



# 日医研クラブ

VOL.26

特集 Vol.5

## 病院・高齢者の環境づくり

歴史ある病院に学ぶ これからの病院環境とは

**03** 戸倉蓉子 株式会社ドムスデザイン代表取締役

### **10** MEMBERS INTRODUCTION

徳丸隆文

株式会社日本医療経営研究所

M&Aのスペシャリスト

### **13** Inforamtion

離職防止と業績向上を実現する！  
「ほめる」文化の力！





## 特集 VOL.5

## 病院・高齢者施設の環境づくり

歴史ある病院に学ぶ これからの病院環境とは

## 1.はじめに

コロナ禍を経て病院の風景が変わってきたように思います。以前は混雑した待合に長時間患者さんが待つ光景は当たり前でしたが、密な環境が避けられ、オンライン診療が可能となった昨今、混雑した病院に行かなくても済むようになった背景から、病院の在り方も変化を要する時代になったと感じます。

そんな中、全国から一日600人を超える患者さんを迎える医療法人神甲会 隈病院の増改築工事が行われました。病院建築で実績のある株式会社メドックスが設計を担当。インテリアデザインを弊社が担当させて頂き、このたび完成しました。本病院は7月に行われた国際モダンホスピタルショウ「病院広報アワード2024・病院広報部門」で大賞を受賞。ハードとソフトの両面から時代を見据えた病院づくりを実践されておりこれからの病院づくりのヒントが満載です。

## 2.隈病院の誕生は92年前（隈病院の歴史）

**1932** 初代院長の隈鎮雄氏は、橋本病の発見者である橋本策博士が所属した九州大学医学部第一外科で学び甲状腺疾患専門病院の大分県 野口病院の副院長を務めた後、1932年神戸花隈の地に隈病院を開業。



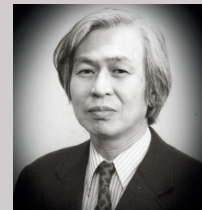
隈鎮雄氏



開業当時の隈病院

バセドウ氏病の手術を患者さんにわかりやすく紹介する小冊子を発行するなど「患者中心のよりよい医療を届ける」という理念はすでにこの頃から実践されていた。

**1966** 二代目院長に就任した次男の隈寛二氏は一般外科を廃止し、甲状腺専門病院へ転換。アイソトープ療法をいち早く導入するなど革新的な医療を次々に遂行、1981年個人病院からの脱却、オンリーワンの病院を目指し、医療法人神甲会を設立した。



隈寛二氏

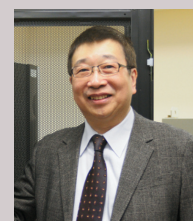
## 病院・高齢者施設の環境づくり

**2001** 三代目院長に宮内昭氏就任。論文数、手術数、外来患者数ともに劇的に増加、革新的な医療が広く世間に認められ日本全国から患者さんがやってくる病院になった。



宮内昭氏

**2010** 初代院長の孫にあたる隈夏樹氏が理事長就任。野口塾長の病院経営塾にて経営を学ぶ。



隈夏樹氏

夏樹氏はITの専門家だったゆえに院内の業務効率化や医療安全の視点から、それまであまり着手されていなかった病院業務のIT化を推進。待ち時間をより自由に過ごして欲しいとの観点から、患者一人ひとりが持ち歩いて、次の行き先をナビゲートする端末を導入した。

また、院内カフェをつくり待ち時間に飲食できる仕組みを作ったり、患者さんの利便性のために必要な事を徹底的に考える経営を遂行した。こうして医療の現場と経営の両輪が力強く回りはじめ、「時代に即した機能とアメニティの病院へ」をコンセプトに2018年頃から本格的に病院改築計画が推進した。

### 3.設計計画

今回の増改築は隈病院にとって第四期診療棟建設工事であり、外来エリアを二倍に拡張するプロジェクトでした。同時にアイソトープ治療の専用病床の増築や病理診断科の拡張も計画。設計を担当した株式会社メドックスは、増築にあたり通常建物が拡大する事で光熱費も拡大する事を極力抑え、環境負荷を無くす事を目指してZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）事業導入を提案、経産省が実施している令和3年度のZEB Oriented事業として採択されました。

