

診療の継続性を 守るため 開業10年で 無床診療所から 有床診、病院へ



医療法人福甲会 やました甲状腺病院（福岡県） 山下弘幸 理事長

医療法人福甲会 やました甲状腺病院の山下弘幸理事長が「やましたクリニック」を開業したのは2006年、51歳のときだ。その後、2012年には有床診療所に、2017年には病院に転換し、現在は甲状腺がんの手術件数で全国有数の実績を誇る。短期間でここまで施設を成長させたのは、甲状腺疾患の患者が将来、医療難民にならないように「診療の継続性」を常に大切にしてきたから。しかし、その道のりは決して平坦ではなかった。

51歳で開業を決意した理由

福岡市の中心部、JR博多駅からまっすぐに伸びる「大博通り」沿いで、最寄り駅の地下鉄呉服町駅からは徒歩数分という好立地にある、やました甲状腺病院。その名のとおり、甲状腺（と副甲状腺）疾患の専門病院だ。現在は9人の常勤医師が在籍し、外来患者数は1日あたり約100人、年間900件前後の手術を行う。甲状腺がんの入院患者件数では、全国でも3番目の多さだ（2019年実績、「病院情報局」より）。

前身の「やましたクリニック」を山下弘幸理事長が開業したのは2006年7月のこと。その後、2012年1月には19床の有床診療所に、2017年4月にはさらに増床し35床の病院へと発展させた（現在は38床）。

こう書くと、開業から十数年という短期

間でとんとん拍子に発展していったように見える。しかし、その裏ではさまざまな困難があったと山下理事長は振り返る。

まず、山下理事長がやましたクリニックを開業したのは、51歳のときだ。外科医としてまだまだ活躍できる年齢とはいえ、開業するタイミングとしては決して早いとはいえないだろう。しかし、11年間勤めていた野口病院（大分県別府市にある甲状腺疾患や糖尿病などの内分泌疾患専門病院）を退職することを決意した時点で、そのまま専門分野を生かして外科医として働こうと考えたら、開業という選択肢しかなかったと、山下理事長は言う。

「すでに医局から離れていたことと、そもそも甲状腺外科のある施設は少ないことを考えると、自分で診療所を開業して、どこかで手術をさせてもらうという選択肢しか

考えられませんでした。また、外来診療をしながら週1〜2人の手術をするぐらいの需要はあると考えていたので、開業を決意するまでにそう時間はかかりませんでした」

開業3年目で 甲状腺手術で全国4位に

実際、クリニックの開業はスムーズに進んだ。前職を退職したのが2006年3月末で、その3カ月後の7月1日にはオープンに至っている。退職の半年前にはその意向を伝え、少しずつ準備を進めていたとはいえ、スピーディーな開業が実現した理由の一つは、開業地として予定していた福岡市博多区にある原三信病院（359床）の開放型病床を手術で使わせてもらえることが決まり、江口徹副院長（外科部長兼務）から「近くで開業するのが都合がよいのではないかと、空いているビルを紹介してもらえたからだ。

そうして予想していた以上に開業場所がスムーズに決まり、いざ開業してみると、これまた予想していた以上に患者が増えていった。「福岡は人口が多いので、それまで遠方に行かれていた甲状腺疾患の患者さんが当院に来られたことのほか、近隣の甲状腺内科の先生方が紹介してくださったことも大きかったと思います」と、山下理事長は分析する。

開業1年目に208件だった手術件数は、3年目の2008年には308件になり、この時点で甲状腺・副甲状腺疾患の手術が全国で4番目に多い施設になっていた。その後も手術件数は増え、5年目の2010年には394件と倍

増した。

継続性を考えると 人を育てられる施設が必須だった

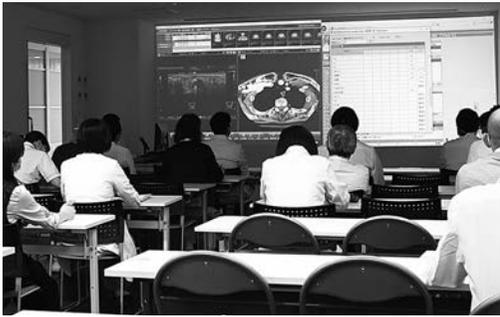
開業以来、手術と術後の病棟管理は原三信病院の開放型病床を借り、退院後の治療や経過観察はクリニックというやり方で行っていたものの、患者数が増えるにつれて、そのやり方では難しくなっていた。

