

順調な東埼玉病院の経営、次のステップを模索

仁愛会発祥の地でもある東埼玉病院は、1976(昭和51)年に4階建てへ増築し、計181床まで増床したところで限界が生じていた。しかも1982(昭和57)年の平均入院患者が1日当たり162人だったというのだから、ほぼ毎日、満床であった。医療法人として発展していくには、東埼玉以外の場所に新病院を作り、次のステップを踏むしかなかった。

「創業者たちはみんな夢をもっていた。東埼玉病院は180床になったが、それで終わり、とはだれも考えていなかった。新しい病院をどこかに作りたいので、手伝ってほしいという話が私のところにもきた。連日、やる事が多くて、そのうえに新しい病院を作るための立地状況の調査も始まった。毎日、それにほとんどを費やした。「そうこうしているうちに、東京からの情報で、海老名市が病院を欲しがっていることが分かった。すでにいくつか白羽の矢を立てそうなところまで行っていたが、とにかく1度、海老名に行こうということになった」(栗山)

新病院建設の候補地として急浮上した海老名市

これが1980(昭和55)年のことである。その前年、1979(昭和54)年、名乗りを上げていたのが東海大付属病院だった。この内容を報じた地元の神奈川新聞によれば、当時の海老名市は、(1)ベッド数が皆無に等しい(市内に一般診療機関が32、歯科医院14など、数えるほどの医療施設しかない)
(2)人口10万人当たりの医療従事者は55人で、県平均160人、全国平均121人を大きく下回っている(綾瀬市の30人に次いで少ない)
——と記されている。

この当時の海老名市は人口が6万人を割り込む小さな市ではあったが、横浜市や東京都の通勤圏として年々、人口が増えつつあった土地だ。半面、海老名厚生病院(93床)があるものの、いわゆる医療過疎エリアの代表的な存在でもあった。

「厚木に県立病院、大和に市民病院はあったが、海老名の周辺には大きな病院がほとんどなかった。海老名市は救急の搬

送にも困っていた。救急患者を常に市外に搬送しなければいけないが、断られるケースも多かった。長年、困っていたところに当時の市長が選挙公約として、ここに病院を持つてくることを掲げていた、ということのようだ」(栗山)

魅力的な土地だがいわくつきの病院誘致だった

ちょうどそこに浮上したのが東海大附属病院の誘致だったが、条件面で折り合わず、暗礁に乗り上げてしまった。積極的に広く声をかけ始めた内容が東京に流れ、そこから仁愛会にも漏れ伝わった、ということのようだ。

仁愛会が動き出すこととなった。そもそも海老名は建設候補地にも挙げていたくらいだから、偶然とはいえ彼らも運命的な出会いを感じたのかもしれない。

「よし名乗りを上げようと腹は決まりかけていたものの、1度、現地を見ようじゃないかとこちらから先方に向かった。人口が5万人台半ば以上いるのに都市機能としての施設は寂しいものだった。駅前にパチンコ屋が1軒あった他は、タバコやパンを細々と売っている売店が1軒あった程度。病院建設の敷地に至っては、広々とした田んぼがあるだけだった。市役所庁舎はあるものの、マンションなどはもちろんなかったし、海老名駅から敷地まで見通せたくらいだった。ただ、人がもうそれなりに住み始めていて、今のJR相模線、相鉄線、小田急線が通っている。横浜や東京のベッドタウンとして、どうやら今後も人口が増えそうだという地域であることが分かってき



神奈川新聞(昭和54年12月4日)

た。しかし、重要な位置付けとなる施設の整った病院がなかった。仁愛会の中でもGOサインが出た」(栗山)

「常に先を考え先進的な取り組みを続ける」——これが仁愛会のスピリット

「経営陣の基本的な考え方には、創立当初から“立ち止まったら衰退してしまう、”というものがあつたはず。誤解されないように言うが、それはまず初めに拡大路線ありきということではなく、常に先を考え先進的な取り組みを絶えず続けていきたいといった発想から生じているもの。海老名への進出が割と早い段階から検討され、具体的な計画を進めたというのもそういった動きの一つだった。ポツと海老名が降ってわいたような状況とはまるで違う。海老名が具体的になる以前にすでにいろいろな候補地があつて、千葉の柏や東京など、非常に多くの場所をチェックしていた。そこに海老名の話が浮上した。これまでの仁愛会の歴史をみると、その時点その時点で、最適な医療提供について試行錯誤しながら次のアクションプランにつなげてきていることが分かる。それは今も脈々と続いている」(鄭)

