

〳回復力〳高める環境と最新情報技術等を擁し 地域と未来をつなぐ脳神経外科病院を目指す

前身の柏葉脳神経外科病院から2024年12月に新築移転した札幌柏葉会病院。最新の医療機器やネットワーク技術を取り入れる一方、患者の回復力を引き出す環境づくりに努めてきた。理事長・院長として、わずか数年前まで赤字経営が続いた同院を大胆な経営改革で立て直した寺坂俊介氏が目指すのは、〳変化することを躊躇しない組織〳を堅持しつつ、地域と未来をつなぐ病院への飛躍だ。

組織立て直しの中で 新病院の開設を公約

寺坂俊介氏が「マニフェスト」として新病院の開設を公言したのは2019年の理事長就任時である。その前年に柏葉脳神経外科病院の院長に任命されているが、当時、同院は医師を頂点としたヒエラルキー型組織で、医局内の派閥争いの横行などで職員のモチベーションも低く、設備も紙カルテの使用がまだまだ続いているなど近代的な環境といわざるを得なかった。経営面でも苦戦を強いられ、年間億単位の赤字を出していたという。この状況を打開するため、寺坂氏は院長就任直後から大ナタ

を振るってフラットな組織づくりに尽力し、働き方改革やデジタル化の推進により経営をV字回復へと導く。その経緯は自著である『サステナビリティ時代の病院経営改革』（幻冬舎）に詳しいが、いずれにしても新病院建設の公約は荒廃した組織を立て直す只中での表明であり、すでに立て直し後の先を見据えていたともいえる。寺坂氏は次のように振り返る。

「建物の老朽化が激しかったのと、冷房が入っていないというのも大きかったです。さすがに北海道とはいえ、温暖化の昨今、冷房がないのは職場環境としてどうかかと。いつも職員には『希望のある組織にしたい』と話しており、より

良い働き方を追求してきましたが、やはり働く環境も良くしていかなないと希望を見いだせる組織にならないだろうと考えていました」

2024年12月、満を持して札幌柏葉会病院を開設。病院名を一新したのは、知名度やブランド力を高めていく狙いもあった。一方、「脳神経外科」の冠を外したのは、必ずしも総合病院化を志向したからではないという。「専門病院として継続していくのか、それとも総合病院を目指すのかは、議論になりました。最終的に専門特化して、この領域でオンリーワンの病院にするという意見でまとまったのですが、『脳神経外科』が病院名に入ると他の診療科の医師たちがどうしても集まりにくい。脳神経外科の専門病院といえども頭部外傷などを中心にしていた時代とは異なり、今は循環器内科や耳鼻科などの連携が必須です。神経疾患の治療を強化していく上でも、『脳神経外科』を外す必要があったわけです」と寺坂氏は説明する。

なお、同法人では新築移転前に近隣の病院を吸収合併しており、トータル病床数のうち167床を札幌柏葉会病院、残りの50床を

旧・柏葉脳神経外科病院の跡地で運営する脳神経内科かしわば病院に配分。後者は全て神経難病診療に特化した障害者病棟の施設として札幌柏葉会病院との機能分化と連携強化を図っている。

レジリエンスを高める 療養環境づくりに注力

札幌柏葉会病院の外観的な特徴は、病棟の入る建物が円形状に造られていることである。「新築に当たってはどの病院も四角い建物という固定観念からスタートしがちですが、他の先進国の病院を調べるとデザイン性の高い施設が少なくありません。何よりも美しい建物や療養環境は人を健康にする力があると考え、設計の際にはこだわりました」と寺坂氏は話す。円形にすると中央の位置から180度、病室の入り口が見渡せることから医療安全上においてもすぐれた構造となっている。また病室前の廊下に当たるスペースをナースিংホールとすることで、医療者と患者のコミュニケーションが図りやすくなるのも利点の一つだ。「麻痺や認知症のある方は病室の入り口で転倒されたりすることがありますが、すぐ介助した



SDGsへの取り組みにも意欲的だ。病院建物は一次エネルギー消費量を30%以上削減するZEB Orientedに認定されているほか、カーボンニュートラルを目指して病院裏の1000坪の敷地を購入し、緑地化して地域に開放している

DATA

社会医療法人柏葉会 札幌柏葉会病院

診療内容：脳神経外科・脳神経内科・循環器内科・リハビリテーション科・放射線科・麻酔科・耳鼻咽喉科

病床数：一般病床167床（SCU24床、急性期病棟69床、回復期病棟74床）

職員数：399人

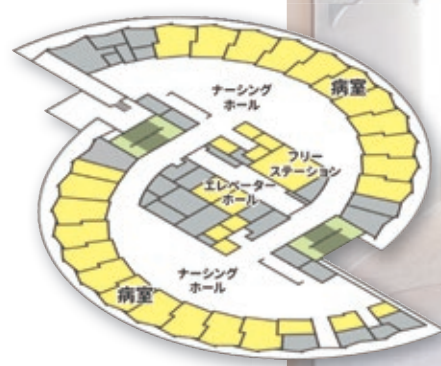
住所：北海道札幌市豊平区

平岸1条12-1-25

<https://hosp.hakuyo-kai.or.jp/>

アクセス：地下鉄南北線「南平岸駅」

下車（徒歩約10分）



地上7階建ての3～6階にある病棟は、上から見ると2つの半円をずらして合わせた形になり、見通しが利いて医療安全面でも優れた構造。ナースিংホールはステーションという詰め所の概念をなくし、スタッフと患者が容易にコミュニケーションを図ることができる



