

130年の歴史を誇りに 「患者第一」を貫き、 職員満足の向上めざす

公益財団法人 湯浅報恩会（福島県） 理事長 ^{ひろお}湯浅大郎 先生



急性期の寿泉堂綜合病院を中核に、回復期・慢性期の寿泉堂香久山病院、健診・人間ドック・透析治療を行う寿泉堂クリニックなどを持つ公益財団法人 湯浅報恩会は、130年ほど前から郡山の駅前地区で医療を提供してきた。法人のマネジメントを担う湯浅大郎理事長に、寿泉堂綜合病院の話を中心に、長い歴史のなかで「変わらないこと」、「変わってきたこと」、「変えなければいけないこと」についてうかがった。



駅前の再開発計画に連動して マンション・病院一体型のビル

JR東北本線、東北新幹線の郡山駅から徒歩5分という好立地にある公益財団法人 湯浅報恩会 寿泉堂綜合病院。1887年に、湯浅大郎理事長の曾祖父にあたる湯浅^{ため}為之^{しん}進が診療所を開業したのが始まりだ。来年で創立130年を迎える。

駅により近かった旧病院から100メートルほど離れた現在の地に新築移転したのは、2011年2月のこと。東日本大震災が起こる38日前だった。24階建てのビルの地下1階から11階までが同院で、12階から上は分譲マンション（78戸）。一般のマンショ

ンと病院が一体となっている、全国的にも珍しいスタイルだ。だが、もとはといえば、「駅前を離れて郊外へ移転することを考えていました」と、湯浅理事長は振り返る。

湯浅理事長が同法人に入職したのが1987年で、それとほぼ時を同じくして「古い病院と敷地を売却して郊外に新築移転しよう」という新病院構想が持ち上がったという。その構想では、本院から車で10分ほど離れ、結核病棟を有する老人病院だった寿泉堂香久山病院も統合し、360床の寿泉堂綜合病院と259床の香久山病院（いずれも当時）を一体化した、600床超のケアミックス病院を郊外に建てる計画だった。

ところが、バブルがはじけて土地の値段

が下落したことで計画がとん挫。その後しばらく経って、新たに浮上したのが、「駅前の再開発計画に連動する形で新築移転できないか」というアイデアだった。

「地方都市はどこも中心市街地の空洞化が進んでいますが、郡山市でも大型商業施設の郊外への出店や住宅地の郊外化などで商店街がシャッター通りに変わりつつありました。そこで、市が『郡山市中心市街地活性化基本計画』を策定したことをきっかけに、古い廃屋や雑居ビル、駐車場などが雑然としていたこの地区を、マンションと医療施設の複合ビルとして整備する計画を策定し、旧病院敷地との一体的再開発事業として都市計画の決定を受けたのです」

この構想からわずか10年ほどで現在の建物が完成。短い期間で実現したのは、地権者たちも「このままではいけない」という危機感を抱いていたからだ。

この計画をまとめたのが湯浅理事長の兄の湯浅伸郎前理事長で、その考えを引き継いで実現させたのが湯浅理事長である。これまでの経緯を改めて振り返り、湯浅理事長は、「当初の計画のまま郊外移転が実現していたら、その後が大変だったと思います。経費も増大したでしょうし、大規模なケアミックス病院の経営は難しかったでしょう。紆余曲折はありましたが、幸か不幸かバブルがはじけて計画を見直したことは、結果的によかった。見えざる力によって、私たちの原点である駅前の地に回帰させられたという思いがします」と語る。



130年前の病院史にも残る「患者第一」という言葉

郡山市最古の病院である同院の長い歴史のなかで脈々と受け継がれているのが、「患者さん第一」というフィロソフィーだ。今でこそ多くの病院が「患者本位」、「患者のために」といった言葉を理念に掲げているが、同院では130年近く前の創立時の記録にも、「患者第一」という言葉が残っている。

「『医者は何があっても患者のために尽くすのが当たり前だ』ということを初代の為之進はことあるごとに言っていたようで、晩年は胃潰瘍で血を吐きながらも馬車で往診に行ったという記録が残っています」

