



## 国に頼らず、自分達 ができることから始 めよう

十勝医師会 理事  
帯広徳洲会病院 院長  
**棟方 隆**

当院は12年前の新規開院から現在まで医師が非常に少ない状態が続いているが、グループ病院や近隣の医療機関の支援を受けここまでやって来られたので、われわれがやってきたことや現状を紹介し、少しでも医師不足で悩んでいる病院の参考になればと思筆を執った。

### 開院から現在に至るまで

当院は平成13年6月に、帯広市の隣町音更町に新規開院した。音更町は現在人口4万5千人を超え、帯広市のベッドタウンとしてさらに人口増加中で、町立病院等はなく、町内の医療はすべて民間医療機関が担っている。私は、院長就任前は旭川医大第二外科（現：消化器病態外科学分野）の助教授をしていたが、教室の先輩から院長にとのお誘いを受け、真っ白なキャンパスに絵を描けることに面白さを感じ、新しいものにチャレンジしたい気持ちも手伝って、迷うことなくお引き受けした。しかし病院経営に関してはまったくの素人で、まさにゼロからのスタートであった。会員各位はご存知の通り、この時代に民間病院が地方都市で新規開業して、独り立ちできる経営状態を維持してゆくことは容易なことではない。

開院当初から徳洲会の基本方針である年中無休、24時間オープンを維持しながら患者さんを集めるためにいろいろなことにチャレンジした。早期からの患者送迎バスの運行、公開医学講座の院内外での定期開催、病院祭や定期的な院内コンサート、町内会や老人会の集会、企業の研修会等での出張医療講演などである。その甲斐あってか次第に患者は集まり、入院患者も増加して開院5年目位からは、設備投資可能な黒字経営を維持できるようになった。現在1日外来平均200名、入院平均105名、程度で、昨年1年間の時間外（当院夕診、救急車も含む）の受診者は11,919名であった。一昨年は電子カルテシステムとPACS（医用画像システム）の導入、昨年は64列CTの更新を行うことができた。

### 徳洲会というグループ病院の強み

当医局は医局派遣と徳洲会育ちの医師で構成されている。徳洲会育ちの医師は、初期研修等であらゆる診療科の対応を経験しており、専門領域以外でもプライマリ・ケアは確実にこなしてくれる。またその影響で医局派遣の医師も専門外でも初期対応は十

分可能である。また徳洲会の初期および後期研修プログラムにおいて、地域医療研修が必須で組み込まれ初期で2ヵ月、後期で3ヵ月間が義務化されており、研修の一環として継続的に当院に研修医が派遣されるシステムができています。さらにグループ内の大都市にある大きな病院や研修医の集まる病院から研修医以外にも、心カテを含めた循環器内科、内視鏡検査を中心とした消化器内科、全身麻酔手術時の麻酔科、その他専門医の応援体制が充実している。さらに幸運なことに、管内の専門病院等（開業医も含めて）から医師応援をいただいている。

### 院長として病院運営で心掛けていること

かろうじて経営的には安定しているが、医師不足と看護師不足には常に悩まされ続けており、経営の足元の土台は容易に崩れ落ちる可能性を常に秘めている。病院経営においては職員一人ひとりの経営参加意識が非常に重要である。特に医師達の経営参加意識は最も大事な要素である。医師達には、病院収入増加には医師の役割が最も大きいという基本原則を理解し、実践してもらう必要がある。しかし一方では各医師が働きやすい環境を整え、一人の医師に負担が集中しないように公平な仕事配分を心がけることが重要である。夏休みや学会出席等は確実に取れる体制を組むこと、日祭日は当直医で問題を解決し休みの医師に負担を掛けないこと、医師達には仕事（オン）とそれ以外（オフ）の時間をきちんと分けて、家族との時間や趣味等をエンジョイできる生活ができること等を心掛けている。

### まとめ

これまでの熊熊通信特集「北海道の医療崩壊を立て直す」を読んでも、現状の医療崩壊を早期に解決することは非常に困難である。根本的には国がリーダーシップを取り、国民がどこに居住しているかが平等な医療を受けられることを前提に、医師の大都市偏在の改善、総合診療医を含めた各診療科の医師数調整と労働力やリスクに見合う給与体系の整備、6ヵ月間程度の地域医療研修の必修化、および女性医師の就労援助システムの構築等が必要である。しかし、これには数十年単位の時間が必要なので、当面は国や地方自治体に頼ることなく、各病院が地域医療を守るために連携を強化し、各臨床研修基幹病院の研修プログラムにおける地域医療研修の必修化、大都市にある医師が豊富な病院から地方病院への医師派遣システムの構築（相応な派遣手当ての支給も含む）、さらに公的資金や補助金等に依存しない健全な病院経営know howの習得などを一步一步実現してゆくことが当面の解決策ではないだろう。