1980(昭和55)年8月、栗山や南らが海老名市の左藤究市長、倉橋助役らと初めて面談した。それぞれの自己紹介を兼ねた状況説明にすぎないものではあつたが、海老名市側は「検討する」ことを約束した。感触は悪くなかつた。海老名市としても必死だったのである。

市側の全面的なバックアップがある。一方で心配事はあつた。投資を抑制するとはいっても、それなりの規模の額になるであろうことは十二分に予想ができた。その数字に金融機関は納得するだろうか。融資にOKが出るのだろうか。

仮に海老名進出を実現した場合の院長には、日医大在籍時に創業メンバーの恩師でもあつた放射線科教授・齋藤達雄氏にお願いすることも内々で決め、齋藤氏本人からも承諾を得た。

二度と失敗できない海老名市は仁愛会を念入りに調査

一方の海老名市は、東海大附属病院との破談も影響してか、時間をかけて慎重な調査を進めた。佐藤市長にしてみれば二

度と同じ轍は踏みたくなかつたからだ。埼玉県庁へ仁愛会の状況を調べてもらつたり、市の職員が実際に東埼玉病院の周辺に赴き、近隣住民の声を聞くなど徹底して調べていた。これを踏まえたうえで、佐藤市長らが東埼玉病院を訪れ、意見交換会を開くこともあつた。「(海老名では)どんな病院にしたいのか」、「診察は」、「救急患者の受け入れは」——矢継ぎ早に繰り返される海老名市側の質問は、ときに厳しい内容も含まれていたが、仁愛会のメンバーは強い手ごたえをこのとき感じていた。はじめから“その気、がなければ、深く入り込んだ質問もしなかつたはずだからである。

1981(昭和56)年初め、海老名市から正式な決定通知がきた。創業者たちにとっては、春の訪れよりも一足早く、夢のような現実が動き出した瞬間であつた。東埼玉病院の現施設とは比較にならないほどの大きな規模が想定された。

当時の青写真はこうであつた。

- *海老名市のとなり、綾瀬市にも大型病院はなく、さらに座間市にも充実した病院施設はない。よつて、仮に1000床の施設であつても採算ラインに乗ると予想される。
- *海老名市から誘致を受けるという性格上、当初は400床の施設計画を立てる。
- *初期の投資限度額は35億円と試算。

このころ、東埼玉病院の総資産は13億円ほどであつた。そこから考えれば、投資35億円は、資産の3倍近くに達した。一般的な考え方からすれば、あり得ない数字であり、不可能な内容でもあつた。

用地買収、資金調達、医師と看護婦の充当——すべて同時並行で進む

ほとんどの地主が農家だつた用地の買収と資金の調達が並行で始まつた。すべきことは山ほどあつた。医師と看護婦の確保、地元医師会との調整——。すべてが待つたなしで同時に進むこととなつた。

しかし、この後の苦勞の連続を予想していた者はいなかつた。それはまるで裸一貫でスタートした東埼玉病院の当初を思い起こさせるようでもあつた。冷静に考えれば、そのときよ

りももっと苦しい展開だったかもしれない。なぜならあれから10年近くが過ぎ、相応の実績をもっていながら似たような経験をふたたびするからである。さらに、東埼玉病院では現在進行形で医療業務が毎日毎日、果てしない連続で進んでいる。海老名の事業がどんなに苦労しようとも、東埼玉病院をおろそかにして良いはずはなかった。

まるで創業時と同じ —立ちはだかる資金調達

細心の丁寧さと時間を必要とする用地交渉とは別に、彼らの前に立ちはだかったのは創業時と同様、資金調達の問題であった。当初から「相当、厳しい。可能性が低くても賭けてみるしかない」とは予想していたが、それ以上の困難な状況が続いた。

