

質改善の取り組みと人材育成 ～”理念教育”と”リスク対応”を中心とした職員教育～

医療法人社団朋和会 西広島リハビリテーション病院

病院長 岡本 隆嗣

2001 年 東京慈恵会医科大学医学部 卒業

2001 年 東京慈恵会医科大学リハビリテーション医学講座 入局

2002 年 東京都立大塚病院（回復期リハビリテーション病棟）

2003 年 神奈川リハビリテーション病院（脳外傷リハビリテーション病棟）

2005 年 東京慈恵会医科大学附属第三病院

2007 年 西広島リハビリテーション病院・医療法人社団朋和会 副理事長就任

2011 年 同 病院長就任

2013 年 介護老人保健施設「花の丘」施設長（兼務）

2017 年 医療法人社団朋和会 理事長（病院長兼務）



【病院基本情報】

住所：〒731-5143 広島県広島市佐伯区三宅 6-265

病床数：139 床

診療科：リハビリテーション科、脳神経外科、整形外科、内科

入院患者数：640 人/年

職員数：513 名（常勤 367 名・非常勤 146 名）

1. 法人の紹介

当法人は広島県広島市の西部に位置する医療法人である。1986 年に 50 床のリハビリテーション（以下、リハ）専門病院として開業し、今年で 36 年目を迎えた。現在は回復期リハ病棟（3 病棟・139 床）、介護老人保健施設（入所 2 フロア・96 床、6～7 時間通所）、訪問リハ・短時間（1～2 時間）通所リハ、さらに健康増進施設として人間ドック・フィットネスを併設し、リハ・介護・予防機能を持った複合施設となっている（図 1）。開設当時よりリハの質と量を高める努力を続け、病院機能評価は 1999 年（統合版 Ver.3）から受審を継

続し、質改善に活用している。現在は機能種別（リハ病院）・リハ付加機能（回復期）の認定を受けている（両者とも 2018 年受審）。

広島は平地が少なく、山を切り開いて住宅地が造成されている街だ。創業者の初代院長（岡本則昭）は、脳外科や整形外科の術後患者が、やっと自宅に退院しても、坂ばかりの街では外出できず、閉じこもり・寝たきりになる現実と毎日向かい合っていた。その頃は療法士も非常に少なく、リハ施設は広島市から遠く離れた別府、道後、三朝などの温泉地にしかなか

った。車椅子の恩師と一緒にヨーロッパへ学会発表に行った際、どの国の方も障害者に対して非常に親切で、またさりげない手助けができる教育がされており、石畳の街、階段、レストラン、劇場、ロンドンの2階建てバスでさえ何も不自由を感じなかったことに感銘を受けて帰国した。「障害者が堂々とバリアだらけの街に出て普通に暮らしている。大切なのは障害者を取り囲む社会の人達の啓蒙であり教育である。そのための都市型のリハ病院をつくりたい」という思いを強くし、1986年の秋、広島市佐伯区に当院を開業した。

当法人は開業後10年で創業者を病で亡くし、その後の10年間で、病院近隣で発生した土石流災害(1999年)、医療訴訟(結審2001年)、食中毒発生(2002年)と大きな災害や事件・事故を立て続けに経験した。法人がバラバラになってもおかしくない状況の中、職員をつなぎ、心を支えたのは法人の理念であった。またこのようなことを二度と繰り返さないための再発防止と徹底したリスク管理体制の構築を誓った。

当法人が今回のテーマである「質改善と人材教育」に取り組むとき、「理念教育」と「リスク対応」がいつも根底にある。

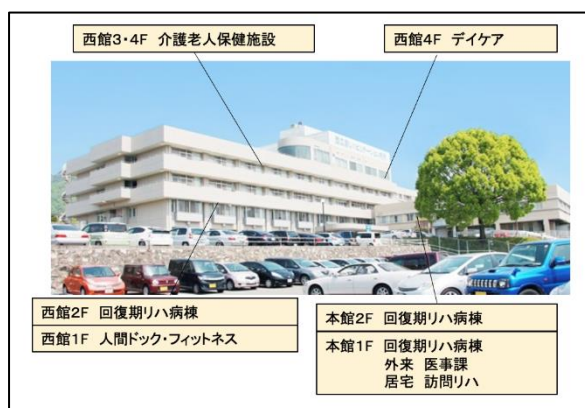


図1 医療法人社団朋和会
(西広島リハビリテーション病院)

