

経営 **トップ**
の
仕事術

医療経営とは
地域を大事に
することである
これを忘れなければ
失敗はない

多くの著書やメディア出演を通じて国民へ医療の現状と課題を伝え、研究会・交流会の発起人として多職種をつなげる。そして普段は町医者として24時間365日の在宅医療を実践。長尾和宏氏は地域医療の先駆者であり、伝道師とも言える存在である。周囲を温める情熱と多忙な日々を乗り切るための習慣は、学生時代に培われたものだ。

撮影 木村哲也

医療法人社団裕和会理事長
長尾クリニック院長

長尾和宏

Kazuhiko Nagao



「多くの講演や著書を上梓されてきましたが、これまで診療所経営については語ってこられなかったように思います。診療所のほか、

希望も特にありません。

訪問看護や居宅介護支援も手がけ、スタッフも多数います。経営者として、経営哲学や人材育成、チームマネジメントなどについてどのように考えていますか。

長尾 経営哲学は持っていません(笑)。自分自身としては、運も才能もない人間が努力だけで何とかやってきたかと思っております。逆に言うと、小さなことからコツコツとやっていけば何とかなるものです。チームマネジメントや診療所経営についても、特に勉強をしたこともなく、それでもとりあえず

黒字をキープできているという状況ですよ。

書店で一流の経営者の方々の著書に目を通すこともありましたが、すぐに「無理だな」と諦めてしまいます。自分の器ではないんでしょうね。職人がそのまま経営者を兼ねているような昔ながらの中小企業のおやじですから。目の前にゴミが落ちていたら拾うというような感覚で毎日を過ごしています。

長く付き合いながら
患者の人生を診ていく

長尾先生は「信頼される地域の『かかりつけ医』を目指します」を理念に掲げておられます。具体的に、どのような医師像ですか。

長尾 外来診療から在宅医療、そして看取りまで、長い付き合い合いをしながら、患者さんとの信頼関係を醸成していく。これが私の描いている「かかりつけ医」のイメージです。そのためキーワードは「長くかわつていく」です。

私の患者さんのなかには、30年以上もかわつている方がいますが、目標は「予防から看取りまで」

人間味のある付き合いを重ねながら

患者さんの人生そのものを診る。

こうした医療を

実践するために自分は医師になった。

その思いは今でも変わっていない。

まっっており、残念ながら断ることも多いのが実情です。原稿については空いた時間を見つけて書いていくという感じです。

診療所は年中無休なので、講演先から帰ってきた日の午後、そのまま訪問診療に向かうこともあります。そのため、休日という概念はあまりなく、たまにゴルフやカラオケに行く程度です。もちろん、その間でも電話は頻りに鳴ります

よ。

「何でそこまで仕事を頑張るのか。政治家にでも立候補するの」と聞かれることもありですが、そんな気はさらさらなく、ただ目の前の仕事をこなしているだけというのが実際のところ。よく言えば「常に目の前のことに集中している」ということでしょうか。反対に長期的なスパンではあまりも

れといった明確な夢や希望も特にありません。

「多くの講演や著書を上梓されてきましたが、これまで診療所経営については語ってこられなかったように思います。診療所のほか、

いわゆる、「支える医療」とい
う考え方が。

長尾 最近、その言葉をよく耳にしますね。しかし、私は自分のスタイルについて「治し支える医療」と表現しています。治す医療と支える医療とは、相反概念ではなく両立する概念だと思っているからです。患者さんを治して支えています。このことが結果的に長年患者さんとかかわり、信頼関係をつくることにもつながります。

また、医療界では長年、「病気を診る医療から人を診る医療へ」と言われてきました。しかし、現実には医学の進歩によって専門分野はどんどん細分化されていき、病院は臓器や細胞を診る専門医療が中心になっています。人間を総合的に診る医療はやはり地域、診療所が中心になるでしょう。

繰り返しになりますが、患者さんと長年人間味のある付き合いを重ねながら、その人の人生そのものを診ていく。こうした医療を実践するかかりつけ医、もっと言うと町医者になりたい。医師を志したときからこの思いは変わっていません。この点については今でもこだわりを持っています。