比較的スムーズに進んだのは医療金融公庫だ。東埼玉病院設立で実績もあり、公庫はすぐに検討を開始してくれた。だが、そのときとは額が全く違う。仮に公庫のOKが出ても、まるで足りないものだった。銀行など複数の民間金融機関から融資を得ることが絶対条件でもあった。

東埼玉病院の開業以降、メインバンクとなっていた埼玉銀行（現・埼玉りそな銀行）にまずは赴く。なかなかいい顔はしなかった。計画が大きいか、また建設地が神奈川県であることなどがネックとなり、「簡単にはOKは出せない」とのことであった。

飛び込みも辞さなかった融資のお願い 「支店長にお会いしたい」

手詰まりになってくる。当時、海老名エリアをカバーする厚木市に支店を置く都市銀行は、富士、三井、第一勧業、大和、三菱、住友などだった。栗山と南は、手をこまねいていても結果は出ないと、飛び込み訪問までおこなった。決まり文句は「支店長にお会いしたい」——であった。

それでも…状況は一向に好転しなかった。仁愛会の規模と海老名進出事業のスケールとが「あまりにバランスを欠いている」とみられたからであろう。しかし、残り少ないつてをたどって門をくぐった三井銀行（現・三井住友銀行）厚木支店で状況

は変わり始めた。

専任の融資担当者も決まった。事業計画の内容すべてを説明し、担当者が述べた問題点は、以下のようなものであった。

- *計画が大きすぎる。
- *担保となるべきものが不足している。
- *収支予想を出されても裏付けとなるものがない。

三井銀行の担当者は病院経営に精通しているわけではなかった。イロハのイから銀行の担当者も調べ始めた。仁愛会側はあらゆる質問に答えるため、連日、厚木支店に向かった。

三井銀行という女神が振り向いた！

三井銀行が動き始めた。「医療金融公庫からOKが出れば」という条件のもと、他の金融機関にも声をかけ、公庫、三井銀、埼玉銀、三井生命、日本住宅金融による融資団の枠組みをまず目指した。当初の計画通り、融資は合計35億円で、その使途内訳は土地10億円、建物21億円、機器4億円——だった。ようやく日差しが見えた気がした。

最終的には公庫の融資決定があつて初めて各機関も動き出すことが可能になった。担保物件には、融資を受けて建設する海老名病院の土地と建物、東埼玉病院の土地（関口博正氏の提供分も含む）と建物、仁愛会理事全員による連帯保証——などによって合意が得られた。いずれも決め手となったのは、海老名市の誘致事業であること、そして医療金融公庫の融資が決まったこと、であった。

融資が決まっても土地を確保しても 忙しさは激しさを増すばかり

1982（昭和57）年3月に土地の交渉が完了したあとも、農地転用に伴う手続き、開発許可、上下水道やガスなどのインフラ整備、据え付け道路の計画——など、ありとあらゆる事務手続きと交渉に追われた。

それから2カ月後の5月、大日本土木・住友建設共同企業体を施工業者とする建設請負契約が結ばれた。1年後の1983（昭和58）年8月完成、9月開院のスケジュールが生まれ、7月には



A



B



C



D



E



F



G



H

- A. 海老名総合病院建設予定地にて
- B. 海老名総合病院模型と共に（職員 原、阿部）
- C. 地鎮祭
- D. 海老名総合病院建設現場
- E. 採用面接会
- F. 海老名総合病院（昭和58年）
- G. 新聞掲載記事
- H. 海老名市との初顔合わせ

