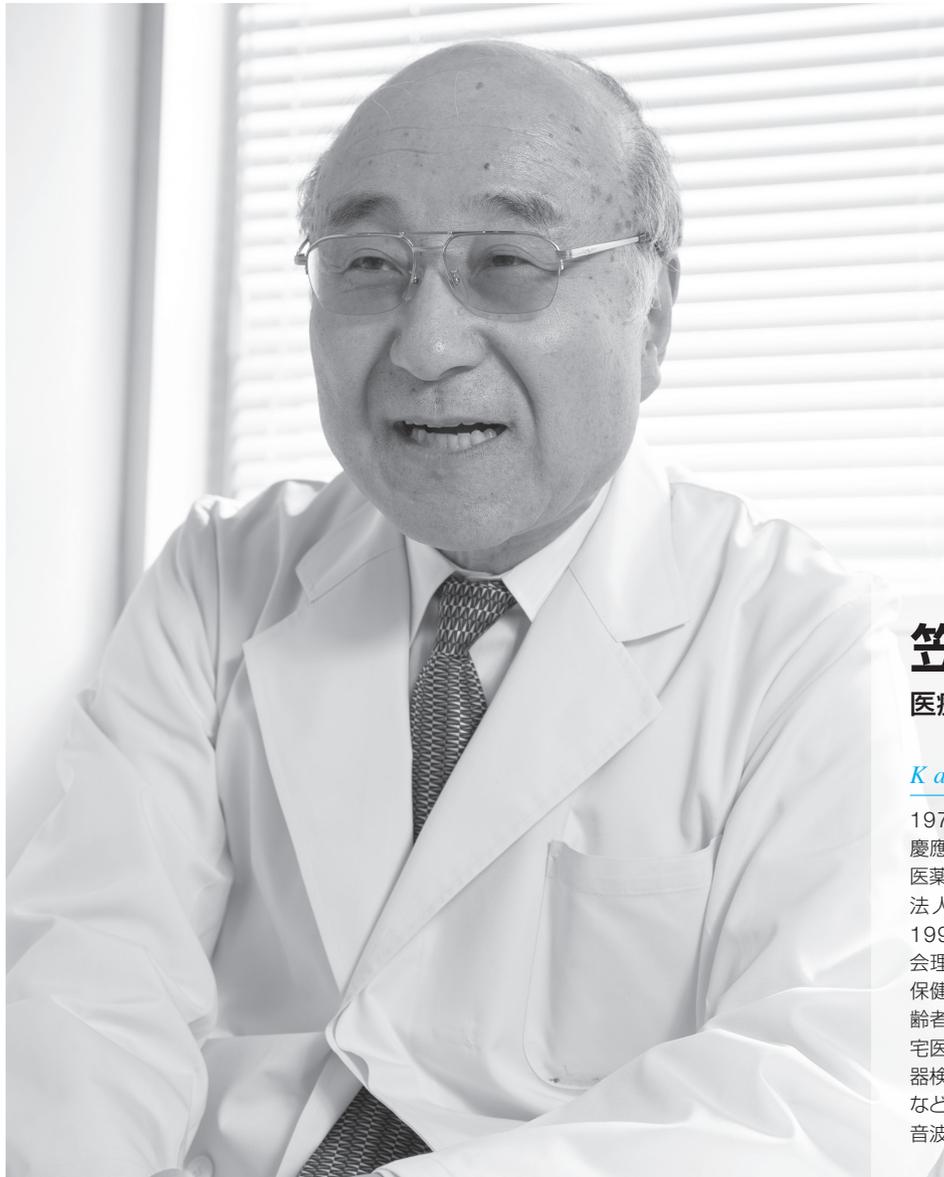


# ICTを活用した課題の“見える化”で 多機能施設の健全経営を実現

富山県高岡市の「医療法人社団紫蘭会」は、1981年の開設以来、慢性期医療を主体とした「光ヶ丘病院」を中心に、予防医療や介護、在宅サービスなどの充実を図り、地域医療を支えてきた。一方、経営面では、さまざまな施設等を運営するなかで、経営管理ツールとして「FX4クラウド」を活用する。特に部門別管理を徹底し、課題の“見える化”とその改善に力を入れ、健全経営に注力する。理事長の笠島學氏に、同法人の強みや「FX4クラウド」の活用法について話をうかがった。



