

町立病院経営改善検討委員会報告書

1 検討委員会の設置目的

平成 24 年度決算概要に現れた町立病院経営の厳しさ、さらに、平成 25 年度に移行しても同様の状態が見られることから、町立病院を取り巻く環境変化を検証しながら、病院改革プランに示した方向の具体的取り組みを検討し、経営改善に結びつけていくため町立病院経営改善検討委員会を設置する。当該委員会は、既成の院内各種委員会とは独立したもので、自由な意見交換の中から検討の視点に基づいた内容を提案していく組織として位置づけていくものである。このため、提案事項は院内の合意形成過程において参考にしていくものである。

2 検討委員会の開催経過

1) 第 1 回検討委員会 平成 25 年 8 月 19 日

- ①病院経営改善検討委員会組織化の経緯説明
- ②院長講話 演題：「経営改善への視点」

2) 第 2 回検討委員会 平成 25 年 9 月 9 日

- ①平成 23 年度決算及び平成 24 年度決算の概要と比較説明
- ②平成 25 年度直近までの経営状況の説明
- ③決算概要から見られる小国町立病院の特性説明

3) 第 3 回検討委員会 平成 25 年 9 月 26 日

- ①外来診療の特性についての議論
- ②入院診療の特性についての議論
- ③健診事業の特性についての議論
- ④事務処理の特性についての議論

4) 第 4 回検討委員会 平成 25 年 10 月 21 日

- ①町内の人口規模・年齢構成等から見た病院機能と規模の提案
- ②住民が求めている町立病院像の探求方法の提案
- ③住民の生活態様から追求していくべき町立病院像の提案

5) 第 5 回検討委員会 平成 25 年 11 月 18 日

- ①講演：村上正泰先生 演題：「今後の望ましい自治体病院経営の在り方」

6) 第 6 回検討委員会 平成 25 年 12 月 16 日

- ①経営効率化に向けた無駄の抽出と排除方法の提案
- ②組織のスリム化と効果的な人事配置の提案
- ③医療連携の望ましい在り方の提案

7) 第7回検討委員会 平成26年1月20日

①経営改善検討委員会報告書内容のとりまとめ

3 検討委員会のとりまとめ

当該委員会は、設置目的に示した性質の委員会であることから、検討視点に基づいた自由な議論によって出された意見をとりまとめたものである。経営改善に向けた提案事項としては次の6点に収斂された。なお、それぞれの部署における数値的な目標を定めたものではない。また、平成26年度の診療報酬改定の在り方が議論されている途上で、制度上不透明な分野が多くある中での報告書のとりまとめであることから、改定後の姿が明らかになった段階で必要に応じて補完すべきものと思料する。

1) 入院に関すること

当院の医業収益の約60%が入院収益であることから、当該委員会としてはその機能の在り方に議論が傾注した。まず、入院患者数については、平成23年度の入院患者数は16,832名で入院収益は403,361千円。平成24年度は14,710名で337,667千円。さらに平成25年度11月末時点では9,418名で210,880千円となっており、いずれも減少傾向で推移している。この主たる要因は人口減少に伴う患者数の減少によるものであり、今後も町の人口は減少していくものと推計されることから、それを前提とした病床削減などのダウンサイジングが求められるものである。こうした収益構造と人口減少（患者数減少）という関係が極端に明らかなことが議論傾注の要因である。現在、当院は一般病床55床の規模を有しており、その病床機能分類としては亜急性期病床15床、一般病床40床となっているが、病床を削減していく方向は検討委員会として一致した意見である。

現在の診療報酬体系上は、亜急性期病床を確保しつつ効率的なベットコントロールを図ることが収益向上につながることから、現行の亜急性期病床15床を確保することとし、それに見合いの全体病床数を50床とし、当面5床削減することが望ましいとした。この数値には、看護単位として10:1を確保するために配置している人員を、①公立置賜総合病院等との医療連携が進む中で、平均入院患者数の動向を明確に掴みきれないこと、②診療報酬改定の動向が不透明なこと、③現行の報酬体系では看護単位を13:1に変更した場合、一般病棟入院基本料1日につき1床当たり2,080円の減収となる（平成24年度実績で試算/10:1の場合@13,110円×14,710人≒192,848千円/13:1の場合@11,030円×14,710人≒162,251千円・30,597千円の減）ことなどから、一気に削減していくことが難しいという側面もある。当面削減する5床は、リハビリ

