

新社会人フォローアップ研修を行いました

医療法人社団 健育会 理事長 竹川 節男



2023年10月4日、入社して半年が経過した新社会人に向けてフォローアップ研修を実施。私からは健育会グループの組織の特徴と目標としていることを話しました。

本年4月、健育会グループに入職した122名の新社会人の皆さんに向け、TKPガーデンシティPREMIUM神保町にてフォローアップ研修を実施しました。すでに半年間、全国の各病院施設で仕事を行ってきた新社会人の皆さんに、健育会グループのことをより理解してもらうために毎年行っている研修です。

まずはビーフォーシーの相部博子先生を講師にお迎えし、組織人としての心構えや接遇の考え方について講義を行いました。



その後、健育会グループの施設紹介や病院理念、MVVについてのオリエンテーションを行い、70周年記念式典のために制作した映像も放映しました。



私からは理事長講話として健育会グループとはどういう組織かということについて話しました。その内容を紹介します。

今日は健育会グループの特徴や目指す方向を理解してもらうための研修です。特にミッション、ビジョン、バリュー（MVV）は企業の存在理由であり、皆さんの日々の仕事に深く関係する重要なことなので、きちんと理解してください。

「ミッション」とは、使命のことです。企業には、社会に貢献する社会的使命と利益を出して地域の人々の生活を守り、納税で国に還元する経済的使命の2つの使命があります。かつて、病院は経済的使命を果たす必要がないと考えられていましたが、私は経済同友会に入ってこのままでは日本の財政が立ち行かなくなると知り、経済的使命を設定しました。

こうした使命を果たすため、どういう組織になるべきかという理想の組織像が「ビジョン」です。また、それぞれの病院が実際の目標とすべき理想像です。それを実現するためには関わっている人たち(クライアント)が望んでいること、価値「バリュー」を提供することが皆さんの仕事です。



今から30年前、私が先代から引き継いで理事長職に就任した際、自分が健育会グループの理事長になるということは、どういうことかを真剣に考えました。当時、私には3つの選択肢がありました。大学病院で臨床医として患者さんを診ると同時に、大学病院で研究も行っていました。その2つを捨てて、民間医療法人の経営に入るといことは自分や世の中にとってどういう意味があるのか真剣に考えたのです。

その時、世の中は民営化の機運にありました。日本は戦後、国営企業が先導して経済を発展させましたが、成熟社会になって政府がお金を出して産業を育てることが難しい時代になっていました。JRは昔、国営で国鉄と呼ばれ、大きな赤字を垂れ流していました。国営は、国は潰れないという思い込みから経営に甘さが生じます。そこで中曽根総理が「このままだと国が減びる」と民活を行い、大成功させました。その後も郵政民営化など、民活がどんどん進みました。

そんな中、民営化を進める際に作られた規制改革委員会が出した答申に「光り輝く日本」という言葉が登場しました。そこで私は理事長として、民間として医療を支える「光り輝く民間病院」という使命を掲げました。

当時医療は聖域で、レベルの高い医療を行う国立病院は赤字を出しても税金で補填すればいいという常識がありました。しかし私は、それはおかしいことであり、効率的で質の高い医療は絶対実現できるという確信を持っていて、実現しようと考えました。赤字垂れ流しの公立病院はどんどん民営化され、安定した経営基盤の上で日本の医療を支えるサポートをするのが民間である我々のミッションです。



70周年を迎えた際、「確固たる経営基盤で補助金に頼らない経営を行う」という設立時のミッションは実現されつつあります。しかし、世の中では医療は聖域という時代はあったという間に終わり、医療崩壊が起こりました。北海道夕張市が、夕張市民病院の赤字によって経営破綻したのです。市が破綻すると、水道などの公共事業が全てストップして市民は途方に暮れてしまう。30年前、ロシアがソ連と呼ばれていた時代、アメリカとの冷戦で宇宙戦争、原子力戦争を繰り広げ、国の財政が破綻しました。食べ物に困ったモスクワ市民が、スープをもらいに寒い中並んでいる光景を見て、国の財政を破綻させてはいけないと強く決心しました。

