

苦闘の先に「理想の組織」が見えた!

医療法人八女発心会 **姫野病院** (福岡県広川町) 医療

**感染患者受け入れを機に、現場の求心力高まる
目指すは「フラットで自律的な組織」**

今年4月、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の感染患者が福岡県内で発生した際、医療法人八女発心会理事長で姫野病院院長の姫野亜紀裕(当時39歳)は、県からの要請で患者の受け入れを決断した。父親の信吉から理事長のバトンを譲り受けた数日後のことである。

「当院は感染症指定医療機関ではないが、受け入れの意思は事前に県や保健所に伝えていた。『感染患者の受け入れは、地域を守る病院の使命であると同時に、職員たちを守ることにつながる』という強い信念があった」と姫野は振り返る。

福岡県久留米市の南、人口2万人足らずの広川町にある姫野病院は、急性期一般入院料1を届け出る2病棟(70床)と地域包括ケア病棟入院料1の2病棟(70床)を全て個室で運営する(差額ベッド代なし)。法人では介護老人保健施設、有料老人ホーム、通所リハビリテーションや訪問介護の事業所、訪問看護ステーションを展開。地域に密着して総合的な医療・介護サービスを提供している。

実は同院の職員たちが感染患者の受け入れを初めて知ったのは、メディアの取材に姫野が応じて報道された時だ。「当時の職員たちは驚きや不安を隠せない様子だった。急ぎ集集を開いて職員たちに頭を下げ、独断で決めたことをわびた」と姫野。その上で、「院内にコロナ専用病室を先に設ければ、他の疾患で入院した患者に

後日感染が判明した場合でも迅速に対応でき、職員を守れると力説した」。その模様を収録した動画は、院内ポータルサイトでも発信し、全職員が視聴できるようにした。

「職員を守る」姿勢を徹底する

2015年4月にオープンした新病棟は、設計段階で感染症対策に配慮。感染患者を受け入れる個室は3部屋あり、陰圧装置で室内の気圧を下げるため、廊下に空気が漏れる心配はない。フロアの他の病室との間は扉で仕切られ、他の患者や職員と動線が交わらない構造になっている。

COVID-19の感染患者受け入れの旨を説明した後、姫野はコロナ対応の専門チームを結成すべく院内で志願者を募った。職員の反応は消極的だったが、部長クラスの管理職が率先して手を挙げた。受け入れ準備の時間が限られる中、感染管理認定看護師が中心となって、PCR検査の手順や防護具の装着方法を動画に撮影して院内ポータルサイトに公開し、情報を

共有。これを機に様々な職種の新職員の志願者が集まり、2カ月間で計3人の陽性患者の診療に当たった。

その間、最前線の職員へのサポートに姫野は心を砕いた。使い捨ての医療用長袖ガウンやキャップ、マスクなどを担当職員に支給。着脱の場所は隔離エリア内に限定し、その都度アルコール消毒を行うなどマニュアルも策定した。また、自宅に帰れない職員の宿泊用にホテルをフロアごと借り、妊娠している女性職員は感染リスクのない病棟へ異動させる措置も取った。

「職員を守る」という姿勢はさらに徹底した。感染患者に対応した職員には月5万円の「危険手当」を支給。もし職員が感染した場合は労災を適用し、出勤停止期間は特別休暇扱いとする規定も設けた。「万一、死に至った場合には、法人独自の保障として500万円を家族に支払う保険にも加入した」と姫野は語る。

各部署からコロナ対応の専門チームに加わった職員は総勢で約30人になる。「この貴重な経験で、今後、感

染拡大の波が到来しても、各部署の職員たちが自信をもって対応できるだろう」と姫野は信頼を寄せる。

一方で、姫野は入院患者や家族にも最大限配慮した。同院の病室140床は全て個室のため、「感染拡大リスクは極めて低い」と判断。家族と患者の面会を中止した病院が多い中、「むしろ患者の不安を和らげる」と面会を継続するメッセージをエントランスに掲げた(写真参照)。「患者の家族たちからは『この非常事態に面会できるなんて』と感謝された」と姫野は語る。

COVID-19感染患者の受け入れで一時は組織を揺るがす事態に陥ったが、姫野の信念は職員の間浸透し、病院経営も安定している。「感染患者受け入れの影響による外来・入院の患者数の落ち込みを心配したが、黒字を維持できている」と姫野は話す。

看護師の離職率は1桁台

姫野は、父の信吉が理事長・院長を務めていた2011年に同院に入職。2013年の院長就任以来、様々な改革



姫野病院

所在地・福岡県広川町
病床数・急性期一般(入院料1)70床、地域包括ケア(差額入院料1)70床
主な診療科・整形外科、内科、小児科、脳神経内科、腎臓内科、リウマチ科、リハビリテーション科
主な関連サービス・訪問看護、通所介護、通所リハビリ、有料老人ホーム、サービス付高齢者向け住宅、居宅介護支援
職員数・約760人

