

Headline Interview

岐路の年2002年、医療経営を展望する

理事長 石井 暁禧

来年度の政府予算で、診療報酬はマイナス2.7%（うち薬価はマイナス1.3%）と決まりました。このような厳しい経営環境の中で、今年1年間、石心会はどのような進路をとるのか、また、第4次～第5次医療改革プロセスにおける医療機関選別の動きに対して、どのような基本方針で臨むのか、年頭に当たって理事長におうかがいしました。

〔編集部〕

Q

1. まずは、この逆風に屈することなく、グループ全体としてめざすべき目標は何か、また、目標達成に向けて、今、最も力を注がなければならないことは何かについて聞かせください。

A

日本病院会の経営調査では、平均的な急性期病院の利益率は2～3%、医療の評判が良く、経営効率も高い、いわば黒字体質が組織的に根付いているところで5～6%です。したがって、漫然とぬるま湯に浸かっているような組織風土の病院では利益のほぼ全部が吹っ飛んでしまうわけですから、極論すれば、そのような病院は、医療の土俵から立ち去らねばならないような事態が起きてくると思います。

私たち石心会グループの中心となっている二つの病院は、今年度、利益率が5%に達する予算を組み、医療の質の向上と黒字体質の強化に努めていますが、冬期に入り、この努力が徐々に実を結び始めています。この路線を堂々と押し進めること、つまり、診療報酬のマイナス改訂に萎縮することなく、より高い質の医療の提供を通じ、患者さんの期待に応えることが私たちの基本的な目標です。

と言うのも、日本中でデフレ不況に苦しむ業種が多い中で、医療は数少ない成長業種の一つだからです。医療マーケットは、元来、地域と個々の患者さんに密着しており、しかも高齢化の波が需要を拡大させています。それに加えて技術革新の影響が強く、その進歩によって新たな需要が立ち上がっている点も見逃せません。このように医療需要は高齢化社会の進行とともに間違いなく増大し続けるのですから、患者さんに支持される医療機関は

本紙タイトル『海燕』は、M・ゴーリキーの散文詩《海燕の歌》（1901）に由来しています。

その大意は以下のとおりであり、石心会のイノベーションマインドの象徴として採用しました。

……暗鬱な雲がたれこめ、雷鳴が轟く空と海。戸惑い騒ぐばかりの鳴らの群を尻目に、
海燕は激しく飛び交い、暗雲と雷鳴を切り裂いて一直線に飛翔する。

（編集部によるダイジェスト）



冬の星座：牡牛座

ますます発展すると言って過言ではないでしょう。要するに患者さんの側からチョイスしてもらえ医療機関になれば、患者さん1人あたり診療費の抑制は、診療件数の拡大で十分にカバーできるということです。

しかしながら、診療報酬2.7%マイナスがもたらす経営環境が厳しくないわけはありません。これを自力で乗り切らなければならないのですから、一層の経営努力が必要であることも確かです。経営的にも優秀でなければ勝ち残れません。各医療機関もこの環境の激変に対応するために必死になってきています。医療機関の機能別の再編や淘汰の速度が増すことは確実です。反応の鈍い者は確実に置いて行かれます。

ここで勝負を決めるのはスピードです。ここ数年間、各事業所で取り組んできた業務の見直しや改善、人員の補充や教育をいかに

早く達成するか、リスクマネジメントやクリティカル・パスの作成など、今年が勝負どころです。この「スピード」が今年度石心会グループが取り組むあらゆる事業、業務改善のキーワードです。

業務改善の具体的な課題について、ここで述べる余裕はありませんが、基本は、各事業所間、各職種間、各職場間、各職員間それぞれのレベルで個々が協力しつつ競って仕事の質を高め、患者さんや地域の信頼・支持を得ることのできる「心の環境」、「仕事の流れ」を整えることに尽きます。現場単位で、早急にこの点に関する点検と対策に着手してください。

