

「行動価値＝医療の中身」と 「保有価値＝病院が持つ情報」、 両方を備える病院が社会に 残るべき病院である



医療法人財団岩井医療財団（東京都）理事長 稲波弘彦 先生

脊椎疾患の内視鏡下手術などで有名な岩井整形外科内科病院を運営する医療法人財団岩井医療財団は、2015年7月、新たに「稲波脊椎・関節病院」を開設した。これは、法人設立25周年の記念事業の1つだ。このほか、蓄積している手術画像データ、手術前後のアンケートデータなど医療データを社会に役立てること、法人内外の医師がトレーニングできる場をつくることも、記念事業として進めている。今回は、岩井医療財団の稲波弘彦理事長に、病院経営の考え方についてうかがった。

📍 価値ある技術を持つ医師が 次世代に伝える場に

新しくできた稲波脊椎・関節病院は、羽田空港や品川駅からもほど近い、りんかい線品川シーサイド駅から徒歩7分の好立地にある。ベッド数は60床で、病院名のとおり、「脊椎」疾患と「関節」疾患の手術、リハビリテーションを専門とする病院だ。

稲波弘彦理事長は、新病院を建てるにあたって大切にしたいコンセプトとして、次の3点を挙げてくれた。

1つは、「価値のある医療技術、手術技術を伝承していく場とする」ということ。

例えば、大学病院などでは、ある年齢で

部長職を退き、術者を引退する。こうした現状に対して稲波理事長は、「今の50代、60代は働き盛りで、手術の技術も円熟している」と指摘。円熟した技術を持っているのに発揮する場がなくなってしまっている人たちの価値ある技術を伝承・継承していく場にしたいというのが、1つめのコンセプトだ。

今回、副院長として招いた内山英司医師は、日本で最も膝前十字靭帯の手術件数が多い医師である。また、肩の関節鏡下手術における日本のパイオニア的存在の米田稔医師、心臓血管外科で有名な南淵明宏医師も、外来を始めた。

「価値を持っている人たちが当院に来て、

メスが握れなくなるまでの10年、20年いてくれれば、本人にとっても病院にとっても有益です。また、当院は手術件数が非常に多いので、若い医師たちにとっては、良い技術を短期間で覚えられます」

このように伝承するというのを重視しているのは、稲波理事長自身が次の世代へ継承する年代になってきたことに加え、そもそも「すべての生物は、伝えるということに満足を感じるものだから」と、次のような話を紹介してくれた。

「動物行動学者のリチャード・ドーキンスは、『生物は遺伝子によって利用される乗り物である』と言いました。例えば、オットセイは強いオスがハーレムをつくり、そのオスが弱くなると次の強いオスに移ります。それは、自分たちの遺伝子が最も長く残るように働くからでしょう。また、ドーキンスは、生物が遺伝子を残すのと同じように、『ミーム』といって、人間は文化的遺伝子を残そうとするものだとも言っています。例えば、車で無理な追い越しをするときにハザードランプをつけるという行為は教習所で教わるわけではないのに、いいことだから広まっていきました。自分が得たものを伝える、後世に残すということは、人間の潜在的な本能なのでしょう」

手術前後のアンケート結果をまとめ 医師が反省できる環境を

2つめのコンセプトは、「自分がされたい医療を追求する」ということ。

例えば、岩井整形外科内科病院は低侵襲の手術に定評がある。脊椎内視鏡下手術は、

日本整形外科学会の全国集計症例のおよそ1割を同院が占める。

「私たちの一番の戦略は、患者さんに満足してもらうことです。広い意味での地域医療を考えていて、地域のニーズというより人のニーズに合う医療を行い、技術をとがらせ、広報すれば、患者さんを全国から集めることができます。良い医療をつくり、患者さんを集めて、経営も向上させるということが、2本目の柱です」

そしてもう1つのコンセプトは、「医師がセルフコントロールできる仕組みをつくる」ということだ。

「医師をコントロールするのは難しいものです。ある程度経験を積んだ医師は、自分の医療に自信を持っていますから、いくら経営者がアドバイスをしても、変わりにくい。第三者的な評価によってのみ、コントロールされます。ですから当院では、多くの評価項目を設定し、患者さんにアンケートを取り、その結果を公表することで、医師が自分の医療を客観視できるようにしています」

例えば「腰の疾患」に関する質問票は、次のような項目で構成されている。

- ・腰の痛みについて (Oswestry)
- ・腰椎椎間板ヘルニアに対しての質問 (RDQ)
- ・腰部脊柱間狭窄症に対しての質問 (ZCQ)
- ・痛みの数値評価 (NRS)
- ・腰痛患者の精神医学的問題を見つける簡易問診 (BS-POP)
- ・腰痛に対する考え方 (FABQ)
- ・健康・メンタルヘルスについて (SF36)
- ・今日の健康状態 (EQ5D)



