病院経営羅針盤 第15巻　第261号　2024年9月1日発行(毎月1・15日発行)平成22年11月17日　第3種郵便物認可

病院トップマネジメントのための

病院経営羅針盤

2024 9/1

特集1

人手不足とコスト上昇に挑む病院給食のこれから

●病院給食の未来を見据え、持続可能なモデルを構築する
公益財団法人慈愛会　高野正樹 ほか

●セントラルキッチン導入を法人全体で取り組み
スケールメリットを生み出してゆく
医療法人光生会 赤岩病院　鈴木裕子

●病院給食問題解決の一方法　―セントラルキッチン(CK)―
一般社団法人日本医療福祉セントラルキッチン協会　楠見五郎

特集2

2030年以降を見据えた変革の必要性

～経営改善の現場から思うこと～

●株式会社日本経営　瀧川歩人

インタビュー

医療法人社団聖仁会 横浜甦生病院（神奈川県） 澤田　傑 病院長に聞く

●緩和ケアを強みに地域住民にかけがえのない医療を

産労総合研究所
附属 医療経営情報研究所

緩和ケアを強みに 地域住民にかけがえのない医療を

医療法人社団聖仁会 横浜甦生病院（神奈川県） 澤田　傑 病院長

高齢化の進行とともに、地域密着型医療の重要性が増しています。その中で、横浜甦生病院は緩和ケアを強みとしながら、長年にわたり地域に根ざした医療を提供し続けてきました。慢性期医療の提供から地域住民への幅広いサポートを行う経営について、その取り組みや今後の展望を澤田院長にお聞きしました。

高齢者に慢性期医療を幅広く提供

横浜甦生病院は1968年、横浜市西部の瀬谷区に「瀬谷中央診療所」として設立された。長年急性期医療に注力していたが、現在は一般39床、療養30床、緩和ケア12床の計81床を備え、慢性期を中心に地域密着型医療を提供している。

瀬谷区は、横浜市18区の中でも特に高齢化が進む地域であり、2025年には高齢化率が29.3％に達すると見込まれている。人口約12万人に対して同区には病院が少なく、病院への高齢者医療への期待は高い。

その瀬谷区内の役割について、澤田院長は「肺炎や尿路感染症などで入院が必要な方、また老衰、認知症、終末期にある方も含めて受け入れています。地域密着型病院なので、発熱外来もずっと継続しており、何かあればすぐにかかることのできる病院と認識されていると思います」と話す。

入院では消化器外科出身の澤田院長の専門性を生かし、憩室炎治療や大腸内視鏡検査後、下肢静脈瘤の術後などの対応も多い。夜間・休日の救急外来は行わないが、かかりつけ患者や連携施設の入所者の緊急入院は24時間受け入れている。入院患者の多くは80歳以上であり、高齢者の医療ニーズに幅広く対応し、何かあればすぐに受診できるかかりつけ病院として認知され地域医療に貢献している。

県内で２番目に歴史ある緩和ケアを強み

同院の診療において特に強みとするのが、歴史のある緩和ケアである。1996年、県内で２番目となる緩和ケア病棟を立ち上げ、連携する病院から「緩和ケアの老舗」として認知されている（写真１）。

瀬谷区に隣接する大和市には緩和ケア病棟を有する病院がなく、大和市からの患者も多い。神奈川県西部や東京都からの来院も珍しくないそうだ。

「瀬谷区に住む方が、遠方に住むご両親の転院先として当院を選ぶケースもあります」と対象範囲は広い。

診療においては、がん患者に血液透析を行っていることが特色である。院内で透析患者を看ることができ、緩和ケア目的の透

析も行っている（写真２）。また、心不全や腎不全、COPD、肝硬変など、がん以外の患者も受け入れており、麻薬による苦痛緩和、腹水穿刺、CART（腹水濾過濃縮再静注法）などの侵襲処置も緩和ケア病棟にて行っている。