「だんだん患者さんが増えると、不安になったのです。甲状腺疾患は基本的に慢性疾患ですから、長く診ていく必要があります。生活習慣病や風邪といった一般の患者さんであれば選択肢がいろいろありますので医療機関を選ぶことはできますが、甲状腺疾患の場合、選択肢が少ないので、このまま患者数が増え続けて、自院でのフォローが難しくなると医療難民にさせてしまうのではないかと心配するようになりました」

開業2年目ですでにそうした不安がよぎるようになり、そのころから自前の病床を持つ、つまりは有床診療所に転換することを検討するようになった。また、有床診療所化は、「クリニックの継続性」という観点からも必須だったと山下理事長は言う。

「患者さんを継続的に診るには、いずれは誰かに継いでもらわなければいけません。しかし、医者の子どもがいるわけでもありませんし、また、甲状腺疾患を専門とする医師は少ないので、自前で手術もできる施設を作り、中で育てていかなければ、継承者はなかなか現われないのではないかと考えました」

開業直後に経験した自身の病気も、そう



週に1回、常勤医師と各部署の代表が集まり、主に手術患者についてカンファレンスを行っている

した考えを後押しした。山下理事長は、開業翌年のゴールデンウィークに変形性股関節症の手術を受けている。

「それまでは経過観察をしていたものの、これ以上患者さんが増えれば手術のために一定期間休むことは難しくなると考え、開業した年の年末には『翌年のゴールデンウィークを活用して手術を受けよう』と決めました。そうした経験からも、1人で行う限界を感じ、継承者を育てることが使命だと思いました」

「前例ない」申請を いかに通したのか

有床診療所に転換しようとしたものの、開業のときのようにスムーズにはいかなかった。診療所の病床設置は、以前は届出制だったが、2007年の医療法改正により都道府県知事の許可が必要になった。

同院のある福岡・糸島保健医療圏は病床過剰地域であり、当然、病床を持つことは容易ではない。そのため当初は病院のM&Aも考え、取引先の地銀にリサーチを依頼したものの、すでに統廃合が進んでおり、候

補さえ挙がってこなかったようだ。

そこで県庁の医療指導課を訪ね、「有床診療所を開設したい」と相談したものの、初回はけんもほろろの対応だった。許可制になってから有床診療所を開設した前例がなく、「行政は、前例のないことはなかなか認めない」というハードルの高さを痛感したという。

ただ、「だんだん分かってきたのは繰り返し足を運び、きちんと説明することで本気度が伝わると、対応が変わる」ということ。また、行政から許可が下りる前に土地を購入したことも大きかったという。それでも難しいときには「人を頼ることも必要」と山下理事長は助言する。

実際、行政との交渉を行うにあたって、有床診療所を開業している先輩医師や全国有床診療所連絡協議会の役員の医師、県議会議員などに相談したことも、事態が好転したきっかけになったという。

有床診療所にして初めて分かった “格”の違いとは

有床診療所の開設について最初に県庁の医療指導課を訪ねたのが2010年3月で、県の担当者とやり取りを重ねながら申請書類をそろえて提出したのが同年8月。そして、ようやく有床診療所の設置の可否について有識者で話し合われる「医療計画部会」が開催されたのが翌年1月のこと。2回の審議を経て無事に申請が通り、県知事からの許可が下り、有床診療所の「医療法人福甲会 やましたクリニック」として新たなスタートを切ったのが2012年1月だ。

