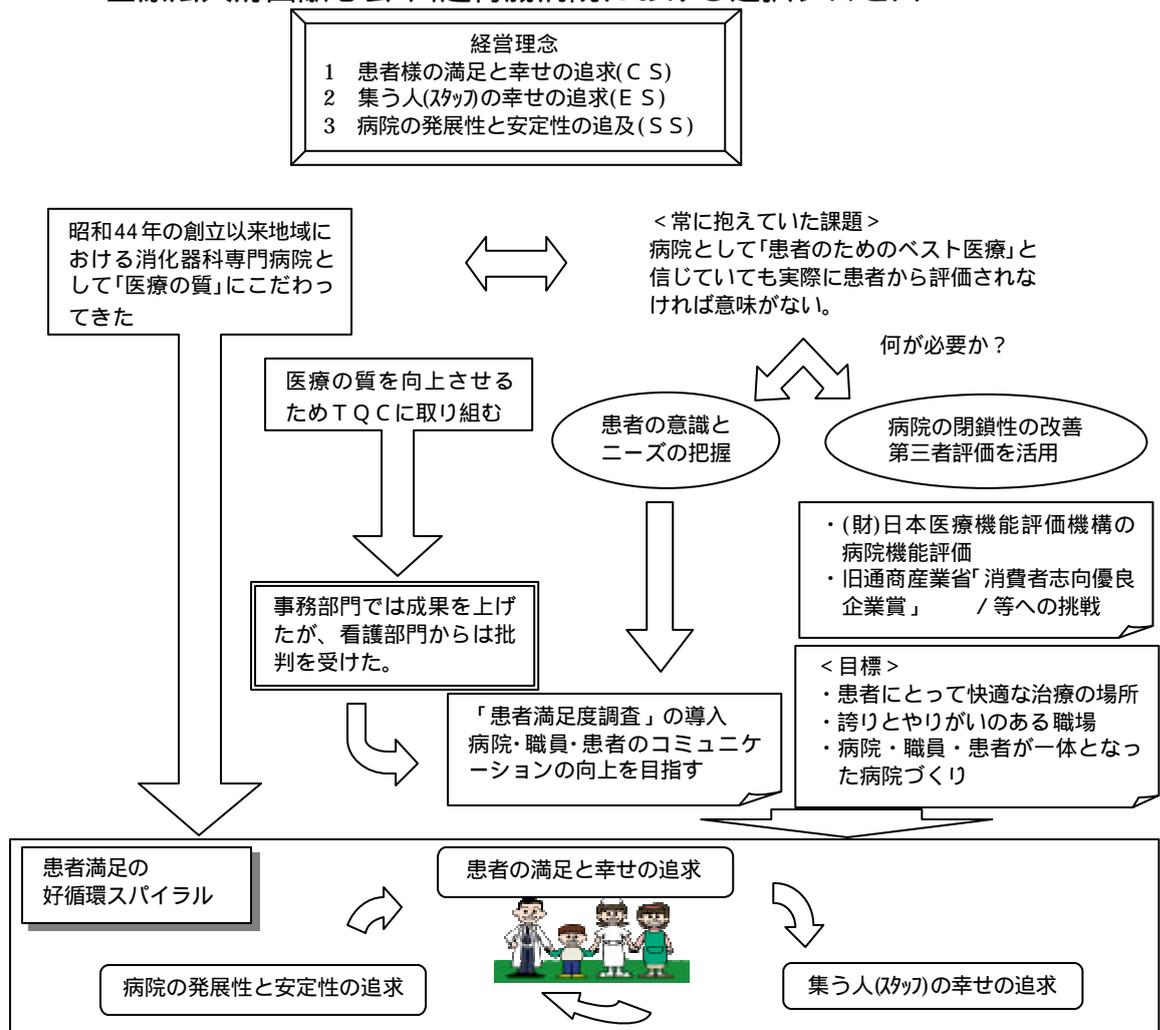


### 第3章 事例紹介

#### 事例1 患者満足度調査や第三者評価を活用した経営改善の取り組み

病院の経営改善を図るためには、医療をサービス業として捉え、サービスの受け手である患者を消費者と捉える視点が不可欠である。一方で近年、患者のニーズは多様化、高度化、複雑化している。病院側がこれを把握し、どのように対応していくのかを判断する場合には、一般企業のマーケティングで用いられている顧客満足度調査が有用な手段の一つとして考えられる。事例として挙げた病院をはじめ、いくつかの医療機関において患者（顧客）満足度調査や財団法人日本医療機能評価機構等の第三者評価を導入し、病院内部の職員の意識改革、特に職種間の垣根を越えた意識を変えていくことの重要性が認識され、病院の閉鎖性を解消して経営改善に役立っている。

#### 医療法人財団献心会 川越胃腸病院における選択プロセス

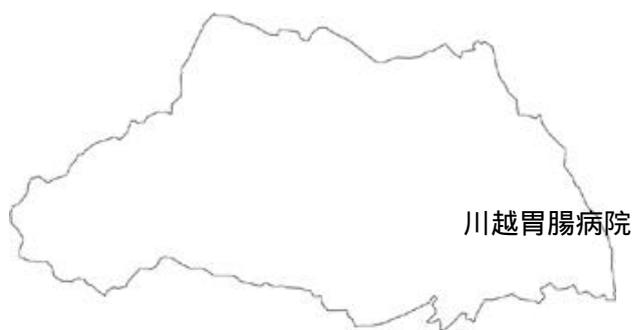


Keyword : 患者満足度調査 (CS)、スタッフの幸せの追求 (ES)、消費者志向優良企業通産大臣賞、日本経済新聞社最優秀先端事業所賞

## 【医療法人財団献心会 川越胃腸病院】

### 1. プロフィール

所在地 埼玉県川越市



開設日 昭和 44 年  
病床数 40 床（うち I C U 病床 6 床）  
診療科 消化器科（内科・外科）専門  
職員数 90 人（医師、看護職員、薬剤師、O T、P T、調理師、事務職員等）

#### 沿 革

昭和 44 年 川越胃腸病院設立  
昭和 58 年 分院川越胃腸科クリニック併設  
能力・成果主義に基づく「新能力給制度」を導入  
昭和 62 年 院内保育(新生児から託児)を実施  
患者満足度調査を開始  
平成元年 本院と分院を統合、現在地に新築移転  
平成 3 年 医療サービス対応事務局  
平成 8 年 医療法人財団献心会設立  
平成 9 年 (財)日本医療機能評価機構、病院機能評価第 1 回認定  
平成 10 年 「消費者志向優良企業」通産大臣賞  
平成 13 年 日本経済新聞社最優秀先端事業所賞

## 2. 川越胃腸病院の選択と戦略

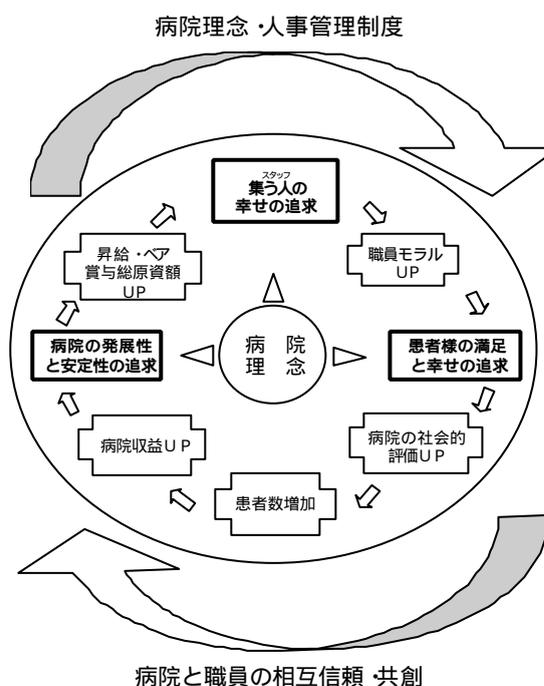
### (1) 患者満足度調査を始めたきっかけ

#### 経営理念

同院は、昭和44年の創立以来、地域における消化器科専門病院として、「高水準の専門医療技術」と「患者様の立場に立った心温かい医療サービス」を提供する一方、「医療の質」へのこだわりを重視してきた。同院では、「患者様の満足と幸せの追求」を経営理念の第一に掲げている。また、この経営理念を実践するためには、「医療は質の高いサービス業でなくてはならない」という信念を持っている。同院の全職員は、この経営理念や信念を共有しつつ、医療のあるべき姿を追求してきた。そして、“CS (Customer Satisfaction)” の概念を取り入れた経営理念を確立し、その実践に努めている。

患者の満足度を高めることを通じて、結果的に収益の増加につながり、病院の経営発展性・安定性を期待することができる。その結果として、「集う人(スタッフ)の幸せの追求」が実現し、職員のモラルの向上は更なる「患者様の満足と幸せの追求」につながるものとして経営理念に掲げている。このような考え方は、同院の理念を実現するための経営改善サイクルとして、ホームページにも明確に示されている。

図表 3-1-1 病院理念を実現するための好循環サイクル



出典：医療法人財団献心会 川越胃腸病院

## 分院川越胃腸科クリニックの新設

同院では、外来患者数が年々増加したため、これに対応した高度医療設備を拡充する必要が生じた。そこで、昭和 58 年に分院川越胃腸科クリニックを併設した。

### 能力・成果主義と完全週休二日制の導入

昭和 58 年には、人事・勤務条件に関して二つの大きな改革を行った。一つは「新能力給制度」であり、医師以外の職員に対して、能力・成果主義に基づく評価の仕組みを整備した。経営理念を実行していくために、「スタッフの幸せ」を考え、昇給等を具体化するためにも必要とされた。また、こうした具体的な仕組みの整備を通じて、職員のモラルアップを図ることができるものと考えている。なお、評価の結果については、職員に開示している。

もう一つの改革としては、勤務条件を完全週休二日制（土日休診）とするものであった。これも「スタッフの幸せ」を具体化するためのものである。現在は、土曜日は休診とせず、ローテーションによって、職員の週休二日制を実現している。

### 収益の悪化

いくつかの要因が重なっていたが、同院では収益が悪化するという経験をした。まず、分院の川越胃腸科クリニックの新設に伴う借入金（建設資金はすべて民間金融機関からの借入）が増大し、資金繰りが悪化した。また、本院とクリニックが2か所に分かれることによって、人件費も増加した。上記のように週休二日制に移行する際の土日休診によっても、患者は他の曜日に移行するという予測をしていたものの、現実には減収となった。これらの要因によって病院の収益は悪化した。

### QCの取組みとその教訓

収益の悪化を解決するための方策を検討した結果、昭和 61 年に導入されたのが「TQC活動」である。当時、病院では、TQC活動はあまり取り組まれていなかった。このTQC活動は、事務部門においては成果を上げたものの、医療現場、特に看護部門においては、効率化を求めるQC活動は「手厚い看護こそが質の高い看護である」と考えている看護職員にはなかなか受け入れられなかった。このため、同院では、この教訓に基づき「患者満足度調査」による経営改善に取り組むことを決断した。

## (2) 患者満足度調査の内容

患者満足度調査は、昭和 62 年より毎年 1 回調査を実施している。平成 3 年には C S 活動の実践組織として「医療サービス対応事務局」(役員 2 名、職員 4 名)を新設した。評価項目は、「診療システム関連」「人的サービス関連」「設備関連」の大項目 3 つから構成されている。ちなみに大項目及び小項目は次の図表のとおりである。

図表 3- 1- 2 アンケート評価項目

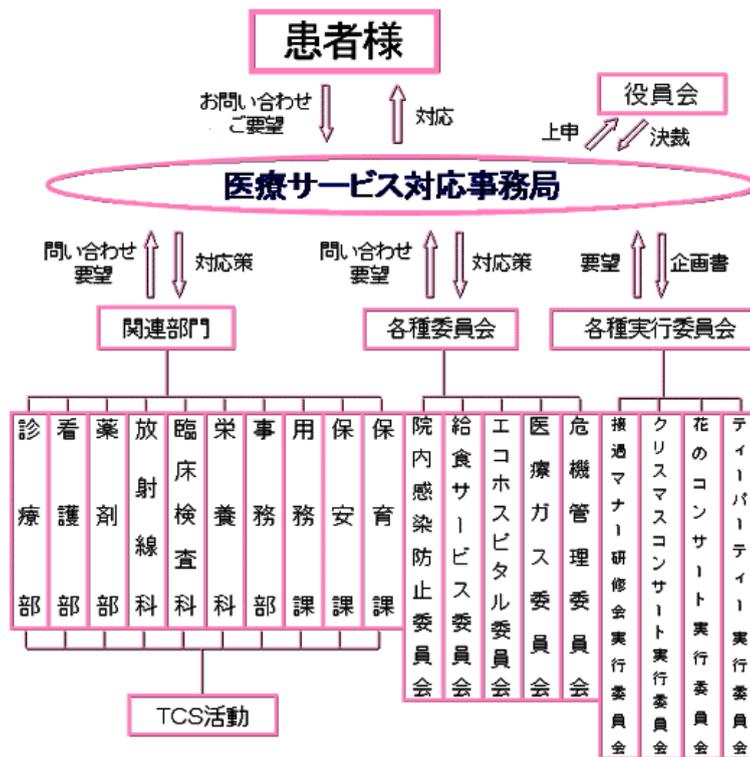
大 項 目	小 項 目
1)診療システム関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 休診日(診療日)    ・ 診療時間    ・ 診療待ち時間</li> <li>・ 投薬待ち時間    ・ 検査日(システム)    ・ 検査待ち時間</li> <li>・ 初診時診療システムのご案内(初診説明)</li> </ul>
2)人的サービス関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医師(病状説明、コミュニケーションの取り方、診療姿勢)</li> <li>・ 看護婦(看護サービス、対応姿勢)</li> <li>・ 薬剤師(服薬指導、対応姿勢)</li> <li>・ 診療放射線技師、臨床検査技師(対応姿勢)</li> <li>・ 栄養課員(食事献立、味と量、配膳時間、対応姿勢)</li> <li>・ 事務員(窓口サービス、対応姿勢)</li> <li>・ 用務員(清掃管理、対応姿勢)</li> </ul>
3)設備関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医療設備    ・ 照明設備    ・ 冷暖房設備    ・ 音響設備</li> <li>・ 個室設備    ・ 大部屋設備    ・ 中庭設備    ・ 院内図書</li> <li>・ 喫煙コーナー    ・ トイレ    ・ 自動販売機    ・ 駐車場</li> </ul>

