

## 韓国の躍進的な上級総合病院 Na-Eun General Hospital(Luke Medical Foundation)

アジアでは、昇竜のごとき勢いで躍進中の病院がある。例えばシンガポールのラッフルズ・メディカル・グループやマレーシアのIHHヘルスケア、インドのアポロ・グループなどである。韓国の病院も負けてはいない。ドラゴンのようなこれらの病院と覇を競っているのが「ソウルのBig5」と呼ばれている病院である。具体名では国立ソウル大学校病院、ヨンセ(延世)大学校セブランス病院、ソウルアサン(峨山)病院、サムスン(三星)病院、ソウル聖母病院である。この「世界の病院から」では韓国ではBig5へ患者が向かい、Big5の寡占化が進行中。患者が奪われていくBig5以外の約1,700の病院は、医療市場における自院のこれからのポジション(どのような医療提供を選択し、医療機能を特化・集中していくか)を試行錯誤、模索中」という見方をしている。しかしそれは大雑把な捉え方であり、実際の個別病院における実態はきっともっと多様であろう。今回は、Big5ではないが、経営躍進中の民間のナ・ウン病院(英語ではNa-Eun General Hospital、中国語では那恩綜合医院)での見聞を紹介したい。ナ・ウンという単語は、①「病気が治る」という意味と、②「より良い」という2つの意味があるそうだ。患者にとっても①、病院にとっても②)好ましいので、病院名に採用したとの説明が病院長の河憲永(Ha Hun-young)先生からあった。



写真1: ナ・ウン総合病院(本館)。写真撮影において病院の建物は巨大で全体の外観を写せるアングルはなかなか無いものだ。ナ・ウン病院も全体像は無理であった。この絵は以下のサイトからの転写である。  
<http://english.visitmedicalkorea.com/uproad/pr/ovider/2015/6/17/aa8908ce-1324-40c8-9b41-6e9ec20cd73a.jpg>

### ■ ナ・ウン病院の地盤、インチョン(仁川)の街の成長

ナ・ウン病院はインチョン広域市にある。インチョンはソウルの西40kmの位置にあり、海に面していないソウルの外港として発展してきた。現在ではアジアのハブ空港であるインチョン(仁川)国際空港が冠している地名として誰もがその名を知っている。訪れたインチョンは昔からの貿易港を中心に工場街が広がっている町であった。一方でインチョンには政府が経済自由地域に指定したソンド(松島、Songdo)地区もある。空港からは対岸に林立する超高層ビル群が見

える。ソンドは「アジアのドバイ」と言われているそうだ。

インチョンの人口は約300万人で、日本を含んだ都市人口の順番は、①ソウル広域市、②東京特別区部、③横浜市、④プサン(釜山)広域市、⑤インチョン(仁川)広域市、⑥大阪市、⑦名古屋市になる。インチョンの人口動態を見ると、1979年の100万人が、1992年には200万人、1999年に250万人、現在では約300万人と、近年急速にスケールが拡大しているのが分かる。

ナ・ウン病院は地域医療に根差した病院である。ナ・ウン病院が急成長して来れたのは病院長である河先生の努力と経営才覚が大きい、背景としてインチョンの街の急速な発展もあると理解した。

「世界の病院からNo.48」では一代で大病院や医学部を持つ総合大学を開設した女性医師、李吉女(イ・キルニョ、Lee gil nyeo)さんを紹介した。彼女も26歳の1958年にインチョンの産婦人科診療所からスタートし、インチョンで病院群を形成している。診療所開院当時、インチョン周辺の島嶼は無医村であった。李さんは1989年、インチョン市の工業団地開発予定地区に中央吉病院(現在の嘉泉吉病院)をオープンさせる。病院建設地は荒涼たる原野で、一方の隅では牛が草を食っており、他方の隅は野菜畑や荒地であった。病院開設後も周辺には病院と市庁舎以外の建物はなかった。その地がその後の20年間でビルディングマンションが林立するインチョンの中心地に様変わりしていったそうだ。インチョンにおけるナ・ウン病院や中央吉病院の事例を見ると、病院の発展には町の発展(人口の増加・患者の増加)が必要であるという帰納的結論が言えそうだ。



写真2: 日本租界時代の仁川港(インチョンの博物館のジオラマ)。日本は自国開国(1858年)の18年後、ペリーが日本にしたことを鎖国中の李氏朝鮮に行った。つまり軍艦を派遣し、開国を迫った。不平等条項を一部含む「日朝修好条約(江華島条約)」を1876年に締結し、釜山、元山、仁川(済物浦)を開港させる。これらの港から日本の海外進出が始まり、「日清戦争」「日露戦争」「太平洋戦争」に向かって行き、破裂した。余談であるが、中国、ロシア、アメリカという世界の3巨大国全てに正面から戦を挑んだ国は、歴史上日本だけであることを、発見した。

