

医療タイムス

週刊医療界レポート

2012.5/14 No.2059

特集

新病院開設を進める医療法人の成算 将来を見据えた施設・事業展開



タイムスインタビュー

医療とは、医師と患者の共同作業
現場の実情を汲み上げ施策へ反映

日本医師会 会長

横倉義武氏

タイムスレポート

日本M&Aセンター出版記念セミナー
医療機関も後継者不在が深刻
M&Aで地域医療の存続へ

Top News

介護報酬改定検証・研究委員会が初会合 厚労省
2014年度の第1号被保険者に対する認定者は18.3%に 厚労省

新病院開設を進める 医療法人の成算

将来を見据えた施設・事業展開

診療報酬が2回続けてネットプラス改定になるなど、医療界にとって環境は改善しつつある。とはいえ病院数自体は今も減少傾向が続く。厚生労働省の医療施設動態調査によると、全国の病院数は2012年1月末時点で8605施設。その1年前には8658施設あった。この1年だけでも50以上の病院が減少しているのである。そうした中で、新たに病院を開設する医療法人グループも存在する。どのような将来展望を抱き、どのような経営・運営方針を持っているのだろうか。



人材教育、スケールメリットが 事業展開の鍵を握る

医療も規制改革の対象
経営努力、マネジメント能力が必要

健育会グループは、医療法人健育会を中心に、5つの法人から構成されており、関東、東海、東北、北海道にある7つの病院を中心に、老人保健施設、グループホーム、有料老人ホームなどの施設を運営している。

健育会グループ代表の竹川節男氏が、事業拡大を推進する上で道筋を決定づけたのが、1996年に出された規制改革委員会（構造改革を進める上で必要な規制の在り方を検討する場として1995年発足。事実上、同委員会が、規制緩和政策を決定づける場となっていた）の答申だった。

竹川氏は「健育会の理事長に就任する直後だったと思うが、規制改革委員会の答申で『医療分野も規制改革の対象であり、例外ではない』と示されたことに、私は賛成だった」と話す。竹川氏は以前から医療や福祉、社会保障は聖域と言われてきたが、それは国家の財源が豊富であることが大前提であり、国の財源が厳しくなれば、医療の財源が増えることはあり得ないだろうと考えていたという。財源が厳しい環境で質の高いサービスを提供するためには、医療分野の規制改革は避けられないと予測していたのだ。

理事長に就任した竹川氏は、規制改革の基本的な考え方として示された「経営努力、マネジメント能力があるところが効率的かつ、

健育会グループ

良いサービスを展開する」に共感。その考えのもとグループ運営に邁進してきた。現在、同グループの全国の病床数は約970床、介護施設定員は約600人。職員数は約2500人（内、常勤職員1972人）と堅調な伸びを示している。

スケールメリットの効果 震災時にも発揮

理事長就任から17年経った竹川氏が、グループを運営する上で必要不可欠と痛感しているのがスケールメリットの効果だ。当初は、病院運営においてはスケールメリットの効果は感じなかったが、それは間違いだったと振り返る。「事業を進めていくと、特に教育、研修、人事、購買力、資金調達においては、スケールメリットが非常に大きく働き、経営に与える影響が大きかった」

竹川氏は昨年の東日本大震災の際にも、スケールメリットの大きさを「まざまざと再認識させられた」と強調する。同グループは当時、宮城県に石巻港湾病院、ひまわり在宅グループ、福島県にいわき湯本病院があり、被害を受けた。「未曾有の災害が起きたとき、被災地で危機的状況にある施設をグループ全体で支えることができたのは広い地域で展開していたスケールメリットに



健育会グループ代表の竹川節男氏

よるもの」と振り返る。

同グループでは震災当日、災害対策本部を東京都千代田区の健育会グループ本部に設置。すべての指揮系統を災害対策本部で担い、被災地に支援部隊を派遣した。支援部隊には、同会のすべての施設から、医師、看護師など医療従事者をはじめ、介護福祉士や事務職など、すべての職種が参加し、発災から2日後の3月13日には、現場で必要な物資を東京、北海道、静岡から調達し、被災した施設に