ただ、「患者第一」はそもそも医療人の持つべき普遍的な価値観であるため、10年ほど前からは、理念に「『患者さん第一』を基本とし、この地における近代医療の先駆けとしての誇りと責任をもって、地域医療の向上のため貢献します」と言葉を追加した。

また、「自院の歴史を埋もれさせず、誇りとすべきなのではないか」という考えから、新病院では1階の病院入り口に創設者・為之進の胸像を置いた。旧病院では目立たない場所に置かれていた胸像をあえて玄関に置いたのは、職員に創始者の思いを感じてほしいと考えたからだ。

「郡山では最初の医学士であった為之進が縁あってこの地に開業し、年中無休で内科・外科・眼科・産婦人科を一人でこなしながら地域とともに発展してきたことが、今日の土台となっています。その歴史を、

玄関を通るときにはほんの少しでも感じてほしい。同時に、病院というのは生と死が混在する神聖な場所なので、病院に入るときには襟を正して、医療人としてのスイッチを入れてほしい。そんな思いから、胸像は入り口に置くことにしました」

一方で、「患者第一」という理念やこれまでの歴史を大切にすることがゆえ、「ときに慎重になりすぎる」面もあると、湯浅理事長は指摘する。例えば、第一次医療法改正で地域医療計画が導入され、病床規制が行われることとなったとき、全国の病院では無理にでもベッドを入れて許可病床を増やすということが行われた。いわゆる駆け込み増床だ。

しかし、同院では無理な増床は行わなかった。その理由を湯浅理事長は「意思決定が遅れたということなのかもしれませんが、ただベッドだけを増やすことは、提供する医療の質の低下につながるという判断が働いたのではないのでしょうか」と、推測する。

急性期の激戦区 利便性、産科、眼科、血液内科が強み

同院が位置する県中医療圏は人口55万人で、太田総合病院附属太田西ノ内病院（1,105床）、総合南東北病院（461床）、星総合病院（430床）、公立岩瀬病院（240床）、そして寿泉堂総合病院という5つのDPC対象病院がある。そのうち、公立岩瀬病院以外の4病院は郡山市に位置する。

「日医総研が発表した資料によると、『1人あたり急性期医療密度指数』は、全国平

均を『1』としたときに、当医療圏は『1.31』で、急性期医療の提供能力が高い医療圏です」と湯浅理事長が説明するように、急性期病院の激戦区である。

そのなかで寿泉堂総合病院の特徴は、1つは、郡山駅から徒歩5分という立地だ。

「交通至便の地で、いわゆる総合病院として32診療科を標榜し、広範な疾病に一定以上の水準で対応できることが強みの1つです」と、湯浅理事長は説明する。

前理事長は「駅前型急性期病院」という言葉をコンセプトの1つにしていたという。

「特徴ある医療を行えば、駅前という立地の良さから新幹線沿線の患者さんが医療圏を越えて来てくれるようになる、と考えていました」

そこで新病院に導入したのが、従来の放射線治療装置に比べて、がん細胞をピンポイントで照射できるトモセラピーだ。福島県内でトモセラピーを導入しているのは、伊達市にある北福島医療センターと同院の2病院のみである。

また、産婦人科の患者数の多さも昔からの強みだ。1年間の分娩件数は800人を超える。医療圏内のDPC対象病院でMDC2における「女性生殖器系疾患及び産褥期疾患・異常妊娠分娩」の症例数を比べても、同院が圧倒的に多い。シェア率は6割近くで、年々右肩上がりに伸びている。

福島県は、実は出生率の高い県だ。東日本大震災後、放射線の影響に対する不安が広がったときには県外に自主避難する若い母親や妊婦が増加したが、ここ2年ほどで戻ってきているという。実際、2014年の合

計特殊出生率は、全国平均の1.42よりも高い1.58で、前年を0.05ポイント上回り、震災前よりも高くなった。

「時間の経過とともに放射線に対する知識が普及し、落ち着きを取り戻してきたことが原因の1つでしょう。昔から産婦人科・小児科領域に力を入れてきた当院としては、若いお母さん方と子どもたちがこの地で安心して暮らせるよう支えていくことも、大切な使命であると考えています」