棟建設に伴って、視界環境が低下した 37 号室の 4 床を中心に調整していくことが望ましい。

一方、「わが国の一般住民における健康問題の発生頻度と対処行動（対象者：1,000 人／調査期間：2003 年 10 月 1-31 日）」調査によると、「一般病院に入院」は 7 人であり全体の 0.7%である。これを基に、小国町の総人口 8,537 人（平成 25 年 11 月 30 日現在）から試算すると月間の推計新入院患者数は約 60 人となる。〔計算式：8,537（人）×0.7%〕さらに、1 日当たりの平均的な入院患者数を算出すると 41 人となる。〔計算式：60 人×12（か月）÷365（日）×21（平均在院日数）〕この数値は、当院の現在の入院患者数に極めて近いものであるとともに、今後の町の人口動向を考え合わせれば、将来的には 40 床まで削減することも検討すべきと思われるため両論を併記する。ただし、この場合に削減する 15 床をどのように転換していくのか、また、職員の配置或いは新たな分野開拓など、慎重な検討が必要である。

なお、現在議論されている社会保障審議会において、医療機関が病棟単位で医療機能の現状と今後の方向を都道府県に報告することが義務づけられる見通しであり、その機能分類の詳細は未定ではあるものの、その選択と制度上の仕組みを十分認識するとともに、町内全体の世帯構成状況や介護力などを勘案の上、当院の方向を定めていくことが求められる。

また、病床削減数の根拠については前述の整理とともに、削減によって生じる人員再配置の在り方を検討していかなければならない。その際、看護単位の確保のみの視点に基づいた再配置、或いは当町及び当院が目指している地域包括ケア体制の充実に向けた多機能な支援を意識した分野開拓、一例としては、働く世代に対する子育て支援策としての病児・病後児保育の実践や、サービス付高齢者住宅の自治体（町）運営版が展開された場合の看護サービス提供などを視野に入れた再配置等もあわせて検討していかなければならない。

なお、議論の過程で、削減する病床を介護老人保健施設へ移譲することについて多様な意見が出されたため、置賜総合支庁保健福祉環境部福祉課に照会したところ、この場合、第一には町の介護保険計画への明確な位置づけがなされることが前提であり、それを基に施設基準等の詳細を示しながら許可していくことになる旨の回答を得た。

2）外来に関すること

当院の外来患者数については、平成 23 年度 24,887 名で外来収益は 227,282 千円。平成 24 年度は 23,484 名で 211,243 千円。さらに平成 25 年度 11 月末時点では 29,600 名で 188,929 千円となっている。平成 25 年 4 月から、眼科、

耳鼻いんこう科、歯科を新たに開設したことに伴い、患者数及び収益も増加しているものであるがこれを部門別に見ると、医科外来 7 科及び歯科のうち医業収益が医業費用を上回っているのは、常勤医 3 名という体制が確保されている内科のみと見込まれる。同じく常勤医として 1 名確保されている歯科については、平成 26 年度から新たに当院に併設されることによって好転が期待される。

こうした現状からみて、外来収益の増加が見込まれるのは内科及び歯科部門と思料される。そのための具体的な手立てとして、まず、内科については、個々の患者に対する個別の検査や健診、定期検査の誘導など、多様な医療スタッフがそれぞれの立場から医師へアプローチしながら、医業収益の向上につなげていくことが必要である。また、眼科、耳鼻いんこう科の開設に伴って、これまでより、午後の患者滞留が見受けられることから、可能な範囲で内科の午後の予約枠設定や、歯科の院内開設とあわせて土曜・夜間外来の開設などについて、患者の意向調査を行いながら取り組んでいくべきである。

歯科については、人口減少による全体的な患者数の減少や予防歯科の普及浸透とあわせて少子化による年少人口の減少による当該年齢層患者の減少、また、医科においては医療費と年齢の相関関係が U 字型に推移していくのに対して、歯科は M 字型に推移するため、高齢化の進行は総体的に医療費が減少していくという傾向にある。このため、内科と同様に患者の定期検査等の誘導を多面的に行っていくことが求められる。

さらに、現在の歯科診療所は、平成 25 年 3 月末までは旧電興診療所の歯科部門として診療にあたってきた機関であり、開設以来、企業診療所としての位置づけにあった。このため、患者層においても同企業の社員及び家族が多く占めている（全体の約 1/3）現状にある。平成 26 年度からは当院内で診療することになるため、これら変更内容等について詳細に周知する必要がある。また、癒しの園の各機能との連携を深めながら、訪問歯科などの新たな分野に取り組んでいくことが求められる。

