

病院未経験の
経営企画部長
奮闘記

企画系の「やわらか発想」で 経営力アップ!

連載

第9回 患者目線からの業務改善 職種間の壁を取っ払う

職種の壁が改善を阻害

「患者の声を改善につなげること」は経営の基本であり、多くの医療機関が取り組んでいると思います。当院でも「投書箱」を設けて患者の声を収集し、収集した声を取りまとめて委員会等で共有し、改善策を検討する取り組みがなされていました。職員の応対、待ち時間、設備上の問題などさまざまな声が収集され、問題意識を持った職員が改善を促すものの、なかなか改善は進んでいきませんでした。

職種ごとの縦割り組織が根づいていて職種間で見解が異なったり、優先順位に温度差のある問題についてはうやむやになってしまう傾向がありました。理事長や発言力のある幹部職員が声高に指摘した問題は解決されていくのですが、現場職員が発信した問題については遅々として改善が進んでいきませんでした。多くの職員は言っても無駄と感じ口を閉ざし、問題意識の高い職員は、患者にとって必要な改善が進んでいかないことに苛立ちを感じ、組織に対して批判的になっていました。

経営企画部にも、よく気がつくがゆえに、組織に対して批判的になっている職員がい

ました。フロントマネジャーという役職です。部の会議では毎回のように、他部署や法人に対する批判的な意見が炸裂し、他のメンバーもそれに同調するといった有様でした。ただ、個別に話を聞いていくうちに、言い方や表現に問題はあるものの、言っていることに間違いはないと思うようになりました。患者のためにより良いサービスを提供したいという強い想いと使命感を持っていましたが、組織の壁に阻まれて、改善が進まない苛立ちや無力感が批判的態度をとらせていたのです。

職種の壁を取り除くために講じた施策

当時の筆者は社歴が浅く、現場のことを全く理解していなかったため、改善を推進していくパワーも発言力もありませんでした。そこで、患者からの投稿をまとめ、毎週開催されている部長会議（当時は理事長兼院長、看護部長、事務長、医療技術部長、筆者が出席）で報告し、改善の方向性を決めて現場に落とし込んでいきました。部長会議と現場をつなぐ窓口をフロントマネジャーに担わせ、改善進捗に責任を負う立場にし、問題が改善するまで粘り強く進捗を追いかけることにしたのです。

ただ、病院の組織は部長会議で決まったからといって、職種間、職場間の壁を壊せるほど甘くはありませんでした。特に、職種をまたぐ問題についてはなかなか進捗しませんでした。毎週の部長会議で滞っている原因や誰が改善を止めているか等の追跡報告をし、改善に対する抵抗勢力には管轄の部長から働きかけてもらいました。

もうひとつのアプローチとして、待ち時間対策等の職種をまたぐ大きなテーマについては関連職種からなるワーキンググループを立ち上げ、改善策を検討していきました。このような取り組みを続けて少しずつ現場で成功体験が積み重なってくると、現場発信の問題がフロントマネジャーに集まるようになり、職種をまたぐ問題の解決を期待されるようになりました。今では患者からの投稿だけでなく、患者から言われたことを職員が拾って投稿してくれるようになりました。

同時に進めたのが外来患者向けアンケート、退院時アンケート等、あらゆる方法で患者の声を拾って一覧にして見える化したことです。毎週開催の患者サポートカンファレンスでそれらの対策を検討し、翌週開催の部長会議にて報告する流れが確立しています。

改善状況を見える化することで習慣化に成功

患者からの声に対する改善策や、対応できない場合はその理由を一つひとつ記載して冊子にまとめて公開しています。2018年2月に発行した広報誌では、患者の声への



「患者さま満足度アンケートに対する改善例と回答」12ページの小冊子を、患者向け広報誌に挟んで配布

対応策を、別冊として12ページの冊子にまとめて配布しました(写真)。その中には辛辣な意見も多くありますが、できるだけそのまま公開しています。

2013年度に144件だった患者からの投稿が、2017年度は患者からの声256件(2013年度比177.8%)になりました。その中で対策を必要とする案件97件のうち、解決済86件、未解決11件で、解決率は88.7%でした。このように進捗が見える化して、問題解決に向けて粘り強く追いかけてくれています。

患者の声に向き合って法人の考え方を伝え、改善すべきは改善し、それができない場合は理解してもらえるように努力してきました。当たり前のことですが、当たり前を徹底させて習慣にまで落とし込むためには、そのことに使命感を持ち、責任感とこだわりを持って実行する人材が不可欠です。

問題意識の高い職員は、どの病院にもいると思います。そのような人材が気兼ねせず動けるように組織としてバックアップし、オーソライズして、動きやすい環境をつくっていくことが大切だと考えています。