

「経営の質」を問うには、赤字体質から脱却し、経営基盤の安定化が必要

「医療の質」と「経営の質」、双方をどのように高めるかは医療機関の課題である。2010年にJHQC（Japan Healthcare Quality Club;日本版医療MB賞クオリティクラブ）の“Aクラス認証”を取得した医療法人愛誠会昭南病院（154床;一般103床、療養51床）は、かつての赤字体質から脱却して経営安定化を図り、さらなる経営の質の向上をめざしている。

健全経営は、利潤追求ではない

“患者・利用者様に安心して頂き、自らも納得できる医療・介護を追求します”という理念を掲げる昭南病院では、それを実現するための方針として、“最善の医療の提供”などと並んで“健全経営の推進”を挙げている。朝戸幹雄院長が2006年の院長就任後に打ち出したものだ。「医療従事者は利益の話をしない、といった暗黙の了解があると思いますが、経営なしにめざす医療について語ることはできません。職員には、利潤追求ではなく健全に病院経営を行うことは医療の問題に他ならないと認識して業務に取り組んでほしいのです。また、患者さんにもそのことを理解していただきたいと考えています」と朝戸院長は強調する。

経営が安定していない病院が最新の医療機器を導入することは難しい。同院では、医療費未収金が2,000万円近くに上った時期があった。中には、支払いの意思を示す患者さんもいたため、一律に診察拒否などの対応をとるのではなく、病院側と患者さん側が理解し合うことが求められた。その上で「月100円でも」と支払いを続ける患者さんに寄り添うためには、病院の“経営体力”が問われる。その強い体力づくりを朝戸院長はめざしたのである。

1988年に鹿児島大学医学部を卒業した朝戸院長は、同大学医学部・歯学部附属病院で2年間勤務した後、叔父が経営する千葉県内の病院に赴任した。「経営状態は決して良いとは言えず、入職2年目からは、人件費をチェックしたり、銀行を回って折衝したりする立場になりました。2億円までしか融資できないという銀行を、『それでは職員の賞与分にしかならない』と説得し、医療機器導入などによる事業計画書を提出することで5億円の融資にこぎつけました」と当時を振り返る。このような経営者としての視点を早くに養ったことが、現在の朝戸院長の経営手腕につながっているようだ。

改革はいさつからコミュニケーションの強化

朝戸院長は、95年から宮崎医科大学附属病院（現・宮崎大学医学部附属病院）に所属した際に、週1回、昭南病院に派遣されたことが縁となり、01年から同院の放射線科の常勤医となった。同院については非常勤時代から、職員同士であっても患者さんに対して、「全体的にあいさつができていない」と感じていた朝戸院長は、まず自らあいさつを徹底的に行った。そうした行動をとったのは、職場を活性化していこうとする意思を職員たちに伝えたいと考えたからだ。

03年、副院長に就任した朝戸院長は、「自分のことは半分に、残り半分を組織のために使い、その力を結集させよう」と、同院の医師たちに訴え続けた。しかも掛け声だけでなく、自分の考えを事前に十分話して理解を得ることによって、医局会議をこれまでの3時間から1時間程度に短縮するなど効率化を図り、皆が組織のために費やすことができる時間を増やしている。

診療報酬改定で保険料収入が大幅に減ることが懸念されていた06年初頭、院長就任の打診を受けた朝戸院長が、それを受託する条件として理事会に挙げたのは、「今は赤字だが、収益が出た時にはその4割を職員に還元してほしい」というものだった。「院長になるならば、オーナーとして取り組もうという心構えを持ちました」と朝戸院長は述べる。このときから本格的な院内改革が進んでいくことになる。

院長就任後、最初に着手したのは職員の給与体系の見直しである。全国や鹿児島県内の医療機関、公務員の給与などを調べ、それを基に新たな給与体系を作成したところ、職員からの反発が相次いだという。特に看護師は年度ごとの採用事情で給与が定められていたので、新体系によって月収が約8万円減る者もあり、そのギャップの大きさから辞表を提出した数は20人に及んだ。「最初に給与面を整備しなければ、毎年のように同じ問題が発生する。看護師が減り、病棟を1つ閉鎖

