

病院経営危機を乗り越える

かかりつけ医機能を支援しながら



秋田県 能代山本医師会病院
加藤裕治郎

利益相反の有無:無

能代山本医師会病院

- 昭和59年 秋田県能代市山本郡医師会で設立した紹介型・開放型病院
- 地域医療支援病院
- 病床200(令和1年9月まで)
一般病床 165 療養病床 35
- 常勤医師 16名 歯科医師 1名





地域医療支援病院とは

患者に身近な地域で医療が提供されることが望ましいという観点から、紹介患者に対する医療提供、医療機器等の共同利用等を通じて、第一線の地域医療を担うかかりつけ医、かかりつけ歯科医等を支援する能力を備え、地域医療の確保を図る病院として相応しい構造設備等を有するものについて都道府県知事が個別に承認

紹介患者に対する
医療の提供
(かかりつけ医等への
逆紹介含む)

医療機器
の
共同利用

救急医療
の提供

地域の医療従事者
に対する研修の実施

原則200床以上



紹介率逆紹介率の要件あり

地域医療支援病院のメリット

地域医療支援病院
入院診療加算
(入院初日)

1,000点

年間1500万円前後の加算



320列CT



1.5テスラMRI

CT、MRI等共同利用
する高度医療機器
に補助金あり

R2年度 CT MRI更新
事業費 2億9千550万円
補助金 1億1千879万円(40%)

