

羽後町立羽後病院経営改革プラン



平成 29 年 3 月

羽 後 町

目 次

I	総論	1
1	計画策定の趣旨	
2	計画の期間	
3	町立羽後病院の基本理念	
4	町立羽後病院の概要	
5	これまでの取り組み	
II	羽後町の医療を取り巻く現状と課題	3
1	湯沢・雄勝二次医療圏の現状と課題	
2	町立羽後病院の現状と課題	
III	地域医療構想を踏まえた役割の明確化	4
1	町立羽後病院の果たすべき役割	
2	地域包括ケアシステムへの参画	
3	自由民の理解	
IV	一般会計の考え方	6
1	一般会計の考え方	
2	操出基準	
V	経営の効率化	7
1	数値目標	
2	具体的取り組み	
VI	再編・ネットワーク化	11
VII	経営形態の見直しに対する方向性	11
VIII	プランの点検、評価、公表	11

I 総論

1 計画策定の趣旨

自治体病院の現状は、国の医療制度改革や慢性的な医師不足のほか、人口減少・少子高齢化により従来にもまして厳しい病院経営を余儀なくされています。

平成27年3月に総務省は「新公立病院改革ガイドライン」を示し、病院事業を設置する地方公共団体に新公立病院改革プラン(以下「新改革プラン」)の策定を求めました。新改革プランは、県が定める地域医療構想と整合性を図り、今まで以上に公的病院の役割を認識し事業体としての自立を求めるものです。

このガイドラインに基づき、町立羽後病院が安定した経営の下で、安全・安心な地域医療を継続的に担っていくことができるように本プランを策定するものです。

本プランについては、これまでの取組状況と成果の検証を行うとともに、秋田県地域医療構想を踏まえた役割の明確化、経営の効率化、再編・ネットワーク化、経営形態の見直しについて今後の取組等を示します。

2 計画の期間

この計画は、平成29年度から平成32年度までの4年間を計画期間としますが、平成29年度に抜本的な経営改革案を策定することとしており、必要に応じて計画を見直すこととします。

3 町立羽後病院の基本理念

- 安全、良質、信頼される医療
- 人間愛に基づくあたたかい医療
- 高齢化社会と連携する医療

4 町立羽後病院の概要

所在地 秋田県雄勝郡羽後町西馬音内字大戸道 44-5

病床数 一般病床 95 床、包括ケア病床 19 床、
回復期リハビリ病床 54 床 計 168 床

診療科目 内科、消化器科、外科、整形外科、眼科、耳鼻咽喉科、
脳神経外科、泌尿器科、循環器科、リハビリテーション科

5 これまでの取り組み

本プランを策定するにあたり、これまでの主な取り組み状況を検証します。

○「医師確保対策」

秋田大学医学部医局や秋田県医師確保対策室への働きかけ等により、平成 27 年度まで常勤医師 11 名を維持してきたが、28 年度には退職により常勤医師が 9 名となった。

こうした状況の中、秋田大学や平鹿総合病院・雄勝中央病院などから応援医師を確保することにより医療体制の維持を図ってきた。

医師確保は病院運営上の最重点課題として捉え、今後も継続して取り組む必要がある。

○「病床機能の見直し」

平成 8 年に新病院移行後、一般病棟(114 床)と療養病棟(54 床)で運営してきたが、療養病棟を回復期リハビリテーション病棟に移行しリハビリ機能の向上を行い、さらには、一般病床のうち 19 床を地域包括病床に移行し在宅復帰の強化に努めるとともに収益の確保に一定の役割を果たしてきた。

○「病床利用率」

県内でも数少ない当院の回復期リハビリテーション病棟を活かし、経常収支黒字の目安である病床利用率 70%を目指してきたが、人口減少や手術件数の減少などにより、平成 23 年度以降は 70%を下回っている状況で推移している。

○「在宅医療」

訪問診療や訪問リハビリにより在宅医療を支えてきたが、今後さらに在宅医療のニーズが増加することが予想され、その対応が求められている。

Ⅱ 羽後町の医療を取り巻く現状

1 湯沢・雄勝二次医療圏の現状と課題

町立羽後病院は、湯沢市・羽後町・東成瀬村の1市1町1村で構成される湯沢・雄勝二次医療圏域に立地している。平成28年4月現在、湯沢・雄勝地域の病院は3施設あり、そのうち2施設（町立羽後病院と雄勝中央病院）は「救急告示病院」の指定を受けており、1施設（佐藤病院）は精神病院である。また、有床診療所が6施設、無床診療所が23施設である。