金城大学 社会福祉学部  
社会福祉学科 教授

福永 肇

Hajime Fukunaga



### ■ ナ・ウン病院の発展

ナ・ウン病院グループは、現在上級総合病院である本院と別院、および3つの健診センターで構成されている(以下ではこの5施設を纏めて「ナ・ウン病院」と表記する)。スタッフ数は700名(内、専門医70名、看護師350名)。430床、26診療科、13診療センター、8手術室。インターンとレジデントの研修指定病院でもある。目標は800床のベッドをもつ病院になること。ある私立医科大学からの経営譲渡の話もあるようだ。将来は医科大学になっていくのかも知れない。

河病院長はハニヤン(漢陽)大学校医科大学出身の医師である(韓国では医師の病院経営者は少ない)。ナ・ウン病院は河病院長が一代で創り上げてきた病院である。河病院長から苦勞と努力の連続であった半生記の話を伺った。河病院長は努力だけでなく運もよかったと語った。今回の「世界の病院から」は、これまでとはスタイルを変えて、河病院長から伺った「どのようにして今日の病院に成長してきたのか」という話の紹介を通じながら、韓国の民間病院の現実、経営課題を理解していきたい。また「百聞は一見に如かず」の諺から、院内写真を多く掲示していきたい。

### ■ 診療所からのスタート

ナ・ウン病院はまだ創設28年目の若い医療機関である。歴史は1989年にインチョンでの診療所開設から始まる。カサ聖母医院という。カサ(佳佐、Gajwa)とは医院が建つインチョンの地名である。開設に際しての手持金は僅か2千万ウォン(現在の換算で約2百万円)であったそうだ。その都度、考えながらステップ・バイ・ステップで徐々に規模を大きくしていく。欲張らず、その時に自分に出来る医療に集中したそうだ。

診療所開設の1989年は運よく韓国の国民皆(医療)保険が達成された年であった。医療機関を受診する病人が爆発的に増加した。1989年は韓国ではしか(麻疹)が大流行した年でもあり、それによって診療所経営は助けられたそうだ。またこの頃にリハビリ(理学療法)が始まり、新しい医療に挑戦できる基盤が出て来た。国民皆保険、はしかの流行、リハビリにより、開院後3か月の間に1日150人の患者を一人で診た。近所の小学校、中学校に依頼し、夏休み期間中に男子生徒の包茎手術を(150人の外来患者に加え)1日35人に行った。この時に診療所にお金が入った。

小さな診療所でのスタートであったが、1年後には診

療所の前にある商店街の建物を入手して移転し、60床の病院として再出発する。病院になると一人では無理なので、他の医師を雇って一緒に診療を行った。病院開設後の数年間は自宅には帰らず、病院に寝袋を持ち込んで寝泊まりする生活であった。1993年に病院は100床に拡張された。1994年に路加医学財団(Luke Medical Foundation)を組成する。

病院経営は順調な時ばかりではなかったようだ。特に1997年のアジア通貨危機を発端とする金融危機の時は大変であったという。IMF支援が実施されたこの金融危機の時に河病院長は「ここで諦めてしまおう駄目だ」と考え、「病院を建てよう」という大きな決断を行う。そして現在の病院本館がある土地の一部を買い始めた。金融危機によって韓国の地価は大きく下落していた。1999年に建設が開始され、翌2000年に新病院が開院する。16診療科、202ベッドを持ち、救急医療にも対応できる地域医療の病院の登場となった。

新病院が開院したこの2000年に、韓国では医薬分業が実施された。新設ナ・ウン病院は幸運にもこの医薬分業に支えられた。医薬分業は政府(保健福祉部)の強行実施となったので、実施に反対する医師会などの声が高く、周りの病院もストライキを行った。結果、患者がナ・ウン病院に集まって来て、202床に増床したベッドを埋めることが出来た。しかしその次に経営危機が来る。医薬分業によって独立開業する医師が増加し、病院勤務医を探すのが大変という事態に陥る。そうした中で、徐々に病院増築を行ってきた。

2001年にはPACS(Picture Archiving and Communication Systems)の導入に至る。PACSは画像保存・通信システムで、送信機能を持つ検査機器から送信された画像データをサーバに保存する。殆どの日本の病院がまだ紙カルテの時代のことであり、さすがに韓国の病院は病院ICT化が際立って早い。私が韓国の急性期病院は日本の20年先を走っているという時の一事例である。

