

# 平成医療福祉グループ



平成博愛会 世田谷記念病院 在宅医療部長  
平成医療福祉グループ総合研究所 所長  
筑波大学ヘルスサービス開発研究センター  
准教授

**佐方 信夫**  
Nobuo Sakata

平成医療福祉グループ 代表  
**武久 敬洋**  
Takahiro Takehisa

平成医療福祉グループ  
医療政策マネジャー・海外事業部長  
**坂上 祐樹**  
Yuki Sakagami

医療法人 横浜平成会 平成横浜病院 内科医師  
国立研究開発法人 国立がん研究センター  
企画戦略アドバイザー  
**天辰 優太**  
Yuta Amatatsu

臨床×経営企画という  
複眼的視点から  
多様な課題・問題解決を図り、  
圧倒的な“質の高さ”を  
実現する

日本の保健医療界は大変動の真っ只中にあり、医業経営も年々厳しさを増している。その一方で、臨床だけではなく病院の経営企画にも携わる「経営企画医師」の活躍によって、多様なプロジェクトを展開しながら、さらなる進化・発展を遂げようとしている医療機関がある。全国に26もの病院を展開する「平成医療福祉グループ」だ。「経営企画医師」とは、具体的にどのような役割を担う医師なのか。人々と地域社会から必要とされ、選ばれ続ける医療機関、そして医師であるためのヒントを、「平成医療福祉グループ」の「経営企画医師」という働き方にフォーカスして紹介する。

特別企画 全国の地域や医療機関の「人」・「コト」・「取り組み」を紹介する“スポットライト”

# SPOTLIGHT

1984年の創業から一貫して回復期・慢性期分野を専門とし、日本の慢性期医療を牽引し続けている「平成医療福祉グループ」。医療と併走レベルで福祉・介護分野にも取り組み、福祉関連施設においても利用者からのさまざまなニーズに応える質の高いサービスを提供している。「病气だけでなく、人を診るには医療に福祉の視点をもつことが大事ですし、福祉にも医療的介入により解決できることがある。それぞれが協力し合うことで、より質の高い医療と福祉が実現できるはず」

## 全ては患者と利用者のために さらなる進化・発展を目指して

「病气だけでなく、人を診るには医療に福祉の視点をもつことが大事ですし、福祉にも医療的介入により解決できることがある。それぞれが協力し合うことで、より質の高い医療と福祉が実現できるはず」

「追従を許さないレベルにまで質を高める」という新たなビジョンを設定。その実現のために、現在さまざまなプロジェクトを進行中である。医師を頂点とするヒエラルキーをなくし、チームメンバーが安心して発言・行動できるための「心理的安全性の向上」。QI（診療の質指標）導入などを進め、課題改善に取り組み「診療サービスの質の見える化」。研究活動をサポートする「総合研究所」の設立。働きやすさを目指す「労働環境改善会議の実施」など……。ここに挙げたのは一部であり、その取り組みは多岐にわたる。

## 広い視野をもって、さまざまな 問題・課題を解決する

「これまでのキャリアや希望に合わせて業務内容を調整していきます。臨床の割合がゼロでもいいですし、福祉分野だけに携わることもできます。医師の視点が入ることでより良い福祉が生まれるはず」（代表：武久氏）



これからの新しい医師の働き方——経営企画医師とは

「利益追求ではなく、医療や福祉に関わるさまざまな課題を幅広い視点から解決し、より質の高さを追い求めることが経営企画医師の役割。そこに向かっていろいろなチャレンジができる。だから面白い」(坂上氏)

佐方氏の場合は、これまでの経験を生かして研究分野でも活躍している。佐方氏が設立に関わった「平成医療福祉グループ総合研究所」ではグループの持つ回復期・慢性期病院のデータから医療データベースを構築して、民間企業や大学と共同研究を行うなど、新たな展開を検討している。

「若いうちから、マネジメントスキルを磨くさまざまな機会に参加でき、しかも、グループという大規模なフィールドを活用しながら、やりたいことにチャレンジできる。そうした場所は他にはなかなかないでしょう」(佐方氏)

