

(1)の可能性について考察を行いたい。

顧客満足とロイヤルティの間は強い関連性があるが、関係が単純でない可能性があることが指摘されている。具体的には、両者の間の関係は非線形であり、顧客満足がある水準を超えた場合に、ロイヤルティは急速に向上するが、満足水準がそれ以下の水準にある場合には、満足水準の変化はロイヤルティに影響を及ぼさないことが指摘されている(Oliva, Oliver and MacMillan, 1992; Jones and Sasser, 1995; Bloemer and Kasper, 1995; Auh and Johnson, 1997; Johnson and Gustafsson, 2000)。

図1は、表3のデータを用いて、満足水準ごとに「利用したい」と回答した人の割合をプロットした図である。ビジネスホテル、レストラン、および総合病院においては、Albrecht and Zemke(2002)が「ホッケースティック」¹⁴⁾と表現するようなカーブになっている。サービスによって多少異なるが、5点尺度の満足度評価で、「1」から「2」(「不満」から「やや不満」)、「2」から「3」(「やや不満」から「どちらとも言えない」)に満足水準が上がっただけでは、ロイヤルティはほとんど改善されない。満足水準が「3」から「4」(「どちらとも言えない」から「やや満足」)に上がると、ロイヤルティは多少向上するが、大きく高まるのは「4」から「5」(「やや満足」から「満足」)に上がった場合である。ゼロックス社の顧客満足調査¹⁵⁾でも、「5(非常に満足)」と評価した顧客は、「4(やや満足)」と評価した顧客の6倍も同社の製品やサービスを再購入する確率が高くなっていた。また、米国の大規模な電話会社が、5点尺度の満足度評価で「4」と評価した顧客のロイヤルティに関する行動や意向を調査した結果²²⁾では、そのようにポジティブな評価をした顧客でも10%以上が同社の製品・サービスを再購入する意思がないと回答し、その他の50%の顧客は購入は未定と回答していた。さらに、同社が「3」と評価した顧客だけを対象に行った分析では、97%の顧客が離反の危機にあった。このようなことから Albrecht and Zemke (2002)は、顧客満足で「5(満足)」の評価を得ている企業は、「4(やや満足)」の評価を得ている企業の2-6倍のロイヤルティを得るであろうことを指摘している。さらに彼らは、「1」-「4」の評価というのは、競争企業が(ほんのわずかであっても)より品質の高いサービスを提供することによって、あるいは新しいものを試してみようという気持ちが顧客に生じることによって、容易にスイッチングが起こる危険性を意味している、と論じている。

満足度評価において「満足」と回答した人でも実際には再利用しないことが多いことから、5点尺度の満足度評価において「4」と評価した顧客と「5」と評価した顧客を区別し、「5」の満足度の顧客を“本当に満足した顧客”と見做すべきだ、という提案もなされている(Heskett, Sasser, and Schlesinger, 1997; Sanders, 2002)。5点尺度の満足度評価に

¹⁴⁾ Albrecht, K. and R. Zemke (2002), *Service America in the New Economy*, New York, NY: McGraw-Hill, p. 79.

¹⁵⁾ Menezes, M. A. J. and J. Serbin (1991), “Xerox Corporation: The Customer Satisfaction Program,” Case No. 9-591-055, Boston, MA: Harvard Business School Publishing Division.

おける「4」と「5」はどちらも満足水準にあることを意味しているが、両者の間にはロイヤルティとの関連性において大きな差異が存在するからである。では、なぜこのような大きな差異が生じるのであろうか。Heskett, Sasser, and Schlesinger(1997)によると、「4」と評価する顧客は、消費した製品は満足水準にあるが何らかの問題を感じているために、「5」と評価することに抵抗があることによるかもしれない。抵抗感を生むような問題の存在が反復利用を抑制する結果として、「4」の満足度のロイヤルティが形成されないのかもしれない。また Sander(2002)や Kotler, Bowen and Makens(2003)によると、「4」と「5」では感情状態が異なり、「4」の満足度の顧客はウキウキした状態にすぎないが、「5」の満足度の顧客は上機嫌であるからかもしれない。つまり、顧客が消費によって感じる高いポジティブな情動（喜び）がロイヤルティの形成においては重要な役割を果たすのかもしれない。単純に、顧客の満足／不満足は顧客の事前期待と消費の知覚成果の比較によって決定されると仮定するならば、顧客満足を得る効率的な方法は、顧客の事前期待を低い水準に抑制しておいて、それを少し上回る程度の成果をデリバリーするである。しかし、このような結果（期待<知覚成果）については顧客は当然のこととして受け入れるだけであり、そこにポジティブな驚きや喜びを喚起することはない。逆に、顧客に高い事前期待を抱かせ、それを大きく上回る成果を提供できるならば、顧客はポジティブな驚きや喜びを喚起することで、サービス組織やその提供サービスに感情移入し、ロイヤルティを形成することになるのかもしれない。

