地域で手を組み都市型 地域包括ケアシステムのモデルを目指す

医療法人弘仁会 板倉病院（千葉県） 梶原崇弘 理事長・院長

地域包括ケアシステムの導入が急務とされるなか、船橋市で同システムの構築に取り組む板倉病院。都市部における地域包括ケアシステムのモデルを目指し、地域連携や住民への働きかけを行っています。同院のトップとして、地域の旗振り役として地域づくりに取り組む梶原理事長に、その取り組みの内容や成果、今後の展望をお聞きしました。

ハブの役割を担う 地域密着型中小病院

東京駅から30分の距離にあり、ベッドタウンとして栄える千葉県船橋市。日本全体が人口減少に進むなか、同市の約64万人の人口はいまだに増加傾向にある。高齢化率は24％と高くはないが、高齢者人口も増加している。板倉病院（91床）の梶原理事長は、船橋市の医療課題を次のように捉える。

「高齢化や人口減少が進む地域では、少ない患者さんで病院経営を維持する課題があります。一方で船橋市は患者さんが多く、今の医療資源だけではまかないきれないのが課題です」

船橋市には三次医療機関が１つ、二次医療機関が９カ所あるが、人口に比して医療インフラが少ない。この医療課題を抱える船橋市において、地域医療に貢献してきたのが板倉病院である。1940年に開院し、地域密着型中小病院として幅広い医療を提供してきた。特に各医療機関をつなぐ、ハブのような役割を担ってきたという。

「高次医療機関とクリニックの中間を担うのは、われわれのような地域密着型中小病院の役割だと考えています。クリニックで対応できない患者さんを当院で診療し、難しければ高次医療機関に搬送します。その後、治療が終われば迅速に当院で受け入れ、当院の診療後はクリニックに逆紹介し地域に帰っていただきます」

また、診療面では救急、予防、在宅医療を強みとしている。救急領域では、2023年度は2,800件を超える救急車を受け入れ、「91床という病床数から計算すると、日本でもトップクラスの受け入れを行っています」とその強みを誇る。

予防医療では各種健診に加え、健康教室をはじめとする地域住民への啓発活動も行う。病院からは在宅看取りも含めた訪問診療を行い、さらに法人内にはクリニックや介護施設、訪問看護ステーションなど在宅医療を支える機能も有する。

2024年に創立84年を迎える歴史の中で、ハブの役割と、病院内の機能と法人内連携による包括的な医療を担ってきたのだ。

目指すのは「都市型地域包括ケアシステム」のモデル

同院は法人連携を含めて多くの診療機能

を備えながらも、地域連携による地域づくりに取り組む。その先に目指すのは「都市型地域包括ケアシステム」の構築である。

「厚生労働省が示すコンセプトは、日本全体に対してのルールブックです。ただし地方と都市部では、地域の課題が異なります。地方は人口が減少し、コミュニティは小さいけれど住民同士が『村』のように濃厚につながっています。一方で船橋市のような都市部は、人口は多いもののコミュニケーションが希薄で、住民同士のつながりが弱い特徴があります」と地域性を考慮する重要性を訴える。

梶原理事長が提案する「都市型地域包括ケアシステム」は、病院をコミュニティの中心としながら、地域住民同士が顔の見える関係となり、お互いに「村」のように支え合う社会のことを指す。その中で重要なのが、パートナーとして信頼できる医療機関を見つけることだという。

「都市部には、多くの医療機関や医療・介護・福祉サービスが参入しています。その中で、使命感を持った信頼できる医療機関や施設と手を組み、それぞれの特徴や強みを生かしながら連携して地域を支えていきます」

この地域連携を重視する方針は、梶原理事長が院長に就任した2012年以降に転換してきたものだ。

「私の就任以前は、多くの機能を法人内に備え、地域包括ケアを実現しようとしていました。しかし医療の高度化が進み、すべてを自前で用意するのはもはや不可能です。それよりも、医療・介護・福祉もそれぞれが平等な関係で、役割分担しながら地域を支えることが大切だと考えるようになりました。船橋市においては、当院はその旗振り役を担いたいと思います」