湯沢・雄勝二次医療圏の課題として地域医療構想では以下の事があげられている。

- がんの放射線治療を行うことができないことから、横手地域や秋田周辺地域に患者が流出している。また、内科医不足が顕著な病院もあり、放射線治療を要さないがん患者も流出している。
- 心臓血管外科の専門医が不在であり、急性心筋梗塞の救急医療を行う医療機関がない。
- 高齢者人口の増加により、脳卒中、大腿骨骨折等の緊急処置を要する患者の増加が予測され、対応する病院の機能維持が求められている。

2 町立羽後病院の現状と課題

羽後町の医療体制は、町立羽後病院と無床診療所2施設で構成されている。このことから、町立羽後病院は「かかりつけ医」の役割を果たしながら「救急告示病院」として急性期から回復期・慢性期までを担ってきている。

羽後町の人口が町立羽後病院の改築を行った平成8年当時は2万人台であったものの、現在では1万5千人台と減少したことなどにより、受診患者数は減少傾向にある。

また、二次医療圏であげられている課題が、町立羽後病院においてもほぼ同様に、町外の急性期病院や専門病院へ患者が流出している傾向にある。

Ⅲ 地域医療構想を踏まえた役割の明確化

1 町立羽後病院の果たすべき役割

平成３７年を見すえた医療供給体制について、秋田県地域医療構想が策定され、平成２７年度病床機能報告集計数（許可病床）と平成３７年度の病床数必要量との比較では、急性期機能が過剰、回復期機能が不足となっている。

平成２７年度病床機能報告結果によると、湯沢・雄勝地域医療構想の病床数は高度急性期０床、急性期３９８床、回復期１０９床、慢性期５２床となっている。これが平成３７年度の必要推計病床数は、高度急性期３１床、急性期１５５床、回復期１３７床、慢性期８８床と予想されており、急性期を経過した患者の在宅復帰に向けたリハビリテーション機能の充実が求められている。

湯沢・雄勝地域医療構想の目指すべき方向性及び実現のための施策の中に、「地域の中核である雄勝中央病院及び町立羽後病院は住民にとって不可欠であり、将来の医療需要や地域の実態を踏まえ、必要な医療機能を確保します。町立羽後病院については、脳卒中等の回復期リハビリテーション、その他地域住民に必要な救急医療等」と明記されている。

これまでも町立羽後病院は町内唯一の病院として、過疎地のへき地医療に携わり、また救急告示病院として地域医療における役割を果たすとともに、より安心で良質な医療の提供に努めてきた。

今後、羽後町の人口減少が続くと予想される中で、ますます厳しい病院経営が余儀なくされると思われる。また、近年は近隣の多くの自治体病院が赤字決算となっている。当院も赤字決算が続いており、抜本的な医業収益の改善を図る必要がある。

人口減少と高齢化が進む中、当院はこれまでも地域における中核病院としての役割を担ってきたところであり、この役割を継続するとともに、地域におけるさらに身近な医療機関としての役割を果たしていく必要がある。また、在宅医療等の町民が求める医療を適切に提供する体制を整備するとともに、健診等の予防医療へ積極的に取り組みその役割を果たしていく。

2 地域包括ケアシステムへの参画

羽後町では、高齢者等が要介護状態になっても住み慣れた地域で自分らしい生活が送れるよう、住まい・医療・介護・生活支援等が一体的に提供するための「地域包括ケアシステム」体制を構築中である。当院においても、全国国民健康保険診療施設協議会（国診協）が提唱する地域包括医療・ケア認定制度による審査を受け、常勤医師1名が認定医を取得している。一人の方を多方面から支えていくという地域包括ケアシステムの実現のためには、地域包括医療・ケア認定医取得は、大きな意味を持つものと考えられる。

また、認知症対策として認知症初期サポートチームを立ち上げる準備を羽後町で進めているが、認知症サポート医を医師1名が取得し、認知症認定看護師とともに、認知症についての啓発や相談活動、早期発見などでサポートチームに参画していく。