2. 法人の理念

理念とは組織の最上位にある目的であり、その価値観を表明し凝縮したものである。組織の活動や職員の行動を支える基盤となり、組織として到達したい姿といえる。

病院や企業のHPには、どこも創業者の夢や理想が込められた立派な理念が掲げられている。例えば不祥事を起こした企業にも理念がある。美しい言葉で理念を作るのは簡単だが、大切なのは理念に基づいて法人が仕事をし、その理念がいつの間にか職員一人ひとりのものになっていること、つまり「いかに一貫して理念が実践されて息づいているか」であろう。

当法人は「信じ合い、明日を拓く」という、「信頼」と「チャレンジ」を基本理念としている。理想的なリハは、ひとりの患者を中心に全スタッフが取り組むチームアプローチである。確かな信頼関係のもと、全職員が心をつなげて治療に取り組めば、そこに安心感が生まれ、患者・家族からより大きな満足を得られる、という思いが込められている。

「信頼」は職員同士だけでなく、患者・家族、地域からの信頼も指す。信頼するためには常にこれで良いかと反省し、職員全員で24時間365日毎日努力を積み重ねることだと考える。それを何年も積み重ねて得られた信頼関係であっても、1つのことであったという間に失われる。

また当法人は、リハ病院の開業から介護老人保健施設・回復期リハ病棟の開業、病院機能評価新体系の受審に至るまで、「チャレンジ」の歴史であった。前例のないものに果敢に挑み、努力したも

のしか法人の力として身につかない、という考えの下、毎年事業計画を立てている。楽な道ばかり選択していたら、今の法人の姿はなかった。

3. 理念教育の目的と教育テキストの作成

理念は額に入れて飾るだけのものではない。前述の通り、職員の中に生きて働き、日々の業務や患者・家族への接遇、部下への教育などにそれが滲み出ていて、信頼され喜ばれることが目的となる。理念教育とは、法人が理念に基づき何を重視してどんなことを実践してきたか、また接遇、法令遵守、社会的知識などの行動の基盤となる事項も含む。

理念・社会的知識				
項目	理念・倫理	接遇研修	法令遵守 (患者の命と権利・義務)	社会環境・管理 (職員の命と権利・義務)
主題	理念研修 倫理研修	信頼関係 クレーム対応 パートナーシップ	人権関連 情報管理	防災教育 職場環境 私的環境・健康管理
テキスト	法人テキスト	サービス向上委員会 研修資料 外部講師資料	法人テキスト 高齢者虐待防止資料 身体拘束禁止資料	就業規則 暴言・セクハラ対応資料 健康増進施設利用方法
研修内容	・社会人とは ルール、時間を守る 明るく、元気に、素直に ・命の現場では ・医療職の責務と倫理 ・法人沿革 ・各種理念 ・基本方針 ・行動指針 ・事業目標 ・法人が目指すリハビリ	・接遇 言葉遣い 挨拶、表情 マスク着用時の注意 態度、身だしなみ 自己紹介 電話対応 自宅訪問時のマナー 報告、連絡、相談 情報伝達、共有方法 ・クレーム対応 対応方法 上級への報告	・人権研修 医の倫理 患者の権利義務 高齢者虐待防止 身体拘束禁止 ・入院契約書解説 法人の義務、危険防止 患者権利と義務 説明同意 プライバシー保護 セカンドオピニオン ・情報管理 情報開示、守秘義務 SNS対応	・防災教育 災害時の対応 地震、火災、停電 豪雨・土石流 ・職員健康増進 腰痛予防 メンタルヘルス 暴言暴力、セクハラ スマホ・SNS依存 健康管理と職場への報告 ・社会的トラブル ストーカー カード詐欺 SNS被害 ・交通安全 加害者、被害者

表1 理念研修の項目一覧

教育体制については、回復期リハビリテーション病棟が365日実施に向けて本格的に準備を開始した頃から変更が必要となった。医師・看護師主体だった病棟から、医師・看護介護・療法士らが一体となって臨む体制に大きく変わり、職員数も多職種の専門職も一気に増えた。それに伴い現場の職員を支えるロジ班（事務職員やクラーク、施設管理、運転手、夜警ス

