

地域ニーズに応え 全員参加で医療サービス向上をめざす

益田地域医療センター医師会病院

島根県益田市遠田町1917-2
職員数 400人

開放型病院として設立されたこの病院は、当初、深刻な経営危機が続いた。しかし、「地域ニーズに応え、地域に貢献する」という創業の精神に沿った活動が評価され、市から老人保健施設の経営を委託されたことがきっかけとなり赤字を脱却。危機的状況下でワラをもつかも思いではじめたQCサークル活動を通じ、全員参加でサービスの質向上を追求してきた。そのいきさつと現在の取り組みを、狩野稔久病院長、板東一彦事務長、椋健朗総務課長に聞いた。

■病院開院と初期の困難な時代

地域の医師会がつくった医師会病院という病院がある。その多くが開放型病院で、医師会会員の開業医たちがそこに患者さんを紹介すれば、診療所ではできない高度な医療を受けてもらうことができる。その病院の患者さんは、救急患者さん以外の大部分が医師会会員からの紹介で、専任の医師やスタッフが配置されているものの、会員



狩野稔久病院長

の開業医がそこで検査をしたり、診療したり、手術することもできる。患者さんはかかりつけ医の診療から、入院、退院、退院後のケアまで一貫した医療を受けることができ、検査の重複もなくなる。

そんな開放型病院をつくろうという島根県益田市の医師会の決定と出資によって、この病院は1986年にオープンした。

しかし、病院経営が軌道に乗るには、10年に及ぶ困難な時期を経なければならなかった。困難の原因は、専任の医師や看護師やスタッフが地元以外からも集められた「寄せ集め部隊」だったことである。最初から息の合ったチームワークは望むべくもなかった。そのため、医師会会員たちは自分たちがつくった病院を信頼できず、市内のもうひとつの病院、益田赤十字病院に患



左から野野稔久病院長，板東一彦事務長，椋健朗総務課長

者さんを送る会員が少なくなかった。ベッドの稼働率は低迷し、病院建設にかかった20億円の初期投資の金利支払いに加えて、寄せ集め部隊の件数負担が重くのしかかった。初年度の赤字は3億2700万円に上り、その後10年間赤字が続いた。「これ以上の融資には応じられませんと、銀行から三くだり半を突き付けられるところまでいきました」と板東一彦事務長は話す。

業績低迷は、職員たちの心もすさまじかった。当初の高い理想はしばしば忘れ去られ、問題を避けて通ったり、事態が好転しないことを他人のせいにする風潮が見られたという。

開院から3年目の1988年、当時の事務長が、他病院でQCサークル活動を赤字解消策の一環として活かしているとの記事を医療専門誌で見たことがきっかけで、「うちもQCサークル活動をやろう」ということになった。赤字減らしに役立つのなら何でも、というワラをもつかむ思いだったという。

■ QCサークル活動のスタート

部署ごとに15のサークルが編成された。

課長や看護師長らが推進委員となり、外部講師を招いてQCの考え方、手法、活動のすすめ方を学び、あるいは、他の先進病院の活動を見学して刺激を受けた推進委員がサークルの指南役となって活動をすすめた。年に2テーマに取り組み、毎年5月と11月に院内で発表大会を開催した。

しかし、多くの職員にとってQCは「難しい」「わからない」「他にやらねばならないことがいっぱいあるのに…」と不評だった。活動を放棄するサークルが次々出た。「活動がいやなら病院を辞めていただいけっこうです」トップはそう言って、活動の放棄を押しとどめ、推進委員を増やして支援体制を強化した。

やがて、小さなムダ・ムリ・ムラをなくそうという活動を根気よく積み重ねていくうち、いつしか職場に結束力が生まれてきた。また、他のサークルの発表を聞くことで、みんな頑張っていることが互いにわかり合えるようになり、病院を良くするために自分たちはこの活動をやっているのだという認識が次第に広がっていった。



QC研修会



院内発表大会

活動開始から4年目の1992年、広島で開催された業種別部門別大会で金賞を受賞するサークルが出たことが自信になった。続いて、黒衣サークルという看護助手のサークルが登場して、内外の注目を集めた。