することになっても取り組む」といった覚悟で、朝戸院長は方針を曲げることはなかった。

大きな英断として給与体系を整えたものの、看護師の定着に関しては即効性は薄く、3年が経過しても離職者に歯止めはかからなかった。そこで、朝戸院長は看護部に「看護師の様子を師長が日々見守り、悩みを持っているようであれば一緒に飲食し、コミュニケーションを図ってほしい。その費用は病院が捻出する」といった指示を出した。その結果、一時、70人程度にまで落ち込んだ看護師数は回復し、現在約100人を維持している。

経営の黒字化 外部から客観的評価を得る

給与体系の見直しと並行して病床稼働率も改革の対象となった。いわゆる社会的入院が目立っていたので、朝戸院長は病院の診療実態を把握しようと考え、退院調整など全てのベッドコントロールを3カ月間停止した。その結果、87～93%だった稼働率は70%台にまで落ち込み、現場では赤字の悪化を心配する声があったが、実際は経営に大きな影を落とさずに済んだ。それは、少ない入院患者さんへ集中した医療を提供することで、緻密なチェックが可能となり、患者さん1人当たりの1日入院単価が上昇したからだ。しかも、患者さんや家族にとっては「丁寧に診てもらえた」と満足度がアップすることにもつながっている。医師や看護師の負担軽減と効率化を図ることに成功したことで、次の3カ月で黒字を計上することができ、当初の約束だった職員への還元も果たした。

経営改革を進めた朝戸院長は、その評価を外部に求め、10年には、JHQCが行うクオリティクラス認証の“Aクラス認証”を取得。この認証制度は、経営品質向上プログラムを活用した医療機関が、体系的・継続的な経営の質向上に取り組んでいることを認証するものだ。同院は現在、上位の「Sクラス認証」をめざしている。とはいえ、こうした認証には「診療報酬に反映されない」といったネガティブな意見がつきまとう。朝戸院長は「そうした捉え方をするのではなく、自分の取り組みが間違っていない



医療法人愛誠会 昭南病院

院長 朝戸 幹雄 先生

Mikio Asato

1988年鹿児島大学医学部卒業。同年鹿児島大学医学部・歯学部附属病院、90年セント・マーガレット病院、92年日立製作所日立総合病院、95年宮崎医科大学附属病院を経て、2001年医療法人愛誠会 昭南病院、03年同院副院長、06年同院院長に就任し、現在に至る。

かったという客観的な評価が得られることは貴重だと考えるべきである」と強調する。

同院は朝戸院長の改革を通じ、病院や経営の在り方について、全職員が同じ方向を向くことができるようになったという。全員で病院経営を考え実践するという組織をさらに強固にしていくために、毎年、所属長を中心とした経営合宿を開いているが、それは、法人全体の経営方針である、“全員参加型の医療福祉経営の実践”を表現した“SMILE”というキャッチフレーズの内容に沿ったものである（図）。

その経営方針は院内のみならず、地域全体との関わり方にも及ぶ。朝戸院長は、血管内治療（IVR）のスキルを持つ自分自身をはじめ、自院の医師について紹介する冊子を周辺の医療機関に配布して理解を深めてもらおうと努めている。逆に、近隣の開業医と顔の見える連携を図りたいと、朝戸院長は新しい試みを開始した。グループホームなどを多数運営している同院であるが、「当院で担当する在宅患者さんに不調があれば、近くの開業医に診てもらった方がよいと考えます。開業医と密接な関係をつくり、『競争』ではなく『共創』の医療圏を構築したいですね」と語る朝戸院長。健全経営によってもたらされる医療の輪は、今後も広がっていくだろう。

図 医療法人愛誠会の経営方針のキャッチフレーズ“SMILE”

S peedy	速やかに、軽快に
M edical Welfare Quality	医療福祉の“経営品質”向上の実践
I dentify by Staff Satisfaction	私達の独自性発揮による職員満足度向上
L egal besides Ethical	ルール遵守、更なる模範的な行動と発言
E ndless & Joyful Improvement	楽しい改善

院内だけでなく、地域との関わり方についても示すものであり、職員全員が共有している。