累積損益・常勤医師数年度比較



初診患者紹介率・逆紹介率

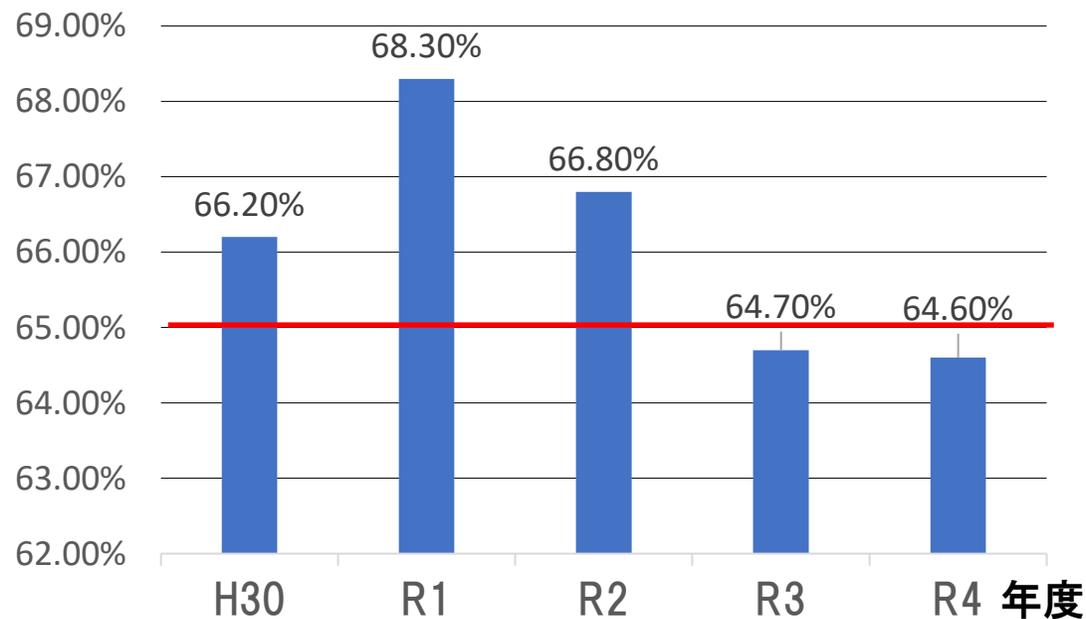
地域医療支援病院の要件

①紹介率80%以上

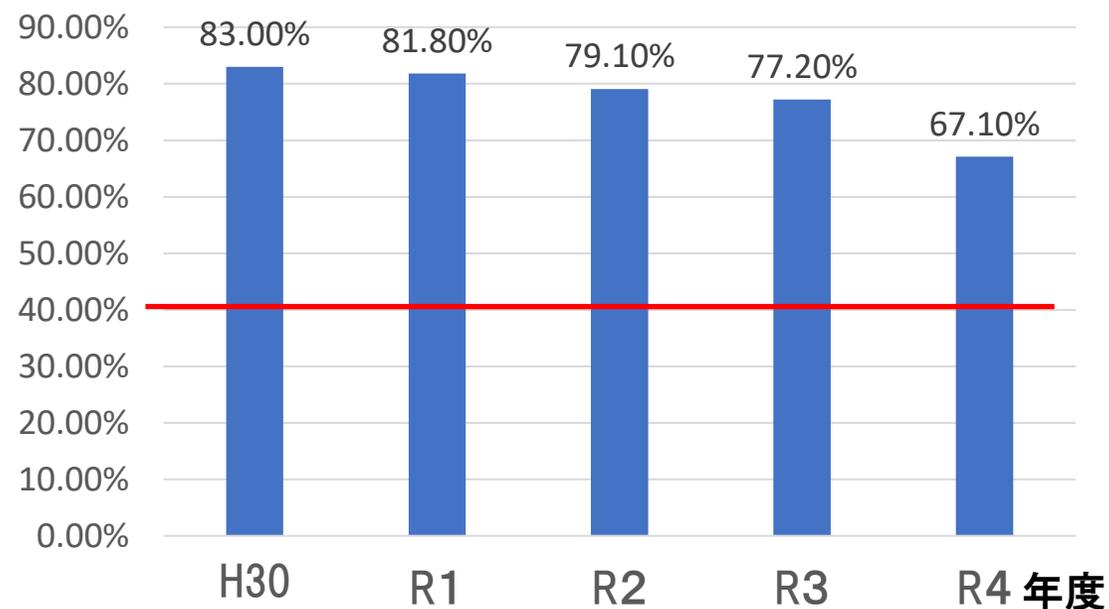
②紹介率65%以上 かつ 逆紹介率40%以上

③紹介率50%以上 かつ 逆紹介率70%以上

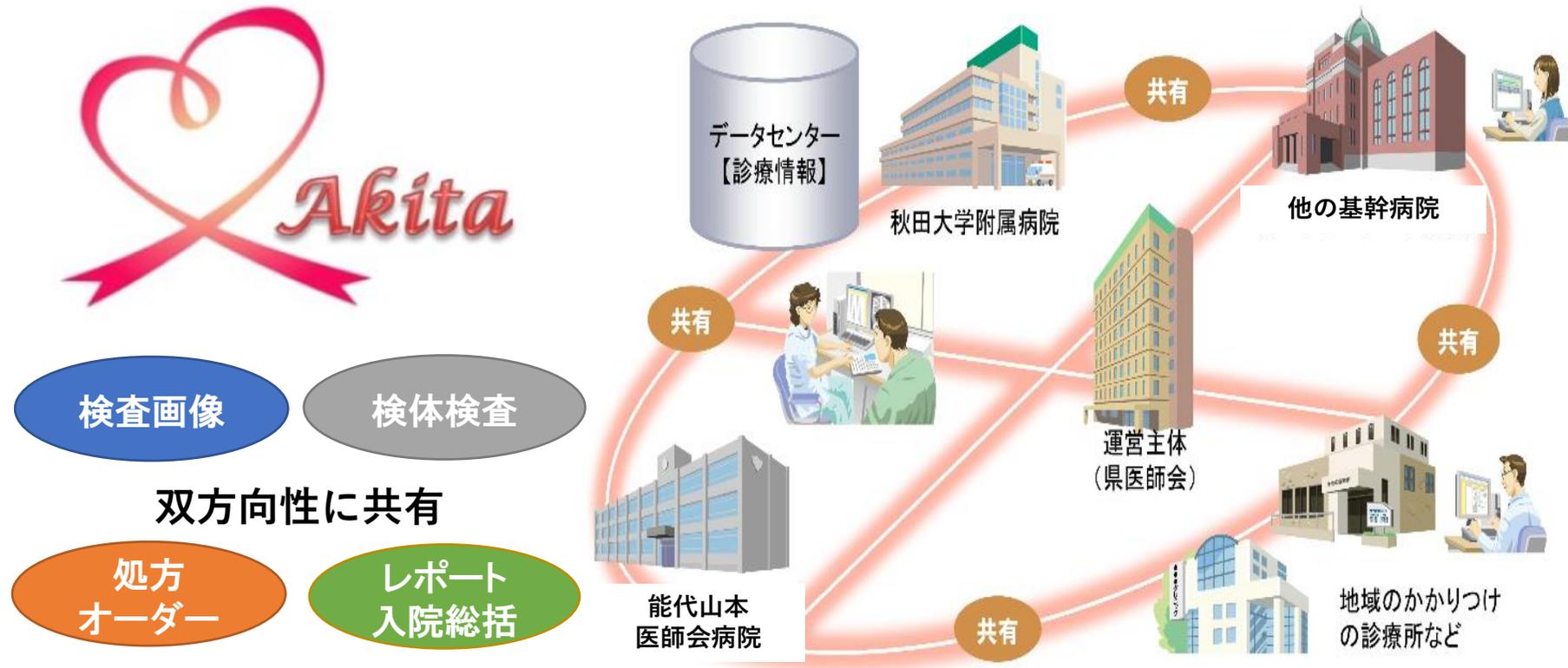
年度別紹介率



年度別逆紹介率



あきたハートフルネット（地域医療ネットワークシステム）



ICTにより地域医療連携を充実させ、かかりつけ医機能を支援

重複診療の防止や中核病院と診療所の機能分化の推進
救急医療時の診療情報取得
情報伝達が容易になり医師の負担軽減

能代市山本郡地域で当院（基幹病院）と診療所10施設で連携中

平成30年9月X日

当院に呼吸器外科医2名を派遣していた
秋田大学胸部外科より

「来年4月から呼吸器外科 医師を〇〇医療センター に移します。」

理由：呼吸器内科医のいる病院での
呼吸器外科診療が望ましい。

肺がん手術をしていない〇〇医療センター
にがん診療の集約化を狙った地域医療構
想の一環か。

当院の呼吸器外科は秋田県北の肺がん手
術を担い、年間4億円あまりの診療報酬を
得ており病院経営の上で危機的状況となる
ことが予想された。

能代厚生医療センター 体制充実

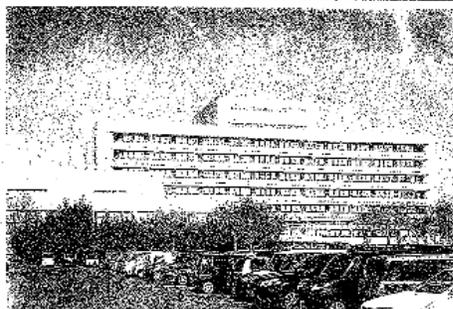
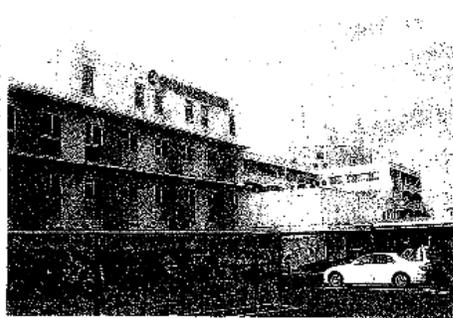
呼吸器科医 集約へ

秋大医局判断 医師会病院から2人

能代山本医師会病院（能代市松山）の呼吸器科
科医2人が来年4月から、能代厚生医療センター
（同市青島）に移ることになった。医師の派遣元
である秋田大胸部外科学講座の医局の判断。既に
呼吸器内科がある厚生医療センターに集約するこ
とで、治療体制の充実を図る狙いがある。ただ、
医師会病院は「減収になり、経営が厳しくなる」
と頭を抱えている。

呼吸器外科医2人の人事
については、今日（10日）能
代市で開かれた直の地域医
療推進協議会会議で、医師会
病院の幹部が明らかにし
た。
医師会病院によれば、呼
吸器外科は2006年から、呼
吸器2人体制で、1白平均
の外来患者は約18人、入院
患者は約15人。医師が不在
になった場合、呼吸器外科
の降上を余儀なくされてい
る。秋大に対し時期を
先延ばししてほしいという
や、整形外科など「二一
別の病院に依頼しなけれ

