医療アドミニストレーター 第3巻第24号 2012年3月1日発行(毎月1日発行) 平成22年11月17日 第3種郵便物認可

病院事務管理者のための病院経営情報誌
医療アドミニストレーター
Medical Administrator
3
2012

2012年度診療報酬改定
～その全貌と機能別ポイント～

事業計画と目標管理

事例1 ホスピタリティによる小山記念病院ブランド化 医療法人 社団善仁会 小山記念病院
2011年度活動の振り返りと2012年度に向けて～感動のエピソードを求めて～

事例2 事務部門の目標管理と有効活用 社会医療法人社団 三思会
～これから目標管理を始める組織、目標管理で悩んでいる組織の方たちへ～

付録 早わかり 平成24年度診療報酬改定
主要項目チェックリスト表付

産労総合研究所
附属 医療経営情報研究所

病院羅針盤
経営者に聞く⑫

トップの本気の覚悟が自分で考え動く職員をつくる

医療法人愛誠会 昭南病院(鹿児島県) 院長 **朝戸幹雄** 先生

昭南病院が目指すのは「全員参加の医療福祉経営」。「納得を得て皆で進む」というポリシーを貫き、朝戸幹雄院長は、公平な給与体系をつくり直し、挨拶の徹底や職員への情報開示によって、院長にも意見をぶつけられる組織文化を築き上げてきた。痛みも伴う改革を経た今、同院は一人ひとりが生き生きと働く病院に成長しつつある。

ギリギリの経営引き継ぎ院長に就任

鹿児島県の東側、大隅半島の北部に位置する曽於市。医療法人愛誠会 昭南病院は、この人口約4万人の地域にある一般病床103床、療養病床51床の計154床の病院だ。

2006年に病院機能評価の認定を取得し、2011年に認定を更新。また、同年7月には、タイのバンコク病院と医療提携。さらに、日本版医療MB賞クオリティクラブ「クオリティクラスA認証」の第2回（2010年）認証施設の1つでもあるなど、先進的な取り組みを行っている。

クオリティクラスA認証の取得について聞くと、朝戸幹雄院長は、「第1回目の認証施設には相澤病院など、名立たる病院が名を連ねているわけです。正直なところ、最初は『無理だろう』と思いました。ところが、事務局長は、『3年間の病院の歩みを素直に書いたら取れないわけがありません』と言う。それで受けてみたところ、確かに認証されたのです」と説明する。

病院機能評価にしても同じだが、「認証を受ける」ことが目的ではなく、「第三者評価を受けることで、何が足りないのか、何が知りたいのか客観的に知りたかった」というのが、認証を受けた理由という。

では、昭南病院は近年、どのような歩みをしてきたのだろうか。

朝戸院長が、同院の病院長に就任したのは2006年。理事長から院長就任を打診されたとき、朝戸院長は、理事会で「私が院長を引き受けてもうまくいくとは限りませ

ん。先生方が借金を背負っている病院を、もしかしたら私がつぶしてしまうかもしれない。それでも、覚悟を持って私に任せることができますか」と、あえてきつい言葉で伝えた。当時の病院は、賞与を支給するたびに銀行から借金するようなぎりぎりの経営状態。「なぜ、こんなときに」というのが正直な気持ちで、「ここまで強く言えば、理事会は考え直すだろう」と思っていたという。ところが理事会が出した答えは、「満場一致で先生にお願いしたい」だった。

他人を変えたければまずは自分が実践する

そもそも、なぜ院長職に推されたのかというと、一放射線科医時代、副院長時代からの朝戸院長の行動が、確実に病院をよい方向に変えていたからだ。2001年4月に赴任してまず行ったのは、挨拶だ。

「最初に病院に来たとき、暗い印象を受けました。待合室で座っているおじいちゃん、おばあちゃんたちは下を向いているし、廊下を通り過ぎる職員たちも、なんとなく表情が暗い。自分の性格がもともと暗くはないので、せっかく赴任した病院なのだから、明るくしたいと思いました」

そこで、全患者、全職員に「おはようございます」と明るく挨拶することから始めた。ちなみに、こうした習慣は、挨拶に厳しかったという中高一貫の男子校時代に身についたものという。

「人に会ったら挨拶をするということを徹底的に教えられたので、卒業後、浪人して東京の予備校に通っていたときにも、電車の中で目が合った人に『おはようございます』と言って、きょとんとされることがよくありました」。朝戸院長は笑う。

