

急性期から在宅まで シームレスな地域密着型医療を提供

— 鹿児島県曾於市・医療法人愛誠会 昭南病院 —

高齢化の進む地域では医療連携体制の構築が必須となる。鹿児島県曾於市にある医療法人愛誠会昭南病院は、高齢化率35%の地区において、医療連携を進めることで地域の医療を支えている。また、平成15年から職員全員が参加する経営改革に取り組むことで、赤字経営から脱却するなど大きな成果をあげている。同院の地域連携や経営改革について取材した。

高齢化率35%を超える曾於市の医療を長年支えてきた。関連施設に介護老人保健施設、診療所、訪問看護ステーション、在宅介護支援センター、2カ所のグループホーム等を開設し、急性期から在宅までシームレスな地域密着型医療を展開している。

高齢化が進行し医師の確保が必要な地域において医療連携は不可欠となるが、同院では地域の病院間の連携強化に積極的に取り組んでいる。

同法人昭南病院院長の朝戸幹雄氏は、「医療連携について次のように語る。

近隣の病院との 医療連携を強化

昭和21年に開設された医療法人愛誠会昭南病院は、鹿児島県の大隅半島の北部に位置する曾於市にある。高齢化率35%を超える曾於市の医療を長年支えてきた。関連施設に介護老人保健施設、診療所、訪問看護ステーション、在宅介護支援センター、2カ所のグループホーム等を開設し、急性期から在宅までシームレスな地域密着型医療を展開している。

高齢化が進行し医師の確保が必要な地域において医療連携は不可欠となるが、同院では地域の病院間の連携強化に積極的に取り組んでいる。

同法人昭南病院院長の朝戸幹雄氏は、「医療連携について次のように語る。

「高齢化が進行し医師の確保が必要な地域において医療連携は不可欠となるが、同院では地域の病院間の連携強化に積極的に取り組んでいる。

施設の概要

医療法人 愛誠会 昭南病院

〒899-8106
鹿児島県曾於市大隅町下窪町1番地
TEL 099-482-0622
FAX 099-482-5357
URL <http://www.aisei-kai.com/>



設立：昭和21年
理事長：徳留 稔
院長：朝戸 幹雄

病床数：154床（一般入院基本料10：1…103床／療養入院基本料2…51床）
診療科：内科、外科、整形外科、脳神経外科、放射線科、神経内科、泌尿器科、消化器科、循環器科、リハビリテーション科、耳鼻咽喉科、眼科

職員数：292人（非常勤含む）

関連施設：ケアセンターやごろう苑（介護老人保健施設）／北地域診療所／大隅地域訪問看護ステーション／大隅町在宅介護支援センター／総合在宅ケアセンター／やごろう苑／ケアステーションすえよし／ケアステーションありあけ／ふれ愛の家おじやったもんせ（グループホーム）／グループホームあがいんせ

それは医師の有効活用にもつながるとしている。そうした共通の認識をもてる病院間での連携を強化することで、クリニックを含めた緩やかな共同体が組めるとしている。

「外来だけのクリニックでも、担当の先生がいれば高齢者も安心して診てもらうことができますし、何かあればその先生を通じて当院が診ます。それでも手に負えない場合には、鹿屋市や都城市の病院に紹介をしたり、どこにいて

そのためには、医師同士がきちんと向き合ってコミュニケーションを取る。

医療連携の鍵は 医師同士のコミュニケーション

「診てもらえる体制が敷かれていれば、地域住民にとつてもメリットだと思います」（朝戸院長）。



▲病棟受付。診療時間は職員の元気な挨拶が交わされる

◆共に地域を支えるという考え方から、近隣の他施設のパンフレットも置かれている

ケーションをとることである。先方の病院に「朝戸医師に頼まれたら断れない」という関係をつくり、その代わり依頼があつたときには絶対に断らないという。

また、同院では医師の得意・不得意分野を記したプロフィールシートを作成し、地元医師会に提出している。

これは医療連携する際に、同院の医師がどの分野を得意としているか知つてもらうというねらいがある。救急隊が当直者の情報を事前に知つていれば、専門医がいる病院から先に連絡をいれることができ、時間的ロスが少なく限られた医療資源を有効に使えるとしている。まずは同院が作成して近隣の病院にも協力してもらおう。在宅医療については、いわゆる老老介護や独居老人が非常に多い地域であることから、「家族が高齢者を見る」といった、これまでの図式は7割が成り立たないとい

う。「医療機関だけで在宅患者をす

も診てもらえる体制が敷かれていれば、地域住民にとつてもメリットだと思います」（朝戸院長）。



地域全体で成り立つ共創の医療を考える

医療法人愛誠会 昭南病院
院長 朝戸 幹雄氏

曾於市のように高齢化が進行し医師不足の地域では、地域全体で成り立つ医療を模索しなくてはなりません。具体的には近隣に整形外科で経営を維持している病院がありますが、当院はその病院の診療に該当する患者はそのほとんどを紹介しています。でもそれが大事だらうと考えています。当院が整形外科医を集めれば一時的には患者が集まつてよいでしょうが、入院させてもベッドが足りなくなり、患者が溢れて在院日数が延びることになるでしょう。これでは当院だけでなく、地域全体にとつてもデメリットです。仮にその病院の経営に影響を及ぼすとしたら、地域住民を支えることはできません。共に創るという共創の医療を本気で考えていかなければならぬと思います。

