



ザ・マスター・オブ・クリニック 4

# 山崎英樹

医療法人社団清山会理事長・いずみの杜診療所医師

**医介一体のケアで認知症患者を支える  
「人在育成」にも注力し  
スタッフがチャレンジできる仕組みを構築**

仙台市内を中心に宮城県内に5診療所をはじめ、グループホームや介護老人保健施設など30以上の医療・福祉施設を展開している清山会医療・福祉グループ。

認知症患者を中心に診ている山崎英樹理事長は、スタッフのやる気を引き出す仕組みづくりに力を入れている。



↑介護老人保健施設いずみの杜の廊下には、各行事の写真を貼り出している。入居者がどんな生活を送っているのか、その家族に知ってもらうためだ

←同院が提供しているデイケア。利用者の8割が認知症患者。利用者は思い思いに過ごしている

開業前は、患者さんに必要なケアを提供したいという思いだけで、経営に関する不安はまったくありませんでした。ただ、デイケアも併設していたのでスタッフ数は26

外科医として病院に勤務していた山崎医師は「臓器ではなく人を診たい」と思い、精神科の道へ。日本初の完全開放の精神科病院を実現した石川信義医師のもとで働いた後、赴任した病院でもの忘れ外来に携わった。1999年、「閉じ込めない、縛らないケア」を自ら実践するために、いずみの杜診療所を開設した。

年功序列で上げるといわけには

たものです。幸い、多くの患者さんが来院してくれたので、今は「地域密着多機能型複合施設」を運営方針に掲げ、5診療所のほか、グループホーム、介護老人保健施設、デイホーム、居宅介護支援事業所、地域包括支援センターなどを有し、地域に根差した医療・介護を提供しています。私は認知症の患者さんを中心に、ほかの医師は精神科全般を診ています。これだけ多くの施設を展開しているのは、スタッフのためです。診療報酬と同様、介護報酬も国に決められているので、

しまう危険性があります。それに、

今のスタッフ数は医療・介護を合わせて約600人。医療や介護に携わる人はそれぞれライセンスを持つていますが、スタッフには、医師や看護師、ホームヘルパーといった専門職の立場ではなく、患者さんの生活全体を見る「ケアワーカー」として仕事をするように指導しています。ライセンスに頼ったケアは患者さんに対する慎重さが失われ、精神科でいえば「鍵と鉄格子（閉鎖病棟）」につながって

### 職員が長く働いてくれるよう多施設展開を進める

人とかつたため、開業してから、もし患者さんが来なくなったら2カ月で給料が支払えなくなることに気づき、その責任の重さに怖くなったものです。

いきません。役職に就かない限り給料を上げることは難しいのが現状です。結婚して子どもを産み、家を持つ——そうした将来を見ず、スタッフの生活を保障し、長く働くことができるよう多くの施設展開をしているのです。



### やまざき・ひでき

1985年 東北大学医学部卒業  
東北大学病院勤務  
1988年 三枚橋病院勤務  
1994年 国立南花巻病院勤務  
1999年 いずみの杜診療所開設

### CLINIC DATA



■所在地  
仙台市泉区松森字下町8-1  
TEL: 022-772-9801

■診療内容  
神経精神科、内科、リハビリテーション科

### PICKUP POINT

1999年にいずみの杜診療所を開業し、認知症患者を中心に診てきた。現在は「地域密着多機能型複合施設」を運営方針に掲げ、宮城県内に医療・介護施設を30以上展開。約600人のスタッフを抱え、「人在育成」にも力を入れている。2年前から、スタッフの自発性を促す「職級制度」を開始し、プロジェクトを自ら立ち上げて実行することを推奨している。



↑山崎理事長は週に3日、外来診療を担当。同院の新患は年間530人ほど

←同院に併設した介護老人保健施設いずみの杜

←同院のスタッフは看護師も含め全員私服。制服を着ること、患者や利用者との間に垣根ができてしまうことを危惧したからだ



仕事の内容がライセンスに縛られると、楽しくなくなってしまうでしょう。ライセンスはあくまでも手段なのです。

当法人は、社是の一つに「職業道楽」を掲げています。これには仕事を楽しんでほしいという思いを込めています。たとえば、栄養士が利用者さんの送迎を手伝うなど、医介一体的に患者さん・利用者さんに接することでスタッフもさまざまな仕事を楽しめるうえ、深いケアを提供できると考えています。

「人在育成」も社是の一つです。人というのは存在しているだけでもすごいものだと思います。それを踏まえたうえで、現在は「主体を大切にしたい人在育成」をうたい、2年前から「職級制度」を設けて育成に取り組んでいます。この制度は職場環境の改善など、自らプロジェクトを立ち上げて実行するというものです。全スタッフのうち3割が立候補し、プロジェクトに取り組んでいます。結果は周囲のスタッフが評価し、成果を出したスタッフは主任などの職級を取得することができます。そのなかからリーダーやマネージャーなどの役職者が選ばれます。

スタッフのなかには、役職に就いていても、育児や介護のため役職を辞して休職せざるを得ない人もいます。そうしたスタッフも、職級を取得していれば、また元の役職に復帰できます。この制度によって、やる気のあるスタッフが活躍できる場を用意することが可能になりました。

### 質の高い看取りができる施設をつくりたい

ほかにも「自尊好縁」という社是があり、これには「縁を大切にすることで自分が満たされる」という意味がある。患者・家族との縁だけでなく、スタッフとの縁を大切にしている山崎理事長は、スタッフの不満を的確にすくい上げるように努めている。

ここにいるスタッフは縁があつて働いてくれているのです。ですから、できるだけ働きやすい職場にしたいと思ひ、10年ほど前から年2回、仕事と職場に関するアンケートを実施しています。当初は無記名で外部に委託していました

が、それでは急いで対応すべき問題の解決が図れないという弱点が出てきました。そこで記名制にし、院内で結果の集計・分析を行うようにしました。もちろん、見ることもができるのは私を含め数人だけです。記名制になると、不満があつても書かない人が出るかもしれないと思ひましたが、統計結果を見る限り、無記名制のときと比較しても本音を書いてくれているようです。このアンケート調査をもとに、給与や仕事量などの見直し・改善を行っています。

今後の課題は、質の高い看取りができる施設づくりです。14年前の開業当時から診ていた患者さんが亡くなり始めています。ぬくもりのある看取りができた施設があれば、そうではないところもあります。看取りの場ではEvidence BasedではなくNarrative Basedなケアが求められます。Narrativeは「その人に何ができるか」ではなく、「その人と何ができるか」であり、私たちのケアが試されまふ。スタッフ一人ひとりが看取りに対して主体的にかかわれるような仕組みをつくりたいと思ひます。