

森町病院事業第 4 次経営改革プラン
答 申 書

平成 29 年 3 月 23 日

公立森町病院経営改革プラン策定委員会

はじめに

平成 27 年 3 月に総務省が告示した「新公立病院改革ガイドライン」に基づき、森町民誰もが健やかに暮らせるよう、地域に必要な医療提供体制の確保を図り、安定した経営の実現に向けた新公立病院経営改革プランを策定するため、外部有識者で構成する公立森町病院経営改革プラン策定委員会が設置され、病院を取り巻く現状分析の結果に基づき改革策の議論を行ってきた。

公立森町病院事業は、一般急性期医療から回復期の入院機能をはじめ、病院や家庭医療クリニックでの外来診療、救急医療、小児医療、在宅医療、山間地医療などを提供し、町民にとってなくてはならない。また、高齢化が進む森町にあって、地域包括ケアシステムの中心的役割も担っている。

しかし、経営状況としては、近年続いている診療報酬のマイナス改定や医師減少に伴う収益減少、職員給与費や経費などの支出増加が経営の悪化を招き、また町からの繰出金も増加し、病院運営は非常に厳しい状況が続いている。

本答申では、今後の地域医療構想や外部環境の変化に適応し、経営の効率化及び医療サービスの質向上を踏まえた経営改革策を提示したものである。なお、本プランは目標年次である平成 32 年度に町一般会計からの繰出金を 5 億円とすることが前提である。

本答申は、町及び病院が一体となり、町民の貴重な財産である公立森町病院の運営を今後も継続していくために、改革への真摯な取組みを期待して行うものである。

平成 29 年 3 月 23 日

公立森町病院経営改革プラン策定委員会

委員長	高橋 泰
副委員長	小林利彦
委員	山岡泰治
委員	安間 剛
委員	石坂恭一
委員	岩谷信行
委員	川崎義夫
委員	片岡 健
委員	高野一利
委員	長野 了
委員	村松成弘
委員	中村昌樹
委員	西谷勉次

1.地域包括ケアシステム・地域医療構想を踏まえた役割の明確化についての提言

森町病院事業は、病院機能だけでなく、家庭医療クリニック、訪問看護ステーション、居宅介護支援事業所等の事業展開を進めるとともに、山間地域への訪問診療等地域住民との距離感を重視して、国が示す「地域包括ケアシステム」に近い形で従来から取り組んできており、全国的な先進事例ともなっている。今後は、森町病院を中心とした森町方式の地域医療（医療サイドからの地域包括ケアシステム）と行政、包括支援センターが進めている介護・福祉サイドからの地域包括ケアシステムを有機的に連携させるとともに、地域を支える地域住民の自発性や創意工夫による取り組みを加えた、森町が一体となった「地域包括ケアシステム」の構築に向けて取り組んでいく必要がある。そのためには行政や地域包括支援センターとの協議により、医療・介護サービス提供体制の強化に向けて窓口のワンストップ化など、森町における地域包括ケアシステムのあり方を明確にしていきたい。

また、高齢者世帯や独居世帯が多い北部山間地区では生活のあり方が大きな課題であることから、介護予防・生活支援・在宅サービスなどの住まいづくりといった医療以外の事業とも積極的に連携していく必要がある。

2.経営の効率化についての提言

公立森町病院は、昭和34年の開院以来、柔軟に病床機能を見直し、地域ニーズにあった効率的で質の高い医療を提供している。現在の許可病床数は131床であるが、急性期病棟45床、平成21年10月に開設した回復期リハビリテーション病棟38床と平成28年3月に開設した地域包括ケア病棟48床の病床機能は、地域医療構想を踏まえても地域医療に寄与する基盤としてすでに構築されている。収支実績をみても、平成28年度は純損益が▲68百万円まで改善の見込みであるが、医療制度動向や診療機能、人口動態を鑑みると、今後、収益の大幅な向上は見込めない。したがって、今後は部門別原価計算など経営管理とコスト管理を導入し、人員配置の見直しや経費の削減など業務改善と経営の効率化を実施し、支出の適正化を図っていく必要がある。今後、経営の効率化、支出の適正化を図っていくには、同規模・同機能の民間病院との経営状況比較により、積極的にその経営手法を取り入れていくことも必要である。

具体的な取り組みとして、地域包括ケアの一層の充実を図るため、入院機能では急性期病棟の看護基準を10対1に移行するとともに看護師を訪問看護や在宅医療といった部署に配置し、医業収益のみならず介護分野との一層の連携強化や、町としての介護分野の充実を病院としてバックアップすることで、看護師はじめ職員の活躍の場を広げる必要がある。外来診療では、病院と家庭医療クリニックの機能分化を図るとともに、山間地域への巡回診療の拡充や外来通院が困難な患者の増大に合わせた訪問診療など、町内の医療供給体制や高齢化進行といった地域特性にあった医療提供体制を充実する必要もある。

ただし、そのためには医師・医療従事者の確保は必要不可欠であるが、特に医師不足は全国的な問題でもあり、増員は決して容易ではない。したがって、職員配置の適正化を図り、限られた人員で効率的に質の高い医療サービスとケアの提供を継続し、地域住民に安心していただける体制を構築する必要がある。

3.再編ネットワーク化についての提言

国の医療制度では、地域の医療機関が診療分野や治療ステージにおいて得意分野を分担し、相互の連携体制により、質の高い医療を効率的に提供するため「地域完結型医療」を構築する事が重要となっている。

中東遠保健医療圏は、全国の中でも比較的早期に、磐田市立総合病院や中東遠総合医療センターを中心とした機能分化が推進されてきており、公立森町病院はこれら2病院と連携しつつ、地域密着の医療提供を担っているため、現状では近隣病院との再編や病院機能見直しの必要はない。したがって、今後も切れ目の無い連携を実現するため、各医療機関が地域において果たすべき役割や機能の明確化、連携による役割の分担、情報の開示やITネットワークを活用し、磐田市立総合病院や中東遠総合医療センターとの連携強化を進めるとともに、地域内の病院、診療所及び介護施設、居宅サービス等との地域連携ネットワークを充実させて、安全安心で質の高い地域医療の提供に努めていくことが望ましい。

また、周辺病院との機能分化とあわせて病院内の職場環境を変えて行くことが望ましい。環境が改善されれば収支も数字で結果として表れてくる。

4.経営形態の見直しについての提言

公立森町病院の経営形態は、全国の多くの自治体病院が採用している地方公営企業法の一部適用で、地方公営企業法の財務規定のみを適用している。

現在、公立森町病院が優先すべき経営課題は、支出削減などの経営改革に取り組み、安定した経営を持続することにより、地域に必要な医療提供体制の確保を図ることが急務かつ重要となっている。そのため、不採算になりがちな訪問看護、巡回診療、在宅医療などの事業も不可欠であることを理解していただき、継続的に提供していくという面では、町との協議、調整が進めやすい現状の地方公営企業法の一部適用を継続すべきである。

ただし、現状の病院規模及び機能から考えると、事業管理者の権限・責任が大きくなり、経営の自立度が高くなる地方公営企業法の全部適用や、法人の経営に関する権限が委譲され、改善施策の実行の可能性が高い地方独立行政法人への移行について、全国の見直し状況等の情報収集は進めていくべきである。