

医療の質向上における 事務職員の役割

財団法人 聖路加国際病院
経営企画室/QI センター マネジャー
鐘江 康一郎

リーダーの役割



問題を
解決する



良い点を
更に伸ばす

リーダーの役割



問題を
解決する

問題解決の3要素

- ◆ 何が問題なのか？…経営レベル
- ◆ 管理運営体制？…組織レベル
- ◆ どう解決するのか？…個人レベル

MVV

Mission (理念)

Improve the health and well-being of each person we serve

Values (価値観)

- Patient centered
- Respect, caring and compassion
- Teamwork and partnership
- Continuous learning and improvement
- Leadership

Vision (ビジョン)

Demonstrate the highest quality, best value healthcare to all we serve

戦略目標

Best Place to
Receive Care

Best Place to Work

Best Place to Practice

Best Managed

Best Positioned

戦略目標

Best Place to
Receive Care



-院内死亡率
-Reliability Composite
-入院患者満足度
-外来患者満足度

Best Place to Work



従業員満足度

Best Place to Practice



医師満足度（契約医師）

Best Managed



-EBITDA %
-入院患者当たり FTEs

Best Positioned



-入院患者数
-外来収入（対予算比）

Quality Indicators

聖路加国際病院の事例

運営の基本方針	テーマと達成目標
① 「患者との協働医療」を実現するため、 患者の価値観に配慮した医療を行う。	総合満足度が4点or5点の割合： ⇒入院90%以上、外来90%以上
② 医療の質を高めるため、 「根拠に基づいた医療」を実践する。	QI指標の目標達成率：100%
③ 全人的医療を行うため、 全職員の専門性を結集する。	病床利用率：XX%
④ 地域住民の医療・介護・保健・福祉に貢献するため、 地域の医師・他施設との連携を強める。	紹介率XX%、逆紹介率XX%
⑤ 国内外の医療の発展に資するため、 優れた医療人を育成する。	海外留学生受け入れXX人 eラーニングX本以上開発
⑥ 医療の発展に寄与するため、 現場に根ざした研究を行う。	治験件数XX件
⑦ 国際病院としての役割を果たすため、 海外からの患者の受入態勢を整える。	外国籍患者数：15,000人/年
⑧ 上記7項目を実現し継続するため、 健全な病院経営を行う。	医業収益前年度プラスX億円 変動費率XX%未満、固定費XX削減 職員満足度XX%以上

QI 委員会



- ▶ 医師：20名～（含む院長）
- ▶ 看護師：7名～
- ▶ 医療情報センター：7名～
- ▶ 臨床疫学センター：3名～
- ▶ 経営企画室：2名～

オープン委員会。全ての職員が参加可能

2012 『QIセンター』 開設

QIセンター本部

- ・ 医師1名（副院長）
- ・ 看護師1名（副看護部長）
- ・ 事務職員2名（1名専任）

医療安全管理

感染管理

患者満足度向上

診療の質向上

業務効率化

職員満足度向上

教育研修

ご意見ミーティング

- ◆ 毎朝開催
- ◆ 前日の投書をすべて確認
- ◆ 院長、看護部長、医事課Mgr等が必ず出席
- ◆ その場で対応策を決定
- ◆ 情報公開（掲示・Web）



