

協力：日本医療経営機構

インナーコミュニケーションによる組織活性化への取り組み 横断的な関係性の質向上のための施策を実施

今号では、医療法人尚寿会 大生病院 業務連携推進室室長の中村香氏が、院内連携の在り方とその推進について報告する。

はじめに

埼玉県西部地域に位置する当法人は、人口約15万人の狭山市にあります。2施設の病院(大生病院:慢性期医療病院、あさひ病院:認知症患者医療センター指定病院)と介護老人保健施設、在宅療養支援診療所、訪問看護ステーション、地域包括支援センターと3カ所の居宅介護支援事業所を持ち、中核である大生病院は、473床のうち地域包括ケア病棟が50床、回復期が42床、医療療養が120床、特殊疾患が55床と、超急性期を除いた全てを担っている病院です。これらの機能を十分に地域医療や地域住民の人たちへフィードバックをさせていただくために、現在、院内整備(院内イントラネットやソフトの充実)に日々悪戦苦闘しております。

業務連携推進室の役割

業務連携推進室は4年半前に「人と人」職種と職種「部署と部署」「施設と施設」をつなぐ院内連携の部署として立ち上がりました。インナーコミュニケーション(職員同士が交流を図ることを通じて、法人全体が一丸となり、組織力の強化を目指すコミュニケーション活動)に着目し、関係性の質向上に向け、職員のモチベーションを高め、全体の一体感を創る役割を担っています。医療機関の部署運営は往々にして独立しがちですが、当院では所属を超えた交流が少しずつ生まれ



大生病院外観



医療法人尚寿会大生病院
業務連携推進室室長 中村 香氏

2011年 医療法人尚寿会大生病院入職
業務連携推進室室長
2015年 一財)生涯学習開発財団認定 認定ワークショップデザイナー取得
(第00103号)
2016年 日本医療経営機構 医療経営人育成プログラム終了(5期生)

てきています。

横断的な関係性の質向上のための施策

(1) 会議ファシリテーションの活用: 会議の見える化

① 外来部門会議: 外来部門は多岐にわたる部署と職種から構成されており、マトリックス組織として存在しています。月に1度開催している外来部門会議の大きな利点は、最高意思決定会議である管理者会議のメンバーが出席している点にあります。採決のスピードが速いだけでなく、ボトムアップが良好になり、医局との連携も密になりました。

② 栄養科3施設会議: 独立していた3施設の栄養科を会議で結び、グラフィックファシリテーションによる「見える化」を意識して開催しています。合意形成が促進され、会を重ねるごとに院内イベントへの協働参加や共通勉強会の開催等の連携が生まれてきています。

会議を「見える化」することにより、スタッフ同士が共通の理解と尺度を持ち始めます。この結果、助け合いの精神が生まれ、風通しや業務の流れが良くなるなど、バウンダリー(境界)の調整が柔軟に行えるようになりました。

(2) 共通体験・体感・対話によるワークショップの活用: 法人のキーマンの育成

① 院内接遇研修: この研修は、MITのダニエル・キム

教授が提唱した「組織の成功循環モデル」(関係性の質を高めることが組織の成果につながる)を意図し、医療サービスの3大要素である「ホスピタリティー」「コミュニケーション」「チームワーク」をテーマに、患者や家族だけでなく、職員同士の関係性の質向上を目指しています。年間各テーマ8回ずつ、計24回開催しています。ワークショップの手法を用い、よい接遇やコミュニケーション、よいチームの在り方を体験学習として提供しています。

② 尚寿会主任コミュニティ(SSC): 法人内の主任たちが月に1度、自由に集まれる空間です。横断的なコミュニケーションの構築を目的とし「コミュニケーション」「学習」「対話」を軸に開催しています。私服での参加やお互いをニックネームで呼び合うなど、非業務空間の場づくりが、関係性の質向上を助長しています。

毎回アイスブレイクで緊張をほぐし、ワールドカフェによるダイアログからOST(オープンスペーステクノロジー)を使った問題解決まで、NLP(神経言語プログラミング)やプロセスワークのアプローチも織り交ぜながらコミュニティの構成を行っています。「学習」のコンテンツは、フレームワークを中心に、フォローアップや時間管理、ワークライフバランス、ロジカルシンキングの内容で行っています。

「コミュニケーション」の1例として、「伝える・伝える」をテーマに開催した際には、大きなボリ幕を使い、ボリ幕の表面の張りや気持ちの緊張に置き換えて、体験しました。緊張しているときには伝わりづらいコミュニケーションも、体をほぐし、心をほぐすと一気に伝わりだします(写真上)。参加できない主任へも後日「memorandum」をメール配信しています。年に1度のOFF会(インフォーマルな飲み会)には毎回理事長も参加し、楽しく有意義な時間を過ごしています。

これらの研修やコミュニティは、トータルリワードの観点からも法人全体に良い効果をもたらしているものと考えております。

院内に広がるインナーコミュニケーションの輪

主任が中心となって自主的な活動が広がってきてい



ロビー案内(上段左)、主任コミュニティ(上段右)、美化運動(下段左)、シェフのおもてなしランチ(下段右)

ます。「事務部シェアミーティング」からは外部セミナーの伝達講習や院内美化運動が生まれ、ロビーでの案内や通所リハビリテーション送迎時の付き添いが日常の風景となりました。栄養科の「シェフのおもてなしランチ」の日は、ご利用者様へ本格的なお料理が振る舞われます。そして検査科内の「サンキュー・カード」は職員間でありがたいの輪が生まれています。

このように院内のバウンダリーの調整が良好になると、やる気や勇気やアイデアが生まれ、連携や協働が促進されます。「関係性の質向上」が組織を活性化するとともに、成功に導くためのプロセスの「起点」であることを改めて実感しています。

おわりに

院内の関係性の質向上は1度の研修やワークショップ、イベントだけで構築することはできません。医療機関は専門性が高いだけでなく、施設の規模や組織の歴史の深さ、外部採用を含めた若手からベテランまでの職員層など、多職種であるということ以外にも複雑で煩雑な要素が隠れています。これらの「規模」「歴史」「職員層」などが壁となり、コミュニケーションのズレが生じ、問題源となってしまうことが多いのではないのでしょうか。

今後もインナーコミュニケーションの継続と活動内容の改革を図りながら、高齢者慢性期医療のパイオニアとして、地域医療を支え続ける法人の一助となるよう、邁進していく決意です。

医療経営力の養成 実施中 <http://iryo-keiei.org/>
(合宿&遠隔ケーススタディ 全国どこでも働きながら訓練できる)