

社会・地域とともに成長する医療を考える

最新医療経営

フェイズ・スリー

5 2015. May
Vol.369

Phase 3

【特集】

一流に学ぶ 病院データ 経営再考

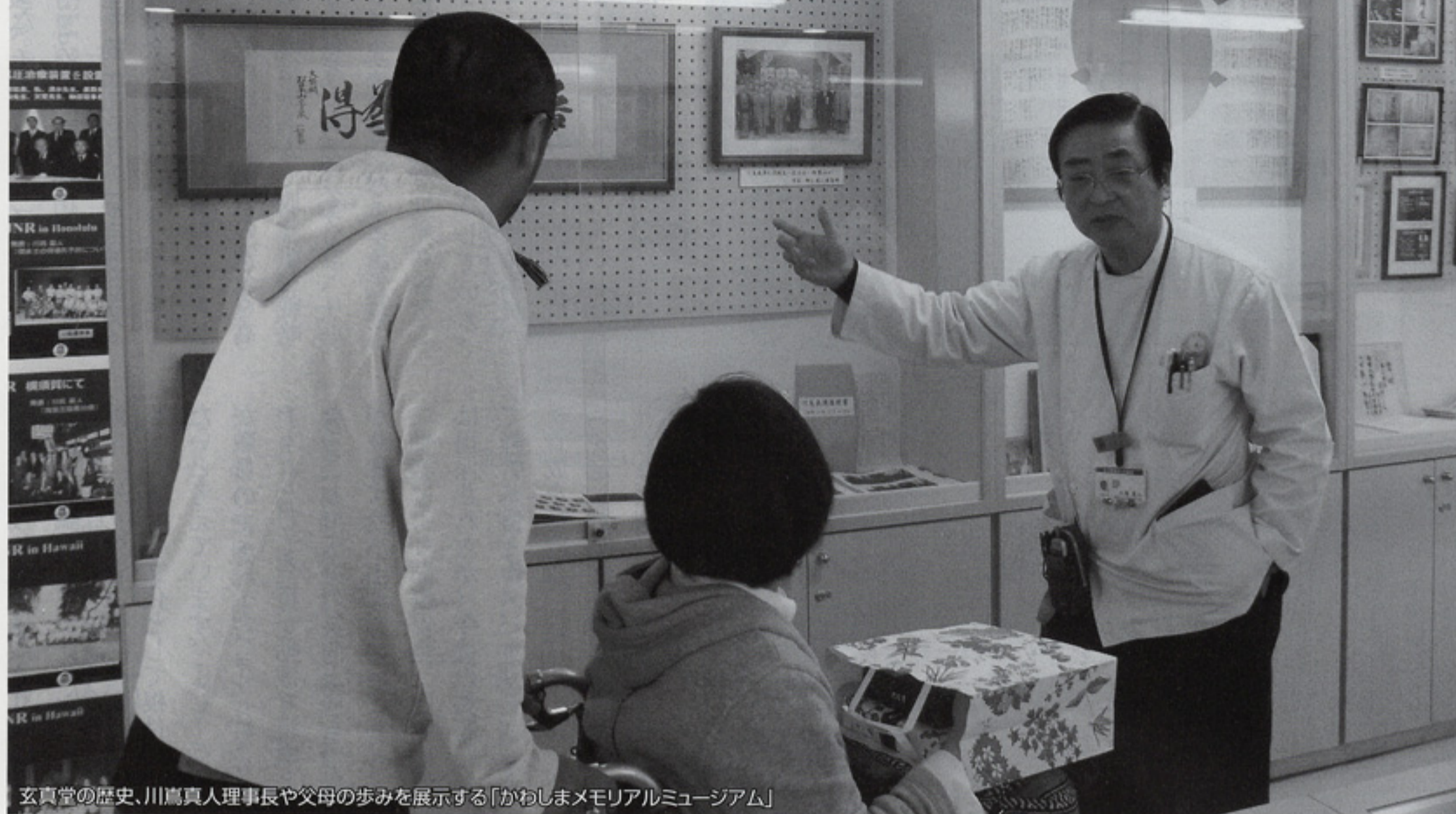
— 先進病院のはじめる
試みとその仕組み —



急性期：世界水準の医療を地域医療へ

社会医療法人玄真堂

川島整形外科病院



玄真堂の歴史、川島真人理事長や父母の歩みを展示する「かわしまメモリアルミュージアム」

地域包括ケアの構築と 最先端の臨床・研究に取り組む

社会医療法人玄真堂川島整形外科病院は「一隅を照らし、一隅に輝く」をモットーに、地域ニーズに応える医療を続けてきた。一方で、高気圧医学の研究と実績で国際的な知名度を誇る。地方にいながらも世界水準の医療提供に取り組みつつ、地域社会に必要とされる人材育成にも力を注ぐ。そんな同院の挑戦を報告する。

