

経営 VOL.130

(令和2年1月18日発行)

## 不測の事態に備えることは「業務改善」になる？

クライアントであるMクリニックさん(スタッフ数 30名)にて、『**事務長が入院**し、しばらく休職することになりました…。院内業務の全てを任せていますし、今後、非常に心配です。事務長にしか出来ない仕事もありますし、どうしたものでしょうか…?』というご相談を、院長先生より頂きました。

多くのクリニックさんでは人員に余裕がありませんので、1人でも長期離脱されてしまうと、かなり厳しい状況になってしまいます。特に、多くの仕事を任せている主要なスタッフともなれば尚更で、**翌日から「機能停止」**に陥ることも珍しくありません。派遣会社等を利用して代替要員を確保したとしても、しばらくの間、混乱は避けられないものと思われまます。

このような状態になると、**慣れない業務に院長が対応することも増え、診療にも影響を及ぼす**こともありますので、今号ではスタッフが突然抜けることになってしまった場合、慌てないように、普段から何をしておけば良いのかをご紹介します。

### 【業務を『見える化』・『仕分け』しておくことが大切！！】

まずは、院長も含め全員が**業務の『見える化』**、つまり、『**誰がどのような仕事をしているか**』を誰が見ても分かるようにしておくことが大切です。そのためには、多少、手間は掛かりますが、自分の業務を**「棚卸」**することから始めます。

「**業務の棚卸**」とは、『**自分の全ての仕事を書き出す**』ことで、自分がどのような業務を担っているかが明確になるため、極めて重要な作業です。そして、全て書き出せたら、その仕事は「デイリー(毎日)」なのか「ウィークリー(週1回)」なのか、「マンスリー(月1回)」なのか…、その**頻度毎に仕分け**し、スタッフルームに掲示するなどして**全員で共有**しておきます。

第一段階として、ここまでやっておくだけでもスタッフの突然の長期離脱や、急なお休みだけでなく院長不在時の急な対応にも備えることができます。業務の詳細まで分からずとも、項目だけでも分かっていたら随分と違います。

次に、第二段階として「**業務仕分け**」を行います。これは、自分の業務を、①**自分しか出来ない業務**、②**(教えれば)誰でも出来る業務**、③**効率の悪い(改善の余地がある)業務**、④**不要な業務**の4つに分けることです。

これを各人が行って、普段から皆で話し合っておくことにより、急な長期離脱や休みの対応をするにしても**最低限、何をすれば良いかが分かる**ので、ただでさえ離脱・休み対応で忙しい中、無駄な業務で振り回されることがなくなります。

### 【それでは、具体的な事例を見てみましょう！】

今回のMクリニックさんは、事務長という「**実務の大黒柱**」の突然の離脱であり、普段から何もかも任せていたため全くと言って良いほど誰も何も把握していませんでしたが、ほぼ手探り状態ではあったものの、まずは、事務長に任せていること、普段やってもらっていること等を皆で書き出してみました。

その上で、『**事務長しか出来ないこと**』・『**自分たちでも代わりに出来ること**』・『**院長が元々やっていたこと**』に仕分け、院長も含めスタッフ全員で分担する体制を整えました。

その結果、「事務長でなければ出来ない」と仕分けられた業務は、院内POPや患者さんへの案内等のツール作成、HPの更新、業績分析資料作成等の**PC業務**、スタッフの「勤怠管理」や「給与計算」等の**労務業務**、「税理士事務所」に渡す資料の準備、釣銭の準備、小口現金管理等の**会計業務**でしたが、PC業務については、ツール等は事務長が来るまでは皆で「手書き」でやっていたし、HPの更新も、業者さんに聞けば何とか出来ますし、業績分析も詳細でなければ電子カルテである程度は出ますし…、そもそも、**診療に関わる喫緊の業務ではない**ので、事務長が復帰するまで置いておくことを決め、労務・会計業務も、元々は院長がやっていたことであり、小口現金の管理や釣銭の準備などは誰でも出来るので交代で担当し、結局、どの業務についても、優先順位を決めて全員で協力して行うことが出来ました。

### 【不測の事態への備え＝「業務改善」に他なりません！】

今回、手探りながらも事務長業務の「棚卸」を行ったことによって、「**事務長の大変さが改めて分かった**」ので、それは良かったのですが、それだけではなく、逆に「**これは必要か?**」という業務や、いつも忙しそうにしているが「**そこまで時間を掛けてやることか?**」という疑問も出ました。つまり、事務長に完全に任せられた状態で、何をしているか誰も理解していなかったため、何となく「大変そう」と思っていたのが、中身を知ることによって、「**事務長の業務も改善の余地があるのではないか?**」ということに、院長・スタッフが気付いたということです。

これを踏まえ、Mクリニックでは事務長復帰後、院長も含めた全員で「**業務の見える化**」と「**業務仕分け**」を行い、不測の事態が起こった場合に備えました。結果的に、これが「**業務改善**」に繋がって、業務内容の共有により皆が安心して**有給休暇が取れる**環境となっただけでなく、お互いが助け合えるようになったので**早帰り等の時短も可能**となりました。