

3. 社団医療法人啓愛会

法人合併・救済統合型；社団医療法人恵生会 河南病院

岩手県盛岡市の社団医療法人恵生会 河南病院（一般 30 床、療養 150 床；現在は「孝仁病院」に改称）は、平成 15 年に社団医療法人啓愛会（以下「啓愛会」という。）の傘下に入り、平成 18 年の移転新築に際して行政等の要請もあり、平成 19 年 5 月に啓愛会に吸収合併された。

啓愛会は奥州市の井筒医院（19 床）が発祥母体であり、他に美山病院（一般 112 床、療養 100 床）、美希病院（一般 149 床、療養 100 床）、2 介護老人保健施設を奥州市内で運営している。その他、花巻市に宝陽病院（一般 93 床、医療療養 46 床、介護療養 53 床）、宮城県本吉郡に介護老人保健施設とグループホームがある。河南病院以外は啓愛会で設立しており、河南病院が初めての経営統合先である。

(1) 岩手県、盛岡 2 次保健医療圏及び胆江 2 次保健医療圏の医療環境

河南病院は岩手県盛岡市にあり、盛岡保健医療圏に属する。啓愛会本部のある奥州市は胆江保健医療圏に属する。岩手県、盛岡市、盛岡保健医療圏ならびに奥州市、胆江保健医療圏の医療環境は次のとおりである。

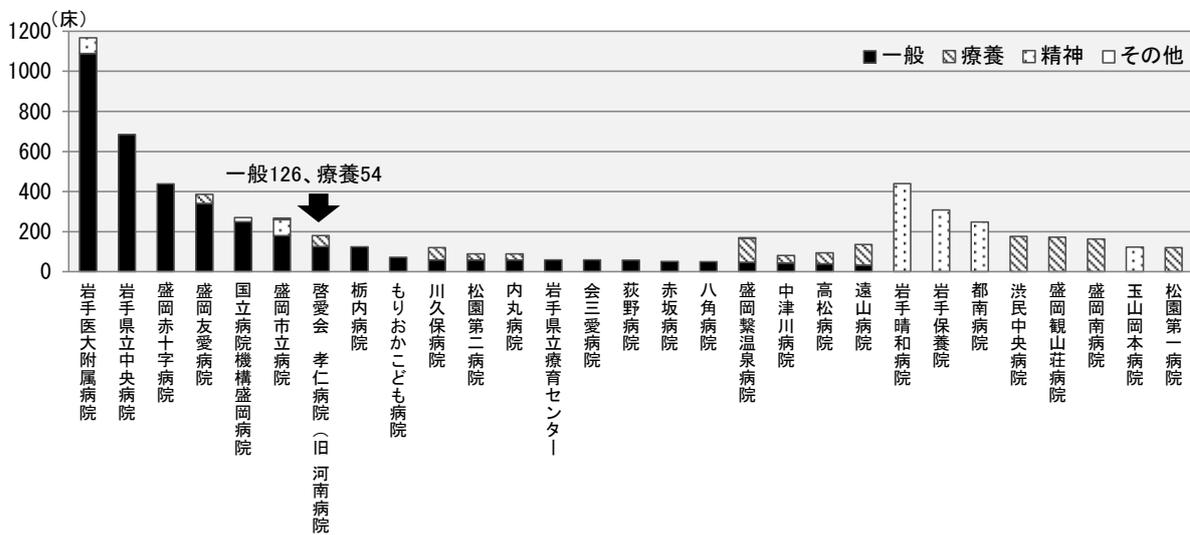
① 医療供給体制

岩手県では昭和 20 年代に厚生連病院が県に移管されたため、県立病院が 20 施設、県立診療所が 5 施設と県による医療提供体制が充実している。県立病院は中央病院の 685 床、大船渡病院の 489 床等の大規模な施設が少なからずあり、県内各地域にある大きな病院は県立病院という状況である。