病院運営を止めずに住宅地の中にある病院をいかに安全に増改築していくかという工夫も数々なされました。

### 4.インテリア計画（隈病院との出会い）

長い隈病院の歴史の中で、弊社が隈理事長と出会ったのは3年前のことです。それまで長く院内のインテリアを担当されていた外部デザイナーの中村氏の急逝により、メドックスの野口氏の勧めもあって、氏の後を継いで増改築棟のインテリアを遂行させるというミッションを得ました。開設者、隈鎮雄氏はどんな人物だったのか、2代目の隈寛二氏は、そして3代目の院長である宮内氏の考えや現理事長の隈夏樹氏の想いは……。私はこの病院の歴史を創った方々の想いを創造しながら未来へ向かうひとつの言葉（コンセプト）を探しました。



## 病院・高齢者施設の環境づくり

### ポイント① コンセプトメイキング

「医学はサイエンスに基づくアートである」。医学教育の基を築いたウィリアム・オスラー氏の言葉です。日野原重明氏もかつてその言葉を引用し「アートとしての医学は科学を患者にどう適用するかという技であり、患者とのコミュニケーションが大切」と述べています。

甲状腺の病に対して熱心に取り組まれ、今や世界的に著名になった隈病院は、まさに技術面だけでなく患者さんへの配慮やコミュニケーションが原点となっている病院であります。こうして増築棟のインテリアコンセプトを歴史・医療・アートの総合的な場として、「MUSEO（ムゼオ・イタリア語で美術館）」としました。以下、インテリアを構成する要素である「色彩計画」、「家具計画」、「アート」、「サイン計画」、「気分をつくるもの」についてご紹介したいと思います。

### ポイント② 色彩計画

コンセプトが決まるとインテリアの方向性は自然と定まります。

MUSEO（美術館）のコンセプトを具現化するために、大切にしたい事は①患者さんの邪魔にならず心地よさを感じてもらえるような色合い、②患者さんが正しく院内の目的の場所に行けるように色を使って導くことです。自然界の色を取り入れ、地下1階から地上8階までを海や岸边、杜、草原、宙……。とグルーピングし色彩計画をしました。

地下1階～2階 → 海・水のグループ……。癒される水辺、生命の源を表現

3階～5階 → 杜・土のグループ……。緑の力といやし、穏やかな木漏れ日を表現

6階～8階 → 空・光のグループ……。未来への光、世界に繋がる空・楽園を表現

誌面の関係で全フロアのご紹介はできませんが、例えば受付と待合の1階のテーマは「癒される水辺」。初めて訪れた患者さんが緊張せず安心して受付できる様にモスグリーンのタイルカーペットでお出迎え。自然と受付に向かえる様、方向性をタイルカーペットで貼り分け表現しました。音響設備も完備した多目的に使える宮内ホールの入口には宮内名誉院長の故郷である愛媛県の砥部焼、きよし窯の山田ひろみ先生が半年以上かけて描いた「光の扉」というタイトルの陶板が設置されました。大きな樹が果実をたわわに付けて枝を広げ、そこに一對の不死鳥。樹の幹にある扉の先には光に満ちた世界が広がっている……。

そんな物語の陶板が患者さんを励ましています。



講演会、コンサートも可能な宮内ホール



宮内ホール入口に  
愛媛県山田ひろみ氏の陶板「光の扉」

## 病院・高齢者施設の環境づくり

### ポイント③ 家具計画

MUSEO（美術館）のコンセプトに合わせると家具はどうなるのか。色、形だけでなく大切にしたのは患者さん同士が密にならないお一人様座りや、患者さんが自然に誘導されるような配置、目線などです。

その上で、①バランスが安定している事 ②座りやすさ、立ちやすさ ③掃除しやすさ ④空間としての美しさを考えながらセレクトしました。

各フロアのテーマに合わせて椅子の張地を変えるなど工夫しました。例えば待合室は同じ椅子に統一せずあえてデザインをバラバラに。



当初のインテリア計画3Dで表現

これは、患者さんに好きなマイチェアを見つけて頂き待ち時間を苦でなく楽なものにして欲しいという思いから。また既存の椅子も使い、増築棟と改修棟が明らかに差がでないように、椅子をシャッフル。新しさと歴史が交差して調和するようにしました。8階のスタッフ食堂脇の休憩コーナーはリゾートにあるような天吊りのラタンチェアを取り入れて遊び心を演出。短い休憩時間にこの椅子で休むスタッフも多く好評を得ています。



