

# 新公立病院改革プラン

和歌山県海南市

## 第1 プランの基本的な考え方

本プランは、「公立病院改革の推進について（総務省自治財政局長 平成27年3月31日付け総財準第59号）（以下、「通知」という。）」に基づき、医療法に基づき和歌山県（以下、「県」という。）において策定される「地域医療構想」「保健医療計画」のほか、介護保険法に基づき海南市（以下、「市」という。）が策定する「介護保険事業計画」との調整を図りながら、地域医療の確保と病院事業の安定運営との両立を目指して策定する。

## 第2 医療制度改革などの動向

国においては、昭和23年の医療法制定以降、医療計画制度の導入（二次医療圏ごとの基準病床数の設定）や療養病床の創設など、医療資源の地域偏在の是正など数次にわたって改正が行われてきたが、平成25年の「持続可能な社会保障制度の確立を図るための改革の推進に関する法律（平成25年法律第112号）及び平成26年の「地域における医療及び介護の総合的な確保を推進するための関係法律の整備等に関する法律（平成26年法律第83号）」の施行により、平成37年（2025年）に向けた医療、介護の連携の推進と、これに伴い一体的に様々な改革が進められているが、そのポイントは次のとおりである。

- 病院（病床）機能の分化、病院と開業医間の役割分担
- 医療機関相互の連携強化
- 介護事業者も含めた医療、介護の連携強化

また、病院事業の収益は「診療報酬」において定められ、2年ごとに改定がなされるが、近年の改定にもこうした方針が色濃く反映されており、経営の安定化、健全化の観点からも十分に考慮する必要がある。

### 第3 地域医療構想の動向

#### (1) 策定の経過

地域医療構想は、今後、県が策定する「第7次和歌山県保健医療計画（計画期間：平成30年～35年）」の一部となるもので、平成27年度に構想圏域ごとの検討会を経て、策定されている。

構想区域は、全県的に従来の医療圏域を踏襲して設定されたことから、海南市、和歌山市、紀美野町との二市一町で構成され、区域内の行政機関、医療関係者が参加して会議が開催されたが、議論の中心は、構想区域全体の将来的な病床数と病床機能に関するもので、既存病床数が必要病床数を上回っていること、また、病床機能においても偏在が見られることが示され、構想もこれに沿った内容で策定されている。

#### (2) 調整の状況

地域医療構想の構想区域ごとに、「地域医療構想調整会議」として平成28年9月に第1回会議が開催された。

市（医療センター）としては、昨年の方策定協議の際も要望を行ったが、海南海草地域の医療確保の観点から、今後についても現在の当地域の病床数や機能、将来人口などを踏まえ、地域性やこれまでの経緯を十分に踏まえた議論が進められるよう対応するとともに、当地域（又は医療センター）で担うことが困難な分野の体制整備について協議を行っていくこととする。

### 第4 地域の状況と今後の想定

#### (1) 現在の病床数と機能及び周辺病院の動向

前項のとおり、構想区域内の既存病床数は必要病床数を上回っている状態であり、地域医療構想でもこうした状況を踏まえた計画となっているが、構想区域全体としては、病床の偏在や病床機能（高度急性期、急性期、回復期、慢性期）の偏りが見られ、和歌山市内では病院の廃止や機能の転換といった動きが出ている。

また、海南海草地域については、現時点では病院の廃止などの動きは見られないが、回復期機能（地域包括ケア病床）への転換などの動きが出てきている。

## (2) 今後の想定と課題及び対応

国の動向や地域医療構想策定の経過などを踏まえ、今後、2025年に向け、公立、民間を問わず様々な動きが出てくることが予想されるが、構想区域全体、あるいは海南海草地域として課題になると見込まれる項目は次のとおりである。

