

## 『老人病院経営に捧げる～青梅慶友病院～』

講師：医療法人社団 慶成会 大塚宣夫会長 大塚太郎理事長

## ■□要旨■□

## 1. 青梅慶友病院誕生のきっかけ

大塚会長は、慶応大学医学部精神神経科で学んだ後、財団法人井之頭病院に勤務。その後渡仏し精神薬理学を専攻。昭和49年に友人から相談を受け、初めて老人病院が収容所のような場所であることを知りショックを受ける。また、日本では将来高齢者ケアをめぐる負担が重く社会にのしかかるであろうという講演を聞き、理想的な高齢者施設をつくらなければならないと決意し、地元の有力者等の助力を得て、昭和55年に青梅慶友病院を立ち上げた。

## 2. 慶友病院のコンセプト

「自分の親を安心して預けられる施設」をつくることを基本理念とし、お預かりした高齢の患者を入院時よりできるだけ元気な状態にすることにより、本人に豊かな最晩年と「大往生」を提供するだけでなく、その家族のうしろめたさを払拭し、家族をも豊かにすることを目指す。

具体的には、患者に苦しみを与えるような過度な医療行為は敢えて行わない、徹底した個別対応を行い患者の個性を尊重する、様々なイベントを企画し豊かな生活を送っていただく、面会時間制限を設けず家族との絆を深く保つことを大事にする、というような取り組みを行っている。

これらを通して医療・介護・生活を一括して提供することで、一度お預かりした患者と家族の関係を良くし、大往生へのストーリーをつくっている。

## 3. 事業としての慶友病院

病院開設当初は30億円強の借金を抱えており、金利の返済がやっとの経営状態であったが、行政より経営理念を評価され、制度改正が実施されたことにより経営状況は好転した。その後青梅のリニューアルやよみうりランド慶友病院開設時に多額の借入れをしたが、好調な経営状況の下現在は無借金経営となっている。

ひとりの患者を受け入れると青梅では70万円くらい、個室が多いよみうりランドでは100万円を超える費用がかかるが、保険が30万円程度適用されることで自己負担額が軽減されることが、他の老人ホーム等の施設との差別化のポイントである。

慶友病院のモデルは有料老人ホームから見れば病院であり、病院から見れば病院ではないように見えるニッチなところを受け持っている。なので、追従する同業者があらわれず、過剰な競合状態には陥っていない。

また、人生最期の時期の医療に特化しており、それ以前の事業や、葬儀等への多角化は一切考えていない。

## 4. 生産性向上の工夫

病院の現場における様々な判断は基本的に師長に権限を与えている。医師といえども師長の了解なしに注射一本打てない仕組みとしている。経験豊富な師長が一番患者のことをよく知っているからである。慶友病院の理念をしっかりと理解している良い医師、看護師、職員がいないと病院経営が立ちゆかなくなる。従って、良い人材を確保するためにも報酬は高めに設定しており、また休暇や残業は働きやすい環境を提供することに最も重点をおいている。一方、理念を理解してもらえない人には病院を辞めてもらうように働きかけるし、全員による人事評価によって連続して最低の評価を得るような人にも辞めてもらうようにし、人の質には相当注意を払っている。

## 5. 今後の課題

ますます少子高齢化が進む中、いかに良い人材を確保し生産性を向上することができるかという問題がある。また、思いの外長期入院となった場合に、家族の費用負担が負担能力を超え重くなってしまうことが課題である。

## ■□今回の学び ひとことという■□

患者とその家族を第一に考え医療行為を根底から考え直した理念と、医療・介護・生活を一体的に提供する独創的なビジネスモデルが、事業成功の鍵である。その実践と継続の為に不可欠な人材の確保と教育には経営資源を惜しまない。



■□感想■□他の追従を許さない独創的なビジネスモデルであることも十分すばらしいのですが、やはり理念を中心とした経営スタイルに最も感銘を受けました。すばらしい理念があれば、人は付いてくるということのまさに実例だと思いました。

患者やその家族を第一に考え、病院の理念を受け入れられない職員には辞めてもらうという厳しい姿勢も、今まで何件か見てきた優れた家族的経営者に見たものとは違う、新たな発見となりました。