そのためには、医療連携が鍵になりますが、重要なのはコミュニケーションにつきます。地域医療連携室は当院でも設置していますが、最終的な調整をするものであり、これだけでは本当のコミュニケーションはとれません。医師同士が顔のみえる関係で本気になって向き合うことで機能すると考えています。

これからも職員を大切にし、地域に貢献できる組織であり続けたいと思います。

べて診ていくのはとても無理なので、グループホーム等に集まつてもらい、みんなでみていくかたちが必要だと考えています。例えば、1つの家族で1人の高齢者を見るのは難しくても、社会全体で10家族くらいを一つのコミュニティとして、何人かの高齢者を診ることは可能だと思います。この社会全体で高齢者を支えるシステムを構築しないかぎり、これからこの在宅医療は難しいと思います。この地域でこのような地域医療のシステムをつくることは、10年後、20年後の日本のモデルとなると考えています。そのため、患者や家

族、地域の医療機関に『このようないコミュニティをつくついていきませんか』と呼びかけていきたいと考えています」（朝戸院長）。

全員参加型の経営改革に着手

同院では、朝戸院長が副院長に就任した平成15年から、全職員が

参加する経営改革に取り組んでいます。これにより改革以前の赤字体質から脱却するなど大きな成果をあげている。

最初に着手したのは給与体系の見直しであった。人件費率が高く、



▲ゆったりしたスペースのリハビリテーション室

◆ナースステーションでは常にコミュニケーションがとられている

とくに看護師は入職の段階で大きな差が生じるなどの問題もあったという。事務局長の鶴田光樹氏が「独自の評価システムを構築した。また、改革前は賞与についても、職員の離職を懸念して銀行に借入をして支払っていた。

新給与体系を導入したことでのなかには月額で6万円ほど引き下げられるペララン看護師もいたため、80人いた看護師の20人が辞表を提出するなど大きな反発があつたという。しかし「病棟をひとつ

意欲が高まり、モチベーションの高い若手職員が増えているといふ。

また、全員参加型の経営改革を行つうえで、とくに医師に対しても経営に関心をもつことを促している。

「病院のなかで実際に稼ぐのは医師ですかね。当院の場合、常勤医師が13人、職員

は260人なので、医師1人当たり20人分稼ぐという意識があれば、どれくらい売り上げが必要かわかりますし、赤字にはなりません。」稼ぐ“という言い方は医療機関にそぐわないと思いますが、これは自分たちの収入を増やすということだけではなく、病院

閉鎖してでも残った仲間と本気で頑張る」と強い決意で臨み、看護師からの80項目にもなる公開質問状に回答した結果、数人の退職者にとどまり、病棟も閉鎖することなく維持できた。後に退職者から復職したいと申し出があったが、組織の秩序を守るために、1年間は再雇用を認めなかつた。これにより意欲が高まり、モチベーションの高い若手職員が増えているといふ。

また、全員参加型の経営改革を行つうえで、とくに医師に対しても経営に関心をもつことを促している。

「病院のなかで実際に稼ぐのは医師ですかね。当院の場合、常勤医師が13人、職員は260人なので、医師1人当たり20人分稼ぐという意識があれば、どれくらい売り上げが必要かわかりますし、赤字にはなりません。」稼ぐ“という言い方は医療機関にそぐわないと思いますが、これは自分たちの収入を増やすということだけではなく、病院

の体力を上げることで検査機器を揃えるなど、医療の質を担保することにつながるのです。経営がなに理想論は語れませんし、よい医療を提供しようと思えば必要なことです」（朝戸院長）。

自分の考え方を率先して実践している院長の姿をみて、他の医師たちにも次第にこの考え方が浸透していく。

また、医師以外の職員も経営に参加する方法はいくらでもあるとされている。例えば、受付で気持ちのよい挨拶や笑顔で対応することで、患者に気持ちよく帰つてもらえることは病院の経営的側面からみても大きなメリットになる。一人ひとりが自分にできることを本気で考えれば病院・組織は変わつていくといえよう。

看護師の定着率が高まり看護配置基準10・1に

そのほか、ベッド稼働率の見直しも行つた。以前はベッド稼働率93%が損益分岐点で、社会的入院も多く、そのままでは病院本来の役割がみえないこと、あるべき医療のあり方ではないとの考え方、特別な理由がないかぎり、可能な患者への退院促進を徹底させた。その結果、90%台であったべ

ッド稼働率は70%台まで低下。大幅な収益減が予想されたが、実際にはそれほど下がらなかつたという。その理由は医師や看護師の業務負担が軽減され、集中して患者を診ることで、必要な医療を確実に提供することができ、患者1人当たりの日当点（入院単価）が上昇したためであつた。分析すると、ベッド稼働率を80%まであげると黒字化できることがわかつた。これにより医師や看護師の意識も変わり、本来あるべき医療を提供することで患者にも病院の経営面によい影響をもたらしている。

