

病院トップの
Cool Head, but Warm Heart
経営者魂
Vol. 60

西村直久

聖光会メディカルケアグループ
理事長

1972年の創業から50周年を迎えた聖光会メディカルケアグループ。埼玉県春日部市で27床の個人病院からスタートし、現在は19事業所700床超の一大医療・福祉グループとなった。「地域包括ケアシステムを支える病院として、自分の理念と地域ニーズに合うものしかない」と話す、西村直久理事長の経営手腕に迫る。

Naohisa Nishimura

理念と地域ニーズに 徹底してこだわり 地域包括ケアを支える

”環境に配慮、未来に向けて持続・継続させていく“

——32歳で理事長に就任しての病院経営は大変だったのではないのでしょうか。

西村 先代の理事長だった父が病気で亡くなったのは、私が大学医局に入局して5、6年目のときでした。当然、病院経営はわからなかったのですが、父は大きなグループ法人の事務トップを務めていたこともあって法人本部の機能をつくっていたので、各病院の院長に協力してもらいながらスタートを切ることができました。その前から法人の理事として経営会議などに出席していたので何となく学んでいたものの、きちんとした形で引き継ぎはできなかったのでも自ら動き、実践するなかで身につけていきました。

トップとしての人間形成という部分では、ビジネススクールが役に立ちました。異業種の方たちと研さんしながら人間関係のあり方を学んだのですが、トップとして、医師としての姿勢や考え方は、こ



こでの学びが基盤となっています。具体的には自分の考えをしつかり持ち、逃げないという強い姿勢。目上の人との対話。相手の話を聞くのが7割、自分が話すのは3割といったことです。人間の本质をつかみ、関係性を築くことが経営にもつながります。

病院経営でよかったのは、若手病院経営者の会での活動です。国際医療福祉大学の髙橋泰教授を発起人とした病院団体や医師会に属さない任意の集まりで、東西に分かれて相互に連携・協力していま

す。私は東日本の幹事として長年かかわってきました。膝を突き合わせて病院経営の悩みを相談したり、自分の経験を伝えたりできる場は、若くして病院を継いだ経営者には非常に重要だと思います。

——病院経営の基本的な考えを教えてください。

西村 末期がんだった父を在宅医療で看取ったのですが、介護保険制度のスタート前だった当時、この地域では訪問看護といったサービスは進んでいませんでした。こ

PROFILE

にしむら・なおひさ ●1995年、獨協医科大学卒業。同大学越谷病院（現・獨協医科大学埼玉医療センター）循環器内科に入局。その後、聖光会メディカルケアグループの医療法人聖仁会、医療法人光仁会に入職。99年、同グループ理事長に就任。埼玉県医師会理事、浦和医師会副会長、埼玉県病院団体協議会議長、日本医療法人協会埼玉県支部長などを務める

の経験が医師として勉強になっただけでなく、二人でも多くの方が希望どおりの終末を迎えられるようにサポートをしたい」という強い思いをもつようになりました。

一時期、法人内の診療所で院長を務めていました。そのときに驚

Q&A 10問10答

Q1 自分の性格をひとりで
言い表すと?

穏やかで温厚・少しのんびり屋。

Q2 弱点を1つ教えてください。

Q1 参照

Q3 最近うれしかったことは?

コロナ禍でも50周年を迎えられたこと。

Q4 今はまっているものは
ありますか?

コロナで制限されている、ゴルフ・スキー・ダイビング・アルトサックスに早くはまりたい。

Q5 タイムマシンがあったら
行きたいのは過去? 未来?

過去。天真爛漫で純粋無垢だった幼少期に戻ってみたい。勉強もやり直したいかな。

Q6 人生で最も影響を受けた人は?

23年前に65歳で亡くなった父。父を在宅で看取った経験が、医師として私の原点です。

Q7 日課はありますか?

仕事とワンちゃんの散歩。

Q8 人生最後に食べたいものは?

今も最期も妻の家庭料理。

Q9 今一番会いたい人は
誰ですか?

亡き父。仕事を共にし、ゴルフでスクラッチ勝負したい。

Q10 病院トップとしてふさわしい素
養は?

生涯にわたり、人生観と仕事を共有できること。分け隔てない性格、求心力、バランス感覚、何があっても後ろ盾となる覚悟。

いたのが、病院と比べて患者さんからの要望や質問が多いことです。「心電図検査はいくらかかりますか」と聞かれたりしましたが、大学病院では当たり前のように検査のオーダーをかけていました。患者さんは言いたいことがあっても言えなかった、大学病院の看板を背負って何か勘違いをした診療をしていたのだと気づかされました。また往診に行き、病院のように医療機器が揃っていないなかで医療を行わなければならない現場感覚も身につきました。地域医療は面白く、非常にやりがいがあります。終末期医療を含め、地域包括ケアシステムを担うというのが法人の運営方針であり、理念にも反映しています。父は今の超高齢社会を

早くから見越していました。デイサービスは埼玉県で登録第1号ですし、1996年には訪問看護ステーションを開設。在宅介護支援センターもかなり早くに立ち上げています。私はその基盤を受け継ぎましたが、父が思っていた医療と私が経験に基づいてやっている医療は一致していると思います。地域医療を支えるには、地域ニーズに合っているかどうかも重要です。最近、当法人では小児科を閉診する一方、化学療法室の開設や緩和ケア病床を増床しました。経営面も考慮しながら、医療資源が限られたなかでニーズに合致するものを優先させた結果です。

——法人運営と今後に向けた展開
をお聞かせください。
西村 統一かつ効率的な事業推進のため、経理や財務、人事、経営企画などは本部で担っています。KPI(個別目標項目)を設定し、部門長が進捗を管理することで収益性を担保しています。たとえば検査科では月当たりの検査件数を目標に立てており、私が外来診療に入ると検査技師が来て、その日の検査予定を伝えてくれます。患者さんにとって適切なタイミングで検査をオーダーできるわけです。2000年ごろから始めていて、一人ひとりが目標意識をもって仕事に取り組んでいると感じています。

●聖光会メディカルケアグループ

3法人3病院を運営
入院から在宅まで多角的に展開



1972年8月、埼玉県春日部市に豊春中央病院(27床)を開設。現在は医療法人聖仁会、医療法人光仁会、社会福祉法人大幸会の3法人で急性期～慢性期、入院医療から在宅医療サービスまで多角的に事業展開している。西部総合病院、春日部厚生病院、南部厚生病院の3病院を運営する。
<https://www.skmg.jp/>

地域に寄り添う医療」を掲げ、法人を支えてくれた先達のように、未来に向けて持続・継続していくことを考えています。地球温暖化、災害・新興感染症などから環境への配慮が大事。医療・介護・福祉の視点からSDGs(持続可能な開発目標)にも取り組んでいきます。それが地域貢献にもなり、地域の方々への恩返しにもなると思っています。