東山流全員主役メソッドからの革新 ~全員日本一思考チームの誕生~

医療法人社団東山会 調布東山病院 篠部誠 在宅予防医療事務統括部 統括部長 ドック健診センター 事務長 新規事業開発室 室長

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。また、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。調布市内および京王線沿線に予 防医療を実施する施設が少ないということを受 け、高度な予防医療を提供し予防医学ニーズに 幅広く対応できる施設を設計しました。そして、 新棟2階フロア約1,500平方メートルに健康診 断エリア、人間ドックエリア、女性健診エリア、 消化器内視鏡エリアを4つに分けたドック健診 センターを開設しました。

開設後、ドック健診センターの事業規模は 年々成長し、旧病院の2011年度では延べ受診 者数5千人程度、年間収益約9千万円ほどであっ

た事業が、2022年度において、延べ受診者数約4万5千人、 年間収益は約10億3千万円となりました。

また、センターの主な受賞歴としては2018年に東京都女 性活躍推進大賞を受賞、同年に日本人間ドック学会機能評価 優良施設認定を取得し、職員教育と医師の項目でS評価を拝 領しました。また、翌年の日本人間ドック学会学術大会(岡山) において「新規賞」を受賞、2020年、日総研接遇大賞を受賞 しています(写真1)。



事業成長期における価値創造の課題

ドック健診センターを開設以来、緊急事態宣言において3 カ月休診した2020年を除いての10年間は、増収増益を続け ています。その中でも前半は1年で2億円程度増収した年も ありました。

このときに気づいたことですが、いわゆる業務改善による 通常イノベーションは、日常的に行われており、たまに画期 的なアイデアが試行されているのですが、該当の問題を解決 するためだけに使われていて、それ以上でも以下でもなく、

201	年度ドック建設	センター国際改善	記錄 智慧	8	e e			-		123	-
Na	登録日	重要度 (管理音響級)	皇辞書	課題(ミス・エラー・不異合などの内容)	課題分類 (ドッケ/建物、業務フロー/接速など)	課題担当者·部署 (管理者登録)	発索者 実施者	改善申項 (わかったこと、工夫など)	共有	フローロー	終官
1	2018/6/1			ドック等ですでにスピッツが出ている方の変更・制除をする際、検査料 に伝統をしていたが、検査料より時間: 3のから異常期間をなって、それ まで持って取じたを解験の、トッケはお時~受付開始となるので、受 終着を待たせることになってしまう	美格70一	検査特レセコンチーム		【6月1日より開始】 ドック健学検査科より、スピッツの出し方を指導してもろった マニュアル作成(ホワイトボードへ)	5/31	. IV	1
2	2018/6/2			ドックエリア連用について(5/8より) 5番・毎の将手時間が多く発生している対策として、平の室いた類 砂・採血Nsが平位う連用を開始している。しかし、移行するタイミング が人により位わらないことがあり、対応が遅れてしまうことがある	運用	ドックエリア コンシェルジュ 検査技術 NS		(6月2日より開始) 念を(成刀・横回)を終行するタイとングを知らせるサイン (ボードを作成) の名前にサイン主張しておく中心要称、コンシェルジュがをトレイ に低・の多様力が重を念が行(14)・サインを一サインをの表	6/2		
3	2018/6/4			外入で日本語が通じない方が安静される際。対応に回る	運用	ドック・確認スケッフ		【6月4日47開始】 ポケーク(銀円線)選用 潜き場 マ電源を切りない利の引き出し 使用を扱って元配等実施しまう 下書台はネット検索してそれでも対応出来なかった5用度へ	6/4		
4	2018/6/5			No 1 当日採血道加・削除等、もう少しスムーズに対応出来ないか? (現行:受付にある赤ボード記入一味宣科が追加・削除)	業務70-	レセコンチーム ドック健診検査科		(6月5日40間地) 電かしで対応(京ボード原止) WG-44チーム(単地か・宮南・バスカする 月でにファートを分けているので、設当月に入力する ※HTV、肝炎は3下検査性ヘスピッツがあるが確認すること	6/5		,
5	2018/6/8			No 2 当日採血退加・吊除等、もう少しスムーズに対応出来ないか?	集階70-	レセコンチーム ドック機動検査科 システム		【6月8日49回更】マニュアル作成(ホワイトボード) 電力MWGをかSSシステムル変更 エントランス一種診察器を当日呼血変更(※スピッツ種語) ・入力を終えたり、WG→Aチーム・+ 未追加変更・・ピーター 保守場所したエクセルあり、影明日的で見つけ出し返更	2112		
								へ入りを確認したい → 温加定更「参照用集計」で確認する 「否いウイルノフェルクによって出まった場合は集計では反映 「確定性原理解制計は繋がないと、 実面したい…「データー保存場所」フォルダから探す 「否いウイルノフォルダに入ってしまった場合は、集計に反映しないので発信に関係しる。	6/16		

