

## 看護部長10年のあゆみ ～看護部活動の実践を綴る～ －医療・福祉の移り変わりと当看護部のさまざまな活動－

医療法人三紫会 小田病院 看護部長 鈴木 喜代子

### 1. 理念・基本方針の明確化

2000年の介護保険制度施行とともに、60床の療養型医療施設（医療病床29床、介護病床31床）に移行。また介護サービス事業として、通所リハビリテーション、認知症対応型通所介護、訪問リハビリテーション、居宅介護支援事業所がある。全職員100人の小規模多機能病院として、地域医療福祉への貢献をめざしている。

療養型に移行するにあたりケアマネジャーが不在の為、資格取得を命じられて、看護主任兼施設ケアマネジャーとしての役割について。

2002年の小田常任理事長が就任したと同時期に当時の事務長、看護師長が相次いで退職してしまったことを受け、師長への昇格人事となった。受理するにあたって10項目の条件を要望した。その一つが「職員の教育支援」である。すると、さっそく「教育は先行投資」という理事長方針が打ち出され、院外研修参加、参考図書、月刊誌等の購入など要望が通り学習の機会に恵まれ、後に職場環境の改善、活性化につながった。

まもなくして看護部長に就任してまず、病院の理念、方針を理事長を中心に共同で作成し、全職員を対象に説明会を行った。

#### ●理念

地域に密着してよりよい医療と介護サービスを提供し、地域に愛され、信頼される病院をめざす。

#### ●基本方針

- ①快適で人間味ある温かいサービス、療養環境を備えた病院
- ②他の病院と連携を密にする病院
- ③職員全体が経営に参加する病院
- ④職員一人ひとりが能力向上に努める病院
- ⑤職員一人ひとりが幸せでやりがいのある病院

この理念・基本方針は各部署に掲示し、意識づけを徹底した。

その結果、部署チームから組織へと生まれ変わる事になった。地域密着の理念の実現を目指して●産労総合研究所出版介護雑誌「介護Q&A」タイトル「介護に取り組むケアマネジャー」を2006年1月～12ヶ月と●タイトル「介護の現場から」2010年2月～12ヶ月を各職種が投稿させて頂きました。これらのことは、職員全体で専門職の集団であることを共有理解する機会となりました。

### 2. 新病院の機能付加に看護部も参画

当院は2006年に新病院を建築した。同時に職員にユニホームも新調し、新たな気持ちで働きやすい職場環境のもとで再出発することになった。病院建て替え期間は2年間3期工事に及んだが、新病院のコンセプトづくりから具体的に新設する機能の提案まで、全職員が一丸となって取り組んだ。

まず新病院のコンセプトとして次の3点を掲げた。

- ①地域密着型病院
- ②安全で快適な療養環境を備えた病院
- ③職員の働きやすい病院

さらに各部署で現場の問題を洗い出し、それぞれの意向をまとめ、また必要に応じて他施設を見学することが事務長より方針として打ち出された。

そこで、看護部ではコンセプトを具現化するだけでなく、日常業務で職員が抱えていた問題のほか、看護・介護職員の職場環境の改善も念頭に置いて課題を検討した結果、以下の13項目がリストアップされた。

- ①病室・廊下・浴室・トイレの衛生と安全対策
- ②医療機器・汚物・手洗い等の消毒・感染対策
- ③病室・浴室・脱衣室の換気対策
- ④トイレ・汚物室・消臭対策
- ⑤出入り口・夜間通用口のセキュリティー対策
- ⑥医療廃棄物等ゴミ処理対策
- ⑦環境に配慮した採光と照明対策
- ⑧塩害対策（海岸から200mほどの場所に位置するため）
- ⑨収納スペースの必要度
- ⑩使用後のオムツ取り扱い方法
- ⑪スタッフルーム、ステーションの位置と広さ
- ⑫患者搬送の導線
- ⑬エレベーター2基設置

これらの課題に対して、医療関係の展示会や他施設などを、積極的に見学し、医療器械・器具の情報収集に努めた。改築にあたって経営陣に一任するのではなく、全員で病院の問題を洗い出し、看護部としての意向を伝えることは、建築会議で現場の状況や考え方を理解してもらう上で不可欠であり、かつ病院運営に対する責任感を喚起させられる作業だった。

コンセプトと現場での必要性をもとに、妥協せず幾度もの修正・変更を行い、完成に至った。

建物は、まず最も目につき、シンボリックな存在である玄関が、アーチ状になっている。これは理事長が建設会社を決定したポイントに挙げたほどの出来栄で、雨天の来院者への配慮した構造になっている。

観光地・鴨川の前原海岸へと続くメインストリートに面しているため、外壁は温暖な鴨川の気候を考慮して南欧風のレンガ造りとした。その他の外壁は病院というイメージを大切にするために、清潔かつ親しみのある白のタイルで統一した。黒縁の窓の形がアクセントとなって、実際より大きく見えるようにし、駐車場も広く迂回できるように設計されている。