出典 医療法人財団献心会 川越胃腸病院

評価項目は開始当初からほぼ固定しているので、患者満足度の推移が年次を追って把握できる。つまり、患者の意識やニーズの変遷が把握できるものとなっている。項目ごとの評価は各 5 点満点(1.不満、2.やや不満、3.普通、4.やや満足、5.満足)で点数が高いほど満足度が高いことを示す。さらに、その理由についても詳しく記述してもらっている。集計数は毎年、外来で約 600~700 名、病棟で 50 名前後である。最近 5 年間の回収率は、常に 90%以上である。

このアンケート調査以外にも、病棟と外来に原則記名式の「ご意見箱」の設置、職員が患者との会話の中で得た意見や要望を文章にして医療サービス対応事務局へ届ける、薬剤師・栄養士・医療サービス対応事務局の職員が病室を訪問し、意見や要望を具体的に聞くといった取組みも行われている。

図表 3- 1- 3 医療サービス対応事務局



出典：医療法人財団献心会 川越胃腸病院

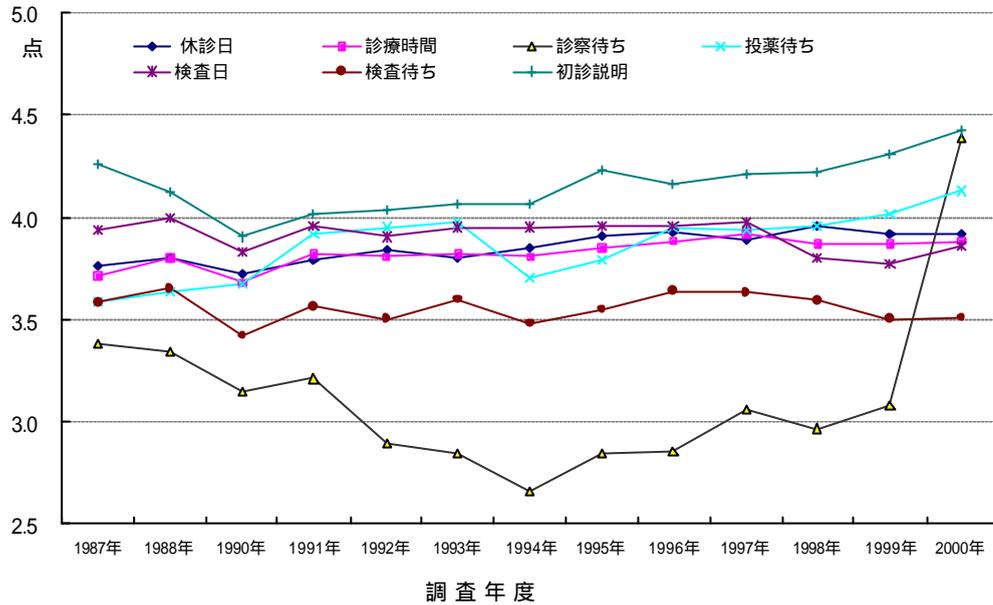
### (3) 分析方法及び分析結果とその評価

患者満足度調査によって得られた評価点から各項目の得点の総合計、さらに満足率、普通率、不満率を算出し、分析している。分析は、単年度ごとの各項目別比較と各項目ごとの年次推移について行われる。

#### 診療システム関連

「診療システム関連」の満足度年次推移をみると、「初診説明(初診時における診察システムの案内)」は安定的に高い評価を得ている。「投薬待ち(時間)」も評価が次第に向上してきている。「診察待ち(時間)」については、平成6年(1994年)の得点2.66という最低の評価を受けて以降、さまざまな取組みを行ったが、平成11年(1999年)の調査でも得点3.07、満足率23.4%と厳しい結果であった。しかし、数年来の課題であった「予約診察システム」が導入された平成12年(2000年)調査では得点4.39、満足度81.0%と飛躍的な向上を示した。

図表 3- 1- 4 満足度年次推移（診療システム関連）



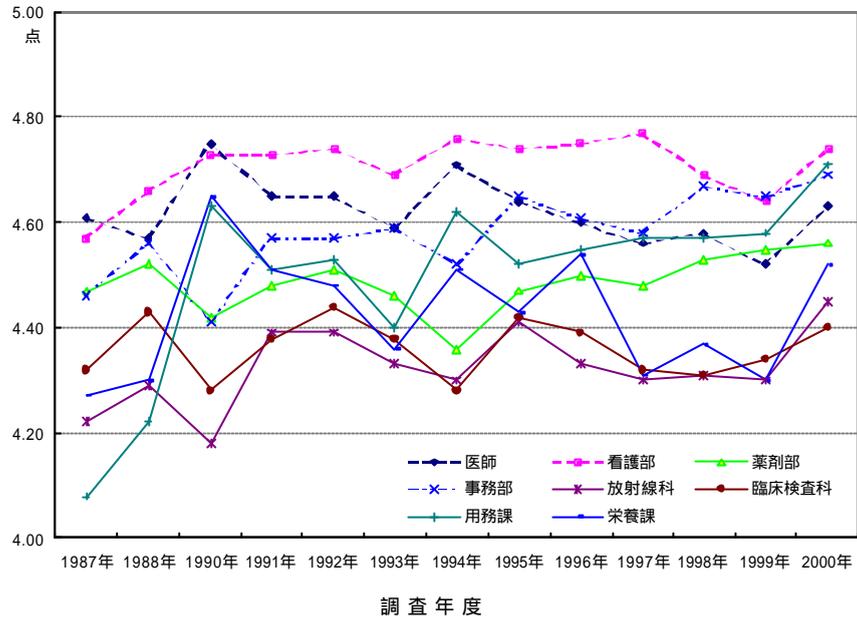
出典：医療法人財団献心会 川越胃腸病院

### 人的サービス関連

「人的サービス関連」の満足度年次推移をみると、調査開始当初の数年間は決して高い評価ではなかったが、CS活動の実践組織として医療サービス対応事務局を新設した翌年の平成4年(1992年)以降は徐々にその成果が出始めている。調査年次によって若干の変動があるものの総じて看護部門、事務部門、用務部門の評価が高い。

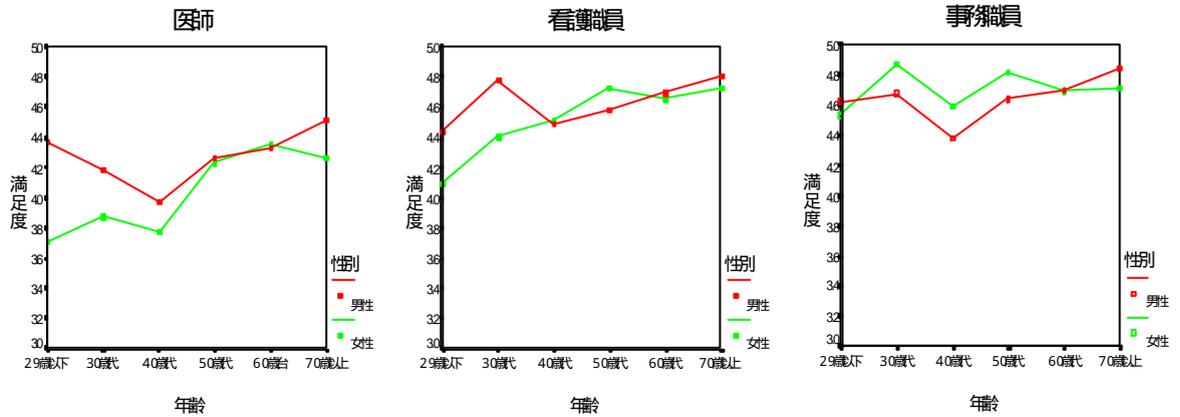
また、患者年齢別の人的サービス関連への評価をみると、外来を担当する医師や看護職員に対する満足度は、患者の年齢が高くなるほど評価が高くなる傾向が確認された。その一方、事務職では全年齢層で高い評価を得ていた。

図表 3- 1- 5 満足度年次推移（人的サービス関連）



出典：医療法人財団献心会 川越胃腸病院

図表 3- 1- 6 患者年齢別人的サービス満足度（2000年度）



出典：医療法人財団献心会 川越胃腸病院

## 設備関連

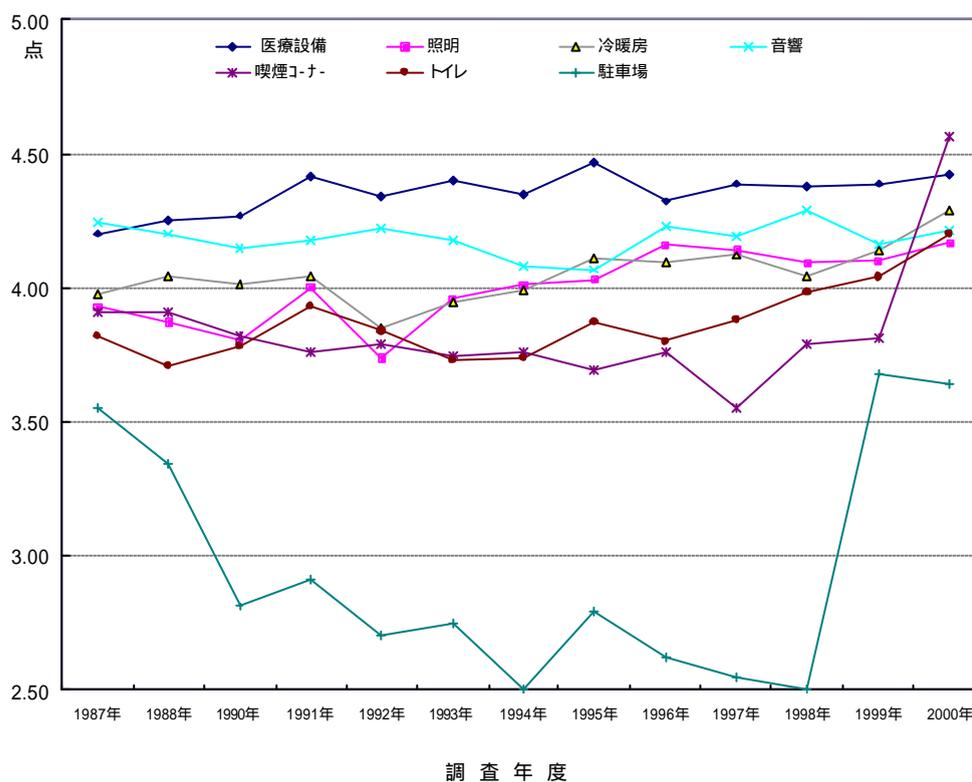
次の図表は、設備関連の満足度を平成10年度(1998年度)と平成12年度(2000年度)の二時点で比較したものである。設備改善効果は数字の上に顕著に現れており、工事等の実施前後で大きな評価の変動があったことがわかる。

図表 3-1-7 設備関連の患者満足度比較

	平成10年度 (1998年度) の得点	平成12年度 (2000年度) の得点	取組みの内容
喫煙コーナー	3.79	4.56	外来全面禁煙 病棟に独立型禁煙室を新設
トイレ設備	3.98	4.20	全面改装 1,000万円
駐車場	2.50	3.64	混雑解消のため拡張

出典:医療法人財団献心会 川越胃腸病院

図表 3-1-8 満足度年次推移(設備関連)



出典:医療法人財団献心会 川越胃腸病院

## 分析結果のフィードバック

満足度調査を開始した当初2～3年は、分析結果を経営資料としてのみ利用していた。しかし、患者から「私たちの意見はどういうことに活用されたのか。私たちには全く返ってこない。」との意見があり、フィードバックすべきであると判断した。また、医療業務に従事する職員が調査結果を熟知して活動する必要も感じていた。こうした理由から調査結果の公表・開示を行うこととした。公表に際して、単なる満足度の数字の公開だけではなく、満足度の低い項目に対する具体的な改善努力の内容を明記している。ただし、多額の予算や時間を必要とするもの(トイレの全面改装や駐車場の拡張工事等)については、実施予定期限を付して誠意をもって実現努力する姿勢を示している。

## (4) 第三者評価を積極的活用

同院は、昭和44年に開設以来「患者様の立場に立った医療サービス」を病院理念とし、患者満足度調査に取り組むなどその実践に努力し続けてきた。また、同時に、病院が抱えている閉鎖性を打開するための更なる方策として、さまざまな第三者評価にも積極的に取り組んできた。その結果、平成9年には、日本で初めてスタートした、財団法人日本医療機能評価機構による「病院の医療レベルと医療サービスの質評価」(以下、「病院機能評価」とする)において、第1回の認定病院となった。また、翌年、平成10年には、通商産業省(当時)主催「消費者志向優良企業表彰制度」において、医療界では初めて大臣表彰を受賞した。また、埼玉県川越市の「エコ・オフィス認定制度」による地球環境保全施設の認定も得ている。いずれにおいても、医療の質を追求する中で「患者の声」を経営に反映させる同院の取組みが高く評価されたものである。そして、これらの審査を通じて、今後さらに積極的に取り組むべき課題が明確になり、その改善に全職員が取り組んだことが、大きな成果を上げている。平成13年11月には、「日経2001年最優秀先端事業所賞」を受賞した。

### 3. 経営改善の取組みによる効果と留意点

#### (1) 効果

前述のような取組みの結果、同院においては病院、職員、患者が一体となって病院を作り上げるような「患者様満足の好循環スパイラル」（図表 3- 1- 1 参照）が機能しており、収益率は 10%となっている。

同院では、QC活動のように時間単位当たりの業務の効率化ではなく、看護職員の手厚い看護が評価される、「CS」を核とした新能力給制度を実施している。この制度は、看護婦からの理解も得られており、診療報酬上の看護配置(2:1)以上の職員を配置している。

また、同院では、昭和 62 年からは院内保育も実施している。平成 11 年からは病児保育も行っている。経営理念としての「スタッフの幸せの追求」をこのような具体的な形で実践していることから、同院の看護職員の平均勤務年数は 8 ~ 9 年と比較的長く、意欲のある者ほど長く勤務している。同院では、看護職員確保のために、広告等による求人を行う必要がなく、同院就職希望の看護婦待機リストが作成されるまでになっている。

