

創業ハ易シ、守成ハ難シ

小金井中央病院は平成元年5月に栃木県下都賀郡国分寺町に誕生し、バブル崩壊後の経済不況のなか、高齢社会に伴う国民総医療費抑制政策の荒波にもまれながらも、大過なく10歳の春を迎えることができました。これも偏に患者皆様、行政当局、金融機関のご支持、ならびに自治医科大学病院関係者、獨協医科大学病院関係者、近隣開業医の先生方のご支援、また、取引業者各位のご理解の賜と懐心より感謝の意を表し、厚く御礼を申し上げます次第です。

皆様ご承知のように国分寺周辺は多数の史跡、文化財が散在し、自治体の永きにわたる保護・緑化政策が実を結び、住民はもとより、ここを訪れる人々の心に歴史の香りと安らぎをもたらしています。福祉の町を標榜し、町長みずから「人生125年」を唱え、この合言葉のもと、地域の高齢者を思いやり、励まし、助け合うという互助精神が行政当局、住民の心に根づいているという土地柄は病院がその機能を発揮する上で願ってもない好条件でした。また、数年来の幹線道路とそれに連なる県道や町道の整備、そして隣接地区のベッドタウン開発による新市街の出現は、世帯数、住民数の増加をもたらし、自治医大病院を中心とした周辺地区の医療環境は飛躍的に向上しました。このような恵まれたご当地を創業地として医業を営むことのできる幸運に改めて感謝を申し上げ、皆様のご厚情に報いるよう初心を忘れることなく引き続き努力を重ねていく所存で御座います。

昭和59年の春、不惑が現実味を帯びる年頃になり、医師となって早くも10年の月日が刻まれていました。学位の取得も無事に終わり、一区切りがついたという安堵の気持ちからか自身の将来に想いを馳せる機会が多くなりました。居心地の良い医局生活に潔く見切りをつけて、新たな刺激と緊張の新天地を求めて行動してみたい、また、自分の力量を世に問うてみたいという不遜な気持ちも心の底には渦巻いていました。そんな折り、医局長を務めていた関係上、常勤医師の派遣の依頼をかねて100床規模の病院設立の話が持ちかけられ、その設立計画に自ら参加した事がこの小金井中央病院設立の契機になりました。

実地検分による現地調査と種々の条件より、国分寺町役場前1500坪の区画（現病院設立地）が最適地として絞り込まれ、幸いにも二人の地主さんのご理解とご賛同が得られ、設立の第一歩は踏み出されたのでした。しかし、当時は、全国の総病床数の抑制を目論む厚生省が地域医療計画を策定する前夜にあたり、日本各地で増床の駆け込み申請が相次ぎ、このような世情を憂慮する論調が新聞紙上を賑わしていました。

当院の設立計画も例外に漏れず、駆け込み申請の嫌疑をかけられ、さらに厄介な問題も抱え込み、許認可を与える立場の県衛環部の姿勢は極めて慎重で事前協議は遅々として進展のないものでした。懸案を解決する有効な手段はなく、焦燥感が募るだけで先の見通しも得られぬまま、時間だけが空虚に過ぎ去りました。やがて2年も経過する頃に、世の中の風向きに変化の兆しがみられ、どこからともなく吹いた一迅の神風が、すべての暗雲を晴らすことになったのでした。即ち、無条件で申請病床数を120から95に減床するならば認可するという妥協案が当方に提示されました。仲裁は、まさに時の氏神、不満は残るものの提示された妥協案を有り難く受け入れることで、この膠着状態から脱出する事ができました。B5版サイ

ズの余りに素っ気ない開設許可書でしたが、掌中に収めるまでに、なんと3年余の年月を要したことを振り返れば、ことの重大性に改めて身の引き締まる思いがいたしました。まさに雌伏三年の故事そのものでありました。現実社会は人それぞれに立場があり、その思惑が複雑に交錯し、それなりの調和を保っているわけで、筋論を展開するだけでは何事も成就し難いことを、この辛い体験を通して、謙虚に学ぶことが出来たことは今になって考えてみれば本当に良い薬になりました。