医師会病院側は困惑



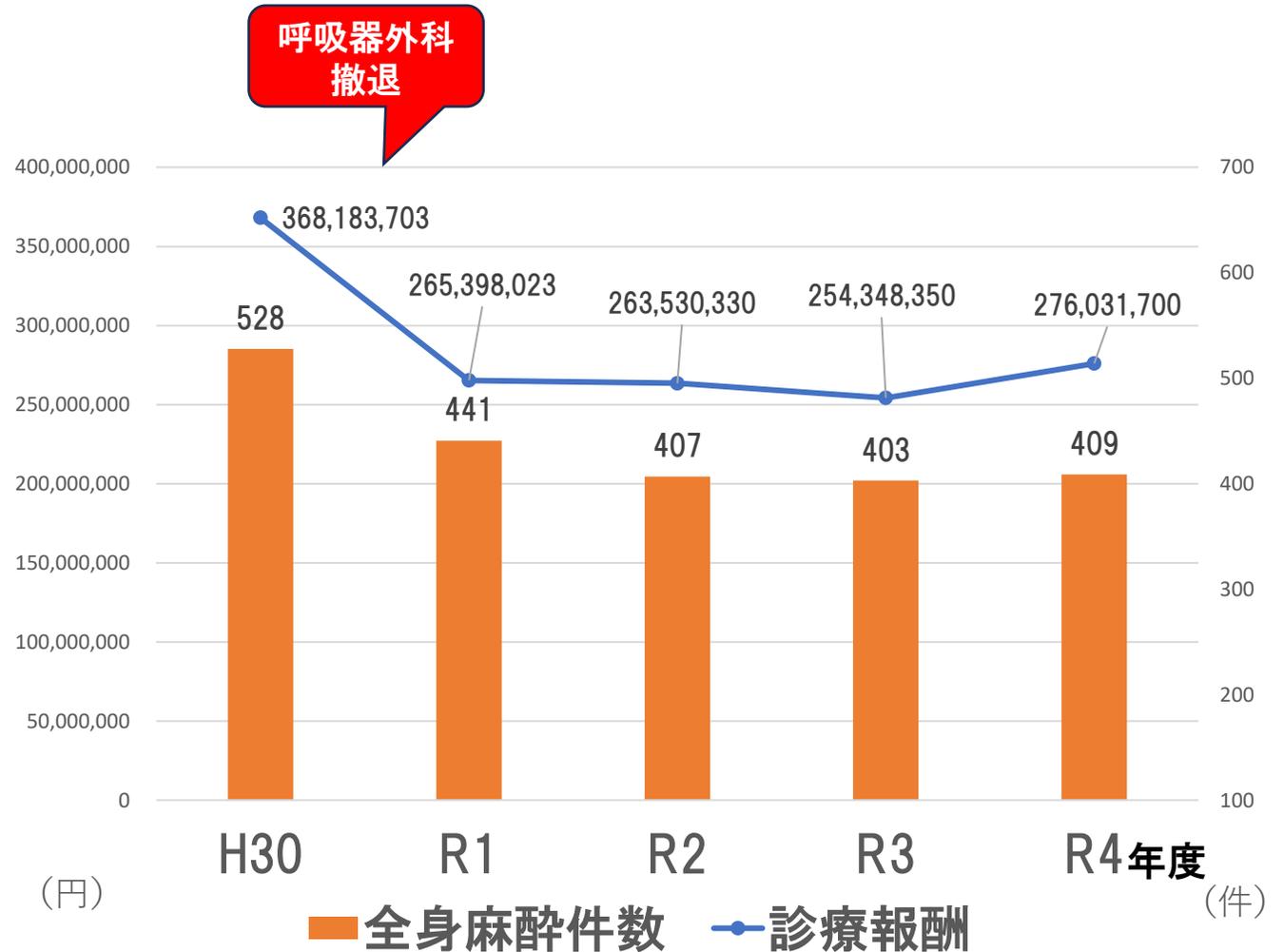
ならぬ。外科医2人の受
け入れに合わせ、呼吸器外
科を新設する方針。
今回の人事について、秋
田大大学院学術研究科胸
外科学講座の岡谷信弘教
授は「能代山本地域の肺が
ん患者が、進んでいる治
療を受けられるようになる
ためであり、地域として
プラスになる」と説明。セ
ンターの太田厚慶感病院長
は「肺がんの場合、治療は
複数の医師が関わらなくて
はならず、合併症対策も必
ず必要になる。チームで進め
る必要がある」と述べた。
能代厚生医療センターは
「呼吸器科医2人を能
代厚生医療センターに
移すことになった」

「感病院長」と話す。医師会病院からは「セン
ターをがん診療連携拠点病
院として1県の意向が反映
できないのは残念だが」
と語る。また、山本医師会
病院からは「医師会病院
から2人の派遣も、（太田
厚慶感病院長）との協議も
必要」と話す。

呼吸器外科撤退前後の 手術件数と手術・麻酔料比較

呼吸器外科撤退前のH30年度と比較して撤退後年間手術件数は90～120件減少

手術・麻酔料も年間1億円前後減少



当院で経営危機に対して取った対策

- ①非常勤医師の外来・検査を大学病院等に依頼し増強し、かかりつけ医からの紹介受け入れ体制を強化した。
- ②ベッド数を200床から197床に減らし、在宅療養支援病院と認定され訪問診療を開始し、外来の機能強化加算と特定疾患療養管理料を算定できるようにした。
- ③地域包括ケア病床16床を導入した。
- ④休止状態だった人間ドックをCT MRIを駆使してがんに特化した「土曜がんドック」として復活させた。

