

|              |                                                                                 |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Title        | のびのび能美！ヘルスコミュニティの創造を目指して<br>- 芳珠記念病院 病院MOT改革プロジェクト -                            |
| Author(s)    |                                                                                 |
| Citation     | JAIST社会イノベーション・シリーズ, 9                                                          |
| Issue Date   | 2008-03                                                                         |
| Type         | Others                                                                          |
| Text version | publ isher                                                                      |
| URL          | <a href="http://hdl.handle.net/10119/4861">http://hdl.handle.net/10119/4861</a> |
| Rights       |                                                                                 |
| Description  |                                                                                 |

## — MOT 改革の実際の成果についてはいかがでしょう。

当院では MOT 改革で人間力を高めていくとともに、医療体制では 2006 年 10 月の外来化学療法センターの開設に続き、2007 年 3 月の生活習慣病センター、10 月の補完代替医療外来を開設し、ほぼすべての分野をカバーするようになりました。また安全、安心、快適なアメニティについても質を向上させています。

MOT 改革が業績面での成果を上げることに直結するわけではありませんが、その考え方がなければ事業は成り立ちません。私が

強く感じているのは前向きになった職員が増えて、自分たちが実践する姿を現場のスタッフが出し合う、活性化された風土が確立されつつあるということです。

医療界は今、激動の時代にありますが、これからも芳珠記念病院は、地域の健康を支える中核医療機関として、不安を安心に、さらに感動に変えられる病院を目指して改革を続けていきます。

## ■ 今後の展望

芳珠記念病院の法人としての目標は「和楽仁ヘルスケアコミュニティ」と題し、医療・介護・健康増進を 3 大事業と位置づけ、近隣の医療機関や介護施設との連携を推進していくことにあります。また地域における役割はヘルスケアサービスを軸にした「のびのび能美!ヘルスケアコミュニティ」と表し、能美市民はもちろん、JAIST を含め大学・企業・行政との産学官連携を基盤に、能美市の人口、産業、地域人財、観光客、市の歳入が伸びることをイメージし、「役に立つ病院」から「頼りになる、期待される病院」への転換を目指しています。

ヘルスケアサービスの本質は、患者さんの不安を安心に変えるにあるという仲井理事長。MOT 改革により医療の質、経営の質を高めることで、その目指すところが成し遂げられると信じ、改革実践を続けていくそうです。



医療法人社団和楽仁 芳珠記念病院

TEL0761-51-5551

<http://www.houju.or.jp/>

所在地：石川県能美市緑が丘 11 丁目 71 番地

<診療科目>

内科・呼吸器科・消化器科・循環器科・外科・肛門科・整形外科・神経内科・脳神経外科・産婦人科・小児科・眼科・耳鼻咽喉科・皮膚科・泌尿器科・形成外科・美容外科・リハビリテーション科・放射線科・麻酔科・歯科・矯正歯科

<病床数>

一般病床 200、療養病床 120 床



## 「知識科学に基づく科学技術の創造と実践」とは？

「21 世紀 COE プログラム」とは、日本に世界最高水準の研究教育拠点 (center of excellence) を形成し、研究水準の向上と世界をリードする創造的な人材の育成を図るため、平成 14 年度から文部科学省が実施している事業。「知識科学に基づく科学技術の創造と実践」は、本学で採択された最初の COE プログラムであり、平成 15 年度から始まって今年が 5 年目、すなわち最終年度にあたる。本プログラムでは先端科学技術の研究の場、さらに社会のあらゆる状況において、イノベーションを起こすための知識創造プロセスの研究、そして、それを担う人材としての「知のコーディネータ」「知のクリエイター」育成に取り組んでいる。文理融合を、マテリアルサイエンス研究科 (理系) と知識科学研究科 (広い意味での文系) の連携プロジェクトという形で実践している点が、本 COE の大きな特色である。

