地域医療を担うドクター

社会医療法人 緑泉会
米盛病院

社会医療法人緑泉会理事長　米盛公治先生

2014年9月9日（救急の日）は、長年にわたり鹿児島県の整形外科領域の診療において中心的役割を担ってきた社会医療法人緑泉会米盛病院が高度急性期病院へと大きく変貌を遂げた日である。

整形外科と救急科の2つを柱とする新たな病院は、病床数305床、屋上には広域の緊急搬送を行う民間医療ヘリ“レッドウイング”を配備している。また、救急患者さんを動かすことなく初期治療から緊急手術までを迅速に行えるようCTや血管造影装置を設置した「ハイブリッドER」、そしてより高度な手術が行える「ハイブリッドOR」など先進的な医療設備を整えている。

高齢化がピークを迎える2025年に向けて地域包括ケアシステムの構築が進められる中、米盛病院は「整形外科専門病院としての完成度追求に加えて救急外傷に対応する“トラウマセンター”の確立」という徹底的な機能特化を図っている。

社会医療法人緑泉会グループは、米盛病院を核として「リハビリテーション病院米盛」「整形外科米盛草牟田クリニック」「整形外科米盛中央駅クリニック」「まろにえ介護老人保健施設」「マロニエ訪問看護ステーション護国」「米盛病院居宅介護支援事業所」を持ち、高度医療から在宅医療まで地域住民のニーズに幅広く対応している。

今回、同グループ860人の職員を率いる社会医療法人緑泉会理事長米盛公治先生に「病院変革を起こすトップマネジメントのリーダーシップ」について話を伺った。

将来ビジョンを描くことの大切さ
やりたい医療と求められる医療の融合

「米盛病院が現在の診療体制を築き、高度急性期医療を実践できているのは冨岡譲二副院長を始めとする医師や看護師など病院の全スタッフが現状に満足することなく、改善すべきことを改善し『患者さん中心の医療』に力を結集しているからです。すばらしいスタッフに恵まれたことを本当に感謝しています。」と話す米盛理事長。

「1997年、私は鹿児島大学大学院医学研究科を修了するとすぐにこの病院へ着任しました。当時は職員数150人程の整形外科単科病院でした。まもなく経営について顧問税理士と話す機会がありました。『私はこの病院を手術実績の高い整形外科専門病院にしたい』と言ったところ、その税理士は呆れてしまいました。無理もありません。その税理士は医業経営を安定させるには、この病院をリハビリを中心とした回復期病院にしたいと考えていたからです。私はこの案に妥協することなど全く考えられませんでした。たった一度の人生だからこそチャレンジする道を選びたいと考えました。なぜならば、自分のやりたい医療と地域住民が求める医療の融合点を必ず見つけられると思ったからです。」

「病院を一隻の船に例えるならば、理事長・院長は船長であり病院スタッフがそのクルーです。船長は目的地を示し、船を無事に到着させることが絶対条件です。ベストな針路を選ぶために、船長は航海の途中で予測される海流や浅瀬など環境の変化（厚生行政、市場環境等）を熟知することが大切です。そういう訳で、私は早く目的地を決めなければならないと考え創業時の理念や基本方針を再確認するとともに病院の将来像を明確に示すビジョンを策定し、全スタッフの理解と行動変容を促しました。私は当初から米盛病院を総合的整形外科急性期病院にしたいと考えていました。そして手術を希望する多くの患者さんに来てもらうため、自ら手術のトレーニングを重ねることは勿論のこと、病院の診療の質や患者さんサービスの充実を図るなど、求められる診療体制を築きました。その結果着任当時、年間200件だった手術件数が2012年には年間1600件に増加しました。」

ハイブリッドER

ヒト・モノ・カネの時代は終わった
人を育成することの大切さ

「事業を軌道に乗せるには、ヒト・モノ・カネといった経営資源の有効活用が大切であると言われますが、私はすでにその時代は終わったと思います。高度情報社会と言われる21世紀は人・人・人だと思います。言い尽くされた言葉ですが、『人こそ財産』だと思います。人が育てばモノやカネという必要な経営資源は人が運んできてくれます。ましてや医療に携わることは日々『人の命』と向き合うことになりますので、人の育成ほど重要なことはないと考えます。」

「より多くの地域住民に貢献するために、私は組織を大きく成長させなければならないと考え実行してきました。組織を大きく成長させるには、自分（トップ）と価値観を共有するリーダーを育成することが不可欠です。なぜならトップ1人が掌握できる組織の人数には限界があるからです。しかし、ひとくちにリーダー育成と言いましても並大抵なことではありません。リーダー育成にあたっては『獅子の子落とし』ではありませんが、スタッフに敢えて苦労させることも必要かと思います。」

