

シンポジウムⅡ 赤十字の経営戦略

10月18日(金) 10:00～12:00 第1会場(広島国際会議場 B1F フェニックスホール)

S2-1 病院の経営戦略

姫路赤十字病院 院長

さとう しろう
佐藤 四三

我が国は人類が経験したことのない少子高齢社会に突入し、疾病構造の変化、人口減少、社会保障給付費の増加など諸問題をかかえています。医療制度を維持発展させ地域にふさわしい医療提供システム構築のため、各医療機関は自院の立ち位置、役わりを正しく評価し、生き残りをかけて機能分化に取り組んでいます。向かうべき方向性は各地域、各医療機関で異なり、医療の変革期では答えがない状態とも言え、その中病院経営の舵取りは厳しいものがあります。兵庫県は県立病院を中心に統合再編が進んでおり、姫路市でも再編が決定しています。この環境下、姫路赤十字病院の経営戦略のこれまでと今後について紹介します。

病院運営で院長の影響力は極めて大きく、今後も変わることはないと感じています。わたしは自院へ30年にわたり勤め、その時々で役目がありました。現役外科医時代は臨床一筋で患者・職員・地域との関係を深めることに専念しました。副院長時代には日本医療機能評価受審の責任者、Boston Consulting Groupとの出会い等を通して、我が国医療提供体制や地域医療ニーズについての将来展望、自院の現状の強みと課題、2025年を見据えた病院のあるべき姿とそれに至る戦略の観点から自院の分析をしました。その結果「仕組みがない・未熟」「医師・診療機能の不足」の2つの重点課題を見出しました。この課題をもって院長に就任しましたが、この長年の経験はリーダーシップを発揮し、職員の方向性をまとめるには大きな基盤となり、以後の経営戦略上重要な点となりました。

一つ目の課題「仕組みがない・未熟」では医療安全、院内感染、地域連携、教育研修といった根幹をなすシステムを総点検し充実発展させるとともに、医療の質、クリニカルパス、QC活動といった機能不十分な点、未熟な点を新たに造る作業を繰り返しました。引き続き個々の機能を有機的に結合させ、全体として効率的に機能する組織へと変化し続けているのが現状です。二つ目の課題「医師・診療機能の不足」では、医療圏における医療提供体制の現状、今後の医療事情の変化予測を数値化して、関連大学・医局に説明しました。その上で医師派遣が実現すれば、派遣された医師、地域住民、そして大学と病院にとっても利益をもたらすことを理解していただき、医師の獲得が出来ました。成果は必ず大学へデータで報告することにより相乗効果が得られました。これらと並行して医療機器等の環境整備を行い、心臓血管外科、緩和ケア内科、呼吸器内科・外科、化学療法内科を開設に漕ぎ着け、医師・診療機能の充足へと導くことに至りました。

『働きたい・治療を受けたい病院造り』を病院の事業目標としています。目指すゴールと現状の間にはギャップがあり、これを埋めるにはストーリーが必要です。ヒトを動かし物語を成功に導くキーワードとして“変

化”と“連携”の二つを用いて運営しています。これを職員間で共有し向かうべき方向性を明確にしています。県立病院主導による740床の統合病院の計画が持ち上がりましたが、これがかえって職員の士気高揚にもつながり、結果として改革が進んでいます。

当院の現状は、入院・外来ともに量的に飽和状態であり、今後を見据えた経営戦略として「医療の質の向上」に注力し、「チーム医療の推進」が、直接・間接的に「診療単価の向上」に繋がり、「医療の質の向上」に資するという考えの元、「量から質への転換」を推し進めています。チーム医療をKPIにて数値化、活動実績を可視化することは職員と情報共有が出来、職員の経営参画意識をも醸し出し、経営に繋がります。この取り組みについても紹介します。