①②③はかかりつけ医機能支援にもつながる対策

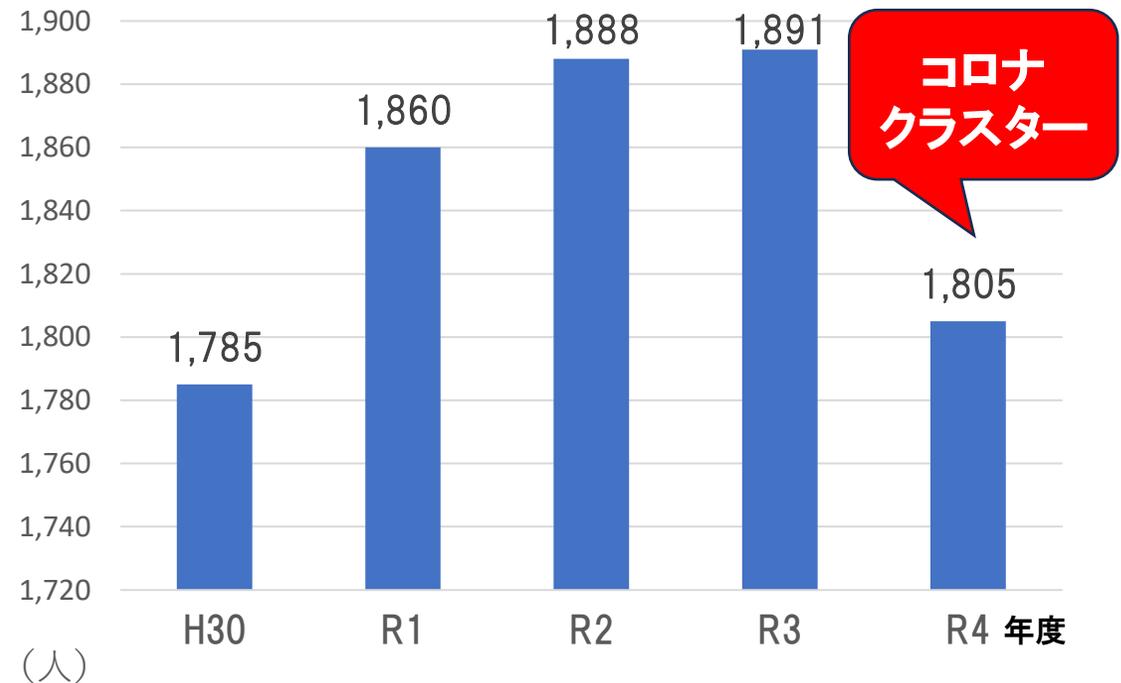
R1年度以降非常勤医師数を増強

整形外科外来週2回から4回へ
循環器内科外来を開設
消化器内科医内視鏡検査週2回から5回へ

R1年度以降は非常勤医師を延べ人数で
年間約100人増やし、かかりつけ医からの
紹介に対応した

R4年度はコロナクラスターにより3週間
非常勤医師の応援を受けられず減少

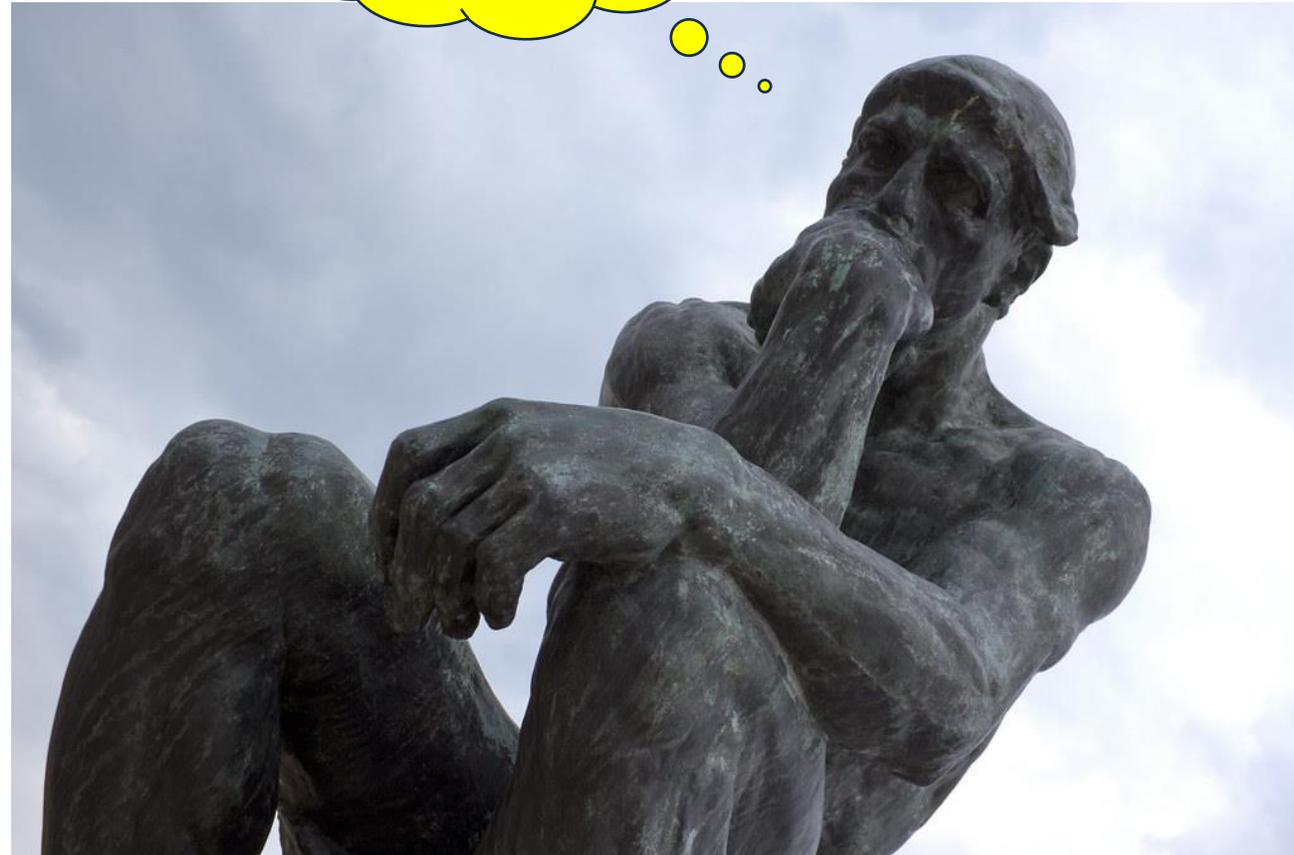
非常勤医師延べ人数



地域医療支援病院と在宅療養支援病院を 両立させる

- 地域医療支援病院は原則
200床以上 在宅療養支援
病院は200床未満が条件
- 診療科が市内他病院へ移
動するという危機的状況を
地元の県議会議員に訴え、
197床となっても地域医療
支援病院として県から認め
てもらえることになった

200床の壁

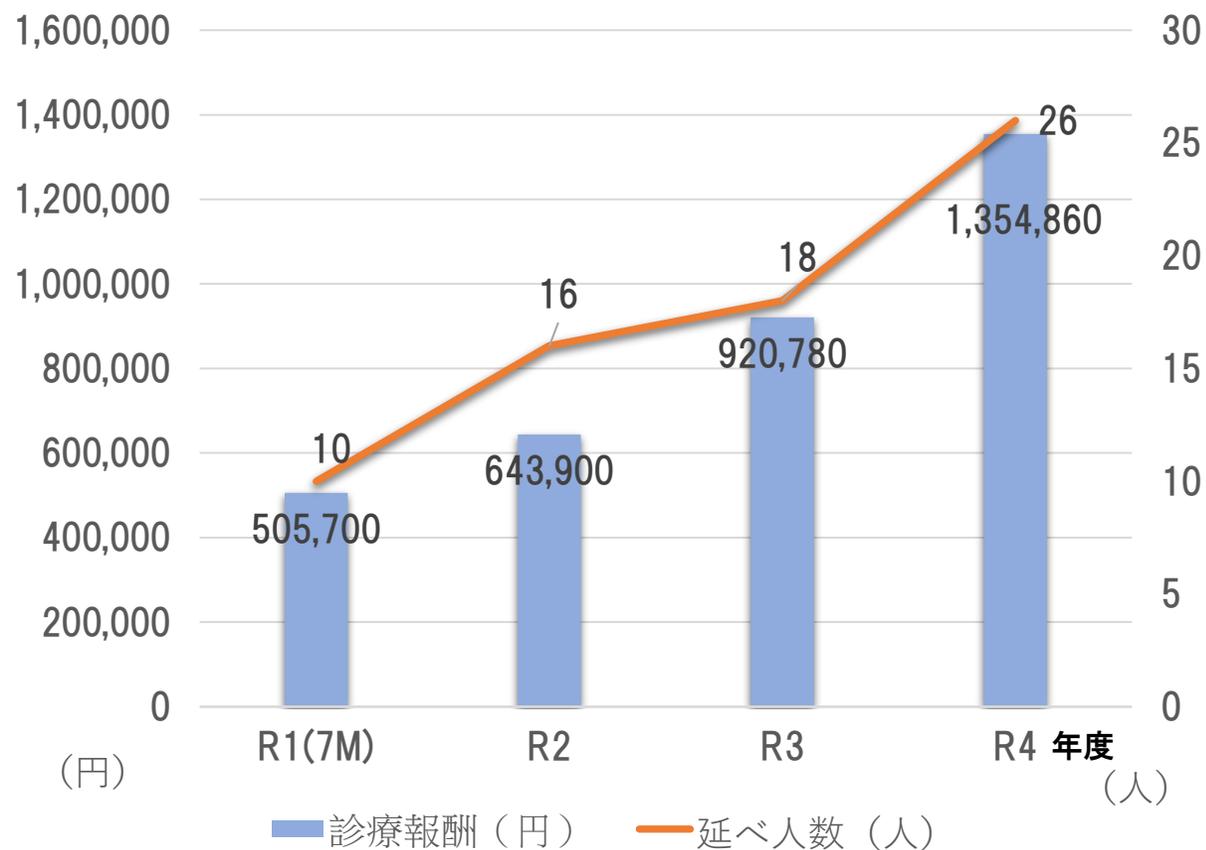


病床を197床に減らし在宅療養支援病院に

R1年9月より在宅療養支援病院に認定され訪問診療を開始し、24時間体制での在宅療養を開始した。対象患者は主にがんの終末を自宅で過ごしたい希望のある人とし、クリニックの訪問診療で扱いにくい医療用麻薬使用者が中心となった。