KAIZEN ワークショップ



- ❖ 過去12回開催
- ❖ 全部署から参加
- ❖ 病院の問題点を討議
- ❖ 院長が必ず出席
- ❖ 具体的アクションに

職員の声

Voice of Staff

- ❖ 2012年7月開始
- ❖ イントラ、メール、紙
でアイデアや問題点を
受け付ける
- ❖ 原則記名式
- ❖ 優秀なアイデアは表彰



問題解決あるある

そもそも問題ですか？

目的と手段の取り違え

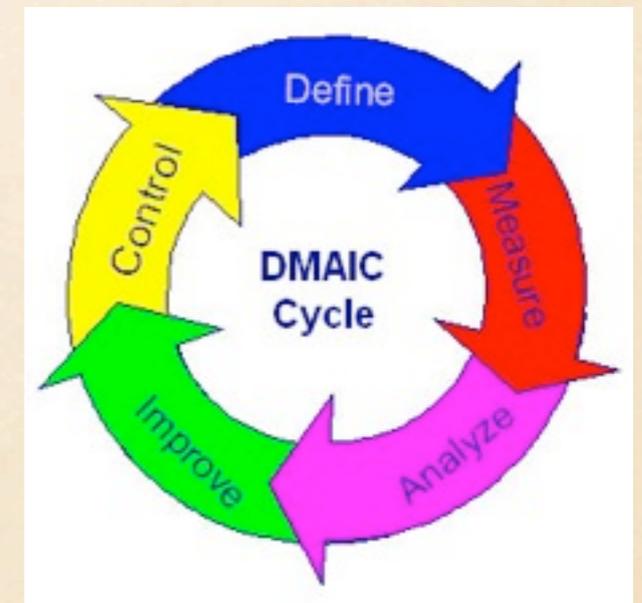
誰にとっての問題？

解決策を決め打ち

頻度を度外視

問題解決の方法論

- **D**efine…課題を定義する
- **M**easure…現状を理解する
- **A**nalyze…原因を分析する
- **I**mprove…改善策を実行する
- **C**ontrol…仕組み化する





ケーススタディ①

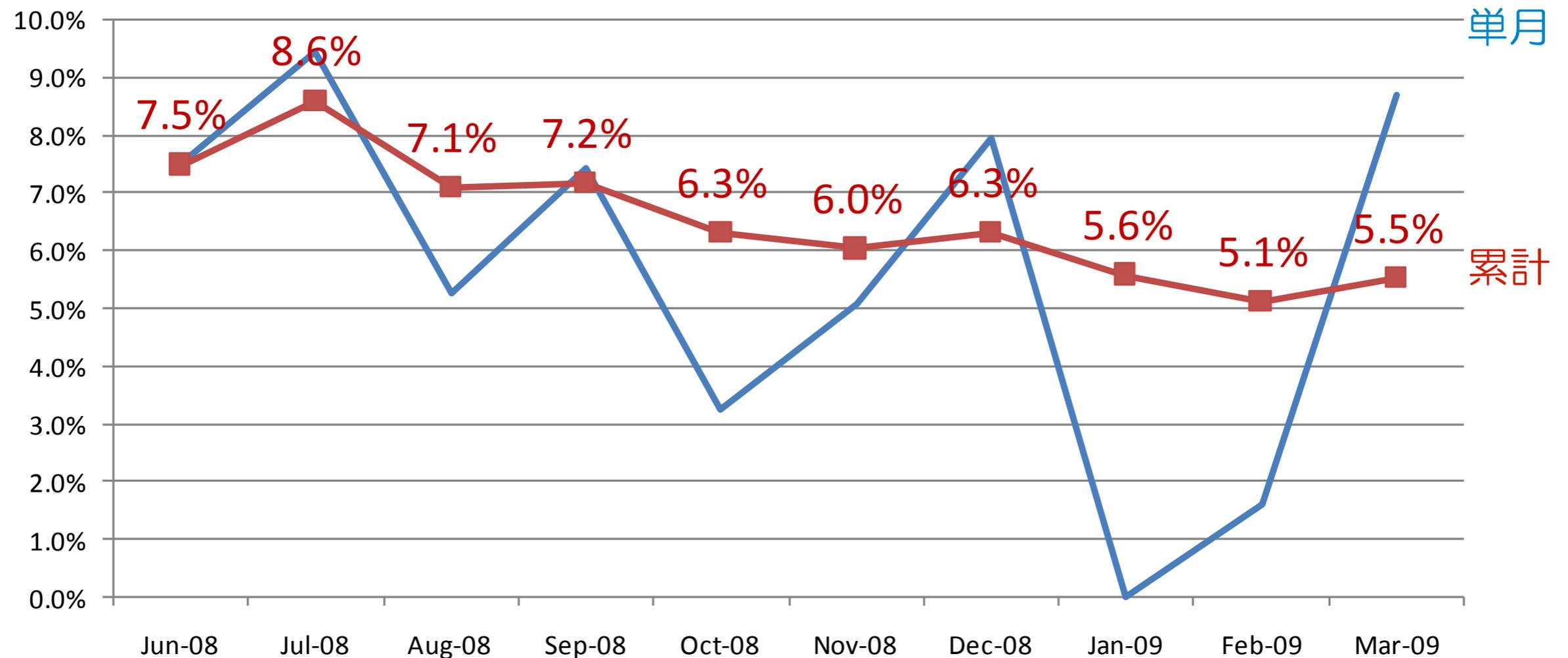
中心静脈カテーテル挿入術の合併症発生率

Define (問題を定義する)