#### (2) 留意点

病院側が「患者のための医療」にベストを尽くしていると信じていても、それが実際に患者から評価されていなければ、単なる自己満足に過ぎない。しかも、患者の意識や病院に対するニーズは、社会の変化や生活様式の変化に伴って、常に変わるものである。そうした変化への対応策として、患者満足度調査は有効である。ただし、調査結果を単なる満足度の数値の公開にとどめるのではなく、満足度の低い項目に対する具体的な改善努力や患者の意見・要望に対して、病院の取組みや対策を表示していく等、患者に対してフィードバックし、患者の理解を図ることが重要である。患者にフィードバックをしないのであれば、患者にとっての負担となるような調査を行うべきではないと同院では考えている。

多くの病院において、職員の意識が閉鎖的であったり、仕事の仕方が因習的であるといったことが、病院の発展や経営安定において重大な障害になると考えられている。第三者評価を受けることは、こうした障害を解決するために有効であるといえよう。

## 4. 今後の課題

### (1) 病院機能評価の認定更新

平成9年8月に開始した(財)日本医療機能評価機構による病院機能評価における第1回の認定を受けた全国の8病院が、平成14年に初めての更新審査(5年毎)を受けることになっている。同院もこの中に含まれている。

認定の更新に当たり、(財)日本医療機能評価機構は審査項目を見直した。「患者の権利と安全の確保」「療養環境と患者サービス」といった評価項目では、患者主体の医療の実現に向けた努力の視点を取り入れた新評価体系に変更されている。この変更は、同院が開院以来目指してきた「患者の立場に立った心温かい医療サービスの実践」の方向が社会的にも重要な事項として認められたことであると同院では評価している。

図表 3-1-9 病院機能評価の新評価体系

新評価体系の6領域
1) 病院組織の運営と地域における役割
2) 患者の権利と安全の確保
3) 療養環境と患者サービス
4) 医療の質の確保
5) 看護の適切な提供
6) 病院運営管理の合理性

出典 (財)日本医療機能評価機構より作成

同院では、今後、新評価体系の6領域に対応した認定更新の準備に取り組むことを予定しており、院内の認定更新プロジェクトチームを中心として、平成14年5月の書類審査、7月の訪問審査に向けて準備を進めていく予定である。

### (2) 医師への「新能力給制度」

現在、医師だけは能力・成果主義に基づく「新能力給制度」が適用されていない。これは、大学の医学部との関係で実現できていない。

### (3) ISO9000 等に対して

同院では、ISO9000 等は検討しているところである。新たな第三者評価を受けることのメリットを直ちに否定するつもりもないが、特段、ISO に対して強い必要性を感じてはいない状況である。

---

#### 参考資料

- ) 医療法人財団献心会 川越胃腸病院作成「病院のご案内」、「患者様満足の好循環スパイラル」、病院ホームページその他資料
- ) 病院 59 巻 7 号(2000 年 7 月)「座談会 医療における『消費者』の意味」医療法人財団献心会 川越胃腸病院理事長 望月智行 他
- ) 病院 60 巻 2 号(2001 年 2 月)「患者満足度調査分析からみた病院運営のあり方」医療法人財団献心会 川越胃腸病院理事長 望月智行、同副理事長 望月章子、同常務理事 須藤秀一
- ) 日経ヘルスケア 21 2001 年 10 月号「特集 看護婦はなぜやめる 魅力ある職場作りのヒント」事例紹介医療法人財団献心会 川越胃腸病院



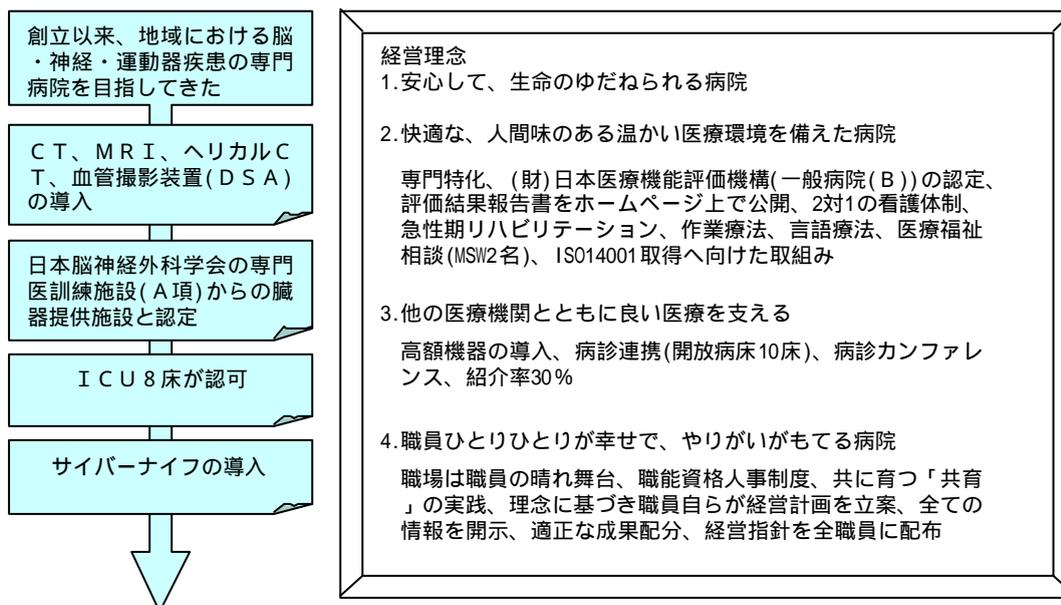
## 事例2 専門特化により差別化をした経営改善の取組み

中小病院が生き残るために、また、経営安定化のために専門分野への特化（「急性期病院を目指す」のか「慢性期の医療を担うのか」）等の戦略（＝経営方針）が策定されている。しかしながら、的確な将来予測に基づく戦略を策定しただけでは何も効果は得られない。戦略を「いかに実行するか」という時代を迎えている。改めて述べるまでもなく、戦略を実行するのは「人」である。経営会議において決定された経営方針を職員に周知し実行させていく鍵は、決定事項や意思決定プロセスの高い透明性確保や組織運営の近代化にある。単なる経営のトップからの押し付けではなく、データに基づいた事業計画づくり、責任の所在の明確化、職員の積極的な関与といった民間企業の良い点を取り入れた病院経営における組織の近代化のために「医療の質の向上」のみならず、職員一人ひとりの幸せややりがいを満たし、さらには地域社会における一員としての自覚を持って仕事ができる「人財」づくりが不可欠である。

### 財団法人操風会 岡山旭東病院における選択プロセス

< 病院経営上の命題 >

- (1) 周辺は大学病院等大規模な総合病院が多い。  
生き残りのために専門特化
- (2) 地域の患者のため、職員のためには持続可能な組織でなければならない。  
経営理念を実践できる組織づくり
  - ・ 創立以来毎年、経営指針書を全職員参加の形で作成し、配布
  - ・ 経営状況等の職員への公開
  - ・ 専門研修のみならず人間性も共に育む



Keyword : 専門特化、差別化、人材育成

## 【財団法人操風会 岡山旭東病院】

### 1. プロフィール

所在地 岡山県岡山市



開設日 昭和 58 年 11 月

病床数 162 床

診療科 整形外科・脳神経外科・神経内科・リハビリテーション科・内科・循環器科・内科糖尿病外来・麻酔科・放射線科・形成外科

職員数 医師 21 人、看護職員 128 人、薬剤師 6 人、診療放射線技師 11 人、臨床検査技師 5 人、臨床工学技師 1 人、OT 6 人、PT 9 人、言語療法士 2 人、マッサージ師 1 人、ケースワーカー 2 人、管理栄養士 3 人、調理師 7 人、調理員 2 人、事務その他 32 人

関連施設 訪問看護ステーションたんぽぽ  
岡山あさひ病院（一般病床 39 床・医療療養病床 36 床・介護療養病床 16 床・回復期リハビリ病床 38 床：（財）日本医療機能評価機構認定種別 複合型病院 A）

#### 沿革

昭和 58 年 11 月 旭東整形外科医院（19 床）を開設

昭和 59 年 12 月 19 床から 40 床に増床、旭東整形外科病院となる

昭和 63 年 3 月 現院長就任。102 床に増床し名称を岡山旭東病院に変更

MRI 装置（レゾナ）稼働開始

平成 3 年 8 月 新 MRI 棟が完成

	2台目のMRI装置（シグナ）稼働開始 脳のドック検査始まる
平成9年4月	西館が完成し、病床が124床となる リハビリテーション総合承認施設取得
平成9年6月	新看護料（2対1看護、看護A加算）取得
平成10年5月	162床に増床
平成12年6月	世界で8番目（日本で3番目）のサイバーナイフ（高精度定位放射線治療装置）導入病院となる

## 2. 岡山旭東病院の選択と戦略

### (1) 岡山旭東病院の経営理念

昭和 63 年に現在の院長が就任した当初、院長が掲げた経営理念は「安心して生命をゆだねられる病院」「快適な人間味ある温かい医療環境を備えた病院」「他の医療機関とともに良い医療を支える」の 3 つであった。しかし、このような経営理念に対して、職員からは「院長が勝手なことばかり言っている」と受け取られていたようである。その後、職員を交えて再検討した結果、「職員一人一人がしあわせで、やりがいのもてる病院」という経営理念を追加することになった。これにより、単にトップダウンによる経営理念ではなく、職員が共有できる経営理念となった。院長は「理念で結びついた組織が最も強い。ついて来いというだけでは難しい。人は命令ではなく、理念で行動する。まず、確固とした経営理念があり、職員があまねくそれを理解すること、そして“学び”を繰り返し、理念を持続させることが重要である」という信念を持っている。

図表 3-2-1 岡山旭東病院の経営理念

#### (1) 安心して生命をゆだねられる病院

患者様が自分の生命を安心して病院にたくす、それは病院のスタッフを信用してくださっている結果です。私達は期待を裏切らないように患者様に最善の医療をさせていただくようさまざまな試みが必要です。

医療スタッフの質の向上、病院システムの改善、医療施設、医療機器の充実もはかっけていかなければなりません。この様な病院にしていくためには健全な財務体質と人材（財）育成が車の両輪です。

#### (2) 快適な人間味ある温かい医療環境を備えた病院

病院もサービス業です。最高のサービス業だと思います。でも本当にサービス業として病院が機能しているかどうかは疑問があります。医療サービスの本質は合意と納得の治療を快適な人間味のある温かい医療環境で、させていただく事ではないかと思えます。患者様に「感動のサービス」を提供できるかどうかが病院存続の鍵です。「患者の権利」について病院全体で取り組むことも課題です。

#### (3) 他の医療機関とともに良い医療を支える

病院の特色を生かし、対応できない、専門外の患者様は他の医療機関へ紹介して適切な治療をお願いいたします。助けあって患者様本意に医療を推進していくことが大切です。病診連携室を充実して地域の先生方とも連携を密にしていまいります。他の病院を非難したり、悪口を言わない。特色ある「オンリーワン」の病院をめざします。

#### (4) 職員一人一人がしあわせで、やりがいのもてる病院

職員にとってよい職場が患者様にとっても良い病院です。良い職場は職員にとって出番のある職場であり自己実現の出来る職場ではないでしょうか。人は何の為に仕事をするのか、私はそれはまず自分のため、家族の為、良心の為に仕事をしてほしい、それが、患者様の為、社会の為になるのではないかと思います。職場は職員の舞台です、自分の演技を精一杯演じてください。舞台作りをするのが経営者の勤めです。

出典 岡山旭東病院ホームページより抜粋

## (2) 脳神経・運動器疾患の専門病院

同院では、前記の経営理念に基づき、次のような取組みを行っている。

### 岡山市内の病院をめぐる環境と岡山旭東病院の戦略

岡山市は県立・市立といった公立病院は少ないものの病院数は多く、民間病院や大学病院がその大部分を占めている。こうした状況下では、中小規模の病院が大病院に対して、総合病院という同じカテゴリーで競争をしていくことは非常に難しいといえる。

同院では、昭和 63 年に脳外科医である現院長が就任して、名称を「岡山旭東病院」と変更した時に、脳神経疾患に特化する戦略を打ち出した。以来、脳神経・運動器疾患の総合専門病院を目指している。内科、麻酔科、リウマチ科、循環器系の診療科及び形成外科等の診療科もあるが、「脳神経疾患に付随した全身管理」という観点より整備しているものである。

他の医療機関との関係においては、各々の医療機関が特色を持つことが重要であると同院では考えている。患者からも、他の医療機関からも、職員からも選んでもらえる「オンリー・ワン（病院）」を同院では目指している。

### 岡山旭東病院の変遷

同院は 19 床の整形外科のみの医院として設立され、40 床への増床とともに整形外科病院となった。さらに昭和 63 年には、62 床増床して 102 床となり、「岡山旭東病院」と現在の名称に改めた。その後は、財団法人操風会内の他の関連病院（岡山あさひ病院）の病床数を減らして同院へ移転することで、同院としては 162 床に増床している。

同院は、昭和 63 年に脳神経疾患に特化して以来、中国・四国地方で初めて MRI を導入するなど、脳神経系疾患の治療が首尾一環して行える体制を整えてきた。平成 3 年には 2 台目の MRI を導入している。財団法人操風会としての歴史があり、全く基盤がない状態からの開業というわけではなかったが、設立当初は医療機器の整備等に大きな投資が必要であった。現在ではその取組みが評価され、脳神経外科学会の専門医訓練施設 A 項の認定を受け、脳死患者からの臓器提供も可能となっている。