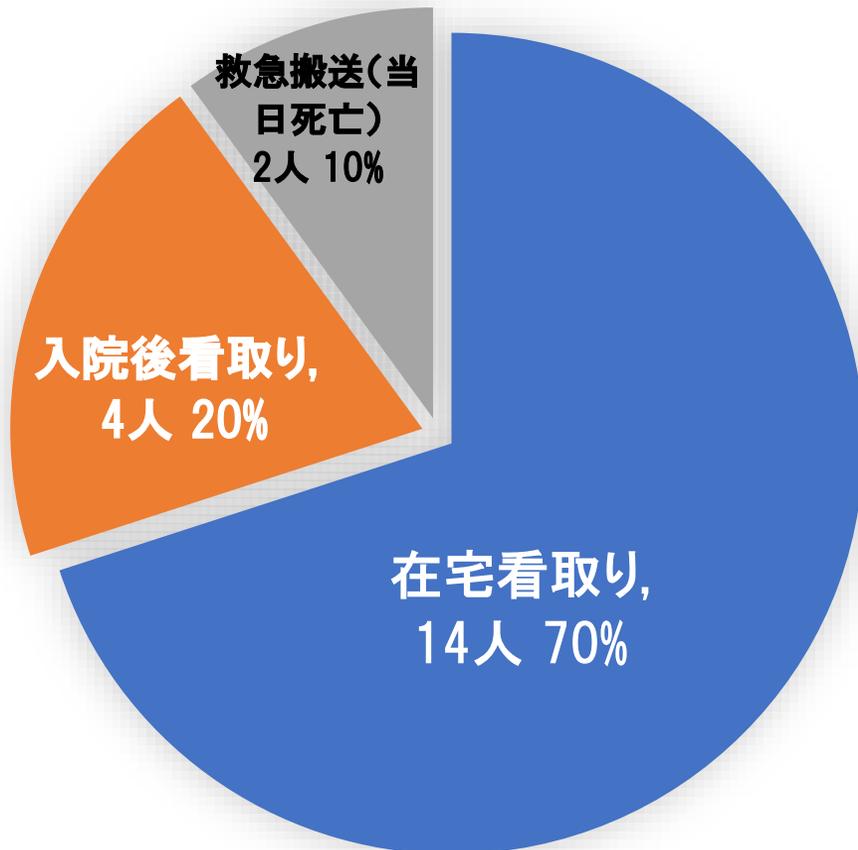
	延べ人数	在宅看取り	緊急往診
R1年度 (7ヶ月)	10	2	2
R2年度	16	4	5
R3年度	18	4	4
R4年度	26	3	6

在宅時医学総合管理料+加算



訪問診療を施行した患者さん21人の転帰

男 8人 女 13人 平均年齢 75.6歳 (R1.11月～R4.6月)
在宅日数 1日～4ヶ月 継続中1名(8ヶ月 くも膜下出血)
疾患 がん 17人 がん以外 4人



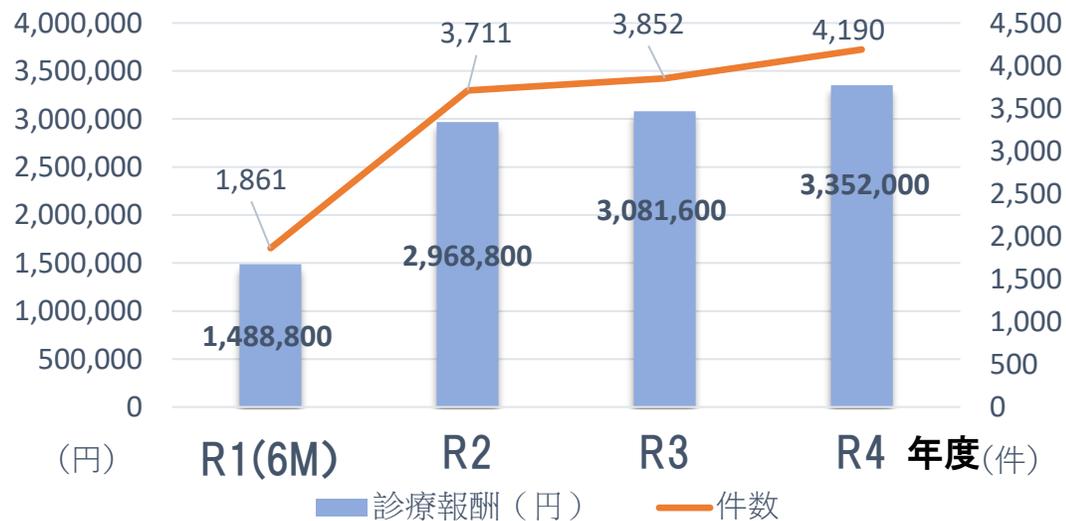
在宅療養支援病院として訪問看護ステーションと連携して、特に自宅で終末期を過ごしたいがん患者さんに対応し喜んでいただいている。

