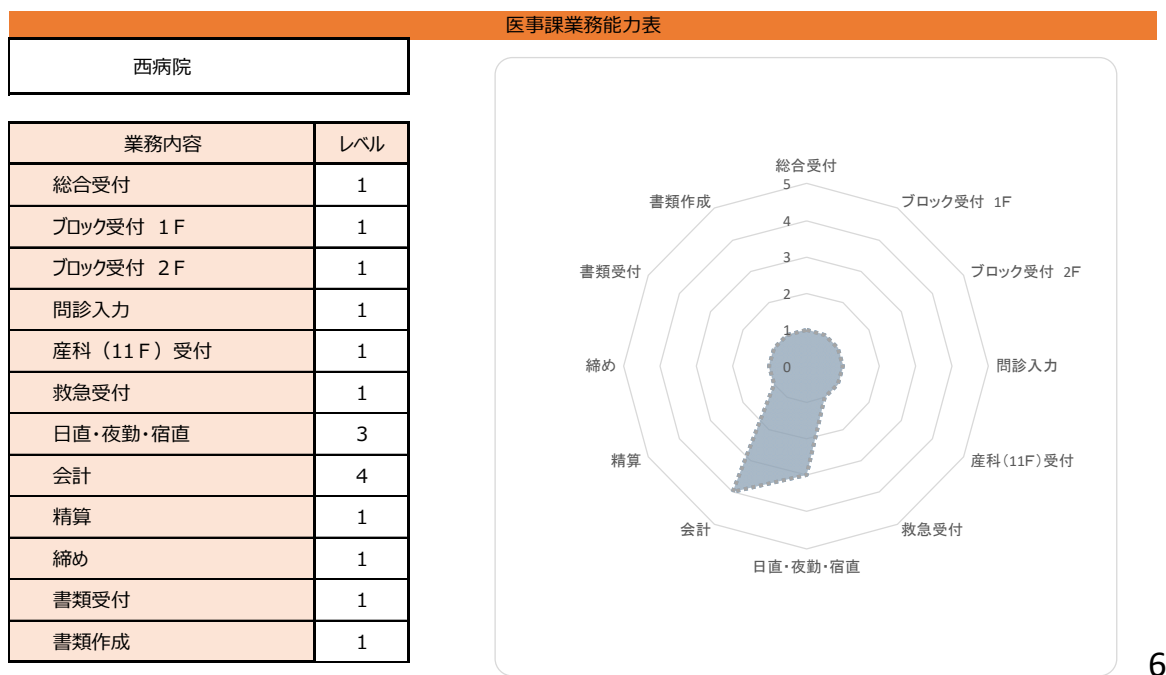
(1) 残業時間に偏りがあった



5

1 取組みの背景

(2) スキルに偏りがあった



1 取組みの背景

(3) 課に必要な適正人員が決まっていない

① 勤務時間は窓口業務、レセプトを残業！！

② ある一定の職員しか有休や連休を取っていない

③ 何人採用するかが定めれない

1 取組みの背景

(4) 組織・個人の目標が決まっていなかった

① 目標がないため 55 人の人財が活かない

② 人財が何を挑戦しているかわからない

③ 病院や管理者は何を評価しているかわからない

8

1 取組みの背景

1 管理ができていない



2 勤怠・スキルが見えない



3 人財が目指す目標・目的・指針がない



人財が育成できない、
業務量が不平等な悪環境！！

9

2 取組内容

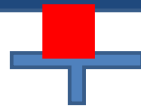
環境改善とは！！



管理者が部下を一方向的に帰らして→残業が減る！



人員を増加させて、業務量が分散し→残業が減る！



業務に特化させて効率化→専門の人材を作る！

10

2 取組内容

本当の環境改善とは！！



人財 1 人 1 人の意識・スキルが上がり



業務改善や患者様サービスが向上する



職場の環境改善という！！

11

2 取組内容

(1) 残業時間に偏りをなくし、削減する

① 状態を診断するための見るか化

② より早く診断するために見える化をスピードアップ

③ 治療するために管理者の意識と行動の習慣化

④ 各職員に自分の残業時間を意識してもらう

12

2 取組内容 (残業管理)

