

暮らしをささえる地域医療、 一歩先のまちづくり

住み慣れた環境で安心して最期まで自分らしく暮らしたい。その願いをかなえるために、医療・介護はどうあるべきか。超高齢社会を迎えたわが国の診療所のあり方を追求し続ける2つの医療法人の取り組みを紹介する。まちづくりのヒントが満載だ。
(本誌編集専門委員 小野 洋子)

CASE1 医療法人社団ささえる医療研究所 (北海道岩見沢市)

医療・看護・介護でコミュニティをささえる 「住民主体のまちづくり」



ささえる医療研究所(愛称「ささえるさん」)は、“半径5mのハッピー”を合言葉に、自分らしく老い、痛み、死を迎えられる真に幸せな社会を実現するために、予防と在宅医療に重点を置いたまるごとケアを北海道で展開する。地元住民が楽しく働きながら医療と介護を用いたまちづくりを進めている。

故村上智彦医師の志 “最強の地域医療^{*1}”を継ぐ、 死が日常にあるまちづくり

ささえるさんは、訪問診療中心のささえるクリニック岩見沢(岩見沢市)とささえるクリニックきたひろ(北広島市)、外来中心の村



ささえるクリニック岩見沢 (岩見沢市)

上内科小児科医院(旭川市)の3診療拠点と、訪問看護ステーション(以下、訪看)、居宅介護支援と訪問介護の事業所を併設し、医療から介護までをつなぎ、寄り添いささえる医療・ケアを実践している。

「地元への愛情とここで生きていく覚悟をもった地域住民が主体的に活動すること」との理念を掲げ、闘って治す医療(急性期)以外の場面における、ハッピーになれて経済効率も良い最適な医療を追求する。それは、村上氏と現理事長の永森克志氏が夕張医療再建のために奮闘した10年の経験に基づく信念であり、2013年に岩見沢へ拠点を移した後もぶれることはない。遡ると、「農村医療」を確立した佐久総合病院の故若月俊一医師の実践にしろ、村上氏が北海道南西部の旧瀬棚町で、高齢者への予防医療(2001年に全国初の肺炎球菌ワクチン接種の公費補助を



理事長の永森克志氏

実現など)・保健活動・住民教育に力を入れ、全国ワースト1位だった同町の老人医療費を半減させ、「予防が治療に勝る」ことを実証したことに始まる。

地域をつくるのは住民であり、「住民が行動しなければ地域は変わらない。変わらなければ消えていく」と確信した両医師は、「生老病死の教育」を重視し、地域住民に病気や保健について学んでもらい、不安軽減と意識の変化をもたらすよう取り組んだ。とはいえ、住民へ直接働きかけるのではなく、地元住民である職員の意識を高める手法を用いたところに特徴がある。老いや

*1 村上智彦『最強の地域医療』(ベスト新書、2017)。本誌2018年2月号BOOKSを参照のこと。

死に向き合うことで人は豊かになれる。「死が日常にあること」は、ささえるさんのキーコンセプト。職員は皆理念を胸に、住民目線で隣人たちのためにと動いている。看取りの場には事務職も同行し、診療現場のあらゆる補助業務を担う“診療アシスタント”（以下、PA*2）へと育っている。

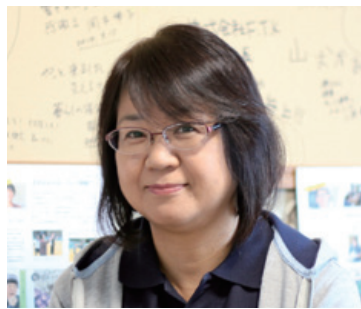
北海道の在宅看取り率は、全国平均に比べて低い（100人当たり4.5人）が、ささえるさんは、住民の「普通に穏やかに最期まで暮らせたら幸せ」との願いを叶えることに一役買っている。その真髄は「まちづくり」、医療・介護はそのための手段にすぎない。

理念の仕組み化と組織の醸成

人口減にある地方の労働力は、高齢者、女性、外国人にも頼らざるをえないのが現状だ。その中でささえるさんは、地元で生活に苦勞している女性を優先して採用し雇用を創出した。永森氏が親しみを込めて「普通のおばちゃん、お姉ちゃん」と話す初期メンバーは、高学歴や専