図1：顧客満足と再利用意向の間の非線形関係（1）

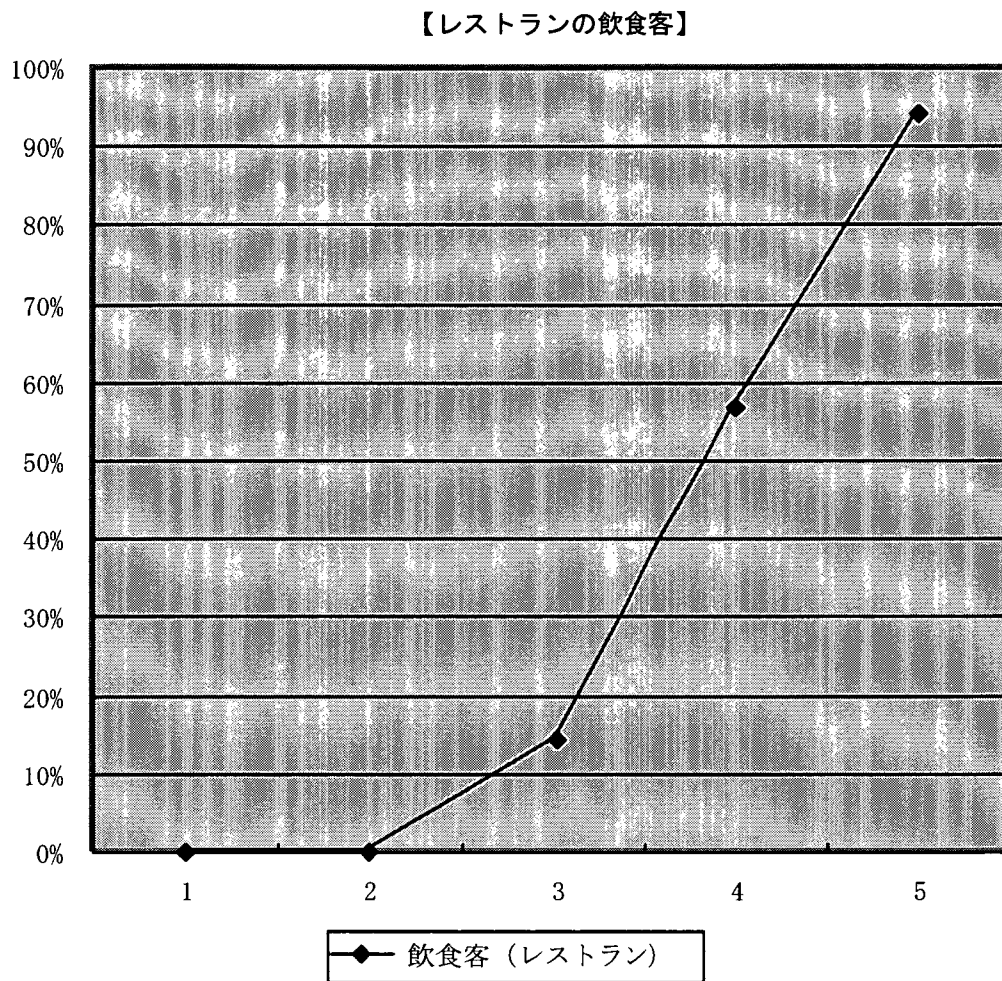


図1：顧客満足と再利用意向の間の非線形関係（2）

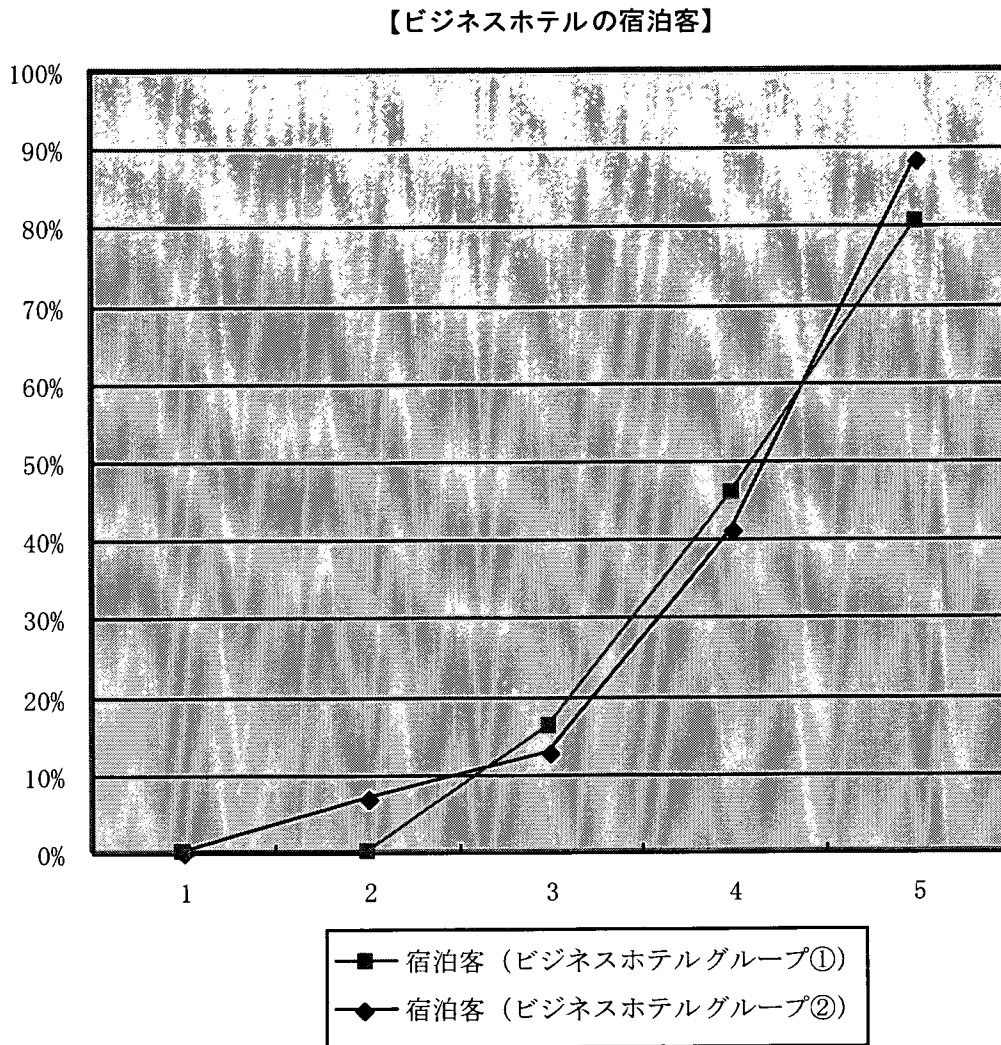


