

第2章 基本コンセプト

2-1. なぜ「5S-KAIZEN-TQM」の三段階アプローチが有効か？

途上国の人々は、公的病院に資源が不足していることが問題だと訴えます。確かに戦争や災害が発生した場合、資源が圧倒的に不足するのは事実です。しかし、平和な状態である限り、病院中を歩き回り、様々な現場のスタッフと相談すれば、活用されていない資源を見つけることが可能でしょう。日常的な病院サービスに本当に必要なものは、変化やイノベーションの源である人々の「前向き思考（ポジティブ・マインドセット）」と「リーダーシップ」なのです。

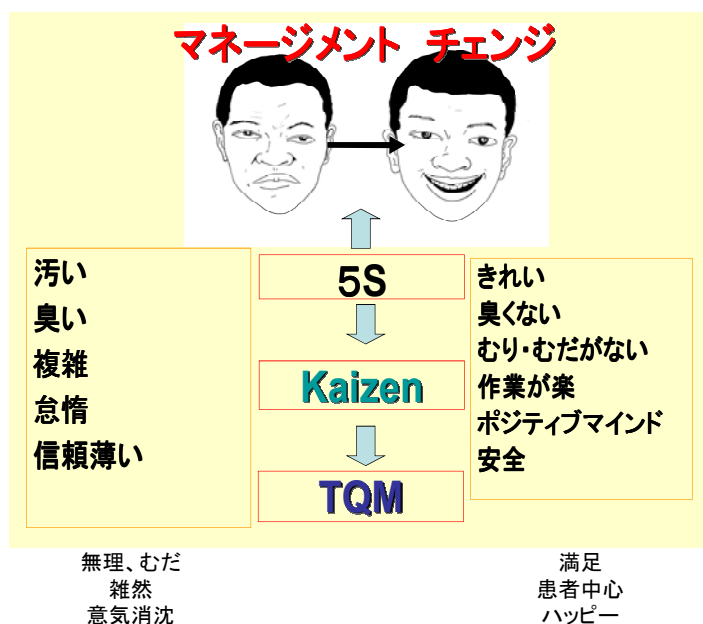


図 2-1：マネージメント・チェンジ

おそらく多くの人々は「資源がないのに、どのようにポジティブ・マインドセットとリーダーシップを醸成するのか」と疑問を抱くことでしょう。しかし途上国だけでなく先進国でも保健医療資源が必ずしも充足しているわけではなく、程度の差こそあれ、途上国、先進国のどちらでも不足しているということをまず認識すべきでしょう。事実、本テキストで述べられている秘密の知恵(Secret wisdom)：「5S-KAIZEN-TQM アプローチの参加型かつ段階的導入」があれば、その限られた資源を最大限に活用できるようになるのです。

もし、あなたが勤務している病院の品質改善活動を活性化したいのであれば、変化のための一歩を踏み出すための強力な後押しやきっかけが必要です。職位や職種にかかわらず、すべてのスタッフはケアの質や安全の重要性を認識しなければなりません。効率が悪く、質の低い患者ケアを提供したいと思う医療従事者はいないでしょう。彼らは患者の安全について真剣に考え、医療事故を避けたいと望んでいることでしょう。しかし多くのスタッフは、病院での患者安全の実施や導入の方法を知りません。また、スタッフはこの重要な課題に取り組めるような物理的環境にいないのかもしれない。このような状況により、悪循環に陥ってしまうのです。しかしあなたたち、つまり病院の経営陣が経営改善への挑戦をはじめようになり、ノウハウを得ることができれば、病院スタッフが何かを達成することができ、結果的に悪循環を上向きのスパイラルに転換することが可能となるのです。

現在世界保健機関（WHO）によって提唱されている、患者ケアの質に関する国際的な認識は、途上国においても「良質な保健医療サービスを受ける権利（患者の権利）」として、既に普及しています。そして保健医療技術の成熟が患者ケアの質の向上、ひいてはその標準化につながっています。このような認識は、途上国の田舎でさえ、既に普及しています。

病気や怪我を負った人々に質の高いケアを施すことは、資格を有する保健医療従事者の義務であると同時に、専門職としての喜びでもあるはずで、ケアの質に関してはいずれの医療現場でも十分に考慮する必要があります。しかし不幸なことに現実には、前述の「悪循環」に陥ることで、保健医療従事者による患者への非倫理的で不公平な扱いを招いてしまうのです。

保健医療従事者は、劣悪な職場環境が原因で医療ミスを犯したり、患者中心の意識を忘れ、時には患者に対しひどい扱い方をしてしまうことがあります。医療に対する専門的な興味は失われ、患者に良質なケアを提供しようという意識は徐々に失われていきます。そうした場合、よりよい待遇、給与、快適な環境を目指して先進国等に転職することを希望しながら勤務するスタッフが出てきます。いわゆる「頭脳流出」の芽は、病院の日常業務の現場のいたるところで既に育ち始めているのです。

したがって、このような経営上の制約を打破するための「変革のマネジメント（Change management）」が必要です。スタッフがヘルスケアの倫理規定を遵守し、患者の要望を満たすことを目指す場を創り出すためには、こうした変革が必須となります。同様に、もし保健分野において決定権を有する省庁・組織が、病院スタッフの離職を防ぎ、職務満足度の改善を望むのであれば、経営の具体的な変革が必要です。技術革新の実践の中で、従業員に対し彼らが現場のどこでも自発的に問題解決できるよう促し、励ましていく必要があります。