タッフ、清掃、入浴介助、売店・喫茶スタッフ、院内保育所の保育士）も充実した。現在は医療介護の専門職が6割、ロジ班が4割を占める。また20代、30代がそれぞれ3割ずつと若年者が多い。

守るべき理念や現場で起こりうるリスク対応の基本を皆で共有するためには、組織横断的な教育が必須と考え、教育の企画・運営を行う「教育部門会議」を2008年に発足させた。

教育部門が中心となり、年間計画を立てて法人内全体研修を実施すると同時に、理念教育を行うための「法人テキスト（朋和会テキスト）」を作成した(図2)。最大の特長はイラストが多用され、平易な言葉で読みやすくなっている点である。テキストの内容は社会人としての心構え、病院の沿革、リハ医療の変遷、リスク管理、組織のルールなどで構成されている。最もページが多いのは「理念・心得・倫理」の項だ。毎年内容を見直し、差し替え部分のみ配布して各自が更新するため、冊子ではなくバインダー形式にしている。年々内容が充実し、今は100頁ほどになった。

バインダー式のテキストは常時持ち歩くことは難しい。そのため職員がいつでも携帯して確認できるツールを用意している。「職員ハンドブック」はA3サイズ1枚を小さく折りたたんだもので、リスクマニュアルから抜粋した医療安全・感染対策内容を中心に、とっさの時の対応がすぐに確認できる。また理念・指針がまとめられた「ポケットブック」と、社会人・医療安全・チーム医療の基本や病棟配属の心構えが短いキーワードで書かれた「ミニカード」がある。



図2 朋和会職員テキストと携帯用ツール

4. 理念教育の方法と組織の質改善

新人研修や中途採用者の研修では、講師が法人テキストの内容を中心に理念やリスクの研修を行う。また全体研修の中でも、法人テキストを使う場面を増やしている。

しかし学生に道德の時間が不人気のように、専門職教育においても、理念・倫理の話になると集中力が途切れがちになる。そのため患者アンケートやご意見箱の評価、患者満足度評価、病院機能評価の指摘などを病院理念と照らし合わせ、月1回の朝礼・終礼で直接職員に話をしている。机上の話ではなく、直接自分たちがどう評価されているかを伝えたほうが、他人事にせず自分のこととして真剣に聞く。こうすることで、理念に基づいた行動ができていないかを考えるきっかけになる。

また退院後の訪問や電話から聴取された患者家族の声や退院後の生活の状況、医療介護制度の変化による地域の状況、

当法人のリハを中心とした地域支援のあり方などについて感じたことを、2012年から毎月法人HPに“読み物”（院長ブログ）として書き始めた。病院を利用する患者家族に向けたものだが、職員に身近な出来事として理念を伝える1つの方法になっている。

医療の質は、診療報酬上 Structure（構造）、Process（過程）、Outcome（結果）で評価されるが、患者家族はそのような技術的要素だけで質を判断しているわけではない。特にリハ医療では、患者が受け身ではなく、どれだけ能動的・主体的に動くかが大切である。リハを「頑張ろう」という気持ちを持つには、環境の良さや食事の美味しさ、医療者の笑顔や声掛けなど、治療に付随する環境や接遇などの部分も、患者家族が感じる質となる。これらは理念に関する部分であり、相手からの声・意見を大切にすることが質向上への近道だと考える。

このように、診療報酬の要件にある「現実的」な体制だけを目指すのではなく、業務プロセスや医療安全、感染制御、理念、5S、接遇、設備、ロジ班などが網羅され、「理想的」な“物差し”といえる病院機能評価を活用し、「地域の患者が求めていることに自院がしっかり応えられているか」という課題に真摯に取り組むようにしている。評価は常に相手や第三者がするもので、自己満足に陥らず、嫌な指摘から目を背けない姿勢を心がけている。