図1：顧客満足と再利用意向の間の非線形関係（3）

【病院の外来患者】

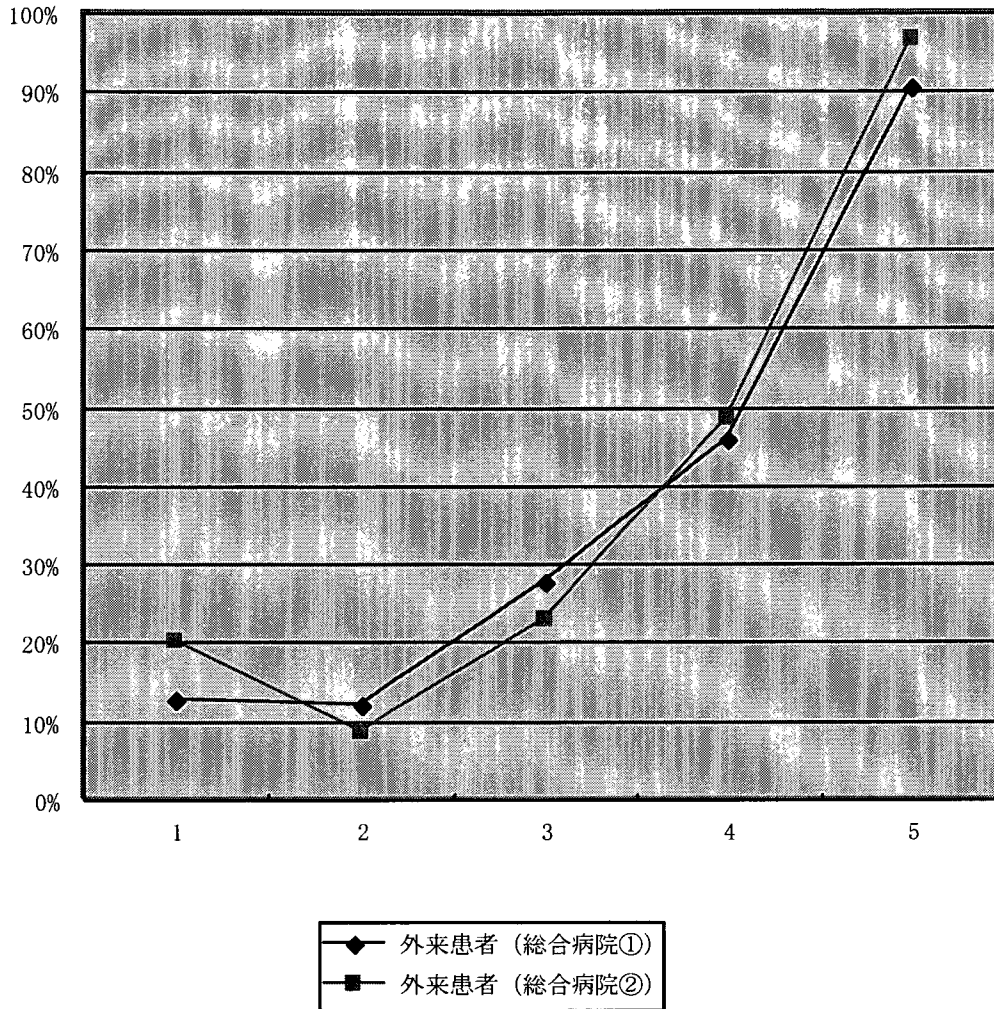
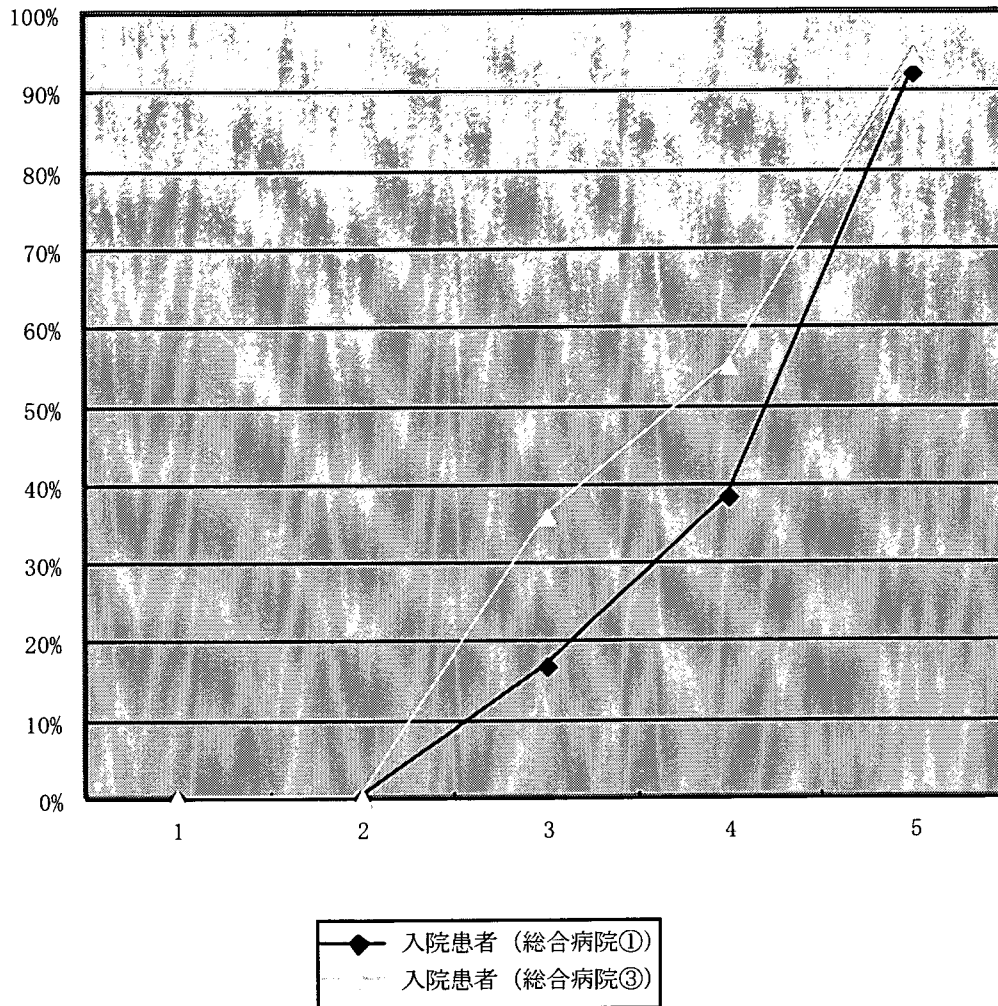


