

経営難からの再出発！ 介護施設の声に耳を傾けて

医療法人社団愛信会 佐倉中央病院 病院長

岩淵康雄

当院は、京成佐倉駅から徒歩1分の距離に位置する96床の急性期病院である。2007年9月に経営陣を一新し、その上で筆者が病院長として就任した。100床規模における模範病院をめざし、「いつでも安心してかかれる身近な急性期病院」のビジョンを掲げ、戦略と共に診療体制の充実化に着手してきた。

第1回は、新たな取り組みを行うまでの過程、第2回は具体的な取り組み内容、第3回はその成果と課題について述べていきたい。

■経営難からの新たな出発

佐倉市は、人口約17万人。城下町の名残から歴史的建造物が多く情緒あふれる町である。この地域で当院は、1980年に設立。開設当初から2年前までは、整形外科・外科・内科を主体に地域に根差した病院として認知され、24時間の救急体制や豊富な診療科のラインナップ(皮膚科・泌尿器科・脳外科・形成外科など)により、「地域密着型の急性期病院」「小回りの利く地域のかかりつけ病院」としての役割を担ってきた。

しかし、2006年の診療報酬

改定や医師離れに伴い、経営悪化を招き、経営権交代を余議なくされた。現在、運営しているのは医療系コンサルタント会社の株式会社メディカルクリエイトで、同社より、理事長・常勤医を迎えた。理事長と筆者とは古くからの知人で、その縁で現職に就任した。

介入当時は、筆者を含めて内科系の常勤医がわずか3人、非常勤医14人であり、満足な診療体制を組むことができなかった。また、高い地域性を保っていた病院であったはずなのに、救急車の受け入れ率が低く、外来患者数も低迷していた。さらに、整形外科・外科の常勤医不在により、手術も他院へ紹介しなければならぬ状況であった。無論、入院患者の獲得すら困難な状況であり、厳しい経営環境にあった。

人員の不足や診療報酬改定は確かに深刻であるが、「経営とは顧客の創造である」と言うように、当院は、この地域においてどのような価値を提供すれば、住民に支持されるのかを改めて考える時期であった。ただ闇雲に豊富な診療科を揃えれば良いわけではない。手術だけに注力すればいいわけでも

ない。大切なことは、ゼロベース思考により当院を取り巻く環境を見極め、どのような患者にどのような医療を提供していくのかを明確にすることである。

そのうえで、必要な医療体制を含めた「仕組み」を構築し、機能を充実させ、住民に支持されることをめざす。その結果、収益が得られ、その収益を人材・設備等に還元する。この循環が患者・職員満足につながり、さらに発展していくものと考えた。

■高齢者急性期医療への特化

佐倉市は、全人口のうち60歳以上がおよそ30%を占め、千葉県内でも高齢化率が比較的高い地域である。「福祉の町」と称されることもあり、介護支援事業所も多い。佐倉市を含めた印旛郡の周辺市町村においては、特別養護老人ホームと介護老人保健施設だけでも40施設以上あり、デイサービスに至っては100施設を超える。これだけの介護環境にあるにもかかわらず、実はこの患者層を受け入れる体制を十分に確保している医療施設は少ない。特に、中規模病院においては、医師・看護職員の不足

が深刻であり、救急指定を取り下げる病院も少なくない。

特別養護老人ホームや介護老人保健施設は、協力医療機関を有することが基準に定められているが、その契約内容には患者の優先受け入れなどの拘束はない。そのため、夜間や急変時に受診依頼を断られるケースも珍しくない。特に、夜間においては、医師が配置されているわけではなく、介護職員のみで夜間体制を余議なくされる現状もあるなか、受け入れ医療機関を探すことは苦勞が多い。救急車でさえ、受け入れ医療機関の決定までに時間がかかる事態も生じている。介護施設などに話を聞くと、「受け入れてくれるだけでもありがたい」「夜間などは、救急車を呼んでも1時間ぐらい待たされる」などの声が聞かれた。

■地域の医療機関との連携

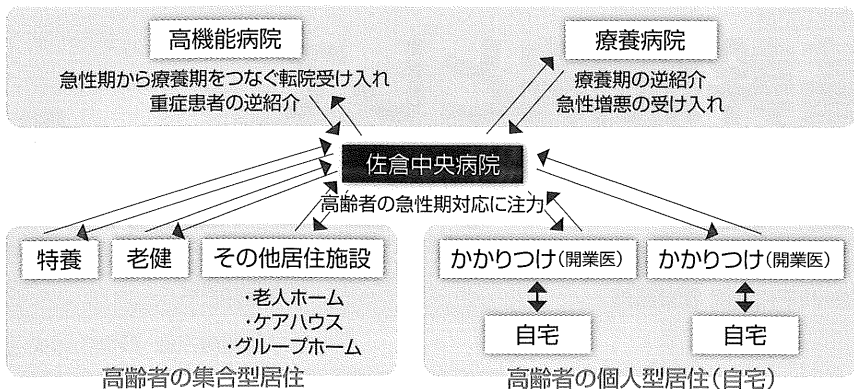
化することである。これらを遂行していくうえで、介護施設のみならず周辺医療施設との連携が不可欠である。当院は急性期病院ではあるが、高度な医療設備や緊急の手術体制等を備えているわけではない。しかし急変対応をしていけば、脳出血や心筋梗塞等の重篤な状態の患者が搬送されることもある。そのため、十分な医療体制が整備されている医療機関の協力を得ることは必須である。また、高齢者の急性期医療を展開していけば、療養病床や回復期リハビリ病床を有する病院との関係性も充実させていく必要があるだろう。

介護施設やクリニックなどから、高齢者の受け入れを充実させること。それと併用し円滑な退院促進や重症患者などの逆紹介ルートを確認させること。これらの機能を充実させていく上で、当院は高齢者の急性期医療を担う中核病院としての役割を地域の位置づけとした(図)。

■待ち時間短縮などに着手

まず紹介先となる介護施設に対して、当院がどのような思想を持って、どのような「仕組み」を展開す

図 当院の地域における位置づけ



DATA

医療法人社団愛信会
佐倉中央病院

千葉県佐倉市栄町20-4
TEL: 043-486-1311
URL: http://www.sakurachuoh-hsp.com
病床数: 一般病床96床