病院経営羅針盤 第16巻　第285号　2025年10月1日発行（毎月1・15日発行）平成22年11月17日　第3種郵便物承認

病院トップマネジメントのための

病院経営羅針盤

2025 10/1

特集1

病院が担う認知症対応
～共生社会で求められる役割と持続可能な経営の未来～

- 国立長寿医療研究センターが担う先進的包括的認知症対策
  ～共生社会で求められる役割を考える～
  国立研究開発法人国立長寿医療研究センター　荒井秀典
- 病院はまちのハブになる
  ～身体拘束ゼロと収支見える化で描く共生モデル～
  医療法人大誠会 内田病院　田中志子
- BPSD解消が共生成立のキメ手
  ～個別のかかわりが負のスパイラルに風穴をあける～
  医療法人髙仁会 戸田病院　髙橋太郎

特集2

物価・人件費高騰に立ち向かうコスト適正化のあり方

- 株式会社日本経営 戦略コンサルティング部　川崎淳一 ほか

インタビュー

社会医療法人加納岩 加納岩総合病院（山梨県） 中澤良太 院長に聞く

- 整形外科領域へ注力し地域活性化の基盤となる病院へ

SANRO 株式会社 産労総合研究所
附属 医療経営情報研究所

整形外科領域へ注力し 地域活性化の基盤となる病院へ

社会医療法人加納岩 加納岩総合病院（山梨県） 中澤良太 院長

人口減少と高齢化が進む山梨県の峡東医療圏で、地域医療に貢献する加納岩総合病院。整形外科領域の展開やクラウドファンディング、医師採用プロジェクトなど、さまざまな戦略で経営の活路を切り開いています。「医療を通じて地域活性化の基盤となる」という理念のもと組織を牽引する中澤良太院長に、その経営戦略と展望をお聞きしました。

峡東医療圏の救急医療を担う総合病院

山梨県甲府市の東部に隣接する山梨市で、1951年に開院した加納岩総合病院（160床）は、70年以上にわたり山梨市の医療を支えてきた総合病院である。120床の急性期病床と40床の地域包括ケア病床を有し、内科、消化器外科、整形外科を中心に急性期医療を提供する。山梨市を中心とする人口約13万人の峡東医療圏においては、公益財団法人 山梨厚生会 山梨厚生病院（497床）と並び、二次救急を担ってきた。山梨厚生病院が脳神経疾患や虚血性心疾患、小児科・産婦人科領域などを診療する一方、同院は高齢者救急や整形外科疾患などを中心に診療する。

法人内には、リハビリ専門病院や精神科病院などがあり、グループ全体で地域包括ケアシステムを提供してきた。

特に近年、同院の新たな強みとして注力してきたのが、整形外科領域の展開である。

医師確保と医療ニーズを背景に整形外科領域を展開

本格的に整形外科を強化したのは、2023年に中澤院長が現職に就任してからである。この地域では、勤務する医師の診療科によって提供する治療が決まる、いわゆる「診療科依存」の特性があった。以前から同院を関連病院とする杏林大学医学部からの派遣により、２、３人の整形外科医を確保できていたため、体制を維持しやすい点を踏まえて整形外科に注力した。中澤院長自身が整形外科医であることも背景にある。また、農業地帯である山梨市は、肩や腰を酷使する高齢の農家が多く、整形外科のニーズが高い。グループ内のリハビリ病院との連携も、整形外科強化の後押しとなった。

診療体制整備として、非常勤の整形外科医を積極的に登用し、以前は県内の限られた病院でしか行われていなかった肩の手術や、前十字靭帯や半月板損傷などスポーツ外傷の手術も対応可能となった。

「これまで他院に紹介するしかなかった疾患をカバーできるようになり、その評判が

口コミとして広がり、新たな患者さんが来院しています」とその成果を語る。経営面でも、常勤の整形外科医３人で、内科の６～７人と同等の収益を上げ、大きな収益部門となった。

さらに、スポーツ領域への展開にも取り組む。2022年９月に山梨リハビリテーション病院で開設した「スポーツ外来」を、2024年４月に加納岩総合病院へ完全移行した。アスリートが週末の試合後にオフになりやすい月曜日の夕方に外来枠を設定し、完全予約制で毎週上限に達するほどの申し込みがある。スポーツ外来のある県内の公立・公的病院の外来が平日17時までであるのに対し、同院は最終予約時間を17時45分に設定し、放課後の学生や、仕事終わりに子どもを送迎する家族から重宝されているそうだ。