当初の増築棟待合家具プラン  
3Dを作り検討を重ねた



特別室のある5階ラウンジ



特別室は五つ星ホテルのコンセプトで



スタッフに喜ばれている休憩室の天吊りチェア



## 病院・高齢者施設の環境づくり

### ポイント④ アート

隈病院は患者さんにリラックスして欲しいという想いから以前から院内にアートを多数掛けており、アート専用の保管室があるほどです。

今回のコンセプトに合わせると絵画はインテリアの一部になる抽象画が良いと判断しました。そこでオリジナルで20点ほど各階のテーマにあわせたキャンバスアートを作成しました。また創業者 隈鎮雄氏の妻、隈千代氏は素人のレベルを超越した絵画の才能があった方で、当時の作品の屏風が10点ほど保管されていました。それらを東京向島で三代続く片岡屏風店に持ち込み額装をし直してもらい、壁掛けアートとして蘇えらせました。

それらは放射線検査室の壁面に飾られ、患者さんの緊張を解き、隈病院の歴史と今を繋ぐ作品になりました。



オリジナルアートで演出した特別室



隈千代氏の屏風を  
アートに



マンモグラフィー室に  
掛けられた屏風アート

### ポイント⑤ サイン計画

院内が広くなりにつれてサインも増えるのではなく、あまり多くないサイン計画が大切だと考えました。なぜならサインを読むのも患者さんにとってはストレスになるからです。そこで以前から隈病院で広報関係を担当されている株式会社アドレッサンス浪漫堂さんに今回のMUSEOのコンセプトに合うサインの企画をお願いしました。アドレッサンス浪漫堂さんは、現状のサインを見直し必要でないもの、統一されていない用語も全て拾い出した上で新しい計画を作って下さいました。

院内サインも空間の一部と考え、インテリアと調和するものとししました。そっと寄り添い正しい方向へ無意識下に導く「ナッジ」という概念を基本とし、オリジナルでデザインしたピクトグラム（絵文字）を用いて年齢、国籍に関わらず誰にとっても理解できる優しさのあるサインが出来ました。



## 病院・高齢者施設の環境づくり



初診受付サイン



エコーサイン



トイレサイン

### ポイント⑥ 気分をつくるもの

患者さんとのコミュニケーションは、言葉だけではありません。患者さんにストレスなく過ごして頂きたい想いをどう表現するか。

その手法としてデザインは効果的です。例えばガーデンもその一つ。やさしい陽の光や緑が患者さんの気持ちを癒してくれます。言葉が要らない病院からのメッセージです。

隈病院の新しい取り組みとして、宮内ホールの壁面に隈病院の歴史を展示、患者さんが病院の歴史を知る事ができます。

92年の歴史ある病院だからこその安心につながるものです。さらに宮内ホールでは講演会やコンサートなどのイベントも可能で患者さんのみならず広く医療従事者や地域の方の利用が可能となりました。それは次世代の病院の役割として大きな試みとなるでしょう。

さらに隈病院の特徴は「美しい清掃」にあります。以前から契約の清掃業者さんですが、トイレが汚いという情報が入ると、あっという間に駆けつけ清掃が行われます。どんなに最先端な病院になっても小さな当たり前を地道にこなす努力、それが患者さんから信頼感を得、来患者数増に繋がっていると思います。その基本的な姿勢が92年という歴史を培っているのだと思います。



成長し続けるガーデン

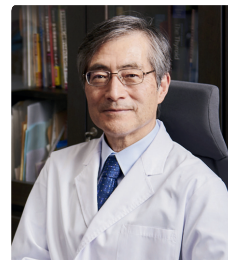


隈病院歴史コーナー

## 5. 隈病院のこれから（赤水先生の院長就任）

五洋建設株式会社が工事を担当し2024年増改築工事は完成しました。2022年に赤水尚史氏が4代目院長となり隈病院はさらなる成長をし続けています。

隈寛二院長が「絶対的なオンリーワンを目指す」と宣言されて30年。設計で取り入れたZEBの効果として、規模が大きくなったのに対して光熱費が上がっていないという結果も出ており環境にもやさしい病院が生まれました。



