

「パートナー型」でつくる病院経営ソリューション

平田 宏司
Hirata Koji

向井 一暁
Mukai Kazuaki

喜花 明日香
Kihana Asuka

宮川 佑太
Miyakawa Yuta

根岸 宏充
Negishi Hiromitsu

日立が提案する病院経営ソリューションは、病院が抱えるさまざまな経営課題に対して、日立がパートナーとして画像診断機器・手術室など病院設備の運用の最適化、院内ワークフローの効率化、地域連携による入退院管理などの患者管理などに総合的かつ継続的に取り組むことにより、病院の経営効率改善を支援するサービス事業である。

近年、当該サービスの核の一つとして画像診断センター運営支援にフォーカスしたサービス事業を開始した。国内外の病院を対象に、放射線部門を中心とした病院運営効率運用を図り、経営陣・各診療科・放射線科との関係構築と病院運営課題の把握および解決をめざす。

1. はじめに

国民の高齢化や疾病構造の変化、高度医療機器の普及など、病院経営を取り巻く環境の変化に対し、国家として対策の必要性が議論され始めた時期は1980年代後半とされる。

厚生省(当時)によって病院機能・患者サービスの向上に向けた病院経営の近代化・安定化への検討が進められた結果、1986年に「医業経営の近代化・安定化に関する懇談会」が設置され、その翌年に報告書が取りまとめられた¹⁾。その報告書では、今後の医業経営の在り方として、(1) 院長の経営資質向上、(2) 業務の合理化・効率化、(3) 地域のニーズに即した特徴経営の3点の必要性が提言された。また、1988年には「医療関連ビジネス検討委員会報告」が取りまとめられ、病院経営に対するコンサルティングの重要性が示された。

それらの動向からおおよそ30年が経過した現在では、病院経営のコンサルティング市場の裾野が広がり、財務や組織運営、人材獲得など、コンサルティング業者が病院に提供しうる価値と、病院がコンサルティング業者に求める価値がそれぞれ多様化してきたことで、より一層の差別化が求められる市場に成長した。

日立のヘルスケア事業戦略では、「誰もが健康で安心・安全に暮らせる社会をつくりたい」とビジョンを掲げている。このビジョンを実現するため、日立は患者・医療機関・

保険者・行政自治体をステークホルダーとした医療イノベーション事業を推進している。病院・地域医療においてケアサイクル全体を最適化するサービス事業を提供し、医療の質向上と効率化をめざす方針である(図1参照)。