スポーツ外来とリハビリを包括的に提供できることで、県内で希少価値の高い病院となり、広域から10代の患者が増加し、親世代の受診にもつながっている（図表１）。

中澤院長や職員による、アスリートチームへの帯同、大会サポートなども、集患や認知向上に貢献している。今後もスポーツ領域は伸びしろがある分野と捉え、2022年に甲府駅近くに開院した「甲府北口駅前リハビリテーションクリニック」を、2025年に倍の広さに拡大しリニューアルした。同クリニックで甲府より西側からの来院患者にリハビリを行うことで、広域をカバーできる体制を築いている。

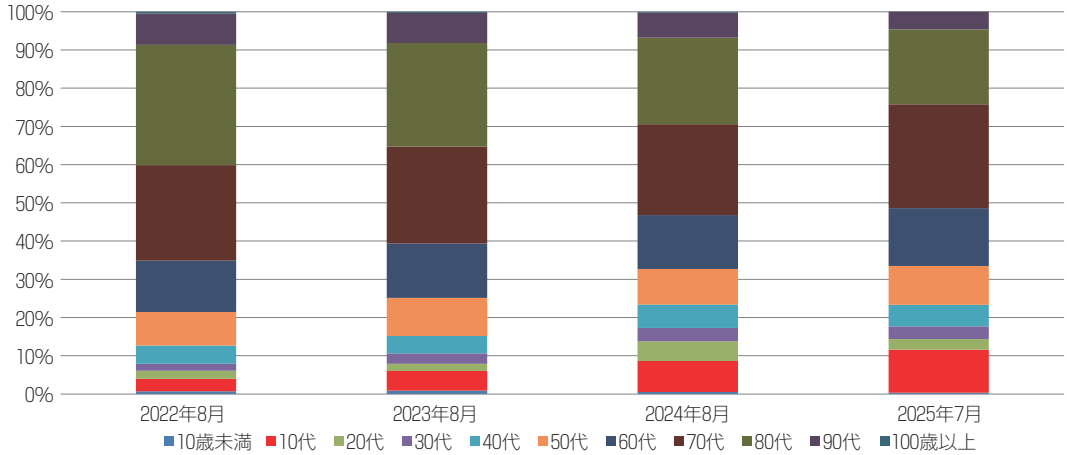
社会医療法人加納岩
加納岩総合病院（山梨県）
中澤良太 院長

クラウドファンディングが変えた院内外のつながり

整形外科領域の拡大に伴い、診療に必須のエコーや関節鏡の整備は実現したものの、機器メンテナンス費や人件費・物価高騰などにより、プラスアルファの診療を行う機器購入は厳しい状況にあった。そこで同院は、集束型体外衝撃波治療器と体組成計を購入するため、2024年にクラウドファンディングへの挑戦を開始した。結果として、目標額750万円を大きく上回る1,244万5,700円を集めることに成功した。

院内に設置された専用窓口には、患者から多くの感謝の声が寄せられ、「これまで病院として応援されるという実感があまりなかったのですが、こんなにも応援してもらえたのだと、地域の方々との気持ちの面で

図表１　整形外科の年代別受診割合の推移（2025年のみ直近の７月のデータを使用）



のつながりを強く感じました」と中澤院長は振り返る。

この成功は単なる資金調達にとどまらず、院内にも大きな変化をもたらした 。当初は懐疑的だった職員も、支援が集まるにつれて協力的になり、「一つの目標に向かってベクトルを合わせることができました。『やろうと思えばやれるんだ』という感覚、経験値が次への推進力にもなっています」

さらに「クラウドファンディングを成功できるポテンシャルのある病院」という病院の価値向上につながり、「整形外科なら加納岩総合病院」という口コミが増加し、患者が患者を連れてくる好循環が生まれている。

