

患者様主体の医療を目指し 人材育成と細やかな患者様サービスを実現



医療法人社団海仁 **海谷眼科**
(静岡県浜松市)

静岡県浜松市にある医療法人社団海仁 海谷眼科は、トップレベルの治療成績をもち、県内はもとより全国各地からも多くの患者様が訪れる。同医院の知名度を上げているのは医療技術の高さだけではない。徹底した患者様サービスでも知られ、2008年にはサービス産業生産性協議会の「ハイ・サービス300選」にも選ばれた。高レベルの患者様サービスを提供できる人材をどのように育成しているのか、また、実際にどのようなサービスが展開されているのかを紹介しよう。

医療法人社団海仁 海谷眼科 院長 海谷 忠良氏

開院準備時の職員研修で サービス教育を徹底

医療法人社団海仁の理事長で海谷眼科の院長を務める海谷忠良氏は、かつて聖隷浜松病院に23年間勤務していた。ほとんどないに等しかった同院の眼科を看板診療科にまで育てあげた実績をもつ。その海谷氏が目標としたのが研修で渡米した際に見学したマイアミ大学のバスコムパーマ研究所だ。設備の大きさや施設の充実、眼疾患の研究や治療の広さと深さに驚きと感動を覚えたという。いつかはバスコムパーマ研究所と同レベルの施設をつくりたい——長年抱き続けたこの夢を実現させるために海谷氏は海谷眼科の開院を決意する。

医療法人社団名の「海仁」は海谷氏の造語。海のように広く深い思いやり、慈しみの心が医療には絶対的なものと考え、その心を「海仁」と名付けた。そして、次のような理念を掲げた。

「患者様を主体に、海仁の心をもって、患者様のQOV(Quality of Vision)を主体に、QOL(Quality of Life)の向上に貢献する」

この理念を実現するには人材の育成は必須と、海谷氏は開院準備時から力を注いだ。その理由をこう語る。

「理念にある“患者様を主体に”という言葉には、患者様の立場に立って考えるということと、患者様と親身に向き合うという2つの意味が込められています。患者様主体を実現させるには、患者様が何を求めているかを常に考え、さらにそれを具体的な取り組みとして表現できなければいけません。それを行える人を育てることは、患者様に提供するすべてのサービスの根幹であると思っています」

開院は1998年6月1日。その2カ月前に入職式が行われ、その後10日間ほど職員研修が実施された。その一部を紹介すると、

- 身だしなみ、表情、挨拶、言葉づかい、電話対応といった基本研修
- 海谷眼科スタッフとしての使命と役割を考えるグループ討議
- 他の眼科医院の事務長を招いての講義
- 百貨店の人事教育課講師を招いての接客研修
- ホテルマンを招いての接客研修

ここに挙げられた内容を見ると、研修の多くが接遇を含むサービスの教育に費やされていることがわかる。また、「研修を通して、職員一人ひとりが当院の理念を理解し、心に刻み、理念実現に向けて意思統一を図ることも大きな狙いでした」と海谷氏は付け加える。

全体あるいは部署ごとのミーティングなど多彩な人材教育を実施

人材教育は検証と改善を重ねながら今に続いている。では現在、サービス向上に向けてどのような教育が行われているのだろうか。代表的な研修として次のようなものがある。

■新入職員研修

入職後に1週間程度実施。同院の理念の理解を図る重要な研修と位置付けられている。院内生活の基本ルールや社会人としての基本を身につけてもらうほか、外部講師による患者様への挨拶や対応の仕方、コミュニケーションの取り方なども学ぶプログラムもある。研修終了後も、3カ月後、6カ月後にフォローアップ研修が行われ、新人研修時に学んだことが継続して実践できているかを確認。再教育する場も設けられている。

■コンプライアンス(経営倫理)に関する研修

昨今、企業のコンプライアンスの順守が強く求められているが、医療機関においても同様だ。

「質の高い医療やサービスを提供するにあたり、職員一人ひとりが社会的倫理に反することなく、“善きこと”“正しいこと”を実践し、業務に就くことが重要と考え、当院独自の『経営倫理綱領』を設けました。その中では、基本原則として患者様に対する倫理、従業員に対する倫理、地域社会に対する倫理、取引先に対する倫理を設定しています」(海谷氏)

「経営倫理綱領」導入にあたっては、全職員に対し、経営倫理綱領の必要性や基本的な考え方、行動基準、運営方法などを説明する会を催した。導入後もマネージャー職、一般職それぞれを中心とした研修会を、外部講師を招いて定期的に行っている。さらに、職員が日々の業務の中でコンプライアンスに関して疑問に感じることなど意見を出し合う「ミニコン

