

## 事例2 専門特化により差別化をした経営改善の取り組み

財団法人操風会 岡山旭東病院

### 【要約】

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。

**Keyword**：専門特化、オンリー・ワン病院、先進機器、人材育成  
（詳細は「医療施設経営ハンドブック」に記載）

## 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ぼぼ  
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

## 1. 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。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。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。

## 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下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ていかなければなりません。このよう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、次のような取り組みを行っている。

### 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。

### 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。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。

## (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。

## 2. 組織のマネジメント

### (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。

「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。

## （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。

### 3 . 岡山旭東病院の今後の課題

#### (1) 経営理念を追求する職員の育成

岡山旭東病院の目指す方向は、4つの経営理念

- 1) 安心して生命をゆだねられる病院
- 2) 快適な人間味ある温かい医療環境を備えた病院
- 3) 他の医療機関とともに良い医療を支える
- 4) 職員が一人一人しあわせで、やりがいのもてる病院

に、その全てが表現されている。しかし、これらの理念は簡単に実現されるものではなく、スタッフ一人一人の力を合わせて作り上げていくものである。そのため同院ではこの経営理念を追求していくことができる職員を育てていくことを、常に第一の課題としている。

#### (2) 目標の実現

同院は大きな変化の時を迎えており、平成 15 年より増改築工事に着手する。同院が診療所から脳神経・運動器疾患の専門病院へと変化した後に、次のステップとして目標に掲げていたことを今回の増改築に全て盛り込んでいるという。かなりの投資を伴うというが、同院では長年にわたって計画的に準備を行い、この事業を成功させようとしている。

##### 急性期病院としての取組み

同院では、長年にわたって平均在院日数の短縮と、紹介率の向上に努めてきた。そして平成 14 年度には、平均在院日数が 17 日を下回り、紹介率が 30%を超えるという目標を実現し、ついに急性期入院加算を取得に至った。今後も脳神経・運動器疾患に特化した高度な技術に支えられた急性期医療を提供する病院として地域の医療機関と協力し、一層の平均在院日数の短縮と紹介率の向上を目指している。

##### 第三者評価の受診

同院では、第三者の評価を受けて、自院の状況を客観的に把握していくことに努め

ている。平成 10 年に取得した日本医療評価機構の認定の更新が平成 15 年の夏に迫っているため、再審査のための準備が大きな課題となっている。

また、同院では地球環境保護の面においてもオリジナリティーあふれる活動に取り組んでいる。ISO14001 の審査の申請も済み、平成 15 年には取得の予定である。今後も同院では、「地球環境にやさしい病院」として励んでいくことを目指している。