「大病院レベルの医療技術と開業医なみの温かさを兼ね備えた病院」をスローガンに医療系職員は日夜、病人の治療や看護に意欲的に取り組み、事務職員は慣れない総務業務と厳格なメ切的医事業務に追われ、献身的な苦勞を強いられる毎日でした。スローガンの達成を急ぐあまり、一部には、力尽きて体調を崩す者、心身の限界を理由に去る者が現われ、また、熱意は評価できるが経験不足のために即戦力とはほど遠い新人の参加など職員総数は増加しているものの未熟な組織体は求心力を欠き、いつ空中分解しても不思議ではない不安定な様相を繰り返しました。医療経験のある有能な資格者の集団といえども他人同士が初めて顔を会わせた寄り合い所帯において、各人が自身の経験や知識に固執し自己防御本能が露骨に交錯するという人間行動の軋轢は我々の想像を遙かに超えるものでした。些細なことに感情を交えた結果、不信の火種がくすぶり新たな事件に進展し、幹部職員は、その都度、調整に追われ疲労困憊していました。このような状況を間近にみて、今、大切なことは目標達成の速度ではなく職員教育と小金井中央病院のスタンダードの確立に方向を修正することで、正確な仕事であれば速度は問わず、各職員の歩調を尊重し、職員間の円滑な人間関係が育まれるまで、そして幹部自身が頭ではなく身体で仕事を熟知するまで根気よく待ち続けることでした。何事も率先垂範の精神で playing manager に徹し、現場で指導を繰り返し反復することが最善策と自身に言い聞かせる妥協と苛立ちの日々でした。にわか作りの人間集団の本質を十分に理解せずに効率偏重で組織を固めようとした自身の認識不足が、その苛立ちの主因であり、頭領としての器量を自問自答し、意気消沈しがちな自分ではありましたが、職員、患者の前では胸を張って元気な姿でいることがせめてもの罪滅ぼしのようで、なんとも情けない想いに駆られた時期であったと記憶しています。多忙な日々をぬってコミュニケーションの機会を増やす一方、朝礼、定例連絡会議などを有効に活用し、小金井中央病院の基本方針を繰り返し周知徹底させるように努めました。

それが効を奏してか、それとも、職務に対する時間的な慣れか、何れにせよ平成4年（開院3年後）頃には、業務命令の周知、中途半端な対応の減少、各部門ごとの意思統一が徐々に進み、安心のできる病院として一応の体裁を整えることができました。

平成6年（開院5年後）を迎える頃には総職員数は100名を超え、病院の外来部門、入院部門は総稼働し、単年度決算は黒字を計上するようになりました。職務の平均化と均質化の実践を前提とした4週8休制の導入は時代の流れになり、当院においても例外ではありませんでした。さらに、基準看護特Ⅱが認可され、秋には新看護（2.5対1、特A加算、10対1看補）の取得で入院患者の看護環境の質的な向上を実現しました。この頃になると幹部職員は関係部門を縦横に俯瞰することが可能になり、総務部門が課長職の導入を契機に医事部門から独立し、通知文書の定型化により連絡事項の迅速な院内周知が計られ、また正確な病院統計の処理業務が整い、ここに至り、漸く、「大病院レベルの医療技術と開業医なみの温かさを兼

ね備えた病院」のスローガンを曲がりなりに標榜できる組織体になりました。

平成8年（開院7年後）には、開院以来、蓄積された病院経営に資するデータの分析より、現在の順調な成長も数年間は維持されるものの、たび重なる医療費改正による低減化も関係して数年先には医業収入は頭打ちになることが予想されました。

一方、厚生省は超高齢社会に対応すべく限りある医療資源の有効な活用を唱え、30兆円にのぼる国民総医療費の節約に腐心していました。地域社会における病病連携、病診連携など病院の機能評価や役割分担の見直し、さらには介護保険制度の登場による在宅医療の重視、中間的医療施設の活用などが見込まれ、医療を取り巻く環境は経済的な不安を抱いたまま大きく変貌を遂げようとしていました。折しも、官公庁の情報公開に始まる国民の知る権利や意識改革の波が、インフォームド・コンセントや、今までタブーとされた患者自身への癌の告知という形で医療の世界にも押し寄せ、一線の医療現場においても不可避の状況になり、地方の一病院にとっても内憂外患の時代の幕開けでもありました。

現状の枠組みを堅持し、質的な向上を計るというだけの姑息的な方針では、この激動の時代を乗り切るとは困難であろうし、ここで将来をしっかりと見据えて新機軸を打ち出さないと10年先には病院は疲弊するであろうとの危惧が重く心にのしかかりました。まず手始めに病院の基礎体力の向上と各種の事業展開が可能な法人化に踏み切り、平成9年7月に名称、“医療法人小金井中央病院”として再出発のスタートに着きました。

開院して10年の今日この頃、以前は矍鑠としていた馴染みの高齢患者さんも寄る歳波には勝てず、その結果、精神活動の遅滞や脚力の衰えが目立ち始め、このままでは、寝たきり老人になってしまう！寝たきりになる前に何か手を打たねばという思いが医療現場では日増しに募っていきました。この原因は疾病というよりは身体の老化と核家族化による孤独でした。同居する家族がいても接触は朝夕に限られ、昼間は留守を守る独居老人であるというのが実情でした。病院を頼みとして長い間、通院してくれた高齢の患者さんの気持ちに伝えねば・・・、独りきりの日中の寂しさを少しでも癒せたら・・・、失われた機能を完全に取り戻すことは出来ないまでも、せめて、残された機能を十分に発揮できるように頑張ってもらいたい、これらの願いを込めて老人デイ・ケアの事業化の検討が始まりました。患者さんが天寿を全うするまで一貫して診ていくことが患者やその家族にとって最善であろうし、それが実現できれば医者冥利に尽きると常々考えておりました。寝たきり老人や癌終末期患者の在宅療養は訪問看護と訪問診療の二人三脚で押し進め、5年を経過した今日、それなりの実績が蓄積され手応えを感じていました。従って、病院診療と在宅療養を結ぶ直線の中に老人デイ・ケアを位置づけることは当院の場合、極めて自然なことで、看護部も熱い視線を送ってくれました。幸いなことに、競合するような施設は周囲になく、将来、かなりの需要が見込まれたことも追い風になり事業化の決断は比較的容易なものでした。一方、尿毒症患者の高齢化も進み、基礎疾患の増悪や合併症による入院の需要が急増し、栃木県内には入院が可能な人工透析施設が少ないこともあって、人工透析部門の設立依頼が近隣医大より再三、申し込まれていました。当初は、専門分野が異なる無知の分野のため、施設基準の問題、稼働状況、将来の展望が全く雲をつかむような状態で逡巡していましたが、常勤医に優秀な腎臓内科専門医の御紹介をいただき、その上、今後の御指導も仰げるということでお引き請けすることになりました。