Q 2. その中でも特に重要な点について、各施設や診療科など具体例をあげてご説明いただけるとありがたいのですが……

A 狭山病院では外来棟の建設が始まります。また、その次には349床への増床が控えています。この準備を建物が出来上がる前に完了しておくことが鍵です。電子カルテシステムの稼働もその一つの準備ですが、このような個別課題や個別の部署の作業だけでは不十分です。入院部門と外来部門が分かされると、施設が広くなる部分だけ経費も増え、おのおのの弱点が浮き彫りになります。それを乗り切るためには拡大した施設を如何に短時間でフル稼働にもっていけるかが勝負の分かれ目になります。

そのためには何と言っても人の問題です。必要なスタッフを如何に速やかに確保するか、これが一番の問題です。次にそれと平行して今現在の経営効率を高める必要があります。今、非効率、不採算の医療経営をやっていれば施設拡大とともにマイナスは拡大します。その逆ならばプラスが拡大することを知っておくべきでしょう。

その他では、狭山病院は医療連携の実績を積み重ねる中で、今や埼玉県西部の地域医療を

牽引する急性期病院との評価を獲得してきています。今年度は、国の臨床研修病院の指定を受けるなど、地域的な評価を更に高める必要があります。そのことが増床、平均在院日数短縮というこれからの流れの中で多くの患者さんに狭山病院を選んでもらう基礎条件をつくりだすこととなります。

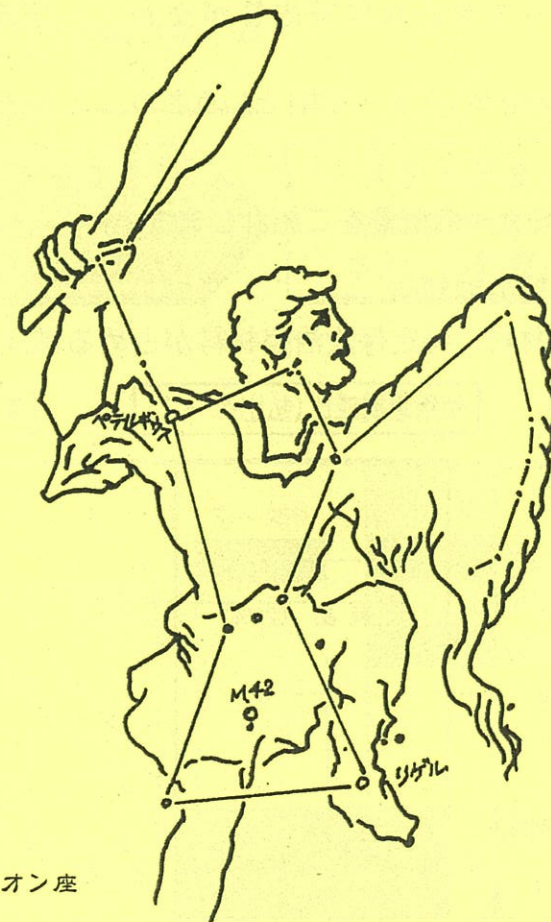
川崎幸病院は狭山病院と異なり、首都圏の中心部に立地し、診療圏の中で多くの大病院と競合しています。狭山病院の課題が「地域医療を包括するセンター機能の磨き上げ」であるとすれば、川崎幸病院のそれは「大競争地域の中での優位性の確立」と言えるでしょう。救急を軸に据えたトータルな診療科の充実（整形外科の再開など）が焦眉の課題となっています。また、循環器科、心臓血管外科、脳神経外科については、その高度な専門性を地域に徹底的にアピールし、診療圏を更に拡大することが課題です。

川崎幸クリニックについてみると、患者さんの増加に伴い、外来診療体制がオーバーフローする科も出てくるような状態にあります。川崎幸病院との連携を軸に外来診療－入院治療－在宅医療の全てにわたって慢性疾患（糖尿病等）への系統的・包括的な医療を提供できる体制を早急に確立しなければなりません。

