

【事例発表②】

Daily Innovation

-偕行会グループの取り組み-

医療法人偕行会

専務理事

川原 真

偕行会グループの構成

偕行会グループ

偕行会グループ施設

医療法人：6（県内:2，県外:4）

- ・ 病院：4（県内:3，県外:1）
- ・ クリニック：18（県内:10,県外:8）
【透析施設:16、画像診断施設:2】
- ・ 老人保健施設：2
- ・ グループホーム：1
- ・ 介護付き有料老人ホーム：1
- ・ 小規模多機能事業所：2
- ・ 訪問看護ステーション：2
- ・ 訪問介護ステーション：1
- ・ デイサービスセンター：1
- ・ 居宅介護支援事業所：3
- ・ 介護認定調査センター：1

海外法人：1（インドネシア）

- ・ クリニック：1

偕行会（偕行会 愛知）

病院医療事業部
透析医療事業部
在宅医療事業部

名古屋放射線診断財団

名古屋放射線診断クリニック
東名古屋画像診断クリニック
駒込共立クリニック

偕行会三重

くわな共立クリニック

偕行会岐阜

中津川共立クリニック

偕行会長野

駒ヶ根共立クリニック

偕翔会

豊島中央病院
さいたまほのかクリニック
静岡共立クリニック
城北共立クリニック
掛川共立クリニック

PT.KAIKOUKAI INDONESIA

KAIKOUKAI CLINIC SENAYAN

FSK株式会社

職員数：2,347名
（平成28年1月現在）

名古屋共立病院



愛知県名古屋市（中川区） 入院病床 156床

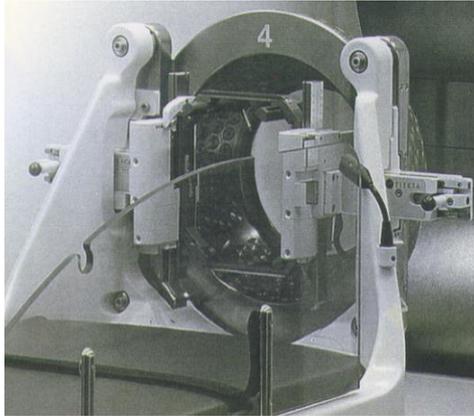
内科、外科、整形外科、リウマチ科、神経内科、消化器内科、循環器内科、呼吸器内科、心臓血管外科、リハビリテーション科、放射線科、腎臓内科、糖尿病内科、消化器外科、麻酔科、脳神経外科、形成外科、病理診断科

高度先進・専門医療のマネジメント

<センター方式>

- ①放射線外科センター（ガンマーナイフ・ノバルリス）
- ②PETセンター
- ③消化器センター
- ④循環器センター
- ⑤ASOセンター
- ⑥外来化学療法センター
- ⑦日帰り治療センター
- ⑧ウェルネスセンター
- ⑨ハイパーサーミアセンター（2015年6月より始動）

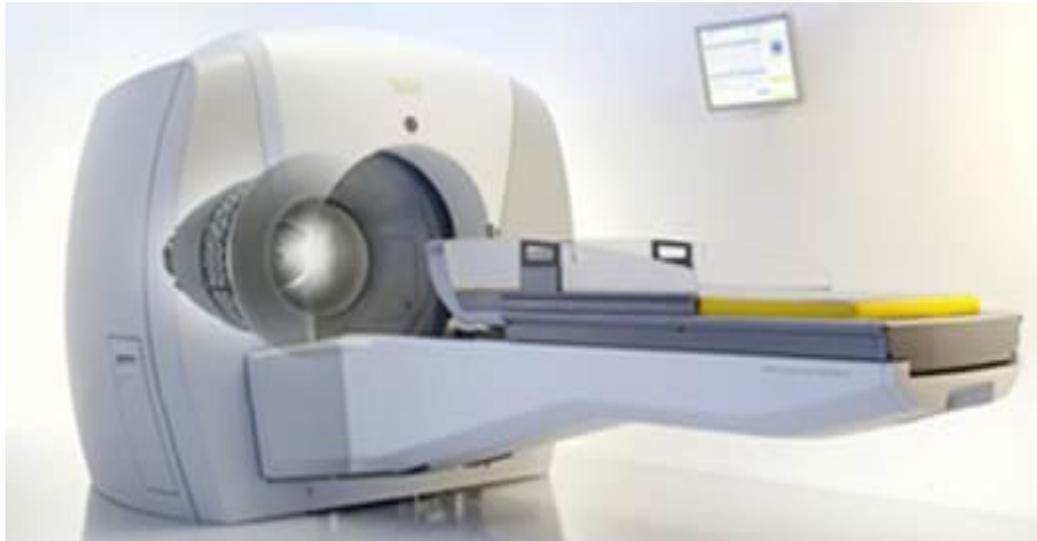
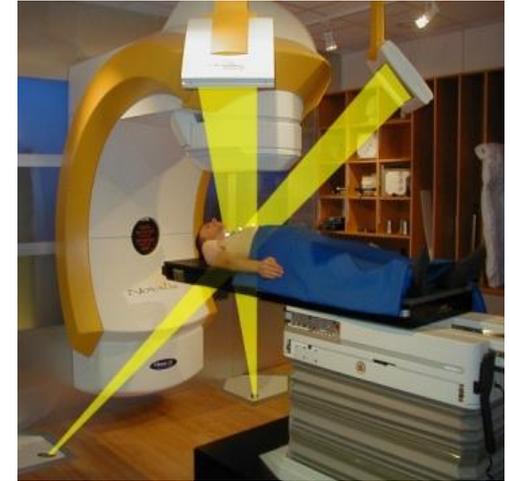
Radio Surgery (定位放射線治療)



