

【神奈川】従業員350人を束ねる医師の経営論「鍵は直感と役割分担」-村田尚彦・村田会湘南台内科クリニック院長に聞く◆Vol.3

2019年12月23日（月）配信 m3.com地域版

有床診療所「村田会湘南台内科クリニック」を軸に、介護老人保健施設や有料老人ホーム、デイサービスセンターを展開し、2020年7月には病院開院も控える医療法人社団「村田会」。350人の従業員を束ねる院長の村田尚彦氏は「人集めが最も大変」と言いつつも、直感を信じる採用を貫き、人材の役割分担をうまく図りながら規模を拡大させてきた。「いい組織を作ればいい人が集まる」。経営術とマインドについて聞いた。（2019年10月18日インタビュー、計3回連載の3回目）

▼第1回はこちら

▼第2回はこちら

—いろいろな施設を展開されているので、たくさんのスタッフが働いていると思います。人集めには苦労されませんでしたか？

2020年7月に開院する「湘南大庭病院」を含めると、従業員は350人ほどになります。医療法人では大企業に分類されるのではないのでしょうか。人集めはそれはもう、本当に苦労します。人集めほど大変なことはないですね。結局は私たちがやっている医療や介護を地域の人に見てもらって、「あそこに勤めるのはいいんじゃない？」と思ってもらうのが一番。経営者を26年やってきてこれは絶対に言えることですが、「いい組織を作ればいい人が集まる」。そう考えています。



村田尚彦院長

—では、患者の家族などが「入りたい」と希望されるケースも？

あります。患者さんのご家族や職員の友人・知人を採用する方がこちらとしても安心しやすいのが正直なところです。

診療中に私が「うちに来ない？」と提案することもありました。つい先日のことです。ある女性の患者さんが「今、フリーターなんです」と話されました。介護の仕事をしていたものの辞めたそう。女性は以前から当院に通ってくれていて、私はその方の家庭環境や考え方を知っていましたから、その場で「うちにおいでよ」と声をかけました。すると女性はこう言いました。「何かの理由で働き続けられなくなったら、患者として先生のところに来づらくなっちゃう」と。私は笑いながら「そんなこと俺が気にするか」と一喝しました。それでその方も即決です。

人集めは大変ですが、あれこれと考えだすと仕事はできません。人に来てもらうためにはそんなに考え込まず、自分の直感を信じてパッパッと決めていくことが大切ではないでしょうか。

—お話を聞いていると、ここまで規模を拡大できたのは先生の人柄が大きかったのではないかと思います。人徳がありそうだと。

たまにそう言ってもらえることがあります。私自身はそうは思っていません。ただ、自分の医療マインドを高めていって、チームでいろんなことにチャレンジするのは好きですね。今の経営局長がさまざまなアイデアを出してくれるので、それを具現化していくのが面白いんです。

それと、当法人が今のところうまく施設を展開できているのは、法人にある程度の規模感があり、チームが機能しているためでしょう。私たちのような医療と介護のハイブリッド型の法人として成長していくには、人的な管理や経営判断が難しい場面が少なからずあるので、一人ではやはり難しい。先ほど挙げたような経営戦略の担当者がいたり、事務にしても一般的なクリニックと比べて人が多かったです。役割分担ができ、理事長でもある私も診療に集中できるのです。

——「地域のため」「患者のため」という思いを強く感じますが、先生はなぜそんな風に考えられるのでしょうか。

大上段に構えているわけではありませんが、患者さんをいつでも診る姿勢を持てたのは、私が防衛医科大学出身だったことも影響しているように思います。防衛医科大学は母体が防衛省ですから、号令がかかればいつでも出るという24時間勤務の姿勢が必要。そこが多くの方とは違って、開業当初に24時間体制で外来を行っても苦ではなかった理由かもしれません。また、防衛医科大学は総合臨床医の育成をモットーとしているので、私たちの時代でもさまざまな診療科をローテーションしていました。その中で、幅広く診ていくことが大切だという開業医に必須のマインドが培われたように思います。



介護老人保健施設「ケアパーク湘南台」の内観

——なるほど、大学の特色も影響していたんですね。開業したことでまた意識も変わりましたか。

そうですね。開業医を長くやっていると、中には親、子、孫の3代にわたって当院に通ってくれるご家族とも巡り合えます。開業当初に小さかった子が大きくなって結婚し、子どもができて、「先生、連れてきました」と言ってくれるわけです。この人たちを裏切れないな、と思いますよね。

それと、私は開業してからずっと藤沢に住んでいますから、町を歩いていても患者さんから見られるんですよ。こちらが気付かなくても、外来で「この前、先生を見ましたよ」と。その時は「あちゃ、油断したな」なんて思うわけですが、やっぱり、この町で大手を振って歩いている人間が後ろ指をさされたくないといいますか、お天道様に顔向けできないような恥ずかしいことは医師としてはやっちゃいけないなと気が引き締まりますよね。

——この取材は、最初は「救急医療への貢献」が切り口でした。先生のケースはちょっと特殊で、先生と同じことを皆ができるわけではないと思います。開業医としてはどんな貢献のあり方が考えられるのでしょうか。

若い先生でチャレンジする人が増えている在宅医療。これは救急医療の延長だと私は思います。今の先生方は24時間体制でやられていますから、救急医療の一端を担っていると言っても過言ではないでしょう。

在宅医は患者さんを全人的に診ないといけないので、医療人としては高い位置にいないはいけません。そんな医療に挑戦する人が増えているのはいいことだと思いますが、少し気になっているのは誰でもできてしまうこと。日本の医師は基本的に真面目なので基準まで設けなくてもいいと思いますが、厚労省や医師会が在宅医に望ましいステータスや技術をガイドラインとして示すようにすればよりいいのではないのでしょうか。

——最後に、読者の開業医に伝えたいことがあればお聞かせください。

ある程度の年齢になったら、自分がリタイアする時期とその流れを考えておくといいかと思います。私は今60歳で、70歳ごろまでは仕事をする考えですが、将来的には産婦人科医の娘が継承してくれることになっているのでひとまずは安心です。開業医が急に辞めてしまうと患者さんが放り出されてしまう形になるので、地域の患者さんが路頭に迷わなくて済むような引退をしていただけると嬉しいです。

◆村田 尚彦（むらた・たかひこ）氏

1984年、防衛医科大学卒。自衛隊富士病院などを経て1993年に開業。地域包括ケアの実現を目指して、有床診療所「村田会湘南台内科クリニック」のほか、介護老人保健施設や有料老人ホーム、デイサービスセンターも運営する。2020年7月には「村田会湘南大庭病院」をオープンさせる予定。2019年9月に神奈川県から県救急医療功労者表彰を受賞した。専門は呼吸器内科。

【取材・文・撮影＝医療ライター庄部勇太】

記事検索

ニュース・医療維新を検索