玄関を入ると、エントランスの空間を癒されるように季節を醸し出すディスプレイがある。また、1階外回りの美化に事務職員が取り組んでおり、近隣住民、来院者の間で好評をいただいている。

さらに病棟では、2008年より環境美化委員会が発足している。「地域に密着したホッと癒しのある病院」をめざし、日常生活の視点からアロマ入浴を月1回3日間、実施している。またアロママッサージ・フロア内では、季節を感じるディスプレイを設け、さらにミニガーデン、四季折々の生花を飾っている。こうしたアメニティー面にも力を入れている。

### 3. ハード面だけでなく接遇向上にも取り組む

ハード面だけでなく、ソフト面の充実、とりわけ職員の接遇の向上についても取り組みを開始した。近隣地域から「小田病院さんの接遇は今ひとつですね」との意見をいただいたことがきっかけだった。

外部から講師を招き接遇研修会と実施した。研修会では、JALアカデミーよりインストラクターを招いて「信頼されるスタッフ・選ばれる病院（患者第一主義の定着と実践）」をテーマに講演をお願いした。

講演では病院の組織人として、一人ひとりが病院の顔であり、個人の行動・振る舞いが組織全体の評価につながることを学んだ。そのなかでも患者接遇マナーの基本5原則（挨拶・表情・身だしなみ・言葉遣い・態度）を体験学習できた。

また、これらにあわせて2006年、接遇向上委員会を発足した。

現在、「接遇の向上」は地域の住民に選んでもらう際の病院のポイントであり、ひいては病院経営を左右するとまで言われている。

当院でも、接遇向上について組織的に取り組んでいる。来院した方々や近隣の人たちにお誉めの言葉をいただくことが増えていることもあり、一定の成果は出ているととらえているが、顧客満足の視点から考えるとまだまだ課題は多いし、接遇のあり方について認識のずれを感じることもある。今後より一層取り組むべき課題と考えている。

患者をはじめ、来院された方すべてに対する接遇向上をめざすのはもちろんだが、自分以外の全ての人々に対する「接遇」に関してもレベルアップを図っていくべきだと思っている。多職種が共同して患者さんの治療にあたるチーム医療が重視されている現在、従来のように同じ部内にとどまり、事情を分かり合える者同士だけでは仕事は完結しない。

2010年から栄養、リハカンファレンスを毎月曜日開催することになった。医師・管

理栄養士・理学療法士・作業療法士・看護師・介護士の参加で実施するまでに時間の調整に困難を極めた。当院は勤務時間内で研修会・病棟会等実施が基本方針であるため、多忙な理事長の最終決定で「よし来週から始める」と返事がもらえ、決断の早さには驚いた。

理事長は40歳と若く職員を大事にしてフレンドリーな対話が出来るので、カンファレンスはいつも和気藹々としている。また介護認定審査員を兼務しており、介護関係の良き相談者でもある。

医療者全員がサービスマインドを共有し、組織のサービススタッフであることを自覚しなければならない。よき医療人をめざし、チームワークと風通しの良い職場風土をつくりあげていきたい。

#### 4. 看護部の課題に病院全体で取り組む体制が構築される

療養型に移行する以前は、ベッド稼働率が60～70%、職員数も多く効率化が進まないこともあり、経営状態は悪化していた。

療養型に移行して2年目からは、医療、介護病床を備えた後方支援病院としての強みが機能し始め、ベッド稼働率は95%以上となり、経営は右肩上がりに好転していった。一方、施設の老朽化と設備、構造などの問題で診療報酬改定のたびに減算対象が増えていった。メンテナンスや環境整備は、ライフライン以外はすべて理事長も含めて職員の手作業で行うなど、経費節減を徹底したが、それでもかなりのコストが発生していたことから、新病院への建て替えが決定した。

新病院が竣工し、機能が強化するようになると、ベッド稼働率は最上限を維持する状態が続くようになった。近隣病院からの信頼度が高まり、それに比例して要介護度、医療必要度が高く、寝たきり状態の患者も増加。そうした患者をケアする看護部の抱えている問題が、病院全体の課題としてクローズアップされるようになった。これはチーム医療設備というかたちで結実し、看護部では現在、9の委員会活動を実施している。

その一つに褥瘡対策がある。褥瘡の持ち込み患者が増え、褥瘡有病率20%となるなど看護業務は多忙を極めた。褥瘡ケアに午前中の大半の時間が注がれるなか、スタッフより「褥瘡を何とか治したいので一から勉強をしたい」と意見が出た。そこで近隣病院より褥瘡認定ナースを講師に招き、全体対象の研修会を行った。褥瘡予防には共通理解と他職種共同によるチームケアの必要性を全体で学んだ。院内研修が動機づけとなり文献学習や院外研修を受けて、ラップ療法を導入することになった。ラップ療法は、治癒率が高く、治った時の瘡もきれいで、処置が短時間ということが利点で、ドレッシング材を使用しないため80%のコスト削減ができ、チームケアで経営に参加できたという自信につながった。有病率5%以内をめざして現在も活動を続けている。

