

患者・家族の要望に応え トータルサービスを実現

にのみやグループ 理事長 **二宮正則**

広島市安佐北区で平成9年に二宮内科を開業して以降、地域に不足する医療・介護サービスを順次拡充してきた二宮正則氏。現在、「にのみやグループ」として、医療と介護が融合するトータルサービスを展開し、地域の人々の大きな安心へとつなげている。理事長の二宮正則氏に、これまでのグループの取り組みや地域貢献の考え方などについてうかがった。



地域密着の取り組みが トータルサービスにつながる

——“医療と介護の切れ目のない連携を第一に考え、地域社会に安心を提供し続けます”を理念に掲げる「にのみやグループ」の概要からお聞かせください。

二宮 当グループは、「医療法人社団恵正会」と「社会福祉法人正仁会」「株式会社メディカル・ケア」、MS法人の「SKY コーポレーション」「NPO法人あいあいねっと」などで構成されています。

医療法人としては、二宮内科(19床)を中心に、中岡内科や三田ク

リニック、こころの健康クリニック可部など、4つの診療所を運営するとともに、訪問看護ステーションやヘルパーステーション、居宅介護支援事業所などを展開しています。

社会福祉法人では、介護サービスの拠点的な役割を果たす「特別養護老人ホームなごみの郷」を運営していて、ケアハウスやグループホームなどのサービスも行っています。また、MS法人では、ホスピス・ナーシングホームを運営するほか、訪問系サービスも展開しています。NPO法人では、主に地域密着のための活動を手がけ

ています。

現在、医療系のベッドが計19床、介護系が400床弱で、それらは、ほぼ満床となっています。医療・介護サービスを提供している患者数は1日平均約800人にも上ります。スタッフ数は400人超です。

——有床診から特養、グループホーム、訪問看護ステーションなどさまざまなサービスを展開されていますが、現在の体制にしようとした経緯を教えてください。

二宮 開業当初から、地域に密着した医療を提供したいと考え、まず取り組んだことが在宅医療でした。それまで在宅の経験はまった

くなかったもので、初めは戸惑うことばかりです。なかでも困ったのは、外来中に患者宅から電話がかかってくることです。主治医としてかかわった以上、どんなときでも対応したいのですが、常に応じるということはできません。

そこで、外来中などの対応のため、訪問看護ステーションやヘルパーステーションなどを開設しました。また、患者宅を訪れると、想像以上に家族が疲弊している。家族の負担を何とか軽減したいとの考えからデイサービスやデイケア、特養などを順次整備していったわけです。

このように、患者さんや家族にとって必要なサービスを少しずつ拡充していった結果が、現在のグループの姿だということです。

この4月に、心療内科・精神科を標榜するこころの健康クリニック可部を新たにオープンしたのも、増加する認知症の患者さんに適切に対応するためです。

患者の利便性を第一に考え クリニックモールで開業

——4つのクリニックを運営されていますが、そのすべてがクリニックモールとなっていることも大きな特徴の1つだと思います。

二宮 当時、医療の機能分化が広がり始めた頃で、大病院は急性期の入院医療にシフトしていました。開業医には、プライマリケアとして外来機能の強化が求められたわけです。そのニーズにより応えるためには、さまざまな診療科を持っているほうがよいのではないかと考えました。



二宮内科が入る可部中央クリニックビルには現在9つの診療科が揃っている

そこで、二宮内科を開業するときに、クリニックビルを企画し、脳神経外科や小児科などの知り合いの医師に声をかけて、各診療科が協力できるクリニックモールをつくったわけです。

今でこそ珍しくないクリニックモールですが、当時は周囲から大反対されました。それでも、医療環境の変化を見据えれば、この選択は決して間違っていないと確信していましたし、1か所にさまざまな診療科があるわけですから、患者さんの利便性も格段に高まっていると思います。

——患者さんの利便性を第一に考えてモールにしたわけですね。

二宮 多くの診療科があるのは患者さんの安心にもつながっています。というのも当クリニックビルに入っている医師らは、すべて私が勤務していた広島市立安佐市民病院の部長クラスの方々です。つまり、質の高い医療サービスを提供できるということです。

また、お互い気心が知れた医師同士のグループ診療ですので、診診連携がスムーズなことも大きなメリットだと考えています。気軽

に患者さんを紹介し合えるというのは、医師として非常に楽です。

患者情報の共有化には スタッフとの連携が不可欠

——診療を行うなかで、気をつけていることなどはございますか。

二宮 特に意識しているのは、患者さんの話を「しっかり聞く」ということです。

たとえば、検査で異常がなくても患者さんが「痛い」と言えば、そこには何かしらの原因があるはずで、「異常はないよ」と簡単に済ませるのではなく、その問題が解決するまで、しっかり対応する。そうしなければ、大きな誤診へとつながる可能性もあるわけです。医師というのは、慣れてくるほど「患者さんの声」を軽視してしまいがちですので気をつけていかなければならないところでは