トップならびに中間管理職が、TQMに向けた5SとKAIZENという長い航路の舵を取るとは変革への必須条件であり、そのためにすべての職位や職種のスタッフの能力を強化しなければなりません。品質改善の向上とやる気を維持するためには、慎重かつきめ細かな調整（チューニング）が必須とされます。その出発点は、スタッフが不便で欠点の多い職場環境を変えるのに十分なモチベーションを持つことです。そして徐々に業務プロセスやサービスの改善を始めていきます。

2-2. TQM フレームワークのプロセス

5S-KAIZEN-TQM を基礎とした経営を実践するための組織構造と必要な能力の強化は以下の通りです。

2-2-1. 5S-KAIZEN-TQ アプローチの概念的枠組み

各施設は、人々の健康に寄与しなければなりません。「保健システム強化」とは、保健省の責務の一つであり、特に「即応性（Responsiveness）」を確保しなければなりません。本テキストでは、「即応性」を「“患者中心主義”の実現に向けた、保健当局ならびに病院当局の責務」と定義しています。このコンセプトと合わせ、病院は製品・サービスの改善プロセスと職員満足度・患者満足度の強化を通じて保健システムを強化できるよう、積極的な役割を担っていかなければなりません。

5S-KAIZEN-TQM アプローチのゴールは、すべての病院を「価値共創組織」とすることです。病院によって創造されるべき3つの「価値」とは、必ずしもお金に換算できるものでなく、1)「生産性（さまざまな医療サービスを含む）」、2)「顧客満足」、3)「職員満足」といったものです。3つ目の「職員満足」は、以前は、他の2つの価値を測定するためだけに活用されてきました。しかし今日、「職員満足」は、地域のコミュニティや顧客への具体的な価値として示されるべきでしょう。もし公的病院で、専門家として満足度の高いスタッフが、病院の患者や訪問者にサービスを提供しているなら、地域社会は病院スタッフを尊重し、大事にすることでしょう。このように「患者満足」は大切な価値なのです。

上記の3つの「価値」は、病院で継続的に生み出される必要があります。そのためには創造されるプロセスを全従業員で共有しなければなりません。加えて、「顧客の参加」はこの考え方の基本です。当然ながら、その目的をスタッフと患者の間で共有することなく、

あなた一人でヘルスケアの目的を達成することは不可能なのです。この概念は「ホスピタリティ産業」においては、すでに広く浸透しています。サービス提供者によって創造された「価値」は、保健サービスを造り出すプロセスへの顧客の積極的参加という形で還元され、支持を得ると言えます。もしサービス提供者と患者と一緒に病院の医療サービスに発生する問題を解決するべきという状況が達成できれば、両者は同じ目標を共有する一つの「チーム」ということとなります。保健医療サービスの目的を達成するためには、この「チーム」の信頼とコミュニケーションを確立して、高めていく必要があります。また成果の達成に向けてモチベーションを維持することも重要です。

マネジメントは、単純な仕事ではありません。ビジネス界では、誤ったマネジメントは、その企業の従業員に危機をもたらす深刻な状態を招きかねません。公的機関も例外ではありません。多くの途上国の病院は、公的保健医療施設ですので倒産はしませんが、もしマネジメント活動が整理されていない場合、保健当局からの投資が滞るかもしれません。マネジメントがうまくいっていない公的病院は、悪循環の中で、サービスの質、効率性や施設そのものが劣化してしまうでしょう。

病院長を含めた経営陣は、既に述べた3つの「価値」を維持するために少なくとも以下の7つのマネジメント目標を心に留めておくべきです。

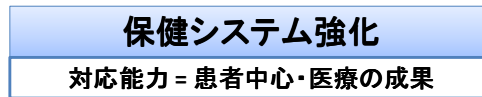
生産性：	限られた資源を最大限活用する
品質：	患者中心の標準化されたサービスを維持する
コスト：	支出を管理する
サービス提供：	サービス提供を効率化する
安全：	サービスのリスクやミスを避ける
志気：	モチベーションの高いチーム、チームワークを実現する
モラル：	業務倫理を確立する

上記の目標は変わりやすい変数のようなもので、絶えず変動しています。経営者ならびに経営陣は、この変数のバランスが最適な状態を目指さなければなりません。また、直近の需要や目標達成のための資源や時間の投入の優先順位を適切に付ける必要があります。

7つのターゲット間で「品質」は、参加型マネジメントのシンボルとして強調されています。総合的品質経営（TQM）は、経営者ならびに経営陣が、現場の自発的な問題解決（KAIZEN）によって得られた根拠と情報を最大限活用して高いレベルの経営判断を下すことができる状態をいいます。継続的な組織内のKAIZEN活動の結果、資源と方法は、最適な状態、すなわち適材適所の人事配置、維持管理の行き届いた施設、円滑に流通している消耗品、といったような状態がもたらされるでしょう。こうした状態に加え、病院の全部門での作業方法から無駄が省かれ、スタッフ間で説明・共有されるでしょう。

スタッフは、チームとして組織化されなければなりません。チームなくして、誰も効率的かつ効果的な業務はできません。各チームは、適切なサービスの提供、顧客とのコミュニケーション力、分担された業務へのコミットメント、といった能力を身に付ける必要があります。適切なサービスとは、既存の資源を最大活用して生み出される顧客に対する最適なサービスや生産物を意味します。それらサービスや生産物の価値は、先の7つのマネジメント目標「生産性、品質、コスト管理、サービス提供、安全、志気とモラル」によって測ることが可能です。

