

Vol. 173 2018.2.8

理事長トーク Top Interview

「月刊 医療経営士」に掲載されました。

医療法人社団 健育会 理事長 竹川節男



2018年2月発行「月刊 医療経営士」の「リーダーの肖像」に私のマネジメントに関する記事が掲載されました。



医療経営士とは、医療機関をマネジメントする上で必要な医療および経営に関する知識と、経営課題を解決する能力を有し、実践的な経営能力を備えた人材で、これからの医療現場を担う重要な人材と位置づけられます。「月刊 医療経営士」と銘打ったこの雑誌はそのような医療経営士のための専門誌です。

今回は医療法人の経営者を連載で特集していく「リーダーの肖像」というコーナーの取材を受けました。取材では、私が先代理事長から理事長を引き継いでからの歩みや、質の高い医療を提供し続けるために就任当初から取り組んできた経営の仕組みづくりなどについてお話しさせていただきました。



また、健育会グループの病院・施設で職員が取り組んだ理念共有プロジェクトと、プロジェクトの成果として職員の皆さんがビジョン達成時にどのような姿になっているかを明確にするために、職員が考えたシナリオで職員自身が出演する「各病院・施設の理念達成時の姿の映像化」に取り組んだことについても話しました。これは健育会グループが病院・施設理念を掲げ、その理念の実現していくために、「各々の職員がどうあるべきかということを確認にすること」をいかに大切にしているかの一例として紹介しました。



最後に、若手の医療経営士の皆さんに向けて「まずは経営を好きになる」というアドバイスをしましたが、これは様々な仕事に言えることです。医療・介護職においても人と対話すること、そして医療や介護の技術を人に提供することが「好きになる」ことが大切です。好きであれば、多少辛いことが起こったとしても耐えることができ、そして成長する喜びを感じられるはずだと思います。

記事中では、その他にも私の考えをとともわかりやすくまとめていただきました。日本医療企画社に許可をいただき、記事を掲載します。職員の皆さんに、ぜひ読んでもらえればと思います。

# リーダーの肖像

医療法人社団 健育会 理事長・CEO 竹川 節男

## 質の高い医療を提供し続けるため 経営の仕組みづくりを推進

1995年の理事長就任当初から、医療の質を高めるために「経営の仕組みづくり」に着手。グループのミッションを掲げ、さまざまな方法を通じてそれを各病院・施設の現場職員に浸透させることで、質の高い医療・介護サービスを継続的に提供することのできる体制をつくっている。

### 良い医療をして利益を出す この思いが経営者としての出発点

9カ所の病院を中心に、診療所、介護老人保健施設、グループホーム、有料老人ホームなどさまざまな医療・介護サービスを提供する健育会グループを1995年から率いてきた竹川。理事長に就任した当初から取り組み始めたのが、経営の仕組みづくりだった。

今でこそ質の高い医療を継続して提供するには、経営が不可欠であるとの認識が広まっているが、当時は、「経営=金儲け」と思われていた時代。そうしたなかで竹川が経営の仕組みづくりに着手したのは、健育会の創設者である父による影響が大きかった。

竹川の父は53年に竹川病院を設立、さらに65年には熱川温泉病院を開院した。小学生だった竹川が見ていたのは、2つの病院の経営を担いながら臨床も、現場の管理も一手に担う父の背中だった。

「当時から父は私に、『経営は大事だ』と話していた。しかし父自身は人手不足もあって自らプレーヤーとして臨床を行いながら飛び回っていた。その頃から、理事長は法人全体の方針や方向性を示す役割に専念し、各病院の管理は各病院で実施し、本部がそれをバックアップする体制が必要だと感じていた」と振り返る。法人として3つ目の西伊豆病院のオープンにあたって、竹川自らが開設準備とその後の運営管理、診療を担ったことでその思いが実感となった。

もちろん、経営の仕組みづくりは最初から順調に進んだわけではなかった。父の代からの古参の職員のなかには反発もあり、孤軍奮闘の時期もあった。その頃の竹川を支えたのは、「良い医療をして、利益を出す病院をつくる」という熱い気持ちだった。