管理者は日又週で残業時間管理する
 管理者・職員は、日又週で累積残業を見る

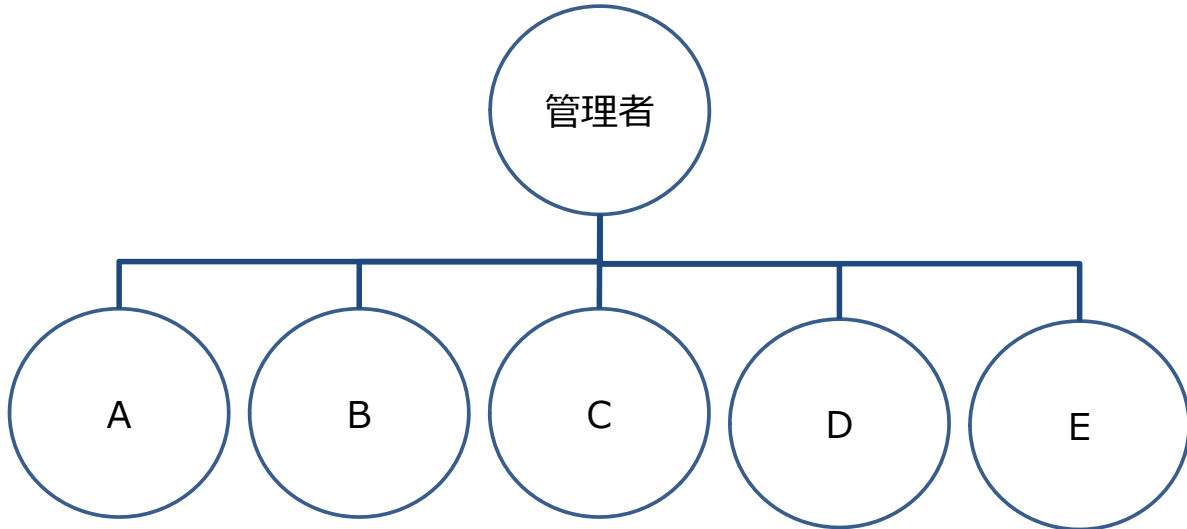
部署	1日	2日	3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日	10日	11日	12日	13日	14日	15日	16日	17日	18日	19日	20日	21日	22日	23日	24日	25日	26日	27日	28日	29日	30日	31日	計
	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	
入院	4.5	4	4	4	3	3			3.5	1.5						3																30.5
入院	4.5	4.5	5		4.5	3.5		3.5	3.5			2.5				2																33.5
入院	5	4.5	3.25	3.5		2.5		2.5								2.25															2.5	26
入院	4.5		4	4	2.5	2		1.5	3							1.5						2.5								1.25	26.75	
入院	3	3	3.5	3.5		2		1		0.5	0.5					1.5	2			1		2	1							1	25.5	
入院	4.5	4.5	3.5		3	2.5		3.5	1.5							1.5								1						0.75	26.25	
入院	4.5	4.5		4	3.5	2.5		2			1.5	2.5						2.5										1.5			29	
施設基準	4	3	3		3	1.5		1.5	1.5	1																						18.5
入院	4.5	5	3.5	3.5	2.5			3.5	1.5							1.5						1	1.5							0.75	28.75	
入院	3.5		3.5	3.5	3	2			1													1.5									0.5	18.5
入院				4.5	3	2		1.5			1.25					0.5	1.5	1	1.25			3.5			1.5						21.5	
入院	4.5	4.5		3.5		2.5					1.5					1.5																18
DPC				1												1		2.5	1.25			1.5	1	1					1	1	1	12.25
受付・会計		3.5	3.25	2.75	2.5	2.5		3.5	1								2.25														2.5	23.75
書類	1	3.5	3.5		3.5	3																			3.5	4.5	2.5			1.5		26.5
書類	3.5		3.5	2.75	3.5	4				3.5															3	3			3			29.75
書類		5	2.5	2.5		3		3.5	3.5																	5			2	2.5		29.5
書類		2.5		2.5		2.5		2.5	2.5	1		1													2.5	2.5	2.5		2.5			24.5
ブック	2	4		3.5	4	3.5		3.5	3.5		1					1.5			2							2	2.5		1			34
ブック		3.5	1	2.5		3.5	1.5	3	4														0.5		4.5	1	2.5					27.5

13

2 取組内容 (残業管理)

管理のポイント

- (1) 管理する人数 ○人
- (2) 管理者の意識 ○回伝える



14

2 取組内容 (残業管理)

