

TOP INTERVIEW

「公益」を追求しようと始まった 財団法人日産厚生会の歴史



公益財団法人 日産厚生会 会長

中嶋 昭



2023（令和5）年、日産厚生会は、戦後の財団法人設立から75周年を迎えた。前身となる日産健康相談所の開設からは84年の月日が流れている。実に4分の3世紀に及ぶ長い歴史を刻んできたが、当財団はこれからどこに向かって歩いていくべきか——。当会会長の中嶋昭に、当財団の歴史と現在の立ち位置、そしてこれからの在り方について訊いた。

——長い歴史を刻んできた日産厚生会の姿勢は、「公益」を追求したものです。始まりは結核の撲滅を目的とし、結核の早期発見・早期治療に尽くしました。

中嶋 日産厚生会は、前身となる日産健康相談所（現・日産厚生会診療所）に続いて佐倉厚生園、玉川病院と施設を増やし、民営でありながらも当時「亡国病」と呼ばれて恐れられた結核の撲滅に取り組みました。日産コンツェルンの創始者でもある鮎川義介氏の篤志に医師の田川重三郎氏が賛同し、そこへ遠山実氏たちが加わって活動を展開した。先人たちの志に対して、私としては最大の敬意を表したいですね。

当時、結核はまさに「不治の病」でした。感染するのは恐ろしいことだったはずですが、当財団の先人たちは医療人としての確固たる使命感を抱いていたからこそ取り組めたのでしょう。

——1960年代になると、日本でも抗生物質を用いた化学療法が普及、予防接種が推進されて結核患者が減少していきます。

中嶋 結核で亡くなる方が減少したことは喜ぶべきことですが、一方、当財団は、果たして何

を自分たちの事業目的とするか、道に迷ったような状態になってしまったように思います。結核撲滅という明確な「公益」の目標がなくなり、混迷・模索の時期が続いた。働いている医師から見ても、公益目的を主としなければならない財団法人といっても一般の医療法人との違いが感じられなかった。1970年代から80年代、医師たちも職員たちも次の明確な目標をつかみ切れずにいたのではないのでしょうか。

そうするうちに社会のニーズはがん・成人病の健診と治療に移っていった。それらに代わって、自然と当財団ならではの専門分野が芽生えてきた。玉川病院の気胸治療や東洋医学、都市型リハビリなどがそれですね。日産厚生会ならではの先進的な取り組みができて、臨床研究の切り口も充実してきた。そうやってトンネルの出口が見えてきたわけです。

——並行して救急医療に力を注ぐようになりまし

中嶋 玉川病院は、1980年代まで救急医療に積極的ではありませんでした。1990年代後半のことだったと思いますが、「公益」のために

は救急をやらねばならないという気運が院内で高まった。

ちょうどそんな折の2003（平成15）年、SARS（重症急性呼吸器症候群）が発生して、東京都から救急の設備・体制を整えてほしいという要請がありました。資金援助もなされるということもあって玉川病院は機が熟したとばかりに手を挙げ、救急室の拡充・整備や救急車搬入経路の改修工事を行った。東京・世田谷区内の民間病院で申請を申し出たのは玉川病院だけでした。

こうして救急医療に力を入れるようになったわけですが、地域貢献や社会貢献ということだけでなく、病院経営上も重要な転機にもなりました。救急医療は、新規患者の確保にもつながるということが分かったからです。そこから今日の玉川病院の急性期医療7割という形にもつながってきました。

——時代の流れに即した重要な動きとしては、高齢者対応も挙げられます。

中嶋 玉川病院と佐倉厚生園病院はまったく異なる道を歩むようになりました。救急医療・急性期医療の玉川、回復期医療・慢性期医療および介護の佐倉と特徴がはっきりした。佐倉では結核患者の減少に伴い、高齢者に対して、回復期治療からリハビリ、そして介護と連続する医療サービスを構築した。そこに迷いはなく、早くから佐倉地区で深い信頼を得られたのは当然のことだと思います。

公益財団法人となったことで 活性化していく医療の現場

——2013（平成25）年、新制度において「公益財団法人」の認定を受けました。

中嶋 公益財団法人の認定によって目標が明確になったことには、大きな意義がありました。医師を中心とするリーダーたちの迷いが薄れ、何事も臨床医学研究へつなげようとする意識が強まったのです。データを集めよう、分析しよう、発表できるようにしようという姿勢が以前よりも強く感じられるようになった。

