



Dr. Kazuo Miki, MD, PhD  
CEO  
Kobe University Hospital



# 20年先の変化に“Be prepared” 全国に躍進、病院経営のイノベーター

ドクターの肖像 195

# 神野正博

社会医療法人財団董仙会  
恵寿総合病院 理事長

## 常に将来の変化を見通し 全国区の先駆的な病院へ変貌

病院の屋上に上がると、青空が近かった。

「晴れあがってきたね。向こうが能登島、能登半島の北端の方。その反対が金沢です」

七尾南湾の海岸縁に建つ恵寿総合病院の屋上から、七尾の町を越えて能登半島を見渡す視界が開ける。半島の真ん中にある能登島を抱く湾は、日光を浴びて煌めいていた。振り返れば七つの尾根のある城山も雄大である。この病院は全国屈指の眺望を持つ。

ヘリポートからの風景を案内するのは、当院を中核とする董仙会グループを率いる理事長の神野正博氏である。

「奥深い内海だから津波は減衰されて、高潮になることはありません」

幸いにも2007年の能登半島地震で津波はなかったが、たとえ大きな津波が来たとしても、市の防災計画を上回る設計が施されている。免震建築に加え液状化への備えも万全であり、実に用意周到である。

神野氏は自然の波に備える一方で、ヘリの航続距離を遥かに越えて、全国各地を飛び回り、医療機関のみならずヘルスケア業界に到達する「先駆けの波」を起こしてきた。

著名な例が日本初のSPD (Supply Processing Distribution: 医療材料、薬剤の物品管理) という情報化である。オーダーングシステムも、画期的な医療・介護一患者一カルテも、先駆けである。情報化以外にもセントラ

ルキッチンによる配食システムを病院や介護施設に導入し、効率とコスト、味と衛生のバランスを高めた。今では当たり前前の院内コンビニエンスストアは全国初、クレジットカードでの医療費の支払いも、早期に導入された。これらの取り組みは、医療・介護・福祉ばかりではなく生活(住宅)もワンストップで提供する「けいじゅヘルスケアシステム」を構築し、「面倒見の良い病院」という姿勢を追求しながら強化されてきた。起こしてきた波の発生源は、そのモットーに見て取れる。

「“Be prepared.”常に10年、20年先を見て変化に備える。過疎化が進む地方だからこそ後追いではだめです。病院の立ち位置、患者サービスを戦略的に考える必要があります」

見ているのは少子高齢化と過疎問題である。石川県七尾市の人口5万5000余人は毎年およそ800人ほど減り、そのままいけば、20年後には4万人を切ると予想される。七尾だけではなく、どの地方にも直面した問題でもある。医療機関にいったい何ができるのだろうか。

「予防・治療・リハビリの医療と介護だけではなく、地域の生活情報や健康情報を一緒にしていきたいと思います」

縮小する市場で選ばれる医療機関にならねばならない。それには従来の枠を超えねばならない。それが社会から求められる変化だからと神野氏は語る。

1992年に外科科長として恵寿総合病院に着任し、翌年には院長に就任。さらに2年半後に理事長に就任して以来20年、歴史あ

る地方の大病院を、全国区の先駆的な病院に押し上げた。その立役者は、語る時も歩く時も常に前のめりである。前屈みではなくこちらに近づいてくる感じだ。それも鋭い眼光を光らせて、問題の本質を射抜きながら。ところが次の瞬間、にこっと人懐こい笑顔に変わる。包容力がある。厳しさと優しさ、不思議なほどの二面性が覗える。

## 偉大な初代・苦勞の二代目 それを超える三代目

手元に『恵寿総合病院創立80周年記念誌』がある。

1934年に七尾市に神野病院として創設された恵寿総合病院は、2016年で創立82年目。初代は神野正隣氏、東京帝大医学部卒業の俊英。妻の父親が宇都宮で開いていた神野病院を、その死後に七尾市に移す形で開業した。正隣氏の子の正一氏が二代目、そして孫にあたる神野正博氏が三代目である。

「いつでも、誰でも、たやすく、安心して診療を受けられる病院に」

病院史の最初の頁に、創業時に正隣氏が掲げたこの言葉を載せるのは当然。だが後に続く物語が見当たらなかったという。

「創立80周年記念誌を制作するにあたって、初代の話を二代目が編纂した神野家史から転記しようと思った。ほとんどない。二代目は初代を否定するところから始まったんだな、と改めて思いましたね」

