

報告

平成20年度病院管理研修会

講演「病院医療はどこへ行く」

講師 徳島県病院事業管理者 塩谷泰一先生

常任理事・医療関連事業部長 北野 明宣

当会と北海道病院協会の共催で去る11月30日(日)に開催した。当日は札幌全日空ホテルを主会場に全道8カ所にTV中継し、190余名が聴講した。

塩谷先生は平成3年、当時日本一の赤字病院であった坂出市立病院(香川県)に43歳で赴任、2年で黒字化、平成17年には、多額の累積欠損金を抱える徳島県立の3病院の管理者として招聘され黒字に転じさせている。

敏腕を振るわれ実績を上げられているが、職員、住民、行政等の理解を得るにはさぞやご苦労されたことと拝察する。穏やかな雰囲気をお持ちであるが、固い意志・決意と確たる実行力を感じたご講演であった。

－要旨－

全国の病院の現在の窮状は、単に1病院、1自治体、1医師会だけではなく地域全体の問題である。国の政策は確かに悪いが、われわれも謙虚に反省すべき部分もあり、それを認めて訴えてこそ社会的共感が得られる。

二つの県の病院の経営管理に携わり、

- ・病院理念が理解されていない

講師略歴

1948年生	
1972年	徳島大学医学部卒業
1976年	同大学院修了 米国インディアナ大学がん研究所
1980年	香川医科大学第一内科
1991年	坂出市立病院院長
2005年	坂出市立病院名誉院長 徳島県病院事業管理者
2007年	全国病院事業管理者等協議会副会長

- ・達成可能な組織目標がない
- ・品質管理のシステムがない
- ・組織としての一体感がない
- ・責任転嫁で自己責任がない

ということが、日常性に埋没していた共通する基本的問題事項であった。

逆にいえば、これらに対応することで諸問題が改善される。

そのためには職員一人ひとりの、地域の中で自分がどういう存在であり、何をすべきかという意識が非常に大切である。

しかし、ただ職員に依拠するのではなく、やはり管理者がしっかりした理念に基づいたレールを敷き、それに乗った仕事をすれば医療の質と透明性、効率性が確保される、というシステムを構築する必要がある。

そのためには目標とする“塔”を建て、そこへ至る“道”を示す。その塔は誰からみてもはっきりと見えて、そこへ行きたい、美しいと思わせるものでなければならず、道は1本より2本・3本、真っ直ぐよりも曲がりくねったほうが良く、そこを歩いた医師、看護師、事務方が人間として成長する。

この実践として、全員参加の健全経営推進のための8部会、年度目標発表会、年次実績報告会、医療職参加の予算編成、職種別損益計算、民間病院との交流勉強会、院内研究発表会ほかさまざまな取り組みを行っている。

病院の経営会議には住民は誰が来てもよいようにオープンにしている。目標発表と実績報告は一緒に行い若い人に、また外部の委託業者にもメンバーとして発表させている。

自治体病院のオーナーは、経営管理者・院長・知事ではなく住民である。オーナーとなれば文句ばかり言うのではなく、育てることを考えて欲しいと訴えている。そのために情報をディスクローズしマスコミも巻き込んでいる。

職員には医療をサッカーに例え、ディフェンダーでも目の前に来たボールはシュートし全員一丸となって運営にあたることを求めている。その精神の拠り所として、『私はここに、地方公務員法第30条に基づき、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、且つ職務の遂行に当たっては全力を挙げてこれに専念するとともに、徳島県立病院の基本理念である「県民に支えられた病院として県民医療の最後の砦となる」ことを実現できるようファインチームワークの精神で業務に当たることを誓います』という、徳島県病院局宣誓書を掲げている。

自治体病院は院長と首長の相互理解と相互信頼が非常に重要である。

- ・お互いに組織を理解しているか
- ・責任転嫁していないか
- ・病院を大切に思っているか

院長側では、

- ・折衝を事務局に任せていないか
- ・経営の全責任を担っているか
- ・的確に指示しているか
- ・病院の方向性を明確にしているか
- ・院長室にこもっていないか

首長側では、

- ・運営を院長に任せていないか
- ・物心両面の支援をしているか
- ・人事異動は行政的でないか
- ・病院を頻回に訪れているか
- ・医療政策を明確にしているか

が問われる。

医療はある意味で“製品”であるとも言える。とすれば、超優良企業に共通する、

- ・行動の重視
- ・価値観に基づく実践
- ・知的生産性の向上
- ・徹底した顧客志向
- ・基線から離れない
- ・自主性と企業家精神
- ・単純な組織と小さな会社
- ・厳しさと緩やかさ

という特質に学ぶことも有意義である。

病院、医療という畑は、痩せて荒れ果てたところに立派な種を蒔いても芽は出ず、幹は育たず、花は



咲かず、実は実らない。豊かな土壌にのみ成果は実るのであり、大切なのは全ての職員が鍬を手に耕すことである。

病院が最高の仕事をするためには、ミッション×パッション×アクションが必要であり、どれかがゼロだと答えはゼロとなるし、どれかが低値だと低い成果しかでない。

われわれは知的労働者なので知的クーデターを起こして欲しい。昨日と同じことを今日やり、明日も同じという日常性に埋没しては危機感は生まれず、進歩、発展しない。

医療は文化であると思う。住民と共に感動できる医療を提供したいと考えている。

お知らせ

国民年金保険料の滞納について

◇医業経営・福利厚生部◇

表題に関し、平成21年4月から健康保険法による保険医療機関の指定・更新を受ける場合に、開設者または管理者が国民年金保険料等の社会保険料を滞納している場合には欠格事由に該当し、指定・更新が受けられないことがあります。

また、指定介護老人保健施設、指定介護療養型医療施設、指定居宅介護支援事業者等の指定・更新の扱いも同様であります。

したがって、社会保険料の未納で滞納処分を受け、正当な理由がなく引き続き3カ月以上の全ての期間が未納の場合は、指定・更新の申請をしても受理されないことがありますので、ご注意ください。

本件に関するお問い合わせは、下記までお願いいたします。

【お問い合わせ先】

北海道医師会会員課 TEL 011-231-1434