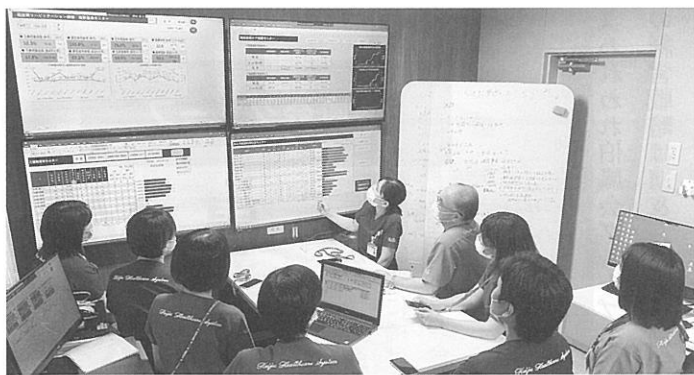




データを活用し入院治療の効率化と質の向上を図る

社会医療法人財団董仙会
恵寿総合病院

3D経営戦略で病院経営の質を向上 責任と覚悟を持ち承継に取り組む

事業承継の選択肢の一つが、親族に承継する親族内承継。社会医療法人財団董仙会恵寿総合病院の神野正隆理事長補佐は、親族内承継に向け責任と覚悟を持ち病院経営に挑戦している。自身の経営資源を生かし、能登地方に不可欠な病院のあるべき姿に向けて革新的な取り組みを行っている。

社会医療法人財団董仙会恵寿総合病院の神野正隆理事長補佐（43）は、親族内承継に対して責任と覚悟を持ち、医師として、また後継者として日々業務に取り組んでいる。しかし、その覚悟が生まれるまでの約40年は、親族内承継に対する葛藤を感じていた。

「医師の家系に生まれ、祖父や父の姿を見て医師に対するあこがれややりがいを感じていたので、医師になることに迷いはありませんでした。しかし、経営者として病院を承継することに対しては、葛藤がありました。人々を救うた

めに医師を目指したにもかかわらず、なぜ経営者にならなければならないのか。実は、病院を承継すると医師として働けなくなるという誤解と、医療と経営の両立こそが重要であることについて理解が不足していました」と振り返る。

そんな葛藤を打ち消す契機となったのが、恵寿総合病院が掲げる「3D経営戦略」の策定。これは、3つのD（DX・DATA・DESIGN）を軸とした取り組み・仕組みづくりを指している。このうち、DX（デジタル・トランスフォーメーション）とは、デジタル化で

働き方改革を行うことを指す。人口減少で地域の働き手が減少しても医療の質を落とさず、むしろ向上させるための取り組みだ。DATA（データ）とは、データを活用し業務の見える化・可視化を行い、課題を認識し改善活動につなげること。DESIGN（デザイン）とは、法人にとって大切な思いをカタチにするため言語化・仕組化を行うことを指している。

自分のできることが ここにある

この「3D経営戦略」を策定した

総合病院の名を全国に知らしめた実績を持っており、とても尊敬しています。ですが、自分は父と同じことはとてもできないと承継について後ろ向きに感じていました。

しかし、国際医療福祉大学での学びを活かすことで、父と同じやり方ができなくても、同じVisionを目指し、組織を良い方向に向かわせる方法があることを実感しました。それが、自分が得意とするデータの活用によるデータ経営です。臨床の第一線に立ちながら、経営者として全体を俯瞰し、データ経営をすることで現場の課題を知り、業務改善をすることで、職員の働き方・働きがい改革に繋がった成功体験をしたおかげで自分のできることがここにあると分かり、それが生きがいとなり承継について腹落ちしました」と語る。

未来に役立つ病院の モデルケースに

データの活用によって劇的に変化した取り組みの一つが、患者の入院前から退院後までの診療の流

れを一元管理することで誕生した入退院管理センター。従来は、病気が同じでも主治医や担当する看護師、ソーシャルワーカーによって診療体制に違いが生じ平均在院日数が長く非効率になる課題があった。そのため、医師が行うべきこと（方針決定、治療、退院許可）とそれ以外の調整等との役割分担を明確にし、地域連携課・入退院支援課・医療福祉相談課の多職種で構成される入退院管理センターがリアルタイムデータをフル活用したベットコントロールを行い、全体最適で入院治療の効率化と質の向上を図っている。

もう一つが、診療情報管理室・DATA LAB・経営戦略室で構成されるデータセンターの設置だ。データによる改善・意思決定支援のため、法人内のありとあらゆるデータを組み合わせ高度な分析を行うための組織で、「いつでも、だれでも、分かりやすく」をコンセプトに徹底的な可視化、スピード感をもったデータドリブンな医療提供体制を実現し、医療の



神野正隆理事長補佐

理由について神野理事長補佐は、理念やVisionを実現するための戦略が不足していたこと、また、言語化されておらず職員によって捉え方に違いがあったことを挙げる。「恵寿総合病院では、古くはSPDシステムをはじめとして複数の先進的な取り組みをしていましたが、その取り組みの理由や背景などの説明が不足していました。今は、取り組み・仕組みの背景や理由、意義を自分の言葉で説明し、あの手この手で周知することで職員の理解を進めています。その理解が不十分ですとやらされ感が強まり、やりがいや自身の成長に繋がらなかったり、考えて仕事をすることが減ってしまう可能性があるからです」と神野理事長補佐。

質と病院経営の質双方の向上を推進している。

恵寿総合病院が立地する能登は日本の未来の縮図と表現する神野理事長補佐。「高齢化の先進地である能登における地域医療の取り組みは、少し先の未来に役立つモデルケースになり得るアドバンテージがあるのではないかと思います。これからの医療提供体制はさらに厳しさが予想されますが、3D経営戦略を活用し、医療の質を向上させていくことにやりがいを感じています」と表情は明るい。

また、事業承継で経営の質を向上させていくために神野理事長補佐は「自分が得意なことを組織風土に乗せていくことが大事。自分ができるべきことやその戦略は承継するものが考えることで、過去の踏襲ややらされ感ではうまくいかなかった時の言い訳になってしまいます。責任をもち、承継に取り組む覚悟を決め、医療の質の向上と経営の質の向上の両輪に取り組みんでいきたい」としっかり前を向く。