

「困っている人を助けたい」 その思いを原点に事業展開を図る

1993年に診療所を開業以来、徐々に事業を拡大し、現在は職員数2000人を超える大規模グループに成長させた。その根底にあるのは、「病気にかかっている人、何らかの苦しみを抱えている人をどう助けるか」という思いだ。

桐和会グループ 理事長

岡本和久

**どんな組織でも澱は溜まる
いかに手を入れ、かき混ぜるかが大切**

東京・千葉・埼玉で4つの病院と20を超える診療所のほか、特別養護老人ホーム、老人保健施設、グループホーム、訪問医療・看護、デイケア、病児保育室、保育園、乳児院など幅広い医療・介護・福祉サービスを展開する桐和会グループ。駅前の地域密着型診療所からスタートし、職員数2000人を超える大規模グループへと成長させた岡本だが、開業当初から規模の拡大を目指していたわけではなかった。

「病気にかかっている人、何らかの苦しみを抱えている人をどう助けるか、というのが根本にある。時代や地域、患者のニーズに応えながら、自分や自分の家族、周囲の人がかかりたいと思えるような医療機関づくり・サービス提供を追求した結果、今のようになつた」(岡本)

2006年に開設した川口さくら病院は、かかりつけ患者の認知症が進行し、入院したと聞いて様子を見に行ったところ、そこが精神科の閉鎖病棟であったことに衝撃を受けた岡本が、「認知症医療を変えたい」と考えたのが誕生の



理念と経営哲学

▼患者や地域、時代の ニーズに応える

「病気にかかっている人、何らかの苦しみを抱えている人をどう助けるか」という思いが原点。初心を忘れることなくニーズに応えて事業展開を図る。

▼透明性と

公平性を重視

組織運営においては、透明性と公平性を重視。頑張った職員が評価される仕組みをつくる。

きっかけだった。都内では病床数の関係から病院の新規開設が叶わなかったため、まずはグループホームを開設。次いで、川口市に専門病院をオープンした。

また、13年には在宅患者を支える目的で、後方支援病院として東京さくら病院を開設。急性期からの患者を受け入れて在宅医療につなぐほか、在宅患者の急性期増悪時やレスパイト入院への対応を行う。今年4月にオープンしたタムス浦安病院も同様の役割を担っている。

このほか、病児保育室を併設した小児科診療所など、地域に必要な医療をシームレスに提供できるシステム構築を進めてきた結果が現在の桐和会グループの姿と言える。

一方で、組織が大きくなり、職員数が増えるのと各施設に目が届きづらくなり、マネジメントは難しくなる。これについて岡本は、「どんな組織でも澱は溜まっていくもの。その澱を放置していると、組織はゆがみ、やがて立て直しがきかない状態になる。知らないうちにローカルルールができて効率性が下がったり、稼働率が下がって収益が上がらないというのはその最たる例。昔はそれでも経営ができたが、これからの時代はそれでは生き残れない。だからこそ、澱が溜まらないように常に手を入れて、「かき混ぜる」必要がある」と話す。

組織に澱が溜まらないようにするために岡本は、日曜日以外は各施設の朝礼に顔を出しているほか、日中も現場を見て回る。また、自らも外来診療と訪問診療を受け持ち、現場で何が起きているのか、常に目が行き届くように心がけ

トップとしてのおもな歩み

- 1993年 篠崎駅前クリニックを開業
駅前の利便性の高い場所にプライマリケアの診療所を開院
- 2006年 川口さくら病院開設
認知症医療を変えたいとの思いで専門病院をオープン
- 2013年 東京さくら病院開設
在宅医療の後方支援病院を開院。地域包括ケアを支える



おかもと・かずひさ

1990年、千葉大学医学部卒業後、同大学医学部附属病院放射線科勤務。93年、篠崎駅前クリニックを開院。医療法人社団桐和会を設立し、理事長に就任。2005年、医療法人社団だいたい理事長。07年、医療法人社団城東桐和会理事長。09年、社会福祉法人桐和会理事長。14年、社会福祉法人春和会理事長。

座右の銘

「初心忘れるべからず」

「病気にかかっている人、何らかの苦しみを抱えている人をどう助けるか」という気持ちが原点。この気持ちを忘れないことが大切だと思っている。

趣味

昆虫や植物の生態研究

中学生の頃から昆虫や植物の生態研究が趣味。最近は忙しくてフィールドワークに出られないのが悩み。

若手医療経営士へのアドバイス

医療機関を取り巻く環境が厳しくなり、医経分離が必須となってきた。経営人材はまだ充実しているとは言えないが、逆に言えば頑張ればその分だけ認められる環境だと捉えて努力してほしい。

「私の場合、最初の診療所である篠崎駅前クリニックを開業してから分院を出すまでに約10年かかった。それは、自分や家族がかかりたいと一つひとつを磨いていくこと」だ。

地域に必要な医療・介護・福祉サービスを提供する体制はグループとしてある程度整ってきた現在、今後に向けて岡本が考えているのは「一つひとつを磨いていくこと」だ。

職員教育・医療提供の両面から急性期医療の提供に意欲

さらに今後に向けて、「きちんと働いた人がまっとうに評価される仕組みが必要」との考えのもと、透明性と公平性を重視した組織づくりを進めている。現在は、各部門・各職員の仕事を徹底的に洗い出し、その量や内容について分析を実施しているところだ。これにより、職員がやりがいを持って働くことのできる環境を実現していく。

ているという。

「おむつゼロ・トイレで排泄できる・下剤ゼロの割合を数字として出しているため、しっかりと対応すれば数字が良くなっていくことが職員にもわかり、やりがいにもつながっている。実際にスキルも確実に上がり、サービスの質を高める医療機関にするために、納得がいくまでピカピカに磨いてきたから。組織自体は整ってきたからこそ、グループ内の医療機関・介護施設の質を高めていく必要がある、それぞれを磨いていく時期にきている」と岡本は言う。

質の向上に向けて現在取り組んでいることの一つが、特養を中心とした介護施設における自立支援に向けた「おむつゼロ・トイレで排泄できる・下剤ゼロ」の実践だ。

当初は、業務量が増えるのではないかといった懸念から、職員から反対の声も少なくなかったというが、その意義について説明・周知したほか、成果を数値化したことで徐々に取り組みが進んでいった。

「医療・介護を提供するのは人であり、その質を高めるには教育が不可欠。教育・育成のための場を構築していくことも、経営者の役割だと思っている。もちろん、医療提供の観点からも、グループとして急性期から回復期、在宅後方支援までの流れがあれば、地域住民にとって安心の体制をつくることができる。これからも、初心を忘れることなく、困っている人をどう助けるかという視点でより質の高い医療・介護・福祉を追求していきたい」と、将来を見据えている。（本文、敬称略）

めることができる」（岡本）

もう一つ、職員への教育という観点から岡本が構想を温めているのが、急性期医療の提供だ。急性期で経験を積んだ職員が他の医療機関や介護施設に異動していくことで、グループ全体として医療・介護の対応力が高まるうえ、医療と介護の連携もよりスムーズになると考えている。

撮影＝横関一浩