

自ら学び、成長し、行動する職員を育てる

CLINIC

今日と明日の開業医をサポートする  
——最新クリニック総合情報誌

ばんぼう

BAMBOO

6

JUN.2016  
VOL.423

【特集】「意欲」「当事者意識」「能力」がどんどん高まる

# 成功している診療所の 人材育成は ここが違う!!



© Africa Studio - Fotolia.com





## 今後の診療所に求められるのは 「プライマリ」「ポータル」「ポリ」3つのPを満たすこと PCCが新しい地域医療を拓く

団塊世代が75歳を超える2025年以降を見据え、医療提供体制の改革が進められている。しかし多様なニーズがあるものの、どのような診療所が今後、患者、地域、病院などから求められるかは明確に示されていない。そのようななか、今後の診療所のあるべき姿の1つを具現化した診療所が宮城県仙台市と東京都台東区で開院した。医療法人社団医の森が運営する医の森クリニック仙台と同浅草橋だ。

PCC®と名づけられたその事業内容を中心に今後の診療所のあり方とPCCの可能性について、大学教授で医療経済学者でもある医療法人医の森の真野俊樹理事長、グループ病院の経営の舵取りをしてきた経験をもとに同法人の経営をサポートしている東京医科大学理事長付参与の醍醐象器氏、PCCの提唱者であるスマートメディカル株式会社の柴崎望代表取締役社長に議論していただいた。

※PCCの略称は「Primary Care Clinic」「Portal Care Clinic」「Poly Care Clinic」それぞれの頭文字に由来する

### 診療所生き残りのキーワードは 専門性・総合性・利便性の3つ

——2025年を見据え、質と効率性の向上を目的とした医療提供体制の改革が進められています。この流れを踏まえて今後の診療所のあり方についてどのように考えていますか。

**真野** 医療提供体制の改革は、病院の機能分化と連携を中心に進められていますが、そのなかで1つ注目しているのが、今春から導入された「紹介状なしの大病院受診時の定額負担」です。対象病院は特定機能病院と一般病床500床以上の地域医療支援病院ですが、入院は病院、外来はかかりつけ医となる診療所という流れが進んでいくのは確実でしょう。

この流れのなかで診療所は選別されていくと思います。病院の外来に通っていた患者さんは、「病院と同等レベルの質を担保できているか」という視点で診療所を選ぶようになるからです。

**醍醐** これまでさまざまな方法を使って病院の外来抑制が行われて

きましたが、それでも病院に外来患者さんが集まるのはなぜか。医療の質や安心感を求めていることでしょう。病院の外来患者さんが減っても、相応の質を担保できない診療所には集まらないと思います。ある繁盛している診療所が患者さんに「なぜ自院に来院しているのか」というアンケートを行ったところ、「近いから」という回答が圧倒的に多かったのですが、調べてみると、そこよりも近くにいくつか診療所がありました。患者さんは単純に「アクセス」だけで選んでいるわけではないということです。このことを理解し質を高めていかない診療所は淘汰されていくでしょうね。

また、長年病院にいた立場から言わせていただくと、専門性も重要です。病院から患者さんを診療所に逆紹介しても戻ってきてしまうケースがありますが、その大半は、紹介先の先生の専門性に対する不安からです。そのため、病院





まの・とき●1987年、名古屋大学医学部卒業。名古屋第一赤十字病院などを経て95年9月、米国コーネル大学研究員。通信教育にて英国レスター大学大学院でMBA取得。2004年、京都大学にて博士（経済学）取得。16年、医療法人医の森理事長に就任。現在、多摩大学大学院教授、医療・介護ソリューション研究所所長などに加え、厚生労働省独立行政法人評価有識者会議部会長など多数の公職を務める

の大半は診療所の専門性を重視した逆紹介を進めていますよ。

**真野** もちろん1人の医師が総合的に診ることの重要性は理解していますが、病院の外来の代替機能となると専門性は欠かせませんね。加えて一般内科をはじめ循環器内科や糖尿病内科、眼科、皮膚科などの多診療科体制も必要でしょう。特に生活習慣病の患者さんの場合、内科だけでは対応できないケースが少なくなく、最終的には各種検査機器を揃え、多診療科の医師が複数在籍し、土日の診療にも対応できる、イギリスのポリクリニック的な要素が求められ