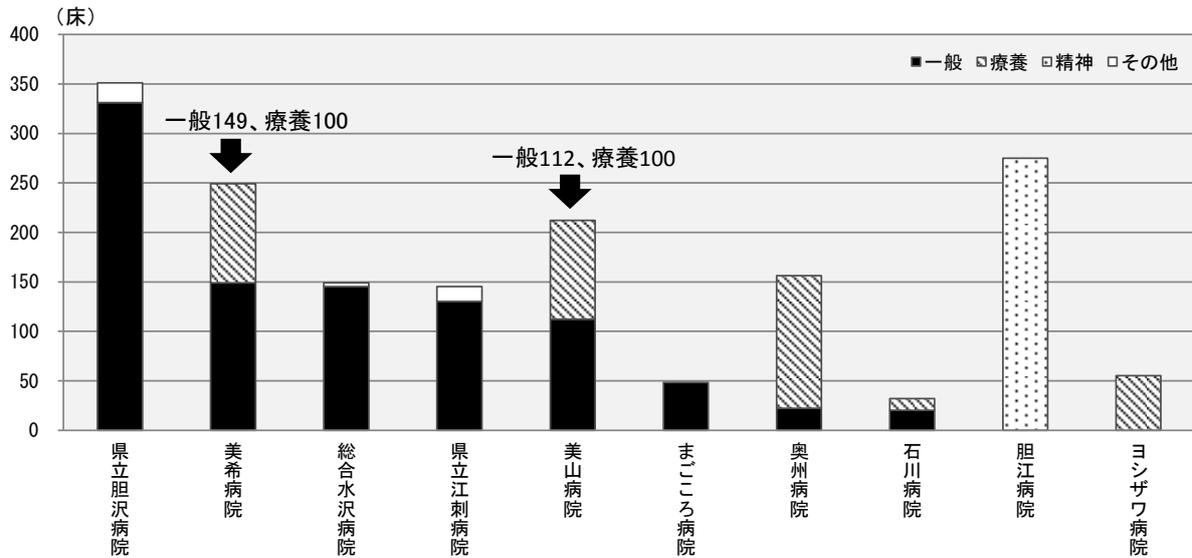
盛岡市では大規模急性期病院は大学附属病院と公的医療機関が主流であり、民間病院は相対的に規模が小さく、また療養病床を備える機関が多い。

奥州市では 200 床以上ある病院は 4 施設あり、県立病院は一般病床中心、民間病院は療養病床を併設するか精神病床に特化している。

図表 3-3-1 盛岡市の病院別病床の種類



図表 3-3-2 奥州市の病院別病床の種類



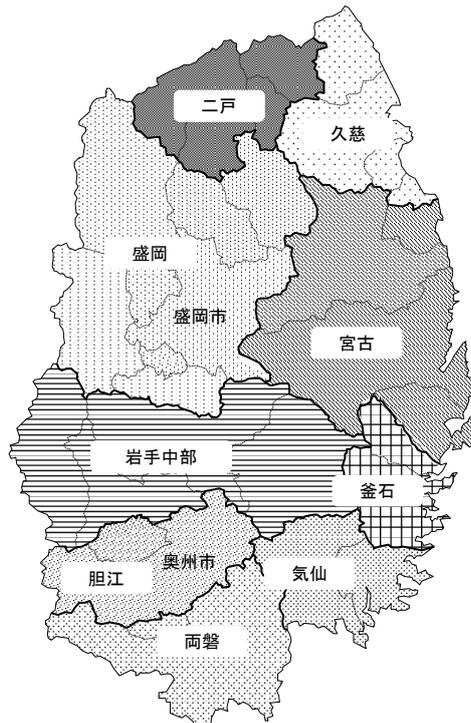
資料；東北厚生局「届出受理医療機関名簿（平成 24 年 1 月 6 日現在）」を基に作成

② 盛岡 2 次保健医療圏

岩手県内は 9 つの 2 次医療圏が設定されている。河南病院が属する盛岡保健医療圏は 2 市 5 町 1 村で構成され、県全体の 24% の広大な面積を有し、人口は県全体の 35% を占めている。