中心静脈カテーテル挿入術による
重篤合併症の発生率を減少させる

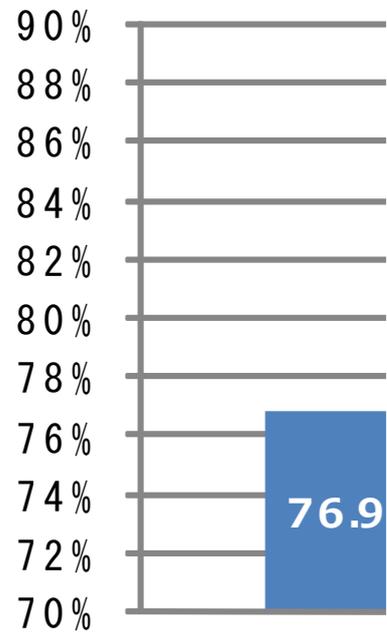
Measure (現状を理解する)

重篤合併症発生率

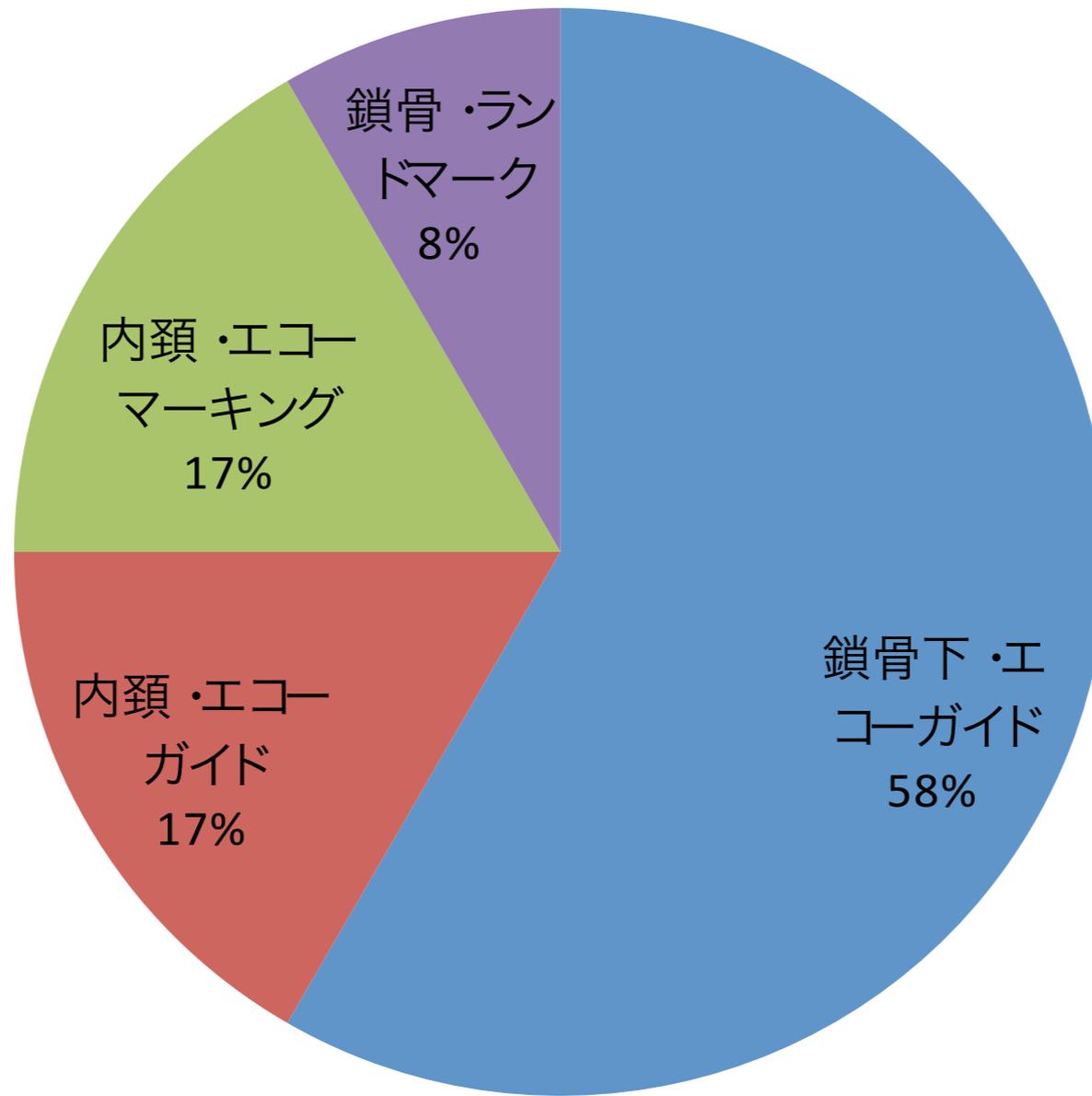


Analyze (要因分析をする)

