

病院機能評価の認定を受けるまで

福徳 雅章 医療法人敬仁会函館おしま病院理事長・院長

ふくとくまさあき
昭和三十六年函館市生まれ。金沢医科大学卒業後、同大学血液免疫内科助手や同大学血液センターの副部長を兼任。平成十年には栄光病院（福岡県）に勤務。平成十四年一月から函館おしま病院（旧渡島病院）に勤務。二月より同病院の理事長・院長に就任。



完成したホスピス病棟の病室にて

平成十四年四月の診療報酬改訂により、ホスピス・緩和ケア病棟の認定を受ける施設基準として、「第三者による病院機能評価を受けている医療機関であること」という項目が新たに加わりました。私は二月の時点で、その情報があるホスピス医からの連絡により初めて知りましたが、「これからホスピスを立ち上げるのはいよいよ難しくなっていくだろうし、大変なことになったなあ」と実感しました。ちょうど、この年一月に今の病院に来て、自分の目標であるホスピスが遠のいたように感じていただけに、この知らせはますます私にある意味、絶望感を与えているものでした。

私たちが機能評価を受審することを決めたのは、この年の七月でした。それは、事業計画の中で、平成十六年春にホスピスを開設しよう、と決定したその時から必然的に決まったのです。避けては通れない難関でした。しかし、この時は正直、機能評価については漠然と「大変だ」というイメージしか無く、具体的なことは何も知らないだけに、逆に安易に考えていた部分もありました。

振り返ると、私がこの病院に来たその瞬間から、機能評価を受けることが決まっていたのかもしれない。運営面では、当然あるべき書類が整備しておらず、合理性に欠けていました。診療部門においても、古き良き時代の封建的な体制がそのまま残っており、チーム医療には程遠いものでした。病院全体においても組織の構築があまりいまいで、活気が見られません。それぞれの職員は一生懸命業務に当たっていても、いくつかの歯車が噛み合わないまま、ばらばらに動いているようで、皆の努力が結果として見えてこない状態だったのです。

頭を抱えていた私に、知人が「病院変わらなきゃマニュアル」という本を紹介してくれました。これは、約二十五億円という累積不良債務を抱え、病院の存続すら危

ぶまれていたある市立病院の院長が書かれたのですが、精力的な改革により、二年後には単年度黒字収支に至るまでになった、その経過をまとめたものです。この本を読むと、経営状態は別として、自分の病院に当てはまるのが実に多く、また院長の考え方にも共感でき、私も病院を改革していく上で、とても参考になりました。

病院理念は癒し癒される心からの医療

まず、着任後すぐに「癒し癒される心からの医療」という病院理念を掲げ、全職員に「ホスピスのところ」を持って運営していくことを周知徹底させました。そして、古い病院のイメージを払拭すべく、病院名を漢字の「渡島病院」から「函館おしま病院」という柔らかいイメージに名称変更し、同時に病院のロゴマークを作成しました。封筒、各書類、職員ネームなども一新し、各場所に病院理念をつけるようにしました。次に全職員を対象に外部講師を招き、接遇研修を行いました。私自身も事あるごとにコミュニケーションの重要性を説明し、今までのような馴れ合いの言葉遣いを正し、高齢の患者

さまに対しては敬意を払いながら接するよう指導しました。

四月からは毎週月曜日に朝礼を開き、病院理念に通ずる話を繰り返し、また報告・連絡の場としました。広報誌及び院内新聞を発行し、また各部署にパソコンを配備して院内LANを立ち上げ、病院ホームページも開設しました。玄関周りを中心に花壇や鉢物を置き、病院が明るい雰囲気を出せるよう努めました。看護師は心機一転、ナースキャップを廃止しました。また運営面ではMSW（ソーシャルワーカー）を新しくスタッフに加え、各医療機関、施設との連携がよりスムーズとなり、地域の方とのパイ役を担えるようになりました。その他にも挙げればきりない、病院内に多くの変化がもたらされました。こうして七月にはホスピス開設のために増築工事を行うこと、機能評価を受審することを職員に言い渡したわけです。

その後は各種委員会を整備し、実績を積んでいきました。私たちのような規模の病院、しかも療養型病院でしたから、職員の数も限られており、その中で多くの委員会を運営していくことは大変なことでした。ほとんどの職員が複数

の委員会を掛け持ちせざるを得ず、日々の業務を終えての委員会は正直、皆厳しかったことと思います。

最も大切なことは職員の意識改革

年が明けて、平成十五年一月一日には抑制廃止宣言をし、同時に抑制廃止委員会を立ち上げました。二月には院内分煙を開始し、四月からは職員全面禁煙としました。四月、多忙の中、なかなか正式に立ち上げることができなかった機能管理委員会を発足し、各部門でのリーダーを決めて、機能評価受審の準備を具体的に進めていきました。受審時期が九月で残り約五ヶ月間という、確かに非常に厳しい状況でした。周囲からは「時間が無さ過ぎるし、厳しいねえ」と言われていましたし、自分たちもそう思っていました。

