

新

NEW
MEDICAL
MANAGE
MENT

医療経営員聞録

“民間病院の 勝ち残り戦略” ホスピタリティーが組織を変える

2006年度診療報酬改定がベールを脱ぎました。▲3.16%のマイナス改定の中身は、数多くの“想定外”のピースによってつくられたパズルのようであり、医療現場を混乱させています。100床当たり5000万円の減収で収まれば良い方で、「突然、道を閉ざされた」という感覚を抱かせる点数構成となっています。

なかでも、経営的に厳しくなると予想されるのが、中小病院です。これまでと同じやり方では、確実に減収減益という負のスパイラルから抜け出すことは不可能です。

そんな中、ホスピタリティーを全職員に浸透させ、全員で改革の波を乗り越えようと切磋琢磨している病院を岡山県で見つけました。特定医療法人緑社会 金田病院の金田道弘院長にお話を伺いました。

特定医療法人 緑社会 金田病院



院長：金田道弘
所在地：岡山県真庭市西原63
病床数：199床（3病棟149床・療養病棟50床）
診療科目：内科・循環器内科・呼吸器内科・糖尿病内科・神経内科・腎・透析内科・リハビリテーション科・外科・脳神経外科・整形外科・泌尿器科・眼科・皮膚科・麻酔科（疼痛外来）・リウマチ外来

<認定施設>

- (財)日本医療機能評価機構認定病院
- 厚生労働省指定臨床研修病院
(協力型：川崎医科大学附属病院)
- (社)日本病院会人間ドック・健診施設機能評価認定病院
- 日本外科学会外科専門医制度修練施設
- 日本外科学会認定医制度修練施設
- 日本脳神経外科学会指定・専門医訓練施設
- 岡山県指定・政管検診実施施設及び胃精密検診実施施設
- マンモグラフィ検診制度管理中央委員会認定検診施設
- 日本経腸栄養学会認定・NST稼働施設
- 救急病院指定

<http://www.kaneda-hp.com>

統合ヘルスケアネットワークの 時代に向けて

金田病院が位置する岡山県の真庭保健医療圏は、基準病床数653床に対して既存病床数828床と、175床も過剰となっています(01年の岡山県地域医療計画)。06年には5年ぶりの岡山県地域医療計画の見直しが控えていますが、これまでの過剰病床がこのまま放置されることはありません。なぜなら、第五次医療法改正では、大幅な「医療計画の見直し」が実施されるからです。

「すべての病院がこのまま生き残れるはずがない。目の前のライバル病院を味方にしよう。連携なくして明日はない」。そう強く感じた金田院長は、近隣の落合病院、河本病院の院長に声をかけ、毎月ポケットマネーで食事会を開いて地域医療について語り合っているそうです。3人の食事会に、いつの間にか地域の医師会長、保健所長、消防長、県会議長等が参加することもあるようになりました。

「これからは『統合ヘルスケアネットワーク』(IHN)の時代になります。患者さんが主人公となった今、各医療機関の役割分担がなにより重要であり、大病院同士の連携も必要になってき



金田道弘院長

ます。地域の中で重複のない医療サービスを提供できるように、医療機関同士で話し合わなければ、生き残ることはできません。競い合ったら絶対に共倒れになります」と、金田院長は医療改革のゴールは、アメリカのIHNがモデルではないかと見ているようです。

金田院長も愛読している書籍「医療改革と統合ヘルスケアネットワーク」(松山幸弘、河野圭子著、東洋経済新報社)によると、IHNとは、「人口数100万人の広域医療圏において、急性期ケア病院、亜急性期ケア病院、外来手術センター、クリニック、リハビリ施設、介護施設、在宅ケア事業所、医療保険会社など地域住民に医療サービスを提供するために必要な機能を網羅的に有する医療事業体」と定義されています。しかし、このIHNは経営環境の変化とともに進化を続けています。

“気づき”が病院を変えた

金田病院は3年前から広報活動に力を入れはじめました。広報紙「情報発信ステーション」には、金田院長自らが頻りに登場し、患者さんに語りかけており、隔月7000部発行しています。「当初は広報するべきものが見つかりませんでした」と語る金田院長ですが、人に言われた



