



【しまだ・しんや】熊本県立熊本高校卒業 1980熊本大学医学部卒業 1988米国国立衛生研究所(NIH)がん研究所主任研究員 2003熊本大学医学部消化器外科講師 2005熊本市民病院外科部長 2006健康保険八代総合病院(現JCHO熊本総合病院)病院長

# 黒字の要は、全職員が「公に」肌脱ぐところ

## 医療「経」営、独立行政法人地域医療機能推進機構 熊本総合病院

### 島田 信也 病院長

強いリターンシップで熊本総合病院を赤字の島田信也病院長、赤字体質からの脱却、新病院建設を経て、経常利益は3年連続、地域医療機能推進機構(JCHO)57病院のトップを走る。

「2006年、健康保険八代総合病院(現JCHO熊本総合病院)の病院長に就任。当時、経費は大赤字。そのために施設整備、設備投資はすべて削減、病院や廊下の天井は雨漏りのシミだらけ、さらに医師不足で344床のうち100床は閉鎖され、病室のドアには立入禁止の大きな鎖がズラッと掛かっています。このたぐいなるめ事態は職員だけでなく県内全体にも知れ渡っていました。」

そこで私はまず、381人の職員(人ひとりと約2カ月かけて面談)「自分がかかりたい病院をつくらう」「医療を通じて公に貢献したい」と話をしました。さらに並行して辺の開業医を140名を訪問、「必ず満足してもらえる医療をします」と約束し、患者の紹介を依頼しました。

その中でも、医師がどんなに最中も、医師がどんなに辛めでも、きました。42名から25人まで減少。当直が頻回になるなど、重労働になり、さらに辞める、悪循環でした。

「風向きが変わるまで、熊本大学の教授陣のご配慮で、消化器外科医が増員され、整形外科医が新たに派遣されたことでしよう。」

熊本大学の教授陣のご配慮で、消化器外科医が増員され、整形外科医が新たに派遣されたことでしよう。

病院も7対1入院基本料を取得すべき」という声が大勢を占めていました。当時、社会保険病院群を運営していた全国社会保険協会連合会の意見も同様でした。

しかし、私は批判を承知で強引に10対1を実行しました。1床当たりの単価もシミュレーションした結果、10対1のほうが経済的にメリットがある」と判断したのでです。

実際、多くの反対がありました。だが、就任翌月に収支黒字に転換しただけなく、それを継続して増額でき、1年半年で累積赤字7億円を解消。入院診療単価だけでなく外来単価も上昇し、収支は現在も塗り替えることなど大幅な増収です。

「2013年、新病院が完成し、熊本総合病院として再スタートを切りました。」

目指している高度急性期医療の実践と、まくりへの責務、病院は多くの職員が働き、業も訪れる。経済波及効果はすばらしいのがありです。以上から、2010年以降、上販をそこに存在し続け、レガシ(遺産)となりうる建築物と街並、病院を後継者に街の発展を促すことができるのではと考えたのです。

「そのほか、赤字解消の方策は、よく驚かれるのですが、当院の入院基本料は10対1です。就任当時(2006年)壁が印象的な玄關ホール



新病院は「世代を超えて愛される独自のデザイン」で、2階にあるような居心地よい空間、2世代の變化に対応、改善できる構造(経年劣化しない自然石の外壁など)が特徴です。しかし、8代市の中心地に建ち、隣には市役所庁舎と公園として開放されています。史跡「八代城跡」もありました。病院が再生した後、私の着任時にも、家族パークレット2軒が再開新病院建設後には、家族向けや高齢者向けの「サービス」数棟が次々と建設され、アーケードなども入り、入り口が戻りました。道半ばですが、少しずつ、病院中心のコンパルクとしていきなり街になつてきています。」

「今後の思いを。医療の質が向上し、平

独立行政法人 地域医療機能推進機構 熊本総合病院

熊本県八代市通町10-10  
☎0965-32-7111(代表)  
<https://kumamoto.jcho.go.jp/>



均在院日数が16・5日程度に短くなったこと、病床稼働率が99%に上っていることから、来年春には7対1入院基本料に移行する計画です。7対1の看護体制で、看護師の過重労働者が医療のことで一番の狙い、要件を満たすための大勢の看護師確保も円滑に終わりました。このからの医療は、医療従事者が医療のことで良ければそれで良いとは思いません。「医療100」を何を考え、何ができるかを考え、それが本気になって実行することが肝心です。」

当院は、その「100」を医療を共に、公のために一肌脱ぐこととしていきます。未来の日本、未来の子どもたちのために、どんな業種の人でも「公に」一肌脱ぐことが不可欠。当院とって、その一つが、病院を核としたまちづくり、だったわけですから、その「100」が、不思議などに職員の医療に対する、やる気につながり、良い経営にも反映されています。