DPCシェアではこのほか、眼科疾患で医療圏の1～2位を占め、白内障等の短期滞在手術件数も多い。また、血液疾患と新生児疾患のシェアも医療圏内で2位であり、2015年度からは、医療圏内で専門的な医療を提供するところが少なかった脳卒中科（神経内科）とリウマチ膠原病科に専門医を配置し、実績を伸ばしつつある。

継続的な質改善サイクルを回すべく「クオリティクラス認証」を

同院では昨年、「日本版医療MB賞クオリティクラブ」の「クオリティクラス認証・プロフィール認証」を受けた。

クオリティクラス認証とは、経営品質の考え方を活用して体系的かつ継続的に経営の質向上に取り組む医療機関を認証するもの。その第1段階が、プロフィール認証だ。

プロフィール認証では、①組織が目指す「理想的な姿」、②提供価値（顧客・市場に提供しているサービス）、③顧客認識（ターゲットとしている市場と患者の特徴やニーズ）、④競争認識（競合相手となる病院の特徴や競争環境の状況）、⑤経営資

源認識（自院の強みと考えられる設備、技術、ノウハウ）、⑥変革認識（ビジョン達成に向けた経営課題や戦略）、⑦組織情報——を整理するとともに、3カ年分の財務資料、医療安全に関する実績データを提出することが求められる。

なぜ、クオリティクラス認証に取り組もうと思ったのか。湯浅理事長は次のように説明する。

「寿泉堂香久山病院では病院機能評価とあわせて『ISO9001』と『ISO14001』の認証を取得しています。本院でも1999年から病院機能評価の認証を受けていますが、機能評価は一度認定を受けると次の更新までの5年間は自己申告の中間審査があるのみで、継続的な改善につながりにくい。その点、ISOを組み合わせることができれば改善のサイクルが回るようになりますから、病院機能評価とISOの組み合わせは一つの理想だと私は考えています。しかし、急性期の現場で診療業務に追われる医師から理解を得ることが難しく、断念しました。この点、クオリティ認証であればプロフィール認証までは事務主導で進めることができると分かったので、まずこちらに取り組むことに決めたのです。福井県済生会病院や川越胃腸病院など、認証病院はいずれも素晴らしい病院ですし、以前から本認証が良いつールであることも知っていました」

同院は、自院が目指す「理想的な姿」を、「高い従業員満足度と患者満足度のバランスの上で、創業以来の理念を堅持しながら、医療を通じて地域に貢献し続ける組織」と定義する。そのうえで課題と認識している

のが、職員満足度の低下だ。

というのは、同院の患者満足度では、肯定的な評価が入院患者では8割、外来患者でも7割を超えている。ところが職員満足度のほうは、2009年には42.6%だったのが、2014年には31.6%に下がってきた。

「本来、患者満足度を高めるためには、その前提として職員満足度が高いことが必要ですね。ですから、3年後までに職員満足度調査における肯定的な評価を5割以上に上げることを目標にしています」



職員満足度を上げるため 子育て支援と給与制度を工夫

目標を達成するための方策の1つは、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みだ。育児休暇については義務化される前から取り組んでおり、女性の育児休暇取得率は100%に達している。男性の取得実績もあり、最長で14日の育児休暇を取った男性職員も。また、短時間勤務制度も導入し、子育て中の医師には当直や時間外勤務を免除し、かつ短時間勤務でも正職員として迎えている。

院内託児所も古くから設置しており、昨年秋からは「夜間保育をやってほしい」という職員からの強い要望を受け、24時間保育をスタートした。「実際に始めてみると、利用者はまだ1人しかいないのですが…」と湯浅理事長は苦笑するものの、これらの取り組みが評価され、昨年末には福島県から「ワーク・ライフ・バランス男女共同参画大賞」として表彰された。