に着手してきた。子育て世代を対象に保育所の設置や保育料の補助、学童遊迎、時間単位有給休暇、育児短時間勤務振替など、多様な福利厚生メニューを用意。現在、産休・育休を取得している職員は約50人になる。「育休後に必ず復帰できる環境なので、看護師の離職率は1桁に抑えられている」と姫野は語る。

医師の就労環境の向上を目指して早くからタスクシフトに取り組み、コマメディカルなどを手厚く配置。医師事務作業補助者が退院サマリーや紹介状の下書きを担当し、メディカルソーシャルワーカー(MSW)が患者との退院日の調整を行うなど、医師が診療に専念できる環境を整えてきた。現在、医師の数は11人と十分確保されており、時間外労働はゼロだ。

医師の当直室も約1000万円かけて改装し、今年7月に完成。シャワールームや高級ベッドなどホテル並みのアメニティを実現した。

働きやすい環境づくりに一区切りを

「職員一人ひとりが自分で考えて行動できる自律的な組織にしたい」



医療法人八女発心会理事長 姫野病院院長 姫野 亜紀裕



通常の病棟(左)と扉で分けられた新型コロナウイルス感染症患者の専用病室(右)。陰圧装置で病室内の気圧を下げるため、廊下に空気が漏れる心配はない

新型コロナウイルスあり、面会を一切謝絶する病院が大半を占めておりますが、姫野病院では、理事長の信念と、医学的事実に基づき家族面会は当面継続する方針です。大事な家族との面会は、患者様の治療効果を引き出し、認知症の進行を遅らせ、入院期間を短くさせ、死亡率を低減させる効果があります。咳も熱もない方の面会による極めて僅かな感染リスク上昇よりもメリットが大きいと考えております

新型コロナウイルスの中、入院患者と家族の面会の継続を表明した理事長名のメッセージ (提供: 姫野病院)





リニューアルした当直室の設備はホテル並み

付けた姫野は今、経営トップと現場の距離が近い「フラットで自律的な組織」を目指している。「理想を言えば、「職員一人ひとりが自分で考えて行動できる組織」を実現したい」と語る。

採用サイトの内容は職員が工夫

既に下地は整えている。その1つが、ICT（情報通信技術）による情報共有と業務の効率化だ。

数年前、Google社の業務用グループウェア「G Suite」をベースにシステムを構築。院内ポータルサイトで病

棟職員の勤務シフト、ベッドの稼働状況などを共有し、部署間・職種間の連絡や情報交換などはチャットで行っている。姫野は今年4月から院長と理事長を兼務しているが、「日常の定例的な業務連絡は全てグループウェアで行うため、会議や打ち合わせの時間は1日に30分程度しかない」と言う。

それでも「対面」による情報共有を重視し、「寄り合い制度」と呼ばれる随時開催のミーティングを2019年に始めた。部署間で意見を調整する必要がある場合に姫野が出席し、1回15分、週に多ければ4回程度開かれる。「異なる部署や専門職のリーダーが顔を合わせて直接話し合い、経営トップと現場の意識や方向をそろえるのが狙い」と姫野は説明する。

姫野のスケジュールは全職員に公開されており、空いた日時に開催予定とテーマがその都度入力される。テーマは様々で、患者への配薬手順に関

する看護師と薬剤師の意見調整や、新型コロナ対策の補助金を申請する際の情報共有などだ。

職員との1対1の関係を重視する姫野は、院内ポータルサイトを通じて職員から投書を受け付け、回答する取り組みも2019年から始めた。その数は1年半で計130件に及ぶ。「投書の中には「他の職員より自分の評価が低い」などの不満もあり、多くの職員が働く病院組織ならではの問題と感じる。解決が難しくても一人ひとりに真摯に向き合い、少しでも寄り添うことができれば」と姫野は話す。

「職員が自分で考えて行動できる組織」のゴールは次第に見えてきた。姫野病院の取り組みの中には、職員の企画で実現したものも出ている。

同院のホームページ上に開設された看護師採用サイトはその1つだ。求職者の興味を引きながら病院の特色を伝えられるように、病棟の看護師たちが内容を工夫。「100年に1度の対決」と題してCOVID-19感染患者の受け入れ体験をブログに掲載したり、あえて病院の「借しいところ」を紹介したりしている（左の画像参照）。「私が知らないうちにサイトが充実していて驚いた」と姫野は笑う。

今年6月には、部門・職種間の交流と職員の経営参画意識を促す狙いで「人事給与委員会」を発足。10人のメンバーが集まった。「法人の人事考課や給与制度に不満を持つ職員に参加を呼び掛けた。自ら当事者として、ぜひ改革に取り組んでほしい」と姫野。その日には、早くも理想の組織の実現した姿が見えている。



姫野病院の看護採用サイト。「100年に1度の対決」と題してCOVID-19感染患者の受け入れ体験をブログで公開するなど、求職者の興味を引く内容になっている

（文中敬称略）