るようになると考えています。

——複数診療科とさええば、いわゆるクリニックモール（以下、モール）をイメージします。柴崎社長は多くのモールを立ち上げてこられましたか、どのように考えていますか。

**柴崎** 確かに高い専門性を持つ診療所が複数入っているモールは成功しています。ただ、院長同士の連携がなく、患者さんの紹介が上手くいかなくなり、空中分解するケースが少なくありません。

私のかかわったモールでは月1、2回、モールに参加している先生方と調剤薬局の薬剤師、ビル

## 医の森クリニック仙台

### 生活習慣病を中心に働く人たちを支えるかかりつけ医

2016年4月1日、JR仙台駅直結の商業施設「エスパル仙台 東館4階」に開院。糖尿病専門医と循環器専門医による専門的な生活習慣病の予防や治療を中心に、東北地方における交通の要衝で働く人たちの「かかりつけ医」としての機能を担う。



#### Clinic DATA

〒980-8487  
宮城県仙台市青葉区中央1-1-1  
エスパル仙台東館4階  
TEL: 022-352-3786  
診療科目: 内科 内分泌内科 循環器内科



仙台駅直結ビルという立地環境から、院内は落ち着いた空間を演出している

のオーナーによるミーティングを必ず行っています。意図的に話し合う場を設けないと関係性は深まらず、連携は上手くいきませんから。

**醍醐** “一国一城の主”同士の連携は軋轢が生じやすいし、ポリクリニックのように1つの法人に複数医師が所属して対応する方が上手くいくように思います。そうな

ると地域連携や院内連携を含めた診療所のマネジメントが問題になります。規模が大きいほど、経営人材を雇用しやすいし、検査機器を含めた設備の充実も図りやすい。開業した先生から「事務長が欲しい」といった問い合わせをよくもらいますが、小規模ではなかなか難しいのが現状です。

**柴崎** 成功しているモールでも持





だいが・しょうき ● 1984年、早稲田大学教育学部卒業。高等学校教員を務めた後、91年11月、戸田中央医科グループ入職。田無第一病院（現・西東京中央総合病院）事務長、戸塚共立第1病院事務長を経て、2004年、戸田中央医科グループ本部（現・一般社団法人TMG本部）総局長就任。14年4月、東京医科大学理事長付参与に就任。一般社団法人看護職の採用と定着を考える会理事等多数の公職を務める

——今春からスマートメディカル

と真野先生がタイアップし、ポリ

## 患者・医師双方にとって メリットの多いPCC事業

続可能性の確保は問題です。ほとんどが医師1人という体制です。で、院長が引退した途端に崩壊してしまう恐れがあります。基本的にはスタッフの給与も診療報酬で得た収入で支払うものですし、後継者不足の診療所が多いなか、1つの法人がある程度の規模の診療所をマネジメントするという時代を迎えているように感じます。

**真野** 患者さんの視点に立てば、ワンストップで複数の専門医の診療を受けられるポリクリニック、総合的な診療を受けられるプライマリ・ケア、そして土日といった時間的な問題もない通いやすいポータルケア、この3つを満たした診療所が理想と言えます。同時に今後の診療所のあり方というテーマの結論になります。

クリニック、プライマリ・ケア、ポータルケアの3つを満たす診療所による、新たな地域医療づくりに取り組まれています。PCCと名づけられたこのプロジェクトの目的を教えてください。

**柴崎** PCCはもともと私が長年モールの開発をさせていたなかで描いていた構想の1つで、簡単に言うとう通学など生活動線上にある要衝となる駅あるいは駅前、「かかりつけ医」機能を持った複数医師による多診療科診療所を開設する事業です。患者さんにとっては生活動線上にあるアクセスに便利な駅で、中核病院並の充実した外来医療を受けられ、またマネジメントは専門のスタッフが、夜勤もないため、医師にとつては自分の思い望む診療や研究に専念できるというスキームになります。多くの中核病院と違ってアクセスに便利な場所にあるため、タイムリーな受診や早期治療につながるかと考えています。