- 病床機能の転換に伴う、救急医療体制の維持
- 在宅での医療・介護などの支援体制の構築
- これらを円滑に進めるための関係者間の体制づくり

## 第5 今後の行政と病院事業の役割

### (1) 地域包括ケア体制の構築や住民への周知、啓発など、行政と病院事業（医療センター）の役割分担

一般行政部門は、健康づくりなどの各種計画の策定のほか、救急体制の構築など医療に関する県や医師会など関係機関との協議、調整といった役割を担う。とりわけ、地域包括ケア体制構築に向けては、介護保険事業計画において地域の医療や介護をはじめとする関係機関が今後担うべき役割や機能、必要となる各種対策や財源などを整理し、地域全体の医療と介護の連携体制の構築を推進する。

また、今後、医療機関の機能（役割）分担や相互連携を進める過程で病院や開業医の役割にも変化が見込まれることから、施策や取組の目的、医療センターを含む病院や開業医が担う機能、かかりつけ医の普及など、住民への周知・啓発を推進する。

病院事業（医療センター）は、求められる機能の強化、質の向上を一層推進するとともに、地域完結型の医療・介護体制の構築への参画という観点から行政部門の協議等にも積極的に協力する。

### (2) 医療センターの機能

前記のとおり、国や県の方針、周辺病院の動向など様々な課題はあるものの、今後、2025年度に向けての当地域の医療体制の確保と医療センターの経営健全化を実現するためには、地域完結型の医療・介護体制の構築への参画とともに、将来的にも不足すると想定される急性期機能を中心

とした役割を担うことが公立病院に求められる役割と考えられることから、今後もその強化に向けて最重点で経営資源を配分していく。

また、外来診療については、急性期機能の強化を推進することによって医師の確保を進める中で診療科の拡大を目指すとともに、担当する機能としては、国が進める在宅医療や開業医（かかりつけ医）の推進との観点から中長期的に専門的な外来診療への転換に取り組む。

さらに、こうした地域完結型の医療・介護体制を実現するため、医療センターへの紹介件数の増加はもとより、将来的には医療センターから開業医（かかりつけ医）への逆紹介件数が紹介件数を上回るべく、地域連携機能の一層の強化に取り組む。

## 第6 一般会計負担の考え方

地方公営企業法の趣旨を踏まえつつ、市が策定する各種計画での役割や、当地域で今後、医療センターが果たすべき役割を勘案して一般会計において適切な負担を行う。

また、その内容については地方公営企業繰出金に係る総務省通知を参考に毎年度の予算編成時に双方で協議する。

## 第7 経営の効率化、経営指標の目標数値、収支見通し、具体的な取り組み

### (1) 経営の効率化

事業の内容に関わらず、一般的に経営の効率化を進めるためには、「あらゆる経営資源を不確実要素の高い、あるいは採算性の低い分野から相対的に低リスクで利益の見込める分野に集中させる」ことが必要である。

これを病院事業に置き換えれば、診療報酬総額の伸びが抑制傾向にあることなども含め、体制の確保が厳しい救急部門の確保や勤務医の負担感が大きい（※）外来診療などの縮小などが課題となるが、今後、一層必要性が高まると見込まれる在宅医療なども含め、最終的には、県の地域医療構想や保健医療計画などの協議過程において、地域の関係機関全体としての機能、役割分担の推進や相互の連携、協力体制を強化することで、地域医療体制の確保や専門性の向上に伴う質の向上を図る、という国の方針に今後も大きな変更はないと考える。

また、こうした方針は診療報酬にも反映されており、周辺地域の動向も踏まえ、前記「医療センターの役割」「行政と病院事業（医療センター）の役割分担」に示した方針に沿った取り組みを中長期的に進めることで、経営の効率化を実現する。

※出典：平成22年度診療報酬改定の結果検証に係る特別調査（平成23年度調査）

## （2）経営指標の目標数値、収支見通し

経営指標の目標数値、収支見通しについては、別紙のとおり。

ただし、今後の診療報酬の改定や地域医療構想に基づく機能分化の動向によって変動が予想されることから、毎年度の予算編成時など随時、項目の入れ替えや数値の見直しを行う。

