

## 無我夢中、がむしゃらに働きた日々

### 1973年9月、仁愛会東埼玉病院がスタート

1973(昭和48)年8月28日、「医療法人社団仁愛会 東埼玉病院」が完成した。翌9月10日には関口勝也を名義とする個人病院として開院を果たした。さらに10月15日、念願の医療法人の認可が下りた。

認可ベッド数50床、延べ面積2090平方メートルの規模は小さいながらも創業者達の思いが宿る立派な病院であった。

関口(外科)を院長とし、田中(内科)、南(整形外科)、野村(小児科)がそれぞれメインで、診療科目はこの4科に、非常勤医師が診察を行う脳神経外科、皮膚科もあった。薬局2人、当時の看護婦5人、事務4人、厨房3人——など、職員は合計24人がそろった。

しかし、いうまでもなく、大変な稼働開始となった。物事の始まりはどんなものでも同じように混乱がつきもの。東埼玉病院でもそれは変わらなかった。その一つに外来診察があった。診療は原則、毎週月曜日から土曜日までの午前9時から午後5時までとし、水曜日は午後9時までの夜間も受け付け、木曜日は半日だけを診療した。

しかし、それ以前に大きな病院のなかったこの地域で、仁愛会は実質、初めての病院だった。結局は正午までではあったが、日曜日と祭日も診察せざるを得なくなった。

医師はそもそも創立者たちなのだから万全の態勢だったが、看護婦や事務は決して充足しているとは言い難かった。資金不足に端を発した準備への時間的不足が相まって、ギリギリの態勢というしかなかった。

### 外来受付初日に100人、2週間後には300人以上が来院

9月、外来受付の初日に早くも100人の患者が殺到した。数週間後の9月末にはその3倍の300人以上となり、診察を受けようとする患者であふれ返った。待合室のロビーは、座れない患者でごった返していたが、わずか4人で対応していた事務室はそれ以上のパニック状態に陥ったこともあった、という。

「もうとにかく人がいなかった。人手不足などという半端なものではなかった。もう無理、となったら、私の妻も駆け出して病院に詰めてもらったこともあった。そういえば、開院直前

に予定していた職員が駆け落ちしちゃって、さてどうしたらいいものか、と悩んでみたり。時代とはいえ、ハチャメチャな日々だった」(関口)

「そうそう、開業してからしばらく経って、ある開業医のところで働いていた住み込みの准看護師が「あまりにも辛いから、と言って2人そろってウチの病院に飛び込んできたこともあったな。あんなことも今では全く考えられない」(田中)

事務室も看護婦詰め所も厨房も、そこかしこで混乱が起き、綱渡りの毎日が続く。あるときは医師が手分けして薬局で薬を作ったり、別の日には医師が看護婦詰め所でカルテを書いた。

いよいよ人手が足りなくなると、創業者の妻が厨房で患者用の食事を作り食器を洗った。そうしなければ間に合わなかったのである。

### 無我夢中、がむしゃらに働きた毎日

経営はまもなく軌道に乗り始めた。東埼玉病院に集った全員が無我夢中に、がむしゃらに働き詰めで働きた結果、あっという間に経営が好調へ推移した。

「10月に医療法人として開院してからほんの数カ月で、あ、大丈夫だなと確信した。いけると思った。今でも覚えているのは、どれぐらい収入があるのか、全然分からなかったことかな。今の時代のように公表されているわけなし、例えば50床の病院がどれぐらい収入があるなんて全然分からないし知らなかった。保険の仕組みもよく分かっていなかった。今、診療収入ってどれぐらいあるんだろう?って口にしたら、先生たちみんなが「1カ月間で入院と合わせて600万円ぐらいじゃないか、なんて話が出たけれど、スタートの9月から翌年の3月まで、7カ月間でトータル9000万円ほどの収入になっていたんだ。私を含め、みんないいかげんだったことが分かったよ」(関口)

「とにかくあつという間。知らない間にいつのまにか軌道に乗っていた、という表現の方が正しいかもしれない」(田中)

「いいかげん、というのは言い過ぎかもしれない。要は、目の前の緊急対応や診察、治療に懸命で採算がどうのこうのを考える余裕すらなかったのであろう。結果としては資金も底をついた状態でスタートした病院経営の不安はまたたくまに払しょくされていた。



