朝戸院長に学べ!!

2010年JHQCクオリティクラスA認証病院

専門性を極めたいドクター
症例を増やしたいドクター
などたくさんいるが、
もし、将来
病院の経営者を目指したい
ドクターがいるのならば
是非ご一読ください

お問い合わせはコチラ

http://www.syonan-r.com

［昭南病院サイト］よりリンクしております。

朝戸院長の動画配信中

Movie Contents

- 昭南病院の経営改革
- 納得のいく医療
- 開業
- 経営者を目指す
- 気持ちよく働く

……etc

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（代）

生まれはド田舎、好きな事だけをしてきた少年時代。そして、東京の予備校に行き、毎日朝まで遊んだ。その結果、四浪した。

鹿児島　一〇代前半

私は鹿児島県の沖永良部島で育った。

小学校五年生の時に、親父が千葉の伯父貴の経営する病院に入院した。その間、親父から参考書が送られて来て「ちゃんとやってるか」と電話がかかってきていた。「一〇問中四問解けたよ」とか、電話口で軽く答えるような子供だった。親父が退院して帰ってきた時、参考書がきれいなので「お前やってないな」と怒られた。

小学校六年生の時に、親父がとても大切にしていたばあちゃんが亡くなった。医療環境が整っていれば助かったかもしれないと子供ながらに思った。亡くなる一ヶ月前に、親父が無理してばあちゃんを千葉から沖永良部の実家に連れて帰り、亡くなるところを家族で看取った。

そんな時、親父に将来「癌」と闘う医者になってみないかと言われた。

翌年、中高一貫の熊本マリスト学園中学校に進学し、中学から寮生活をした。家にいたら牛の世話などさせられる。とにかく、農作業はしたくなかった。

当初は志が高く、高一の時に成績で一番になった事もある。昔から根拠のない自信だけはあった。

しかし、高三になってからは遊んでばかりいた。

卒業間近の三者面談で、「おまえはどうするんだ?」と先生に聞かれ「医学部にいく」と答えると、「はぁ?馬鹿な事を言うな。おまえは田舎で村長にでもなれ」とボロくそに言われ、親父が悔しい思いをしていた。その時の親父の顔を今でもはっきりと覚えている。

東　京　一〇代後半

高校卒業後、浪人生となった私は東京で就職の決まった姉貴と同居し、東京の予備校に通った。東京には魔物が住むというが、私にとっては天国だった。毎日、刺激的で勉強どころではなく、ディスコ等で遊んでは、お金がなくなりバイトばかりした。

結果、二浪した。二浪目の二十歳の時、弟と受験が重なった。弟は自分が落ちると浪人が二人になるので、志望校を一〇〇%通る「宮崎大学医学部」に絞った。もっといい大学にいけたはずだった。当時は、そんな弟の優しさも知らずに合格した弟に「おめでとう」と軽く言っていた。後で弟の気持ちを知ったときは落ち込んだ。

三浪目も車を持っている友達とドライブをしたり、相変わらずディスコやナンパに行き、毎日朝まで遊んだ。結局何も変わらない一年だった。

その結果、四浪した。直後に帰省し、たまたま自分が寝ている時に親が話す声が聞こえた。「幹雄に能力以上のことを望んでいるかもしれん」と親父が言い、おふくろは「あの子なら大丈夫」と私を庇ってくれていた。〝これはやばい〟と思い、すぐに東京に戻り、姉貴との共同生活をやめ、一人で下宿生活を始めた。ここから必死で勉強した。一〇〇〇点中、※六〇〇点台の夢をみてガバっととび起き、寝ている場合じゃないと顔を洗い勉強するような日々が続いた。この時が人生最大の踏ん張り時で「天国と地獄」の分かれ目じゃないかと、今思い出してもぞっとする。

※九〇〇点位ないと医学部には通らない

私は決して、
エリートコースを歩んできた
わけではない。
ただ、筋の通った生き方だけには
こだわってきた。
時には、教授といえども許せないことは
はっきりと考えを伝えた。
私の運の良かったことは、
そんな中でも
素晴らしい先輩達に恵まれたことだ。
そして、ここ数年
病院経営という仕事に就き、
生き方を貫きながらも、
何とか成果を出してきた。
私自身の経営ノウハウが蓄積されたので
是非、経営者を目指す若い医師に
伝授したいと本気で考えるようになった。

