

# 済生会横浜市東部病院の再建に見る 「人」にかかわる病院変革の事例

まさき よしひろ  
済生会横浜市東部病院 院長補佐 正木 義博

病院が苦境に陥るには多くの原因がある。同じように組織として正常な形にするにも一つの事象だけを改善していくのではなく、多くの視点から、さらにその視点を巧みにからませながら行わなければならない。済生会熊本病院でも行ったように、済生会横浜市東部病院の再建においても多くの策を関連させながら試みた。本論は誌面の都合上、その策の特に「人」に関わるものを中心に述べてみたい。

## はじめに

今、日本中の病院があえいでいる。激しい外部環境の変化についていけず、多くの課題を抱え、どのように対処したらよいかかわからずにいる。済生会横浜市東部病院（以下東部病院という）は済生会の病院の中では最も新しく、地域の大きな期待に応えるべく用意周到な計画のもとでスタートしたが、計画通りにはいかず、1年目で大きく挫折してしまった。医療機関は経営難だからといって、すぐ閉鎖することはできない。その理由は、社会的使命を強く帯びているからである。

筆者が現在勤務する東部病院も例外ではなかった。東部病院は同じ済生会の神奈川県病院の後継とし、横浜市中核病院構想の一翼を担う役割で、2007年の3月に開院した。新設病院としては済生会のなかで最も新しく、それだけに綿密な計画とこれからの医療に最適となるような夢と希望を持って出発した。しかし、初年度は大きな負債を抱えることになってしまった。新病院建設にかかる設備費の債務とともに、日常の運営費まで債務としてしまい、一般の企業では決して生き延びることはない、過度の債務超過組織となってしまったのである。

計画の甘さや運営の不備は当然、叱責しなければならない。組織としてこれ以上の改善が見込めなければ、閉鎖・解散は当然のことであるが、医療の組織は営利企業のように経営が成り立たないからといって、そう簡単に閉鎖するわけにはいかない。いったん医療施設が開院すれば患

者は当然、治療を求めて外来に入院に参集することになる。そうなれば閉院や縮減など、よほどのことがない限り不可能である。特に済生会は社会福祉法人で、社会に貢献するという使命は大きなものがあり、簡単に引き下がれない。もうそこには、前に進むしか道はないのである。

開設初年度に大赤字（利益率 -27.2%）を出した組織が、次年度黒字化を果たすことなど常識的には奇跡的なことである。そうでなくとも医業自体の収入と費用とが細かく計算され、標準的な運営さえすれば当然、経営はうまくいくとの判断から、たまたま東部病院はスタートにつまずいただけで、これからは自然と改善されていくと誰かがそう言ってくれば一番都合がよいのだが、診療報酬自体が理にかなうようには作られてはおらず、そのようなことは誰も保証してくれない。

開院から2年後、どうやら明るい日差しが見えてきたとき、医療現場に顔も出さない関係者が「東部の復興は当然の成り行きであり、再建されることはわかっていた」との発言があった。それは間違いである。現環境の下で、組織の再建は現場で陣頭指揮をとり、一年目の状況に責任を強く感じているリーダーや、立ち直りを願いながら医療現場で黙々と診療や看護をしているスタッフに対する暴言である。

医療施設が健全経営でないことは職員に動揺を与え、その動揺が患者へ良い影響を与えずがない。一刻も早くスタッフに安心感を与え、不安を取り除くことが重要である。そのことが地域住民への貢献につながるのであれば、病院

## Contribution

の健全化はわれわれ医療人の義務と考えるべきである。現在も多くの病院が経営難に苦しんでいる。東部病院の再建の事実が少しでも役立てばとの気持ちから、ここに東部病院の変革を明らかにする。

### 改革の目的は職員を幸福にすること

筆者が一般の企業から熊本病院に移った時もそうであったが、東部病院には笑顔がなかった。医療人に笑顔がないことは最悪である。患者はそれ以上に不幸な思いをしているのに、職員は自分たちの不幸感を前に押し出し、これ以上のサービスは決してしないぞと言わんばかりであった。患者は医療サイドに信頼を寄せ、優しさに甘えたくてしかたないのである。東部病院で働く人々には信頼に応える力も、優しさも何もないわけではない。開院前の大きな夢やビジョンに志を持って集まった職員は、開院してすぐの経営難に、これから先の自分の境遇や家族の将来に不安を持っていたのである。その解決策は、職員全員に安心感を与え、将来の夢を語れる職場にすることである。病院を改革する目的は、当然患者や患者家族に満足を与え、地域に対しさらなる貢献をすることには違いないが、それと同時に病院で働く全職員を幸福にすることにある。