二代目は初代の業績に触れられなかった。

## 宇都宮の神野病院 『赤ひげ診療所』が原点

神野氏は消えた家史をたぐり寄せようと、父の弟や地元医師会の元会長に話を聞き、父の医師会誌への寄稿文を探した。そのおかげで80周年記念誌には、宇都宮の神野病院が、『赤ひげ診療所』のごとく治療費を払えない患者も多く抱えていた歴史、祖父が室蘭の病院で外傷治療に奔走した経験、戦前の七尾の町の様子などが鮮やかに記されている。

医学に限らずあらゆる家業において、初代

は偉大である。二代目はどこかその風を疎みながらも、初代が吹かせた風に乗っけていく。その影響力があるうちに継げば、番頭や部下たちは付いていく。だがその風もいずれば止む。風を起さそうと失敗を味わうと、余計に先代の力を思い知る。だから二代目は苦しい。そこへいくと三代目は、初代の仕事の偉大さを直接知ることはなく、二代目の苦勞の本質も分からない。二代目が盾になってくれる分、風は弱まる。エリート教育も施される。初代の偉業を右肩に二代目の苦勞を左肩に乗せていくのが三代目である。肩で風を切る」と「初代の風だな」と言われ、肩を揺らして落

とそうものなら「お手並み拝見」となる。だがそこに留まることは許されない。初代・二代目の頃とは環境の変化が著しく、事業そのものを作り直す時期にあたるからだ。三代目もまた先代を否定しようとして、苦闘した。「最悪の時は指揮命令系統が二つあったから。ライバル同士だからね」

神野氏は、金沢大学医学部助手の地位から恵寿総合病院の外科部長に就任。当時患者は増えていたが、設備投資や職員増で財政は火の車。院内にQCチームを作って改善活動をもしても組織が動かない。まだ三代目は何ひとつ掌握していなかったからだ。

「医師も看護師も皆年上ですし、経験が少ないうから医療では勝てない。手術室に入っている時だけが憩いの場でした(笑)」  
何か勝てることがないかと考え続けた。

### 三代目はITを武器に掌握 リーダーシップを発揮した

ある日、レセプトコンピュータを見ていた。くるくる回るテープにデータが記憶されていく。パソコンの幕開け時代、5インチのフロッピーディスクも増えていた。

「これだ、情報化だ」——この閃きが日本初の医療材料のSPD導入の導火線となった。「三菱商事はスーパーやコンビニに導入されていたバーコードによる物品管理システムを病院に導入したかった。でも協力してくれる病院が見つからない。本当は都市部でやりたかったのでしょう。冷やかして能登までやっ

◀日本で初めて「ピーポー」と鳴らしたベンツ製救急車の前で父母と



◀日本医大千駄木祭(学園祭)にて実行委員として映画上映(ゲストは小森のおばちゃん)



▲日本医大剣道部(後列右から7人目)



▲高校時代のサマースクールでスイスに



▲日本医大老年病研究所にてマウス実験



## PROFILE

…………… かのの・まさひろ

1980年	日本医科大学 卒業 金沢大学第二外科 入局
1981年	富山県立中央病院 研修医
1983年	珠洲市総合病院
1986年	金沢大学大学院 修了 浅ノ川総合病院
1989年	金沢大学第二外科 助手
1992年	特定医療法人財団董仙会 恵寿総合病院 外科部長
1993-2008年	特定医療法人財団董仙会 恵寿総合病院 院長
1995年	特定医療法人財団董仙会 理事長 (2008年から社会医療法人財団に)
2011年	社会福祉法人徳充会 理事長

全日本病院協会副会長、日本社会医療法人協議会副会長、七尾市医師会長、石川県病院協会副会長、VHJ機構理事・VHJ研究会監事理事、日本医療機能評価機構 評議員・事業推進委員、一般社団法人日本医療経営実践協会 理事、一般社団法人日本ホスピタルアライアンス 理事

ブログ「神野正博のよもやま話」▶ <http://kejumed.exblog.jp>

てきて、提案後に帰りそうになるのをちよつと待つて！と袖をつかまえました(笑)」

情報化なら「お山の大将」になれる。実現すれば全国的にも先駆けとなれる。神野氏は「明日から導入します」と三菱商事に啖呵を切った。この間、神野氏の地位も院長に変わる。