A



B



C



D

E

A. 東埼玉病院 外観全景  
B. 東埼玉病院 待合室ロビー  
C. 開院式案内状(昭和48年9月9日)  
D. E. 病院開設届

### 吹いた神風、すぐに軌道に乗った病院経営

「もちろんそれでも初期投資を含めた累積から考えれば、赤字だった。今から思えば、経営で赤字だったのはそのときだけだった。翌年からは、だいたい1カ月1000万円以上の収益になっていた。そのあとは急に1億円にハネ上がったこともあった」(関口)

神風のごとく、追い風も吹いた。診療報酬改定が数年間、軒並みアップしていたことだという。今では考えられないことだったが、コンマ数パーセントなどという単位ではなく、10パーセント以上の2桁増が年に数回実施されたこともあったそう。さらに、比較的近い距離にあった同業者、つまり古くからの病院が廃業するケースもあった。

「こんなこともあった。結局、病気というと内科に来る患者さんがほとんどで、内科以外の私たちは裏方に回ったりレン

トゲンを撮り、薬を作ることが多かった。外科にはあまり患者さんが来なかったからね。昔から有名な外科病院が隣町にあった、みんなそっちへ流れてしまった。5年ほどはそんなことが続いたかな。だから東埼玉病院としては当初は、内科や小児科が中心だった。数年後には外科もその他の診療科にも患者さんがくるようになったけれど」(関口)

「あのころは…我ながらよく働いたなあ、と思う」(田中)との言葉が節目節目にうかがわれるが、仲間内や親兄弟で病院を立ち上げたケースでの多くが、この状況を乗り切れず袂を分かちことが多い。現在でも、医療機関では患者数や勤務時間の多寡で医師間の感情にもつれが生じることがあると聞かす、内科の田中が開設後5年の長きにおいて多くの患者を背負いながらも、外科に対する不平不満を爆発させることもなく、また、外科の関口はその状況に甘んじることなく、裏方として内科を支えたことが良く判る話である。診療連携が重要視される昨今の医療界であるが、JMA(仁愛会)内部では40年前からチーム医療が暗黙のうちに構築されており、診療連携の原点が存在したといえる。

追い風が吹いたことには幸運も手伝ったのであろうが、やはり運だけでは物事は進まない。各人が修羅場ともいえる混乱や切羽詰まった状況を何度もぐり抜け、しかも地域の患者さんのために、と日曜日も祭日も惜しまずに動き続けた結果が、来院者の急増につながった。今でいう口コミの威力は大きい。「あの病院、いいよ」、「親切だし、丁寧に診てくれるよ」——すぐに広がる。耳にした人は一度はなにかあったら診

察してもらおう、と思う。行ってみて良いと思ったら、次も訪れるようになるし、その周囲にも伝わっていく。努力の賜物が次々に好転していった。

「自分たちからすれば当たり前のことだった。決して褒められるようなものではなかったと思う。だれだって同じようにすると思うよ。ラーメン屋だって始めれば一生懸命、寝食忘れて働くわけだから、それと同じことなんだ」(関口)

「いつでも診てくれる」と同時に、一人の患者当たりの診察時間も長かった、という。

「診療時間は長かったかもしれない。それと水曜日に夜間診療をやっている午後8時半まで受け付けをしていたら、初めは内科が多かったのだけど、だんだんと外科や整形外科にもたくさん患者さんが来るようになった。それで日曜日にも診察を始めたんだ。その代わり、木曜日は午前中のみ診察にした。土曜日はもちろん1日受け付け、日曜日は半日。結局、日曜診療は1年半ほど続けたかな。とにかく日曜に来られる患者さんが多かった。ちょっと風邪気味で、でも仕事も休めないしといった人は日曜日しか病院に行けなかったから」(関口)

### いつでも診察してくれて丁寧な対応— 町で評判の病院に

そう、場所が病院であっても人と相対し、人と携わることで収益を得るという点では、サービス業と同じである。であれば、人が望んでいること、ニーズとされることには応えなければな

### 創業当時だから、限られた少ない人数で病院を回し、それこそ睡眠時間などほとんどなかったような状況でみんな仕事を続けたのではないかと思う。 やはり並の努力ではなかったはず— 鄭

らない。彼らは愚直なまでに望まれていることに応え、診察や治療という行為ではそれ以上のことを続けた。「町で評判の病院」となるのに時間がかからなかったことには、シンプルだが大きな理由があったのである。