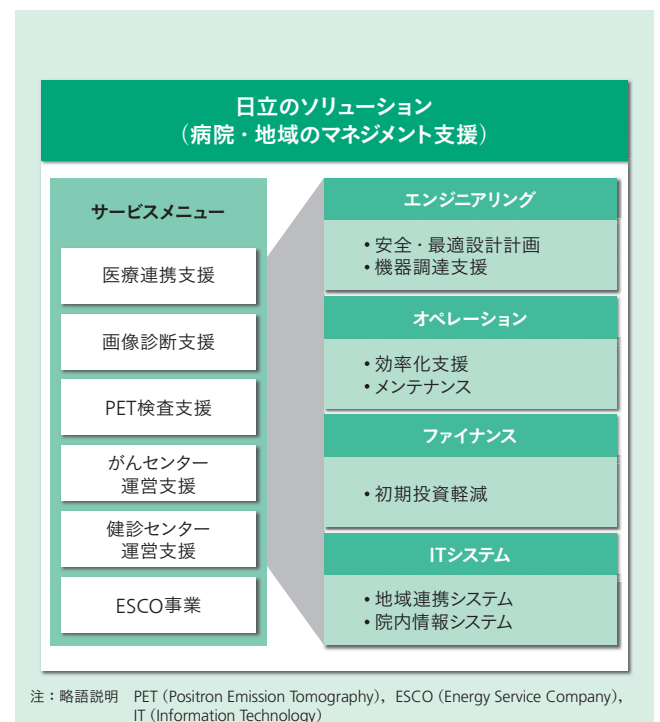


図1 | 日立がめざす病院・地域医療ソリューション

日立は病院・地域医療において、ケアサイクル全体を最適化するサービスを提供する。

2. 顧客との協創による

病院経営ソリューションサービスの歩み

日立が提案する病院経営ソリューションサービスは、顧客の病院が抱えるさまざまな課題に対して、日立が顧客のパートナーとして画像診断機器・手術室など病院設備の運用の最適化、院内ワークフローの効率化、地域連携による入退院管理などの患者管理などに総合的に取り組むことにより、病院の経営効率改善を支援する顧客協創型のサービス事業である。

この取り組みについて、日立では医業経営に対するコンサルティングサービスの一つと捉えており、顧客と共に取り組み、(1) 病院経営の改善、(2) 医療の質向上、(3) 患者満足度向上の3点の成果を实らせることをめざしている。

その取り組み事例について以下に述べる。

2.1 病院運営改善の進め方

2000年度初頭、日立がPET (Positron Emission Tomography) 支援サービス事業²⁾を納入していた病院(以下、「A病院」と記す。)に対し、日立が経営陣と医療現場との間に入って全体最適化に向けての改善活動を提案し、推進を開始した。

初めに、病院長が決定した方針に従い、病院運営改善を進めていくために、収益向上につながる「診療の効率化」、すなわち診療スタッフが本来の医療業務に集中できる環境を構築することを運営改善活動のゴールと位置づけた。そのために病院長の方針に従って全体最適化を最優先することとした。

運営改善活動に対するサービス対価の基本的な考え方は、当該紹介事例においては成功報酬型をベースとするが、加えて人件費やIT (Information Technology) などのリソースへの先行投資によって運営改善にトリガーをかける点に日立の特徴がある。この考え方は、病院側と日立とのベネフィットシェア・リスクシェアを互いにより明確化する意図があり、両者が共に運営改善に向けた取り組みのモチベーションを維持する仕組みとして有用と考える。さらに言えば、日立では病院運営改善の提言・提案だけでなく、実際に医療現場へ入ってのアクションサポートや、アクション後も継続的に医療現場と共に効果をチェックしていくなど、病院運営改善の効果が実際に目に見える形となるまで、継続的に病院と共に対策へ取り組む点に特長がある(図2参照)。

日立はA病院関係者と共に複数の課題に取り組んだが、本稿ではそのうちの早期退院支援・入退院支援の仕組み作り、手術枠の運用改善に向けた取り組みの成果を紹介する。(1) 早期退院支援・入退院支援の仕組み作り

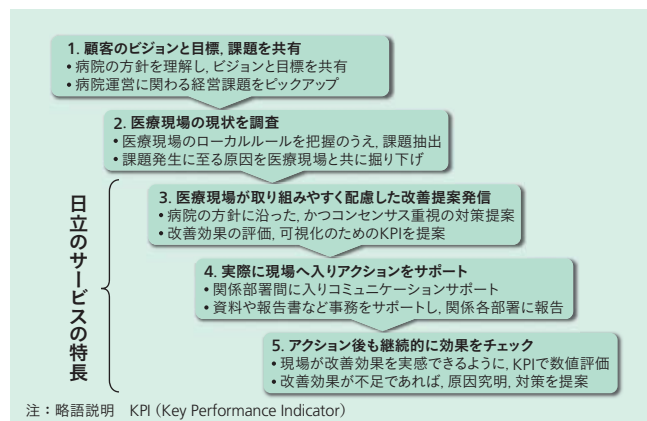


図2 | 日立の病院経営ソリューションサービスの流れと特長

日立の病院経営ソリューションサービスは、調査・提案に加えて、継続的な支援が特長である。

外科系の病棟では、退院調整がスムーズに行われなかった結果、新規入院患者の受入数を増やすことができず、恒常的に病床回転の効率が低いことが課題となっていた。日立が医師や看護師にヒアリングした結果、退院調整がスムーズに行われなかった原因として、現状は多忙な医師当人が転院先と転院調整を行う仕組みとなっていることや、転院先候補の病院数が十分に確保されていないことなどが考えられた。また、新規入院患者の受け入れに関しては、前述した転院調整の課題のほか、他病棟からの転入患者数や、術前術後患者数が増加しており、病棟での受け入れ対応に時間を要している事実が新たに判明した。