昭南病院　院長　朝戸幹雄

恩師から学んだことは ”一番きついとき、苦しいとき、絶対に逃げない” という事だ。

朝戸幹雄　30歳

大学　二〇代前半

二十二歳、なんとか鹿児島大学に合格した！

鹿児島大学の入学者の平均年齢は二十二歳。一二〇人の新入生の内、半分の六〇人が浪人経験者だった。

入学二年目で学生結婚をして、卒業する頃には子供が二人いた。

人生の師となる小林先生に出会ったのは、ポリクリで放射線科に行った時だった。その時小林先生は「この仕事は俺がはじめてやった」とか「これは俺の後輩がやった」などと話されており、「自分の事をひけらかしているみたいで嫌ですね」と私が言ったら「お前は何か？鹿児島のやつじゃないな？」と言いあいになり、ケンカになった。

それでも小林先生から「放射線科へ来い」と誘いがあった。三回断った。私は当時、沖縄県立中部病院に外科医として行きたいと考えていた。四回目に小林先生が「沖縄県立中部病院を受けるのであれば、自分に手伝わせてくれ」と言ってくれた。

バイトばかりして、できの悪い学生になんで？と思っていたが、「沖縄県立中部病院で救急など外科を学んで、地元に帰り、役に立ちたい」と自分の想いを伝えると、小林先生は「分かった」と言い、沖縄県立中部病院の院長と懇意にしている救急部の助教授に紹介状を依頼してくれた。少しの間「これで受かる」と、有頂天でいたが、その後にハタと、自分だけが抜け駆けをしたのに気付き、「紹介状を取り消して下さい」と小林先生に伝えた。理由は言わなかった。次に紹介状を書いてくれた救急の助教授に会いに行き、「紹介状を破棄して下さい」と言った。理由を聞かれ、「昔の自分なら決して、抜け駆けして紹介状を書いてもらうことなど考えもしなかった。自分自身がつまんない人間になったみたいで嫌になった」と助教授に話した。小林先生に侘びをいれなさいと助教授に言われ、先生の所に詫びに行くと、「紹介状を書いてといわれた事はあるが、断ったやつはお前が初めてだ。」と小林先生は言った。

後日、沖縄県立中部病院の試験を受けた。試験は英語で全く分からず、鉛筆を転がしながら回答を埋めていった。試験に落ちたら放射線科に行くと小林先生と約束していた。「落ちたぜ」と、小林先生から嬉しそうに連絡があり、「うちに来い」と言われた。私が放射線科へ行く事は運命だなと思った。

実家に、放射線科に行くと言ったら、大反対をされた。伯父貴からは「臨床が良いぞ」と言われ、臨床なのになと思ったが、その当時の放射線科の認識は皆そんなものだった。

親戚の中で人望の高い医師が「最先端の臨床だよな」と皆の前で言ってくれ、その一言で風向きが変わった。

親父が「お前の気に入っている小林先生に会わせろ」と言いだし、三人で会うことになった。小林先生は十五分前に待ち合わせ場所に来ていたが、田舎時間に慣れている親父は遅れて来た。顔を合わせるや否や親父が「人生では俺が先輩だから、いろいろ言っていいよな」と小林先生に言い、先生は正座をしてお酒を酌んでいた。

食事が終わり、親父から「お前が小林先生に惚れたのが分かった」と言った。小林先生の人となりに感心したようだった。そして、放射線科へ行くのを認めてくれた。

話は予備校時代に戻るが、私は電車の中で目があったら、「次で降りろ」と言っていた。ある日歌舞伎町で飲んでいると、「うるせーコノヤロー」という声が聞こえ、一緒に飲んでいた温厚な友達が、「面白くなってきたね」と言った。その友達は極真をやっているという噂でこぶしがつぶれていたが、私はその友達がケンカをしているところを見たことがなかった。〝こいつ本物かな〟と思った時には、私達は周りを三人の男に取り囲まれていた。自分は一人だけ相手にしようと思った矢先、その友達が相手の三人をたった一分で倒してしまい、「相手をみて、ケンカをしたほうがいいよ」と言った。

〝こいつは本物だ〟と思い、上には上がいる、これからは目が合ったら三回に一回はそらそうと誓った。

自分を卑下することはなかったが、世の中にはそういう連中がいるんだなと思った。恩師である小林先生も同じような感覚がある。常に顔は笑っているが、目の奥が笑っていない。凄味、オーラがある。そして情が深い。

放射線科での一年目は、医局の関連病院で血管造影をやった。血管造影は面白く魅力的だったが、他のものも経験してみたいと思い、RI・治療等をしてみたものの、血管造影ほど魅力を感じるものはなかった。

