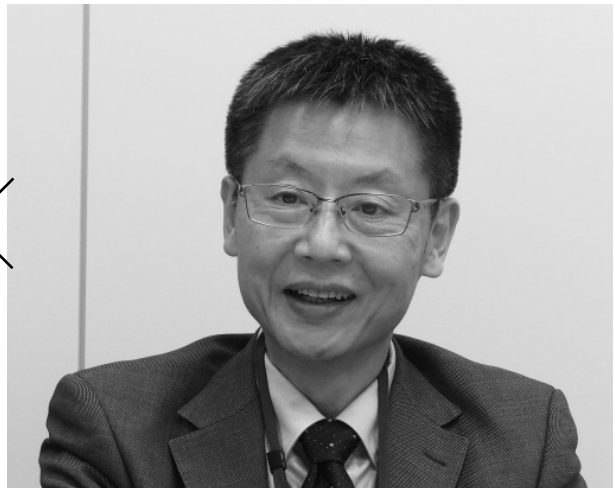
新理事長 藤来靖士先生に聞く，協会の将来像.



藤来靖士先生
公益社団法人地域医療振興協会 理事長

杉田義博先生
日光市民病院 管理者

藤来靖士（ふじらい やすし）先生　プロフィール

埼玉県出身. 1991年自治医科大学卒業. 義務明け後も秩父郡大滝村の診療所に継続して勤務. 2002年４月から地域医療振興協会職員として宮代福祉医療センター「六花」の開設から経営に携わる. 2007年から東京ベイ・浦安市川医療センターへ異動. 2012年，練馬光が丘病院の初代管理者に就任. 2015年上野原市立病院へ異動. 古里診療所，豊頃医院，与那国町診療所，山北町立山北診療所で勤務. 2025年６月地域医療振興協会理事長に就任する.

杉田義博（すぎた よしひろ）先生　プロフィール

熊本県出身. 1991年自治医科大学卒業. 義務明け直後の2000年７月に地域医療振興協会入職. 協会施設の代診，厚生労働省委託事業へき地医療情報ネットワーク担当，伊豆大島北部診療所勤務を経て，2004年４月東京北社会保険病院（現 東京北医療センター）総合診療科，老健さくらの杜施設長，2009年４月台東区立台東病院副管理者，老健千束施設長. 2018年９月より日光市民病院管理者.

へき地の診療所長が複合施設の立ち上げに関わるまで

杉田義博（聞き手）　『月刊地域医学』リニューアル第１号を記念するインタビューは，満を持して，昨年地域医療振興協会の理事長に就任された藤来靖士先生をお迎えし，今号から編集長を務める杉田が担当します．まずは藤来先生のご経歴と，協会に入られた経緯からお聞かせいただけますか.

藤来靖士　私は平成３（1991）年に自治医科大学を卒業した14期生で，杉田先生とは同期です．出身は埼玉県で，義務年限最後の赴任先は秩父郡大滝村（現 秩父市）でした．人口2,000人弱，診療所は１つ，医師も１人，外来も在宅も地域に必

要な医療をすべて担う体制で，忙しくも充実した医師生活を送っていました.

杉田　まさに地域医療の最前線ですね.

藤来　それが性に合っていたし大滝の環境も気に入っていたので，義務明け後もそのまま２年間ほど診療所長として残りました．転機は突然でした．ある日，県の卒業生から「話があるから大宮に来てくれ」と呼ばれ，おいしいものでも食べさせてもらえるのかな，と軽い気持ちで行ったら吉新通康先生が待っていて，宮代町で複合施設を始めるので一緒にやらないか，と．「これからの地域医療はシステムで支える時代だ．その仕組みを一緒につくりたい」「君が適任だ」と言われ，戸惑いながらもその熱量に圧されてお受けし，平成14年４月から協会職員になりました.

杉田　吉新先生や協会のことはもともとご存じだったのですか.