それと同時に、医師・コメディカルの職員たちがプライドを持って自分の仕事に取り組むようにもなりました。民間施設で自分たちの行っていることの価値が公立施設の「公益」と同等



空から見た現在の二子玉川駅周辺。日産厚生会玉川病院、玉川クリニックはここに展開する



佐倉では結核患者の減少に伴い、高齢者回復期治療からリハビリ、そして介護と連続する医療サービスを構築しました

実に進んでいるように思います。研究の手伝い作業や共同作業に参加する事務職員も増えました。

また、これは副次的なものではありますが、採用面でも良い影響を感じます。民間の病院であっても、公益法人の病院ならば自分の望む働き方ができるのではないかと勤務してくれるケースが増えました。

施設ごとに異なる課題をどのように克服していくのか

——財団のそれぞれ施設について評価できる点や課題となっている点を聞かせてください。

中嶋 まず医学研究所。当財団の目的である臨床医学研究に取り組む姿勢を明確に打ち出すために開設した組織ですが、整備が進んで今ではしっかりとした研究の核になりました。課題は玉川病院の枠内からの独立です。組織上の独立にとどまらず、財政面を研究部門だけでいかにして成り立たせるかが難しい。それでも、受託研究を増やすとか方法がないわけではない。当財団全体での公益認定が有効な道筋になるだろうとも考えています。

——玉川病院と玉川クリニックについてはいかがですか。

中嶋 玉川病院と玉川クリニックは連携する医

療機関ではあっても、取り組むべきテーマがまったく違います。

玉川病院は以前から地域基幹病院としての責務を果たしてきましたが、今後はますます地域に尽くすことで存在意義を高めていく必要があります。地域支援病院の認定を受け、世田谷区エリアの地域医療構想に沿った役割をしっかりと担っていくことが求められます。

一方、玉川クリニックは外来と健診の活動をするなかで、いかにして研究題目を見付けていくか。それが最大のテーマです。財団の公益事業である臨床医学研究と同じ次元にあると評価される必要があります。

こうした構造は日産厚生会診療所にも同様ののですが、診療所においてはとりわけ予防医学の観点から研究テーマを発掘できる可能性が高く、そうした取り組みを進めてきています。診療所は当財団が誕生した原点でもあり、周辺の企業が今も応援してくれています。その意味でも、研究成果を予防や健康管理の面で還元できるようになればと思います。

——佐倉厚生園病院についてはいかがでしょうか。

中嶋 佐倉厚生園病院は回復期医療と慢性期医療、それにリハビリ治療が主体ですから、患者さんをほかの医療機関からコンスタントに紹介してもらい続けることが昔からのテーマです。

近年は外来に力を入れてきましたが、やはり周辺の大学病院や公的病院で急性期を終えた方たちを受け入れるようにしていかないと経営が成り立ちませんし、そうすることが佐倉厚生園病院の存在価値でもある。

そして、治療をほぼ終えた後、家庭へ戻れない患者さんは佐倉ホワイエや近隣の特別養護老人ホームなどへ移ってもらう。家庭へと戻れた方には訪問医療や居宅看護、デイサービスで支える。そういう治療と介護の機能連携を円滑に回していけるようにしていくことが重要なテーマです。これは日本社会の高齢化がストップするまで変わらないでしょう。

公益財団法人でありながら民間ならではの細やかなサービスを

——財団全体として目指すべき将来ビジョンをお聞かせください。

中嶋 4か所の医療施設（玉川病院、佐倉厚生園病院、玉川クリニック、日産厚生会診療所）のあり方、歩むべき領域がここ10年くらいの間に一層明確になりました。事業内容としては問題がない。

しかし、財団全体で見た場合、そこに安住しているわけにはいきません。最大の問題は公益認定の対象が玉川病院の事業だけとされている点です。財団で行っていることすべてを一体化

であるとみなされた。そのことが職員の精神面に好作用を及ぼしたと私は思っています。

——公益財団法人の事業は「学術、技芸、慈善その他の公益に関する事業であって、不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するもの」とされています。

中嶋 公益法人となって、日産厚生会の目的は臨床研究であると明確になりました。しかし、医師や職員はどう変わればよいものか、程度の差こそあれ、各施設で戸惑いはあったように思います。急に研究せよといわれても困るのは当然ですよ。

私は「日常業務にほんの少しでも研究的な視点を付け加えることで気付きがあるはずだから、その気持ちを忘れないように」と話してきました。意識の変革は、緩やかではあるけれども確

