

◆特集 病院図書館のニューウェイブ◆

病院経営と図書室マネジメント

ー病院ビジョンに沿った図書室の運営ー

吉富 まち子

I. はじめに

企業だけでなく病院においても中長期目標を立て、その目標に沿った運営が必要とされている。竹田総合病院（以下、当院）では目標管理制度が導入されてから4年目を迎えたり。自分の仕事に目標を持って取り組むこと、計画的に業務を進めていくことがいかに大切であるかを考えられるようになってきた。本稿では、病院が提示する「中長期計画ビジョン」「年度事業計画および目標」に沿った図書室の目標設定の方法、その目標をどのように達成させたか、また、目標に取り組むことでの問題点なども含め、述べる。

II. 目標管理制度導入の経緯

当院では1995年に「経営理念と病院の使命・行動指針」が提示され、1999年に「ビジョン TAKEDA2010」が提示された。21世紀に向けて病院が目指すべき目標として、医療・介護・保健の分野を包括した「良質で最適なヘルスケア・サービス」目標実現のための3つのキーワード「信頼」「貢献」「満足」を掲げたものである。その「ビジョン TAKEDA2010」を実現するために2000年から目標管理制度が導入された。

(1) ビジョン実現のための流れ

ビジョン実現のための流れは図1に示すとおり

りである。個人目標も組織目標の中で設定し達成することが求められる。

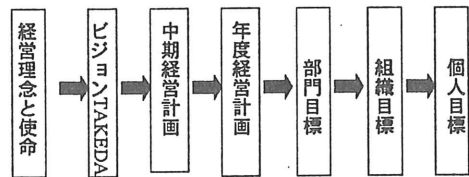


図1 ビジョン実現のための流れ

個人目標の作成は上司と部下の話し合いで決められる（注：図書室は総務部・総務課に所属する）。何をするか（目標）、何のためにするか（目的）、どこまでやるのか（達成基準）、どのようにやるのか（方法）、何時までやるのか（期限）について話し合う。上司から目標が指示される場合もあるし、自ら目標を掲げることもできる。目標設定で重要なのは上下間のコミュニケーションである。お互いに明確な目標を持って話し合うことが重要である。そのためには、病院の方針・行動（内部環境）や、医療情勢や社会環境（外部環境）はどう変化しているかを把握し、自分なりに分析しておく必要がある。

(2) 「Library2010」の目標設定

図書室も「ビジョン TAKEDA2010」に基づいて「Library2010」と題した目標を設定した（図2）。

目標設定の背景には、①ビジョン TAKEDA、②医療情勢や社会情勢などの外部環境、③院内の動向や各部署との連携などの内部環境、④病

YOSHITOMI Machiko

(財) 竹田総合病院 図書室

yositomi@takeda.or.jp

1. 職員と地域の医療従事者に、医学・医療情報を提供できる図書館
2. 高度で信頼性のある医学・医療情報の提供できる図書館
3. 患者さんや地域の住民が利用できる図書館
4. 臨床研修指定病院として役割のできる図書館
5. 医学・医療情報の知識と技術を習得した司書のいる図書館

図2 ビジョン TAKEDA2010 「Library2010」

院図書室の動向などを考え、さらに理想とする図書室のイメージを大切にしたい。目標を設定するためには日常の情報収集や、勉強会・研修会への参加、各職場との連携・協力など積極的に情報を集め、図書室の「弱い点」や「強い点」を分析把握し特徴を明確にする。「強い点＝長所」を「特徴」として病院に貢献できるように目標設定をすることが重要と考える。

Ⅲ. 事業計画と目標設定

(1)平成13年度（上期目標）

事業計画：地域医療連携の推進(情報提供の拡大)

組織目標：医療情報の拡大

個人目標：図書室ホームページの開設

設定理由：病診連携室が設置され、開業医との「病診連携」「病病連携」が行われていたこと、医療法の改正や病床区分などが雑誌で話題になっていること、当院が地域医療支援病院を目指していること、その地域医療支援病院取得には法定施設に図書室の設置、承認要件の中に図書室の共同利用が必要であることなどの理由から、登録医に図書室の利用サービスを実施するために、また職員の利用拡大のために図書室のホームページ（以下、HP）を作成することにした。蔵書の確認や文献検索の Database も LAN を利用して情報入手ができるように考えた。