藤来　お名前は存じていました．県人会に来られたこともありましたが直接お話ししたことはなく，どこか別世界の人という印象でした．私は地元で診療を続けるつもりでしたから，協会とも交わることはないだろうと思っていました.

杉田　へき地医療から，宮代という都市部での複合施設運営への転換はいかがでしたか.

藤来　宮代福祉医療センター「六花」は，診療所，老健，通所リハ，訪問リハ（訪問看護），居宅介護支援，保育園という６つの機能を備えた施設で，当時でも理想的な形でした．大滝を離れる少し前から基本構想の会議に参加し，平成15年10月のオープンを目指す１年半の準備期間，プロポーザルや名称公募，職員面接まで最初から関わりました．３学年下の石井英利先生が義務明けから加わってくれて，非常勤の医師も迎えて，予定どおり開設できたという過程は，刺激的で本当に楽しかったですね.

杉田　へき地診療所とは環境も規模も違う中での運営には戸惑うことはありませんでしたか？

藤来　協会本部から派遣された職員が細かく計画を立て，収支計算をするなどして助けてくれたおかげで最初の半年こそ赤字でしたが，普通にやっていたら１年目からは黒字になっていた，という感じです.

杉田　それはちょっと．実は，その頃「藤来先生は１人当たり使ってよいトイレットペーパーの長さを測って管理しているらしい」という噂があったんですよ（笑）.

藤来　まあ，事実といえば事実かな．備品を選ぶときに５種類くらいあって，どれがいいかと言われたので，１人が使う長さから計算して単価が一番安いものがいいんじゃないか，と言ったら，それに尾ひれがついて広がったみたいです．今だったら，もう少しいいのにしますよ（笑）.

杉田　その噂を聞いたとき，経営者として厳しいのはいいけど，一緒に働くのはちょっとな，なんか学生時代とだいぶ違うぞと思ってました（笑）．宮代で思い描いた地域医療と経営の両立に取り組んだのは，４年くらいですか.

藤来　はい．平成15年から19年までです.

協会職員として経験した，病院経営の厳しさ，難しさ

藤来　六花を離れる頃，協会では台東区立台東病院の開設準備が始まっていました．手伝ってほしいと言われ，家も近いし会議にも参加して，すっかり行く気になっていたのですが，ある日，

吉新先生から東京ベイ・浦安市川医療センターへ行くようにと指示があり…….

杉田　その後，突然台東病院へ行くように言われたのが私です(笑)．私も東京北医療センターと老健さくらの杜を兼任し，台東に異動するまで１ヵ月もなかったので，てんやわんやでした．

藤来　東京ベイは建物が古く,「３年後に新病院が建つから」と励みにしていたのに，２年半ほどでまた呼ばれ，今度は練馬光が丘病院の初代管理者をやれと(笑)．

杉田　結局，新しい東京ベイを見ることはできず…….

藤来　ええ．工事の様子を見ていて「もうすぐだな～」と楽しみにしていたのですがね．

練馬光が丘病院は管理委託決定から引き継ぎまで半年しかなく，準備室は大わらわでした．

杉田　あの引き継ぎは相当大変だったと聞いています．ご苦労をされましたね．

藤来　苦労というか，今考えると面白い経験ができたなと思います．日本大学が運営していたときと同等の医療を提供すると宣言していたので，東京都へ毎月医師確保状況を報告しなければならず，特に小児科は日大時代の18人と同数を求められ，毎月呼び出されては詰められました．そこで忍耐力と度胸は相当鍛えられましたね．

なんとか開院にはこぎつけましたが経営は容易ではなく，３年勤めて川上正舒先生と交代し，次は上野原市立病院へ異動しました．

杉田　都市部の大規模病院から地域病院へ．違いはありましたか．

藤来　光が丘は規模が大きく，どうしてもマネジメント中心になる．一方，上野原はプレイングマネージャーでいられる．そのほうが自分には合っていた気がします．赴任当初は医師数も揃っていたので,「来た患者さんは断らず診る，救急も受ける．普通のことを普通にやろう」とだけ伝えていました．経営状態もトイレットペーパーの値段を気にしなくていい程度には安定していましたし(笑)．

