



アトランタから 医療 **360** 度便り

連載 Part 12

マネジドケアの巨匠カイザー・パーマ ネンテが医科大学を開校 〈前編〉 ～脱常識思考でサバイバル～

The Managed Care Pioneer Kaiser Permanente
Will Open Their Medical School Summer 2020 〈1〉
～ Surviving With Out-Of-The-Box Thinking ～

アメリカ病院経営士会認定病院経営士／医療経営学修士／薬剤師 河野圭子
Keiko Kono, RPh, MHA, FACHE

2020年がスタートしました。新年第1回目となる今回は、自由度のあるアメリカの変革を感じさせてくれる話題として、マネジドケア型医療保険で有名なカイザー・パーマンテを選びました。ネ

カイザー・パーマンテを直訳すると、「皇帝」（独語）、「永久」（スペイン語）と強靭でパワフルな響きがありますが、名称の由来は、共同創設者のヘンリー・カイザー氏の名前とシドニー・ガーフィールド医師が設立したパーマンテ・ヘルスプランを組み合わせたものです。

今回は両氏が医療業界の非常識に挑戦し、HMO型医療保険を確立して成功した経緯について、そして次回は次世代医師を養成するカイザー医科大学についてお届けしたいと思います。

The year 2020 has started. As the first essay of this year, I chose a managed care pioneer, Kaiser Permanente as an excellent example for implementing reforms. Kaiser Permanente means 'Emperor (German)' and 'Permanent (Spanish)' which give us tenacious image, however, the name comes from Henry Kaiser's last name and physician Sidney Garfield's company name, Permanente Health Plan.

As a first essay, it will cover how their insurance was established through many difficulties, and then successfully accepted in the current market. The second essay will cover the background of the opening of their medical school this summer.

1. 「必要は発明の母」から生まれたHMOの概念

カイザー・パーマネンテ（以下、カイザー）のマネジドケア型医療保険は、市場では「HMO型医療保険」と呼ばれ、カリフォルニア州から始まり、今では東海岸まで市場を拡大しています。カイザーのHMO医療保険が市場に支持される理由を、保険が確立されるまでの過程から見ていきたいと思います。

時代はさかのぼり、大恐慌の真っただ中のことです。ガーフィールド医師は、ニューディール政策によるカリフォルニア州の大型ダム建設工員向けの病院を建設しました。しかし、治療後に医療費が支払えない工員患者が続出し、病院の経営が悪化しました。

そこで、後払い方式から、健康な時に払いやすい金額を先払い（定額、人頭払いの始まり）してもらうことで、治療費をカバーする医療費先払い方式（**プリペイド制度**）を考え出しました。この制度に多くの工員が加入し、病院の財政改善に成功しました。

ガーフィールド医師は、先払いの限られた医療財源から病院の利益を出すために、工員がけがや重篤な疾患にならないように、工員の健康維持と安全を重視するようになりました。この考えが、後述する加入者の疾病予防・早期発見と治療のためにかかりつけ医を重視するマネジドケアのHMO（**健康維持機関 Health Maintenance Organization**）の概念に発展します。

2. 統合医療システム(IHDS)の原型が確立

ガーフィールド医師の成功は、大型造船業を手掛けるカイザー産業のカイザー社長にも届きました。カイザー氏は、従業員・家族のけがや病気による欠勤で工事が遅延する問題を抱えていました。

1. HMO concept: Necessity is the mother of the invention

Kaiser's HMO insurance began in California and has been expanding its market to the East Coast. Why was Kaiser's HMO insurance supported by the market until now? Let's trace the history of HMO establishment.

Amid the Great Depression, Dr. Garfield opened his hospital for big dam construction workers in California. However, the hospital's expenses were far exceeding its income because of uncollectable medical payments. He shifted his medical payment collection to an upfront collection. The workers paid affordable amount to the hospital when they were healthy. Then, when they were sick, they were provided medical care. This new form of health coverage was called prepay (prepayment) system. This would solve the hospital's immediate money troubles.