2002年に透析センター、2003年に医学研究センターを開設し、2007年に18診療科、300ベッドに拡張、健診センターも開設。2008年、地域救急医療センターを推進。消化器官、関節、脊椎の専門センターを開設。インファ病院との病院間教育トレーニー契約を締結し、医師の受入れ教育を開始。1.5テスラのMRIを導入。2010年64列マルチスライスCT。2011年に本院を拡張して24診療科400ベッドとなり、透析センターを36ベッドに拡張。この時点で(病床数400床以上の)「上級総合病院」に昇格する。病院は韓国に約1,700ある。しかし上級総合病院は43しかない。2013年にインチョンのソンド(松島)に健康管理センターを開設する。2015年に国際医学研究所、2016年に新たな健診センターを開設。このセンターは国内2番目の火傷手

当て専門部門も持っている。韓国の大型病院であるので、葬儀場を病院内に附設し、フューネラルサービスを行っていた。

現在、ナ・ウン病院は既述の通り430床、スタッフ数700名の上級総合病院で、インチョンにおける地域中核病院になっている。病院の主要価値(Core Value)は「responsibility, kindness, love, innovation(責任、親切、愛情、革新)」「革新」という言葉が眼を引く。現在の病院敷地面積は2,000㎡(606坪)で、インチョンで最も大きな医療施設としてトップクラスの医療を提供している。8つの手術室も最新式である。24時間、プロの医療スタッフがおり、いつ何時にでも緊急手術に対応できる。施設は快適、病室は清潔で、最新式の温度・湿度管理が出来ている。3D診断画像も提供できる。



写真3: 病院ロビーのビリヤード台。私は病院でビリヤード台を初めて見た。布製の垂れ幕は「2月14日(すなわちこの日)から17日まで、政府保健福祉部による認証評価審査中」という掲示で、病院内の彼方此方に掲示されていた。300床以上の総合病院は3年ごとに政府保健福祉部の「認証評価」の審査を受けなければならない。韓国の病院にとって最も大切な認証で、どの病院でも「認証評価マーク」は病院玄関の一番目立つところに掲示してあった。評価にて最も重要視されるのが、「患者の安全」と「診療の質」で、審査でもそこが強調される。病院見学をしたこの日、病院職員は審査対応に集中しているとのことであった(取り込み中に誠に申し訳ない)。

### ■ 健診センターを中核に据えた病院展開

ナ・ウン病院グループの特徴は、3つの高水準の健診センターを展開していることであろう。日本の地域中核病院ではあまり見かけない事業展開の仕方である。クリニックから60床の病院に変更した時に健康診断を考えたそうだ。現在ナ・ウン病院は3か所に健診センターを持ち、健診分野ではインチョン地域最大の規模を誇っている。利用者数は1日当たり800~900人だそうだ。80~90人ではない。なんと凄腕。検査水準は韓国最高レベルを誇っているそうだ。健診に対しては量的な成長だけでなく、CRM(顧客関係管理)チームを組成して不満の声やクレームに対処し、質の向上にも注意を払ったそうだ。健診機器の整備とともに健診への質の管理をきちんと行うことによって、利用者からの高い満足度を得ている。10年前から職員たちによる「親切サービス」に力を入れている。



写真4: 病院内にCRM室がある。CRMはCustomer Relationship Management(顧客関係管理)という意味。日本の病院にはCRMの思想も知識もノウハウもまだない。相当遅れている。患者Aさんについては病歴と支払の記録しかない。Aさんの顧客情報は主治医やスタッフが個人の頭に留まっているだけで、病院内で共有も可視化もされていない。CRMは日本が韓国の病院にこれから学ぶべき項目の一つだ。



写真5: CRM室。患者など外部からの照会に対応する。受付は記録に残し(顧客情報管理)、すぐに回答が出来なくても後に電話等でフォローできる顧客関係管理体制がとられている。健診や診察の予約もここが行う。机の前の仕切り板には病院の1つのミッション、4つのビジョン、5つのコア・ヴァリューのポスターが掲示されてある。



写真6: 健診センター玄関。回転ドアや生きた木が植樹されている処が「いかにも外国の病院だなあ」との感想になる。



写真7: 健診センター1階にある「Industrial Health Center」。韓国では例えば労働衛生法といった法律で、定期的な労働者の健診受診が要請されているのだと思われる。その健診のための産業医療専門のセンター。車窓から見たインチョンは工業団地や町工場が広がっている町でもあった。



写真8: 健診センター受付(2階)。2階受付は一般会社依頼の健診受付で、その他の一般健診や産業労働健診の受付は1階にある。健診センター利用者は1日800~900人であるが、検査コースによって受付を区分しているのだろう。



写真9: 健診センターの壁面や床面は明るいクリーム色の大理石パネルやマホガニー色で表装された木製建材が使用され、ホテルの雰囲気である。



写真10: 健診センター待合ロビー。