杉田　立ち上げの経験を重ねた後，完成済みの病院に入るのはどうでしたか．

藤来　立ち上げからいれば即答できることも，途中参入だと自分が尋ねる側になります.「前からこうなので」と言われると，課題があっても変えにくい．その違いは大きいなと感じました．

杉田　私にも経験があるのでよく分かります．その後から北海道の豊頃医院や沖縄の与那国町診療所といった山間へき地や離島を担当することが増えましたね．

藤来　古里診療所が先です．古里は立ち上げではなくて，医師として赴任して，後任が決まったら本部に戻るという行き来をしていました．十数年ぶりのへき地診療は，患者さんとの距離が近く職員も少ない分，悩みもシンプルで，原点に戻った感覚がありました．

豊頃医院と与那国町診療所は木下順二先生と分担し，私は夏に豊頃，冬に与那国へ．皆からは「夏は北海道，冬は与那国なんてわがままだ」と言われましたが，自分で決めたわけではないんですよ．冬の豊頃の厳しさを知る木下先生のご配慮だったのだと思います．

新理事長として，継承プラス自分流を目指して奮闘中

藤来　その後，豊頃も与那国も後任が決まったので本部に戻り，次は山北町立山北診療所で１年勤

めて再び本部に戻ったところ，吉新先生から「自分はもう理事長を辞めるから藤来やってくれないか」と言われました.

杉田　それは悩んだでしょう.

藤来　はい．でも先輩方からは「職位が人を育てるものだから，最初はうまくいかなくても大丈夫だ」とか「先代が偉大すぎると，誰がやっても同じだから」という微妙だけれど振り返れば後押ししてくれていたのだな，と思えるような助言もいただいて，思い切ってお受けすることにしました.

杉田　令和７年６月の総会で新理事長に就任されました. 就任の前後で変わったことはありますか.

藤来　それまでも常務理事という立場で本部にいましたが，理事長になって驚いたのは，自分のスケジューラーが知らないうちにどんどん埋まっていくことです．勝手にバンバン予定が入っていく．ただ，こちらの予定を先に入れておけば優先してもらえるので，その点は助かっています.

杉田　理事長は全国を飛び回る仕事だと思いますが，実際就任してからはどうですか.

藤来　11月頃から吉新先生と各地を回りましたが，よくこんなことを30年以上もやっていらしたものだと感心します．今週も２泊３日で愛媛の西予市民病院，翌日は香川の綾川，その後兵庫・姫路，戻って宮代へ，といった具合です.

杉田　少しは慣れましたか？

藤来　そうですね．スケジュールがびっしり埋まっていても動揺しなくなりました．前日に確認して，明日はここに何時ね，みたいな，もう平常心で.

杉田　理事長になると今まで会う機会がなかった方とも接しますよね.

藤来　各地の首長に吉新先生が私を後任として紹介してくださるのですが，その対話からは学ぶことばかりです．相手に応じて話題も語り口も変え，「そんなことまでお願いできるのか」ということでも絶妙なタイミングで踏み込む．その姿勢は本当に勉強になります.

杉田　それを引き継ぐというのは結構プレッシャーではないですか.

藤来　そうですね．でも，吉新先生と同じにはなれませんから，自分なりのやり方で時間をかけて信頼を築くしかないな，と最近は思っています．吉新先生がコミュニケーションの達人なら私はまだ丁稚奉公. これから精進したいと思います.

杉田　大いに期待しています.

協会と大学の，二本柱で進める人材育成

杉田　以前から協会の会員支援委員会を担当して，支部を通した卒業生への支援に加えて，自治医大の学生との関係を深める取り組みとして，学生メンバーの会を立ち上げてこられました．その活動の内容や，今後の展望について教えてください.