退院調整がスムーズに行われていない課題に対しては、これまで医師が担っていた転院調整業務を、地域医療連携部門に所属する病棟担当医療ソーシャルワーカーに権限委譲することを9か月間試行した。その結果、病棟担当医療ソーシャルワーカーが介入する以前の転院調整数が43件であったのに対し、介入後は111件と向上した。この結果より、医療ソーシャルワーカーが早期介入することで医師の業務負担の軽減が可能なことに加え、退院調整業務のスピードアップにつながることを示すことができた。また、転院先候補の病院の確保については、後方連携先の新規開拓のため、地域医療連携部門と日立とで訪問先を選定して訪問し、後方連携先を確保した。一方、新規入院患者の受入数が増やせていない課題に対しては、これまで病棟看護師が担っていた入院受け入れ業務の一部を地域医療連携部門に分担することを7か月間試行した。その試行によって入院受け入れ業務のスピードアップが実現できた結果として、分担前の新入院患者数が309名であったのに対し、分担後は358名に増加した。その他、前述の転院調整と入院受け入れとの情報が地域医療連携部門へ集約されることで、患者ごとの入退院マネジメントの一本化が可能となった。

(2) 手術枠の運用改善

手術件数の増減が病院経営成果に直結することは言うまでもない。そのため、日立はA病院の手術件数増加を目的として、目標とする手術件数を提案したうえで、手術枠の最適化に向けた見直しと、空き枠の活用促進の検討に着手した。

日立は手術室を利用する全23診療科28部門の病棟医長へのヒアリングを実施し、各科ごとの医師数・手術待機患者数・待機期間、手術枠増減に関する要望、手術部への意見・要望を収集した。

各科で取りまとめられた医師数・手術待機患者数・待機期間と手術枠増減に関する要望を日立が分析したところ、医師数と手術待機患者数が多く待機期間が長い診療科（整形外科、脳神経外科、消化器外科、心臓血管外科など）については手術枠増加の希望が多い傾向がみられ、優先的に手術枠を増やすことが望ましいと考えられた。一方で、手術待機患者数が比較的少なく待機期間の短い傾向がみられる診療科で、かつ定例の手術枠に対して予定の手術時間が少ない科、すなわちKPI（Key Performance Indicator）としての予定稼働率〔本稿では（予定手術時間）／（定例手術時間）と定義する。〕の低い科（耳鼻咽喉科15％、眼科18％、形成外科25％など）については、手術枠の増加を特に希望しない傾向があり、これらの科の定例手術枠は、同様の傾向がみられる他の診療科の定例診療枠と組み合わせて、いわゆる共用枠として運用することが望ましいものと考察された。病院経営陣は、日立が収集・分析した実績ベースの結果を踏まえた提案に基づき、約10年ぶりの手術枠の見直しを実施した。

また、各診療科からは、現行の運用ルールでは手術室の仮予約から実際の手術使用までの期間が7日間と短いため、患者のインフォームドコンセント取得や手術日程の調整が困難であることや、診療科のIT端末から電子カルテを見たときに手術室空き枠と手術部の対応可能枠とが一致しておらず、真の空き枠が不明であることなどの課題が挙げられた。そこで日立は、空き枠の活用促進の観点で、診療科から手術が入れやすい状況を作ることを検討した。その結果、手術室の仮予約から使用までの期間を2倍の14日間とする運用に変更し、手術室の空き枠に予約を入れやすい環境を整えた。また、電子カルテ上から麻酔科医配置の状況が分かる手術室空き枠を明示できるように仕様を変更したことで、診療科の医師が診察時でもリアルタイムに空き枠を確認できるようになり、患者と医師が対面で手術日を決めることが可能な環境を整えた。これらの取り組みにより、手術枠の運用の改善に成功した。