啓愛会本部があり美山病院等が立地する奥州市が属する胆江医療圏は奥州市と金ヶ崎町の 1 市 1 町で構成され、県全体の面積の 8%、人口の 11% を占める。

図表 3-3-3 岩手県の 2 次保健医療圏



資料；岩手県保健医療計画（平成 20 年 4 月）

③ 医療施設数と病床数

岩手県全体としては病床数が過剰となっている。過剰病床数の大部分が盛岡保健医療圏の過剰病床数による。啓愛会本部のある胆江保健医療圏は病床不足地域である。

岩手県の人口 10 万人当たり病院数は全国平均をやや上回っている。

図表 3-3-4 医療圏の基準病床・既存病床

2次保健医療圏	基準病床数	既存病床数	差 引
盛岡保健医療圏	5,723	6,425	702
岩手中部保健医療圏	1,828	2,097	269
胆江（たんこう）保健医療圏	1,743	1,537	-206
両磐（りょうばん）保健医療圏	1,357	1,227	-130
気仙保健医療圏	721	640	-81
釜石保健医療圏	519	826	307
宮古保健医療圏	766	821	55
久慈保健医療圏	395	588	193
二戸保健医療圏	399	582	183

資料；岩手県保健医療計画（平成 20 年 4 月）

図表 3-3-5 人口 10 万対病院数・病院一病床の種類

	病院総数	一般病院 総数	地域医療 支援病院	救急告示 病院	療養病床を有 する病院	一般病床を有 する病院
全 国	6.8	5.9	0.2	3.0	3.1	4.7
岩 手	7.1	6.0	0.2	3.6	2.6	5.5

