

人物探訪

朝戸 幹雄 氏

医療法人愛誠会・昭南病院（鹿児島県曾於市）院長

高齢過疎地の医療モデル作りに挑む

血管内治療の名手として知られる放射線科医の朝戸幹雄氏は、2006年に民間病院の院長職に就くと、院内改革に邁進。ギリギリの経営状態だった病院を、活気のある優良病院へと変身させた。その手腕を生かして今、高齢過疎化が進む地域の新たな医療モデル作りに取り組んでいる。（文中敬称略）

鹿児島県大隅半島の北部に位置する曾於（そお）市。人口4万人弱のこの地に、145の病床を持つ医療法人愛誠会・昭南病院がある。

院長の朝戸幹雄は現在56歳。もともと2001年4月に、同病院に一放射線科医として入職した。「これまでの人生を振り返ると、2つの大きな転機

があった」と朝戸は言う。1つ目は、自らの専門として放射線科医の道を選んだこと。そして2つ目が、40歳代後半に昭南病院の院長になったことだ。

朝戸は鹿児島県沖永良部島出身。農業を営む両親の下、姉2人、弟1人の4人きょうだいの長男として育った。大学は4浪の末に鹿児島大学医

学部に進学。入学2年目で学生結婚をして、卒業時には既に2人の子どもの父親になっていた。

当初は外科医志望だったが……

朝戸は卒業後、沖縄県立中部病院で救急など外科を学び地元へ帰るつもりでいた。ところが、大学6年時の病院実習で放射線科を回った際に、当時講師だった小林尚志と出会ったことが、その後の運命を変えた。

相手が教授といえども、納得できないことがあればはっきりものを言う朝戸を小林は気に入る、放射線科へ来るよう繰り返し誘った。だが、朝戸は3回断り、中部病院で外科医として働きたい旨も打ち明けた。すると小林は「分かった」と言い、中部病院の院長と懇意にしている救急部の助教授に紹介状を書くよう依頼してくれた。

紹介状を手にした朝戸は、「これで受かる」と有頂天になった。だが、翌日には救急部の助教授の元を尋ね、

「紹介状を取り消してください」と申し出た。正面から試験に取り組むのではなく、抜け駆けするような形で中部病院に潜り込もうとしていた自分が許せなくなったのだ。このように、物事に正面からぶつかり、筋を通す朝戸の姿勢は、その後の人生でも一貫している。小林にもわびを入れると、「紹介状を書いてと頼まれることはあるが、断ってきたやつはお前が初めてだ」と言われたという。

後日、朝戸は中部病院の試験を受けたが、あえなく不合格に。試験に落ちたら鹿児島大の放射線科に行くと小林と約束していたため、その後の道はおのずと決まった。

放射線科に進むと、朝戸は血管造影の面白さにはまり込んだ。小林をはじめ、医局の先輩の指導はとても厳しかったが、腕を磨くにはこの上ない環境だった。

鹿児島大での研修を終えた後、訳あって、叔父が経営する千葉県病院に2年間勤務。その後、茨城県日立

市の日立総合病院に3年間勤め、インターベンショナルラジオロジー(IVR)のスキルを磨いた。それから開業しようと考え、35歳で九州に戻り宮崎医科大学(当時)の放射線科に入局した。

その頃の宮崎県におけるIVRの認知度はまだ低く、積極的に取り組む医師は少なかった。そのため朝戸の元には、大学病院だけでなく近隣病院からも多くの治療依頼が寄せられた。大学を留守にすることが次第に増えたこともあり、朝戸は自由に働ける環境を求めて、6年間に在籍した宮崎大を辞去。2001年に小林の推薦があった昭南病院への入職を決めた。

昭南病院には週4日勤務の常勤医として採用してもらった。休日1日を除き、残り2日は依頼のあった病院に出向いて血管造影やIVR、読影を行うことにしたのだ。転職当時は近隣の病院に加え、熊本や沖縄、福岡などの病院からの依頼にも応じた。最近では鹿児島、宮崎での活動が中心で、毎週水曜は大隅鹿屋病院(鹿児島県鹿屋市)で大動脈のステントグラフト留置術などのIVRを、土曜日は他の病院からの依頼で読影を行っている。

