

第4章 患者指向の病院運営の実践に向けて(事例調査)

1. 医療法人 美杉会 佐藤病院

- 市民モニター、患者満足度調査等を踏まえたサービス改善 -



(1) 病院概要

- ・ 名称 : 医療法人美杉会 佐藤病院
- ・ 創立 : 昭和 54 年
- ・ 住所 : 大阪府枚方市養父西町 24 - 10
- ・ 交通手段 : 京阪電鉄
- ・ 職員数 : 227 人 (平成 14 年 2 月時点 : 常勤換算値)
- ・ 診療科 : 14 科 (内科、呼吸器科、消化器科、循環器科、神経内科、外科、整形外科、脳神経外科、皮膚科、泌尿器科、こう門科、理学診療科、放射線科、麻酔科)
- ・ 許可病床数 : 120 床
- ・ 1 ヶ月当たり平均病床利用率 : 93.4%
- ・ 1 日当たり平均外来患者数 : 422.8 人
- ・ その他 : 財団法人日本医療機能評価機構 一般 A 取得 (平成 11 年)

(2) 医療法人美杉会 経営理念

私たちは
できる限り 患者さんの苦痛を和らげ
社会復帰を一日でも早めることに努めます
常に向上への志を持ちます
地域とともに伸びる
医療・福祉をめざします

(3) 患者ニーズを汲み取り患者満足度向上へと結びつける取り組み

ご意見箱

8年前よりご意見箱を設置し、患者や家族の要望を把握している。“ご意見”に記名がされ、希望する場合は、必ず返事を出し、また必ず全件に関し対策を検討、できるものはすぐに実行するようにしている。

ご意見箱は週に一度、検討会(広報委員会¹)の2日前に担当者によって開けられる。毎回1～2件の意見があり、全職員に対しては月1回、朝礼で発表する。医師に対する批判であれ、原則として(99.9%)全件公表される。公表を差し控えるという“例外”を一例でも認めると、無限に例外が広がる可能性があるため、この方針は極力貫いている。誹謗中傷を目的とした内容や、全く不合理な“ご意見”に関しても、コメントを添えた上で発表する。公表の前には担当部署の所属長にコピーが届けられ、本人へのフォローを行うと同時に、後に行われる広報委員会での検討までに対策を準備する。ちなみに広報委員会を初め、全ての会議には常勤医師は必ず出席する。

当院では、改善を行うには「結果の追及」が非常に重要であると考えており、そのために必ず職員名まで明らかにするようにしている。そのことに対する職員の受けとめ方に関しては、「受けとめられないようであれば医療者として甘い」との認識をしている。

¹ 各種議の運営に関しては、短時間(20分)で濃密な会議ができるよう準備、参加者の意識や能力向上、進行上、様々な工夫がされている。また、会議での決議事項が遵守されるような配慮もされている(院内会議システムに関する資料より)。

医局からの派遣や非常勤医師も含め、新任の医師に対しては当院の方針やルールを明文化して提示すると同時に院長自ら丁寧に説明し周知をはかっている。しかしながら、実態としては必ずしも徹底されるわけではなく、“ご意見箱”を通じた問題点の把握²を行っている。

待ち時間調査

8年前より年1回、秋に1週間程度、外来待ち時間調査を実施している。待ち時間は、いくつかのプロセス区切って測定し、プロセス別の改善や機械投資の意思決定材料として活用している。現在の待ち時間はトータルで平均60分程度であり、過去の調査と比べてさほど短縮はされていない。プロセス別の要因分析に従って改善策は実施され、一時的には短縮はされたものの、近年患者が増えつづけているため、改善効果が打ち消されているとのことである。

またこのような調査結果については学会発表等を行い、職員のスキルアップにも貢献している。

モニター会

他院での導入を参考に、94年にモニター会を発足、導入当初の目的は地域の苦言・苦情の吸い上げであった。モニターは当院に来院したことのある患者ばかりではなく、地域の見識者、町内の自治会長、患者会のメンバーなどで構成されている。任期は2年であるが、2期以上続けることもある。

モニターからは、病院に対する地域の要望や意見を聴取し、病院の意思決定に役立てる。最近の例では新たな診療科設置に住民の希望を入れている。

病院からは病院の重大な決定事項を真っ先にモニター会に説明する。これに加え、最新の医療動向などの情報提供も行われ、モニターにとってのメリットにもなっている。

モニターは就任当初こそ批判的な意見が多いが、徐々に苦言を呈することは少なくなり、むしろ、病院の“ファン”と化することも多い。

² このほか、担当医が書いた紹介状の返事を理事長自らチェックする（医療経営白書2001年版）などモニタリングを行っている。

看護部による入院患者の満足度調査

5年前より、看護部で入院患者に対して療養環境や看護師の対応・態度に関する満足度調査を行っている。調査票³は、調査項目のほか、自由記入欄も設けている。用紙は入院時に配布し、退院時に記入、投書箱へ入れてもらう方法をとっている。用紙は病棟別の印がされており、何れの病棟のものかわかるようになっている。結果については、1ヶ月分の結果を1ヶ月間詰め所に掲示して、各人の改善を促すようにしている。