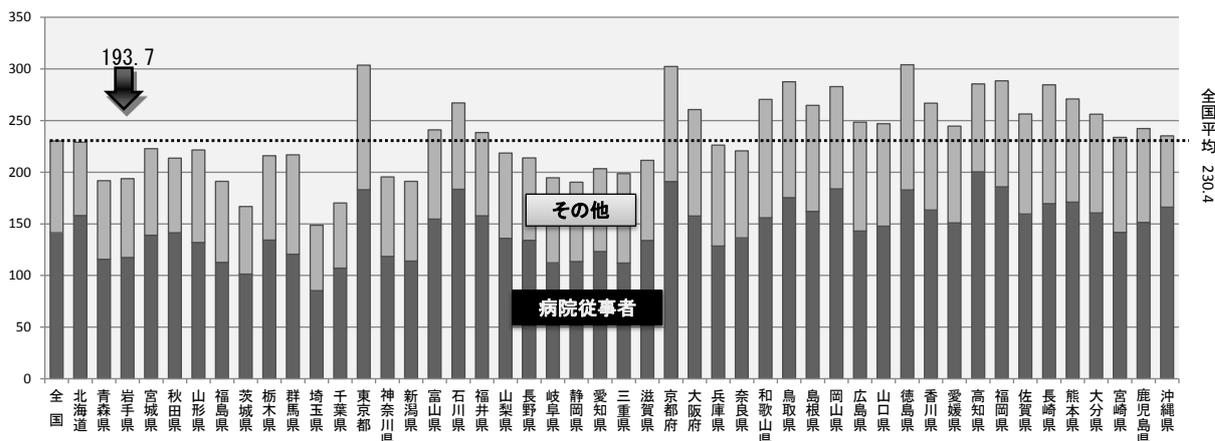
資料；厚生労働省「平成 22 年医療施設（動態）調査」

④ 医師の供給状況

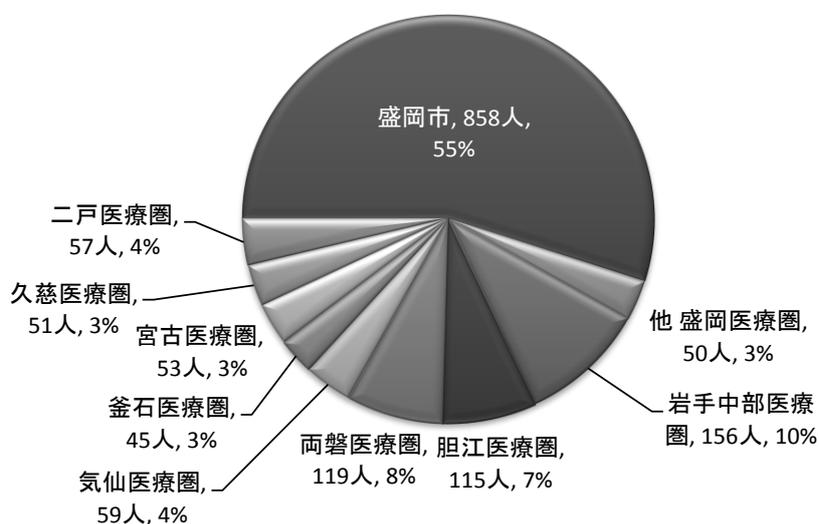
岩手県の人口 10 万人対医師数は全国平均を下回っており、相対的に規模の大きい県立病院でも医師採用難である。病院従事医師の過半数が盛岡市におり（図表 3-3-7）、盛岡市以外では医師確保がより難しい状況である。特に専門医は盛岡市に集中している（図表 3-3-8）。

医師は岩手医大のほか、自治医大、東北大、弘前大等の東北・北関東一円の大学に依存している。

図表 3-3-6 人口 10 万人対医師数



図表 3-3-7 病院従事医師の勤務地



図表 3-3-8 医療施設（病院・診療所）に従事する医師の主たる診療科



資料 ; いずれも厚生労働省「平成 22 年医師・歯科医師・薬剤師調査」より作成

⑤ 医療圏間の入院患者の流れ

盛岡保健医療圏は流入割合 22.0%に対して流出割合 4.4%と流入超過状態であり、県の医療の中核を担っている。胆江保健医療圏は流出割合が3ポイント程度上回っている。

図表 3-3-9 県内入院患者の流出・流入状況

2次保健医療圏	推計流入患者割合 (%)	推計流出患者割合 (%)
盛岡保健医療圏	22.0	4.4
岩手中部保健医療圏	19.0	29.2
胆江保健医療圏	20.0	22.8
両磐	17.3	23.0
気仙	6.5	39.4
釜石	11.4	20.7
宮古	5.8	22.9
久慈	8.5	33.3
二戸	18.2	41.1
岩手県	18.0	19.1

資料；厚生労働省「平成20年患者調査」

(2) 法人の概要

① 統合側；社団医療法人啓愛会

啓愛会は東北新幹線の水沢江刺駅にほど近い奥州市水沢区の井筒医院が発祥であり、従業員約 900 名、年間収益（売上）は約 70 億円である。医療法人のほかに関係法人として社会福祉法人美楽会があり、医療・福祉グループとして業務を拡大している。

奥州市が属する胆江保健医療圏は既存病床が基準病床を下回る病床不足地域であるが、圏域に医療施設を新設しても既存の直営病院と競合することになる。また、盛岡市以外の県下では医師採用が難しく、業務拡大のためには他圏域に進出せざるを得ない状況下にある。

[啓愛会の施設]

- 美山病院（奥州市;212 床（一般 112 床（うち緩和ケア 20 床）、医療療養 40 床、介護療養 60 床））
- 美希病院（奥州市;249 床（一般 149 床、療養 100 床））
- 宝陽病院（花巻市;192 床（一般 93 床、医療療養 46 床、介護療養 53 床））
- 孝仁病院※（盛岡市;180 床（一般 126 床（うち障害者 56 床、緩和ケア 10 床）、医療療養 54 床））
- 井筒医院（奥州市;19 床（一般 7 床、医療療養 12 床））
- 介護老人保健施設 ハイム・アザレア（奥州市;定員 90 人）
- 介護老人保健施設 ハイム・ベルク（奥州市;定員 90 人）
- 介護老人保健施設 ハイム・メアーズ（宮城県本吉郡南三陸町；80 人）
- グループホーム はまゆり（宮城県本吉郡南三陸町；9 人）
- 通所リハビリテーション、訪問リハビリテーション、訪問看護、居宅介護支援事業も提供
- ※印は被統合先法人である医療法人恵生会より譲渡