その他、人工透析や在宅医療関連の各事業所についても方針は共通しています。「質の確保・向上による患者さんの支持の拡大」です。

Q 3. また、グループや各施設の目標を実現し、勝ち残っていくためには、私たち職員一人一人にどのような姿勢（仕事に対する取り組み方）が求められているのか、その点についてはいかがでしょうか？

A 今日、医療の質を云々する場合、技術面の、いわば狭義の医療の質に止まらず、カルテなど医療情報の開示、リスクマネジメント、患者の人権に配慮した接遇、地域連携などトータルな医療の質の向上が望まれていることを肝に銘ずる必要があるでしょう。業務のあり方も、この点から再検討する必要があると思います。そのためには患者さんの生の声に耳を傾け、日頃の業務に生かしてゆく組織体制、業務システム、個々人の姿勢を確立してゆく必要があるでしょう。



冬の星座：オリオン座

《レポート》

ロジスティクス大賞受賞その後 ～セミナーに全国から多数参加

前号で紹介した石心会の日本ロジスティクス大賞受賞(テーマ『医療材料流通における3PLの取り組み』)を受けて、地域中核病院研究会を主催する(株)コンタックスの募集で全国の病院経営者、管理職を対象としたセミナーが去る12月12日、川崎のさいわい都町ビル会議室において開催された。

対象として呼びかけた医療機関が循環器医療をアクティブに行っている病院という極めて限定されたものであったにもかかわらず、北は北海道から南は沖縄まで10病院12名の参加を得て盛況に開催された。

セミナーは主催者の挨拶の後、大賞を共同受賞したメディカルストリームから松島社長、石心会からは海野本部資材部長が講演を行い、それをめぐって熱心な質疑応答が交わされた。

おりしも、政府が「三方一両損」という名の

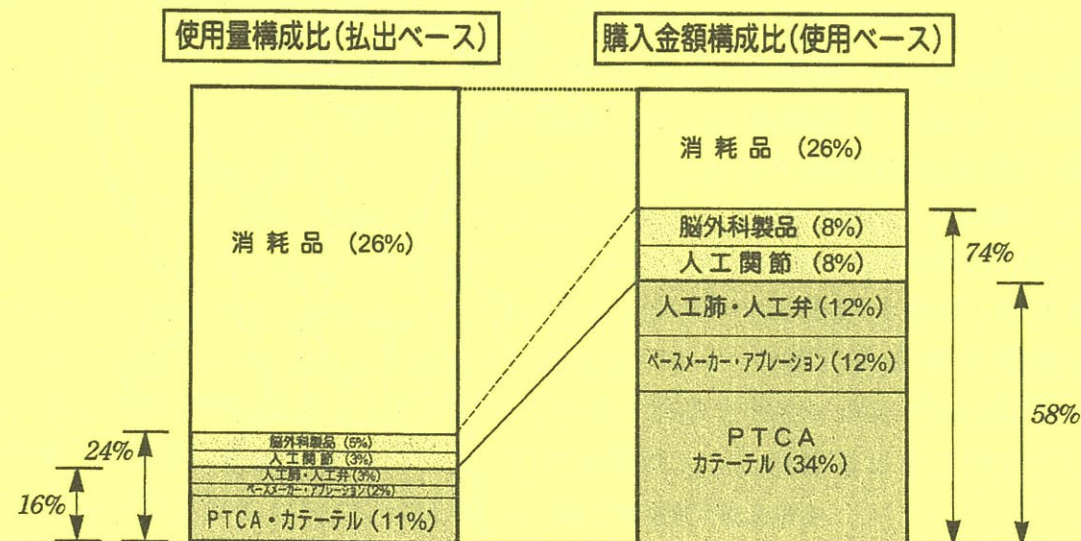
下で医療費切り下げを打ち出しており、受賞した論文の下敷きになった資材購入方法の実践によって石心会グループが初年度年間約3,500万円の材料費削減効果を生み出す見込みであることに関心が集中していた。

