

「プロ院長」のしごと

プロ院長のしごと術
3カ条

- 1 コミュニケーション向上で組織を1つにまとめる
- 2 嫌なことでも本人に対し直接はつきりと伝える
- 3 権限委譲で一人ひとりが考え、実行できる組織

オーナーとは裏表なく
何でも伝える関係を築く

院長就任後は、スタッフを大事

話が一向に進まなかったからだ。朝戸院長は理事会で、「自分が院長を受けたからといってうまくいくとは限らない。業績悪化で倒産するかもしれない、そういった覚悟をもって任せるというなら受ける」と確認をとり、同意が得られたことで、院長を受けることにした。「副院長と院長とはまったく意味合いが異なります。院長は最終的に自分で責任をとる立場であり、雇われといえども自分の病院です。私自身も覚悟を決め、いい病院にしたいと思うようになりました（朝戸院長）

にすると宣言。職員一人ひとりが自分で考え、実行できる組織への変革を図った。自分を含め、トップや幹部の決定に対し、おかしいと思えば「ノー」と言える権限を全職員に持たせた。朝戸院長も理事長に対し、言うべきことは遠慮なく伝える。「裏表がない信頼関係が構築できているため、禍根を残しません。時にはオーナーである理事長から言いづらいことは私が代弁し、理事長にフォロウの役回りを担ってもらうこともあります」

医師に対しては病院のなかで唯一、収益を生み出す部署として経営に関心を持ってもらう必要性を説いた。それにより、11年には経常利益がプラスとなり、決算賞与

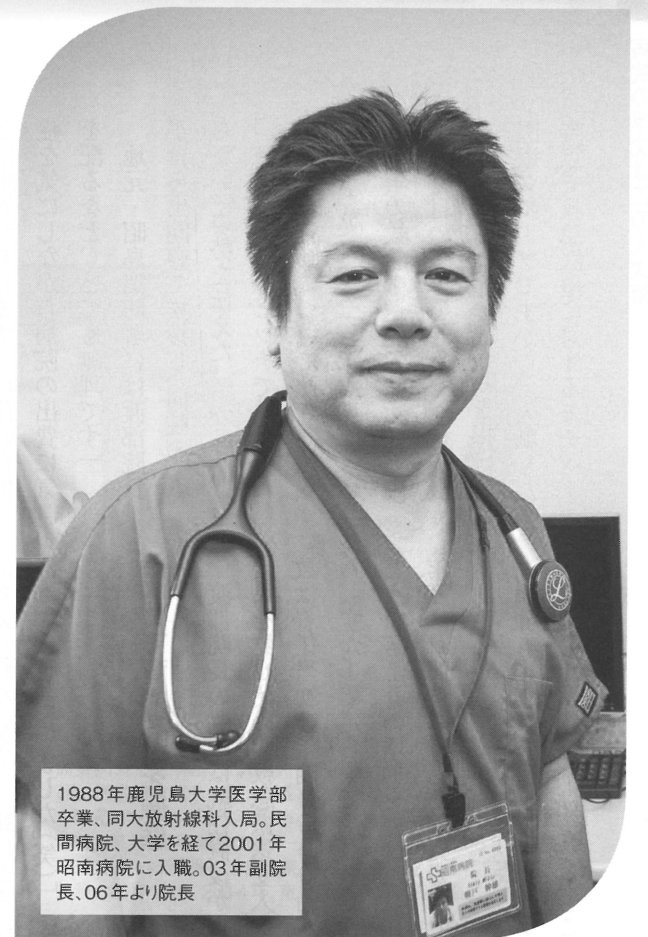
「言うべきことを言える」風土づくり

コミュニケーション
向上による信頼関係
で多くの改善を推進

朝戸幹雄

医療法人愛誠会昭南病院

職員間のコミュニケーション向上、権限委譲、医師の経営参画、経営の透明化、風通しのよい職場環境——。院長就任から10年、朝戸幹雄院長は数々の改善を先頭に立って進めることで、病院に活気をもたらした。その根本にあるのは、何でも遠慮なく伝えられる人間関係づくりにある。