当時、医局に鬼軍曹と言われていた山本先輩（仮名）がいた。誰かがその先輩の下に付く事になり、皆が嫌がり、結局私が付く事になった。どういう人かと言えば、室内が暑い時に窓開けると、「窓をなんで開けるか？」と言われ、窓を閉め代わりにクーラーをつけると、「クーラーをなぜつける？」と言われ、？？と思っていたら、「血管造影はいつも良い状況ではできないぞ」と言う変な人だった。つまり、理解できなくて皆振り回されてしまう。※

またある日、その先輩の前でつい「スイマ千円」と言ったら、「くだらないことを言うな」と怒られたり、レポートを書けと言われ、書くとその場で捨てられたりした。また何回もやり直し、提出してやっと「ふ～ん」と言って帰り、一応デスクに置いて帰ると、次の日の早朝、先輩が自分で書いたレポートが置いてあり、だんだんと尊敬できる部分も見えてきた。

厳しい部分もあったが、自分も負けん気でついていった。そして、自分の世界に引きずり込もうとした。最終的には、山本先輩が物を落とした私が拾ってあげた時に、「スイマ千円」と先輩が言った。やった！と私は心の中でガッツポーズをした。

その後、大学からの「面倒見るから」という言葉に私はカチンときて、とっとと医局を出た。自分の人生が握られる感じが嫌で嫌で堪らなかった。

※当時自分の子供たちの中で流行っていたマンガ『おぼっちゃま君』のダジャレ

千葉　再び、首都圏　三〇代前半

二十八歳で卒業して、三十代。

山本先輩との八ヶ月間の修行の後、千葉の伯父貴の病院に訳あって行く事になった。初日に十六人の常勤医の前で挨拶したら、そっぽを

むかれた。うちの伯父貴は医局員から嫌われているみたいだった。親戚である私も一緒に嫌われたみたいだ。

そんな中で私がレポートを書いた時、ある先生から「君が書く必要はないんだよ」みたいなことを言われ、カチンときたが、とにかく自分の居場所を作ることが先決だと思い、「まず私がレポートを書かせてもらって、先生にチェックしていただくのはいかがですか？」と自分から言っていき、地道に信頼を積み上げていった。

今思えばひどいはったりだが、実際は二件しかやったことのないIVHを一〇〇件くらいこなした雰囲気を醸し出しながら勤務していた。そのうち看護師たちが、「朝戸先生は仕事が早い」と言いだした。IVHにかかる時間が、他の先生は三十分～一時間なのに自分は十五分以内。看護師から「朝戸先生がやってよ」と言われたが、自分は他の先生たちに勧めるようにして、謙虚な姿勢を貫いた。そうしているうちに、自分に順番が回ってきだした。

また、レポートもそろそろ書かなくていいかなと思っていたら、「レポートがついてないよ」と例の先生が言ってきた。自分の積み重ねた事が信頼に繋がっていった。

いきなり経営者!?

ある日、理事長である伯父貴から「幹雄くん、理事長やってくれないか？」と言われた…。よくよく聞くと、私が理事長になれば銀行から融資を得られるとの事。銀行からお金を借りるために私を理事長にし、傀儡政権を作ろうというわけだ。私はそれが嫌で病院を出ていくことにした。ただ、一緒に働いていた弟を置いていくわけにはいかなかった。小林先生に連絡を取り、茨城県立がんセンター院長の長谷川先生という有名な外科の先生に紹介してもらい、弟の勤務先は決まった。

茨城　再び、がんじがらめ病院　三〇代半ば

三十二～三十五歳、日立総合病院（企業病院）時代。

小林先生に「県病院にきてもいいぞ」と言われていたが「もう少しここで頑張る」と言い、そのまま三年間いた。周りの先生からは〝小林先生の弟子はどんなやつだ〟という目で見られた。だから、そこでも頑張った！

私が遅くまで勤務すると、スタッフは定時に帰れないのでブーブー文句を言った。しかしその日のうちに血管造影をすればすぐに手術に持ち込める患者さんがいる。時間外でもやらなくてはいけない症例を納得して一緒にやってもらうために、安い給与だったが、放射線技師や看護師を飲みに連れて行き、「自分の親でも検査を遅らせるのか？」と言って、とにかく話した。次の日、私に「ごめん、間違ってた」とスタッフが言いにきてくれた。

そのお陰で、月十五例が三十五例になった！

働きだして半年後のある日、医局の内科の先生から、「症例数はどれくらい？」と聞かれ、（そんなにやっていないが）「多分一〇〇〇までははいっていない」とまた、はったりを言った。「今後内科は、抗がん剤など全て朝戸ちゃんの好きにやって」となった。放射線科医ではなく、内科医みたいな感じで働いた。ここで初めてまともな血管造影をやった。