そして、冒頭でも紹介したとおり、その5年後の2017年4月には35床の「やました甲状腺病院」へ、さらに規模を大きくした。その理由の一つは、手術件数がさらに増えたこと。有床診療所となった2012年には年間747件と、無床診療所時代に比べ大幅に増え、その後も徐々に増えた結果、19床のベッドで回すには難しくなったのだ。また、「有床診療所と病院の格の違い」を実感したことも、病院を目指した理由の一つだったと山下理事長は説明する。

「同じ診療を行っても、有床診療所と病院では診療報酬が違います。有床診療所だと安くなります。また、有床診療所を経営して初めて分かったのですが、格の違いなのか、職員の採用にしても病院に比べて難しいように感じました。そしてもう一つ考えたのが、有床診療所は19床までなので、発展性がないということです。こうしたことをトータルで考えたときに、病院にしたほうが経営も運営も安定すると判断しました」

ただ、有床診療所から病院への転換もとんとん拍子というわけにはいかなかった。一つはやはり病床の確保だ。「病床を譲ってくれるところを探すのに、非常に苦労しました」と振り返る。最終的には、福岡市北区にある有床診療所が医療法人福甲会に入り、その病床を集約する形で病院を開設した。

想定内だった増床工事が 想定外になった理由

もう一つ、苦労したのは増床工事だ。クリニックを現在の場所に移し、5階建ての有床診療所を建てた時点で、将来は病院に

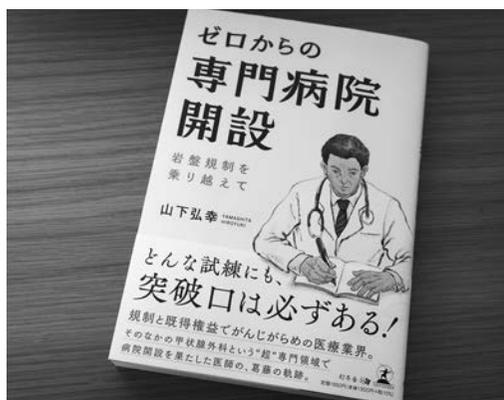
することも視野に入れて設計してもらっていた。つまり、容易に増床ができるような設計になっているはずだった。ところが、いざ増床しようとする、実際は5～10床程度しか増床できないことが分かったのだ。

障害となった一つが、廊下幅だ。医療法施行規則により、診療所の場合、病室に隣接する廊下幅は1.2メートル以上（両側に病室がある場合は1.6メートル以上）と規定されている。一方、病院はそれよりも広く1.8メートル以上（一般病床で両側に病室がある場合は2.1メートル以上）がルールだ。建築士には「いずれは病院にする」と伝えていたものの、病院の規格に合った廊下幅になっていなかったのだ。

また、有床診療所では3階と4階に病室を配置していた。そして5階に増床できるようにスペースを設けていたのだが、1看護単位が2フロアに分かれることは認められているものの、3フロアに分かれることは認められていない。かといって、看護単位を2つに増やせば、夜勤の人数も倍（2人から4人）になる。それは現実的ではない。

こうした事情から、結局は既存の建物の廊下幅を広げる改修を行ったうえで、敷地内に新棟を建てて増床することとなった。山下理事長は、その経験を振り返り、次のようにアドバイスする。

「当時は診療を続けながら病院への転換の準備を進めていたので、病院と有床診療所の違いまで勉強することはできませんでした。大手ゼネコンに依頼したのですが、大規模な病院の経験は豊富でも、小規模な病



開業後の物語だけではなく、自身の半生をつづった本『ゼロからの専門病院開設 岩盤規制を乗り越えて』（幻冬舎）

院あるいは有床診療所の経験はそんなになかったのかもしれませんが。設計については専門家に頼るしかありませんから、優秀な建築士と出会うこと、できれば同じ規模の医療施設の実績が豊富な建築士を探すことが大切だと思います」

未来を考えて 次の世代へ引き継ぎを

こうした不測の事態を乗り越えて病院に転換したわけだが、なぜ病院にすることをあきらめなかったのかと問うと、山下理事長は次のように答えてくれた。

「絶対に病院にしなければいけないの思いは強かったと思います。なぜなら、有床診療所のままでは病床管理の面でも診療報酬の面でも今いるスタッフ、継いでくれる人たちが苦勞すると考えたからです。次の世代に苦勞させるわけにはいかないので、どうしても私の代で病院に変えて継承しようと思いました」

