

西脇市病院事業管理者に就任して

西脇病院事業管理者・病院長 岩井正秀

西脇市立西脇病院は昨年、病院の経営形態を、地方公営企業法の「一部適用」から「全部適用」に移行しました。これは、病院の自立性をより高め、機動性と柔軟性に富んだ病院運営を、今まで以上に可能にするためです。そして私も、その責任者として、今年の四月に市長から西脇市病院事業管理者に任命され、病院長と兼任をすることになりました。

病院事業管理者というのは、このたび新しく設置された特別職で、病院の医療内容と共に、経営や人事を管理するのが主な役割であります。病院長職のみであった時よりも、責任の重さをさらに痛感しているところです。

特に病院経営に関しては実に多くのことを考えなくてはなりません。現在、自治体病院は非常に厳しい状態にあり、その存在意義が問われています。とりわけ当院のような中規模の市立病院においてそれは顕著であります。病院は、国や県、大学などから多角的に評価を受けており、それが病院の将来に大きな影響を及ぼします。そして、その評価のための基準となるものの中で、重要なのが病院の経営状態なのです。

病院は患者さんを診療することで得られる診療報酬によって成り立っています。そしてそこから職員への給与の支払いや、医療機器の購入を行います。しかしながら公立病院は民間と異なり多くの不採算部門を抱えていることなどから、診療報酬のみでは不十分であるため、国や市から一定限度内の補助を受けることが可能になっています。そのようにして当院も何とかこれまで経営を成り立たせてきました。

しかし、この補助には限界がある以上、やはり診療報酬が経営の基盤となることは言うまでもありません。そしてこの診療報酬を決定するのが、疾患の種類や病床稼働率であり、さらには重症度、救急車の受け入れ、診療科の多様さ、紹介率など非常に多くの要素が報酬の増減に関わっています。

以上のことから明らかなように、業務量の低下は病院収益の減少に直結するのみならず、様々に数値化されて病院評価の低下を招きます。それが長期化すれば、病院規模の縮小や、統廃合に向けた圧力が押し寄せて来ることになるでしょう。

当院の位置する二次医療圏である北播磨医療圏は、以前は同規模の市立病院と赤十字病院が各市町に並立し互いに補完し合いながら診療を行っていました。しかし三木、小野を統合した北播磨総合医療センターの出現により、圏域内の医療バランスが大きく変化してきました。北播磨総合医療センターが規模、機能共にこの圏域では抜きんできたのです。しかし当地においては、まだこの先十年は高齢者の数は減少しないと推算されています。そのため、この広い北播磨の地で一つの病院に患者が集中することは様々な弊害や混乱を生み、特に北播磨の北半分の住民にとっては救急などの必要な医療が十分には受けられなくなる可能性があると考えます。これはなんとしても防がなくてはなりません。

私は七年前に病院長を拝命したとき、これから先十年から二十年に渡って、少なくとも現状の病院機能を維持すること、できれば機能をさらに充実させることが私のミッションと考えてきました。そして、そのためには健全な経営を維持し、業務量を保持することが不可欠であり、その思いは今も変わっていません。

現在、新型コロナウイルスの影響もありますが、病床稼働率を始め、病院の業務量は低下しており、まさに危機的状況です。これを乗り越えるには、病院全体が、管理職からニューフェイスまで、また職種を問わず、経営の意識を強く持たねばなりません。そして、また同時に、私たちは、目の前の患者さんに思いやりを持って向き合い、その結果として、住民から適切に選ばれる病院となることが重要です。

経営改善に向けては、直ちに行うべき短期的なものから、各科、各部署が計画、実行していく中長期的なものまで様々なことを考えなくてはなりません。そして住民の方々の理解を得ながら、それらを積極的に押し進めていきたいと思えます。そのようにして現時点の経営を改善して病院を存続させることが、十年後の患者さん達の生活の質に大きく寄与することになると確信しているからであります。

今年の NHK の大河ドラマの主人公であり、三年後の一万円札の新しい顔になる予定の明治時代の実業家、渋沢栄一はその著書『論語と算盤』の中で次のように述べています。

「道徳なき経済は永続せず、経済なき道徳は疲弊する」

正しい理念があれば、利潤は積極的に追及すべきであり、その得た利潤はやがて社会に還元しなくてはならないと語っているのです。

現在、西脇病院が経営を考えるということには、今も、さらにこれからも「地域医療を守る」という大義があります。そしてそれを可能とするためには、院内で働く職員の努力と共に、住民の皆さんの強い支持が不可欠であります。今後も、病院事業管理者及び病院長として、良質な医療と健全な経営の二点を常に念頭において務めていく所存ですので、どうかよろしくお願い申し上げます。

2021. 9. 1