

# 公益性・永続性を高め 地域の中核病院の機能を担う社会医療法人

神奈川県海老名市・社会医療法人ジャパンメディカルアライアンス

全国初、厚生労働省所管  
社会医療法人に

救急医療やへき地医療、周産期医療など、とくに地域に必要な医療の提供を担う医療法人として新たに位置づけられた「社会医療法人」。神奈川県海老名市のジャパンメディカルアライアンスは、今年4月1日に社会医療法人に移行した。救急医療をはじめ、地域医療の再生が喫緊の課題となる今、地域の中核病院としての役割に期待が高まっている。

今年4月1日、社会医療法人に移行したジャパンメディカルアライアンス(理事長「杉原弘晃氏」)の成り立ちは、1973(昭和48)年、日本医科大学の同級生4人で開設した医療法人社団仁愛会東埼玉病院。その後36年を経て、神奈川県海老名地区、横浜地区、埼玉県の東埼玉地区の3地区を拠点に医療と介護を提供する事業体へと発展してきた(下記参照)。

海老名総合病院のある神奈川県海老名地区は、県中央の保健医療圏に対応し、利用者は海老名、綾瀬、座間の3市で75%を占める。老年人口の構成比が低く年少人口

## 施設の概要

### 社会医療法人 ジャパンメディカルアライアンス

〒243-0433 神奈川県海老名市河原口1320  
TEL 046-233-1311 FAX 046-233-1613

理事長：杉原弘晃

#### 海老名地区

海老名総合病院、海老名メディカルプラザ、海老名メディカルサポートセンター、ヘルスサポートセンター、介護老人保健施設アゼリア、特別養護老人ホームさつき、居宅介護支援事業所ケアネット海老名、訪問看護事業所海老名総合病院訪問看護ステーション、訪問介護事業所ヘルパーネット海老名、福祉用具・販売事業所ケアレンタル海老名、海老名東地域包括支援センター・海老名中央地域包括支援センター、認可保育所すこやかハウス

#### 東埼玉地区

東埼玉総合病院、清地クリニック、居宅介護支援事業所ケアネット東埼玉、訪問看護事業所東埼玉訪問看護ステーション、訪問介護事業所ヘルパーネット東埼玉、福祉用具貸与・販売事業所ケアレンタル東埼玉、通所介護事業所デイサービス東埼玉

#### 横浜地区

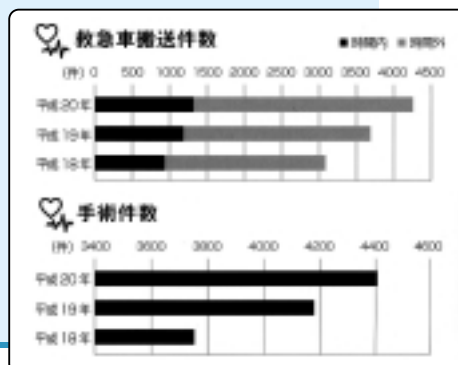
介護老人保健施設コスモス、居宅介護支援事業所ケアネット磯子、福祉用具貸与・販売事業所ケアレンタル磯子

URL <http://www.jinai.jp/>

法人の軸である海老名総合病院(下)と東埼玉総合病院(右)



海老名総合病院の救急車搬送件数と手術件数



が高いく特徴で、人口は増加傾向にあり、今後10～15年で老年人口も増え、外来患者、入院患者ともに増加が予想されている。二次救急の受入れ病院が減少するなか、海老名総合病院が中心と

なっており、三次救急の東海大学医学部付属病院(伊勢原市)、北里大学病院(相模原市)と連携して救急体制を確保している。



この著作物は著作権法、国際条約およびその他の知的財産権に関する法律や条約によって保護されています。著作権者(独立行政法人福祉医療機構)ならびに著作権者の許可を得ない複製(コピー)、再配布を、固くお断りいたします。

このほか横浜地区（磯子区）では、介護老人保健施設コスモスを運営している。高齢化率が21・4%と横浜市のなかでも高齢化が進み、介護保険の認定者は約5500人を数え、今後も増加傾向にある。

一方、埼玉県東埼玉地区では、東埼玉総合病院が県東部、利根保健医療圏の中核病院としての役割を担っている。利用者は杉戸町、宮代町、幸手市で78%を占め、50〜70歳人口が多く、老年人口の割合が高いエリア。幸手市の総合病院の移転計画があり、東埼玉総合病院の利用者も増加が見込まれている。海老名地区同様、二次救急受け入れ病院が減少するなか、東埼玉総合病院では医療圏外からの受け入れ依頼に対応する状況が続いている。