図1：顧客満足と再利用意向の間の非線形関係（4）

【病院の入院患者】



どのような理由によるものかを現段階で判断することはできないが、満足顧客がロイヤルティに結びつく「分岐点(trigger point)」は顧客満足尺度のかなり高いところに位置し(Heskett, Sasser, and Schlesinger, 1997; Hart and Johnson, 1999; Johnson and Gustafsson, 2000)、この分岐点を超えることでロイヤルティは急上昇することから、5点尺度の満足度評価における4点以下の評価は、製品に対する評価としてだけでなく、顧客ロイヤルティの計算においても意味を持たないのかもしれない。また、Heskett, Sasser, and Schlesinger(1997)は顧客満足とロイヤルティの関係を図2のように描き、顧客満足が利益に及ぼす影響を考えると、収益性を高めるには「5」の満足度の顧客、すなわち「伝道者(Apostle)」23)を増加させるのに十分な投資を行う必要性を強調している。

顧客満足とロイヤルティの間にはこのような非線形関係が存在するために、両者の間に存在する強い関連性が隠蔽されている可能性がある。しかし、このような分析で用いられるデータの大部分は同一の調査票の中で測定されたものであるために、5点尺度の満足度評価において「5」と評価した顧客が現実にはこれほど高い割合で反復利用を行っているどうか、については明らかでない。顧客満足調査と顧客の実際の利用履歴データを用いることで、「5」と評価した顧客とその他の評価をした顧客の反復利用傾向を比較することが必要である。

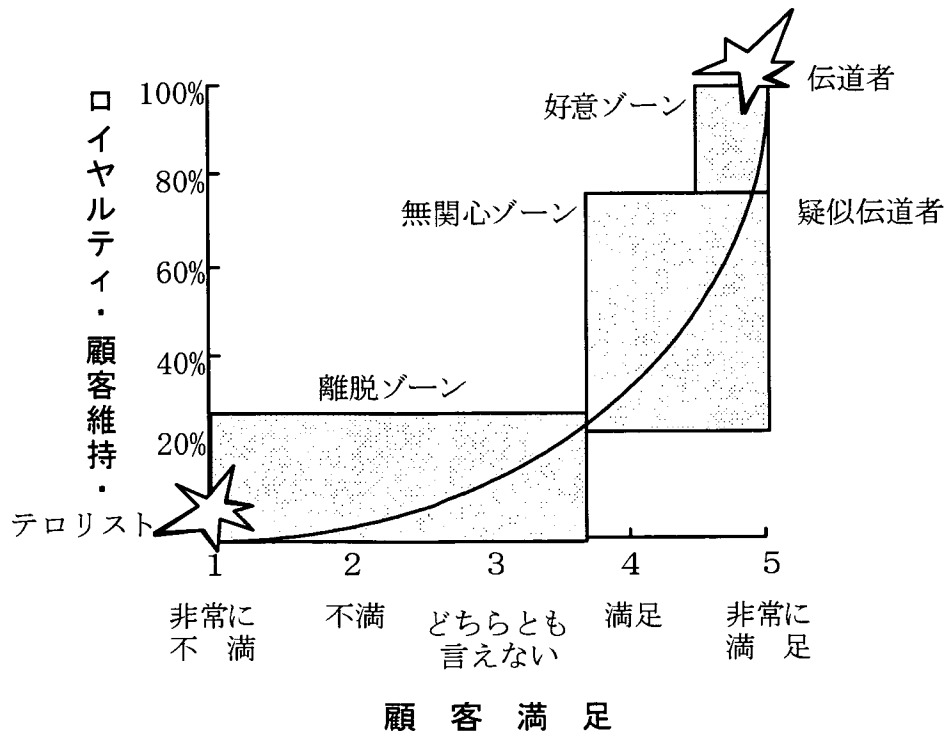


図2：満足—ロイヤルティ曲線における「伝道者」と「テロリスト」

出所：Heskett, J. L., W. E. Sasser, Jr., and L. A. Schlesinger (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, New York, NY: The Free Press, p. 87.

参考文献

- Albrecht, K. and R. Zemke (2002), *Service America in the New Economy*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Auh, S. and M. D. Johnson (1997), "The Complex Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty for Automobiles," in M. D. Johnson and others (eds.), *Customer Retention in the Automotive Industry: Quality, Satisfaction, and Loyalty*, Wiesbaden, Germany: Gabler.
- Bateson, J. (1977), "Do We Need Service Marketing," in P. Eiglier, E. Langeard, C. Lovelock, J. Bateson and R. F. Young (eds.), *Marketing Consumer Services: New Insights*, Marketing Science Institute, Report No. 77-115, pp. 1-30.
- Bateson, J. E. G. (1985), "Perceived Control and the Service Encounter," in J. A. Czepiel, M. R. Solomon, and C. F. Surprenant (eds.), *The Service Encounter*, Lexington Books, pp. 67-82.
- Bateson, J. E. G. (1991), "Understanding Services Consumer Behavior," in C.A. Congram (ed.), *The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries*, AMACOM, pp. 135-149.
- Belk, R. W. (1985), "Issues in the Intention-Behavior Discrepancy," *Research in Consumer Behavior*, Vol. 1, pp. 1-34.
- Berry, Leonard L. (1984), "Services Marketing Is Different," in C. H. Lovelock (ed.), *Services Marketing*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 29-37.
- Bettman, J. R. (1973), "Perceived Risk and Its Components: A Model and Empirical Test," *Journal of Marketing Research*, Vol. 10 (May), pp. 184-190.
- Bitner, M. J. (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), pp. 69-82.
- Bloemer, J. M. M. and J. D. P. Kasper (1995), "The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty," *Journal of Economic Psychology*, Vol. 16, pp. 311-329.
- Hart, C. W and M. D. Johnson (1999), "Growing the Trust Relationship," *Marketing Management*, Vol. 8 (Spring), pp. 9-22.
- Henning-Thurau, T. and A. Klee (1997), "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development," *Psychology and Marketing*, Vol. 14, No. 8, pp. 737-764.
- Heskett, J. L., W. E. Sasser, Jr., and L. A. Schlesinger (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, New York, NY: The Free Press. 島田陽介訳、『カスタマー・ロイヤルティの