赤水尚史氏

さらにスタッフユニフォームも新しくなり、患者さんをお迎えする心構えを新たに冒頭に紹介した日本一の賞の受賞などプライドを持って働く舞台が完成しつつあります。増改築プロジェクトは隈病院にとってひとつの通過点に過ぎないかもしれません。

その先にある未来に向かって常に新しい医療の提供とオンリーワンの病院であり続けるために、労を惜しまず時代にあわせて柔軟に進化し続ける病院なのです。



増改築工事が完了した隈病院

※参考図書 「神戸から世界へ最高の医療を求めて 甲状腺専門病院の90年」  
著者 友野 伸一郎氏（発行所 株式会社大月書店）



戸倉 蓉子

### 【プロフィール】

株式会社ドムスデザイン 代表取締役  
慶応義塾大学病院にてナースとして勤務後、  
病院の環境を変えたいと建築デザイナーに転身  
看護師と一級建築士の資格を持つ建築デザイナー

### 【著書】

医療の場を整える環境デザイン（日本看護協会出版）

# 日医研クラブ MEMBERS INTRODUCTION

## 徳丸 隆文

株式会社 日本医療経営研究所  
常務取締役



## M&Aの専門家

これまで、経営コンサルティング会社、民間医療法人グループ、エムスリーグループにて13件の医療機関買収の案件を経験しました。また民間医療法人や公立病院の事務局長として数多くの病院の運営に関わってきました。その経験を活かして、2023年11月よりかねて一緒に仕事をしてきた医師と共同経営で、後継者がいない病院やクリニックの承継を始めております。承継した医療機関は1年間で4拠点、売上規模は15億円ほどになりました。今後もあらゆる規模・診療科（医科に限らず歯科も含む）の医療機関の承継を行い、今後3年以内には売上100億円を超える医療法人グループを形成し、地域医療を守ってゆきたいと考えています。日本医療経営研究所では、教科書には載っていない、実務で役立つ医療機関経営のノウハウをお伝えできたらと考えています。

### (株)日本医療経営研究所 徳丸 隆文プロフィール

段島取県出身。

1989年 東京大学医学部保健学科（現 健康総合科学科）卒業。日本経営システム(株)（旧日本興業銀行系コンサルティング会社）に入職。

2005年より医療業界に転身。民間病院・公立病院の事務局長を歴任。

その後、(株)シーユーシー（エムスリーグループ）にて医療機関のM&A及び運営支援に従事。2023年11月 医療法人社団養高会理事に就任 現在は副理事長2023年12月より株式会社日本医療経営研究所 取締役就任。

## 医療機関のM&Aを行っていて思うこと

私が経験してきたM&Aは、買収側として医療機関を承継するものです。金融機関から紹介された業績が低迷している病院の再建を手掛ける案件もありましたが、大半は後継者がいない医療機関を引き継ぐものでした。この記事を読んでいる皆様の中には、現在医療機関を運営されている方が多いと思いますが、もし後継者がいなくてM&Aを通じて事業を引き継ぎたいと考えている方がいらっしゃれば、買い手としての経験に基づいた実践的なアドバイスを提供できますので、ぜひご連絡ください。

売り側の立場でM&Aをされる場合には、

- ①仲介会社をどう選んだらよいか？
- ②売却条件は、どのように設定すればよいか？
- ③売却先をどのように選んだらよいか？
- ④M&Aを円滑に進めるにはどうすればよいか？
- ⑤M&Aをした後、どのようにかわればよいか？

ということが重要になります。世の中には教科書的な知識でアドバイスする人も多いのですが、実務経験のない人のアドバイスをきいたためにかえってこじれた事例を見聞きしていますので、ご注意ください。



# 「良き医療は良き経営から 良き経営は良き医療から」

## コンサルティングチーム

2024年度開講塾はこちら



代表取締役  
**野口 哲英**

一級建築士 曹洞宗僧侶

### 専門分野

トップ・経営者の育成  
地域連携 異業種交流



常務取締役  
**徳丸 隆文**

### 専門分野

M&A 医師紹介  
病院クリニック開業支援  
病院経営塾 塾長

(株)メドックスグループ会長  
(株)日本医療経営研究所 代表取締役  
(一社)日本医療研究所 理事長  
(一社)日本介護事業者連盟 創設者直前理事長  
NPO法人アイエイチエムエージャパン理事長

著書 『病院経営塾』  
『医者いらず・金いらず』  
『がん難民にならないためのサードオピニオン』  
『認知症BPSD革命最後の希望』  
『絶体絶命の社会保険制度』