病院主治医がそのまま訪問診療を受け持ち、休日夜間は当番医が往診し24時間体制で在宅療養を支えている。

病床を197床に減らし機能強化加算と特定疾患療養管理料を新たに算定

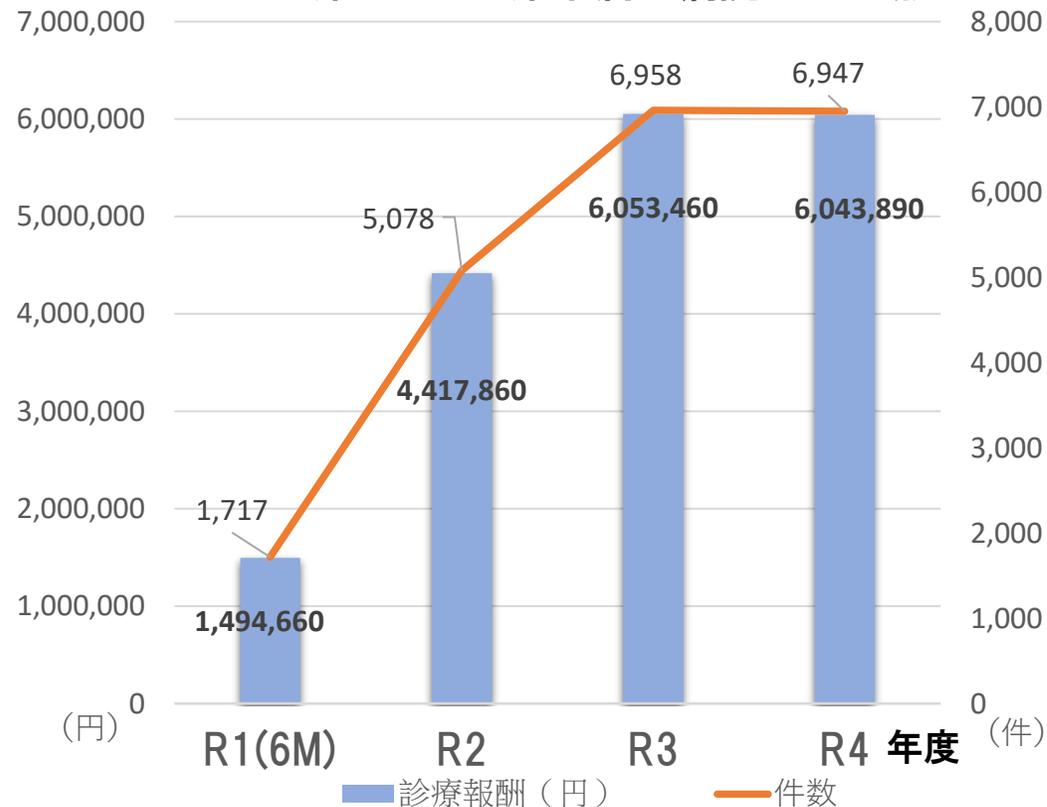
機能強化加算

外来初診時80点
在宅時医学総合管理料を届け出ることにより算定可能



特定疾患療養管理料

外来で月2回まで算定
100床以上200床未満の病院では87点

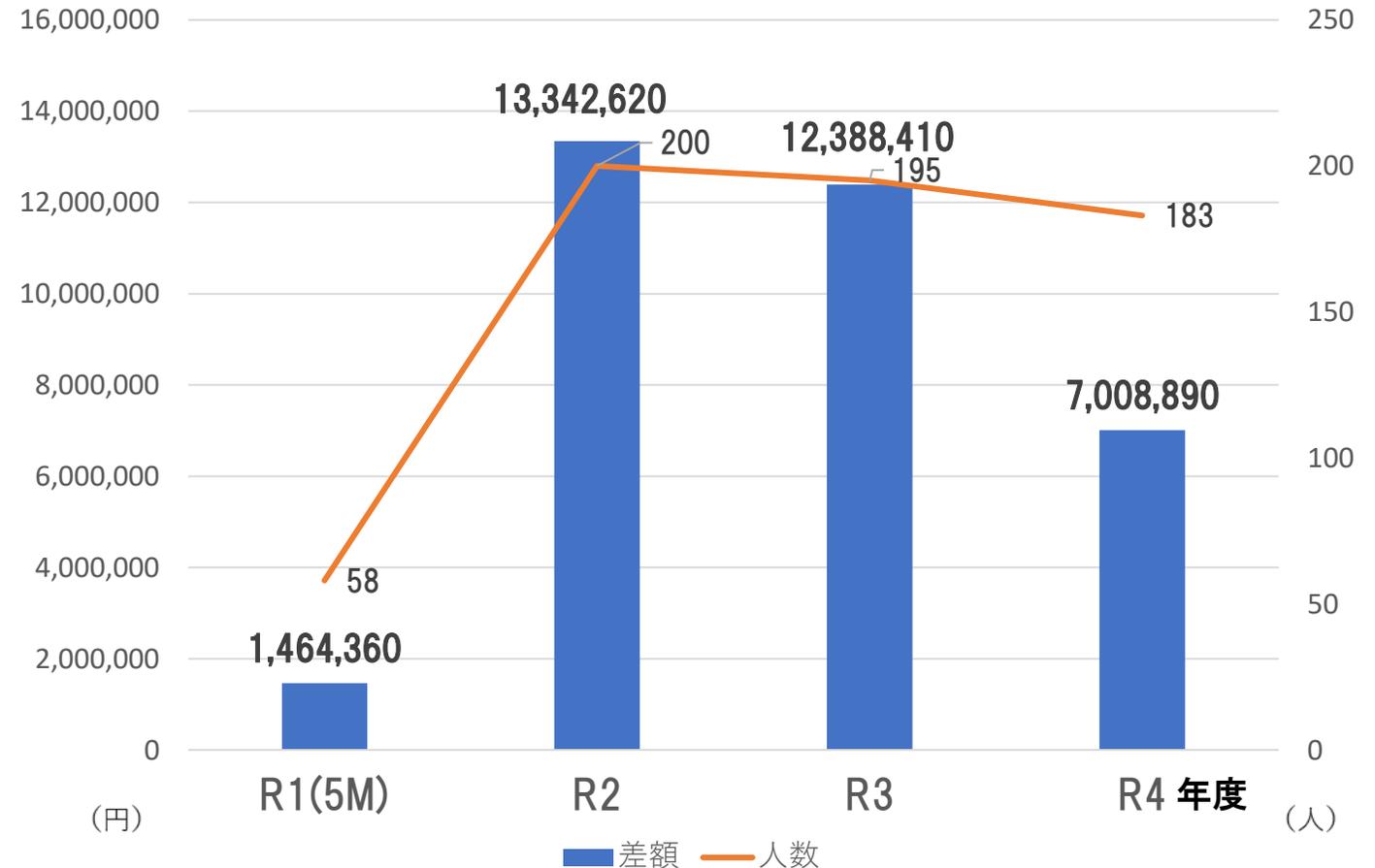


地域包括ケア病床16床の運用によりDPC/出来高入院より診療報酬が増額される

R1年11月より地域包括ケア病床16床を運用し、急性期病床からのポストアキュート患者の在宅復帰までの受け入れと圧迫骨折などのサブアキュート患者をダイレクト入院で受け入れた。クリニックが訪問診療している患者のレスパイト入院にも対応した。

DPC/出来高入院と比較し年間1200万円程度の増収となった。令和4年度は入退院支援1をとれていないため入院管理料が90/100に減額された影響あり。

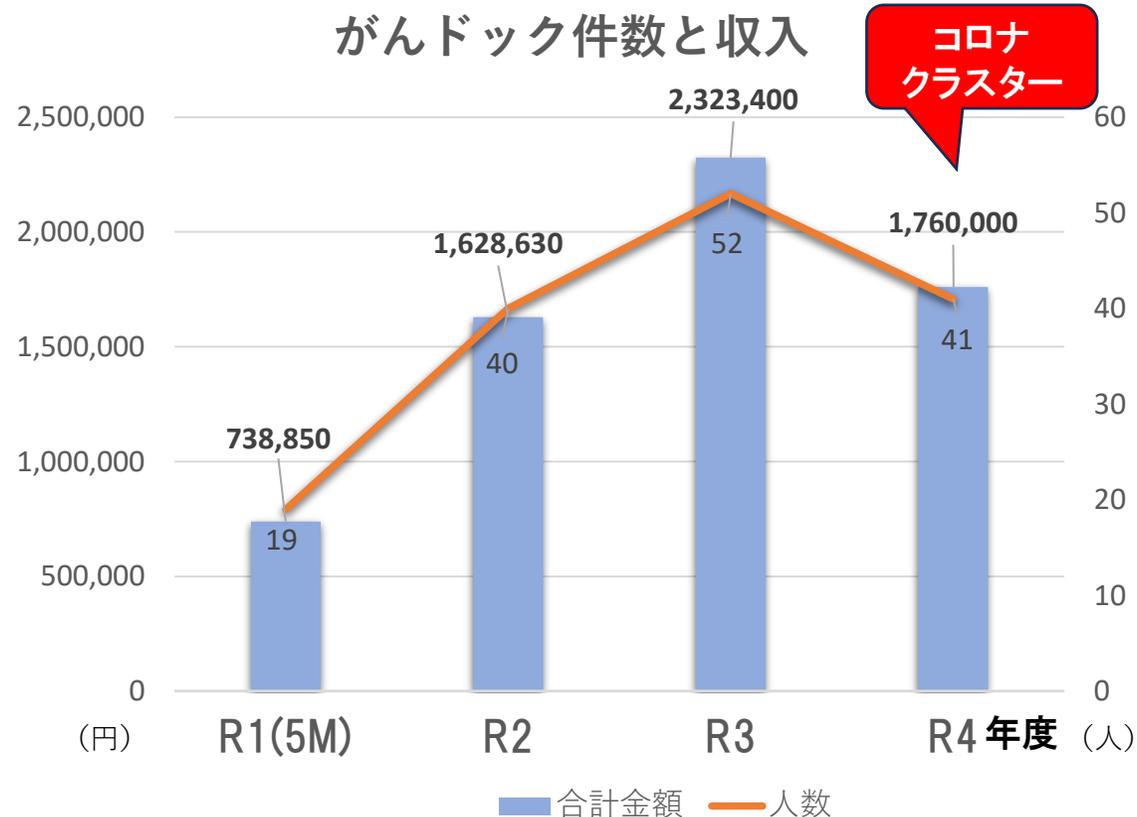
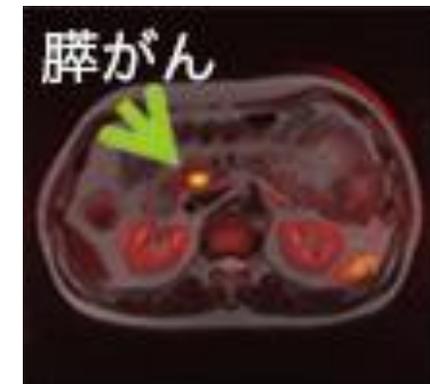
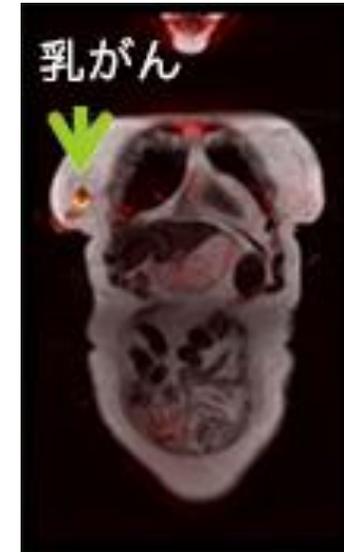
DPC/出来高入院料と
地ケア入院管理料年度別差額比較