保健セクターに
おけるニーズ



組織のミッション

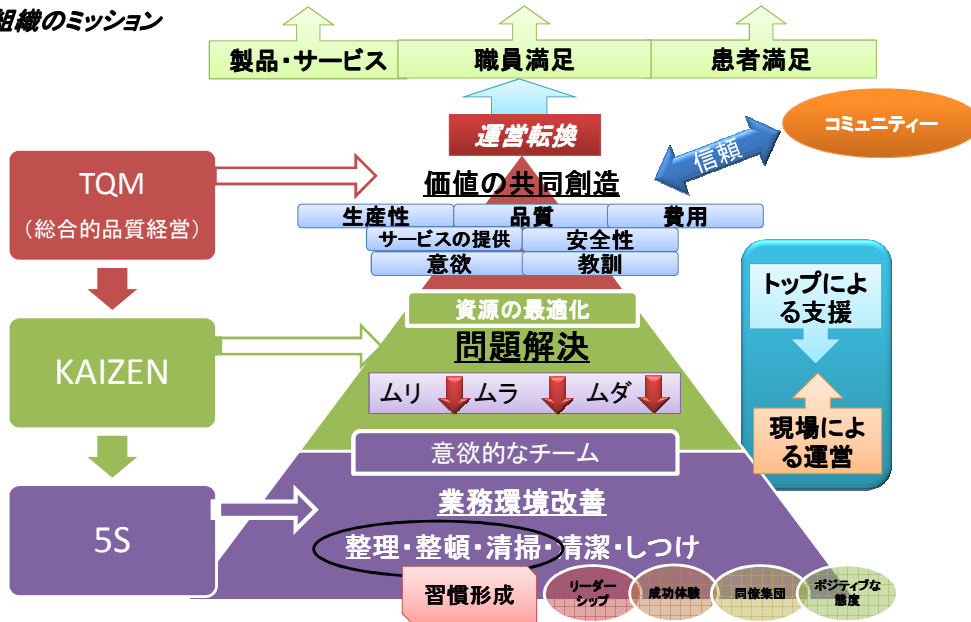


図 2-2 : マネジメント・ピラミッド

5S は 5S-KAIZEN-TQM アプローチによるマネジメント・ピラミッドの基礎部分になります。本アプローチでは、全スタッフ各個人が職場における担当部門の現場マネージャーであると同時に担当業務のマネージャーとしての業務を果たす必要があります。職場環境改善の小さな成功がチームに新たな知識と経験を与え、その結果、チームは業務のシステムやプロセスにおける課題に挑戦できるようになるのです。業務環境にチームの関心向けるために、初期の 5S 活動の対象は現場の物理的環境に関連するものとするべきです。

5S 活動を通じて、病院全体にチームを形成していく必要があります。チームワークなしに、スタッフによるスタッフのために、そして病院の顧客の満足度のために、現場の問題解決を成し遂げることはできないからです。「モチベーションの高いチーム」を生み出し、そのチームの能力を培うためには、3S（整理、整頓、清掃）活動から着手することが効果的です。

もし 3S が標準的な手順で実施されていれば、チームメンバーは環境改善を通じた小さな成功体験を積み重ねているでしょう。これらの活動が「習慣形成」と呼ばれているのは、参加したスタッフの習慣を変化させる潜在力を持っているからです。チームリーダーの「リーダーシップ」とメンバーの「フォロワーシップ」は、業務プロセスやメンバーを正しい方向に導くために非常に重要です。病院での「ピア（同僚）グループ」もまた、活動の協調、競争の環境を維持するために必要です。よきライバル間の健全な競争は、イノベーションを生み出す精神を刺激します。「前向きな態度」が、これらのアプローチに限らず「変革マネジメント」の全体の枠組みには不可欠な原則です。「変革マネジメント」は単にマネジメント手法を変えるプロセスのみならず、マインドセットの変化の結果、スタッフの態度が変容させる大切な機会でもあるのです。

2-2-2. 質の高い保健医療サービスへの 3 つの段階と 2 つのトラック

質の高い保健医療サービスを全国に普及・発展させる長期プロセスの最も重要な構成要素は、以下の 3 つのステップと 2 つのトラックです。

- ステップ 1：5S 活動による職場環境改善
- ステップ 2：サービス提供者による参加型問題解決のための KAIZEN 活動
- ステップ 3：組織全体のキャパシティを最大限に活用する TQM アプローチ