経営哲学はなく
目の前のことに集中する

外来や訪問診療のほか、日本慢性期医療協会理事をはじめとする多数の公職、地域連携の会や勉強会の世話人も務めておられます。加えて講演や執筆活動もされています。なぜこれだけの仕事をこなすことができるのか。その秘訣を教えてください。

長尾 多くの仕事に対して高いモチベーションを維持できているのはなぜか。その理由は自分でもよくわかっていないのですが、長年積み重ねてきた習慣かもしれません。

私は母子家庭という豊かではない環境で育ったこともあり、学生時代は医学部に通う学費を捻出するためにアルバイトと勉強に追われていました。本当に忙しい毎日でしたよ。そのときに「忙しいことが習慣になってしまったのかも」かもしれません(笑)。

ただ、自分なりに仕事にメリハリはつけていて、現在は、週の前半は診療所の仕事に専念し、木曜から日曜までは講演や学会などの課外活動的な仕事に充てるようにしています。講演は半年先まで埋

医療経営とは地縁を大事にすること、他に他ならず、それを忘れた経営者がいつか失敗する。そういうことがわかる人が本場の医療経営者ではないでしょうか。

近年、フランチャイズ展開をしている法人もありますが、そういう意味では、根本的な医療の理念に反するものだと考えています。

一方、事業欲については特になく、拡大戦略などは考えていません。そもそも診療所は地域あつてのものであり、地縁を大事にする以外に発展の道はないと思います。

好きな言葉

努力

座右の銘

一切智の夢



長尾和宏 先生

1日のスケジュール

- 9時：往診・訪問診療
11時：外来診療
13時：ミーティング
15時：往診・訪問診療
18時：外来診療
19時：往診・訪問診療
21時：帰宅

1週間のスケジュール

- 診療所業務に専念(往診・訪問診療、外来診療、会議)
診療所業務に専念(往診・訪問診療、外来診療、会議)
診療所業務に専念(往診・訪問診療、外来診療、会議)
講演、学会、イベント、往診・訪問診療
講演、学会、イベント、往診・訪問診療
講演、学会、イベント、往診・訪問診療
講演、学会、イベント、往診・訪問診療

ながお・かずひろ

- 1984年 東京医科大学卒業
大阪大学第二内科入局
同年 聖徳病院勤務
1986年 大阪大学病院第二内科勤務
1991年 市立芦屋病院内科勤務
1995年 長尾クリニック開業
2006年 在宅医療養護診療所登録、現在に至る
日本慢性期医療協会・理事
日本ホスピス在宅ケア研究会・理事
日本尊厳死協会・副理事長、関西支部長
全国在宅医療養護診療所連絡会・世話人
一般社団法人エンドオブライフ・ケア協会・理事
一般社団法人抗認知症薬の適量処方を実現する会・代表理事
NPO法人つどい場さくらちゃん・理事

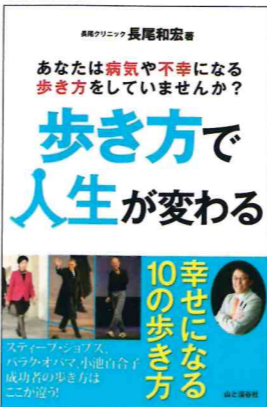
す。

今後取り組んでいきたいことはありますか。

長尾 南方熊楠氏の「一切智の夢」という言葉が好きで、私は医療以外のことも含めて、あらゆることについて「知りたがり」なのです。

一方、事業欲については特になく、拡大戦略などは考えていません。そもそも診療所は地域あつてのものであり、地縁を大事にする以外に発展の道はないと思います。

近年、フランチャイズ展開をしている法人もありますが、そういう意味では、根本的な医療の理念に反するものだと考えています。



多数の著書も上稿し、一般の人に医療に関するさまざまな情報提供を行っている。最新刊『歩き方で人生が変わる。幸せになる10の歩き方』(山と溪谷社)