内

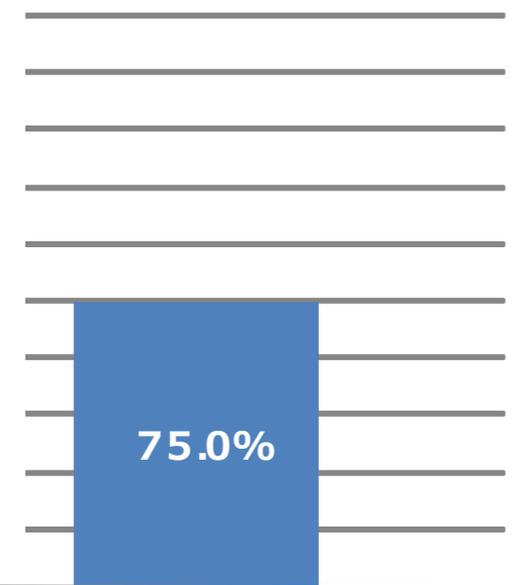


ランドマー



合併症の75%は
エコーガイド法

成功率



75.0%

10%

ランドマーク法

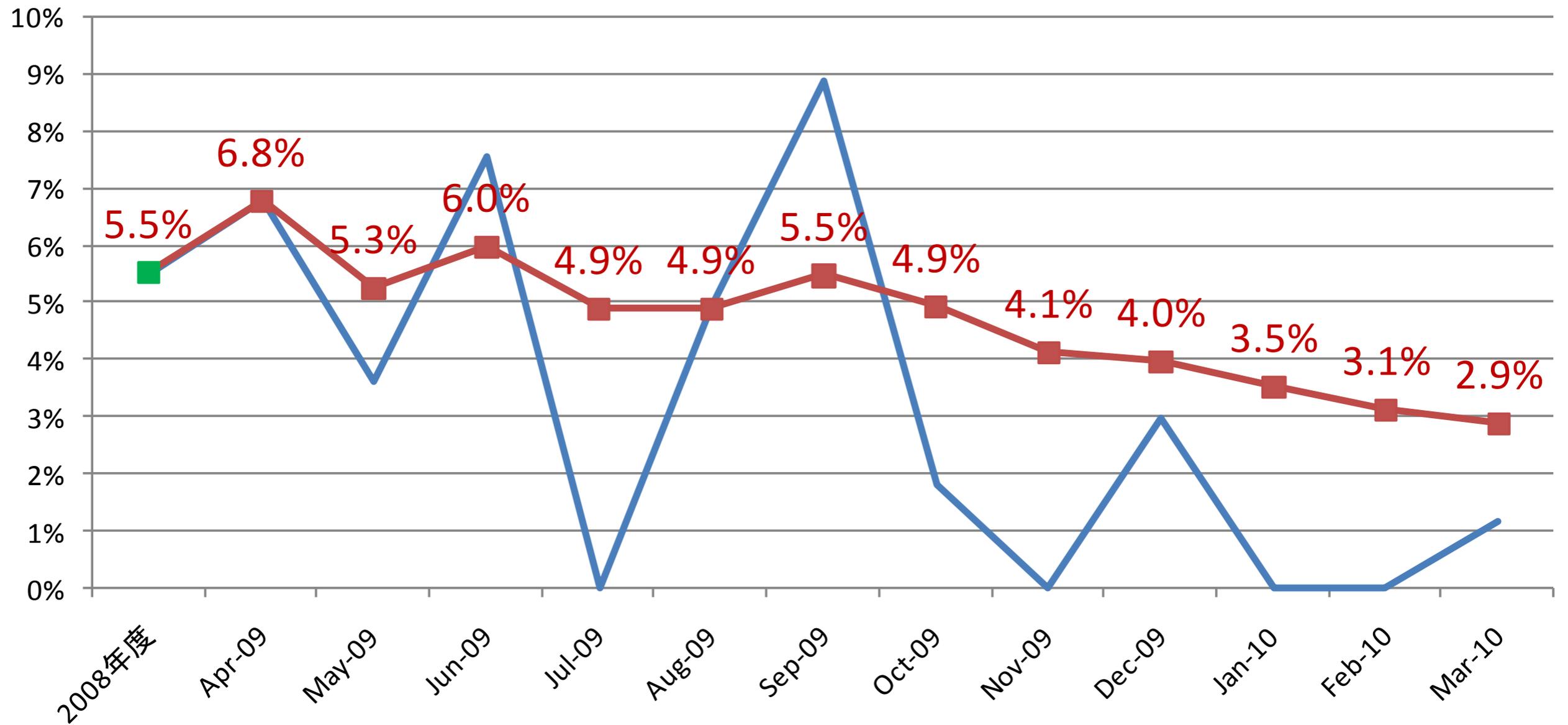
エコーガイド法

Improve (改善策の実行)



- ▶ 情報共有の徹底 (意図的)