病院の戦略・戦術・強み

- ・ 外来を分離し、療養環境の整った病院を新築
- ・ 急性期から在宅までトータルにサービスを提供
- ・ 世界的規模の学会を主宰し、スタッフのモチベーションを向上

〒871-0012 大分県中津市宮夫17
TEL:0979-24-0464 FAX:0979-24-6258
<http://kawashimahp.jp/>
診療科目：整形外科、脳神経外科
病床数：93床



病院進化論

急性期：川寫整形外科病院

母の生き方から学んだ 地域貢献のスタンス

川寫整形外科は1981年、川寫真人理事長が19床の有床診療所として開院した。2年後には50床に増床し、「川寫整形外科病院」に改称。以来、30年以上にわたって、中津市において整形外科分野の中心的な役割を果たしている。

開業当時を振り返り、川寫理事長は「開業日の3月5日は、中津藩医であった前野良沢が「ターヘル・アナトミア」の翻訳を開始した日にあたります。杉田玄白が『蘭学事始』で『櫓舵無き船が大海に出でし』と述べたように、当時の当院はまさにその状態でした。それでも、開業以来、『世界水準の医療を地域医療へ』と高い目標を掲げ、それに向かってスタッフとともに努力を続けています」と語る。

川寫理事長の地域医療に対するスタンスの根底には、母ミツエさんの存在がある。ミツエさんは26年に開設された東洋女子歯科医学専門学校で第二回卒業生。36年に中津市で歯科診療所を開業し、80歳をすぎても急患を断らず診療を続けた。また、戦前戦後の食糧難

の時代には、近所の貧しい人たちに対して、いつも食事を提供していた。

「父を早くに亡くしたので、女手一つで育てられました。子どもころは近所の人たちが一緒に食卓についていることも多く、当時はそれが普通だと思っていました。ほかにも衣類やノート、文房具なども配っていたようで、母の生き方が当法人のモットーである『一隅を照らし、一隅に輝く』という考え方の基本になっていますね」とほほ笑む。

また、開業前には松下幸之助の著書を読み込み、経営には哲学が不可欠だと確信。地域医療の充実だけでなく、人間をつくる病院も、目標の1つとなっている。

「西洋の技術と東洋の哲学が両立する病院づくりを心がけてきました。職員には、S(サイエンス)、T(テクノロジー)、E(エフォート)、P(フィロソフィ)、S(サービス)を併せ持ち、地域の役に立つ人間になってほしいと願っています」

介護保険制度が始まった2000年には、介護保険サービスセンターと通所リハビリにも乗り出す一方、医療分野では病院が入院医療に特化するため、外来専門クリニックを開設し、外来を切り離した。さらに04年には、介護老人保健施設、通所リハビリテーションセンターを開設。13年には、病院を新築移転し、14年にはサービスを新築に移転し、14年にはサービス付き高齢者向け住宅とデイサービスを新たに設けるなど、地域包括ケアシステムがクローズアップされる前から、その機能を担うためのインフラを着実に充実させてきた。これらはすべて地域の声に耳を傾けてきた結果だ。

同院は、50床から85床、93床へと順次増床し急性期機能を強化する一方、97年からは介護サービス分野への進出を開始。デイケアやリハビリをはじめ、訪問看護ステーションや在宅介護支援センター、介護ショップなどを立ち上げ、在宅介護サービスへの本格参入も果たす。

「当法人が地域から選ばれ続けるためには、急性期から介護まで包括的にサポートする仕組みが必要だと考えました。急性期から在宅支援までの流れをスムーズにするため、14年4月には、一般病床のうち30床を地域包括ケア病床に変更しました」と川寫理事長。当初は回復期リハ病床への変更も考えたが、受け入れる症例が限定されるため、地域包括ケア病床を選択したと語る。

