リレー連載
組織活性化と経営改善の効果

医事課主導で取り組んだ多職種協働の成果
～患者・経営・職員の3つの視点で実践～

医療法人社団東山会 調布東山病院
医事課 篠田大樹 上野尚子 太田真由美

Ⅰ．医事課の使命を考える

調布東山病院の医事課は、常勤職員27人、非常勤職員17人（常勤換算11.2人）で構成されている（2019年４月現在）。かつての医事課は勤続年数の長い職員が多く、日々の業務には真面目に取り組むが、与えられた仕事をこなすだけで満足することが多くなっていた。

そのようななか、2013年ごろから病院全体で研修の場が増え、他部署では新しい試みに取り組むなどの動きが出始めた。それに刺激を受け、医事課でも何かしなければいけない、何かできることはあるだろうか、と考えるようになった。それがきっかけとなり、医事課の中で問題意識を持つ５人ほどが集まり、医事課の業務を振り返り、まずは医事課の使命について議論をした。

その結果、医事課職員の使命を、顧客、経営、仲間の３つに分け、それぞれの視点からとらえ直し、次のように掲げることにした（図１）。①顧客に対しては、患者目線で物事をとらえ、患者サービスに生かす、②経営に対しては、診療報酬査定を減らし、収入を上げるべく行動する、③仲間に対しては、患者や他部署とのパイプ役に徹し、行動することとした。

そしてこの使命を果たすためには、医事課が一歩前に踏み出し、自ら発信すること、かつ、多職種協働で取り組むことが重要と考えた。今回、その「自ら発信」、「多職種協働」という意識を行動に移したので、その取り組みと成果について報告したい。

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 042-481-5511
病床数 一般83床
HP https://www.touzan.or.jp/

Ⅱ．３つの視点で実践する

次の３つの取り組みを実行した。

①顧客に対して：多職種による検討会の開催

外来では、看護部、医事課、放射線科、検査科など多くの部門が患者にかかわっている。そこで生じるさまざまな問題は、部門を越えて話し合いをしないと解決しないものが多い。そこで、医事課が多職種に呼びかけて、多職種を一堂に集めて外来検討会を開催することにした。

外来検討会の構成員は、医事課職員に加え、外来にかかわる医師、看護師、放射線技師、検査技師、地域連携室員、ドック・健診事務職員そして院長、事務長である。

開催頻度は月１回、医事課が準備・司会進行を担当することとした。会議では、患

図１　医事課職員の使命

顧客に対して	経営に対して	仲間に対して
患者目線で物事をとらえ、患者サービスに生かす。 ⬇ ［患者満足度UP］	査定を減らし、収入を上げる視点を持って行動する。 ⬇ ［収入UP］	他部署とのパイプ役に徹する。 ⬇ ［チーム力UP］

⬇

自ら発信する。多職種協働で取り組む。

者からの意見や各部署から提起された問題について、「患者が困っていることは何か」、「患者のために何ができるか」という視点から、患者・職員の双方にとってよい方法を議論し、対策を立てた。

②経営に対して：医師への情報発信

診療報酬を正しく請求し、減点査定を減らすためには、医師の協力が欠かせない。そこで、医事課職員が積極的に医局に出向き、常勤医師に対して減点査定の情報を伝達し（返戻のフィードバック）、その対応策を直接説明、依頼することにした。

当院では常勤医全員が参加する医局朝礼が毎朝始業時に行われており、この場で患者申し送り、医師の休診、ベッド状況などの情報が共有される。以前から、朝礼には医事課職員も参加して情報収集の場として活用していたが、この医局朝礼を今度は医事課からの情報発信の場として、活用することにしたのである。

具体的には、レセプトで減点査定された項目をフィードバックし、その対応を医師に要望する、医師に知っておいてもらいたい保険診療のルールを説明する、などを毎月１回５分ほどで行った。

③仲間に対して：診療報酬請求のバーコード化

診療報酬請求漏れの原因の一つとして、診療報酬の決まりが複雑であるため、看護師や検査技師などの医療職が持つ診療報酬の知識だけでは、すべてをカバーしきれないことが挙げられる。そこで、簡単にできる請求漏れ対策として、外来で使用する処置や手術の手技および薬剤をバーコード化する計画を、多職種と合同で始めた。

Ⅲ．業務改善と増益を実現

１）外来検討会からの改善
～外来カードの運用向上～

当院の外来では、受付をすると患者ごとに外来カード（患者氏名、ID番号などの患者情報が記載されたＡ４サイズの用紙）が発行される。外来カードはクリアファイルに挟まれ、その裏面に院内フロアマップ（採血室や放射線受付などの場所が記載されている）が添えられた状態で患者に渡され、患者が外来カードを持って検査や会計に回るという仕組みになっている。