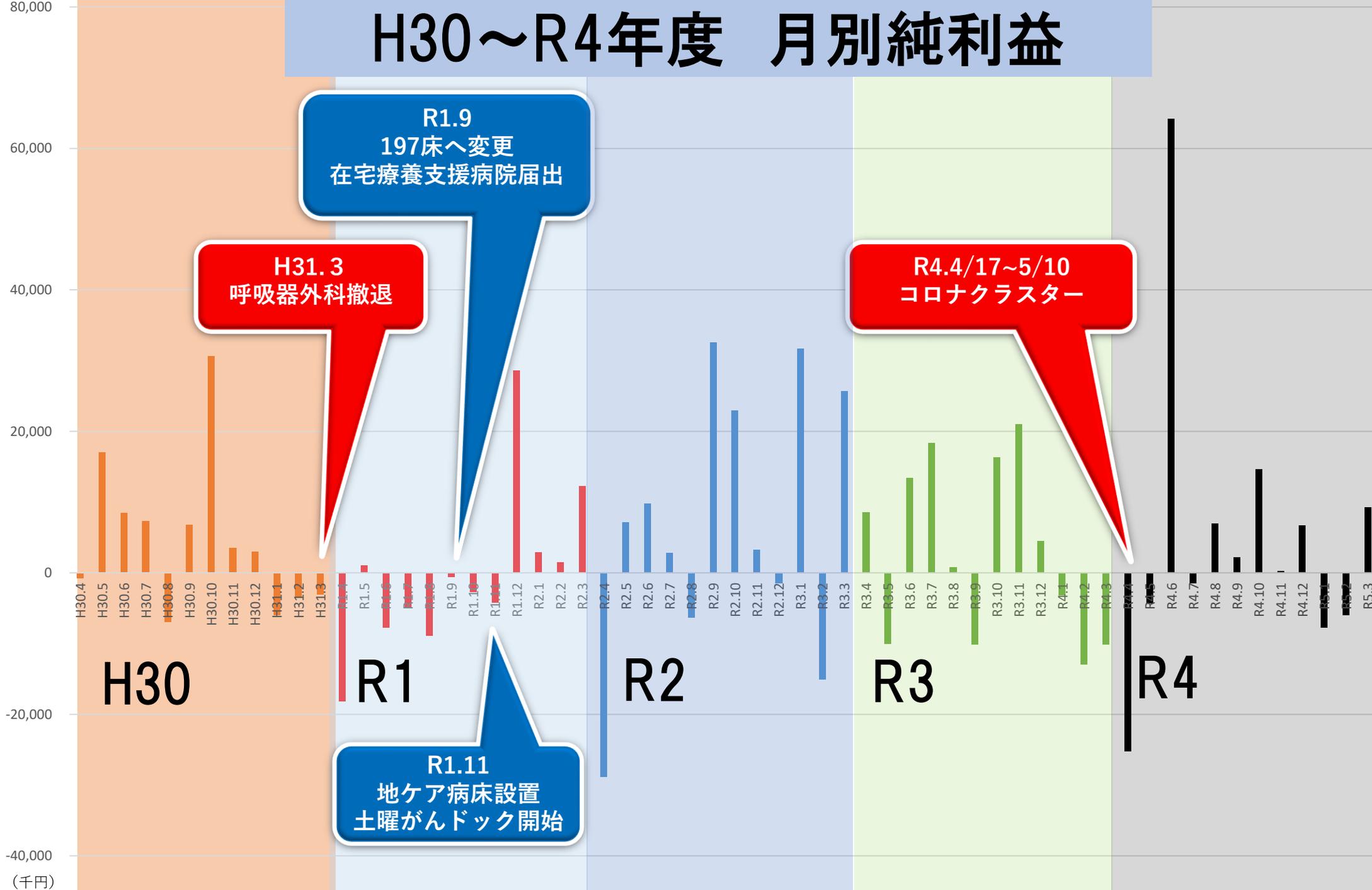
土曜がんドック

CT、MRI 採血採尿便潜血を組み合わせたがんに特化したドックを土曜日に行い、医師が結果を説明し必要な人はさらなる検査につなげる。
累計152人中46人が外来受診、5人にがん発見。