## （3）具体的な取り組み

新病院への移転以降、DPCへの移行やハイケアユニットの設置など急性期病院としての機能強化や登録医制度・開放型病床の設置など地域連携強化を進めているが、運用面での具体的な主な取組は下記のとおりであり、今後もこうした取組を継続することで、質の向上や経営の効率化、改善に努める。

### 【機能強化、質の向上】

#### 1 退院支援の強化

急性期病院としての役割上、患者さんへの転院や在宅復帰への相談支援の必要性が高く、年次的に取組を行ってきたが、今後、一層の体制強化（病棟看護師の専任体制）などの検討も行う。

・地域連携室の増員（H26）

・病棟看護師の研修（H28）

#### 2 多職種での協働体制の強化

院内多職種での協働を推進し、質の向上を図るため、項目ごとに課題整理・対策を講じるとともに、効果を評価する。

・病院機能向上委員会の開催（毎月開催：H26～）

#### 3 救急体制の強化

医療圏や地域全体における各種協議、検討と並行し、医療センター一独自での強化に取り組む。

- ・平日日勤帯の内科救急体制を増員（H29～）
- ・年末年始等のうち特定日の日中につき、救急体制を強化（同）

#### 4 研修（資格）取得の支援（随時）

認定看護師などの養成課程に職員を派遣（H22～不定期）

### 【地域連携の強化】

#### 1 海南海草地域診療セミナーの開催（年3～4回開催：H27～）

地域の開業医や関係者との勉強会を開催し、当院勤務医も含め相互の専門分野への理解を深めることで、紹介・逆紹介などの連携強化を図る。

#### 2 市民公開講座の開催（年3回程度：H28～）

市民の医療や疾患への理解を深めるとともに、適切な受診機関の選択、利用に繋げる。

### 【経営の効率化、改善】

#### 1 入院収益の増加

急性期病院の機能、役割としては、「急性期の患者に対し、状態の早期安定化に向けて、医療を提供する機能」とされ、各種基準など診療報酬体系も厳格化されてきている。

こうしたことから、急性期の入院患者の増加に資する前記の救急体制強化、地域連携の強化などの取組を推進し、収益の増加に繋げる。

また、標記の急性期病院としての機能や役割を踏まえ、新入院患者の増加と並行して適切な在院日数を維持しつつ、病床稼働率の増加に努める。

#### 2 外来機能の専門化

今後進められる、かかりつけ医（開業医）との役割分担の過程で段階的に専門的な外来への移行を進める。

#### 3 薬品、材料等の抑制

ジェネリック医薬品の採用率は年々上昇し、平成28年度は80%以上を維持しており、今後も定期的に入れ替え等を行いつつ、引き続き採用を推進する。

また、材料費を含めた購買にあたっては、使用数量が多い又は高

額なものに重点を置き、ベンチマークを活用するなどして価格交渉を行うとともに、安価で代替可能なものへの切り替えなどにも取り組んでいる。今後も、これらの取組を一層強化するとともに、他病院との共同購入の検討などを行う。

## 第8 再編・ネットワーク化、経営形態見直しへの対応、プランの点検等

再編・ネットワーク化や経営形態の見直しについては、市として、県の各種計画や周辺の市町を含めた広域的な協議など、今後の動向を踏まえつつ、関係部門で協議しながら対応していくものとする。

### (1) 再編・ネットワーク化

病院の再編・ネットワーク化については、一定の地域内の公立病院はもとより民間病院も含めた機能・役割分担、連携体制の検討や県が策定する保健医療計画や地域医療構想とも密接に関わるものであることから、県をはじめとする周辺市町や関係機関と十分協議して進める課題である。

県が策定した「地域医療構想と公的病院のあり方」の中にも「和歌山県における再編・ネットワーク化の検討」の項目があり、再編・ネットワーク化は病院の統廃合を目的としたものではなく、圏域等の医療提供体制の充実に資する事案等から取り組むことなど各圏域の実情を勘案しながら、当事者や関係機関の意見を十分聴取した中で、より効果的で効率的な医療体制の構築を目指すことなど、県の基本的な考え方が示されている。

