

聖路加国際病院は、自分たちの医療の質を常に改善しようと努力している。あるときはトップダウン、またあるときは患者さんからの投書をきっかけに、少しずつ良い病院になっていく。

さらに国際的なQuality Indicatorも導入し、科学的な面からも質の高い病院になろうと日々変わっていった。

今回は聖路加国際病院で院長を務める福井次矢氏に聖路加国際病院の目指す方向性について伺った。



- 聖路加国際病院
- 病床数 520床
- 職員数 1700人
- DPC/PDPS 平成18年4月

聖路加国際病院

## 他を追うのではなく自らを高める

### ベッドコントロールは 院長の使命

聖路加国際病院院長の福井次矢氏の一日は、毎朝7時30分に開始する3つのカンファレンスに出席するところから始まる。ベッドコントロールのカンファレンス、患者さんからの投書やクレームに関するカンファレンス、前日のインシデント・アクシデントレポートに関するカンファレンスの3つだ。「1つ20分、1時間で終わります」と言うが、カンファレンスの内容を聞くとかかなり詳細な点まで院長が把握していることに驚く。

ベッドコントロールのカンファレンスの目的は急性期病床を空け、新入院患者さんを受け入れられるようにすること。「ベッドを満床のままにしておくと、患者さんを断る理由になってしまいます」というのがカンファレンスの開催理

由、特にここでは前日受け入れた救急患者の数と断った救急車の数、そしてその理由を発表している。「どうして救急車を断ったのか、毎朝発表してもらうことで理由の無い患者受け入れ拒否は大幅に減りました」と福井氏は言う。しかし、矛先は救急部に向いているわけではない。「救急部は受け入れた患者さんのうち、かなりの数は他科に引き取ってもらう必要があります。そういう意味では弱い立場。救急患者を受け入れやすくするためには、各診療科の医師が患者さんを気持ちよく引き取らなくてはなりません」。

何度も指導し、それでも改まらなければ院長室に医師を呼び出して注意することもあった。そうした努力の結果、聖路加国際病院の2009年(平成21年)には救急の応需率が東京で1位になった。「平均在院日数は9日、520床の病

床が90%程度の稼働率で回っていますので、1000床規模の大病院と変わらないくらいの患者さんの診療をしている計算になります」と福井氏は語る。

### 聖路加国際病院に 事務長はいない

患者さんからの投書やクレームに関するカンファレンス、前日のインシデント・アクシデントレポートのカンファレンスに院長が出席する経緯についても福井氏はこう説明する。「院長になってしばらく経ったある日、机の上に患者さんから医師に対するクレームの投書が置いてありました。それがなぜか7カ月も前のものだったのです」。当時のシステムでは患者さんからのクレームに対して、該当医師が申し開きの書類を書いて初めてクレーム対応がスタートす

るというものだった。「そんなもの、医師は書きたがりませんし、患者さんも怒ってしまう。そこでインシデント・アクシデントレポートも含めて翌日には関係者とともに院長が全部目を通して対応を決めることにしたのです」と福井氏は語る。

救急を断って非難されるのも、事故を起こしたときに謝るのも院長。「病院で起きたすべての責任は院長が取らないといけません。それならばすべてを把握し、事故を予防すべく対処するのは当然です」(福井氏)。

さらに、福井氏は財務、経理、総務など病院の全事務部門の責任者が出席する会議を週一回開いている。「間に事務長を挟むというのが一般的なのですが、それでは<sup>かっかそうよう</sup>隔靴搔痒な気がします」(福井氏)。米国留学時代、米国の院長が病院全体をマネジメントしている姿を見て、「院長として本気で病院マネジメントをしようと思ったら臨床も事務もすべてを把握しないとイケない」と感じたからだ。

## 医療の質を向上させる

福井氏は、「聖路加国際病院をさらに拡大していきたい」と言い、その方向性として、①提供している医療の質を高める、②国際性を高める、③従来のコミュニティーホスピタルにはできなかった先進医療を行う、という3点を挙げる。

医療の質を高めるために取り組んできたのがセンター化だ。オンコロジーセンター、心血管センターを作り、専門

性を高める診療体制を取った。「医療の流れ、患者さんの安全を考えたら当然のことです」と福井氏は言うが、そこにきちんとした収益の計算もしている。たとえば循環器センターを作ったことで患者数も収入も「約1.5倍になりました」と言う。「手術室、カテーテル室、ICU、ハイブリッド室、ステップダウン病床、カンファレンスルームなどを作り、循環器内科、心臓外科の医師がコミュニケーションよく治療できるようにしました」(福井氏)。

国際性を高めることに関しては、外国人が英語で診療を受けられる体制の整備をまず挙げる。「私が聖路加国際病院でレジデント研修を受けたころは日本在住の外国人の患者さんはこぞって当院に来ていました。今は総患者数の3%以下になっています」(福井氏)。

その上で、「国際レベルの医療の質の向上を目指したい」という。その指標の一つが、JCI (Joint Commission International) による認証だ(\*1)。

また、東京駅の近くにメディローカスという外資金融機関の社員向けのクリニックを運営することも決まっている。「当初はどのような医療がふさわしいかプランニングに関わっていたのですが、最終的に当院が運営に関わることになりました」と福井氏は話す。メディローカスでは医師も看護師も英語での対応ができ、会員制の健康診断センターやフィットネスクラブも設けられる予定だ。

さらに先進医療に関しては医療用ロボットのda Vinci (ダ・ビンチ)を導入



院長  
福井 次矢氏

し、前立腺がんなどの治療に活用している。「da Vinciは導入しよう決めてから半年以内に入れました」(福井氏)。これはda Vinci自体の効果と新しい医療機器を導入することによる医師への波及効果を考えたものだという。「新しいことをしないと若い医師は集まりません。今、当院には340人の医師が集まってきているのも常に新しいことをしている病院だからです」と福井氏は説明する。

## 新しいものを創り出すのが 聖路加の力

次々と新しい展開を行う聖路加国際病院。「1954年(昭和29年)に日本で最初に健康診断を行った2つの病院のうちのひとつが聖路加国際病院です。日本で最初の米国式医師卒後研修、診療録管理士(診療情報管理士)、MSWも当院が日本での発祥の地です」と福井氏は答える。

そして、「誰かがやっているから、他の病院がやっているから真似をするのではなく、自分たちが必要だと思ったこと、患者さんのためになると思ったこと<sup>はじ</sup>を創めるのが聖路加国際病院のやり方です」と結んだ。

\*1 JCIは米国の医療機関を対象とした第三者評価機関で、患者安全、感染管理、医療の質などを審査している団体。世界で450施設がJCIの認証を受けているが、日本では聖路加国際病院を含めて3施設しか認証を受けていない。