



医療法人健裕会 永富脳神経外科病院 外観

鴛海 奉守

Oshiumi Tatemori

医療法人健裕会 永富脳神経外科病院
法人事務局 事務局長

◆人生信条

人間は尊敬しなくちゃならねえよ。
隣れむべきものじゃねえ・・・『どん底』のサーチン

静かに己れを悲しむ心より真実の力は生る
(原文ママ) 武内了温



“脳”を救い“未来”を守る Save the “brain” and protect the “future” ～より良い医療を適切に継続して提供するために～

■法人について

当院を開院した理事長、永富裕文が三宅博教授率いる九州大学第一外科に入局したのは1962年、テレビ映画「ベン・ケーシー」の時代であった。大分県立病院に県下で初めて脳神経外科が開設されたのが1970年のことである。若き日の理事長が初代部長として大分県の脳神経外科診療の嚆矢となったその時から、さらに9年の月日を経た1978年に永富脳神経外科は大分市中心部に開院した。開院から46年目を迎える当院はこれまで、脳卒中診療をはじめとする脳神経外科領域の救急病院として地域医療での役割を果たしてきた。許可病床数は一般病床153床で、うち急性期一般病床83床、回復期病床39床（さらに31床申請準備中）。

周知のとおり、脳神経外科診療は、頭部CT・MR検査による診断技術の向上、ガンマナイフ治療、脳梗塞治療における血栓溶解療法、脳血管内治療の登場や抗血栓治療の

■とりまく環境
厚労省の令和2年疾病調査が示すとおり、入院・外来ともに、脳梗塞およびその他脳血管疾患の患者数は減っている。死亡原因の上位にあることに変わりはないが、脳梗塞の入院者数においては、およそ30年前の平成8（1996）年の入院患者が152.5万人に対し、令和2（2020）

■とりまく環境
厚労省の令和2年疾病調査が示すとおり、入院・外来ともに、脳梗塞およびその他脳血管疾患の患者数は減っている。死亡原因の上位にあることに変わりはないが、脳梗塞の入院者数においては、およそ30年前の平成8（1996）年の入院患者が152.5万人に対し、令和2（2020）

一方で大分県地域医療構想の将来患者推計では、脳血管疾患は2030年まで増え続け、2040年まで微減しつつも高止まりするとしている。高齢者の受療率の高さを基に高齢者の増加と脳血管疾患の患者増加と単純推計しているのでは、との推測は可能だが、厚労省の疾病調査による患者総数の絶対数が減っている中、高齢化と脳血管疾患の患者増というのには若干疑問がある。だが、少なからず高齢者特有の慢性疾患は増加し、かつ軽度の脳卒中の発症や再発等は一定数あるだろう。加えて、総合病院が選択と集中の観点から、今後も脳神経外科から撤退する流れが続き、その影響を受けて、脳神経外科領

域の患者が当院に集まる可能性はある。今後、高齢者救急への対応も大きな責務であるが、軽度の脳疾患を患う高齢者を受け入れた際、認知症や介護者、経済的問題等で退院先が突如無くなった患者によって入院病床が埋まることがある。平均在院日数の延伸や必要な救急搬送患者を受けることができない等の事態は現在も起こっている。今後、より一層、近隣の医療機関との協力関係の構築や法人内で在宅介護サービスと退院支援体制の整備を急がねばならない。

■事業の目的と

私の仕事の原理原則、理屈

不測の事態ばかりが起こる現場で、何を判断軸に優先順位を付けるべきだろうか。全体最適とはどのような判断であろうか。私がマネジメントの指針としているドラッカーは問いつける。「われわれの事業は何か。何であるべきか」「何を行い、何を行わないか」と。私が承知している医療法人健康裕会のミッション、ビジョン、バ

リューはこうである。ミッション…「脳」を救い、未来を守る。ビジョン…①大分県内全域を対象とした脳卒中および脳神経外科、脳神経内科領域診療のセンター化「NIBR AINセンター（仮）」の構築を目指す、それを可能とする病院機能を新病棟建築によつて確立する。※「N」はNeurosurgeryとNagatomiから

②地域医療構想に沿った回復期リハビリテーション病棟の拡充。
③介護老人保健施設、通所リハ、訪問看護、訪問リハ等の施設と在宅サービスを包括的に提供できる体制を整え、地域共生社会に貢献する。

パリユー…自分たちの立脚地は「脳」であり、その専門性においては、誰にも負けない。不断の努力を続けて成果を出す。「脳」に特化するために社会と身体全体を理解する学びも怠らない。

ここで運営と経営についても整理しておきたい。運営とは、

医療法や健康保険法等の各種関連法令を遵守し、公明正大な大義名分のある事業を行うこと。これが基本であり、なにより難しい。また経営とは①自らの組織をして特命の使命を果たし、成果（利益）を上げる②仕事を通じて働く人を活かす③社会に貢献していくこととする。医療機関に関わる法令は診療報酬に関わるものだけでなく、雇用や消防設備等多種多様である。それらに対応しながら、法令遵守で事業運営を行う。その中で働く職員が活かされ成長し、診療の成果を出し、診療報酬を生み出す。診療報酬から人件費や諸経費を差し引いた利益から、事業継続のために将来の設備投資の資金を残しながら、社会貢献もする

うリスクに対する保険③よりよい労働環境を生むための原資④医療、国防、教育など社会的なサービスをもたらす原資であるとする。この理屈は私の腑に落ちた。この理屈をもつて私は他者に対して医療法人には利益が絶対必要であると説明できている。

■当院の課題

当院の抱える課題をヒト、モノ、カネで大まかに整理すれば次のようになる。
ヒト…人口減少社会において看護師をはじめとする医療従事者の採用と教育、成長、定着、継承、就業規則等の各種整備、各種ハラスメント対策、看護部に管理事務を配置することによる負担軽減策の施行等

的は①病院建物老朽化に伴う事業停止および縮小の回避②救急受入体制を再構築し、二次救急病院として事業の継続と「センター化」を可能とするハード面の整備③個室を増やし新興感染症対策を可能とする④リハビリ施設の拡充⑤職員が働きやすい職場環境整備の5つである。当院が抱える現状の課題、将来的な医療需要、医療従事者数の予測値の算出、増改築の適正規模、借入金返済計画等の検討を重ねて最適解を求めている。

■おわりに

モノ…老朽化した病院建物の改修と新病棟建設、計画的な医療機器の更新、災害対策等
カネ…適切な診療を前提とした診療報酬の増収と経費の適正な削減や見直し等
特にモノの新病棟建設の目

稲盛和夫氏は、1年の具体的な目標を毎年立ててはそれを実行し、それが完了すると、また次の年の明確な目標を立ててその遂行を徹底するということを愚直なまでに貫き通し、事業を年々歳々、尺取り虫のような歩みで京セラを成長発展させたという。人生も事業もそういうものであると思う。私もそれに倣いたいと強く思った。