

日野原重明先生追悼号

クラフト・アート・サイエンスのHBSCを体現された 日野原重明先生とHBSC学会の思い出

日本医療バランスト・スコアカード研究学会
理事長 高橋淑郎
(日本大学商学部 教授)

聖路加国際病院名誉院長日野原重明先生が、2017年7月18日に105歳でご逝去されましたことは、本学会にとりまして大きな悲しみであります。

日野原先生は、本学会の発起人として、また発起人幹事として、本学会の設立時に大変ご尽力いただきました。まだ、海のものとも山のものとも分からない、実体のない時期で学会設立前の信用力が乏しい時代に、「日野原先生が応援しているのですか」ということで多くの方々から信頼して頂き、個人会員、賛助会員として参加いただきました。

また、設立時に、院長であられる櫻井健司先生、中村彰

吾事務長、渡辺明良マネジャーのお取り計らいで、ご挨拶に伺った時にですが、「良いことはどんどんおやりなさい」と激励していただいたことを現在でも、私の記憶に新鮮に残っています。誠に心強く、改めて本学会創設を誓った次第です。

また、本学会創設時に、評議員にご就任頂き本学会の運営にご尽力いただきました。さらに、本学会の第



2回学術総会が2004年11月に聖路加国際大学で、聖路加国際病院櫻井健司院長(当時本学会理事)のもとで学術総会が開催されました。その学術総会で、日野原先生に「問題解決技法から、アウトカム指向への戦略」というテーマで特別講演をお願いしました。毎

日お忙しい中、本学会会員のためにHBSCを考える上で重要で基本的なことを再考する機会を与えていただきました。特に、日野原先生がいつもおっしゃられていた「サイエンスとアート」の実践において、如何にBSCが有効かを考えることができました。

ミンツバーグがいうように、マネジメントの基本要素とし

てクラフト・アート・サイエンスの3つを考え、それぞれがミックスされて行われていくのですが、これらの3つの要素のどこに力点を置くかによって、マネジメントの中身が変わってくるというものです。なぜなら、アートは、創造性を尊重し、直感とビジョンを生み出すことができます。サイエンスは、体系的で科学的な分析・評価を通じて、生み出していきます。クラ

フトは、目に見える経験を基礎にして、実務性を生み出すとされています。特に、クラフトは具体論と一般論の間を行き来する双方向型のアプローチをとりまします。BSC はこのクラフト型志向の思考をするもので、クラフト志向の中でアートとサイエンスをいかに組み合わせるかについて、実感として、実践として、考えるようになりました。

日野原先生が 100 歳を迎えられた時に、本学会の評議員をご退任になり、本学会の名誉会員第 1 号として理事会、評議員会、会員総会に提出し、満場一致で

採択されました。まさに日野原先生は日本医療バラスト・スコアカード研究学会の生みの親、育ての親ともいえます。

日野原重明先生、本学会の創設から今日まで、有難うございました。日野原先生のご意志を継承しながら、本学会も、着実に成果を出していきたいと、考えを新たにしました。

日野原先生のご冥福をお祈りいたします。そして、天国で HBSC を応援して頂けましたら望外の幸です。

御略歴

- 1911 年 10 月 4 日 山口県山口市生まれ
- 1932 年 京都帝国大学医学部入学
- 1937 年 京都帝国大学医学部卒業。京都帝国大学医学部三内科副手（～1939 年）
- 1939 年 京都帝国大学医学部大学院博士課程（心臓病学専攻）進学
- 1941 年 聖路加国際病院内科医
- 1943 年 京都帝国大学医学博士
- 1945 年 大日本帝国海軍軍医少尉
- 1951 年 聖路加国際病院内科医長
- 1952 年 聖路加国際病院院長補佐（研究・教育担当）（～1972 年）
- 1974 年 聖路加看護大学学長（第 4 代）（～1998 年）
- 1980 年 聖路加国際病院理事
- 1992 年 聖路加国際病院院長（～1996 年）
- 1993 年 勲二等瑞宝章受章
- 1996 年 聖路加国際病院名誉院長
財団法人聖路加国際病院（現一般財団法人聖路加財団）理事長
財団法人聖ルカ・ライフサイエンス研究所理事長
- 1998 年 聖路加看護大学名誉学長及び名誉教授。東京都名誉市民
- 1999 年 文化功労者
- 2005 年 文化勲章
- 2012 年 学校法人聖路加看護学園（現聖路加国際大学）名誉理事長
- 2015 年 一般財団法人聖路加財団名誉理事長
- 2017 年 7 月 18 日 逝去（105 歳）。同日付で従三位叙位