最近の傾向としては苦情が少なくなってきたがこの結果が患者満足の実態を反映していないのではないかとの見方もしている。なぜなら、別に実施した病院全体の満足度調査では、看護部についての満足度が低下しており、質問項目が患者のニーズの吸い上げに機能しなくなっているのではないかとの要因を分析している。

食事に関する満足度調査

15年前より入院患者を対象に年2回嗜好調査を職員が実施してきた。加えて2年前より、外部業者による食事に関する満足度調査を実施している。内容は、食事の味付け、温度（適温か）、量等について調査している。結果については朝礼で発表され、改善については栄養科会議で検討される。食事の質に関しては、職員の健康への配慮からも病院として重要視しており、工夫を重ねてきた。その結果、患者、職員ともかなりの高い満足を得ている。

³当院の実態を反映する“手作り”のものとなっている。

(4) 事例分析

意義

佐藤病院では、現状に甘んじることなく、常に患者のニーズを満たす、満足度をあげるための改善を続けている。そのための対策作りや改善の結果指標（メルクマール）として、客観的な情報収集は不可欠であると位置付け、そのための資源配分（各種の取り組み）をしている。情報収集には、幾つかの種類を併用し、ルートを多様化することで、よりの確な把握を行っている。また、集めた情報に関しては、必ず改善に結びつける工夫をしている。

成功要因

これらの取り組みが機能し、成果に結びついている背景には、取り組みに一貫性があること（例外を作らない）、経営理念との整合性、結果を受けとめ、改善に結びつけられる職員の能力と組織のカルチャー、客観情報を経営や運営に生かそうという姿勢、さらに改善できる事項は即実行するという姿勢と体制があげられる。

2. 医療法人社団 慶成会青梅慶友病院

- 徹底したCSの実践 -



(1) 病院概要

- ・ 名称 : 医療法人 慶成会 青梅慶友病院
- ・ 開設 : 昭和 55 年 2 月 1 日
- ・ 住所 : 東京都青梅市大門 1 丁目 681 番地
- ・ 交通手段 : JR 青梅線河辺駅北口よりバス
- ・ 職員数 : 約 780 人 (パートタイマーを含む)
- ・ 診療科 : 内科一般 (特に老人性及び慢性疾患)
リハビリテーション科
- ・ 許可病床数 : 832 床 (療養病棟 558 床 痴呆疾患療養病棟 274 床)

医療法人社団 慶成会 青梅慶友病院 運営方針

〔経営理念〕老後の安心と輝きを創造する

〔経営目標〕新しい“医療・介護”の仕組みをつくり、
高齢者の生活の質の向上に奉仕する

・当院の役割

- 1．高齢者の心身の特性を十分にふまえた医療の展開
- 2．残存能力の活用による生活の再構築
- 3．潤いのある、香り高い生活の実現
- 4．大往生の創造
- 5．在宅ケアの支援

・展開の実際

- 1．自立度を高めるための援助
- 2．尊厳性の確保
- 3．個別対応
選択肢の多いサービス
- 4．院内生活の家庭化
- 5．家族との連携

(2) 患者の生活環境にこだわった多彩なサービスの提供の内容について

入院の家庭化の実現

病院では通常医療行為が一番最初にあり、それに介護が伴い、その後生活環境を良くするという形になっているため、設備、運営も医療を行うことが前提の形態となる。しかし、それでは患者が気持ちよく過ごせる環境にはならないのではないかと考え、最初に「人生のいちばん最後を暮らす場」として生活環境を整え、それに介護を加えて、必要なときに医療を提供するという形にした。

具体的には、「暑すぎず、寒すぎず、バリアフリーでトイレが近くにある。例え歯がなくても、少々飲み込みが悪くなっても、楽しめる食事が出てくる。気兼ねなく介護の助けを求めることができる・そして困ったとき、苦しいときには、いつでも医師や看護師が来てくれる。これらの機能が全部揃っていてその時に応じて提供される場」というイメージで運営されている。