広報紙「情報発信ステーション」

ある一言に「これだ!」と閃いたそうです。それは、「金田病院の食事は美味しい」ということです。

金田病院の食事は「家庭の味がする」ことで評判になっています。この家庭の味は田舎らしさがないとさせるものではありません。この「田舎らしさ」が「ホスピタリティ」、つまり「自然にもてなす」という考えを生み出すことにつながったと言います。

「家庭の味」をきっかけとして、病院全体で「自院の良いところ」を探すようになり、そのことが職員に「気づき」をもたらすことになりました。

「有名病院の見学をして、良いところを真似ても仕方ありません。莫大な投資をして過大な借金を抱えることは、病院経営者として許されないことだと思います。『夢は抱けど、夢を追わず』という姿勢が求められます。私が他の病院を見学する時は、『ここはうちが勝っているかもしれない』という視点でも見えています」

改革に向けた準備

「4月から別世界に変わる」と、診療報酬改定後の変化を一言であらわす金田院長は、2005年を「改革対応準備の年」と位置づけて次々と対策を講じ、以下のような効果を得たそうです。

院内教育委員会活動の活発化

院内研究発表会は年2回。この他に勉強会が年に30回以上開催されており、毎回60~120名が参加しています(全職員数は243名)。「病院機能評価について落合病院の院長に講演していただいた時は120人も集まりました」(金田院長)。看護部ではこの他にも勉強会が企画されており、活発に研鑽を積むことができるシステムが構築されています。

この勉強会などを運営する「教育委員会」は、医師、看護師、薬剤師、放射線技師など職域を越えた11名で構成されています。

電子カルテシステムが優れた機能を発揮

金田病院では電子カルテを2003年11月か



金田院長も愛読している書籍「医療改革と統合ヘルスケアネットワーク」

ら導入しています。

「当院では、ご希望の患者さんに電子カルテをプリントしてお渡ししています。実は、私の知人が大病院に通院していた時に、『カルテのコピーをください』と主治医にお願いしたら、『これは病院のものです！』と怒鳴られたそうです。その話を聞いて、これはチャンスだ！と思いました。それからカルテを日本語で書くことに統一してもらい、患者さんにお渡しするようになりました。評判はすごく良いですよ」

電子カルテのコピーを渡すことにより、患者さんが近所のかかりつけ医に、そのコピーを見てもらうこともできるため、金田病院では7～8割の患者さんが「ほしい」と言うそうです。

なお、電子カルテのコピーを渡す以前から金田病院は情報提供に積極的だったこともあり、創立から55年間、1件の訴訟もありません。

岡山県初の人間ドック 健診施設機能評価認定病院に認定

2005年4月に、185項目にも及ぶ厳しい書類・訪問審査を経て認定されました。

病院機能評価認定の第1回目の更新審査 に向けて、プロジェクト委員会を結成

取材で何う直前の2月にVer.5を受審し、532項目のチェックを受けました。結果がまだ分かりませんが、職員にとっては大きな変化があったそうです。

「院長がこれまで言ってきたことは本当なんじゃないか？って思い始めてくれたようです」と金田院長が話せば、看護部長の池田和子氏は、「横のつながりがすごく良くなりました。ドクターもみんな協力してくれて助かりました」と

嬉しそうに話してくれました。Ver.5は院内連携を求めている項目が多いため、院内のコミュニケーションが活発化するようです。

コンシェルジュを配置

金田病院を訪れた瞬間に、他の病院との違いを見つけることができます。コンシェルジュが患者さんを出迎えてくれるのです。

細田麻衣子さんは、金田院長がコンシェルジュ構想を考えていたときに、偶然、応募してくれたそうです。細田さんはホテルグランヴィア岡山で研修を受け、運営の理念や心得を学びました。