- トラック 1：病院内の 5S-KAIZEN-TQM のステップアップ
- トラック 2：パイロット病院から全国への展開

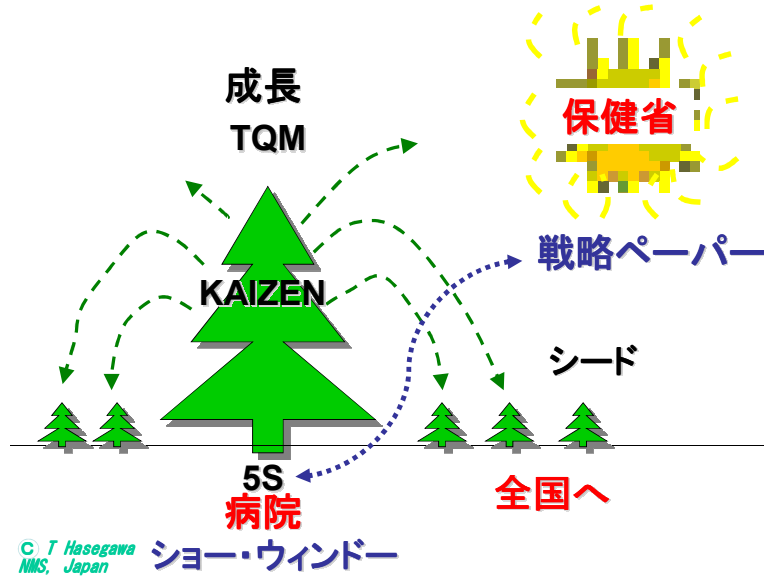


図 2-3：「品質の木」1

国全体の模範となる 5S-KAIZEN-TQM を実践するパイロット病院（Center of Excellence）で「品質の木」が成長することがトラック 1 です。次に、各国の保健省などの上位機関がパイロット病院を支援し、適切な戦略やガイドラインに則って、パイロット病院での成功体験や習得した知見を全国の病院に普及展開することがトラック 2 です。保健医療サービスの品質向上を全国に展開するには、トラック 1 とトラック 2 を機能的に融合させなければなりません。

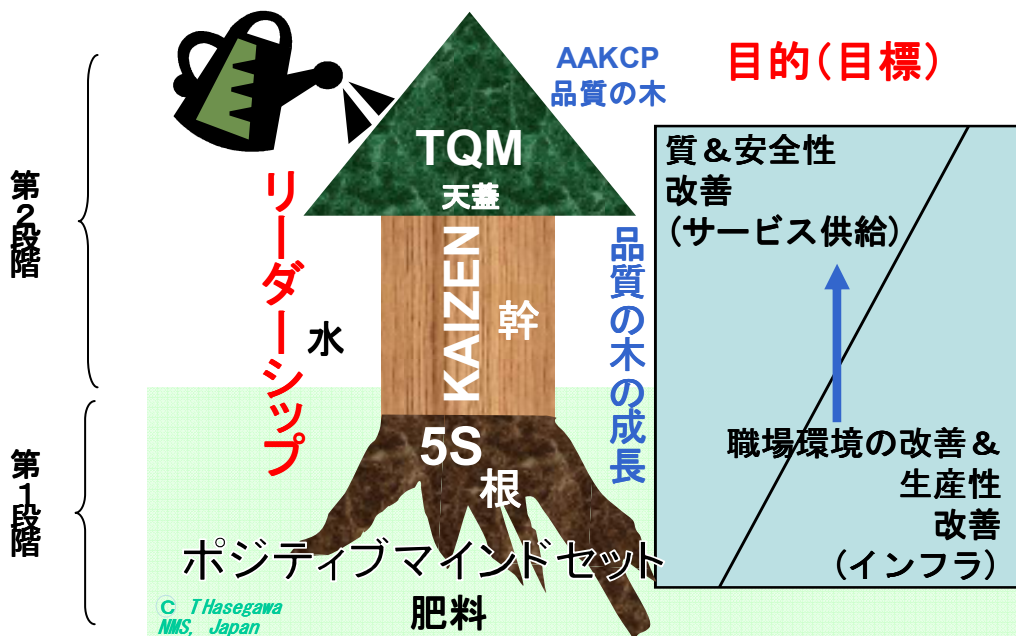


図 2-4：「品質の木」2

最初の 5S 活動（ステップ 1）では、病院や各部署で確実に生産性を向上させるための準備段階として、職場環境改善に焦点を当てます。そして TQM の実現に向けて、徐々に品質、安全へとターゲットを移行していきます。

途上国において、サービスの質の向上や安全性の推進を目指す場合、いきなり検査精度や手術手技などの特定技術の品質保証に取り掛かるのではなく、まず作業効率や職場の整頓など各スタッフの業務効率の向上を通じて“やる気”を起こさせることが重要です。現場のスタッフは 5S 活動の成果やプロセスに興味を持つようになって初めて、職場環境改善の恩恵を受け入れます。その後、スタッフは職場環境改善から自身の専門領域の品質や安全性の改善へと徐々に興味を向けるようになるでしょう。

「前向き思考：ポジティブ・マインドセット」は、前述の「品質の木」を育てる「肥料」であり、「強力なリーダーシップ」は「水」と考えられます。これらは「品質の木」の成長に不可欠な要素です。

職場環境改善を業務の一部として日常化するためには、病院内の各部署に 5S 活動を促進するための組織を作る必要があります。その組織である業務改善チーム（WIT）は、院長によるトップダウンによって各部署への設置されます。WIT は各部署のスタッフから選抜された小集団で、職場の不便さを軽減するために職場単位で 5S 活動を推進することが望まれます。5S 活動の導入段階では、まだ WIT を病院の正式な組織として設置する必要はなく、まずは有志でチームを結成し、5S の基礎訓練を受けましょう。

上に述べた WIT による 5S 活動が継続された後、次のステップとして KAIZEN 段階（業務プロセスの問題を解決する段階）に入ります。この KAIZEN 段階での能力強化トレーニングは、WIT メンバーに続き、中間管理職（診療科長や検査主任、看護師長など）へと、その対象がシフトしていきます。TQM の段階では、様々な課題の克服に加えて、経営の中枢部のマネジメント向上のために KAIZEN の成果を蓄積する段階に入ります。そのため、能力強化トレーニングの対象は、院長や病院幹部などのトップマネジメントへと移行していくのです。