## JAIST 社会イノベーション・シリーズ No.9

発行 2008 年 3 月

発行所 国立大学法人 北陸先端科学技術大学院大学・科学技術開発戦略センター  
〒923-1292 石川県能美市旭台 1-1 知識科学研究科棟 II 7 階

■本誌に関するご意見、お問い合わせ

TEL : 0761-51-1839 FAX : 0761-51-1767 E-mail : coe-secr@jaist.ac.jp

本誌は、文部科学省 21 世紀 COE プログラム「知識科学に基づく科学技術の創造と実践」の助成を得て発行しております。



北陸先端科学技術大学院大学

JAIST  
SOCIAL  
INNOVATION  
SERIES

社会イノベーション・シリーズ 9

# のびのび能美！ ヘルスコミュニティの 創造を目指して

## — 芳珠記念病院 病院 MOT 改革プロジェクト —



「和やかに (和)、楽しく働き甲斐を持ち (楽)、利用される皆様に対しては思いやりと保険・医療・介護を統合した良いサービスを提供 (仁) します」というモットーのもと、地域住民に愛される病院づくりを展開してきた能美市・芳珠記念病院。JAIST が開講する「いしかわ MOT スクール」に学んだ同院の仲井雄雄理事長は、知識科学研究科の近藤教授の指導のもと、医療機関として初めて MOT を導入。芳珠記念病院は、人間力と技術力を強化することで、より一層、地域住民から愛され、期待される病院へと進化しています。

No.9

# HOSPITAL MOT REFORM PROJECT

## Interview

医療法人社団和楽仁  
芳珠記念病院

仲井 培雄 理事長

JAIST 知識科学研究科・近藤修司教授と連携し、企業の経営手法である MOT を医療機関として初めて導入した能美市の芳珠記念病院。「病院のありたい姿、なりたい姿」の実現に向けた組織改革について、仲井培雄理事長にお話をお聞きました。



－ 芳珠記念病院では MOT の考え方を医療に取り入れ、経営改善に生かす試みに取り組んでいらっしゃる。どのようなアプローチをされているのでしょうか。

MOT とは、もともと研究開発型企業の経営手法のひとつで、さまざまな技術を実際の社会で役立つように商品企画やサービスに活かして、企業の競争力を高めるための手法のことです。MOT は病院のようなサービス業にも活かすことができます。私たち病院は直接技術を開発するわけではありませんが、研究機関や医療機器メーカーが開発した

技術を、来院される方にとってより役立つかたちにして提供し、病院の経営の質を高めていくという風に捉えることができます。

病院 MOT 改革の定義は、私が勝手に作ったのですが、「医療の質を絶えず向上させて、顧客の不安を安心に、さらには感動に変えられる病院になる」というものです。

－ MOT 的なアプローチとして具体例を教えてください。

当院では健診の際、2 種類の胃カメラから利用者が選べる制度があります。

胃カメラには、口から入れる高精度のハイビジョンタイプと、管の断面がハイビジョンの 4 分の 1 で、検査時の苦痛が軽減される経鼻内視鏡があります。利用者は苦痛が軽減されるタイプを選ぶにきまっているという先入観があって、通常、健診施設では経鼻内視鏡がよく使わ

れています。ところがある時、利用者の方にハイビジョンでしてほしいと言われて、どちらのタイプを希望するかはその人の考え次第だということに気がきました。それならば利用者自身に選んでいただくということで、健診の場合に限り胃カメラを選べる仕組みを作りました。後日アンケートを行ったところ、この仕組みに満足している方は 8 割を超え、実際に健診者数も増えました。

－ 仲井理事長が MOT 改革に取り組むようになったきっかけは、近藤教授との運命的な出会いがあったとか。

私は 3 代目の経営者になります。理事長に就任した後 2005 年を病院改革元年と位置づけて、病院機能の充実を図っていたのですが、やりたいことがあってもできない、いろいろな抵抗があるなど、承継の壁にぶつかってどん底の状態を味わいました。また基幹部門で医師が不足していてパワーがでないなど、院内に挫折感も蔓延していました。そんなとき、近藤教授が講師を務める市民講座に参加する機会が