- 経営』、日本経済新聞社、1998年。
- Hui, M. K. and J. E. G. Bateson (1991), "Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience," *Journal of Consumer Research*, Vol. 18 (September), pp. 174-184.
- Jacoby, J. and R. W. Chestnut (1978), *Brand Loyalty Measurement and Management*, New York, NY: John Wiley & Sons.
- Johnson, M. D. and A. Gustafsson (2000), *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit: An Integrated Measurement and Management System*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. 西村行功訳、『カスタマー・バリュー・クオリティと顧客満足を高め収益につなげる—』、ダイヤモンド社、2001年。
- Jones, T. O. and W. E. Sasser Jr. (1995), "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, Vol. 73 (November-December), pp. 88-99.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press. 吉川武男訳、『バランス・スコアカード：新しい経営指標による企業変革』、生産性出版、1997年。
- Kotler, P. (1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 8th ed.*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., J. Bowen and J. C. Makens (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism, Third Edition*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- LaBarbera, P. A. and D. Mazursky (1983), "A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process," *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 (November), pp. 393-404.
- Menezes, M. A. J. and J. Serbin (1991), "Xerox Corporation: The Customer Satisfaction Program," Case No. 9-591-055, Boston, MA: Harvard Business School Publishing Division.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), pp. 20-38.
- Morwitz, V. G. and D. Schmittlein (1992), "Using Segmentation to Improve Sales Forecasts Based on Purchase Intention: Which "intenders" Actually Buy?," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 391-405.
- Murray, K. B. and J. L. Schlacter (1990), "The Impact of Service versus Goods on Consumers' Assessment of Perceived Risk and Variability," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 18, No. 1, pp. 51-65.
- Newman, J. W. and R. A. Werbel (1973), "Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances," *Journal of Marketing Research*, Vol. 10 (November), pp. 404-409.
- Normann, R. (1984), *Service Management: Strategy and Leadership in Service*

Businesses, John Wiley & Sons.

- Oliva, T. A., R. T. Oliver, and I. C. MacMillan (1992), "A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies," *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 83-95.
- Oliver, R. L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, Vol. 17 (November), pp. 460-469.
- Oliver, R. L. and W. O. Bearden (1985), "Disconfirmation Processes and Consumer Evaluations in Product Usage," *Journal of Business Research*, Vol. 13 (June), pp. 235-246.
- Oliver, R. L. and J. E. Swan (1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach," *Journal of Marketing*, Vol. 53 (April), pp. 21-35.
- Reichheld, F. and K. Aspinall (1993), "Building High-Loyalty Business Systems," *Journal of Retail Banking*, Winter, pp. 21-29.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Fall), pp. 41-50.
- Rathmell, J. M. (1974), *Marketing and Service Sector*, Cambridge, MA: Winthrop Publishers.
- Reichheld, F. (1996), "Learning from Customer Defections," in F. Reichheld (rd.), *The Quest for Loyalty*, Boston, MA: Harvard Business School Press, p. 234.
- Reichheld, F. and K. Aspinall (1993), "Building High-Loyalty Business Systems," *Journal of Retail Banking*, Winter, pp. 21-29.
- Reichheld, F. F. and W. E. Sasser (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, September-October, pp. 105-111.
- Rust, R. T. and A. J. Zahorik (1993), "Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share," *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 2, pp. 193-215.
- Sanders, B. (2002), *On Service Leadership*. 田辺希久子訳、『サービス・リーダーシップとは何か』、ダイヤモンド社、2002年。
- Schutz, W. C. (1966), *The Interpersonal Underworld*, Science & Behavior.
- Shostack, G.L. (1977), "Breaking Free from Product Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 41 (April), pp.73-80. 藤村和宏訳、「モノ型マーケティングからの脱却」、『マーケティングジャーナル』、第41号、1991年、76-84頁。
- van de Vliet, Anita (1997), "Are They Being Served?" *Management Today*, February, pp. 66-70.

Zemke, R. and T. Connellan (2001), *E-Service: 24 Ways to keep Your Customers When the Competition Is Just a Click Away*, New York, NY: AMACOM.

ダイヤモンド社編、宇井洋著、『帝国ホテル 感動のサービス』、ダイヤモンド社。

藤村和宏(1995)、「医療サービス生産の実態」、サービス企業生産性研究委員会編『サービス企業における生産性・顧客満足・職務満足』、社会経済生産性本部、53-85頁。

藤村和宏(1996)、「顧客満足とその形成に及ぼす要因」、サービス企業生産性研究委員会編『サービスの品質と生産性』、社会経済生産性本部、53-82頁。

藤村和宏(1997)、「サービス提供組織における顧客満足・職務満足・生産性の関係についての理論的・実証的考察—分析枠組みとしての「場面」概念の導入とそれによる医療サービスの分析—」、『香川大学経済論叢』、第69巻第4号、51-126頁。

藤村和宏(2005a)、「サービス組織における問題解決装置としての“伝統”」、『香川大学経済論叢』、第77巻第4号、109-143頁。

藤村和宏(2005b)、「消費資源投入の違いが導く“育てる”消費と“狩る”消費—複雑な消費現象の捉える一つの視点としての消費資源投入—」、『香川大学経済論叢』、第78巻第3号、63-89頁。