法人は平成16年3月、持ち分の定めのない公益性の高い医療法人、「特定医療法人」となり、その後、平成20年2月には海老名総合病院が「地域医療支援病院」の認可を受けた。地域医療を支える透明性ある医療法人を目指してきた法人の方向性は、救急医療やへき地医療、周産期医療など、地域に必要な医療の提供を担う医療法人として新たに制度化された「社

会医療法人」の趣旨と合致した。

「病院設立時から同族経営ではありませんし、持ち分があると問題も出てくるため、持ち分のない特定医療法人としていた流れで、社会医療法人には移行しやすい状況でした」と、法人本部の田島哲夫理事は説明する。

平成20年6月27日に神奈川県經由で厚生労働省に認定書類を提出、同年12月に東埼玉総合病院、海老名総合病院の実地調査を経て、平成21年2月10日、2病院とも「救急医療等確保事業に係る業務」を要件に社会医療法人の認定を受け、4月1日から社会医療法人に移行した。

複数の都道府県にまたがる社会医療法人としては全国初で、厚生労働省所管法人第1号である。

### 固定資産税も非課税となり メリットが増大

社会医療法人の最大のメリットは、医療保健事業非課税をはじめとする税制上の優遇措置、病院債（社会医療法人債）が発行できること、そして収益事業が認められること。平成21年度からは固定資産税も非課税となった（表参照）。杉原理事長は、「医療や介護と

いったメインの事業だけでなく、固定資産税が非課税になり、さらにメリットが大きくなりました。正直ここまで優遇されるとは思っていなかったが、申請のタイミングもよかったです」と振り返る。

（表）医療保健事業を行う非営利法人の法人税

	医療法人	特別医療法人	特定医療法人	公益法人	社会福祉法人	学校法人	社会医療法人
医療保健事業	課税：30%	課税：30%	課税：22%	課税：22% (財)船員保険会等は非課税	非課税	非課税	非課税
収益事業		課税：30%		課税：22%	課税：22%	課税：22%	課税：22%

（社会保険庁資料を元に作成）

他の医療法人よりさらに公益性や公共性が求められ、たとえば救急医療の搬送件数等、各種の厳しい認定要件もクリアしなければならぬ。杉原理事長は、「自由度は低くなりますが、これまでとは違う役割が求められているということだと受け止めていまして」と強調する。

「可能となる収益事業については、既存の事業の周辺で、健康に関する事業に着手する計画を描いている。今後は、飲食店経営や、プライベートブランドによる医療雑貨の販売、ネットショップの運営等を検討中である。」

「従来は病院委託等の制限がありました。これらが少し自由になると思います。まずは今、提供しているサービスのなかで収益に關わる事業の枠を広げ、さらに新規に何かできればと思っております」と、杉原理事長は展望する。

一方、利用者や職員にとっては、従来から地域の中核病院の役割を担ってきた病院が社会医療法人へ移行しても、目に見えた大きな変化につながるわけではない。

「今の段階で社会医療法人とは何か？ といっても、職員にはまだ実感がない状況です。収益事業には可能性があると思いますが、現時点では社会医療法人だから病院のブランドが上がるかということ、まだその段階にはありませんから、これからそういうものを創造していかなければならないと思います」（田島理事）。

地域住民への周知・情報公開も含め、より公益性を意識した取組みの一環として、4月から法人本部に広報室を立ち上げた。早田美由紀広報室長は説明する。「これまで公的な病院の機能、



この著作物は著作権法、国際条約およびその他の知的財産権に関する法律や条約によって保護されています。著作権者（独立行政法人福祉医療機構）ならびに著作権者の許可を得ない複製（コピー）、再配布を、固くお断わりいたします。



法人本部を置く海老名メディカルサポートセンター。法人本部は約30人の職員で構成。中長期計画をまとめる経営企画チーム、材料購入等を一括する購買管理チーム、電子カルテ等のシステムを担当する情報管理チーム、採用等の人事関係を担当する人事総務チーム、法人全体の経理を一括する経理チームのほか、役員室、広報室を置き、人材確保のための人事戦略室も設置

役割を担っていたはずですが、住民サイドに立つと、情報が少なかつたという反省があります。たとえば毎年、市民向けに健康祭りを開催したり、オープンホスピタルの実施や、近隣の小中学生を対象とする病院探検といった企画も周知が十分でなかつたので、そういったものから改善していこうと思っています。