ハイブリッド手術室をさらに発展させたSmart OR。3室ある手術室のうち、メインの2つの手術室の間の壁中にCT装置が格納され、双方の手術室内に移動して術中CT撮影が可能。一方の手術室ではロボットアームの血管撮影DSA装置も備える



来院者を出迎える「エスポア ホール」。病診連携の推進で通院患者を限定し、同院が提唱するレジリエンス（回復力）を引き出す、ゆったりした空間づくりを意識した一例となっている



巨大な液晶モニターが備え付けられたカンファレンスシアター。手術室内の4Kマルチモニターで術野や術者の動きなどの映像をリアルタイムで共有できるため、戦略室として指示を出す、またはディスカッションや手術教育の場となるなど、さまざまな運用が可能である



2018年、前身である柏葉脳神経外科病院の院長に就任して以降、卓越した経営手腕で経営の立て直しを牽引してきた寺坂俊介氏。就任時の公約どおり、2024年に新病院の開設を果たした

り、迅速に対応したりすることができず。デザイン性を追求したというよりも、機能的にしていこうと、より美しい構造になるんだらうと思いますね（寺坂氏）。

こうした新病院のコンセプトの一つが「レジリエンス」という概念である。「困難をしなやかに乗り越える回復力」とも訳されるが、回復力を最大限に引き出す、心通う医療環境でありたいという思いを込めているという。円形の病棟はその具現化の一例である。また、フランス語で「希望」を意味する通院患者の待合フロア「エスポアホール」も、混み合ったイメージのある病院の外來待合室とは一線を画す空間となっており、レジリエンスを象徴するスペースといえる。

手術映像をリアルタイムで共有 若手医師の技向上に有用

診療機能面では、将来的にメディカルツーリズムの受け入れも視野に入れた、国内を代表する脳神経外科専門病院を目指している。「少なくとも脳神経関係の手術に関しては全て対応できるように診断機器や治療機器を揃えたつもりです」。こう寺坂氏が話す通

師などに対して映像に印を付けながら解説したりすることも可能であり、早く手術手技の向上を図りたい医師にとってはうってつけの場といえる。「将来的には、道内の各エリアとネットワークを双方向につなげて手術の遠隔支援や遠隔教育を行うことも技術的に十分可能ですし、実際に準備を進めています」と寺坂氏は話す。小回りの利く専門病院の役割として、道内の脳神経外科治療の均てん化にも力を入れていく考えだ。

働き方改革の推進・徹底で 人材の獲得・定着を図る

寺坂氏が院長就任時から掲げてきたミッションの一つが、サステイナブルな社会づくりへの貢献であり、法人として医療資材の破棄ゼロや食品ロスの解消などにも積極的に取り組んできた。同院が推進している働き方改革も、時間外労働の上限規制が施行されたからといった理由ではなく、より働きやすい環境をつくることで人材の確保・定着を図り、病院の持続可能性を高めていく観点からの取り組みである。例えば、正社員に対して育児・介護休業法の短時間勤務制度（1日の所定労働時間6時間）

り、Smart ORやSmart ERと称した、画像診断部門と一体化した情報統合型のSCU（脳卒中集中治療室）・手術室や、同じく画像診断機器とつながり専用エレベーターで手術室に直結した救急部門を配置し、受け入れから診断、手術へとスピーディかつ高精度な対応ができるのが同院の強みだ。

さらに、情報ネットワーク環境を整備し、院内の至るところでMRIやCTの画像のみならず、手術映像をリアルタイムで閲覧できるのも特筆すべき点である。「手術映像はデスクトップ上でも見れるので、例えば外来で『少し危ないな』と思ったらすぐ手術室に電話ができるという体制になっています。執刀医には少し窮屈かもしれませんが、複数の目にさらされるからこそ上達も期待できますし、安全性も高まると考えています。」（寺坂氏）。

併せて20〜30人収容できるカンファレンスシアターを設置。医師や手術スタッフが一堂に会して映像を閲覧し、手術手技を学べる機会も設けている。手術室と直接通信できるため、指導医が映像を見ながらオペ中の医師にアドバイスを送ったり、参加している若手医

を子どもが10歳になるまで使えるようにしたことで、看護職の離職率低下に一定の成果を上げている。

また、医師の勤務体制としては珍しいが、当直ではなく夜勤という形で夜間の緊急対応に当たっており、夜勤明けの医師は午前中から必ず休息をとることを徹底させているという。「やはり勤務間インターバルなどをきちんと順守していくことが、生産性向上にもつながりますし、何よりも継続して働いてもらえます。若手医師の獲得・定着にもつながるなど、成果は表れています」と寺坂氏は胸を張る。

同院の開院から半年しか経過していないものの、病床稼働率は95%以上に上り、救急搬送数や手術件数もすでに前病院の実績を上回りつつある。「こういう時代だからこそ、事業縮小やコスト削減ではなく、付加価値を高めて事業収入を確保していくという考え方が大事だと思っています。これまで通り変化を恐れずにチャレンジしていきたいですね」と寺坂氏。サステイナブル経営やネットワーク化による技術支援などにより、地域と未来をつなぐ病院として第一歩を踏み出したばかりだ。