佐藤市長をはじめ、金融機関や市議会議員らが列席するなかで地鎮祭が執り行われた。

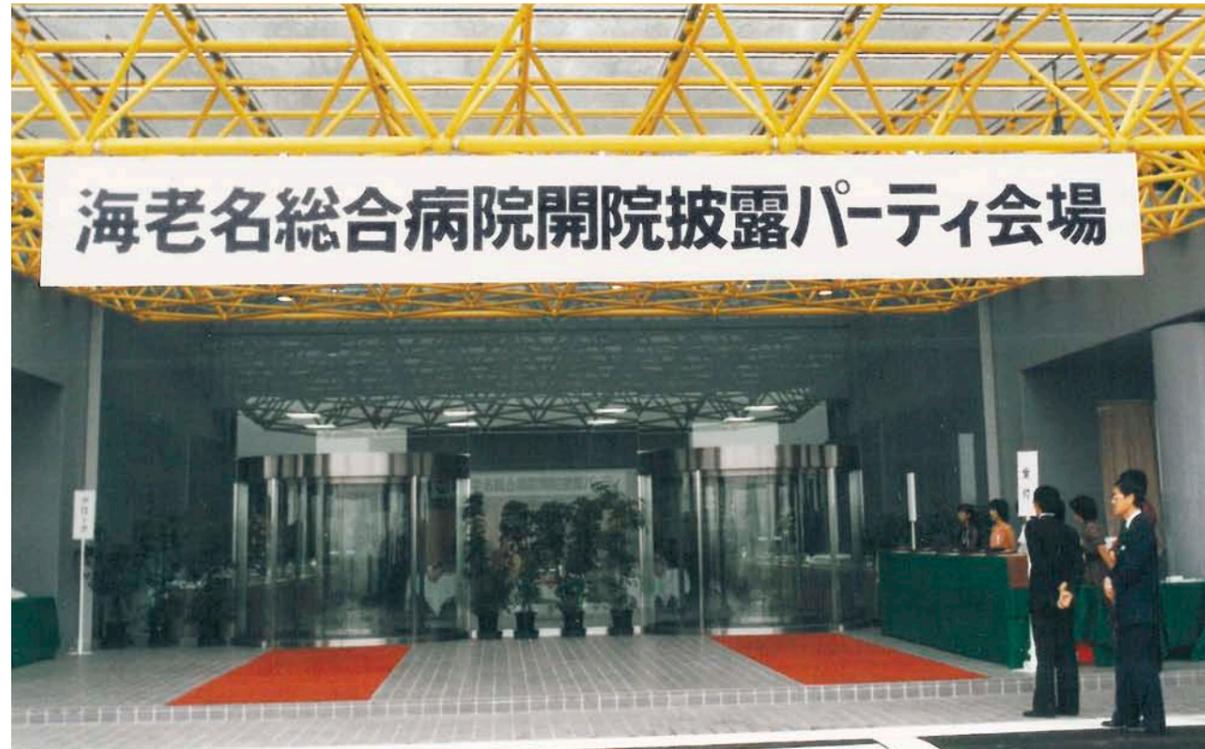
ここまで来てもなお、まだ騒乱は終わっていない。開院までの1年間で医師や看護婦といったソフト面での充実と、各種機器の選定や導入などハード面の整備を急ピッチで進めなければならなかった。

ここからも難産は続いた。資金がもう底をついていたうえに、医師と看護婦・薬剤師などの確保も難儀していた。医師で確定していたのはあらかじめ院長をお願いしてあった齋藤

達雄氏ただ一人。看護婦は東埼玉病院からの10人ほどだけであった。このため、この年の年末にはホテルを会場に採用面接会も開いた。なんとか急場をしのぐための最低限の人数だけはギリギリに間に合った。