- ▶ 外部講師による研修会
- ▶ 院内認定医制度の導入

Control (事後の管理)



そして、翌年は…

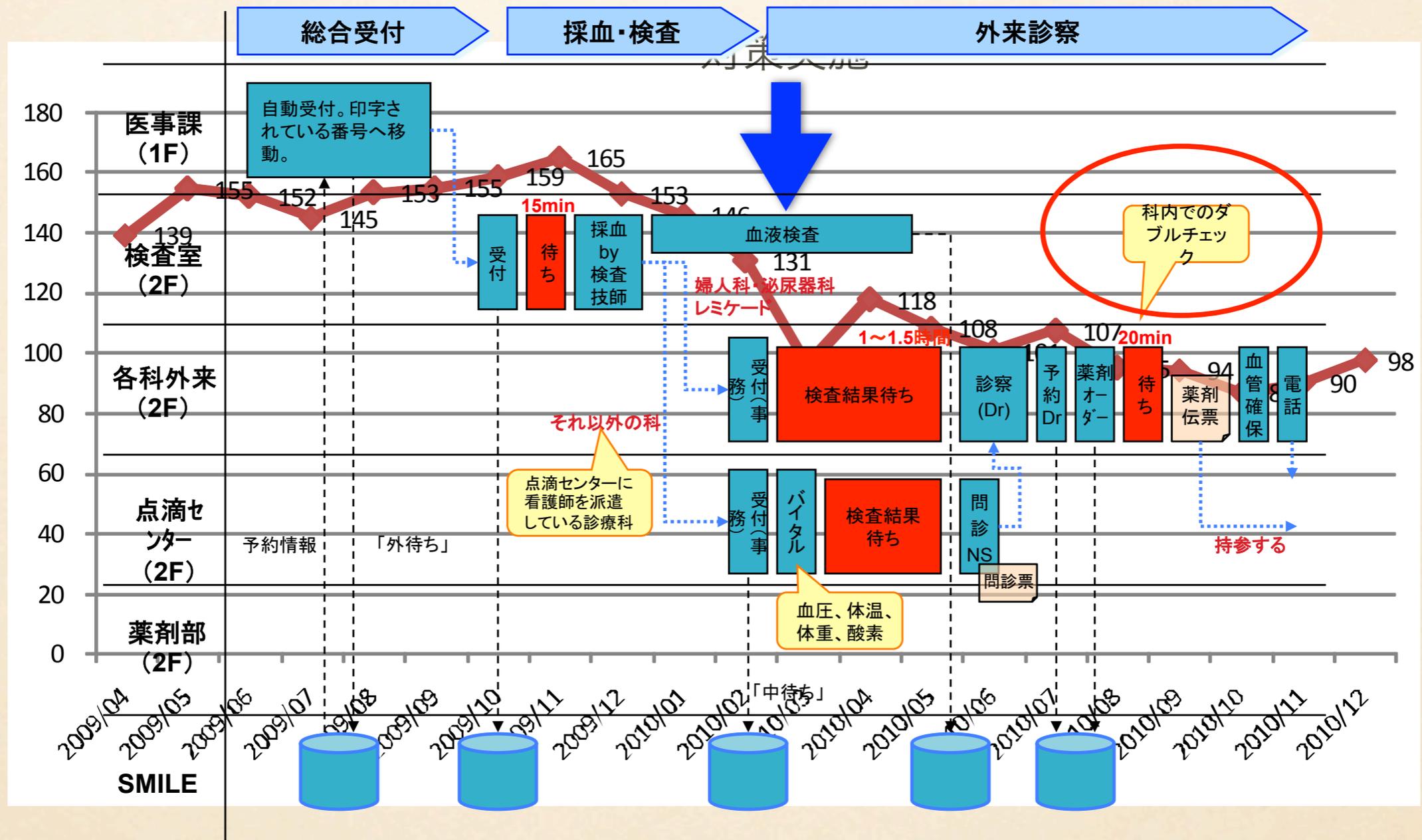
中心静脈カテーテル挿入術の重篤合併症発生率 Serious complications of central venous catheterization