東京大学医学部保健学科（現健康総合科学科）卒業  
日本経営システム（株）（旧日本興業銀行系コンサルティング会社）に入職  
2005年より医療業界に転身。民間病院・公立病院の事務局長を歴任  
その後、（株）シーユーシー（エムスリーグループ）にて医療機関のM&A及び運営支援に従事  
2023年11月 医療法人社団養高会 副理事長  
2023年12月 株式会社日本医療経営研究所 常務取締役就任

## 日医研コンサルティング スタッフ紹介



執行役員  
**佐藤 文彦**

順天堂大学医学部卒業  
順天堂大学代謝内分泌学助教などを経て  
2012年 41歳の若さで順天堂大学附属静岡病院 糖尿病・内分泌内科科長（兼 准教授）に就任。

### 専門分野

医師の働き方改革  
医師・コメディカルのコーチング

### 著書

『コーチングで病院が変わった  
目に見えない道具で「医師の働き方改革」  
は進化する』



執行役員  
**宇野 重起**

大学で基礎医学を学ぶ  
英国国立ウェールズ大学経営大学院医療経営学専攻修了。大学、企業立、民間の各医療機関で25年以上勤務。2013年より一般企業の医療経営コンサルタントとして活躍。医学知識と経営理論を融合させた現場向けの指導教育で多くの医療機関から高評を得る。2019年 ICD-11和訳作業班（救急領域、整形・脳外領域救急担当）。

### 専門分野

病院経営全般・「番頭塾」塾長  
データ分析  
人材育成・指導



取締役  
**中田 利夫**

東洋大学建築学科卒業  
一級建築士  
(株)メドックス代表取締役  
全国病院介護施設を設計監理

### 専門分野

病院・介護施設総合設計  
（総合デザイン 設備・構造設計）

### 著書

『高齢化・介護福祉のためのヘルスケア  
施設づくりの実際』  
『老人保健施設成功のポイント50』



# 日医研の勝ち残る病院経営コンサル

## 弁護士・会計士チーム



田辺総合法律事務所  
代表パートナー  
**田辺 克彦**

東京大学法学部卒業後、国際案件、事業承継、税務訴訟を中心に活躍。官公庁や多くの企業にて社外取締役や監査役を務める。特に防衛省での役員選考委員としての経験を持ち、国際法務の分野においても精力的に活動中。著書多数。

**専門分野**  
企業法務・税務訴訟  
国際案件・事業承継



**著書**  
『役員報酬をめぐる法務・会計・税務』など



辻・本郷 税理士法人  
理事長  
**徳田 孝司**

1980年に監査法人朝日会計社（現在のあずさ監査法人）に入社し、1986年に本郷公認会計士事務所へ。2002年に辻・本郷税理士法人を設立し、2016年から理事長に就任。全国12,000社の顧問先を持つ事務所を率い、特に相続税の申告や資産管理において多大な実績を誇る。

**専門分野**  
相続税申告・資産管理  
事業承継・税務対策



**実績**  
全国12,000社の顧問先に対するサポート



鳥飼総合法律事務所  
代表弁護士  
**鳥飼 重和**

中央大学法学部卒業後、司法試験に合格。税務に強い興味を抱き、日本初の「タックスロイヤー」として活躍。税法の専門的な知識を基に、多くの企業法務に携わり、医療看護経営相続・患者とのトラブルに関する分野で高い評価を得る。

**専門分野**  
税務法務・企業法務  
経営コンサルティング



**著書**  
『慌てない・もめない・負けない経営』  
『豊潤なる企業』（清文社）ほか多数

## 30年以上の歴史 病院経営塾 卒業生は総勢700名

日本全国各地には、卒塾生が理事長・院長・事務長を務める医療機関が存在しています。しかし時代の変化に伴い、後継者不足から経営が困難となっている病院・クリニックも増加しています。そのため病院経営塾は新たなフェーズを迎えています。私たち日医研は、聖職である医師、介護事業者の皆様に「勝ち続ける病院経営」の重要性をお伝えしたいと考えています。