念願の開院—海老名総合病院スタート

その日——1983（昭和58）年9月11日。
やや厚い雲が空を覆ってはいたものの、完成したばかりの

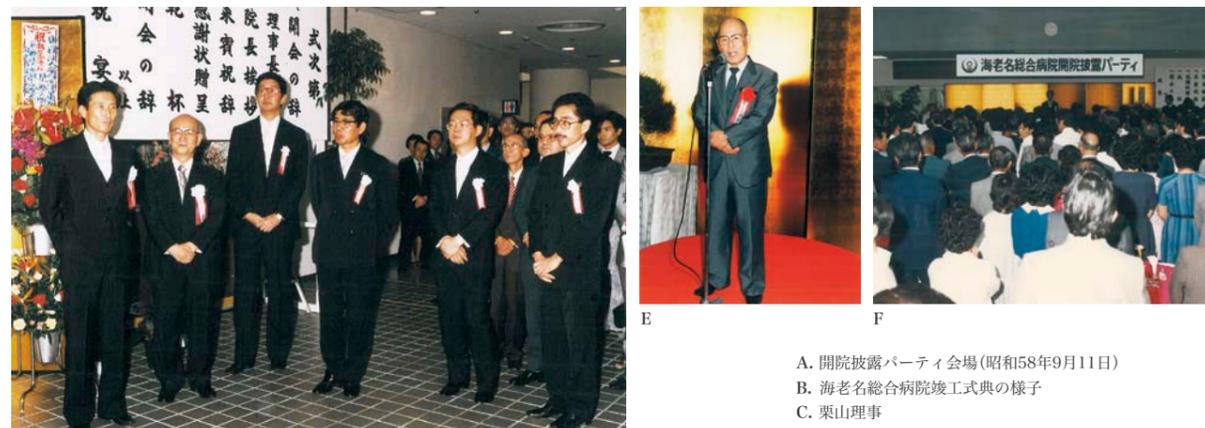


A



B

C



D

E

F

- A. 開院披露パーティ会場(昭和58年9月11日)
- B. 海老名総合病院竣工式典の様子
- C. 栗山理事
- D. 当時の各理事。左から南、齋藤、関口、田中、矢部、福田
- E. 海老名市長(当時)の佐藤 究氏
- F. 海老名総合病院竣工式典、開院披露パーティ

海老名総合病院創設時の職員には、創業者である田中の医療に懸ける情熱と熱意が継承され、すべてを包み込んでいた

海老名総合病院に集まった仁愛会のメンバーや新しく同病院に参加する人たちの心には、一点の曇りもなかった。気温25℃、少し蒸す空気は、開院式と披露パーティが行われようとしていた会場内では熱気に変わっていた。仁愛会、2カ所目の病院が雄々しくスタートを切った。

神奈川県海老名市河原口1320番地に建てられた延べ面積1万944平方メートルの大型医療施設、海老名総合病院では、病室103室に407のベッドが据えられた。内科・外科・産婦人科・眼科・耳鼻科・放射線科・小児科・整形外科・脳神経外科・皮膚科・泌尿器科・麻酔科・理学診療科——の計12科をカバーし、職員は60人に上った。

9月16日、診察が始まった。初日の外来患者は60人ほどで入院が1人だった。真新しい病棟は、医師や職員はもちろんのこと、診察してもらおうとやってきた患者までもがそれだけで気分が良くなるような新鮮な空気に満ちていた。

予算の都合上、施設に投資できる費用は限られていたが、そ



齋藤達雄院長と放射線科員

れでも手術室には最新鋭の機器を装備し、この時点で考えられるもっとも機能的な施設をつくり上げていた。また、一般の病床と集中治療室とが有機的に結ばれ、病院スタッフはもち

Column 発展の陰にこの人あり—① 田島 哲夫

海老名総合病院の経営の健全化・近代化の礎を構築

日本社会全体で病院経営が悪化する傾向にあった1995(平成7)年、海老名総合病院の医事業務を改革し、旧態依然とした風潮を一新させる担い手として白羽の矢が立ったのが、田島哲夫理事であった。

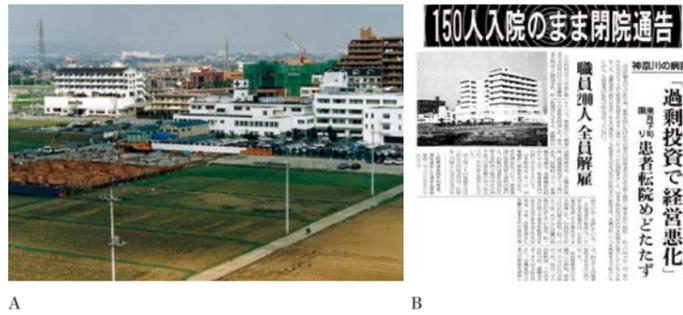
当時の海老名総合病院は、医療の質や経営改善に対する意識が乏しい状態であった。田島理事は医療業界とは全く異なる一般企業からの登用で、革新的な事務マネジメントを導入。「適正な診療報酬請求」を最優先課題に掲げ、医師との役割分担の明確化や、他部門との情報や実績の相互管理、あらゆる情報の開示といった施策に取り組んだ。さらには医事課員の意識改革をねらい、業務のアウトソーシングを実施。既存の資源でできることのみを医療を良しとせず、積極的に改善を進めた。