受付待ち合い

- ・足腰の状態についての質問票
- ・腰椎疾患治療成績判定（JOAスコア）
- ・身体状態+生活状況判定方法（ロコモ25）
- ・腰椎疾患治療成績判定+精神状態（JOA-BPEQ）
- ・その他の病気

こうした多岐にわたる項目を、医師本人ではなく、医師事務作業補助者が聞きとり、記録している。医師に聞かれれば、患者は遠慮してしまい、本音を話しにくいからだ。そして結果は、他の医師のデータも含めて、すべて任意で見られるようにしている。

こうした仕組みを整えた理由について稲波理事長は、整形外科医としての自身の経験を振り返り、次のように話す。

「外科医は、新しい技術を習得したり、難しい手術を行うことには積極的ですが、終わった手術の振り返りはあまりしません。しかし、学会発表のために手術後の患者さんの経過を調べると、自分では『うまくいった』と考えていた手術でも、何らかの問題があることがあります。そうやって振り返った内容は次に生かせるので、学会



外来待ち合い

発表を多くしている病院は質が上がるのでしょ。各医師が自分の医療を客観的に振り返ることができる環境をつくるのが、医師が技術を磨くための王道であり、唯一の方法ではないでしょうか」

こうしたアンケートの収集は2012年から始め、現在は、結果の使い方は各医師に任せている。今後は結果を分析した資料を作成し、それぞれの医師に提供していくことを始めている。

飽きが人の活力を奪う 変化が組織を成長させる

岩井医療財団では今年、「IWAI Value」、「IWAI Promise」、「IWAI Way」と、4つの「大切にしていること」から成る credo を作成した。

「IWAI Value」の「医療を通じて患者さんの幸せに資する」は、「どんなに良い手術を行っても、言葉遣いや対応が悪ければ、患者さんは嫌な気持ちになり、価値は半減する。そして、患者さんの幸せの価値観はさまざまです。医師がベストだと思う治療



手術室

法がその患者さんにとってもベストかどうかは分かりませんから、良い選択肢をなるべく幅広く用意して、しっかり説明し、患者さんに選んでもらうのがよいと考えています」と、説明する。

「IWAI Promise」は、「最高の医療を提供する」。これについて稲波理事長は、「世界最高の医療は追い求めますが、不可能ですよ。『世界最高かどうか』は分かりませんから。その時々に関われわれができる限り良い医療を提供していくことが、最高の医療につながるのだろうと思っています」。

3つめの「IWAI Way」は、「常に革新的である」だ。私たちは、1日のおよそ半分を仕事に費やす。その仕事が面白く感じられなければハッピーではないし、組織もダメになってしまう。

「人の行動活力が下がる一番の原因は、飽きでしょう。ファッションも、寒さをしのぐだけであれば毎年同じもので構わないはずなのに、流行が変わるのは、変化に価値があり、人の気持ちを高めるからです。それと同じで、同じことを続けていては、



特別室

必ず飽きるので、『何でもいから、変えよう。結果が悪ければ戻せばいいのだから、先月と同じことはしないようにしよう』と、常に職員に伝えています」

「われわれが大切にしていること」として掲げたのは、「患者さんの安全を最優先して行動します」、「豊富な選択肢の中から患者さん個々にあった医療を提案・提供します」、「情報を積極的に活用・開示して、医療の質を向上させます」、「常に新たなスキル、コンセプトを取り入れ、患者さんのため、スタッフ自身のため、挑戦し続けます」という4点だ。

このうち、情報に関しては、2009年から、すべての内視鏡下手術を録画して保存し、希望する患者にはDVDディスクやブルーレイディスクにコピーして提供している。それは、情報を隠さずオープンにすることで信頼を醸成し、不信から起こる訴訟を防ぎ、また、見られるという意識から質が高まるという狙いがあるが、さらに、「不安が治療成績を悪くするから」と、稲波理事長は指摘する。

「最近特に感じるのですが、手術がうまくいって問題はないように見える患者さんでも、不安があると、調子が悪くなるのです。例えば、ちょっとした痛みを動けないほどの痛みとして感じたり、現実の生活から逃げる無意識の口実として痛みを起していることもあります。人の痛みというのは、それだけ情動に左右されやすいので、少しでも不安を減らすことが大事なのです」

手術前には誰も不安や恐怖を抱く。まじめな人ほど、「手術が失敗して、松葉杖生活になったら、車イス生活になったら……」と考えて、それだけでまいってしまうという。その不安や恐怖を和らげる1つの手段が、「もしも良くないことが起こっても、すべてお知らせします」と伝え、情報を開示するということなのだ。