MRI 拡散強調画像を加工し癌の部位を明瞭に描出

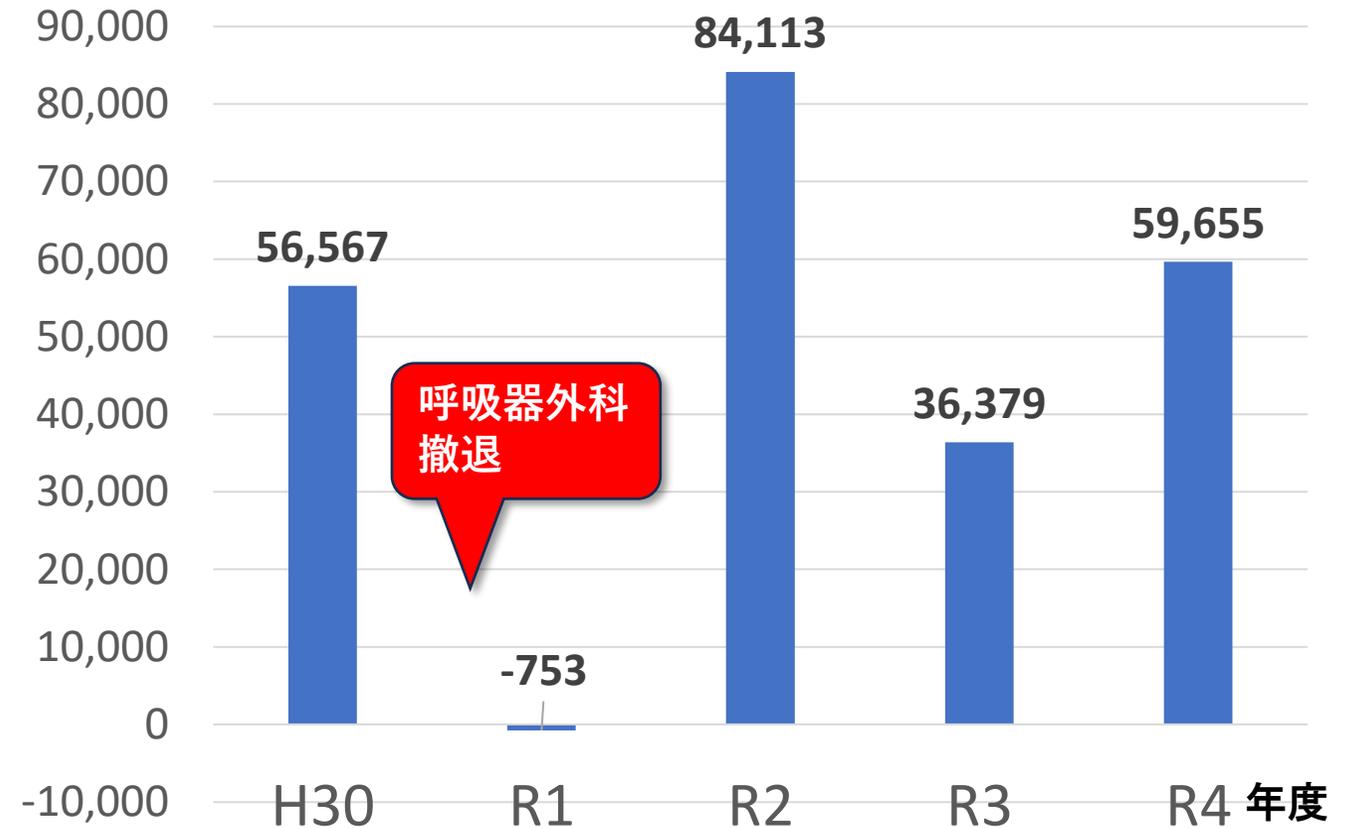


H30～R4年度 月別純利益



H30～R4年度純利益

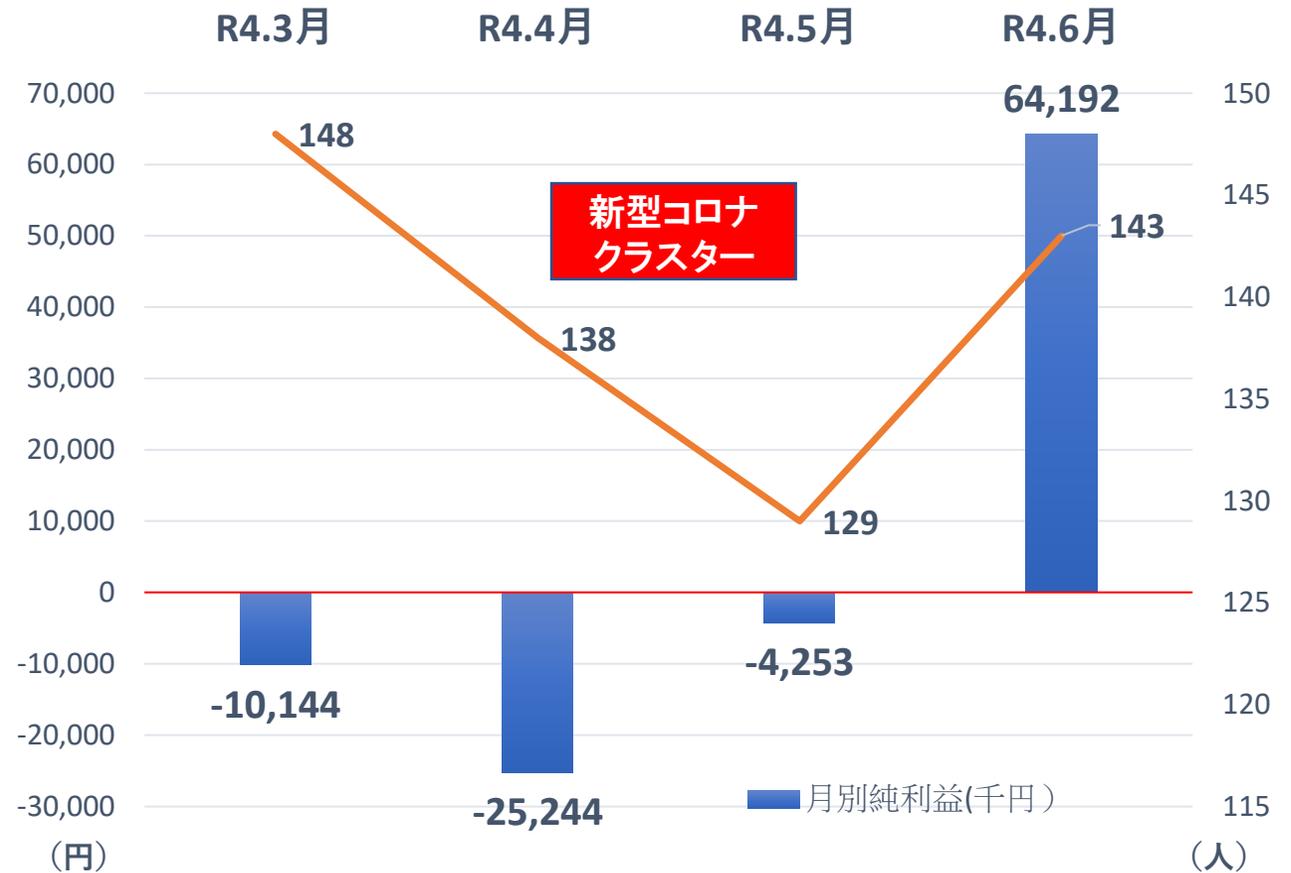
H30年度末呼吸器外科の撤退があり、R1年度純利益は低下したが、様々な対策を講じることにより75万円の赤字にとどまり、R2年度以降は黒字化した。



単位：千円

クラスター発生と月別純利益、入院患者数

R4年 4/18～5/5 新型コロナ
クラスターの発生により新規入
院、外来診療、手術を19日間休
止する。累計54人が感染した
(職員27名、患者27名)。
月別1日平均入院患者は129人
まで減少し、月別純利益は大き
く赤字となったが、約6000万円
の補助金を得て回復した。



新型コロナウイルス54人



まとめ

- 当院は地域医療支援病院と認定されることにより、かかりつけ医機能を支援しながら経営基盤を安定させてきた。
- 呼吸器外科撤退による経営危機に直面し、危機感を持って様々な対策を講じた結果、撤退後年度は赤字となったが数十万円規模ににとどまり、翌年からは黒字化した。
- コロナクラスター発生による減収も大きかったが、コロナ患者を入院で診たことに対する補助金を得て黒字収支となった。
- 職員がモチベーションを持ち一丸となって危機的状況に対応したことで、経営危機を乗り越えることができたと考える。