リーダーの肖像 Vol.16

地域の声に耳を傾け本当に必要とされる医療に力を注ぐ

培った経営ノウハウと資源を惜しげもなく差し出し、疲弊する地域の医療に貢献し続けてきた。2016年秋には札幌市に本格進出を果たし、へき地での医師不足解消を視野に入れた挑戦をスタートしている。

社会医療法人孝仁会 理事長
齋藤 孝次

道東地域で脳外科領域の充足に尽力 介護事業も数多く展開

2016年10月、北海道大野記念病院が札幌市に開設された。これまで釧路や根室など北海道東部を主なフィールドとして医療を展開してきた齋藤にとって、新天地となる札幌への本格進出は大きなチャレンジだ。齋藤にとって12番目の病院。それを決断させた背景の一つは、道東地域の医師不足を解消したいという思い。札幌で確保した医師を同地に派遣するというシナリオを描いた。その根底には、地域で開業するからには自分が「やりたい医療」よりも地域に「求められる医療」を提供するという強いポリシーがある。

両親とも根室市出身。父は電電公社（現・NTT）に勤める転勤族だったため、一家は全道を引っ越してまわった。いつしか医師を志すようになり、札幌医科大学へ進学。「その頃は、まさか自分が開業するとは思っていなかった」と振り返る齋藤に転機が訪れたのは、小樽の脳神経外科病院で院長として勤務していた頃だ。脳梗塞や脳出血などの脳卒中の患者が多くを占めており、その回復にはリハビリテーションが重要なカギを握る。

しかし、リハビリを充実させたいという齋藤の方針に対して周囲からは理解がなかなか得られなかった。さらに人事に対する考え方の違いなど、思い描く医療や経営ができないという忸怩たる思いを抱え、「ならば自分でやってしまおう」と開業を決意。最初の地に選んだのが、当時、脳外科専門の病院が圧倒的に不足していた、自身にとって愛着の深い釧路だった。そうして、1989年に釧路脳神経外科病院を開設。これが齋藤の経営者人生のはじまりである。

7年後には同市内に星が浦病院を開設。さらに2000年の介護保険制度開始を機に介護老人保健施設やグループホーム、訪問介護などの介護事業の展開も進めていった。07年には釧路孝仁会記念病院を開設、その2年後には社会医療法人の認可を受け、道東地域一体の急性期から予防医療までを担っている。

小さなまちの病院経営を支援 専門職を地域に送り出す

地域医療にかける熱意はむろん道東地域だけに向けられるものではない。

道北部に位置する留萌市から「脳外科の充実を図りたい」という依頼が齋藤のもとに寄せられ、星が浦病院の院長として活躍していた医師を派遣して06年に留萌セントラルクリニックを開設したほか、道北の町立診療所の院長も同法人の医師が務めている。地域医療の最たる例は、12年から指定管理者となっている知床らうす国

理念と経営哲学

▼地域ニーズを汲み取った医療を提供

自分がやりたい医療よりも、地域で求められる医療を展開。多施設と連携した遠隔診療や人材の派遣など工夫を凝らす。

▼地域医療の経験がスキルアップに

医師はもちろん看護師や事務職など多職種を地域に派遣して人材不足の解消を図るだけではなく、職員が経験値や視野を広げる機会にする。

民健康保険診療所の経営だ。

「当時の町長から『町内唯一の病院であるのに赤字経営で非常に困っている。ぜひお願いしたい』と熱烈なラブコールを受けた。最初は私たちのような小さな法人でできることではないとお断りをしていたが、何度も頼まれるなかで、困っている地域を見過ごすわけにはいけないという思いが強くなり、小規模ながらお引き受けすることにした」と齋藤は振り返る。

まず着手したのは、町民との懇親会だった。どんな医療が必要なのか、何に困っているのかを納得いくまで話し合ったという。そこで出てきたのは高齢化が進む町民からの「外来診療はすべて町内で完結してほしい」という切実な願い。これを実現するために齋藤が導入したのは遠隔診療だった。MRIやCTを導入し、撮影した画像を連携先の釧路に送れば遠隔でも確実で質の高い検査や治療を提供できる。

脳神経外科や整形外科などの専門外来をはじめ、それまでは車で1時間かけて通わなければならなかった透析も町内で完結できる体制を整えた。齋藤は次のように自負する。

「どの地域においても、住民が生活していくうえで必要な質の高い医療を提供するのは私たちの使命。これだけの医療を自分たちの地域だけで受けられるケースはほかでもあまりないのではないかと思っている」

へき地医療における最大の課題が人材不足だ。同法人でも医師はもちろん、看護師や放射線技師、リハビリテーション技師、臨床工学技士、事務など多くの人材を派遣しており、多大な負担がかかっているのは事実だ。しかし、こうした取り組みが人材のスキルアップにつながっている側面もあるという。特にリハビリテーション技師については、法人内の病院・事業所に在籍する約150人のスタッフを釧路孝仁会記念病院のリハビリテーション部門で統括し、急性期から回復期、維持期にいたるすべての時期と疾患の経験を積めるよう、5年間で各施設をローテーションしている。

「医療でも介護でもリハビリのニーズは非常に高い。経験値を高めて視野を広げ、個々人が職務を追求すれば、それがチームとしての力になりサービスの質向上につながる」と齋藤は語る。13年には「地域医療に貢献できる若い芽を育てたい」という思いで看護専門学校を設立し、熱意を持った若者を社会に送り出している。ゆくゆくは札幌の新病院も臨床研修病院として整備し、釧路などと連携したカリキュラムを設けて地域医療の経験を積んだ人材を育てていきたいという構想もある。

札幌の新病院も10月で開設1年を迎える。都市部もへき地でも病院経営を取り巻く環境は厳しさを増す一方だが、齋藤の軸はぶれることがない。

「病院の健全経営とは、やはり患者さんやそのご家族に選ばれることに尽きる。いかによりよい医療を提供して、選ばれる病院になるかというシンプルな考えで取り組んでいくだけ」

（本文、敬称略）

撮影＝守澤佳奈

トップとしてのおもな歩み

1989年	**釧路脳神経外科病院開設** 道東地域の脳神経外科領域の充実を図るため開業
2007年	**釧路孝仁会記念病院開設** ヘリポートも構え、救急患者を受け入る体制を確立
2012年	**知床らうす国民健康保険診療所指定管理者** 5000人超の小さな町で、安全高品質な医療を展開

さいとう・こうじ

1972年、札幌医科大学卒業。社会福祉法人孝仁会理事長、医療法人礼風会理事長、徳島大学医学部臨床教授などを務める。

座右の銘

「意思あるところに道ひらける」

看護学生への講義の際によく使うリンカーンの言葉。「自分の目標を決めたら、石にかじりついででも全うしなさい」とエールを送っている。

趣味

ゴルフやスポーツ観戦。囲碁もときどき気分転換に楽しんでいる。

若手医療経営士へのアドバイス

国の政策に鑑みつつ、どのような医療が必要とされるのかを念頭に、自分たちが思い描くプランを展開していってほしい。やはりこれからは地域包括ケアシステムの構築が大事になってくるので、その一翼を担えるような医療人として使命を果たしてほしいと期待している。