

原 著

病院 CS (Customer Satisfaction) 向上のための横断的協議体制の 確立と今後の課題について

多根総合病院 CS 委員会 形成外科¹, 管理部², 放射線治療科³, 放射線診断科⁴, リハビリテーション科⁵,
研修医⁶, 看護部⁷, 院長⁸

中西 新¹ 四方 秀 樹² 川守田 龍³ 塩 谷 哲⁴
松 岡 佳 春⁵ 増 川 愛² 中 尾 栄 祐⁶ 小 暮 紀 和⁷
西 村 洋 子⁷ 丹 羽 英 記⁸

要 旨

病院 CS 【Customer Satisfaction : 患者満足】 向上のための活動を円滑に進めるには, 効率的な横断的協議体制の確立が重要であるが, 具体的な手段については報告例が少ない. 今回当院では, CS 向上に関与する多様なニーズに合わせた活動を行うために 6 つの活動グループ (ES 【Employee Satisfaction : 従業員満足】 チーム, 意見箱チーム, 掲示板チーム, CS ニュース・研修チーム, 接遇チーム, Facebook チーム) を確立し, 各テーマについての情報収集・考察・改善活動を行った. 月 2～4 回の CS ランチタイムカンファレンスと月 1 回の CS 委員会の時間を設けて, それぞれの進捗状況の確認と情報共有, 目標・問題点の討議を行った. 各活動チームがそれぞれの目的別に主導権を握り, CS 委員会を通じて横断的協議を行うことで, 効率のよい CS 活動が実現した. 病院や職員が抱える問題点も具体的に把握することが可能となり, 今後それらに対応する発展的な活動を検討している.

はじめに

病院における CS の概念は全国的にも定着し, 概念の導入期は過ぎ, CS の具現化が求められる時代を迎えている. TV・インターネットにより情報が溢れる状況の中で, 患者がそれらを収集して受診すべき病院を選択し, 受診した様子を評価・報告, 口コミを通じて病院の評判が上下していくということも多々見受けられる. 病院職員が接遇マナーを守り応対することが当然のことであるという認識が世間の風潮であり, その対象は医師・看護師も例外ではない.

また一方で, ES が低ければ CS を高めることは出来ず¹⁾, 職員へのより良い職場環境の提供についても検討が必要である. 仕事に対する満足度を高め, 理想的な勤務体制を構築することも CS 向上達成のための一つの目標となった. 病院の個性と資源を見直し, アイデンティティを明確にして, 良い意味で「従来とは違う病院づくり」に取り組むことが必要である.

しかし実際に CS の向上を図るには, 多種多様な要

望や問題点に着手する必要性があり, 職員全体への情報伝達や教育が必須となる. いざ CS 向上を考えると, 何をすべきかマニュアルは無く, どういった問題が優先的に改善すべきかという点も各々の病院の状況によって大きく異なる. また, 場当たりの企画・対策では病院のような大規模な組織の意識改革は結果が得られにくく, 系統的かつ効率的な組織の構築と, 運営方法の立案が必要である.

今回我々は CS 委員会として活動するに際して, より効率的な横断的協議体制の構築が必要であると考えた. 病院職員の行動基準である「自分の家族を入院させたい病院になる」をテーマとし, 職員の接遇改善と, 患者の視点からみた病院の問題点を克服していくために活動を行った. 当院での活動の具体的な方法とそれらにより得られた結果について報告し, 病院 CS 向上を主眼とした横断的協議体制の確立の重要性と病院 CS の今後の課題について考察する.

横断的協議体制の確立：

病院長、看護部長を含む25名によりCS委員会を発足した。参加メンバーの役職は医師・研修医・看護師・薬剤師・臨床検査技師・放射線技師・リハビリテーション技師・管理部職員と多業種から成り立ち、参加者は各所属長の推薦により決定した。参加メンバーはESチーム、意見箱チーム、掲示板チーム、CSニュース・研修チーム、接遇チーム、facebookチームの6つの活動チームに分かれ、それぞれのチームリーダーを中心にテーマに基づいた活動を行った。活動の主導権は各リーダーに委ね、チームメンバーで活動目標や具体的な計画を検討し、実践した。月に2回のランチタイムカンファレンスを設けて各チームの横断的協議を行い、活動の進行状況の確認と情報の共有を行った。それぞれのチームが活動する上での問題点や課題などを議論し、互いの活動に対しての提案なども活発に行った。月に1回のCS委員会では1か月の活動状況の報告と反省、および今後の目標などについて、各チーム毎に活動報告書を作成し、活動記録として蓄積した。

各活動チームの主な活動と達成された結果：

〈ESチーム〉

現状を把握するために、職員に対して満足度調査を行った。管理職と一般職員との認識の差を把握するため、まずは一般職員に対して、googleドキュメント機能を利用してインターネット上での調査を行った。アンケートは個人を特定できないように無記名で行い、部署間の意識の差を調査するため、部署・業種については記入するようにした。34の質問とフリーワードでの解答欄を設け、職場環境や業務に対する意識など様々な観点からの意見を収集した(表1)。アンケート対象者450名に対して377名から回答を得た(図1)。