市としてもこうした県の方針や広域的な協議の場での議論の中で考え方を示しつつ、再編・ネットワーク化に対応していく。

### (2) 経営形態の見直し

本市の病院事業（医療センター）の経営形態は、地方公営企業法全部適用であり、前回（平成21年3月）策定の改革プランにおいても「地方独立行政法人（非公務員型）」「指定管理者制度」を加えた3つの経営形態についてそのメリット・デメリットを比較検討したうえで、結論としては、現在の地方公営企業法全部適用での運営を継続することとし、新築開院後の状況を見る中で所期の目的・効果が達成されない場合には地方独立行政法人（非公務員型）での経営形態に移行することを検討・協議する、とされている。

現状としては、今後、海南海草地域で不足すると見込まれる急性期機能の充実に努めていることから、平均在院日数の短縮に伴い、平成27年度実績で病床利用率は73.8%で基本構想の目標値である89.0%を下回っていますが、DPC制度への移行やハイケアユニットの設置などにより、手術件数は1,002件(同806件)、入院診療単価は43,498円(同33,024円)で目標を上回っており、新入院受入患者数も2,742人で移転直前の平成24年度と比べ54.7%増加している。

また、地域との連携については、平成26年から開放型病床を設置するとともに、地域診療セミナーや市民公開講座なども積極的に開催することで、平成27年度の紹介件数は3,480件で平成24年度と比べ49.4%増加し、逆紹介件数も3,454件で同じく29.1%増加している。

収支面では、開院時に一括購入した医療機器の減価償却費のほか、前回の改革プラン後に施行された地方公営企業法の改正に伴う会計制度の見直しの影響があるものの、キャッシュフローベースの単年度資金収支は、平成27年度に約800万円の黒字となり、基本構想より2年前倒しでの黒字計上となっている。

これら、急性期機能を志向することにより収益とともに費用も増加していますが、全国の状況(出展:全国自治体病院協議会 近畿・東海地方会議での総務省講演資料「公立病院改革の取組について」)においても、平成20年度から平成25年度決算で医業収支比率が5%以上改善した病院の要因は、いずれの規模でも「収入増・費用増」の割合が最も高くなっている。

こうしたことから、医師の確保や救急をはじめとする病院機能、地域連携機能の一層の強化といった課題のほか、収支面では、新築移転時の医療機器の減価償却費負担や隔年ごとに行われる診療報酬の改定の動向など、今後も厳しい経営環境が予想されるが、現状としては前記のとおり新病院開院とその後の取組によって一定の効果が出ており、これを継続、発展させることで経営の安定化と一層の機能向上を目指している。

また、平成26年の医療法改正に伴う「地域医療構想」や平成29年施行の改正では新たに「地域医療連携推進法人」の創設が予定されるなど国において新たな医療政策が打ち出され、これに伴い、地域医療体制、



病院機能の分担・連携の協議が開始されている。

地域医療連携推進法人の大きな特徴は、従来の地方独立行政法人は公立・民間を問わず医療分野での統合であるのに対し、地域医療連携推進法人は、介護事業等を行う非営利法人も加えることができるとされていることがこれまでと大きく異なる点である。

こうしたことから、経営形態については、今後、県内や周辺地域で進められる様々な協議や再編・ネットワーク化への対応と同様に、市として必要な時期に関係部門で議論、検討していくが、当面は現状の地方公営企業法全部適用での事業運営を行うこととする。

### (3) プランの点検・評価の体制、公表等

#### 【点検・評価体制】

プランの点検、評価を行うための組織を設置し、目標達成度や決算との差異などの内部的な要因のほか、地域医療構想など周辺機関との機能・役割分担の進捗状況や診療報酬の動向など外部的な要因も踏まえた分析等を行う。

#### 【公表時期】

毎年10月末までに結果を取りまとめ、ホームページ等により公表する。

#### 【プランの見直し】

点検・評価等の結果に応じ、毎年度の予算編成作業と並行して必要な見直しを行う。