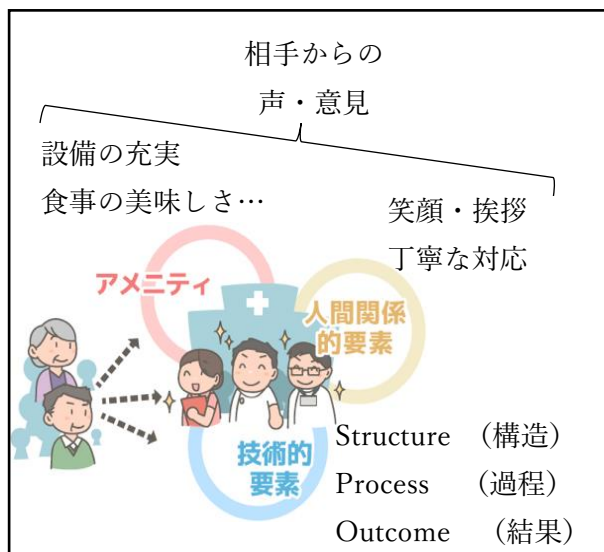


図3 当法人が考える医療の質

5. リスク教育

リハ医療は、脳血管障害や骨折後などの病状や身体状況がまだ十分に安定していない高齢者を「動かす」医療といえる。入院中のリスクとしては、全身状態の悪化、感染症、転倒・転落、誤嚥・窒息、患者の取り違え（誤認）、離院・離棟などが挙げられる。これらは身体・認知能力の改善や在宅復帰の阻害因子となるだけではなく、患者・家族との信頼関係構築を困難にする。“命の現場”では、許されない失敗があり、患者の生命に直結する事態も考えられる。

米国の「To Err Is Human（人は間違いを犯すものである）」は有名な言葉だが、大切なのはそれに続く「Building a Safer Health System（間違いを起こしにくい作業環境を構築する事が重要である）」という言葉だと考える。間違いが起こる可能性があることを前提に、様々な対策・システムを考え、それを丁寧に教育していく必要がある。

法人全体のリスク研修は、教育部門や各委員会が中心となり実施してきた。集

合研修だけでなく、DVD 研修や e-ラーニング研修で、業務の空き時間や自宅からも研修が受けられるようにした。リスク対策に関する動画を 40 本以上作成し、受講率 100%の研修会も多い。当法人の医療安全は、病院機能評価でも高い評価を頂いたように職員の意識は高いと思うが、それでも同じようなインシデント・アクシデントは無くならない。

命にかかわるインシデント・アクシデントが起きたときには、「マニュアルを作って再発防止をしなければ！」と思い作成するため、院内にはそれらを全て頭に入れることは不可能なほど、様々なルールやマニュアルが存在する。数年経過して重大なインシデント・アクシデントの記憶が薄れ、そのことを知らない職員の割合が多くなると、また同じようなことが繰り返される。慌てて研修を行うが、事故を経験し実体験として刻み込まれている職員と、その経験がなくマニュアルの字面として頭に入れる職員では、受け止め方が大きく異なる。職員は入れ替わり、やがてその体験は風化する。未経験の職員は危険を過小評価し、見たくないリスクは見えなくなる。まれなアクシデントも想定外ではなく、危険を想像する力が欠如していることが原因であろう。

法人では近年このことに大きな危機感を感じ、マニュアルが作成された背景にある出来事を集めて冊子にし、それを基に研修を行うようにした。リスク研修とは、悲劇の風化との戦いといえる。また前述の「職員ハンドブック」は、経験の浅い職員でも必要な時に大事なポイントが常に確認できる。

医療安全管理は病院の企業文化そのものである。安全は「守る」のではなく、職員全体で「創る」ものだと考える。

6. おわりに

2020 年からのコロナウイルス対応は、法人の組織力が試されているように思う。当法人では、職員が一体的に動くことができるよう、現場の対応だけでなく、身近で感染が起きた時の出勤のルールから、私生活の行動指針、日々どのように対応し判断しているか、職員に分かるように示してきた。法人理念の「信じ合い」は、お互いに感染対応ルール守っている安心感が前提となるためである。

コロナ禍での職員教育方法は工夫が必要だが、法人の理念を大切にし、教育部門会議のメンバーを中心に職員皆で取り組んでいきたい。

2022 年 5 月発行
「満足度・やりがい度活用支援」活用事例集 vol.31
発行：
（公財）日本医療機能評価機構
〒101-0061
東京都千代田区神田三崎町 1-4-17
東洋ビル
TEL：03-5217-2320（代）
/03-5217-2326（評価事業推進部）