部署	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
入院	43.75	29.5	32.5	30.5	32.5	26.75	195.5
入院	41	31.5	32	33.5	29	27	194.0
入院	39.5	23.75	28.25	26	25	24.5	167.0
入院	40.5	28	28.5	26.75	29.5	28.75	182.0
入院	39	28	26	25.5	26.5	26	171.0
入院	39.5	24	20	26.25	28	28.5	166.3
入院	37.5	25	29.5	29	23.5	27.5	172.0
施設基準	40	19.5	19.5	18.5	18.5	7	123.0
入院	41	29	23	28.75	26	27	174.8
入院	23	18.5	21	18.5	17	24.5	122.5
入院	31	19.25	22.5	21.5	26	27.5	147.8
入院	38.5	26.5	25	18	14.5	20.5	143.0
D P C	0	0	0	12.25	25	30	67.3
受付・会計	0	0	0	23.75	23.25	21	68.0
入院	0	0	0	0	0	0	
施設基準	0	0	0	0	0	0	
外来	0	0	0	0	0	0	0
書類	0	0	0	0	0	0	
書類	30.25	25.5	27.75	26.5	28.75	24.5	163.25
書類	39	23	27	29.75	28.5	30.5	177.75
書類	30	25	26.75	29.5	30	30	171.25
書類	36.25	24.75	23	24.5	23.25	0	131.75
ブロック	37.25	29.25	31	34	36.25	29.5	197.25
ブロック	38.75	23.5	26.75	27.5	30	30	176.5
ブロック	39	24.25	26	30	28.75	26.5	174.5
ブロック	29.5	17.75	19.75	16	19	23	125
ブロック	38.5	28.5	26	25	34	30	182
ブロック	35.5	17.25	29	25.25	30	27	164
ブロック	37.25	28.75	30	30	30	26.5	182.5
ブロック	27.75	24.75	29.5	30	28.5	24.5	165
ブロック	2.75	11.75	1	5.5	2.25	3.75	27

月ごとの管理
 注意点 (1)
 必ず数字の減った増えたで良し悪しを判断しない!
 西病院はスキル表と比較する!

15

2 取組内容 (残業管理)

医事課 外来レセプト能力評価表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
内科・消化	3	2	3	1	4	3	4	5	2	5	4	1	1	3	3
呼吸・呼外	1	2	1	1	1	1	1	1	1	5	5	2	1	1	1
心外・循環	1	1	1	1	1	1	4	5	1	4	5	1	1	2	1
脳・神内	4	3	1	1	1	1	2	5	1	3	5	3	1	1	1
整形・救急	1	4	1	1	1	1	3	6	1	2	3	1	1	3	1
婦	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	4	1	1
外科	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	5	1	1	1	4
泌尿器科	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	1	1	1	1
眼科	1	5	2	1	1	1	1	5	1	2	3	1	1	1	1
皮膚・形成	1	4	1	1	2	2	1	5	1	3	5	1	4	5	1
耳鼻科	1	1	1	1	1	1	1	5	1	2	4	4	1	1	1
小児科	3	4	1	1	1	1	1	5	3	4	4	1	1	1	1

評価点数	評価基準
6	医療機関に対して増収の提案ができる
5	レセプト指導ができる (育成実績が必要)
4	返戻・減点の対応ができる
3	点検ができる
2	点検を始めた、経験したことがある
1	やれない・やらない

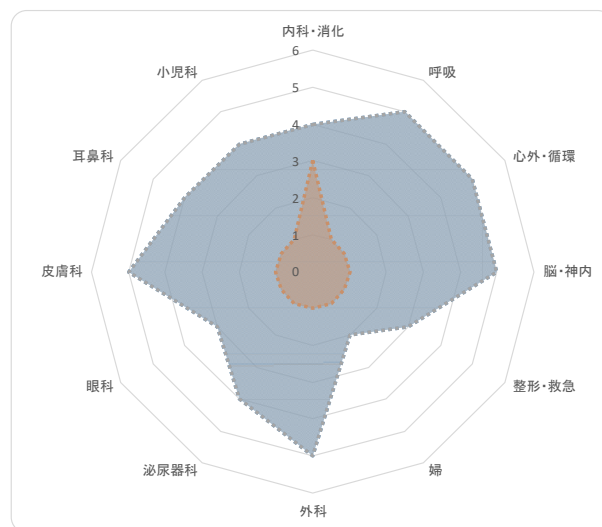
16

2 取組内容 (残業管理)

外来係 レセプト能力表

	K
内科・消化	4
呼吸	5
心外・循環	5
脳・神内	5
整形・救急	3
婦	2
外科	5
泌尿器科	4
眼科	3
皮膚科	5
耳鼻科	4
小児科	4

スキル	平均
内科・消化	3
呼吸	1
心外・循環	1
脳・神内	1
整形・救急	1
婦	1
外科	1
泌尿器科	1
眼科	1
皮膚科	1
耳鼻科	1
小児科	1