### 投資が必要である新築や機器の購入

同院では、平成 3 年に新 MRI 棟を、平成 9 年には西館を新築している。その際の財源の大部分は、銀行からの借入れである。

また、高額な医療機器の購入や、それに伴う増築も行ってきた。最近では、サイバ

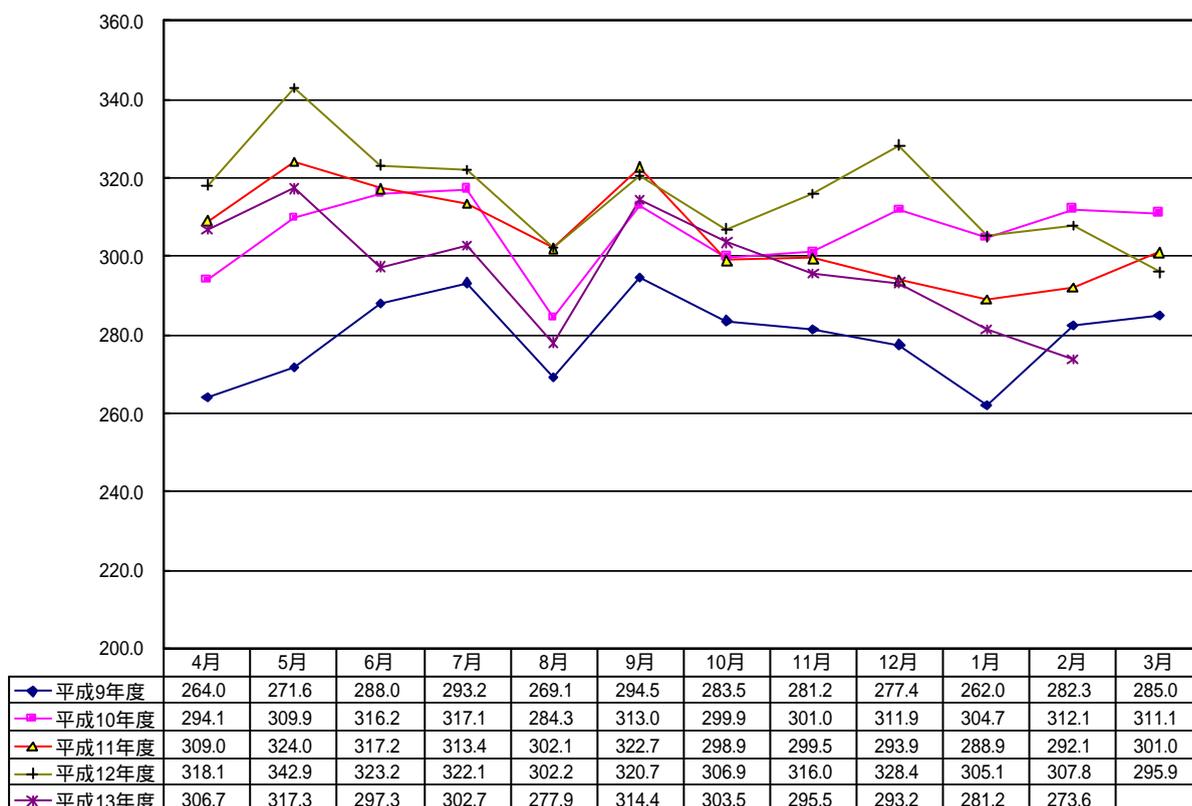
ーナイフの導入を急速に進め、そのために施設を増築した。機器の購入は大きな投資が必要であるが、同院では10年単位で一つの事業として計画し、単年度で採算が取れるように目標を設定している。サイバーナイフに関しては、現在では岡山県内にとどまらず四国などの遠方の病院からも紹介があり、目標を上回る患者数を確保している。

### (3) 患者数の動向

#### 外来患者の動向

同院は、脳の急性期の手術を重点的に扱っていくことを経営戦略として掲げている。したがって、外来患者数を増加させるための取組みは特段行っていない。現在、土曜日の外来診療は、午前中のみに行っている。

図表 3- 2- 2 外来1日当たり平均患者数



単位：人

出典：財団法人操風会 岡山旭東病院

#### 入院患者の動向

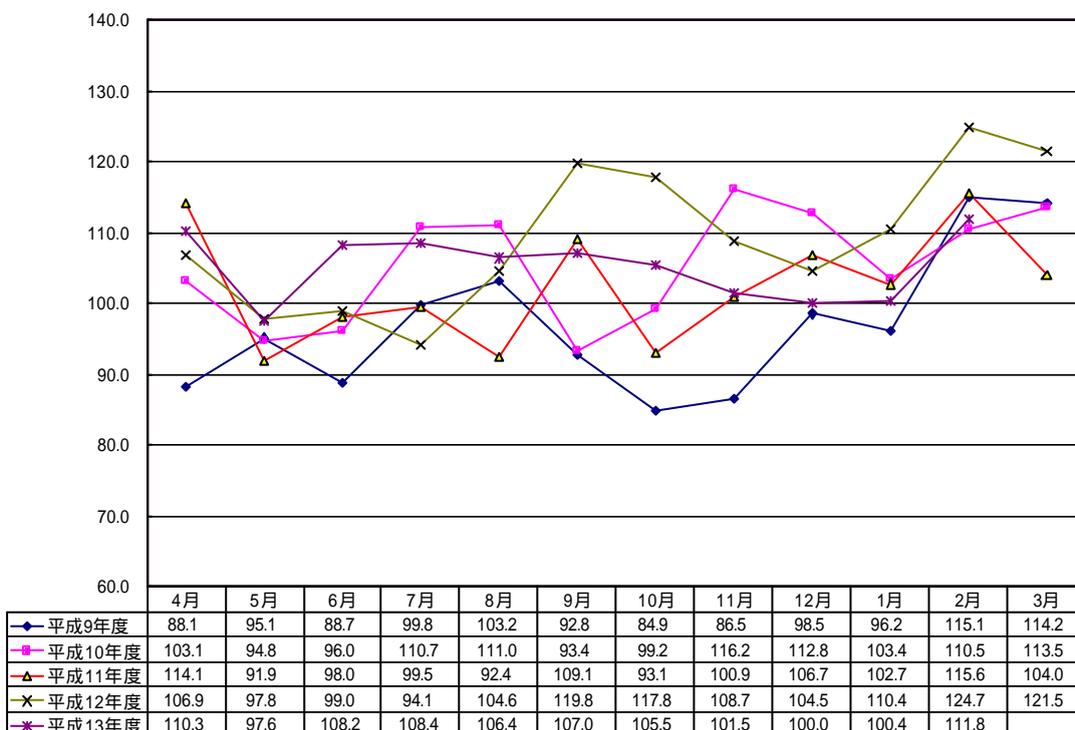
入院患者における1日当たり単価は5万円程度と高額である。これはサイバーナイフ

フによる手術など、診療報酬上の点数が高いものが多いためである。

脳外科の手術後には必ずICUを利用する。同院では、人員の配置等の苦労はあったものの、許可ICUの認定を受けているため診療報酬上の点数が高く、これも入院単価を上げている。

病床利用率は65%（99～108床）程度である。これは、今後の事業展開によって成長が見込める状況であると同院では認識している。

図表 3- 2- 3 入院1日当たり平均患者数

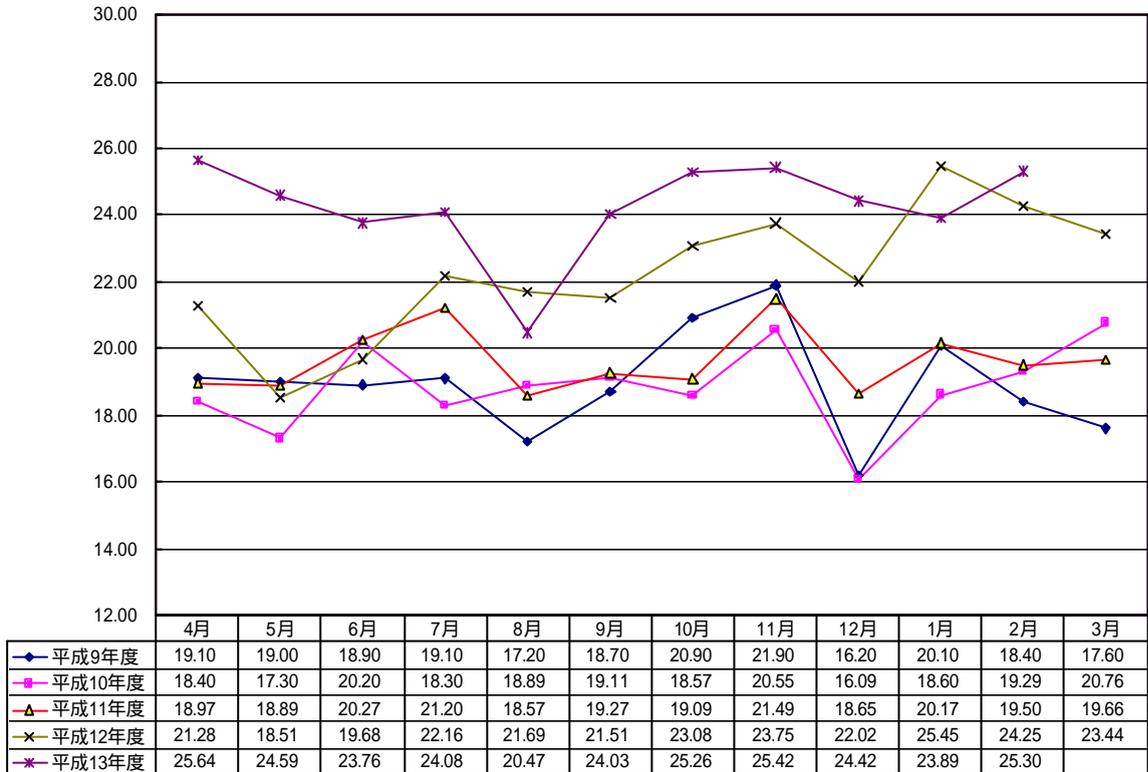


単位：人  
出典：財団法人操風会 岡山旭東病院

### 紹介率の推移

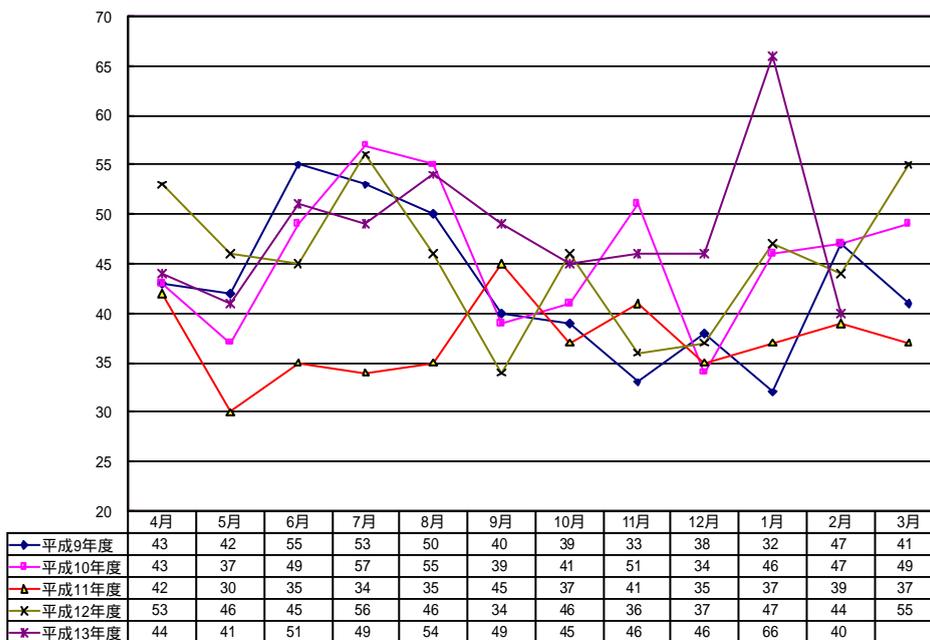
平成11年から平成12年にかけて紹介率が大きく伸びている。理由としては、平成12年7月にサイバーナイフを導入したこと、病診連携に積極的に取り組み、10床の開放病床を設けたことなどがあげられる。同院では紹介率の目標値である30%を超えるように、今後も診療所との連携を密接にしていく予定である。

図表 3- 2- 4 紹介率の推移



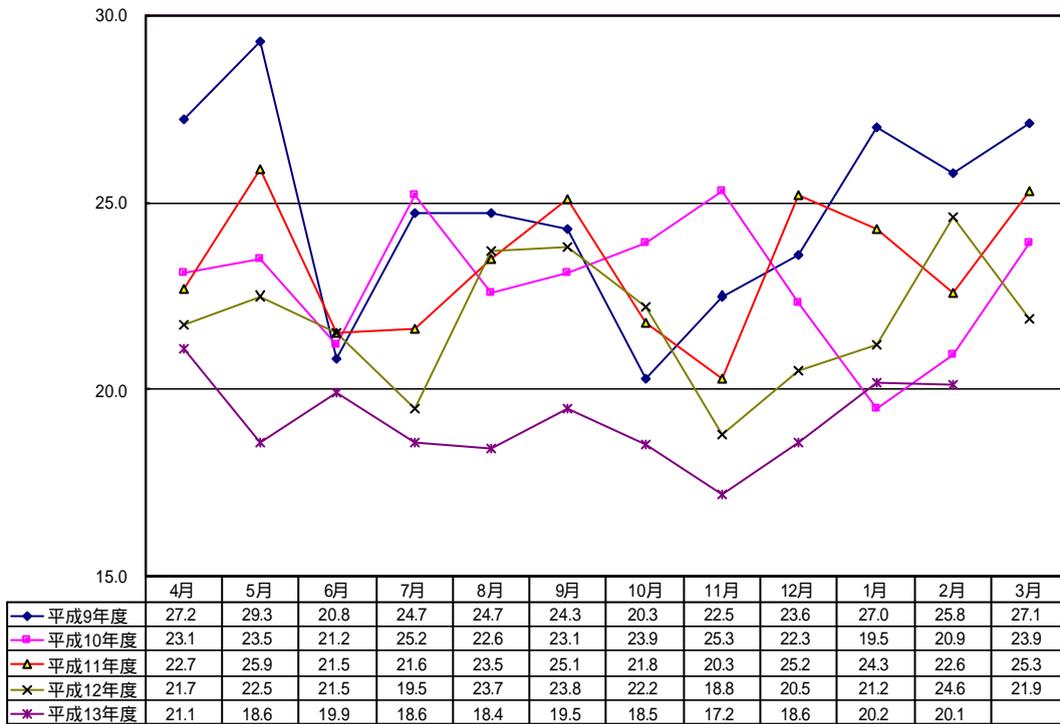
単位 : 件  
出典 : 財団法人操風会 岡山旭東病院

図表 3- 2- 5 手術件数の推移



単位 : 件  
出典 : 財団法人操風会 岡山旭東病院

図表 3- 2- 6 平均在院日数の推移



単位 :日

出典 :財団法人操風会 岡山旭東病院

### 3. 組織のマネジメント

前述の4つ目の経営理念に基づき、同院が実践している具体的な取組みは次のとおりである。

#### (1) 職員の働きがい

「職員一人一人がしあわせで、やりがいもてる病院」を目指すことで、職員ひとりひとりが充実し、自然とサービスが良くなる、と院長は考えている。そのために病院経営の透明性を高めるよう、情報公開を進め、オープンな姿勢を保つことが大切である。

