

人と組織の
新・論・点

CATALYST*

カタリスト

鎌田 實

地域の患者も来ない赤字病院を、地域医療モデルとなる病院に変えた

「がんばらない」



日本人は「がんばる」ことが好きだ。子供は親や先生から、大人は上司からがんばれと言われ続けている。でも、がんばるってどういうことだろう。仕事なら人の倍働くか、半分の時間で終える効率を指すのだろう。でもそれは今の延長線上を要領よく行こうとするだけで、新しい世界には行けない。

31年前、医者がいなくて困っていると聞き、僕はこの諏訪中央病院にきた。古い木造の病院は4億円の赤字を抱え、地域から信頼されず、患者さんは来なくて今にもつぶれそうだった。しかも地域は不健康で、国民健康保険も赤字だった。

三重苦からの病院再建
患者の家族や地域も見ろ

その三重苦から、僕と4人の医者とで病院再建に乗り出した。そのとき僕らは、病んだ臓器だけでなく、一人の人間全体を見よう。それに一緒に生活している家族や地域も見ようと考えた。効率よく治療するには、患部だけを診ればいい。でも例えば、脳卒中の患者さんが退

院後もその人らしく生活するには、地域の受け入れ体制と、家族の介護の知識が必要だからだ。

この地域は脳卒中の死亡率が長野県一高かった。そこで僕らは仕事の後、地域の公民館に行き、脳卒中で死なないために、という講演会をボランティアで始めた。地域が健康になれば病院に来る患者は減ることになる。でも僕らは地域の人を本気で健康にしたいと、80回も続けた。そうしたら、地域の人が病院を信頼してくれようになった。病気になったとき、以前なら東京や長野の大病院に行った人たちが来てくれるようになったんだ。

地域に出たら、大学では見なかった寝たきりのお年寄りを僕は初めて見た。病院から見放され、家で寝たきりになっていた。しかも介護している家族も疲れ果てていた。

そんな悲惨な状態を見て、僕たちは往診や訪問介護を始めた。体が不自由でお風呂に入れられない人がいると知れば、“お風呂に入れちゃう運動”をした。デイケアサービスも、そんな言葉が生まれる前に始めた。僕らが日中だけでも預かれ

ば家族が楽になると思ったからだ。

コストでも制度でもない
何ができるかから考える

当時、こうした制度はなくコストはすべて病院の負担になる。でも目の前で困っている人を放り出さないために、何ができるかだけを考えてきた。こうしたものが、後になって国の制度になっていった。

今、病院の財政は安定し、地域は長寿で健康になった。健康だから医療費も抑えられている。三重苦がすべて良い方向に変わった。

もし僕が、単に病院を黒字にしようと「がんばる」だけだったら、病院は黒字になっても、地域は不健康であり続け、保険は破綻状態になっていただろう。でも僕は、「がんばらず」、でもあきらめずに、全体のバランスの中でどうすればいいかを考えてきた。

今、日本は構造改革が進んでいるけれど、少数の勝ち組が生まれる社会にはなってほしくない。なぜって、独り勝ちの豊かさは長続きしないからね。

文/内田美代子(編集部)

PROFILE かまた・みのる

1948年、東京生まれ。74年、東京医科歯科大学医学部卒業。その後、諏訪中央病院にて地域と一体になった医療や、患者の心のケアも含めた医療に携わる。88年、同病院長に就任、2005年から同病院名誉院長。著書に「がんばらない」「あきらめない」など多数。