At the same time, Dr. Garfield emphasized maintaining health and safety rather than treating illness and injury with the amount of prepayments. This became the HMO concept.

2. Integrated Healthcare Delivery System (IHDS) model establishment

Dr. Garfield's success was known to the industrialist Henry Kaiser who owned a shipyard in the west coast. His workers were in poor health and their absence was delaying construction. Kaiser was convinced that Dr. Garfield could solve his problem. They got together to develop an integrated healthcare delivery system (IHDS) that integrated health insurance (Permanente Health Plan) entity, healthcare facilities, and doctors to maintain and improve the health of employees and their families. Kaiser's IHDS was also known as a closed IHDS model because Kaiser healthcare facilities only accept Kaiser's employees and their families. Kaiser's employees and families (insurance subscribers/members) would go to Kaiser's healthcare facilities.



そこで両氏は一緒になって、従業員と家族の健康維持増進のために、医療保険（パーマネンテ・ヘルス・プラン）と医療機関、医師を1つにまとめた統合医療システム（IHDS：Integrated Healthcare Delivery System）の原型をつくりました。このIHDSは、カイザー医療機関はカイザー産業の従業員・家族（現在は保険加入者）のみを受け入れ、従業員・家族もカイザーの医療機関に限定してかかるため、クローズ（閉鎖）型IHDSとも呼ばれています。

3. カイザー型IHDSの利点

カイザー産業の事業所と工場が集中する地区を1医療圏として、カイザーのクローズ型IHDSをイメージしてみます。医療圏内には、カイザー従業員・家族の使用に限定したカイザー病院とカイザー診療所があります。従業員・家族もカイザーの医療機関に限定して治療を受けます。その結果、従業員と家族の診療費が上がり続けると、カイザーの医療機関の診療収入は増加しますが、その半面、カイザー保険部（組合健保）の医療財源が減り続け、医療財源がなくなると、カイザー産業全体の財政に影響します。

そこで、会社全体の財政を考え限られた医療財源を最適に配分するために、カイザーの医療機関は、出来高治療払いから利益を出すより、従業員と家族の健康維持と疾病の早期発見と治療に集中するようになります。その結果、効率的で適切な医療が行われた場合、医療機関、医療保険に利益が出て、かつ従業員と家族も生活の質を高め最適な医療に迅速にアクセスできる利点があります。

このように現在のカイザーのHMO型医療保険は、カイザー氏とガーフィールド医師が経営者と医療提供者の立場で考え出したクローズ型IHDSの概念を取り入れた知恵の結晶ともいえる医療保険なのです。

✓ 医療保険機関と医療機関の財務連携により医療圏に限られた医療財源の最適配分を実現

3. Advantages of Kaiser IHDS model

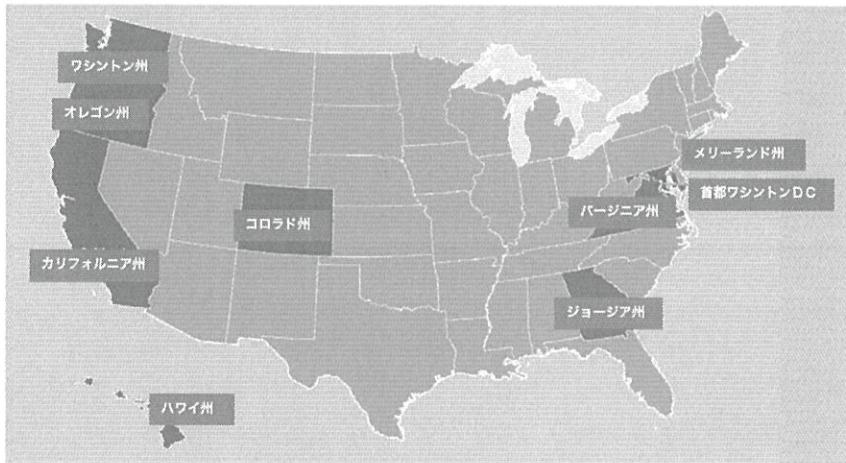
Here is a brief example of how the IHDS model worked for Kaiser Industry (Mr. Henry Kaiser's own company before Kaiser Permanente) for the healthcare of their employees and their families. Within the IHDS, there are their healthcare providers (facilities and doctors), insurance entity (Permanente Health Plan), Kaiser's employees and their families. Their accessibility was also limited within the IHDS. As a result, if the employee's and families' medical fees continued to rise, the healthcare providers' profit will increase. On the other hand, the insurance entity would decrease their financial resources and once it was used up, their main company, Kaiser Industry, must cover the medical fees.