そのほか、在宅にて看取り方向であった患者の家族が疲弊した場合には、レスパイトのように入院対応するケースもある。病棟全体でみると、退院する患者は少なく、緩和ケア病棟で看取るか、療養病棟に移る、あるいは他施設に転院するケースが多いという。

「末期がんの患者様でも、家族が家でみることができない方、または１人暮らしの方の受け皿としての役割もあります。当院の緩和ケア病棟では、入院が長期化した場合でも、特に日数制限を設けず過ごしていただけるという特色があります」

がん以外の疾患や幅広い目的での入院にも対応し、地域の受け皿となっている。

緩和ケア病棟は同院の特長

広く患者を受け入れる同院の緩和ケアは、経営にも貢献している。

「昨今、緩和ケア病棟を持つ病院は増えてきていますが、当院の特長の一つとなっています。横浜甦生病院＝緩和ケアとして広く知られているおかげで、がん患者様だけでなく、がんに関連する疾患の検査目的で来院する方もいます。高齢の方にとっては、将来がんになったら当院に入院できるよう、元気なうちから受診しておこうと思っていただけるという宣伝効果もあると思います」

医療法人社団聖仁会 横浜甦生病院
澤田　傑 病院長

多くの来院患者により緩和ケア病棟の稼働は安定し、常時100％で推移している。緩和ケア病棟の収益は、同院において経営の柱の１つとなっている。

「当院は高齢の方にとって、何か困ったことがあればすぐに受診できる病院です。加えて、緩和ケア病棟があることで、地域の方から『最後まで診てもらえる安心』を感じていただいているのではないかと思います」とその効果を説明する。

ただし、安定した稼働や地域からの信頼は、一朝一夕で得られるものではない。緩和ケア病棟の運営における一番の課題は、スタッフの確保と教育だという。同院では、副院長が緩和ケア病棟長を兼任し、日本透析医学会専門医として血液透析を含めた緩和ケア診療を担う。現在の看護部長は、緩

写真１　緩和ケア病棟

写真２　透析機器の作動状態の確認

和ケア認定看護師であり、緩和ケア病棟の師長を歴任し、診療現場の事情に精通している。

「ローマは一日にしてならず、というのは病棟も同じです。約30年の長い歴史の中で、全員でつくりあげてきたものだと思っています」

さらに同院の常勤医は全員20年以上の経験があり、他科で入院したとしても、各医師が連携し緩和ケアを提供できる体制がある。

地域連携も充実しており、在宅への訪問診療を専門とする近くのクリニックや内科診療所などとも太い連携があり、緊急時の入院に対応する後方支援病院の役割を果たしている。この場所で「60年近くの歴史あ

写真３　内視鏡システムと内視鏡関連機器

る病院」との認知から、近隣エリアの病院からの紹介も多く、近隣含めた病院同士の地域連携も良好だそうだ。

かかりつけ病院として外来・健診・訪問診療も充実

伝統の緩和ケアを強みとしながら、かかりつけ病院として外来診療も充実させている。内科を中心としながら、耳鼻咽喉科、外科、整形外科、皮膚科、形成外科を診療する。その中で、近年特に強みとなっているのが形成外科である。

形成外科では、週２日の外来で年間約400件の手術を行っている。主に色素性母斑や尋常性疣贅、アテロームなどの良性の皮膚腫瘍を対象とし、地域にも経営にも大きく貢献しているそうだ。澤田院長の専門である内視鏡検査では、消化器がんの早期発見につながっているほか、小さなポリープはその場でコールドポリペクトミーを行う（写真３）。また、澤田院長のもう１つの専門分野である下肢静脈瘤診療にも力を入れている（写真４）。