また、院長は、「能力開発は比較的簡単だが、より大切な人間性・社会性の教育は難しい。」とも考えている。外部との交流が限定されないよう、同院では年10回程度の研修で「気づきの教育」を行い、職員自身に（人間として、社会人としての）自分を変えていく働きかけをしている。「中小病院ではソフト（人）が資本である」という信念のもと、自分の病院に有用な人材というよりも社会に有用な人間づくりを目指し、併せて、優秀な人材が外に出ていかなくても良いような病院という魅力ある舞台をつくるように努力している。

#### (2) 経営方針の策定と実施

院長自ら、岡山県中小企業家同友会に入り、民間企業の経営手法（経営方針を策定し、実行する）や組織力の醸成のための取組み等を勉強（月に1、2回程度）している。院長は、現在は同会の代表理事を務めている。

経営理念に基づき、年次ごとに経営方針を策定し、各部門において自主的かつ責任を持って目標管理をさせていくために、経営方針の決定プロセスを財務状況とともに公開している。通常、経営理念に基づき、毎年暮れに次年度の「経営方針」が検討される。院長と幹部職員がホテルに滞在して議論し、1月に「経営方針」を発表する。その「経営方針」に基づき、院内の各委員会、診療・診療技術・看護・事務の各部門ごとに経営計画を立案する。経営計画には前年度の検証とともに、改善業務、新規業務、患者満足、教育（共育）の各項目について具体的な到達目標と、その実行責任者が明記されている。

「院長が『やれ』というのではなく、職員自らが積極的に立案することが重要」と院長は考えている。事実、院長は、高額医療機器の導入等の多額の投資が必要となる

計画以外の手直しをしたことはない。

さらに、経営計画は各部署における職能給の設計にも用いられている。年度末の3月には経営方針と各経営計画を掲載した「経営指針」として発表される。また、「経営指針」は冊子（導入当初は薄かったが現在ではA4判全78ページ）としてまとめられ、全職員に配布される。

このほか、経営に関する情報開示も積極的に行われている。毎年11月上旬には各部署が自ら立案した経営計画の進捗状況を発表する「経営指針中間発表会」を開催している。この発表会において、半期の収支状況及び予算の見直しが全職員に対して公開される。

### (3) その他の独自の取組み

民間企業以上にユニークな取組みは、幹部職員全員が一つの部屋で執務していることである。診療部長、看護部長、診療技術部長（コ・メディカル部門の長）、事務部長等の幹部職員が集まり、一つの執務室で日常的に業務をしている。さらにこの執務室では、医師である院長と診療部長も診療以外の業務を行っている。

ちなみに同院には「院長室」はない。各人のスペースはパーティションで区切られたデスク一つだけである。この執務室は「各部門で業務は分担するが、そこに変な上下関係を作るべきではない。（フラットな組織）」という院長の考えを具現化したものである。「用事があれば、すぐに声かけられる。毎日のミーティングを開くのにも都合が良い。風通しが良くなった。」と院長は実感している。

### (4) 外部評価の活用

組織について第三者から評価を受けることの重要性を認識し、同院では「医療の質を考える会」（日本医科大学）に入会した。日本医療機能評価機構の認定に関しても、職員全員が努力する体制を作ることから始め、認定の取得に至っている。

また、同院では病院としてのISO14001を検討し、地域の一員としての環境保護の取組みを実施している。さらに、今後のISO14001の取得に向けて、「地球環境にやさしい病院」づくりを目指している。

図表 3- 2- 7 同院の環境方針

<p>環境憲章</p> <p>私たちは、患者様と共に、地球環境を大切にします。</p> <p>私たちは、患者様と共に、地球資源を大切にします。</p> <p>私たちは、患者様と共に、生活環境を守る努力をいたします。</p> <p>行動指針</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 病院機能の各領域において、省資源、省エネの推進、廃棄物の削減と適正管理など環境保全と環境に配慮した医療・福祉活動に努めます。</li><li>2. 継続的な環境改善と環境汚染の未然防止に努めます。</li><li>3. 国、及び岡山県等の環境法規・規則などを遵守します。この方針を遂行するため、環境目標を年度ごとに定めて取組みを展開し環境マネジメントシステム監査を定期的を実施して、環境マネジメントの継続的な向上に努めます。</li><li>4. この方針を環境マネジメントシステムにより実施し、維持すると共に環境管理責任者が全職員にこれを周知させます。この方針の開示を院外から要求された場合は、配布または、公開いたします。</li></ol>
---

出典：財団法人操風会 岡山旭東病院

## (5) 給与体系

同院の給与体系は、基本的には、人事勧告の給与体系に準拠している。その中で、給与全体の10%を職能給としている。この職能給のうち10%が事務長等による面接形態の人事考課により変動する。結果的に評価額は大きいわけではないが、評価の難しい病院においては先進的な取組みといえる。

## (6) 研修

職員は、新人研修、中堅研修、リーダー研修等の中からいずれか1つに参加しなければならない。この研修は人間性・社会性の醸成に資するために実施され、グループ討議の仕方などを習得する。

平成3年からは全職員に対して「喜びの種」という一人新聞を毎週月曜日に配布している。これは、経営理念や院長の言葉、院長のスケジュールなどの更なる周知を目的としているものである。

また、病院内部の研修にとどまらず、地域の医療関係者など広範囲を対象とした研修も行っている。内容的には医学的なものであり、周辺の医療機関の職員のみならず、救急隊員も参加している。

---

参考資料

- ) 財団法人操風会岡山旭東病院作成「岡山旭東病院経営指針 2001 年度」
- ) 財団法人操風会岡山旭東病院作成「岡山旭東病院年報」1997,1998,1999
- ) 1993 年 11 月 3 日 財団法人操風会作成「財団法人操風会創立 40 周年記念誌」
- ) 財団法人操風会 岡山旭東病院作成資料及びホームページ
- ) 病院 59 巻 5 号(2000 年 5 月)「特徴あるオンリーワン病院を目指して」財団法人操風会 岡山旭東病院,岡山あさひ病院
- ) Phase 3 2001 年 5 月号「実践事例 経営者のリーダーシップとシステムで組織内コミュニケーションを活性化 財団法人操風会 岡山旭東病院『院長の姿勢が生み出すオープンな組織風土』」財団法人操風会 岡山旭東病院

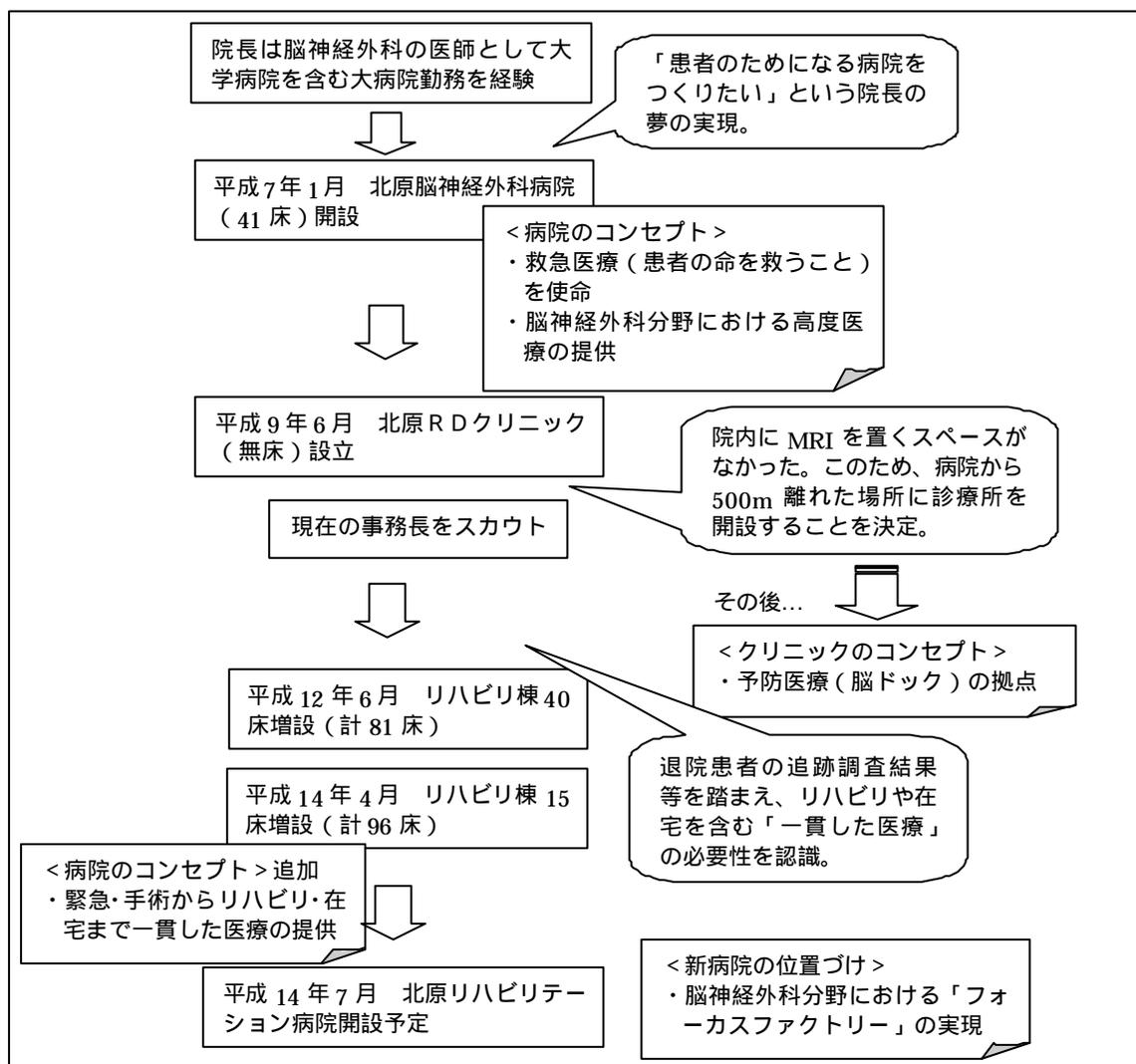


### 事例3 専門特化により医療の質向上を図った経営改善の取り組み

医療は、「人」によって提供されるサービスであり、しかも尊い人命に関わるサービスである。したがって、病院のコア・コンピテンシーとして、「医療の質の高さ」、「患者の視点に立った医療サービスの提供」は非常に重要な要素であるといえよう。このようなコア・コンピテンシーを確立するためには、人材、組織のマネジメントが必要である。

ここでは、院長の強いリーダーシップのもと、病院の使命を明確にし、理念や価値観、情報を共有化する仕組みをつくり、専門特化することにより医療の質の向上を図り、患者の視点に立った医療サービス提供を行っている病院を紹介する。

#### 医療法人社団 北原脳神経外科病院における選択プロセス



Keyword：専門特化、医療の質の向上、病院使命の明確化、リーダーシップ

## 【医療法人社団 北原脳神経外科病院】

### 1. プロフィール

同院は、東京都の南西部、八王子市内（人口約 52 万人、高齢化率 11.2%）にある脳神経外科専門の病院である。設立は平成 7 年 1 月と比較的新しく、院長を筆頭に若いスタッフが「より良い医療をより安く」をモットーに医療サービスを提供している病院である。

所在地 東京都八王子市



開設日 平成 7 年 1 月

病床数 96 床（うち ICU 病床 9 床）

診療科 脳神経外科、リハビリテーション科

関連施設 北原 RD クリニック（無床）

その他 平成 8 年 消防庁より救急功労賞を受賞

年間救急件数 2,500 件（7 件 / 日）

日本脳神経外科学会 専門医認定訓練施設

年間手術件数 140 件

看護基準 2 : 1（A）加算

急性期病院加算（一般病棟 51 床）

平均在院日数 20 日以内、紹介率 30% 以上

#### 沿革

平成 7 年 1 月 北原脳神経外科病院（41 床）開設

平成 8 年 10 月 法人成り

平成 9 年 6 月 北原 RD クリニック（無床）設立

平成 12 年 6 月 リハビリ病棟 40 床増設（計 81 床）

（今後の予定）

平成 14 年 4 月 リハビリ病棟 15 床増設（計 96 床） 工事中

平成 14 年 7 月 北原リハビリテーション病院（一般 121 床、精神 157 床）開設予定

## 2. 北原脳神経外科病院の選択と戦略

### (1) 明確な病院理念：病院の使命を明示

同院は、平成7年1月に個人病院として開設した当時から「脳神経外科病院」の名称を用いているように、専門特化することによって高度な医療の提供を目指している病院である。特化する診療科を脳神経外科としたのは、院長自らの専門性に因るところが大きい。院長は、同院を開設するまで、脳神経外科の医師として大学附属病院を始め複数の大病院勤務を経験している。この病院勤務を経た後、「患者のためになる病院をつくる」「より良い医療をより安く」「世界一の脳神経外科病院をつくる」という夢を実現させるため、5億円を投じて、現在の場所に脳神経外科専門で救急医療を扱う、41床の病院を開設した。これが同院開設のきっかけである。院長のこの夢は、7年経過した現在も続いており、同院の「病院理念」の中にしっかりと取り込まれている。この病院理念は、次のとおりである。