〈意見箱チーム〉

院内の意見箱に投書された内容をCS委員会メンバーで共有するため、毎回のCSランチタイムカンファレンスとCS委員会です新しく投書された意見を供覧した。早期対策が必要な問題にはその場で具体的な改善案を検討し、各部署に伝達した。院内の意見箱の設置場所に偏りがあることも判明し、不足している部署に対して新たに意見箱と記載スペースの増設を行った。入院患者全員に行っている退院時アンケートの内容についてはgood newsが集まり安いようにフォームの見直しを図り、情報収集とフィードバックの体制を意見箱チームが主導で行えるように調整した。

〈掲示板チーム〉

院内の各部署の掲示板と掲示物の現状を把握するため、メンバーで院内巡回を行い調査した。結果、掲示物をテープなどで壁に直接貼るなどの行為が多く見られたため、病院内の掲示物に関する取り決めを策定し、院内に周知した。掲示スペースが足りないという意見に対しては、各部署ごとに必要な掲示板の枚数・大きさの要望を調査し、造設する方針とした。具体的な掲示板造設の大きさ、数量やレイアウトについては、チームメンバーと該当部署の職員でカンファレンスを行い、必要な場所に効率よく配置されているかを検討したうえで発注、設置した。

〈CSニュース・研修チーム〉

CS委員会の活動内容や、院内への啓蒙活動を目的とした院内職員向けの定期配布資料「CSニュース」を発行した(図2)。毎月2回の発行で、これまでに臨時号も含めて計21部を発行している。

また、病院全体のCS向上を図るために、職員対象の「CSリーダー研修」を企画した。外部講師による月1回3時間、6か月間の研修を予定し、病院各部署より参加者を推薦にて募集、総勢32名の参加者とともに実施した。

〈接遇チーム〉

院内巡回を行い、接遇の良い職員に対して接遇マナーに関するインタビューを行った。CSニュースに巡回・インタビューの様子を掲載し、職員に向けて公開した。また、接遇の基本である「挨拶」の慣行をアピールするために「挨拶強化月間」を設定、ポスターを作成して院内各所に掲示し、CSニュースやCoMedix(病院グループウェア)を通じて周知した。

〈Facebookチーム〉

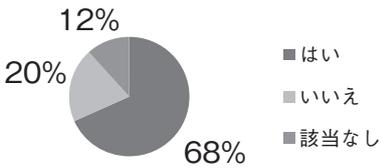
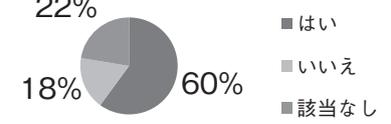
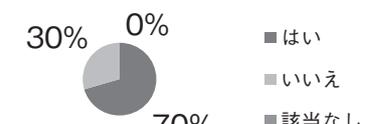
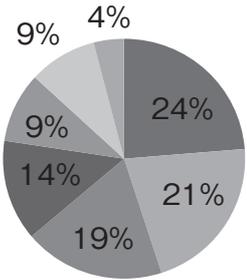
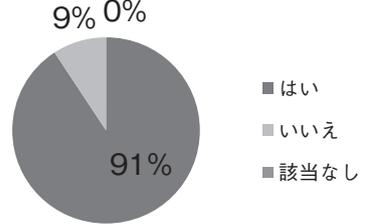
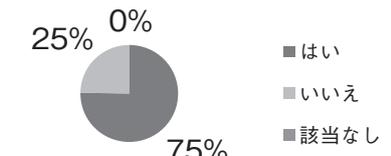
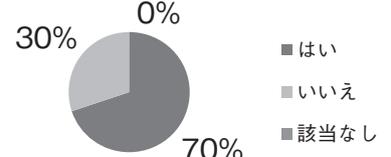
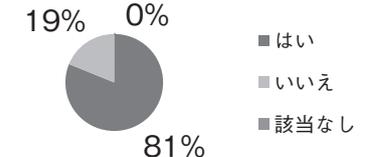
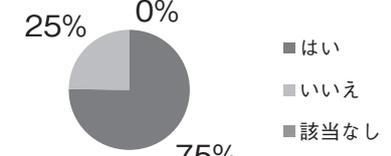
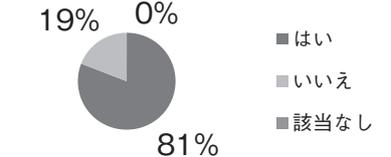
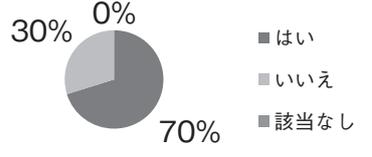
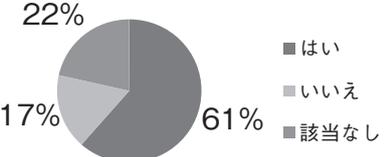
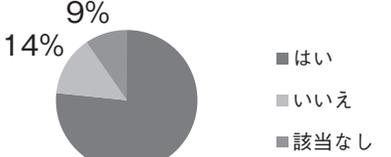
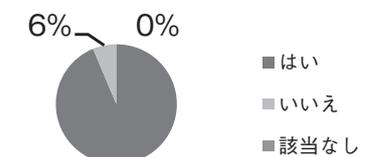
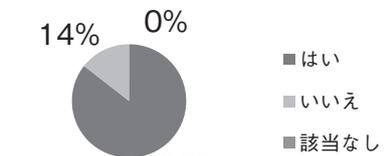
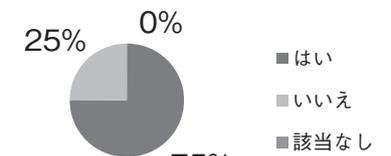
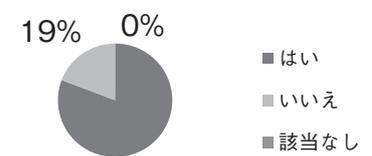
多根総合病院公式Facebookページを開設した(図3)。記事投稿は医師3名(9年目医師1名、研修医2名)、看護師2名で担当し、病院内のイベントの報告や設備紹介、医師の紹介や研修医、看護師の日常業務の紹介など、様々な視点からの情報発信を行った。開設後、半年の経過で約100名からの「いいね!」を頂き、登録されたファンの方からの記事に対するコメントも届くようになった。