3. 画像診断センター運営支援サービス

前述の病院経営ソリューションサービスは、病院業務全般を広範囲に見渡し、戦略的に改善を進める全体的な取り組みであるが、次に述べる画像診断センター運営支援サービスは、画像診断センターの運営に特化した事業である。

画像診断センター運営支援サービスでは、病院経営ソリューション事業で培ったノウハウと経験を投入し、次に示す3点の特徴を持つサービスとした。

(1) 画像診断機器の導入

病院が希望するメーカーの画像診断機器を日立が導入する。日立は導入時に最新機器が稼働するようにエンジニアリング面で支援し、また、同時に10年間分の事業計画を立案するなどの付加価値を提供する。最新機器は日立の資産で導入するため、病院にとっては高額の固定資産税負担が軽減できるメリットがある。

(2) 院内の課題解決支援

集患数指標を含めた画像診断センター運営目標の設定や広報活動、院内各部門間の調整など、病院スタッフでは手が回らない、もしくは手を回しにくい課題の解決を日立が支援する。

(3) リスクのシェア

成功報酬型のサービスとすることで、日立も病院と同等のリスクを負い、運営目標を達成するまで長期にわたって支援する仕組みを提供する。

画像診断センター運営支援サービスは、成果が実るまで、10年間・3ステップを目安として病院を支援することを想定している（図3参照）。

1ステップ目として、病院へは、日立から画像診断センターの運営目標と計画を3か月間で提案する。病院経営陣と現場の双方が納得する目標を策定するため、病院と日立のそれぞれからプロジェクトチームを編成し、まずは現状のデータを分析することで業務課題を探り、病院が達成可能な目標を設定する。一方、日立が病院の経営陣から現場スタッフに至るまでヒアリングを行い、現場の課題を抽出する。これらのすべての情報をプロジェクトチームが取りまとめたあと、10年間の画像診断センター運営目標・計画を作成する。

ここで作成した運営目標と計画について、病院と日立が合意に至った場合、2ステップ目として、3年間を目安に病院と日立とで共に運営目標の達成をめざす。この段階では、外来検査数を増やすための取り組みに専念する。すなわち、検査予約状況の改善、支援スタッフの導入、最新画像診断機器の導入、広報配信などの支援について継続的に取り組む。