厳しい経営を引き継ぎ院長に

放射線科医としての腕に自信があるからこそその昭南病院への転職だったが、朝戸は自らの高い技術を披露できればそれだけで満足する性分ではなかった。根っからの人好き。職場ではスタッフが生き生きと働いていることを好む。

ところが、朝戸が勤め始めた頃の昭南病院は活気がなく、職員の間にはどこか諦めた感じが漂っていた。職員同士であっても患者に対しても、全



朝戸 幹雄氏

あさと みきお ● 1959年鹿児島生まれ。88年鹿児島大学医学卒業、同大放射線科入局。日立総合病院(茨城県日立市)、宮崎医科大学(現宮崎大学医学部)などを経て2001年から昭南病院に勤務。03年副院長、06年に院長に就任、現在に至る。放射線診断専門医、日本IVR学会指導医。

IVRの施行風景(提供:昭南病院)。



読影の様子。レポート作成には音声入力システムを使う。

スタッフとコミュニケーションを取る際には、
時折ジョークも飛び出す。

体的に挨拶ができていないと感じた朝戸は、まず自らが全職員と全患者に徹底的に声を掛けるようにした。他人を変えたければ、自分が真っ先に動くのが朝戸のポリシー。徐々に反応が良くなり、半年が過ぎる頃には多くの職員と患者が挨拶し合うようになった。

2003年に副院長に就任してからは、本格的な改革に着手した。医局会の司会を引き受け、会議の時間をそれまでの3時間から1時間以内に短縮。医局会が終了すると、病院の悪口を言い同調を求めてきた先輩医師がいたが、「こっちは本気なんだ、なめるな」と伝えることも辞さなかった。

また、外来診療の開始時間が30分近く遅れることが常態化していたため、率先して朝の病棟回診を早い時間から行くと、他の医師も感化され時間通りに外来が始まるようになった。

そうした朝戸の仕事ぶりを見てのことだろう。2006年には理事長から、院長就任を打診された。

しかし朝戸には戸惑いが大きかった。当時の昭南病院は、賞与支給のたびに銀行から借金するようなギリ

ギリの経営状態だったからだ。そこで朝戸は、理事会に「私が院長になっても、経営がうまくいくとは限りません。潰れることだってあり得ます。その覚悟がありますか」と、あえてきつい言葉で伝えた。「ノー」と言われることを、半ば予想しての問い掛けだった。

ところが、理事会が出した答えは、全員一致で「朝戸先生にお願いしたい」。朝戸は「やるしかない」と覚悟を決めて院長職を引き受けた。

給与改革で20人が辞表提出

院長就任後にはまず、スタッフを大事にすると宣言。一方で、職員にも「本気の取り組み」を求めた。指示待ちではなく、自ら考え行動することを要請。併せて、こう伝えた。「表面だけで『はい』と言って、陰でコソコソ言わないように。陰口が聞こえてきたときにはクビにする。その代わり、私のやり方が悪くて経営がうまくいかないと思ったら、連名で『朝戸は罷免だ』と書面にして持ってきてくれればいい。私が辞めるから。それぐらい正直にやり合

おう」。

経営改善を進めるに当たっては、頑張った人が報われる新たな給与体系への見直しに取り組んだ。すると、職員からの反発が相次いだ。特に看護師は、新体系によって月収が大幅に減る者もいたため、約80人のうち20人が辞表を提出する騒ぎに発展した。だが、朝戸は「病棟を一つ閉鎖することになっても断行する」と一歩も引かず、全員と粘り強く話し合いを続けた。結局、退職者は数人にとどまり、病棟閉鎖も回避された。

給与体系の改革から程なくして取り組んだのが、社会的入院の解消だ。朝戸は、入院が必要ないと思われる患者をどんどん退院させた。

その結果、病床稼働率は一時的に低下したが、経営に大きな影響を及ぼさずに済んだ。本当に必要な医療を、それを必要とする患者にしっかり提供するようになったことで、患者1人当たりの1日入院単価が上昇したからだ。患者一人ひとりを手厚く診ることができるようになると、医師と看護師の意識もおのずと変わった。

経営の改善と同時に院内の活気を取り戻した昭南病院は2010年、継続的な経営の質の向上を実践する医療機関に対して認証を行う「日本版医療MB賞」のクオリティクラスA認証を、鹿児島県で初めて取得した。