本学会への御貢献

- 2004 年 設立発起人
- 2004 年～2012 年 評議員、賛助会員、個人会員
- 2012 年～ 名誉会員

前ページの日野原重明先生のお写真は
聖路加国際病院より提供頂きました。
(2011 年 7 月 27 日撮影)

サイエンスとアートの実践 ー日野原重明先生を偲んでー

日本医療バランスト・スコアカード研究学会
理事 渡辺明良
(聖路加国際大学 法人事務局長)

日野原重明先生が2017年7月18日に天に召されました。その日の東京は午後から雷が降り、雷が轟く天候となり、まさしく「巨星墜つ」の悲しみを、天が示しているようでした。

ここに、日野原先生からいただいた HBSC 学会へのご指導・ご支援のエピソードを通じて、日野原先生への感謝とともに哀悼の意をささげたいと思います。

2003年11月の学会設立に際には、日野原先生に発起人をお願いしました。その際、先生から「BSCとはどのようなものか」と問われましたので、概略をお話ししましたところ、「それは価値ある新しいチャレンジですね。頑張りなさい」と励まされ、発起人を快諾いただきました。この新しい取り組みへのチャレンジは、日野原先生の名言の一つである「Keep on going」を実感するものでした。

2004年11月に第2回学術総会を聖路加国際病院で開催した際には、日野原先生に基調講演をお願いしました。しかし、学術総会の当日、学会スタッフがハラハラする中、日野原先生は基調講演の開始時間直前に到着され、「病院の裏に車を止めて、原稿を書いています」と一言。一同肝を冷やしましたが、「問題解決技法から、アウトカム指向への戦略」の演題で話された基調講演は、BSCの実践につながる示唆が得られ、大好評でした。分刻みで動かれる日野原先生の多忙な日常をあらためて実感いたしました。

一方、2004年度の聖路加国際病院の事業計画策定に際して、戦略マップとスコアカードの策定を行うことと、PDCAを回すための戦略会議の設置について、当時の中村彰吾事務長と一緒に日野原先生に相談に伺った際には、最初は「戦略は私の頭の中にあるので

す」と言われましたが、先生を説得して戦略会議を開催しました。そこでは病院幹部全員でSWOT分析による現状分析、クロス分析や二次元展開法を用いた優先度の絞り込みなどの議論を行い、事業計画の方針を策定しました。この時に作成した戦略マップは、年度初めの病院全体の会議で全管理職に日野原先生が直接説明されました。日野原先生はこの戦略マップの説明を整然と、分かりやすく説明され、「先生はいつBSCの理論を習得されたのだろうか」と大変驚きました。マネジメントツールとしてのBSCの考え方を、日野原先生は体得されていたのだと思います。

さらに、2007年に学会が「医療バランスト・スコアカード導入のすべて」を出版した際には、日野原先生に推薦のお言葉をいただきました。この時、先生から全ての原稿を見せてほしいと依頼されましたので、200ページ以上の校正原稿をお渡ししましたところ、3日もたたずあっという間に、次のようなすばらしい推薦の言葉をいただきました。

「本書は、バランスト・スコアカードの基礎から作成はもちろんのこと、その展開や効果までが詳細に網羅されている。実際に推進するうえでは悩みや問題も当然出てくるが、現場からの声に応える内容が盛り込まれた本書は、バランスト・スコアカードの活用を探る関係者にとって、現時点で最良の一冊であろう。これからを前向きに考える日本の医療・福祉関係者には、是非とも目を通しておいて欲しい。」

これらのエピソードのすべてが、日野原先生の名言である「サイエンスとアート」の実践につながることをあらためて実感するとともに、日野原先生から薫陶を受ける機会をいただけたことに感謝いたします。

日野原重明先生との思い出 ー先進的な医療を見据えてー

日本医療バランスト・スコアカード研究学会
評議員 佐藤工キ子
(一般財団法人大原記念財団大原綜合病院
副院長・看護人材開発部長)
(前聖路加国際病院 副院長・看護部長)