図表 3-3-1 北原脳神経外科病院の病院理念

- 誰にでも安心してかけられる 24 時間体制の救急医療
- 地域に密着した身近で低コストな高度医療
- 緊急・手術からリハビリ・在宅まで一貫した医療

### (2) 病院理念の実践

病院理念が優れていても、病院理念とその実態が乖離しては意味がない。同院では、この病院理念が行動規範としてスタッフに浸透し、具体的に実践されている点に特徴がある。

#### 理念1：誰にでも安心してかけられる 24 時間体制の救急医療

同院では、「八王子では『救急車に乗ったら北原へ』が合言葉になるような病院にしよう」ということで、24時間体制で救急医療に取り組んでいる。過去には、救急を受け入れることは難しいと当直医師が断ることもあったが、この場合、救急隊員より事務長に報告が入り、当直医師は事務長から厳重な注意を受ける、といった積み重ねがあった。「脳血管疾患で患者の命を救えるのは当院しかない」といった意気込みで、絶対に救急患者を断らない姿勢で取り組んできたといえる。この結果、救急隊員から

の信頼も高まり、救急搬入件数は増加傾向である。病院開設から間もない、平成 8 年には消防庁より「救急功労賞」を受賞している。現在では山梨県大月市からの救急搬入もある。

救急搬入件数は、次のように着実に増加している。平成 13 年度は、1 日当たり平均 7 件の救急搬入となっている。

図表 3- 3- 2 1か月当たり平均救急搬入件数

(単位：件)

平成9年度	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度
100	110	125	150	208

(注)平成 13 年度は推計値。

出典：医療法人社団 北原脳神経外科病院

救急患者を受け入れる技術についても、同院は自信を持っている。「命は必ず救う」というスタンスで取り組んでおり、訴訟を起こされたことは一度もない。

同院では、救急のための一般病棟は、診療報酬上の評価はないが看護体制を 1 対 1 としている。以前は、看護体制 2 対 1 としていたが、どうしても手薄なサービスになりがちだった。こうしたことから、「救急医療をきちんと行うためには、看護体制 2 対 1 では難しい」という結論に至り、看護体制を 1 対 1 とすることにした。これは、「診療報酬上では評価されていなくても、患者にとって必要なサービスであれば提供することが正しい」という院長の信念を共有化したスタッフたちによって支持されている。人員的には、救急病棟を 1 対 1 とするため、一時的に療養病床を半分にし(療養病棟の病床稼働率は 50%)、その看護婦を救急病棟に配置する、といったことが行われている。信念を通して病院経営が成り立たなくなるようでは、病院の使命を果たせなくなってしまう。同院では、このような体制を決断する前に、事務長が収支の試算をきちんと行っており、「何とか経営できる」という目途をつけて行っている。

## 理念 2：地域に密着した身近で低コストな高度医療

2 つ目の理念「地域に密着した身近で低コストな高度医療」は「より良い医療をより安く」という言葉に置き換えられる。同院では、まず患者自費分の負担をできるだけ抑えている。例えば、一般的に処理代を上乗せしておむつを販売している病院が多い中、同院ではおむつ処理代を患者から徴収することなく、病院の負担として処理している。また、テレビ利用料等も患者から徴収することはしない。タオルのレンタル料等を含め患者自費分を徴収とした場合、月間 1,000 万円程度の増収になると同

院では推計している。しかし、「より良い医療をより安く」という理念に反するために、患者自費分をできるだけ低く抑えるようにしている。このほか、同院では、医療保険財政の無駄を許さない姿勢で取り組んでいる。例えば、「遺伝的に心配なので脳を調べてください」という患者が来た場合、院長は「それは、自費で脳ドックの検査を受けなさい。貴重な医療保険財政を使って、検査を受けるのは間違っている」と医療費に関する患者の啓蒙も積極的に行っている。また、患者に無駄な再診をさせないために、一日で確定診断できるようなシステムを導入したり、無駄な薬を一切使わないといったように、医療保険財政の無駄を排除するための様々な取り組みを行っている。この結果、患者は無駄な医療費を払うことがなくなるため、低コストが実現できている。同院では、「診療報酬をどれだけ患者のために使えるか」「診療報酬の後追いは絶対にしない」というスタンスのもと、「理想的な病院を目指した体制でどこまで病院経営ができるかを実験している病院」と自らを位置づけている。

以上が「低コスト」の実践部分であるが、「高度医療」の実践部分としては、同院は日本脳神経外科学会の専門医認定訓練施設となっている。脳神経外科の年間手術件数は140件となっている。同院には7人の医師がいる。この内訳は、脳神経外科や神経内科の医師が5人、外科の医師が1人、循環器内科の医師が1人である。脳神経外科の手術については自信を持っているが、「聴神経腫瘍」「下垂体腫瘍」等の専門的な手術は、患者や家族に説明し、専門医師を同院に招き、指導してもらいながら、手術をするといった取り組みをしている。これに係る費用を患者に請求することはせず、同院の負担としている。実際は、このような手術がある場合、他の病院にも声をかけて複数の手術をお願いすることにより、コストを抑える工夫はしている。

同院の医療の質については、医師だけではなく、スタッフがそれぞれ専門性を高めている。例えば、放射線技師はGE社のMRIのコンテストにも優勝している。通常、メーカーが設定した納入時の条件でそのまま撮影をすることが多いようであるが、同院では、技師が独自に最も良く撮影できる条件設定を行っている。現在は、同院で作られた設定ノウハウをGE社が仕入れて、それを出荷している。

北原RDクリニックは、「予防医学の施設」といった位置付けの無床診療所である。ここでは「脳ドック」を行っているが、単価38,000円と低価格で提供している。これはMRIの減価償却分のみを考えて設定した価格であり、年間1,200件ほどの実績がある。

### 理念3：緊急・手術からリハビリ・在宅まで一貫した医療

この3つ目の理念「緊急・手術からリハビリ・在宅まで一貫した医療」は開設当初には実現できなかったものである。当初、同院は救急対応病院として「命を救う」ことに重きを置き、後方部分を他の病院と連携して行っていく予定であった。しかし、医療を提供していく中で、緊急・手術からリハビリ・在宅まで一貫した医療を提供する必要性を感じることも多くなった。このため、「一貫した医療」を提供することを決意し、平成12年4月に療養病棟を増築することとなった。脳血管疾患は発症後2日目からのリハビリもあるため、看護体制3対1の回復期リハビリテーション病棟となっている。リハビリは作業療法、理学療法、言語療法を行っている。

同院には、ケアマネジャーもいる。ケアマネジャーには患者が本当に必要なプランを患者のためにつくるように指導している。

### (3) 病院理念の実践のための工夫

同院が病院理念を具体的に実践できている背景には、さまざまな工夫がある。

#### 院長のリーダーシップ

同院では、院長の夢・哲学、病院理念、価値観といったものが明確であり、スタッフによく浸透している。これは、スタッフの採用時に秘密がある。スタッフ採用の際には、病院の制度等を説明するのではなく、院長自らが自分の医療に対する考え方、哲学、理念等を長時間かけて話し、その考え方に共感できる人材を採用している。「患者のためになる病院をつくりたい」という夢については、医療関係者からの納得を得られやすいため、共感できる人材を採用することは難しくないようである。

病院の経営方針や目標の変更がある場合、参加したいと考えている全スタッフを院内の講堂に集めて、院長自らが説明し、全員で議論を行う。このため、院長の意志がスタッフに直接的に伝わると同時に、意思決定過程が全スタッフにオープンであるため、スタッフ1人1人が経営参画意識を持つことができる。このような会議は定期的に行われるものではなく、必要に応じて行われるものである。

#### 院長のリーダーシップを支える補佐役

上記のように、同院では、院長が哲学や理念、価値観といった基盤・文化づくり、大きな病院経営の方向性づくりで強力なリーダーシップを発揮しているが、それを実務で支える補佐役ともいえる事務長の存在は見逃せない。病院理念を実践するための具

体的な仕組みづくりや病院理念が実際に実現できているかどうか評価を行うのは事務長の役割である。例えば、「より良い医療をより安く」提供するためには、いかにコストを削減することができるかが鍵であるが、業者との交渉は全て事務長が行っている。また、診療報酬制度の中で、経営基盤の安定化を図りつつ「より良い医療」をどこまで実現できるか収支シミュレーションを行い、経営上の判断を行うのも事務長の役割である。

事務長は、北原RDクリニックが設立された平成9年に同院に転職してきた。当時、他病院に勤めていた事務長に対して、院長が自らの夢や哲学を語り、事務長を説得した。事務長も、院長の夢や哲学に共感できたことから同院に来たという背景がある。こうしたことから、院長の夢や哲学の理解者である事務長が、実務面においてそれをサポートすることができているといえよう。

#### 情報の共有化

で述べたように、同院では、経営会議も全員参加が可能であり、情報がオープンである。経営資料は全スタッフに公開されている。毎月、レセプト締め切りを数日経た13日頃、経営資料として収支表を公開している。現場では、この資料をもとに、例えば、患者待ち時間短縮のためにスタッフを1人増やした場合に収支はどうなるのかといった試算を行い、その結果を用いながら「スタッフを増やしてほしい」といった交渉を院長にする。この時、事務長は、この試算が正しいかどうかをチェックする役目を負っている。企画や意思決定の基礎となる経営資料についてはスタッフの関心も非常に高いようである。

また、同院では、イントラネットで「電子会議室」を設けている。皆に相談したいことがあれば、この電子会議室に気軽に投稿できるようにしている。

#### 低い人件費率

同院では、看護婦の平均年齢は24.5歳、全スタッフの平均年齢が27歳と年齢構成が若いこともあり、医業収益に占める人件費率（法定福利費込み）は40%程度となっている。看護婦の場合、定期昇給は3年までであり、その後は能力給としている。

年齢要因を除いた場合でも、医師を含めたスタッフの給与水準は低い。スタッフは、給与水準ではなく、院長の夢・哲学や病院の姿勢に魅力を感じて就職する人が多いため、低い人件費率を達成することができている。

## メーカーとの共同開発

同院では、オーダリングシステムや病院建築等については、メーカーと共同開発することによって低価格で導入することができている。このオーダリングシステムは、医師の診察時間や患者の待ち時間も算出できるものとなっている。増築費用についても、建築メーカーのショールーム的な役割を果たすということで、平均よりも坪単価が20万円ほど低い、非常に安い価格で建設することができた。廊下の素材や入浴設備等も同様である。医療機器等についても同様に安く購入することができている。このように、同院では、建物・物品やシステムを購入する際にもいかに安くできるかといった工夫をしている。この結果、「より良い医療をより安く」という病院理念が実現できている。

## 自院開発

同院では、共同開発の他に自院開発も行っている。例えば、同院のイントラネットは自院開発であるが、病院独自のインシデントレポートや急性期病院特有の平均在院日数の表示等も行えるものとなっている。また、イントラネット上のタイムカードや病院独自の多種にわたる勤務にも対応したサービスメニューを開発している。この他、電子カルテや財務管理システムも同院で開発しており、低コストの実現と市販ソフトでは対応しきれない病院の特性に対応させている。

## (4) アメニティへの気配り

同院では、平成12年6月の療養病棟増築は新館増築という形で行われている。新病棟を増築する前に、事務長が多数のホテルを視察しており、その内容が新棟のアメニティに反映されている。入り口ロビーは明るい雰囲気とするよう「吹き抜け」となっている。また、受付はホテルのような受付であり、すべてオーダリングシステムとなっているため、整然としている。トイレや待合室の椅子等に至るまで細かい気配りがなされている。例えば、椅子は外来患者同士が目を合わせないですむようなデザインのものを出している。また、脳疾患の患者がイライラしないですむよう、「キッズ広場」を設け、子どもがロビーで騒がないよう配慮している。

入院病棟やリハビリ室も、現場スタッフが患者の立場に立って研究を行い、アイデアを出し合って作られた。例えば、リハビリ室の壁面ガラスは患者がリハビリに集中できるように通常は曇りガラスとしているが、家族が見学に来た場合に外からも見えるよう透明ガラスに切替えができるものとなっている。また、患者の気持ちが暗くならないよう、病棟の色合いも明るく和やかなものが用いられている。

### 3. 北原脳神経外科病院の経営状況と今後の課題

#### (1) 経営状況

同院では、患者数が着実に増加している。

1日当たり平均外来患者数は、平成9年度には98人であったが、10年度、11年度は102.8人、12年度は157人、13年度推計は177人となっている。

平均在院患者数も同じく増加傾向にあり、平成9年度は31人であったが、10年度、11年度は33.8人、12年度はリハビリ病棟を増床したこともあり、51人に増加し、13年度推計では61人にまで増加している。

救急搬入件数は前述のとおりである。

図表 3- 3- 3 患者動向

	平成9年度	10年度	11年度	12年度	13年度
1日当たり外来患者数	98	102.8	102.8	157	177
平均在院患者数	31	33.8	33.8	51	61
(参考)病床数	41	41	41	81	81
月間救急搬入件数	100	110	125	150	208

(注)平成13年度は推計値。

出典：医療法人社団 北原脳神経外科病院

患者数の増加に伴い、法人としての収入、経常利益も増加している。

図表 3- 3- 4 法人の経営収支の推移

(単位：百万円)

	平成9年度		10年度		11年度		12年度		13年度	
医業収入	927	100.0%	1,016	100.0%	1,073	100.0%	1,510	100.0%	1,716	100.0%
医業費用	878	94.7%	977	96.2%	1,046	97.5%	1,398	92.6%	1,633	95.2%
(うち)人件費	374	40.3%	408	40.2%	431	40.2%	582	38.5%	638	37.2%
経常利益	59	6.4%	53	5.2%	37	3.4%	124	8.2%	129	7.5%

(注)北原RDクリニックも含む。平成13年度は推計値。

出典：医療法人社団 北原脳神経外科病院

#### (2) 今後の課題

病院を取り巻く環境の変化への対応

平成14年3月に、同院から1キロ程しか離れていない場所に大学病院が新設される。このため、同院では、経営環境が大きく変わるものと予測している。今後の経営方針を見直す必要があるかどうかを検討するために、事務長は、救急搬入が10%、20%、

30%と減った場合も想定し、収支シミュレーションを行っている。

同院では、「一時的に患者が減るかもしれないが、患者のために良い医療をより安く提供してきた実績もあるので、患者は必ず当院に戻ってくる」と分析している。実際、脳神経外科分野における医師数は、同院の方が充実しているため、この点も同院の強みと捉えている。