また、病院を選んで患者を連れてくるのは家族の役割であり、入院後も精神的なケアは家族の重要性が高いことから、家族ともいい関係を築くことに注力している。

具体的には、24時間いつでも自由にお見舞いができる、ゆったり過ごせるロビーなどの空間、一緒に散歩できる庭園の設置、患者と一緒に参加できる演奏会や食事会の開催など、家族により多く来てもらえる、気持ちよく過ごしてもらうための工夫を行っている。



(ゆったりとした談話スペース)



(絵画で装飾された空間)



4月2日(火)
エアロビクス公開演技
場所:コンサートホール
費用:無料

4月5日(金)
美食倶楽部
春の洋食・イタリアン
場所:喫茶室
費用:有料

4月6日(土)
美食倶楽部
春の洋食・イタリアン
場所:喫茶室
費用:有料

職員満足度の向上策及び職員レベルの維持

患者を満足させるためには、まず職員自身が満足できる環境を整えることが先決である。また、顧客に対するサービスの知識、技術を磨くことが大切である。そのため青梅慶友病院では、給与は平均の2割増しとするが、業務内容は他の病院より3割厳しい、差引1割はボランティア精神でまかなってもらおうという考え方で、職員の質の向上を図っている。

新任のスタッフに対しては、最初に経営理念をはっきりと提示し、そこから先は現場でのOJTとなる。3ヶ月以内に院長が自ら講演を行うと共に、中堅社員になっても再度講演を行うなど周知徹底を図っている。

一方、人事評価にあたっては上司のみならず同僚や部下も含めた360度評価を創業当初から続けている。これはサービス業では「100 - 1 = 0」という世界のため、価値観の異なるスタッフははずしていかなければ、サービスの水準、レベルが維持できないという考えから実践している。

病棟毎に独立採算性をとることによる患者向けサービスの質の向上

現在青梅慶友病院には14病棟あるが、病棟ごとに独立採算性を導入している。病棟では看護師長にトップとしての予算と権限を与え、病院の理念に基づく経営方針を自ら立案し、与えられた予算・人員・設備を使ってより良いサービス提供を目指している。

各病棟の評価は3ヶ月ごとに行われるが、いかに予算を浮かせたかではなく、いかに予算をうまく使ってサービスを向上させたかで評価されるため、病棟ごとに患者様の衣服や各種化粧品やアクセサリなどを購入したり、手芸教室を開催するなど、ハード・ソフト面で様々なサービス提供を行っている。

2ヶ月に1回開催される品質評価委員会では、事務部門も含めた全病棟の主任クラス約20人が全員で各病棟を視察し、トイレや室内の清潔度やサービス面での工夫などをチェックし、改善に生かしている。

投書箱による意見の収集

病院開設当時から設けており、現在は「理事長への直通便」として、病院内に16ヶ所設置されている。投書箱には、患者やその家族のみならず職員も意見を出すことができる。

投書箱は毎週1回開封し、サービス向上推進室が、全ての意見に必ず病院の考え方、対応方法を明確にし公表している。

また、病院の運営方針と合致する意見には、必ず対応するようにしている。但しAさんにとって良い対応が、別のBさんにとってはサービス低下につながることもあり、それに対してはさらに対応することにより、サービス向上を図っている。

具体的な対応例を1つ挙げると、Aさんから休憩室に設置したテレビの音がうるさい⁴という投書があったため、直ちに撤去した。すると普段休憩室でテレビを楽しんでいたBさんから、休憩室での楽しみが無くなったという投書が来た。そのため、不特定多数が集まらない別の場所にテレビを設置することにより、解決を図ったというケースがあった。



⁴ 若干難聴の方がボリュームを大きくして見ていたため、それ以外の方にはうるさく感じた。

(3) 事例分析

意義

青梅慶友病院では、病院をサービス業としてとらえ、患者・ご家族に良いサービスを提供して、ご満足してもらうことを考えている。そのため、患者を必ず「患者様」と呼ぶ、患者のニーズに合わせて制度そのものを変更する提言など、既存の病院のあり方にはとらわれず、どのようにしたら患者様に喜んでもらえるサービスを提供できるかという観点で経営を行っている。

急性期の病院と老人病院では求められる役割、機能は大きく異なるが、患者ニーズに合わせた経営を行い、それを評価してもらうことで顧客を確保するという経営理念、目的はは何ら変わることはないと考えられる。

成功要因

青梅慶友病院は、現在約 500 人が入院待ちとなっているなど、終末期の療養型老人病院としては、他に類を見ないほどのブランドを築きあげつつある。

この原動力は、経営トップの「人々が老人病院に求めるものは医療ではない。安らかな生活だ」という医療哲学と、現場スタッフが現場で培ったノウハウ、アイデアを取り込んで実践するといった組織風土がうまく融合していることであると考えられる。