また、慢性的な看護師不足で、5人入職しても数年後には1人しか残らないような状態であつたため、看護師の定着率を高める取り組みも行つた。

看護師の退職原因のトップは職場環境で、なかでもいちばん影響するのは人間関係です。報酬を上げても一時的なものに過ぎません。そのため、所属長には“積極的にコミュニケーションをとり新規の看護師を大切にすること”を徹底させました。人の気持ちをほぐしたりケアするには、「今しかない」という、タイミングがあります。それを逃さず本音を聞き出すことが重要なため、所属長に飲食費の権限を持たせ、必要であれば

福祉・医療 最前線

いくらでもそれを使ってコミニュニケーションを図る場をもつことを認めました。それを見極めるためには常に職員の変化を観察する必要がありますが、そのような感性を磨いてほしいという考え方もありました」（朝戸院長）。

所属長の献身的なフォローにより看護師の退職者はゼロとなり、直近の3年間で30人近く増えているという。それまで懸案であつた看護配置基準の引き上げについては、13・1から平成22年には10・1とすることができ、大きな成果につながっている。

「いくらでもそれを使つてコミュニケーションを図る場をもつことを認めました。それを見極めるためには常に職員の変化を観察する必要がありますが、そのような感性を磨いてほしいという考え方もありました」（朝戸院長）。

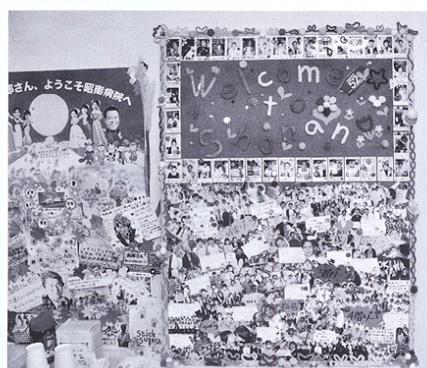
黒字体質に改善し、活気にあふれる院内

これらの経営改革を実行して、現在では完全な黒字体質に改善し、院内の雰囲気も活気にあふれるようになった。

「収入 자체が大きく伸びているわけではなく、むしろスリム化して経常利益が年々伸び続けています。経営改革の成果もあり、また職員の頑張りもあり現在は、借入によるものではなく、引き下げ以前の賞与の金額に戻すことができました。また、改革により職員が

事務局長）
さらに、平成22年には初めて決算賞与を支給している。これは朝戸院長の院長就任時に、士気を高めるために「純利益がでたら4割は決算賞与として職員に還元する」とことを理事会で承認していたものだ。初年度の金額は1人当たり5万円を支給している。職員たちのモチベーションが上がり、一体感が高まつたという。

JHQC（日本版医療MB賞クオ



▲入職式のウェルカムボード。職員が自主的に作成するという

リティクラブ）において、経営改善の実績や取組みが評価され、鹿児島県で初となるクオリティク拉斯A認証を取得している。今後の課題については、医師・看護師の人材確保をあげている。現在、看護師は安定しているものの、医師の新しい研修制度が始まってから過疎地における医師の確保は困難な状況にある。当然、医師なら誰でもよいわけではなく、採用面接の際には「50%は自分の専門以外も診てくれなくていい」と思われる組織でありたいと考えています。そうすれば、自ずと進むべき道や存在価値は決まってくることを要請している。自分は、このような地域の病院は成り立たないためである。医師さえ確保できれば、ポテンシャルの高い職員を多く抱える同院はうまく機能していくという。

「これからも、職員に当院に勤めてよかつた“と思われ、患者・家族から地域になくてはならないと思われる組織でありたいと考えています。そうすれば、自ずと進むべき道や存在価値は決まってくるので、まずは職員が誇りを持てるような組織でなければならぬと思います」（朝戸院長）。

経営改革を実行し、職員や患者満足度を高める同院の取組みが、今後も注目される。

人を大切にする組織に

医療法人愛誠会 昭南病院

事務局長 鶴田 光樹氏



経営改革を実行してから職員は明るくなり、それぞれが自分にできることを考えて自主的に行動できる組織に変わりました。例えば、新人職員の入職式では、ご両親からのメッセージや写真などを集めて、一人ひとりの映像を作成し、上映するサプライズ演出をしています。これは職員が手分けして実家を訪問し準備していますが、担当を決めて行うわけではなく率先して名乗り出してくれます。新人職員には法人の職員を大切に育てていきたいという気持ちが伝わり、これから指導する立場の職員たちも「こんなに大事にされてきた人を預かるのだから、大切に育てよう」と思うことにつながっています。

また、当院は平成22年に病院経営の質向上を第三者が評価するJHQCでAクラス認証を取得しましたが、今後はさらに上位に位置するSクラス認証を目指していきます。非常にレベルが高いのですが、審査を受けると評価レポートがフィードバックされ、それが次の経営の課題になります。それをクリアしていくほど、地域にとって必要とされる病院となり、職員にとっても楽しくやりがいのある病院になると考えています。