

I. 改善と管理者の役割

職場の改善をすすめるためには、管理者自らが問題意識をもって直接改善の労をとらねばならない領域もありますし、部下を指導し、励まして部下に改善させた方がよいものもあります。

改善における管理者の役割

- ① 管理者自身が行う改善（組織の改善）
- ② 部下にやらせる改善（仕事の改善）

管理者自身が手がけねばならないことは、自分が運営する組織の改善です。管理者は組織の運営者ですから、部下に委任することはできません。組織の改善は、さらに職務割り当ての改善や職場の活性化の問題に分けられます。部下に改善させる場合には部下たちが改善に関心をもって、どしどし改善に取り組むように仕向けることが管理者にとって大変大事な役割となります。そのためには、

- ◆ 部下に問題意識を持たせる
- ◆ 分析思考の奨励・指導をする
- ◆ 障害の除去をする
- ◆ 部下の提案には耳を傾ける

といったことに意を払う必要があります。そのためには、まず管理者自身が改善の手順や技法を身につけておくことが必要です。

Ⅱ. 管理・改善活動とは

1. 管理・改善の基本的考え方

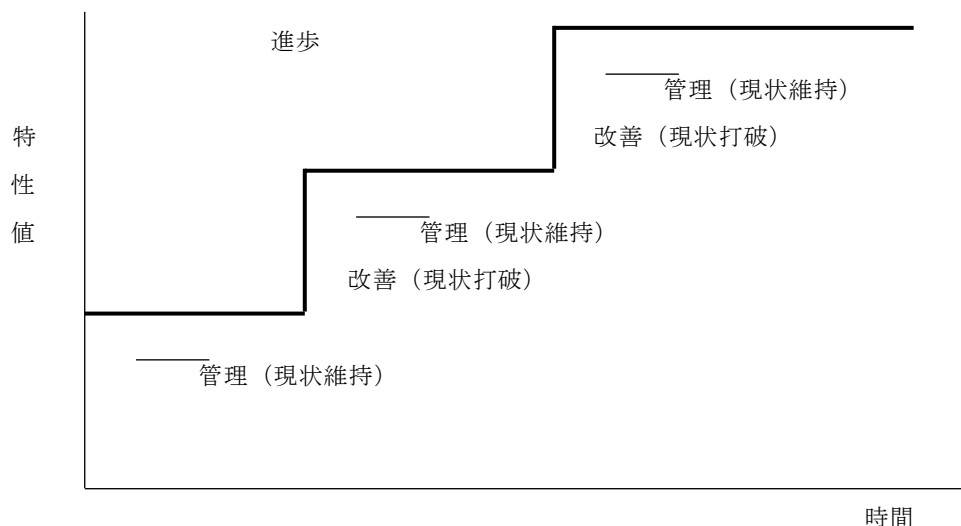
病院の中のいろいろな仕事、たとえば看護業務について考えてみますと、患者にとって親切で、よい看護を望むことでしょう。従って、日常の仕事の質にバラツキがなく、ムラがなく、当たり外れがないように看護業務が管理されていることが必要です。その上で、よりよい看護へと改善がされ続けることが大切です。

この改善の試みも、日常の管理がしっかりしていないと本当に改善ができたかどうかを確実に把握することができなくなります。改善でよい結果が得られても、日常の管理が行われていませんと、改善の前後の比較を行っても結論がうまく出せないものです。

また、改善が行われて、このよい状態を維持していくためには、迅速な処置と再発防止の手が打たれていることが重要です。この仕事が管理です。常によい状態に保つ現状維持の“管理”と、改めて向上させること、つまり現状打破といえる“改善”は、まず管理が行われ、次に改善が進められることです。そして、改善された新しいやり方について再び管理が行われます。この管理と改善の関係を図に表すと図1のようになります。

このように管理・改善がくりかえされることによって、仕事の質は向上し、業務は一層よくなり職場は進歩することになります。

現状の状態を飛躍的に向上させる改善は大変やりがいを感じるものです。一方これとは逆に、管理は地味な仕事でおろそかになりがちですが、改善と並んできわめて大切です。



管理と改善

2. 管理の基本

(1) 管理のサイクル

「管理を進める」ということは、計画－実施－確認－処置 の管理のサイクルを回していくことです。管理のサイクルを回していくうちにだんだんと「管理レベルが向上」し、ついには「管理が定着」します。