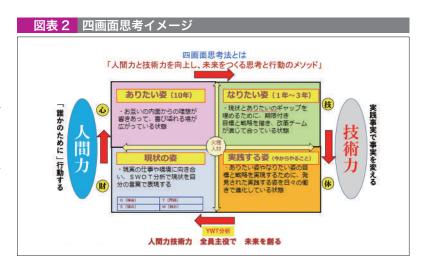
そのアイデア自体は時間とともに古くなり消えていきます。

そこで、アイデアが生まれたときにサービスの付加価値として表現できないかを考えました。改善記録を一覧で記録(図表1)し、徹底的に共有分析していきました。幸い、事業拡大のペースが速いため業務改善を1日単位で行っていく必要があり、毎日話し合いが行われ、朝夕礼での情報共有と改善報告、医師も交えた全体ミーティングは毎週行うというリズムが出来上がっていました。そのため、共有や議論の場はしっかり取れていたものの、ニッチ創造にいたるようなイノベーションはありませんでした。

そこで、全員主役経営の取り組みで、職員1人ひとりが価値 創造マインドを持って、アイデアに価値を持たせようと考える 集団を生み出したいと考えるようになりました。

事業計画四画面研修「東山塾」の誕生 ~ 東山流全員主役メソッド~

全員主役経営といっても、メソッドはさまざまです。「私たちにとっての最適な考え方の組み合わせは何か?」時間をかけて試行錯誤し考え、悩み続けました。そのような中で出会ったのがフィロソフィーであり、自分の言葉による改革実践提案をつくることをメソッドにした教育である四画面思考です



(図表2)。

四画面思考の基本は、顧客の創造をイメージしながら毎日の気づきを自分の言葉にして5・7・5で表し、設計していきます。現状の姿を「財」とし、10年後のありたい姿を「心」として、3年後のなりたい姿をマインド、プロセス、プロダクトイノベーションの3戦略「技」で描き、そのために今から実践することを「体」として計画します。

さらにその姿から現状の姿に磨きをかけ、「人間力」と「技術力」の2つのチカラで思考し響き合わせ、「Y」やったこと、「W」分かったこと、「T」次にやること、として回すことでより現状の姿を深めていき、さらにありたい姿を高めます。

攻めの健診センター 病院経営のもう1つのイノベーション

写真 2 東山塾ワイガヤ



図表 3 2022 年東山塾参加者数

階層別のこれまでの参加者数

職層	2023	3.1集計 :	全体	2023.1集計 ドック健診			
取旧	参加者数	全体数	割合	参加者数	全体数	割合	
経営層	8	8	100%	1	1	100%	
管理職	29	30	97%	2	2	100%	
監督職	38	54	70%	4	4	100%	
一般職	142	270	53%	27	28	96%	
医師	6	25	24%				
総人数	223	387	57.6%	34	35	97.1%	

東山塾参加者・チーム数 (2023年度版)

※集計時点での在籍者を基に計算。

研修を通じてそのための「火種人材」を増やしていき、やがて 社会全体に広がる改革の輪を目指します。四画面思考を一言 で定義すると「人間力と技術力を向上し、未来をつくる思考 と行動のメソッド」となります。

私たちドック健診センターは、スタッフみんなが事業計画をつくるためのフレームワークとして四画面思考を全員に取り入れることにしました。そして、四画面のメソッドを使い「東山流ワイワイガヤガヤ交流」=「ワイガヤ水平交流」で個人とチームを開放し、知識創造の場とする「東山塾」が誕生しました。