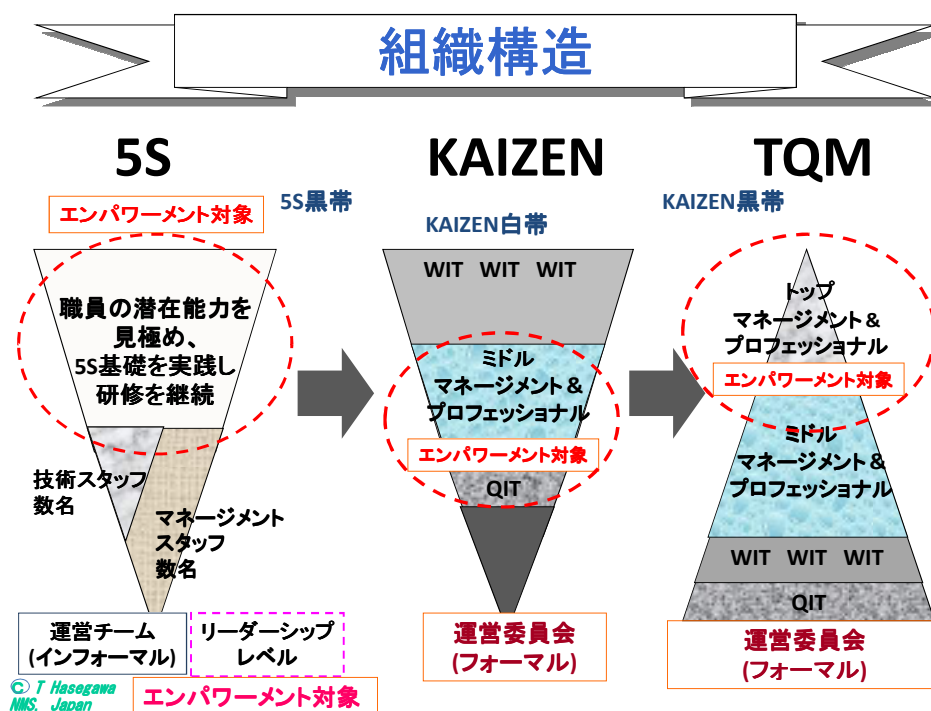


図 2-5：組織構造

最初にトレーニングの対象者となるのは、各層のリーダーシップを発揮する職員です。そして各部門の有志で構成された WIT メンバーに対して 5S 活動、特に基本の 3S（整理、整頓、清掃）の研修を実施します。続いて S4（清潔）、S5（しつけ）の研修では、積極的なコーチングなどを通して、職員が一丸となって自ら 5S 活動を体系化するためのスキルを指導する必要があります。さらに、KAIZEN 段階では、中間管理職に対して、問題解決の手法や成果の検証などに関するトレーニングを研修形式で実施します。もちろん TQM に向けての KAIZEN ですから、このトレーニングは病院全体に拡大させなければなりません。

2-2-3. 5S-KAIZEN-TQM の実践と介入のプロトコール

国家レベルでは、5S-KAIZEN-TQM の導入には 2 つのレベルがあります。レベル 1 は、「パイロット」レベルで、アプローチの有効性を確認し、将来的な全国展開の戦略を策定します。保健当局の本アプローチ担当者は本アプローチを学び、理解した後、本アプローチを初めに導入するパイロット病院を選定します。パイロット病院での実践は、今後の全国展開の是非を検討するため、注意深くモニターしていく必要があります。全国展開に向けて、保健省等行政組織とともに研修ならびにモニタリングのメカニズムを構築していかなければなりません。

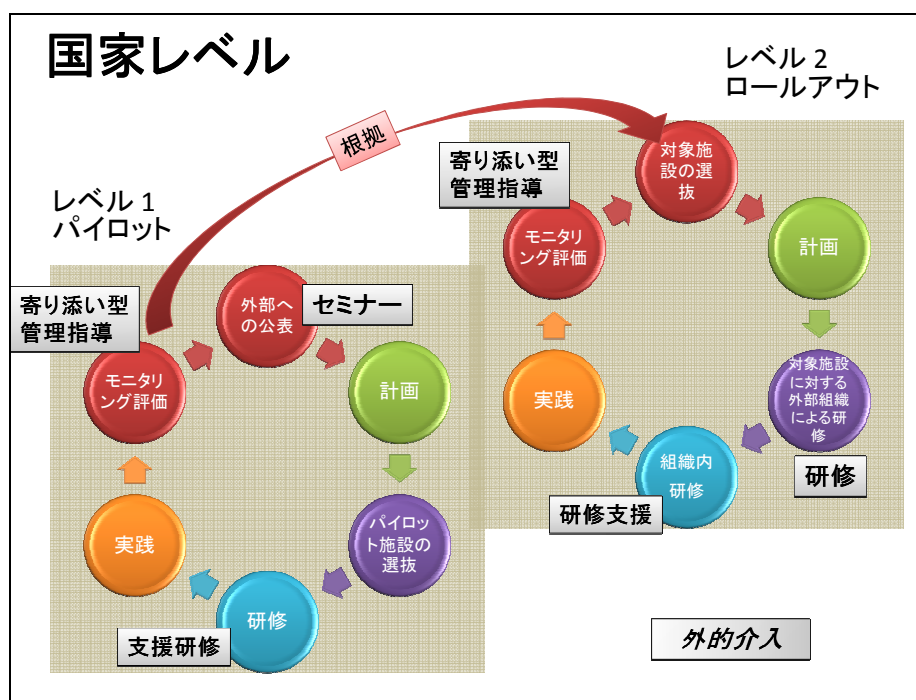


図 2-6 : 国家レベル

本アプローチの導入においては、経験豊富な指導者や監督者による適切かつタイムリーな介入が成功のカギとなります。病院のサイズや提供している医療サービスのレベルに関係なく、病院の指導者と実践者の間で「手法の理解 (Exposure)」、「計画」、「内部研修」、「実施」、「モニタリング」という「継続的向上を目指す『らせん状』のプロセス」が作られていきます。