達成方法：①各病院図書室や大学図書館の HP を参考にすること、②HP の内容は図書委員会で検討し、図書管理システムとリンクさせた蔵書の確認ができるようにすること、③登録医への HP の案内、図書室利用については地域医療

連携課と協力して広報活動にあたること、などを計画した。

達成基準：9月に運用開始とした。

評価：院内 LAN の HP は、図書委員の医師との協力で、図書管理システムとリンクができ、蔵書の検索や雑誌特集記事の閲覧、文献検索 Database の利用が LAN のどこからでも利用できることが高く評価された。しかし院外の HP は内容的に乏しいこと、ID・パスワードが必要なためアクセスに不便であること、登録医からの利用が予想より少なく、アクセス方法の工夫や広報活動など改善の余地があった。しかし、院内 LAN 対応の HP と登録医 HP の2つの HP を開設したことで評価は A であった。

(2)平成13年度（下期目標）

事業計画：地域医療連携の推進（情報提供の拡大）

組織目標：医療情報の拡大

個人目標：地域医療従事者への医学・医療情報の提供

設定理由：地域医療支援病院の役割を果たす。

達成方法：利用マニュアルの作成と地域医療連携課との協力で、広報活動、利用者への講習会を実施する。

達成基準：登録医の利用率アップ。

評価：利用者は登録医、地域医療機関の看護師、コメディカルなどの利用者がおり、内容は文献検索、複写サービス、資料の閲覧などで64件の利用があった。また、メールでの文献検索や複写の依頼、レファレンスの申込みがあり対応した。利用者からは蔵書数の多い図書室の利用や文献検索 Database が利用できることなど評価を得ることができた。しかし、利用者のほとんどは当院出身者で、地域医療支援病院としての役割はまだ不十分であり、広報活動の不足やレファレンスに対応できるスキルの不足から満足する医学・医療情報の提供ができなかったこと、広報活動や講習会は日常業務に追われ実現できなかった等の反省点もあった。目標達成基準の利用率アップにはならず評価は B

であった。

(3)平成 14 年度目標

事業計画：医療情報の公開「患者図書室の開設」

組織目標：患者図書室の開設

個人目標：医学・医療情報サービスの「患者図書室」の開設

設定理由：娯楽図書の患者図書サービスは 1999 年にボランティアさんを中心としてスタートしており、今回の患者図書室の開設は患者さんへのわかりやすい医学・医療図書の提供をすることを目標とした。インフォームド・コンセントや、患者の自己決定権などから、患者さんへの医学・医療情報の提供が各地で行われており、その必要性を感じていた。

達成方法：既に実施している病院図書室の実態調査とその報告書を 9 月までに上司に提出する。11 月には運営管理会議に「患者図書室」企画書を作成し提出する。

達成基準：12 月 16 日に患者図書コーナーを開設する。

評価：11 月の運営管理会議に「患者図書室開設の企画書」を提出し、説明を求められ報告し、その席で「管理・運営」を図書委員会に任せて欲しい旨を要望し、許可を得た。結果、患者図書室の管理運営は図書委員会で行うことになり、図書の選定や運営方法を数度の図書委員会で検討し、購入図書の登録と装備作業、配架作業、利用案内の掲示などすべて終了し、目標であった 12 月 16 日に図書コーナー「ポプラ」を開設することができた。

年度事業計画に沿った目標を順序立てて達成することができたこと、運営管理会議で企画案の説明をしたこと、患者さんにも利用されていることにより A 評価を得た。

病院図書室の動向や、患者さんの医療情報への関心、患者図書サービスなど外部環境を把握し、情報を収集していたので取り組みやすく短時間で目標が達成できた。

(4)平成 15 年度目標

事業計画：医療水準および質の向上・地域医療

支援病院としての充実

組織目標：地域医療支援病院の充実と顧客満足度・患者サービスの充実。個人目標：院外 HP の全面改訂、患者図書の充実

設定理由：上司との話し合いの結果、ID・パスワードなくアクセスできること、院内 LAN の HP 同様に情報提供ができること、利用者の増加を図ること、また、患者図書コーナーの充実として、蔵書の充実とインターネットの整備などを目標とした。