[同グループの社会福祉法人美楽会の施設]

- 軽費老人ホームケアハウス水沢（奥州市；定員 50 名）
- 特別養護老人ホームいこいの森（奥州市；定員 83 名/ショートステイ定員 17 名）
- 特別養護老人ホームいこいの海・あらと（宮城県本吉郡南三陸町；定員 80 名）
- 認知症対応型共同生活介護グループホームひだまり（奥州市；定員 9 名）
- 認知症対応型共同生活介護グループホームひだまり 2（奥州市；定員 9 名）
- 老人デイサービスセンター デイサービススマイル（奥州市；定員 15 人）
- 老人介護支援センター（奥州市）

② 被統合側；社団医療法人恵生会 河南病院

恵生会 河南病院は盛岡市の中心街にあったが、経営者が体調を崩し、譲渡先を探していた。

[恵生会の施設]

- 河南病院（盛岡市;180 床（一般 30 床、療養 150 床））

(3) 統合までの経緯・背景

河南病院は、昭和40年代に元経営者が乱脈経営をした県内医療関係者には有名な病院であり、その後、何人かが経営再建に携わった。前経営者は過去の債務を整理し、経営再建の道筋を立てたが、体調を崩し、後継者もいなかったため経営の引受先を探していた。メインバンクを通じ、啓愛会に経営譲渡の打診があった。業務拡大を図る啓愛会にとってもメリットがあること、病院再建にかけ河南病院前経営者の人柄に共感したこともあり、啓愛会が河南病院の債務を引き受けることで経営を譲り受けた。

前経営者は恵生会という医療法人を経営しており、同法人のまま、院長も前経営者のままで3年ほど運営していた。河南病院の施設は昭和43年に建設されて老朽化が著しかったため、啓愛会は経営権を引き受けると移転新築を計画した。河南病院は盛岡市中心街で立地条件は良かったが、現地建替えはできないため別所に移転することとした。河南病院の敷地売却費で広い敷地を求めたため、盛岡駅から車で10分ほどの田園地帯に移転した。用地は農業振興地域だったが、県・市の支援があり農地転用が可能となった。当地域は車で来院する患者が多く、また、広域から患者が来院しやすいように高速道路の近くを選んだ。河南病院の院長を続けていた前経営者は、新病院の完成を見ることなく鬼籍の人となった。

移転新築に際し、別法人のままでは経営が安定しないという趣旨で県とメインバンクから法人を合併するように要請され、啓愛会に吸収合併することになった。

新病院は孝仁病院と改称し、県内初のPET画像診断センター、盛岡地区では初めてとなる緩和ケア病棟を設置して特色を持たせた。PET画像診断センターは岩手医大附属病院等からの紹介患者で単年度黒字を達成し、緩和ケア病棟も満床である。PET画像診断センターは1日14件程度が受入れ限度であるが、設置当初から現在に至るまで1日当たり平均10～12件程度の受入れ実績である。設立当初は岩手医大や県立中央病院から臨床検査の依頼が1日当たり平均7件前後あり、4件前後をPET健診に割り振っていた。その後、両病院とも自前のPETセンターを設置したため臨床検査件数が減り、現在はPET健診が中心である。緩和ケア病棟も周辺に類似施設がないため、設置当初から満床に近い状況である。



