

「違い」を産み出し続ける ために

柳 秀憲

医療法人信和会明和病院院長



兵庫県西宮市、阪神甲子園球場の近くにございます
医療法人信和会明和病院院長の柳 秀憲と申します。

当院は、輸送機器や産業機器を製造する新明和工業
株式会社を中核とした新明和グループに所属しており
ます。主にインフラ製品を製造している会社ですので、
社名に馴染みのない方も多いと存じますが、十数年前
に太平洋で遭難した幸坊治郎キャスターを救助した海
上自衛隊救難飛行艇US-2を製造している会社といえ
ばお分かりいただけるかもしれません。

当院を取り巻く状況

当院は企業のグループ病院ですが、設立形態は医療
法人で経営は完全に自立しており、経済的援助・補助
金などは一切ありませんので、自力で収益を上げ利益
を確保しなければなりません。

当院の二次医療圏は人口約170万人の阪神医療圏
です。人口は多いのですが、500床以上の大規模病院
が林立しており周辺病院は集患に苦慮しているのが現
状です。

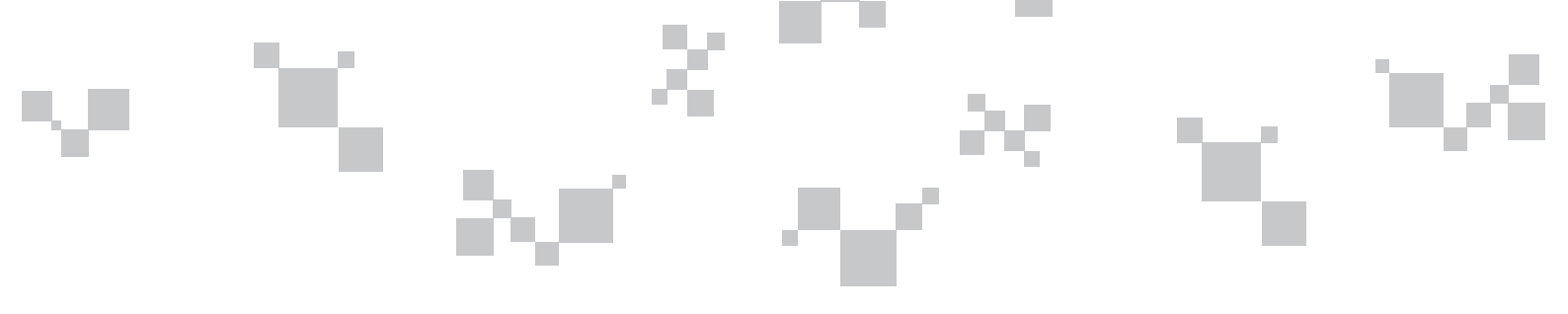
その中で257床の中規模急性期病院である当院が
生き残っていくには、特徴のある診療を目指す必要が
あります。本田技研工業では「差ではなく違い」を産み
出してこそ世界で戦えるとされていますが、当院も全
く同じ状況であり、いままでもそして今後も「違い」を

産み出し続けることが生き残る条件と考えています。
当院の現理事長は肝臓外科界隈ではカリスマ的存在
で、20数年前に大学から当院へ移籍して以降肝胆膵
疾患症例および外科症例が急速に増加しました。私の
専門は下部消化管で、2007年に同様に大学から当院
へ移籍して以降大腸癌症例を非常に多くご紹介いた
だきました。肝胆膵外科と大腸外科がコラボレーショ
ンすることにより外科がおおいに発展し、当院の経営
を支える形ができました。その後の診療報酬体系の改革
により、外科系各科の収益性が改善し、外科・整形外
科症例の多い当院の収益性は飛躍的に改善しました。
収益性改善のおかげで投資可能となり、放射線治療施
設、PET-CTを導入し、がん診療施設としてほぼワン
ストップで対処することが可能となりました。当院の
症例数・設備・人的資源・診療システムをご評価いた
だき、2021年10月から兵庫県指定がん診療連携拠点
病院に指定されました。

経営へとシフトしていく準備

私は、2012年から副院長に任命され、担当科の診
療業績を伸ばす努力だけでなく、理事長兼院長を補佐
する立場で病院運営のマネジメントにも参画してまい
りました。

外科症例の増患対策としてのみならず、外科医が集



まってくるマグネットホスピタルにすべく、活動方針を遠距離活動（全国規模の学術集会・講演・論文発表）、中距離活動（地方会レベルでの発表・招聘講演）、近距離活動（医師会活動、近隣クリニックへの挨拶回り）と分けていずれも軽視することなくバランスよく継続的に行いました。

おかげさまで外科症例は増え、中規模病院であるにもかかわらず年間外科手術症例は1,300例以上を保っています。また全国レベルの学術集会では、シンポジウム、パネルディスカッションなどの特別プログラムに数多く採択されております。

また外科修練教育は極めて重要です。自身がいつまでも独占的に術者を行っていたのでは、時間的に限界もありますし、次世代も成長しません。次世代を育て上げて初めて診療以外の業務をこなすことが可能となります。当初は、外来・手術をともにフルでこなし、次世代が育ってくればゲートキーパーとして外来診療に重点を移すことで、全症例の把握・管理が可能となります。中堅・若手の手術機会を増やして外科修練教育を進めるとともに、自身の手術参加時間を減らすことで、経営にシフトすることが可能となりました。

このように担当科の診療業績を伸ばしつつ、いつトップマネジメントの役が回ってきてもよいように準備することができました。2021年3月までは理事長が院長を兼務しておりましたが、同年4月からは理事

長・院長を分離し、私が院長に就任しました。当院は看護師・コメディカルスタッフが優秀で、協力して病院改革を進めてきた結果、2024年には日本医療マネジメント学会第16回兵庫支部学術集会の当番幹事をご指名いただけるまでとなり、成功裏に終了しました。

病院長の仕事

当院のような医療法人あるいは個人経営の病院では、収入は医業収益のみですので、集患活動は極めて重要です。現在の主な仕事は、病院および診療科のマネジメント、外来業務、健診手伝いなどですが、集患活動として最重要視している近隣クリニックへの挨拶回りも行っております。病院のトップが挨拶回りに伺うとクリニックからの紹介は確実に増加します。病院長にとってマストの仕事と考えます。

診療報酬が改正されない限り、今後も病院が収益を確保しにくい状況が続くと思われます。少しでも収益性を改善するため、利益率の高い科が稼げる状況を作っていかなければ病院経営は極めて厳しい時代です。このような環境の中での院長の責務は本当に多大ですが、独善的にならず、病院スタッフとスクラムを組んで前に進むことが必須であると考えます。

以上雑駁な内容でしたが、ご高覧いただきありがとうございます。少しでも今後病院長を目指される医師の方々のご参考になればと存じます。