新·改善改革探訪記

No.25 創意社・山口 幸正

「患者さんの立場で考える」 の理念の下, 不断の改善を回し続ける

福井県済生会病院

福井県福井市和田中町舟橋7-1 職員数 1353人

2012年度の日本経営品質賞・大規模部門の表彰を受けた。「患者さんの立場で考える」という理念を掲げ、それに向けて全職員を巻き込みながら不断の改善を回し続けており、地域の患者や連携医からの高い信頼を築いている。この改善改革への取り組みの背景に何があったのか。どのような改善改革が行われたのか。田中延善病院長と、改善改革活動の事務局を担当する齋藤哲哉事務副部長に話を聞いた。

■野戦病院みたいな病院

済生会病院は全国で80病院,福祉施設まで含めると365施設を持つ国内最大の医療福祉グループである。明治時代,日清・日露の戦争で社会に歪みが生まれて生活困窮者が全国に蔓延したとき,困窮した人々のために施薬救療し済生の道を広めるようにとの済生勅語とともに,明治天皇が下賜し



田中延善病院長

た150万円と朝野の寄付金によって1911年 に創設されたのが最初である。以来100余 年,この医療グループでは,困った人々の 役に立とうという「済生の心」が大切に受 け継がれている。福井県済生会病院はその グループ病院のひとつで,創設は1941年。 20年前までJR福井駅のすぐ南にあった。

「狭くて汚い病院だったが、何か光るものがあった。だから、僕はここへ来たんです」。大学病院を離れて、この病院に赴任した当時のことを田中延善病院長はそんなふうに言った。「ここの先生方は研究会でも学会でも、いい発表をされていた。僕はそれにチャチャを入れるのが楽しかった。みんな輝いていた」

1977年,全身CT検査装置を全国の病院で2番目に導入している。それを研究に使

わせてほしいと大学病院から依頼が来るほど、ここは進取の気性にあふれていた。それだけに患者も多く、遠方から診察を求めてくる人が少なくなかった。そのために病院内はいつもごった返していた。

駐車場が10台分しかなかったから、車での来院患者の中にはしばしば路上駐車して駐禁シールを貼られる人がいた。「お宅は何回目?」「2回目です」「そりゃまだまだ少ない。私なんか10回やられている」、そんな会話が聞かれたほどだった。まるで野戦病院みたいだったという。

■組織拡大がもたらした深刻な問題

駅前には敷地を拡張する余地がなかった。そこで、もっと広いところに新築移転することになった。1993年のことである。現在はJR福井駅から車で15分の郊外に、広くて明るくて近代的な病院が建っている。

この新築移転が、増え続ける患者に対応 して医師やスタッフを増やすきっかけになった。さらに、度重なる診療報酬のマイナ ス改定に対応して、収入を確保するために もっと患者を増やす必要があり、それがス タッフの増員を加速させた。こうして移転 前に500人だったスタッフは、3倍近い 1300人台にまで膨らんだ。

だが,スタッフの急速な拡大は,組織の中に深刻な問題を生じさせた。古き良き伝統に支えられ,それをベースに自分たちは



福井県済生会病院の外観

地域に最善の医療を提供しているという誇りの下で仕事をしてきた人たちと、それらがまるで身についていない人たちとの間には、大きな隔たりがあり、しばしばぶつかり合った。それとともにスタッフと患者とのトラブルも増えた。「ここの看護師は横柄な口のきき方をする」「設備は良いがサービスが悪い」「金儲け主義だ」などの苦情が、病院のトップにまで次々上がってくるようになった。

「明治時代の済生会の初代理事の1人に 渋沢栄一がいました。彼の言葉に『算盤な き慈善は寝言である』というのがありま す」と田中病院長は言う。医療法によって、 医療は営利目的でやってはいけないことに なっている。だからといって、赤字ではス タッフに賃金も払えないし、良い機械も買 えない。病院を存続させ、済生会が使命と する無料・低額診療事業を続けるには、算 盤勘定が不可欠である。どうしたら、患者 に支持される医療を安定的に提供していけ るか。そのための仕組みをもう一度きちん とつくり直す必要に迫られたという。