プライアンス集会」を、事務長が中心となって実施している。その集会で出た意見に対しては、経営者側や役員から回答を出したり、必要と思われた点は改善するといったオープンな形が取られている。

なお、「経営倫理綱領」は常に携帯し、全体ミーティング(後述)で唱和する。

■眼疾患に関する勉強会・研修会・院内学会の開催

レベルの高い医療を提供することは患者様サービスの基本。月1回程度のペースで眼疾患に関する学びの場を設けている。年に1度行われる「海仁眼学会」は、各部署の研究成果発表に加え、高名な大学教授による特別講演も行われるという本格的な院内学会。

「私どもは、海仁眼学会を『患者様への研究ご報告、海谷眼科・かけ川海谷眼科・みどり台海谷眼科の海仁グループの取り組みや運営方針のご案内』と位置付け、当院にご受診いただいている多くの患者様にも参加していただいています」(海谷氏)

2008年に第8回が開催され、今、新たな形での開催を計画中だ。

■全体ミーティング・部署ミーティング・マネージャー研修

月1回夕方から2時間程度、外部コンサルタントによる講話などが盛り込まれた全体ミーティングを開催するほか、各部署でもミーティングを適宜開催。また、部署マネージャーは1週間に一度、自部署のスタッフと面接を行う。

そのほかマネージャー対象の研修会を半年に2〜3回実施。月2回マネージャー会議も開かれている。

■その他

5年ほど前から、各職員が上期、下期と1年間の目標を設定し、目標達成に向けて業務に取り組む「チャレンジシート」システムを導入。各担当業務により異なるが、これまでに知識向上や検査などの技術力の向上、CS向上や収益に関する目標、業務改善などの目標が立てられた。

「目標の設定方法や取り組み方、またその結果は、導入直後からすれば多少進歩は見られますが、まだまだ満足いくレベルには至っていません。研修や勉強会から得たことを活かした提案もまだ多いとは言えません」と海谷氏の評価は手厳しい。

患者様の要望や意見を直接受け取る「叱咤激励箱」や「サービス課」を設置

人材教育に注力するとともに、患者様が気持ちよく受診できるようにと、院内でもさまざまなサービスが提供されている。

■外来インフォメーションシステムの導入

患者様の在院時間を有効に使うとしたいとの観点から、今年2月にTVモニターによる情報発信システムを本格導入。同院の理念や取り組みの紹介、院内施設やアメニティの案内、診療時間や医師の診察スケジュールの案内、疾患情報、癒しの映像などを放映している。

■叱咤激励箱の設置

「患者様が何を求めているのかを常に考えて業務に就いているつもりですが、よりレベルを上げるために、患者様から多くの要望や意見をいただきたいと考え、2002年に設置しました」(海谷氏)

意見や要望に対して、それぞれ医院からの回答を掲示するとともに、過去のものもいつでも見られるようにファイリングされている。また、以前は、待合室の一角に記入用紙と投函箱が置かれていたが、他の人の目があって書きづらい人もいたのではとの配慮から、一昨年よりトイレの中や2階の病棟にも置くようにした。一昨年は100件、昨年は140件の意見が寄せられている。

患者様の意見から改善されたことは多い。例えば、ロービジョンの人によかれと思い、あえて入口のドアをつけていなかった外来のトイレについて、ドアがなく入りづらいとの意見が寄せられたことから、自動ドアを設置。そのほか、腰痛の人のための座

サービス向上への取り組み



面の高いイス、加湿機能付きの空気清浄機、子ども用DVDなども患者様からの要望に応じて設置された。

■サービス担当の配置

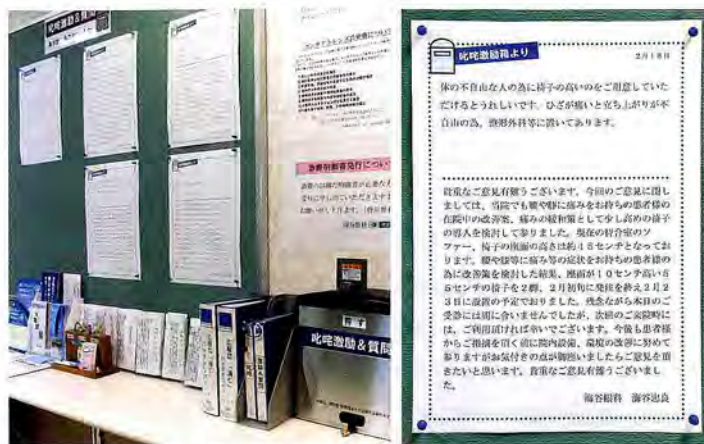
2003年より患者様の不便を少しでもなくそうとサービス担当者を配置。当初は医事課に属していたが、2005年からは一部署となって独立。現在はソーシャルワーカーを含めた4名の職員が患者様の対応にあたっている。ちなみに同部マネージャーは元ホテルマンだ。

