地銀変革 しずおかFG社長・柴田久が進める「課題解決型企業」への転換

財界

ZAIKAI
a Japanese business biweekly

創刊70周年

14年ぶりの社長交代
次のモビリティ像をどう描く？
トヨタ次期社長
佐藤恒治への期待と課題

2023 2/22

令和5年2月22日発行（隔週水曜日）令和5年2月8日発売
昭和28年10月3日第三種郵便物認可 第71巻第5号

◎インタビュー
経済同友会代表幹事
櫻田 謙悟
アサヒグループホールディングス会長
小路 明善

日本の中堅化学から世界屈指の化学会社に成長した理由——
本誌主幹 村田 博文

塩ビとシリコンで世界1のシェア
信越化学工業社長・斉藤恭彦の
「何事も『基本に忠実に』の精神で」

表紙の人
日本経済団体連合会会長
十倉 雅和
撮影 齊田 勁

医療改革座談会

兵庫県立尼崎総合医療センター医師
（元読売新聞記者）
酒井　麻里子
Sakai Mariko

さかい・まりこ
大阪府出身。2003年慶應義塾大学法学部卒業後、読売新聞東京本社入社。北海道支社、東京本社社会部、医療部を経て、15年3月末に退社。同年4月、島根大学医学部に3年次編入学。医療部で患者を取材したことがきっかけで医学部を目指した。著書に『限界自治 夕張検証―女性記者が追った600日』（08年）

監査法人長隆事務所代表
長　隆
Osa Takashi

おさ・たかし
1941年生まれ。64年早稲田大学第二政治経済学部。67年税理士試験合格。71年監査法人太田哲三事務所入所。75年公認会計士第三次試験合格。76年公認会計士長隆事務所開業。2002年税理士部門を法人化、東日本税理士法人に名称変更、代表社員に就任。総務省地方公営企業アドバイザー、総務省公立病院改革懇談会座長など多数の公職を歴任。

記者から医師へ――。新人記者として北海道夕張市の財政破綻を取材してきた酒井麻里子氏。「新聞記者とは違う形で社会に貢献したい」と語る酒井氏は今では医師として医療の現場で汗を流している。そんな酒井氏が現役の記者だったときに取材を通じて出会ったのが自治体病院改革に奔走している監査法人長隆事務所代表の長隆氏であった。そんな2人が16年ぶりに再会。これからの医療の在り方、そして若い医学部生を育てるために大学に求められる環境など、議論は多岐にわたった。

僅か1カ月での決断

――酒井さんは読売新聞の記者から医師に転身した経歴を持っています。記者時代に北海道夕張市の破綻を取材していた最中、自治体病院改革に取り組んでいた長さんと出会ったと聞いていますが、まずは2人が出会った当時の夕張市の財政はどのような状況だったのですか。

長　そもそも私が公立病院の改革に取り組むようになったきっかけの1つが夕張市の破綻でした。以前から私は総務省の地方公営企業経営アドバイザーを務めていたのですが、2007年の第一次安倍政権のときの総務相・菅義偉さんが「公立病院改革懇談会」をつくり、その座長として私が指名されました。

菅さんには危機感がありました。06年夏に夕張市が財政破綻したわけですが、その原因の1つに負債が数百億円規模に達するまで、言ってみれば粉飾決算のようなことをしていたからです。さらに市の財政負担を重くしていたのが市内で唯一の総合病院だった「夕張市立総合病院」。

180床ほどの規模を持つ病院でしたが、この病院の再建は避けて通れない。そこで菅さんから私に病院を再建して欲しいというミッションを与えられました。「とにかくスピード感を持ってやって欲しい」と。財政破綻した8月に10人くらいの職員を連れて夕張入りし、1カ月で全員解雇という非常に厳しい方針を出すことになりました。このときは辛かったですね。

私が公立病院改革の旗印に掲げていたのは「選択と集中」。日本は医師不足に直面しており、その状況を解消するためにも、これは最も必要なことになります。医師が働きやすく、先端医療技術も学べるような病院に統合して多すぎる病院の数を整理しなければなりません。