赴任後、1カ月ほどたった頃から、挨拶をすれば患者も返してくれるようになり、2～3カ月たつ頃には、患者のほうから「先生、おはよう」と声をかけてくれるようになった。

「少し、病院の雰囲気が変わったのです」

ただ、職員の中で1人だけ絶対に挨拶を返してくれない人がいた。清掃担当の女性で、半年たっても、会釈はしても顔を見てもくれなかったという。しかし、その年の忘年会で、「いつも院内をきれいにしてくれてありがとうございます」と話しかけると、「いつも挨拶をしてくれてありがとう。本当は自分も大きな声で返したいのだけれど、なかなかできなくて。本当はありがたいと思っています」と語ってくれた。

「挨拶はコミュニケーションの最初。やっぱりよいことだなと実感した瞬間でした。そして相手に期待するのではなく、自分が気持ちよく行えばいいのだと思いました」

診察室でも、必ず「今日担当します、朝戸です」と伝えてから診察を始める。そんなコミュニケーションを周りの医師、看護師、コメディカルも見ているため、「いいな」と思った人はまねをし、少しずつ広がっていった。

「一緒に働くスタッフとも、患者さんとも円滑なコミュニケーションがとれれば自分自身が働きやすくなるので、挨拶をするのは自分のため。でも、最終的には、患者さんが恩恵を受けるかどうか。患者さんが

利益を得るために、僕はどう振る舞えばよいのか、考えるようにしています」

もう1つ、副院長時代に行った改革が、外来診療開始時間の適正化だ。

同院の外来診療が始まるのは8時半。ところが、当時は、8時半に医師が出勤し、病棟回診などを行って、9時過ぎにようやく外来が始まるのが当たり前であった。そこで朝戸院長は、7時頃には病院に来て、8時半ぴったりに外来診療を始めるようにした。1年間やり続けると、他の医師にも少しずつ浸透していった。

「何かを変えたいと思ったら、『○○してください』と他の人に言っても仕方ない。まずは黙って自分が動くこと」。挨拶の件も、診療開始時間の件も、自分が実践することで、周りに変化をもたらした一例だ。

悪者が必要なときもある給与改革で20人から辞表

さて、理事会での満場一致の結論を受けて、覚悟を決めた朝戸院長は、院長就任後、まず、給与の見直しに取り掛かった。

きっかけは、1人の看護師がうっかり落とした給与明細を、別の看護師が見てしまったことだった。当時の給与体系は曖昧で、入職時に交渉で決めている部分が大きく、決して公平とはいえなかった。

「誰かが拾っても納得する給与体系にしよう」と考えた朝戸院長は、鶴田光樹事務局長に、年数や職能に応じた独自の給与体系をつくるよう指示。鶴田事務局長は、宮崎・鹿児島県内の企業の給与体系、公務員の給与体系、さらにハローワークで公開されている各病院の求人票も参考にしながら、職種ごとの給与体系を一からつくり上げた。

その結果、ベテランの准看護師など、なかには月7万円ほど下がる職員もいた。当然、職員から強い抵抗を受けることは分かっていた。

「理事長には、『僕を悪者にしてくれていい』と伝えていました。ある時期、誰かが悪者を演じなければうまくいかないと思ったのです」（朝戸院長）

実際、ベテランの看護師を中心に、20人が辞表を提出した。看護部長は、「病棟がまわらなくなる」と悲鳴を上げたが、「ここで引いたら変われない。病棟を1つ閉鎖してでもがんばろう」と、朝戸院長の決意は固かった。その裏には、「残った仲間と本気になれば、1年後には盛り返せる。病棟も再稼働できるはず」という確信があったからだ。

結局、実際に病院を去ったのは4人だけだった。それは、トップダウンで行った改革ではあったものの、"皆が納得する仕組み"を追求した結果だったからかもしれない。

1つは、説明責任を怠らなかったこと。「職員に対して説明をする義務がある」と考えた朝戸院長は、事務局長らとともに、80項目にも及ぶ看護師からの公開質問状に対し、一つひとつ丁寧に回答した。

2つめは、給与体系に人事評価を導入したこと。査定は所属長が行い、その査定結果を本人に開示し、納得がいかない場合は院長も交えて話し合う場を設けることとし

た。さらに、一方通行の評価ではなく、大学で学生が教授を評価するように、職員が所属長を評価する仕組みも取り入れた。

そして3つめは、すぐに給与を引き下げたわけではなく、半年間の猶予期間を設けたこと。その間、本人が努力し、所属長の評価も、本人の自己評価も上がれば、給与の引き下げは行わないとしたのだ。