**真野** PCCは医師のニーズにも合致した仕組みと言えます。たとえば従来型診療所では診療を休んで学会や勉強会に参加するのは困難ですが、PCCでは医師が複数いるので可能で、育児中の女性医師も復職しやすい。また、医師のキャリアはこれまで病院勤務と開業の2つにほぼ限定され、病院勤務医はある程度の年齢になるとマネジメントも求められ、診療現場から離れざるを得なかった。中核病院の外来と同等以上の設備を揃えた診療所で医療に専念できる環境は、「開業を考えていないけど、現場にこだわりたい」というベテラン医師や専門医志向の高い医師にとつては「渡りに船」となる仕組みでしょう。このことからPCCは医師にとつての第3のキャリアとも言えます。

——医療法人医の森では今春からJR仙台駅直結のビルに入った医の森クリニック仙台と、東京都台東区の浅草橋駅前のビルにある医の森クリニック浅草橋を運営されています。地域性や診療科はそれぞれ異なると思いますが、いずれもPCCの1つの形と考えてよいのですか。

**真野** PCCで目指しているのは、病院と従来型診療所の中間施設として機能し、病気になる健康長寿のための医療サービスを提供することであり、確固たる形





しばさき・のぞむ ●スマートメディカル株式会社代表取締役社長。医療機関を中心にコンサルティングを展開し、医療マーケティング・医療モール事業分野が専門。郊外型の医療モールの企画、運営、管理を首都圏で多数手がける「医療モールブーム」の火付け役的存在。都市部の医療ニーズを満たす新しい社会機能としてPCCを提唱し多くのプロジェクトを進行中

はありません。ただ、仙台はブライマリ・ケアとポータルケア、浅草橋はポリクリニックが強いという特徴があります。

仙台駅は東北の玄関口であり、ターミナル駅でもありますので生活習慣病に特化した診療所としてスタートさせました。ここでは糖尿病専門医と循環器専門医が生活習慣病に対する専門的な医療や生活指導を行っています。仙台駅直結のショッピングモール内にあるため、女性のニーズに応える意味から、今後は皮膚科も追加したいと考えています。

一方、浅草橋のほうでは内科、

眼科、皮膚科、心療内科を標榜し、専門医総勢6人体制で専門的かつ幅広い診療を行っています。医療設備についても充実しており、眼科や皮膚科に関しては、単科専門病院と同等以上のものを入れています。

浅草橋では最初に来られた患者さんが白内障の手術を受けられたのですが、併せて内科受診を依頼されたほか、「肌が気になる」と皮膚科の受診も希望されました。このような患者さんの併科受診のニーズに応えられるのも、多診療科の専門医を擁するPCCの強みと言えます。

## 医の森クリニック浅草橋

### 多診療科の専門医を擁し 専門病院並の外来医療を提供

2016年4月15日、JR総武線、都営浅草線の浅草橋駅に近接する商業施設「ヒューリック浅草橋江戸通」に開院。内科、眼科、皮膚科、心療内科の専門医と最先端の医療設備を揃え、日常疾患の相談から手術、重篤な疾患の予後の管理まで、中核病院の外来機能も担える、新しいかたちの「総合かかりつけ医機能」を担う。