*2008年5月より処置記録テンプレート使用開始

43人の重篤合併症を防いだ計算

CASE②: Time to Chemotherapy



プロセスマップ

リーダーの役割

良い点を
更に伸ばす

エクセレント・ ホスピタル

メディカルコーチングで病院が変わる

HARDWIRING EXCELLENCE

Quint Studer



クイント・ステューダー著

監訳 鐘江康一郎

米「ビジネス・ウィーク」誌

ベストセラー

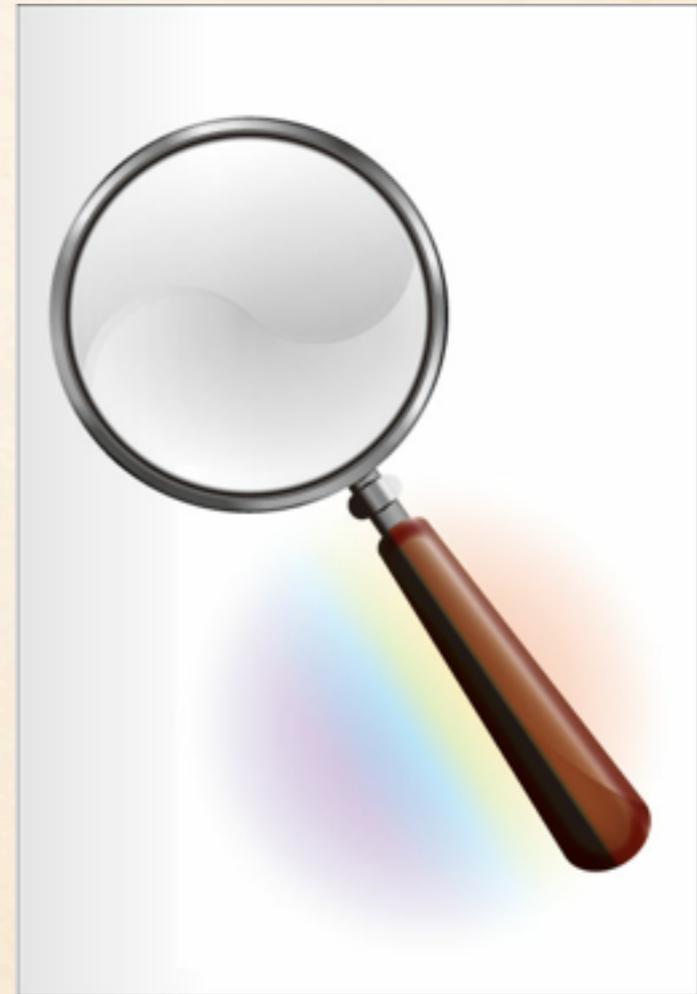
38万部突破!