#### 新病院を含む経営規模の拡大

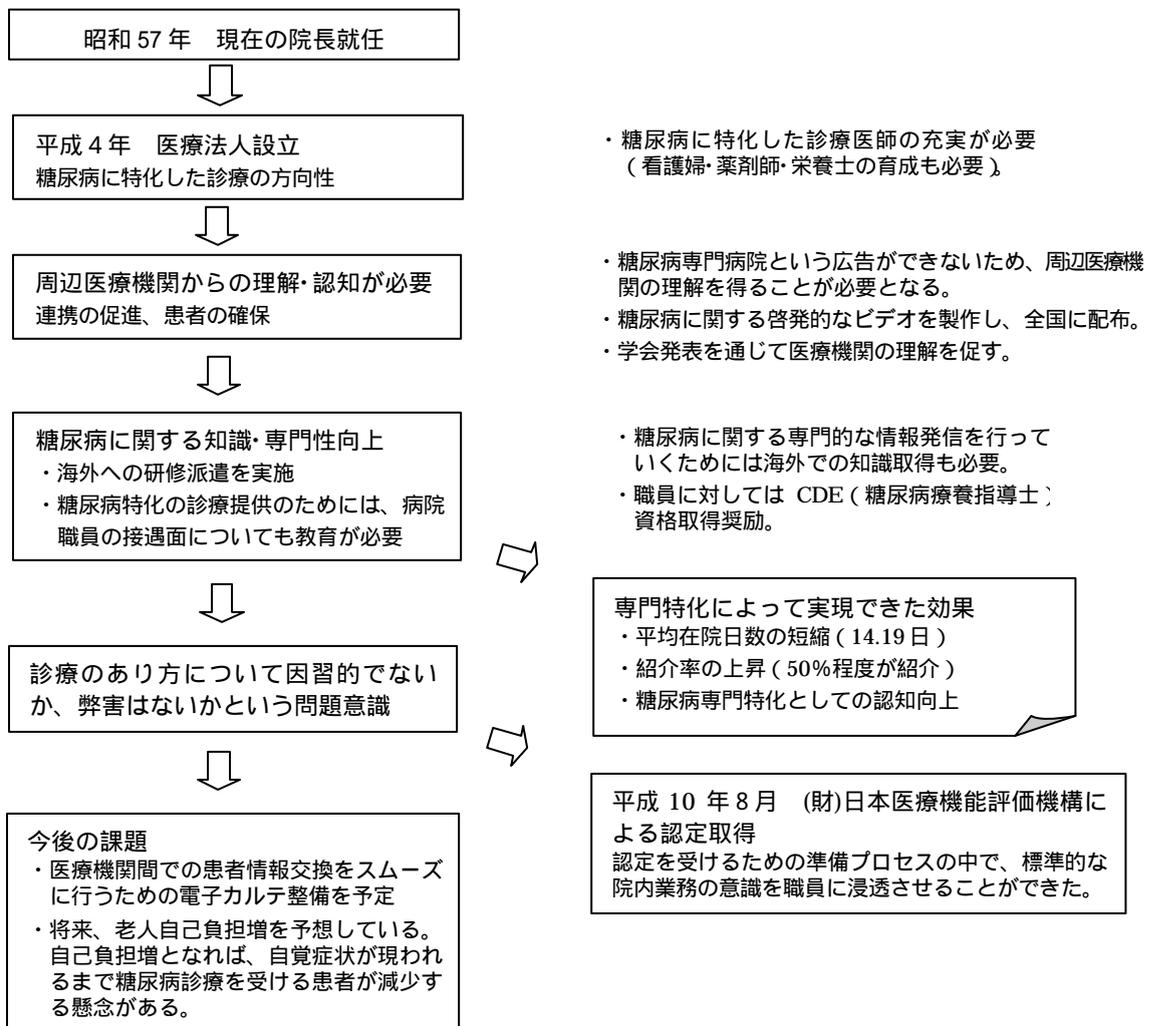
同院は開設から7年程しか経過していないが、この間、41床の個人病院から96床の医療法人病院に、また1診療所の開設と拡大してきた。さらに、病院を買収し、平成14年7月には「北原リハビリテーション病院」（一般病床121床、精神病床157床）として開設する予定である。脳神経外科と精神病は関連性もあるため、「脳神経外科のフォーカスファクトリー」としての新しい拠点が構築できる。しかし、今までよりも経営規模が拡大するため、今後の経営戦略・人員体制等の見直しが必要である。スタッフの増員に際しては、院長の夢や哲学をきちんと共有化させるプロセスが非常に大切といえる。また、このように急拡大し続けるためには、資金調達計画も必要である。同院では、資金計画をきちんと作成し、金融機関の融資担当者に説明を行っている。このため、資金調達については、金融機関からの借入れもスムーズにできているようである。

以上のように、同院では、院長の理念面におけるリーダーシップと事務長の実務面における采配により、比較的若いスタッフが一丸となって理想的な病院づくりを目指し、成長を遂げてきた。今後、さらに経営規模を拡大したときに、病院使命の実践と良質な経営の堅持をいかに達成するかが課題といえる。

## 事例 4 専門特化を通じた経営改善の取組み

地域での中小規模病院の中には、急性期診療を行っていく中で、特定の診療に特化していくものがある。質の高いサービスを提供する専門特化を実行していくためには、医師を含んだ職員の教育を充実させることが必要であるとともに、特化したサービスについて、利用者である患者の理解も必要である。地域での連携を進めていく中での専門特化したサービスの提供のためには、カルテや画像といった情報を連携医療機関間で共有していくことが必要とされている。

### 医療法人 萬田記念病院における選択プロセス



Keyword : 専門特化 (糖尿病専門治療)

## 【医療法人 萬田記念病院】

### 1. プロフィール

所在地 北海道札幌市



開設日 昭和 37 年

病床数 89 床（一般病床 89 床）血液透析ベッド 40 床

診療科 一般内科、消化器内科、腎臓内科（血液透析）、眼科、人間ドック

職員数 医師 10 人（常勤 7 人）、看護職員 62 人、薬剤師 3 人、検査技師 2 人、放射線技師 3 人、管理栄養士 4 人、臨床工学技士 6 人、その他職員 20 人

#### 沿革

昭和 37 年 消化器内科の個人診療所として開設

昭和 57 年 現在の院長就任

平成 4 年 医療法人設立

（糖尿病に特化する方向性を明らかにする）

平成 6 年 糖尿病網膜症に対応した眼科の設置

平成 7 年 人工透析を開始

平成 10 年 (財)日本医療機能評価機構から認定を受ける

## 2. 萬田記念病院における選択と戦略

### (1) 糖尿病専門特化の取組み

#### 糖尿病特化を始めたきっかけ

昭和 57 年に、現在の院長が就任して以来、糖尿病に特化した診療サービスを提供している。糖尿病に特化した形での診療サービスを提供し始めた頃には、周辺の医療機関や患者からの理解を得ることに苦労していたが、学会での積極的な発表や院内で作成したビデオを配布することなどを通じて、周りの理解を得る努力を行ってきた。現在では、ホームページを作成し、またビデオテープを作成した上で全国の病院に対して糖尿病合併症（神経障害、糖尿病網膜症、糖尿病腎症）を含めたトータルなサービスを提供していることをアピールしている。最近では、糖尿病の専門病院としての認知が広がってきている。

#### 糖尿病専門特化を実施するために病院に必要とされたこと

糖尿病治療に関する専門性を高めていくために、院内での教育として勉強会を積極的に開催している。糖尿病に関する情報を積極的に発信していく上で必要な知識やノウハウは、継続的に、職員を欧米へ派遣し研修に参加させることによって、習得・蓄積している。また、院内の職員（看護婦、薬剤師、栄養士）には、C D E (Certified Diabetes Educator: 糖尿病療養指導士) の資格取得を奨めている。この資格は、専門病院に在籍経験を持ち、高度な知識を要求されるものであるが、同院では C D E を有する職員が 20 名在籍している。糖尿病という疾患は、患者自身が治していかなければならない病気であるため、患者自身が自分の身体の状態についての理解を高めるような、適切な説明ができるスタッフの育成は非常に重要となっている。

#### 糖尿病専門特化を進める上で必要な患者の理解

糖尿病に専門特化した医療サービスを提供するためには、患者の理解が必要である。糖尿病は患者自身が食事・運動・薬について正確な知識を身に付け、生活習慣を改善していく実践面が重要であるため、日常生活の中で患者が知っておくべきことや自己管理のためのノウハウを積極的に知ってもらうことが必要とされる。患者の理解を促進するため、糖尿病センターでは、糖尿病教室のカリキュラムを毎日提供している。

## (2) 院内業務の改善と見直し

### 専門特化を進める中での標準的な業務のあり方の模索

糖尿病に専門特化していく中で、病院内の業務が、従来の診療の仕方や書類の書き方、仕事の進め方といったように、しばしば因習的な業務のあり方にとらわれてしまいがちであるという問題点があった。こうした問題点を解決するために、平成10年8月に財団法人日本医療機能評価機構の病院機能評価の認定を受けた。認定を受けることについて、当初は職員にも抵抗があったが、認定を受けるために必要とされた書類の整備や業務の考え方が職員に伝わる中で、診療での標準的なあり方を理解できた点や書類の整備の仕方等多くの参考となる考え方が認識され、職員の理解の向上を図ることができた。こうした意味での認定の価値は大きいといえる。認定を更新していくためには、医療事故対策について、今後一層力を入れていくことが求められている。同院では、こうした課題も積極的に取り組んでいく予定である。

### 患者へのアンケート実施

患者の意見を聞くために院内に「アンケート委員会」を設置しており、3か月に1度患者向けのアンケートを実施している。アンケートで得られた内容や対応内容については、院内に掲示している。アンケートの中には、食事や療養環境の改善への要求や看護婦・医師による説明内容・説明の仕方に関する問題指摘もある。患者の意見を把握することによって、病院で改善すべき点を把握できる上に職員の緊張感を維持する効果もある。患者の満足を得るために必要な業務改善を検討する上で有効である。アンケートの結果として、札幌市街に立地する同院では、入院部屋は個室に対するニーズが高いことがわかった。実際に、病院全体の病床稼働率は80%程度であるが、個室は概ね常に満床という状況が続いている。

### 3. 経営改善の取組みによる効果

#### (1) 経営状態

平成4年に医療法人を設立してからは、経営状態は比較的安定しているといえる。糖尿病に特化する場合、患者に必要な薬剤は比較的量が多いと考えられ、また当初は薬価差益が大きかった。しかしながら、同院では薬価差益に依存した経営体質を問題視し、院外処方に切り替えた。当初は薬価差益がなくなることによって一時的に経営は厳しい状況が発生したが、在庫を抱えずに本業の質を高め、平均在院日数を短縮する等の努力を通じて経営状態は安定して推移することができるようになった。

#### (2) 地域での連携役割の明確化

現在、当該地域において、同院が糖尿病に特化した病院であるという認知は比較的進んできているため、他の医療機関からの紹介率は50%程度を確保できている。多くの診療科を有する比較的大規模な病院といっても、同院のように糖尿病の専門医が5人と充実しているわけではないため、同院へは安定的に患者が紹介されている状況にある。同院としても、周辺の医療機関に対して積極的に糖尿病に関する情報や糖尿病治療に関する情報を発信していきたいと考えている。こうした信頼関係の中で、同院は高度な糖尿病治療を実現し、また紹介された医療機関への逆紹介を実施している。

#### 4 . 今後の課題

糖尿病に関する治療の水準としては、欧米が比較的高く専門医も充実しているのが実態である。そのため、同院では、欧米への職員の研修派遣を行っており、専門性の維持・向上に取り組んでいる。今後、我が国での糖尿病治療の水準の向上のために、同院は、積極的に情報発信をしていくことが求められていると考えている。

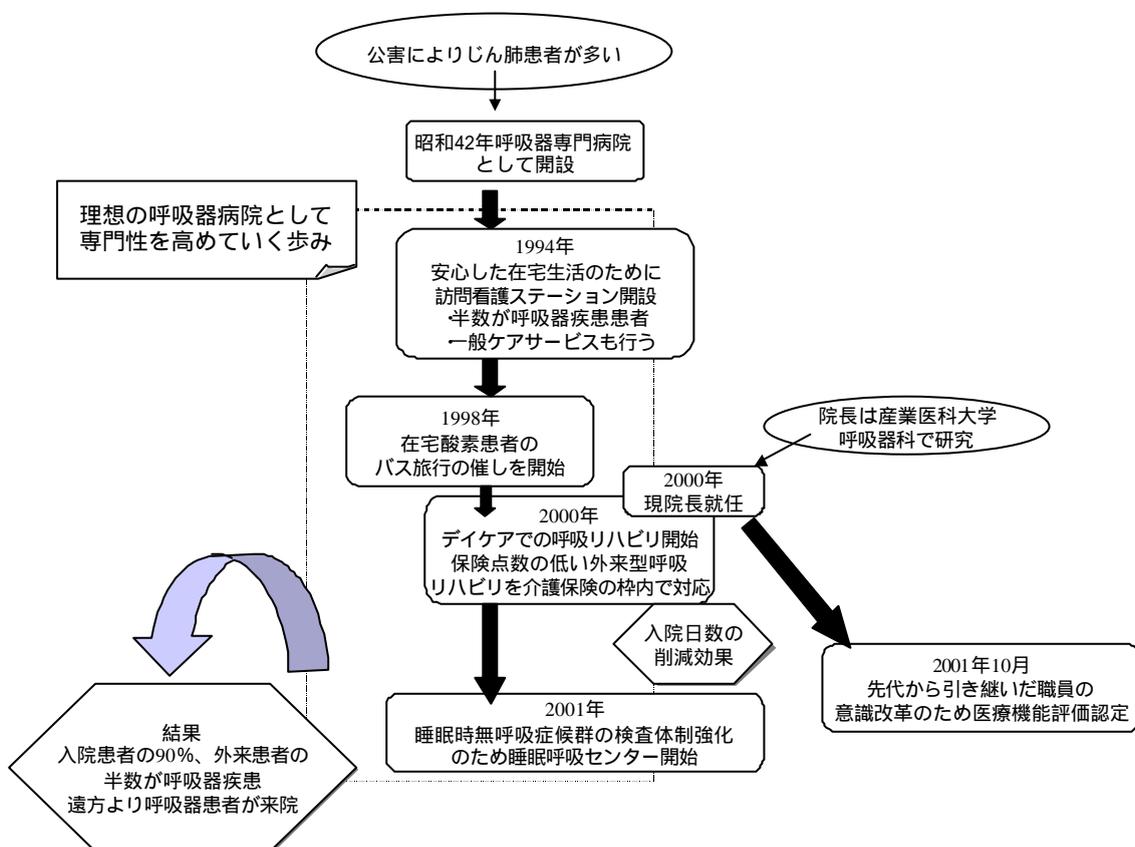
糖尿病については、自覚症状が現れるまでに重症化しているケースが多いため、無自覚な状態のうちから患者が自己管理と治療に取り組むことが必要である。今後、高齢者医療については自己負担が増加していくと想定した場合、自覚症状が現れる前に病院で治療を行う患者が減っていくのではないかという問題意識を持っている。こうした意味でも地域において糖尿病についての知識の普及を行っていくことは重要であると同院は考えている。

