直言

ホスピスのこころを大切にする病院
総合診療と人工透析も柱として運営

ボランティアの方々の活動もさらに充実へ



札幌南徳洲会病院 院長　四十坊 克也（しじゅうぼう かつや）

今から遡ること15年前の2011年9月、私は故・アルフォンス・デーケン先生が主催する「カナダ・ホスピス視察研修」に参加させてもらいました。トロントやバンクーバーにあるホスピスをはじめ、いろいろな施設を見学させてもらいましたが、そこで感じたことは寄付の文化とボランティア活動が、当たり前のように根付いていることでした。見学したホスピスは10床以下と小さいのですが、運営は政府からの予算と寄付で賄っていました。また医師は常駐せず、看護師が24時間体制でケアをしますが、それ以外の部分でボランティアが大きな役割を担っていました。この視察を通し、何か当院でも参考になることはないかと思いながら帰ってきました。どこのホスピスにもボランティアコーディネーターがいること、ボランティア活動ができる部屋があることが印象的でした。

03年11月、当院に徳洲会グループ初のホスピス病棟が開設されてから、ボランティアグループが組織され、「どうにかなるさ」という意味の“ケセラセラ”から採った『せら』という愛称を付けました。そのボランティアグループがホスピス病棟で活躍しました。毎週のお茶会や病棟の季節の飾りなど、ホスピス病棟に社会の風を吹き込んでくれました。

しかし、開設後10年ほどが経過すると、ボランティア活動が停滞し始め、メンバーの方たちも高齢になってしまい、少しずつ人数が減ってきました。継続に支障が出始めたところ、ちょうど当院で働いていた鈴木孝子・看護師長が定年退職されるのを機に、ボランティアコーディネーターになってもらうことをお願いしました。病院のことがわかっていることと、一般の方をボランティアメンバーに勧誘するのに最適な人物だと思ったからです。

病院全体の病床利用率がアップ
当初は苦戦も職員の努力が実る

それが起点となり、再びボランティア活動が活性化しました。当時の工藤昭子・看護部長（現・札幌真駒内病院看護部長）も率先して新しいボランティアを募集。当院の理念に共鳴し、ボランティアメンバーとして活動してもらえる人を増やしていきました。今は総勢40人もの大所帯となり、喫茶の飲料の提供だけでなく、病院周囲の園芸（畑や花などのお世話）をするチーム、裁縫などを手がけるソーイングチーム、音楽を届けるミュージックチームなど、サブグループができるようになりました。またホスピス病棟だけでなく、一般病棟などのイベントにも参加してもらい、病院全体で活躍の場が広がっています。

このように書くと、簡単にボランティアグループが組織できたように思われますが、そうではありません。やはり、“ホスピスのこころを大切にする病院”という理念を掲げてきた当院が、ボランティアもチームの一員と考えているからこそだと思います。

当院は88床の小規模病院です。1996年に札幌南青洲病院として徳洲会グループ入りしてからも、しばらくは経営的に苦戦していました。私は2008年に院長に就任し、その時に掲げた夢が「新築移転」です。そして、その夢が正夢になり、21年7月に念願の新築移転をなし遂げることができました。大規模病院のように病床を増やすことは難しいため、移転時にホスピス病棟を40床に倍増させました（現在38床）。しかし、増床したベッドがなかなか埋まらず苦戦しましたが、徐々に改善。職員の努力もあり、病院全体の病床利用率を上げることができました。

土地・建物が賃貸から自院所有に
家賃負担がなくなり新時代へ突入

また新築移転後、土地・建物は賃貸のため毎月家賃の支払いがあり、それが経費として重くのしかかって、経営的に苦しい5年間でした。しかし、この9月に正式に土地・建物が当院所有となり、家賃の経費がなくなって新しい時代に入りました。

現在の当院はホスピス・緩和ケアだけでなく、総合診療（認知症のケア含む）、人工透析を3本柱として運営しています。また移転後、健診センター部門の業績も右肩上がりの状態が続いています。今後は当院を次のステージに上げていくため、人材の確保が課題だと考えています。また、ボランティア活動もさらに充実させていきます。

これからも“ホスピスのこころを大切にする病院”として、地域に貢献してまいります。

皆で頑張りましょう。

9月度 徳洲会グループ医療経営戦略セミ

税引き前利益は前年同月比2倍

病床利用率向上と資材費削減が要

一般社団法人徳洲会は9月26日から2日間、大阪府で9月度の徳洲会グループ医療経営戦略セミナーを開いた。大橋壮樹・副理事長は8月度の医業収益が近年最高となり、計画を上回る好成績を収めたと報告。そのうえで病床利用率のさらなる向上や、医療消耗品費の削減などの重要性を強調した。