まるごとケアの家いわみざわ：地域を守りたいと願う職員（地元住民）が共同購入した中古住宅を、手弁当でコミュニティスペースに改造。制度の枠組みにとらわれず、社会資源を複合的に組み合わせて、日常生活に必要なケアをまるごと（包括的に適切に）提供する拠点となっている。訪問看護、訪問介護、居宅介護支援の事業所も入り、様々な企画や催しを実施。玄関には岩見沢市の図書返却ポストも設置



事務局長の山田奈緒美氏



事務局長の博田彩奈氏

門的な資格、正社員としてのキャリアもない母親たちだ。だが、至極真面目で必死に努力し実績を積み重ね、今では役職者として活躍している。その成功体験から、以後は信頼関係でつながる地縁・血縁の住民を多数採用した。地元住民主体のチームは、理念でしっかりと結ばれ頑強な組織へ育っていった。

その後、組織の規模拡大に伴い第2期を迎えたささえるさんは、理念を仕組み化することに取り組んだ。その運営方針は大きく3点、「スタッフファースト」「能力主義」「互譲互助」である。

まず「スタッフファースト」とは、トップが職員を本気で信じて、チャンスや平等を与え、元気で明るく楽しい職場づくりをすることだ。本人がやりたいこと・得意なことを任せると、託された



ささえるさんの家（山田氏が購入した中古住宅を改造した、シェアハウス、シェアオフィスなど何でもありの集いの場）の「ともの壁」。全国から医療介護関係者が見学に訪れた際は、この壁に一言記して写真撮影をするのがならわしと

喜びとやりがいを感じた職員はモチベーションが上がりどんどん成長していく。たとえば、若手の看護師を別の現場の師長に抜擢したり、写真やデザインのセンスが光る事務職員を広報担当にしたり、元スポーツインストラクターの事務職が外来で体操教室（暮らしの保健室）を開いたり、それぞれの得意分野で輝きながら能力を発揮している。まず人がいて、そこから事業が始まる、という順番がささえる流。永森氏は、職員アンケートで「何が自分を育てたと思うか？」と生の声を集めたり、相談を受けたら時間制限せず耳を傾けたり、人を大事にする姿勢を貫いている。

そして、それぞれの職員にとってやりがいがあり、長所を生かす環境を整えるのは、各部門のリーダーの役割だ。たとえば、迷走している職員には考える時間を与え、猛進する職員には寛容になって失敗から学ぶことを許容し、独り立ちに際して不安を感じている職員には「いつでも仲間がついているから大丈夫」と声がけする、といった具合で、メンバーが自然に動けるような環境を整える。

* 2 PA（Physician's Assistantの略）：医師の監督の下で医療行為ができる米国の国家資格にならった呼称。一部で在宅医療PAとの呼称もみられるが、日本では資格化されておらず医療行為は行えない。

さらに、形式や過去の形態にとらわれず、常に全員で最良の運用を考えて提案することを良しとする文化なので、運用ルールは朝令暮改だという。このようにして、チームワークよく楽しく働き、自ら使命を開拓し高め合う組織へと成長を遂げてきた。2018年からはコーチングシステムを導入し、事務局長の山田奈緒美氏は看護・介護職を、事務長の博田彩奈氏は事務職を担当し、各事業所へ赴いてきめ細かなマネジメントを行っている。トラブルがあると頻繁に通うことになり経費は増すが、それがコスト管理の見える化となり、マネジメントに役立つそうだ。

上記の活動と連動するのが、徹底した「能力主義」である。同一労働同一賃金で、公正明大な人事評価制度を実践している(図表1)。様々な業務の仕組みづくりの推進役を担う博田氏は、誰もが認める功績により弱冠27歳で事務長に昇格した。良いことをすれば経験年数にかかわらず昇給し、実績が出せない場合は減給となる。評価基準がオープンな制度なので、厳格な評価にも不満が出ることはない。また、必要とされる能力は変化していくため、評価内容が柔軟に更新されるアメーバ組織でもある。実は、ささえるさんは収支計画を立てない(ノルマは課さない)。利益最優先ではなくスタッフファースト、黒字であれば良しとの経営ポリシーで、年度の利益の半分を職員で分配している。利益額は職員の総力