ただ、こういった改革には時間がかかります。しかし夕張市のときは僅か1カ月での決断になりました。そんな目まぐるしく状況が変わる中で、読売新聞の記者として取材していたのが酒井先生だったのです。

酒井　当時は26歳という駆け出しの社会部の記者でした。その頃の読売新聞では岩見沢支局が夕張市を管轄する支局となっていたのですが、夕張市が財政破綻して新たに夕張支局を設置。長先生とお会いした当時は夕張支局の支局員でした。

長　そして、夕張市の再建にかかわった後、お互いにお会いする機会がなかったのですが、数年前に酒井さんが島根大学医学部に合格されたという話をお聞きし、記者から医師への道を歩み始め、医療人に転身されたということで非常に縁を感じました。

「何もない支局」に配属

――酒井さんは夕張市の取材を通じ、08年に『限界自治 夕張検証―女性記者が追った600日』という著書を出しました。そこでは新聞記者として夕張市の財政が病院と共に破綻していく過程を赤裸々に綴っているわけですが、当時は夕張市の財政破綻という事実をどのような心境で見ていたのですか。

酒井　あのときは入社4年目の新人記者、岩見沢支局に赴任して2年目でした。岩見沢支局に赴任が決まったとき、上司から「何もない支局」と言われました。事件・事故もあまりなく、とても穏やかなところという意味です。

会社からは大きな記事を書ける話題はないと思うけれど、しばらく行っておいでという感じでした。ところが、その頃から夕張市については、行政の職員の方々の間でも触れないで欲しいというパンドラの箱のような存在だったのです。

私も最初は、おそらくその箱を開けずに去るのだろうと思っていたのですが、支局に赴任し、徐々にその話が聞こえるようになってきました。それに伴って私もしっかり調べておかないと、これは後々大きな問題になるのではないかという感覚を持ち始めたのです。それからは少しずつ市の情勢を調べ始めました。

――支局長からはスクープを出すように言われたようですね。

酒井　そうですね。それまでに準備はしていたのですが、最後はどの段階で出すかということでタイミングが難しかった。結局、北海道新聞が先に夕張市の破綻に関する記事をスクープ

し、各社が迫わざるを得ないようになりました。

ただ、調べれば調べるほど闇が深く、個人の1人の力で手に負えるのかという不安があったことは事実です。

――著書では自治体運営をするトップの倫理観の欠如といった言葉を使っていましたが、市の財政破綻という問題は地元の地域社会の人々の生活に絡むだけに、非常に難しい問題だったのではないかと思います。医療改革を進めようと思った長さんは酒井さんの行動をどのように受け止めたのですか。

長　私は酒井さんから取材を受ける立場でした。そのときはまさか酒井さんが素晴らしい力作となる著書を出すことになるとは夢にも思っていませんでしたし、当時の私の役職は総務省のアドバイザー。そういった立場の私への取材ということで初めてお会いしたわけです。

そもそも他のメディアの記者が取材に来ることもほとんどありませんでした。そんな中で酒井さんが取材しに来た。1年間ほどのお付き合いになりましたが、公正中立に取材してくれたという記憶が残っています。

子どもたちにツケが回る

――他にも著書では自治体関係者から「衝撃的な記事が公に出ると市民が困るから伏せて欲しい」といった要望を聞いたと書いています。

酒井　その頃は目の前のことに必死だったのですが、何よりも、このままこの問題を放置しておけば、自治体がずっと隠し続けてきたことのツケが将来を生きる子どもたちに回ってしまう。それなのに、このまま何もしないで同じことを繰り返すことはすごくおかしいと思いました。

だからこそ、今のうちにメディアで事実を公表し、市民の皆さんにも自分たちのまちの将来を考えていただくことが必要ではないかと思いました。

――酒井さんはその後、読売新聞を退社し、島根大学医学部に3年次編入学。医師の道を志します。動機は何でしたか。

酒井　夕張市での経験がそのまま生きているというよりも、そもそも私が新聞記者になった動機として、何らかの形で社会貢献がしたいという気持ちをとても強く持っていました。