「奮起してがんばってくれるのではないかと期待しましたが、結局、そういう職員は出ませんでした」（朝戸院長）。

この一連の改革は、職員にとっても厳しいものだったが、朝戸院長にとっても苦しい経験だった。しかし、「あの時、給与の見直しを断行し、給与体系をただしたからこそ、今、正しいことを言えるのです」と、当時を振り返って言う。

また、「がんばる人が報われる給与体系」を築いた結果、それまでは組織に埋もれていた20代、30代の若手職員で頭角を現す人が出てくるようになった。

「年功序列にとらわれずに、若手を主任などに抜擢したところ、所属長をサポートする役割を期待以上に果たしてくれています。こうした人たちをどんどん伸ばすことが大切ですし、さらに若い人たちが『年齢に関係なく評価してくれる』と感じ、もっとやる気になってくれたら御の字ですね」

入職式で一人ひとりにサプライズ動画を作成

「病院長など、"長"の仕事は、皆の気持ちを正確に知ること、感じることと、一人ひとりが考えていることを声に出して言っ

▲昨年の誕生日に、全職場のスタッフが登場するメッセージ動画とともに、職員からもらったスクラブ。背中には「ASATO」の文字と背番号「52(歳)」

てもらうこと」と語る朝戸院長。

よいアイデアを持っている人はいるはずなのに、なかなか表に出てこない。どんな組織でも共通の課題ではないだろうか。

「1年目でも5年目でも、院長、所属長に意見が言える雰囲気をつくりたい」と、朝戸院長は考える。だからこそ、毎日の挨拶だけではなく、全職員の誕生日にメッセージを添えたカードとプレゼントを手渡すなど、日頃からのコミュニケーションを大事にしている。

また、年始には毎年、所属長以上が参加する1泊2日の合宿を行い、それぞれが日頃悩んでいること、困っていること、共有したいことやよかったことを本音で語り合える場を設けている。

「僕自身、大学医局時代から、正しいと思うことは教授であっても意見していたので、上司にも強気で歯向かう職員は嫌いじゃないんです（笑）。むしろ、そういう

職員が増えて、それをみて周りも声に出すようになってくれれば、組織全体からいろいろな意見が出てくるようになると思います」

昨年4月、新人の入職式で、新たな試みを実施した。16人の新入職員のために、専門学校の卒業式の映像や両親からのメッセージ、両親から借りた子ども時代の写真などを集めて、一人ひとりの動画を作成して流したのだ。サプライズの演出をしようというのは鶴田事務局長のアイデアだが、実行部隊は任意で手挙げした職員たち。若手職員が集まってアイデアを出し合い、楽しみながら16人分の映像をつくった。

入職式当日、新入職員は突然の映像に驚き、両親からの温かいメッセージと、そんな温かいプレゼントとともに迎えてくれた病院に涙し、それを見ていた多くの職員が感動してもらい泣きしたという。

「新入職員も『大事に育てられたんだ』と改めて実感し、そんな職員を受け入れる職場の先輩、所属長も『こんなにも大事に育てられてきた人を預かるのだから、大事に育てなければいけない』と思ってくれたはずです」（朝戸院長）

「利潤は職員に」約束果たし1人5,000円の決算賞与

昭南病院が掲げる経営方針は、「"全員参加"の"医療福祉経営"の実践」。

その1つの仕掛けとして、グループウェアを活用し、毎月の経営状況を全職員に公開している。全職員に経営を考えてもらうには、現状を把握し、納得してもらうこと

に参加する方法がある」と朝戸院長は言う。

例えば、受付職員であれば、患者に笑顔で応対することで、気持ちよく帰ってもらい、病院のファンを増やすことができる。

「経営に参加することは、難しいことではありません。自分ができることを、皆が本気で考えれば、絶対に病院は変わります」（朝戸院長）

昨年3月、同院は初めて決算賞与を出すことができた。院長に就任したときに理事会に主張した「利潤が出たら、すべてを借金返済に充てるのではなく、4割は職員に還元してほしい」という約束を、ようやく実現できたのだ。職員全員で割ると1人あたり5,000円。大きな額ではないため、所属ごとにまとまった金額を渡すという方法も考えたが、あえて、一人ひとりに対して渡すほうを選んだ。

「うれしかったのは、事務職員が『ありがとうございます』と表に書かれた封筒をつくって渡してくれたこと。決算賞与が出たのは僕ら幹部職員の力ではなく、皆ががんばったからこそ。まさに『ありがとう』という気持ちだったので、今でも封筒はカバンに入れて大事に持ち歩いています」

