

『アドミニストレーションができる管理組織へ』
～OODA サイクルで迅速・効率的・アウトカム重視の対応を心がけて～

社会医療法人近森会
管理部長 寺田文彦

はじめに

2020年度の診療報酬改定は主に「地域医療体制確保（医師の働き方改善を含む）」「チーム医療」の取り組みの評価と、薬価・診療材料の実勢価格への対応によって、診療報酬で+0.55%、薬剤・材料価格で-1.01%、全体で-0.46%のマイナス改定となった。

救命救急医療の対応を行う大病院を中心に、医師の働き方改善と診療報酬算定が紐づく異例の改定であり、薬価・材料の保険点数は依然として下がる一方である。病院の全体収入が減少しながら、支出であるコスト削減を徹底しないと利益を見込めない体制となっている。半面、チーム医療に対する評価は個々にコ・メディカルの点数として反映された。都市部を中心とした高齢者の急増と地方の急速な人口減少により、単なる点数の置き換えから地域のシェア率の争奪による医療機関の淘汰が始まっている。

改定の骨子

一方、(新)「重症度、医療・看護必要度」も評価基準が上がった。人口減少が著しい地方の医療機関では、高齢者特有の疾患の増加により患者病態に変容が起きており、各医療機関がステージごとの必要ベッド数のあり方を問われている。

近森病院は「重症度、医療・看護必要度」32%、平均在院日数12日、稼働率90%を目標として、各科・各部署の努力により早期に目標をクリアしていただいた。今後も、「機能分化と連携（一部は淘汰）」、「分業と協業」により、各職種の専門性の発揮が評価される改定が、2022年、2024年に引き継がれるものと推察される。また、支出の半分を占める人件費の調整については、労働集約型のサービス業である医療機関においては斬新な方法はなく、「質を維持した効率的な医療」という命題をクリアすべく取り組みを行っている。

新型コロナ感染症の対応

同時に新型コロナ感染症（COVID-19）の対応が3月より開始され、患者の受診動向（一部の医療機関では大幅減少）が10年先の医療体制の激変に現実味を持たせた。救命救急対応が必要な症例は残り、慢性的な投薬はオンライン診療や受診控えに替わった。感染防止のために見舞客制限が起り、代わりにWeb面会が始まった。研修のための県外への出張が全面的に禁止され、Web学会やWeb会議を行うことで、移動時間や方法を選ばない出張形態に変容した。

当然ながら医療従事者は、仕事以外の行動でも感染回避へ最大限の努力を求められ、現在も歓迎会や忘年会はもとより、少人数の懇親会も解禁されることはない。年度末にはワクチンの開発が期待されるが、抗体が消える反応においては、季節性のインフルエンザと同様に、毎年繰り返し接種することになり、数年間は同じ現象の繰り返しが予想される。

医師の働き方改革と専門医の育成

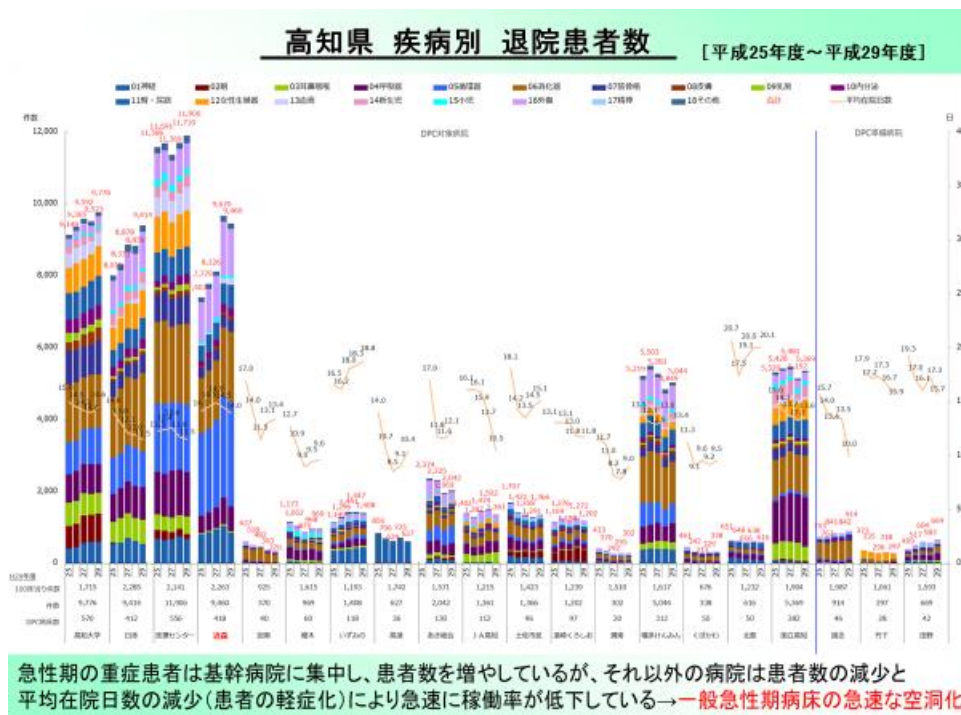
「医師の働き方改革」と初期・専攻医研修制度はリンクしており、症例が多く医師数が多い病院に新しい医師が集まり、さらに症例が増加し、次の医師を呼び込める体制となっている。当院においても長年の実績が評価され、専攻医制度でも内科、整形外科、救急科の基幹型プログラムが稼働し、協力型として各大学からも評価されるハードとソフト、診療実績が整ってきた。今後の大学からの医師派遣にも好影響が期待できる。