【はじめに】

私と日野原先生との最初の「出会い」は、私が「看護学生」だった40年以上前に溯ります。当時、日野原先生から「医学概論」の授業を受けました。今でも授業のことは記憶にあります。私は卒業後聖路加国際病院に就職し、2013年まで在職しました。本稿では、私が2013年に聖路加国際病院を離職するまでの日野原先生との印象深い「思い出」を記したいと思います。

【日野原先生との思い出】

・**新病院開院** 聖路加国際病院は1901年の創立から今年創立117年目を迎える歴史ある病院です。そして1992年に現在の病院である「新病院」が完成しました。日野原先生は、この新病院開院と同時に「院長」として聖路加国際病院に就任されました。



写真1. 地下鉄サリン事件当日朝の礼拝堂の様子(1995年3月)

日野原先生は、新病院建設計画の段階から関わられ、先進的な機能を備えた病院を計画していましたので、院長就任とともに多岐にわたる改革をされました。例えば、緊急事態発生時には、館内のどこでも緊急対応できる建物の構造（後述のサリン事件時の対応例）にしました。管理・経営的側面では、定時（朝の7時半）に病院幹部が集合し、会議を行っていました。また「インスペクション」と称して、毎月定期的に館内全体を見廻り、必要な事項のチェックを行うとともに現場で働く職員への声かけと励ましを行っていました。日野原先生は1996年まで院長をされ、その年に一般財団法人聖路加国際病院の理事長に就任されています。

・**院内併設の「緩和ケア病棟」** 日野原先生が神奈川県に独立型ホスピスを設立されたことは知られていましたが、聖路加国際病院にも院内併設の「緩和ケア病棟」を開設しました。日野原先生は曜日を決めて緩和ケア担当医・研修医・看護師・チャプレンと共にエンドステージにあるひとりひとりの患者さんを見廻り、温かな眼差しでお声かけをされ、患者さんは真から安心され柔和な表情をされていたことを、当時ご一緒することができた私の大切な思い出の一つとして残っています。

・**地下鉄サリン事件** 1995年（平成7年）3月20日午前7時50分にあの未曾有の「地下鉄サリン事件」が発生しました。日野原先生は、朝の会議

を直ぐに中止し、外来診療・手術も中止し被害者はすべて受け入れるように館内に一斉放送を流しました。やがて運ばれてくる患者さんを「礼拝堂」に収容し、臨時の病室となりました（写真1）。日野原先生は新病院設計の段階から病院中の壁に酸素の配管をめぐらすよう指示されていました。その結果、礼拝堂にも酸素の配管設備がされており、多くの患者さんを収容・応急処置をすることができました。

・ **先進的な医療を見据えて** このように日野原先生の発想はスケールが大きく、かつ先を見据えた豊かな発想で、日本の医療界の発展はもとより聖路加国際病院が常に先進的な医療サービスを提供する病院としての基盤・ミッションを作って下さったと思います。

【おわりに】

私は2013年3月に聖路加国際病院を退職しましたが、そのきっかけは当時の企業再生支援機構（現、地域経済活性化支援機構）から現病院への就任依頼を受けたことでした。当時、私はその決心をするまでは非常に悩み、信頼する複数の方々に相談していました。日野原先生にも相談させていただき、最終的に日野原先生が背中を押し下さり、現在に至っています。写真2は、私が聖路加国際病院を退職して3ヶ月後の6月、日野原先生が福島に

お出でになった時の写真です。日野原先生101歳の時でした。

日野原先生は最後の出版物で、次のように述べています。“働くというのは生きることと同義です。自分が生きていることをどれだけ社会に還元できるのか…（中略）特定の誰かのためでもいいし、社会のため、未来のためでもいい。利他の精神がある限り、人間にとって仕事に終わりはないでしょう”（生きていくあなたへ、105歳どうしても遺したかった言葉、幻冬舎、2017）。

日野原先生は、私にとって生涯の師であり、尊敬してやまない偉大な先生であります。これからも日野原先生の教えを胸に刻みながら仕事を続けていきたいと思います。



写真2. 日野原先生、101歳（2013年6月福島にて）