病院の雰囲気も、経営状況も確実によい方向に向かっている。しかし、そんなときだからこそ、「危機感がなくなって、逆に

▲所属長合宿の様子「本気で語ろう」

問題が生じやすい」と朝戸院長は気を引き締める。

「経営がよくなっているときこそ、『自分ががんばらなくても大丈夫』という油断が生まれがち。でも、この病院は本当によい心、ポテンシャルを持っている職員ばかり。だからこそ、皆が持っている心、力を1つに向けてあげられれば、絶対にもっといい方向に進むと思う。自由闊達に、本気で言い合える文化をつくっていきたい」

自ら動くことで連鎖をつくり、納得を得て、皆で進む――。一医師時代から変わらない朝戸院長のリーダーシップの下、全職員のパワーを結集し、昭南病院はさらに生き生きと変わっていくに違いない。

職員が増えて、それをみて周りも声に出すようになってくれれば、組織全体からいろいろな意見が出てくるようになると思います」

昨年4月、新人の入職式で、新たな試みを実施した。16人の新入職員のために、専門学校の卒業式の映像や両親からのメッセージ、両親から借りた子ども時代の写真などを集めて、一人ひとりの動画を作成して流したのだ。サプライズの演出をしようというのは鶴田事務局長のアイデアだが、実行部隊は任意で手挙げした職員たち。若手職員が集まってアイデアを出し合い、楽しみながら16人分の映像をつくった。

入職式当日、新入職員は突然の映像に驚き、両親からの温かいメッセージと、そんな温かいプレゼントとともに迎えてくれた病院に涙し、それを見ていた多くの職員が感動してもらい泣きしたという。

「新入職員も『大事に育てられたんだ』と改めて実感し、そんな職員を受け入れる職場の先輩、所属長も『こんなにも大事に育てられてきた人を預かるのだから、大事に育てなければいけない』と思ってくれたはずです」（朝戸院長）

「利潤は職員に」約束果たし1人5,000円の決算賞与

昭南病院が掲げる経営方針は、「"全員参加"の"医療福祉経営"の実践」。

その1つの仕掛けとして、グループウェアを活用し、毎月の経営状況を全職員に公開している。全職員に経営を考えてもらうには、現状を把握し、納得してもらうこと

に参加する方法がある」と朝戸院長は言う。

例えば、受付職員であれば、患者に笑顔で応対することで、気持ちよく帰ってもらい、病院のファンを増やすことができる。

「経営に参加することは、難しいことではありません。自分ができることを、皆が本気で考えれば、絶対に病院は変わります」（朝戸院長）

昨年3月、同院は初めて決算賞与を出すことができた。院長に就任したときに理事会に主張した「利潤が出たら、すべてを借金返済に充てるのではなく、4割は職員に還元してほしい」という約束を、ようやく実現できたのだ。職員全員で割ると1人あたり5,000円。大きな額ではないため、所属ごとにまとまった金額を渡すという方法も考えたが、あえて、一人ひとりに対して渡すほうを選んだ。

「うれしかったのは、事務職員が『ありがとうございます』と表に書かれた封筒をつくって渡してくれたこと。決算賞与が出たのは僕ら幹部職員の力ではなく、皆ががんばったからこそ。まさに『ありがとう』という気持ちだったので、今でも封筒はカバンに入れて大事に持ち歩いています」

病院の雰囲気も、経営状況も確実によい方向に向かっている。しかし、そんなときだからこそ、「危機感がなくなって、逆に

▲所属長合宿の様子「本気で語ろう」

問題が生じやすい」と朝戸院長は気を引き締める。

「経営がよくなっているときこそ、『自分ががんばらなくても大丈夫』という油断が生まれがち。でも、この病院は本当によい心、ポテンシャルを持っている職員ばかり。だからこそ、皆が持っている心、力を1つに向けてあげられれば、絶対にもっといい方向に進むと思う。自由闊達に、本気で言い合える文化をつくっていきたい」

自ら動くことで連鎖をつくり、納得を得て、皆で進む――。一医師時代から変わらない朝戸院長のリーダーシップの下、全職員のパワーを結集し、昭南病院はさらに生き生きと変わっていくに違いない。

病院概要

名称	医療法人愛誠会 昭南病院
所在地	鹿児島県曽於市大隅町下窪町1番地
電話	099-482-0622
院長	朝戸幹雄
病床数	154床
認定等	日本医療機能評価機構認定病院、救急指定病院、JHQCクオリティクラスA認証