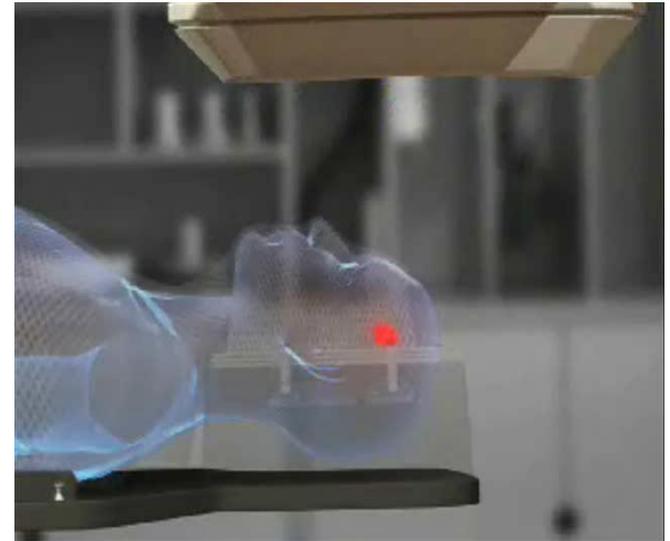
APS

Gamma Knife

Novaris



Gamma Knife Perfection



Radio Surgery（定位放射線治療）

ガンマナイフ・ノバルリス・サイバーナイフ 国内導入台数

ガンマナイフ	51台
ノバルリス	47台
サイバーナイフ	22台

上記のうち、複数機器を導入している施設

ガンマナイフ+ノバルリス	2施設
ガンマナイフ+サイバーナイフ	1施設
ノバルリス+サイバーナイフ	2施設

高度画像診断

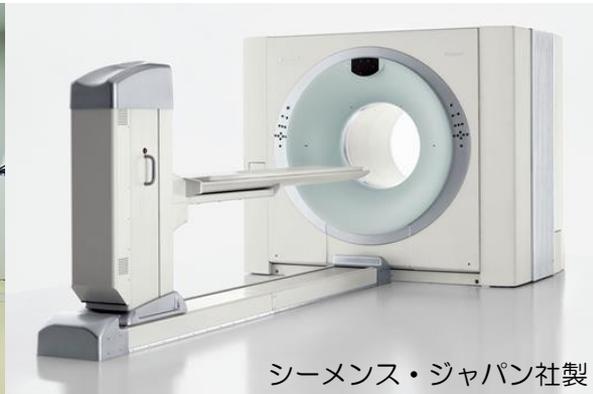
日本で初めてPET-CTを臨床使用として導入

PET-CT
【Discovery IQ】



平成27年5月
東海地区で初めて導入
(全国で3番目)

PET-CT



MRI

3.0テスラ
1.5テスラ



次世代CT
【SOMATOM Force】



平成27年8月 愛知県で初めて導入 (全国で7番目)

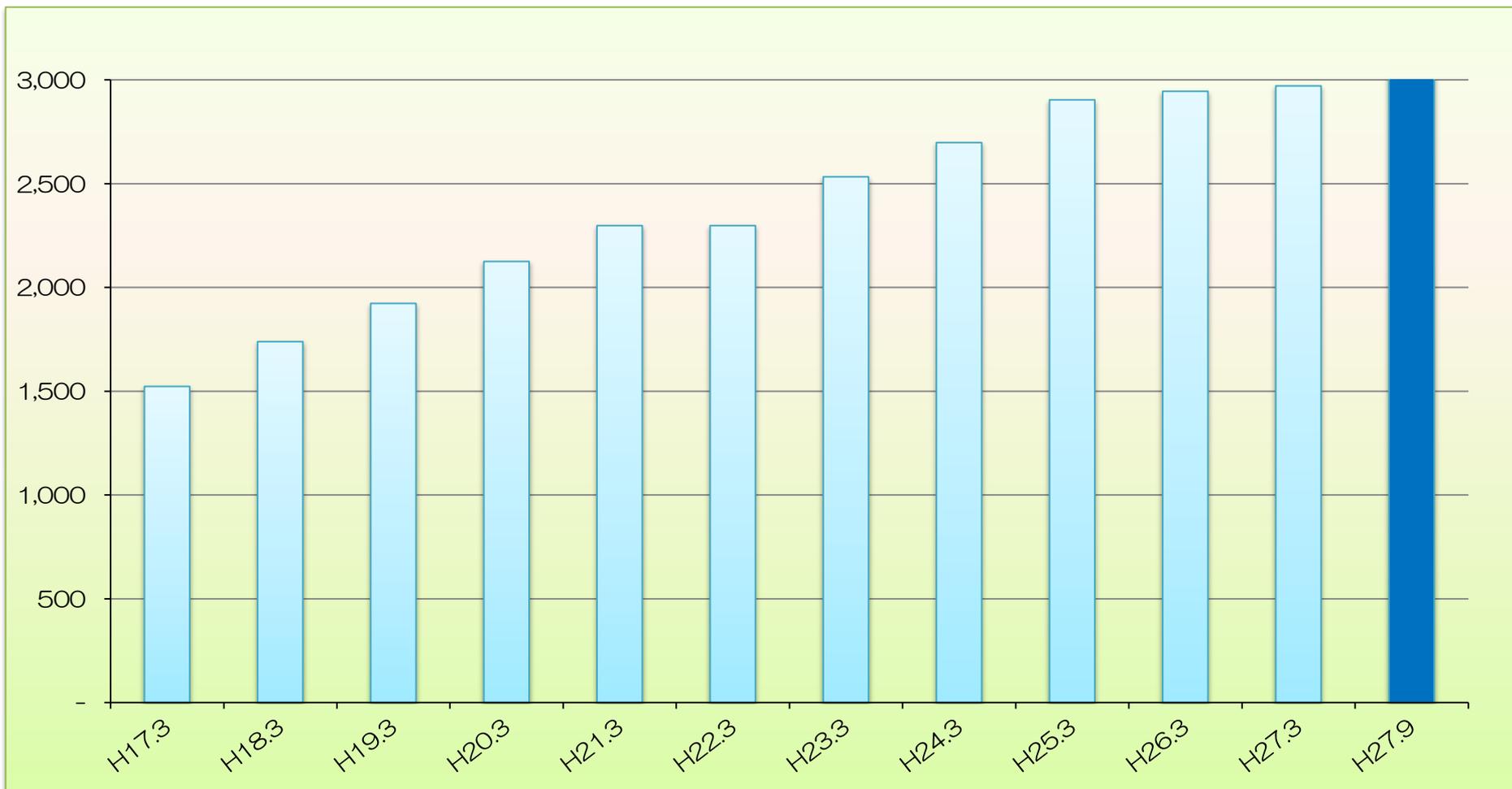
- 低線量で撮影が可能
成人男性の肺野部においては、レントゲンと同様の線量でCT撮影が可能
- 2管球により、1 scanで広範囲の撮影が可能
- 管球の精度向上により、ノイズの少ない撮影が可能

PET検査実績：累計90,000件達成
(平成26年6月)