このことを職員にしっかり理解してもらいたく、赴任してすぐに何度となく話し合いを持った。全職員対象の講演会や、職場単位の懇談会など

を開催し、直接訴えていった。

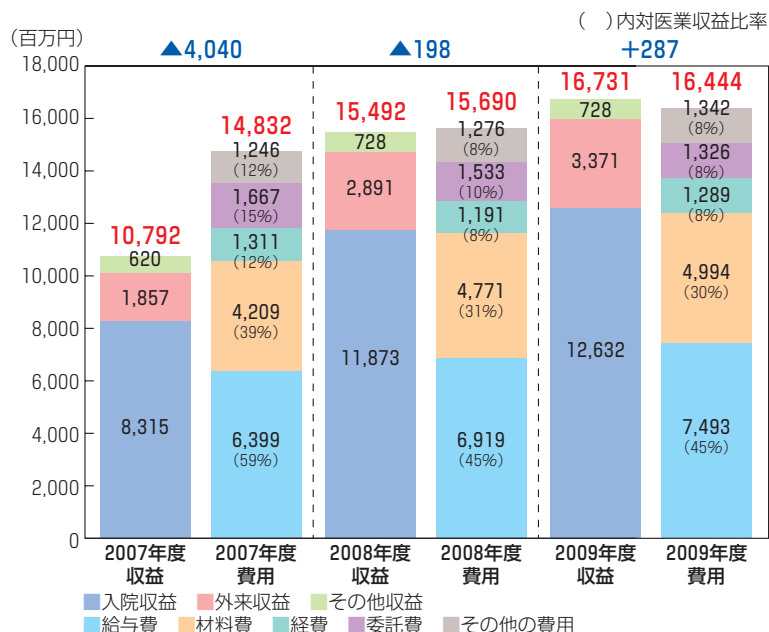
### 目標を明確にする 価値観の一致を図る

自分たちの病院が何を目標とし、何を目指して動こうとしているのか、全職員に明示することは、何より大切なことである。存続の危機にあっては、トップリーダーのトップダウンで全てを変えていくことが必要ではあるが、できる限り多くの職員の意見を聞くことが原則である。スタッフ層が何を感じ、何を思っているか、常に把握しなければならない。一つの流れとしてスタッフ層の意見を管理職層が聞き、管理職層の意見を幹部層が聞くことである。さらに幹部間でよく議論し、目指すべきビジョンや目標を全職員に向けて発しなければならない。その発せられた目標やビジョンは、自己の考えをも含むもので、個々人の賛同を得やすく、参画意識も強くなるはずである。病院の理念や価値観と個人の考える価値観が一致することほど重要なことはない。2009年度からはその年々の目標をバランスト・スコアカードによって作成し、挑戦していった。

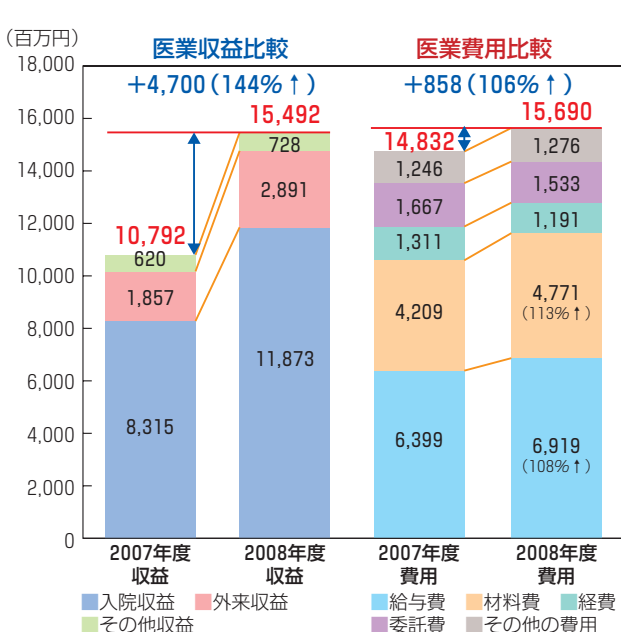
### 医業経営の基本は「人」を大切にすること

医療の現場は「人」対「人」の世界である。患者は痛み、苦しみを抱えて病院に来る。このうえない不幸に落とされた悲しみに満ちあふれ

● 図表1 横浜市東部病院決算状況(過去3ヵ年推移)