「努力に見合う収益を確保し、現場で励む職員の待遇改善に」と大橋・副理事長

大橋・副理事長は「8月度の医業収益はここ数年で最も高く、税引き前利益も前年同月比で約2倍となる好成績です」と報告。「ベッドを埋めることが経営に最も貢献します。さらに、医療消耗品費の削減に向け現状を細かく分析し、戦略的な購入を進める必要があります」と語気を強めた。

好成績を挙げた各病院がその要因を発表。宇治徳洲会病院（京都府）の末吉敦院長は「収益増加は喜ばしいが、宇治徳洲会リハビリテーション病院の立ち上げにともなうスタッフの異動が、利益増加の要因のひとつ。残されたスタッフに大きな負担がかかっていますので、早急に補填を進めます」と語った。

石垣島徳洲会病院（沖縄県）の小畑慎也院長は、好成績の要因について「1つ目は病床をしっかり埋めたこと、2つ目は介護施設やクリニック、消防への積極的な挨拶回り、3つ目は小さくても新しい取り組みを始めたこと」と説明した。

喜界徳洲会病院（鹿児島県）の自閑昌彦院長は「離島医療では、重症化後の対応に限界があるため、疾患の初期段階で早期に入院させる方針を徹底しています」と明かした。

仙台徳洲会病院の村松世規・事務部長は「現在では、月に約700件の救急を受け入れることもあり、断った場合は必ず理由を分析しています。整形外科を中心に全件を院長名で入院させ、翌日には手術や治療を開始できる体制を整備しました。さらに、電力会社との契約見直しや節電の徹底により、経費削減を達成しました」と報告した。

山内病院（神奈川県）の栗原雄司院長は「8月に105床となり、近隣施設への丁寧な挨拶回りを徹底しました。新入院の増加と高い回転率が成果に寄与しています」とアピール。

恵生会病院（大阪府）の子安保喜院長は「今年4月に徳洲会入りし、当時は赤字でしたが、病床稼働率を94％まで引き上げることを命題に取り組んできました。救急を断らず、近隣のグループ病院からの紹介患者さんも絶対に断らない体制を徹底します」と決意を示した。

今回の経営分析では、全体として良好な財務数字の裏で、医療消耗品費や人件費の伸び率が医業収益の伸び率を上回って推移している点を重要課題として指摘。資材調達では単なる一括購入にとどまらず、購買データの詳細分析や償還・非償還資材のコスト構造検証を通じた交渉の必要性が浮き彫りになった。

あわせて、外来患者数の計画達成に向け、外来枠の拡大、再診予約体制の最適化、土曜日を活用した手術枠の増加など、短期・長期的な収益基盤再構築の方向性を共有した。

大橋・副理事長は「努力に見合う収益を確保し、現場で励む職員の待遇改善など還元につなげていくことが最優先です。そのためにも、各自が購入資材の見直しや効率的な運用を徹底し、グループ全体の経営基盤を強固なものにしていきましょう」と締めくくった。

東上理事長

徳洲会グループ新ステージへ 一致団結して未来を切り拓く



「利益は医療環境の改善や職員のために使います」と東上理事長

東上震一理事長は徳洲会グループについて講話を行い、グループの現状と歴史的背景、未来への課題を示した。まず、これまでの経営に関する苦悩と葛藤について、成長のピークであった2012～13年の激動の時期に言及。当時、数字上で利益は出ていたものの、現場や職員の真の評価につながっていない歪んだ構造が存在したことを明かした。

現在の徳洲会グループは当時を乗り越え、大きく変貌を遂げている。22年以降、病床稼働率は90%を超えて高水準を維持し、医業収益・経営指標ともに過去最高水準を達成。「これは一過性の利益追求ではなく、現場の職員が一丸となり、地域医療や救急医療に愚直に向き合ってきた結果です」と力を込めた。

今後の持続的成長に向けた戦略方針も提示。ベッド回転率と在院日数の適正化による「病床を使いきる病院運営」や自院救急の充実に加え、未病を取り込む健診センターの活性化、治験・臨床研究の推進、学校法人徳洲会の規模拡大など、多様な角度からグループの基盤を強化する方針を打ち出した。とくに健診事業の拡大では、「病院規模にかかわらず工夫次第で成長できます。どうやったら業績を倍増できるのか、全員で知恵を絞り、挑戦していってほしい」と、現場主導での創意工夫と積極的なアプローチを呼びかけた。

最後に東上理事長は、「私たちは公明正大に全員で力を合わせて利益を追求し、それを医療の進歩と職員のために使っていきます。“生命だけは平等だ”の理念を持続可能なシステムとして構造化する、それが徳洲会の新しい成長ステージです」と強調。参加した病院三役に対し、一致団結して未来を切り拓いていくよう訴えかけた。