

# 危機をチャンスに転化する



群馬大学大学院 臓器病態外科 森下 靖雄

## I. はじめに

危機をいかにチャンスに転換するか。今まさに法人国立大学病院長に突きつけられた課題である。

平成16年度より導入された独立行政法人への移行は、国立大学病院の運営・経営に大きく影響している。平成17年度以降、平成16年度病院収入予算額の2%に相当する額が毎年度運営費交付金から減額される。言い換えれば、群馬大学病院の場合、毎年3億円の増収が課せられ、診療報酬請求額としては毎年6億円を増加し続けなければならない。

北関東の中核病院であり、特定機能病院である群馬大学病院は、今までどおり、否それ以上に高レベルの診療・研究・教育が義務付けられている。その上で、毎年2%の経営改善係数が上乘せになる。

この数年、右肩上がりでも頑張ってきた診療報酬請求額（毎年平均5億円ずつ増収）もそろそろ限界に近づいてきている本院にとって、これ以上の増収が可能なのか。まさに、試練の時と言うしかない。

## II. 医学・医療の急速な進歩と負の遺産

20世紀において驚異的な発展を遂げた科学技術そして医学・医療は、21世紀においても飛躍的な発展が予想され、その勢いはとどまるところを知らない。しかし、20世紀が人類に残したのは正の部分だけではなく負の部分も少なくないのも周知のとおりである。20世紀は戦争の世紀とも言われ、21世紀に入っても世界の各地でそれを引きずっている。環境の破壊に始まり、資源の枯渇、さらに文化や精神の荒廃などの20世紀が残した負の遺産を引き継いでいる。

加えて、医療を囲む社会的、経済的な状態は高齢化社会を迎え、またハイテク診断技術、治療技術、新しい薬剤の導入などで厳しさを増すばかりである。その一方で、大学病院の機能に着目した議論も多くなされ、医局・講座制を悪とする意見が出るなど大学病院への根深い不信感も取りざたされている。

毎日のように新聞紙上をにぎわす信じ難いような医療事故や、その隠ぺい。更には、カルテの悪質な改ざんなどを見聞きする毎に、国立大学病院長という重職をあずかる者とし



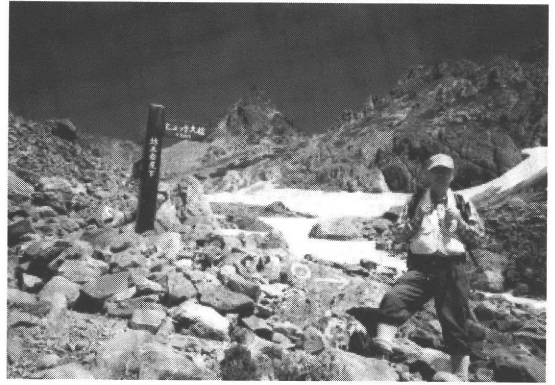
院内感染症と医療経済性と題し、医療効率改善のためのセミナーを司会中の筆者

て人ごとではない思いが強い。このような風潮を反映してか近年、医療に対する一般の人達の意識は高まり、患者の権利を巡る問題など医師に対する要求や求められる個人的、社会的責任はますます増加し、厳しくなるばかりである。

### Ⅲ. 新制度の導入と変貌を遂げつつある 大学病院の医療体制

このような厳しい状況下で、平成15年度より導入された包括医療制度、平成16年度からの卒後臨床研修の必修化や独立行政法人化への移行など、大学病院関係者はその対応に追われ、病院の管理運営体制について未だかつて経験したことのない試練に立たされている。この先の10年間、否5年間で大学病院にとどまらず、医療のあり方そのものが大きく変わろうとしている。しかも、変化の内容や程度が不透明であることも、我々を大いに不安にさせている。