——在宅ならではの患者さんや家族への配慮もあるのでしょうか。

二宮 基本的なスタイルは同じですが、在宅の場合、家族への安心感の提供を特に意識しています。在宅での家族の負担は大きく、体

にのみやグループ概要

<p>医療法人社団恵正会 (広島市安佐北区可部 5-14-16)</p> <p>医療 二宮内科(19床、内科・循環器科・消化器科・麻酔科) 中岡内科(内科・循環器科・消化器科・放射線科・呼吸器科) 三田クリニック(内科・循環器科・リハビリテーション科) こころの健康クリニック可部(心療内科・精神科)</p> <p>看護 可部訪問看護ステーションなすな</p> <p>介護 デイケアセンターなごみ 医療型デイケアそよかぜ にのみやデイサービスセンター デイサービスセンター・アネックス</p>	<p>社会福祉法人正仁会 (広島市安佐北区落合南町 196-1)</p> <p>特別養護老人ホームなごみの郷(定員80人) ショートステイ・ケアハウス・デイサービス・ヘルパーステーション なごみの郷亀山 グループホーム・デイサービス なごみの郷可部 デイサービス</p> <p>株式会社メディカルケア ホスピス・ナーシングホーム「にじ」 訪問看護「優」 ヘルパーステーション「優」</p> <p>N&Cケア・カレッジ</p> <p>NPO法人あいあいねっと</p>
---	--

力的にも疲弊していますし、精神的にも不安を抱えています。そのなかで、いかに家族の不安な気持ちに気づき、その内容を聞き出し、それを解消してあげられるかが、我々の重要な役目となります。

そして、そのためには訪問看護師やヘルパーとの連携が欠かせません。家族はそういった悩みを医師ではなく、訪問看護師などに打ち明けることが多いからです。

それらの情報を訪問看護師やヘルパーからすべて入手し、思いつめる前に医師から適切なアドバイスを行う。そうすることで家族も非常に安心しますし、信頼関係を高めることにもつながるのです。

——院内での情報の共有化が非常に重要になりますね。

二宮 電子カルテですべての患者情報を共有していますし、毎朝、30分以上のカンファレンスを行っています。また、「連絡ノート」を用意し、そこに前回はどんな処置をしたのか、気になったことはないか、家族とはどのような会話をを行ったのかなどをしっかりと書くようにしています。それを見れば、患者さんや家族がどんな状態なのかすべてわかります。

また、情報をスムーズに共有化できる理由として、グループ内の訪問看護ステーションなどを使っていることがあげられます。手が足りないときなどは、他の訪看にお願いすることも、もちろんありますが、気兼ねをしているのか、必要最低限の情報しか連絡してこない場合が非常に多い。一見、不必要な情報にこそ大事なヒントが隠されているものです。そういう意味で、他の事業所とスムーズに

連携するためには、かなりの時間が必要だと思います。

NPO 法人の活動でさらなる地域密着を実現

——地域密着の活動を行うために、N&Cケア・カレッジを開講されたり、NPO法人あいあいねつとを組織されていますが、これはどのようなものですか。

二宮 N&Cケア・カレッジでは、“高齢者に優しい元気な街づくり”“若者が誇りの持てる街づくり”を目的に地域活動を展開しています。具体的には毎月1回、グループのスタッフがボランティアで講師を務め、地域の方々に介護技術や医療・保健・福祉の知識、料理教室などの勉強会を開いています。夏祭りや秋祭りなど、地域の方々と触れ合うイベントの企画・開催も行っています。今年で開講4年目になりますが、勉強会やイベントには、毎回100人以上の方が参加されています。

——地域に密着するためには、自ら外に出て触れ合うことが欠かせませんね。

二宮 新たな取り組みとしては、「NPO法人あいあいねつと」を昨年設立しました。

ここでは、管理栄養士を責任者に「フードバンク」を行っています。地域の食品関連企業やスーパー、商店などの協賛を受けて、これまで商品としては扱えないが、問題なく食べられる食材などを法人に集め、児童養護施設や障害者共同生活ホーム、生活困窮者支援団体などへ無償で提供しているのです。今後は、独居老人宅への配食サービスなども手がけていくつもりです。