あったのです。知識科学を基盤にして人間力と技術力を革新し、企業・組織と人材を元気にしていくという内容に非常に共感、まさにセレンディビティでした。その後近藤教授に直接会って話を聞き、技術をベースにしたサービスで顧客に感動を与えるという MOT 改革を当院の運営に活かそうと、院内でさまざまな取り組みをスタートさせました。さらに私は JAIST が開講する「いしかわ MOT スクール」も受講しました。

－ どのように改革を進めていらっしゃるのでしょうか。

改革人材を増やそうということで、近藤教授の指導を仰ぎ、「芳珠みらい創造研修会」「和楽仁塾」などの活動を行っています。これは学び、変わる喜びを知る場創りです。

職員全員が主役になって改革を推進するために、近藤教授が提唱する「四画面思考法」も取り入れています。これは“ありたい姿”を思い

いますから、必ずみんなで話し合っ決めてプロセスを設け、決まったことは研修会などを通じて発表します。

私は、四画面には個人のものと組織のものがあり、個人の場合は改革の感性を高めるもので、組織の場合は未来を創るためのものだ解釈しています。さらに、個人の四画面を組織の力にしていけるための試みも行っています。また病院のエントランスホールには「芳珠宣言写真館」と銘打ったディスプレイを設置しており、個人の四画面思考にコメントを添えて、映像を流しています。(表紙写真)

それから今後、特定健診・特定保健指導に「健康七画面」を導入予定する予定です。これは通常のプラスの四画面に、“現状の姿”を共有するかたちで“実践できない姿”“なりたくない姿”“ありたくない姿”のマイナスの四画面を重ねたもの。健康維持について“実践できない”と、どんな“なりたくない姿”になっていくのか……。2008 年 2 月に開催された「北陸 MOT 改革実践 2008」でもパネル展示で紹介したのですが、非常に反響がありました。ぜひ地域のみなさんの健康増進に役立てていきたいです。

－ 芳珠記念病院には一般企業の方も見学に来られるとか。

異業種との交流で改革の輪を広げていくことにも積極的に取り組んでいます。当院でいしかわ MOT シンジケートの改革体験会があったり、私が JAIST で開催された北陸地域再生シンポジウムにパネラーとして参加したり、北國銀行エグゼクティブ・カレッジで講演したり、さまざまな交流の場を持っています。他県の病院からも、MOT 改革に興味を持たれたということで視察の方をお迎えしたこともあります。



2006 年 5 月 27 日に行われた MOT 改革体験会の様子。いしかわ MOT スクールメンバーの職場を見学して、メンバー間で気づきの機会を増やし、共に意見を出して知識を創造し、ビジネスネットワークを広げていこうとする企画。

－ MOT 改革については「全員主役」ということがキーワードになっているそうですね。

職員のベクトルをひとつの方向にそろえ、やらされ感をやるぞ感に変えていくわけです。組織の“見える化”も行い、全員主役の役割図を作りました。ありきたりなフローチャートではなく、天秤に見立てた構造と四画面のエッセンスを取り入れています。てっぺんは“ありたい姿”のモットー和楽仁。両の腕は、医療・経営の質の保証を目指す“現状の姿”「病院機能評価会議」と、将来“なりたい姿”を追求する「みらい創造会議」で、法人全体のバランスをとっています。

土台の“実践する姿”は立体的マトリックス組織図として表現しました。職種を場所でくるセンター図と、職種を会議、委員会、ワーキンググループなどの機能でくるチーム図、そして通常のラインアンドスタッフの組織図からなっています。病院はさまざまな専門職の集合体です。そのため、他の組織よりもチームワークが求められ、こうした特徴ある役割図が必要となったわけです。

■ 全員主役の役割図 (2007 年 12 月)