医療法人弘仁会 板倉病院（千葉県）
梶原崇弘 理事長・院長

同院がコミュニティの中心となり、都市型地域包括ケアシステムのモデルを目指している。

屋根のない総合病院を目指す地域連携

都市型地域包括ケアシステムに欠かせない地域連携において、梶原理事長は「屋根のない総合病院」をイメージして取り組む。地域を１つの総合病院ととらえ、医療・介護・福祉の担い手がつながる広い視点での連携である。

「これまでも、病診連携や施設との連携の

必要性はいたるところで言われてきました。しかし綺麗事だけでは、連携先から『患者さんを奪われる』と思われてしまいます」

これを危惧し、同院は「C@RNA Connect（カルナコネクト）」や「端末貸出」など相手がメリットを感じられる連携に注力している。

カルナコネクトは、CTやMRIなどの院内インフラを地域に開放し、クリニックの医師が利用できるようにする画像連携の取り組みだ。クリニックの医師は、24時間いつでも同院の検査機器の空き状況を確認し、予約できる。撮影前日17：00までの予約が可能で、当日は検査後30分程度でクリニックにて画像を閲覧でき、翌日には放射線科医による読影レポートも届く。

患者は撮影の費用のみ負担するが、クリニックには費用負担はない。現在、継続的に依頼があり、MRIは土日も含めて毎日４件ほどの依頼があるそうだ。

「収益自体は高くありませんが、機械を眠らせておくだけでは生まれなかった収益があります。クリニックの医師は診察の幅が広がるうえ、読影レポートもあり見逃し訴訟のリスクを回避できます。患者さんは当院で検査を受けるだけで、クリニックで受診を続けられます。もし当院に入院することになっても、検査で来たことのある病院なら安心でしょう。まさに三方よしの取り組みなのです」

また「端末貸出」は、医療用のスマホを連携施設に貸し出し、地域連携ネットワークツールとして用いる取り組みである。現在、実証実験的に連携する特養に貸出を始めたところだそうだ。セキュリティ化されたスマホを使い、同院と情報をやりとりできるため、例えば入所者に褥瘡が発生した場合、その状態を写真撮影し送信することができる。同院の医師がその情報をもとに受診が必要かどうかを事前に判断することで、早期受診や受診せずに悪化する事態を防ぐことができ、受診の適正化が可能となるのだ。

病院としては、入院が必要であっても、重篤になる前であれば在院日数を短縮でき経営にもプラスになる。施設職員としても、受診のための搬送の人員配置や時間などを省略でき、働きやすい職場づくりにつながる。

これは一部ではあるが、常に相手のメリットを考えた連携により、地域からの信頼は強固になったそうだ。

「以前は、当院の地域貢献度は高くなく、地域からの信頼もあまりなかったように思います。しかし一つひとつ信頼を積み重ねてきたことで、損得のない連携関係ができ、今では『板倉病院に頼めば何とかしてくれるだろう』と思っていただけるようになったように感じます」とこれまでの取り組みを評価する。

健康無関心層へアプローチして病院に人を集める

さまざまな取り組みにより強固な地域連携を獲得しつつあるが、都市型地域包括ケアシステムの構築のため、地域住民への働きかけも積極的に行う。その１つが「健康無関心層」を病院に呼ぶためのイベントである。これは病院が「堅苦しくて緊張する

写真１　お酒の飲み方教室

写真２　子どもの病院体験実習（メディカル体験）

場所」ではなく、「健康な時から行ってもいいなと思える場所」と感じてもらいたいという狙いがある。

「従来の糖尿病教室や健康の勉強会では、顔ぶれがいつも一緒でした。そこで、健康に無関心な方にもアプローチするため、お酒の飲み方教室やラテアート講座、子どもの病院体験実習など、病院らしくない取り組みを積極的に開催しています（写真１、２）」