偕行会グループ 透析施設

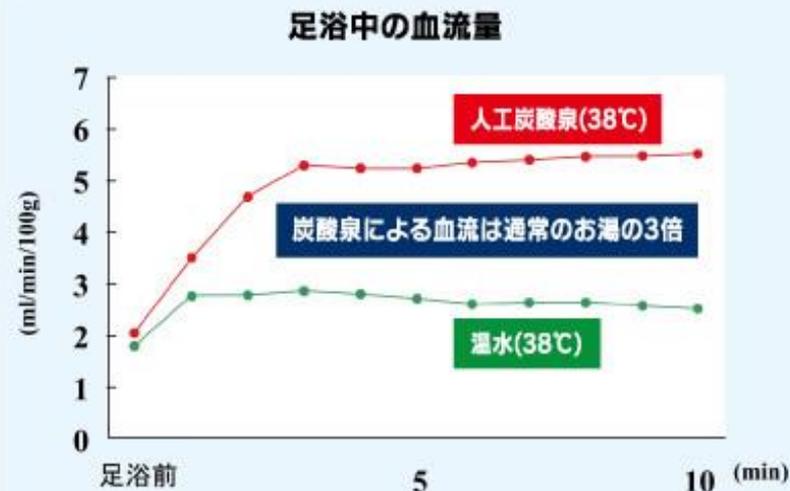
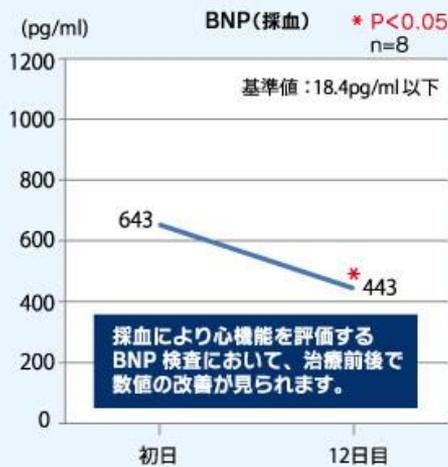


偕行会グループ 透析患者数の推移



偕行会グループ全体で3,000名超の
透析患者をサポート

透析患者の合併症対策 (人工炭酸泉治療)



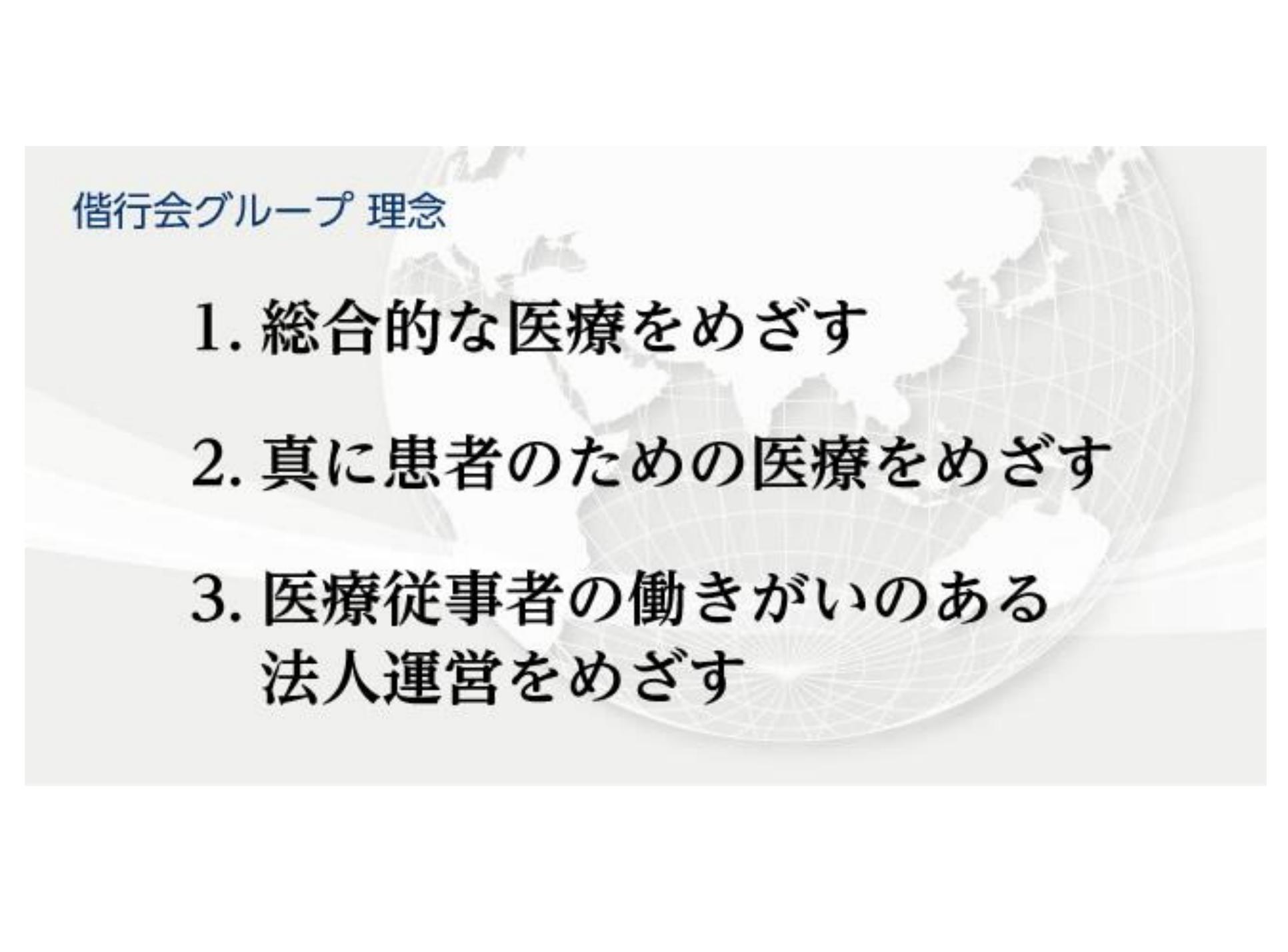
透析患者にとって非常に重要な合併症の一つである慢性心不全は、全身炭酸泉浴により治療することが可能。炭酸泉により血管が拡張することで、心臓の負担が大きく減る。これを続けて行うことで、心臓自体の機能も回復し慢性的な心不全症状の改善が期待できる。

