

2017年11月1日

## 九州から日本を動かす! Move Japan forward from 九州! (41)

飯塚病院を経営していて、病院の現場には無限の改善余地が残っている気がします。これだけの労働集約型産業でありながら、院長や経営のトップは経営とはという研修も十分ではなく、チームワークの形成は難しいという環境ですから改善文化が導入されていない病院がほとんどです。

先週末、飯塚でシアトルのバージニアメイソン病院とのヘルスケアの会議(CHC)を開催しました。この病院は、アメリカの優良病院の代表格の一つで、実に多くの改善をしています。20年前迄は赤字でしたが、現在のカプラン院長が就任後、シアトルのボーイング社の改善事例を学習したり、トヨタの改善事例を取り入れるという大胆な方針で一気に黒字化し、院内の改善文化のレベルや意欲は凄まじく向上しました。このヘルスケアの会議は今年で5年目となり、有料ではありますが外部からの参加者はリピーターが多いことから、この会議の満足度、質の高さが覗えます。

飯塚病院は、国内の病院マネジメントではリーダ一格と私は勝手に思っていますが、バージニアメイソン病院は飯塚病院よりもさらにランクが一つ違うのです。6,000人ものスタッフを擁するバージニアメイソン病院では、常に課題の優先順位、改善手法、強力な改善専門部隊の支援で実績に結びつけ、それらをオープンに議論をしています。毎週月曜日の早朝の改善会議には、院長自らが出席し検討会を開いています。既に17年間、カプラン院長が運営していますが業績は好調です。今年も、2人のスタッフを連れて、院長自らが飯塚まで来てくれて、二日間の会議の中で二度にわたって30分間の講演をし、質疑にも参加してくれました。

何を最優先にして考えるのかがカプラン院長の頭にあり、それは常に患者であると言われていています。患者を支えるという病院のビジョンと使命がハッキリとしています。問題解決のために、常に問題点を一定の方式で紙に書き出し、如何に改善していくかを皆で書いてみて考えるというシステムがしっかりと根付いているのですが、その分析レベルの高さ、精緻さにはトヨタの文化がそのまま入っているだけに完成度が違います。私はこの紙に書き出すという方法を何度も見ていますが、とても自分にはマネ出来ません。

シアトルのバージニアメイソン病院には、日本の他の医療機関をはじめ世界中から見学者が集まっています。

同じ経営者の共通点として、私も全く同じだと思う話が、二日目の最後の「ヘルスケアのリーダーの役割とは」というタイトルの基調講演の中で多くありました。「現場が大事、そこに多くの課題があるのだから、そこに顔を出して現場のスタッフと話し合っ解決していく動きをすることだ。全てはリーダーにかかっている。リーダー次第で現場は必ず良くなる。大事なのはそこに信頼関係があるかどうかだ」と。

飯塚病院は、民間病院として曾祖父の時代から経営していますが、スタッフの満足度を上げ、明るい職場づくりをすることで医療の質と経営の安定を実現していき、全国の医療関係者の参考になるマネジメントを進めていきたいと思っています。そのことが、正に九州からの発信になると考えます。

毎年6月に、バージニアメイソン病院の幹部スタッフ約25人が5日間名古屋に来てトヨタを視察しています。「カンバン」、「アンドン」等のトヨタ用語をシアトルでも使っているほど、この方式を導入している凄まじさ、そしてその文化を17年間で院内に浸透させたカプラン院長のリーダーシップには感心します。

麻生 泰