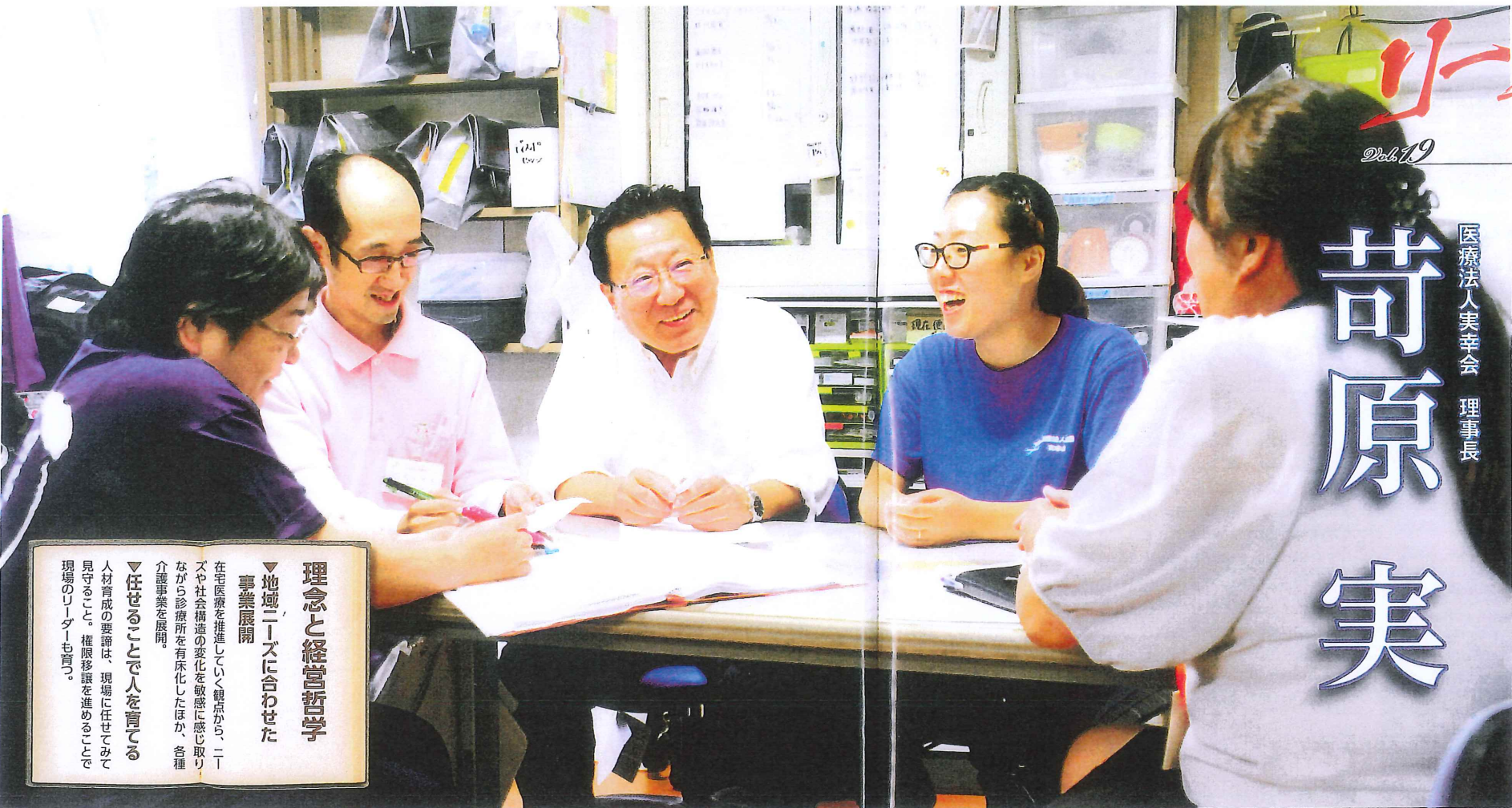


社会構造やニーズに合わせて 診療所・法人のあり方を変化させる

在宅医療を推進するため、診療所を有床化したほか、さまざまな介護事業を展開。社会構造やニーズの変化に合わせて診療所、法人のあり方を考えてきた結果、開業から20年以上が経った今も患者数は増加を続けている。

医療法人実幸会 理事長

苛原 実



理念と経営哲学

▼地域ニーズに合わせた事業展開

在宅医療を推進していく観点から、ニーズや社会構造の変化を敏感に感じ取りながら診療所を有床化したほか、各種介護事業を展開。

▼任せることで人を育てる
人材育成の要諦は、現場に任せてみて見守ること。権限移譲を進めることで現場のリーダーも育つ。

原動力は地域への愛着 地域に根を下ろし将来を見守る

自宅で転倒し、外來に行けなくなってしまう。病院には行きたくないから、先生、来てもらえませんか。

苛原の開業医としてのあり方を決めたのは、80代女性患者からのこんな1本の電話だった。往診での診断結果は大腿骨頸部骨折。病院を紹介したものの、女性が入院を拒否したことから、訪問診療を引き受けることになった。

やむを得ずスタートした在宅医療だが、患者宅に行くうちに、あつという間にのめり込んだ。「外來はある程度パターンが決まっているけれど、在宅は患者さんによって全然違っていて、何より深くかわることが出来る。それが性に合っていたのか、とてもおもしろかった」と振り返る。