## 笠島 學

医療法人社団紫蘭会 理事長

### *Kasashima Manabu*

1972年、慶應義塾大学医学部を卒業。1972年、慶應義塾大学外科学教室に入局。1981年、富山医薬大第1外科入局(助手、講師)。1994年、医療法人社団紫蘭会理事長に就任。現在に至る。1996年から社会福祉法人高岡市身体障害者福祉会理事長(非常勤)。2002年より富山県介護老人保健施設協議会会長(全老健県支部長)。富山県高齢者保健福祉計画委員会委員、富山県あんしん在宅医療・訪問看護推進委員会委員、富山県福祉機器検討委員会委員、富山県地域医療構想部会委員などを務める。消化器病専門医、外科認定医、超音波専門医および指導医、医学博士。

## 急性期医療が充実するなか 慢性期・介護へシフト

——まずは、「医療法人社団紫蘭会」の変遷や概要などについてお聞かせください。

**笠島** 当法人は、1981年に私の父・宗夫が、「病める人に光を」を経営理念に開設し、すぐに237床に増床し、医療法人化しました。地域ニーズに合わせて、「介護老人保健施設おおぞら」（定員100名）を展開したのが1990年のことです。

それから程なくして父が病に倒れ、1994年に私が理事長に就任してからは、デイケアや訪問看護ステーション、居宅介護支援事業所などを順次、立ち上げるとともに、一般病床の一部を介護療養病床や医療療養病床、特殊疾患病床に転換しました。その後もケアハウス

やグループホーム、小規模多機能型居宅介護などを展開するなど、慢性疾患への対応と介護機能の強化を進めていきました。2018年には介護療養病床から介護医療院（60床）へ転換しました。

——笠島先生が理事長に就任されてからは、経営方針が慢性期医療や介護サービスへとシフトしています。そこにはどのような考えがあったのでしょうか。

**笠島** 父は急性期志向を強く持っていました。しかし、地域に目を向けると、この高岡市周辺は公的病院が高度急性期医療を担っています。そのようなところと同じ“土俵”で勝負するのは、技術面を見ても設備面を見ても厳しい。それよりも今後、高齢化が急速に進む地域の状況を考えれば、慢性期医療や介護サービスにシフトした方が、より地域の方々に貢献でき

ますし、地域での存在価値も高まっていくと判断しました。

——現在の貴法人の特徴は、どのようなどころにあると考えておられますか。

**笠島** まずは予防医療に力を入れていることがあげられます。地域の一般企業とも密に連携していることもあり、人間ドック・健診には年間4,000人以上の方々に利用いただいています。当日の午前中に医師が結果説明を行っています。

あとは県内唯一の特殊疾患病棟（36床）を保有していることでしょう。神経難病や脊椎損傷、意識障害などの重症の患者さんも積極的に受け入れる体制が整っていることは大きな強みです。

また、リハビリテーションを重視していることも特徴の1つです。脳血管・運動器・心臓・呼吸器リハビリを完備し、基本的にすべての入院患者に提供するようにしています。

さらに、介護老人保健施設やケアハウス、ショートステイなどの介護サービス、訪問看護や訪問・通所リハビリなどの在宅サービスも充実しており、ここでも重症の患者さんに対応しています。

——医療・介護サービスの質を担保するためには、スタッフの充実も欠かせないわけですが。

**笠島** そのとおりです。当法人には現在、約380名のスタッフが在籍しており、常勤医も8名います。

スタッフの資質向上・人材育成にも力を入れており、関連学会での研究発表も積極的に行っています。法人内でも研究発表の機会を定期的に設けています。認定看護



### 「医療法人社団紫蘭会」の概要

〒933-0824 富山県高岡市西藤平蔵313

TEL：0766-63-5353 ホームページ：http://shirankai.net/

#### ○主な関連施設

- ・光ヶ丘病院（一般病床31床、特殊疾患病棟36床、医療型療養病床110床）
- ・介護医療院（60床） ・サンシャインメドック（人間ドック・健診） ・ケアハウスおおぞら（24室）
- ・介護老人保健施設おおぞら（定員100名） ・光ヶ丘ホーム（ショートステイ）
- ・光ヶ丘ケアセンター ・おおぞら在宅介護支援センター（居宅介護相談）
- ・デイケア光ヶ丘（通所リハビリ） ・おおぞらデイケア（通所リハビリ） ・訪問リハビリ光ヶ丘
- ・訪問看護ステーションほのぼの ・高陵下関地域包括支援センター（介護予防相談）