末梢動脈疾患 (PAD) で、通常は切断をしなければならぬ状態でも、炭酸泉の足浴を継続して行うことにより血流が改善し、足を切断しなくても済む事例も多い。

日本の医療法人として初となる インドネシアに進出



首都ジャカルタでのクリニック開設を実現し、2014年7月1日にグランドオープン
日本有数の先端機器・医療技術と確かな実績をバックグラウンドに、現地の慢性疾患
患者や現地在住の日本人を中心に医療サービスを提供し、感染症や生活習慣病が拡大
しているインドネシアの医療水準の底上げに貢献しています。



偕行会グループ 理念

1. 総合的な医療をめざす
2. 真に患者のための医療をめざす
3. 医療従事者の働きがいのある
法人運営をめざす

偕行会グループ 医療方針

1. **総合的な医療を展開する。** 当面、透析医療、一般医療、老人医療を三本の柱とし、その中で保健・予防・治療・社会復帰までを含めた「総合的な医療」を展開する。
2. **豊かな財政基盤を確立する。** 豊かな利益確保のために、常に生産性の向上と無駄な出費を抑え、効率的で合理的な経営を行う。**利益は当法人の事業遂行と将来への存続、およびそこで働く職員の現在と将来の雇用と生活のためのコストである。** そのために機会あるごとに医療ならびにその周辺の事業、研究分野等に投資していく。
3. 患者は我々にとってクライアントである。クライアントとは相互の信頼関係が重要であり、従来の患者－医療従事者の関係ではなく、丁寧に対応し十分なサービスが提供されなければならない。**医療機関はクライアントを介して収入を得ていることを意識する必要がある。**
4. 職員の研修と教育を充実し、クライアントの要望に対応できる技術・知識と総合的な判断力を身につけることが重要である。また、**個々の職員は要求主義で発想するのではなく、常に創造的でなければならない。** それにより組織を官僚主義や保守主義から守り、常に進取の精神を医療経営に持ち込むことができる。

偕行会グループ 医療方針

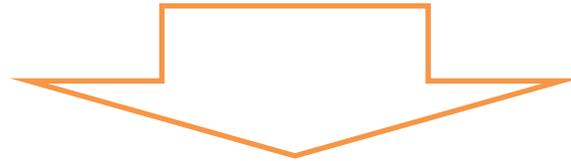
5. 我々はチーム医療を重視するが、職員個々の高い能力に基づき、互いに切磋琢磨できる**競合的なチーム医療**でなければならない。
6. **チーム、個人の評価は成果に基づく実績主義を貫き、単純な年功序列主義や平等主義を排していく。**また、大胆な人事の登用も積極的に推進する。
7. **常に医療政策を研究し、**その方向性を見定め、先取りをしていく。また、新進の医療技術についても研究し、当法人における新しい医療技術やシステムの構築を可能にするためにも情報活動を積極的に行っていく。
8. 我々の目指すところと一致する**大学医学部、医療機関、その他の組織と緊密にネットワークを構築し、**その拡大を図る。

1. 医療勤務環境改善の取組みの背景

なぜ、理念や医療方針が 重要なのか？

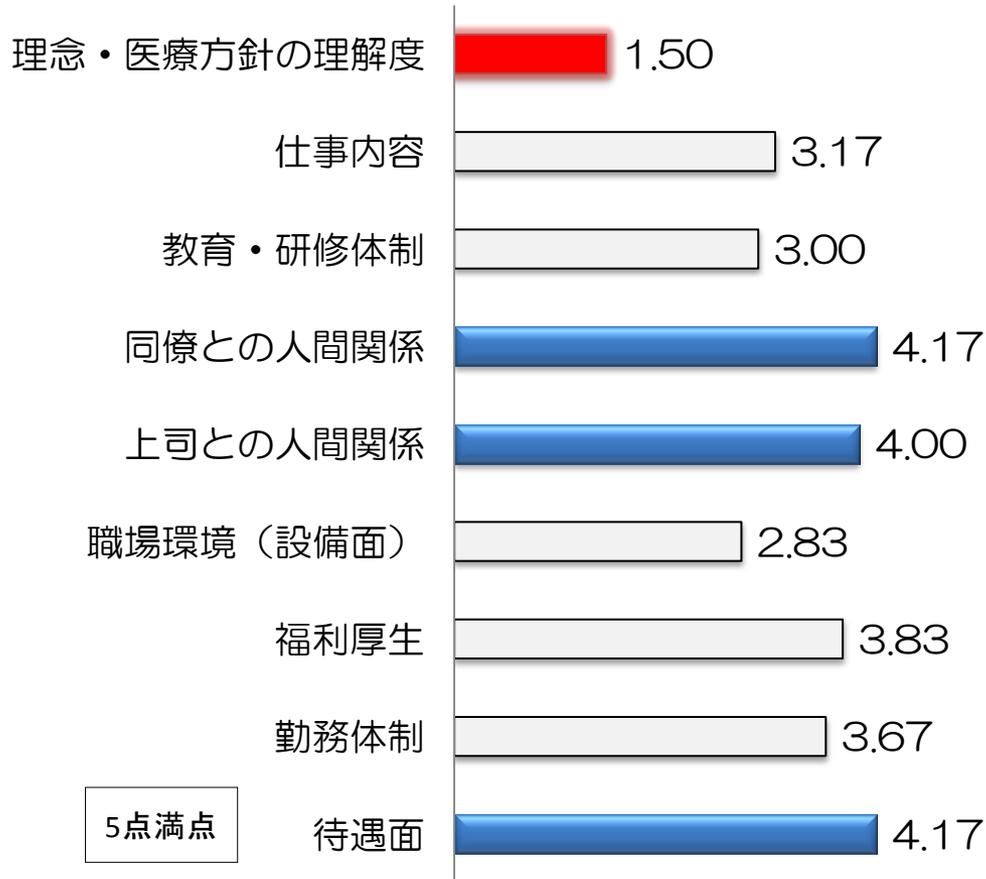
目的

『医療のプロ集団として、公器である医療サービスを、100年継承したい！』



考え方や価値観の違いを許容し、目的を共有するために「理念と医療方針」が最重要である

退職面談時の評価（看護師）



<面談時のコメントより>

- 人間関係は、総じて良好
- 待遇面には、ほぼ満足
- 設備面は病院の築年数の影響でやや不満があるが、メンテナンスは良好
- 教育体制にやや属人的な面がある
- 理念、医療方針が浸透していない