在宅で生活を継続できるための

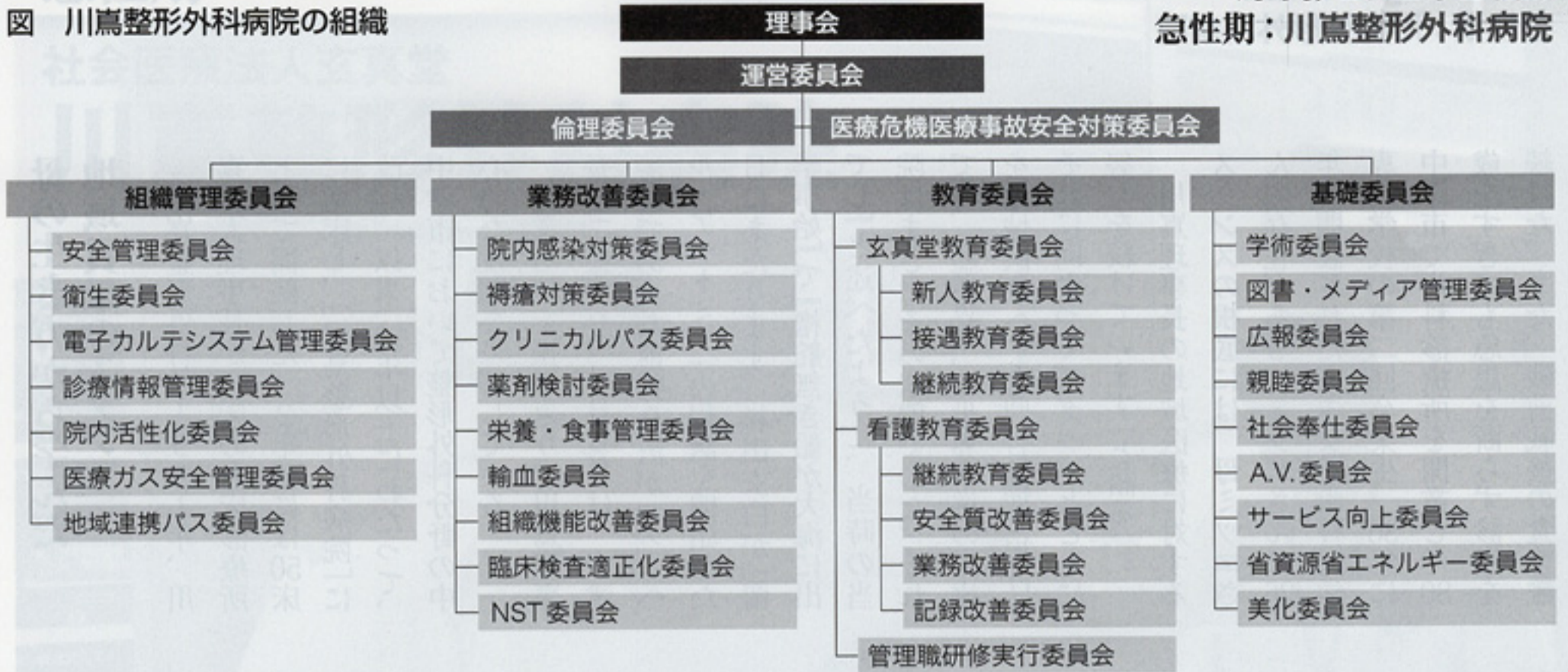


外来専門のかわしまクリニック



老健、サ高住、介護サービスを併設した介護ケアセンター

図 川島整形外科病院の組織



チーム意識の高いスタッフを育てる管理職たち

インフラ整備と機能転換を図った結果、現在の在院日数は、急性期は約11日、地域包括ケア病床は約12日となっており、急性期から在宅へのスムーズな流れが生まれている。地域包括ケアシステムのモデルとも言える仕組みを構築できた背景には、もちろんソフト面の充実もある。その源泉となっているのがスタッフのモチベーション。同院ではスタッフのライフサイクルを考え、開設当初からスタッフ向けの保育所を設置し、働き続けられる職場づくりに取り組んできた。現在は常勤の保育士を6人雇用し、常時20人程度のスタッフが保育所を利用。スタッフの定着率向上に

貢献している。

また、職場間の垣根をなくし交流を深めるために、委員会を活用。各委員会は多職種のメンバーで構成し、委員長には役職を持たないスタッフが就任する。委員会をまとめ、引っ張っていく経験が、リーダーシップの育成やチーム意識を高めることになるからだ。

「飲み会などのファイアサイドミーティングも奨励しており、病院が料金を一部負担します。親睦が深まり、チーム意識も高まる。こうした効果を考えると費用負担は安いもの」と川島理事長。病院主催のパーベキュー大会や職員旅行など、職員間の交流を深める取り組みを充実させている。