およそ2年後には目標数値を達成し、海老名総合病院の経営の健全化・近代化の礎を構築した。田島理事の働きによって、法人に戦略的な病院運営という新たな視座がもたらされた。



Profile

平成 7年1月	ジャパンメディカルアライアンス(旧、仁愛会)企画部長
平成 7年4月	同 海老名総合病院 事務部長
平成 8年4月	同 経理部長 兼 医事業務部長 兼 海老名総合病院 事務部長
平成 9年4月	同 事務局次長
平成11年4月	同 理事、事務局長
平成18年4月	同 副本部長



ろん、患者にも負担をかけないような配慮が行き渡っていた。

ただし、こうした部分に予算を集中させたため、ちょっとした備品は不足が生じたこともあった。例えば筆記用具やメモ用紙といった類いのもので、職員がみずから自前のものを持参したり、チラシの裏余白、日めくりカレンダーの裏側などを使っているスタッフも見かけられた。

今では笑えるような話ではあるが、当時のメンバーはまったく苦にはいかなかった。それこそ東埼玉病院のオープン時を思い出せば、別にどうということもなかったのである。東埼玉の創業期と同様に内科医である田中が診療の先頭に立ち、内科の充実を経て外科系診療が拡充される歴史が繰り返されていた。海老名総合病院創設時の職員には、創業者である田中の医療に懸ける情熱と熱意が継承され、すべてを包み込んでいた。

順調な経営のまま7年が過ぎた1990(平成2)年7月、海老名総合病院の5階西病棟に循環器棟が新設された。これにより、当初から予定していたすべての病棟がオープンにこぎつけた。

法人運営の転換期、新たな試練へ向けて

一方で少なからず体制にも動きがあった。1973(昭和48)年に病院を立ち上げた日医大の同窓生(である創業者)たちに、法人運営に関わる考えの相違が生じたのである。現在では普通に用いられる、内部顧客(職員)と外部顧客(患者)のために事業継続を重視する考え方と、医療をビジネスととらえる考え方に二分された。

法人運営の方向性の違いにより、1991(平成3)年7月、創業者の一人である南(初代)理事長は仁愛会と袂を分かつこととなった。創業者である田中と関口は多くを語らないが、学生時代から志を共にしてきた創業者達が夢を叶えながらも法人の将来を考え、決別したことは筆舌に尽くし難い出来事であったのは間違いない。また、その後の田中と関口が持ち分を

放棄(創業者利益の放棄)したことにより、南の離別が有りがちな権力闘争とは異なることが容易に推測された。

現JMAの公共性・透明性、ひいては社会医療法人JMAとしての社会的な位置付けは、創業者達の決別がその第一歩となったことは、否定しがたい事実であろう。仁愛会にとどまった創業者である田中と関口を中心とした当時の役員達は、その後を迎え入れる役員と共に法人の継続と公共性を志して、新たな事業や困難に挑む決心をした。

隣接の海老名厚生病院が業務停止、仁愛会が継承を決める

1993(平成5)年春、海老名総合病院の至近距離に古くからあった海老名厚生病院が過大投資から経営に行き詰まっている、との噂が流れ始めた。当初は100床にも満たない規模だったが、間近に仁愛会の海老名総合病院が建設されると同時に拡大を続け、243床にまで大型化していた。

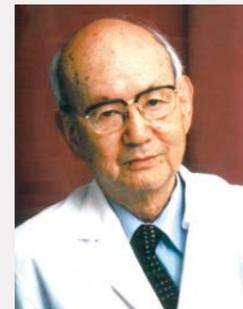
ところが折からのバブル経済崩壊などを原因にして資金繰りに行き詰まり、同年暮れには閉院を決めた。150人の入院患者は転院を余儀なくされ、200人はいとされる職員も全員解雇された。

この余波で海老名総合病院では1日平均の外来患者数がおおよそ200人も増加するなど、大きな影響が出た。そこで、田中を中心に仁愛会では、地域医療の継続の観点から厚生病院の施設を引き継ぐかたちで各方面に打診をおこなった。1994(平成6)年春から夏にかけて調整が進み、10月、病院開設の許可が下りた。