〈その他：CS委員会全体としての活動〉

職員間のコミュニケーションの場を設ける活動を積極的に行った。部署や役職の垣根を取り払い、職員な

表1 職員満足度調査 アンケート内容

番号	質問内容	質問内容	理由・原因・要望などの具体的な記載欄
仕事のやりがい・達成感	1	あなたの部署のチームワークはよいですか。	質問1で「いいえ」の方、なぜないと思うか何に問題があるのか教えてください。
	2	スタッフ一人一人の個性を理解して関わりをしていますか。	質問2で「はい」の方、どういうところに気を付けていますか？教えてください。
	3	達成感ややりがいを感じるために必要なことは何だと思えますか。（優先する項目3つを選んでください）	①十分な報酬を得る②達成感がある③感謝される④自分の意見が認められる⑤上司に評価される⑥仕事を任される範囲が大きい⑦やりがいある仕事ができる
	4	日々の業務が、患者や周りのスタッフに役立っているという、達成感がありますか。	質問4で「いいえ」の方、なぜ自分の業務が役立っていることや、達成感を感じないと思いますか？教えてください
	5	自分たちの仕事の大切さ（意義）を理解して（感じて）実行できていますか。	質問5で「はい」の方、どういうところに気を付けて仕事していますか？「いいえ」の方、仕事の大切さや意義について理解できない（感じていない）理由に教えてください。また、どのようにすれば理解できると思うか教えてください。
	6	向上心を持って新たな仕事・スキルアップに挑戦していますか。	質問6で「いいえ」の方、なぜ出来ないのか教えてください。
	7	今の仕事が自分に合っていると思いますか。	質問7で「はい」または「いいえ」の方、なぜそう思うのか教えてください。
	8	病院は長期ビジョンや目標を明確に発信しているとおもいますか。	質問8で「はいえ」の方、何に問題があると思うのか、どのように改善すればいいのか具体的に教えてください。
	9	病院の方針決定に透明性はありますか。	質問9で「いいえ」の方、何に問題があると思うのか、どのように改善すればいいのか具体的に教えてください。
	10	病院の長期ビジョンや目標を理解し、達成できるように行動していますか。	質問10で「いいえ」の方、なぜ病院のビジョンを達成できるよう行動できないのか教えてください。
	11	管理職、所属長の考え・思い、方針に納得できますか。	質問11で「いいえ」の方、何に問題があると思うのか、どのように改善すればいいと思うのか、具体的に教えてください。
成長の機会・環境	12	目標となる先輩や上司がいますか。	質問12で「はい」の方、よろしければ目標となる先輩・上司のお名前を教えてください。
	13	目標となる先輩や上司の理型はどのような人だと思えますか。【複数回答可能】	
	14	先輩や上司に質問しやすい環境ですか。	質問14で「いいえ」の方、何に問題があると思うのか、具体的に教えてください。
	15	先輩からのアドバイスが自分に役立っていますか。	質問15で「いいえ」の方、なぜ役立っていないと思うのか、教えてください。
	16	所属部署内で声を掛け合い、助け合う風土がありますか。	質問16で「いいえ」の方、何に問題があると思うのか、どのように改善すればいいのか具体的に教えてください。
	17	他職種間で声を掛け合い、助け合う風土がありますか。	質問17で「いいえ」の方、何に問題があると思うのか、どのように改善すればいいのか具体的に教えてください。
	18	スキルアップのため、勉強会や研究会に参加していますか。	質問18で「いいえ」の方、なぜ参加されないのか、または、参加できないのか、何に問題があると思うのか、どのように改善すればいいのか具体的に教えてください。
	19	他職種から学ぶような雰囲気・コミュニケーション・機会がありますか。	質問19で「いいえ」の方、何に問題があると思うのか、どのように改善すればいいのか具体的に教えてください。
	20	所属部署内または勤務場所（病院内）の会議等で、職員の声・意見や問題点の収集が行われ、改善が図られていると思えますか。	質問20で「いいえ」の方、改善が図られない事項と、改善されない理由があれば具体的に教えてください。
	21	所属部署の上司と色々な問題や、個人的な相談などよく話し合えていますか。	質問21で「いいえ」の方、なぜですか、何に問題があると思いますか。また、どのように改善すればいいのか具体的に教えてください。
	職場環境	22	所属部署では職種関係なく、自分から「おはようございます」「おつかれさまです」の挨拶を自らしていますか。
23		働いている環境に（休暇・給与・体制など）不公平を感じていますか？	質問23で「はい」の方、具体的に不公平と思うことを教えてください。
24		業務に必要な物がそろっていますか？	質問24で「いいえ」の方、何が足りないのか具体的に教えてください。
25		物品がそろっていない場合、工夫して作業しようという雰囲気はありますか？	質問25で「いいえ」の方、何に問題があると思うのか、どのように改善すればいいのか具体的に教えてください。
26		自分が業務に関与している領域を常に整理整頓し、汚れているときは他人に任せずに自分たちで掃除していますか？	質問26で「いいえ」の方、なぜしない（できない）のか、具体的に教えてください。
27		各スタッフに部署内での明確な役割（資格を問わず）が与えられていますか。	質問27で「はい」の方、どのような役割が与えられているのか、また、それはなぜ、「あなた」なのか分かる範囲で教えてください。
28		現在の職務内容（条件）と自分のスキルを考慮して、給与に強い不満がありますか。	質問28で「はい」の方、どこに不満ですか。具体的に教えてください。
人事制度・処遇	29	自分の能力に合わせた人事評価をされていると思いますか？	質問29で「いいえ」の方、具体的にどのような事項が評価されていないか教えてください。
	30	休暇制度や福利厚生などが、充実していると思いますか。	質問30で「いいえ」の方、何に問題があると思うのか、また、充実してほしい内容も含めて具体的に教えてください。
	31	院内外での職務に関する学術的・社会的活動が評価されていますか。	質問31で「いいえ」の方、何に問題があると思うのか、具体的に教えてください。
	32	多根病院に就職してよかったですか？	質問32で「はい」の方、何について良かったと思うのか、具体的に教えてください。
将来への不安	33	これからずっと働きたい職場ですか。	質問33で「いいえ」の方、何に問題があると思うのか、どのように改善すればいいのか具体的に教えてください。
	34	仕事を辞めようと思っている、または、辞めたいと思っているとしたらその理由は何か。	