師は4名おり、認知症ケア専門士は20名を超え、介護職のほとんどが介護福祉士を取得しています。

## 多様なニーズに応えられるのが介護医療院の大きな魅力

——介護療養病床の廃止にともない、介護医療院に転換したわけですが。

**笠島** 介護医療院は医療も介護も必要な方の終の棲家ですが、自立を支援し、尊厳を重視して地域に開かれた施設にしたいと考えています。

転換先として介護医療院を選択した理由は、生活の場であるという特性から、地域ニーズが高いと判断しました。この地域ニーズとは、急性期病院や特別養護老人ホームなどを含めた意味です。やはり在宅に位置づけられていることは大きいと思っています。

また、生活をベースとした終の棲家とはいえ、短期間の受け入れや在宅復帰など、さまざまな高齢者ニーズに応えられることも魅力だと感じています。

あとは、それまでの介護型療養病床の設備、人員等を、ほぼそのまま活用できることも判断の決め

手でした。間仕切りの設置程度で、大幅な改修は必要ありませんでしたし、スタッフの配置、仕事内容も基本的には同じです。

現在、満床で稼働しています。病院内の患者の移動が大半ですが、外部の病院や介護施設等からの問い合わせも増えています。

## 10部門に分けて管理し課題を“見える化”

——これまでさまざまな医療・介護機能を展開し、地域医療を支えてこられたわけですが、そこには大きな設備投資が必要だったと思います。そうしたなか、貴法人では経営管理ツールとして「FX4クラウド」を導入し、健全経営につなげてこられたとお聞きしています。

**笠島** もともとは「MX2」(TKC医業会計データベース)を活用していましたが、医療・介護機能が増えていくにつれて、部門別業績管理をより厳密に行い、部門ごとの強みや弱みを明確にしていくことが大切だと考えました。顧問税理士の高野智之先生に相談したところ、特に部門別管理機能が充実している「FX4クラウド」を薦めていただき、切り替えました。

現時点では、「FX4クラウド」で法人全体の実績と、展開する施設を10部門(病院・介



ショートステイ「光ヶ丘ホーム」

護医療院・老健・光ヶ丘ホーム・有料老人ホーム・訪問看護・人間ドック・ヘルパーステーション・在宅介護支援センター・地域包括支援センター)に分けて管理しています。ただ将来的にはそれぞれの部門をさらに階層別管理にまで発展させたいと考えています。

やはり、これだけの施設を持っていると、経営的に問題がある部門と順調に推移している部門が混在するものです。そのなかでどの部門に課題があるのかを“見える化”しなければ、迅速に改善策を講じることはできません。

——「FX4クラウド」の機能のなかでも、特に部門別管理機能を有効に活用されているわけですね。

**笠島** 当初、当法人では、小規模多機能型居宅介護とグループホームも運営していました。しかし、毎月、部門別管理をしていくなかで両者の赤字が大きいことがわかりました。もともと、グループホームは法人全体の相乗効果を期待し、赤字覚悟で取り組んだわけですが、その効果が小さいことがわかりました。また、小規模多機能型居宅介護については、スタート時は赤字でも続けていくうちに黒字に転じると見込んだものでし



すべての入院患者にリハビリを提供することを基本としている(写真はリハビリ室)

た。しかし実際にはなかなか難しい。ちなみに、その要因を分析したところ、そもそも小規模多機能の役割が地域に理解されていないことがわかりました。また短期の泊りの利用者が極端に少なかったことも一因です。富山県の特徴として共働きが多いため、そもそも在宅で高齢の親などを介護することができず、施設のニーズはあっても短期での泊りのニーズが小さかったのです。

結果として、両施設は廃止したわけですが、部門別管理を徹底していたからこそ、問題点を明らかにし、改善が可能かどうかまでを検討した上で廃止という意思決定ができたということです。