で決まるため、相互教授や助け合い、団結力アップに効果的だ。加えて、永森氏から各種功労に対する臨時的なご褒美もあり、善行に対する喜びや達成感が倍増する。

人間性重視の評価項目が目立つのもささえる流で、子育て世代などが働きやすいワークライフバランスに配慮した職場づくりが図られている。現在、働きながら看護学校に通う若手男性職員も2人いる。このように、上下関係なく信頼して助け合い、家庭的に組織運営を行う「互譲互助」を、とても大切にしている。ミーティングは、必要なメンバーが居合わせたところで短時間で行う。ワークシェアリングが進み、全員が有給休暇を完全消化し、残業はほぼゼロで業務を遂行できている。

教育は人づくりであり、まちづくりである

医師と看護師、現場では皆か

●図表1 ささえる医療研究所の人事評価表

【固定給】		2019.9 現在	
名目	内訳	金額	備考
基本		¥160,000	一律固定
資格	看護師	¥60,000	現に活用している資格に限る
	准看護師	¥40,000	
	介護支援専門員	¥70,000	
	社会福祉士	¥10,000	
	介護福祉士	¥10,000	
	実務者研修	¥5,000	
職位	統括部長	¥50,000	理事会、バックオフィスで決定
	事務長 / 所長I	¥25,000	
	事務長 / 所長II (見習い)	¥15,000	
	事務次長 / 副所長I	¥10,000	
	事務次長 / 副所長II (見習い)	¥5,000	
	マネジメント加算	上限なし	
職務	基本技能	¥10,000	試用期間で上げる
	電話	¥10,000	所長決定 ※普通で ¥5,000
	稼働	¥10,000	
	書類	¥10,000	
	チーム全体調整能力	¥10,000	
	スペシャリスト	上限なし	
	マルチスキル	上限なし	
ささえる	ささえる能力	上限なし	
	応援 (期待や家庭の事情など)		

別途 【手当】: 夜間対応など

ら「事務っ娘」と呼ばれるPAが、フラットな関係でチームを組み日常診療にあたっている。PAを束ねる博田氏は、「先生を助けたいとの思いで、医療職の独占業務以外は何でもできるよう仕事の中で覚えてきた」という。

PAの仕事はとても幅広く、医師や看護師は専門職ならではの仕事に専念できる。医師の指示の下、PAは一連の業務(図表2)を1人でこなしながら、心配り・目配りを欠かさず患者や家族とのコミュニケーションを積極的

●図表2 PAの診療補助業務 1日の流れ

訪問診療	外 来
1. 準備①: 当日の訪問ルートを把握する。 ・患者の電子カルテ内容を確認して、患者の状態を的確に把握する。診察時に伝え漏れ・聞き漏れがないよう事前チェックをし、時には医師への伝言メモ(検査や薬、状態確認に関する付箋)も用意する。	1. 準備①: 当日の予定確認。
2. 準備②: 訪問車に同乗し、訪問予定患者の情報を医師と確認し合う。	2. 準備②: 患者の迎え入れ。
3. 診察補助: 診察の傍らで、ノート型PCにてカルテ入力。残業チェック、処方日数の確認を行う。診察中にレセプト申請可能な状態まで仕上げてしまう。 ・検査や処置の指示が出たら、カルテに記載する。	・薬: 院内処方薬の配薬と説明。 ・予約と会計: 次回の予約を取って予約票を渡し、会計を行う(金銭の授受、領収書発行)。
・検査・処置の準備: 訪問先で検査、点滴や処置の指示などが出た場合は、SNS ツールを用いてクリニックにいる事務職員と連携し、準備を開始してもらう。緊急の場合は看護師に電話して直接依頼をかける。 ・クリニックにいるPAが連携して、検査オーダーや伝票作成を行う。	
4. 後処理: 診察後(訪問の場合はクリニック帰所後)、別のPAが本日分の電子カルテ内容を確認。協力してSOAP 表現等の精度を高める。	