<p>質問1. あなたの部署のチームワークはよいですか。</p>  <p>12% 20% 68%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ はい ■ いいえ ■ 該当なし 	<p>質問2. 部署内のスタッフ一人一人の個性を理解して関わりを持っていますか。</p>  <p>22% 18% 60%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ はい ■ いいえ ■ 該当なし 	<p>質問4. 日々の業務が、患者や周りのスタッフに役立っているという、達成感がありますか。</p>  <p>30% 0% 70%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ はい ■ いいえ ■ 該当なし
<p>質問3. 達成感ややりがいを感じるために必要なことは何だと思えますか。 (優先する項目3つを選んでください)</p>  <p>9% 4% 9% 24% 14% 21% 19%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 感謝される・役に立つ ■ 十分な報酬を得る ■ 達成感がある ■ やりたい仕事ができる ■ 自分の意見が認められる ■ 上司に評価される ■ 仕事を任される範囲が大きい 		<p>質問5. 自分たちの仕事の大切さ(意義)を理解して(感じて)実行できていると思えますか。</p>  <p>9% 0% 91%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ はい ■ いいえ ■ 該当なし
<p>質問6. 向上心を持って新たな仕事・スキルアップに挑戦していますか。</p>  <p>25% 0% 75%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ はい ■ いいえ ■ 該当なし 	<p>質問7. 今の仕事が自分に合っていると思えますか。</p>  <p>30% 0% 70%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ はい ■ いいえ ■ 該当なし 	<p>質問8. 病院は長期ビジョンや目標を明確に発信していると思えますか。</p>  <p>19% 0% 81%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ はい ■ いいえ ■ 該当なし
<p>質問9. 病院の方針決定に透明性がありますか。</p>  <p>25% 0% 75%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ はい ■ いいえ ■ 該当なし 	<p>質問10. あなたは病院の長期ビジョンや目標を理解し、達成できるよう行動していますか。</p>  <p>19% 0% 81%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ はい ■ いいえ ■ 該当なし 	<p>質問11. 管理職・所属長の考え・思い・方針に納得できますか。</p>  <p>30% 0% 70%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ はい ■ いいえ ■ 該当なし
<p>質問12. 目標となる先輩や上司がいますか。</p>  <p>22% 17% 61%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ はい ■ いいえ ■ 該当なし 	<p>質問14. 先輩や上司に質問をしやすい環境ですか。</p>  <p>14% 9% 77%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ はい ■ いいえ ■ 該当なし 	<p>質問15. 先輩からのアドバイスが自分に役立っていますか。</p>  <p>6% 0% 94%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ はい ■ いいえ ■ 該当なし
<p>質問16. 所属部署内で声を掛け合い、助け合う風土がありますか。</p>  <p>14% 0% 86%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ はい ■ いいえ ■ 該当なし 	<p>質問17. 他職種間で声を掛け合い、助け合う風土がありますか。</p>  <p>25% 0% 75%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ はい ■ いいえ ■ 該当なし 	<p>質問18. スキルアップのため、勉強会や研究会に参加していますか。</p>  <p>19% 0% 81%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ はい ■ いいえ ■ 該当なし

