



■ ビューローベリタスジャパン(株) ニュースレター[BUSINESS VISION] 6/10 号

**Case Study: 京都協立病院**

ISO 導入により、法令遵守と利用者視点に  
立ったサービス提供の両面で、持続的な  
品質向上を目指す



**法令遵守の取り組み強化と、医療サービスの品質向上を目指す**

京都府の中北部、人口約 3 万 7 千人の地方都市綾部市にある京都協立病院は、急性期治療のための一般病棟、療養期のための慢性期病棟、そして介護を含む在宅医療の3種類の医療を包括的に手がける地域病院だ。ベッド数 99 の同病院を中心に、4つの診療所も展開し、この地域に欠かせない医療施設となっている。

同病院が QMS を取得したのは、2008 年。現院長である小林充氏の就任がそのきっかけとなった。

「院長としてやってきて半年ぐらいたったときに、“私のやりたいこと”の一つとして QMS の取得とそれによる運営をかせがりました」と小林院長。その理由は、大きく 2 つあったという。

まず 1 つは、自分が預かることになる同病院における法令遵守への取り組みを強化したいと思ったから。それまでは監査のときにあわてて対処し、それによって院内が消耗している場面も多く見受けられた。また実際に、重要な指摘もいくつか受けていた。その事実に対する危機感も含めて、小林院長は、命や健康、そしてプライバシーといった、個人の生活や人生にとっていちばん大切なものを取り扱う業種として、患者さんも従事者もが安心できる第三者の評価を受けたかったのだ。



院長就任を機会に QMS 取得を決定した、小林充院長

そしてもう一つの理由は、持続的に医療サービスの品質を向上させる方法を得たかったから。同病院は、幸い人材に恵まれたこともあり、レベルの高い医療技術が備わっていたし、手順書やルール化もされていたが、それらを見直したり、アップデートしたりする作業は行われていなかった。いくら優れた技術や手順書でも、技術の進歩や時勢によってリニューアルされなければ使えなくなっていく。またきちんと管理されていなければ「このルールは生きているのか、死んでいるのか?」といった不安があり、結局は基準となりえない。

小林院長はこうした点に危惧を抱き、PDCA による持続的な向上が求められる QMS を、同病院を運営するためのマネジメントシステムに採用しようという結論を出した。



# BUSINESS VISION

BUREAU  
VERITAS

BUREAU VERITAS JAPAN CASE STUDY



## 自立的・自覚的な改善のため、システムとしての QMS を選ぶ

実は、小林院長が QMS とてんびんにかけて迷ったシステムがあった。それは、日本病院評価機構による第三者評価である。さまざま検討した結果、QMS が選ばれたのだが、その理由は、これも大きく2つあった。

まず一つ目は、「自分たちで自主的にシステムを作り、向上的に運営していきたい」と思ったこと。日本病院評価機構のシステムの良さは、遵守すべきことや評価の基準を明確に指示していて、「これを守れば大丈夫」というゴールが明快に示されているところにある。

一方、QMS は「自分たちで考えて手順を設定し、動かしながら変化させ続けていく」ことを旨としている。

小林院長は、「このどちらが適しているかについては、すごく迷いました。が、うちが、ベッド数 99 の中規模病院であり、また治療、療養、介護の 3 種類の医療サービスを複合的に取り扱うケア・ミックス型病院であることを考えると、プロセスを大事にしていける QMS のほうがよいのではないかと思いました」と言う。

同病院のスタッフが、能力、姿勢ともにひじょうに優秀で、「自分たちで考えて、改善していく」という QMS の手法のほうが伸びしろがあると判断できたことも、QMS を選ぶ決定打となった。

実は、同病院は、1953 年に貧しい人たちのための診療所を作ろうと、1 口 50 円の募金を募り建てた「あやべ民主診療所」が出自となっている。このこと

から、昔から志の篤い医師やスタッフが集まり、育つ傾向がある。こうした人的資源を活かすためにも、QMS が適しているという判断になったのである。

こうした判断材料から選ばれた QMS 取得だったが、「結果として、プロセスを大事にする方法(QMS)を選んだことは正解でした」と小林院長は言う。



篤志家の寄付で建った診療所がルーツの京都協立病院

## 提起された全体目標をそれぞれの部署なりに自分達の目標と活動へ具体化して展開

いちばん変わったのは「病院内の風通しが良くなったこと」だと小林院長は言う。「スタッフ全員がそれぞれの職分による意見を出し合い、みんなでよりよい運営システムを作る」ことを旨としたため、医師、看護師、介護士、栄養士などが、それぞれの分野のプロとして対等に意見を交わし、論議を尽くしたのちにルールや手順を決めるという「権利」が、スタッフ全員に保証された。それによってみんなが忌憚なく意見を言える雰囲気ができ、実際にそのスタイルで会議が進行するようになったのである。

また、ルールや手順は、部署ごとに現場スタッフが自主的に決めて運営することを原則にしている。「その様子を見てみると、部署ごとにいろいろと工夫していることがよく分かる」と副看護部長の高野明美さんは言う。



さらに「取得当初は、外部の第三者評価をどう乗り切るかということが主眼だったが、今では QMS をどう使いこなして品質をアップさせようかという内発的な意識に切り替わってきている」(同前)とも。

たとえば、「規定集をもっと自分たちに分かりやすい言葉で書き換えてみてはどうか」とか、「もっと現場に即したルールにブレイクダウンしてみよう」とか、「数年がかりのテーマについてはどういうふうに取り組もうか」とかいった議論が、各部署でなされることも次第に増えてきたそうだ。

現場の理解と浸透に貢献した、高野明美副看護部長。たとえば、受付に貼られた一枚の「お知らせ」。そこには、「いろいろ大変なご時世です。ご相談ください、医療費のこと、介護のこと、暮らしのこと」と書いてある。これは、受付を



現場の理解と浸透に貢献した  
高野明美副看護部長

預かる部署のスタッフがサービス品質の向上の一環として発案し、掲出している「お知らせ」だ。さりげなく地味な貼り紙だが、これを見て相談に来る人が何人もあったという。自身や家族が病気になり不安な気持ちを抱えていた人たちに、この貼り紙から始まる病院側の対応が、一定の安心感を与え、病院の評価をあげたことは間違いない。こうした様子を、小林院長は「分化することで進化している」と表現する。

そして次の課題は「省力化」と「長所の見出し」だと言う。

「省力化」は、書面作りにかかる負担をどうするか。「これに労力をあまりに取られすぎるのは本末転倒だから、QMS の本質が、もう少しよく理解され浸透してきたら、書面作りの手間を省略することを視野に入れたい」のだ



受付カウンターに掲出された「相談」を促す貼り紙

そうだ。

「長所の見出し」は、今までは欠落しているところを発見し、反省し、対策を練るといった構築方法を取っていたが、これからは良いところを見つけあい、それを手順化。ルール化していくというポジティブな方法に、徐々に切り替えたいそうだ。

決して楽観できない経営状況にある病院業界にあって、同病院の手法と取り組みは、QMS が経営資源にまで高まる可能性を示唆しているように見える。

(取材日:2010年4月6日)

#### ～ ビューローベリタスジャパン株式会社

ビューローベリタス(本社パリ)は、180年以上の歴史を持つ、世界最大級の第三者民間検査・認証機関です。システム認証については、1988年ロンドンでサービスを開始、以来、今日まで、世界100カ国以上の国において80,000社のお客様に100,000以上の認証書を発行してきた実績を有し、世界トップシェアを誇っています。

 ビューローベリタスのISO9001:品質マネジメントシステム認証業務