病院経営のバイブル

聖路加国際病院院長・福井次矢氏推薦!

Discover
PUBLISHING

医療人
||
問題発見者
||
あまり褒めない



祝うべきたくさんさんのこと



問題・課題・出来ていないこと

どこへ？

顕在化

では、どうする？

祝うべきたくさんさんのこと

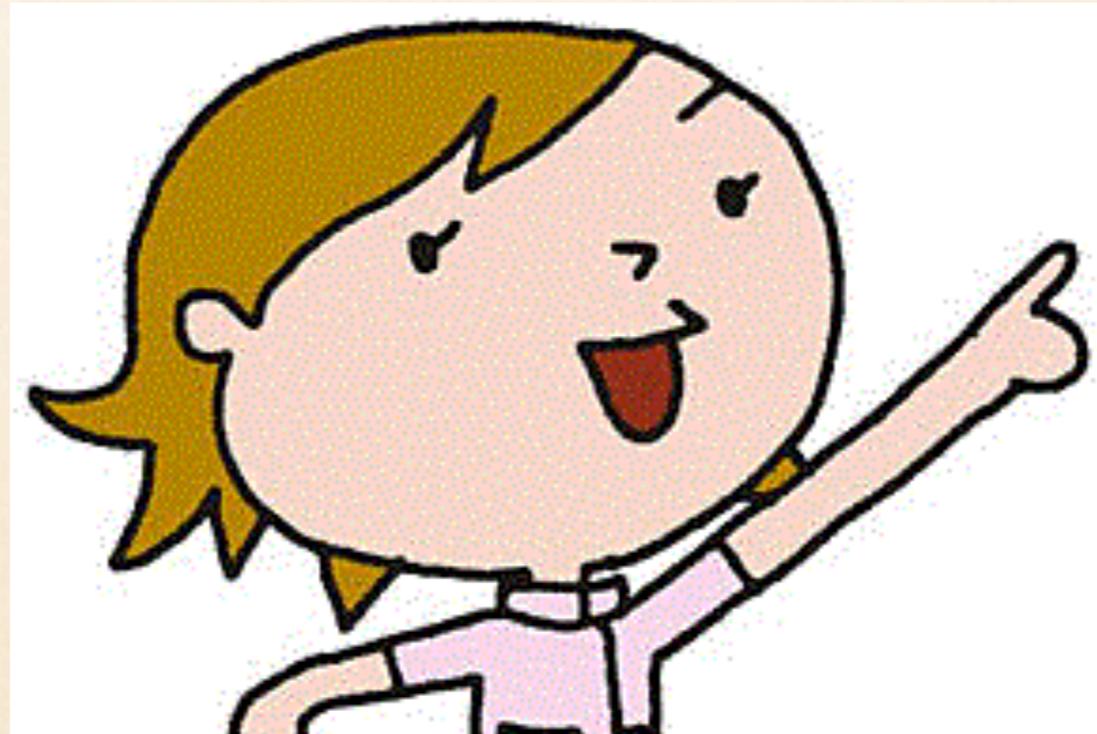


問題・課題・出来ていないこと

認める
ほめる

解決する

医療者はもともと
モチベーションが高い



なにがやる気を
そいでしまうのか？



休みが取れない

ムダな書類作成

不明瞭な評価制度

働かない同僚

美味しくない食堂

必要な医療器具を
買ってもらえない

すべては経営者の責任



問題は、医療者個人のモチベーションが低いことではなく、
経営者が職員のモチベーションを
下げてしまっていることにある

出典：「エクセレント・ホスピタル」

成果を見つけるための院内ラウンド



理想的な職員へのラウンド

- ❖ 今日、良かったこと、うまくいったことを教えてください
- ❖ 誰か、褒めてあげるべき人はいますか？
- ❖ もっと上手にできることはありますか？
- ❖ 業務を遂行する上で、十分な道具や医療器具は揃っていますか？