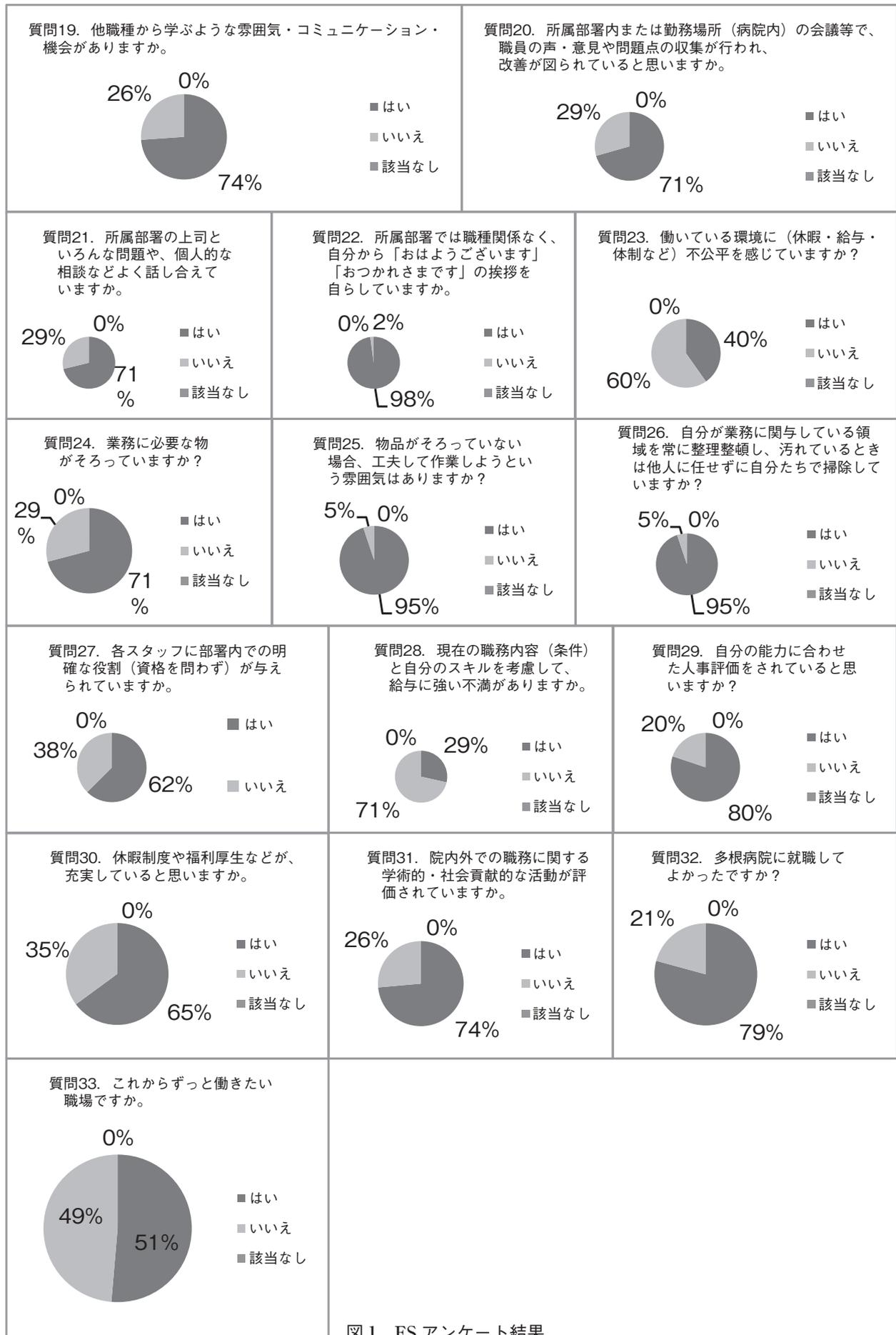


図1 ES アンケート結果



★CS チーム活動報告★
 <意見箱チーム>意見箱に頂いた Good news をお届けします。

◆7階 病棟をご利用された患者様からのご意見◆
 「10Uでも看護師さんの対応がとっても親切だった。おばあちゃんが入院した時、私たち姉妹に優しく声をかけてくれたこと。だいたい心が癒されました。」