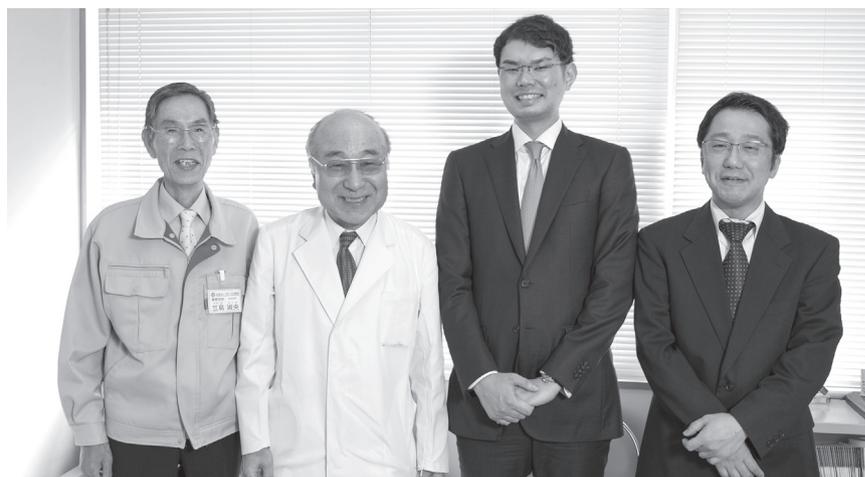
ちなみに、グループホームの建物は現在、ニーズに合致した形に変え、有料老人ホームにしています。居室はほぼ埋まっており経営も安定しています。小規模多機能については、在宅ニーズも高まっていることから、「通い」「泊まり」「訪問看護・リハビリ」「訪問介護」「ケアプラン」のサービスを一体化して提供する「看護小規模多機能型居宅介護」として新たにスタートしようと考えています。

## データ連携等で迅速な業績報告が可能に

— その他、「FX4クラウド」のメリットとしてどのようなことがあげられますか。

**笠島** まず、いつでもどこでも法人全体や部門ごとの最新業績をスピーディーに確認できることは経営者として安心です。

もう1点は、「仕訳読込テンプレ



写真左から事務局長の笠島淑央氏、理事長の笠島學医師、高野智之税理士、事務課主任の東幸生氏

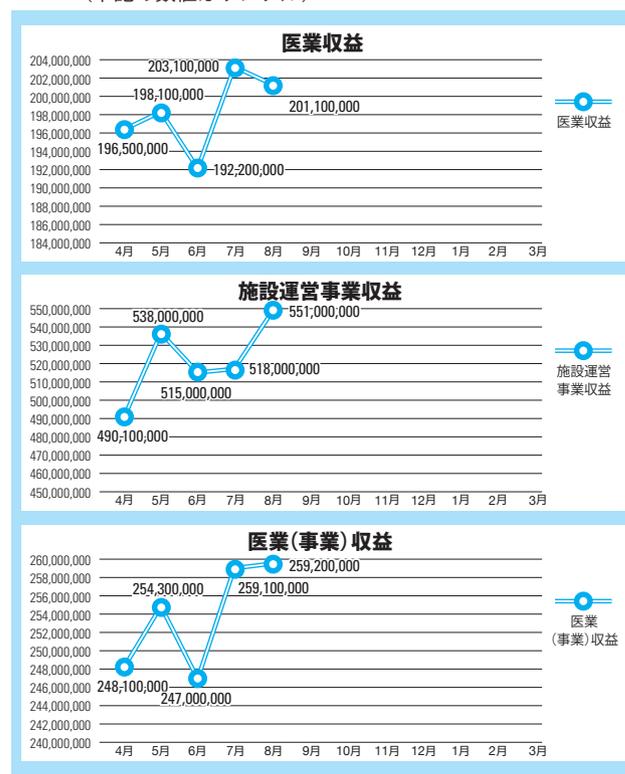
ートの設計」機能が非常に便利だと経理担当者（東 幸生主任）が話していました。

当法人の経理担当者はシステムに詳しく、独自に電子カルテやレセプトデータをエクセルに落とし込むシステムをつくったのですが、それらのデータを「仕訳読込テンプレートの設計」機能を活用して、FX4クラウドに連携させることで、会計データだけでなく、医事データを含めて入力作業が大幅に省力化されたといっています。これにより業績報告もスピーディーに行われ、迅速な意思決定につながっています。

経営改善の事例として、たとえば、老健についてですが、2018年度介護報酬改定により、超強化型、在宅強

化型、加算型、基本型、その他型の5類型に変更されました。そのなかで、これまでは在宅強化型を算定していましたが、医事データを分析したところ在宅復帰率をもう少し高めれば超強化型になることがわかりました。そこで有料老人ホームやケアハウスなどを活