健育会グループ沿革

1953年	竹川病院 設立
1965年	熱川温泉病院 開設
1989年	西伊豆病院 開設
1991年	石巻港湾病院 開設
1993年	竹川病院改築（全床療養型病床に転換）
1994年	土肥クリニック 開設
1996年	熱川温泉病院改築
1996年	株式会社ヘルスケアシステムズ 設立
1997年	介護老人福祉施設ケアポート板橋 開設
1999年	介護付有料老人ホームライフケアガーデン熱川 開設
2000年	介護老人保健施設しおさい 開設
2003年	熱川温泉病院、療養型病床群へ移行
2006年	介護付有料老人ホームライフケアガーデン湘南 開設
2006年	医療法人常磐会 グループに加入 ・いわき湯本病院
2007年	ココタウンクリニック 開設 竹川病院 増床移転 ケアセンターけやき 開設
2008年	医療法人善成会 グループに加入 ・花川病院 ・ふれあいクリニック ・介護老人保健施設オアシス21 ・グループホームかもめの家 ・グループホーム延齢草
2012年4月	IHI 東京病院を事業承継、石川島記念病院として開設 介護老人保健施設しおん 開設

入るといった機動力を発揮した。

使命感、連帯感を育む 研修・教育の成果を実感

竹川氏がもう1つ、震災で痛感したのは、研修・教育の成果だった。同グループでは、職員1人ひとりが能力向上を目指すのは医療人として当然の義務であり、それをサポートするのが経営の役割であるという考えから、全職員に教育、研修の機会を設けている。

各院内、施設内の研修はもとより、グループをあげて看護研究会、リハビリテーション研究会、チーム医療症例検討会、医師研修会、看護師長・主任研修会、新人研修会、新社会人入職研修会一などの研修・研修会、症例発表会など活発に実施している。他病院、施設の症例を通じ意見を交換し、時には指摘し合い、議論を重ね切磋琢磨している。同時に、健育会グループとしての理念、事業展開を共有することを積み重ねてきた。

いわき湯本病院では、震災直後は、一部の職員が家族とともに避難し、職場を離れたが、10日以内には、離れた職員のほとんどが職場に戻り、今まで通り勤務についてくれた。「改めて、職員たちに共通して、日々の仕事への使命感、そして『健育会グループの一員である』という連帯感が育っていること、根付いているのだと感じることができた」（竹川氏）今までの教育、研修の成果が、危機的状況を跳ねのけることにつながったのだ。

この度の震災の対応で発揮された職員の使命感、連帯感を醸成してきた背景について竹川氏は、「1つ目はグループの進むべき方向性(MVV)を共有するための理念教育の実施、2つ目は充実した院内・



4月1日、健育会グループに仲間入りした 左) 介護老人保健施設しおん、右) 石川島記念病院

院外教育研修制度、3つ目は理事長賞や人事制度をはじめとする人を評価する仕組みの存在があった」と語る。

2つの新規事業 石川島記念病院 老健しおん

同グループではこの4月1日に、病院、介護施設が1カ所ずつ仲間入りをした。東京都中央区にある石川島記念病院と、宮城県石巻市にオープンした介護老人保健施設しおんだ。

石川島記念病院は、現在の株式会社IHIが、1931年に開設したものを、同グループが事業承継した。事業を引き継ぐにあたっては、同院の地域における役割、機能はそのまま堅持することを前提に、地域住民のニーズ調査を実施した。

石川島記念病院のあるエリアには、聖路加国際病院という基幹病院がある。これは極めて重要な検討項目であったと竹川氏は指摘する。「聖路加病院の使命(基幹病院、高度急性期、特殊治療に対応。全国から患者が集まることから、待ち時間が長い傾向にある)と、当院の使命(日常診療、地域密着、患者を待たせずニーズに絞った診療科目を設定)は、別にあることも分かった」と、聖路加病院を補う形で十分経営が成り立つと判断したと語る。「重要なのは、地域需要と、当グループの経営バランスだ」と竹川氏は強調する。

新規事業のもう1つは、介護老

人保健施設しおんだ。同施設は、宮城県石巻市にあり、建設途中、震災で津波の被害に遭う中、当初の予定より10カ月遅れだが開設にこぎつけた。同施設では、地域の要介護者が安心して在宅へ復帰するための介護サービスを提供していく。同地区には、同グループの石巻港湾病院、ひまわり在宅グループがあり、地域連携の効果が期待が集まっている。

次の事業展開 アジア中心にノウハウを輸出

同グループでは次の事業展開として、「当グループが培って成果を出してきた医療、介護事業における仕組み、ノウハウを、輸出できるのではないかと」（竹川氏）というように、海外進出も見据えている。

さらに竹川氏は、海外進出においては、特に東アジアで進行する高齢化などを鑑み、「医療よりも介護が成功する」と推測している。「当グループのノウハウを、それこそ日本の介護事業モデルとして、中国、台湾、シンガポールを中心に輸出できれば」と展望する。

また、国内においても、2年後には東京都練馬区で介護老人保健施設をオープンする予定だ。

人材教育に力を注ぎ、スケールメリットを生かしながら、事業を拡大し続ける健育会。これからもその歩みを止めず、医療、介護界に一石を投じていく。