孝仁病院



孝仁病院PET画像診断センター

図表 3-3-10 病院の立地状況



(4) 経営管理手法

法人傘下の病院は予算制度の下で院長に経営を任せているが、法人全体での病床稼働率は95%と好調である。

① 職員の経営参画意識の高揚

給与情報を含む経理情報はすべて公開している。良い経営状況の病院も悪い経営状況の病院も明確になっている。

② PDCA活動の励行

事業所ごとに年間事業収支、新規事業計画を作成し、理事会での各事務長からの説明とヒアリングを経て新年度収支損益、事業計画を決定する。その後、毎月の運営委員会（理事長、専務理事、常務理事、各事務長、各総看護師長出席）で予算、実績の比較検討を行い、予算差異の原因調査をした上で毎月開催の理事会に報告する。

③ 課題の把握と対応

毎月の運営委員会で医療原価、診療行為別の予算・実績報告を行うとともに、リハビリ科、栄養科、放射線科、検査科等で病院間の合同会議を定期的で開催して情報交換をして改善を図っている。

④ コストダウン

診療材料購入検討委員会等でコストダウン策を検討し、SPD業者等と価格交渉をしている。基本的に傘下病院の購入は本部で取りまとめて一括購入する。

⑤ 職員研修等の充実

各事業所からの選任者で構成する研修委員会が職員一般研修を実施している。新入職員研修、5年目研修、10年目研修、リーダーシップ研修等、並びに傘下病院の各科の専門研修を計画・実施している。講師は研修内容により内部・外部講師を依頼している。

⑥ 医療連携の強化

孝仁病院では、岩手医大附属病院や県立中央病院等との連携に注力している。結果として、PET画像診断センターは単年度黒字を達成。

⑦ 医療機能再編・設備投資

孝仁病院は機能再編で、県内初のPET画像診断センター、盛岡地区初の緩和ケア病棟を設置した。また、盛岡駅から車で10分程度の場所に移転新築した。

(5) 統合実現までの負担・課題

河南病院を統合するに当たり、職員は全員引き受けた。給与等の待遇統一化には3年を要したが、経営状況等を説明していたので不満は出なかった。旧河南病院の職員にとっては待遇改善になり、統合に当たり辞めていった職員はほとんどいなかった。旧河南病院の職員は120人程度であったが、現在、200人程度に増員している。増員の半数以上は看護師であり、緩和ケア病棟やPET画像診断センターで配置が必要だったためである。その他の増員は放射線技師等のコメディカルである。

新病院建設費はPET画像診断センターの費用を含め約30億円程度だが、銀行から30年間の返済の提案を受け、病院の運営に余裕を持つことができた。課題としては、病院の移転地の候補探しと経営改善・待遇改善に時間を費やしたことが挙げられる。

(6) 経営統合の効果

① 啓愛会にとってのメリット

急性期病院は得意分野、特色のある診療科を持ち、そこに資源を集中することで病院全体の集患力も高まるとの考えの下、県内初のPET画像診断センター、盛岡地区初の緩和ケア病棟を開設し、狙いどおりの集患を果たしている。

また、いかにして医師・職員を集めるかが病院経営健全化の要諦であるが、盛岡市の方が奥州市よりは医師・職員を採用しやすいことが分かった。盛岡市と奥州市で医師・職員のローテーションが組めれば、採用や研修・教育に寄与するものと期待される。

② 地域医療にとってのメリット

河南病院は元経営者の乱脈経営がたたたり、十分な医療機能を提供できていなかった。その後も何人かが再建に携わったが、経営再建・医療機能充足は果たせなかった。啓愛会が移転新築してようやく本来の地域医療貢献を果たせるようになり、経営状況の良い病院に変えることができた。

③ 河南病院職員にとってのメリット

河南病院は経営状況が悪かったため、職員待遇は良くなかった。合併後3年かけて待遇を改善し、啓愛会規程に統一した。職員には経営状況や今後の方針を説明していたので、待遇改善に3年間かかることに対して不平はなかった。また、前述のとおり、合併時に退職者はほとんどなかった。

河南病院には労働組合があったが、待遇改善を経て自然解散した。