同じ頃、日本でも医療崩壊が叫ばれるようになり、補助金を補填できずに公立病院が次々に閉鎖され、国立病院機構に形を変えるなど、状況は変わっていきました。

2007年には公立病院の民営化が促進されます。今年の年始に岸田首相は防衛力強化、少子化対策に力を入れることを宣言しましたが、その財源の一部は高齢者医療、福祉のお金を削減することで賄われるのは仕方がないと思います。だからこそ健育会グループは、筋肉質な経営を実現し、日本の経済を支えてくれた高齢者に希望を与えるような豊かな医療、介護を提供していく必要があるのです。



民間とは、スピードとチャレンジする組織だと私は考えます。ここで、民間ならではの例をいくつかご紹介します。まずは東日本大震災で、被災した宮城県にある石巻健育会病院。日頃の訓練の成果で、津波が来る前に患者さんを3階まで運ぶことができ被害を免れました。残念ながら病院外で3名のスタッフが津波で亡くなりましたが、患者さんは全員助かりました。ライフラインが途切れるなか、健育会グループのあらゆる職種のスタッフが自発的に毎日物資を運び、診療を続けながら半年後には高台に引っ越して、病院を復興できました。対照的に近隣の石巻市立病院は3日で病院閉鎖となったのです。素早い対応、そしてグループ全員が一丸となって復興を支えた民間ならではの例であり、公立病院との違いだと思います。また、いわき湯本病院は風評被害で人々が街から離散する時に給水車で15tの水を静岡から供給して診療を続けることができました。

平成元年には救急病院がなかった西伊豆地区に、西伊豆健育会病院を開設しました。その前年、救急車で出血多量で命を落とすという事例が発生し、静岡の議会で問題になり、非公式に健育会に救急病院設立の依頼がきたのです。当初は60床から始まり、現在まで救急を絶対に断らないという使命を全うしてきました。僻地医療の原点と言われています。こうしたチャレンジ精神も民間ならではのです。

6年前には、湘南慶育病院とねりま健育会病院、ライフサポートひなたが設立され、グループの規模が飛躍的に拡大しました。湘南慶育病院は、慶應義塾大学と藤沢市からの依頼で、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスに作られました。大学病院が民間で、診療に加えて学生の教育や研究も行なうことの多いアメリカに倣い、研究機能を備えた病院を作ったのです。いつかは病院職員も研究を行い、先端医療の開発に貢献してほしいと考えています。

そしてコロナの第3波の時に50床の回復期リハビリテーション専門病院である石川島記念病院をコロナ病棟に転換する決断をしました。職員の皆さんもワクチンが打てない3名のスタッフ以外は残ってくれて、1ヶ月で生まれ変わりました。決断とスピードで社会に貢献したと、いろいろな大臣に感謝の言葉をいただきました。



次に病院理念についてお話しします。病院理念とは「いい病院とは何か？」を共有するためのものです。「光り輝く病院」を作ると言っても、限られた経営資源、病院の規模、診療機能、地域の特性を踏まえた上で、それぞれの病院理念というものができてきます。そして自分の病院の病院理念を描く時に、みんな同じ絵が描けることが効率的な病院経営につながります。目指すべきところに人的資源と資金を集中して、理想の病院を作り上げていくことが重要です。そしてビジョンは、クライアントを心豊かにする病院グループになること。「健育会グループはみんなが心豊かになるグループだね」と言われた時に、我々の使命は全うされ、世の中に本当に貢献できると私は確信していますし、それが私のライフワークでもあります。

では、クライアントは何を求めているのでしょうか。患者さんは質の高いサービス、ご家族は安心、地域には地域貢献、取引先の方々は納得して信頼できるという病院、職員の皆さんにはやりがい。こうした価値を提供することでクライアントを心豊かにする病院が生まれます。そして私が考える質の高い医療とは、高機能病院や大学病院のような難しい手術ができる病院だけではなく、患者さんが求めるものを適切に提供できる病院だと考えます。患者さんは、医療、介護、生活活性化、おもてなしの心を求めています。リハビリで明日も頑張る元気になるとか、がんの末期で余命3ヶ月と言われても明日も生きてみようかなという気持ちを持ってもらうこと。それが生活活性化機能であり、おもてなしの心です。そのためにはチーム医療が大切です。患者さんを中心とした情報をスタッフ全員が理解し、それぞれがやるべきことをやるということ。

ただし、医療職は単純作業ですから流されます。毎日今日の人生をどうやって過ごそうかを考えてください。考えることで人間は成長します。チームワークや新しいアイデアも生まれます。私はすべての職員が考えている組織が一番強いと思います。組織の方向が違う方向に行くような時には、ちょっと違うのではと言える組織こそが強い組織です。



