

# 働きやすい環境づくりを基盤に 病院再生のモデルケースへ

2003年、国立横浜東病院から経営移譲を受けて開設した社会福祉法人聖隷福祉事業団聖隷横浜病院。同院が再建に向けて一貫して取り組んできたのは、ジョブシェアリング制度をはじめとする「働きやすい環境づくり」だった。現在では、医師数・看護師数・患者数とも当初の3倍に増加。病院再生のモデルケースとして熱い視線が注がれている。



昭和初期、貧しく結核を病んだ患者の窮状を見るに忍びず、やさしく迎え入れたクリスチャン青年たちの献身的な愛。それが、社会福祉法人聖隷福祉事業団の始まりだ。以来、療養所は診療所、病院へと広がり、現在は医療・福祉・保健・介護サービスの4本を柱とした、職員約1万人を抱える日本最大級の社会福祉法人に成長した。

この事業団の基幹病院である聖隷三方原病院（静岡県浜松市、874床）は、81年日本でいち早くホスピスを開設。01年には国内で先駆けてドクターヘリの基地病院にもなった。同じく聖隷浜松病院（同、744床）は、「日経病院ランキング」（日本経済新聞社編、03年発行）で1位を獲得するなど実績、評価ともに高い。

こうして地域医療の中核として大きな役割を担ってきた聖隷福祉事業団が03年3月、国立横浜東病院から経営移譲を受け、横浜市保土ヶ谷区に開設したのが、聖隷横浜病院である。

## 女性が働きやすい環境を ジョブシェアリング制度

破綻病院の再建という難しい課題を前に、病院がまず取り組んだのは「働きやすい環境づくり」だった。病院長の岩崎滋樹氏は、その理由をこう語る。「現在の医療崩壊は、圧倒的な医師・看護師不足に起因するところが大きく、これを解決するためには、医療スタッフ、特に女性が働きやすい環境をつくるしかないと考えました」。

実際に厚生労働省の調査データ（厚

生労働省 医師・歯科医師・薬剤師調査）によると、全医師の中で、女性医師が占める割合は20代で35.8%だが、結婚・出産を経験する30代には24.5%、40代では14.7%にまで落ち込んでしまう。こうした実情は、病院のみならず、社会にとっても大きな損失である。そこで、岩崎氏が病院長に就任した07年、導入したのが「医師ジョブシェアリング制度」だ。

「当時、1つの作業を数人で分けるワークシェアリングが社会で注目を集めていましたが、個人の裁量によるところが大きい医師の仕事には適しません。そこで、1人分の仕事を2人で分けるジョブシェアリング制度を導入することになりました」（岩崎氏）。

この制度では、ジョブシェア医師の



「医療崩壊や医師不足を食い止めるには、働きやすい環境づくりが第一」と語る病院長の岩崎滋樹氏



64列CT（写真）に続き、今年9月には、259列CTも導入する予定だ。最先端の医療機器をいち早く取り入れる病院長の岩崎滋樹氏



女性医師が利用するジョブシェア制度では、頻繁で濃厚な打ち合わせが必要だが、同院には栄養サポートチームや緩和ケアチームなど、チーム医療に熱心に取り組む

年収や有給休暇は、常勤医の約6割だが、非常勤医師では得られなかった常勤医と同じ福利厚生が受けられること、専門医・認定医としての資格取得や維持できることが大きなメリットだ。聖隷横浜病院では、現在までに9人がこの制度を利用。中には、2度の出産を経験し、再び職場復帰を希望する女性医師もいるという。

## 医師・看護師・患者の数は 開設時の約3倍に増加

医師ジョブシェアリング制度に加え、09年12月には、看護師ワークシェアリング制度もスタート。08年3月には院内に週2回24時間対応の保育施設も設置した。「夜間保育は、医療に携わる女性が仕事を継続できるかどうかにかかわる大きな問題。せっかくジョブシェア制度があっても、その収入が高い保育費に流れてしまえば、仕事のモチベーションも上がりません。そこで、毎年1500万円の赤字を出しながらも、保育施設を院内に設置しているのです」と岩崎氏。こうした取り組みが奏功し、医師の数は開設当初の22人から79人へ3倍強に増加。初期研修医数や看護師数も飛躍的に伸びている。

このほかにも、聖隷横浜病院では、医療従事者のモチベーションを上げるため、さらには利用者の利便性を高めるために、常に最先端の医療機器を導入している。64列CTに続き、今年9月には最新鋭の256列CTも導入する予定だ。これにより、救急、循環器疾患、四大疾病にさらに注力し、地域医療の質向上に貢献していきたいという。

またソフト面では、医師主治医制度からチーム制への転換を図り、栄養サポートチーム、褥瘡（じょくそう）対策委員会、緩和ケアチームを設置。チーム医療の拡充も図っている。

このような一連の取り組みの中で、外来患者数や入院患者数、診療単価もともに右肩上がりとなり、平均在院日数は18日から12日へと減少。医療の質と量が着実に向上していることが、こうした数字からはっきり分かる。

## 病院再生のモデルケースとして 地域と歩み続ける

「国立病院を引き継いだ当初は、毎年8億円の赤字を出していた病院でしたが、現在はようやく自立できる体制が整ってきました」と笑顔で語る岩崎氏。そこには、地域医療の再生に寄せる強

い思いがある。「不採算部門をリストラし、大胆なコストカットをすれば、もっと早くV字回復できたかもしれません。しかし、懸命に働くスタッフや部署を切り捨てることなく、辛抱強く働く環境を改善する取り組みを続けてきました。その結果、医療スタッフの満足度が上がったばかりでなく、利用者の納得も得られ、地域医療に質と量で貢献できたと思います。さらにこうした地域医療に邁進し、病院再生のモデルケースとなるのが私たちの使命であると考えています」。

今後は、認定医14人を抱える病院として、卒後臨床研修の認定病院を目指していきたいという岩崎氏。その言葉には、創業者から受け継がれてきた「隣人愛」の精神が貫かれていた。

### 社会福祉法人聖隷福祉事業団 聖隷横浜病院

【所在地】横浜市  
 【開設】2003年  
 【病床数】300床  
 【関連施設】〈病院〉聖隷三方原病院、聖隷浜松病院、聖隷佐倉市民病院、聖隷沼津病院、聖隷淡路病院、浜松市リハビリテーション病院、聖隷富士病院、〈健康診断センター〉2施設、〈介護・福祉施設〉40施設、〈在宅サービス〉40施設、〈保育園〉12施設