例えば、医師から患者に検査指示が出ると、患者自身が検査窓口に外来カードを提出して検査が実施され、その後、会計窓口に外来カードを提出するという手順になる。

ところが、高齢者の中には窓口の場所が分からず迷子になったり、自分のカバンに外来カードを入れてしまい、検査受付をしないまま待ち続けたりする人がおり、高齢受診者の増加とともにこのようなケースが頻回に起きるようになった。そのつど、ア

図２　窓口のマーク

図３　外来カードと案内板

外来カードを、どの窓口に次に提出するかをひと目で分かるようにした。

〈左側〉
Ａ４サイズの外来カード

〈右側〉
案内板（２種類）

※案内板は外来カード（Ａ４サイズ）からはみ出る大きさで作成している。

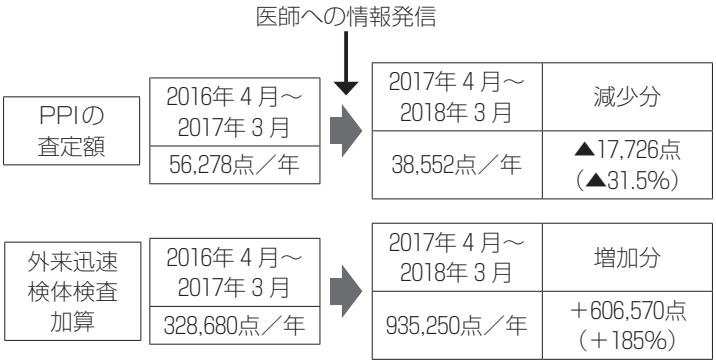
ナウンスを工夫するなど対応を行っていたが、このような患者は一向に減らなかった。

何度も検討を繰り返すなかで、「そもそも、さまざまな受付窓口があるために分かりづらいのではないか」という意見が出た。そこで、各窓口にハートや注射器などの分かりやすいマーク（図２）を新たに掲示し、院内フロアマップにもマークを加えてみた。案内をする際に、場所や受付名称に加えてマークを使って説明することで、患者の理解度は一気に深まった。

また、外来カードをカバンに入れてしまい受付に出すのを忘れてしまうことに対する対策として、次に外来カードを提出する窓口を記載した案内板（縦長の短冊状の用紙をラミネート加工したもの。これを外来カードと同じクリアファイルに挟んで運用する）を作成した（図３）。もちろん、この案内板にもマークも付け加えた。

案内板はＡ４サイズの外来カードから、わざと大きくはみ出す長さにつくり、カバンに入れられないように工夫した。これに

図４　医師への情報発信による増益



より、外来カードはカバンにも入れられず、また案内板が目立つため、職員側からも積極的に声掛けすることができて、院内で迷子となる患者は格段に減り、不要な待ち時間は減っていった。

次に、外来カードに表記される患者情報を工夫した。従来は、アルコール綿禁止の情報は、採血する際にそのつど患者に確認していた。しかし、毎回採血される患者の中には、やりとりが煩わしいと感じている人もいたため、現場から、この情報を外来カードに表記することはできないかという要望が出てきた。

そこで、システム担当者に依頼し、アルコール綿禁止の情報をアイコン化し、情報カードに表記することにした。すると、次第に各部署からのリクエストが増えていき、筆談が必要、車いすに乗っているなどのさまざまな情報がアイコン化され、外来カードの中に表記されるようになった。これにより、電子カルテを開ける前に、その患者の特記事項・注意事項が確認できるようになり、業務の効率化につながるとともに、何より患者サービスに貢献することができた。

２）医局朝礼にて医師に対する情報発信
～減点査定のフィードバックとお願い～

これによる成果事例としては、外来処方薬剤の査定減少がある。逆流性食道炎に対するプロトンポンプ阻害薬の長期投与は査定対象になりやすく、当院でも一時期、集中的に査定される事態となった。そこで、医局朝礼の場で査定状況を説明し、漫然とした投与を控えるように働きかけた。意識して処方してもらった結果、翌月以降、査定を約３割減らすことができた（図４）。

また、外来迅速検体検査加算について、結果報告書に基づく説明が行われないために算定ができないケースがあった。そこで、まず算定要件を周知し、当日に行った検査の結果説明時に結果報告書を出力することをルール化した。その結果、前年度の約2.8倍に加算点数を増加させることができた（図４）。

これらの試みにより、収入増加だけでなく副産物として、参加している多職種が以前よりも保険算定に関心を持ってくれるようになったという効果につながった。

３）診療報酬請求のバーコード化

現時点で、処置や薬剤をバーコード化す

る計画については、まだ進行中の段階であるため、成果として紹介できるものはない。今後、取り組みを進め、仲間に対しても役に立てる医事課となっていきたい。

Ⅳ．多職種協働で得たもの

医事課職員が「自ら発信」し、「多職種協働」で取り組んだ事例を紹介した。現場には、どこで検討すべきか分からないような患者からの声やスタッフからの声があふれている。外来検討会が開催されるようになってからは、これらの声を外来検討会に持ち込むことによって、容易に検討できるようになった。

