

## 2024年度健育会グループ新入職員中途研修を実施しました

医療法人社団 健育会 理事長 竹川 節男



2月3日（月）と2月17日（月）に、ソラシティカンファレンスセンターにて、新入職員中途研修を開催しました。健育会グループで働く上での心構えについての理事長講話と研修を実施し、グループへの理解を深めてもらいました。

研修の前半では、健育会グループを紹介するの為のオリエンテーションを実施しました。冒頭で健育会70周年の記念ビデオを放映し、その後、理事長講話で私から「健育会グループのMVV、職員の皆さんが理解すること」について以下のようなお話をしました。

また後半では、株式会社ビーフォーシーの相部博子先生による「Our Team 心を豊かにする病院<ディズニー成功の3原則>」について講義を行い、チームの生産性を高める情報共有の方法と、心を豊かにさせるための接遇の質について、ディスカッションも交えて学んでもらいました。



私が理事長講話でお話した内容をご紹介します。

今日の研修は、健育会グループがどのようなグループで、何を考え、何を目標として進んでいくかを、皆さんに理解して頂くことを目的として行われています。皆さんには既に医療人としてのスキルがあるかと思いますが、健育会グループは他のグループとは考え方も「しくみ」も大きく異なります。本日の研修を経て、健育会グループの理念が皆さんの考え方と合うか、改めて感じて頂きたいです。



健育会グループは、今年創立72周年を迎えました。私が理事長になって約40年の月日が経とうとしています。かつて、私の先代は2つの病院で、診療と経営を同時にこなしていました。先代の姿を見て私は、このまま同じことを行っているだけでは経営が成り立たない、と感じていました。私は、経営について学んでいく中で「しくみと経営」という基盤が循環してこそ、経営は成り立つ、ということを知りました。



健育会グループの一員となってから、皆さんはグループの理念について幾度もお話を伺ってきたかと思います。繰り返しになってしまうかもしれませんが、健育会グループの理念を理解して頂くことは、グループの職員になる上でとても大切なことです。

もしこの理念が理解できなければ、働いている中で「自分の考えと合わない」という感情が出てくるはずですが。この先も健育会グループと共に歩んでいけるかどうか、その判断材料としてこれから話す内容を聞いて頂きたいと思います。

私が30年前に作った「ミッション」「ビジョン」「バリュー」のMVVという経営理念と、皆さんが毎日一生懸命働いている行動が直接繋がっている、ということを知って頂く為に、具体的な例を上げながらお話をさせていただきます。

まずは「ミッション」についてです。組織の存在する意義についてのお話です。

先代から病院を継いだ当初は、病床は350床ほどしかなく、医師も数えるほどしかいませんでした。私は「病院を経営する意義が果たしてあるのか」ということを考えていました。

当時、世の中は民営化政策の過渡期にありました。丁度、国鉄が赤字経営になり、国で抱えることが不可能となって民営化した時期でした。全てを国が負担する必要はない、という考えが根つき始めたのです。

戦後、日本を復興させるべく国は全ての企業に対して補助金を出し、育成をしてきました。しかし日本が経済不況に陥り、高齢化社会への問題も抱えていく中、政府は民間の活力に頼り始めたのです。

その範囲の中に医療はあまり関わっていませんでした。医療を民営化してしまっただけでは、患者さんの治療を優先させず、営利目的で利益を出す病院が出てくるのではないかと危惧されたからです。