■患者さんの立場で考える

新しく入ってきたスタッフの多くは、自 分が目指すべき方向を見つけることができ ないでいた。そのために能動的になれず、 やらされ感があり、職員満足度が低下し、 それが患者満足度を低下させていた。病院 として目指すべき方向を再確認し、それを 全員で共有することが必要だった。

福井県済生会病院には「すべては患者さんのために」という病院理念があったが、それを「患者さんの立場で考える」と改めることにした。医療サービスを提供する側が一方的に「これは患者さんのため」と思っていても、提供される側がそれを押しつけだと受け取っていたら、まるで無意味なサービスになってしまう。もっと患者に寄り添い、患者の立ち位置で考えるべきだとされたのである。

同時に、この病院をこの病院たらしめているもの、この病院の中で受け継がれてきたDNAとはいったい何だろうか、ということをみんなで議論した。「進取の精神」



齋藤哲哉事務副部長

「変革」「前向き」「使命感」「やさしさ」 「チームワーク」があげられ、これらを「済 生会バリュー」とし、全員がこれを共有し、 実践していこうと誓い合った。

■独自のマネジメントシステム

上位下達式の硬直した管理組織では,職員に主体性はなく,そこからは職員満足は 芽生えない。患者満足も生まれない。病院理念と済生会バリューを従業員の中に定着させ,実践するには,それらを可能にする 仕組みが必要だった。

そこで、まず I S O 9001を導入して、サービスの品質基準と提供の仕組みをつくった。次いで、齋藤哲哉事務副部長が中心となって、バランスト・スコアカードによる業績評価システムを現場に導入した。医療機関としては全国で最も早いバランスト・スコアカードの導入事例のひとつだった。さらに田中病院長が渡米してゼネラル・エレクトリック社を訪問し、シックスシグマによる職員参画の問題解決手法を持ち帰った。

現在はこれらを統合してSQM (Saiseikai Quality Management system) というシステムがつくられており、これにより、理念とビジョンに沿って病院のサービスの品質を継続的に改善していく活動が行われている。

具体的には、アンケートや投書箱を経由 して患者、連携医、職員の声がSQM事務 局を担う経営企画課のもとに集められる。



新3ヵ年ビジョン策定のための幹部職員の合宿

それをベースに病院の中期目標として3ヵ年ビジョンがつくられる。ちなみに2011~2013年の3ヵ年ビジョンは「日本一患者さんが幸せになる連携医療~地域の皆さんとともに~」である。

この3ヵ年ビジョンに沿って、「患者と連携医」「財務」「内部業務プロセス」「学習と成長」のバランスト・スコアカードの4つの視点から具体的な行動目標を掲げ、さらにそれを職場ごとに細分した目標を決めてPDCAを回す。その結果は、年に一度のマネジメントレビューで振り返る。そこで見つかった組織横断的な問題については、各部署から集められたメンバーによるプロジェクト活動によって解決を図っていく。

このサイクルを回すことで、全職員を巻き込みながら、次々と改善を積み重ねていったのである。

■チーム医療の推進

病院の新築移転以来、さまざまな問題が 噴出し、それに対応してさまざまな手が打 たれてきた。その中で、職員が自ら主体的 に発言し行動する機会が増えた。



患者に話しかける看護師

組織横断的なプロジェクト活動もそうだが、日常の医療活動の中でもチーム医療がすすんでいる。看護師、薬剤師、栄養士、理学療法士などは、従来はすべて医師の配下にあり、その指示がないと動けなかったが、現在では専門スタッフとして意見を述べ、互いに協力し合って医療活動をすすめている。その典型的な例がクリニカルパスである。

