



熊本総合病院（八代市）

赤字体質から脱却し新病棟に100億超の投資 医療収支で「JCHO病院トップ」に

常勤医師不足で窮地に
病床も100床を閉鎖

健康保険熊本総合病院（現在は独立行政法人JCHO熊本総合病院、島田信也病院長）は、2013年2月、市役所南側の隣接地から東側の隣接地に新築移転した新病院で、新たなスタートを切った。

地下1階・地上14階建て、高さは65m。歴史的な建築物を思わせる石造りの外観は、中心市街地にそびえるランドマークさながらの威容だ。車が2台並んで横付けできる大きなひさし、博物館のような雰囲気のエントランス、眺めのいい最上階の展望レストランや6階の空中庭園など、一流ホテル並みの風格が漂う。用地の取得から建設まで100億円以上を投じる大型プロジェクトだったが、今から10年前、同病院がこれほど

の変貌を遂げるとは、誰一人想像できなかっただろう。当時はむしろ、熊本で「つぶれる病院のナンバーワン」に

挙げられるほど、青息吐息の経営を余儀なくされていたからだ。同病院は

1948年、旧厚生省が、八代総合病院として開設した。内科、外科、小児科、産婦人科、眼科、耳鼻咽喉科、皮膚泌尿器科、理学診療科の9診療科・100病床でスタートした。その後、58年に経営を全国社会保険協会連合会（全社連）に委託され、公設民営となる。以後、増床を重ね、2000年には診療科は14、病床数は



熊本総合病院。八代市内にこれまでなかった威容に目を奪われる

344にまで増え、市内では、社会福祉事業団（現在は独立行政法人労働者健康安全機構）が開設した熊本労災病院の410床に次ぐ規模となった。

ところが04年の「新臨床医研修医制度」が、経営に大きな打撃を与える。

勤務医はそれまで、医局が管理する人事システムの中で、勤務

する病院を決められていた。しかし同制度によって、勤務したい病院を自由に希望できるようになる。結果、勤務希望が都会の病院に偏重し、地方で医師が不足する事態が招かれることになった。いわゆる「大学派遣医師の引き揚げ」である。

それ以前、同病院には医師42人が勤務していたが、逆に別の病院に移る医師が増え続ける。06年9月の時点で25人まで減少し、診療科が次々と休止に追い込まれていった。

診療科の大半に常勤医がいない状況では、患者の信頼は得られない。加えて、地域単位の診療科の統合に近い事態も起こった。それまで熊本大医学部から、熊本労災病院に3人と熊本総合病院に2人派遣されていた小児科医が、熊本労災病院だけにしか派遣されなくなったのだ。そのため熊本総合病院は、小児科を休止。病床も1000床が閉鎖される事態となった。

これが赤字経営に拍車を掛け、全社連を経営母体とする全国52カ所の社会保険病院の中で、収益性が最下位グループにまで転落。累積赤字は7億円近くにまで積み上がっていった。

職員381人と個別面談 赤字解消へ熊大病院詣

そんな状況下で、熊本大医学部を卒業後、米ワシントンDCの国立がん研究所に留学し、帰国後は、国立熊本病院、熊本大学医学部附属病院、熊本市市民病院などで勤務した島田信也氏が院長に就任した。島田院長は赤字経営からの脱却を図ろうと、即座に経営改革を押し進めた。

具体的には、次の改善策を掲げた。①病院長が何でも率先して情熱を示す②全職員との対話③給与はできるだけ高く(インセンティブの導入)④医師主導型を明確にする組織図作成⑤優秀な人



横浜市立大学医学部医学科同窓会俱進会院長会議に招かれ「地域医療と公的病院の役割」について講演する島田院長

材(特に医師)の確保⑥随意契約を全廃し競争入札⑦職員がかなえない夢を一緒に実現していく。

島田院長はこれをもとに驚くべきバイタリティーを発揮する。まず、当時381人いた職員一人一人と面談した。職員からは「時間と労力の無駄」、「いつつぶれるんですか」、「本当はここを閉めにきたんでしよう」などと否定的な意見が出たが、同院長は職員の話聞き、「みんなで一肌脱いでみようじゃないか」と病院再生を訴えた。すると面談後には「やれそうな気がしてきた」、「やる気が出てきた」と前向きな意見が聞かれるようになり、泣き出す職員も多かったという。一方では、肝心の医師の確保に走った。患者は良い医師のいる病院に集まるものであり、医師減少に歯止めを掛けるだけでなく、増やさなければ、病院の再生はあり得ないからだ。

島田院長は古巣でもある熊本大学医学部附属病院に足繁く通い「病院の再生は、立地する八代市の医療体制の充実だけでなく、街づくり、地域づくりへの貢献」であることを、粘り強く訴えた。脳裏には、医師の確保が、単年度の黒字化、累積赤字の解消、新病院