◆9階 神経内科を利用された患者様からのご意見◆
 「看護師の皆様！ありがとうございます。すごく良かったです。本当にありがとうございます。」

◆6階 日帰り手術センター外来をご利用された患者様からのご意見◆
 「とてもうれしかったです。そして変わってほしくないのです。
 先日、地元の病院で不親切で冷たい対応を受けました。それでこちらの病院を調べて診察を受けました。電話でも親切で、総合受付の対応でもみなさん優しく親切で、とてもうれしく安心しました。老人車を押し、機械の操作にとまどっている方にもすぐにカウンターから出てきて受付の方が対応されていたこと、他院のことを相談しに来た方にも親切に対応されていたことにもすごく感心しました。見えて気持ちよかったです。検査でもXでも、どこでもみなさんが笑顔で優しく対応してくださるので、不安なことも質問できて安心しました。
 病院で不愉快な辛い思いをしている方が多いです。
 この病院なら安心して診察が受けられます。この病院に勤められているみなさんに感謝しております。」

◆意見箱回収数◆
 4月→5件 (内2件 Good News) 5月→6件 (内3件 Good News)

★日常使えるワンポイント英会話★<初級編>
 前回の流れ: One moment please→Thank you for waiting
 お待ち頂いたあとはいよいよご案内です。
 ご案内方法は様々ですが、ここでは問診のご記入をお願いします。(問診は英語記載のものとしませう)
 Please fill out this form 「プリーズ フィルアウト ディス フォーム」
 - 問診票のご記入をお願いします -
 そのほかにも、より丁寧な表現として、「Could you please fill out this form?」問診票のご記入をお願いしますか?—や、チェックをつけるだけの簡単な問診の場合は、「Please fill in this form」という表現も使います。

Q&A

Ｔさんからの質問：問診票は「Form」でいいのですか？

答え：正式には「Medical questionnaire」（メディカル クエスチオナー）「Medical Interview sheet」等ですが、「Form」は用紙という意味なので、どんな用紙にも使える表現で便利です。病院には問診票や入院申込書など様々な書類がありますから、「Form」という単語を覚えておくと便利です。
 ちなみに、同意書は「Consent form」といいます。

図 2 CS ニュース



The image shows a screenshot of the Facebook page for Tokoro General Hospital. The page header includes the Facebook logo, search bar, and navigation links. The main content area features a large image of the hospital building at night, with the text "多根総合病院" (Tokoro General Hospital) and "いいね！ 112人・話題になっている人28人". Below this, there is a "基本データ" (Basic Data) section and a "写真" (Photos) section. On the right side, there is a "Facebook ページを作成" (Create Facebook Page) button and a "Facebook 広告でページを宣伝" (Promote page with Facebook ads) section. The page also shows a "現在" (Now) status and a "開地日" (Opening date) field.

図 3 多根総合病院 Facebook ページ

ら誰でも参加可能な大規模な納涼祭をCS委員会として企画立案し、実行した。職員家族の参加も見られ、総勢164名による交流会が実現した。

考 察

【病院CSの在り方】

病院間の競争の激化に伴い、CS経営を医療に導入する考え方はますます重要視されつつある。病院CSの考え方として、四方は「患者の望んでいる要望を受けてからそのまま期待通りに叶えても、当たり前の満足しか与えられない。患者の要望より先に先手を打って提案する、あるいは患者家族の予想を超えた対応をすることが、期待を超えた満足へと繋がる²⁾。」と述べている。また冷水らは「大切なのは、サービスの受け手である患者様が満足であるかどうかの判断をし、評価するというのを考え、患者様が満足と思うサービスとは何かを考え続けていくことである³⁾。」と述べている。具体的なCS活動を考える上で難しい点としては、CSというテーマそのものが多様な要因から成り立っているため、一方向性の活動だけでは改善・向上に繋がらないということが挙げられる。患者・職員から挙げられた多種多様な問題点を端から順に解決していくことが、求められることではあるが、闇雲に対応しているだけでは非効率である。人材や時間には限りがあり、より効率のよい活動で最大の効果を得るには、まずは患者（顧客）のニーズを知ることが大切である。P.F.ドラッカーは、「マネジメントの目標設定で中心となるのはマーケティングとイノベーションであり、顧客が代価を支払うのは、この二つの分野における成果と貢献に対してである⁴⁾。」という考え方を提唱している。病院CSは企業でのマネジメントとして考えるべき要素であり、決して他病院の活動を模倣するだけでは改善、向上を見込めるものではない。