高気圧医学の先進機関として最先端の臨床と研究にも貢献

地域医療とともに同院の特色として挙げられるのが、高気圧医学の臨床および研究機関としての役割だ。なかでも川島理事長が九州労災病院に勤務していた時代から取り組んでいる減圧症と骨壊死の研究は高い評価を受けている。同院では、診療所として開業した当時から高圧タンクを導入し、

難治性潰瘍の治療や、動脈閉塞症、脊髄神経の病気などに広く活用し、良好な治療成績をおさめている。現在では、県内だけでなく、県外からの患者も数多く訪れており、高気圧治療の先進機関として認知されている。

川島理事長は数々の国際学会に発表を続ける一方、89年に国際高気圧潜水医学セミナーを主宰したのを皮切りに、日本高気圧環境医学会総会や日米宇宙・潜水・高気圧医学合同学会など、複数の学会を同市で主催。国内外の研究者らに「川島整形外科病院」の名を広めてきた。

その結果、高気圧医学の研究を望む国内の医師や看護師、理学療法士などが同院での研修や勤務を希望するなど、優秀なスタッフの確保につながっている。また、川島理事長の学会活動に触発され、進んで研究し、学会発表を行うスタッフも増加。医師や理学療法士のなかには、臨床教授や臨床助教授として後進を指導する者も現れている。「トップが勉強する姿勢を見せると、部下は必ず良い方向へ変化します。当院では、アメリカやアルゼ



**水滴は岩をも穿つ、
苦楽吉祥の気持ち
大切に
職員とともに
成長を図りたい**
川寫真人 理事長

「水滴は岩をも穿つ」は、シーボルトの弟子である高野長英の言葉です。「小さな力でも、根気強く続ければいつか成果が得られる」という意味で、私の座右の銘です。また、「苦楽吉祥」は仏教用語でもあり、東洋哲学的な格言です。どんなに苦しい時があっても、その苦しさは永遠に続くものではなく必ず峠を越える時が来ます。その苦しみを越えなければ本当の楽しみや喜びを味わうことはできないし、幸福な世界を得られることはありません。逆に楽しくて幸福な世界に浸ってられる時も長く続くとは限りません。いつ思いがけない苦しみや不幸が襲ってくるかもしれない。そのことを忘れないためには謙虚な心構えをもってことにあたることだという教えです。

私は、幹部会や職員の朝礼で、これらの東洋哲学の思想を伝えています。自然に逆らわないという考え方ですが、何もしないという意味ではありません。「天をうらまず、人をとがめず」。どんな大変なことがあっても、また新しく一步を踏み出す。折れない心を育てていくことが大切だと考えています。

また、歴史に学び新しいものをつくり出す「温故「創」新」や高杉晋作の辞世の句「おもしろきこともなき世をおもしろく」も、職員のやる気を引き出す良い言葉だと思います。

当院は、勉強する風土があると自負していますが、命令してつくったものではありません。あいさつの励行や院内外のゴミ拾いなども、職員が始めたものです。院内で気になる部分を改善しようという職員がいれば、ほめて伸ばし、他の職員にも広げていくように働きかけているだけです。「おもしろきこともなき世を…」を実践していることに共感し、応援するのが大切です。

今年度、介護報酬が大きく下がりましたが、嘆いていても仕方ありません。苦しい状況のなかで何ができるのかを考え、どんな一步を踏み出すか。どんなおもしろいことができるのか、職員全員で体験し、考えている最中です。

ンチンなどの国際学会にもスタッフを参加させてきました。また、英語での発表に備え、週1回、英会話講座を開催しています。希望者も多く、自発的に勉強する風土が醸成されていると感じます」と川寫理事長。「アメリカの大学と共同の臨床実験を行っています。スタッフは、最先端の研究機関と共同実験ができる喜びやプライドを感じていると思います。スタッフ確保については、大分県の地方都

市ながら先進医療に関われるのが、当院の強みと言えるでしょう」と自信を見せる。
同院では、通商産業省の管轄のもとマイクロバブルの活用についての研究にも着手した。新たな挑戦について川寫理事長は「産学連携による、新しい技術の開発を積極的に進めていきたいと考えています。おもしろきこともなき世をおもしろく、の気持ちで取り組んでいきたい」と言葉に力を込める。



2012年、日本高気圧環境・潜水医学会理事長に就任



潜水・高気圧医学の歴史を伝える展示品