年齢やキャリアに関係なく、裁量や多くのチャレンジの場が与えられることもグループの魅力だ。

「私が入職したのは30代前半。若くして複数のグループ病院の経営企画などにチャレンジさせてもらえるのは本当にありがたい

ことだと感じています」(天辰氏)

日々、臨床をしながら、医療を取り巻く課題や社会問題を何とかしたいと考えている医師もいるはずだ。しかし、そう思いながら実際に行動できる場やチャンスがなく、漠然とキャリアを歩み続けている医師は多い。代表の武久氏は力を込めて言う。

「そうした医師の方々に、この大規模なフィールドをぜひ活用していただき、いろいろなことにチャレンジしてほしいですね」

平成医療福祉グループの理念は「絶対に見捨てない」。その実現のために、「患者さん・利用者さんにとって良いことは損をしてもやります」といった行動指針を打ち出している。そうした姿勢は、経営面からみると難しいチャレンジかもしれないが、それを強く明示できることは提供するサービスに自信があるからであり、グループが全国有数の規模を誇るまでに成長できたゆえんでもある。3人の「経営企画医師」たちは声を大にして言う。

「理念は一見、青臭く、本当に実現できるの？」と思

楽しくやりがいをもって働きながら選ばれる医師に

われるかもしれない。私たちは本気でそこに向かって取り組んでいますし、それが本当に実現できる環境なんです」(坂上氏)

「患者さん目線を最も大切にしている環境こそが当グループの最大の特徴。いち医療人としてそこに貢献できることは素晴らしいこと」(天辰氏)

「患者さんにとって良いことや、質の高い医療を目指すためなら、どんな提案であってもチャレンジできる。そうした懐の深さも当グループならではの魅力です」(佐方氏)

日本の医療情勢は大変革期にあり、長く続くコロナ禍など将来の予測が困難な時代において人々や地域社会から選ばれ続ける医療機関であるためには、変化に対する迅速な対応と組織の最適化が欠かせない。それには人間だけではなく社会全体を診る視点と問題発見・解決能力が必要だ。

「経営企画医師」の役割が正にそうであり、変化の激しい時代の中、将来にわたって必要とされ続ける医師であるための重要なスキルにもなるだろう。こうしたキャリアを積み



平成医療福祉グループ公式HP ▶

代表の武久氏と「経営企画医師」との間にも壁は存在しない。フラットな人間関係が構築されている組織だからこそ、個々の能力を最大限に発揮でき、医療人が楽しくやりがいをもって働くことができる。これも、質の高さを実現するための大切な要素だ。

印象的だったのは4人がお互いを信頼・尊敬し合いながら、友人のように笑顔で話す姿だ。その笑顔は、多くの患者や利用者笑顔にもつながっているのがある。

平成医療福祉グループ 回復期・慢性期医療のトップランナーとして

1984年に徳島で60床の病院として生まれた博愛記念病院から始まり、現在では全国で26病院と80を超える介護施設・サービスを展開。病院・施設を合わせ約9000床のベッド数を有する。『絶対に見捨てない。』をグループ理念に、Post Acute Care(急性期を経過した患者治療)を専門に積極的な治療とリハビリテーション医療を提供し、短期間で在宅復帰を目指す。また、Sub Acute(在宅・介護施設等で症状が急性増悪した患者)を受け入れ、在宅医療のサポートも積極的に行うなど、実践的な高齢者医療・慢性期医療の専門病院として地域医療に貢献。さらに、国内に留まらず慢性期医療の海外展開にも注力している。

臨床+αの魅力

“経営企画医師”として働く3人の医師に聞く



経験を生かしなが  
活躍でき、アイデアも  
実現できる場所  
天辰 優太  
Yuta Amatatsu



病院の新規開設、  
海外進出など  
貴重な経験を得る  
坂上 祐樹  
Yuki Sakagami



大規模なフィールドで  
チャレンジできる  
醍醐味  
佐方 信夫  
Nobuo Sakata

医療法人横浜平成会 平成横浜病院 内科医師  
国立研究開発法人 国立がん研究センター  
企画戦略アドバイザー

2012年岐阜大学卒業。岐阜市民病院にて初期研修後、厚生労働省に入省。急性期入院料やオンライン診療の診療報酬改定、医師の働き方改革、国立高度専門医療研究センターでの研究開発、COVID-19感染症対策、介護報酬改定などに従事。2020年に入職。