私はIVRを行なう上で、絶対に必要だと思っていることがある。それは、最初の二例を絶対に失敗しないことだ。最初の二例を成功させれば、人は信用してくれるが、最初の二例を失敗したら、決して三例目はない。

宮崎　大学病院での勤務　三〇代後半

三十五歳～四十一歳。九州に戻り宮崎大学医学部に入局した。入局当初は二年位したら開業しようと思っていたが、結局六年間在籍した。

当時教室で、評判の高い上村先生（仮名）という血管造影のチーフがいた。私は上村先生と勝負させてと教授に言った。小林先生が「上村先生はアメリカにも行き、バリバリやっている」と言っていたが、負ける気はしなかった。三ヶ月あれば勝てると思った。

ある日、上村先生がてこずっている症例があった。私が蒸気でカテーテルの形を整え、上村先生に渡したら、すぐに目的の血管に入った。上村先生はそれを「ラッキー」と言った。その時〝知識があるかもしれないが、テクニックでは負けない！〟と思い、小林先生に電話して、「本当にあの人はうまい？」と聞いたら、「お前の方がうまい」と先生は言った。「でもこの前は上村先生はうまいって言ったじゃないですか」と言うと、小林先生は「最初からそう言うと、お前がつけあがり、教室での立場が悪くなる可能性があったから、言わなかったんだよ」と答えた。

小林先生から学んだことは「一番きついとき、苦しいときでも、小さいことでも、患者から逃げない」ということだ！

宮崎大学医学部での年収六五〇万円。バイトは月二回と決められていて、家庭のこともあり大学を辞めた。

その後は小林先生の推薦もあり、昭南病院で働く事を決めた。週四日で契約し、残りの二日間で自分のやりたいことをすると決めていた。

「きちんとした当たり前の医療を行うことが、経営的にも決してマイナスにはならない」と確信。

鹿児島　とんでもない病院　四〇代後半

平成十三年四月　昭南病院に就職した。

当時の昭南病院は慢性的に活気のない病院で、職員も皆どこか諦めていた。

私に何か手法があった訳ではないが、改善できるところは改善していこう思った。

まず医局会の時間が通常四時間くらいかかる、とにかく長い会議だった為「医局会を一時間以内に終了させる」と決めた。外来改革委員会もやはり、三時間くらいかかる長い会議だったので、一時間以内に終わらせるようにする等、会議の時間短縮からスタートした。

また医局会が終了すると、病院の悪口を言い同調を求める医師がいたため、ベランダに呼び出し、「こっちは本気なんだ」とはっきり伝えた。その医師は後日、辞表を出した。

平成十五年四月　病院サイドより打診があり、私が副院長を受けることになった。その条件として、「医局員全員一致でないと副院長を受けない」としたところ、全員が了承した。誰も副院長など受けたくない状態であったが、正直驚いた。

私は種々の会議、意思決定の前にすべての医局員と話し、事前に取り決めをするようにした（根回し）。そうしなければ何も前に進まない状態だった。

根本的な改善

副院長就任後、ここからは本格的に改革しなければならないと決意した。とにかく、挨拶の悪い病院であったため、二年間すべての職員・患者様に対し自分から声をかけるようにした。徐々に反応がよくなり、一年後には多くの職員が自ら挨拶をするようになった。

次に取り組んだのは勤務スタンスの改善。医師の外来診察は八時三〇分開始であったが、平気で九時頃開始となっていた。理由は「病棟回診していたから」。そこで、私が病棟回診は八時三〇分までに終わらせるべく、七時位から開始したところ、序々に他の医師も早く回診してくれるようになり、八時三〇分からの外来診療が当たり前となった。

その他にも、少しずつ出来ることを本気で行った結果、とうとう院長になる事になってしまった。

平成十八年五月、院長を受けるにあたって、理事会の皆さんに「私が院長職を受けたからといって、必ずしもうまくいくとは限りません。もしかすると業績悪化で倒産ということにもなりかねません。それでも覚悟を持って任せますか?」と確認し、同意を得た。

院長になり、最初に着手したのが「給与の見直し」。

等級表を独自に作成し、これに則り給与を見直すことで、「がんばった人が報われる」システムを目指したが、職員からの反発が非常に多くあった。具体的には、二〇名あまりの看護師から辞表が提出された。看護部長から「このままでは病棟運営ができないから何とかして欲しい」と言われたが、私は「病棟一つ潰してでも、後には引かない」と覚悟してこの改革に臨んだ。