Ⅱ 職員満足度調査

1 職員満足度調査とその意義

畠山洋輔、奥村泰之、長谷川敏彦（国立保健医療科学院）

職員満足度調査とその意義

1. 職員満足度とは

(1) 定義

本研究では、病院に対する様々なアクターによる評価を測定する調査・手法を開発し、病院マネジメントに有効な情報をフィードバックしていくことを念頭においている。病院に対する評価の中で、患者の満足度と並んで重要な評価が、病院の内部顧客、すなわち、職員の満足度である。

職員満足度を知るためには、本人の主観的評価と同時に、そのような評価を下すようにいった、環境面の要素を含めなければならない。したがって、本研究における職員満足度とは、職員が「自分の仕事に満足している」と真にいえる状況であり、それは心理的・生理的・環境面での組み合わせによるものである。

(2) 職員満足度とマネジメント

職員満足度が高いということは、何も職員の心理的状态が良好であることを意味するだけでない。職員の満足度は、病院の組織的マネジメントの問題である。職員の満足度が低いと、職員の職務遂行に関する意欲の低下、表出されるサービス提供の質の低下、職員の離職行動などに繋がるということが知られている。すなわち、病院で提供されるサービスの質に関連しているのである。このことは、組織的マネジメント全体に決定的な影響を及ぼすことになる。

このように職員満足度が組織的マネジメントに対して影響を与えていると同時に、病院の組織的マネジメントが、職員の環境となり、職員満足度に影響を与えている。したがって、職員満足度と組織的マネジメントとは、この両者がフィードバック・ループを形成していると言することができる(図1)。

このフィードバック・ループが上向きに進行していくことによって、病院全体の風土を、提供するサービスの質を向上させていくことができる。

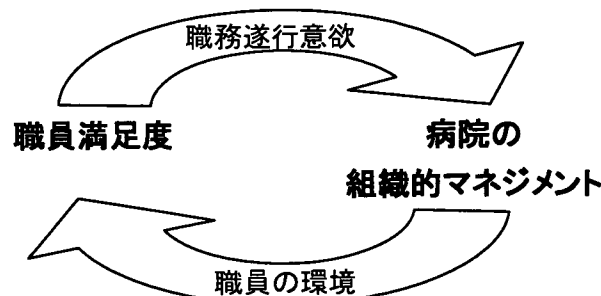


図1 職員満足度と病院組織的マネジメントのフィードバック・ループ

(3) 職員満足度と患者満足度

また、職員満足度は、病院の組織的マネジメントだけでなく、職員の職務遂行に表出し、病院外部の顧客、患者や患者家族の満足度にも影響を与えることが考えられている。すなわち、患者満足度を上げるためにも、病院の職員が満足に働いていることが重要なのである。そのことを表したのが図2である。

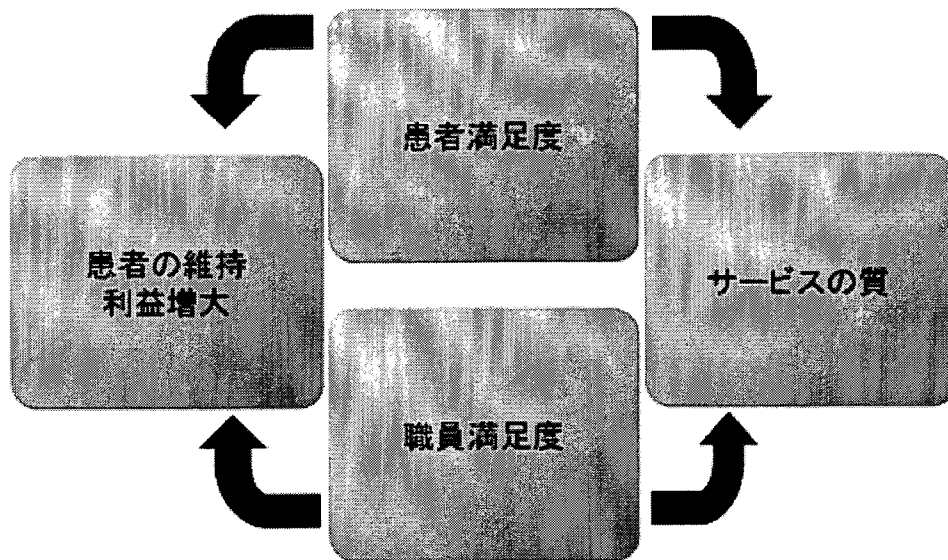


図2 職員満足度と患者満足度

2. 研究の焦点

このような重要性を持ちつつも、職員満足度についての十分な評価、測定手法の開発はできていないと言え難い。典型的には、病院の顧客満足というと、外部から病院を訪問する患者やその家族の患者満足度が中心に考えられている。また、看護師の職員満足度を測定する質問票は数多く開発されているのに対し、それ院内アクターの満足度を総合的に測定する質問票・手法は開発されていない。

したがって、本研究では、看護師に限定されない病院に勤務する多職種の職員満足度を測定するための簡便なツールを開発することに焦点をおいて、進めていくことにする。そのことによって、職員満足度の向上、患者満足度の向上、病院で提供される医療の質の向上を目指す。

Ⅲ 安全文化測定

1 安全文化の醸成

種田憲一郎（国立保健医療科学院）

安全文化の醸成

根づかせよう安全文化 みんなの努力と活かすシステム

医療人が自らの過ちを告白し、過ちから学び、再発防止へ活かしていくためには、医療過誤に関してお互いに非難することのない文化の発展、即ち「安全文化の醸成」が不可欠である。そして安全文化の醸成のためには、一つの方法として自院における事例を多職種で一緒に分析することが有効である。「チーム医療」は日常の診療の場面だけにとどまらず、事故の防止、そして事故が起きたときの対応においてもまた必要である。