しかし、その一方で公立病院は常に赤字経営でした。一定のレベルの医療を行えば赤字になる、ということが当たり前の時代だったのです。

財政を国に任せ、それでいて経営が厳しいという問題を抱えていた当時の医療は、いつか滅びる、と私は考えていました。

更にその頃、ソ連では国の財政が崩壊しました。国が崩壊するという現象を目の当たりにしたのです。

国が崩壊してしまえばゴミも収集されず、水道も機能せず、もちろん医療機関も閉鎖されます。

国の医療機関が崩壊すれば、患者さんの命を守ることはできません。

国に頼ってばかりではいけない。このままでは日本もいつか医療が崩壊する、と私は強い危機感を持ちました。

この経験によって私は、質の高い医療を効率的に提供する、という発想に至りました。これこそが私の使命だと感じました。

私は健育会グループの「ミッション」に「光り輝く民間病院グループ」というテーマを掲げました。

民間病院が質の高い医療を効率的に提供しなければ、日本の医療は支えられません。

民間医療であっても力があり、患者さんを守ることができる医療体制を取り入れて、効率的な経営を行う。その先陣を切ったのです。



「光り輝く民間病院グループ」という使命を掲げたばかりの頃は、医師や看護師の人数も少ないのが現状でした。

私はどうすればよりレベルの高い医療を提供することができるか、職員の皆さんの意見を日々伺いました。

すると「もっと医師や看護師の数がほしい」という意見が多方から上がってきました。

長期的なビジョンでは、人材を増やす課題は解決をすることができますが、目の前にある問題を打開する解決策には繋がりません。

医師の数や、看護師の数が少ないとしても、質の高い医療を提供する為にできる「しくみ」はないだろうか。

眼前に広がる課題解決に対する「健育会グループの理事長としてのあり方」を考え始めたのです。

そうして日々邁進していく中、国が公立病院の民営化を唐突に推奨し始めました。

公立病院に補助金を出さない、と前触れもなく打ち出したのです。

この急激な政策を受け、公立病院の医療は崩壊しました。

私がいずれ訪れる、と危惧していたことがまさに起こった瞬間でした。

政府は病院の民営化を推進してはいるものの、民間医療の効率化はまだまだ浸透していません。

健育会グループは皆さんのベースアップを行っていますが、一般の民間医療はベースアップを行う余裕すらあり

ません。しかし国立病院は国家公務員だからという理由で簡単にベースアップされています。

医療の民営化を推奨しながら、国家公務員にばかり税金をむやみに流し込んでいる現状を見て、私は国の医療が崩壊するのではないかと、ひしひし感じています。

国の医療が崩壊してしまった時、一番被害を被るのは弱い立場の人々です。患者さんや介護を必要としている方々が蔑ろにされてしまうのです。弱い立場の方々が悲しい目に遭うような国になどなってほしくはありません。日本に生まれて幸せだった、と思える国であってほしいと、私は強く願っています。

次に、公立の医療と、民間の医療とでは何が違うのか、具体的な例を上げながら説明していきたいと思います。

今から13年前、東日本大震災で石巻港湾病院が津波被害を受けました。

海沿いに近い病院でしたので、地震が発生する以前から、氾濫したケースを想定した訓練をいつも行っていました。しかしその想定以上の津波が襲ってきたのです。

悲しいことに、訪問看護に出ていた職員と、病院のことを心配して自宅から駆けつけようとした職員の方3名が津波に巻き込まれて亡くなってしまいました。しかし、病院の中にいた患者さん、職員は誰一人として被害に遭いませんでした。

直接的な被害は被らなかったものの、市は食料を分けることすらまともに行ってくれませんでした。

3月の極寒の中、職員たちは自分たちが着ている服を患者さんにかけて励ましました。

電気も水もない、ライフラインが断絶した状況の中で一日一日を過ごすうちに職員は「このまま患者さんと私たちは凍死するのではないか」と思ったそうです。

その後、道路事情が落ち着き、本部から救援に向かった部隊と連絡が取れ、最低限の資材物資を届けることができました。

もうダメだと諦めかけていた職員たちは「本部が助けてくれる」という希望をもとに患者さんの診療にあたりました。

それから石巻港湾病院は瞬く間に復旧を致します。ガスが開通していない状態の中、全ての器具を電化に変えるなど機転を利かせ、ネットワークを通じ、グループ全体でサポートを行いながら立ち回り、わずか半年で元通りの医療状態に戻すことができたのです。

しかし、震災を目の当たりにした患者さんやご家族には、大きなトラウマが生まれました。

海沿いに近い病院で過ごしていれば、再び津波に巻き込まれるのではないかと、という恐怖が芽生えたのです。

そこで健育会グループは、患者さんやご家族の心配をなくすために、早急に高台に位置する場所へ現在の石巻健育会病院を作りました。



健育会グループのスピーディーな行動に対し、市立病院はどのような対処をしたのか、お話をしていきます。  
市立石巻病院の取った行動は、病院閉鎖でした。国からの援助がありながらも市立石巻病院は、自衛隊を駆使して全ての患者さんを被害のない病院へ搬送しました。

医師や看護師たちは歩いて誰もいなくなった病院を後にし、早々に復旧を断念したのです。

健育会グループは、他のグループの支援を受けてわずか半年で完全復旧をしました。それに比べ、市立石巻病院は病院閉鎖の道を辿りました。

私はこの対処の差こそ、典型的な民間病院と公立病院の差だと思っています。

健育会グループと市立石巻病院の復旧における力の差は、医療雑誌「医療タイムス」にも取り上げられました。

東日本大震災での被害からの復旧に関して、いわき湯本病院の例もご紹介します。

いわき湯本病院は、内陸に位置していましたので津波の被害はありませんでした。

震災直後は給水車が来ていましたが、地域に住んでいる人々は二次災害を受け、次々と街を後にし、周辺から住民が消えてしまいました。そして市にガソリンがなくなったことにより、給水車による配給を停止してしまいました。