集束型体外衝撃波治療が患者満足と集患に貢献

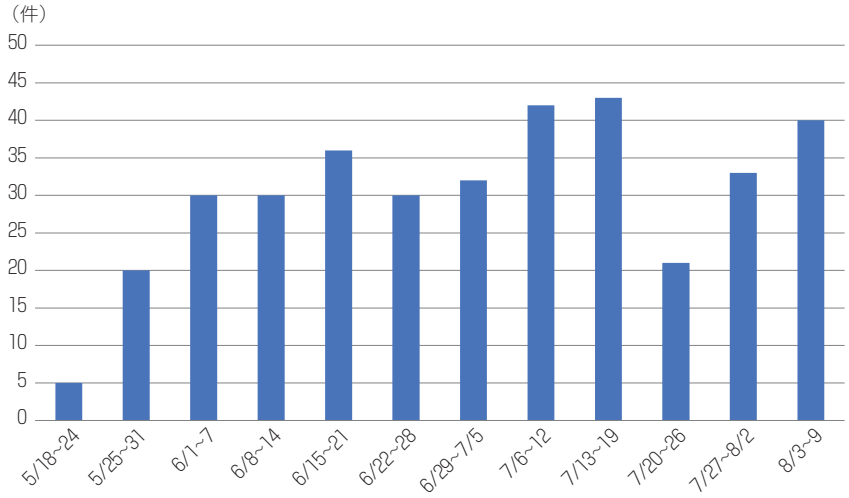
寄付金で購入した体組成計は、身体構造を詳細に評価でき、リハビリに活用されている。そして集束型体外衝撃波治療は、同院の新たな集患の柱となりつつある。３～４回を１クールとするこの治療は、高エネルギーの衝撃波を当てる非侵襲的な物理療法で、疼痛や炎症緩和、組織再生促進などが期待でき、回数制限もない（写真１）。県内でも治療施設が限られているため希少性も高い。

同院では、2025年５月23日から集束型体外衝撃波治療を選定療養費の予約診療として提供し始めた。患者は3,850円の予約料を支払うことで治療を受けられ、同日に保険診療を併用しても混合診療にならず、１日で治療やリハビリを完結できる。

他施設では、初回１万5,000円、２回目7,500円、３回目以降5,500円という料金設定が多いなか、寄付金で機器本体を購入したことで低価格を実現した。「１クール受けてみて、効果がなければ別の治療法を考えま

写真１　集束型体外衝撃波の治療風景

図表２　集束型体外衝撃波治療件数（週ごと）



しょう」と提案できるため、患者が治療を試すことへの敷居を下げている。他施設では症例数が30～40人／月なのに対し、同院では運用開始からわずか３カ月足らずで、20～40人／週の患者が利用する人気治療となった（図表２）。予約料だけで年間500～600万円の収入が見込め、物品交換費用を含めて黒字を維持できる事業となっている。

この治療は、高齢者から骨端線の閉じていない子どもまで幅広く適用可能であり、農繁期に痛みを抱えながら作業を続ける農家の方々やアスリートにとっては、「注射や入院をせずに痛みが取れる」という強力なサポートツールとして周知されるようになった。

そのほか、PRP療法（自己多血小板血漿療法）や動脈注射治療など、県内でも数少ない整形外科領域の保存療法の選択肢を増やすことで、３～10月の農繁期やスポーツシーズン中は入院せずに保存的に管理し、シーズンオフに手術を受けるという選択肢を提供できるようになった。

「高齢化が進む地域において、整形外科は心筋梗塞や脳梗塞は救えなくとも、痛みを我慢しながら働き続ける『健康寿命の生き地獄』を救えると思っています。農作業や旅行を諦めていた高齢の方々の機能面を支える病院として、地域の方の生活をサポートしていきます」

若手医師採用に向けた構造・働き方改革

整形外科を新たな軸に据えたことに成功した同院だが、医師の高齢化が進み、若手医師の確保が課題となっている。そこで、2024年４月に「医師採用プロジェクト」を発足し、ペルソナを設定しランディングページを作成、「求む！風林火山ドクター」をキャッチフレーズに、ビジョンを目指す医師の採用に注力した（写真２）。この取り組みは「発展的に歩みを止めない病院」であることをイメージづけるメッセージも兼ねている。

採用のネックとなっていた、救急医療の構造的な問題にも取り組んだ。当直回数が多く、救急で頻繁に呼ばれる病院では、セ

写真２　医師採用ランディングページ

カンドキャリアを考える子育て世代の医師にとって、転職先の選択肢にも入らないという。そこで、山梨厚生病院と協議を重ね、救急輪番日を曜日固定とし、その曜日に全科当直できる非常勤の救急医を配置することで、常勤医の当直負担軽減を図った。