介護保険ではできない必要なサービスをNPO法人でカバーしているということです。こうした活動をとおして、地域に恩返しができるようにと考えています。

質を担保するために毎月定期的に勉強会を開催

——多くのスタッフを抱えるなか、質の担保が大切になりますね。

二宮 毎月1回、定期的にグループ勉強会を開いています。講師は、基本的にスタッフが務めます。看

護師や介護士がそれぞれの分野の講師をするのです。また、部門別にも勉強会や反省会を毎月1回ずつ必ず開いています。こうした取り組みを、開業以来欠かさず実施してきたことで、サービスの質をしっかりと担保しています。

——スタッフ不足が全国的に深刻化していますが、こちらではいかがですか。

二宮 当グループでもスタッフ不足は課題です。新しいスタッフを雇うことが難しいのであれば、離職率を下げるしかありません。

そこで、給与体系を見直し、頑張っているスタッフ、優秀なスタッフを処遇面で評価していく体系にしました。また、学会発表や資格を取得した場合などを評価する報奨制度も導入しました。

——今回の介護報酬改定では、介護職の処遇改善のために3%のプラス改定がなされました。この対応についてはいかがですか。

二宮 プラス分はすべて職員の給与に反映させました。今改定のプラス目的が明確に打ち出されたわけですから、それに応えないといけません。また、スタッフもテレビのニュースなどで、そのことは十分わかっていた。その期待を裏切れば、スタッフ離れにつながる可能性もあります。もし、処遇改善ができないならば、経営者は労力を惜みず、しっかりスタッフに説明し、理解を得なければならないと思います。

——さまざまなサービスを展開されているので、その経営管理も大変ですね。

二宮 当グループでは、部門別、施設別に経営管理を行っていま

す。重要なことは、どの部門が赤字で、どの部門が黒字なのかをしっかりと把握することです。そして、もし赤字だったら、限られたパイのなかで、どうすれば黒字になるの

かを現場のスタッフと話し合います。経営者側の視点だけでは机上の空論になることもあります。現場ならではの問題点や制度上の課題だってある。それらの状況を見極めた上での判断が重要です。

——病床部分などは厳しいでしょうね。

二宮 確かに病床部分は赤字です。これは、制度上の問題が大きいです。しかし、ベッドは地域での役割を果たすために不可欠なものです。赤字だからといって閉めるということはしません。

——今改定で見直された居宅介護支援についてはいかがですか。

二宮 居宅介護支援事業所も赤字となっています。これは、現在、9人のケアマネジャーがいますが、質を担保できるように、1人あたり30件程度に抑えているからです。また、ベテランのケアマネを置いていますので、それだけ人件費も高くなります。

ケアマネの業務は、ある程度の人生経験がないとできません。特に家族との折衝はなかなか難しいものです。赤字であっても質を担保するため、患者さんのためになるケアプランを立てるためには必要な考え方だと思います。



定員80人の特別養護老人ホームなごみの郷

——これからの展望や地域での役割などをお聞かせください。

二宮 地域のリーダーとなり得る医療機関でありたいと考えています。そのために今後、力を入れていかなければならないことは終末期医療だと考えています。

この地域では、まだまだ病院で看取るケースがほとんどで、当グループが担っている件数はわずかです。約200人の在宅患者がいる二宮内科だけでもその件数は年間30～40件程度となっています。

最期まで自宅で過ごしたいという患者さんが多いわけです。また、地域の医療状況を考えても開業医が終末期を担わなければ、大病院は回らなくなる。勤務医は疲弊し、重症患者を抱えられる状況ではありません。ベッド数も限られています。この4～5年の間にスタッフ拡充などの体制整備を進めていかなければならないと思います。

そして、こうした取り組みを通じて、地域の方々に「最期までにのみやグループに任せます」といわれるような「安心」を提供し続けられる医療機関でありたいと考えています。

(平成21年4月23日/取材協力:森田忠典税理士事務所/本誌編集部 佐々木隆一) 77

コンサルタントの視点

「患者さんの視点」「地域貢献」がグループ発展につながっている

森田忠典税理士事務所 所長 税理士 森田忠典 (医療経営コンサルタント)



二宮正則先生は開業からこれまで、地域の方々の安心を第一に考えて、医療・介護サービスを提供されてきました。クリニックモールでの新規開業、在宅医療への積極的な取り組み、医療と介護が融合したトータルサービスの提供、地域貢献などは、すべてそのためです。内科、循環器科の専門医である二宮先生を慕い、早朝からたくさんの方が来院されているのは、二宮先生の人柄はもちろんのこと、そうした常に患者さんの視点、地域貢献を大切にされてきた結果だと確信しています。これからも、地域の方々に安心を提供するという理念でサービスを提供し続け、グループのさらなる発展・活躍を期待しています。