## 新·改善改革探訪記

No.85 創意社・山口 幸正

# 「人々がふる里でしあわせに生きるまち」 を目指す病院

## 医療法人清和会 長田病院

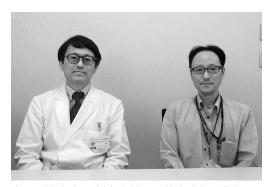
福岡県柳川市下宮永町523-1 従業員数:302人

福岡県柳川市は、詩人北原白秋を生んだ風光明媚な水郷のまちである。人口 6 万7000人。農業・漁業・観光が産業の中心で、他の多くの地方都市と同様に少子高齢化と人口減少がすすんでいる。1985年にこのまちで開業した清和会長田病院は、急性期の内科専門病院だったが、2003年、法人内の 2 病院を統合。現在の場所に新築移転し、以来、地域ニーズに密着した病院経営を目指してきた。地域の高齢化がすすむと、急性期疾患の治療だけでなく、痛みの緩和や人生の最期の穏やかな看取りなど、医療に求められる役割が広がる。そこで、急性期・回復期・慢性期・終末期に対応したケアミックス病院として、地域に密着しつつ、院内の人事制度を見直し、求められる医療を提供する体制をつくり上げてきた。「2017年度日本経営品質賞」に輝いたその取り組みを、木下正治病院長と光光を動き、

### ■トータル人事制度のスタートと 木下病院長の就任

医療行為は人と人との人間関係の中で行われる。患者1人ひとりに対する真心と、その1人ひとりを生かそうとする創意をどこまで盛り込めるかで、医療の質が決まる。 医師だけでなく看護師や技師などすべての病院スタッフが真心と創意を発揮するには、年功序列を越え、そうした働きを積極的に評価する加点主義人事制度が必要になる。

医療の究極は「人」であると、清和会の 長田英輔理事長は考えてきた。その信念か ら,2003年,法人内の2つの病院を統合, 現在の場所に5病棟182床の病院を開院す るのと同時に,人事考課制度を中心とした トータル人事制度を導入。翌年にはBSC



木下正治病院長(左)と池田聖徳事務部長代行

(バランスト・スコアカード)を導入して, 財務・顧客・医療・学習と成長の4視点から,個人と組織の目標を設定し,それを評価に結びつけた。

その少し前の2002年,長田理事長は,久留米大医学部講師でそれまで同病院の非常勤医師だった木下正治さんに病院長就任を要請。木下さんは職員や患者たちからも推されて,病院長に就任した。

病院経営は困難な時代に入っていた。人口減少によって健康保険財政がひっ追する中で,高齢化と医療技術の高度化によって医療コストが高騰しており,赤字の病院が増えていた。その中でどのようにして新しい病院の経営を安定させるかという課題を,木下さんが担うことになった。

#### ■病院にとってのお客様は誰か

課題解決への模索を続ける中,2007年に 木下さんは「経営品質」という考え方に出 会った。経営品質協議会が提唱する「顧客 本位」「独自能力」「職員重視」「社会との 調和」の4つの視点から病院経営を見直し ていくうちに、病院にとっての顧客は、た またま来院した患者だけではないと考える ようになった。

地域の高齢者の願いは、生まれ育ったこの美しい故郷で最後まで健康でしあわせな 生活を送ることだろう。だが、健康の維持 は年々困難になっていく。単身高齢者が増 え、たとえ家族と一緒でもその家族も高齢 化しており、病院まで足を運ぶことなく孤独死するケースが出てきている。最後まで健康でしあわせな生活を送ってもらうには、本人と家族に任せるだけでなく、地域が連携して高齢者を支えなければならず、病院はその連携の中心とならなければならない。病院の顧客は来院した患者だけではない。家族や隣近所まで含めた地域全体を顧客としてとらえるべきだ、というのが、見えてきた結論だった。

#### ■地域懇談会の開催

「アドボカシー医療」と「地域との連携」という2つのキーワードが、木下さんの中に浮かんだ。「アドボカシー(advocacy)」とは「社会的弱者の権利を擁護すること」の意味で、医療の分野では患者に寄り添い、患者の満足と納得のいく医療を目指すことを指す。地域と連携しながら、そういう医療をすすめていきたいと考えた。