2014年に1期生として理事長、院長、一部看護部、一般 スタッフから始まり、やがて全体に広がり、現在では各部門 から集った記念すべき10期生がワイワイガヤガヤしています (写真2)。

東山塾はチーム改革力を倍以上アップするチーム四画面と プロフェッショナルとして自分を見つめ深めることをテーマ にした個人四画面の2本立てで毎年開催されています。今ま での延べ参加数は223人、個人が59人、チームが44チーム になります(図表3)。

当院の職員数は常勤換算 (2022年12月時点)で387人ですので、全体の半数以上が参加していることになります。ドック健診センターは、チーム、個人で事務、コ・メディカルの入職1年目から参加してほぼ全員が参加しており、「火種人材」として育成されます。

また、参加者は次年度以降、自分たちが講師となり、教えながら自分たちの「Y」「W」「T」を振り返り、次の世代の提案も吸収するなど、お互いに刺激し響き合っています。

		参加者数	参加チーム数
第0期	2013年9月~2014年2月	-	部長会
第1期	2014年7月~12月	-	5
第2期	2015年6月~11月	-	4
第3期	2016年6月~12月	11	3
第4期	2017年6月~11月	7	5
第5期	2018年5月~11月	6	5
第6期	2019年5月~11月	8	4
第7期	2020年6月~11月	8	5
第8期	2021年6月~11月	7	4
第9期	2022年6月~11月	6	5
第10期	2023年6月~12月	6	3
	延べ参加数	59	44

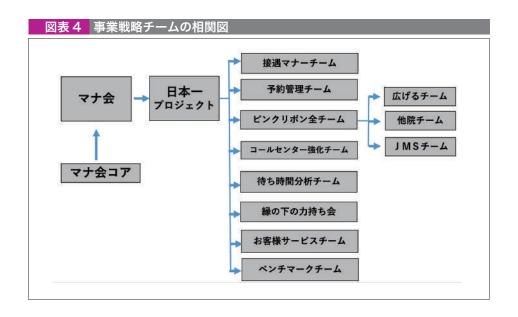
係から燃える8つの戦略チームへ

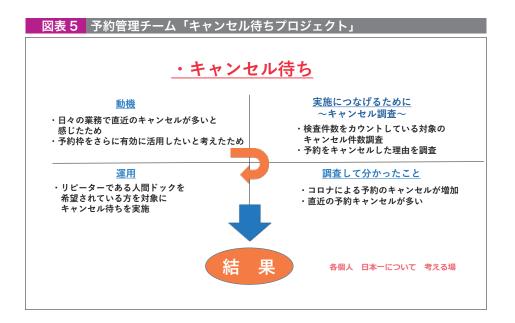
四画面思考をくるくると回していると、彼らのありたい姿が、「満足度日本一のドック健診センター」と打ち出されました。「日本一ということはどういうことか?」とたくさんのワイガヤが生まれ、医師も含む他職種による接遇マナー会が生まれ、各科の「火種人材」を集めた「マナ会コア」「日本一プロジェクト」、パートスタッフにも浸透するように「ミニワーク会」、さらに8つの事業戦略事業チームに細分化され、さらにそれぞれも細分化して進化し、部署内のあちこちからさまざまな取り組みや活動が生まれました。

そこに高い目標が設定され、毎月アウトプットされます。 当院の評価制度で使用されるコミュニケーションシートへ記載される年度目標、取り組み、成果報告の内容もみんながびっしり書いてきます。自分たちで目標に向かって成果を出す成功体験を積んでいくことで、ありたい姿への「火種」が広がっていくようです。

第一に離職者が出なくなりました。例えば、健診事業部には 常勤事務スタッフが33名いますが、最後に退職者が出たのは 約5年前、2019年に1名です。

それでは彼らが取り組み、つくりだしたイノベーションをいくつか紹介します。





事業戦略チームとイノベーションの紹介

まず、事業戦略チームの前置きとして「日本一プロジェクト」とは、基本的な医療の質や医療安全、事業計画とは別に、有志で組まれている $+\alpha$ のチームです。所属している職種に法則はなく、複数のチームに重複して参加しているスタッフもいます。