この金額は平成12年度における石心会全体の利益額との対比で見れば約11%に当たる金額であり、今後効果が拡大していくものとする、今年度以降の予算策定にあたり実に有効な増益策となりうる。このような実践が全国の病院に先駆けて実現できたことは、本部と事業所、事務部と臨床スタッフ(医師、臨床工学士、看護婦など)が一丸となり、強力なbuying powerを発揮したことによる。まさしく現場における組織力の発露であり、その意義は大きい。詳細については石心会ホームページ(www.sekishinkai.or.jp)を参照していただきたい。

※ 以下、セミナーの概要をご紹介します。

①医療材料費の問題点

医療材料に特定保険治療材料が占める構成比



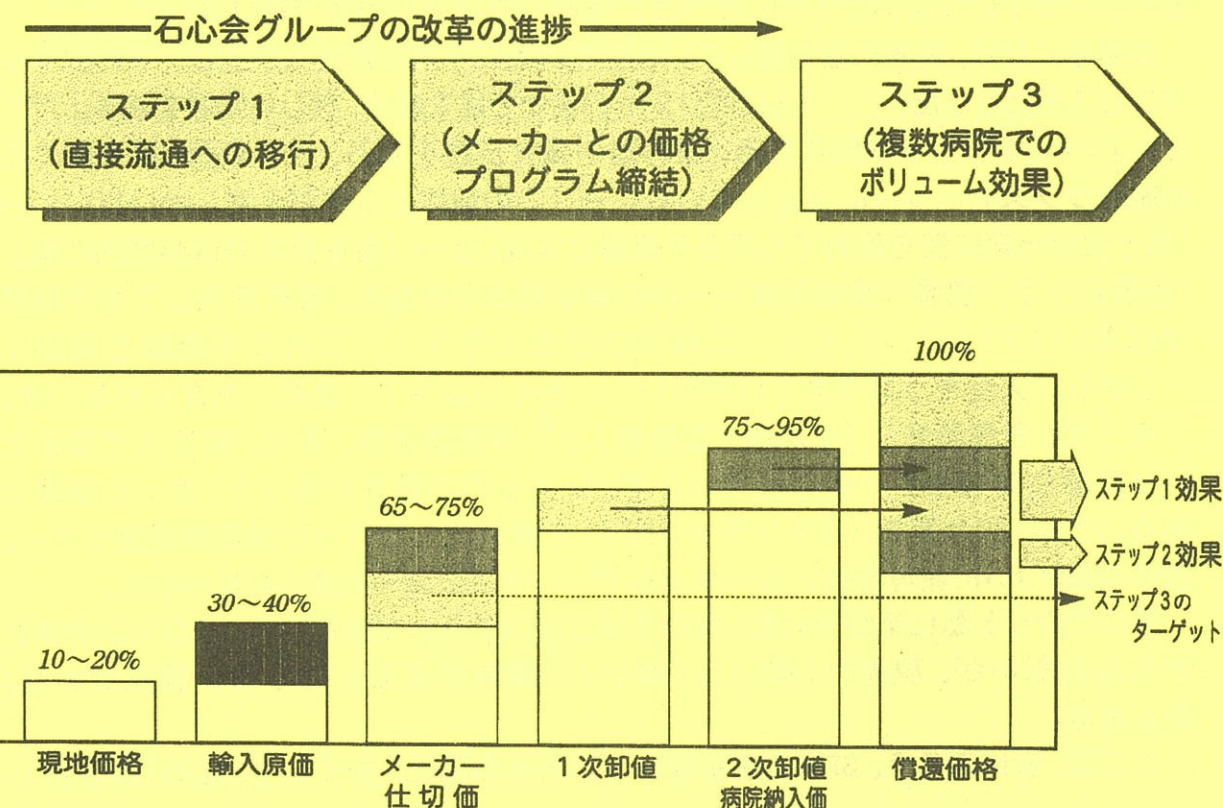
②物品管理と流通改革の違い

特定保険材料が改革へのターゲット

製品分類	具体的品目	製品の特徴	全材料費に占める割合	中間流通	狙い
特定保険医療材料	PTCAカテーテル、人工関節、ペースメーカー、脳外科製品等	・1品が高額(1~100万円) ・品種は限定(PTCAカテーテルで約500種程度) ・メーカー預託在庫品が多い ・払出数量が少ない	使用数量は全体の20%程度だが材料費全体の約80%を占める	不透明、且つかなり高いマージンを中間流通業者が享受している。償還価格の10%~30%	流通合理化による材料コスト削減
消耗品等	シリンジ、手術用手袋、注射器、包帯、等	・1品が比較的安い(数10円~1万円程度) ・品種が多い(300床以上の病院だと1万種以上) ・買取主体 ・払出数量が多い	使用数量は全体の80%程度だが材料費全体の約20%を占める	比較的中間マージンが薄い 定価の10%未満	院内物品管理業務効率化による工数削減

②石心会とメディカルストリームとの取り組み

小さな一歩が効果の山を築き新たな目標が見える



《趣味探訪》 星空に魅せられた男の話

狭山病院放射線室 小澤 昌則

●冬の星空あつてこそ

私は冬が好きだ。半纏羽織ってコタツに密柑……そんな日本の冬が好きだ。そしてもうひとつ。それは冴えわたった冬の空。ピンと張りつめた冬の朝には富士山がよく似合う。うれしいことに、冬の青空の下でなら、わが狭山病院からでも冠雪をいただく富士の姿をはっきりと捉えることができる。朝の富士も捨てがたいが、私が最も好きなのは夜の空である。冬の星空は、夏のそれとは輝きが違う。すごく近くに星が見える。そんな冬の星空がなければ、私がこんなにも星座たちに惹かれることはなかったのかも知れない。