玄関を入ってすぐのところに「サービス担当」と大きく表示されたカウンターがある。カウンターの下面には「傘を借りたい、荷物を預けたい」などと例が記され、何でも遠慮せずに相談してほしいとの案内が貼られている。時には、医師への橋渡しとなって、診察に同席して一緒に話を聞くこともある。

カウンター横のラックには、待ち時間を利用して周辺を散策できるようにと職員手づくりのマップや毎月発行の広報誌「海仁」が置かれている。



トイレにも設置されている「叱咤激励箱」



患者様から寄せられた意見への回答を掲示



患者様の声を聴くサービス担当

■電子カルテシステムの導入

「カルテは患者様のもの」との考えのもと、「医療情報の開示」と「効率化による医療の質の向上・無駄な待ち時間の短縮」を目的に2005年に導入。電子カルテの診療内容をサマリー（診療録）として患者様に渡している。初診時にはファイルも合わせて渡しており、患者様はそれにファイリングすることで自分の病状の変化を見返したり、他院受診時やセカンドオピニオンに活用できるようになっている。

マネージャーがいかにマネジメント力を持つかが組織づくりのポイント

いろいろな取り組みで患者様サービス向上に努めてきた同院は、2008年に「ハイ・サービス300選」の「サービスの高付加価値部門」に選ばれた。評価されたのはまさしく「患者様主体の医療サービスを提供」している点だ。

しかし、このレベルまでの道は決して平坦ではなかったはず。何がもっとも大変だったのだろうか。海谷氏は「職員が多いので、それをどう動かすか、その組織づくりが難しかったですね。この課題はまだ完全に解決しているわけではありません。試行錯誤しながら進めています」と話す。

海谷氏が考える組織づくりのキーマンはマネージャーだ。一般企業と比べると、医療機関のマネージャーは日常業務に埋没してしまい、マネージャー業務がおろそかになりがちだからだ。

「マネージャーは一般プレーヤーの仕事から離れても構わないとさえ思っています。自分の部署の一般プレーヤーたちの動きや問題点を把握するほうが重要な仕事」と海谷氏は強調する。

そこで、昨年夏からある試みを始めた。部署ミーティングの仕切りを他部署のマネージャーが担当するようにしたのだ。

「自分の部署しか管理できないようでは高いマネジメント力があるとはいえません。マネージャーたちはもちろんですが、スタッフからも他部署のマネージャーが仕切ってくれればむしろ発言しやすいと好評です」

「ハイ・サービス300選」にも選ばれるほど、サービスの良さは定評となっている同院だが、海谷氏が最も危惧するのは「慣れ」だ。

「人間は本来、怠り性。慣れてしまうと、意識をしなくても、つい手を抜いてしまいがちです。100回のうち99回が良くても、1回でも悪ければ、それまでの99回は帳消しになってしまう」、こう考えた海谷氏は、昨年、総合メディカルに患者様サービスについての覆面調査を依頼した。

「他の人から常に見られていると、いい意味での緊張感が生まれます。私たち経営者も同じです。常に職員たちから見られていると思うから、怠けずに仕事に励むことができているのです」

今年1月に発行された広報誌「海仁」で、海谷氏は今年取り組む課題として「予約システムの改善で無駄な待ち時間ゼロに」と「より一層の高度医療の推進」の2点を挙げた。その新年の挨拶文の最後をこう結んだ。「結果を来年の1月には声高らかに皆様にご報告できるように努力していく所存でございます」

この1年間、海谷眼科がどんな進歩を見せてくれるのか、来年の報告が大いに楽しみだ。

医療法人社団海仁 海谷眼科

診療科目：眼科
 病床数：19床
 院長：海谷 忠良
 所在地：静岡県浜松市中区助信町20-40 〒430-0903
 TEL：053-476-3388
 FAX：053-412-0678
 URL：http://www.kaiya-eyes.com/