2014年から、木下さんをはじめとする病院スタッフが地域に出ていき、行政・医師会・歯科医師会・薬剤師会に協力を求め、医師、看護師、介護士、行政の福祉担当者、民生委員など、地域のさまざまな人たちとともに多職種合同研修会を開催した。さらに市内各地で地域住民に集まってもらって地域懇談会を開催した。懇談会では、高齢化がすすむ中、いま地域で何が起こっているか、これからの地域はどうなっていくか、みんなで支え合うには何をしなければ



地域懇談会

ならないか…などを講演し、その後、グループに分かれて意見交換した。

「ご近所のこと、隣の家のこと、私たち あまり知らないよね |

「高齢者が1人でお住まいのお宅だった ら,1日に1回声掛けしたほうがいいね」 「それくらいだったら,私たちにもでき るかもしれないね」

そんな声が出てきた。

#### ■ボランティアの育成と組織化

地域との連携推進のために病院内に「地域包括ケア推進室」が設置された。2人の専任スタッフはともに看護師資格を持つ人で、1人は法人内の介護老人保健施設の責任者、もう1人は訪問介護ステーションの所長を経験したベテランだった。

地域懇談会を重ねる中で,「自分たちにも何かできることをやらせてほしい」という人たちが出てきて,「地域包括ケア推進室」の2人は,その人たちと一緒になって,ほぼ1年かけ,地域サポーター研修プログラムをつくり上げた。ボランティア志願の人たちに,医療保険制度,介護保険制度,

認知症ケア,ボランティアの心得…などを 学んでもらい,清和会グループの各施設を 見学してその特徴をつかんでもらう。修了 者には「地域サポーター」の認定証を渡し, 地域の困りごとをキャッチし,病院に橋渡 しする役割を担ってもらっている。

これまでの地域サポーター研修の修了者は24人。次のような活動を展開している。

- 地域サポーターの1人から提供された空き家で、地域サロン「かっちえる」を開設。地域サポーターたちで自主運営し、毎週2回、高齢者に集まってもらって、お茶とお菓子でおしゃべりしたり、何かをつくったり、健康体操をしたりしている。また、病院スタッフが出向いて、サロンの参加者に対して健康チェックやミニ健康講座を行っている。
- 病院近くの「長田病院地域ケアステーション・クローバーハウス」内に地域交流スペースをつくり、認知症患者とその家族のために、月1回「よつばカフェ」というサロンを開催している。たとえば、「エンディングノートと在宅看取りについて」「認知症予防アロマ」「おれおれ詐欺被害防止の話」…などの講演や「心を癒やすコンサート」を開いている。
- 病院の緩和ケア病棟で、毎週水曜日に 「喫茶ローズ」を開店。入院患者たちに 集まってもらってお茶とお菓子を振る舞っている。



かつちえる



キツズ職場体験

#### ■地域との連携推進

一般の病院スタッフによる地域との連携 は、これよりも早い時期から行われてき た。たとえば、

- 病院開催のイベントに地域住民を招待したり、地域の文化祭に出展している。
- 救急救命士や救急隊が搬送した症例を振り返り、救急隊と医師が合同で、その医学的な判断や処置について事後研修を行う研修会を定期的に開催している。
- 地域連携機関を対象に感染対策の研修会 を開催。近年は地域の外部介護・福祉施 設に対しても参加を呼びかけている。
- 市内の4企業の産業医を引き受け、企業 健診を実施するとともに、産業医と保健 師が定期的に職場訪問し、安全パトロー ル、健康相談、メンタルヘルスケア、保 健指導、健康講座などを行っている。
- 2012年の九州北部豪雨を契機として、台 風・地震・津波などを想定した災害訓練 を毎年地域住民とともに実施している。
- 小学校の夏休みプール監視員を対象とした, 心肺蘇生訓練の講師役を引き受けて

