



【第5回】杉浦鉄平

メディテイメント株式会社代表取締役「病院再生プロデューサー」
セコム医療システム株式会社顧問

「患者を救うには健全経営が必要」と 本気で思う姿勢が現場を動かす

看護師として医療現場に飛び込み、看護部長として辣腕を振るった後、事務局長として病院の経営再生に従事した杉浦鉄平さん。
その後、セコム医療システム株式会社で病院経営コンサルタントに転身しさまざまな病院の経営再建に携わった。
今年7月には「病院再生プロデューサー」の肩書きを背負って独立し、中小オーナー企業、医療系IT企業、大手製薬メーカーなどの営業コンサルティングや社員研修にも携わっている。

「経営も現場も疲弊」に 疑問を感じ経営の道へ

——杉浦さんは看護師として医療現場に従事してきましたが、1998年に看護部長に就任。これが「病院経営」にかかわるきっかけになりました。

看護部長に就任した時はちょうど診療報酬のマイナス改定にぶつかり、病院経営も苦境に立たされた時期でした。看護部長になれば経営データに触れる機会も増えますから、否が応でもその状況はわかります。現場の看護師ははじめに業務に励んでいるのに一向に経営はよくならない。業務に手を抜いているのなら経営が苦しくなるのは理解できませんが(笑)、そうでなく「経営も現場」も同時に疲弊していく。これは何とかしなければいけないと考えました。

看護部長としてできることは病床マネジメントですから、そこから着手しました。具体的には「1床当た

りの資産価値の最大化」です。空床でも重症度の高い患者さんが入院していても固定費である人件費は同じ。それならば、自分たちの病院が受け入れるべき患者をしっかりと受け入れることで病床という資産価値を最大化させようと病棟の看護師長に呼びかけたのです。

——経営の話を持ち出しても、現場はなかなか動いてくれないという声も聞きます。どのようにして説得したのですか。

策はいっさいめぐらしませんでした。もちろん「病院に来てくれる患者さんを守るためには病院経営の健全化が必要。それには一定の収入が欠かせない」ことを伝えるため、病院の収益構造を図で示しながら説いたのですが、いくら話が論理的でもそれだけでは人は動きません。自身が経営再建がなぜ必要か、その正当性を確信していたからこそ、納得してくれたのだと思います。

——病棟の収益性は向上し、その手腕を買われて事務局長に就任しま

す。医師確保も含めた病院経営全体を管轄、経営改革を加速させるわけですが、当然、あつれきも生まれたと思います。どのように克服されたのですか。

病院の改革方針が明らかになると、旧態依然としたなかで平穩無事に暮らしていた人たちは不安に駆られ、その多くは自分を新しい環境に適応させるのではなく「他責」に走ります。事務局長の私はその先頭にいるわけですから、当然、矢面に立たされました。

特に医師の反発は大きかった。たとえば、改革の一環で夜間の救急搬送受入率の向上に取り組み、受け入れ状況を毎朝調べて断ったケースについてはその理由を確認していました。そうすると当直医は「オレの判断に文句をつけるのか」となるわけです。医師5人に呼び出されて詰問されたこともありましたが、まさに「つるし上げ」です。医師の退職も相次ぎ、かなり精神的に参りました。

このとき、踏みとどまることがで

杉浦鉄平(すぎうら・てっぺい)

■ プロフィール

1981年	都内の一般病院に入職
1998年	医療法人社団恵仁会府中恵仁会病院に看護部長として着任
2008年	法人本部執行事務局長に就任
2012年	セコム医療システム株式会社マネジメント・コンサルティング部に移籍、部長に就任
2016年	セコム医療システム株式会社顧問。メディテイメント株式会社を設立、代表取締役役に就任

■ 愛読書

私が師事する石見幸三先生の養成塾で課題図書となっている『GIANT KILLING(ジャイアントキリング)』(原作:網本将也)は、組織再生のエッセンスが盛り込まれた作品です。今いるメンバーで最大の成果を出すというのが私の組織再生の肝でもあるのですが、それを見事に描き切っています。

きたのは「変化の兆し」を実感できる出来事が続いたからです。手術室ではいろいろ会話しながら施術することがありますが、雰囲気の良い病院では経営方針などについて悪口を言い合うこともあります。私の方針について、医師たちがあれこれ言っていたのですが、看護師が「先生、手術中に患者さんの前で病院批判をするならオペ室から出て行ってください」と言ったらいいのです。その話を聞いたとき、確かに病院は変わってきていると手ごたえを感じました。

もともと私が主導するのではなく

く、職員自身が考えて行動しなければ改革は成功しないと思っていましたから、この話を聞いたときはうれしかったですね。組織が変われば自ずとやりがいを求める医師も集まるようになります。こうして好循環が生まれていきました。

「目指す状態、なりたい自分」を描くことから始めてほしい

——病院の経営はV字回復。病院改革が軌道に乗ったことを見届けて退職します。転職先は大手民間企業で、病院の経営コンサルティングが主な仕事でした。病院の「当事者」であ

ることに未練はなかったのですか。

組織の一員として改革にあたるのではなく、「パートナー」としてかわりたいという気持ちが強かったのです。組織内であればいろいろなしがらみもありますし、事務局長時代は人事権や予算権を持っていましたから、どうしても職員にとってはそれが「印籠」になってしまふ。それよりも、純粹に経営問題を一緒に考えられる環境に身を置きたかったのです。

——医療経営を志す方々に向けてメッセージをいただけますか。

医療界は特に「資格社会」であるためか、知識や資格を得て行動すればいい成果が得られると考えがちですが、これは違います。最も大切なのは「何をするか」でなく「どうするか」です。私が師事するビジョナリーパートナーの和仁達也先生は「be」→「do」→「have」という考え方を提唱しています。まず「目指す方向、なりたい自分(be)」にフォーカスする。そのために「必要な行動を選択(do)」し、「それに必要な知識を習得する(have)」——が本来の順序というわけです。皆さんにも「こういう患者さんを助きたい。そのためにもこういう病院にしたい」という理想像を描くことから始めていただきたいですね。