しかし、各社からの取材攻勢が続いた当時の夕張市の行政にとってメディアは鬱陶しい存在であり、対立する存在と捉えられていたことは多少なりともありました。

私にとってそのことは残念なことだったのですが、新聞記者として行政が隠していた事実を明らかにすることで、夕張市や北海道といった地域のために何かしたいという思いがあったのも事実です。もちろん、新聞記者同士の日々の競争もありますが、やはり私が抱いてきた思いが根底にあり、新聞記者とは違う世界でそれを実現したいという思いが強くなりました。

――「社会のために」という気持ちはメディアでも医療でも同じだということですね。

酒井　そうですね。新聞記者として社会貢献を続けたいという思いもあったのですが、夕張から東京に異動し、そこで医療を取材するようになったことで転機を迎えました。読者の声や患者さんの声、医師の声を伝えるという役回りが大きくなっていきました。

メディアとしてそういった方々の声を全国に届けることも社会貢献への道としてとても大切なことだと思ったのですが、患者さんが家に帰った後や病気にかかられて治療していく中で、取材したその後の姿がとても気になるようになったのです。

あのとき取材した患者さんは、その後どうしているのか。そういったことが知りたくなりました。そして、医師として患者さんと伴走して直接的に自分が役に立ちたいという気持ちが段々出てきました。それがとても大きいですね。

――新聞記者から医師になるケースはあまり聞きませんね。

長　私の得ている情報では酒井さんだけではないかと思います。弁護士と医師というダブルライセンスの方はいらっしゃいますが、新聞記者の方が医学部に入り直してドクターになるというケースは初めてのことです。酒井さんは初期研修を終えられて今は専門医ですか？

酒井　今は初期研修を終えて兵庫県立尼崎総合医療センターで糖尿病内分泌内科の専門医の資格を取得するために勉強しているところです。医師は国家試験合格後、2年間の初期研修があり、内科医を目指している私は3年間の専門研修があります。その3年間の専門研修の2年目を迎えているところで、4月からはもともとの所属の大阪の公益財団法人田附興風会医学研究所の北野病院に戻ります。

2006年に財政破綻した夕張市。当時の「夕張市立総合病院」の再建は待ったなしだった

島根大学の取り組み

――実際に医療の最前線に立ち、どんなことを感じますか。

酒井　やはり外から見ていた風景とは全然違っています。医師になってもうすぐ丸4年になりますが、段々医療界の常識のようなものに自分自身が漬かってしまい、初心を忘れてはいけないと感じている次第です。

やはり患者さんにとっては医師の言葉はすごく大きな影響力を持ちます。医学的に正しい説明をするだけではなく、患者さんの心や患者さんの家族もきちんとケアできるような言葉の掛け方などが求められます。こういった姿勢は大切にしていきたいなと思っています。

長　立派です。そしてもう1つは国立大学法人の監査を手がけている私の立場から見れば、酒井さんを受け入れた島根大学も素晴らしいと思いました。そういう大学はあまりありません。

酒井　私も大学の講義の中で地域のお年寄りのところに実際に訪問し、その様子を見させていただく実習がありました。しかも1回で終わりではなく、継続的に行って、その人の家での課題を見つけて自分たちで解決策を提案したりしました。

――つまり、家族の生活と医療とを関連付けていこうと。

長　これは島根大学が自慢しても良いほどの素晴らしいカリキュラムだと思います。

医学部で学ぶ学生さんをどのように教育するかはとても重要なことです。酒井さんから実際の話を聞き、大学の監査も表面だけの重箱の隅をつつくような監査ではなく、学生をどのようにして地域医療にも貢献する医師へと育てているか。そういうことを監査することが大事だと感じます。