クリニカルパスというのは、患者の入院 時の検査、手術、処置、リハビリ、食事、 入浴などの治療計画を一覧表に示したもの で、医師、看護師、薬剤師、栄養士、理学 療法士などがチームとなってみんなでつく り上げる。実際には、各担当が電子カルテ 上に1日目は誰が何をするか、2日目は誰 がどんなことを担当するかを書き込むこと で、入院患者1人ひとりのクリニカルパス ができ上がる。これによって、患者にもス タッフにも、治療計画の全体像が見え、い ちいち医師の指示を仰いで確認しなくて も、みんなが患者の経過を見ながら、治療 計画に主体的に関わることができるのである。クリニカルパスが導入されたのは1999年,電子カルテの導入は2002年で,いずれも福井県で最初の試みだった。これらがチーム医療推進のベースとなっている。

自ら主体的に取り組んでいることが仕事への誇りを生み、「患者さんの立場で考える」という理念の実践、「進取の精神」「変革」「前向き」「使命感」「やさしさ」「チームワーク」のバリューの実践につながっている。

たとえば、入院患者が退院するときには 退院アンケートを書いてもらうのだが、そ の中で「あの看護師さんにこんなに親切に してもらった」「優しい気遣いがありがた かった」などの記述があれば、SQM事務 局に集められ、それが田中病院長に伝えら れ、病院長は「あなたの献身的な医療サー ビスは、まさにこの病院理念とバリューの 実践ですね」と1人ひとりを褒め称える手 紙を書く。年末には、そうした理念やバリ ューに沿った行動をとった人や優れた業務 改善を行った人の中から、特に顕著な働き のあった人に「ベストホスピタリティ賞」 が贈られる。

入職して最初のうちは、みんな一生懸命に働く。しかし、3~5年たつと、職場に慣れ、仕事量も増え、責任も大きくなってくる。その上に結婚、出産、育児が重なるとさらに余裕がなくなる。そんなとき患者に安心を提供するという本来の目的が遠のき、

そのための手段が目的に代わってしまうことがある。何のために働いているかわからなくなり、やらされ感が頭をもたげてくる。そこで、この時期の職員には、ディズニーランドの教育担当だった人を講師に招くなどして、他業種の実例に触れ、何のために働くのか、患者満足度の向上は何のためか…など、あらためて原点に立ち返る研修を行っている。また、結婚、出産、育児と重なって余裕がなくなっている職員には、ワークライフバランスの支援に力を注いでいる。

■病院らしくない病院をつくりたい

長年にわたる改善改革の積み重ねの過程で、第三者の評価を通して病院のサービス品質のレベルと方向性を確かめてきた。2012年度の日本経営品質賞受賞は、そのひとつの到達点である。これを目指す過程で、これまでの考え方が少し違っていたり、抜け落ちていた部分に気づくことができ、それらを一つひとつ修正していったことが今回の受賞につながった。

次に何を目指すべきか。いまそれを探している。病院を取り巻く環境は、今後大きく変化するだろう。その中で「どう動いたら儲かるか」という視点で経営していたら、いつか失敗するだろう。患者さんのニーズに応えるためにどうしたらよいか、それを患者さんの立場で考えていけば、必ず答えは見つかるはずという確信があるという。

「僕は病院らしくない病院をつくろうと 言っているのです」と田中病院長は言った。

病院といえば、病気をしたり怪我をした 人が行くところで、行けば有無を言わせず 検査が行われ、マニュアルに沿ってベルト コンベアのように次々処置が行われていく …、そういうのはおかしい。地方の病院は、 特にその地域の人たち、患者だけでなくそ の家族や見舞客にも愛され、支持されなけ ればならない。たとえば、誰かが入院した とき、「ああ、あの病院ならお見舞いに行 くよ。だって、あそこは楽しいじゃない」 と言ってもらえるような病院、それでい て、自分自身が入院したらたちどころに治 してくれる病院、そんな病院を目指したい



警備員にホスピタリティ賞を贈る

と田中病院長は言う。

そういえば、この病院の正面玄関の受付の向こうには、コンビニが見え、レストランが見えた。レストランでは、コーヒーを 片手にくつろいで歓談する人々の姿があった。田中病院長が言う病院の将来像の一コマを見たような気がした。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ http://www.souisha.com 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中