まず、書面調査票に添って自己調査をしていきましたが、「a・b・c」の三段階評価で、「未実施」のものや「c」（劣る評価）にしかない項目、「b」（普通評価）とをもって解説書を読むほど「c」にせざるを得ない項目が多いことに気づき、ますますあ

せりを感じました。週一回は必ず定例会議を持ち、全体集会、勉強会も頻回に行いました。各委員会のさらなる整備、必要書類の作成、診療録の管理法の改善、設備の改善などに取り掛かりましたが、進むにつれ、職員の意識改革が最も大切であることがわかってきました。

いずれの領域も大変な作業でしたが、中でも私たちの病院での最大の問題は看護部門とリハビリ部門でした。看護部は病院の改革、そして機能評価受審、ホスピス開設という新たな目標に進んでいく中で、職員の入れ替わりが激しい時期でした。過渡期でありやむを得ないとは言え、正直大変厳しい事態でした。しかし、リーダーの指示のもと、皆が一丸となって看護部理念の見直し、各マニュアルの整備、環境整備、記録の見直しなどに時間を惜しまず取り組むことで、短期間で整備していきました。リハビリ部門も理学療法士が新たに加わり、急速に業務の構築が成され、実績も積んでいきました。また、組織で大切な情報の共有は、院内LANを利用し、共有フォルダに各委員会報告、復命書、院内図書データ一覧、各種マニュアル、各部署開示データおよび報

告、機能評価の全解説などを自由に閲覧できるようにし、タイムリーなスケジュール表も設け、連絡事項もメールでやり取りし、全ての情報を全職種が共有できるようにしました。

ふと気づいたら、それまで、「何のために機能評価を受けなくてはならないのだろうか」、「機能評価ってなあに？」と関心を示さなかつた職員までが、積極的にひとつの目標に向けて取り組んでいました。しかし、当初の予想通り、「これで完璧だ」というものは何一つ無く、時間がいくらあっても足りない状況でした。そして遂に、サーベイヤ（評価者）が訪れる直前まで作業を行うというぎりぎりの状態で受審の時を迎えました。

受審当日は自然体で

受審当日、私は朝礼で皆に「もうあとは自然体で行こう」と声をかけました。やるべきことはやりましたし、「今さらじたばたしてもし方が無い。仮に一回目では駄目でも、また次で通ればいいさ。でもできることなら通りたい」皆、そんな気持ちだったのではないのでしょうか。当日、サーベイヤとのやり取りはどの職員も気負い無


く、いつもの姿勢で臨んでいたようでした。十二月十八日、忘年会を二日後に控えたその日、「認定証を発行します」の通知が届きました。まさに私たちにとってクリスマスプレゼントでした。全員がもちろん喜ぶとともに、「信じられない」といった反応でした。

今回の機能評価受審においては、多くのことを学びました。まず機能評価を受ける上でクリアするべき多くの項目は、特別なものではないということでした。私がこの病院に来て、この病院を良くしていくように考えた項目と重複するものがたくさんありました。患者さまの視点で診療し、病院を安全且つ合理的に運営していくことを考えるのであれば、自然と改善するべき点が明確となるということです。そこには各職員の気づきがとても大切でした。次に、病院の中にいるだけでは見逃しがちなことが、評価を受けることによつて、再認識できるということ。これは仮に悪い点でも慣れてしまえば気にならなくなるということであり、定期的に外部の目で見ていただくことの重要性を感じました。そして、チームワークの大切さ。当初は私たち幹部の思いがなかなか職員に伝わらないことに、正直

苛立ちを覚えることもありましたが、粘り強く説明し、さらにリーダーが手本を示すことで、皆が「病院を良くして行こう」と思いを一つにすることができました。受審を終えた時の皆のほっとした表情や涙、認定されたことを報告した時の笑顔が忘れられません。確かに皆が達成感を感じたことと思えます。病院は過渡期で、改革の真只中でありました。しかし、その過程に機能評価があるということ。さらに私たちの努力が結果として患者さまのためにつながるのだということ。そう思えた時、大きなエネルギーが生まれました。

し、それぞれが大変だった分、達成感が得られたのです。今回、機能評価の認定施設という評価を頂くことで、今まで以上に外部からの目が厳しいものとなることでしょう。ここで得た財産を失わないよう、さらなる努力を積み重ねていこうと思っております。そして、ホスピス運営が軌道に乗り次第、緩和ケアの付加機能審査も早い時期に受審しようと考えています。最後に、機能評価を受審する上で、多くの方のアドバイスとご支援を頂きました。この場を借りて感謝申し上げます。

Eye & 愛



Watanabe

メガネに微笑むまなざしがあれば
幸せも見えてくる。

一人ひとりの個性に、
オンリーワンの快適さ。

- ◆遠近両用メガネ
かけはずしのいらないタイプ
お手元から遠くまで快適
- ◆中近メガネ
お部屋の中で便利に使えるタイプ
室内での仕事、家事や趣味の時間が快適
- ◆近近メガネ
お手元まわりの視界が快適なタイプ
読む、書く、パソコン、デスクワークが快適

技術・センス・まごころ

メガネの **ワタナベ**

ヨイ イメガネヨ

函館市亀田町16-34 ☎/FAX (0138) 41-1004
国道5号線ホンダベルノ北海道ならび