地域医療連携推進法人の設立に向けて

高知県の地域医療を守るため、中央医療圏において医療機関どうしの機能分化と連携、専門医やコ・メディカルの養成を行っていく必要があることから、「一般社団法人 高知メディカルアライアンス」を立ち上げて、地域連携推進法人の設立許可を得た。(2020. 12. 28 付) 複数の法人と連携することで、お互いに不足する機能を補完し合い、地域全体で医療機能の確保を行っていききたい。

おわりに

県下の総人口が69万を切り毎年8000人が自然減を余儀なくされる高知県の医療情勢の中で、病床数の適正化に向けてエンドレスに廃院が続く時代である。年間7000台に及ぶ救急搬送も頭打ちとなり、“当院が最後まで地域で必要とされる医療機関であること”を証明する覚悟を問われている。2024年から本格的に開始される医師の働き方改革と医師確保、診療実績の広報に重点を置き、時代を生き抜く術を確立していききたい。



(図1) DPC 疾病別退院患者数グラフ

【推計】 高知県の将来推計人口

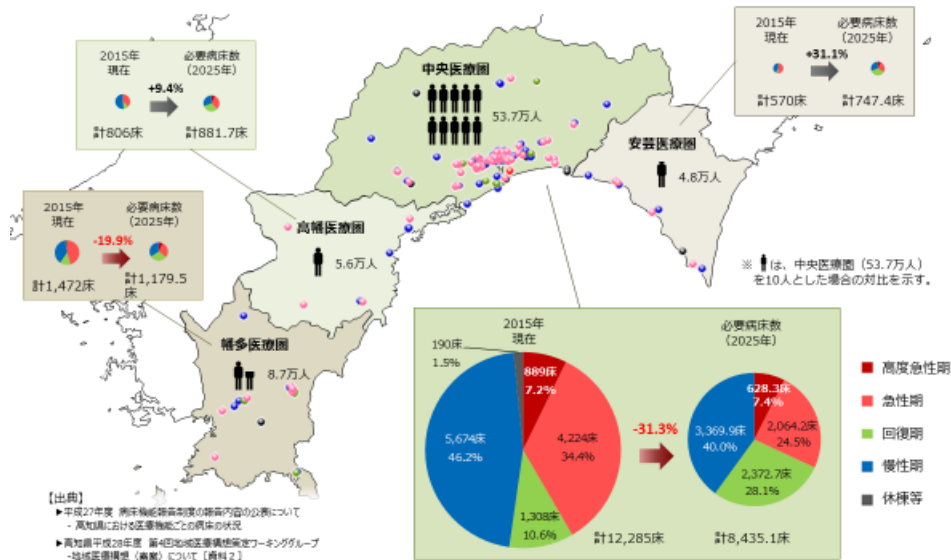


図. 高知県の将来推計人口：2015～2040年

出典：国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口・世帯数
 【日本の地域別将来推計人口（平成25（2013）年3月推計）】男女・年齢(5歳)階級別の推計総額（都道府県、市区町村編）
 総務省統計局 平成27年国勢調査
 【人口等基本集計】男女・年齢・配偶関係、世帯の構成、住居の状態など

(図2) 高知県の人口情勢のグラフ

医療圏別 現在の病床数と必要病床数 (病床機能別比較)



(図3) 2025年の必要病床数について



(図4) 診療報酬改定の新本（青本、点数早見表・施設基準）