しかし、このような不安定な状況は、我が群馬大学病院だけに限った問題ではない。全国42の国立大学病院はもちろん私立大学病院、国立病院も一様に抱えている問題でもあ



国立大学病院の経営改善を念じつつ北アルプスの雄峰槍ヶ岳(3180m)登頂を目前にした筆者

る。皆同じ気持ちで、理想の病院づくりをめざして21世紀を生き残るため日々努力しているに違いない。本院もまた、例外ではない。過酷な状況下で生き残りをかけた競争に打ち勝ち、横並びの中から抜け出すにはどうすればよいか、今こそ全職員の英知を結集する時ではなからうか。

### Ⅳ. 今まさに企業的思考を見習うとき

世界第3位の資本力を誇るトヨタ自動車。この会社は今日に至るまで、常に社員に危機感を植えつける文化が引き継がれてきた企業と云われている。現在の張富士夫社長がトヨタに入社したとき、当時の石田退三社長が「君らがぼやぼやしているとトヨタなんていうのはなくなってしまうぞ」と歓迎の辞を述べたという。世界のトヨタでさえ、全社員に危機感をあおりながら世界屈指の企業として今日を築いてきたのである。

ひるがえって、我が群馬大学病院はどうであろうか。本院が現在、どのような状況に置かれているかを十分に認識しているのは、院内のどれほどの職員であろうか。本院は地方の一大学病院にすぎないが、入院患者の稼働

率は高く、外来患者や手術件数が多く、経営管理指標による総合評価も他の国立大学病院に比べて群を抜いているのも確かである。しかしそのような現状に満足するようでは、北関東の中核病院として21世紀にふさわしい理想の病院づくりはとてもおぼつかない。

## V. 群馬大学病院の経営体制の改善

経営体制の改善には、まず経営基盤の確立が急務である。病院長が明確な経営方針を示し、経営理念を成文化し、病院職員へ広く周知徹底させねばならない。そのためにも、病院長がリーダーシップを発揮できる体制作りが不可欠であろう。病院経営の特性を踏まえた財務・会計制度の構築も又大切である。そのためには、法人の病院予算の明確化と予算執行権限の確立や借り入れ、債券発行等の病院での判断範囲の確立を急がねばならない。

以上を踏まえた上で、経営改善の推進を図ることが大切である。まず、収入の確保が努力目標となる。病床の適正管理による稼働率の向上、差額病床料金徴収率の向上、平均在院日数の短縮、診療報酬の請求漏れ・査定減の防止、等々やらねばならないことはいくらでもある。加えて、経費の節減も重要な課題である。医療材料の支出抑制、高額医療機器購入のコスト削減、後発医療品の導入推進、不良在庫の払拭、等々。これ又課題は山積している。

増収と経費削減のみを病院職員に強制するわけにはいかない。病院職員が働きやすい環境を作るため、人事労務管理の適正化と処遇改善の推進も忘れてはならない。そのために

は、労基法に基づき超過勤務や宿日直の適正化を図りつつ、診療体制確保のための医員、看護師等のコメディカルスタッフの処遇改善も急務である。更に、専門職員を計画的に育成するなどの事務職員の適正人事も不可欠である。

## VI. 最後に

法人化前の大学病院の医療制度が理想的であったわけではないが、今回の大学病院の法人化には多くの困難と問題を抱えている。この苦境を乗り越えるには、医師や看護師のみでなく病院職員全員が病院経営に参画し、我が国の模範的な医療体制を構築するぐらいの覚悟と意識改革を持たねばならない。

組織を動かすのは立派な建物ではなく、そこに入る人間によってのみ組織は円滑にかつ効率よく動く。我が国の代表的な企業である日産自動車はゴーン氏によって立ち直った。世界に冠たる大企業であるソニーのトップも外国人に入れ替わった。病院経営の全責任は病院長にある。しかし、今の国立大学病院のシステムの中では、病院長のリーダーシップは十分に発揮するのは困難である。多くの制約の中、病院長は当然のことながら、院内のあらゆる職種の者が自己の仕事に誇りを持ち、社会が我々に期待していることを誠意をもって実行に移すなら、本院が今抱える難問題の解決も意外に易しいのかもしれない。

今まさに、危機をチャンスに転化する時である。親方日の丸的体質を払拭し、この際出すべき膿は出し、21世紀にふさわしい理想の国立大学病院づくりをめざしたい。