



## ①前回のおさらい～ブライアン看護師の原則～

---

すでに述べたように、病院のマネジメントの理念を端的に示すのが「ブライアン看護師の原則」である。

「それは、患者にとっていちばんよいことでしょうか」（『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社）

より良い病院経営のためには、患者の視点で考えること、少なくとも医療者が患者のことを想う姿勢が重要だ。「患者にとっていちばんよいこと」を実現するには、どのような心構えが必要なのか。その点を多角的に掘り下げていきたい。

## ②病院の使命とは何か

---

病院は収入を得るために多くの制約を課せられている。しかし、医療の質は確保しなければならない。その難しさに経営者は薄氷を踏む思いを持ち続けている。常に困難と向き合っていると、人は迷うものだ。非営利組織である病院は何のためにあるのか、その点をぶれずに認識しておかなければならない。ドラッカーの考えはこうだ。

「非営利機関は使命のために存在する」（『非営利組織の経営』同社）

病院が使命を明確にするには、患者ニーズから院内の課題を読み取り、スタッフの能力や強みを正しく把握する必要がある。その上で、使命実現に向けた信念を構築していくことが求められる。

病院が第一に掲げるべき使命とは何か。

「ある病院の救急救命室には、『患者を安心させることがわれわれの使命である』という標語が掲げられている」（『非営利組織の経営』同社）

救急医療では、医師や看護師らがいち早く患者に声をかけて安心させることが大切な使命だ。これは、急性期医療の従事者だけが心に留めるべき使命ではない。回復期リハビリテーション、長期療養、緩和ケア、精神科などすべての医療において、診察を望む患者は、医療者から安心を得たいと願っているものだ。

病院はいかにして「患者を安心させる使命」を果たせるのか。具体例を挙げて検証する。

### ③使命達成には **B**病院診断前

---

病院が使命を達成するには、まとまった人間の力が必要だ。しかし、人数が多ければいいというわけでもない。同じ目的を達成していくためには、職員の意識共有、連携、コミュニケーションが不可欠だ。その組織力が、病院の経営を左右する。

100床以上のベッドを持つ公的B病院は赤字経営に陥っていた。複数の出資者の話し合いによる意思決定で、共同して経営を執り行っていた。当初は経営が順調であり、このような合議体でも問題はなかった。しかし、時代が急速に変化し、話し合いによる意思決定では対応が遅れた。そして、それぞれの経営者は自身の職務や立場のことで頭が一杯でまとまりがなくなり、病院が有すべき共通の使命には注意が向かなくなった。

院内では、看護師が派閥抗争の末にゴッソリ辞める事態が起きていた。看護師以外でも優秀な医療人材が外に流出していた。救急患者の受け入れが困難となり、地域の救急医療体制は危機に瀕していた。2次救急を担ってほしい、というのがB病院に対する地域住民のニーズだったが、それに応えることができず、「患者を安心させる使命」を果たせていなかった。救急患者は、車で1時間はかかる隣市の3次救急病院に運ばれ、その病院に多大な負担がかかっていた。

### ③使命達成には B病院の診断から経営改革まで

---

私は現地に通り、B病院の経営改革に携わった。地元のタクシー運転手はそのことを知ると、「B病院を、地域医療を助けてください」と切実に訴えてきた。地域医療を支える病院の惨状は、一般市民にも伝わっていたということだ。

私は職員から話を聴き、アンケートを実施した。院内には「患者を安心させる」ことの大切さが浸透しておらず、そして、職員が目指している方向がバラバラだという印象を強く抱いた。同じ職種の職員であっても、病院への帰属意識に差があった。患者を大事に考え、病院の将来を切実に案じている職員がいるかと思えば、自分の生活のことばかりに気をとられている職員もいた。院内連携という言葉がむなしく響く状況にあった。

これらの事態を打開するため、病院は経営形態を変更した。それは、合議体をやめて理事長1人が経営を執り行うことだった。医療の現場では、周囲の医療機関からの協力を得て、2次救急に対応できる医師を確保した。看護師不足も続いたが、辞めようとした看護師は理事長の説得でB病院に残った。そして、看護師は経営形態の変更を目の当たりにして事態の深刻さに気づいたからか、少しずつ団結し始めた。

今では「患者を安心させる使命」を果たしていくため、2次救急医療の提供に力を注いでいる。救急専門部署の拡張も検討中だ。B病院への信頼が増したためか、周辺の医療機関との地域連携も改善された。収益面では、約3億円に膨れていた赤字が1億円程度にまで減った。残った赤字は、救急医療を担っていることが大きな要因となっており、許容範囲と言えよう。

## 【参照】病院の赤字について

---

救急医療など採算性の低い事業によって発生する赤字は、マネジメントで解決することが困難だ。しかし、経営努力で減らせる赤字については、マネジメントが力を発揮する。両者を区別せずに病院の赤字解消を検討するのは、正しい方法とは言えない。

マネジメントで解消できる赤字を減らすことができない場合は、経営者の能力や責任を問うべきだ。しかし、マネジメントによっても解消できない赤字についてまで経営者の能力や責任を問うのは妥当でない。不採算であっても、地域に必要とされている医療を担う役割を病院が担うことで、当該地域での存在価値になっているからだ。これらの赤字は混在していることが多いので、きちんと分析・区別をしたうえで総合的に判断を行う必要がある。

なお、これらの赤字の分析・区別は合理的・客観的判断に基づいて行うべきであり、政治的・恣意的判断を入れてはならない。

#### ④まとめ

---

非営利組織である病院は、「患者を安心させる使命」を果たすために存在する。使命を遂行するためにも、マネジメントで減らせる赤字は、できるだけ減らし、経営を安定させることが必要だ。

今回は、この使命を具現化するための手段について述べる。