平成13年9月、厚生労働省医療安全対策検討会のヒューマンエラー部会において、医療機関等における既存標語の調査および先進国や他業界の取組に関する調査を行い、安全な医療を提供するための重要な分野・項目が検討され提示されている(図1)。医療における安全管理体制の重要なポイントとして、以下の6分野が挙げられている：A. 理念、B. 患者との関係、C. 組織的取組、D. 職員間の関係、E. 職員個人、F. 人と環境・モノの関係。特に重要な10項目として以下の項目が示されている、「安全文化」が第一に挙げられている：(1)安全文化、(2)対話と患者参加、(3)問題解決型アプローチ、(4)規則と手順、(5)職員間のコミュニケーション、(6)危険の予測と合理的な確認、(7)自己の健康管理、(8)技術の活用と工夫、(9)与薬、(10)環境整備。

厚生労働省医療安全対策検討会のヒューマンエラー部会では「医療における安全文化とは、医療に従事する全ての職員が、患者の安全を最優先に考え、その実現を目指す態度や考え方およびそれを可能にする組織のあり方」と位置づけている。

またこのとき安全文化も含めて次のような標語も作成されて紹介されている：

1. 根づかせよう安全文化 みんなの努力と活かすシステム
2. 安全高める患者の参加 対話が深める互いの理解
3. 共有しよう 私の経験 活用しよう あなたの教訓
4. 規則と手順 決めて 守って 見直して
5. 部門の壁を乗り越えて 意見かわせる 職場をつくろう
6. 先の危険を考えて 要点おさえて しっかり確認
7. 自分自身の健康管理 医療人の第一歩
8. 事故予防 技術と工夫も取り入れて
9. 患者と薬を再確認 用法・用量 気をつけて
10. 整えよう療養環境 つくりあげよう作業環境

当該部会の報告書では安全文化に関して以下のようなことが述べられている：

- 「医療において患者を最優先させることは、古くから医療人の基本的な行動規範とされてきました。」
- 「今日、患者の安全は何よりもまず優先されるべきであることを再認識し、医療に安全文化を根づかせていくことが必要です。」
- 「医療における安全文化とは、医療に従事する全ての職員が、患者の安全を最優先に考え、その実現を目指す態度や考え方およびそれを可能にする組織のあり方と言えるでしょう。」
- 「なお、安全文化という言葉は、他の分野では「安全性に関する問題を最優先にし、その重要性に応じた配慮を行う組織や個人の特性や姿勢の総体」（国際原子力機関 1991 年）という意味で用いられています。」
- 「人は間違えうることを前提として、システムを構築し機能させていくことが必要です。」

また安全文化の「具体的な取り組み」として以下のようなことが示されている：

- 全ての職員は、安全を最優先に考えて業務に取り組みましょう。
- 安全に関する知識や技術を常に学び向上することを心がけましょう。
- 管理者のリーダーシップの発揮、委員会やリスクマネジャーの設置、教育訓練の充実といった事故予防のための体制づくりに取り組みましょう。
- 業務の流れを点検し、個人の間違いが重大な事故に結びつかないようにする「フェイルセーフ」のしくみの構築に努めましょう。

このように安全文化を醸成することは医療安全推進のためには必須と考えられ、米国においても退役軍人病院をはじめとしてそれを測定しようという試みが行われてきた。そして 2004 年 9 月には、米国の AHRQ(Agency for Healthcare Research and Quality), U.S. Department of Health and Human Services が中心となり、国をあげて安全文化の測定方法を開発し、公開した。これは自記式の調査票（AHRQ Publication No. 04-0041）であるが、米国 21 病院の 1400 名以上の病院職員を対象に調査を行い、妥当性等が検討されている。当該質問票の利用方法として次の 3 項目があげられている：

- 病院全体もしくは病院内各部署の安全文化の評価
- 患者安全に関する経時的変化の追跡
- 患者安全に関するインターベンションの評価

このなかで安全文化とは、医療以外の分野で既に定義されていることが紹介されている：「組織の安全文化とは、組織における健康と安全の管理(health and safety management)

に対する責任(commitment)、形態(style)、能力(proficiency)を決定する個人およびグループの価値観(values)、態度(attitudes)、認識(perceptions)、能力(competencies)、行動パターン(patterns of behavior)の産物である。良好な安全文化を持つ組織の特徴は、相互理解に基づいた意思の疎通、安全の重要性の共通認識、予防対策の効果に対する確信、の存在である。」(出典：Organising for Safety: Third Report of the ACSNI (Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations) Study Group on Human Factors. Health and Safety Commission (of Great Britain). Sudbury, England: HSE Books, 1993.)

安全文化調査の要素として以下の項目があげられている：

I. 部署レベル

- ① 上司や管理者の安全を促進するような期待や活動
- ② 組織学習－継続的改善
- ③ 各部署内のチームワーク
- ④ コミュニケーションの自由度
- ⑤ 過誤に関するフィードバックとコミュニケーション
- ⑥ 過誤に対する非懲罰的対応
- ⑦ 人員配置

II. 病院全体

- ① 患者安全に対する病院管理支援
- ② 病院の部署全体にわたるチームワーク
- ③ 患者の受け渡しや移動

III. アウトカム変数

- ① 安全に対する総合的理解
- ② 出来事(インシデントなど)報告の頻度
- ③ 部署レベルにおける患者安全総合評価
- ④ 報告した出来事の数

国立保健医療科学院ではこの調査票を用いて、パイロット研究として安全文化測定を行った。協力に賛同した8病院(AからH)の全職員(4240人)を対象にした結果の概要を示す(図1～3)。(詳細は本報告書の各論を参照)

安全文化に関して、病院間で大きなばらつきがあるだけでなく、個々の病院の中でも大きなばらつきがある(図1)。そして最上位であったA病院においても、職種によって、そして部署によっても大きな安全文化のばらつきがあることが示された。

