

# 働く意欲の向上は「クレド」づくりから 職員の総意を反映して

勤務意欲の向上は医療機関にとっても喫緊の課題となってきた。そのためにと、成尾整形外科病院は職員の総意を反映したクレドづくりに取り組んだ。働く意欲を向上するには、まずクレドが示す誓いと行動指針があつてこそ、との信念が読み取れる。

## 40周年を機に病院改革

玄関を入ると、受付の反対側、右手の壁に「ありがとうの木」と表示したボードが掛けてあるのが目にとまった。太い樹の枝には、職員から他職員への感謝の言葉を記したやや大きめの緑の「葉」が貼ってある(写真)。

「ありがとうの木」は、感謝の文化を組織に根付かせ、育んでいこうとの趣旨からクレド委員

会を進めていく中、臨床検査科職員のアイデアで生まれた。病院職員から病院職員に向

けて発する「ありがとう」の言葉が、そのうち病院や委託業者ばかりでなく、患者や家族などからも聞こえてくる、「ありがとう」の文化の広がりを病院は期待している。

「ハッピーボックス」と名付けられたポストには、職員が、手のひらサイズの「気づきカード」(10.3×7.3cm、1冊80枚)に、感謝の言葉や気づいたことを何でも書き入れて投入する。感謝の言葉が投入された場合には、担当者が葉型の紙に書き写し掲示するようにしている。さらに、全職員の目に触れるよう、イントラネットでも掲示する。

成尾整形外科病院は今年40周年を迎え、その節目に病院のロゴを一新した。4月22日に市内のホテルで開いた職員総会で、理事長・院長の成尾政一郎氏はこのシンボルマークの意味するところを「病院内のスタッフ同士をはじめ、人と人との心



事務長の西村俊也氏 (認定登録 医業経営コンサルタント)

の通い合いを大切にする姿勢を表現している。その人の心の通い合いから生まれる形はハート(優しさ)であり、成尾の頭文字“N”の中で育んでいく決意の表れである」と解説した。

## 働く環境づくりの指針 「クレド」の作成へ

このロゴで表した精神を言葉で表現するために、年初に医局をはじめ各部署からの代表約20人で構成された「クレド委員会」を発足させ、月1回のペースで会議を重ね、クレドづくりに取り組んだ。

「クレド」を掲げる病院は、まだ散見される程度である。代わって、日本医療機能評価機構の指針でも示されているとおり、「理念」と「基本方針」を表示する病院が一般的だが、理念は思いであり、方針も「方向づけ」をするもので、行動指針とは言えない。そのために具体的な行動に置き換えて精査すると、「理念」と「基本方針」の中



玄関を入ると右手に「ありがとうの木」が目にとまる。左には「ハッピーボックス」がある



職員に配布した「気づきカード」(表面)

に相矛盾する文言さえ目につくことがある。

同病院事務長の西村俊也氏は「クレドは誓いと行動指針を示すもの」との認識の下、「クレドは働く意味を理解し意欲を向上させる指針です。ですから、クレドは現場の職員からのボトムアップの考え方と経営トップの意向が融合したものでなければならぬ」と念を押す。

職員の考え方をクレドに反映させるために、同病院は150人の職員を対象にクレドに関するアンケート調査を実施した。調査は、同病院内外関係者である「患者様」「共に働く院内の仲間」「日頃から支えていただいている地域社会」「病院をサポートしてくれる取引業者」へ、どんな約束(誓い)を実施し、また、どうすればこの方々に責任を果たし満足を与えられるか(行動指針)を、具体的に意見収集した。集まった具体案は、それぞれ30項目から50項目に及んでいる。中には「誓い」「行動指針」「病院の方向性」とは趣旨が異なる項目も含まれているが、幅広い意見を尊重し取り入れるために、あえて職員の見解に委ねることにした。

こうして集まった膨大な量の職員の「声」をクレド委員会で整理し、クレドを文章化した。参考までに、完成したクレドを紹介しておく。

## 並行して進む 働く環境改善策

クレドづくりと並行して、働

### 医療法人社団誠療会 成尾整形外科病院 クレド (CREDO)

私たちは開院40周年という節目の年を迎えるにあたり、当院の理念や誓い等を分かりやすく整理し、職員が具体的に行動できるよう明文化していくために「クレド」の作成を行いました。「クレド」とはラテン語で「約束」「信念」「信条」を表します。心で納得し、自ら実践できるような「クレド」を作成するためにチームを立ち上げ、職員全員からの意見を集め、何度も議論を重ね「クレド」が完成しました。

作成した「クレド」を共有し、患者様、地域の皆様、共に働く仲間、病院をサポートしてくれる取引先と信頼し合い、感謝の心を忘れず、互いに切磋琢磨して生まれる団結力は、最高の医療の提供に繋がると考えます。

全職員が「心」を一つに、同じ方向へ病院を推し進め、成尾整形外科病院は新たなステージに進んでいきます...  
～クレド委員会～

成尾整形外科病院は患者様に寄り添い、安全・安心の環境と最高の医療を提供することを使命と心得ています。

私たち職員はあらゆる人に対して信頼・誠実・尊敬の念を持って接し、ありがとうと心から言える文化を育み、職場環境を創ってまいります。

#### CREDO 1 ありがとうの心を力にします

- 「ありがとう」と心から言える文化を育みます
- お互いが助け合える職場環境を創っていきます
- 感謝の気持ちと気づきを大切にします

#### CREDO 2 お一人お一人に寄り添った、安心できる医療を提供します

- 誠意をもって接します
- 常に患者さんの立場に立った行動をします

#### CREDO 3 地域の皆様に愛される病院をつくります

- 顔の見えるつながりを築きます
- 誰にでも気持ち良い挨拶をします
- 積極的に地域活動に参加します

#### CREDO 4 信頼関係を築き、感謝の気持ちを伝えます

- 挨拶や丁寧な対応を行います
- コミュニケーションをとり信頼関係を築きます
- 連携してより良い医療を提供します

く環境を改善する対策も着々と進めている。新たな人事考課制度、病院のビジョンや戦略を職員全体で共有・実行・評価していくための経営ツールであるバランス・スコアカード(BSC)の採用、事務長や副看護部長が担当する相談窓口の設置に始まり、各部署がチームワークや信頼関係を、より強固なものにするために行う活動(レクリエーションや研修旅行等)に対する「各部門活性化活動補助金」支給等々、職員全員が対象となる仕組みづくりに手を打っている。

注目されるのは、職員の成熟度を評価する人事考課制度で、現在は新入職員も役職者も同じ様式を用いて評価しているが、

今後は職種ごと・役職ごと(個人)、部署ごと(チーム)に評価していく。評価方法の特色は、基準評価に加えて個人とチームそれぞれの加点を設け、加点を積算して評価報酬に対する1点単価を算出し、それぞれの獲得点数に応じて配分する。すでに役職者には新方式の導入を伝えてあり、評価トレーニングを12月に実施して運用実績を見た上で、何年か後には昇級制にも利用していく予定だ。

「今後もいろんな取り組みを皆で作っていき、クレドを基に成尾整形外科病院と職員を成長へと導いていきたい」と、最後に西村氏は話してくれた。

(盛 宮喜)