

## 新入職員に直接、 グループが目指すべき方向性を話しています。

医療法人社団 健育会 理事長 竹川 節男



健育会グループでは、2018年4月に90名以上の新社会人を採用しました。また中途採用でも多くの職員を採用しています。その際、私は出来るだけ皆さんと直接お話しするように心がけています。それは健育会グループのそれぞれの病院・施設に集う職員一人一人が方向性を一つにしていけることがとても大切だと考えているからです。

新社会人には入社後半年が経ったタイミングで、また中途採用の職員には病院・施設とも年1回の機会を作って研修を行い、理事長である私自身が「健育会グループの進むべき方向性」や「大切にしていること」を直接伝えています。今年度は、10月1日と10月9日に「新社会人フォローアップ研修」が、11月5日と12月10日に中途採用の職員向けの「新入職員研修会」が開催されました。

今はSNSなどネット上でのコミュニケーションが盛んに行われているITの時代であり、健育会グループにおいてもテレビ会議やオンデマンド研修などを積極的に活用しています。ですから私の話もそのような方法で伝える手段もあるかもしれませんが、しかし私は、組織のビジョンや文化など重要なことを浸透させるのに最も大切なのは直接お会いして顔と顔を付き合わせてお話しすることだと考えており、特に新しい職員の皆さんには、これからの健育会グループを背負って立つ存在になって欲しいという期待を伝える意味も込めて、必ず直接話をする機会を作っています。

以下に、講話で話した内容をまとめます。



## 健育会グループは何を考え、どこへ向かおうとしているのか。

4月に皆さんにお会いした時、私は医療に携わる社会人として守らなければならない一般常識について話しました。現在、入社して半年が経ち、皆さんは医療職としての仕事をある程度できるようになってきた頃だと思います。ですから今回は、「健育会グループは何を考え、どこへ向かおうとしているのか」ということについて話したいと思います。日々の仕事の中で、この目指すべき方向性を知って働くのと、ただ漠然と働くのでは、皆さんの成長のスピードと皆さんの仕事の効率性が大きく違ってくるはずです。



## 我々のミッション（使命）：光り輝く民間病院グループ



健育会グループにはMVV：ミッション（使命）、ビジョン（長期目標）、バリュー（価値）があります。ミッションは「組織は何のために存在するのか。社会に対してどのように貢献するのか」を示したものであり、経営の基本的な考え方です。

我々健育会グループのミッションは「光り輝く民間病院グループ」です。これを作ったのは20数年前ですが、その当時、「民活」という言葉がもてはやされていました。民活とは民間活力の略です。民間活力を生かした最たる例が国鉄の民営化です。多額の負債を抱えた国鉄を、中曽根元総理の英断で民営化して「JR」と社名を変更し、現在では黒字で非常にサービスの良い優良企業になりました。当時から私は、病院もそのようにならなければならないと考えていました。

医療であっても税金の無駄遣いは許されません。そうでなければ、医療が国を滅ぼすことになるからです。我々がどうして赤字を出さずに経営ができるのか？それは我々、民間病院が一生懸命工夫をして経営しているからに他なりません。民間が知恵と工夫で地域の医療を支えていくことが必要なのです。「民間病院としてしっかりと光り輝き、利益をしっかりと出し、社会のためにしっかりと尽くす」というのが我々のミッション（使命）です。



「責任を取る人間が明確」であり「決断のスピードが早い」  
それが民間の強さである。

皆さんは、なぜ民間と公的機関はそのように違うのかと思うかもしれません。その大きな違いは、民間は「責任を取る人間が明確」であり「決断のスピードが早い」ことです。公的機関はその点が曖昧であることが多く、また様々な決め事にも時間がかかるのが欠点であると感じています。

その最たる例が、東日本大震災時の石巻港湾病院（現 石巻健育会病院）です。

2011年3月11日の東日本大震災において、石巻港湾病院は建物の1階の天井にまで達する津波で、壊滅的な被害を受けました。この時、職員は全ての患者さんを3階以上に上げて守り抜きました。しかし残念なことに、このような状況にあっても民間病院であるがゆえに、公的な支援はほぼ受けることができませんでした。



