



病院の縦社会を多職種共同型組織に変えたマネジメントシステム

組織横断のPDCA構築からデータ活用に向けた試み

ひたちなか総合病院は株式会社日立製作所の企業立病院として1945年に開設されました。

人口20万人のひたちなか市、東海村地区唯一の総合病院であり、

「地域を守る病院」として医療を担っています。地域がん診療連携拠点病院を目指し、各専門職の固有技術のスキルアップを図っています。



株式会社日立製作所 ひたちなか総合病院

院長：永井庸次
開設者：株式会社日立製作所
認可病床数：302床
従業員数：634名(2015年1月現在)
所在地：茨城県ひたちなか市石川町20番1
URL：<http://www.hitachi.co.jp/hospital/hitachinaka/>

- 2001年：ISO9001認証取得
- 2013年：ISO22301認証取得

に展開する活動のことで、「病院でもTQM的発想でMSが使えるのではないか」という考えが浮かびました。

医療機関は医師、看護師、検査科、薬剤師などで構成される縦社会であり、お互いに何をしているか分かっていないことが多くあります。このような組織文化を改革するためのツールとして、永井院長はMSに期待をこめました。

具体的な活動として、MS多職種横断チームを作り、月次の目標設定による改善活動を行っています。活動の狙いは二つあり、小さい単位の改善活動を行うことでPDCAの考え方を職員に理解させるとともに、お互いが他の組織の業務を理解することによって、全社的な業務改善の基礎を築いていきます。

データ活用によるチェック強化

スムーズに動き出したMS構築に、一つの転機が訪れます。同院を訪れた株式会社日立製作所の視察員から「病院には、製造業でいう品質保証部門がない。医師の設計(デザイン)を誰が検証するのか」と指摘されました。その指摘に対し院内のデータを収集・分析すれば医師の設計の検証ができるのではと考え、「データ活用によるチェック強化」の活動に乗り出します。

同院では2013年に新たにデータセンターを設置し、専任・兼任合わせて14名体制(SE、看護師、事務員などの複合チーム)で、患者データを含めた院内のさまざまなデータ蓄積をすることになりました。

マネジメントシステムは「TQM+多職種共同」のツールと理解

ひたちなか総合病院は、茨城県ひたちなか地区唯一の総合病院として、1945年に設立されました。同院の永井院長は、1993年に筑波大学からひたちなか総合病院に移り、当初は小児科主任医長を務めていましたが、6年間の勤務の後、院長に抜擢されます。しかし、病院の組織や業務が全く分からず、院長としての業務に支障をきたしました。

そのような状況を打開するために、行き着いた先がISOのマネジメントシステム

(以下、「MS」という)でした。同院は日立製作所の企業立病院で企業畑の事務員が多く、ISOという言葉を目にする機会も多くあり、MS認証取得を始めることになりました。

当初はコンサルタントに依頼して指導を受けましたが、MSの用語を医療用語に直すことは大変な作業でした。2001年にはその努力が実り、同院は日本で最初にISO9001(2000版)の認証を取得した病院となりました。この折に、永井院長はTQM(Total Quality Management)という言葉に出会います。TQMは経営戦略を品質目標にまでブレイクダウンして、全社的

◆各部門の活動方針・品質目標の設定

14年度 各部門の活動方針・品質目標・PDCA 【部門名： 〇〇】															
項目	活動内容 判断基準※1	区分	月毎のP D C												
			5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月		
品質目標	・・・	P													
		D													
		C													
	・・・	P													
		D													
		C													
教育	別途教育計画による	C													
その他 ※2	・・・	P													
		D													
		C													

【月次活動】
・月末に活動実績(D)と評価(C)を記入

【年次活動】
・年度始めに、年間の推進計画(P)、具体的活動内容(D)、評価方法(C)を記入
・年度末に年度活動の評価(C)と次年度に向けた活動項目(A)を記入

活動方針： P(plan)： 今期の推進計画(品質目標を達成するための計画)
D(do)： 計画時・P達成のための実施予定内容、実施・実施に実施したこと
C(check)： 計画時・品質目標の達成度の評価方法・指標、実績・実績の評価(予定達成できたか、出来なかったらその理由等、考察を入れる)
A(act)： Cを踏まえ次年度の計画(数値目標を上げる、未達成の場合「継続する」等。)
※1：目標値や期間を入れる
Cへの記号の記入
○達成：95%以上
△ほぼ達成：65%以上
×不十分：65%未満

これにより、院内に分散していたデータの統合・分析が可能となりました。永井院長は「統合データの活用は先駆的な取り組みで、手探りの面もあったが、院内のドライブフォースとして働くはず」と意気込みを語ります。

ISO22301による組織への浸透

2011年3月、東日本大震災が発生し、地域の断水が10日間続き、同院は災害拠点病院としての対応に追われました。

このことをきっかけに、同院は2013年に事業継続マネジメントシステムであるISO22301の認証を取得しました。同院のBCMS方針のポイントは、①医療の本質である人命尊重を大原則とする、②地域の医療を護る、③常に演習を含めたPDCAサイクルを回す、に集約されます。

MSの組織への浸透という意味でも、ISO22301は有効に働きました。医療サービスと事業継続の考え方は相性がよく、多くの職員が「リスクマネジメント」について高い意識を持つようになり、リスクアセスメント活動に積極的に関与しました。

ISO22301では演習の実施が義務付けられており、同院では災害想定シミュレーション演習に力を入れています。参加する職員も、東日本大震災を振り返り「あのときどう動けばよかったか」という視点を持っているため、シミュレーションは緊張感がみなぎり、リスクマネジメントについて深く考えることができます。ISO9001は「事故が起きないようにどうするか」とい

う発想ですが、ISO22301では「事故が起きてからどうするか」という新たな価値観を与えました。

今後の課題は人材教育

数々の工夫した取り組みによって、確実にMSの高度化を成し得てきた同院ですが、「まだまだ課題は多い」と考えています。

まずは人材教育です。医師に対する専門的教育は職能担当で行うことが重要ですが、固有技術が進歩しすぎていて専門分野ごとの技術と、その技術を習得している人材の対応を整理する管理技術が追いついておらず、さまざまなトラブルが発生している実情があります。この管理技術こそMSが活用できる領域であり、個人にフィードバックできるような教育を行うことが、これからの課題です。

人材育成の一環としては、これまでも、

半年に一度の内部監査を行って来ました。内部監査員には課長、主任、看護師長レベルを任命し、教育を受けさせ、互いの業務を理解する狙いで相互監査を行っています。よく整備された仕組みですが、内部監査員が業務を理解していなければ、要求事項と照らし合わせるだけの監査になってしまい、本当にTQMを理解した内部監査を行うことはできません。「今後は内部監査員の力量を上げるような取り組みを行っていきたい」と永井院長は考えています。

一方、KPIの設定は難しく、医療機関の業務の中で何を最も重要な定量的尺度とするかは、単純な問題ではありません。しかし、そのためにもまず、業務の可視化から始めていくことが重要と考えています。2年後には、二つのMSの統合を計画しており、これを機に、院内のMSの、さらなる高度化を実現していく予定です。



永井院長