●星＝性に目覚める頃

物心ついたときから星は好きだったのだが、初めて星座を知ったのはおそらく小学校5年生の理科の授業と北斗の拳。北斗七星見たさに夜空を眺めていた気がする。中学生で星好き男と出会い、一気に盛り上がり、高校生ではついに部屋中星のシールでいっぱいにしてしまった。増築したばかりの家で親は嘆いた。

大学生になり、純粋に星を愛していた私の内部に不純な気持ちが生じ、次のようなプロセスをたどった。……「人はギリシャの昔から星を眺め、美しい物語を紡ぎ上げてきた」→「ギリシャ神話を見ろ、唐の牽牛織女伝説を見ろ、古今東西、星をめぐる物語はラブストーリーに決まっている」→「この地球上には男と女しかいない」→「男と女と一緒に星を眺めても何ら不思議じゃない」→「星を見るのは必然的に夜」→「昼間だって、部屋一面の夜光シールの星を見るためなら、電気を消しても不自然ではない(?)」……うう！ これはいける！うう！ これこそ趣味と実益！

しかし、人生そううまくいかない……ちくしょう！ まだ、あきらめないぞ。

そうだ、流星群だ！（その頃「流星群」という言葉自体、まだ、知る人ぞ知るといった感じであまり一般化しておらず、レアものの響きがあった）きっと効果はある。うん、流れ星だ、ロマンチックだ！ と意気込んで行った流星群観測ツアー。夜中の3時ついに流星群のショータイム！……そこには一人楽しむ私がいた。

そこでやっと私は気がついた、女の子はロマンチストではない、いやロマンチストかもしれないが、現実的に「眠い」、「寒い」の障害があるとそちらが優先なのだ。ああああ。

ここは、昔に帰ろう、純粋に星を愛していたあの頃に。かくして、私の「めざせ！

趣味と実益の両立」時代は挫折のままに終わりを告げた。(……しかし、星は私を見捨てなかった。実は、流れ星ツアーのほぼ〇年後、狭山病院に就職した私は、冬の真夜中でも、ねむたがらず、寒がらず、星を眺める女性と出会った。それが私の愛してやまない妻ミヤコであり、彼女と出会ってから〇〇ヶ月後、二人の間には玉のような男の子が誕生した)