参考：「MR設計ツール」によるオリジナル帳表の作成（下記の数値はサンプル）



「MR設計ツール」機能では、「FX4クラウド」のデータを活用してオリジナル帳表をExcelで簡単に、また自由に作成することができる。



## 継続的に地域に貢献できるように全力でサポートします！

税理士法人ホライズン  
代表社員 高野智之

「医療法人社団紫蘭会」様はこれまで光ヶ丘病院を中心に医療・介護のトータルサービスの提供体制を整備されてきました。経営管理ではFX4クラウドを導入され、特に部門別管理を徹底し、健全経営につなげています。実際には経理担当者の東幸生主任が毎月、入力・読込作業等を行っているわけですが、修正する仕訳はほとんどありません。大規模な法人ですので、監査では設備投資などのイレギュラーな支出について特にチェックをしています。もちろん、毎期、書面添付も実践しています。また、2014年には事業承継を考え、持分なし医療法人への移行を決断され、その手続きを支援させていただきました。これからも地域に貢献し続けられるように、会計・税務・経営面から全力でサポートしていきます。

用して在宅復帰率に力を入れ、3か月前から超強化型として運営することができ、増収を実現しています。

——業績報告の仕組みはどのようなになっているのですか。

**笠島** 基本的には、まず事務部門から最新業績のデータがあがったら、直接、私に報告してもらおうような仕組みになっています。

あとは、毎月、各部門長を集めた部門長連絡会議、各部門の主任を集めた主任連絡会議を開催しており、そこで施設ごとの業績確認と共有、問題点の検討などを行っています。また事務局長（笠島淑央氏）などの経営幹部を集めて、顧問税理士の高野智之先生から詳細に業績報告をしていただき、全体的な方針や改善点などを確認しています。

ちなみに、そこで使用する資料は、「MR設計ツール」機能（参考）を活用して作成しています。その時々に応じて確認したい業績の資料をグラフなどを用いながら自由につくれるので重宝しています。

——理事長は毎月、特にどのような数値を注視しておられますか。

**笠島** 入院患者数と外来患者数、医業収益、そして限界利益です。特に限界利益は重要で、ここから人件費を賄うことになります。

私は、サービスの質を上げるためには、“少数精鋭”ではなく、“多数精鋭”でなければならないと考えています。そのためには、多くの人材を採用すること、そして、教育や仕事へのやりがいも大切ですが、十分な給与等を支払うことも大事なことです。当法人の労働分配率が約75%と高くなっている

のはそのためです。だからこそ医業収益を高めて、限界利益を確保していかなければなりません。

## 地域での役割を明確にし 自院の多様な機能を活かす

——現在の課題はございますか。

**笠島** 外来患者数が伸び悩んでいることがわかっています。慢性疾患の高齢者が中心なのですが1日約50人弱です。当院には、専門分野が異なる8人の常勤医が在籍しています。また、非常勤医師による物忘れ外来や嚥下外来なども設けています。それぞれの専門性を活かした外来医療を提供できることを広く周知させていかなければならないと考えています。

一般に特別養護老人ホームでの看取りが行われるようになり、当院への紹介患者が減少していくことも見込まれます。そのなかで、他の医療機関や介護施設との連携を深めていくこともポイントになります。

——これからの地域での役割、抱負

などについてお聞かせください。

**笠島** 当院は、急性期病院からの受入れ（ポストアキュート）から、在宅復帰支援、在宅からの緊急時の受入れ（サブアキュート）、さらに他の介護施設からの受け入れにも対応しています。こうした機能は、地域住民だけでなく、地域の大病院、開業医、介護施設にとって重要なものだと思います。そこで全人的な医療を提供し、患者さん1人ひとりの尊厳を大事にしながら、できる限り在宅に帰っていただく。この当院の役割を地域のなかでより明確にしていきたいと考えています。

他方、法人全体として、充実した予防医療やリハビリテーション、在宅サービス、介護サービス、専門外来なども提供しています。

病院を含めた多様な機能を強みに、地域のいろいろなところとさらに連携を密にして、将来的には、“医療村”のような形をつくりあげることができれば嬉しいですね。（2019年10月3日/本誌編集部 佐々木隆一）