実際、現場の仕事のやり方を変えて、小分け搬送の上、バーコードとコンピュータを利用してSPDを、着任してわずか1年後に導入した。効果は大きかった。卸業者1社化による購買単価引き下げ、在庫の縮減、金利負担の低減、スペース削減により導入後4年間で約4億円を削減した。

「最初はITに反対していた職員も、全国からの見学者が増えるのとコロコロと態度を変えてね、胸張ってシステムの説明を始めました」

既定路線とはいえ、父はお互いを認め合うライバルでもある。なぜそんなに早い展開になったのか。

「親父も年でしたから疲れたんでしょ(笑)」

はぐらかして笑うが、父は子の格闘を見て、「これならいける」と肩の荷を下ろしたのではないか。

神野氏は最初に現場を従わせようとして失敗し、次に業者を従わせようとして失敗した。めげることなく二度の失敗を糧に第三の方法——現場と業者の協働管理の仕組みを作り上げた。

勝てることはないか、から始まった挑戦を神野氏はこう総括した。「負けず嫌いですから」

## 七尾の「坊ちゃん」は 日本医大で頭角を現す

負けず嫌いは「坊ちゃん」から始まった。

神野氏は、幼少時代から祖父と並んで縁側に座り、知らず知らずに薫陶を受けていた。三代目の彼は病院に行くたびに職員から「坊ちゃん」と呼ばれた。

「夏休みが終わる間に、さあ宿題どうしよう。割箸を持って自宅の周りでクモを片っ端から捕まえたんです。病院に行つてホルマリンをもらつて浸けた。そんな標本を作れる子は周りにいませんから、賞をもらいました」  
良くも悪くも地元の大病院の子の運命を背負った。だが優秀な七尾の坊ちゃんは、七尾湾を出て浮き沈みを味わう。

「中学生になつて金沢に出ると普通の子になりました」

金沢大学附属中学校、同附属高校に進学。石川県中の俊才が集まる環境である。七尾の神野といつても誰も知らない。成績はたちまちトップから「中の上」に落ちた。普通の子として普通のクラブ活動に動しんだ。やや異彩を放つのが歌である。

「よく寮歌を屋上で練習しました」

同窓の先輩である山代温泉出身の北村聖氏(東京大学医学教育国際協力研究センター教授)らと、旧制第四高等学校(現金沢大学)の寮歌『北の都に』『南下軍』を歌い上げた。中学1年から金沢市内で下宿という境遇に寂しさがあったのかもしれない。

## 「いつでも誰でも安心して」 その医療に向けての苦闘と苦悩

くさることはなかったが、抗うこともなかった高校時代を過ごし、父の母校でもある日本医科大学に入ると、今度は頭角を現した。「周りは一浪、二浪、三浪…でいっぱい(笑)」剣道を始めてから相手を射抜く眼光の鋭さを鍛えた。4年生で福島病に居候し、5年生で都内東エリアの病院で事務当直のアルバイトをした。週一回、救急車から連絡を最初に受ける役だ。

「救急隊に『はいどうぞ』って私が搬送許可を出す。すると『なんで取ったのよ!』って医者も看護師も怒る。私は『だって他に患者いないじゃん』と言いました」

搬送患者は、寒空で焚き火にあたり火傷するような、家も身寄りもない人ばかり。代々神野病院で継がれてきた救急医療への熱意がよぎる。人生の縮図に目を凝らしながら「いつでも、誰でもたやすく、安心して診療を受けられる」医療をこの時から実践していた。浮き沈みに耐えた坊ちゃんは、真の負けず嫌いになる心の準備ができていた。

## 『野戦病院』で切磋琢磨 物怖じしない自信につながる

神野氏が歌い上げた寮歌「南下軍」は、旧制第三高等学校(現京都大学)や旧制第六高等学校(現岡山大学)との定期戦に「南下」して戦う

四校の運動部を「陣太鼓」で鼓舞する歌である。東京から金沢大学に「帰ってきた」神野氏にとっても、この寮歌は陣太鼓になった。

「帰ってきたといっても医局の雰囲気なんて全然分らない。消化器を選んだのも、内科系は合わないし『何でもやってみよう、切っちゃいましょう』の性格だからです」

祖父も父も外科の系譜にあつて、神野氏も金沢大学第二外科で消化器外科を選んだ。師ありでもなく、専門医の道を歩もうというのでもない。「厳しさを求めて」の選択だった。

「外科が人気で同級生も8人ほどいました。上下にも競争相手が何人もいた」

神野氏は冷たい水を求めて自ら浴びにいった。競争環境に身をさらしたので。競争相手は伝統ある四校の出身者たち。心の中でいっそ大きな声で寮歌を張り上げた。試練の最初は「北の果て」行きであった。

