

救急から 高齢者の自立支援にシフト

地域性に合わせた医療を、
思いある従業員と実現する医院
医療法人 彩清会清水病院

モデル企業ルポ

清水病院のある秩父は急峻な山に囲まれた地域。人口は減少の一途をたどり、高齢者人口(65歳以上)の総人口に対する割合(高齢化率)は、2014年に30%を超えた。



お話し：専務理事・事務局長
清水 大貴氏



理学療法士によるマッサージとリハビリ指導の様子



上/リハビリセンターアトムにて、利用者と理学療法士のみなさん。この施設の定員に対して理学療法士は1名でよいところ。新卒で入社した7名が在籍。地域一番の施設を目指す。右/看護師のみなさん。休憩中、笑顔で集合写真



医療法人彩清会清水病院
埼玉県秩父郡皆野町大字皆野1390-2
【開設】1953年(昭和28年) 【代表者】清水 良泰 【従業員数】113人
【業務内容】指定保健医療機関。療養病棟(高齢者の長期入院可)60床。外来診療、健康診断、各種予防接種など。介護サービス:訪問看護、訪問リハビリ、訪問介護、居宅介護支援事業

清水病院は1953年に開設以降、救急を扱う病院として地域住民の生活を支えてきた。しかし、90年代に入ると近隣企業の倒産や工場の海外移転によって、労働者の都市部流出が速度を増す。国よりも速く高齢化が進む現実が突きつけられるようになる。

一方で、当時は医療や介護に関する国の制度が現実即しておらず、治療にかかる患者を支える家族の負担が大きいことを目にしてきた。そこで清水事務局長は、思い切つてこれまで行ってきた交通事故などの救急医療(急性期医療)をすっぱりとやめ、高齢者の病気を治療し、リハビリテーションによる自立支援(慢性期医療)に特化することを決意。1999年に療養型介護機関として介護に参入した。

やわらかな会議と評価制度廃止

清水病院は厚生労働省から「働きやすい職場づくり」の事例として取り上げられている。「病院や介護ではモノを売らないので、人材にかかっている。人間関係が崩れるとサービスに直結する」と考え、働きやすい環境づくりに工夫を凝らしている。

例えば、会議では立場に限らず発言できるように、小グループでブレインストーミングの形をとる。「今



部門長プレゼンはオープンスペースで。観覧自由のため利用者やその家族が混じることも。

られた優秀な人材獲得に対して余念が無い。

医療の現場は有資格者だらけで、職種ごとに個性がある。法律で人数の基準もあり、神経を使うところであるが、清水事務局長は「今後も職種を増やして地域医療を支えていきたい」という。そして山間部では将来、行政の財政面などからインフラも劣化する恐れがある。そこに住む高齢者への住まいに関しても用意しなくてはいけないと考えている。全国レベルでも引けをとらないサービスを提供することを目標にしている。

までの経験則からでは新しい事は生まれないとぬいぐるみを置き、BGMを流すといった雰囲気や「やわらかな会議」だ。ここでは人間関係がギクシャクした際に、朝礼後ハイツツチしてから各自の職場に向かうというものが発案されている。

また、「子育て・介護支援」を掲げ、業界では稀なことだが残業もほとんど無い。従業員にはお互い様であることを伝え、周りがフォローする体制をとる。子育て・介護する側には「戻ってきたら次の人を助けなければならない」と変則的な勤務スタイルを許可することもある。残業を少なくするためにシステムや導線を変えたこともあるが、人間関係

をよくすることが部署間で重要な業務に気づき、「本化するなどの効率化に寄与していると清水事務局長は語る。

評価制度もユニークだ。病院や介護の仕事はテクニックも必要だが、思いの部分が多い。しかしそれを評価にのせることが難しいことから、能力評価にとられない処遇や育成を試みた。具体的には半年ごとの賞与前に各自に「パフォーマンスシート」というA4用紙一枚に、反省禁止で「半年の取り組みと5年後の自分」を記入させている。それを元に部門長が全員の前でプレゼンをし、聴講者からの評価で賞与が決定している。公平性、

透明性があり、院内でのアンケートによると評価に対する納得度も高い。

採用力のある病院しか生き残れない慢性期医療に切り替えることで時流に乗り、職場環境を整えたとはいえ、ひとつ大きな課題がある。労働生産人口の少ない秩父では、人材採用が容易ではない。過疎地では募集に効果的な媒体がない。清水事務局長は「採用力が無ければ生き残れない」と危機感を募らせる。そこで船井総研の大西に相談し、ホームページやフェイスブック、学生との接点としての学校へのアプローチの手法を学び、地域で限



半年に一度、賞与前にパフォーマンスシートの記入。これだけで個人の考えが明確になる