現在は、理事長として病院全体のマネジ

メントを担いつつ、診療も続けている。ただ、手術については、以前のように週3日間の手術日のすべてに入っているわけではない。それだけ人材が育ってきたということだ。

また、病院長職も2021年10月1日付で、もともと副院長を担っていた佐藤伸也医師に引き継いだ。

「創業者というのは、ずっと自分がトップでやりたがるものです。私もあと10年ぐらいはできると思います。でも、私が引退してから診療は継続しなければいけません。未来を考えると、私が元気なうちに院長を引き継ぎ、責任を持ってもらったほうがいいのではないかと考えました。本来はもう少し前に引き継いでもらおうと考えていましたが、コロナが流行したので、それを乗り越えてからと思ったがこのタイミングになりました」

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた2020年には定期検査の患者を中心に受診控えがあり、外来診療は1割ほど、手術は1～2割ほど前年に比べて減ったという。ただ、それも乗り越え、現在はコロナ前の水準に戻りつつある。そうした事情もあって、このタイミングでの引き継ぎとなったのだ。

何が起きても動じない組織に それが最後の仕事

無床診療所として開院した後、有床診療所、病院へと進化させてきたが、山下理事長は規模拡大を目指してきたわけでは決していない。あくまでも、診療の継続性を追求し

た結果、規模を拡大する必要があったのだ。

「甲状腺・副甲状腺を病む患者さんへ適切な治療を継続して行う」。これが、同院が掲げている理念だ。

この理念を今後も遂行していくために、山下理事長は「どんなことがあっても動じない組織にすることが、私の最後の仕事かなと思っています」と話す。そのために大切にしているのが、やはり「人」だ。

「信用が大事だと思うのですね。トップを信じられないと、真摯に働くことは難しいと思うので、まずは私自身が日頃からきちんと誠実に対応することを心がけています」

ただし、人数が多くなるにつれて、山下理事長自身が一人ひとりと直接コミュニケーションをとって信頼関係を築いていくことは難しくなってきた。そのため、各部門長に人材のマネジメントを託すとともに、月に1回の月例会で全職員に思いを伝える機会を設けている。そのときに特に伝えているのが、病院の使命・役割だ。

「当院は甲状腺・副甲状腺疾患の専門病院ですから、扱う範囲は狭いですよね。その分、患者さんから求められる要求は高くなることは間違いありません。また、専門病院だからこそ、遠方からも患者さんがいらっしやいます。『わざわざここまで来たのだから』という要求はやはりあるでしょう。で

すから、普通の一般病院とは違う高さの医療の質を求められることは意識してほしいと、常に伝えています」

また、何があっても動じない組織にするには、「まだ医療人材の数も足りない」と山下理事長は指摘する。

「今の状態を継続するのであれば全く問題ありません。でも、人口規模を考えると、まだ発展性があると考えているので、そのためには医師にしてもその他の医療スタッフにしても、まだ不足していると思います」

ただし、同院では人材紹介会社等は活用していない。ホームページにはあえて「紹介会社等を通じてのお話はお受けいたしません」と明記している。それは、「転職を考える医師にとっては、人材紹介会社を使えば条件にしても施設選びにしても、人任せで何とかできます。でも、私は、自分の働く場所は自分で選び、応募するような人がほしい」と考えるからだ。

これまでに同院に転職してきた職員も、学会活動や人づてに同院のことを知り、興味を持ってくれた人ばかりだ。そうして集まってくれた思いのある職員を育て、新しい病院長の下で“何が起きても動じない組織”を築き、未来の甲状腺疾患の患者を守ること——。それが山下理事長の最後の、いや今後10年の仕事だ。

病院概要

名称	医療法人福甲会 やました甲状腺病院
所在地	福岡県福岡市博多区下呉服町1-8
電話	092-281-1300
理事長	山下弘幸
病院長	佐藤伸也
病床数	38床

