

【第一線で地域医療をリードする病院紹介】

The front hospital

ザ フロント ホスピタル

医療法人愛誠会

昭南病院

鹿児島県曽於市

“人中心”の経営改革で業績を改善 「自分で考えて行動する」を実践

医療法人愛誠会は、鹿児島県曽於市で2次救急から在宅介護までの各種サービスを提供している。このうち昭南病院は、2006年に朝戸幹雄氏が院長に就任して以来、“人中心”の経営改革を実践。「自分で考えて行動する」を基本スタンスに、業績も向上を続けている。

「陰でコソコソ言うな 正直にやりあおう」信念を曲げず 正面から改革に着手

昭南病院が位置する曽於市は、人口4万人足らずで畜産や畑作など農業が産業の中心だ。大隅半島の中核である鹿屋市や宮崎県第二の都市である都城市と隣接しており、患者獲得に苦戦を強いられる地域と言える。

朝戸氏は、01年に就職した当時の昭南病院を振り返り、「活気が感じられなかった」という。医局会議はガラガラと長く、8時半に始まるはずの外来診療も9時近くにまでずれ込んでいた。03年に副院長に就任すると、できるところから改善に着手した。会議では司会を担当し時間を1時間以内に終了。病棟見回りも率先して早い時間から行い、8時半の外来診療スタートを徹底。朝戸氏の取り組みに感化され、他の医師も見違えるような動きに変わってきた。

06年には、理事会から院長就任を打診された。この際、朝戸氏は理事会に対し、「純利益が出たら4割は決算賞与として職員に還元を」と条件を出した。当時

の同院は赤字が続いており、賞与時は銀行から借り入れ、分割して返済するような状態。職員に支払われる額も、年々減少していたという。

「『患者さんを大切にする』という理念を実現するに



「改革はリーダーが信念を持ち、先頭に立つべき」と語る朝戸幹雄院長。

は、職員が元気で、互いに大事にしあう病院にしていかなければ。職員が『楽しい』『仲間がいる』と感じられてこそ、理念の実現もある」。

一方で朝戸氏は、職員に対しても“本気の取り組み”を求めた。医師以外の所属長を集め、自分で考え行動することを実践するよう伝えた。「表面だけで『はい』と言ひ、陰でコソコソ言うのはやめてくれ。言いたいことがあれば、面と向かって言ってほしい。本気になって、病院の改善に取りくまないか」。

これまでトップダウンの経営が続いた中で、中間管理職は「上から言われたことをやっておけばいい」と、自分が責任をもって取り組む機会は多くはなかった。「自分で考えて行動する」という朝戸氏の言葉を負担に感じ、退職を希望する職員もいたという。

また、“頑張った人が報われる給与体系に”と取り組み始めたところ、長く勤めている看護師たちから猛烈な反発を受けた。看護部からは80項目の質問状を突きつけられたが、それに対して1つひとつ対応し、看護部との対話を続けた。対話の途中、20名以上の退職希望者が出た際は、看護部長から「病棟が持たない」との懇願もあった。しかし朝戸氏は「病棟を閉鎖してでも断行する!」と宣言。結局退職者は4人で済み、病棟閉鎖の危機も回避された。

朝戸氏は、「改革を実行するには信念を曲げないことが大切。リーダーは目先にとらわれず、5年先、10年先を見つめて先頭に立つことが求められる」と語る。

職員への決算賞与支給を 喜ぶ医師たち 醸成された仲間意識に感激

朝戸氏は、医師に対しては違うアプローチを試みた。医師は、一生懸命診療に取り組んでいるが、それで満足している者が多い。病院の中で唯一、収益を生み出す部署だと意識している人は少ないため、経営の意識を持たせるところからスタートした。

「医局は企業で言えば幹部クラス。業績が悪い時、



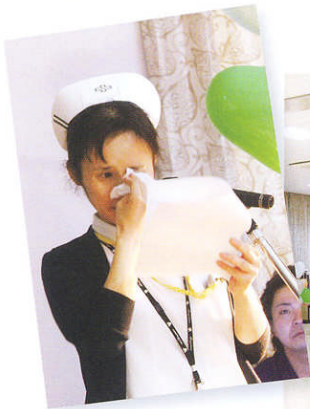
和やかな雰囲気朝戸院長と放射線科職員。

企業ならば役員から報酬が削られるが、医局はまったく減額されない。幹部とはいえ保護されているのだということを認識してほしいと話した」。

例えば、当直の際の医師の手当を具体的に示し、それをまかなうには、何人の患者を受け入れなければならないかを理解させた。「忙しいからとか、やりたくないからとか、勝手に断ることは許さない。医師が収益を上げるんだという意識を徹底させました」と朝戸氏。

一方で、医師の向上心も刺激した。「多くの医師は純粋に、『もっと良い医療を提供したい』『良い薬を使いたい』と思っています。より高い次元の質の良さを実現するにはどうすればよいか。現状に満足せず、もっと高い次元を目指そうと話し、理解が得られました」。

朝戸氏の院長就任後、経常利益は右肩上がり続き、就任から5年目の11年、約束の決算賞与が支給された。「職員に決算賞与が支給されたことを、医局が喜んだのが何よりうれしかった。賞与は、収益を上げるために医師が動いた結果です。他者の喜びを自分の喜びに感じてくれるようになったことが、とてもうれしかったのです」。