2. 医療勤務環境改善の取組内容

キャリア・スキルアップ支援

- 認定看護師資格取得支援制度
研修期間の給与保証、研修受講費法人負担
- 資格取得支援金
職種ごとに対象資格を設定し、資格取得時に一時金を支給
- 医療従事者の研究活動支援
国内外の学会研究会での発表は、全額法人が負担し回数制限無

**コメディカルスタッフの能力開発による
チーム医療の強化**

偕行会医療経営塾

	日程	テーマ	講師
第1回	4月14日（火）	医療接遇	偕行会城西病院 看護部長
第2回	5月12日（火）	偕行会の戦略	偕行会 専務理事
第3回	6月9日（火）	透析医療	透析事業部 管理部長
第4回	7月14日（火）	介護保険制度	在宅事業部長
第5回	9月8日（火）	電子カルテ	情報システム部 医療情報システム課長
第6回	10月13日（火）	PETのしくみ	名古屋放射線診断財団 事務局長
第7回	11月10日（火）	病院経営改善	偕行会リハビリテーション病院 事務部長
第8回	1月12日（火）	海外展開	偕行会 理事
第9回	2月9日（火）	理念・医療方針	偕行会グループ 会長

名古屋共立病院内保育園 さくらナーサリールーム



- ①24時間保育で、当直の場合は保育料無料(看護師のみ)
- ②病児保育室完備
- ③お迎え保育も対応

リフネスかいこう (職員専用福利厚生施設)



名古屋共立病院から歩いてすぐの場所にあり、トレーニングジム・カラオケ・バーチャルゴルフ(プロによるレッスン有)ジャグジー等、魅力的な設備を完備しており、職員と職員のご家族の方は、**無料**で利用可能

ゲストハウス（滋賀県）



滋賀県甲賀市にある「偕行会ゲストハウス」は、名古屋から車で約1時間で研修にもリフレッシュにもぴったりの環境。

コンドミニアム（マレーシア）



マレーシア・クアラルンプールには、偕行会グループ所有の宿泊施設（コンドミニアム）があり、敷地内には、プール・ジム・スパ・カフェなどの施設も充実しており、優雅なリゾートライフを楽しむことができる。

グループ広報誌「かいこう」

kaikou

「事務職」と「医療職」の視点で語る 借行会グループの理念と医療方針

借行会グループには、決して譲ることなく掲げられている理念と医療方針があります。患者様のいのちと健康を守るため、質の高い医療サービスを提供するため事務職・医療職、借行会グループのすべての職員が理念と医療方針を意識し備わっていることが重要です。今回は、事務職として川原 真 専務理事と医療職として医療法人社団借行会の福川春樹 専務理事に理念と医療方針を御聞きながら、お話をいただきました。



理念1 総合的な医療をめざす

川原: 借行会の医療方針にある「総合的な医療をめざす」というのは総合病院をつくるのではなく、透析医療、一般医療、私人医療という3本の柱で一人の患者さんをシームレスに治療から在宅復帰までコーディネートするという事ですが、先生のご経験上でそのような形でやっている医療機関はありますか？

福川: ポツの知る範囲ですが、ないでしょうか。透析医療において、週3回の治療の中で、通えなくなってしまう方もいます。通えなくなってしまうたらしくいようがないから、他の透析施設に送られていくという施設が多い中、借行会は総合的な医療を目指すという理念のもとに、急性期病院、回復期リハビリ病院、慢性期病院、透析クリニックがあってそれに連携されていくような形で在宅医療事業部があり、総合的な医療、患者さんを最後まで見送ってほしいという医療を展開してきていますね。

川原: 借行会の歴史は設備投資の歴史でもありますが、最初は小さな病院から始まり、次第に患者さんが増えてきて、一般医療を行うようになり、合併症対策の最大の課題である褥瘡対策の対応が必要となり、看護センターを設立しました。更にはがんの療養に非常に有用なPET-CTもいち早く導入し、臨床的に普及させる先駆けとなったのはまさに総合的な医療の発展だと感じます。



医療法人借行会 川原 真 専務理事

福川: そうですね。借行会は透析患者さんを最後まで大切に診ています。総合病院の様に個人科もあり、皮膚科もあり耳鼻科もあるという総合的ではなく、一人の患者さんを合併症も含めて、いっしょでも通っていたりできるような診察をしていただくという意味合いの総合的がこの理念の一番目玉に込められた期待だと感じます。

川原: 転身活動によって得た利益を次の事業遂行のために設備投資を行ってまいりました。とにかく患者さんを守るべく、延命ではなく比較的一般の人と同じように暮らせるようにQOLを向上させながら対応していこうというのが総合的な医療の地盤であり、とにかくこの一帯で借行会の歴史は築いてまいりますね。

福川: 歴史的には正にその通りだと感じます。

理念2 真に患者の為の医療をめざす

川原: 診療報酬もさほど高くない、ましてや稼働でできない領域もある中でそれを患者さんに提供するものは、まさに患者さんのためにと言っておられます。だから今でも高度な技術ではないですがが装置治療にも一生懸命取り組んでいますよね。

福川: その通りです。治療費はすごく高価というわけではありませんが、患者さんへのメリットは、特にフィットケアに関してはとてでもあります。それに治療費もそうですが、患者さまと透析時に快楽に過ごして頂くための取り組みも、そこにお金をかけてもリターンがあるものではありません。まだそういう事にも患者さんと接して行くことが、まさに患者さんのためだと感じます。

川原: 借行会は患者さまにも力を入れていきます。治療治療も患者さんに担当選ばれていますよね。

福川: すごく選ばれています。新しく来た患者さんにも職員がすぐ替わっていますし、治療費をやっている患者さんたちの口コミもあってどんどん選んでいます。透析クリニックを複数運営しているところがいっつかある

中で、急性期から慢性期まで診ることができ、在宅もあり、しかも合併症をこまめに診ている医療法人は借行会だけでしょかね。

川原: 今年度名古屋共立病院はハイパーリーミアセンターを設立し、がんの薬物療法を開始します。新たな治療の導入ですが、多くの透析患者さんががんで命を失っているなかで合併症対策以外の対応ができるようになります。これは「真に患者のための医療をめざす」という理念に沿った行動であり、借行会の更なる医療の発展に寄与すると考えています。

理念3 医療従事者の働きがいのある法人運営をめざす

福川: 真は3つの理念はすごく自然にリンクしていて、1番目と2番目の理念をきちんと実践することでおのずと見えてくる部分があります。総合的な医療、真に患者のための医療があったうえで働きがいを掲げてもらうことが借行会の狙いだと感じます。