**Clinic DATA**  
東京都台東区浅草橋1-30-9  
ヒューリック浅草橋江戸通5階  
TEL: 03-5809-3726  
診療科目: 内科 眼科 皮膚科 心療内科



専門病院と比べても遜色のない充実した設備を整えている

## 基幹病院・大学病院と連携し 新たな地域医療に挑みたい

——専門的かつ幅広い診療を身近で受けることができる患者、自分の持つ専門性を思う存分発揮しながら、QOLを高めることもできる医師、複数医体制と専門家のマ

ネジメントによる経営の持続性の確保、さらに外来分離を迫られる病院への配慮——PCCはこれらの医療体制で求められるニーズに対応し、まさに診療所のあるべ



き像と言えます。ただ、駅直結あるいは駅前のビルという好立地に加えて、最先端の医療機器を揃えるなど、PCCを実践するには、かなりの費用がかかりそうです。

**真野** 確かに莫大な資金力が必要になりますし、医師個人でこれだけの規模の診療所を開業するのは難しいと思います。ですから資金調達などの面についてはスマートメディカルに協力を仰ぎました。やはり確かな実績のある企業と医師個人では、銀行に対する与信力は全く違いますから。駅直結という好立地のビルのオーナーとの交渉も医師個人では難しいと思います。これについても同社に助けられました。

**柴崎** 鉄道会社とは以前から打ち合わせをしてきており、これまで生活動線上の駅や駅前に健康相談や初期医療はもちろん、専門医療を受けることができる診療所の必要性を繰り返し訴えてきました。それが奏功し、最終的には直通エレベーターの開設や災害時でも対応できる動線の確保などについて積極的な協力を検討してくれています。仙台と浅草橋いずれも耐震性に優れたビルですので、災

害時には地域の医療救護活動拠点となることも想定しています。こうしたことからPCCは、その駅あるいは地域の魅力を高めること、もつと言うと、間接的に街づくりに貢献する事業だと言えます。

また今回、開業する場所の確保などの開業支援に加えて、経営人材を入れることで開業後の支援もしています。これについては、医療経営の専門家でもある醍醐さんに助けをいただいています。

**醍醐** いくらハードとソフトを充実させようとも、オペレーションがうまくできないと絵に描いた餅に終わってしまいます。人材の確保や育成、連携先や地域住民に対する広報活動など、ある程度の規模になってくると診療所とはいえ、やはりマネジメントが重要になってきます。

今回のPCCプロジェクトでは外部からアドバイスをコンサルタントとは違って、経営人材が医療法人の一人として入るため、経営戦略の立案といった部分にまでかわることができるのもこの事業の強みと言えるかもしれませんね。

**真野** 浅草橋では今後、3Dマン

モグラフィによる乳がん検診を行うこともできるブレストクリニックスと皮膚科、美容皮膚科を開設する予定です。主に女性をターゲットとする取り組みのため、マーケティングやPR、ブランディングなどの経営手法を駆使していく必要があります。

こうしたことは経営の専門家に任せるべきだと考えています。

**柴崎** 今回は医療法人医の森との共同事業としてPCCを実践していますが、今後は他の医療機関、とりわけ大病院や地域の基幹病院との協働事業の展開も視野に入れています。こうした病院のサテライト診療所を駅や駅前に誘致していきたいのです。基幹病院や大病院にとつては生活動線上の利便性の高い場所に外来・初期診療の入口をつくることは、患者さんへ来院しやすい環境の提供になる

とともに、▽本院と診療所の機能分化による効率化、▽初期から高度医療、回復期までシームレスな医療サービスの提供体制の実現、▽周辺の他科診療所との連携強化、▽医師、医療スタッフの新たなキャリアパスの提示と人材確保——などを実現できると考えてい

るからです。

もちろんPCCでは、すでに開業されている診療所が「より駅に近い好立地へ移転したい」といったケースにも対応しています。実際、首都圏のターミナル駅あるいは駅前での数カ所のPCCプロジェクトを進行させており、来春から順次オープンさせていく予定です。我が国は人口減少社会を迎えており、今後コンパクトシティ化が進むと考えられるなか、駅近での医療ニーズを取り込んでいくことは都市部と地方部の枠を越えて重要になってくると考えています。

**真野** 私たちもPCCというコンセプトを自分たちだけで独占しようと考えているわけではありませんが、都市と地方によつてそのあり方は多少変わるかもしれないと考えています。

ただ、かかりつけ医機能や専門性の向上、医師のQOLに配慮した環境づくり、医経分離など、これからの地域医療を考えた場合、診療所に求められるあり方の答えの1つがPCCにあるのは事実。それを証明するためにも医の森クリニックをさらに発展させていきたいと思っています。