良き医療は良き経営から 良き経営は良き医療から

## 離職防止と業績向上を実現する！「ほめる」文化の力！

### 医療・介護分野に特化した 人材育成コンサルタントの「ほめ育」とは

第2回目は、医療現場におけるスタッフ離職の背景とその根本的な原因について掘り下げました。今回は、離職理由に挙げられる課題を解決するための「ほめる」文化の具体的な効果について解説します。

ほめ育コンサルタント 児玉 ゆかり  
株式会社 上昇志向デザイン研究所



#### 1.人間関係の改善・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

##### 問題点

上司と部下、職員同士のコミュニケーション不足により、職場内での連携が悪く、孤立する職員が出てしまう。

##### 解決策

「ほめる」文化を取り入れて、日常の小さな成果や取り組みを具体的に認め合うことで、人間関係を強化する。

##### ケース

「今日は素晴らしい患者対応だったね」と声をかけることで、職員のやる気が向上し、チームの連携がスムーズになります。

#### 2.コミュニケーション不足の解消・・・・・・・・・・・・・・・・

##### 問題点

職員間のコミュニケーションが不足していることが離職原因となる。

##### 解決策

日々の業務で「ありがとう」や「助かったよ」といった言葉を積極的に使うことで、コミュニケーションを活性化する。

##### ケース

「手術前の準備をスムーズに進めてくれてありがとう」と伝えることで、相手の努力を認め、信頼関係を築きます。

#### 3.過重労働の緩和・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

##### 問題点

過重労働が従業員のストレスと離職に繋がっている。

##### 解決策

職員の努力を「ほめる」ことで、互いに協力し合える関係を構築し、シフトの組み換えが柔軟に行える環境を作る。

##### ケース

「忙しい時に他のメンバーのシフトをカバーしてくれてありがとう」と感謝を伝えることで、シフトの調整がしやすくなり、過重労働を減らすことができます。





## 4.メンタルヘルスのケア・・・・・・・・・・・・・・・・

- 問題点

職員がストレスを抱え、メンタルヘルスの悪化が離職に繋がっている。
- 解決策

ストレス軽減に繋がるよう日常の努力を具体的に「ほめる」ことで、職員の安心感を高める。
- ケース

「長時間の勤務で大変だったけど、よく頑張ってくれたね」と労いの言葉をかけることで、職員が仕事への意欲を保つことができます。

## 5.キャリア成長の支援・・・・・・・・・・・・・・・・

- 問題点

職員が成長の機会を感じられないと、離職の動機になる。
- 解決策

個々の成長を認め、「ほめる」ことでキャリアアップの意欲を高める。
- ケース

「新しい技術をしっかり身につけてくれてありがとう、あなたの成長が現場に大きく役立っています」と具体的に伝えることで、職員のモチベーションを上げます。

## 6.チームの結束力不足・・・・・・・・・・・・・・・・

- 問題点

チームの連携が不十分で、仕事の質が低下する。
- 解決策

メンバー同士が互いに「ほめる」ことで、チーム全体の結束力を高める。
- ケース

「手術中の的確なサポートが素晴らしかった」と具体的に称賛することで、チームの士気が向上します。

図表1: 「ほめる」文化が離職防止に与える影響

課題	解決策	効果
人間関係の改善	努力の称賛を通じた信頼構築	職場の雰囲気改善、モチベーション向上
過重労働とストレス	感謝の言葉を通じた関係強化	意見交換の活発化
キャリアパスの不透明さ	頻繁な称賛とシフト調整の柔軟化	負担軽減、協力的な環境
評価の不公平感	スキルアップの成果を称賛	キャリアアップ意欲の向上
世代間の価値観の違い	世代に合わせた称賛アプローチ	職場への愛着向上

### まとめ

「ほめる」文化を医療現場に導入することで、職員同士の信頼関係が深まり、労働環境が改善されます。その結果、離職率の低下、職員のモチベーション向上、そして業績の向上に繋がるのです。従業員が安心して働ける環境が整えば、医療現場全体の生産性と患者ケアの質が向上します。次回は、「ほめる」文化がリスクマネジメントにどのように寄与するのかについて、Q&A形式で詳しく掘り下げていきます。ぜひご期待ください。



---

2024年10月発行 VOI.26

発行 株式会社 日本医療経営研究所

編集・制作 日医研クラブ

東京都新宿区本村町2-23 京都荘ビル3F

TEL:03-5206-8199 FAX:03-5225-1522

Email [info@nichiiken.com](mailto:info@nichiiken.com)

---