● 図表2 経営改善の成果



ている。「モノ」が壊れたのではない。患者は「人」そのもので、「モノ」ではない。そこには、現実の痛みにあふれる涙もあれば、痛みが取れたときの歓喜を切に願う望みもあり、感情があふれかえっている。その感情で満ち満ちている患者に接する「人」も、やはり感情を持つ「人」である。通常、人が寝静まっている時、人が遊んでいる時、医療人はその義務を果たしているのである。「医療人はすべてを犠牲にしないでほしい」とは、誰も言えないはずである。そこには何があるかといえば、そこにあるのは医療人の誇りと責任感である。この医療人を誰が守ってやり、育てていくのか、このことが最も重要である。

## 患者中心の医療へ

筆者は2008年4月中旬、熊本の地を離れ横浜市東部病院へ赴任した。4月とはいえ、まだ鶴見川から吹く風が冷たく感じる日であった。眼前の病院の玄関に人だかりができていた。特に何かが起きているわけではなく、ただ患者さんや家族とおぼしき人々が集まって、玄関のドアが開くのを待っている。なぜ、ドアが開いていないのだろうと疑問に思い、側にいた警備員に質問した。警備員の回答は「決められた時刻になっていないから」と素っ気ない返事だった。筆者は「すぐ開けろ」と命じたが、それに応じることはなかった。その理由は病院で決められた規則を、自分たち委託業務の会社は守らなければならないということだけだった。患者の思

いなどは全く関係なく、契約のみが存在していたのである。病院で一番に患者と接触し、対応する医事課長をすぐに呼び出し、状況を説明させた。が、医事課長も病院が決めた規則であるからそれを変えるのは難しい。そして、自分はその役割ではないと弁明した。ここにも患者不在の考え方があったのである。

とかく事務職は、患者のことは医療現場が考えるべきことであり、患者との接点は料金の回収に当たること程度にしか考えていないことに大きな問題がある。患者が病院の門をくぐり、診療の現場で医師や看護師などの顔を見るまでは、事務の責任範囲にあると考えなければならない。玄関でお迎えし、車いすが必要であればすぐ差し出し、車からの乗り移りのお手伝いをし、雨天の時は濡れた傘への配慮や、乾いたタオルの準備をすること。年輩の患者の受診や受付へのお手伝いなど、スムーズな受診への誘導などは当然のことであるが、これまでの医療界では患者が中心ではなく、医療従事者側が中心であったことに、大きな間違いがあったと思っている。

## 経営状況の周知徹底を

経営改革の第一歩は、職員に現状をすべて知ってもらうことである。これから味方としてひと働きも、ふた働きもしてもらいたいと思っている全職員に、現況をしっかりと認識してもらわなければならない。財務情報や診療実績など、できる限りの情報を伝えることである。ただし、過去や現在の実績を伝達するだけで終わっては

●図表3 東部病院 3か年再建計画(正木案)

ビジョン	計画	成果
● 2008年度	<b>済生会の総合病院のモデルとなる</b> 医業収益の増加 施設基準の取得 外来収益の増加 委託人件費の経費、材料費の削減 組織体制の整備 ビジョンの再考 行動計画書作成準備 DPC制度参加への準備 医療連携の促進(地域医療支援病院指定ほか)	-10億 -3億
● 2009年度	DPC制度への参加 センター組織による管理体制強化 BSCによる経営管理 職員育成の強化 人事制度改善、人事評価制度導入へ	-4億 3億
● 2010年度	診療体制の再検討 整員計画再検討 神奈川県病院との連携強化 医療の質向上	3億

●図表4 2010年度東部病院3か年ビジョン

<b>一步先の急性期医療を目指す</b> <b>2010年度スローガン:「さらなる一步を」</b> <b>「より働きやすい環境の整備」</b> 職員のモチベーションを高める仕組みの強化 院内コミュニケーションの強化 部署、職種を超えたチームワークの醸成 <b>「さらなる救急・急性期医療の追求」</b> 手術体制の強化 外来体制の再編成 医療の標準化の推進 神奈川県病院との連携強化 <b>「地域中核病院としての責務の再確認と実践」</b> 患者、連携先、地域へのサービス向上 地域医療機関との連携強化 断らない救急の実現 <b>「持続的成長可能な経営基盤の確立」</b> コストマネジメントの強化 経常利益の確保
--

## Contribution

ならない。それは単に不安を増すだけにしかならないからである。現状に問題があればそれをいかにして吹き払い、そしてどこに向かおうとしているか、目標やゴールを提示することにより、全職員が動き出してくれるのである。