藤来　３年前から始めたものですが，最初の頃は学生さんが１人来るか来ないか分からない，挙句にドタキャンされて結局誰も来ず，みたいなこともあったのでかなり時間がかかるだろうと考えていました. でも，思ったより早く大きく育ってきたかなという印象です.

杉田　私も一緒に関わってきて，昨年あたりから卒業生の話を聞く会である学生メンバーミーティングに参加する学生が増えてきたように思

います．

藤来　学生は卒業生とのコミュニケーションに飢えているというか，話を聞きたがっているのだなということは実感しています．

杉田　卒業生である私たちは，学生は卒業生の自慢話にはもう聞き飽きていて需要がないと思い込んでいましたからね．

藤来　私も，義務年限の９年間ってどういうふうに過ごすんですか？とか，自分が専攻する科ってどうやって決めるんですか？などと聞かれたので，寮の先輩からいくらでも教えてもらえるでしょう，と言ったら，聞いたことがないというので驚きました．

そこで，大学で教えてくれない，先輩方の生の声を学生さんに届けるような会を企画して，少し個性的な卒業生を何人か呼んだらけっこう盛り上がったんですね．恥ずかしながら当初は「宴会でも開けば学生は来るだろう」と思っていたのですが．

杉田　焼き肉か寿司を食べさせれば何人か集まるだろう，くらいの発想でしたからね．

藤来　ところが，それだけでは来ない．キャリアプランはどうするのか，専門医をどう目指すのか，結婚や将来設計はどうするのか――みんな意外なほど真面目に聞きたがっている．だから慌てて軌道修正しました．これはちゃんと中身を用意しないといけない，と．こちらも腹を割って話すようになったら，場の雰囲気も一段と良くなりました．

杉田　協会と学生との接点を増やす活動を行う中で大学に協会の寄附講座もできて，大学との関係や卒業生とのつながりも広がっていきました．

藤来　学生向けの会は，私たちが呼びかけるよりも，寄附講座の菅野武先生や才津旭弘先生のような大学側から声をかけてもらうことで一気に広がります．やはり大学の先生の一言は大きいです．

杉田　学生は学年が変われば忙しくなるし，卒業すれば入れ替わってしまい，学生メンバーの活動を継続していくのは簡単なことではありません．その意味でも，寄附講座の先生方の存在は心強いですね．

藤来　口コミ頼みだった活動が，大学と連携することでようやく地に足のついた活動になってきました．

また，支部会議で寄附講座の話をすると「協会が自治医大に寄附講座を持ったのか」と，あらためて活動を認識してくれる卒業生が多く，協会はちゃんとやっているのだな，と思ってもらえることは大きな一歩だと考えています．

だからこそ，これからも県や世代を超えて卒業生がつながる場を，協会として作り続けるべきだと考えています．必ずしも協会に就職してもらうことが目的ではなくて，学会や支部会議のような場で自然につながれる，いわば「オール自治医大」のような緩やかなネットワークが理想です．もちろん自治医大以外の先生方もいるので，「地域医療でつながる場」と言った方がいいかもしれません．

杉田　これまで続けてきた取り組みを，さらに発展させるということですね．支部会議で若い先生方と接してみるとキャリアについて悩んでいる人が多い印象もありますが，どう思いますか．

藤来　専門医取得への関心は非常に強いです．地域医療に熱心な先生もいますが，多くは「義務年限の中でどう専門医を取るか」を真剣に考えている．そこに一方的に「地域医療を」とぶつけても響かないでしょう．個々の関心に寄り添いながら関わる姿勢が大切だと思います．その意味

でも寄附講座の先生方の存在は大きい．大学は発信力も影響力も協会よりはるかに強いですから，発信は大学が担い協会はそれを支え連携する形が現実的だと考えています．菅野先生や才津先生もその役割を自覚して動いてくださっていて，支部長会議で寄附講座の役割が議題に上がった際も「何ができるかをぜひ聞かせてほしい」と前向きに受け止めてくださいました．協会は大学や卒業生をつなぐハブとしての役割を果たすべきと考えます．