Consequently, how to allocate their healthcare resources to both their healthcare facilities and their health plan to maintain the health of employees and their families was important. It led to the IHDS to focus on prevention to help keep them healthy and save healthcare costs. In this way, all in the IHDS could receive benefits including profits as well as access to great healthcare and quality of life.

In this way, Kaiser's current HMO insurance based on the IHDS model came from the viewpoints of both Mr. Kaiser as an employer and Dr. Garfield as a healthcare provider to keep employers (members) healthy.

✓ Maximize healthcare financial resource allocation
needs collaboration between insurance entities and healthcare providers.

図表1 全米におけるカイザーのマーケット



<http://info.kaiserpermanente.org/healthplans/> より

4. カイザー・パーマネンテ誕生

カイザー産業は1945年の第二次世界大戦終戦後、軍事産業の衰退により、自社の医療保険のノウハウを生かして一般市場向けの医療保険（現在のHMO型医療保険）の販売に打って出ました。これがカイザー・パーマネンテの誕生です。カイザーのHMO型医療保険は、アフォーダブルな保険料による医療アクセスが受けた大手労組、連邦・州政府の団体保険契約を勝ち取り、市場を拡大していきました。

5. 現在のカイザーの全米市場展開

カイザーは図表1のようにカリフォルニア州の西海岸を拠点に全米8州と首都ワシントンDCに市場を持ち、現在総保険加入者は1,230万人であり、そのうちカリフォルニア州の加入者は、890万人に上ります。カイザー財団病院は、ハワイ州と西海岸のカリフォルニア州とオレゴン州にあり、それ以外の市場は、地元病院と入院やER使用契約をしています。治療は、カイザーパークの外来診療施設で予防医学からかなりの先進治療まで受けられ、加入者の利便性を考えて24時間オープンの外来診療施設もあります。

4. Kaiser Permanente was born

After the end of World War II in 1945, the Kaiser Industry business declined, however, as Mr. Kaiser and Dr. Garfield wanted to keep their health care delivery model, they decided the Permanente Health Plan (Kaiser HMO insurance) should officially become open to the public. Kaiser Permanente was born. Kaiser HMO insurance successfully accepted the California market with its affordable healthcare services.

5. The current market overview of Kaiser Permanente

Kaiser started in the state of California, and expanded to a total of eight states and Washington DC, with a total of 12.3 million members including 8.9 million in California (Fig.1). Kaiser Foundation Hospital is located in California, Oregon, and Hawaii. Other markets have affiliated hospitals for inpatients and ER needs.

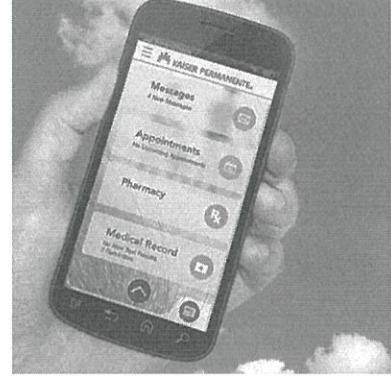


アトランタから 医療 360度便り

図表2 カイザーのビデオ遠隔診療



図表3 カイザーのスマートフォンアプリ



<https://healthy.kaiserpermanente.org/georgia/why-kp/experience/telehealth> より

加入者は、原則的に自分の家庭医にかかりますが、急なけがや病気は、アージェント・ケア診療所や遠隔医療が利用できます。情報通信機器を利用した遠隔医療では、24時間の看護師電話医療サービスや、医師電子メール相談、予約方式のオンライン遠隔診療（図表2）が受けられます。加入者の医療情報はKPヘルス・コネクトで一元管理されており、加入者は、スマートフォンにカイザーのアプリをダウンロード（図表3）すると、自分の医療情報へのアクセスや通院・遠隔医療のアポイントメントが簡単に取れます。

