

変革に挑んだ5医療機関の歩み

トップのリーダーシップによって見事、変革を遂げた医療機関は、成功に至るまで様々なプロセスを歩んだ。時には手痛い失敗に遭いながらも、諦めることなく挑み続けたことが結果につながっている。変革によって生まれ変わった五つの医療機関の組織改革の軌跡を追った。(本文中敬称略)

病院編 1

職員の信頼を勝ち取る



医療法人愛誠会 昭南病院

理念浸透し「人」思いの集団へ

2006年、医療法人愛誠会・昭南病院(154床、鹿児島県曾於市)で当時、副院長を務めていた朝戸幹雄は、理事長の徳留稔から院長就任を打診された。「何でこんな大変な時期に、自分が院長にならなければいけないのか」。それが朝戸の率直な思いだった。

2001年から同院で働き始めた朝戸は、活気がなく、職員もどこか諦めた感じの漂う病院の雰囲気になんば失望していた。だが、2003年に副院長になると、自分でできるところは変えていこうと改善に取り組んできた。

毎回4時間近くダラダラ続いていた医局会の司会を引き受け、無駄な議論を一切させずに1時間以内に終了するようにした。また、本来は朝8時半にスタートすべき外来診療時間が、医師のルーズさから9時近くにずれ込んでいたのを正常化した。そうした成果が院長

就任の打診につながったといえる。

けれど当時の昭南病院の経営は、賞与支給のたびに銀行から借金するようなギリギリの状態、院長を引き受けることに朝戸は戸惑いを覚えた。そこで院長職を受けるに当たって、理事会に注文をつけた。純利益が出たら4割は、決算賞与として職員に還元してほしいと要請したのだ。理事会のメンバーから「赤字を脱却できるなら喜んでそうする」との確約を得て、吹っ切れた朝戸は、改革にまい進することを心に誓った。

看護師20人が辞表を提出

迎えた院長就任初日、幹部会議で朝戸は開口一番、各部署の管理者を相手にこう話した。「自分の思っていることを正直に言ってほしい。議論もせず病院や私の悪口を陰でコソコソ言わないように。陰口が聞こえてきたときにはク



医療法人愛誠会 昭南病院

所在地 鹿児島県曾於市
病床数 154床(一般103床、療養51床)
関連施設 訪問看護ステーション、訪問介護事業所、居宅介護支援事業所、グループホームなど

ビにする。その代わり、私のやり方が悪くて経営がうまくいかないと思ったなら、連名で『朝戸は罷免だ』と書面にして持ってきてくれればいい。私が辞めるから。それぐらい正直にやり合おう」。

中堅幹部が陰口をたたき行動を取るようにっては、組織の体をなさなくなる。そんな危機感からの言葉だった。

朝戸がまず着手したのは給与体系の見直しだ。職種ごとに等級表を作成し、これにのっとり給与を見直すことで、頑張った人が報われるシステムとした。

見直しを表明した途端、ひどく抵抗したのが看護部だった。看護師は、入職したときの状況によって給与のばらつきが大きく、新体系を導入すると月額で数万円下がってしまう看護師たちがいた。該当者にはベテランが多かったこともあり、その声に先導される形で、総勢約80人の看護師のうち20人が辞表を提出する騒ぎに発展した。

慌てたのは看護部長だ。「このままで



朝戸幹雄院長の

改革3原則

1. 自らの信念を曲げない
2. 夢のある職員提案は即実行
3. 明るく元気に先頭に立つ



驚きと感動にあふれた2011年度の入職式。事務局の発案により、本人に内緒で作成していた新入職員ごとのサプライズビデオを上映し、両親などから寄せられたメッセージを披露した
(写真提供:愛誠会)



は病棟運営ができなくなる」と、朝戸に方針の見直しを求めた。

だが、朝戸は引かなかった。「20人が辞めるなら病棟を一つ閉鎖すればいい」と返答。そして「改革への疑問や不満、不安をぶつけてもらえば、いくらでも私は答える」と看護部に伝えた。

看護部からは、すぐさま80項目以上の公開質問状が提出された。朝戸はそれらの質問に、一つひとつ丁寧に答えた。同時に、改革が経営改善に必要不可欠であり、頑張った人は報われる仕組みであることを詳しく、時に熱い口調で説いていった。

結局、9人の辞職者を出すことになったが、病棟閉鎖には至らずに済んだ。後に辞職者のうち2人が「戻って働きたい」と申し出たが、朝戸は1年間は再雇用を認めなかった。組織の秩序が崩れ

今年3月末の決算賞与支給時に使用した封筒と便せん。職員の発案で作成したもので、日ごろの労をねぎらうとともに、さらなる躍進を誓うメッセージがつけられている



てしまうと考えたからだ。

感動を呼んだ手作りの入職式

給与体系の改革から程なくして取り組んだのが、病院経営の本丸とも呼ぶべき病棟運営の見直しだった。朝戸が院長を引き受けた当時の昭南病院には、いわゆる社会的入院の患者が多かった。だが、それは本来の医療のあり方ではないと考えた朝戸は、入院が必要ない患者をどんどん退院させることにした。その結果、当初は93%程度だった病床稼働率が、3カ月で70%台に低下した。

かなりの収入減が予想されたものの、本当に必要な医療をそれを必要とする患者にしっかり提供するようになったことで日当点が増加し、収益はそれほど下がらなかった。この経験を通じて朝戸は、「きちんとした当たり前の医療を行えば、経営は決してマイナスにならない」と確信した。

それからは医師と看護師の意識も変わった。「きちんとした医療を提供しよう。そうすれば患者の満足にもつながるし、医療者としても納得のいく医療ができる」——。そんな思いで日々、勤務するようになったのだ。効果はてきめんに表れ、病床回転率・稼働率がともにアップすることになった。

経営の根幹を「人」に置き、組織を活性化して再構築にするには、「人」に焦点を当てることが不可欠と考え実践し

てきた朝戸。そうした“朝戸イズム”は確実に組織に浸透しつつある。

今年の年明け早々、事務職員から朝戸に、あるイベントの提案があった。4月に開く入職式で、新入職員にサプライズ演出をしたいという。サプライズの中身は、新人に内緒で両親や恩師などから記念の写真やメッセージを集め、BGM付きでビデオメッセージにして流すというもの。「それは面白い」と、朝戸は間髪入れずゴーサインを出した。

そんな演出をしてもらえば、新入職員が喜んでくれることは間違いない。それだけではなく、一人ひとりの新人が両親に大事に育てられてきたことを改めて知れば、指導する側の職員も、愛情をかけて新人を育てていこうと思うようになる。朝戸はそう考えた。

入職予定者は16人。事務職員たちは手分けして全員の実家を訪問するなどして準備を進めた。この入職式が大いに盛り上がったことは言うまでもない(上の写真)。感動や感激のあまり、新人はもとより職員の中にも、つられて泣き出す人が大勢いたという。

朝戸の一連の改革の結果、経常利益率は院長就任から現在に至るまで右肩上がりであり続けている。そして今年3月末、理事会と約束していた決算賞与を初めて職員に支給した。金額は1人5000円。記念すべき第1回目ということで、純利益の4割ではなく、8割弱を還元した。決して高額ではなかったが、職員の間には達成感が広がった。

「院長、こんな日が来たんですね。真っ先に声をかけてきたのは、7年前、新給与体系の導入に反発し、辞表を突きつけてきたベテラン看護師だった。