また、県内でいち早く24時間365日の保育体制を整備したほか、がん治療や不妊治療のための休暇制度の新設、院外で操作できる電子カルテ導入など、働き方改革も推進する。「こうした取り組みに共感する若手医師に訴求したい」と採用への狙いを話す。

DX分野では遅れをとっていたが、AIやRPAのトライアルを開始し、「将来的には当院から地域全体、ひいては県内にDX化の取り組みを広めていきたい」と先陣を切る覚悟を見せた。

これらの改革の結果、30代の医師を２人採用でき、杏林大学からの整形外科医の派遣枠も１人増えるなど、大きな成果を生んだ。

在宅医療と病床編成で経営再建へ

整形外科領域の展開で収益は上昇しているものの、同院は厳しい経営状況が続いている。新型コロナウイルス補助金によって黒字を維持していたが、2024年度は赤字を計上し、今年度もその状況を脱していない。常勤医の減少、特に脳神経外科医不在による診療終了が大幅な減収要因となっている。

しかし、グループ全体では多機能な関連病院・施設の収益により黒字を維持しており、同院再建のため、整形外科、在宅医療、病床編成の３つの取り組みで増収を目指す方針だ。在宅医療は、2024年度に常勤の訪問診療医が退職したことで一時停滞したが、2025年度に常勤の訪問診療医を採用できた。法人への居宅介護支援事業所の追加も検討しており、在宅医療支援部門には収益部門としての可能性に期待がかかる。

病床編成においては、2024年度診療報酬改定により、急性期一般入院基本料２の算定基準のクリアが危惧されたことをきっかけに、１病棟を地域包括医療病棟に転換する選択を検討した。2024年７月から、重症度が最も低い病棟を地域包括医療病棟に転換した場合のシミュレーションを実施し、並行してベッドコントローラーを専属で３人配置、入院時からの病棟振り分けや早期

退院のコントロールを厳密に行った。1年間のモニタリングで、地域包括医療病棟の基準をクリアできることが判明したが、転換による増収は微増にとどまることが予想され、複数の病床機能を管理する過負荷、次の診療報酬改定による基準変更の可能性などを考慮し、病床転換はいったん保留とした。

「意外な結果として、この取り組みにより、急性期一般入院基本料2も維持できる状況となりました。いつでも地域包括医療病棟に転換できる状態にもなったので、可能な限り現状を維持しつつ、病床機能の変更を視野にモニタリングしていく方針としました」

今後は、病院のあり方を含め「小規模多機能」がテーマになると中澤院長は話す。

「人口減少や対応エリアの広域化を考慮すると、1つの機能で患者さんを集めることは難しくなるでしょう。少人数の職員で対応できるコンパクトな体制にし、長期入院できる病床を持ちつつ、幅広くサポートするというあり方も検討しています。2025年は、どこまでの医療を当院が対応できるか見極める1年です」とさまざまな選択肢を見据える。

地域の活性化の基盤となる病院へ

持続可能な経営のため、独自の戦略に挑戦し続ける同院は、「医療を通じて地域社会の活性化の基盤となる」という理念を最も重視する。

「地域が活性化し人々が豊かになることは、来院患者さんの増加につながると考えています。われわれは救急患者さんを積極的に受け入れ、農家の方々が働きやすく、アスリートが活躍できる環境に貢献することで、地域全体の豊かさに貢献します。これこそが病院が豊かになる方法であり、その結果として地域コミュニティの価値向上、職員の幸福にもつながると信じています」

そして、この地域活性化の基盤という普遍的な考えを軸に、その「基盤」となる方法を模索し続ける。

「現状維持では安定にはつながらず、特色ある変化を生み出すことが重要です。医療や地域の変化に、特色ある形でどのように対応していくかをモニタリングしながら、適応していくことが必要です。地域の方々の声を聞きながら、地域と連携し、病院のあり方を常に問い続けながら、地域に貢献していきたいと思います」

就任以降、整形外科の強化を軸に、改革を進めてきた中澤院長。変化を恐れず進化し続ける加納岩総合病院は、これからも地域と共にその歩みを止めないだろう。

病院概要

名　　称	社会医療法人加納岩 加納岩総合病院
所 在 地	山梨県山梨市上神内川1309
電　　話	0553-22-2511
院　　長	中澤良太
病 床 数	160床（一般120床、地域包括ケア病棟40床）
関連施設	日下部記念病院、山梨リハビリテーション病院、甲府北口駅前リハビリテーションクリニックなど