10年先を睨んで、新規事業の二本柱として老人デイ・ケア（日帰りリハビリテーション）；

最大40人/日)と人工透析(最大40人/日)部門を併設することとし、平成10年2月より病院北側駐車場用地に2階建の新館建築(一階;老人デイ・ケア、二階;人工透析)が着手され、半年後の同年8月には運営の第一歩が踏み出されたのでした。デイ・ケアは現在のところ毎日30人以上の方々をお預かりしてリハビリに励んで頂いております。病院の専用車で往復の送迎を行い、昼食も提供します。自宅では入浴が不可能な方でも介護要員が不自由な体を隅々まで洗い、綺麗にしてくれます。当初、我々は暗いイメージの老人病床を想定しましたが、通所している老人は常に清潔に保たれ、元気を取り戻し喜ぶ姿を目のあたりにして、我々の考え違いに気付きました。僅かな時間、親身にお手伝いするだけで、眼の輝きが変化し、このように喜ばれ、そして感謝される仕事は滅多にあるものではありません。青春そのものの若い介護士諸君や現場スタッフの努力に負うところが大きいのでしょうか。皆が力を合わせて弱い方々に貢献する姿は感動的で実に美しいものです。私は医療に携わって既に25年にもなりますが、眼から鱗が落ちるような清々しい新発見に驚き、この事業を選んで本当に良かったと考えています。人工透析も開始して約1年が過ぎ、患者数はゆっくりと確実に伸びており、この先、夜間透析も予定され今後が多いに期待される部門です。透析患者も高齢化が進み、通院が困難な方も増加し、当院においても送迎の問題が俎上に登り、希望者には既に実施されています。

薬価差益の解消と薬剤師の有効活用を目的とする医薬分業はかなり前から叫ばれながら、導入している病院はごく一部でした。しかし薬価差の圧縮が顕著な今日、病院において、その移行は、もはや時間の問題でありました。従来より薬剤師による病棟業務に強い関心を持っていたこともあって、この平成11年4月より外来薬の院外処方業務に踏み切りました。また5月からは病院薬剤師による入院患者への服薬指導業務も始まりました。外来の患者さんにはいろいろと御迷惑をかけ申し訳なく思っておりますが、行政当局の御指示でもあり御許しを乞う次第です。患者自身が服用している薬剤の知識や情報を詳しく知ることは時代の流れからして当然のことで、医師にとっても重複投与や薬剤相互作用の薬害を回避する意味で極めて有益であると考えています。流行の表現を借りれば、外来薬の院外処方は薬剤の情報公開、即ち、カルテの部分開示そのものといえます。皆様に有効に活用して頂ければ幸いです。

平成12年に導入が決定している公的介護保険制度に照準を合わせ、従来より押し進めてきた訪問看護業務と受託業務としての訪問介護の効率的な運営を目指して本年8月には別法人による訪問看護ステーション“ぬくもり”の併設を予定しています。高齢少子社会の到来による社会構造の変化により日本の医療制度は大きな転換期を迎えようとしております。しばらくの間は、医療業界に南風が吹くわけではないであろう、おそらく北風だろう!介護保険の情報は世の中に無秩序に氾濫しているが、そもそも新制度に不備はつきものである。与えられた海図は未完成のはず。果たしてこの嵐を乗り切れるのであろうか?どちらの方向に舵を引けばよいのか!その速度は如何に!等々、考えれば切りがない。海図は参考程度と心に決めて、今までに培った勘と自分の眼を信じてこの嵐に乗り出し邁進するしか仕方がない。これが医療経営者の本音であると同時に覚悟であると信じます。

“易創業、難守成”(注、『貞観政要』:事業を興すことは外との戦いであるが、維持することは自分との戦いであり一層の努力を要する)を改めて肝に銘じ、新たな目標に向かって一步一步、着実に前進して参ります。

以上、開院前夜から10年後の今日までを駆け足で振り返り、長々と拙文を綴って参りましたが、このような御時世にも拘わらず医療法人小金井中央病院に対し日頃より心温まる御支援を賜りました各方面の皆様方に改めて厚く御礼を申し上げますと共に倍旧の御指導、御鞭撻をお願いいたしまして挨拶とさせていただきます。

終稿にあたり、一緒に手を携えて医療法人小金井中央病院の発展に大いに寄与して下さった職員各位すべてに対し心より敬意を表し、感謝を申し上げます次第です。