

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 11

医療法人社団 KNI

北原茂実氏

理事長

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



ビジネス視点での病院づくりから広がる この国のシステム再生と輸出産業の育成

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Kitahara shigemi_1953年神奈川県生まれ。東京大学医学部を卒業後、同大学病院脳神経外科入局。1995年に北原脳神経外科病院（現・北原国際病院）を開設。入院患者の家族への院内業務参加の義務付け、病院内で利用できる地域通貨の発行、駅ビル内の総合クリニックでの「ワンコインドック」実施など、斬新な取り組みを通して日本の医療改革を訴える。著書に『「病院」がトヨタを超える日』（講談社+α新書）がある。

東京・八王子市にある北原国際病院は、エントランスがまるでホテルのようなつくりになっている。廊下の随所にゆったりとしたソファと観葉植物が置かれ、診療室の扉には勤務医の経歴を記した案内が、顔写真付きで張り出されている。オペの様子を外から家族が見守れる手術室も備えている。「高度なサービス業」としての病院づくりは北原茂実理事長の信念に基づくが、その構想は、グローバルに広がり始めた。

震災で見えてきた この国のシステム不全

——東日本大震災で被災した岩手の病院を支援し、今は独自の東北復興プロジェクトを提唱されていますね。

震災直後に、知り合いの岩手の医師から薬が足りない、医者食料さえないと緊急の要請があり、これは放っておけないと動き出しました。支援の過程で岩手、宮城、福島被災地を視察して回り、今は宮城県北部を中心とした復興プロジェクトに取り組んでいます。

この国の震災直後の救援の動きを

見ると、さまざまな矛盾を感じます。必要な支援物資が届かず、 unnecessaryなものが山積みになっている。少し離れたコンビニエンスストアにはモノがあるのに、ガソリンがないばかりに買いに行けない。被災者に、まずはガソリンと現金を配るという発想がなかった。

その一方で、せっかく海外から駆けつけてくれた医師に日本の医師免許がないことを理由に診療行為を禁じたとか、海外からの救助犬については検疫に時間がかかるとして入国を拒んだとか、ばかばかしい話もたくさん聞きました。

制度や法律が、震災の現実に追いついていない。より本質的な対策が取られず、枝葉末節のところまで騒いでいます。

その後の復興計画にしても、既に住民が離散してしまったところにコンクリートの防潮堤や建物を作っても無駄になるだけ。高台に家を作ればよいというものでもないはず。これまでの地方自治体の枠組みを一度白紙に戻し、地域に残る意思のある住民が力を合わせて復興法人を作り、自ら再生計画を立てて国や企業が投資する。そうやって産業を再生し経済を回すことで、初めて本当の復興につながると思います。

このように投資という観点でお金の使い道を考えないと、ODA（政府開発援助）のような“施し”に終わるだけです。それでは疲弊してい

るこの国自体がもたないし、地元の人たちにしても経済的・精神的に自立する機会を奪われることにつながりかねません。

——この国の制度や法律が、もはや現状にそぐわないものになってきているという認識は、医療問題を考えるうえでも重要ですね。

私自身は単なる医師ではなく、病院経営者、実業家のはしくれだと思っていますから、モノを考えるときは常にビジネスの視点を大切にしています。ビジネスを考えるうえで重要なことは、まず正確な市場分析、つまり現状認識です。

たとえば、医者が足りないというけれど、人口あたりの医師養成数を見れば、OECD諸国のなかでも日本は大変多い。問題なのは、医師の分布の偏りや女医が働ける環境の未整備です。また、今は小児科や産婦人科医の不足が叫ばれていますが、実は脳外科を選ぶ研修医は小児科より少ない。高齢化が進む今、養成すべきなのはむしろ脳外科医なのに、その重大さにみんな気づいていない。

国民皆保険制度も、実態は崩壊寸前です。皆保険制度は、人口構成がピラミッド型の発展途上国では有効ですが、既に少子高齢化の進んだ日本には不向きで、むしろ制度維持のための医療費の過度の抑制が医療崩壊を引き起こしている。

現状を正しく認識し、論理的に戦略を立て、それに基づいて戦術を立て

医療法人社団KNI

■本社所在地／東京都八王子市（同市で本院の北原国際病院など2病院と2医院を運営） ■設立／1995年 ■職員数／常勤332人（2011年8月現在）

てる。これは、国であろうが企業であろうが不可欠の筋道です。ところが今は、戦術、つまりどうやって財源を確保するかばかりが先行し、肝心の戦略がない。震災を機に、戦前と一つも変わらないこの国の弱点がまたもや明らかになった気がします。

**患者がボランティアで参加
地域通貨が通用する病院**

——それでは、どうしますか。

やはり、この社会を根本から変えなければならない。私流の社会改革は既にスタートしています。医療をツールとした八王子のまちおこしもその1つ。私の病院では、業務の一部に市民ボランティアを受け入れています。ボランティアは活動の報酬を「はびるす」という地域通貨で受け取り、これを自分や家族の医療費の一部に充てることができます。私たちは人件費を圧縮しながら、質の高い医療を維持できるし、患者も自己負担を減らせる。そして何より医療者と患者のボーダーをなくすこ