そこで健育会グループは、本部のネットワークを駆使し、静岡から給水トラックを手配して水を配送致しました。

こうして全てのライフラインが繋がり、いわき湯本病院は、病院の機能を継続することができたのです。

自分たちでできることはないか、という諦めない心が困窮した状況を打破するのです。

次に、西伊豆健育会病院の例を上げます。

西伊豆地区には当時、救急病棟が存在しませんでした。

その為、患者さんを病院に搬送する間に、出血多量で亡くなってしまった、というケースが起きました。

そこで街や県の人々から救急病院を作ってほしいという要請が上がりました。

私は、医療というものは「地域から求められていることに応える」ことこそ使命であると感じている為、すぐにその要請を受け入れました。

開設以来、西伊豆健育会病院では「救急搬送を断らない」という理念のもと、今も運営を行っています。



コロナ禍における対応についてもお話致します。当時、2000の病床を抱えながらも、健育会グループには、コロナウイルスの専門病院がひとつもありませんでした。私は社会貢献のために早急に石川島記念病院をコロナ病院にするという判断を下しました。

それまで救急も行っていなかったリハビリ病院でしたので、コロナ患者を受け入れる為のシミュレーションを行い、リハビリ患者用だった47床を18床に減らしてコロナ病床にあてました。

当時の状況は「報道ステーション」にも大きく取り上げられました。

このように「スピード」と「チャレンジ精神」で大いなる力を発揮することができるのが民間医療の強みです。法的な機関は前例がないことに対して非常に消極的です。もし皆さんが、チャレンジ精神を持って新たな取り組みをしようとした時「誰が責任をとるのか」と言われたら「理事長が責任をとる」と言ってもらって構いません。

「スピード」と「チャレンジ精神」があれば全てのことは乗り切れると、私は思っております。

ここで「MVV」の「ビジョン」について詳しくお話をさせていただきます。

チーム医療を徹底して行う為に、私は「病院理念」を掲げています。地域の特性や経営資源の大きさによって、それぞれの病院がどのような病院であるべきかを明確に規定しています。

長期的目標を持ち、どのような組織になるべきか考える、その理想像こそが「ビジョン」です。

それぞれの病院によって理念は違います。自分がある病院の理念がどのようなものなのか、しっかりと理解をするよう心がけてください。

自分の理念と病院の理念とが、意識せずに自然と同じになることが理想です。

私の友人である公立病院で働いている医師は、一生懸命働いても経営が赤字になる、とっていました。

原因は、病院の理念がしっかりと職員たちに認知されていない部分にあります。

どれだけ医師や看護師が懸命に働いても、思い描く理念のベクトルがバラバラでは結果に繋がりません。

健育会グループでは、病院の理念に向けて全員が同じ方向を見つめて行動しています。

ひとつひとつの小さな意識も、数が集まれば大きな力となり、それは効率的な医療に繋がっていきます。

最後に、MVVの「バリュー」についてお話を致します。

健育会グループでは「クライアントの心を豊かにする病院グループ」をビジョンに掲げています。

このビジョンを実現するためには「7つのクライアント」が求めていることに応じる必要があります。

7つのクライアントとは「患者さん」「ご家族」「地域」「紹介元」「取引先」「職員」「株主」のことです。

それぞれのクライアントが健育会グループに何を求め、期待をしているのか。健育会グループにはどのような価値があるのか、という要望に対してしっかりと応えていく仕事求められます。

クライアントが期待している価値をないがしろにし、自分たちが思っていることを押し付けてしまっただけでは、クライアントは喜んでくれません。

患者さんが求めてくるものは患者さんによって全て異なります。昨日と今日ですら移ろい変わっていくものです。

その絶妙な違いをチーム全体で共有し、都度アプローチを変え、患者さんに提供する。このようなチーム医療が確立された病院こそ、質の高い病院だと思っています。



皆さんはまず、自身の役割をきちんと理解した上で業務に取り組んでください。

そして自分はチームの一員だと思って情報を共有し、同じ理念に向かって励んでください。

この積み重ねが健育会グループの「MVV」に繋がっていく、という自覚を持ちましょう。

私は理事長になってから常に、皆さんの仕事ぶりが日本の医療を支えていく、とお願いしています。心地よく、やりがいに満ちた仕事をこなせる環境作りについて、私は常に真剣に考えています。



