

CASE②



「人想い」の組織づくりが赤字体質からの脱却につながる

医療法人愛誠会 昭南病院
院長 朝戸幹雄

職員を大切にすることで組織が1つにまとまり、それが患者を大切にすることにつながる。こうした理念のもと赤字体質だった病院の経営改革に挑み、成果を上げているのが医療法人愛誠会昭南病院(鹿児島県曾於市)だ。職員や医師の意識が変わり経営体質も大きく改善した。院長の朝戸幹雄氏に話をうかがった。

トップの責任を明言し 職員との信頼関係を構築

——経営改革において「人」、特に職員を大切にする取り組みを行われていると聞いています。

朝戸 私が当病院に勤務するようになったのは2001年で、03年に副院長になったのですが、病院はその当時、職員の接遇向上に力を入れていました。患者さんを「患者様」と呼び、患者さんとの間に何かトラブルが起きたら、まずは「謝りなさい」「お詫びをしなさい」という指導が行われていました。

それに疑問を感じたのが原点で、「本当にそうなのか、そういうやり方でいいのか?」と考えました。職員が患者さんの次に置かれているというのは逆ではないか、そもそも職員が幸せな顔をしていないのに患者さんに対していい顔ができるのかと。病院内の雰囲気も、決してよいとは言えませんでした。職員は愚痴が多く、それも陰で悪口を言ったりすることが多かった。それは長年積み重

なってきたもので、風通しのよくない風土でした。そうした中で接遇に力を入れて、「患者様」と呼ぶことにどんな意味があるのかと。

そういうこともあって06年に院長になった時、最初に職員に言ったのは、「自分が一番大事にすべきは職員だと思っている」ということです。もう1つは、「患者さんと職員は基本的に対等な関係にある」ということ。患者さんとの間にトラブルがあった際、間違いがあれば素直に謝らなければいけないけれど、理不尽なクレームなどには毅然とした態度で対応すべき。現場で解決できない時は、私が出て行くと明言しました。

——トップが最終的に責任を取ると明確に伝えたわけですね。

朝戸 いざとなった時に逃げるようなトップでは、普段どんなに格好いいことを言っても誰もついてきません。「院長も自分たちの味方だ」と思えるような行動を示すべきだと思い、職員との信頼関係の構築に努めてきました。

——それにしても、患者よりも職員が大事、というのは大胆な表現

ですね。誤解を招きませんか。

朝戸 確かに患者さんが聞けば、「なんだこの病院は」と思うかもしれない。「患者様」の呼称も止めました。しかし、その言葉の裏には、職員を大事にすれば、職員は当然患者さんを大事にしてくれるという思いがあったのです。

給与、賞与を見直し 本気で経営改革に取り組む

——職員を大切にするために具体的にどのようなことを手がけられたのでしょうか。

朝戸 院長就任を打診された時、理事会でお願いしたことがあります。自分は全力で経営改善に取り組む。その代わり、利益が出たらその4割を職員に還元してほしいと。個人病院だからできるだけ借入の返済に充てたいと考えるのは理解できますが、それでは職員のモチベーションは上がりません。

純利益の40%を職員に還元する約束を取りつけた上で、給与体系の見直しをしました。職員、特

に看護師の間に大きな不均衡が生じていたためです。全体的に20～30代のバリバリ働く若い世代の給与が低く抑えられていた。そこで全国的な水準などを調べて、給与体系を見直しました。長く勤めていた人の中には、月6～8万円下がる人もいました。

——反発もあったのでは。

朝戸 当時、約80人いた看護師のうち20人が辞表を提出しました。経営者として辛いですが、看護部からの意見や不満などに1つひとつ答えながら、制度見直しの必要性を訴え、断行しました。結果的に4人の看護師が辞めました。

——それだけ危機感が強かったということですね。

朝戸 当院は長い間、赤字体質でした。それにもかかわらず、銀行からの借入れで職員の給与支給に充てていた。現在の副理事長は民間企業の社長でもあるのですが、「給与というのは利益から払うもので、借金してまで払うことはない。一般企業なら倒産ですよ」と指摘されました。前経営者には、給与をカットしたり、払わなかったりということになれば職員が離

散してしまうという懸念があったのだと思います。

私は、たとえ病院であっても一般企業の経営手法を取り入れることはできると思いました。逆にそうしなければ、これからの病院経営は厳しい。本気で経営改革をやってみようと思えました。実際、院長になった年、職員の給与は下がりましたが、健全経営を継続しなければ、病院の理念は実現できないし、職員を大切にすることもできません。

医師の意識の変化が 病院経営に直結する

——改革に対する医師の反応はいかがでしたか。

朝戸 一番難しいのは、医者を目をどうやって同じ方向に向けさせるかです。経営をうまくやるにはこの1点が非常に重要です。医者が動かない限り、病院は動かない。

当院に勤務し始めた頃に驚いたのは、8時半から外来が始まるのに、先生たちは8時半には病院に来ているのですが、診察室には9

時前後に来るのです。患者さんはすでに待っているのですが、先生たちに言わせると、外来の前に病棟の入院患者を診なければいけないと。外来に間に合うように病棟を回るのが普通の感覚だと思うのですが、そういうことは言わず、自ら実践して見せました。7時過ぎには来て、まず自分の患者さんを診て、8時半にきちんと外来を始めました。

院長になり、まず先生1人ひとりと話をし、説得して回りました。みんな年上ですし、この病院でのキャリアも長い。しかし、私は自ら率先して働くという姿勢をずっと見せていましたから、みんな話は聞いてくれました。率直に自分の気持ちを伝えた。働く職員が幸せであってほしいと。すると、先生方もみな賛同していただきました。本心は同じ思いだったのです。