いる。

- 小学生に医療や介護に興味を持ってもらうために、夏休み期間中に一般公募の小学生20人による「キッズ職場体験」を実施している。
- ・地域の公民館等で「寺子屋健康塾」や 「市民公開講座」を開催。職員が講師と なり「転倒予防リハビリテーション」 「栄養指導」「緩和ケアについて」「禁煙 指導」などのテーマで講演している。

#### ■お客様の声の収集

こうした活動を通じて、病院は次第に地域に浸透。地域の人たちは病院を身近なものに感じ、何かあったときにはこの病院を頼りたいと考える人が多くなっている。また、地域に助けを必要とする人がいれば、「地域サポーター」の活動を通じていち早く見つけられるようになっている。

2013年に緩和ケア病棟を開設した。終末 期がん患者のケアができるようになり,急 性期・回復期・慢性期・終末期のケアミッ クス体制が完成。さらに法人グループ内の 老人保健施設や有料老人ホームとも連携を 深め,退院しても自宅で世話をする家族がいない人のために,継続して適切なケアが 受けられる体制を整えている。

こうした体制づくりにお客様の声を反映させるために、地域の医療・介護・福祉施設を定期的に訪問して、地域の声を聞いている。また、外来フロアや各階のフロアに「皆様の声カード」とご意見箱を設置。患者や家族に直接記入してもらうだけでなく、対応した職員が見聞きした要望も、積極的に代筆投函している。さらに外来フロアに常時2人の「医療コンシェルジュ」を配置して質問やクレームに対応。また、市内各地域の人々に病院モニターになってもらい、モニター会議を開いてその意見を経営改善に生かしている。

集められたお客様の声は、各部署責任者による毎週1回の「患者サポートカンファレンス」で報告され、アドボカシー医療の推進に役立てられている。

#### ■職員の積極参加をすすめる仕組み

アドボカシー医療と地域密着医療を追求する活発な活動の背後に、2003年からはじまった加点主義人事制度が影響を与えている。この制度が、職員1人ひとりにそれぞれの立場で創意工夫を促し、さまざまな意見交流の場を通じて、それをレベルアップしている。たとえば、

•毎週1回「全体朝礼」が行われる。この場では、木下さんが病院の理念について考



全体朝礼

えを述べ、続いてCS委員が1週間のお客様の声を紹介、さらに各部署や委員会がそれぞれの取り組みを発表している。

- •病院としての意思決定は院長・副院長・ 部長などの幹部によって行われるが、そ こに現場の意見やアイデアを反映させる ために経営戦略会議が開かれ、そこでは 中堅職員が交替でファシリテーター(進 行役)を務めている。ファシリテーター は各部署責任者のほか、各種チーム(呼 吸器チーム、肝疾患チーム、緩和ケアチ ーム、糖尿病ケアチーム、救急対応チー ム、Bring Up チーム、退院支援チーム、 摂食嚥下サポートチーム、認知症サポー トチーム…など)や委員会(CS委員会 …など)のキーマンから人選される。
- 若い職員の活発な意見交換のために「ワイガヤ」と「ワールドカフェ」という場が設けられ、そこで出てきたアイデアは、主任クラスから選ばれた Bring Upチームがさらに検討を加えて具体化している。「ワイガヤ」は、各部署で業務課題についてワイワイガヤガヤと改善策を話し合うもの。「ワールドカフェ」は、たと

えば「入職3年目職員の集い」など職場 横断的な集まりで、他職場の実態を知り、 価値観を共有することが狙いである。

・主任や課長などの病院内の役職は公募制で、2年間の任期が設けられている。再任は妨げないが、結果を残せなかったり、育児休業に入る場合などは、役職を降りることになる。また、主任は45歳、課長は55歳などの役職定年制がある。役職者を固定させず、すべての職員に機会が与えられていることが、職員の積極的な関与を促している。

最後に、木下さんはこれからの抱負を次のように語った。



ワールドカフェ

「まだまだやらねばならないことがあります。たとえば、開業医の先生方の協力を得て、在宅での緩和ケアをもっと広げていかねばなりません。また、自分たちの終わり方を考える場を提供し、エンディングノートを書くことを通じて、高齢者が安心して生活できる環境を広げていきたいと考えています」

#### 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