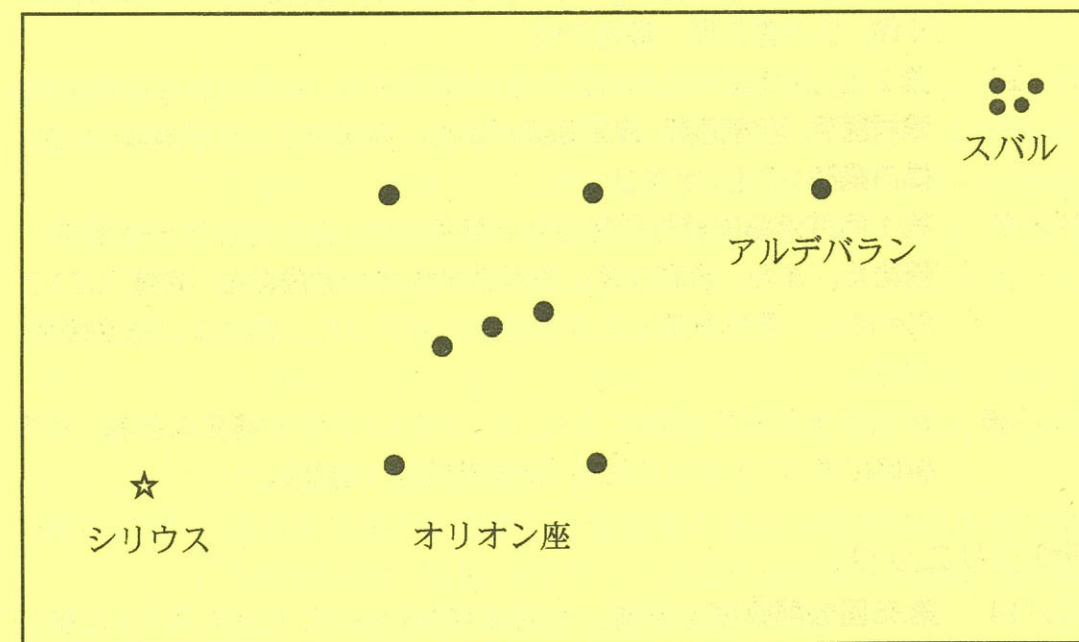
●簡単な星座の見つけ方

冬の星座は盛りだくさんである。北には北斗七星、西にはアンドロメダやペガサス、そして南にはオリオン座、おうし座、おおいぬ座、ふたご座とある。オリオン座は有名であるし、おうし座にはスバルと呼ばれる星団がある。おおいぬ座にはシリウスという全天で一番明るい、大好きな星がある。

この冬の南の空はかなり魅力的であるし、簡単に探すことができるので是非皆さんにも見ていただきたい。勝手ながら見つけ方を書いてしまおう。

時間は冬の9時から0時くらい

- ①まず、南を向いてオリオン座を見つけます。
- ②オリオン座のおなかの3つ星ベルトを左下に延長していくと、ひときわ明るい星にぶつかります。それがシリウスです。おおいぬ座の星です。
- ③今度は、ベルトを右上に延長していきます。するとシリウスがあつたのと同じくらいの距離に明るい星があります。それがおうし座のアルデバランという星です。
- ④更に延長していくとまた同じくらいの距離に、和名スバル(プレヤデス星団)と呼ばれる星の集まりがあります。スバルは肉眼でも星の集まりに見えます。双眼鏡をお持ちの方は是非！感動するかも？



●おわりに

冬の寒空にそんなもの見てられないという方もおられる。それもわかる。以前ある雑誌の取材を受けた時にも似たようなことを言われた。そこでは、何で星を見るのでしょうか、とも尋ねられた。私は、好きだからとしか答えようがないのだが、一応取材だったので、「癒されるんです。」と答えを返した。そんなこと考えたこともなかったのだが、後々考えてみると言い得て妙だと感じた。そういえば、星たちはいつも違った輝きをしている。悲しい気分の時は励ますように、うれしい時は楽しく輝く、自分の主観をそのまま反映するのだ。ひとつそんな気持ちで夜空を眺めてみるのもまた一興かと……