後年、JMAの理事長に就任した鄭義弘氏は当時のことをこうみる。

「診療さえ普通にやっていたら、そうそう経営が厳しくなる時代ではなかったことはたしかで、今のように病院の経営という考え方を優先させなくてもおそらくはそれなりの収益を確保できた時代だった。しかし、そうは言っても創業当時だから、限られた少ない人数で病院を回し、それこそ睡眠時間などほとんどなかったような状況でみんな仕事を続けたのではないかと思う。やはり並の努力ではなかったはず」(鄭)

多くの人が指摘するように、すべての面で「懸命に頑張った」とこと以外にも近年では聞かれなくなった特徴がある。それは労使、いわば経営側と職員とが一体になって赤ん坊のような病院経営に参画し、だれもが「私がやり抜く」といった気概を持っていたこと。あるいは、医師だけでなく看護婦だけでもなく、創業者の妻など家族がここに全力でフォローに入ったという点である。

これもまた当事者たちに言わせれば「そうは言っても人が足りなかったんだから」で終わってしまうのかもしれないが、労使ともにそれぞれの立場を強調する時代を迎え、さらに夫婦が別々に仕事をもつのが当たり前になった現代では、なかなか成し得ないことだろう。

### 去る者がいて来る者もいた— 福田晃一、参画へ

経営はすこぶる順調に推移した。毎日、診察を受けに来る患者でフロアはいっぱいになった。そんな折、1975(昭和50)年1月、創業メンバーと同期で、元はといえば創立に参加する直前で自らの親戚が切り盛りする病院を手伝うために外れた、福田晃一が仁愛会に入ってきた。入った、というよりも戻ってきたという表現が正しいのかもしれない。

「東埼玉病院に私が来る半年前だから、昭和49年のこと。当時、私が勤務していた病院に関口先生が突然、訪ねて来られた。今も忘れられないひとコマだった。昼休みに休憩室で看護師さんとお茶を飲んでいたらなんの前触れもなく「おお、福田君!」なんてやってきたんでビックリした。関口先生は、来るなり「どうだ、そろそろ一緒にやらないか」と。事情はあるにせよ、卒業後に合流できなかったことへの後ろめたさみたいな感覚が自分にはずっと残っていたので、そうしたわだかまりが一瞬のうちに消えたこともやはりうれしかった。もう、その場で即決した。行く、と」(福田)

福田晃一が仁愛会に「戻ってくる」とのまるで引き換えるかのように、創立メンバーの一人、野村忠弘が小児科個人病院の開業に向けて、仁愛会から離脱した。1975(昭和50)年秋のことだった。

来る人があれば、去る人もいる。人間の一生が出会いと別れに彩られるならば、彼らの軸であった仁愛会の経営に関わ



外来診察室



昭和48年10月に太平洋株式会社より寄贈された救急車「セドリック」。交通事故が多発していた当時、東埼玉病院は率先して救急業務に乗り出した。



昭和48年10月下旬に行われた東埼玉病院の第1回職員旅行。京都の大塚製薬保養所にて。



東埼玉病院勤務当初の福田(一番左)



昭和53年増築当時の手術室

る動きもまったく同様だった。一つだけハッキリしているのは、来る者、迎える者、去る者。それぞれは皆、明確に自分自身の意志で動いているということだ。いかにも自分たちの意志で病院設立に突き進んだ彼らならではの、話である。

相変わらず、病院は戦場のような忙しさだった。完成したところは、あんなにガランとしていたフロアも、すっかり手狭になっていたし、ベッド数もすでに不足に陥っていた。すぐに増築計画を進めることとなった。

このころ、もう一人人事で動きがあった。1971(昭和46)年、開業計画や資金計画などを彼らに指導した、税理士・栗山重也を仁愛会の常勤メンバーに迎え入れることとなった。開業

当初から顧問税理士をしていた栗山に、関口が経営面をさらに盤石にすべく、直接、依頼したのである。

「私が病院の中に入って直接、仕事に携わったのは昭和51年7月から。経理面をしっかりとさせ、病院を伸ばしていきたいということだった。その手始めというか、まず病院の増改築がすでに話し合われていて、一緒に進めてほしいということだった。本当は最初から180床の増床を考えていたのだが、開業して3年ほどしか経っていないところに、180の数字は無理がある、というか、許認可が難しい。そこでまずは一般病床69床を計画した」(栗山)