「いたくらごはんLABO」もその１つで、子ども食堂として食事を提供している（写

写真３　いたくらごはんLABO

真３)。対象を子どもだけに限定しないことで、病気や障害、年齢を問わずフラットに住民がつながることができる、新たなコミュニティの場となっている。

また、地域住民も巻き込んだ「板倉病院公認サポーター・いたくらん」の任命も、同院ならではの取り組みである。居酒屋や八百屋の店主など、地域でサポーターとなる住民に、「いたくらん」としての名刺をつくり、住民に健康の発信をしてもらうというものだ。これも、地域にスパイ的にファンを増やすことで、健康無関心層へ働きかける取り組みである。

こうした地域づくり活動の成果は、健診の受診率の増加につながっている。当院の人間ドックの受診者は、ここ数年過去最高人数を記録し続け、2023年度には24,389人となった。施設自体のキャパシティにより人数は頭打ちになったものの、人間ドックのオプションを追加する患者が増えたため、診療単価が上昇し売上は増加している。直近のデータでは、売上は2021年度から２年間で約20％増加した。リピーターも多く、予約の込み具合によって２～３カ月待ちになることもあるという。さらに最近は、高齢者だけでなく働き盛りの若年層の受診者も増え、地域住民の健康増進への貢献度は高まりつつある。

このように地域においてさまざまな活動を行ってきた同院の取り組みは、梶原理事長の著書『病院が地域をデザインする』で１冊にまとめられている。

高品質な医療を提供し「来たい」と思われる医療圏に

新しい地域医療の形にチャレンジし、同院の目指す都市型地域包括ケアシステムの構築は進む。その根幹をなすのは、「地域に根ざした信頼される高品質医療の継続」という病院理念である。

「地域から信頼していただくためには、当院が求められることを的確に捉え、それを

提供することが大切です。高品質な医療には常に医療のアップデートが必要で、CTや内視鏡などは最新のものに買い替えていく必要があります。黒字経営を維持し、その収益を院内インフラに投資し、地域に還元していくことが当院の使命なのです」

そのためには、全職員が病院の存在意義を理解し、自分たちの使命を認識することが重要だと梶原理事長は考える。

「病院の存在意義は３つです。第１は、市民の健康を守るため。第２に、職員とその家族が幸せに暮らすため。第３に、法人が利益を確保し、持続可能な経営を維持するためです。この優先順位は決して間違えてはいけません。存在意義のもとに医療を提供することが、信頼される医療につながるのだと思います。最近は、職員に『ビジョナリー・カンパニーを目指そう』という話を積極的にしています」

理念を掲げ、地域に貢献してきた同院の取り組みの成果は、地域住民の言葉としてあらわれた。それは、ある日の外来待合室での出来事だ。その日は待ち時間が長く、しびれを切らした患者から「早くしろよ」と医療者にクレームが伝えられた。その患者に対し、同じく診察を待っていた別の患者が「ここの職員はみんな一生懸命やってくれているの。だから静かに待ちましょう」と注意し、その場が収まったそうだ。梶原理事長はこの出来事を事務職員から伝え聞き、とても嬉しく感じたという。

「患者さんのこの言葉は、われわれの取り組みが伝わっていたからこそ出てきたのだと思っています。この一言は、ある意味で当院の取り組みの大きな成果だといえます。地域の方の幸せのため、信じて取り組んできてよかったと思います」とその喜びを振り返る。

都市型地域包括ケアシステムの構築を目指してきた同院だが、その先には梶原理事長の思い描くビジョンがある。

「私の夢は『ここに来たい』と思っていただける医療圏をつくることです。そのためには住民が健康を維持するためのよいコミュニティを地域につくり、職員が平和に暮らし、健全経営を維持し続けることが重要です。これからも、その質をひたすらに上げていきます」とその目は将来を見据える。

明確な理念のもと、新たな地域医療のあり方を模索し、チャレンジし続ける板倉病院。同院が都市型地域包括ケアシステムのモデルとなる日は、そう遠くないのではないだろうか。

病院概要

名　　称	医療法人弘仁会 板倉病院
所 在 地	千葉県船橋市本町２丁目10番１号
電　　話	047-431-2662
理事長・院長	梶原崇弘
病 床 数	一般91床
関連施設	板倉サテライトクリニック、いたくら乳腺クリニック、ロータス訪問看護ステーション、介護老人保健施設ロータスケアセンターなど