冬の星座：小犬座

★トピックス

【川崎幸病院】

- 12/5 川崎市地域医療課による医療監視が行われ、5項目の要改善指摘があった。業務の骨格に関わるような大きな指摘ではないので、関係部署は、早速、改善に着手した模様。
- 11/8 コメディカル各部署の12年度上半期の出張研修報告会を行った。報告件数は医療相談室7件、栄養科2件、検査室4件、放射線科4件、リハ室2件、薬局5件
- 11/28 第2回『近隣脳神経外科医の会』が開催され、当院から岩井副院長、津村医師、西尾医師、倉田医師が参加。地域からは汐田病院(4名)、橋爪病院(1名)が集まった。
- 12/7 第1回京浜脳神経外科懇話会が開催され、岩井副院長が座長を務めた。また、講演は富山医科薬科大学の遠藤教授(演題『CEAとStenting～急性期適応と手術手技』)が行った。参加は12医療機関、24名。
- 11/26 東名厚木病院の依頼により、ディスチャージ担当婦長の研修(部門新設に伴う)を受け入れる(研修期間は1週間)。

【川崎幸クリニック】

- 12/14 第35回公開講座を開催。今回は『MRI・CTって何?』と題し放射線科・柚木園技師長が講師をつとめた。住民の参加は18名。

- 12/1～CCS(慢性疾患コントロールシステム)の第2弾として、12月よりB型肝炎のコントロールを開始した。現在『肝臓健康手帳』の作成を検討中。

【狭山病院】

- 11/21 先進的な循環器疾患診療で知られる愛知県の豊橋ハートセンターを、石井院長、桜田循環器科部長、宮本川崎幸病院副院長ほか循環器診療チームが見学、今後の体制づくりの参考とした。
- 11/29 新外来棟の透析施設の参考とするため、あかね会中島土谷クリニック(広島市)を新津内科部長ほか人工透析チームが見学。
- 12/7 年末の恒例となった公開《救急》カンファレンスが今年も開催され、地域の救急隊および登録医あわせて50名、院内からの30名、計80名を超える参加で盛況。演題は「炭疽菌とその対策について」(新津医師)、「大腿骨頸部骨折について」(雪竹医師)、「急性腹症(イレウス)について」(坂本医師)
- 12/11 埼玉県狭山保健所による医療監視。厨房の床の破損補修などいくつかの指摘事項があったが、「診療体制自体はよく整備され、良好」との講評。
- 12/13 入間ロータリークラブの招きで桜田循環器科部長が急性心筋梗塞について講演、早期対応の重要性を訴えた。
- 12/15 看護部主催の看護研究発表が行われた。各セクションから11題に上る演題が出され、年間を通した研究成果が100名を超える聴衆(うち1割は看護部以外の職員)の前で発表された。
- 12/19 病院主催の新薬説明会が開かれ、狭山市、入間市の薬剤師会員51名が参加した。

【特養オリーブ】

- 12/14 市内入間川小学校6年生14人の体験ボランティア受け入れ。小学生は入所者とともに昼食をとった後、リコーダーの演奏会。
- 12/18 昨年、体験農業でつくった野菜を持って慰問にきてくれた御狩場小学校の6年生が今年はクリスマスのリース作りに来所、入所者と一緒にリース作りを楽しんだ。
- 12/23 入居者の家族を迎え、恒例のクリスマス会を開催。職員によるハンドベル演奏にトナカイが乱入、一緒に演奏を楽しむなど、大いに盛り上がった。
- 12/28 施設長の家から持参した重量感のある本格的な臼と杵で餅つき。入所者のほか、当日、デイサービスに来られた方も参加。つきあがった餅は、各階のお供えとして飾られた。