

HITO病院 × タナベ経営

社会医療法人石川記念会 HITO病院
理事長 病院長 石川 賀代氏

経営コンサルティング本部 部長
戦略コンサルタント 影本 陽一

「いきるを支える」医療で 地域に不可欠な病院を目指す



11階のレストラン(上)と、
10階の緩和ケア病棟図書室(右)。
患者をはじめ全ての人が快適に過ごせる、
開放的で落ち着いた空間が広がる



愛媛県四国中央市で、急性期医療から在宅医療、介護・福祉サービスまでをワンストップで提供する石川ヘルスケアグループ。

その中核となるHITO病院は独自のビジョンを打ち出し、「いきるを支える」病院として、地域のファーストコールホスピタルを目指す。

HITOビジョンを策定し 新病院としてスタート

影本 石川ヘルスケアグループは愛媛県の東端に位置する四国中央市を拠点に、急性期医療から在宅医療、介護・福祉サービスまでをワンストップで提供しております。まず、これまでの歩みをお聞かせください。

石川 私の父である石川繁一が1976年に19床の石川外科医院を開設したのが事業の始まりです。当時は地元には救急病院がなく、救急車を呼ぶと隣接する香川県の病院に搬送されていました。地元出身の父には、この状況を打開して地域における救急医療を支えたいという強い思いがあり、1979年に80床の医療法人緊愛会石川病院を開設し

ました。

2008年に県立病院が民間移譲される話が持ち上がりました。当院もその移譲先として手を挙げるかどうかという議論の中で、今後の病院の在り方について理事会で検討し、父が守ってきた地域の救急医療を継続し、急性期医療の推進を目指すことになりました。2012年には社会医療法人*の認定を取得、2013年に病院を新築移転し、HITO病院へ名称変更しました。

この一連の流れの中で、2010年に私が理事長に就任し、事業を継承しました。

現在、救急医療を担う社会医療法人のHITO病院を中心に、慢性期医療を担う社会福祉法人の「愛美会」、回復期・在宅支援を担う医

療法人の「健康会」という3法人(21施設9事業所)で石川ヘルスケアグループを構成しています。

影本 病院名には強いこだわりをお持ちですね。

石川 病院名は将来にわたりずっと続いていくものですから、名前を変えること自体が大きな決断でした。新病院の名称「HITO」は、HITO VISION(後述)の中で明文化している「具体的なアクション」の頭文字を取ったものです。

理事長に就任する以前は東京で仕事をしていたのですが、地元へ帰るたびに「地方ほど公的な医療機関のブランド力が強い」と感じていました。しかし、「石川」という名が付いていると民間色が強くなるので、私に代替わりしたら、民間病院のカラーをできるだけ除きたいと思っていました。社会医療法人にしたのも、公的医療機関に準ずる透明性の高い医療機関を目指そうと考えたからです。

影本 HITO病院をスタートする際、将来に向けたビジョンを打ち立てられました。その背景をお聞かせください。

石川 新病院としてスタートするに当たり、まずミッションの再定義を行う必要性を感じ、職員が共有すべきコンセプトとして「HITO VISION」を策定しました。“人を大事にする”“人を一番に考える”をベースにし



2013年に新病院として誕生したHITO病院

HITO VISION

ミッション……「誰からも選ばれ、信頼される病院を目指す」
 経営理念……HITO を中心に考え、社会に貢献する
 行動規範……Human 1st. (患者さま第一)

具体的なアクション

Humanity……患者さまを家族のように想い、温かく接します。
 Interaction……患者さまとの対話を尊重し、相互理解に努めます。
 Trust……技術と知識の研鑽に努め、信頼される医療を目指します。
 Openness……心を開き、患者さまと公平に向き合います。

ステートメント

いきるを支える。

人は前を向きながら生きています。
 でも、長い人生のあいだには、医療の助けが必要な時もある。
 私たちの役目は、そんな時、患者さまを一日でも早く、
 いつもの前向きな生活に送りだすことだと思います。
 病と向き合うだけでなく、どう生きるかに向き合う。
 人がよりよく生きるための、医療のあり方を考える。
 「いきるを支える」医療こそ、私たちが目指す医療です。
 私たちの病院の名前である「HITO (ひと)」。
 そこには、病を診るだけでなく、人を診る医療でありたいという
 私たちの思いが込められています。
 人が真ん中になると、医療は変わる。
 人が生きる、そのとなりでずっと支え続ける。
 私たちは HITO 病院です。