3) 健診に関すること

当院での健診受診者数（人間ドック含み）については、平成 23 年度 1,509 名で収益は 14,314 千円。平成 24 年度は 1,577 名で 15,349 千円。さらに平成 25 年度 11 月末時点では 1,239 名で 11,873 千円となっている。また、健診体制としては、事業主及び受診者の強い要望として始業時前に実施することとして取り組んでいる。

収益向上を主眼とした受診者の拡大については、一つには、町内事業所に対して、こうした体制を説明しながら受診を勧誘していくこと。二つには、町の国保医療担当や健康推進担当等との連携を深めながら、町が保険者となって

いる国民健康保険の加入者の受診を促していくこと。そして三つには、当院での受診者を対象とした円滑な事後指導と、その結果に基づく二次健診の当院への誘導を図っていくことなどがあげられる。

これら実施にあたっての課題としては、健診に当たる医師、看護師等人員の確保が必要であり、加えて、この体制をもって、現在の始業時前の健診実施に加え、これ以降の時間帯における健診実施を可能とする体制を整えること。また、町内遠隔地からの受診、高齢の方々の受診を誘導する場合の交通手段の提供、さらに、国民健康保険加入者の受診拡大を図る場合は、自営業者を対象とした土・日曜日の健診実施など、多岐にわたるものと思料される。これらは、当院のみで解決できる内容だけではないことから、関係機関・団体等による推進体制を構築して取り組んでいくことが求められる。

4) 周知活動について

当院が持つ機能、特性、サービス内容等について多様な方法で広く周知し、住民の理解を得ていく取り組みが必要であり、病院経営の改善に係る課題の多くはそうした活動から浮き彫りになってくるものであろう。

具体的な手法としては、一つには、病院から外に向けて情報を発信していくことである。病院内の各種掲示、ホームページの更新頻度を増やしていくことや内容を充実していくこと、さらに、平成25年11月1日から各月発行することとした「ほっと通信」もその取り組みである。しかし、これらは性質上一方通行になるものであり、相互理解を深めていくためには、病院から地域に出向いて、病院の現状説明と患者となる住民から病院運営に対する意見・要望等を聴取していく「地域懇談会（仮）」等の開催が必要である。二つには、平日の午後における効果的な時間活用も含めて、看護師が「まちの駅アスモ」周辺に「街の保健室（仮）」を開設して、病院のPR、健康相談等に応じる場の設定や、病院内にも同様の各種相談に応じる窓口を開設し、住民、患者と直に接しながら情報交換する機会を設けていくべきである。三つには、待合室や将来的に削減する病床空間、さらに、現在建設中のリハビリ棟を活用して、来院した患者に対しての糖尿病の指導や食事指導、賑わいの創出など、施設空間の有効活用とともに病院が持つ多様な機能を生かしていく場を設定する。四つには、地域懇談会の会場を院内に設定するような形となるが、医師をはじめ医療技術者が「●●病の特徴とその予防法」または「薬の飲み方・保存の仕方」など、医療に係る多様な情報を提供していく場を設定する。

こうした活動とともに病院経営に対しての患者アンケート調査を実施したり、当院に係る多様な立場の方々と組織する「地域医療確保検討委員会（仮）」等を組織して評価、指導を得たりするなど、外部からの意見、提案を病院の

経営や改善に結びつけていく取り組みが必要である。患者を待つという病院の姿勢に加えて、住民（患者）に働きかけていく姿勢を打ち出していくことが求められる。

5）組織運営について

① 医療連携室の機能強化

入院・外来診療の円滑な推進と病院経営の安定性を確保していくために、医療連携（連携パス）、医療情報管理、医療相談、紹介状等の分析管理、保健・福祉・介護・他施設との連携等の業務を担う医療連携室の機能を強化していくことが求められる。

② 効率的な組織運営と監督者層の配置

病院は医療を提供していくという最大の使命を果たすため、それぞれの部署では専門特化して完結度を高めていかなければならない責務がある。一方、チーム医療を確立していくには、それぞれの部署を尊重し合いながら協働していくことが必要である。病院経営という視点に立てば、それぞれが効率的、合理的な業務推進によって見いだした時間や空間を有効活用していくことは、組織運営上、至極当然な取り組みである。したがって、それぞれの部署において業務配分、業務・時間管理、人事管理、執務環境管理等を改めて確認し見直ししながら、多様な連携を模索していくとともに、4）で述べた看護師の取り組みなどに結びつくような柔軟な組織運営が必要である。

このため、現在、病院運営調整会議を毎月最終金曜日に開催しているが、院内における各種委員会の報告が主たる内容であるため、これの経営版とでもいうべき「経営戦略会議（仮）」等を立ち上げて、組織運営上の改善点から経営計画まで議論する場を設けるべきである。現況でみれば部長会がこれに相当する組織とも言えようが、これは、現場の業務管理、人事管理等に直結させるには集約され過ぎた組織と言える。従って、各部署の管理・監督者層で経営戦略会議を構成すべきであり、それには、その職制配置を検討する必要がある。