また、専門特化した病院として積極的に連携関係を維持していくことが必要とされているため、他の医療機関と患者情報を適切に共有化するためにも電子カルテが必要と考えている。同院では、電子カルテの導入は平成 14 年に予定している。

## 事例5 専門特化による医療の質向上を図った経営改善の取り組み

専門の診療科として「呼吸器科」に専門特化している病院がある。専門病院として知名度も高まりつつあり、他県からの受診患者もいる。また、呼吸器疾患患者を対象に、訪問看護ステーション、ヘルパーステーション、デイサービス等、多角的に事業展開を行い、施設から在宅まで、急性期治療、生活指導、呼吸リハビリ等幅広く対応している。専門性の高さ、フルサポート体制により、特定の疾患の患者にターゲットを絞った事例といえる。

### 医療法人 恵友会 津田内科病院における選択プロセス



Keyword : 専門特化 (呼吸器) 、医療の質の向上、多角的事業展開

## 【医療法人恵友会 津田内科病院】

### 1. プロフィール

所在地 北九州市小倉北区



開設日 昭和 40 年  
病床数 69 床（すべて一般）  
診療科 内科、呼吸器科、消化器科、循環器科、リハビリテーション科、放射線科  
職員数 120 人（うち常勤は 80 人）  
関連施設 デイケアほっとホーム霧ヶ丘、訪問看護ステーション、ケアプランステーション、ヘルパーステーション  
その他 ・活動状況（平成 12 年度実績）

入院延患者数 21,872 人（1 日平均 58 人）  
新入院数 615 人、退院数 613 人  
平均在院日数 16 日  
外来延患者数 15,099 人（1 日平均 57 人）  
新患者数 1,454 人

・紹介率 約 20%

#### 沿革

昭和 42 年 北九州市小倉北区に医院（19 床） 開設  
じん肺、慢性呼吸不全、気管支喘息、肺線維症を主に扱う  
昭和 60 年 在宅酸素療法 許可  
昭和 61 年 医療法人社団設立

- 平成 6 年 訪問看護ステーション開設
- 平成 12 年 デイケア ほっとホーム霧ヶ丘開設  
ヘルパーステーション・ケアプランステーション開設
- 平成 13 年 睡眠呼吸センター  
包括的呼吸リハビリ入院開始

#### 基本理念

##### ～ 私たちの誓い～

- (つ) 常に医療の質の向上を目指します
- (だ) 第一に、患者さんの意志を尊重した医療を行います
- (な) なんでも相談できる地域に開かれた病院を目指します
- (い) いつでも笑顔を忘れない真心のサービス提供に努めます
- (か) 患者さんが安心できるような明るい職場づくりを目指します

##### ～ 基本方針～

1. 呼吸器専門病院として、豊かな知識を身につけ、質の高い医療に努めます。
2. 病診、病病連携を密にし地域全体の医療の質の向上を目指します。
3. 地域の方とのふれあいを大切にし、安心して在宅生活が営まれる地域医療を目指します。
4. 治療方針をわかりやすく説明し、同意のうえ適切な治療を行います。
5. 明るい毎日が送られるように患者さんの痛み、気持ちを配慮した言葉、行動で接していきます。
6. 職員は自己研修に励み、いつも笑顔に努めます。

## 2. 津田内科病院の選択と戦略

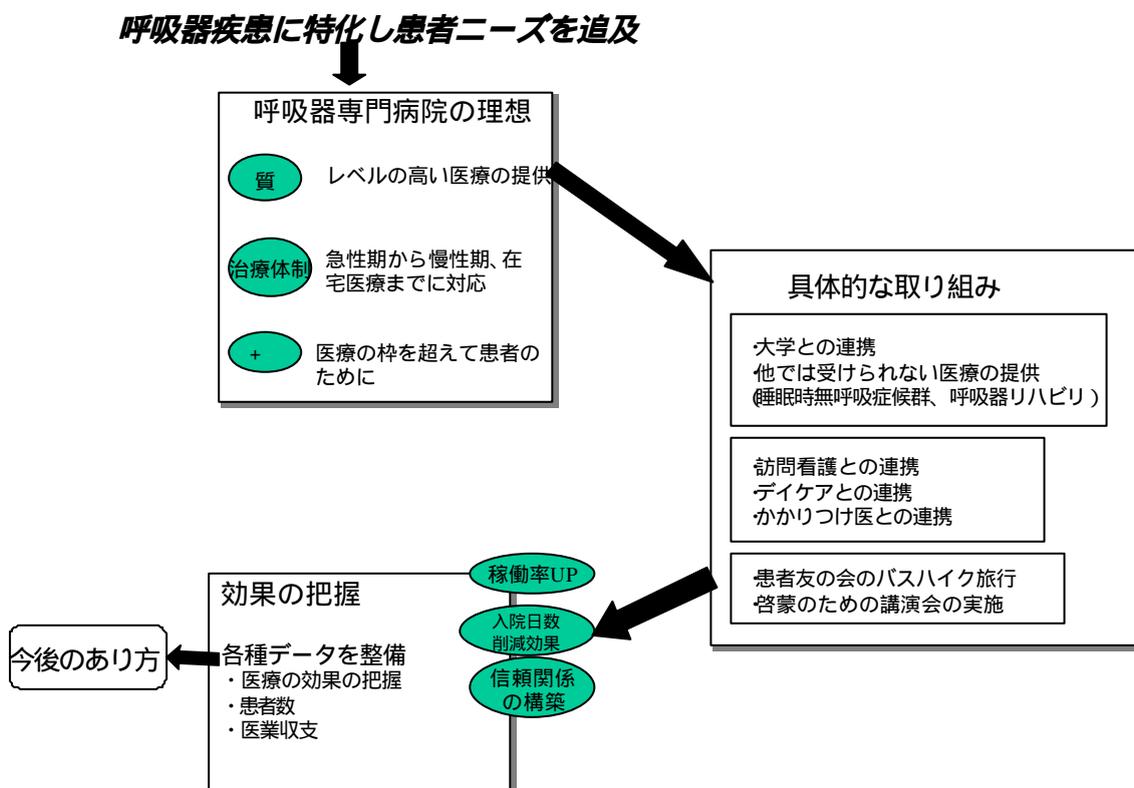
### (1) 呼吸器専門病院としてのミッション

北九州市小倉は、歴史的に公害喘息、じん肺の問題があり、呼吸器疾患の患者が多かった。このような背景の下、同院は昭和42年に、呼吸器を専門とする前院長により、呼吸器専門病院として開設された。近年、公害による患者は減少したが、他分野に事業を拡大するのではなく、より一層専門性を高める方向で取り組んでいる。

同院では、理想の呼吸器病院を目指し、呼吸器疾患患者のニーズを徹底して追求している。そのために、呼吸器疾患に対してレベルの高い医療を提供し、急性期から慢性期、在宅療養までの一連の流れを包括して行う治療体制を整備している。さらに、医療の枠を超えて、患者を支えていく取組みも行っている。

### (2) ミッションを実行するための取組み

図表 3-5-1 ミッションを実行するための取組み



## 専門病院としての高度な医療の提供

呼吸器専門病院としては、呼吸器疾患に対して、他の医療機関よりレベルの高い医療を提供していかなくてはならない。同院では、大学との関係を活かし、最先端の医療を取り入れている。また、呼吸器に特化したリハビリや睡眠時無呼吸症候群の検査など、他の医療機関ではなかなか受診することができない、専門性の高い医療も提供している。

### 1) 大学との連携例

- ・九州大学 医学部 呼吸器科の喘息・慢性呼吸不全グループトップによる診療
- ・産業医科大学 呼吸器科 産業生態科学研究所助教授の経験を持つ院長、常勤医
- ・長崎大学 医学部 保健学科出身の理学療法士
- ・九州労災病院 内科よりの糖尿病、肝臓専門外来（呼吸器と糖尿病が合併している場合があるため）

### 2) 専門性の高い医療の提供 ～呼吸器リハビリ～

同院の呼吸器リハビリでは、医師、看護婦、呼吸療法士、理学療法士、薬剤師、栄養士、ソーシャルワーカーなどの、多領域からのスタッフがー丸となり、禁煙指導、運動療法、栄養指導を行っている。

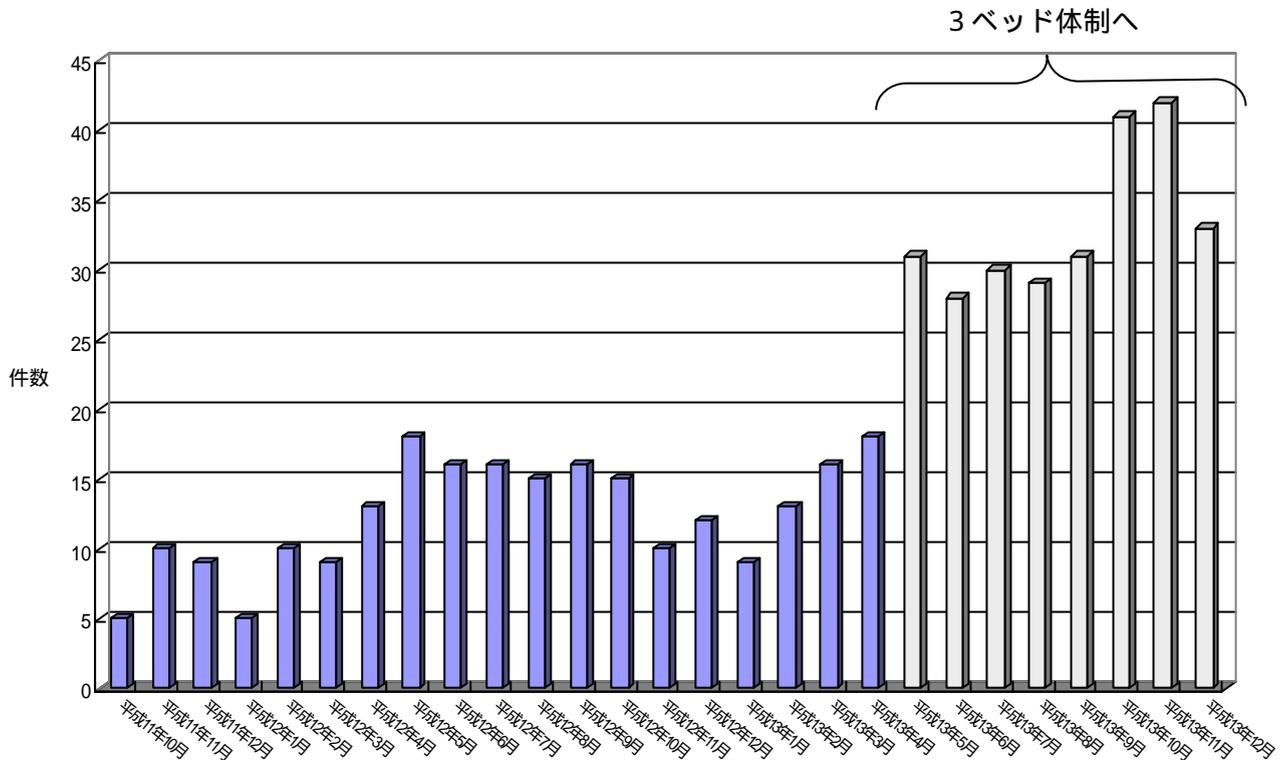
呼吸器疾患では運動能力が低下するので、介護が必要な状態に陥ってしまう。したがって、リハビリにおいて、特に下肢を鍛え、寝たきりを防止していくことが大切である。また、心理的な不安も大きく、パニックに陥りやすい疾病であるので、呼吸困難時の呼吸方法等も指導している。リハビリの際には、患者の自立を促すように、患者の能力を最大限引き出すことに留意している。

### 3) 専門性の高い医療の提供 ～睡眠時無呼吸症候群～

平成 11 年 9 月には、睡眠時無呼吸症候群に対する、終夜睡眠ポリグラフ検査を開始した。同院は、北九州地区でこの検査を常時行っている、唯一の病院である。

終夜睡眠ポリグラフ検査は、午後 7 時から翌日午前 6 時までの 1 泊 2 日の検査入院である。一晩で 2、3 人、月平均 30 人の患者が検査に訪れている。現在の予約待ち時間が 1 か月を超えたため、平成 13 年 5 月に増築し、2 ベッドから 3 ベッド体制にした。これにより検査件数は 2 倍以上に増加している。

図表 3- 5- 2 P S G検査件数の推移



出典 :医療法人恵友会 津田内科病院

外来患者の診察は、火・木・土と週3回行っている。

終夜睡眠ポリグラフ検査を受診した人のうち、80%が睡眠時無呼吸症候群と診断されている。現在、人口の2～3%が睡眠時無呼吸症候群であるが、まだその実態はあまり知られていない。したがって、同院では、検査を行う際には、検査内容をよく説明し、患者が安心できるよう努めている。また、啓蒙にも力を注ぎ、疾病の詳しい説明も行っている。

#### 包括的な治療を行っていくための連携体制

急性期から慢性期、在宅療養までの一連の流れを包括した治療を提供していくためには、他の施設との連携が不可欠である。同院では、次のイメージ図のように、「かかりつけ医」、「訪問看護やデイケアなどの関連施設」と連携し、一連の流れを網羅できるようにしている。