東日本大震災 支援復旧活動

そこで健育会グループは私の指示でグループの総力をかけて人員や物資を送り、病院を支え、医療を継続しました。同時に、被害を受けた1階の改装工事も急ピッチで進めました。補助金などを待っていただける状況ではありません。その結果、石巻港湾病院は約5ヶ月後に完全復旧を果たしました。そしてその後、2015年には津波のこなかった地域に病院を新築移転し、病院名も「石巻健育会病院」と新たに現在に至ります。



2015年 石巻健育会病院 新病院完成

その一方で、近隣の公立病院は津波の後、3日で復旧を断念して総員退避し、患者さんは他の病院施設に搬送されました。公立ということで各方面から支援を受けられたにもかかわらず、そのように早くに復旧断念をした経緯は、組織が大きすぎて適時適切に動けなかったことが原因だったようです。その後、その公立病院が別の場所へ移転し、医療の提供を再開したのは2016年9月、震災から約5年半後のことでした。

この例を見てもわかるように、民間というのは「決断のスピード」が早く、時に大胆に行動することもできます。先日の北海道胆振東部地震においても、北海道の花川病院に2か所からフェリーを經由して支援物資を迅速に送りました。これが民間の強さ、そして健育会グループの強さであると思っています。

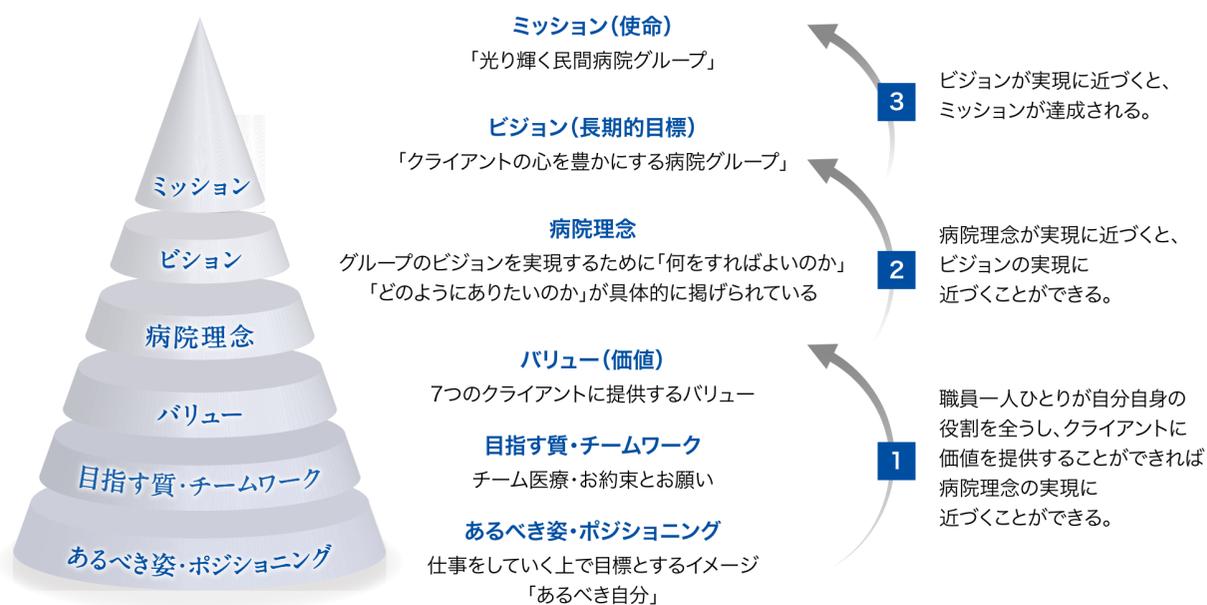


北海道胆振東部地震 支援活動

## ベクトルを一つに合わせることが、大きな力を生み出す。

それぞれの病院・施設の使命は、各々の病院・施設理念に集約されています。健育会グループのMVVを踏まえ、そこに病院・施設としての経営資源、地域の特性を加味し、その病院・施設のなすべきことをまとめたのが病院・施設理念です。健育会グループのMVVについては一言一句覚える必要はありませんが、**自分が働く病院・施設理念だけはしっかりと覚えてください**。そして覚えるだけでなく、自分たちの病院・施設が将来どのような姿を目指しているのかということ、一緒に働く職員全員が同じ絵を描けているようにまですることが重要です。

