

## 患者の視点に基づいた「フォーカスファクトリー」を目指す

### 医療法人社団 北原脳神経外科病院

#### 【要約】

医療法人社団 北原脳神経外科病院は、理事長の考える「理想の医療」を実現するために平成7年1月に開設された病院である。理事長は、医療システムについての自分の考えや病院の理念などを、論理的にきちんとした言葉で全職員に浸透させるとともに、長期的かつ広い視野から経営戦略を立て、次々と実行している。病院理念である「世のため人のためにより良い医療をより安く提供する」にはどのようにすればよいかを追求し、決して診療報酬制度の後追いはしない。脳卒中のフォーカスファクトリーを目指し、脳外科単科ながら脳卒中に伴って起こるすべての合併症にきちんと対応し、患者の精神的社会的な問題にまできめかま細やかに気を配ることによって成長を遂げている病院である。

*Keyword*: 病院理念、患者の視点、医療の質、低コスト、フォーカスファクトリー  
(詳細は「医療施設経営ハンドブック」p.144～p.154)

## プロフィール

所在地 東京都八王子市



#### 沿革

- 平成7年1月 北原脳神経外科病院(41床)開設
- 平成9年6月 北原RDクリニック(無床)設立
- 平成12年6月 41床の新棟増設
- 平成14年5月 15床の新棟とデイケア増設

## 1. 北原脳神経外科病院の選択と戦略

### (1) 「理念ありき」の病院開設

医療法人社団 北原脳神経外科病院は、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、脳神経外科を中核に据えながら、地域に密着した高度医療の提供を目指している病院である。中核を脳神経外科としたのは、理事長である北原茂実氏の専門性に因るところが大きい。同氏は、平成7年に1月に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きた。その中で、日本の国や医療システム全体のあるべき姿を模索するようになり、それを病院経営という形で実践したいと考えるようになった。そこで、平成7年1月、「患者のための良い病院をつくる」「より良い医療をより安く提供する」「日本の医療を輸出産業に育てる」「世界一の脳神経外科病院を目指す」という夢を実現させるために、7億円を投じて、脳神経外科を中心とした救急医療を担う41床の病院を開設した。

### (2) 病院理念の実践

同院の病院理念は、次の3点である。これらに共通しているのは患者の立場で考える「患者の視点の尊重」である。制度や病院側の事情を患者に押しつけていることがないかを省みながら、本来のあるべき姿に立ち戻って医療サービスを提供するというのが基本スタンスである。例えば、「フォーカストファクトリー」というコンセプトにもそれが表われている。「脳神経外科」という名称を用いているが、脳神経外科だけに特化しているわけではない。他に、神経内科、精神科、循環器科、形成外科、消化器科の外来診療も行っている。これは、「脳神経外科の患者でも、他の疾患を併発している、あるいは併発する可能性が高く、これらのリスクを考えながら診療科構成も含め医療サービスのあり方を考えるのがプロである」という理事長の考えに基づくものである。

誰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な低コストな高度医療

緊急・手術から在宅まで一貫した医療

### 「誰にでも安心してかかれる 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 365 日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ようだが、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、救急搬入件数はこれまで増加してきた。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。平成 13 年度の救急搬入件数は、1 日当たり平均 7 件となっている。

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。

### 「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可能な限り低く抑えている。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。

### 「緊急・手術からリハビリ・在宅まで一貫した医療」

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、退院患者の追跡調査を行った結果、患者やその家族の満足度が低いことがわかった。同院では「良い医療をより安く」をモットーに患者自費分を低く抑える努力をしてきたが、他院では必ずしもこのようなスタンスがあるわけではなく、患者からみると、緊急・手術時よりも高い他院での支払額に納得ができないといった苦情が同院に持ち込まれ

ることが度々あった。また、患者の心身状態を改善するためには、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かった。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、この療養病棟は看護体制3対1の回復期リハビリテーション病棟とした。

### (3)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、すべてオーダー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。

## 2. 北原脳神経外科病院のマネジメント

### (1)理事長のリーダーシップ

理事長は、東京大学医学部卒業後、いくつかの大病院勤務を重ねるうちに、「患者のためになる病院をつくりたい」という夢を抱くようになった。病院本位で医療提供を行っている現状に疑問を感じ、患者の視点に立って医療サービスを提供することが大切であり、「病気をみる」のではなく「患者をみる」医療を行うこと、これができる病院が「患者のためになる病院」であると理事長は考えるようになった。

現在も、理事長は「患者のためになる病院をつくる」という信念を持ち続けている。また、日本や日本の医療システム全体の抱える大きな課題を解決するための「モデル病院」としてさまざまな取り組みを行っていく意気込みを持っている。

同院では、このような理事長の夢や哲学、病院理念といったものが、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、理事長自らが自分の医療に対する考え方や理念など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比較的難しくないのである。

## (2) 理事長のリーダーシップを支える補佐役

同院では、理事長が哲学や理念、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。

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、理事長が自らの夢や哲学を語り、事務長を説得した。事務長も、理事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、理事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。

## (3) フラットな組織づくり

### アドバンストナース制度

理事長は「病院は資格と、それに応じた能力を有する技術職の集団である」と考えており、できるだけ現場のレベルで判断ができるように「フラットな組織」を作るべく組織改革を進めている。「常に待ったなしの判断を要求される病院の現場では、スタッフが無批判に上司の指示に従っていたら必ず事故が起こる。病院に必要なのは一般企業に見られるピラミッド型の組織ではなく、現場に大きな権限と責任がある法律事務所や会計事務所のようなファーム型の組織であるはず」と同氏は考えており、この試みの一つとして、「アドバンストナース」制度を設けている。

アドバンストナースは、相当な知識や経験が必要とされる職務であり、成績も評価され能力給となっている。看護師は、少なくとも採用後3年間はアソシエイトナースとして実務経験を積み、適性或試験の結果によりアドバンストナースになれる仕組みとなっている。

### 3 . 今後の課題と展望

#### (1)フォーカストファクトリーの実現

同院が41床の個人病院としてスタートしてから8年程しか経っていないが、この間、96床の医療法人病院への拡大に加え、脳ドックセンターの開設と急成長を遂げてきた。さらに平成13年、近くの病院を買収し、「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）として平成15年にリニューアルオープンの予定である。この新病院では、卒中後片麻痺の患者に対して通常の回復期リハビリテーションを提供するほか、植物状態の患者の治療法の研究、精神病床を利用しての卒中後うつ病や痴呆、高次機能障害患者の治療と研究などに幅広く取り組んでいく予定である。

#### (2)更なる拡大

同院は、遠方からの患者もいるため、同院の近隣駅に「サテライトクリニック」を開設したいと考えている。このサテライトクリニックは、患者やその家族にとって便利なものになるよう、総合病院並みの設備とスタッフを備えた総合クリニックとし、夜間も含めて年中無休の診療を行う他、同一フロアには「託老所」を設置して利用者の便宜を図る予定である。これらのサテライトクリニックと北原脳神経外科病院は専用回線で結び、電子カルテや画像の共有化を図りたいと考えている。

同院は急速に規模を拡大しているため、法人としてのマネジメント体制づくりが必要である。スタッフの増員に際しては、理事長の理念や考え方をきちんと共有化させるプロセスが今後ますます重要になるといえる。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おり、金融機関からの借入れはスムーズにできている。