

事例6 地域連携による経営の安定

医療法人社団和乃会 小倉病院

【要約】

東京都世田谷区の小倉病院では、地域連携に積極的に取り組むことによって、収益の安定化を図っている。特に24時間体制の救急医療を提供することで、地域において「いざというときに頼りになる存在」となっている。また、ITを連携のツールとして活用し、患者や連携先のニーズに応じて迅速にフィードバックすることを強みにしている。今後は、患者やスタッフの密接なコミュニケーションを保ちつつ、施設の拡充を図っていくことが課題といえよう。

Keyword：二次救急病院、ITを活用した地域連携、世田谷区若手医師の会
(詳細は「医療施設経営ハンドブック」に記載)

プロフィール

所在地 東京都世田谷区



病床数 97床

診療科 内科、外科、整形外科、脳神経外科、産婦人科、泌尿器科、人間ドック

職員数(常勤換算後の人数)

医師13人、看護職員41人、ヘルパー16人、薬剤師2人、検査技師2人、リハビリテーション・スタッフ2人、管理栄養士1人、放射線技師3人、事務15人

関連施設 訪問看護ステーションなかまち(職員3人)

その他
・病室：集中治療回復室、一般病室(7人、4人、3人、2人部屋)、個室、特別室、産婦人科病室
・検査：MRI、超音波診断装置、CT及び血管造影撮影装

置、デジタル脳波計、誘発電位筋電図計、平衡機能検査装置、CR（エックス線デジタル映像化処理装置）消化器及び気管支電子スコープ、集中患者監視装置、人工呼吸器、全身麻酔装置、血液・生化学検査装置 等

沿革

昭和 30 年 9 月	世田谷区上野毛に小倉産婦人科医院を開設
昭和 32 年 8 月	小倉病院開設
昭和 37 年 11 月	東京オリンピック道路整備のため現在の世田谷区中町に移転、病床数 21 床にて新築
昭和 40 年 11 月	80 床に増床
昭和 61 年 9 月	106 床に増床
平成 8 年 10 月	医療法人社団和乃会小倉病院とし個人病院から法人へ
平成 13 年 8 月	97 床に減床
平成 14 年 3 月	インターネットによる地域医療連携ツール・メディメール運用開始

1. 小倉病院の選択と戦略～ITを用いた地域連携

同院は、地域連携によって経営の危機から立ち直り、開業医・診療所の信頼できる後方病院としてその存在をアピールしている。特にITを用いた連携のツールによって、患者や連携先のニーズに応じて迅速にフィードバックすることを強みにしている。

(1) 地域連携による経営改善

同院は、現院長が就任する以前は、大変厳しい経営状態にあったという。5年前に現院長が就任してからは、個人的な経営体制から近代的な体制へ移行するなど、さまざまな変革を成し遂げ、経営改善を図ってきた。

その経営改善過程で、病院全体としては救急医療によってそれなりの収入があるものの、地域の診療所との連携が非常に少ないことが判明した。実際、紹介件数は年間を通して60件くらいしかなかった。救急医療は季節やその他の要因で患者数に変動があり、安定した収入を得ることができない。経営を安定させるためにも、紹介率を上げることは必須であった。

同院のある世田谷区では周辺に、大学から移ってきたばかりの開業医が多く、MRI等の高額医療機器を有し、いざという時に入院できる急性期病院との地域連携を望

んでいる開業医が多くいた。特に、新しく在宅医療に取り組もうとしている診療所や慢性期を中心に行っている病院では、地域に頼りになる急性期病院を必要としていた。そこで同院では開業医や他の病院とのネットワーク作りに積極的に取り組み始め、「世田谷区若手医師の会」等にも積極的に関わるようにしてきた。現在では、現院長就任当時の10倍以上にあたる1か月75件もの紹介があり、昨年度と比較しても16件と大きく紹介件数を伸ばしている。これは、地域からの信頼の現れといえよう。

(2) ITを用いた連携システムの運用

紹介率を上げていくためには、MRIやCT等の高額医療機器を効率的に活用していくことも欠かせない。同院では、平成10年11月に、画像サーバーシステムを運用し、連携する医療機関がインターネットを通じて、紹介した患者のMRI画像を閲覧できるシステムを構築した。

同病院では平成10年4月に0.5TのMRIに入れ替えたのを機に、画像サーバーシステム導入のための準備を始めた。同じ年に病院の改装工事を行っているため、その際に配線設備や、各部署にコンピュータを設置するなどのインフラを整えていたという。地域医療に貢献するための画像サーバーシステム導入であったが、同時に、人件費の削減や画像データの保存管理を簡略化することも目的としていた。画像データは膨大な量になり、その保存スペースを確保するだけでも大変なものである。

実際のシステムの運用にあたっては、同院側にて、撮影したMRI、CT、CRの画像はサーバーに自動的に転送される仕組みになっており、内視鏡及び病理標本の写真は各スタッフがサーバーに入れる。この時点で同院内のパソコンからはもちろん、連携医療機関のパソコンからも、画像データを参照することができる。同院のホームページを立ち上げ、ユーザーIDとパスワードを入力して、紹介患者の画像データを閲覧することができる。

(3) 世田谷区若手医師の会について

同院や他の先進的な病院の医師が多く所属する世田谷区若手医師の会は、30代から40代の若手医師のコミュニケーションの場をつくることで、医療のレベルの向上を目指し、ひいてはそれを患者に還元することを目的としたものである。平成6年の設立以来、多くの世田谷区内、またはその他の地域の若手開業医が集い、情報のネットワークを広げている。現在、会員は95名である。

具体的な活動内容としては、講師を招いての講演会やオープンクリニック（会員ク

リニックの見学)、インターネット上での医療情報提供などがある。オープンクリニックは、会員のクリニックを見学することでそれぞれのクリニックの特徴を知り、臨床ノウハウを共有することを目的に始められた。平成7年に開始されて以来、現在まで数多く実施されている。

また、コンピュータ研究会(医師会内に設置)、在宅医療研究会、世田谷神経疾患研究会、医業経営研究会、漢方処方研究会などの学会において、活発な議論がなされている。

2. 今後の課題

(1) 小倉病院の目指すところ

地域に密着した医療機関においては、熟練したスタッフが専門かつ高度な医療を24時間体制でより身近なものとして患者に提供することが求められている。したがって同院では、

- ・最新の検査機器を揃えること
- ・熟練したスタッフによる専門かつ高度な医療を提供すること
- ・救急患者を断らないこと
- ・在宅診療をサポートすること
- ・診療所の後方病院としての役割を果たすこと
- ・近隣の大学病院とも連携を保ち即時に対応すること

のことを常に心がけ、今後もこれを目標に経営を進めていくとのことである。

(2) 最適規模の模索

同院では、2002年11月に、東京都に対して一般病床169床への増床許可申請を行い、受理された。今後も地域連携において頼れる一般急性期病院として機能するために、更なる施設拡充を予定している。

しかし、将来的に200床前後までは規模を拡大する意思はあるものの、それ以上には拡大する意思はない。これは、院長やスタッフが「患者と病院のスタッフがお互いに顔と名前が一致する」ことが可能な病床規模の限界であると考えているからである。顔と名前が一致しなければ、患者は安心して治療を受けることができない、患者とスタッフが十分なコミュニケーションをとることができず信頼関係を築くことができない、患者の取り違えといった医療ミスが起こる危険性が増大するといったデメリット

が生じると考えているからである。

患者やスタッフとの密接にコミュニケーションがとれる規模を保ちながらも、地域連携の核となる急性期病院として十分な機能を備えていくことが、今後の課題といえよう。