今期 (2019年) 目標	結果
3科見れる人材を3名育成 →Mさん(達成) Sさん(脳外) Tさん(内科)	
前期 (2018年度) 目標	結果
呼吸器科レセ点検人材育成は、Wさん、Tさん・Mさんは育成中。完了予定は、2019年5月～6月	○
その他	

17

3 取組結果 (管理の結果)

2018年度

部署	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
入院	35	49	41	41	46.5	40.5	39.25	34	39.75	30.25	30.75	39.5	466.5
入院	23.5	9.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33
入院	38.5	49	41.5	39	43.5	36.5	38	41.5	44.5	27.75	36	31	466.75
入院	45.25	31	44.5	37.75	37	26.5	22.5	25.5	34	23.25	24.5	30.25	382
入院	34.25	44.25	43	37.25	42.5	34.75	40.25	31.5	35	23.75	24.5	29.5	420.5
入院	52.5	47.25	38.5	19	32	29	35.25	31	31.5	29.5	28.75	33	407.25
入院	46.75	49.75	41.5	38.75	34	37	29	36.75	33.5	32	27.5	30.5	437
入院	34	32	43.5	32.75	40	16	24.5	22.5	31	25.5	27	28	357.75
入院	40	43.25	49	0	35	28.5	29	29	41.5	38.5	37	29.5	400.25
入院	19	11.5	17	17	17	18.5	16	15	19	8	20.5	15	193.5
外来	0	26.75	34.75	10	26.75	0	0	0	0	0	0	0	98.25
入院	0	0	0	0	28.25	31.25	29	40.5	41	41	29	27.5	267.5
入院	0	0	0	0	0	0	0	0.5	2	3	11.5	17	21.5
入院	0	0	0	0	0	0	0	1.5	0	5	21.5	28	27.5
入院	2	12	21.5	0	29	28.5	36.25	27.5	44.5	25.5	22.5	21.5	270.75
看護	0	1	0	0	7.5	4.5	0	0	0	0	0	0	12
入院	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
入院	0	0	0	0	0	0	21	14.5	0	0	0	0	35.5
書類	35.25	33	30	25.75	31.5	33.5	24.25	21.25	21	16.75	12	0	284.25
書類	30	28.75	29.25	24.5	29.75	29.5	28.25	28.25	21.5	21.5	28.25	24.75	320.25
書類	12	16	7.25	17.25	18.75	26.5	28	25.75	28.45	22	27.5	24	253.45
ブロック	46.5	35	34	40.75	42.25	27	34.25	30.75	30.5	32.5	34.75	27	415.25
合計	40.5	41.75	38	35.5	37	31	30	30	32.25	29.75	27.25	27.25	403
ブロック	31.5	18	21.75	15	18.5	27.25	21.5	22.5	14.5	9.5	19.75	18.5	238.25
受付・会計	40	32.5	35	30.25	30.75	27.75	27.25	30	24.5	24	21.5	17.5	341
受付・救急	12	9	21	14.5	24.5	31	24.5	33.5	23	20	30	25	269
ブロック	54.25	38.25	44.5	33.25	44.25	43.75	40.5	35.25	35.25	44.25	38	30	481.5
ブロック	47.75	40.75	41.25	38	38.5	37.25	37	36.75	32.75	32.25	35	30	447.25
ブロック	26	25.5	30	35.5	34.25	30.25	32.5	29.75	30	21	29.25	27	351
ブロック	0	0	0	0	0	0	0	0.75	1.75	1.75	3	0	7.25
ブロック	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ブロック	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ブロック	30.5	32.25	30.75	32.25	43.25	33	37.25	40	37.5	41.75	43	30.25	436.75
ブロック	37.75	38.5	35.75	37	36.25	32.75	29.75	30.25	31.25	21.75	21	0	352
ブロック	37.5	34	30.5	32.5	33.25	32	30.25	29.75	25.5	26.75	0	0	312
ブロック	32	30.5	30.5	32.25	31.75	34.75	30	28.75	29.5	28.5	29	27.75	365.25
ブロック	0	0	0	0	20.25	22.5	34.25	29.5	27.25	18.5	27.25	27.25	206.75
ブロック	0	0	0	0	0	25	28	32.5	36.75	29.5	35	33	219.75
受付・会計	52.5	43	46.5	35.5	44.75	43	37.5	39.25	36.5	43.25	48.25	30	500
受付・会計	49.25	44.25	41.25	39.75	45	40.25	40.5	35	30.25	21	39.75	30	456.25
受付・会計	41	31.25	37	36.75	38	30.5	29.75	28.25	30	28.75	30.25	28.75	390.25
受付・会計	40.75	43.5	38	38.75	39.5	35.75	38	38.75	30.75	31.25	35	29.75	434.75
受付・会計	24	22	20.75	32.25	26.5	16.75	29.25	29.5	22.25	26.25	18.75	23	291.25
受付・会計	35.75	31.75	31.75	32.75	36.5	27.5	30	30	30	29.75	28.5	374.25	
受付・会計	41.25	21.75	17	35.75	35	27.75	33.5	26.5	0	0	0	0	238.5
受付・問診	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
I I F	0	3.5	0	0	0	0	0	0	0	1.5	0	2.5	7.5
受付	26.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26.25
受付・書類	7	25.5	30	33	31.75	25.75	33	32.75	34.1	25.5	32.25	31	344
救急・ブロック	36	31.5	33.5	23.5	27.5	20.75	26.5	16.5	13.25	22	23	300.75	300.75
救急・会計	40	32.5	33.5	27.75	27	22.25	30	30	23	25.5	25.25	30	346.75
救急	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
救急	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
救急	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
救急	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
救急	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
救急	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2019年度