川原: それに働きがいがなく総合的な医療もできないし、真に患者のための医療もできないと思います。また働きがいの観点で、真実にある患者自由もやってもらっていますが、これは一歩踏み進める必要になってまいります。この御釈といふのはものすごく難しいですね。

福川: 難しいです。借行会の方針の中に、要求主義から創設主義へとありますが、創設主義とは、理念の1番2番に基づいたもので創造していくことがとても大切です。人間は強人君主ではないから要求主義になりがちですが、理念があると立ち振舞うことが出来るんですよ。

川原: 働きがいの御釈は皆さんに勝って頂きたいのですが、自分の意見が通らないことで働きがいが無いという様な考えは大きく聞かれています。働きがいと要求主義は場合によっては両立一体となることもあります。理念・医療方針に沿った自由な発想と提案は実行入れますが、それが通らないと一気に働きがいが無いと感じてしまう方がいます。働きの御釈とならないよう全員が同じ思いを共有することを推進するのが我々の責務となります。

人が集まり皆で行く借行会

福川: 特に借行会が大きくなってきたので、まずは上に立つ幹部が本当にこの理念に沿って、考えや行動で示しているかどうかが大前提だと思います。新入職員も、私たちが強人だからと見えないように思うとありに「と」言うのではなく、借行会に集っていただいた以上はやりがいというのはこういうところなんだと感じながら仕事をしていただきたいです。法人というの



医療法人社団借行会 福川春樹 専務理事

は、事業を続けていくことが大事なので、職員みんなが借行会の理念を理解して、同じ方向を向いて行くというのは前提であり、まさに永遠の課題だと感じます。

川原: 以前、食費滞りという冊子を配布したことがあります。私もいまだに、今やっていることが正しいのか迷った時に読み返すことがあります。あの冊子は今年も新入職員に配布しますが、理念と医療方針をわかりやすく解説しているのでは、しっかりと読んでいただきたいですね。

福川: もう一つはこういう広報紙をしっかりと読んでいただきたいです。やはり一つの施設で仕事しているとそれが自分の世界になりがちです。そこでではなく、他の施設やイベントにシアにも目を向けて、そこで頑張っている職員もみんな仲間だといふ意識を持って欲しいですね。

川原: そうですね。それに日々の運営の中で中々とあまり接する機会がない方は、要々が何を考えているのかわからない時もあると思います。だから広報誌を通じて考えを伝え、期待があればいつでも顔がに茶でもらい覗いているつもりです。風通しを良くして、コミュニケーションを生かしたいと組織は構築してまいりますから。

福川: 上に立つ者は常に罪を背けておかないといけないです。すべての職員に押しつけては行かなくてと察することが大事ですね。

川原: あとは自分が理念を支持を持つことですね。上に立つ人間だけが一人でも力が出来るわけではなく、周りの力があって成り立ちます。一方のトップダウンだけでは逆効果になり、それでは理念に反してしまうのでどんな立場になっても理念を支持を認めてはいけないと思っています。だから新入職員だけでなく既存の職員にも広報誌を通じて、要々のメッセージをぜひともよく職員に届けていただきたいと思っています。

福川: これをすべての職員に行き渡らせるという意識で、今後ますます広報の役割と責任は大事なものになっていきますよね。組織が大きくなれば直線は難しくなっていきますが、理念と医療方針を御り所として、皆さんも日々それに立ち寄りながら頑張ってくださいたいと思っています。

その他の施策

- 全自動透析装置による治療の安全性向上と業務の効率化
- 看護師の業務負担軽減の為、看護助手を夜勤時にも配置
- 女性医師への保育支援手当支給
- 労災付加給付及び疾病入院医療保険（法人負担）
- 医師賠償責任保険、医療従事者包括賠償責任保険（法人負担）
- ダイバーシティの推進（異業種からの採用・国籍・障がい者etc）