横浜市の特定健診、各種がん検診、もの忘れ検診など、予防医療にも取り組む。

「横浜市は、全国の自治体と比べて健診受診率が著しく低い現状があります。当院には市からの協力要請もあるなか、地域の予防医療の一端を担う意味で鋭意取り組んでいます」

近年は、内視鏡検査を行うクリニックも増えたため、同院での受診件数は大きく増加していないものの、上部消化管造影検査へのニーズは依然高いそうだ（写真５）。

「数は多くありませんが、苦しいから胃カメラはしたくない、という方が一定数います。バリウム検査は病院でなければできないため、そういった方の受け皿になっています」

そのほか、連携する施設や在宅への訪問

写真４　下肢静脈瘤診療に欠かせない超音波診断装置

診療も行い、施設入所者や在宅療養する患者のかかりつけ病院としての役割も果たす。現在、地域の介護老人保健施設やグループホームなどと提携し、そのすべての入所者に訪問診療を行っている。計300人の入所者に往診しており、病院収益の大きなウエイトを占めるそうだ。外来と健診、訪問診療への取り組みが、施設入所者を含めた地域住民への地域密着型医療につながっているのだ。

より高い医療サービス実現のために

明確な強みを持ち、連携を強化しながら地域に根ざした医療を提供してきた結果、入院においても安定した稼働率を維持している。緩和ケア病棟と療養病棟は満床で、待機患者を一般病棟で受け入れ、退院支援の介入により退院、転院を促進させ、当該病棟が空床となれば直ちにそれぞれの病棟へ転棟する体制をとっている。待機患者が過剰にならないよう、院内のベッドコントロール委員会で転棟の流れの調整も行うことで、病院全体の稼働率も安定している。

新型コロナワクチンの接種や発熱患者の受け入れを積極的に行っていることにより、地元の患者からの認知度も一層高まった。そのままかかりつけの病院として、継続して通院するケースも多いという。

これらの取り組みの結果、ここ10年ほど黒字を維持できており、収支自体は好調といえるが、人材確保には頭を悩ませているそうだ。

「常勤医は病棟と外来を診ながら、併せて訪問診療も行っています。来院患者様が増えている状況もあり、質の高い診療を提供していくためには、充実したマンパワーが求められています。マンパワーを確保することで、より質の高い医療サービスの提供が実現できるようになる」と現状を話す。

リクルートにつなげる取り組みとして、2019年から聖マリアンナ医科大学病院の臨床研修病院となり、研修医の受け入れをスタートした。ただし、まだ種まきの段階であり、実際に医師の応募が期待できるまでには、あと５年ほど必要だという。

「地域内では他の医療介護・在宅系サービスの施設建設が進み、在宅での診療を希望する患者様も増えてきています。今後、新しい患者獲得に向けた運営方針の検討も含め、課題は山積みだ」と胸中を話す。

今後もかけがえのない医療を

安定した経営を維持しながらも、いろいろな課題を抱える同院は、今後大きな診療方針転換を考えている。

「コロナ禍により在宅看取りが増加し、病院に入院するケースが減少しています。その中で今後求められるのは、自法人で在宅部門を構え、緩和ケアが必要な患者様の自宅や入所施設に訪問診療し、調子が悪くなれば入院し、元気になればまた退院して地域で暮らす、いわゆる循環型の医療だと考えます」と経営の持論を語る。

同院には今後大きな経営判断が迫っているが、その軸は法人理念の「患者さま一人ひとりのかけがえのない人生の支えとなれるように人にやさしい医療・看護・介護を実践します」という方針があり、決して揺るがない。

写真５　上部消化管造影検査装置

「当院は今も実際に、患者様のためにかけがえのない医療をしっかり提供できていると自負しています。われわれはこのスタイルを貫きながら、県の地域医療構想を鑑み、粛々と今までどおり地域に密着した医療を提供していきたいと考えています」

60年近くにわたり瀬谷区の地域医療を担ってきた同院は、その揺るがない理念を掲げ、これからも地域に貢献する病院を目指し続ける。

病院概要

名　　称	医療法人社団聖仁会 横浜甦生病院
所 在 地	神奈川県横浜市瀬谷区瀬谷４丁目30番30号
電　　話	045-302-5001
病 院 長	澤田　傑
病 床 数	81床（一般39床、療養30床、緩和ケア12床）
関連施設	白井聖仁会病院、我孫子聖仁会病院、栄聖仁会病院、ふさ聖仁会クリニック　など