## へき地の最前線で 数年分に及ぶ手術を経験

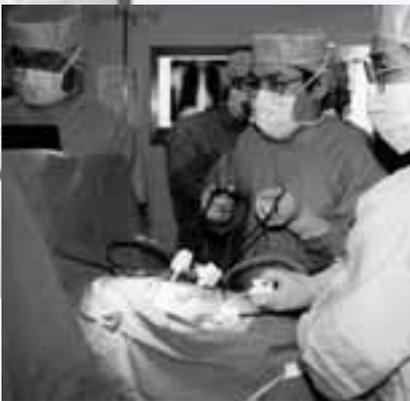
「入局4年の時に珠洲市総合病院で勤務しました。能登半島の突端にあつて七尾からまだ100キロも北。大変でした」

「ヒマ」という触れ込みとは正反対の野戦病院。内科医は3、4人いたが、外科は神野氏を含めて2人、整形外科、産婦人科、小児科は各1人の所帯。毎日が当直状態だ。

「週末は医師が金沢に帰ってしまう。『指が取れた』という患者も診たし、子供も診た」

まだ一介の駆け出し。どうしたらいいか先輩に電話しては処置法を聞いた。看護師と2人で盲腸も切った。自分で麻酔をかけ人工呼吸器につなぎ、食道がんや膀胱がんまで切った。気付けばへき地で、数年分に及ぶ手術を

◀金沢大学第2外科助手時代。  
ウィーン国際大腸肛門学会  
発表にて



▶恵寿総合病院で初めて  
腹腔鏡手術を執刀



▲金沢大学第2外科同門会にて珠洲市総合病院恩師正司政夫先生と

経験していた。どんな患者も診る恵寿総合病院を野戦病院だと思っていたが、半島北端の病院で物怖じしない自信を得て腕を鍛えた。

### 創造する経営へ

### 影響を与えた三つの言葉

「迷うならやれ」

「誰もやらないことをせよ」

「何かと何かを組み合わせろ」

経営者としての行動に影響を与えたのは、大学院で得た、この三つの言葉である。神野氏はSPD導入に限らず、この言葉を刻み込んで、創造する医療経営者への道を歩んだ。

第二外科は金沢大学出身の宮崎逸夫教授が率いていた。朝のカンファレンスで、先夜の当直医が報告をした。

「その医師が『虫垂炎の疑いがある人が来ましたが一晩様子をみました』と報告したらね、教授がバカモノオ！ って怒鳴ったんです。『外科医のくせに、疑ったんならなぜやらなんだ！ やらずに腹膜炎になったら後悔するし、患者さんも迷惑だろう！』後で悩むくらいなら開けろと、アグレッシブな方でした」

珠洲の野戦病院からの帰任後ゆえに教授の「迷うならやれ」が身に染みた。

二つ目は当時講師だった米村豊氏からであ

る。腹膜播種治療の世界的権威は、日本消化器外科学会北陸地方会の予行演習で吠えた。ある発表者が「文献にはこうあります、実験でもその通りでした」と発表したのだ。

「『バカモン！ ピアノの発表会じゃない。学会では人と違うことを言わなきゃだめだ！ お前のノイエスはどこにあるんだ！』って怒ってね。あれには鍛えられました」

「ノイエス」とは独語で、「new」と同義である。人と同じことを言ったらあなたの価値は一つもないと言われた。だが、「誰もやらないことをせよ」と言われても一筋縄ではいかない。そこに光を当てたのが、博士論文指導教官の永川宅和氏（金沢大医学部名誉教授）である。

「神野、見せてみい」

神野氏が「ちよつとデータにならんかったんで別の実験法を考えたいと思います」と言うと、データを寄せせと言われた。

「先生から『こう組み合わせたら、何か出るんじゃないか。統計をやってごらん』と言われ、やってみるとおもしろいデータが出る。組み合わせひとつで違うものになりました」

実験は予測しながらやり、結果が出ず、予想と違うこともある。だが、「何かと何かを組み合わせる」ことで、価値を生み出せる。教授は研究には忍耐が必要、患者さんには心の和みを授けなさいと穏やかに諭した。