出典：「エクセレント・ホスピタル」

患者・家族へのラウンド

職員の中で、誰か素晴らしい仕事をした人がいれば、教えていただけますか？



出典：「エクセレント・ホスピタル」

会議で成果を集める

すべての会議を

『良かったこと、うまくいったことを報告

してください』

で開始する。



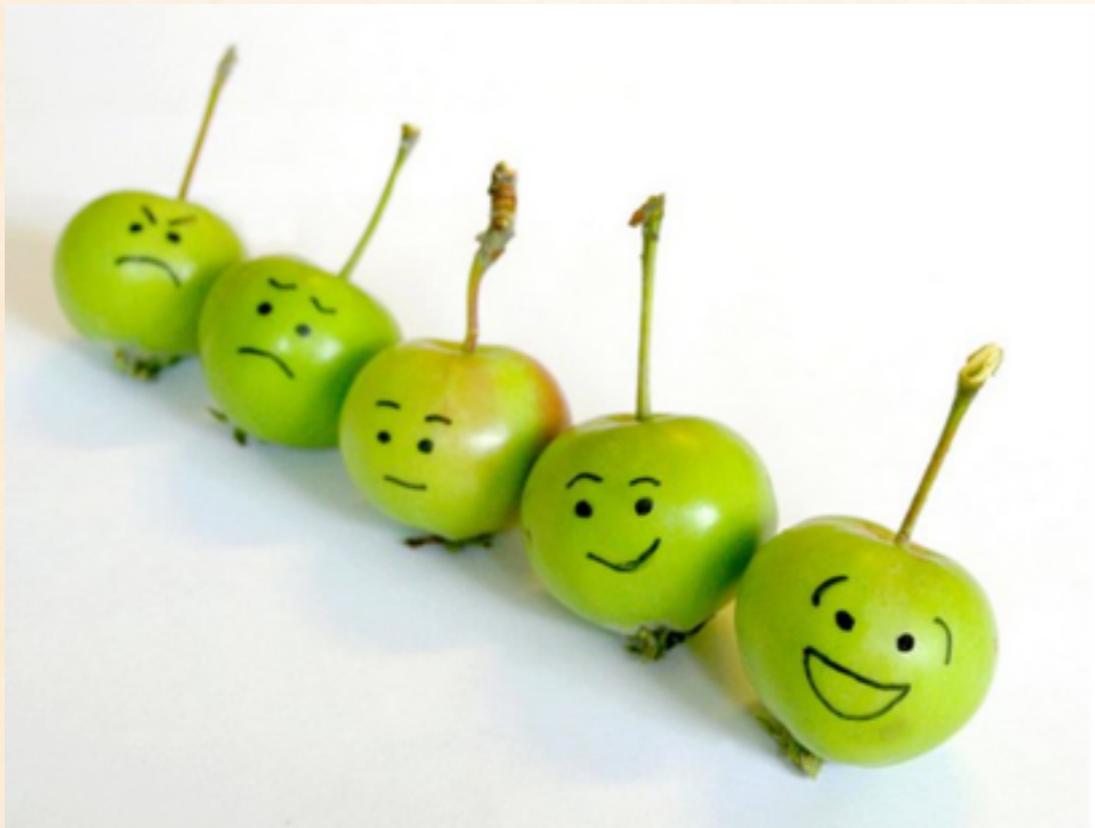
入職後90日目の面談

- ❖ 面接でお伝えしたこととのギャップはありませんか？
- ❖ この病院の良いところはどこですか？
- ❖ 改善できると思うところがありますか？
- ❖ 困ったことはありませんか？



出典：「エクセレント・ホスピタル」

職員満足度調査



- 回答率も重要な指標
 - リーダーから職員へのフィードバックが最も重要な工程
- ⇒ リーダーの教育が重要

職員のアイデアを活用する

- ◆ 名案プログラム
- ◆ 未来工業@岐阜
 - ◆ 1件500円
 - ◆ 年間10,000件
 - ◆ 業務改善から食堂メニューまで



出典：「エクセレント・ホスピタル」

職員への感謝の手紙



院内ラウンドや会議の冒頭で
入手した「成果」をもとに、
具体的な感謝の言葉を入れた
手紙を書く

出典：「エクセレント・ホスピタル」