3 住民の理解

住民へ医療の提供を継続していくためには、病院の経営健全化が必要であり、これまで以上の取り組みが必要であり、町内唯一の入院機能を持つ医療機関として、医療提供体制を確保し、医療機能を維持していく必要がある。住民から信頼されるために、接遇向上、親切な患者への対応、各種健診事業の推進などを進めていく。また、これまでの病院祭に加え、病院から医師やコメディカル等が町内へ出かけ健康教室等を行うことにより、病院機能の周知を図り、住民と病院が触れ合える機会を創出していく。

IV 一般会計の考え方

1 一般会計の考え方

自治体病院の経営の基本原則は、地方公営企業法第3条により「常に企業の経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進するよう運営されなければならない」と定められている。これは「自治体病院の公共性と経済性の調和」を意味しており、単に「効率性」を追求する独立採算制とは異なることを意味している。自治体病院において受益者負担の原則になじまない経費については、当該自治体の一般会計等から負担することとされている。操出基準については、総務省自治財政局長通知「地方公営企業操出金について」を基本とし、特別な事情が生じた場合は一般会計と協議をしながら決めていくものとする。

2 操出基準

操出基準の概要については次のとおりとする。

- ① 病院の建設改良に要する経費（企業債利子償還金の1/2(平成14年度以前の事業分については2/3)
- ② へき地医療の確保に関する経費
- ③ リハビリテーション医療に関する経費
- ④ 救急医療の確保に要する経費
- ⑤ 高度医療に関する経費
- ⑥ 保健衛生行政事務に関する経費
- ⑦ 経営基盤強化対策に要する経費
 - ・ 医師及び看護師等の研究研修に要する経費（要する経費の1/2）
 - ・ 病院事業会計に係る共済追加費用の負担に要する経費
 - ・ 公立病院改革の推進に要する経費
 - ・ 医師確保対策に要する経費
- ⑧ 基礎年金拠出金に係る公的負担に要する経費
- ⑨ 児童手当に要する経費

V 経営の効率化

1 数値目標

本プランを着実に実行していくため、各年度の目標を次のとおりとする。

① 医療機能・医療品質に係るもの

救急患者数

H27 実績	H28 見込	H29 目標	H30 目標	H31 目標	H32 目標
2,969 人	3,000 人	3,000 人	3,000 人	3,000 人	3,000 人

手術件数

H27 実績	H28 見込	H29 目標	H30 目標	H31 目標	H32 目標
993 人	1,000 人	1,100 人	1,100 人	1,100 人	1,100 人

包括ケア病床在宅復帰率

H27 実績	H28 見込	H29 目標	H30 目標	H31 目標	H32 目標
96.27%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%

回復期リハ病棟在宅復帰率

H27 実績	H28 見込	H29 目標	H30 目標	H31 目標	H32 目標
98.00%	96.70%	96.70%	96.70%	96.70%	96.70%

② 収支改善に係るもの

経常収支比率

H27 実績	H28 見込	H29 目標	H30 目標	H31 目標	H32 目標
97.2%	100.0%	101.0%	102.1%	103.0%	104.2%

医業収支比率

H27 実績	H28 見込	H29 目標	H30 目標	H31 目標	H32 目標
88.8%	91.1%	92.9%	93.7%	94.4%	95.3%

③ 経費削減に係るもの

職員給与費対医業収益比率

H27 実績	H28 見込	H29 目標	H30 目標	H31 目標	H32 目標
63.5%	62.1%	60.7%	60.3%	60.1%	59.6%

材料費対医業収益比率

H27 実績	H28 見込	H29 目標	H30 目標	H31 目標	H32 目標
20.0%	19.9%	19.6%	19.4%	19.2%	19.0%

④ 収入確保に係るもの

病床利用率

H27 実績	H28 見込	H29 目標	H30 目標	H31 目標	H32 目標
64.0%	65.5%	66.5%	68.0%	70.0%	70.0%

1日平均外来患者数

H27 実績	H28 見込	H29 目標	H30 目標	H31 目標	H32 目標
331.3人	339人	345人	350人	360人	370人

入院単価

H27 実績	H28 見込	H29 目標	H30 目標	H31 目標	H32 目標
34,072円	34,200円	34,300円	34,400円	34,500円	34,600円