部署	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
入院	43.75	29.5	32.5	30.5	32.5	29	267.5
入院	41	31.5	32	33.5	29	27	227
入院	39.5	23.75	28.25	26	25	24.5	206.5
入院	40.5	28	28.5	26.75	29.5	28.75	222.5
入院	39	28	26	25.5	26.5	26	205.5
入院	39.5	24	20	26.25	28	28.5	206.25
入院	37.5	25	29.5	29	23.5	27.5	212.5
施設基準	40	19.5	19.5	18.5	18.5	18.5	134.5
入院	41	29	23	28.75	26	27	225.75
入院	23	18.5	21	18.5	17	24.5	143.5
入院	31	19.25	22.5	21.5	26	27.5	188.25
入院	38.5	26.5	25	18	14.5	20.5	158.5
D P C	0	0	0	12.25	25	30	67.5
受付・会計	0	0	0	23.75	23.25	21	68
入院	0	0	0	0	0	0	0
施設基準	0	0	0	0	0	0	0
外来	0	0	0	0	0	0	0
書類	0	0	0	0	0	0	0
書類	30.25	25.5	27.75	26.5	28.75	24.5	207.75
書類	39	23	27	29.75	28.5	30.5	228.25
書類	30	25	26.75	29.5	30	30	202.25
書類	36.25	24.75	23	24.5	23.25	30	202.75
ブロック	37.25	29.25	31	34	36.25	29.5	238.25
ブロック	38.75	23.5	26.75	27.5	30	30	216.75
ブロック	38	24.25	26	30	28.75	26.5	214.25
ブロック	29.5	17.75	19.75	16	19	23	146.25
ブロック	38.5	28.5	26	25	34	30	226.75
ブロック	35.5	17.25	29	25.25	30	27	185.75
ブロック	37.25	28.75	30	30	30	26.5	222.75
ブロック	27.75	24.75	29.5	30	28.5	24.5	185.75
ブロック	2.75	11.75	1	5.5	2.25	3.75	27.5
受付・会計	35	29	29	32.5	36.5	30	224.5
受付・会計	38.75	29	28.5	29.25	25.75	30.5	232.75
受付・会計	37	24.75	30	30	31.75	31.25	226.75
受付・会計	34	26	29.5	29	29.75	30	219.25
受付・会計	39	27.5	27.5	29.5	27.75	30	232.25
受付・会計	30.5	26.5	17.25	28	25	23.5	185.75
受付・会計	38.5	26.75	29.75	29.5	27	27.75	230.75
受付・会計	34.25	20	28.75	0	0	0	133
救急・会計	39	29	25.5	27	30	29.5	231.5
受付・救急	39	30	28.5	28	29	30	225.5
受付・会計	39	22	24	29	30	30	214.5
受付・会計	34.5	24.25	30	30	30	30	219.25
受付・会計	0	0	0	0	0	0	0
受付・会計	0	0	12.5	30	30	28.5	101.5
補助・救急	7.25	6.5	6	9	0	0	39.25
受付・問診	1.5	0	0	0	0	1	3.5
I I F	0	9.5	0	0	0	1	11
救急・ブロック	29.75	24.5	27	30	29	30	211.25
救急・会計	33	28.25	23.5	27	27.5	28	190.25
救急	0	0	0	0	0	0	0
救急	0	0	0	0	0	0	0
救急	0	0	0	0	0	0	0
救急	0	0	0	0	0	0	0
救急	0	0	0	0	0	0	0

20

4 今後の課題

(1) 人財を評価する人事評価

(2) 増収改善ができる人財育成

(3) 変わる10年人財が生まれる環境整備

ご清聴ありがとうございました。