

平成二十二年度 住宅産業CS大会 特別講演報告

医療機関におけるひと満足的好循環経営

～組織と個人のあるべき姿を目指して～

医療法人財団献心会理事長・川越胃腸病院院長

望月 智行 氏



平成22年10月14日に開催された「住宅産業CS大会」において、患者様に心から信頼されるサービスと満足度の向上を理念に掲げ、最優先課題として、職員第一の「人間尊重の職場づくり」を徹底して実践されている医療法人財団献心会理事長、川越胃腸病院院長の望月智行氏をお招きし、「医療機関におけるひと満足的好循環経営」をテーマに特別講演を行なった。ほとんどの参加者から非常に高い評価を得た講演内容の一部を紹介する。

私は臨床外科医であって、決して経営に関する専門家ではありませんが、27年間、10人前後の職員をあずかる立場で仕事をしてきました。CSに関する私の想いを述べてみたいと思います。

本来CSとは何なのか、CSのめざす目標は何なのか、あるいはCSの追求はどこから手を付けていいのかを、私なりに考えてきました。

当院はいわゆる小規模の私的民間病院です。この小規模、40床、10人前後の職員という規模には、私自身の強い想いがあります。創立以来41年、私が院長職を引き継いでから27年、その間ベッド数や規模は一切拡張してきませんでした。

私が院長を引き継いだとき病院は経営的に大変苦難の時でしたが、小規模病院の強みを最大限に發揮して、大学病院や大病院が逆立ちしてもできないきめ細かい仕事をすれば必ず生き残れると考えました。

具体的には、理念や価値観を共有した集団をつくりたい。患者様との信頼感を基盤にして、お互いの息づかいが聞こえるようないい距離感を保ちたい。そして得意分野に特化した専門医療を行いたいということです。

そこで当院が目指す経営は、「労使の

関係を越えた温かい組織風土をつくって職員を幸せにすること」と定めました。

トップリーダーの役割、責任は非常に大きく、次の3つが重要です。

まず一人ひとりの社員の個性を尊重しつつ、一つの集団組織にまとめる。

これはESが徹底していないと絶対にできないことです。2番目は、単なる

仲良しクラブではなく、常に働く集団、いい仕事を志向する集団にしなければいけない。これはCSを追求するとい

うことです。3番目は人を育て業績をあげ事業を継続させること。事業の継続は社会の支援と評価がなければあり

得ず、これはSS、いわゆる社会満足につながります。

つまり大きな意味での顧客満足追求がトップリーダーの役割だということ

になろうかと思えます。

顧客満足とは、それぞれが単独で存在するものではありません。病院でい

えば、社員の満足があつて患者満足があり、患者満足があつて社会満足があ

る。社会の満足があれば職員の誇りにもつながりますから、これはスパイラルを形成しています。

スパイラルをどこから回すか、それは職員満足から始めるべきで、すべて

はESから始まります。

ESの最終の目標は、「私はこの会社が大好き」と社員が感じてくれること。こうした組織をつくるには価値観の共有からスタートすべきです。

私は理念や目的を社員と共有したい。医療は究極のサービス業だという医療

上の信念を持つて、地域に信頼され必要とされる専門病院をつくりたい。そ

のためには規模の拡大は目指さない。規模が大きくなればなるほど、考え方

や方向性の違うさまざまな人たちが雑多に集まり、強い組織にはなれません。

そして、お互いが認め合い、支え合い、信頼し合うこと。100人の組織ならそれができると思っています。

私どもの経営理念はこの三つです。患者様の満足と幸せの追求、職員の幸

せの追求、そして病院の発展性と安定性の追求です。

その理念を実践するのが「ひと満足

の好循環スパイラル」です。ここで働く自分が好きと思ってくれる職員がい

い仕事をしてくれれば、必ず患者様の満足と幸せが追求できる。患者様が満

足し感動してくだされれば、1人の患者さんが1人の患者さんを紹介してくだ

さる。そして病院の社会的評価が上がる。社会的評価が上がれば、そこから

病院としての健全な利益が確保できる。その確保できた利益をまた職員のため

に使っていく。

このスパイラルを永遠に回し続けることが大切です。

評価は能力×努力×方向性

人のモチベーションが上がる条件は、仕事のやりがい、評価と報酬、働きやすい環境の3つだと思っています。

以前は仕事のやりがいを、経済的な満足、心理的な満足、社会的な満足だけで考えていましたが、これからは学ぶ喜び、そして成長する喜び、それから、最終的に人の役に立つ喜びまでを考えていこうと思っています。