外来単価

H27 実績	H28 見込	H29 目標	H30 目標	H31 目標	H32 目標
6,045円	6,500円	6,550円	6,600円	6,700円	6,750円

⑤ 経営の安定性に係るもの

常勤医指数

H27 実績	H28 見込	H29 目標	H30 目標	H31 目標	H32 目標
11人	9人	9人	9人	10人	10人

2 具体的取り組み

○ 病院機能の明確化

人口減少により医療需要が減少する見込みの中、地域の医療需要を的確に把握し、当院が今後目指す姿を明確化し体制を整備する。

① 町民が安心できる医療体制の提供

- ・ 二次救急医療体制の維持
- ・ 病病連携、病診連携の強化
- ・ 他の急性期病院からの回復期患者の受け入れ体制の強化
- ・ 今後の医療需要に応じた病院機能の検討

② 高齢化社会に対応した医療の提供

- ・ 訪問診療、看護、リハビリ等在宅医療の強化
- ・ 回復期リハビリ病棟及び地域包括ケア病床の効率的・効果的運用
- ・ 地域包括ケアシステムへの参画

○ 医師確保対策

当院の存続及び経営の改善を図るうえで、医師の確保が最重要課題であることから、今後も引き続き取り組む。

① 医師確保の推進

- ・ 秋田大学との連携
- ・ 秋田県医師確保対策室との連携
- ・ 他病院、診療所との連携

② 医師負担軽減

- ・ 医師事務作業補助の強化
- ・ 電子カルテ導入の検討

○ 収益確保

病院経営改善のためには医業収益の増収が重要であり、患者確保に努める。

① 患者確保

- ・他の急性期病院からの回復期患者の受け入れ体制の強化（再掲）
- ・健康教室開催などによる病院機能の周知
- ・病院独自で行っていた患者送迎バス運行を、羽後町が計画する巡回バス等への移行による患者の利便性の増

② 医業収益の確保

- ・訪問診療、看護、リハビリ等在宅医療の強化（再掲）
- ・診療報酬算定における新たな加算などの取得
- ・診療報酬請求漏れや減点対策の徹底
- ・健診事業の強化

○ 患者サービスの向上

地域医療の中核病院として住民に信頼されるサービスを提供する。

① 住民サービスの向上

- ・病院独自で行っていた患者送迎バス運行を、羽後町が計画する巡回バス等への移行による利用患者の利便性の増（再掲）
- ・病院スタッフへの接遇研修実施
- ・健康教室開催などによる病院機能の周知（再掲）

② 経営形態の検討

- ・地方公営企業法の全部適用等、経営形態の検討

③ 効率的業務の取り組み

- ・新たな委託業務の検討
- ・患者数に応じた適正な職員配置
- ・医療の信頼性と医療水準の確保のために計画的な医療機器の更新

④ 経費の削減

- ・病院内照明のLED化推進
- ・医薬品や診療材料の在庫管理の適正化

Ⅵ 再編・ネットワーク化

秋田県医療構想を踏まえ、二次医療圏域（湯沢雄勝地区）の住民に対して切れ目のない適切な医療を提供するため、医療資源の効果的かつ効率的な活用を図ることが必要であり、これまで以上に病院間や診療所間の役割分担と連携が不可欠である。また、当圏域で対応の難しい急性心筋梗塞などの疾病によっては、横手地区地域との連携をこれまで以上に強化していく。

Ⅶ 経営形態の見直しに対する方向性

当院の経営規模や地理的な条件から、経営形態の見直しに係る選択肢は限られたもので、町内唯一の病院として医療機能を継続的に安定的に提供することが重要である。

現在、当院では地方公営企業法の財務規程のみ（一部適用）を適用しているが、組織及び職員の身分の取扱いについても適用（全部適用）することにより、企業としてより自由な運営が可能とされていることから地方公営企業法の全部適用について検討するなど、当院にとってより良い経営形態を求めていく。

Ⅷ プランの点検、評価、公表

平成２９年度に抜本的な経営改革案を策定することとしており、作成組織にて点検・評価を行い、必要に応じて計画を見直すこととする。

また、その結果については、病院ホームページや広報うご等で公表していく。