病棟での診療や往診医として臨床に携わりながら、病院の企画運営や、「働き方改革」のコンサルタントを担当しています。また、国立がん研究センターから企画戦略アドバイザーとしてお声掛けいただき、当グループが担う慢性期医療や退院後の生活の視点を生かし、今後のがん医療の方向性に関する議論にも参加しています。「働き方改革」は、健康はもちろん、「患者さんのためにもっとスキルアップしたい」「もっと研究がしたい」といったやりがいを保ちながら、労働時間とのバランスをどう最適化するかが重要であり、質の高い医療を目指す【経営企画医師】の役割にも合致していると感じています。また、グループの行動指針が現場で上手く運用できていないのであれば、職員の方々とディスカッションをしながら問題解決を図るなど、現場視点でプロジェクト運用の仕組みを整理・調整することも大切な仕事です。アイデアは実現しないと意味がありません。当グループはチャレンジ志向の強い組織であり、アイデアの実現に向かってパワフルにチャレンジすることで、医療の質と安全に大きく寄与することができるでしょう。

平成医療福祉グループ  
医療政策マネジャー・海外事業部長

2006年長崎大学医学部卒業。長崎県五島中央病院にて初期研修後、厚生労働省に入省。長崎での離島医療の経験から、医師偏在を課題として臨床研修制度の見直しに取組み、さらに診療報酬改定や災害医療の整備などを手掛ける。2017年に入職。

臨床現場では医療問題を解決できないというジレンマがあり、制度から変えようと厚生労働省に入省しましたが、制度を実際に運用するのは現場であり、病院の経営・運営という立場から医療を良くしたいと思い当グループに入職しました。

入職後の最初の一年間は臨床を徹底してやり直し、その後、仕事の比重を徐々に経営企画に替えました。代表、副代表らの下で病院開設を手伝いながら経営・運営を学び、医療政策マネジャーとして、2病院の開設や海外事業、さらに10病院ほどの運営業務にも携わっています。臨床の割合については、例えば病院の新規開設の際は診療体制や運営が軌道に乗るまで臨床業務に多く携わるなど、病院の状況や希望に合わせて調整することが可能です。

病院経営や運営に関わることの面白さ、楽しさ、やりがいはとても大きいです。病院の新規開設が非常に少ない時代に2病院の新規開設や、さらに海外進出などに携わったことは本当に貴重な経験ですし、他の病院ではできなかったでしょう。

平成博愛会 世田谷記念病院 在宅医療部長  
平成医療福祉グループ総合研究所 所長  
筑波大学ヘルスサービス開発研究センター 准教授

2004年神戸大学卒業。手稲溪仁会病院にて初期研修後、厚生労働省に入省し医療保険制度等に携わる。松波総合病院(総合内科)、米国留学でのMPH(公衆衛生学修士)取得、在宅医療、医療経済研究機構での研究などを経て、2019年に入職。クロスアポイントメント制度により筑波大学准教授も兼務。

世田谷記念病院に在宅医療部門を立ち上げた際には、リハビリテーション医療に強いグループの特性を活かし、訪問リハビリと連携した独自性のある在宅医療を目指しました。また、当グループは学会に多くの演題を出すなど研究活動が盛んであり、膨大なデータや知見を有していますが、その一方で、研究指導体制や海外への発信力が十分ではありませんでした。そこで研究活動をサポートするために総合研究所を設立し、研究の質の向上・発信力の強化に注力しているところです。

日々、臨床に携わる中で医療の課題を何とかしたいと思っている方や、これまで培った経験、知識、人脈などを生かしながら、どのようにキャリアを築いていこうかと考えている方も多いと思います。私自身も厚労省での経験やMPH留学で得た知識をどうキャリアにつなげようかと悩んでいました。そうした方たちの次のステップとして、大規模なフィールドで個性と能力を発揮しながら多くのことにチャレンジできる【経営企画医師】は、とても有意義な選択肢となるはずです。