——スムーズに進んだのですね。

朝戸 しかし、経営という視点はありませんので、「一生懸命やっているのに、これ以上何をさせるんだ」という警戒心もありました。どんなに一生懸命働いたとしても、収益に結びつかないのでは、努力の甲斐がありません。何とか赤字体質から脱却するために努力し、自分の給与もきちんと確保できて、職員にも還元できるような働き方を私たち医師がやらないで誰がするのですか、効率的な働き方をしてくれませんか、という話を繰り返しました。

病院で実際にお金を稼げるのは医者だけです。どんなに優秀な職員がいても、医者の協力がなければ収益は上がりません。たとえば、外来で、特に初診の患者さんは、

医療法人愛誠会 昭南病院

鹿児島県曽於市大隅町下窪町1番地
TEL: 099-482-0622
ホームページ: www.aisei-kai.com

■診療科目

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

■病床数

154床（一般病床103床、療養病床51床）

■関連施設

- ・北地域診療所
- ・ケアセンターやごろう苑（入所100名、通所リハビリ100名）
- ・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
- ・ふれ愛の家おじゃったもんせ



- ・グループホームあがいやんせ
- ・大隅地域訪問介護ステーション
- ・ケアステーションありあけ
- ・ケアステーションすえよし
- ・ふれあい通所脳活性クラブ
- ・ふれあい通所ハナさんの家 等

医者で2度と来ないかもしれない。一言、「こんにちは」「お待たせしました」「お大事に」という声が出れば、患者さんの印象もずいぶん違うはずです。要するにその繰り返しで、そういうことが病院の経営に直結する。その意識を浸透させる努力をしました。

——医師のモチベーションアップというところ……。

朝戸 給与も大事ですが、やはり働きやすさです。働きやすさとは、仲間がいるということ。仲間とは医者であり、看護師であり、ほかのスタッフです。自分が働いていて楽しいと思える職場。そして自分の技術や考えが進められる、生かせる職場ならば辞めることはありません。

そのために私は、50%は自分のため、あとの50%は組織のために働いてほしいとお願いしています。自分の専門以外でも診てくださいと。それぞれが専門だけにとらわれると、こういう地域の病院は成り立ちません。たとえば、自分の外来は終わったけれど、総合外来にはまだたくさんの患者さんが待っていれば「手伝おうか」と言ってくれる医者が1人でも2人でも出てきたら、病院はものすごく気持ちよく回る。そういう医者の集団でなければいけないという話を医局会ではしています。

新人看護師のケアに努め 10対1看護に

——他に取組まれたことはありますか。

朝戸 看護師の定着率を高めるた

めの取り組みは大きな成果が出ました。この10年ほどずっと看護師が足りない状態でした。新人は入っては来るのですが、5人入っても3～4年経つと1人しか残っていないといった状態が続いていて、看護配置基準はずっと13対1のままでした。そこでこの3年ほど、特に新人看護師を大事にしようと言い続けてきました。

具体的には、師長に、新人を絶対に辞めさせないように積極的にコミュニケーションを取ってほしい、それに必要な飲食費はいくら使っても構わないと。人は「今話したい、明日じゃダメ」ということがあるものです。そのタイミングを逃さずに食事や飲み連れて行き気持ちをほぐして本音を聞き出し、きちんとケアすることが大切です。

リーダーである師長の意識が変わり、新人を大切にしようとした結果、最初の1年目は誰も辞めませんでした。翌年も1人も辞めず、その次は1人辞めましたが、結局この3年間で30人近く増えた計算です。過去10年間まったく増えなかったのに、これはとても大きな成果だと思います。今年(11年)5月から看護配置基準10対1になりました。

——それは大きな成果ですね。

朝戸 また、職員同士の話が通じやすくなりました。以前は病院幹部と医局、医局と看護部などの間で意思疎通がうまくいっていませんでした。今は看護部から医局に提案が来れば、医局長はまずは受け入れ、そこから話し合いをしていこうという態度に変わりました。だから意見も出やすくなって

います。

4月の新職員の入職式では、サプライズイベントをやりました。新人1人ひとりの両親や恩師などから、本人には内緒で記念写真やメッセージを集めビデオで流した。このイベントは事務職員の発案で生まれたものです。本当に素晴らしい内容で私も感動しました。「人」を大事にするということ、本気で大事にするという思いが着実に浸透してきていると実感しています。

その結果、経営体質は確実に改善しています。外来患者数が大幅に増えたというようなことはありませんが、1日当たりの点数が上がっているというのは1つの指標だと思います。それはきちんと患者さんを診ていこう、検査もきちんとやっていこうという意識が浸透してきたからだと思います。

いったんは下がった賞与も従来の水準近くまで回復しました。しかも以前とは違い、借金によるものではありません。さらに理事会で約束した職員への決算賞与を初めて支給することができました。利益の4割ではなく特別に8割ほどの還元です。金額としては1人5,000円ですが、経営基盤は間違いなく強くなってきています。

(平成23年12月13日/ライター 田之上信)



PROFILE 朝戸幹雄(あさと・みきお)
1959年鹿児島県生まれ。88年3月鹿児島大学医学部卒業。同大学医学部付属病院、セントマーガレット病院、日立総合病院、宮崎医科大学(現宮崎大学医学部)を経て、2001年から昭南病院に勤務。03年副院長、06年院長就任、現在に至る。