用地の取得、新病院建設につながるという明確なビジョンがあった。

熊本大学病院の教授陣はこれに理解を示し、医師派遣に協力してくるようになった。その後、徐々に勤務医が増え、各診療科が息を吹き返し始めた。

「10対1」継続で収入増 開業医をくまなく訪問

ただし、これだけですぐに患者が増えるわけではない。島田院長は、そのために二つの対策を講じた。一つは、患者数に対する看護職員の割合を示す「看護必要度」の思い切った選択だった。このとき、患者7人に対して看護職員1人を配置する7対1が経営上妥当とされ、旧来の10対1から転換する病院が主流だった。ところが島田院長は、7対1だと在院日数が18日未満と定められているのに対して、10対1の場合は21日未満となり、患者の在院日数を伸ばせることに着目。むしろ閉鎖している病床の再開を図り、その稼働を上げることに活路を求めた。

7対1と10対1では、制度上、前者の方が単価が高いが、その分、病床の稼働率を上げる(患者の入

院数を増加させる)ことでそれ以上の収入が得られるとそろばんを弾いた。患者がほとんど来る病院なら、7対1のままの方が単価が高いためそのままでも良いが、人口が少ない地方に立地し、患者数が伸び悩んでいる病院の場合は、在院日数増がカギになるとにらんだのだ。

これを経営母体である全社連本部は強く疑問視したが、島田院長は半ば強引にこれを実行した。並行して進めたのが、地元の開業医の訪問活動だ。自ら140施設に足を運び、紹介してもらえば、良い医療を提供することを訴えて回った。

結果—これが奏功し、島田院長が就任した06年10月時点では200人に満たなかった1日平均入院患者数が、翌07年4月に約230人となった。このタイミングで閉鎖100病床のうち50病床を再開したところ、同患者数の伸びが著しくなり、同年7月に290人に達した。まさに島田院長が思い描いた「患者があふれる」ような病院になったのである。経営は軌道に乗り始め、翌08年4月、7億円近い累積赤字を解消する。島田院長就任からわ

ずか1年半での復活劇だった。さらに08年度の黒字額は全社連病院中トップとなり、翌09年、ついにまだ閉鎖したままだった残り50病床の再開にこぎ着ける。そして13年2月、黒字経営を背景に、屋上にヘリポートを備えた新病院が開業するのである。その後、14年4月、経営母体が変わり、独立行政法人JCHO熊本総合病院として再スタートを切ることになった。

給与など待遇も大改善 機器導入も進む好循環

現在、同病院の医師数は62人(16年4月現在)。病床稼働率は99%(16年度)を超えている。医療収支は、常にJCHOの全国



隣接地を買い取り、駐車場とともに歩道を公道として整備。「行政が整備したと思われている」と島田院長

52病院のトップクラス。昨年度は7億5717万円、一昨年度は9億647万円の医療収支黒字で、新病院建設費用の減価償却を抱えながらも全国トップだった。今年度も12月までトップを走っている。

給与など待遇面も改善した。同病院は国の機関であるため、給与などは人事院勧告に従う必要がある。そのため賞与も何カ月分支払うかを決められているが、同病院はこれに加え、インセンティブとして年度末賞与を1カ月分出すなどしている。従って、昨年度の人事院勧告の賞与額は4・2カ月分だが、同病院は5・2カ月分だった。

黒字経営は、医師の増員とともに重要な医療機器の導入にも大きなプラスをもたらした。同病院の場合、JCHO本部の了承が必要ではあるが、黒字であれば、当然、医療機器への投資をためらわずに済む。今では最高機種「MRI」や「X線CT」、「X線2種類と電子線5種類を照射できる放射線治療器」など最新の医療機器を所有する。手術支援ロボット「ダヴィンチ」の導入については、採算性などを見極めてあるものの「それ以外の医療機器

は殆どすべてそろっている」(島田院長)という。

土地買収し歩道も整備 街づくりにも「肌脱ぐ」

一方で島田院長は、立地する八代市中心部の街づくりにも意を注いでいる。新病院開業後、道路を挟んで斜め前の旧病院跡地に350台収容の駐車場を整備したが、これを土日は一般開放している。市民や観光客に八代城も近接する病院周辺を訪れてもらい、にぎわい創出にも貢献したいという考えからだ。

また昨年、取得していた病院北側の土地に170台収容の駐車場を設置したが、併せてその西側(市役所側)に最大幅10mの歩道を公道として整備した。車椅子での通行も安全かつ快適になり、病院周辺の景観向上にも寄与している。島田院長は2月1日付けで、JCHOの九州地区担当理事に就任した。九州にはJCHO病院が同病院を含めて12カ所あるが、赤字経営の病院も複数ある。黒字転換が求められるところで「今後は九州全体のJCHO病院にも貢献していきたい」と力強く語った。