ただ、すでに施設内が荒れている状態でもあったため、半年間をかけて改修工事を進めた。1995(平成7)年4月、仁愛会としては3番目の医療施設となる海老名厚生病院がオープン。その半年後の9月には「海老名総合病院附属東病院」に名称を変え、現在の海老名メディカルサポートセンターに至っている。

齋藤達雄先生を偲んで

海老名総合病院 名誉院長 田中 昭太郎



誠意也 医道者

齋藤達雄先生直筆の書

人生の後半持てる情熱の全てを海老名総合病院の開設と進展に注ぎ続けて頂いた齋藤達雄先生は平成24年10月19日午前8時17分黄泉の世界へと旅立たれました。先生には病院建設用地の確認から携わっていただき、昭和57年4月より医療法人仁愛会〔現在 社会医療法人ジャパンメディカルアライアンス〕の理事として、昭和58年9月16日には開院した初代院長としてご尽力していただきました。当時の海老名市内は70床の病院と数軒の有床診療所しかなく、救急患者の55%は市外の病院に搬送する状況でした。県央地域の2次救急病院として開設時より盛況を極め、業務は我々の計画を上回るものでした。先生は急遽市川市から海老名に引っ越され、病院機能の充実と救急医療体制確立に邁進され、半年後には近隣の大学病院へ搬送していた患者の95%が海老名総合病院で対応できるようになりました。また先生は「総合病院とは医療法でいう内科、外科、産婦人科、耳鼻科、眼科を備えた病院を指すのではない。患

齋藤達雄先生とのお縁 — 高潔な医師一族の齋藤先生

海老名総合病院 糖尿病センター長 大森 安恵

達雄先生のお名前は、私が医師になったばかりの55年前から存じ上げていましたが、初めてのお目もじは、約8年前研究会でのホテルオークラでした。「貴方が大森安恵先生ですか、兄の書類整理をしていたら大森さんの葉書が沢山大切に仕舞われていて私はとても兄を羨ましく思いました」と、上品で柔和なお顔でそうおっしゃられました。

兄とは齋藤泰先生のごことで、東大外科在職中数多の外科教授要請をお断りになり、静岡県榛原病院長、次いで歴代続いているご自宅の二俣病院長を継がれた方であり

者さんを中心に各職種が専門性を発揮し、それらを連携させ最善の医療提供することが本来の総合病院である」と話されていました。また母校の日本医大より多大な支援をいただき、県央地区の病院協会や医師会との医療連携にも御尽力いただきました。

昨今厚労省は医療計画の中で機能分化と連携を力説していますが、海老名総合病院は開設時よりチーム医療と医療連携に取り組んできました。医療のあるべき姿を見通された先生の卓見とと思います。現在海老名総合病院では前、後期の臨床研修医が研修し、地域医療支援病院として医療展開しています。これも先生が敷かれた基盤があったからだと思えます。平成5年より海老名総合病院名誉院長として大所高所よりご指導いただいていたが、平成18年1月8日突然の病魔に臥され、急性期医療を乗り越えた先生はリハビリを継続し、年齢を超えたADLの回復を示されました。

北総病院退院後は在宅療養に専念され、奥様をキーパーソンとする在宅療養は完璧なものでした。奥様のご苦勞は並大抵のことではなかったと拝察いたします。国の在宅療養計画はキーパーソンの存在があって始めて成り立つことを先生は教示されました。昨年6月23日海老名総合病院に入院され10月19日のお別れの時まで、さまざまなメッセージを先生の眼差しから一人ひとりにいただきました。先生のメッセージを心に刻み地域医療に邁進していきます。長い間のご指導ありがとうございました。ご冥福をお祈りいたします。合 掌



ます。泰先生が榛原病院長時代、女子医大の出張病院で、医師2年生の私は、内科医長以上に院長先生から医学を教わりました。達雄先生と同じく美男子で、高潔且つアカデミックでやさしく、出張医師は皆院長ファンでした。私達は「二俣詣で」と称し、泰先生がお亡くなりになるまで毎年二俣に伺いました。

ご兄弟そろって「医者誠意也」で、人生の中でお目にかかれて幸せだった人の筆頭に上げられます。