井上浩太郎氏

医療法人の運営本部（バックオフィス）の業務をささえる「株式会社ささえる医療研究所」は、この8月1日に「株式会社ささえる」に社名変更し、法人の運営本部長として手腕を発揮してきた井上浩太郎氏が社長に就任した。

同社はこれまでも、永森氏の学びと経験に裏打ちされた経営理論と、夕張時代から培った在宅医療や訪問の経験知を最適化する運営ノウハウ、ささえるさんに集う仲間から集積された情報・知恵を生かして、ささえるさんの理念に共鳴する医療・介護の経営者も支援してきた。在宅診療所

や訪問の開業支援と継続フォロー、人事・労務に関する相談（評価制度構築や給与計算など）に加え、「儲けすぎず、手を抜かないサービスを提供して社会に貢献したい」仲間に、日本の伝統産業的な教えを大事にして経営支援を行う。理念を共にする全国の医療介護機関とゆるくつながり情報共有することで、経済的にも人員的にも無理なく経営できる方法が見つかるかと信じていると、井上氏は話す。

にとり、看取りにまで関わる。来客や電話対応のほか、訪問診療のスケジュール管理、各種文書の下書き^{*3}、レセプト申請に加え、医薬品や備品の在庫管理、給与計算、広報活動も担っている。時間外コールの受付も、各クリニックのPAが当番で担当している。

これらPAの仕事は、先輩が後輩に密着して教えるOJT方式で、現場で学びながら身につけるスタイルだが、3拠点ある診療部が機動力を発揮して互いに教え合う実地研修や応援体制を敷いている。「互譲互助」の精神に基づいて育ったPAは、新人が入ってきたら今度は教える側に立つことで自らの学びを深める。そうして慣れてくると、診療情報提供書の下書きも難なくこなせるようになるという。

PA同士は、いつでも相談できノウハウを共有できるSNSをフルに活用している。博田氏は、「村上先生や永森先生たちから褒められて嬉しい経験をたくさんした。それを次の子たちにも伝えたい」と、意識的に部下の

良いところを褒める人材マネジメントスキルを発揮しているという。結果ではなく“過程”を褒めるのがささえる流。「やろうと思ったことが一番だよ」と、能力を信じて仕事を託し、持てる力を引き出すコツを体得しているからこその一言をかける。また、新人職員を育てるのは先輩や仲間だけではない。患者や家族も快く協力してくれるのだ。地元住民や地域の多職種たちにも育てられた職員は、感謝の気持ちを仕事で返そうと、さらに頑張る好循環を生み出している。

一方でPAは、いろいろな公的資格取得にも挑戦している。自主的にヘルパーなどの介護資格を取得し、地域と組織に貢献できるマルチスキルを高めている。永森氏は、そんな風に最強軍団が育っていく姿をうれしそうに見守る。「ここで活躍した職員が起業して法人税を納めるようになれば、町はさらに発展するね」。

毎週水曜日の自由時間には、「寺子屋」と呼ばれる自主勉強会が開催されている。職員本人だ

けでなく子どもたちなども自由に参加でき、英語検定・算数検定から看護の実学まで、各自思い思いのことに取り組み、みんなで楽しく学んでいる。

未来に向かって、“半径5mのハッピー”は続く

理念「住民の愛着・覚悟で支えられる医療・ケアに地域と医療の未来はある」が浸透し、ささえるさんの組織文化として根付いてくると、それに共感する学歴や資格、キャリアが十分な人材も集まるようになった。多くは、どこかに生きづらさを感じていた若者たちだが、「長い目で見守る」社風の中で、弱さも含めてありのままの自分を受け止めてもらえると、自然体で仕事ができ「ワーク・アズ・ライフ」を楽しめるようになり、その能力を存分に発揮するようになる。

第3期に突入したささえるさんは、こうした“ニュータイプの人材育成”に取り組みながら、これからも地元住民と共に居心地のよい地域をつくり続けていこう。

*3 2018年実績：診療情報提供書187件、主治医意見書102件、訪問看護指示書595件、居宅療養管理指導1,547件。