

## 第5回 浜松医科大学「明日の病院運営を考える会」議事録

1. 日時 : 平成24年7月19日(木) 16:00~18:00
2. 場所 : TKP 浜松アクトタワーカンファレンスセンター  
カンファレンスルーム A
3. 参加者 : 病院からの参加者 24名
4. 演題・講師
  - ・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事業管理部  
経営企画室マネジャー 鐘江 康一郎 先生
5. 配付資料
  - ・資料5-1 参加者名簿
  - ・資料5-2 医療の質向上における事務職員の役割
6. 講演要旨(資料5-2を参照)
  - (1) リーダーの役割
    - ・リーダーの役割は突き詰めると、①問題を解決すること、②良い点をさらに伸ばすことの二つである。今日の講演では、この二つの役割について順にお話する。
  - (2) リーダーの役割1:問題を解決する
    - ・問題解決には、①ビジョン(方向性を示す)、②組織(しくみを作る)、③個の力(問題解決のためのスキルを身につける)の三要素が大切である。この三要素について、聖路加国際病院の事例を紹介しながら説明する。
    - ・この三要素の一つである「ビジョン」について、8項目からなる「運営の基本方針」として明示し、さらに基本方針の達成状況を客観的に測定・評価・改善するため、項目ごとに「テーマと達成目標」も設定している。  
(例) 運営の基本方針 : 医療の質を高めるため、「根拠に基づいた医療」を実践する  
テーマと達成目標 : QI指標の達成率 100%
    - ・「組織」としては、次のような委員会等を運営・予定している。

ご意見ミーティング	<ul style="list-style-type: none"><li>・ご意見箱の中の投書をすべて確認し、必ずその場で結論を出す。具体的に対応方針を決定できない場合は、誰が、いつまでに対応するかを決める。</li><li>・掲示板等を使い、必ず対応結果を患者さんに返す。</li><li>・毎朝開催、院長・看護部長等が必ず出席。</li></ul>
KAIZEN ワークショップ	<ul style="list-style-type: none"><li>・部門横断的なチームを作り、病院の問題点を討議。</li><li>・副次効果として、①職員が解決手法を学べる機会、②他部署のことを知る機会になっている。</li><li>・これまでに12回開催、院長が必ず出席。</li></ul>

QI 委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全ての職員が参加可能なオープンな委員会。</li> <li>• 毎月 1 回開催、医師が参加しやすいように、開催時間を朝 7:30 からに設定。事務局からコーヒーと軽食（サンドイッチ）を提供。</li> </ul>
QI センター	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今年 4 月に開設。医師 1 名（副院長）、看護師 1 名（副看護部長）、事務職 2 名（うち 1 名が専任）からなる。</li> <li>• 月 1 回開催の QI 委員会を補完する常設の組織。ねらいは、PDCA サイクルの Action をよりスムーズかつ確実に実施すること。</li> </ul>
職員の声	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今年 8 月から開始予定。</li> <li>• ご意見箱の職員版。記名式で実施予定。</li> </ul>

- 「個の力」は、正しい手順を踏んで問題解決に取り組む手法を習得することに尽きる。その手法として、シックスシグマ活動におけるプロセス改善の手法「DMAIC」が有効である。この DMAIC を用いて、中心静脈カテーテル挿入術の重篤合併症発生率を 2008 年の 6.2% から 2010 年には 0.5% にまで減らすことができた。これは、年間 43 人の重篤合併症を防いだ計算になる。なお、DMAIC とは、

- ① Define : 課題を定義する
- ② Measure : 現状を理解する
- ③ Analyze : 原因を分析する
- ④ Improve : 改善策を実行する
- ⑤ Control : 仕組み化する

### (3) リーダーの役割 2：良い点をさらに伸ばす

- 昨年、ディスカヴァー・トゥエンティワン社から「エクセレント・ホスピタル」という本を上梓した。アメリカでは原著が 2003 年に出版され、病院関係者に止まらず一般ビジネス書としてベストセラーとなっている。講演の後半部である「良い点をさらに伸ばす」については、この本の内容をもとに説明する。
- 医療界で働く人は問題発見者としての専門教育を長く受けてきたため、人とのコミュニケーションの場にもこうした問題を発見する姿勢を持ち込みがちである。このことが、互いをなかなか褒めない、ネガティブな態度となって現れる。これを変えなければならない。本当は、「祝うべきたくさんのこと」があるはずであり、それらを認め、褒めることを始めると、その職員は繰り返し実行し、さらに周りが真似るという良いサイクルを作ることができる。
- また、医療者は、もともとモチベーションが高い人が多い。しかし、それを下げている原因が経営者の側にある。すなわち、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いることにあるといえる。だから、辞める医療者の多くは「医療職を辞めたいのではなく、その職場を離れたい」と考えるのだ。
- では、どうすれば、「祝うべきたくさんのこと」を見つけることができるだろうか？ 今日、そのための手法のいくつかを紹介する。

①成果を見つけるための院内ラウンド（Rounding for Outcome）

職員へのラウンド での効果的な質問	患者・その家族へのラウンド での効果的な質問
a. 今日、良かったこと、うまくいったことを教えてください b. 誰か、褒めてあげるべき人はいますか？ c. もっと上手にできることはありますか？ d. 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？	a. 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？

②成果を集める会議

- 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。

③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。
- ワタミ株式会社の渡邊会長が、かつて感謝の手紙を店長やその奥様に送っていたことが有名である。

④入職後 90 日目の面談

- 入職後 90 日目の時点での面談が有効である。
- この面談に適した質問として、次の 4 つをお勧めする。
  - a. 面接でお伝えしたこととのギャップはありませんか？
  - b. この病院の良いところはどこですか？
  - c. 改善できるところはありますか？
  - d. 困ったことはありませんか？

⑤職員満足度調査

- 調査においては、回答率を上げることが重要。ふだんはサイレント・マジョリティとなっている職員の声を聴くことが重要。
- そして、結果をもとに、リーダーからフィードバックを行うことが最も重要である。

⑥名案プログラム（Bright Idea）

- 職員からの改善提案を受け、しくみとして取り入れる。
- こうしたプログラムが成功している日本企業として、岐阜県にある未来工業株式会社が有名である。

以上