医療データを社会に役立たせるため 手術失敗例を社会に公開

1990年に設立された岩井整形外科内科病院は、ちょうど四半世紀の節目を迎えた。稲波脊椎・関節病院のオープンは、その記念事業の1つだ。加えて、「医療データ活用委員会」、「医師へのトレーニング事業」の3つを、記念事業の一環として、現在、手がけている。

医療データ活用委員会とは、2009年から蓄積している7千件ほどの手術画像データ、2012年から始めたアンケートデータ2千件ほどを、これからの医療のために活用しようという取り組みだ。法人内の職員のみならず、法人外の医師、医療関係者、そして統計学者や社会学者のような医療以

外の研究者にも活用してもらうことを考えており、外部の医療経済学者などを委員として招き、6月に第1回会合を開いた。

医療データの活用に関心を持ったのは、経済学者の故・宇沢弘文さんとの出会いに端を発するという。宇沢氏は、ノーベル経済学賞に最も近づいた日本人と称される人物だ。稲波理事長は、その宇沢氏に20年ほど前に会い、著作をもらった。

「宇沢先生は、医療はガスや水道、公共交通機関と同じように『社会的共通資本』であるとおっしゃいました。ということは、社会的な価値があるということです。価値には、行動価値と保有価値があります。病院の行動価値とは、『どういう医療を行うか』。では、保有価値とは何か？ 私は、最も価値があるのが、経験値の集積である医療データではないかと考えました」

医療データの活用法としてまず考えているのは、失敗例から学ぶということだ。そこで、失敗例を50ケース選定しているところだ。なぜ、失敗例の開示から始めるのかというと、「失敗した後で、いかにリカバリーするか」は通常のオン・ザ・ジョブトレーニングでは習得できないから。

「私たちは、最初から最後まで手術を録画したデータが7千件ほどあります。しかも、手術の腕も確かです。例えば、椎間板ヘルニアの内視鏡下手術は、学会発表を聞くと、平均1時間ほどかかっていますが、私自身は26分ほどですし、他の医師も早いですね。それは決して雑なのではなく、うまいからこそ。それでも失敗することはありますから、何が悪かったのか、そして

どうリカバリーしているのかを公開しようと、現在、50例選び、情報を公開するためのシステムを整えているところです」

失敗したときのリカバリー法をトレーニングできる場に

記念事業のもう1つ、医師のトレーニング事業は、失敗からのリカバリーを実際にトレーニングするというもの。

「手術はうまくいっているときはいいのですが、うまくいかなくなったときに“リカバリーショット”が打てるかどうかが大事です。それを訓練する場所がないので、当院で行おうと考えました」と、稲波理事長は語る。

具体的には、1つは、内視鏡下手術で、神経を覆う硬膜を破ってしまったときに縫う方法をトレーニングする予定だ。

「実は、当院の医師が、シミュレーターを独自につくったのです。通常、内視鏡の手術で硬膜が破れると、従来手術に切り替えるのですが、もし破れた部分を縫うことができれば内視鏡下で続けられます。硬膜というのは、手術用の手袋に似ていて、そのなかに神経が入っているんですね。神

経の代わりに素麺を入れて、模したものをつくり、人体と同じように動かしながら縫う練習ができるシミュレーターを、1人の医師がつくってくれました。すごいアイデアですね。そういうものを使って、グループ外の医師も含めてトレーニングできる場をつくれます」

岩井整形外科内科病院は、ベッド数は60床と小規模ながら、患者の半数は東京都外からで、北海道や九州、沖縄も含め、遠方からの来院も多い。設立から四半世紀で、すでに全国から患者が集まる病院に成長した。

一方で、医療界では、倒産していく病院、吸収合併される病院も少なくない。なぜ、岩井整形外科内科病院は、全国から患者が集まる病院になったのか――。

稲波理事長は、「行動価値と保有価値の両方を兼ね備えている病院こそ、社会にとって価値のある病院であり、そういう病院になることが生き残っていく一番の方法でしょう。行動価値と保有価値の両方を兼ね備える病院をつくるのが、私にとっての“ミーム”なのかもしれません」と語る。

(取材：橋口佐紀子)

病院概要

名 称	医療法人財団岩井医療財団 稲波脊椎・関節病院
所在地	東京都品川区東品川3-17-5
電 話	03-3450-1773
理事長・院長	稲波弘彦
病 床 数	60床
関連施設	岩井整形外科内科病院、メディチェック画像診断センター、介護老人保健施設「いらい敬愛園」