#### 5. 口腔、排泄のケア体制も充実。成果はQC大会で発表

また、褥瘡ケアの時間短縮で口腔ケアも充実するようになった。EBMに基づいた口腔

ケアを介護職員と協働で1日4回実施した結果、誤嚥性肺炎の有病率低減の成果が得られた。このことは研究発表後、雑誌投稿で報告することになり、小田病院の知名度を引き上げることができた。職員のステータス感の向上につながっていった。

2009年より摂食嚥下障害の評価をすることで誤嚥のリスクが明確となり、患者個々にあったアプローチが可能となった。その結果、経口移行加算・経口維持加算が算定でき、経営戦略に貢献している。

褥瘡、口腔に加え、尊厳ある排泄ケアについても向上委員会を中心とした活動が7年目にはいつている。排泄ケアは、他のケアに比べ患者個々のフィジカルアセスメントが重要であり、心理状態、認知症において周辺症状の観察と関わり方等困難なケースも多く、根気が必要である。

療養病床では、患者の日常生活ケアが重要であり、EBMに基づいた基本的看護を実践し、あらためて看護を再考ができた。目的は、患者の生活の質の向上を専門的に重視する看護でなければ、と実感できるようになってきている。

3年前、地区の看護研究発表会で看護学校の恩師に久しぶりに再会したその際、「小田病院ではどんな看護の取り組みをしているのですか」と問われた。「療養型病院なので特別新しいことはしていないが、基本的な看護ケアをしっかりとやるだけです」と答えた。恩師は「急性期病院では忙しくて基本的なことがなござりになりがちなので、基本的なことがしっかりできることは素晴らしいことですよ」とエールを贈っていただいた。恩師の言葉に成銘を覚えた。そうだ、医療・介護は日進月歩進化している。そして様々な医療現場で安全対策、感染対策、看護ケアの質等EBMに基づいて向上を図れるように、看護部としてのあり方の方向性を、自分の言葉で伝えていかなければならないと思った。

こうした取り組みの具体的な検証作業として、院内全体では、委員会活動、QC活動の目標達成に向けた取り組み、成果を発表する「QC改善発表会」を毎年1回開催している。多職種、他部門の取り組みを発表して、素晴らしい成果を収めたチームは表彰するシステムで、今年で9回目と定着してきた。看護研究やQC活動に精通した指導者が不在のなか、担当者が積極的研修を受けプレゼンテーションし、さらに各自が自己研さんして全職員参加型の職務実践教育に取り組んできた結果と実感している。

## 6. 病床管理と2025年を見据えた事業展開

2006年、新病院となつてからは稼働率が最上限となり予約まちの患者が毎月10人以上となった。患者の特徴として基礎疾患に加え、認知症患者も多くなり、認知症ケアの教育の充実を図った結果、認知症ケア専門士の資格を5人が取得できた。学習会では看護・介護職だけでなく職員全体で取り組んだ。ハード面では、病院と同じ敷地内にある介護付共同住宅にスプリンクラー設置が義務づけられたこともあり、●サービス付高齢者向け住宅（9→18人に増）それと同時に●認知症対応型通所介護施設（12→24人に増）を今年2月にリニューアルした。

組織も一回り大きくなり経営も一体化された。地域包括認知症対応型通所介護施設の特徴として「高齢者の尊厳を支えるケアの確立」を目指し、認知症ケア専門士2名、作業療法士2名を新たに配置した。ご利用者同士の安心とふれあいを大切にする快適な環境を提供していて専門的ケアに努めている。

一方、サービス付き高齢者向け住宅では基礎疾患の悪化で医療処置が必要となった場合にスムーズに入院に移行できる体制が完備されている。「生活のそばに医療と福祉が集うコミュニティ」を発展させ地域に貢献していきたい。

#### 鈴木喜代子プロフィール

1963年 亀田看護専門学校卒業

同年 亀田総合病院勤務

1967年 退職

1977年 厚生中央病院勤務

1992年 退職

1993年 小田病院勤務

ケアマネージャー、認知症ケア専門士資格取得

2003年 看護部長就任

## 病院の概要

1946年小田医院開業

1951年医療法人三紫会小田病院に変更

2000年療養型病院移行

通所リハビリテーションひまわり開設

2003年介護付き共同住宅あゆみ開設

2005年小田介護支援事業開設

2009年地域包括認知症対応型通所介護げんき開設

2012年サービス付き高齢者向け住宅あゆみ開設