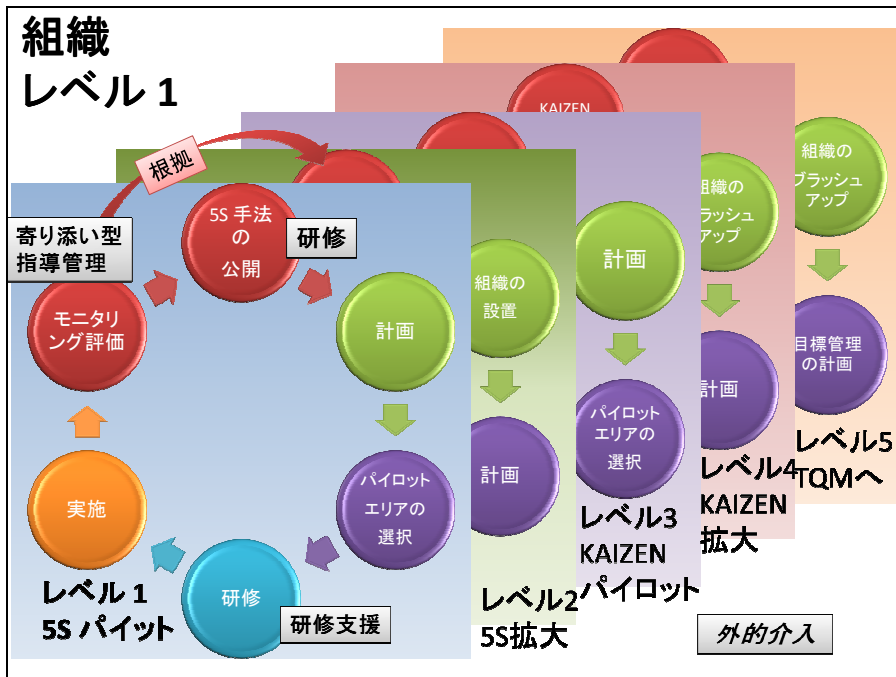


図 2-7：組織レベル1

繰り返しになりますが、(病院)組織内活動の導入ポイントは、病院内で選択されたパイロット部署における5S活動です。そしてその後、活動は全部署に拡大されます。もし5S活動が全組織的に標準化されれば、次の段階として、5S活動が成功したパイロット部署にてKAIZEN活動を開始します。5S活動の拡大と同様、KAIZEN活動も全部署に拡大します。そして最終的には全部署・部門において、5Sの継続的な活動により業務環境が改善され、スタッフによる、スタッフと患者のための、業務プロセスやシステムの問題解決をするチームワークを通じたKAIZEN活動が積極的に推進されていくでしょう。