「期待をちょっと上回ろう！」—金田院長が職員に言い続けている言葉です。

金田院長は、出身の川崎医科大学の創設者・川崎祐宣先生から患者さんのために病院があり、心が原点。それに技術があるということを学んだと言います。

さらに、元ホテルオークラ副社長の橋本保雄さんの著作との出会いから学んだホスピタリティー、これに真庭という人の温かさが加わり、金田病院の“包み込むような空気”を創り出しているようです。金田院長のホスピタリティーへの想いは、次の言葉に凝縮されています。

「私たちに期待されているのは、必ずしも高度な医療技術や、最新の高価な医療機器ばかりではありません。自分にとって最善の安心な医療が、どれだけきめ細かいホスピタリティー・マネジメント・システムのもとに提供されるかどうかです。ホスピタリティー・マインドは、私たち自身の心の問題であり、病院の規模や立地、職種のいずれにも関係しません。大切なことは、そのことが私たちの存在価値そのものであることを忘れないこととです」

あることを忘れないこととです」

金田院長は、ホスピタリティーの考えを医師にも浸透させるために、自分の机を医局に持っていき、直当の医師と一対一で話し合うそうです。



元ホテルオークラ副社長、橋本保雄氏の著作「感動を創る」



事務長の田澤さん(左)と看護部長の池田和子さん(右)



コンシェルジュの細田さん

「金田病院で働いてくれる医師を『愛で包もう』という気持ちで接しています」

ホームページを一新し、診療実績等の情報公開を積極的に展開

金田病院のホームページには、「金田病院で現在診療中であっても、他の医療機関での診療をご希望の際は、ご遠慮なく主治医にお申し出ください。可能な限りご希望の医療機関に紹介状を書かせていただきます」と書かれています。これは、セカンド・オピニオンです。2006年度診療報酬改定では、セカンド・オピニオンに500点(5000円)の点数が新設されましたが、金田病院では点数化以前から、セカンド・オピニオンを推奨しています。

また、診療実績の公開も始めています。グラフは外科・腹腔鏡手術件数の推移です。ご覧のように、順調に伸びています。

このように情報を提供することで患者さんが集まり、さらに良い実績が積み重なり、新しい情報として患者さんに提供されていく、という経営にとって良い循環が生まれそうです。



金田病院のホームページ

システムの5段階

金田院長の友人には、何でも話せる小売業界の販売促進プランナーがいます。

「彼女は世の中の常識が一番近い人なのです。病院経営について話していると、『当たり前の

こと。今までの病院がおかしかったのです』と言われます」と語る金田院長は、一般社会の当たり前前に大きな気づきを得ていると言います。

「名古屋の学会に行った時に、タクシーの運転手さんに『〇〇です。安全運転で△△まで運転させていただきます。よろしくお願いします』と自己紹介されて感動しました。と同時に『うちでもやろう!』と思いました。採血するときに『担当させていただく〇〇です』と自己紹介した方が患者さんは安心します。これからは、社会の論理に組織を近づけなければ生き残れません。いかにして、社会の常識に対して、組織の常識で動いてきた病院を近づけるか?これがテーマです」

今、金田病院は社会の常識にどれくらい近づいてきたと思いますか?という問いに金田院長は、名古屋工業大学の山本勝教授が提唱する「システムの5段階」について紹介してくれました。

<システムの5段階>

- 疑問詞 → これからの医療人に期待されることは?
- 名詞 → 医師です。看護師です。事務員です。
- 動詞 → 最高の医療ができます。手術ができます。
- 形容詞 → あたたかい。やさしい。分かりやすい。
- 感動詞 → 医療を通して感動をお届けしたい。

「これからは、形容詞と感動詞を追求していかなければ、患者さんに選んでもらうことは難しいのではないのでしょうか? 動詞までは我々が主人公です。動詞は一生懸命です。これが恋愛だったらフラしてしまいますよね。形容詞と感動詞は相手が主人公です。相手に『分かりやすい』『良い医療だ』と思っていただけるかが重要です」

病院経営も恋愛と一緒になったという金田院長は金田病院について「今は動詞と形容詞を行ったり来たりしている状況です。常に形容詞以上を維持するには、私たち自身が自己管理を怠らないことです。自己管理ができれば組織はきっと変わります」と最後に語ってくれました。