### 東埼玉病院、2期工事開始で増築

69床の1期工事を終え、1977(昭和52)年には次の工事にとりかかった。難産の末、1977(昭和52)年5月着工、翌1978(昭和53)年2月、完成した。4階建て、一部5階、延べ4075平方メートルの規模は、開業のころのちょうど2倍強に達した。

181床の増床を果たし、従来の診療科目に産婦人科、形成外科、理学療法科、麻酔科も加わって計10科。3つに分かれた病棟は、第1病棟(71床)に外科・脳神経外科・整形外科、第2病棟(81床)は内科と小児科、第3病棟(29床)に新設の産婦人科がそれぞれ備えられた。

「実は、元々、増築するつもりであらかじめ4階建ての基礎を作っておいた。まあ今だから言えることなんだけど。そもそも最初の2階建て病棟なら、ギリギリまでベッドを入れても75床が限界。すぐに足りなくなるだろうなとは思っていた。こ



A. 東埼玉病院正面  
B. 第2期増築工事後の病院北側  
C. 第2期増築工事後の国道4号側

「糖尿病の会・あゆみ会」は、「病気を受け入れ、だからといって後ろ向きになるのではなく、少しずつでも前進していこう」といった患者へのメッセージが込められている

のころ、周囲の病院で入院施設があるところでも20床ぐらいが多かったし、この地域の人口がどんどん増えていた時代。そういった、いわば大波がきていたので間違いなく施設は手狭になると踏んでいた。しかも、もう土地はないのだから、新規で建設するわけにはいかない。その場で上に伸びていくしかなかったわけだね」(関口)

後から追加できるものであれば施工すれば済むが、昇降機施設はそう簡単にはいかない。そこで考えられたのはエレベーターが設置される部分だけは最初から4層分の高さで施工するというものだった。そのため当時の東埼玉病院は2階建てであっても、エレベーターが上下に移動する部分だけは、まるで煙突のように天に向かって伸びていた。関口はそれを「まるで軍艦のようだった」と表現している。たぶん、建築をする人間にはすぐに「ああ、あれはまもなく増築するのだろう」と思われていたに違いない。

### 「わかば保育園」と「糖尿病の会・あゆみ会」も—すべては地域密着から生まれた

施設も拡大し、順風満帆の病院経営が続いていた。1978(昭和53)年4月には社会福祉法人仁会を設立して、認可保育所「わかば保育園」を開園した。病院施設の急速な拡大に伴い、看護婦を確保する必要に迫られていた。そのための保育所開園でもあったが、一方ではこの地域が圧倒的な保育所施設の不足に悩まされていた実情をなんとか解決する目的もあった。

同じ年の8月、東埼玉病院の院長が関口から田中へパトタッチされた。田中は関口と同様、持ち前の行動力と発想で、新機軸を打ち出していく。

一つは仁愛会東埼玉病院のシンボルマークを作ったことだ。病院の名が知れ、業容が拡大していくことに伴い、ひと目でわかるマークを作った方がいいとの発想からだった。「仁」の文字と聴診器のかたちを組み合わせたマークだった。

もう一つは、もともと田中の研究領域でもあった糖尿病について、患者への食事療法を指導するための組織「糖尿病の会・あゆみ会」を発足させたことだ。一般的な視点から見れば、この当時、まだ糖尿病は贅沢病の一種としてしか認知されておらず、その怖さと、いかに生活の中での食事に影響を受けるのかは、あまり知られていなかったといっていだろう。「糖尿

病の会・あゆみ会」は、「病気を受け入れ、だからといって後ろ向きになるのではなく、少しずつでも前進していこう」といった患者へのメッセージが込められている。

1970年代が終わりに近付いてきていた。1973(昭和48)年の開院からわずか7年の間に、日医大の同期たちが中心となって進めた病院経営は、苦闘の末に軌道にのり、飛躍的に拡大、さらに地元が誇る地域密着型病院にまで成長した。この間の経験は、おそらくは長い人生のなかでも他には代え難い貴重なものであったろう。

一人だけの力ではとうてい成し得なかった理想の医療施設実現は、設立に参画した彼らの心が一つになって不可能を可能にした。



A



B

C



D

A. 社会福祉法人仁会 わかば保育園  
B. C. 「あゆみ会」第1回会報  
D. 「仁」をデザインしたシンボルマーク