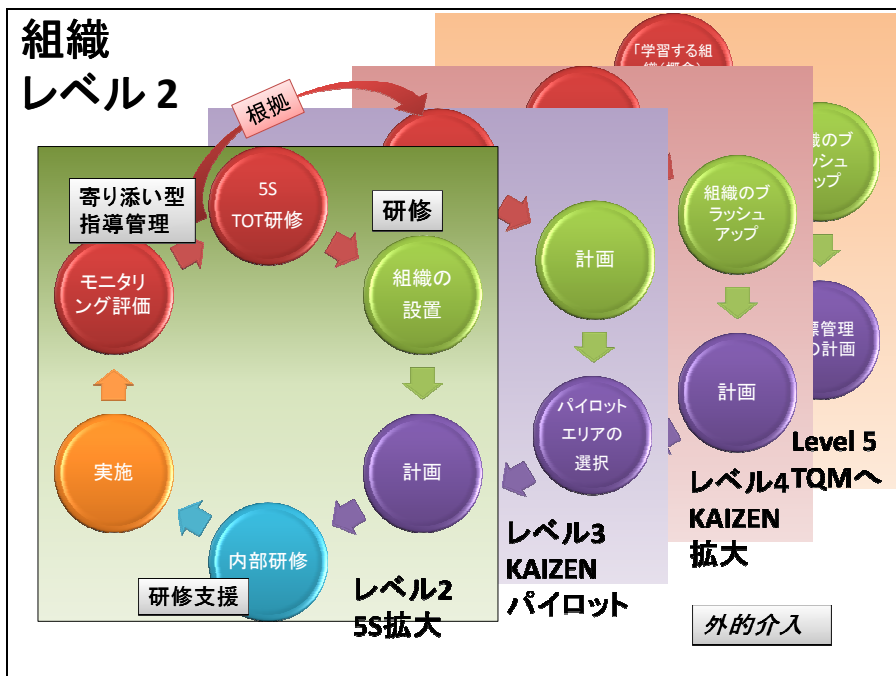


図 2-8：組織レベル2

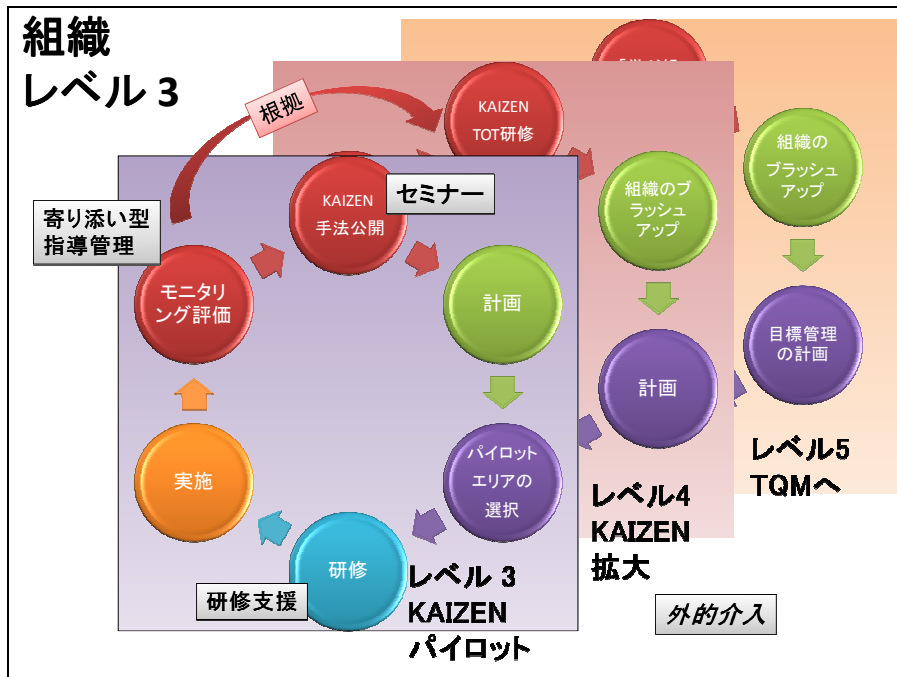


図 2-9：組織レベル3

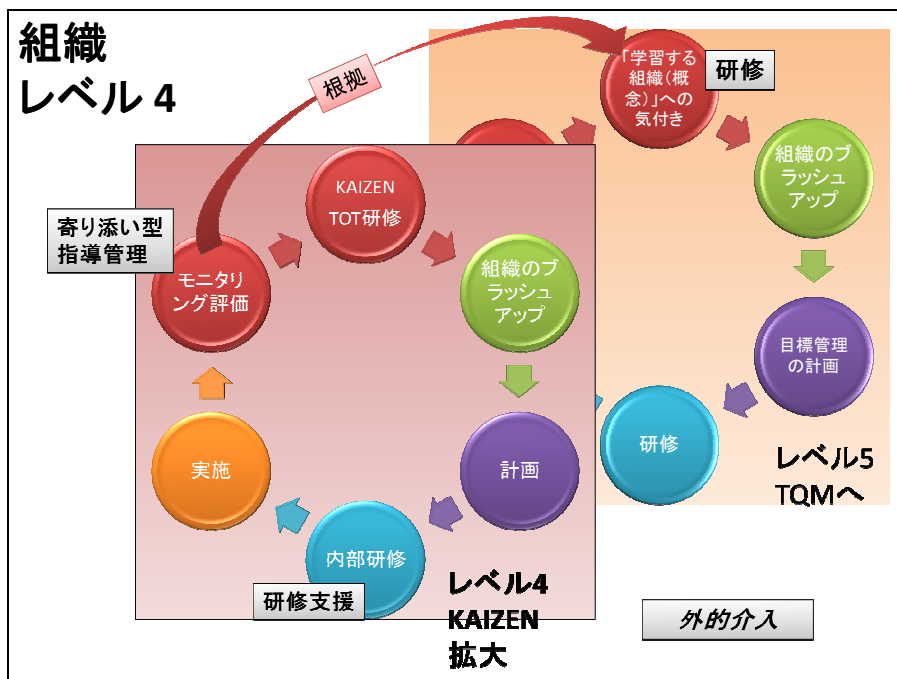


図 2-10：組織レベル4

その後、病院の経営者ならびに経営陣は、既存の「経営情報システム」を活用し、効率化されたシステムと成果から抽出された情報とその要因を収集します。その結果、情報の信頼性は向上します。これらの情報に基づいた病院経営者の意思決定はさらに意味深く、そして合理的なものとなっていくでしょう。このような職制や職種を超えた従業員の積極的な参加を特徴とする、トップダウンかつボトムアップ方式による継続的な相互マネジメント活動は「総合的品質経営（TQM）」と定義されています。

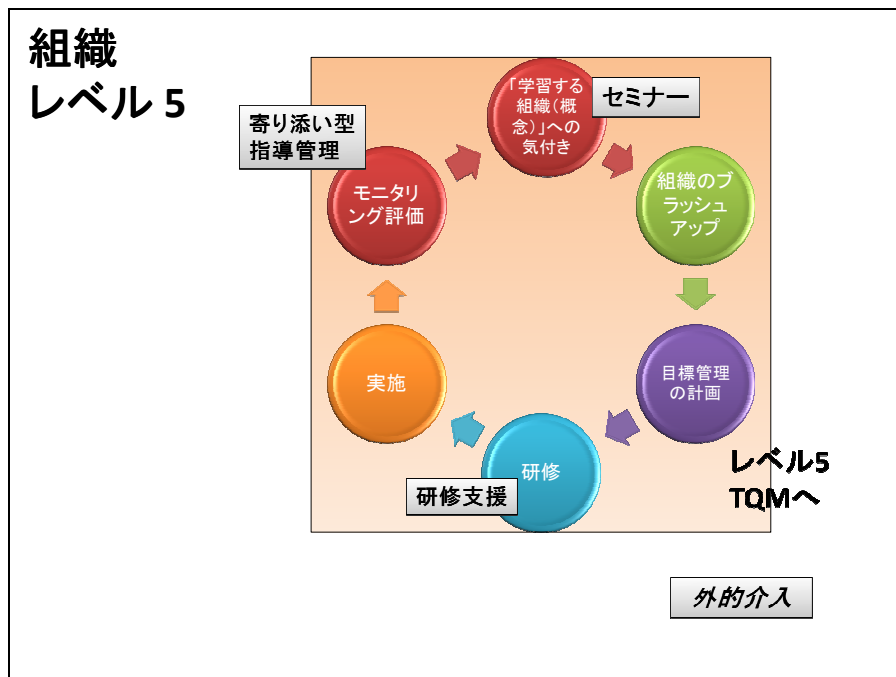


図 2-11：組織レベル 5

経営者が組織の発展を求めるなら、上記活動の各段階における断続的な介入が必要となります。5S-KAIZEN-TQM を用いた参加型経営を実現するためには、スタッフの研修も必要不可欠です。