――「病院経営は人なり」と言われます。酒井さんはどういった医師を志していますか。

酒井　目指す医師像は学生時代から明確にありました。患者さんとその家族に対して、患者さんの心も含めて、その人を全人的に診ることのできる医師です。そのためには医学的な知識や最新の医学情報はもちろん、そういった気持ちの部分も兼ね備えなければいけないと。

例えば、最期の迎え方をどのように考えるか。終末期の患者さんを診る場合には、知識やマニュアル、ガイドラインといったものを超えた部分の考え方が必要です。患者さん本人、そのご家族が納得されるような決断ができるようにアドバイスをしたい。それは知識だけではなく、包括的な部分でも研鑽を積んでいきたいと思っています。

「異業種を経験した医師が求められている」（長氏）

「新聞記者も医師も社会貢献できる点で同じです」（酒井氏）

――ご両親も含めて周囲の人々の反応はどうでしたか。

酒井 働きながら勉強していましたので、周囲は「受かるはずがない」と思っていたみたいです（笑）。

学力的にはもともと文系でしたし、そもそも医学部の編入試験にトライする基準にも至っていませんでしたからね。ですから、大学で履修してきた科目が足りず、試験を受けることができない大学もありました。このときは医学部の狭き門を前に、しんどい思いをしました。

――何年くらい勉強されたのですか。

酒井 30代でしたから1年目のトライで駄目だったら、もうやめようと覚悟していました。

その中で幸運だったのは、編入試験がその年度に一斉に試験があるわけではなく、個別の大学ごとに5月や8月などに試験があったことです。ですから私の場合は、5月の旭川医科大学の受験から始まり、8月の島根大学の受験までには、ようやく学力が追い付いてきたと。

――他分野から医療人が入ってくることは良いことですね。

長 はい。いろいろな経歴がある方が医師になることは素晴らしいことです。

酒井さんのような医師が生まれていることを、全国にある他の大学も是非とも参考にして欲しいと思います。可能性のある人を学生として受け入れてチャンスを与える。こういったことに大学はもっと挑戦すべきだと思います。偏差値だけではないということです。

――同僚や友人とはどのような交流をしてきましたか。

酒井 島根大学の編入枠の定員は10人でした。他の大学と比べてもとても多い。しかも、私の場合は3年生で編入したので、2年生で終えるべき解剖実習を3年生でもできるように特別にカリキュラムを組んでくれました。

当時の医学部長をはじめ、編入生に対して過ごしやすいようにしてくれていた部分が背景にあったことは嬉しいです。

高校を卒業して入学してこられる学生さんたちも私たちのことは「学士さん」と呼んでいました（笑）。学士さんという1つの存在として受け入れてくださったということです。その中で最も仲良くなったのがストレートで大学に進学してきた女性の学生さん。年齢を超えて志を共にする仲間に出会えました。

医療人を育てるために……

――長さんは大学関係者とも接点がありますが、酒井さんに期待することは？

長 特に大学には若い医師を育てる環境整備を全力で進めてもらいたいですね。先生方が一生懸命、医療をやろうと思っていても、大学の経営が優先されて研究や教育を断念せざるを得なくなるといったケースは枚挙にいとまがありません。ここで改革を進めていかなければ医師を志す学生さんがいなくなってしまいますからね。

そもそも大学の経営陣には学生さんの意見を生で聞けるチャンスがありませんでした。学生にとっても大学の経営陣と会う機会などないわけです。私のような立場も例外ではありません。それでも今回、酒井さんのような現役の医師と直接会話ができたことは貴重なことです。

何よりも島根大学のように非常に人を大事にする医学部があるということが嬉しいですね。私は会計士としても、どうやって大学が医学部生を育てていくべきかを考えています。どの大学も真面目に取り組んでいると思いますが、さらに学生にとって魅力のある大学になって欲しいと。今までとスタンスを変えるチャンスだと思っています。

酒井 患者さんやそのご家族に直接感謝をされ、「先生から言葉を聞いて安心しました」と言われたときは本当に嬉しかったです。自分の知識で誰かを救うことができたわけですからね。とても幸せだと思いました。患者さんに寄り添う医師を目指し、今後も頑張っていきます。