かつてカイザーの保険は、カイザーの医療圏を出ると（例えばカリフォルニア州からカイザーのないアリゾナ州への旅行など）、保険契約の医療機関がないなどの問題がありましたが、スマートフォンやパソコンから遠隔医療にアクセスできたり、全米規模のCVSのミニット・クリニック（詳しくは2019年11月1日号No.571を参照）もカイザーの契約機関になったので、旅先でも気軽にかかるようになりました。

✓ 2段階の外来診療施設で予防医学から高度先進医療に対応

✓ 遠隔診療とCVSミニット・クリニックによりカイザー医療圏外からの医療アクセスを拡大

Members will receive their preventive medicine and treatments in Kaiser Medical Center or Comprehensive Medical Center which has also 24/7 urgent care for needs.

Members can receive medical services either through healthcare facilities or remote access, which is 24 nurse lines, e-mail consultation, and e-visit (Fig.2). KP HealthConnect is a health information system that provides patient information and the latest best practices all in one. Members can access their medical information and doctor appointments through their computer, smartphone with Kaiser apps, or mobile device (Fig.3). To improve the coverage of out of Kaiser market area, the members can access medical services through a phone/video visit or visit any Minute Clinics in the U.S.

- ✓ Two kinds of outpatients clinics: Medical Center and Comprehensive/Advance Medical Center
- ✓ Accessible Remote medical services and CVS Minute Clinics

6. まとめ

アトランタ市場では、カイザーに対抗して地元大手医療グループと大手医療保険会社が合弁会社を設立し、カイザーのような医療保険を販売しましたが、経営悪化により1年で撤退しました。

その理由は、大手医療グループは複数の医療保険と契約し、外来治療は治療後の出来高が主流であり、それに慣れた医師たちが合弁会社の保険加入者に限って予防医学に力を入れるという意識改革が進まず、合弁会社の収益が出なくなつたからです。

のことから学べるのは、カイザーの成功は、保険部と医療部を含めた組織全体が、財務的にも意識的にも加入者の健康増進を目指せるような仕組みになっていることだと思います。その仕組みは、まさにカイザー氏とガーフィールド医師の脱常識思考から生まれたものであると言えます。

次回は、カイザーのアトランタ市場の展開と、医科大学開設について書いてみたいと思います。 M

アケル > <
※なお、今回はメディケア（公的高齢者医療保険）の話題をお届けする予定でしたが、次々回に変更しました。

※本稿の内容は情報提供を目的とするものであり、アドバイスやコンサルテーションを目的としていないことをご了承ください。

●ホームページ (My home page)

<https://healthcare523.wordpress.com>

今回の内容に関連する情報やアメリカの医療について紹介しています。

6. Discussion and Conclusion

In response to the Kaiser's market expansion in the Atlanta area, a large health system and a major health insurance company established a joint venture organization to sell health insurance against several years ago. However, it was ended after one year due to profit loss. Why did this joint venture organization fail?

Because most health systems focus on FFS based outpatient reimbursements and there is less incentive for preventive medicine in terms of their reimbursement. The creation of a joint venture organization doesn't change the health system's mindset easily. The key reason for Kaiser's successful HMO model is collaborative financial allocation between their health plan and their healthcare providers to focus member's well-being. This is the effort to Mr. Kaiser and Dr. Garfields' out-of-the box thinking.

The next essay will continue to cover Kaiser's Atlanta market overview and their new Kaiser Permanente Medical School.

Disclaimer: This essay is informational and educational purposes only and not intended to be a substitute for professional advice or consultation. If you seek any legal advice or professional consultation, please contact legal professionals or experts.