まず初めに、外部講師による研修を活用して、スタッフに本アプローチの原則、ツール、システム、実施プロセスなどの要点に触れる機会を与えましょう。病院の経営陣は、数名の病院スタッフを選抜し、外部研修に派遣することもあります。外部研修において、本アプローチの提唱側はどのように参加者の注目や関心を 5S-KAIZEN-TQM アプローチへ引き付けるかを考察する必要があります。例えば、参加者によく知られているトピックを 5S-KAIZEN 活動の様々な例として提供することは、短時間のセミナーでメッセージを伝えるのに有効です。

それぞれが異なる職域を担当しているスタッフから成るグループを対象とした集団研修においては、可能であれば、外部研修を受けた病院自身のトレーナーが外部講師のアシスタントとして研修のアレンジの全てを引き受けるとよいでしょう。こうした 5S-KAIZEN-TQM の研修コースの開催は、参加型マネジメントの重要な要素でもあります。

巡回指導は、必ず 5S や KAIZEN を実施している部署のサポート活動として実施されるべきです。この巡回指導は QIT に属する中間管理職が担います。巡回指導は監督者とスタッフが業務手順や技術的な課題などに関して知識を共有するプロセスです。巡回指導の責任者は、既存の課題を解決するためにチームを指導することを目的として、可能な限り定期的に現場を訪問しなければなりません。監督者には、欠点や間違いを指摘する前に、部署のメンバーを誉める前向きな態度が求められます。その上で、指導の機会も見逃さないように努めなければなりません。

2-2-4. 第一段階：各部署での 5S 活動を通じた職場環境改善

5S は日本語の「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」の頭文字の「S」に由来しており、英語でも 5S、「Sort」、「Set」、「Shine」、「Standardize」、「Sustain」と 5 つの「S」で始まる単語で示されています。5S では職場の業務効率を高めること、そしてあらゆる作業手順を標準化するための物理的環境を整備することを目的としています。

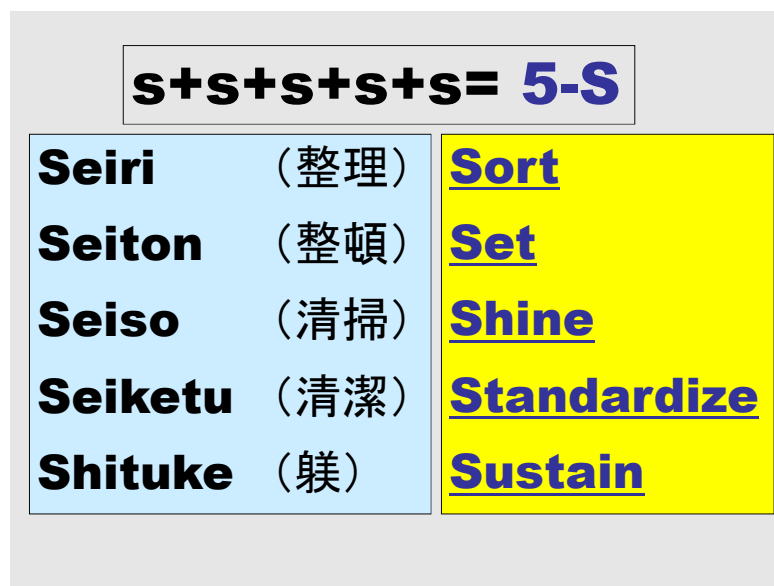


図 2-12 : 5S

2-2-4-1. 5S 活動におけるリーダーシップ

リーダーシップは、達成可能な目標設定の下、チームを結成し、そのチームを運営管理するために欠かせないものです。様々な役割の集合体としてチームが結束するためには、業務におけるコミュニケーションやスタッフへの支援のみならず、業務以外の人間関係作りや様々なサポートなども求められます。



図 2-13 : リーダーの役割

職場環境改善のために参加型アプローチを導入するには、的確なリーダーシップに基づくトップダウンの指示が不可欠です。まず病院トップは病院の全部署に 5S を導入することを明言しなければなりません。5S 活動は現場で実施しますので、その責任者である中間管理職はこの 5S 活動を活性化させる役割を担います。各部署の責任者である中間管理職は、病院トップの要請に応じて 5S の導入セミナーを受講し、5S 導入に前向きになることが求められます。

中間管理職と同様、WIT メンバーや他の職場スタッフ各々のリーダーシップは、5S 導入セミナーを受講することで醸成できます。特に業務負担やストレスの軽減、職員のためのアメニティの整備など、スタッフに直接影響する効果を強調しながら 5S の意義を説明しましょう。もし研修が効果的に作用し、各スタッフが自分の職場で環境改善活動を試みるようになれば、リーダーシップが芽生えた兆しといえるでしょう。