予想以上に訪問診療を希望する患者は多く、患者数は右肩上がりで増加。患者の急性増悪や家族の介護疲れに対応するには入院施設が必要だと感じるようになり、診療所を移転、有床化した。その後も自宅で暮らすことが困難になった患者のため、今で言うサービス付き高齢者向け住宅のような住まいを開設。介護保険がスタートしてからは有料老人ホームやグループホーム、小規模多機能型居宅介護などの介護事業を次々立ち上げた。

1994年に診療所を開設したとき、「現在のこのような事業規模になることは露ほども想像していなかった」と笑う苛原。在宅医療を推進するために、患者や地域からのニーズに応えて事業を展開していった結果、現在の形になったという。

「社会構造やニーズはめまぐるしく変化している。医療機関はそれに合わせて自分たちの提供するサービスや立ち位置、あり方を変えていく必要がある。患者さんや家族に接するなかでニーズをキャッチし、それを身の丈に合った形で展開していくことが大切だと思っている」

ニーズの変化を敏感に察知し、それに応え続けているため、開業から23年が経過した今も、トータルで患者数は増えている。一方で、単体では黒字化が難しい事業もある。有床診療所の入院部分もその一つだ。しかし、自法人の役割や事業展開への貢献度などを勘案し、経営判断を下す。

地域住民に寄り添うかかりつけ医と、地域を守る事業の経営者という2つの顔を持つ苛原の原動力となっているのは、地域への愛着だ。自分自身が40年以上にわたって近隣に暮らし、子育ても行った。朝、自宅の周囲を散歩しているときに患者家族に会って「先生、これ持って行って」と野菜をもらうこともあれば、入院してき

トップとしてのおもな歩み

- 1994年 いらはら整形外科を開業
医師1人、職員4人で診療を開始。翌年
から在宅医療に取り組む
- 1997年 有床診療所をオープン
移転し、19床の有床診療所として新たな
スタート
- 1999年 生活介護サービス株式会社設立
各種介護サービスを展開するため、MS
法人を立ち上げ



いらはら・みのる

1981年、徳島大学医学部卒業後、日本赤十字社医療センター整形外科研修医。福島県立医科大学整形外科関連病院などを経て、90年、医療法人社団木下会千葉西総合病院整形外科部長。94年、いらはら整形外科を開業。95年、医療法人実幸会設立、理事長に就任。99年、生活介護サービス株式会社を設立。2011年、NPO法人在宅医療を支える診療所・市民全国ネットワーク会長に就任

好きな言葉

「人間万事塞翁が馬」

人生のなかには苦しいことやつらいこともあるが、物事は大きく変わることもあるので、あまり悲観的にならないこと。楽天的に考えていけば、いつか道は拓ける。

趣味

囲碁。老後の趣味を、と思い最近力を入れている。しっかり学ぼうと学校にも通っている。

若手医療経営士へのアドバイス

当たり前のことではあるが、まず自分のかわっている分野については必死に勉強し、食欲に知識を得ること。その積み重ねによって自然と力もついてくるし、自信にもつながる。経営者の立場からすれば、そういう事務職が自院にいるのは心強い。

現在、医療法人実幸会と各種介護サービスを手がける生活介護サービス株式会社を合わせると、パートを含めて450人の職員を雇用している。

職員数と拠点が増えてきたことでマネジメントは難しくなっていくが、苛原は「現場に任せ、みることに。経営者になるべく口を出さずに見守っていれば、現場は努力をするし、自然と育つ

地域包括ケアシステムのなかの拠点としての有床診療所

「医療や介護は地域密着でなければ展開できない。地域に根ざした『土の人』になって、この地域の将来を見守っていくのが私たちの役目」と苛原は自然体で語る。

「患者が自身の子どもの同級生の祖父母ということも一度や二度ではない。文字どおり地域に根を下ろしてきたからこそ、「この地域のためにできることしたい」という感情が自然と湧いてくる。

ていく」と冷静だ。現場に権限を委譲していくことで、そこからリーダーとなる人材も育っていくのだという。

いらはら診療所の事務長を務める浅沼裕子もその一人。もともとは同院の医事課職員の1人だったが、仕事を任されるなかで自ら積極的に学び、頭角を現した。今では苛原の右腕として、毎朝5〜10分のミーティングを通じて意思疎通や情報共有を図り、法人運営の方向性を苛原とともに決定していく役割を担う。そして、浅沼のように各現場を任されたリーダーたちが自らも職員に権限移譲を行い、教育していくという好循環が生まれている。

「現場に任せることで職員がより多くの経験を積むことができる。当法人の機能は高くなり、さまざまな患者さん、利用者さんに対応できる。今は独居・認知症でほかの身体疾患を抱えている、いわゆる困難事例と呼ばれる患者さんが増えている。そうしたケースも当法人の職員たちはしっかりと対応でき、それが周囲からの評価

にもつながる」

独居の高齢者や高齢者同士の世帯が増えるなか、今後、そうした困難事例はますます増加すると見込まれている。ただ、早期退院・在宅移行を推進しなければならぬ病院、看取り対応は強化しつつも医療依存度の高い人は受け入れが困難な介護施設などでは困難事例への対応が難しく、地域包括支援センターなども頭を悩ませているのが現状だ。苛原はそうした制度や施設の間のすきまに落ちてしまう人を受け入れていくことのできる体制づくりを今後も進めていく方針だ。

「小回りの利く有床診療所はさまざまな患者さんの受け入れが可能であり、それは地域の無床診療所や介護施設の運営をサポートすることにもつながる。地域包括ケアシステムにおける地域のなかでの拠点の一つとなり得る。今後も地域と正面から向き合って、地域づくりに貢献していけるような診療所を目指したい」と苛原は笑う。（本文、敬称略）

撮影＝関口宏紀