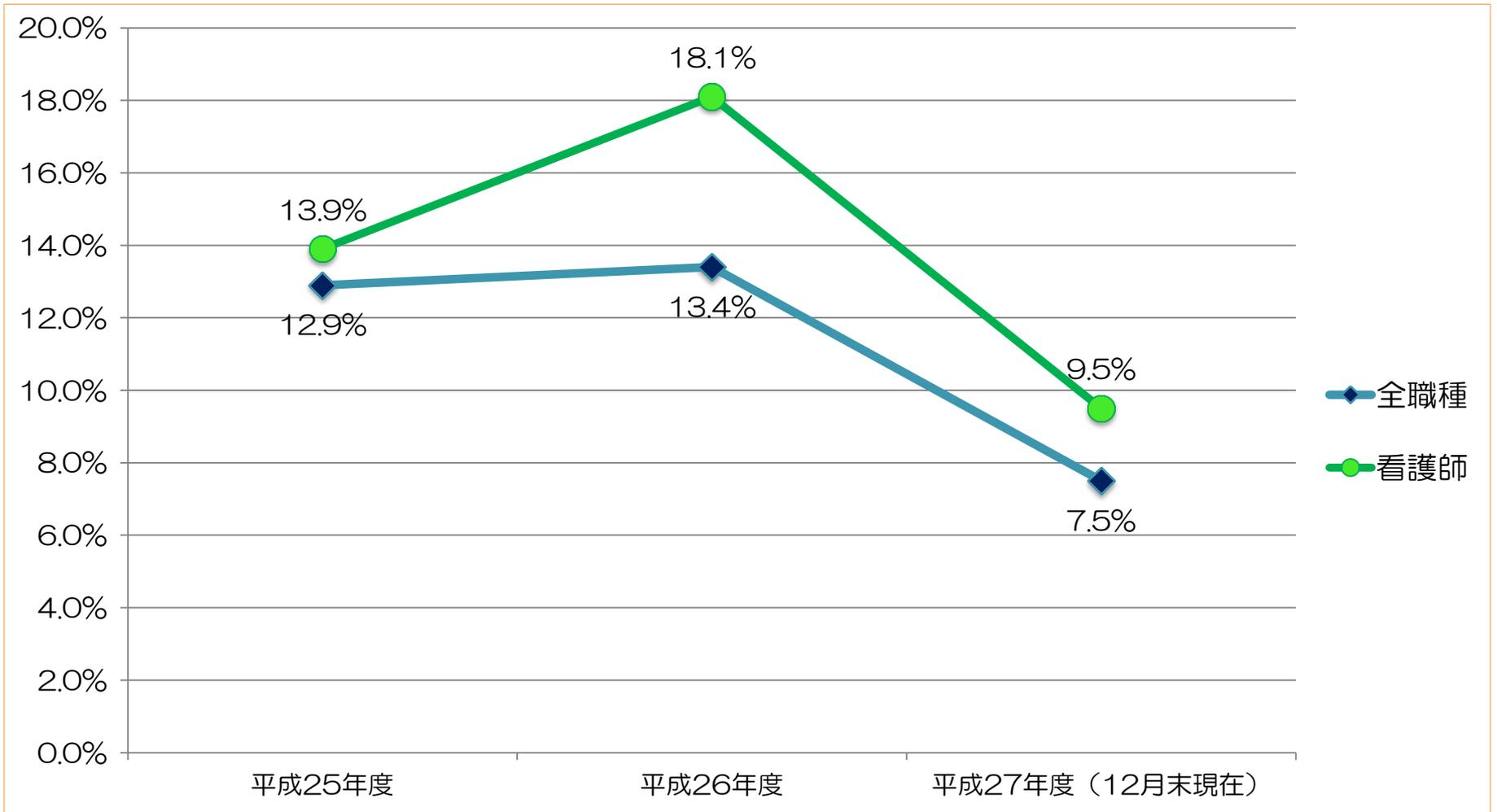
3. 医療勤務環境改善の成果

ファミリーフレンドリー企業として 認定

仕事と育児・介護とを両立させることができる「産休・育児休暇制度」
「育児短時間勤務制度」などを規定し、多様でかつ柔軟な働き方を労働者
が選択できるような取組を行う「ファミリー・フレンドリー企業」として
愛知県から認定



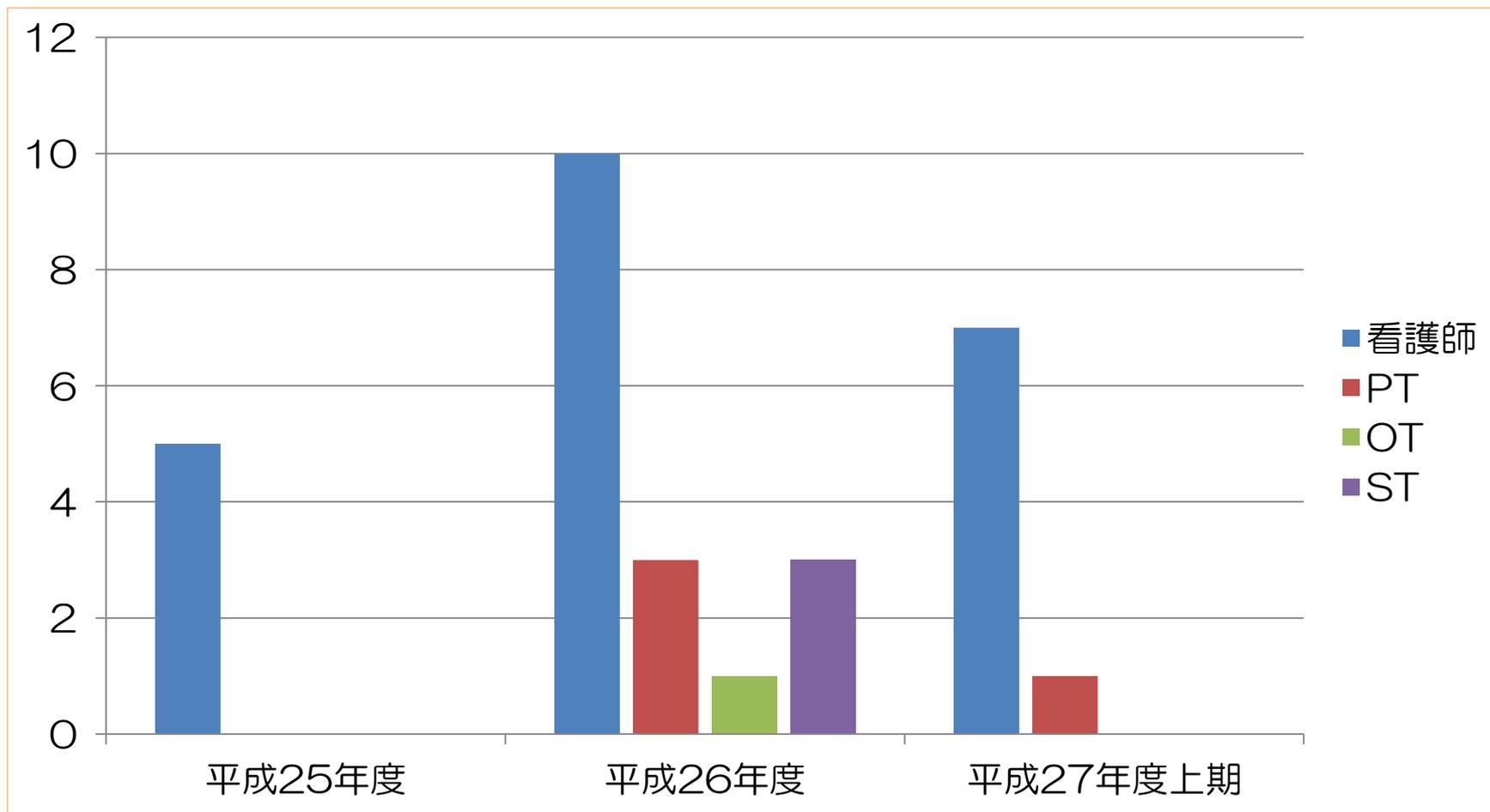
離職率の推移



* 過去15年間の主要産業の平均離職率⇒15.8% (厚生労働省：雇用動向調査より)

* 看護師の平均離職率は10%台前半で推移 (愛知県は全国平均より高い)