看護助手というのはベッド周りの清掃、シーツ交換、患者さんの食事の世話などを担当する看護師資格を持たない女性職員で、それまでは複数の看護師サークルに分かれて属していた。このままでは自分たちは主役になれない。自分たちにも独自のサークルをつくらせてほしいという1人の提案がきっかけとなって、看護助手サークルが編成されることになり、リネン庫の整理整頓や、そこからの病衣やタオルの持ち出し基準を作成するなどの活動を行った。日頃、補助的業務に携わる彼女らも、このときばかりは自分たちが主人公だった。他のほとんどのサークルがパワーポイントを使って発表するのに対して、彼女らの発表は手書きのOHPで、熱がこもり、感極まって泣き出す場面もあった。それが見る人の感動を誘い、後に外部発表会にも出場する

ようにもなって、数々の賞を受賞した。

QCサークル活動は、こうしてようやく軌道に乗った。

■シームレスなサービス提供体制

病院が10年の長いトンネルをくぐり抜け、赤字経営から脱却できたのは、1996年に益田市から老人保健施設の経営を委託されたことがきっかけだった。一般病棟は当初の138床から163床に増えていたが、その上に老健の99床が加わる。管理職は病院と老健を兼務し、薬剤の在庫や給食システムなどの面で規模のメリットを活かすことができ、経営効率が高まり、県や市からの補助金も入るようになったことが大きかった。

益田市が老健施設を託したことの背景には、地域ニーズに応え、地域に貢献するというこの病院のポリシーがあった。それに則って、狩野病院長は会員の開業医とともに、毎週3回、市内の無医地区を巡回診療する活動を続けていた。また、病院として市内のすべての小中高校の健康診断を引き受け、市主催の年50回以上のイベントでは、ボランティアで会場に医師と看護師と救急車を待機させて万一に備えてきた。そのことが「ある意味では公立病院よりも公的な貢献をしている病院」として評価され、市からの経営委託につながったのである。

「QCでは、品質の源泉は顧客満足にあると考えます。病院が勝手にこれが良い医療なのだといって高額な最新医療機器を揃えて

も、それが住民に喜ばれなかったら良い医療とはいえません」と狩野病院長は言う。

都会の多くの病院は、急性期医療の専門性を高め、最先端の医療設備を拡充して、優秀な医師を確保することに力を入れる。だが、全国有数の過疎と高齢化の地域である鳥根県北西部の益田では、急性期医療の専門性を高めるよりも、急性期医療から回復期、慢性期、在宅医療、在宅介護まで、地域で自己完結するシームレスなサービスを提供することのほうが地域ニーズに合致する。こうした考え方から、同病院はその後、通所リハビリテーション施設、訪問リハビリテーション、訪問看護ステーション、居宅介護支援事業所、訪問介護ステーション、在宅介護支援センターなどを併設していった。

■ サービス向上のサークル活動

赤字脱却の見通しがついた1996年のはじめ、病院はいくつかの内部体制の改革を行った。ひとつは人事考課制度と能力給の導入。もうひとつは顧客志向の視点に立ったTQM (Total Quality Management) の導入である。それまでのQCサークル活動は、サークルが自主的に選定したテーマにもとづいて活動するボトムアップ型の活動だったが、このときから病院の経営方針にもとづいて各部門が方針を打ち出し、その方針に沿って各サークルがテーマ選定する形になり、それまでの思い思いの活動から、病



4階病棟看護部のQCミーティング

院の経営方針に沿ってひとつの方向性を持った活動へとすすんだ。

サークル活動のテーマは当初、コストダウンなど製造業流のわかりやすいテーマが多かったが、病院経営の成否は、会員であるかかりつけ医から患者さんを紹介してもらえるかどうかにかかっていた。かかりつけ医こそがお客様であり、その信頼を築かないかぎり病院の発展はない。そして、かかりつけ医の支持を得るには、患者さんの満足と支持が不可欠である。そのことを意識したサービス向上のテーマが徐々に増え、活動がTQMの中に組み込まれるようになって、その傾向は一層顕著になった。現在のテーマは、サービス向上48.3%、業務改善32.2%、能率向上8.4%…。一般職員のサークル活動とともに、部署を超えたプロジェクトチーム活動や管理職のサークル活動も並行してすすめられ、ここでは、たとえば次のような改善が行われている。