### コミットメントを出すこと

さらに重要なことは、トップリーダーがあらゆる機会を利用して、メッセージを力強く出すことである。このメッセージは職員の一致団結を促すうえでも十分大切なことで、トップリーダーの大切な役目である。特に組織が崩壊してしまいそうな時機に出すメッセージは、コミットメントとして最も重要な言葉である。その他、病院はどこに向かおうとしているのか、何をすればいいのか、この目標に到達するには皆の力が絶対必要であるといった内容を、明確に伝えるなければならない。

特に院長の発言や考え方は重要で、職員に大

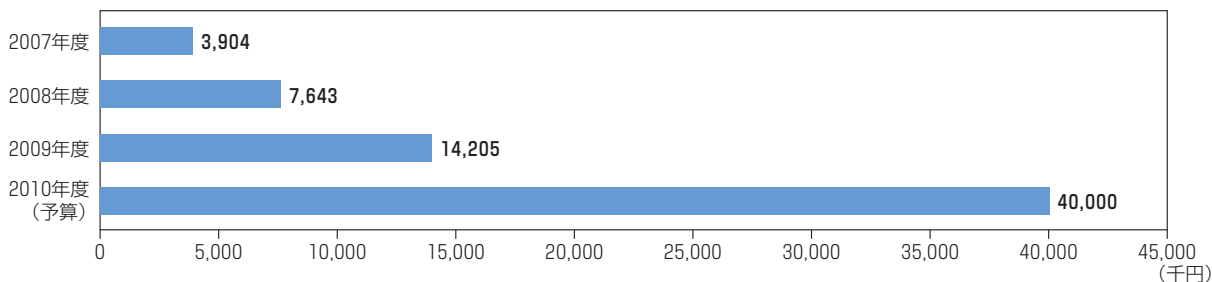
きな影響を与える。東部病院の開設時には高遠な理想が掲げられていたにもかかわらず、現実とは離れてしまっていた。そこで、急拠その理想とは別に、3年間に限定したビジョンを打ち出し、今日から何をしていくのか、何をすべきなのか、皆にわかりやすいビジョンを設定した。そして、毎年「院長年頭所感」を発表し、トップの言葉として、方向性を指し示している。

### 人事制度の充実を

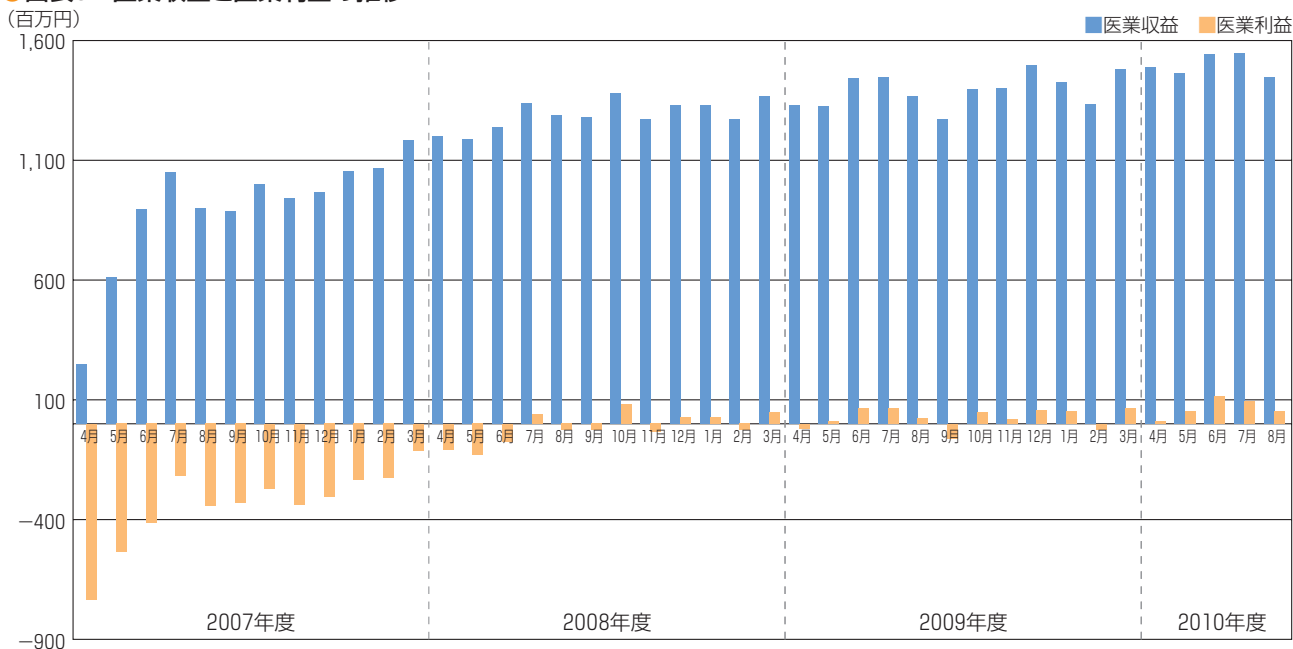
一般企業においては、人事と呼ばれるセクションはほかにも増して重要な部署である。しかし、医療界では、人事の名のつくセクションを持っている病院は珍しい。基礎的人事機能を持つ病院があったとしても、人材マネジメント機能の領域まで持っている病院はまれである。