看護師の全員集会の際、事務長と二人で看護師達からの八〇項目以上の質問全てに答え、私達の考えに納得して頂いた。結果、約一〇名の辞職者を出したものの、病棟閉鎖には至らずに済んだ。

活字で書くと淡々としているが実際はかなりきつかった。

その後、病棟運営において意図的なベットコントロールを完全に廃止し、当院の真の姿を探る。

必要な患者様に必要な日数のみ入院して頂く。当初はベット稼働率が九十三%から七十八%程度までダウンし、かなりの収入減が予想されたが、在院日数が減る事により日当点が上昇したため、ほとんどマイナスにはならなかった。この時に、「きちんとした当たり前の医療を行うことが、経営的にも決してマイナスにはならない」と確信した。

医局の医師に対し、「当院は公的病院ではないので、自分の給与のみでなく職員の分まで稼がなければ病院は赤字に陥り、皆さんの給与が払えない」と公言し、とにかく医師は経営に関心を持つ必要があると説いた。

今後も、「経営には全く関心がなく、持つつもりもない」という医師を雇うつもりはない。（何人か医師の面接を行ったが、協調性のない人物はこっちから断った）

更に、全員参加型でなければ病院経営は困難と考え、透明性を追求する為ウェブ上から職員全員がいつでも病院の経営状態が見れるようなシステムを導入した。

理事会においても、年間売上が伸び、利潤が上がった時には、必ず職員に還元することを約束して頂き、職員にも伝え公言し、守った。公言して守る、この事を繰り返し、目に見えるほど活気のある病院になった。

病院経営は一部の幹部のみで考えてもうまくいかず、職員全員が、「自ら考え、意見を出し、知恵を搾り、実践する」しかなく、ひたすら育み、組織がこれをサポートしていく。このスタイルを常に事務局、理事会、運営会議でも確認し、今もその過程の中でいる。

私達の現在の目標は年四~五ヶ月のボーナスを全職員が手にでき、かつ質の高い医療を提供できる、職員も患者様も満足のいく病院になることだ。

朝戸幹雄　50歳

私にできること

経営計画を作ることは
誰にでもできる。
その目標がなぜ必要なのかを
全員に伝え、
前に進め、
やり遂げる。
このノウハウを伝授します。

昭南病院　院長　朝戸幹雄

医療機関が継続的に経営の質を高めていくための認証制度
「JHQCクオリティクラスA認証」を鹿児島県で、初めて取得しました。

「クオリティクラス認証」とは、医療機関が経営品質向上プログラムを活用して、体系的かつ継続的な経営の質向上に取り組み始めたことが認められた段階で、その医療機関を「Aクラス認証」組織として3年間にわたって認証する制度のことです。

「Aクラス認証」を受けた医療機関が認証を継続するためには、3年以内に『日本経営品質賞アセスメント基準書』に沿って、「経営品質報告書」を作成・提出し、審査委員会からの継続審査を受ける事が要求されます。これにより、経営の品質向上を継続的に図る事が出来ます。

人生の師である小林医師とは　　小林　尚志 医師

厚労省認定臨床修練指導医/日本抗加齢医学会専門医/日本医学放射線学会専門医/日本核医学会PET核医学認定医/日本人間ドック学会認定医/PMAJ認定プロジェクトマネジメント スペシャリスト(PMS)/米RIMSJ国際認定professional project manager(PPM)認定登録医業経営コンサルタント(福岡県支部理事)

朝戸院長と同門の鹿児島大学医学部放射線科卒の先輩にあたり、「放射性リピオドールによる超選択的組織内照射法（TAIR）」や・親水性ポリマー・マイクカテーテル（SPカテ）、「CT内視鏡」を開発、世界で初めて生体内の内腔画像をファイバースコープを用いずに描出する方法をＮＨＫ、学会誌、北米（RSNA）などで報告。同、動画モード「仮想内視鏡」を発表し、茨城県立中央病院が県立がんセンターを立ち上げ、三次元画像構成法、512チャンネル・コーンビームCT開発に携わり、遠隔画像会社　ネットメディカル・センター設立準備及び古賀21病院の立ち上げ、ＰＥＴ画像診断センターの立ち上げや病院再生なども手掛け、現在では複数の病院の顧問として活躍しておられます。

朝戸院長・昭南病院について詳しくはＷＥＢサイトまで

昭南病院リクルートサイト

朝戸院長の動画配信中

http://www.syonan-r.com

インタビュー動画

コンテンツ内容
- ●トップページ
- ●インタビュー動画
- ●昭南病院で働くメリット
- ●勤務条件・エリア情報
- ●病院概要

……etc