医療者は地域を知るべき そのために教育体系を変えたい

24時間365日体制の在宅医療

それでまあまあうまくいって来たのでいいかなと思つています。ゆくゆくは現場の仕事はすべてスタッフに任せて、自分は経営者に専念したいという気もしますが、たぶん無理でしょう。占いに「あなたは一生奴隷です」と言われたこともありまして(笑)。これは持つて生まれた性分なので、性に合わないことはあまりしないようにしています。もちろんトップとして事故がないような現場のマネジメントには力を入れています。

療を実現するため、複数の常勤医師を雇用されています。医師の確保やマネジメントは難しいという声は少なくありませんが、これについてはいかがですか。

長尾 人材についてはご縁だと思つています。強引に採用活動を行つてもうまくいかないのです。私の考えに共鳴してくれる医師と巡り合せて出会うといった自然の流れに身を任せています。

もちろん、24時間365日の診療体制と言つても、勤務医の働きやすさやワークライフバランスには配慮しています。先程、休日の概念はないと言いましたが、それはあくまでも私自身についての話で、勤務医に対しては、余裕のある人員配置にすることで、休みをとりやすいようにしています。そのほか、開業前の勉強という意味で当院に勤務してくれている医師もいます。

こうした人たちの応援もしており、実際、当院でのノウハウを身につけてから開業して成功している医師は多いです。

また、診療所の経営者が見学や視察に来られることもありますが、そつくりそのまま真似をして大成功している人もいます。内外を問わず、よいところがあればうまく利用してもらえればいいと考えています。

――着実に規模を拡大され、順風満帆のように見えますが、課題はありますか。

長尾 訪問看護師が常に足りないというのが唯一の課題でしょうか。もつとも、日本における全看護師のうち訪問看護に従事しているのは2.8%とそもそも実数が少ないのが実情です。

看護士のキャリアとしては、最初に急性期病院である程度のことを学んでから、その後訪問看護という選択肢を視野に入れるというのが一般的です。その背景には、訪問看護はハードルが高いという意識があります。設備も整つており、周りに相談できる人も多い病院と違って、訪問看護は患者さんの自宅という不自由な環境のなかで、自分で創意工夫することが求められます。ただ、厳しいかもしれませんが、訪問看護を経験することで「自分で考える」能力が身

につきます。人材育成という意味でも重要なことだと考え、当院では新卒で訪問看護師を採用して育てようとしています。

医師も同じだと思います。医学部のカリキュラムも1年生から在宅医療や終末期医療を教えるように変わつてきていますが、臨床研修プログラムはまず病院で実習し、診療所での地域医療についてはおまけのような扱いです。逆に最初に地域医療の最前線ですつかりと実習し、その後で病院で研修を受ける方が勉強になると思っています。こうした流れを生み出すために、まず看護師で実証したいと考えています。

また、現在の社会情勢は先行きが不透明で、不確実性の時代に入つてきています。国民皆保険もどう変わるかわかりません。そのため、これは経営的な話になりますが、人員配置に余裕を持たせるなど、どのような変化にもすぐに対応できるように心がけています。普段からあえて「遊び」をつくつておけば、災害時や緊急時にも柔軟な対応が可能。大きな災害が起こつたら救援チームを派遣できるように体制をつくりたいと考えています。

昨今注目が高まる遠隔診療の事情に迫る!!

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

BAMBOO

ばんぼう

12 DEC.2017
VOL.441

— 002 — Color - 000000

[特集] 地域医療のあり方が変わる!!

イチからはじめる 遠隔診療の強化書



長尾和宏
医療法人社団裕和会
理事長



土屋淳郎
土屋医院院長



岡内 哲
株式会社
創翔アソシエイツ
代表取締役会長



加藤浩晃
京都府立医科大学
眼科学教室
特任助教



島 佑介
株式会社メドレー
執行役員



原 聖吾
株式会社情報医療
代表取締役



溝口博重
株式会社AMI&I
代表取締役