職員紹介件数の推移



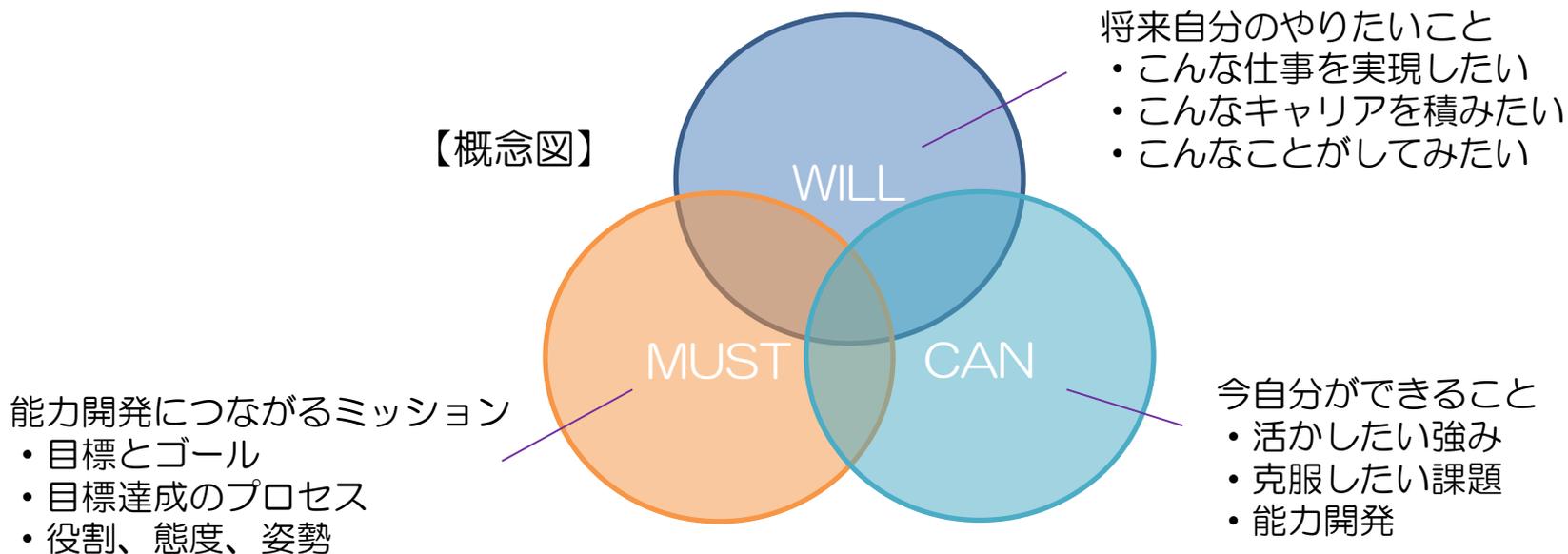
4. 医療勤務環境改善の今後の取組み

個人も法人も成長するしかけ

【狙い】

- ひとりひとりの主体的な想い＝働きがいを人材育成に結びつける
 - 働きがいは①達成感、②成長の将来性が見える、イメージできるところから内省される
 - 働きやすさはコンテンツも使いながら意見を吸い上げ、職場で改善する、もしくは法人で改善する
- ⇒「WILL・CAN・MUST」を整理し、人材育成のひとつのコンテンツとして実行したい

【概念図】



3つの要素の重なった範囲の面積が国際競争力の高い「ビジネスパーソンとしての志」の大きさ
3つの円が重なっている範囲を広げることが人材育成

個人も法人も成長するしかけ

自分のやりたいことであり(WILL)、自分ができるスキルや経験を有しており(CAN)
法人、上司から要望されていること(MUST)⇒ここでパフォーマンスを出せるはず



面積を増やすには、単純にそれぞれの円を継続して大きくしていく事を考えること
円が大きくなれば大きくなるほど、重なりは大きくなるはず

- 常にアンテナを高くし、自分のやりたいことをどんどん増やす(WILL)
- 経験やスキル、できることをどんどん増やす(CAN)
- 法人、上司からの要望、オーダーを増やす、任せたいと思わせる(MUST)



3つの円の大きさのバランスが取れているだけではハッピーな状態ではない。働きがいの「ドライブ」をかけることが重要

3つの円の大きさがある程度バランスが取れていると、仕事をする環境がハッピーな状態ではあるが、均衡状態だと面積が大きくなならない(=成長できない可能性もある)ので、上司と部下、メンバーと常にコミュニケーションを図り、WILLが常に大きめでより良い状態にするよう、働きがいのドライブにする

理念・医療方針の浸透

- 置かれている状況がよほど停滞していない限り、WILL・CAN・MUSTのバランスは常に変化するもの
仕事内容や昇進・昇格、メンバーが変わったり、増えたりなど変化は起きる
- 各要素の中身の関連も合わせて確認が必要。WILLの内容によっては、今保有しているCANが全く使えないこともある
- 定期的に上司、部下で確認し、短期的な業績、能力の開発、キャリアを共有し、上司、周囲が意図して
伸ばす、抑える指導、育成が必要

人材育成WILL・CAN・MUSTシートイメージと理念との関係

WILL

- ・今の業務、役割を自分を主体者として実現したいこと
- ・2～3年度のキャリアイメージ

CAN

- ・活かしたい強み、克服したい弱み
- ・能力開発テーマと能力開発を実現するための具体的な行動

MUST

- ・求められる役割からの業務目標の設定とゴール
- ・達成基準とプロセス

日常の態度、姿勢(積極性、協調性、対話力、巻き込み力など)

③理念にもとづく行動

＝理念・医療方針の浸透



②働きがい

＝与えられるものではなく
共に作り上げること
気づくこと



①働きやすさ

＝安全安心の職場環境、
ルール

働きがいプロジェクト

<目的>

「働きがい」の動機づけのしかけ、工夫など事業部を超えて共有するプロジェクトを通してプロジェクトメンバーが働きがいの源泉を見つけ影響の輪を広げる

<規模>

各事業部より1~2名（任意）
主旨に賛同頂けるメンバーでメンバー交換しながら継続的な活動とする

<開催頻度>

基本月1回（半年/1ターム）
第1期プロジェクトは平成27年10月～平成28年3月までの6ヶ月間の活動

<開催場所>

各現場持ち回りで開催

<参加メンバー>

上位者に意見具申、現場の意見を吸い上げられるリーダー・主任・課長まで自分たちで働きがいある法人、職場を創りあげたいという「志」のある方

<成果物>

具体的な事例などの集約、広報活動による社内の活性化と社外の認知度向上
各事業部の良いところどり、横展開、横串活動によるグループ全体の意識底上げ
プロジェクトの活動を通じた参加メンバーの相互研鑽と気づき、価値観の醸成

ご清聴ありがとうございました

明日につながる医療へ。
世界につながる医療へ。

偕行会グループ