とで医療に対する見方が変わります。

また、当院では、iPadを用いた自動問診システムや、GPS携帯による呼び出しシステムなど、さまざまなIT化を進めて、医療の効率化や顧客満足度の向上を追求しています。

旧来の制度に安住せず、より質の高い医療をより安く提供するためには、医療を他の産業と同じ1つのビジネスとして発想し、もはや時代遅れになった組織や業務を改革していかなければなりません。現状では法的に認められていませんが、医療事業も当然、他産業と同様に株式会社によって運営されるべきだと私は考えています。1人ではどうていできない事業も、出資を募って実行すれば成功率は高まる。その意味で、そもそも株式会社は民主主義の究極の表現形態であり、医療だけが例外であってはならないはずです。

——病院改革が、どう八王子のまちおこしにつながるのでしょうか。

八王子には22の大学があり、11万人の学生・研究者がいます。私は病院から飛び出し、そうした若者たち

と協力し合って、この地で新しい社会システムを実現しようとしています。「八王子共和国」という、いわば仮想の国づくりですね。

民族が存続するためには、農林水産業などの第1次産業と、教育、医療、そして司法がきちんと維持されなければなりません。ところが、日本においてはこれらが全て崩壊しつつあります。

私たちはこの国を崩壊から救うため、これらのシステムの一つひとつ再構築しようと考えています。たとえば、市民に医療施設におけるボランティアの代価として「はびるす」を支給し、これを自分の受診に際して使えるようにすれば、医療が貨幣経済から切り離され、少なくとも医療に関しては八王子がどこよりも安心して暮らせる街になります。

また、介護保険の崩壊に対応するため独自の認知症共済も構想しています。掛け金でファームを運営し、万一認知症の発症が疑われたなら、そこで社会生活を営んでもらいながら作業療法やアニマル・セラピーを



左：待合室は明るい雰囲気。ソファは患者同士視線が合わないよう配置されている。奥には居心地の良さそうなカフェも。
上：病院というよりは、ホテルを連想させる受付ロビー。
右：診察室の入口には、担当医の顔写真や経歴が掲示されている。

行う。そういう仕組みは、まだ世界のどこでも試みられていません。

いずれにしても、この「八王子共和国」構想は、壮大な知的ゲームであり、一種の社会実験です。ここで学んだ若者たちが、全国に散らばって、また独自の取り組みを始めてくれれば、日本もきっと変わります。

八王子やカンボジアで今、
新しい“国づくり”が始まる

——先生からはさまざまなアイデアが飛び出してきた、目からウロコが落ちる思いです。視野は海外にも広がって、カンボジアでの病院と医科大学建設のプロジェクトも進めていますね。

これは経済産業省の支援を受けた、半ば公的なプロジェクトです。先にも申し上げたように、ODA的な援助では施しに終わり、プロジェクトの持続性が保てない。そこで、周辺産業も含む日本の医療のパッケージ輸出により、カンボジアの医療者を育成し、同国の医療を一気に復興させようと考えたのです。

日本人が指導する純日本式の高機能病院ができれば、これまでタイやシンガポールの病院を受診するしかなかったカンボジアの市民が、安価で高品質な医療を受けられるようになる。一方でそれはさまざまな医療機器群に加え、必要な電気・水道・通信・エコなどのインフラが日本の企業によって、日本の基準で整備されることを意味し、他国に対する医療面での参入障壁となります。このように現地の人に喜ばれつつ、医療や医療教育を競争力のある輸出産業



に育てていくことが、今後の日本の重要な対外戦略になるでしょう。

——構想を実現するには、実務を担うスタッフの育成も大切ですね。

私の病院は若いスタッフの成長を促すため、極力中間管理職を廃したフラットな組織にしています。新しい企画や業務改善提案は、イントラネットに上げさせ、2週間の間、提案の是非について全職員で徹底的に議論します。最終的なジャッジは私が下しますが、採用されれば、年齢や経験を問わず提案者自らがリーダーとなって、その提案を実現することが許されます。今の採用部門のリーダーはそうやって入社2年目に抜擢され、今もその任にあります。

若い人に早くから重責を任せ、現状を正しく把握する訓練をさせること。無駄な情報に惑わされず、自分の頭と感性を信じる習慣をつけること。そうして育った若いスタッフこそが、ビジネスを大きく発展させる原動力になるのだと思います。

AFTER INTERVIEW

持続可能性と利益最大化 “共生の輪”で両立を

北原先生のお話は、生きたストーリーとなって私たちの目の前に未来を描いていきます。「人々が気持ちよく生きていくため、医療にはいったい何ができるのか」。そんな思いがストーリーに込められ、病院内の観葉植物や絵画から、カンボジアのプロジェクトに至る全てに宿っています。医療をツールと位置付け、患者さんを超えて八王子市民、アジアにまで“共生の輪”を広げているのです。

多くの企業で持続可能性が論じられる一方で、利益最大化という従来の価値観と不整合を起こしています。北原先生は共生をベースに、両者が両立できることを示しているように感じます。

(本誌編集長)