管理とは、「業務には、それぞれ基準があります。この基準通りに、指示されたやり方で仕事が正しく行われているかどうかを調べるわけです。指示されたこと、決められたことからはずれていればこれを修正して、指示通り、取り決め通りに処置をすること」と言えます。これは次の4つのステップに整理できます。

- ▼ 仕事の基準、やり方を決める。
- ▼ 基準、やり方通り実施する。
- ▼ 実施結果を確認する。
- ▼ 結果をみて、悪ければ修正処置をする。

直接、業務を行う職場の第一線の立場では、すでに業務の基準、やり方が決められていることが普通です。このために、基準、やり方をはっきりつかむこと、やった仕事の結果を確認すること、悪ければ、修正処置をすること ― などが必要です。このことを仕事の3知識と呼びます。

しかし、仕事をする立場、内容によっては、最初のステップは、仕事の計画を立てることから始められる場合も多く、計画(Plan)－実施(Do)－確認(Check)－処置(Action)のステップをくりかえして行うことが前述の通り管理といわれています。

(2) 4Mの管理

私たちの毎日の仕事のできばえは、一見同じようにみえても細かく調べてみると少しずつ違ってきます。それは、仕事に影響を及ぼすいくつかのデータがすべて同じようにはならないからです。すなわち、データは次の4つの原因によってバラツキが出ると考えることができます。

- ◆ 人(Man)
- ◆ 装置、器械類(Machine)
- ◆ 医薬品、レントゲンフィルムなどの材料類(Material)
- ◆ 仕事の方法(Method)

この4Mは、常に一定の条件におくことはなかなかできません。わずかながら常に変化しています。これらが組み合わされて仕事が進められるために、そのできばえは大きなバラツキとなって表れることがあります。このバラツキをできるだけ小さく、一定の幅に押さえていこうというのがQCの考え方です。

4Mのバラツキ

仕事のできばえのバラツキ

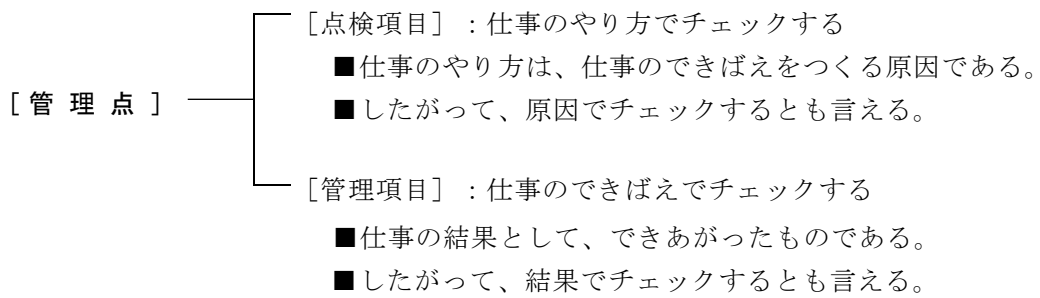
このバラツキの中で経済的にも、また内容によっては技術的にも条件を一定にしえないことから起こる「偶然原因によるバラツキ」といわれるものと、管理を徹底することによって避けることができる「異常原因によるバラツキ」があります。私たちの仕事の不具合や誤りは、異常原因によるバラツキから生まれるものであって、管理のためには不具合や誤りの出たときに4Mについてチェックして4Mのどこに異常原因があるか、それを見つけてこれをなくすようにすることが大切です。

(3) 標準化

仕事をすることに関連した取り決めをつくるのが標準化といわれ、「仕事の方法についての標準化」と「仕事のできばえについての標準化」の2つの面が考えられます。作業の方法を決めたものを作業標準といいます。これは過去の経験の蓄積と改善の結果から、現在考えられる最もよい仕事の仕方を決めたものであって、この通りに実行されることが必要です。看護手順、看護基準などは看護の作業標準です。これらの作業標準は、誰が仕事をしていても間違いなく同じようなできばえに仕上げるようにできるように決められたものです。そのためには、①わかりやすいこと、②利用しやすいこと、③実行できること、④改善されていくこと、などが大切です。

(4) 管理点 (チェックポイント)

仕事を進める場合に、それがうまくいっているがどうかについてのチェックが必要です。チェックができなければ管理は正しく行われません。このために、どこで、なにを、だが、いつ、なぜ、どのようにして(5W1H)チェックをするかを決めておくものが管理点(チェックポイント)です。さて、仕事のやり方をチェックするときの「点検項目」と、仕事の出来栄えをチェックするとき取り上げる「管理項目」とありますが、総称して「管理点」と言われています。簡単に説明すると次ページのようになります。