「共創」する医療体制構築へ

昭南病院の院長に就任して10年を迎える朝戸が今、力を入れているのが、地域の医療機関同士の連携強化だ。「この地域には医師も看護師もなかなか集まらない厳しい現実を思い知らされた」ことによる。

昭南病院がある曾於市は、冒頭で触れた通人口4万人弱の小さな町だ。高齢化率は約37%で、全国平均の25%を大きく上回る。隣接する志布志町と大崎町を含めた曾於医療圏の全体人口10万人当たりの医師数は、全国に344ある二次医療圏の下から20番目の少なさだ。

昭南病院では朝戸が院長になって以降、医師の働きやすさを考慮して、週4日勤務や平均以上の給与保証などの条件を整備。医師の招へいに力を入れてきた。だが、高齢化する過疎地域には医師の家族が居住を拒むなどの事情もあり、そうやすやすと人材を確保できる状況にない。周辺の病院も医師確保には苦慮しており、診療所には後継者がおらず、廃業を余儀なくされるところも数軒出ていた。

こうした現実を前に、朝戸は「この地域での医療は『競争』ではなく、共に創る『共創』が必要だ」と考えるようになった。「医師の確保が難しい状況が変わる兆しはないので、発想を変えた。今いる医師が結び付きを深めて、業務の効率化とレベルアップを同時

フットワークの軽さにこちらも刺激

みどり明星クリニック(鹿児島県鹿屋市)院長・吉元 和浩氏

朝戸先生とは20年近くの付き合いになる。知り合った当初、私は曾於市の民間病院に勤めていた。その病院で朝戸先生には読影をお願いしていたが、症例について相談すると丁寧に指導してくれるので助かった。

ある日、胆道癌で入院中の高齢の女性患者に腹腔内出血の疑いがあったため、夜中に朝戸先生に電話で相談した。すると、朝戸先生はすぐに駆け付けて診断の上、見事な手さばきで血管塞栓術を行ってくれた。今も

そうだが、朝戸先生はフットワークが軽く、その姿勢にこちらも刺激を受けている。

昭南病院は、朝戸先生が院長に就任して以降、本当に変わったと感じている。以前から優秀な医師はいたが、一体感に欠けていた印象が強い。けれど今では皆、同じ方向を向いて、自院のみならず地域を盛り上げようと動いてくれている。地域の住民、そして医療者にとって、昭南病院は頼りがいのある病院だ。(談)

に図っていくしかない」。

目指すは、医師同士の「顔の見える連携」だ。上っ面の取り組みを毛嫌ひする朝戸らしく、この連携には次のようなスタイルを想定している。

例えば、ある病院のA医師の診療を受けて、嫌な思いをした患者がいたとする。その患者が、かかりつけ診療所のB医師の所に行き、A医師に対する愚痴をぶちまけたら、それを聞いたB医師は、A医師に電話をかけて「こんな患者がいて不満を述べているんだが、先生、思い当たることがある？ 何か原因があったと思うんだよね」などと問い掛ける。

このように、互いに遠慮しない本音ベースの情報交換によって、医療サービスの質の向上を図っていく。また、医師同士が互いの専門分野を熟知し合って、患者が最適な医療を受けられるようにコンサルテーションもする。

さらに、患者の治療が緊急性を要する場合は、他院の専門家が応援に駆け付けるようにする。これは朝戸自身が以前から実践していることでもあ

る。例えば、他院から夜中に交通事故で骨盤を骨折した患者にIVRを行ってほしいと頼まれれば、すぐに病院に駆け付け患者を受け入れる。そのため、朝戸はほとんど晩酌をしない。

他にも、まとまった休みを取りにくい診療所開業医の代診を、何人かの医師が持ち回りで受け持つようにする。要は、地域全体で患者を診る仕組みを構築するという発想だ。「曾於市の医師がまとまって緩やかな共同体を作れば、患者はどこの医療機関にかかっても同じということになる。そういうモデルを作りたい」。こうした朝戸の考えに共感した近隣2病院と7つの診療所が、3年前から3カ月に1度のペースで勉強会を開催し、連携の強化に動いている。

地域の病医院が「共創」する医療体制の構築は、住民にとってもメリットが大きい。高齢過疎地域でも良質な医療を提供できるモデル作りに向け、朝戸は今後も自分が先頭に立って挑戦していくつもりだ。

(庄子 育子=編集委員)