これからは、保持する人材の価値が勝負である。これから先の多くの局面に対応することができる人材を、いかにして多く育てておくか。この

●図表5 学会等研修支援 年間推移



●図表6 医業収益と医業利益の推移





ことを真剣に考えた病院が勝ち残ることは容易に想像できる。

東部病院の人事制度も新病院の建築に合わせて外部のコンサル会社によって作られ、ある面では画期的内容の制度ではあったが、病院で働く人々の心情をよく理解せずに作られたようで、職員の喜びや努力を引き出すような制度ではなかった。医療組織の人事制度は単に生活費を配分する制度ではなく、組織の発展と成長に貢献し、自身のキャリア形成に役に立つなど、自己実現をサポートする制度でなくてはならない。ここですぐに制度の見直しをかけていった。

病院の経営改善を考えると、人件費を削減すればよしと考えがちだが、決してそうではない。それは短絡的な考えである。東部病院においても当初の再建計画の中に、賞与などの人件費削減や、直接的な人員削減が指示されていた。が、実際には人件費の増額や人員増となった。これらの費用削減は医療組織においては慎重が上にも慎重に行わなければ、取り返しがつかない失敗を招くことがある。皆の気持ちを大切に、現状とかけ離れている手当などを修正するくらいの気持ちで、信頼感を与えるほうがよほどましである。

研修や育成は、病院の最も重要な取り組み課題としてビジョンの中にしっかり表記する。その内容や日程の確立や費用の予算化は、何にも増して大切なことである。職員の研修にかかる費用の推移グラフは、病院の成長の証しと見ることができる。

## リーダーと呼ばれるには

組織は人事制度や育成制度を作るだけで十分ではない。人は何のために働くか、いろいろなものを与えられるからではない、遠くの素晴らしい目標が見えるからでもない。ただ、いつも大丈夫かと声をかけられ、自分のことをいつも気にかけてくれる人のために働くのである。「この上司のためなら」という心がずっと重なり合っていて、素晴らしい組織が出来上がるのである。その人こそリーダーであり、組織を動かせる人である。

新設病院の寄せ集め職員には、この気持ちがなかなか根付かないように見えるが、決してそうではない。人間の心は神秘的で、この上司は



正木 義博(まさき よしひろ)

### プロフィール

1975年 早稲田大学 商学部 卒業  
住友金属工業株式会社 入社  
和歌山製鉄所 労務部勤務  
1984年 同社 シンガポール事務所勤務  
1987年 同社 東京本社 建材部勤務(営業)  
1992年 同社 大阪本社 建材部勤務(営業)  
1995年 同社 退社  
済生会熊本病院 入職 事務長に就任  
2002年 副院長就任(11月1日付け)  
2008年 済生会横浜市東部病院 院長補佐

### 主な役職

日本病院会 委員、病院管理者協議会 理事、日本病院管理学会  
日本看護協会 委員

素晴らしい人かそうでないかは瞬時に判断してしまうのである。このような強固な組織がどうすれば作れるかが大きな課題であった。

まずは、トップ層の養成である。幹部クラスに、リーダーとしての重要性を説いて回った。副院長室や部長室に入り込み、世間話から医療のことまで幅広く話していく中で、これからのリーダーとしての重要性を、それとなく伝えて回った。リーダーが部下を気遣いし始めたら、しめたものである。人事評価制度の実施にも単なる上司と部下の関係ではなく、リーダーとフォロワーといった関係にすることが、スムーズな導入の要である。

## 最後に

本年度はさらなる職員の努力に加え、診療報酬改定の影響もあり、これまでは業務が順調に推移している。休日や夜間勤務者へ大きな手当の改善をし、賞与の増額など職員満足度をはかる学習と成長の視点では思い切った改善を行った。このことも多少なりとも役立ったのかも知れないし、計画を上回るペースで債務の返済もできている。しかし、課題の解決がすべて終わったわけではなく、本当の改革はこれからと考えなければならない。

これまでも、改革の中心は「人」であったが、この考え方は変わることなく、今後も「人」が中心となっていくことは間違いない。地域、患者、そして職員のため、さらに、さらに変革を進めたい。