(5) データで事実をつかむ

QCは「事実による管理」が基本です。管理のためにはまずデータを取り、QC手法で解析して、事実をしっかりとつかんで行動することが必要です。

3. 改善の基本

(1) 改善の考え方

改善とは現状を打破し、新しいものを取り上げていくことです。そのためにはまず“現状はこれでよいか?”という疑問をもつことが重要です。ここから改善は始まるわけです。したがって、現状におぼれないこと、あきらめないこと、新しいものへの取り組みに対して失敗を恐れないこと、さらには常に理想像をもつことが大切です。

改善には経験や勘は大切ですが、これだけでは改善は効果的に進むものではなく、改善の進め方の定石として、“科学的なものの見方”が必要です。

- ▼ 何が、最も重要な問題かを見つける。
- ▼ その問題を解決するために必要な事実をつかむ。
- ▼ その事実に基づいて計画を立てる。
- ▼ その計画に従って実施する。
- ▼ 計画通り行われたか、実施結果をチェックする。

以上の5つのステップをふまえることが科学的なものの見方です。このことは改善活動だけに限って適用されるものではなく、前にも述べた管理のための活動にも、またすべての仕事の進め方に共通する基本的な考え方である点を付記しておきます。

(2) 職場の改善

職場の改善とは、質、量、コスト、モラル、安全をよりよく進歩させることです。病院で、患者に満足していただける医療、サービスを提供し、また院内でいろいろの仕事に対する受け手（後工程）に満足してもらうようにするために、私たちの毎日の職場の

仕事の改善が必要です。したがって職場の5大任務と呼ばれる次の点をよりよくしていくことが大切です。

- Q：質 …… 誤りのない仕事を正しく進める（維持）。
患者や受け手に喜んでもらえるような医療やサービス、ならびに
これに関する仕事の質を向上させる（向上）。
- D：量 …… 決められた仕事量を納期通り確保する。
- C：コスト …… ムダをなくし、安く、経済的にする。
- M：モラル …… 人間関係をよくし、みんながやる気をもって力を合わせる。
- S：安全 …… けが、病気や事故のないようにする。

改善は1人だけでやってもうまく進むものではなく、上司や職場の仲間と協力し、知恵を出し合っこそ効果が得られます。

Ⅲ. 管理・改善活動の進め方の手順

1. 管理活動の手順

仕事を現状のよい状態で維持管理していくためには、一般に次の手順で進めることが効果的です。

— STEP1 どんな質の仕事をするかを定める

上司や関係者から指示された計画書、指示書などを確認し、その仕事の目的もはっきりさせた上で、ねらいや内容に間違いなどがいないかチェックするわけです。

— STEP2 どうやって仕事をするかを定める

仕事の始めから終わりまでの一連の流れをはっきりさせ、これを仕事の流れに沿った手順と管理の仕方とを併記した図表（仮称：管理表）にまとめることが必要になります。

参考までに、製造関係の職場で使用されているもの（QC工程表）を応用した管理表の一例が下の表です。問題解決のときに、問題点を探す地図のような役割を果たす都合のよいものです。事務やサービスの仕事にもこれを工夫、応用してください。

— STEP3 仕事のやり方の標準化をする

まず、何を標準化するかを考え、それについて作業標準やマニュアルなどを作成することになります。次に、必要に応じて職場全員に標準についての教育を実施して、いつ、だれがその仕事をしても十分にできるようにすることです。

— STEP4 管理していくためのデータシート、帳票類を準備する

仕事の流れ図（仮称：管理表）に基づいて、そこで示された管理点に対して記録のために使用するデータシート、グラフ用紙、管理図用紙、チェックシートなどを用意します。

— STEP5 ミス、エラーや、仕事を進める過程で異常がおきたときなど、どのように処理し、報告するかを定める

異常に対して、だれが、いつ、どのように処理し報告をするか決め、しかもこれに関係者全員に徹底しておくことが大切です。

— STEP6 仕事の実施

STEP 5 までの準備が完了してから、初めて実際の仕事に入るわけです。仕事が始められてからは、いつも仕事全体が正しい状態で進められるように、以下のことを行う必要があります。

— STEP7 仕事のやり方、チェックの仕方が正しく行われているかどうかを調べる

— STEP8 決められた方法に不具合があればただちに修正する

作業手順、標準類やマニュアルなどの内容が現状に合っているかどうか絶えずチェックし、修正することが大切です。

2. 改善活動の手順

前に述べました改善のための“科学的なものの見方”をもとに、“問題解決の進め方”を整理しますと下表の通りになります。この手順は“QCストーリー”と呼ばれるものです。