ホームページの定期的な更新にも取り組んでいる。情報公開だけでなく、職員採用につながる可能性が高いホームページの充実、人材確保の面からも喫緊の課題である。

「この地で発展し、これまでは病院職員が努力しなくても患者はどんどん増えました。ところが昨今、医療と介護の仕組みが大きく変わり、地域連携、在宅等の動向・情報を地域の開業医、行政に伝え、医療機関と地域がコミュニケーションをとらないと、お互いにつまかない時代です」(田島理事)。

医療機関債は

発行していないが、私募債については発行も検討中。「資金調達という意味ではなく、たとえば職員、役員、地域の方々に少しずつもっていただき、そのお金で医療機器を購入する等、病院との連携を強化することも考えています」と田島理事は説明する。

### オーナーがいない組織だからこそより透明な経営を

海老名地区では、2010(平成22)年までの安定経営を確立する「ターゲット2010」を作成、また、東埼玉地区でも「マスタープラン」を作成し、実践している。

海老名地区では、2004(平成16)年に外来を分離し、2005年2月海老名メディカルプラザを開設、2005(平成17)〜2006(平成18)年にかけて機能分化と集約を進め、東埼玉総合病院は急性期病院へ特化、海老名地区の2病院の機能は、急性期(海老名総合病院)と慢性期(海老名メディカルサポートセンター)に再編し、海老名メディカルプラザで対応する外来は、電子カルテの導入を機に完全予約制にした。

2007(平成19)〜2010(平成22)年にかけては、安定経営の確立期と位置づけ、質の向上に取り組んでいる。ISO認証取得、日本医療機能評価機構の病院機能評価の受審、また、日本格付研究所の格付けではBBB+の評価を得た。大型の設備投資は控えつつも、経営的安定を図りながら将来への投資に備えている状態ともいえる。

さらに、現在は2010〜2014年度の中長期計画を策定中。このなかでは、法人運営の理念である「仁愛」の心で地域貢献を果たすことを目標に、救急、災害、小児、周産期の4事業と、がん、心筋梗塞、脳卒中、糖尿病の4疾病への貢献方法を具体的に検討中である。東埼玉地区では、建物の老朽化による新築移転を計画中で、現在建設地の検討を始めている。2年以内の移転をにらみ、新病院の医師確保にも努めている。

病院格付けで金融機関の評価が



### 目的や情報の共有で「働きやすさ」を実現

法人本部マネジメントグループ  
人事総務チームチームリーダー

小野寺 晃氏

臨床検査技師として検査部門で10年ほど責任者を務めたあと、違う業務にチャレンジしてほしいと事務部門へ異動し、責任者を務めていました。今年4月からは人事総務部門のリーダー職を担当しています。有資格者として法人に入ったので、事務部門への異動は、法人がその目的や役割をきちんと明示してくれなかったら受けなかったかもしれませんが、クリアしてもらったおかげで求められる役割を担うことができました。ここ何年かは法人全体でいかに働きやすい職場を提供していくかに着眼し、新たな人事制度やワークライフバランスを考慮した雇用形態の整備を進めています。

「働きやすさ」とは、一つには目的や情報を組織と共有することにあると思います。経営が厳しいときにも、大変だという事実を明らかにし、賞与も年俸も一時引き下げましたが、先々の事業の取組みで改善したら戻します、あるいはそれ以上のものをフィードバックします等、きちんと示してくれます。30年余り、こういった努力により、職員と経営陣の距離が縮まってきたのだと思います。

高まることは経営上プラスになることとはいえ、毎年赤字を維持することは大きなプレッシャーでもあり、厳しい経営環境下では、各病院で独自色を出そうという意識も強まるため、法人組織を一つにまとめるのは大変な作業であり、病院を中核に医療、福祉の複合体としてどう展開するかは、法人全体



この著作物は著作権法、国際条約およびその他の知的財産権に関する法律や条約によって保護されています。著作権者(独立行政法人福祉医療機構)ならびに著作権者の許可を得ない複製(コピー)、再配布を、固くお断わりいたします。

「いろいろな人が集まってつくるグループプラクティスのような成り立ちで40年近くやっている例は日本でもあまりないケースです。そういうなかでは共通の精神がないと将来的には運営が難しい。オーナーのリーダーシップ、カリスマ性はないけれど、全員で相談し、合議制で実施することはメリットでもあります。そのため

というより、各地区で対応せざるを得ない状況だという。

ただ、これらの計画については職員も一緒に積み上げてきたものだ。経営内容もオープンにし、透明性を確保しているのは、オーナーがいない組織という特殊性によるところが大きい。