【病院CS向上のための横断的協議システムの構築について】

今回、我々は当院のCS委員会を再編するにあたり、より効率よく活動を行い、病院にとって確実な結果をもたらすことが出来るように検討を行った。先に述べたような多方向性のニーズに答えるためには、各々のニーズ毎に合わせた形式で企画・実行・評価といった活動を行うことのできる小グループが複数必要であると考え、今回当院では6つの活動チーム（ESチーム、接遇チーム、意見箱チーム、掲示板チーム、CSニュース・研修チーム、facebookチーム）を構成した。ド

ラッカーのマーケティング、イノベーションという観点に基づきそれらを分類すると大きく3つの方向性に分類される。

① ESチーム・接遇チーム：職員の立場からCSを考えるチーム：職員にむけてのマーケティング・イノベーション

② 意見箱チーム・掲示板チーム：患者の立場からCSを考えるチーム：患者にむけてのマーケティング・イノベーション

③ CSニュース・研修チーム、Facebookチーム：院内、院外に病院から情報を発信していくチーム：病院のアイデンティティの確立

6つのチームは各々が重要な役割を担い、それぞれが一つの委員会として成り立つほどの活動内容を有する。一つずつ時間をかけて改善、組織化していくことも望ましいが、短期的に病院CSの向上を得るには、この3つの要素の改革が迅速に連携をとり、効率よく満たされることが必要となる。各チームの横断的協議の場としてCS委員会を位置づけた。

今回6チームでの活動は各々のリーダーにプロジェクトの主導権を与え、CS委員会で討議する内容は各チーム内で解決できない問題の検討や、最終決定事項の確認のみとした。各チームリーダーは各々の役割を理解して行動し、自然な流れでチーム間での連携も見られるようになり、効率のよい運営につながったと考えている。四方は患者の声を拾い上げるシステムとして退院時アンケート、意見箱、患者対応室、アドボカシー室の4つの部門に分けて活動する手法を提唱している²⁾。それら4部門の横断的協議システムにより、患者から寄せられる意見を連携して共有している。アドボカシーとは一般に「権利擁護、弁護」などの意味で使用され、意見箱に投書しても納得できない患者を想定して個々のケースに合わせて繊細な対応を実現している。当院にも患者相談窓口は存在するが、現状ではCS委員会との連携は確立されていないため、今後の目標として、意見箱チームと連携することで情報共有していくことが望ましいと思われる。

【横断的協議の進め方とその評価】

横断的協議を円滑に進める上での課題として、情報共有を短時間で効率よく行う必要があることが挙げられる。当院の委員会では月2回（委員会立ち上げ当初は月4回）のランチタイムミーティングで、各グループの活動報告と、全体で話し合うべき問題の確認を行った。ランチタイムミーティングについても議事録を作成し、次回に配布できるようにした。月1回の委

員会では1か月間のチーム活動報告を文書にまとめ全員に配布、共有した。これにより各チームのリーダーは自らのチームの成果について再確認・再評価することが可能となり、他チームの活動についても効率よく情報共有することが出来、チーム間での連携が活発化する結果に結びついた。チームの活動記録から、その活動をCSニュースを通じて院内に報告していく流れが出来たことで、病院全体へ効率よくCS委員会の考え方を広めることが可能となった。

【当院のCS活動に対する考察】

「他とは違う病院づくり」「病院のアイデンティティ確立」を実現するには、病院のトップリーダー、幹部職員の協力が欠かせないポイントである。幸いにも当院の場合、CS委員会の再編構想自体が病院長からの発案であり、院長、看護部長、医療技術部長の委員会への参加、協力を得ることが出来た。組織に大きな変化をもたらす、病院の存在意義を明確にする活動である以上トップ自らが率先垂範する仕組みが必要である^{5) 6)}。

ESチームによる職員満足度調査(表2)からは、様々な課題点が浮き彫りになった。福利厚生の実質や休暇取得に関わる体制の改善を求める声が多くみられた。しかし、「病院の福利厚生で何が利用できるのかわからない。」というコメントも多く挙げられた。休暇については部署別に満足度の差が見られることもあり、まずは休暇取得体制の実状把握や、院内で利用できる福利厚生のインフォメーションを行うことを対策とした。他職種との連携不足を指摘する意見も多く寄せられた。佐藤らは「医療の専門職には、それぞれの歴史や教育方針があり、価値観も当然違ってくる。そのためお互いの役割や考え方を知ることが、コミュニケーションを防ぐ手立てとなる。」と述べている⁷⁾。具体的には部署の垣根を無くした研修会や、全職員対象となる交流会をCS委員会が中心となって企画することが改善に繋がると考えられる。CS、ESを充実させるうえで大きな基礎となる要素はコミュニケーションであり、横方向のつながりを構築できる場を提供していくことがCS委員会の一つの役割である。

CSニュース・研修チームが企画、実施している「CSリーダー研修」は、今後のCS委員会および、病院としてのCS意識向上に大きく影響するプロジェクトである。リーダー育成の重要性について Quint Studer は「もし、離職する人の最大の理由が、上司との人間関係にあるのだとすれば、私たちが職員にしてあげられる最良のことは、偉大なリーダーを育成す