事業戦略チームの相関図を**図表4**に示します。図の中列にあたる8つのチームが該当します。中列3段目の「ピンクリボン全チーム」は、さらに3チームに細分化されて、それぞれ取り組んでいます。

(1)接遇マナーチーム

医療接遇や一般的な接遇教育に捉われず、顧客を捉えた自分たちでありたい姿を考える、自分たちの接遇教育をつくりました。事業戦略チームでは、中心的な位置にあります。接遇チームの「火種」が広がり、日本一プロジェクトができました。

今では、接遇マナー講師が全 国の病院さまより、セミナーや 年間研修の実施の依頼をいただ くほどになりました。「実践事 実で事実を変える接遇」「成長 する接遇」「火種人材育成講座」 と、顧客のニーズに合わせて研 修をつくっています。また、日 本人間ドック学会事務教育委員 会に所属し、接遇マナー研修動 画を作成しています。

(2)予約管理チームのイノベーション

彼らの取り組みで面白いのは、「キャンセル待ちプロジェクト」(図表5)です。予約を断ることは、顧客満足度を大きく落とす要因になると考え、いかに限られた予約枠で受診者を受け入れるかを考え、仕組みがつくられ改善を行っています。

数値の成果は毎月報告されて おり、3カ月で約220万円の回

収になっており、これは当院の1日の収益が300万~400万円なので半日分ほどになります。通年では、2日営業日を増やしたことと同等の価値が生まれていることになります。ほかに、電話対応分析や完全Web予約完結の仕組みづくりに取り組んでいます。

(3) ピンクリボン全チーム

スタッフが、「自分たちと同じような子育て世代のママさんたちが、子供を残して乳がんで亡くなることがあるのは、耐えられない!」と各部署の有志で集まったチームです。さらに3つの担当チームに分かれ「地域のママさんに広げるチーム」



「同じ調布市の市役所や医療機関と連携し地域でがんばるチーム」「ジャパンマンモグラフィーサンデー (JMS) を活性化させるチーム」が、さまざまな取り組みを行っています。チームで東山塾チームもつくっており、ピンクリボン活動を大きなムーブメントにすると宣言しています (図表6)。

(4) コールセンター強化チーム

常勤1名、パートスタッフ6名で構成されており、ミニワーク、パートスタッフ用評価シートを開発しました。また、電話交換機の入れ替えを機に、電話対応分析システムを開発中です。内容は完成後に発信できればと思います。

(5) 待ち時間分析チーム

一定期間、時間帯ごと、ポジションごとに呼び入れ時間や 記録をアナログで記録し集計、分析します。受診者の滞留時 間が多いところを抽出し、予約枠の組み直し、ご案内順の変更、 フロアのレイアウト変更などを行っています。

活動のフィードバック

各チームの成果は数値で示せるもの以外は、主にお客さまアンケートを利用しフィードバックされています。アンケート内容を取り組みに反映できるように細分化し、大変な作業である集計は事務、ナース、コ・メディカルが毎月持ち回りで行います。集計結果のカテゴリーは、医師を含む各部門に分けて称賛と問題とで色分けし、該当部門とマナ会コアのメンバーが対応策を検討します。月2回開催のドック健診検討会にて報告共有、内容によってはさらに議論されます。このように毎月「Y」「W」「T」が行われ、活動が進化しています。

改革の輪を回し日本一を目指す

結果として、当院が理念に含めている4つの顧客(社会・経営・利用者・仲間)のうち、社会に対しては、がん予防活動等を広げ予防医療の発展と広がりが見えてきています。経営に対しては増収増益が続き、2024年4月には、同エリアにサテライト健診センターを建設中です。利用者さまへは満足度の上昇により受診意欲のアップ、高い医療精度の提供をすすめます。仲間たちへは自分たちの仕事への意義を感じ、人生も含めた自身のありたい姿への取り組みマインドの成長を促進できているのではないかと思っています。

今後も、あれこれと推敲し、取り組みを回しながら進化できるよう「Y」「W」「T」を進めていく所存です。
М



病院概要

病院名: 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、透析66床