3ステップ目では、運営目標の維持を目的として、7年

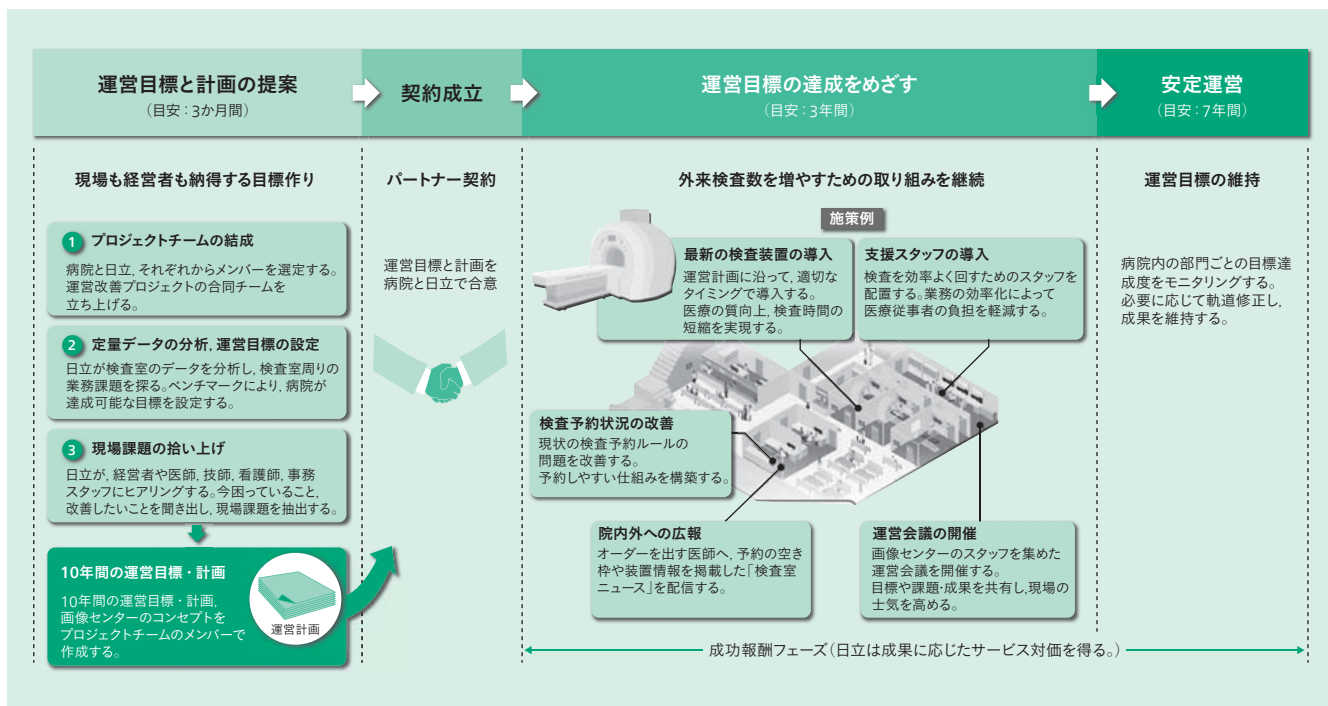


図3 画像診断センター運営支援サービスの流れ

病院の運営目標を達成するための取り組みの一例を示す。日立は医療現場の課題に対する解決策を病院と協創し、運営目標の達成から維持に至るまで支援する。

間の安定運営を支援する。病院内の部門ごとに設定した目標の達成度をモニタリングし、適宜軌道を修正しつつ、成果を出し続ける仕組みの維持を長期に支援する。

4. おわりに

日立は、海外事業の拡大を加速させる方針の中で、医療イノベーション事業の海外展開を行う。この方針に従い、中国とインドに対し、国内での事業経験をベースに、地域ニーズに合致したマーケットインアプローチの推進を試みている。

中国では国策によって公立病院の民営化が加速している背景から、パートナー候補の病院に対し、これまでに培った経験を基に経営効率改善ソリューションの提案を試みている。

一方、インドでは政府主導による病院インフラ整備が進められていることから、インドにおけるヘルスケアソリューションサービスの機会を検討するため、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構の国際実証事業に参画し、All India Institute of Medical Sciencesの病院省エネルギープロジェクトを推進している。

今後は、日立が宣言するグローバル地域戦略に従って進めている社会イノベーション事業分野の一つとして、当該事業を展開していく所存である。

参考文献

- 1) 厚生白書（昭和62年版）
- 2) 渡辺、外：PET支援サービス事業の歩みと展望、日立評論、93、3、302～305（2011.3）

執筆者紹介



平田 宏司
日立製作所 ヘルスケア社 新事業推進室
ソリューションサービス本部 高度医療サービス部 所属
現在、ヘルスケア領域のソリューションサービス事業に従事
博士（薬学）、薬剤師



向井 一暁
日立製作所 ヘルスケア社 新事業推進室
ソリューションサービス本部 高度医療サービス部 所属
現在、ヘルスケア領域のソリューションサービス事業に従事



喜花 明日香
日立製作所 ヘルスケア社 新事業推進室
ソリューションサービス本部 高度医療サービス部 所属
現在、ヘルスケア領域のソリューションサービス事業に従事
診療放射線技師
日本超音波医学会会員



宮川 佑太
日立製作所 ヘルスケア社 新事業推進室
ソリューションサービス本部 高度医療サービス部 所属
現在、ヘルスケア領域のソリューションサービス事業に従事
社会福祉士



根岸 宏充
日立製作所 ヘルスケア社 新事業推進室
ソリューションサービス本部 高度医療サービス部 所属
現在、ヘルスケア領域のソリューションサービス事業の海外展開に従事