本調査結果をフィードバックされた病院では、今回示された客観的データとこれまで感じていた職種間、部署間の医療安全への取り組みに対する「温度差」とほぼ一致していると

いう感想であった。今後はこのような結果をもとに、各医療機関における安全文化の醸成、医療安全の推進するためのより効果的な対策が立てられると思われる。

米国 University of Washington の医学校では、月に一度、医療安全に関わる事例を様々な職種が共有して、皆で再発予防について議論する M&M (Morbidity & Mortality) カンファレンスが行われている。このとき冒頭に司会者から、必ず「No blame, No shame, No name (非難したり、辱めたり、個人を名指しするようなことはしないこと)」が告げられ、皆で過ちから学ぶことの重要性が確認・強調される。なお、医学生や研修医も参加し、臨床を経験する早期から安全文化を学ぶ機会となっている。

今後は安全文化測定ツールの日本における妥当性の検証に加えて、上記のような職種横断的な M&M カンファレンスや医療安全の事例要因分析 (RCA: Root Cause Analysis) を多職種で行うことなど、安全文化の醸成のための具体的な方法・ツールの開発なども必要である。

図 1

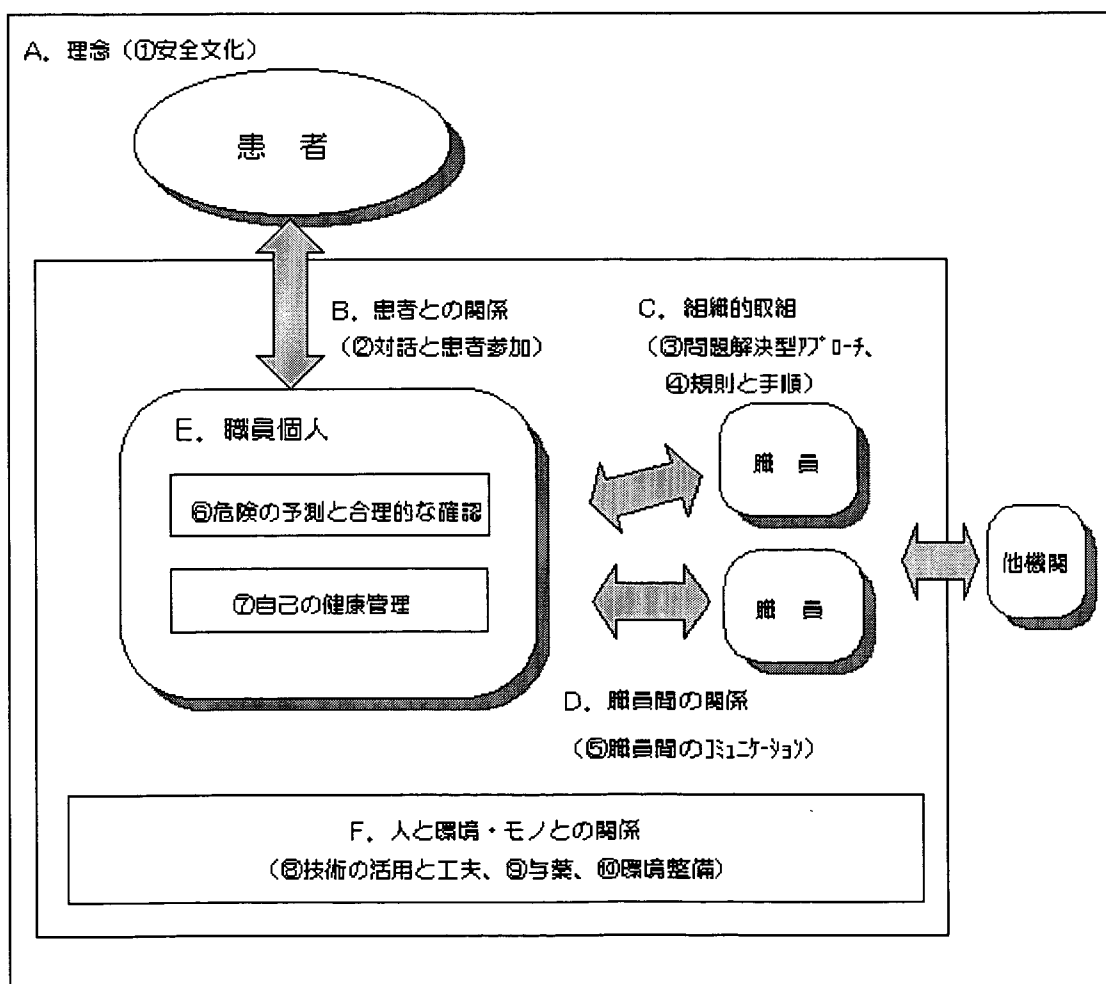


図 2

■ 総合評価(全体)

*病院間および病院内でのバラツキがみられる

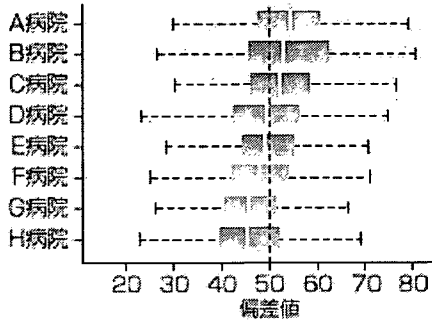


図 3

■ 職種別(A病院)

*職種間および職種内でのバラツキがみられる

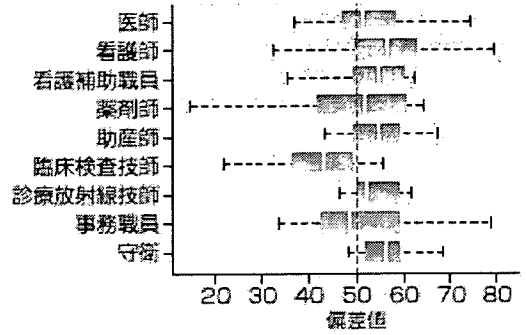


図 4

■ 部署別(A病院)

*部署間および部署内でのバラツキがみられる

