

飯塚病院のカイゼン活動～明るい病院経営改革～ 要約版

2022 年秋、福岡県飯塚市にある飯塚病院は TQM（総合的品質管理）に関する世界最高ランクの賞とされるデミング賞を受賞した。少子高齢化により国の社会保障財政はひっ迫しており、これから先の診療報酬の増加は期待できないなかで、医療の質と経営の両立は、病院経営者の重要な役割である。飯塚病院は九州の筑豊地域で中心的な役割を果たしている病床数 1,048 床の急性期病院で、救命救急センターの開設、米国の有名大学病院の医師を招聘して総合診療医育成のための卒後臨床研修制度などで知られている。

飯塚病院では 30 年にわたり TQM 活動を継続しており、医療の質の向上、医療安全、経営基盤の確立を実現している。飯塚病院の TQM 活動は、毎年各部署から手上げ方式でチーム（QC サークル）を作り、カイゼンテーマを選定し、現状把握、目標設定、要因分析、対策の実施立案、効果の確認、標準化と管理の定着など一連の QC 作法を実践し、最後に病院全体の TQM 発表大会で成果を発表する。現在ではこれに加えて、EK（Everyday Kaizen）活動、KW（Kaizen ワークショップ）活動の 3 つの型でカイゼン活動が実践されている。

飯塚病院では TQM 活動を通じて、看護のほとんどの業務をベッドサイドで行うセル看護提供方式[®]を開発している。これにより「ムダ」を省いて看護の価値を最大化することで、ナースコール回数の減少、転倒転落件数の減少、残業時間の短縮、ストレスの軽減に効果を挙げている。また、TQM 活動を通じて、組織をあげて良質の医療提供と医療安全のための品質マネジメントシステムを構築し、ISO 9001 認証を取得した。

さらに、飯塚病院はトヨタ生産方式を導入して医療の質とカイゼン活動の仕組みを構築している米国シアトルのバージニアメイソンメディカルセンターとの交流を続け、医療現場のカイゼン活動を発表し合う機会として、Conference for Health Care を毎年行開催している。

飯塚病院のカイゼン活動は職員満足度の向上をもたらし、職員満足度の向上が患者満足度の向上に寄与し、患者満足度の向上はダイレクトに外来・入院患者の増加をもたらし、結果として病院経営の安定を導いてきた。しかし、飯塚病院の TQM は最初から現在の形が意図されていたのではなく、長い歴史と共に段階を踏んだ仕組み作りと現場の医療従事者を巻き込んだ病院経営改革の産物である。

このケースでは、飯塚病院のカイゼン活動について学び、その期待される効果と課題、導入に必要な環境・条件などについての議論を通じて、質が高く安全な医療の提供と医療経営の両立を目指す方策を考える。