もう一つ、取り組み始めたのが、給与制

度の見直しだ。

「人事考課を導入してずいぶん経つのですが、制度疲労を起こしてきているので、運用の思い切ったシンプル化を図ろうと思っています。また、財務はもともと透明化しているので、賞与への成果配分という考えをより前面に打ち出そうと考えています」

具体的には、上期仮決算または通期決算で、①医業収入総額が前年度より増加していること、②経常利益ベースで黒字であることを前提に、③償却前利益（減価償却する前の利益）が医業収益の10%を超えた場合、その超えた額の半分を賞与の原資にあてて職員に配分することを決めた。

「このルールを決める前は10%を超えることも数回あったのですが、残念ながら決定してからはまだありません。なぜこうしたルールを導入したのかというと、賞与は病院の業績に連動するものであることを改めて明確にしたうえで、適正利益を確保できたときは、それを超えた分を職員に還元することによってみんなに経営参画意識を持ってもらいたいと考えたからです」

さらに、賞与以上に「安定的な経営を継続することで、給与水準そのものの引き上げを目指すことが重要」と、湯浅理事長は考える。なかでも役職者の給与水準を段階的に引き上げることを検討中だ。

「きちんと職責に見合った給与を提示したいと思っています。事務部長・看護部長はもちろん、各コメディカル部門の長は、一般企業でいえば部長ですね。上場企業の部長と同水準とは言わないまでも、地場の企業の部長に見劣りしない程度には上げ

たい。それと、景気がやや上向いている今、実は一番採用に苦労しているのが看護助手です。やりがいでなく、業務に見合った水準に底上げすることが必要ですね」

医師の犠牲の上に 成り立つ医療であってはいけない

そのほか、職員満足度が下がっている原因を同院では、①組織拡大に伴う意思疎通の悪化、②世代交代による価値観・職業観の変化、③希望と配属部署・業務のミスマッチ、④理想とする病院のレベルと現実のギャップ——と分析する。

このうち①と②に関しては、「幹部職員にリーダーシップを発揮してもらうこと、会議や研修会を活用して繰り返し理念の浸透を図っていくこと以外に、抜本的な解決策はないでしょう」と、湯浅理事長は言う。一方、④の理想とのギャップについては、「大事なところ」と指摘したうえで、次のように説明する。

「医療を志す人は患者さんのためになり

たいという思いを根底に持っています。ただ、当院は常勤医が研修医も含めて50人ほどの病院ですから、24時間365日すべての患者さんの求めに応じることは難しく、現在、輪番制で夜間救急を担当している日以外の救急応需率は7割強です。正当な理由なしに断ることがあってはいけませんが、救急指定日以外の管理当直に当たっている医師が、専門外の患者さんなどを断ることはやむを得ないケースもあるでしょう。私自身が医師ではないため強く言えないという面もありますが、医師の自己犠牲と献身を頼みとする医療は長く続かないと、私は考えています。しかし、救急隊の要請を断ったという結果のみをとらえて、モチベーションが下がる職員もいるでしょう。このギャップを埋める解決策は、医師の数をさらに充実させていくことしかありません」

こうした一つひとつの要因を地道に改善していくことで、職員満足度を上げ、ひいては真に「患者さん第一」を体現する病院となること。それが目下の課題だ。

病院概要

名称	公益財団法人湯浅報恩会 寿泉堂総合病院
所在地	福島県郡山市駅前1丁目1番17号
電話	024-932-6363
理事長	湯浅大郎
病院長	金澤正晴
病床数	305床
認定等	地域医療支援病院、救急告示病院、臨床研修指定病院（医科、歯科）、日本医療機能評価機構認定、7対1入院基本料、DPC対象病院、クオリティクラス認証プロフィール認証
関連施設	寿泉堂香久山病院、寿泉堂クリニック、寿泉堂香久山居宅介護支援事業所、郡山南部地域包括支援センター、郡山南部指定介護予防支援事業所、いずみ訪問看護ステーション、特養スプリングガーデンあさか、グループホームすぷりんぐ、寿泉堂松南病院、精神障がい者グループホームパイン・フォレスト