1988年鹿児島大学医学部卒業、同大放射線科入局。民間病院、大学を経て2001年昭南病院に入職。03年副院長、06年より院長

医局、理事会の全員一致で
副院長、院長に就任

鹿児島県の大隅半島南部、人口3万8000人弱の曾於市にある昭南病院。恩師からの推薦で朝戸幹雄院長は2001年4月に入職した。

朝戸院長はインターベンショナルラジオロジー（IVR）のスペシャリストであり、当初は週4日勤務で、2日は他院でのIVRや血管造影、読影をしていた。しかし、単に診療をしていけばいいというのではなく、慢性的に活気のない病院を変えたいと考えた。

「病院運営は当時トップダウンで行われていました。『上から指示されたことをやっておけばいい』という空気が蔓延していました」と朝戸院長は打ち明ける。医局会など会議時間が軒並み3〜4時間かかっていたことから効率化を図るため、一時間以内に終わらせるよう会議の時間短縮を提案。このように改善に向けて、少しずつ提案を行った。03年、徳留稔理事長から副院長に打診された。条件として、「医局員全員の一致でなければ受けない」としたが、全員の

了承があり、副院長に就任した。副院長就任後から、本格的な院内改善に着手した。最初に取り組んだのは、職員間のコミュニケーション向上。全職員と患者さんに対し、自分から積極的に声をかけることで挨拶ができる風土づくりを行った。

次に医師の勤務状況を変えた。外来診療は8時30分開始だったが、9時開始が常態化していた。病棟回診が遅れる理由として挙げられたため、回診の時間を早めることで定時開始できるようにした。「組織づくりで一番大事なものはコミュニケーション。中間管理職である所属長を集め、『悪いところはどんどん指摘してもらっていいから陰でコンソソ言うのはやめてほしい。病院改善に向けて本音で語り合いたい』と伝えました。共感してくれた職員が4〜5人で、彼らが私の考えをほかの職員に伝えることで院内全体にも伝わるようになりました（朝戸院長）

06年5月、理事長から院長になってほしいとの話が出た。一度は断った。「新しい病院をつくりたいので力を貸してほしい」と声をかけられて入職したのに、その

として職員に支給できた。そこで見られたのは、他職員への支給を医師が喜ぶ姿だった。

また、全員参加型でなければ病院経営は困難だと考え、ウェブ上から職員全員がいつでも病院経営に関する数字が見られるシステムを導入。病院全体としては、医療機関が経営の質向上に継続的に取り組むための認証制度「JHQCクオリティクラスA認証」を取得した。これらの取り組みから、地域での病院の評判も上がり、職員が誇りを持つて働ける組織へと変えることができた。活気のある病

院となり、離職も減った。

朝戸院長は、プロ院長の利点として、資金繰りを考えることなく自院のために必要な決断がしやすいと指摘。同院は今年3月、出資持分のない医療法人に移行した。「私のことを信頼し、思い切った決断をしてくださった理事長には感謝しています」と話す。「当たり前の医療を行おうとするだけで自分自身、経営能力があるとは思っていません。地位や権力で人を判断せず、嫌なことでも直接たず。シンプルですが、これが基本です」

医療法人愛誠会
昭南病院

1946年9月、「徳留医院」として開院。85年、医療法人愛誠会へ改組。2004年、新病院移転。06年病院機能評価認定、08年JHQCクオリティクラスA認証。理念は、「私たちは患者さまに安心して頂き、自らも納得できる医療を追求します」。二次救急告示病院であり、人工透析、糖尿病教育入院などを行っている。訪問診療のほか、法人内の関連施設と連携し在宅介護まで提供する。
<http://www.aisei-kai.com/>



住所：鹿児島県曾於市大隅町下窪町1
診療科：内科、外科、脳神経外科、放射線科、神経内科、泌尿器科、呼吸器外科、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、麻酔科
病床数：154床（10対1一般入院基本科103床、医療療養病床51床）
患者数：外来260人（1日あたり）