現在の進捗状況は、患者図書の蔵書を充実させることを主眼に取り組んでいる。

IV. 教育支援

組織目標や個人目標を準備・計画・実施・まとめ・報告ができるように、また職務を遂行していく上で必要な能力を開発する手段として、当院では全職員を対象とする教育支援を行っている。年度初めに「enhance」と名づけられた能力開発ガイドブックが全職員に配布される。ガイドブックには通信教育制度と病院の研修内容が明記され、通信教育制度を希望する職員には終了と同時に受講料の一部が援助されるシステムになっている。

教育支援には、定期的な職員研修その他職種別研修、部門別研修、派遣教育研修、自己啓発、能力開発制度などの各種研修がある。自己啓発の能力開発制度は毎年プログラムの内容が変わり、①英会話教室、②パソコン教室、③プレゼンテーションの研修、④財務会計の基礎⑤効果的会議の進め方、⑥企画スキル養成研修、⑦全体研修などがある。申込みは誰でも自由に申請することができる。このように教育研修には、階層別の研修や自己啓発などのプログラムが用意され、自発的なレベルアップに取り組む職員を支援するシステムになっている。このような教育支援を積極的に受講することで、自分の目標設定や達成のため役立てることができる。

V. 5S 活動の取り組み

5S とは、整理 (Seiri)・整頓 (Seiton)・清掃 (Seiso)・清潔 (Seiketsu)・しつけ (Shitsuke) の 5 つの言葉の頭文字 S をとって「5S」と言う (図 3)。①ものを探すムダの削減、②スペースの有効活用、③ヒューマンエラーの削減④院内での事故防止、⑤患者さまの満足度向上などを目的として、平成 13 年度より組織活動の一つとしてスタートしている。全職員参加型のシステムで、5S のマネジメントを学ぶ。

- 整理： 必要な物と不要な物を分け、不要な物をすてる
 整頓： 必要な物がすぐに取り出せるように置き場所、置き方を決め、表示を確実に
 清掃： 掃除をしてゴミ、汚れのないきれいな状態にする
 と同時に細部まで点検する
 清潔： 整理・整頓・清掃を徹底して実行し、汚れのないきれいな状態を維持すること
 しつけ： 決められたこと、決められたとおりに実行できるよう習慣づけること

図3 5Sの定義

どこをどのように、いつまで整理・整頓するか、計画書を作成し、実践することが求められる。その計画書に基づいて各職場が全員で取り組んで行く。この 5S 活動も目標設定、達成項目のひとつとされ、5S を学び実践していくことで仕事を進める基本を学び、仕事を体系的・組織的に展開する方法を学ぶためのステップとされ組織力の向上に繋がると考えられている。

VI. 目標の取り組みと問題点

HP の開設や患者図書コーナーの開設、地域医療支援病院として開業医への図書室共同利用など、目標のいくつかは達成できた。しかし、図書室としてのソフト・サービスの面で質量とも十分であったか、利用者の求めるものを十分に把握しサービスしているか、利用者の満足度はどうかなど、踏み込んだ調査を実施し工夫・改善する必要があると考えている。

業務に追われる日々の中で、毎年目標を設定し達成することは相当なエネルギーが必要であ

る。目標達成にとらわれ本来の図書室業務、司書としての役割が疎かになっているのではと思うこともある。そのような様々な問題を抱えながら目標管理制度を上手に運用するためには、無理のない日常業務に反映できる目標設定をすること、一人で達成すると考えず組織の中で連携を持つことが重要だと言える。

VII. おわりに

今回この機会にあらためて振り返ると、決して特別なことをしているわけでもなく、日常的に誰もが実施している図書室業務である。ただ、それが目標管理制度というシステムの中で実施することで、管理者とのコミュニケーションや他職種との連携が図れ、良い結果を得ているのではないかと考える。

ビジョン達成のため組織目標達成のために、何らかの方法で図書室が貢献する・できることは、病院の中での図書室の存在を意義あるものと捉えてもらう良い機会でもある。図書室という狭い概念にとらわれず、組織の中での役割・責任を明確にし、組織の中で連携を保ちながら努力工夫し、利用者支援することが今求められる病院図書室ではないかと考える。

(本稿は、第 10 回日赤図書室協議会での講演に加筆したものである。)

参考文献

- 1) 東瀬多美夫：長期経営計画と情報収集、日本病院会雑誌 2003 ; 50(7) : 1024-1044.