たコンセプトで、ミッションは「誰からも選ばれ、信頼される病院を目指す」、経営理念は「HITO を中心に考え、社会に貢献する」

病院名の HITO は、スタッフの具体的なアクションとして掲げている Humanity (患者さまを家族のように想い、温かく接します)・Interaction (患者さまとの対話を尊重し、相互

理解に努めます)・Trust (技術と知識の研鑽に努め、信頼される医療を目指します)・Openness (心を開き、患者さまと公平に向き合います) の頭文字を取ったものです。このコンセプトに合わせ、建物や施設内の空間なども整備していきました。

影本 人というと、まずは「患者」をイメージしますね。

石川 患者さまに限定せず、職員や地域の人々など病院に関わる全ての人を指します。さらに、私たちがこの地域で展開する医療の在り方や原点を明文化した「ステートメント」では、「いきるを支える」を掲げています。ビジョンやステートメントは、職員はもちろん患者さまや地域の人々にもご理解いただき、浸透するように努めてきました。

総合力を生かした組織運営へ転換

影本 病院名の変更、ビジョンやステートメントの策定、コンセプトに合わせた施設空間の整備など一連の取り組みの全てが、HITO 病院のブランディングにつながっていると感じます。HITO VISION の実現を目指し、組織体制の見直しなどを図られたそうですね。

石川 最大のポイントは、2012 年に設立した経営企画室を、2014 年に病院長直轄の部署に変更したことです。直轄にすることで、HITO VISION 実現に向けた推進力を上げる狙いがありました。

例えば、当病院では以前から、チームや部署の目標管理ツールとしてバランス・スコアカード (BSC) を導入していますが、その運営を担うのが経営企画室です。さらに委員会の管理、戦略会議の開催、各部署からの定期的なヒアリング、医療職と総合職がコンビやチームを組んで自主的に動くことのできる体制づくりへと、徐々に経営企画室の担う業務範囲を広げてきました。

影本 社会医療法人への改組や職員の増加など、職員の労働環境も大きく変化したと思われませんか？

石川 HITO 病院の開設に先駆けて、「こんな病院にしたい」という構想を何度かに分けて職員に説明しました。組織の運営形式を先代のトップダウン形式から皆の力を結集した総合力形式に変えていこう、ISO9001 認証を活用して人材教育も含めた改善をしっかりと行おうといった内容です。病院のコンセプトや医療の提供体制についても説明を重ねました。

影本 職員の意識改革にも積極的に取り組まれています。

石川 まず、残すものと変えるものを明確にしました。困難を乗り越える義務感、最後まで診る責任感、キツイことも前向きに対応する挑戦力、優しさを生む共感性、思いやりにつながる想像力はしっかりと残す。その上で、より主体的に考え、行動する力を持つスタッフを育てる。旧病院のワンマン体制から、総合力を発揮できる組織へ転換するために、事業領域は目的を新たにしてグループ内で整理し、量から質への変換を図りました。

また、BSC の合宿も年 2 回開催しています。春は部長クラスによる新年度 BSC の実践に向けたグループワークと懇親会、冬は次代を担うサブリーダーと総合職による次年度の各部署 BSC 作成に向けたグループワークと懇親会を行い、HITO マインドの醸成に努めています。



社会医療法人石川記念会 HITO病院 理事長 病院長 石川 賀代氏

1992 年、東京女子医科大学卒業。同大学病院助手、大阪大学微生物学教室非常勤講師を経て、2002 年に医療法人愛媛会石川病院 (現・社会医療法人石川記念会 HITO 病院) 入職。2005 年に副院長、2010 年に理事長・病院長に就任する。愛媛大学臨床教授。地域包括ケア病棟協会幹事。全日本病院協会広報委員会委員。日本医療マネジメント学会評議員。

新人教育においては入職前研修から「HITO」を考えるワーキングを実施するなど、いくつかの階層に分けて、HITO VISION を浸透させる取り組みを行っています。このような活動を通して、働く人にも選ばれる病院になりたいと思います。

影本 HITO VISION を掲げてから大きく変わったことは何ですか。

石川 数値的なものがないので評価は難しいのですが、新病院の開設に伴い、私たちが目指す医療の形をさまざまな方法で、患者さま、地域の皆さま、近隣の医療機関、医療・介護従事者の方などに向けてアピールしました。また、市民向けの講演会、健康教室、医師による相談会や、医療従事者対象の勉

