

有田誠司 さん

社会福祉法人聖隷福祉事業団 聖隷佐倉市民病院
副院長、外科部長、健診センター所長

多職種の「チーム医療経営士」で 病院経営をリードする

先を読む力のある病院が
最終的に勝ち残る

——有田先生は2004年に聖隷佐倉市民病院の外科部長に就任、現在は副院長と健診センター所長も兼務されています。現在の医療機関が置かれている状況をどのようにご覧になっていますか。

社会保障費が増大し、国家財政がひっ迫するなかで、護送船団方式の医療は終焉を迎えています。医療費・介護費を圧縮していかなければならず、医療の機能分化と連携による効率的な提供体制の構築が求められています。

各地域で地域医療構想に沿った病床の再編が求められているわけですが、たとえば、当院のある千葉県は、高度急性期・急性期が過剰で回復期が少ないという状況は当初からあまり変わらず、機能再編が進んでいるとは言い難い。会

議などの様子を見る限り、危機感を持っている経営者はそこまで多くないように感じていますが、これまでどおりの運営を漫然と続けている医療機関は、ますます経営が難しくなるのは自明です。——そうしたなかにあつて、各医療機関はどのような戦略を打ち立てるべきでしょうか。

まずは、自院のポジショニングを確認することです。ここ数年の間に、自院が広域型基幹病院を目指すのか、地域密着型病院を目指すのかを明確化し、それに合わせた連携体制構築などのアクションを起こしていかなければ25年を乗り切ることができません。当院は地域密着型病院として、地域の開業医や介護事業所との連携を強化するとともに、訪問看護ステーションを核とした在宅医療・介護の支援体制構築にも取り組んでいく方針です。

して毎月2回の管理会議が行われ、院長、副院長、院長補佐、看護部長、看護部次長、事務長、事務次長が参加しています。管理会議のもとに、各種委員会があり、テーマ別に議論を行うという体制は他院とあまり変わらないと思いますが、特徴的な取り組みとして、中堅以上の職員による病院の中長期計画や次年度の目標を考える会議を開催しています。

年末の休日に中堅以上の職員が60人以上集まって、職種横断のグループに分かれて目標の振り返りと新たな目標について話し合いを行います。職種や職位を超えてさまざまな意見が出され、それが中長期計画や次年度の目標に反映されます。次代を担う世代にとって経営に参画している意識が芽生えるため、重要な機会だと捉えています。経営は院長や経営層だけが考えるものではなく、組織横断で取り組むべきものです。そのため、組織横断の仕組みづくりが重要です。

——有田先生は医療経営士2級を取得され、周囲の職員にも取得を進めておられます。

管理職になって、経営を勉強しようとして本を読んだり、セミナーを

受講しました。企業経営と医療経営では異なる部分があり悩んでいたときに、前の健診センター事務長が医療経営士を紹介してくれたことがきっかけで取得しました。病院経営においては、多職種を巻き込みながら取り組みを推進していく力が不可欠であり、そのためにも医療経営の基礎や病院の仕組みのを知っている人材が多職種に必要だと思っています。

現在、当院では総務課の職員が1人医療経営士を取得し、2人で救急受け入れの強化に取り組んでいます。具体的には、救急の受け入れ不可事例のデータを収集・分析し、改善点がないかを検討。適切ではない理由で救急を断っていた場合には、私から医師に注意を促しています。この取り組みを始めてから明らかに状況は改善し、救急応需率が約15%向上するなど、成果も出ています。

経営を一緒に考える仲間を増やし、多職種による最強の「チーム医療経営士」をつくっていききたい。病院経営の「舵」となる人材の育成と、彼らが活躍できる組織づくりに取り組んでいきたいと思っています。



ありた せいじ

1986年、千葉大学医学部卒業後、同大学医学部第二外科に入局し、外科医の研鑽を積む。94～99年、米国 UCLA Medical Center に留学、1型糖尿病に対する膵島移植の研究・臨床に従事。国立佐倉病院外科医長を経て、2004年、聖隷佐倉市民病院外科部長。08年、健診センター所長兼任、12年4月より現職。医療経営士2級

高齢者人口がピークアウトする40年以降は、疾病構造の大きな変化、職員確保のさらなる困難化が予測されます。当院としては予防医療を重視して健康寿命延伸に貢献し、年齢を重ねても元気に働き続けることのできる社会の実現を目指すほか、ICTやAIを活用してマンパワー不足の解消を図っていきたくと考えています。

具体的な経営戦略としては、佐藤慎一院長の方針である「近隣に百貨店のような大学病院分院があるなかで、専門店街のような強

み・特色を持った病院をつくる」をもとに、整形外科・腎臓内科・健診センターを3本柱として運営しています。先を読む力のある病院が最終的には勝ち残っていくと確信しています。

病院経営を一緒に考える 仲間を増やす

——先を読んで戦略を立案し、それを実行するには、組織や仕組みづくりが必要です。マネジメント体制についてお聞かせください。当院では、最高意思決定機関と