

連載
第22回建て替え・新築移転案件から派生する
課題とその解決 G病院の場合

～新病院の建て替えと新たな事務部長職の人材育成と役割①～

はじめに

10月に四病院団体協議会が、2024年度の「病院経営定期調査」の中で7割を超える医療赤字の病院を公表し、厚生労働省（大臣）へ要望書を提出（25.10.29）しています。これは一つに来年の診療報酬改定を意識した流れとも受け取れます。

その要望書には、「病院医療の継続が困難となり、地域医療が崩壊してしまう」として、病院の存続と地域医療の継続のためには、（1）2025年度補正予算で、早急に「病院への支援策」を講じてほしい。（2）病院への2026年度診療報酬改定については「10%超の引き上げ」が必要である。（3）病院における社会保険診療報酬にかかる「消費税」について、各病院間における補填状況に係るバラツキが解消されるよう、抜本的な対策を講じてほしい。

という3点が列挙されているからです。

また、2026年度での診療報酬改定の資料となる「医療経済実態調査2025」が11月下旬に公表され、前回調査を上回る一般病院の7割以上が赤字病院であると記されています。

これらの状況から、来年度に控える診療報酬改定への影響がどのようなになるのか、今年度の補正予算での補助金・助成金がどのように検討されるのか、病院側としては

今後の動向から目が離せず、来年の3月ごろまでには病院経営を左右する結果が出ているかもしれません。

G病院との出会いと訪問、
そして病院のトイレの確認

G病院との最初の出会いは、当方が銀行主催のセミナーにて演者をしていた時の参加者で、以前に建て替え計画でかかわったある病院の理事長からの紹介でした。

そのセミナーにG病院の理事長と事務部長が参加していて、初顔合わせの挨拶と名刺交換をし、立ち話をしたところ、後日G病院で面談する運びになったのです。

面談当日、最寄りの駅からタクシーで10分ほどにて到着し、早めに病院に着いたことから外観を見回し、院内の様子をうかがうことにしてから、面談を行うことにしました。

確かに病院自体の建物・設備の老朽化が進み、院内も薄暗い感じがしたのが最初の印象で、なんとなく活気が感じられない雰囲気が目に見え込んできました。

それとちょっと余談になるかもしれませんが、筆者がコンサルティングで医療機関へ訪問するときは、必ず最初に外来用トイレに寄り、観察するようにしています。

なぜかという、そのトイレの清潔さや清掃状況の良否、そして洗面台の清潔感（水

別表 G病院のプロフィール

1. 所在地：関西地方
2. 開設者：医療法人社団
3. 病床規模：150床未満
4. 病床（棟）種別：一般病床（コンサル実施当時は10：1入院基本料）
5. 診療科目：内科・外科・消化器内科および外科・整形外科・耳鼻咽喉科 ほか
6. その他：二次救急指定病院
7. 医療機関建て替え・移転新築の背景：
①病院の老朽化、②手狭になった建物・設備、③入院および外来患者の減少、④慢性的な医師および看護師不足、⑤医師や職員等の定着率の悪化 ほか
8. 建て替え・移転新築に伴うコンサルティング依頼内容：
①病院建て替えに関する事業計画の策定、②病院経営・運営に伴う将来像の提案、③病院経営・運営に関する現状分析と改善策 ほか

滴の飛び散り加減）などを確認することで、その病院の衛生状況や清掃状況が分かるだけでなく、働いている職員などの病院への意識（職場意識）、来院患者への対応する姿勢や思いなどが、絶対とはいえませんが浮かんでくるからです。

衛生面に重きを置く必要がある病院であれば、トイレの清潔感などは“病院の顔”といってもよいと思われます。特に洗面台に飛び散っている水滴を、気付いた職員などがこまめに拭き取っている病院は、来院患者から良い印象を受け、患者対応も事務的でなく自然と行われ、病院のファン層が広く厚くなる一つの要因だと思っています。

このちょっとした“気付き➡行動”が患者接遇の第一歩であり、患者からの評価につながると考えています。

しかし案の定、G病院のトイレには、洗面台の飛び散った水滴を含め課題を見つけましたが、時間になったので、理事長と事務部長との面談に赴いたのです。

G病院建て替え計画での コンサルティング依頼と初回面談

面談に際しては、理事長がソファーに座

るとすぐに「実はここ数年で、何回か病院の建て替えを考えてきたけれど、なかなか最終的な決断がつかず……そのうちに老朽化が進み、修理をすることも多くなり、相次ぐ修理費用もバカにならないことから、今回建て替えることに踏み切ろうと……」ということでした。

そこからG病院の過去から現況までの背景を聞きながら、理事長のG病院への想いやこれからの方向性などを簡略にヒアリングしました。理事長が退室した後で、同席していた事務部長に分からない点などを聞き返し、当方の今後の進め方を説明して1回目の面談は終了したのです。

そして事務部長から出てきた気になる話としては、「理事長は新病院のハード面の建て替えだけでなく、ソフト面（ヒト）も新たな体制にしたいと考えているみたいで……」ということでした。

事務部長から出てきた話の本質を含め、どういう意図や考えがあるのか、理事長との2回目の面談時にヒアリングすることにしたのです。