させた公益認定を得たい。そのための条件の一つひとつを早急に積み上げていく必要があります。

そのなかで最も意味があるのは、佐倉厚生園病院が臨床医療の研究成果を上げること。そこを最優先で進めたいと思っています。

研究成果を上げるべきなのは玉川クリニックも診療所も同様ですが、体制や実態からするとなかなか難しいものがある。その点、佐倉は規模も大きいし、研究へ回せる資金も多少なりは確保できます。現在では、もっと研究に取り組もうという意欲も高まってきているので、私としては大いに期待しているところです。

最先端の臨床技術だけが研究ではありません。どういった方法が医療現場で安全か的確かといった事柄を探求するような研究であれば、佐倉でテーマはいくらでも見つけられるものと期待しています。

——施設などハード面での課題はありますか。

中嶋 玉川病院の建物が老朽化し、建て替えの時期に来ています。佐倉も早晚、同じようになるでしょう。しかし、問題は資金です。大型投資にならざるを得ない。どうやって調達するか。クラウドファンディングといった手法もありますが、そう簡単ではない。ならば、建物を少しずつ分割して建て替えていく方法はどうか。投資額が分散されて比較的容易にいくかもしれない。いずれにせよ、玉川病院の建て替えは具体

的に検討して計画を組む段階が近付いています。

——玉川病院の立地環境は素晴らしいですね。

中嶋 当財団の中核施設ですから、いろいろな面で象徴的でなければなりません。

しかしながら、現実にはやれることとやれないことがあります。無理を望んでも仕方がない。例えば、玉川病院で最先端医療・最新医療を行おうとしても、設備投資やスタッフ体制の面でなかなか難しい。だから、私は常々「最善医療」を追求しようといってきました。「最新」でなくとも「最善」なら可能です。一般医療はこのベクトルでやっていきたい。

その一方で「最新」の領域も扱ってきました。5つのセンターが手掛ける特徴的な専門治療領域のように、「最善」を追うなかで「最新」に手が届く領域が出てきたらセンターを設ける。玉川病院のあり方は、そういう「選択と集中」だろうと考えています。

玉川病院の急性期医療は現在、約7割です。病院のある世田谷区の高齢者率は特別に高いわけではありませんが、人口が多いために長年、高齢者の絶対数が多かった。しかし、それも2040年頃をピークに減少へ転じると予測されています。玉川病院としてはそれを見据えて体制を組んでいかななくてはなりません。

最終的には、急性期医療を8割くらいに、残りの2割は回復期医療とリハビリ治療ですね。

急性期医療の患者さんの絶対数は必ず減っていきますから、ほかの病院との差別化が必要になります。その点については、私は質の高さを追求すべきだと考えています。その上で民間病院ならではのきめ細かな医療サービスこそが鍵になるのではないのでしょうか。

コロナへの対応によって 気付かされた組織改革の鍵

——2020（令和2）年から始まった新型コロナウイルス感染症の蔓延に対して、日産厚生会 は実績を残しました。

中嶋 未知の感染症でしたから、最初のうちは医療人といえども正直なところ恐ろしかった。しかし、当財団は「公益」を旗印に掲げてきた以上、逃げてはいられないんですね。

当財団のスタッフたちは奮起し、よく乗り越えてくれたと思います。かつて結核に立ち向かった時に醸成された精神が底流にあったのかもしれない。今回のコロナ対応によって、医療人は社会に尽くさねばならないという意識が一層強まったのではないのでしょうか。

それともう1つ、コロナ対応の副産物があります。院内でのタスクシェア・タスクシフトが大幅に進みました。コロナの入院治療で人手が足りなくなった結果、従来通りではやっていけなくなり、権限委譲などが進んだんですね。こ

れまでのやり方の非効率な部分に気付かされ、自ずと作業を分担して業務を改善していくことになりました。権限を任された看護師たちは月日を経るにつれて自信をつけ、コロナ前よりも生き生きと働いています。

——最後に、75周年を迎えた当財団の職員へ メッセージをお願いします。

中嶋 これまでに当財団がとってきた方向性とマインドは決して間違っていないと確信しています。その内容は社会へもっとアピールされてしかるべきもので、職員の皆さんは自信を持って前へ進んでほしい。地域の住民・企業や患者さん、それに医療機関や医師会との信頼関係をより一層深めるため、何よりもコミュニケーションを大切に、言葉、態度、行動での地道な活動を継続して行ってほしいですね。



新型コロナウイルス感染症は正直怖かった。それでも当財団は「公益」を旗印に掲げてきた以上、逃げてはいられないんですね。