一方で，支部長の先生方からは「仕事が多いのに人手が足りない．協会はもっと経営面での支援を」と言われます．耳が痛い話ですが，それだけ期待されているということでもあると捉えて，できる限り応えていきたいと考えています．

杉田　協会は学生や卒業生からの期待にできる限り応えていきたいですね．ところで自治医大の学生さんと接していて感じるのですが，今の学生は，私たちの頃よりもだいぶ真面目ですよね．

藤来　学生メンバーの会に来る学生さんたちが真面目だから，そう見えるのかもしれませんが，どうでしょう．私自身はあまり学校に行かず(笑)，大事なことはほとんど寮で教わっていた人間なので，真面目とはかけ離れていましたが．

杉田　たしかに，寮で学ぶことは多かったですね．

藤来　だからかもしれませんが，協会にはどこか学生寮の延長のような雰囲気がある．卒業生には居心地がいいけれど，外から見れば不思議な強い結束に映るかもしれません．学年の上下関係も変わりませんしね．

杉田　14期生はいつまでも14期生のまま，先輩方のパシリですから．

藤来　それはどうやっても変わりませんね(笑)．

「地域医療」への共通の想いで形づくる，持続の仕組み

杉田　いま協会には86の施設と２つの看護学校がありますが，経営面からみた今後の方向性についてお聞かせください．

藤来　現在，公募案件が１つ進んでおり，準備段階の地域もあります．現場では，自治医大の義務年限内外の医師や他大学出身の先生方が，地域医療をどう継続させるかを真剣に模索しています．赤字が続き一般会計からの繰り入れに頼る病院もあり，機能見直しや統合，訪問診療の拡充などの提案が現場から上っています．

ただ，実現には仕組みが必要です．そこで指定管理制度を活用して協会のもとで立て直したいという声が出てくる．「協会は一緒にやってくれるよね」と頼られる場面も増えました．

現場の先生方は優秀ですが，経営の経験が十分とは限らない．そこに知恵を貸し，仕組みを整え，足りない部分を補う後ろ盾として伴走するのが協会の役割です．主役はあくまで地域と現場．大きな利益を出すことが目的ではなく，赤字でなければよい．公益社団法人として，地域医療が継続し，現場がやりたい医療を実現できることが目標です．

杉田　協会は触媒のような存在ですね．個人の情熱だけでは限界があるからこそ，仕組みが必要になる．

藤来　理事長になって，病院を運営する意味を改めて考えるようになりました．目の前の診療に集中していた頃と違い，いまは医療を「続ける」視点の大切さを痛感しています．地域を育て，地域と共に成長していく．その基盤を整えること

こそが協会の役割です．

かつては事業拡大のために卒業生を動員しているのではないかと誤解されたこともありましたが，今は理解も広がり，新たな地域からも声がかかるようになりました．われわれの役目は地域で奮闘する医師を支えることが本質であり，「地域医療」という言葉の前では出身は関係ない．それに尽きると思います．

杉田　最後に，本誌を読んでいる地域医療を担う皆さんへメッセージをお願いします．

藤来　地域医療振興協会は，「地域医療」という４文字でつながる人たちの場であり続けたいと思っています．医療者はもちろん，住民の方々，行政の方々――立場は違っても，地域医療を大切に思う人たちが出会い，つながる場をこれからも提供していく．それが私たちの使命です．そこに共感してくださる方がいれば，ぜひ協会の活動にも加わっていただきたい．そして，共に地域を支えていければ嬉しいです．

杉田　力強いメッセージですね．本日は，理事長就任１年目というお忙しい時期にもかかわらず，貴重なお話をありがとうございました．卒業生や学生をはじめ，地域医療に携わる多くの方々に希望を届けられたのではないかと思います．

藤来靖士先生のメッセージを見る
https://youtu.be/TWDYqUa8fb0