### MVVと病院理念



ここで私の知人の話をしたいと思います。

私の知人は医師で、公立病院に勤務しています。朝8時から夕方16時まで外来を担当し、約100人もの患者さんを診察する日もあるそうです。それはめまぐるしい忙しさだと思います。しかしそれでも、彼が働いている病院は赤字です。彼は「これだけ働いていても、赤字。これ以上、私に何ができるのかわからない。」とっていました。



このような状況がなぜ起こると思いますか？私は働く職員の目指す方向がバラバラだからだと思います。一人一人は頑張っている、バラバラの方向を向いては、それぞれの持つ力が分散してしまい、組織全体としての大きな力にはなり得ません。

逆に、**全員の力が同じ方向にまとまったときは、何倍もの力となって大きな成果を生み出すことができます**。皆さんが病院・施設理念を理解し、それに向かって、一つの大きなベクトルになることによって、病院・施設は必ずや効率化して強い経営基盤を築くことが出来、それがひいては社会貢献に繋がります。どうせ頑張るのであれば、地域社会を含めて全ての人の幸せに繋がった方がいいはず。ですから、皆さんも自分たちが所属する病院・施設理念をしっかりと理解、共有し行動してください。

## チーム医療で質の「高い病院・施設」を目指す。

リハビリ病院、救急病院、介護施設など健育会グループには多様な病院・施設があります。そして各々の病院・施設理念の根幹にあるのが健育会グループのビジョン「クライアントの心を豊かにする病院・施設」です。全ての病院・施設でクライアント（患者さん・ご利用者、ご家族、地域、紹介元、取引先、職員、株主・社会）の心を豊かにできていると世の中から認められて初めて、健育会のミッションである「光り輝く病院グループ」になれるわけです。

そのために、我々はクライアントに対して何を提供していけばいいのでしょうか。それをまとめたものが、「バリュー：価値」です。クライアントの方々が我々にどのような価値を求めているのかをしっかりと理解し、それに応えるサービスを提供することが重要です。

医療のMVV	介護のMVV
<b>Mission</b> 光り輝く民間病院グループ	<b>Mission</b> 活力のある高齢社会のサステナビリティを実現する
<b>Vision</b> クライアントの心を豊かにする病院グループ	<b>Vision</b> クライアントの心を豊かにする介護施設
<b>Value</b> 1. 患者さんには「質の高い医療サービス」を 2. ご家族には「安心」を 3. 地域には「貢献」を 4. 紹介元には「満足」を 5. 取引先には「納得」を 6. 職員には「やりがい」を 7. 株主には「名誉」を	<b>Value</b> 1. ご利用者には「輝きの一日」を 2. ご家族には「安心を超える感動」を 3. 地域には「貢献」を 4. 紹介元には「満足」を 5. 取引先には「納得」を 6. 職員には「やりがいと成長の場」を 7. 社会には「希望」を



質の高い医療サービスについて説明すると、まず患者さんは4つの機能を求めていることを理解する必要があります。4つとは、「医療」「介護」「生活活性化」「ホスピタリティ」です。同じ病気、同じ性別、同じ年齢の患者さんであっても、生きてきた歴史がお一人お一人違うので、それぞれ求めているサービスは違うはずです。その違いをきちんと理解して、様々な専門職が話し合いを重ね、その方にあった「手作りの医療・介護」をチームで提供することが大事です。私は、それができている病院・施設こそが「質の高い病院・施設」だと考えています。

一般的に、質の高い病院とは？と聞くと、医療器具が揃っている病院、高い医療機器がある病院、高度な心臓手術ができる病院などと答える方が多いと思います。しかしそれは、高機能な病院です。「高機能病院イコール質の高い病院」では必ずしもありません。そういう意味では、機能と質は座標軸が違うわけです。もちろん高機能病院でも質の高い病院はありますが、高機能ではない病院でも「質の高い病院」になることができます。よく理解してください。