外来検討会には多職種が参加しているため、それぞれの立場から患者サービスにつながる案件を多角的に検討でき、患者の視点に立った効果的な解決策を立案することが可能である。さらに、院長や事務長も巻き込んでいるため、検討から承認までのプロセスが速く、非常に有意義な会議となっている。多職種で取り組むことによって生じる相乗効果が実感された結果となった。

また、医局朝礼で医事課が診療報酬に関する情報を繰り返し発信することによって、医師の行動変容が生まれ、結果として収入増加に貢献できた。これは、医師が医事課職員を診療報酬に関するプロとして認め、協力してくれるようになった結果ととらえることもでき、医事課職員のモチベーションを上げることにもつながった。

Ⅴ．取り組みの発展と連携強化

外来カードの運用については案内板の活用により、迷子になる患者を未然に防ぐことができるようになった。今では、医事課以外でも案内板を活用するようになり、外来フロア全体に取り組みが広がっている。よって、案内板で示される経路での迷子はなくなり、患者からのクレームや意見も出ていない。

外来検討会による多職種協働での取り組みは院内で着実に根付いており、2019年９月に開催されたラグビーワールドカップの際の診療の運用についても同会で検討された。

ラグビーワールドカップの試合会場となった東京スタジアムは当院とは二つ隣の駅という近さにあり、また当院から徒歩３分の距離にある調布駅前では期間中パブリックビューイング等のイベントも催された。そのため通常の外来はもちろん、夜間・休日の診療体制や外国人受診の際の対応等について検討することが必要となった。特に、実際に試合が開催される日は、医師会の先生方や薬剤師会の薬剤師等外部の方が当院で診療・処方を行うこととなったため、新しい流れをつくるには外来検討会が最適な場となった。

医局朝礼ではその後もさまざまな情報を発信し、また医師の協力を必要とする際もスムーズに活用することができた。そのひとつの例として、向精神薬長期投与における処方料や処方箋料の減算への対応がある。

2018年度の診療報酬改定では、新たに向精神薬を１年以上長期投与する場合に処方料や処方せん料が減算されることとなったが、その減算を防ぐための対策として、当院では各医師に「不安または不眠に係る適

切な研修」を受講し、必要な単位数を取得してもらうこととした。そのため医事課では単位を取得するための具体的な方法をはじめ、複数の研修の受講方法やその開催時期など情報収集を行い、それらを医局朝礼の場で医師へ説明し、受講を依頼した。実際に減算が始まる2019年４月よりも数カ月前のタイミングから複数回に分けて研修受講をお願いすることで、多忙な医師にも研修受講の必要性を理解してもらうことができ、受講につながった。

その結果、2019年４月までに当時の24人の常勤医師全員に必要な単位数を取得してもらうことができた。これにより、向精神薬の長期投与の減算を防ぐことができた。新しく入った医師にも伝わるようマニュアル化し、情報を発信し続けることで、今後も病院の収入につながるよう継続している。

また、この件で医師と直接意見交換や情報伝達ができたため、それ以外の場でも医師とコミュニケーションが取りやすくなったと実感している。診療報酬に対する理解を深めてもらうことができ、協力体制が整ってきたため査定対策をはじめ、早急な対応が必要な際の声掛けが容易にできる環境となった。

Ⅵ. 今後の課題

取り組みを通じて診療報酬に関心を持ってくれる人が増え、多くの部署の協力を得ることが容易となった。その半面、他部署からの依頼や相談も増えたため、そこに取り組む人や時間の捻出に難航し、問題解決までに時間がかかるという課題が見えてきた。

これは「新しいことを始めたい」というような依頼を筆頭に、マニュアル化されていない対応を求められることが増えたことに加え、医事課内で対応する際の道筋が構築されていないためと推測した。医事課職員は既存の業務をいかに効率よく行うかということに対しては長けているが、新しいことや情報が少ないことなどへの対応に関しては時間がかかってしまうことが多い。経験を積むことで対応速度も上がり、またその経験をマニュアル化することができれば、時間短縮だけではなく医事課全体のスキルアップにもつながるのではと考えている。

また診療報酬に関して、収入を上げるべく行動した結果、データ収集の重要性も改めて認識することができた。当院は経営本部で各種のデータを収集しており、そのデータを活用して多職種で効率よく業務に取り組めば、目に見える形で結果を残すことができ、さらに次の行動の一歩につなげることができると感じた。

Ⅶ. 好循環を生む動機づけへ

かつての医事課は、受け身の姿勢で課内での行動のみにとどまっていたが、部署の特色（強み、弱み）を分析することにより、医事課の使命を見いだすことができた。その使命を実現すべく、「自ら発信」し、「多職種協働」で行動した結果、患者満足度の向上、収入増加を達成することができた。そして、これらの活動が医事課職員のモチベーションを上げることにもつながり、モチベーションの向上が新たな活動につながる、という好循環を生むことが期待される。