医療とは「求められるもの」に対して「提供」をする究極のサービス業です。

サービス業としての医療のあり方とは、患者さんが求めていることに対し、安心を与えることです。

ナースコールを押してすぐ呼びかけに応える、ただそれだけで患者さんは安心をします。

ドクターがやってきてくれただけで、セラピストが一生懸命取り組んでくれただけで、患者さんは安心するのです。

患者さんが安心をすると「幸せホルモン」が分泌されます。「幸せホルモン」は患者さん自身の治癒力を上げます。「幸せホルモン」が出るようなサービスを提供することこそがサービス業としての医療に繋がるのです。



私は、健育会グループ創立70周年を境に、今までの健育会グループの理念を総括をした「Our Team経営」という目標を掲げました。

この「Our Team経営」には「安全」「確固たる経営」「愛情を持って親身な対応」の3つの要素があります。これらの要素は、優先する順番がポイントとなります。

まずは「安全」です。患者さんに対して確実に安全な医療を提供する、という取り組みです。

「安全」な医療が行われないと、その医療機関は瞬く間に廃業します。

私はレベル3以上のインシデントに関して24時間以内に報告を受け、把握をしています。

問題が起こった時に私が責任を取れるよう、このような対策をしています。

2つめは「確固たる経営」です。

医療職だから医療のことだけをやっていけば良い、というのは昔の考え方です。

職員全員で「経営」に関与すると、効率的で安定した医療に繋がっていく、という実感を持ってください。

3つめの「愛情を持って親身な対応」に関しては「医療人としての哲学に基づいた行動」を期待したいと思っています。

哲学とは「人間の尊厳は平等である」「人の命は何よりも尊い」という認識です。この2つを常に意識するようにしてください。

もちろん、皆さんは既に医療人としての哲学をしっかり持っていると思います。しかし日々業務をこなす上で意識が薄らいでいってしまうことも現実です。

医療人としての哲学を忘れないよう「人間の尊厳は平等である」「人の命は何よりも尊い」ということを改めて強く意識するような「文化」を作っていこうと考えています。

医療人としての哲学を磨けば磨くほど、人間の尊厳や命の尊さに則った行動が生まれてくると私は信じています。



最後に、私から皆さんへの約束をお伝えします。

私は皆さんに「仕事のやりがい」を持てる環境を作ります。

そして、業務の中で仕事のやりがいを持ってもらい「一人ひとりの人生の夢」を抱く精神的な余裕を生み出す土台を作っていきます。

そして皆さんの「医療・介護に携わるものとしての使命感」を育てていきます。

健育会グループは、様々な研修や学会発表を行っています。忙しい業務をこなしながら行いますので、一見面倒に感じるかもしれません。しかし、この取り組みは皆さんの「医療・介護に携わるものとしての使命感」を育てていく上でとても重要です。これらの学びは、やりがいに繋がり、評価や医療人としての哲学にも繋がっていきます。

私は、健育会グループの方針を「Show The Flag」として、旗を掲げて示していきます。他の病院グループとは異なる効率的な医療を行い、日本の医療を最後まで支えていくつもりです。

もちろん、皆さんがチャレンジしたい気持ちも支えていきます。何か問題が起こった時や、皆さんが新たな挑戦をしたい時、私は必ず最後まで責任をとります。

私は皆さん一人ひとりと共に、健育会グループの文化を作っていきたいと思っています。

最後に、ビーフォーシーの相部博子先生による「Our Team 心を豊かにする介護施設<ディズニーの成功の3原則>」の講義を行いました。講義の前に、相部博子先生から皆さんへお話がありました。



竹川理事長は入職した方たち全員に必ず、健育会グループの理念や方向性についてお話になります。私はこれまで様々な企業を見てきましたが、ここまで献身的に、ひとりひとりに時間を割いてお話をする方はほとんどいません。

竹川理事長は常に本気で取り組まれています。だからこそ、安定した経営と実績が結果として現れているのだと思います。

ですが、トップの方の思いだけでは「Our Team経営」や「健育会グループの伝統に基づいた文化」は作れません。皆さんひとりひとりが健育会グループの掲げる目標に向かって、日々励んでいくことが大切だと思います。

皆さんがそれぞれの役割を理解し、職員全員で同じ目標を掲げながら「Our Team経営」を認識する。この意識は健育会グループの「MVV」に繋がっていきますので徹底して頂きたいです。

「人間の尊厳は平等である」「ひとの命は何よりも尊い」という医療人としての哲学も磨いて「愛情を持って親身な対応」を常に心がけましょう。この2つの使命を達成させて「光り輝く民間病院グループ」を皆さんと一緒に作っていきましょうと思います。