## ポジショニングの確立、そして「本質サービス」と「表層サービス」。

職員の皆さんに望むことは、お話しした「グループのMVV、病院・施設理念の理解」「チームワークの構築」の他にもう一つ、自分自身の役割を全うし、それぞれの病院・施設内で自分自身の「ポジショニングの確立」をしてもらうことです。与えられた根本的な役割をよく認識し、自分が所属するチームの上司から求められている役割を全うするという。そのことが、患者さん、ご家族をはじめとしたクライアントの求めている価値の提供につながります。そして、ひいては病院・施設理念、そして健育会グループのMVVの達成に近づいていくことにつながります。このように、皆さんの日々の仕事が、社会貢献につながっていくのです。

また、健育会グループでは「医療をサービス業」として捉えています。医療サービスは大きく「本質サービス」と「表層サービス」の二つに分けることができます。「表層サービス」は、対応力、身だしなみ、接遇といった一般的なサービス業にも関連することであり、「本質サービス」は「診療・介護」と言った医療の根幹に当たるものです。例えば「表層サービス」とは医師は信頼されるに値する言動を取ること、ナースは安心感を、セラピストは高い専門性を提供することです。また「本質サービス」と「表層サービス」が同時に行われることが大切です。



## 「人間の尊厳は平等」

### 人間の尊厳は平等です

Man's dignity is equal.

人間はそれぞれ生まれながらにして独自の個性、感性、能力を持っており、個人としてかけがえない存在です。そのかけがえない存在そのものが“尊厳”なのです。

私たちは、子供でも、高齢者でも、認知症やどのような障害があろうと、ターミナルであろうと、その人がその人らしくいられるように心がけています。患者さん一人ひとりの“尊厳”は平等であり、私たちが最も大切にしていることです。

医療法人社団 健育会  
理事長・医学博士

竹川 節 男

健育会グループで最も大切にしていることは、「人間の尊厳は平等」ということです。日本の場合は、ラッキーで救われる人もいれば、救われるべき命がアンラッキーで救われないこともあります。このように、私は現場において必ずしも命が平等にあつかわれない場面を何度も見てきました。しかし、人間の尊厳は平等であるべきです。患者さん・ご利用者お一人お一人の尊厳は、医療・介護に関わる私たちの意識と行動で、平等にできるはずで、それを決して忘れないでください。



## 全ての責任は理事長である私が取る。

皆さんに要求することだけでなく、私から職員の皆さんに約束することは、3つあります。

一つ目は「仕事のやりがい」を感じながら働くことができる職場を作ること、二つ目は「一人ひとりの人生の夢」を職員が持てる職場を作ること、三つ目は「医療・介護に携わるものとしての使命感」が育つ職場を作ることです。これは、私の理事長としての責務です。

これから、医療職として成長していく皆さんには、患者さん・ご利用者のために自分で良いと思ったことは、上司と相談しながらどんどんチャレンジして欲しいと思います。皆さんが患者さんのために、ご利用者のために良いことをしようとしてチャレンジしたことは、いかなる結果になろうとも全ての責任は私が取ります。アメリカのトーマン大統領は「The buck stops here.」という言葉をもットーとして掲げ、その言葉が書かれたプレート、自らのデスクに置いていたと言います。これは「仕事の最終責任は私にある、私が全責任を取る」という意味です。

私も同じことを皆さんに約束します。

**「全ての責任は理事長である私が取る」。**

ですから安心して、チャレンジして欲しいと思います。



これらの研修の機会には、新社会人・中途採用の職員ともに、外部講師である株式会社ビーフォーシーの相部博子先生をお招きして接遇についての研修を行なっています。医療・介護の技術の向上はもちろん接遇についても、各病院施設で行われているOJTで伝えられる部分は多いと思いますが、特に接遇については、患者さん・ご利用者、ご家族が「どう感じるか」という客観的な視点が必要です。その点、長年健育会グループの研修に携わってグループのことをよく理解していただいております、かつ一般企業などでも幅広く接遇研修を行っていらっしゃる相部先生から教わる内容は、他社事例などを含めた多面的・実践的なものであり、必ずや職員の力になるものと考えています。

研修を機会に新社会人・中途採用の職員の皆さんが、志をともに働く仲間となり、「光り輝く民間病院グループ」で働く「光り輝く職員」になっていくことを期待しています。