「いろいろな人が集まってつくるグループプラクティスのような成り立ちで40年近くやっている例は日本でもあまりないケースです。そういうなかでは共通の精神がないと将来的には運営が難しい。オーナーのリーダーシップ、カリスマ性はないけれど、全員で相談し、合議制で実施することはメリットでもあります。そのため

「現状は、医師、看護師採用に特化した人事戦略を法人本部に設置し人材確保に努めているほか、人材定着に向けて福利厚生制度の見直しや充実を図っている。昨年からは看護師の待遇改善を行い、手当を一部引き上げ、教育研修制度を充実させた。17%ほどあった離職率は14%に改善し、総数も今年は前年より増えたが、依然として紹介会社や派遣会社に頼る形であり、今後は紹介会社を通さない採用につながる魅力ある病院づくりが課題だという。

現在の喫緊の課題は医師・看護師不足。とくに東埼玉地区は医科大学が少なかったため医師が集まりにくく、看護師は神奈川・東埼玉両地区で不足している状況である。また、最近の特徴は、看護師、医師ともに新卒採用以外ほとんどが紹介会社経由という実態があること。

### 地域ニーズに応え 協力しあえる人材が必要

には経営内容もすべて透明にし、職員にもきちんと説明することが求められます」（杉原理事長）。

現在の喫緊の課題は医師・看護師不足。とくに東埼玉地区は医科大学が少なかったため医師が集まりにくく、看護師は神奈川・東埼玉両地区で不足している状況である。また、最近の特徴は、看護師、医師ともに新卒採用以外ほとんどが紹介会社経由という実態があること。

玉両地区で不足している状況である。また、最近の特徴は、看護師、医師ともに新卒採用以外ほとんどが紹介会社経由という実態があること。

現状は、医師、看護師採用に特化した人事戦略を法人本部に設置し人材確保に努めているほか、人材定着に向けて福利厚生制度の見直しや充実を図っている。昨年からは看護師の待遇改善を行い、手当を一部引き上げ、教育研修制度を充実させた。17%ほどあった離職率は14%に改善し、総数も今年は前年より増えたが、依然として紹介会社や派遣会社に頼る形であり、今後は紹介会社を通さない採用につながる魅力ある病院づくりが課題だという。

職員は、透明性・客観性のある人事制

度改革を行っている最中で、今年10月から評価制度の導入、来年4月から処遇制度の導入を予定している。

「実際には、まず数をそろえるのが先ですが、地域の中核病院としては引き受けざるを得ない医療も担っており、救急も含め、地域ニーズ、患者ニーズに応えられる医師・看護師が求められます。結局、私たちには寄り添うシンボル

がない。そういう生い立ちではないので、全員で協力しあっているを得ない民間病院です。そういう意味ではお互い寄り添っている人材が必要だということでしょうか」（杉原理事長）。

社会医療法人となり、その責務と意識の醸成という次のステップに向けて、職員一丸となった取組みが始まっている。

## 医療は「公共財」という意識の広がり期待

社会医療法人ジャパンメディカルアライアンス  
理事長 杉原 弘晃氏



社会医療法人は今年4月までに全国で55法人が認定されました。しかし、持分や組織体制の問題、あるいは救急等の事業基準などにより爆発的な増加は期待できないでしょう。ただし、法人税や固定資産税の免除など税制面での優遇措置がけん引役となることは間違いないと思います。

さて、今回の社会医療法人認定は、私共の地域での医療活動に変化を生じるものではありませんが、社会医療法人としての責務の重みは十分感じております。この重みを、職員全員が共有し、医療・介護を通じてさらなる地域貢献を果たしたいと考えます。

一方、対外的には、社会医療法人に公的医療機関の代替機能や、不採算部門の医療提供などを求める向きがあります。しかしながら、これは法人単独で実現できるものではなく、地域住民や行政機関と一体となった連携協力体制がなければ実現できません。それゆえ職員のみならず、地域や行政機関にも社会医療法人へのご理解をいただくことが必要です。

医療は、社会保障制度のもと、一定の税金が投下され、国民皆保険制度で運営されている以上、本来、「公共財」であるべきです。社会医療法人という新たな枠組みは、この点において、民間医療法人に与えられた極めて重要な位置づけであるとともに、「公共財」という意識の広がり大きく貢献すると考えます。



この著作物は著作権法、国際条約およびその他の知的財産権に関する法律や条約によって保護されています。著作権者（独立行政法人福祉医療機構）ならびに著作権者の許可を得ない複製（コピー）、再配布を、固くお断わりいたします。