● 開業医と介護施設の訪問

管理職サークルは、1998年から、手分けして地元の約50カ所の開業医と20カ所の介

護施設を年に1回訪問している。そのとき、病院への要望を聞くとともに、職員の対応やサービスの品質について聞き取り調査を行う。情報交換しながら指摘された事項はすぐさま改善に結びつけており、現在ではほとんどクレームはなくなり、相互の連携強化に役立っている。

● 看護師の離職率改善

事業規模拡大に伴って看護師の人数が拡大したが、その人たちの結婚や出産の時期が重なって離職率が急速に高まった。そこで、2006年に院内保育所を開設した。16.7%だった離職率が4.17%にまで低下。現在では、女性職員が安心して働ける環境が守られている。



院内保育所

● 潜在看護師の掘り起し

看護師の配置基準が変わって看護師不足が深刻化したとき、看護部の管理職サークルは、看護師資格を持ちながら家庭に入っていた潜在看護師の発掘をテーマに活動した。自分たちで求人チラシを作成。それを全職員400人に呼びかけて、自宅周辺で10～15枚ずつ配布してもらい、その結果2人の採用に成功した。この活動は、病院の求人活動への協力意識を生み、その後も職員

の口コミによる人材紹介が続いている。

● 看護師のオムツ体験

ある看護師サークルは、紙オムツの選定に際して、実際に使ってみないと感覚がわからないと、自分たちで着用し排泄体験する実験を行った。この結果、製品によって使い勝手が違うことが判明。夜は吸収量が多いもののほうがよく眠れ、昼は吸収量が少ないもののほうがトイレに行くよう促されることに気づいた。職員の頭で考えた品質ではなく、患者さん目線の品質意識にもとづく紙オムツ選定は、病院の内外で大きな感動を呼び、高く評価された。

● 看護方式変更への体制づくり

現在、各看護師が受け持ちの患者さんを持ちつつ、リーダーがそれをサポートする「モジュール型受け持ち方式」が採用されているが、患者さんとの関わりが不十分と感じている看護師が多い。そこで、ある看護師サークルが、現在の看護方式の問題点と、看護師の受け止め方を調査。看護師の多くが、一定範囲の患者さんを同じチームで担当する「固定チームナーシング方式」を望んでいることを明らかにし、この方式を採用している他病院を視察。固定チームナーシング方式の導入に当たって必要な体制づくりの検討、マニュアルづくり、教育訓練のプランニングを行った。

■ 質を追求すればコストが下がる

「病院というのは資格者の集まりである

だけに、みんなプライドを持っていて、セクショナリズムに陥りやすい。当初はみんなバラバラでした。しかし、現在当院にはセクショナリズムはありません。サービスの質を向上させるためだったら、1サークルメンバーからの依頼でも、他部署の協力がすぐに得られます」と板東事務長は言う。「サービスの質の向上といっても、こちらで考えた独りよがりのものじゃない。老健施設や療養病棟やリハビリテーションセンターの開設にしても、戦略としてやったのではありません。地域や行政からの要請があり、それらが必要だという判断で医師会が動いたのです。地域のニーズに沿うことがサービスの質の向上だし、サービスの質を追求していけば、時間のムダもコストのム



益田地域医療センター医師会病院の全景

ダも排除していかなばならなくなる。質を追求すればコストが下がるのです」と狩野病院長が言った。

この姿勢が開業医と地域の患者さんの支持を集めてきた。1996年以来、同病院は一貫して黒字を続けている。今後も公益のための病院であり続けたい。その経営姿勢が認められ、2012年4月、同医師会は全国で4例目の公益社団法人に認定されている。

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。30年以上にわたって企業の改善活動を取材してきた経験と実績を活かし、現在はフリーライターとして幅広く活躍。

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