強会なども、継続して開催しています。そうした多角的な取り組みも功を奏して、地域の人からの信頼度は徐々に増しているのではないかと感じます。

未来創出 HITOプロジェクトを推進

影本 力を入れて取り組んでおられる「未来創出 HITO プロジェクト」についてお聞かせください。

石川 HITO の視点を踏まえて、ICT (情報通信技術) の活用を推進し、医療の質と業務効率の向上を図るプロジェクトです。第 1 弾として、統合型歩行機能回復センターを開設。「いつまでも自分の足で歩きたい」という思いを実現させるた

めに、HITO 病院の診療機能を統合して取り組んでいます。歩行機能を取り戻すことで個人の生活の質(QOL)の低下を防ぎ、家族の介護負担を軽減し、社会保障負担の軽減にもつながると考えます。

また、全医師による iPad を用いた実臨床データの参照・活用を、全国に先駆けて実施。患者さまの高齢化に伴う疾病の慢性化や複合化の対応に、実臨床データをすぐに確認できる環境を整えました。さらに話した内容がテキストデータに自動変換される音声認識ソフトによって業務の効率化に取り組んでいます。まさに医療従事者の働き方革命といえるでしょう。

第2弾としては、健康管理のためのスマートフォンアプリや連携す



HITO Bar ではスマホやタブレット端末を使い、患者が自分で健康データを管理できる

る医療機器の紹介、使い方の説明を行う「HITO Bar」を、外来に設置しました。患者さまが ICT を活用して自身の健康データを管理するサ

ポートを行っています。

さらに第3弾として、患者さまの診療情報を保管・閲覧できるサービス「カルテコ」の運用を開始しました。患者さまが診療記録を自ら管理することで、自身の健康状態や病気になる理解を深めるとともに、医師と患者さまの信頼関係のさらなる向上を目指しています。

地域に不可欠な病院として進化する

影本 HITO 病院の目指す姿と、今後の事業展望についてお聞かせください。

石川 地域によって医療の提供体制はかなりの違いがあり、地域の中で必要とされる医療はかなり変わってくると思われれます。全国的に人口減少と高齢化が進み、医療のニーズが大きく変わる中で、この地域の人々が自分らしく生活できるように病院ができることは何かを追求する



地域住民との交流イベント「HITO フェスタ」の様子(2017年7月実施)。地域の子どもたちに病院や医療を知ってもらう機会となっている



べきであると考えます。今後、多死社会となり、終末期の在り方、亡くなり方にも各々の考え方があると思いますし、その人らしく暮らすための支援を行っていきたく思います。また病気を治すだけでなく、予防や未病にも積極的に関わりたいですね。

病院は地域における社会インフラの1つなので、雇用を満たし、地域に貢献することも大きな使命です。病院で働く職員に関しても、優秀な人材を確保するのは困難になってくるでしょう。異業種の先事例をいち早く取り入れる必要があると思います。

今後は、病院の在り方自体が大きく変わると思います。時代が変わるときには、自分たちも素早く頭を切

り換えて経営の安定化を図り、診療報酬に振り回されない組織を確立したいですね。そのためには、地域に不可欠な病院として進化する必要があります。地域特性を考慮して病院の目指すべき方向性を明確に示すこと、経験値だけでは乗り切れない時代へ対応するため、事務系職員を育成することに注力していきたいと思います。開業42年目に入ったので、100年、それ以上の継続を目指し、次にバトンタッチできる強靱な組織力を養うことが私の役割だと考えます。

影本 患者さまから選ばれる病院であり、働き手からはここに勤めたいと思われる病院であり、地域社会にとってなくてはならない病院であることを目指しておられるわけですね。

理事長のお話を伺うたびに、素晴らしい病院だと感服します。本日はありがとうございました。

※ 救急やへき地医療など公共性の高い医療の担い手となる代わりに、税優遇などを認められた医療法人



タナベ経営 経営コンサルティング本部 部長 戦略コンサルタント 影本 陽一

成長ビジョン・戦略構築から人事制度構築、人材育成まで幅広い実績を持つ。組織活性化に向けたクライアントと一体となった熱いコンサルティング展開が持ち味。現在は、医療・介護を中心とするヘルスケアビジネス成長戦略研究会のサプリリーダーとしても活躍中。

社会医療法人石川記念会 HITO病院
所在地：〒799-0121 愛媛県 四国中央市上分町788-1
TEL：0896-58-2222
開設：1976年
診療体制：病床数257床(HCU12床、地域包括ケア病棟53床、緩和ケア病棟13床、回復期リハビリテーション病棟50床)
事業内容：高度・急性期の救急医療
職員数：500名(グループ全体1200名、2016年4月現在)

<http://hito-medical.jp/>