### 日本版CCRC

### 七尾から金沢へ、全国区へ

父が70歳を超えた時、金沢大学医学部助手の地位から「もつと冷たい水」を求めた。それは三代目の経営現場であり、その先である。

「社会環境は厳しいけれど、正直つまらなくはないね」

理事長として20年間に数々の経営改革を成し遂げ、石川県で絶対的な地位を築いた。その勢いで七尾市から南下。金沢市内にある旧NTT西日本金沢病院の経営移譲の打診を受け、2014年7月、恵寿金沢病院を開院した。

「金沢は人口が増加しています。現場職員と七尾で育った事務スタッフが協働して収益も改善しました。グループ全体のポートフォリオの中で、ハイリスクハイリターンのところもあれば、ローリスクローリタンのところもある。多様性を持って、その時強いところが全体を引っ張る経営も有りだと思います」

大きな水源を求めて金沢へ、東京へ、とまさに経営者の才がある。

ライバルは？ と聞いた時、少し時間をかけた後に挙げたのは、長野と関東の病院グループだった。どちらも全国区の知名度があり、どちらも長い歴史を持つ、数代にわたるファミリービジネスである。温和な表情に隠された強烈な負けん気が一瞬見えた。

一方、数ある役職の中で一番力を入れているのは？ と聞くと、即座に返答があった。

迷うならやれ。やらないことをせよ。  
何かと何かを組み合わせろ。



「内閣官房の日本版CCRC構想有識者会議の委員です。“Continuing Care Retirement Community”結局、この町これからどうなるの、私たちのお客さんどうなるのって考えたら、高齢者の移住も必要。目の前の診療報酬のことでは机を叩いてますけど(笑)」

野望と地域への思い。この2つを均衡に保つ力は何なのか。

## 患者中心の医療・介護・福祉 その完成に向けた眼差し

当時中学生の神野氏に父、正一氏が言った。

「私有財産を放棄する。君に遺す物は何もないから」

1969年、恵寿総合病院は特定医療法人の認可を受けた。その2年前、神野病院から恵寿(人々が健やかに年を重ね、恵まれた長寿者になれるようにという意味)病院に名称を変えていた。さらに無医地区からの要請で、田鶴浜診療所や鳥屋診療所を過疎地に開き、交通事故による身体障害者の増加を受けて身体障害者施設を新たに開いた。

二代目は不採算事業を引き受けて地域の病院になることで、初代との相克を超えたのではないだろうか。三代目はどうか。恵寿グルー

プは2008年、社会医療法人の認可を受けたことは父の路線の踏襲でもある。社会医療法人と社会福祉法人の理事長を兼任し、予防・医療・介護・住宅、さらに生活までをカバーする施設やサービスを矢継ぎ早に展開した。

「普通の施設では医療と介護の両方を求められたら、あぜんとしちゃうでしょ」

神野氏は初代も二代目も成し得なかった病院経営をしてきた。祖父は七尾に名病院を創り、父は能登半島に聞こえる病院に成長させた。孫は経営を合理化し、数々の先駆的取り組みで全国区に押し上げた。介護、住宅、生活サービスへと多角的な展開を遂げた。

父が神野氏の着任後、早々に経営を譲ったのも、その才覚に気付いたからだ。だが半世紀前の純白の車両からは「お前がどれほど先駆的か」という父の叱咤も聞こえてくる。

北陸初の救急車両、日本初のベンツ製救急車である。父は救急病棟の新築に合わせて東京の展示会で即決して導入した。酸素吸入器や点滴装置を積み、看護師を引き連れて七尾はもちろん周辺の市町を走り回った。

奇しくも子も2015年、地域の患者のための無料送迎車「薬のり君」を導入した。医療と介護と地域を結ぶ記念すべき移動手段である。地域の患者を思う気持ちは親子を貫いているのだ。だが父はこう言うだろう。

「お前ならもっと全国を走り回れる。病院を創り直せる」

七尾の尾根を越えて、大きな波を起こせ。超高齢化社会の病院経営のイノベーターとして全国に恵寿を広めるために。