問題解決の手順

基本ステップ		事実事項
STEP 1	テーマの選定	<ul style="list-style-type: none"> 問題点をつかむ テーマを決める
STEP 2	現状の把握と目標の設定	現状の把握 <ul style="list-style-type: none"> 事実を集める 攻撃対象（特性値）を決める 目標の設定 <ul style="list-style-type: none"> 目標（目標値と期限）を決める
STEP 3	活動計画の作成	<ul style="list-style-type: none"> 事実事項を決める 日程、役割分担などを決める
STEP 4	要因の解析	<ul style="list-style-type: none"> 特性値の現状を調べる 要因をあげる 要因を解析する 対策項目を決める
STEP 5	対策の検討と実施	対策の検討 <ul style="list-style-type: none"> 対策のアイデアを出す 対策の具体化を検討する 対策内容を確認する 対策の実施 <ul style="list-style-type: none"> 実施方法を検討する 対策を実施する
STEP 6	効果の確認	<ul style="list-style-type: none"> 対策結果を確認する 目標値と比較する 成果（有形、無形）をつかむ
STEP 7	標準化と管理の定着	標準化 <ul style="list-style-type: none"> 標準を制定・改定する 管理の方法を決める 管理の定着 <ul style="list-style-type: none"> 関係者に周知徹底する 担当者を教育する 維持されていることを確認する

— STEP1 テーマの選定

問題点を把握して改善すべきテーマを決めるステップですが、自分たちがやっている仕事にはいったいどんな問題が含まれているのか、これを徹底的に明らかにすることが先決です。患者や自分たちの仕事に関係する受け手（後工程）に対して、どんな迷惑を与えているかも大事な問題です。

したがって、まず問題を集めるために自分たちの仕事をよく見ること、データを調べること、関係者によく聞くことから始まるわけです。

集められたたくさんの問題を整理して重要度、改善効果の度合いや、取り組みやすさなどから、これらの問題を評価、検討します。後述するグラフ、パレート図やマトリックス図法などを活用すると便利ですが、このようにして解決すべき問題点をつかみ、テーマを決めます。この場合に、テーマを取り上げた理由も箇条書きに整理することが大切です。

— STEP2 現状の把握と目標の設定

次に、テーマに関する事実、データを集め、どのような物差しで計りながら攻撃するかを決めることです。この物差し（判断基準など）は、客観的な尺度であることが重要で、したがって数値化されることが好ましいわけです。しかし、事実はすべて数字で示せるものばかりとは限りません。たとえば清潔さ、親切さや苦しさなどは数値で測定しにくいものです。このような場合は、その程度を3とか5とかの段階、つまりA、B、Cなどとランクを決め、これに基づいて、いつまでに（期限）、現在どの程度にある問題を、どの程度までに改善するという目標を決めることになります。

目標の設定レベルをどの程度にするかは、内容や要求度合いにより一概にはいえませんが、少し無理をすればやれそうな程度をねらうのが1つの考え方でしょう。

— STEP3 活動計画の作成

目標が決まったらすぐ改善活動に進むのではなく、必ず計画化することです。管理のサイクルでも述べた通り、計画(P) → 実施(D)と進めるわけです。実施事項、やり方、日程や、それぞれが分担すべき役割ならびに担当者をはっきり決めて活動計画書にまとめ、この計画書に従って活動を進めることになります。計画はきわめて重要ですから上司や関係者の助言、承認を得ることは忘れてはなりません。

次ページの表3は、QCサークルの活動計画書の一例です。

— STEP4 要因の解析

テーマに関する状況をいろいろの角度からデータや特性値で、また場合によってはランクづけした程度を基準に調べることから始めます。このためには、過程の推移や、同じような仕事をよそでやっていたらその状況などを調べることも大切です。これらをもとに、悪い結果をつくり出している要因をいろいろあげてみて、その要因の中から結果に大きく影響を及ぼしていると考えられる主な要因を絞り込む作業になります。特性要因図や連関図を活用するとよいでしょう。事実、データでものごとを進めるQCで大事なことは、経験や勘も大いに働かせて、悪い結果の要因を絞り込みます。

ここではいろいろなQC手法の出番です。こうして、たくさんの要因の中から絞り込まれた主な要因を取り出し、これをつぶして影響の少ないものとするために対策