家族の手紙を代読することで、新入職員を家族の一員のように迎えられる。



職員手作りのウェルカムボードが
新入職員を温かく迎える。

職員の定着は所属長の気遣い 心配りが決め手 不安や悩みはその日に解決を

昭南病院は近年、“職員が辞めない”ことで話題になっている。朝戸院長自身も、さまざまな講演会で、「配偶者の転勤や定年退職以外の退職者はゼロ」と報告している。職員が辞めない秘訣は何だろうか。

「一言でいえば“飲ませ、食わせ”」と朝戸氏は笑う。だが本当の意味は、所属長が部下を気遣い、心配りし、不安や悩みをその日のうちに解決する場を作るということだ。

「所属長は常に部下の顔を見て、ちょっとした変化に気づいてほしいと思っています。ふだん元気な人が、あいさつをしても目を合わせない、下を向くなどしたら、これは異変です。所属長には、その日のうちに話をする場をつくりなさいと話しています。その際の経費は私が持つと。これまでに30人くらい相談に来ましたが、誰も辞めていません」。

“飲ませ、食わせ”には、「所属長の運営に任せる。だけど、困った時は院長に相談してくれ」というメッセージも込められている。これにより所属長は、ふだんの運営に責任を持ちながら、院長に対しての信頼も増すようになる。また、所属長は部下に対するふだんからのコミュニケーションを大切にするようになり、信頼関係の構築につながっている。

スタッフに対しての“サプライズプレゼント”も院内のこ

ミュニケーションを潤滑にしている。入職式の際には、事前に新入職員の家族を訪れ、ビデオ撮影し家族のメッセージを会場で流した。また、家族から送られた手紙は、配属先の所属長が朗読。所属長は、家族の一員のような気持ちで新入職員を迎える。新入職員はもちろん、式に参加した先輩職員たちも感激し、温かい雰囲気ですべての式が進行したという。

「サプライズは、ふだんのコミュニケーションができていなければ、しらけますよ。入職式が成功しているのも、ふだんから温かい雰囲気ですべての仕事をし、新しく来る人たちを歓迎しようという気持ちがあるからこそです。ふだんが大切に、何よりもあいさつが基本だと感じています」。

同院は新入職員の面接も重視しており、入職希望者は複数回、面接を受けることになる。面接は理事長や院長、事務局長、所属長で行う。その際重視するのは本人の人間性で、本当に患者に寄り添える人かどうかを見極めていく。面接後、担当者はどこが良いから採用なのか、どこが悪いから不採用なのかを話し合う。これを何度か繰り返し、全員が合格を出した時に採用するという。

人材が不足している多くの医療機関では、人数合わせのための採用も多く見受けられるが、同院では徹底した面接により“欲しい人材”の確保を行っている。所属長は自分が面接し、採用した人材なので責任を持って育てることにつながり、職員が辞めない組織作りの基礎となっているのだ。

医療機関や人々が 地域の医療提供体制を 理解する仕組みを構築

同院は現在、「医師のご紹介」と名付けた小冊子を作成している。昭南病院に所属する医師の特徴や得意分野を細かく記載したもので、連携医療機関や救急隊に配布している。

「『昭南病院をかかりつけにしているのに、交通事故の際、他の病院に回された』という不満を受けることがあります。整形外科分野なので他の医療機関に依頼したわけですが、患者さんや家族には理解しづらいと思います。地域の医師の特徴や得意分野を網羅し、医療機関や一般の人にも理解をうながせるような冊子やシステムをつくっていくべきではないか。『医師のご紹介』は、地域の医療提供体制を正しく理解し、活用していくための第一歩と位置付けています」。

地域の医療提供体制の中で、昭南病院はどのような役割を果たしていくのか。朝戸氏は、患者の医療必要度に合わせた機能分化を推進するため、昭南病院は消化器系疾患と診断を重視するという。

「当院が整形や心臓、脳などの診療科を設置すれば、一時期は収益につながるでしょうが、地域医療が崩壊してしまう可能性も高くなる。当院の強みは画像診断で、読影医とのネットワークもあり、全国のスタンダードに負けない医療を提供できる自信があります。当院



医師の特徴と
得意分野を明記した
「医師のご紹介」

The front hospital

できちんと診断をつけ、心臓や脳領域の治療は専門の医療機関に送る仕組みを充実させていきたい。医師は自分で何でもできると思いがちですが、専門以外は得意とする人に紹介するなど、柔軟な考え方が必要です。当院の診療手順の中にも、『専門外はその旨を説明し、院内外の専門医を紹介する』という項目を入れています。また、地域の人たちに対しても、健康教室などを通じて、医療提供体制の仕組みや地域の医療機関の得意分野などを伝えていくようにしています」と朝戸氏。「患者さんに安心を」という理念を、院内だけでなく、地域にも定着させていく計画だ。



「全国スタンダードに負けない質の高い診断を」読影する朝戸院長。

hospital data



医療法人愛誠会

昭南病院

〒899-8106

鹿児島県曽於市大隅町下窪町1番地

TEL:099-482-0622

<http://www.aisei-kai.com/>

■診療科目:内科、消化器科、循環器科、神経内科、放射線科、外科、脳神経外科、整形外科、泌尿器科、耳鼻咽喉科、眼科、リハビリテーション科

■病床数:154床