「私は新築移転する5年前から意図的にトップダウンを実行してきました。これは組織を飛躍させるには、組織の仕組みを大きく変えなければならないと考えたからです。残念ながら私の考えについていけず職場を去るスタッフもいました。緑泉会グループにとって辛く苦しい時期だったのかもしれません。しかし、こういう時期を乗り越えないと組織は大きくならないと思います。」

「100年生き残る組織とは、トップダウンで一気に走る時期と組織が熟成して多くの人々の意見を取り入れるボトムアップの時期が交互に来ると考えます。」

「組織のトップは先を読む力、先見性や洞察力を持つことがとても大事だと思いますし、自分自身の仕事へのモチベーションや発想力が低下したと感じた時は、トップの座を譲る時期に来ていると判断した方が良いと思っています。」

命の尊さ・救える命を救う
民間医療ヘリの運行に着手

米盛病院の屋上には民間医療ヘリ“レッドウイング”が待機している。民間医療施設が自費で県のドクターヘリの補完を行うのは国内初の試みである。

「医師であれば、目の前の患者さんを救いたくても救えないという経験を少なからず持っていると思います。人の命の尊さを知り人の命を扱う責任を感じて、日々医療現場で賢明に働く医師にとって、この時ばかりは本当に辛い時です。だからこそ医師は1人でも多くの患者さんを救おうとしてそれぞれの分野（急性期・慢性期）で自ら新しい知識や技術を習得しようと研鑽に努め、診療に取り組んでいると思います。私も整形外科病院を継承する一方で救急医療をやりたいという強い思いを持ち続けていましたので、救急医療についても積極的に学んできました。そしていつの日か鹿児島の救急医療の一翼を担いたいと考えるようになりました。」

民間医療ヘリ“レッドウイング”

「新築移転に伴い20年前に描いたビジョンの最終具現化の1つである救急外傷に対応するトラウマセンターを確立するには“医療ヘリの導入”が不可欠だと考えました。

それは救急医療において、どんなに素晴らしい“命を救う体制”を整えたとしてもロジスティクス（救急搬送手段）を充実させないと救える命も救えないと考えたからです。当然のことながら、民間医療施設が医療ヘリを持つことは簡単なことではありません。

そこで私は鹿児島のドクターヘリの需要予測を徹底して行いました。その中でドクターヘリへの重複要請が増加し、未出動件数も増えていることがわかりました。そしてそれは将来も増加するだろうと判断しました。

私は県に対してドクターヘリの重複要請に応えるというスキームを提案したところ、『鹿児島県ドクターヘリ補完ヘリの救急患者搬送に関する協定』を結ぶことになり、補完ヘリの就航を認可されました。」

医療者を育成し鹿児島を元気にする
ラーニングセンターの設置

「鹿児島は、医療職に限らず多くの職業で人材流出県です。このままでは鹿児島の医療レベルは確実に低下してしまうのではないかと危惧しました。そこで私は、鹿児島の医療インフラを守る為に1人でも多くの医療者を育成したいと考えるようになりました。それは知識と技術だけでなく医療従事者に求められるコンピテンシーを備えた人材が鹿児島県に集まり共に成長する。そして国内はもとより、海外からも高度良質の医療を求めて患者さんが集まる。それは鹿児島を元気にすることだと思います。その施策の1つとして考えたのがラーニングセンターの設立でした。ラーニングセンターは、病院に併設し280人を収容できる講堂と8つの講義室、病室と手術のシミュレーション室を備えています。院内スタッフだけでなく地域の医療者や学生などの学習活動支援ができれば、鹿児島で医療に携わる人材を少しでも増やすことになると考えています。ラーニングセンターの運営には、大学病院を始め他の病院や行政など多くの方々のご協力を頂きながら進めています。また地域住民にも役立つような心肺蘇生や災害時の身の備え方などをテーマにした公開講座も行っています。」

「私の周りにいる人達、誰1人として私がここまでやれると思っていなかったと思います。絶対やれると信じていたのは多分私だけだったと思います。」という米盛理事長の言葉が印象的であった。

編集後記

漫画の話から医療以外の経営者のことまで多岐に渡る分野の話を聞くことができ、米盛理事長の見識の広さに驚かされた。また、組織のトップとして人を育てるという責任感と描いたビジョンを実現する信念の強さに深く感銘を受けた取材であった。

施設名：社会医療法人緑泉会　米盛病院
場　所：鹿児島県鹿児島市与次郎1丁目7番1号
ＵＲＬ：http://www.yonemorihp.jp

取材・編集担当
アイティーアイ株式会社　営業本部　小林・満尾
住　所：福岡市博多区博多駅南3-7-37
ＴＥＬ：092-472-1881
支　社：福岡・熊本
支　店：北九州・久留米・佐賀・長崎・佐世保・大村・八代・大分・宮崎・都城・鹿児島・沖縄
営業所：山口・筑豊・五島・天草・延岡・川内・鹿屋・沖縄中部
連絡事務所：東京・東関東・千葉・東京西・東京北・神奈川・つくば・川越・大阪