当院では成績評価に減点主義は使わず、人よりも頑張った人に対する加点主義で評価を行ってきました。また、絶対評価ではなく相対評価を取り上げます。そして、目立たない部署にもしつかりと評価の目を向けていく。

私は職員の仕事の成果を「能力×努力×方向性」という図式で評価しています。能力や努力にはそんなに大きな差はないと思いますが、方向性は非常に差があります。方向性とは組織目標への一致という意味です。能力と努力をかけても方向性が間違っていれば、組織にとって評価はできないということです。

評価の視点は“医はサービス”とい

うポイントです。いかに優れた技術や潜在能力を持っていても、それがサービスの成果として発揮されていなければ評価しません。

また成績は個人と部門全体の両面で評価したいと思います。賞与の個人別支給配分額の設定は、一つは基本給の比例分、あとは成績比例分として合算し、それに勤続係数をかけます。

成績比例分の中には個人の評価と、部門全体での評価の二つを同時に込めるようにしてあります。部門の成績とは、患者様満足度調査による各部門のサービス評価です。

一昨年、全国の23病院と共に、ESの全国調査を行いました。おそらく医療業界では日本で初めてだと思います。結果を見ると当院の社員は、総じて他の病院よりも非常に高い満足度を感じてくれている。

これを少し分析すると、面白いことが分かりました。他院は、医師が一番高い満足度。二番目が看護師と、明らかに技術職の満足度が高い。私たちの病院は、医師も他院よりも優位に高いのですが、それよりも高いのは事務職であり、整備というお掃除の人です。

もう一つ特徴がありました。今度は職位別。つまりトップ層からロー層と見ていくと、他院は自分の病院はい

いと上位職位の人ほど思っていて、下位に行くほど「自分たちは満足していない」と下がっていく。ところが、当院は、科長層とか係長層が高く、それにほとんど匹敵するのがスタッフの層です。つまり中堅層が当院を引っ張っていると感じています。

最大の目標はCS不満率ゼロ

看護師さんとは離職率が高い職種の代表的なものだとされています。当院も一番高かったときには20%ぐらいの離職率がありました。やっと一昨年あたりから3%程度に落ち、今では不満で辞める人はゼロになりました。これまで1990年、94年、97年と、辞めてしまう人が多かった年があります。

当院では1987年から独自にCS調査を行ってきました。診療システム評価、サービス評価、設備評価、その他のご要望と、4つの大項目とそれぞれの小項目にわたって調査し続けてきました。800人から1000人近い人たちの評価ですから、かなり客観的なものです。本年度の総合的な満足度は93・1%、不満率が0・4%。私の今の最大の目標は、不満率をゼロにすることです。

サービスの満足度について、部門別のトップをいつも競っているのが、看

護部と事務部です。一番下が診療部ですが、今まで20年ぐらい蚊帳の外でしたが、2000年ぐらいを契機にしてグリーンと上昇してきました。医師も全体の組織に引っ張られる、いわゆる巻き込み効果があるようです。

さて、サービス評価がガクンと落ちた年があります。なぜこんなに落ちたのか、その原因が最近やっと分かりました。これは先ほどの離職率が高かった年と同じなのです。

つまり、人の出入りが激しいときは、残った人がどんなに頑張ってもサービス評価が下がるという一つの教訓です。したがって、そうした組織は絶対にくっついてはいけません。

ESを追求したら本当にCSが上がるのか、先ほどの全国調査の中で統計処理してみると、職員満足の高い組織は患者満足が高いという正の相関がある。つまり職員を幸せにすること、職員に対して厚く大事にしてあげることが患者様の満足度を高くする最高の道いちばんの近道であることを、私は確信しました。

それではES、CSを追求することは業績につながるのか――。

当院の顧客満足の一つの評価ポイントである患者数で見ると、総合的な満足度の上がり方と、患者様の数の

増加はバラレルになっており、やはりCSやESを追求することが実質的には業績の向上に間違いなくつながっています。

中間管理職の満足度、幸せ感が高いと組織全体に牽引力が働いて、活力とチーム力が向上する。そして職員満足度が高い組織は人が定着し、いい仕事を通じて顧客満足度が向上する。顧客満足度の高い企業は社会の評価を得て業績の伸びが期待できるというのが、私の結論です。