同時に竹川は経営について学ぶべく、経済同友会に医師として初めて参加。尊敬する元富士ゼロックス代表取締役社長の故・小林陽太郎のすすめによるものだった。「当時は『経営を学ぶなら経済同友会に入りなさい』と言われた意味がよくわからなかった。今になってみると、経営を学ぶということは、本物の経営者に接して、人となりを知ること。ここで出会った本物の経営者からはたくさんのことを吸収した」と振り返る。

竹川が経営において重視していることのひとつが、事業計画だ。現在、同グループでは各病院で数値目標と質の向上計画を年度ごとに立て、その計画どおりに進んでいるかを毎月管理している。事業計画を立てるにあたっては、各病院の経営を担うマネージングディレクターが作成した原案をもとに、竹川と本部職員が、組織の方向性や前年までの実績など豊富なデータを踏まえて指摘・アドバイスをし、修正。2カ月ほどをかけて作り上げていく。

「現場の状況や課題を把握しながら、グループの進むべき方向に導くためのすり合わせが必要になるので、時間をかける。そして、計画が決まったら、その数字とズレがないかを日々チェックすることで管理を行っていく。基本的なことではあるが、非常に大事だと思っている」と竹川は話す。



## 目指すのは 地域で存在意義のある病院づくり

健育会グループは全体で職員約3300人を擁する組織となった。竹川は理事長就任当初に掲げたミッション「光り輝く民間病院グループ」を実現すべく、これを職員に浸透させるビジョン・バリューを策定しているが、常に全職員に浸透させるのは容易ではないと言う。「ミッションがお題目になっているところと、職員の魂に入り込んでいるところでは雲泥の差がある。どうやってミッションを魂に入れるかはいつも考えている」

具体的には、入職後に行われる研修で竹川がグループの進むべき道について丁寧に話しているほか、各病院で毎年グループの方針を踏まえて「1年後の姿」を定め、それを現場に落とし込んできた。さらに、理念共有プロジェクトと題して、理念を達成したときの各病院・施設の姿を職員らで議論し、それを映像化。シナリオ作成・出演なども職員が行った。竹川は「職員がストーリーを考えて、それを自分たちで演じることで、自分たちが働く病院が目指しているものを体験するいい機会になった。そういうふうに、職員が目指す姿について考える場をできるだけ多くつくっていくことが大切だと思っている」と話す。

さらに新たな展開として、2017年11月6日には、情報・医療分野の研究機能を有する慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスとの協定のもと、これまで同グループが実践してきた臨床と研究・教育の融合により新たな価値の創造を目指す湘南慶育病院をオープンした。同院は神奈川県藤沢市の掲げる「健康と文化の森」地区内の中核施設としても位置づけられており、産官学連携で地域住民が安心して健康に暮らし続けることのできる魅力的な地域づくりに取り組んでいく方針だ。

「計画自体は非常に順調に進み、無事オープンすることができた。ただ、問題はこれから。民間が運営するからには、黒字経営で新たな価値を創造し地域に貢献しなければ意味がない。今後は、これまで当グループが培ってきた経営手法を用いて、しっかりと目的を達成していきたい。また、ほかの病院についても人口減少や医療・介護ニーズの変化など各地域によって異なる課題を抱えている。各病院が地域において質の高い医療・介護サービスを提供し続けることによって、存在意義のある病院を目指していきたい」と竹川は未来を見据えている。(本文、敬称略)

### 理念と経営哲学

#### ▼経営の仕組みづくり

各病院に経営を担うマネージングディレクターを配し、診療との分離を図る。各病院の経営管理はマネージングディレクターが担い、本部が支援する。

#### ▼理念を考える場をつくる

多くの拠点を持っているため、理念の浸透には力を注ぐ。「1年後の姿」の策定や理念ビデオの制作など職員が理念について考える場をつくる。

月刊 医療経営士 2018年2月号

発行人 林 諄

編集人 阿部 望

発行所 株式会社 日本医療企画