また健育会は、医療をサービス業として捉えています。サービス業には、本質サービスと表層サービスがあります。本質サービスは、病気を治すなど患者さんにとって必要なサービスのこと。本質サービスを提供するには、医師、セラピストなどの医療スタッフが必要です。患者さんは、医者には溢れる自信、ナースには安心感、セラピストには専門性を求めています。ですから、専門性を身につけて患者さんの治療に努めてください。一方の表層サービスは、接遇、みだしなみ、療養環境など実際に患者さんの気分を良くさせるサービスです。私は綺麗な病院に入院したいと思うので、理事長になって30年の間にグループの老朽化した病院をほとんど新しく建て直しました。

今年、健育会グループは創立70周年を迎えました。この10年で健育会グループは飛躍的に拡大しました。今後はさらに拡大すると同時に、患者さんの自然治癒力が芽生えるような医療サービスを提供していきたいと思っています。そこで「we are one team」から「our team」を掲げました。「we are one team」は、スタッフがリーダーの言うことをしっかりと聞くチームですが、「our team」は、職員全員が考えて経営参画するチームです。こうした経営基盤の病院を作るため、今年から予算編成も変え、一部では病棟全体の目標に対して全ての職種が貢献できているかを上司が考え、本部スタッフが3ヶ月に1回行ってチェックしています。今後、医療費抑制があっても健育会は強い基盤で地域医療を支えていきます。



もう1つ、今年から「愛情を持った親身な対応」という大きなキャッチフレーズを掲げました。これは私が2例の症例を目の当たりにして考えたもの。一例は、寿司屋で見かけたダウン症候群の親子です。31歳の息子さんは非常に明るく素直に育っていて親の愛情はすごいと改めて実感しました。二例目は同じ日の夜、イギリスBBCの放送で自閉症の子供を持ったミュージシャンが子供に合った学校を一生懸命探して通わせ、普通の子供と同じように育っているという映像を見て、やはり親の愛情はすごいと驚きました。

親の愛情が生命力、生きる力を育てます。病気を患って生きる力を失った患者さんもスタッフが親に変わって親身な対応をすれば、人間は自然治癒力が増すと思います。ただ、愛情という言葉は科学者として本来言うべきことではないのかもしれませんが。医学部では治療に情を入れるな、科学は物体だと思えと習いましたが、それだけでは他の病院と同じ。高い技術を持った医療スタッフが愛情を注げば生命力、治癒力が高まるということを実感したのでこのキャッチフレーズを作りました。

特に患者さんのオキシトシン、セロトニン、ドーパミンという3つのハッピーホルモンがバランスよく出るように工夫してみてください。皆さんの対応1つで患者さんはうつにもなるし、逆にハッピーにもなります。

最後にお伝えしたいのは、人間の尊厳を平等に扱ってほしいということ。人の命を平等に扱いたいけれど、現実には平等ではありません。しかし人間の尊厳は皆さんの気持ち1つで平等に扱うことができます。どんな患者さんでも尊厳だけは平等に扱わなくてはいけないのです。これは絶対に肝に銘じてください。

そのために私から皆さんに約束することが3つあります。一つは、仕事のやりがいを持てるような職場環境を整備すること。忙しくてもやりがいを持てる職場であれば、人生の夢を考える心のゆとりができるはず。2つ目は、医療、介護に携わる使命感を育てること。初めから使命感がなくてもいいのです。私も医者の子で何も考えずに医学部に進みましたが、いろいろ勉強する中で使命感が身につきました。ですから健育会では皆さんにたくさん勉強してもらいます。3つ目は、理事長である私が全ての責任を取ること。24時間365日、世界中どこにいても連絡が取れるようになっているので、何事にも安心してチャレンジしてください。



午後の研修では、はじめに話したトラジックモーメントとマジックモーメントを実際に体験してもらうため、全員参加型のロールプレイングを実施。他施設のメンバー同士で構成された21グループに分かれ、全員に配役を割り振り、患者さんとのコミュニケーションで考えられる6通りのシチュエーションで練習してもらいました。

新入職員の皆さんには、これから健育会グループについてよく理解し、使命感を身につけて、やりがいと夢を持って職務を全うして欲しいと思います。これからの皆さんの活躍に期待しています。