

## Q&A 10問10答

**Q1** 自分の性格をひとりで  
言い表すと?

一度やると決めたら、火の玉となって突っ込み、絶対やるタイプ。ねちっこい。

**Q2** 弱点を1つ教えてください。

魚以外のシーフードが苦手。魚(特に刺身)は好き。

**Q3** 最近うれしかったことは?

小学2年の二男が描いた絵が消防絵画コンクールで学校代表に選ばれたこと。

**Q4** 今はまっているものはありますか?

自宅で夕食をつくるのが多く、最近は発酵調味料の「ひしお」を使った料理に凝っている。

**Q5** タイムマシンがあったら  
行きたいのは過去? 未来?

過去。特に、幕末から明治維新の時期に興味があり、薩長同盟のその瞬間を覗いてみたい。天下国家を考え、非業の死を遂げた幕末の志士を考えたら、「自分はまだまだぬるい」と思う。未来は自分たちで切り拓くから見るに行く必要はない。

**Q6** 人生で最も影響を受けた人は?

妻。私が調子に乗ると本気で怒り、正面切って駄目出ししてくれる唯一無二の人。

**Q7** 日課はありますか?

早朝の犬の散歩。

**Q8** 人生最後に食べたいものは?

お酒。何を飲むかはその日の気分次第。おつまみも。

**Q9** 今一番会いたい人は誰ですか?

故・志村けんさん。ドリフターズのファンだった。幼少期、偶然本人をお見かけしたことがあったが、極度に緊張して声をかけられなかった。

**Q10** 病院トップとしてふさわしい素養は?

ユーモア。新しい仕事に挑戦するのは大変だが、それを「面白そう」という気持ちに転化させるのはユーモアのセンスだと思う。

### ● 特定医療法人社団 研精会

## 東京、神奈川で19事業所を展開 中国でも介護サービスを提供



1957年、前身となる山田病院を開院。東京都調布市、稲城市、神奈川県箱根町の3つの拠点を中心に3病院(東京さつきホスピタル、稲城台病院、箱根リハビリテーション病院)19事業所を展開する。関連法人の社会福祉法人新樹会では精神障がい者福祉施設などを運営。23年、中国・上海市にて日系企業で初となる入居型の介護施設を開院した。

# 自分が医療従事者でないことを逆手に取りたい



### PROFILE

いしがか・しんいちろう ● 2004年、公認会計士2次試験合格。06年、東京大学経済学部卒業。同年、あらた監査法人(現・PwC Japan有限責任監査法人)入所。製造業、テクノロジー関連業、飲食業など幅広い業種の大手企業での会計監査を担当。09年、公認会計士登録。14年、医療法人社団(現・特定医療法人社団)研精会に入職。翌15年から常務理事、副理事長を歴任。23年には私鉄の廃車となった車両を病院内に展示するプロジェクトを手がけた。

——2014年に研精会に入職し、常務理事、副理事長として法人の体制強化やさまざまな経営改革を推進してきました。

**石坂** 会計事務所で事業再生などに携わり弱っている会社を元気づけていたとき、山田多佳子会長(前理事長)から相談を受け、転職しました。日本の医療・福祉分野の就業者数は1000万人近くおり、就業人口全体のなかでかなりの割合を占めます。しかし、就業人口に対し市場規模は決して大きくありません。一方、国の財政負担は極めて大きい。不景気が続き「失われ

れた30年」と言われていましたが、旧態依然とした構造が残る医療界が変わり発展すれば、日本経済全体にも良い影響を与えるのではないかといい思いもありました。

着任した当時、事業の継承問題、長期入院を前提とした医療モデルの転換、組織ガバナンス体制の欠如といった課題に直面していました。環境変化が激しく、一人の人間だけでは経営の舵取りが難しいなか、組織体制を変える必要がありました。まず、特定医療法人化(17年)に向け、管理職、ミドルマネージャーの力を引き出すルール・仕組みづく

りに注力しました。全施設の事務局長が一堂に会する「A・L・L事務長会」の定期開催、各施設から法人本部への月次報告制度・情報ネットワークの構築、人事評価制度の一新などです。

病院改革については、老朽化した山田病院を解体、「東京さつきホスピタル」として新築移転(20年)した際、児童・思春期を対象とした専門医療、認知症、急性期の3つの機能・柱を備え、患者さんの幅広いニーズに対応できるようにしました。稲城台病院、箱根リハビリテーション病院についても回復期リ

れず、患者さんやその家族の思いや立場、視点を重視し、それを客観的にとらえることを常に意識しています。私自身の家族の問題や悩み、あるいは友人から聞いた話や体験談も含め、自分が感じたこと、イメージを大事にしています。

また、医療にはサービスの側面があります。患者さんが求めているものは何かを考え、その期待を上回るサービスを提供することに軸足を置いています。もちろん、医療法人でもありますから、山田前理事長には医師の立場からさまざまなアドバイスをいただき、稲城台病院の永野満院長にも副理事長としてサポートしてもらい、経営チームとしてバランスのいい判断をできるような体制としています。

これまで以上に機動的な経営執行体制にするため、4月からは新たに執行役員制度を導入しました。さまざまな立場から意見を集約できるよう、執行役員には医師だけでなく看護師、セラピストなど各種の幹部専門職を選任しました。執行役員を置くこと、理事会が経営方針を決定し、その決定に基づき執行役員が業務を執行するという役割分担が可能です。

さまざまな思いを持った職員が意見交換できる場を用意したいと考えています。本音と建て前を使い分けるような姿勢を認めません。特に、管理職は遠慮せずに意見表明することが自分の責任を果たすこととなります。感情のぶつかり合いではなく、組織をより良くし

たいという思いからの意見の対立は望ましいことです。「自分の家族が患者として利用すると考えたらどうか」などと置き換え、議論を深めたいです。決定したことを実行する際、費用や投資対効果の分析、課題の解決方法についてはもちろん、私もコメントします。

理事長として責任は大きくなりましたが、やりがいがあつて楽しい日々です。ただ、やれていないことがまだ数多くあります。日本人の精神疾患の有病者数は非常に多く、精神疾患を長年患う患者の高齢化も進んでいます。精神科はさまざまな診療科とつながっており、たとえば、腹痛を訴え内科を受診した患者さんでも、実は精神疾患が要因であることも考えられ

ハビリテーション病棟を設け、「こころ」と「からだ」のリハビリを並行して行えるようにしました。こうした多機能化、さまざまなサービスをワンストップで受けられるようにすることで、より多くの方に利用していただけるようになりました。

——理事長に就任して2カ月ですが、経営トップとして大事にしていることは何ですか。

**石坂** 副理事長時代から一貫したスタンスは、自分が医療従事者ではないことを逆手に取っていくということです。医療の常識に縛られません。精神科と内科、精神科とリハビリテーション科など、精神科と他の診療科を組み合わせた医療に対するニーズは今後ますます高くなっていくのではないのでしょうか。

そのような掛け算が成り立つ精神科医療は伸び代があるのです。やれていないことに取り組む順番を決め、次々と実行に移していきます。「宿題は終わらない。やらなければならぬ仕事は当然なくありません」と考えています。