ることである⁸⁾。」と述べている。優秀なリーダーの育成はCS、ES両方に良い影響をもたらすことに直結し、十分な時間をかけて成し遂げるべき課題であると思われる。各所属長からの推薦を受け選出された代表者たちは、部署の代表としてCSの概念を中心にリーダーの役割を学んでいる。役割期待の大きい研修であり、一連の研修終了時には病院にとっての貴重な存在に成長されることが予想される。病院全体にCSを浸透させるためにはスタッフ一人一人のリーダーシップ能力が重要になってくる⁹⁾。CS委員会の各チームと、各部署に在籍するCSリーダーが連携をとることで、非常に効率のよい情報伝達と、成果のフィードバックが実現すると思われる。本研修は半年1クールであるが、2期・3期と繰り返すことでCSリーダーが病院職員の理想モデルとして定着し、職員全体の意識改革につながるものと期待している。

【今後の課題】

CS活動を推進していくことで、病院の発展が得られる一方で、新たな問題点が生じる可能性がある。1つは外来患者の診察待ち時間の延長である。患者満足度の向上は外来受診患者数の増加にも繋がるゆえに起こる問題点である。診察体制をより効率化して対応することは当然ながら、限界があることも否めない。2つめは、入院患者の満足度が高まることによる退院遅延の問題である。病院の居心地の良さを感じてもらうことが満足度向上の要素の一つであるが、早期退院や他院への転院についての不満が生じる結果につながることもある。前者について、佐藤らは「院内で過ごす時間の満足度が高いほど、リピート患者が増える」と考え、患者を待たせてしまう状況を生かして、患者の満足度を維持・向上し、職員にやりがいを抱かせるような工夫を提唱している¹⁰⁾。ディズニールランドに代表されるように顧客にとっての「体感待ち時間」を減らす工夫を講じることが、医療機関においても求められている。また、後者の問題点については、当院単独のCS活動のみで改善が得られるものではなく、近隣地域全体を通して検討していくべき課題であると思われる。Leonard L. Berryらの著書では、アメリカでの医療保障制度改革の際にロチェスターのメイヨークリニックが多くの診療所や病院とネットワークを形成し、連携病院の名称の後にブランド名として「メイヨー地域診療所」の名称を付けることで、地域共同体としての医療を安定化させたエピソードが紹介されている¹¹⁾。近隣地域の病院・医院がそれぞれの特色を打ち出し、積極的に連携して患者を分散化させること

で、地域全体の医療体制の改善が見込まれる。急性期病院、慢性期病院、開業医のそれぞれの役割を、地域住民にもっとよく理解してもらえるように伝達・教育していく必要がある。病院CSの概念から地域医療CSにつなげていくことが今後の大きな課題の一つになると予測される。

おわりに

CS委員会を効率よく運営し、病院職員や患者から挙げられた問題点を重く受け止め、改善策を検討し、結果としてフィードバックしていくことは、病院の発展を考えた上では非常に大切なことである。CSに関わる組織構築を、場当たりのではなく体系的に行うことで、安定した継続的な活動が可能となり、結果につながるることとなる。病院に見合ったCS向上のためのチームを構成し、それらの横断的協議体制をCS委員会を通じて確立するスタイルは一つのモデルプランとして成り立ち、他施設でも応用が可能であると思われる。今後より発展的なCSを得るには、病院内だけでなく地域全体に視点を置いて、様々な対策を練っていく必要性があると思われる。

文献

- 1) 福島文二郎：9割がバイトでも最高のスタッフに育つディズニーの教え方，中経出版，東京，92-93, 2012
- 2) 四方克尚：CS (Customer Satisfaction) と病院の相談窓口．病院，63 (11)：906-909, 2004
- 3) 冷水早百合，光田朋子，山本光代，他：当院における患者満足度調査－H17年度とH19年度を比較して－．名古屋厚生院紀，34：19-24, 2008
- 4) P. F. Drucker：マネジメント (エッセンシャル版) 基本と原則．ダイヤモンド社，東京，2001
- 5) 四方啓暉：リッツ・カールトンの究極のホスピタリティ．河出書房新社，東京，54-57, 2010
- 6) 高橋啓子：事例で学ぶ医療CSの実践．日総研出版，名古屋，7-9, 1997
- 7) 佐藤美智子：医療人としてのコミュニケーション．労災保険情報センター，東京，99-103, 2009
- 8) Quint Studer：エクセレント・ホスピタル．デイスカヴァー・トゥエンティワン，東京，171-177, 2011
- 9) 高橋啓子：医療CS入門講座 今日から始める患者サービス編．日総研出版，名古屋，45-97, 1996
- 10) 佐藤美智子：医療現場を変える接遇力．医療タイムス社，東京，154-156, 2010
- 11) Leonard L. Berry, Kent D. Seltman：すべてのサービスは患者のために．マグロウヒル・エデュケーション，東京，335-340, 2009