③ 組織の一体的推進

現在、病院に勤務する職員の所属は、①町職員、②町（病院）が直接雇用する臨時職員、③おぐに白い森株式会社社員（②、③とも常日勤・パートの別／月給・日給・時間給制の別有り）の三つに大別されるが、処遇内容に乖離があるため、病院としての一体的な業務推進を図る上で、この是正に努めていくことが求められる。

6）まとめ

検討委員会で経営改善に向けての実質的な議論は4回であり、5時間程度であった。その時間が長いか短いかは別として、委員それぞれが、その職制上病院経営に対しての意識が強くあり、その思いを相互に吐露しながら、理想型を議論した感が否めない。しかし、院長先生及び山形大学大学院医学系研究科の村上先生からの講義を受け、病院経営における内外の環境変化やそれに応じた病院の在り方などについて学習することができ、検討委員にとっては意識改革の一つの機会でもあった。提案した事項の実践については、当院としての意志決定に待つものであるが、実施にあたっては、法的・制度的・組織的・財政的な整理による合理性の追求と、そして何より、事に望む職員の意欲的発意と行動、相互理解と連携が何より大切なことである。

具体的な提案事項は上記の1) から5) までにまとめたものであるが、これ以外に議論された内容及び出された意見の主なものを列挙したい。

① 病院経営に係る研修会の開催

重急性期病床の有効活用を図りながら収益を上げていく議論の過程で、効率的運用を図るためには「入院したら退院支援」という意識を関係者が一致して持たなければならないこと。このためには、病院経営という視点に立っての職員の意識向上を図っていく場、つまり、院内における職員研修の持続的開催や先進団体等の情報を得ていく研修機会の設定が必要である。

② 費用削減のための意識改革

経営改善という響きの中で、最初に議論するのは収益をいかに上げるかであり、その手法として前段の提案をまとめた。一方、無駄の排除についても議論はしたが、効率的な業務推進によって生じた時間を有効活用していく内容にとどまり、給与費、材料費、経費等、病院事業費用の具体的抑制策の提案までは至らなかった。事務的にはシーリング（上限）を設定して、その範囲で予算執行を行うことは可能であるが、これを、医療の現場に当てはめていくことは望ましい手法ではない。あくまでも、それぞれの部署において、費用削減という意識をもって行動し、その成果を確認しないかぎり、費用総額という数値に埋没して個々の姿が見えない。また、経営改善には、投資も含まれていることから、将来を着実に見据えた新たな事業展開に積極的に取り組む姿勢も肝要である。さらに、医薬材料の効率的な運用を図ることや、土・日曜日の看護師配置の在り方や病棟看護師の2交代制について、検討していくべきとの意見が出された。

③ 連結型経営の意識醸成

病院、老人保健施設、訪問看護ステーションは、内部的に見ればそれぞれの機能発揮においては連携しているものの、会計制度上は単体ごとに分類されているため、収支状況はその視点で見ているのが実態である。しかし、外

側からは単体会計云々より、病院と一体化した施設であり機能であると見られているのが実態であろう。そうした視点に立てば、三者が一体となって経営している、いわゆる連結型を意識しながら効率的な経営に努めていく必要がある。

④ 新しい会計基準に基づく効率的な経営

病院事業会計（老人保健施設事業会計も同様）については、地方公営企業法の会計制度に伴う法改正が行われ、平成 26 年度当初予算から新たな会計処理に則した形で会計処理を行っていくことになる。この結果、貸借対照表では未処分利益剰余金が生じることとなるが、効率的な経営の持続によってそれを維持していくことが求められる。

⑤ 小国町立病院の望ましい姿の追求

資料4 で示したとおり、本町の将来人口は減少し少子高齢化が顕著になっていく一方で、高齢者人口の総数が既に減少していることなどをみれば、近い将来、これまでの人口の年齢構成に変化が生じてくることが見込まれる。いずれ、縮小していく社会環境の中で、「1 ）入院に関すること」でも述べているが、当院の規模については、病床数に限らず、状況変化を捉えながらその規模や機能において望ましい姿を追求していかなければならない。

⑥ 小国町立病院職員としての自覚と自信

本町は独特の地形的制約を受け、冬季は全国屈指の豪雪地帯となり自然条件も厳しい環境の下、住民は日常的な生活便益を町内に求める傾向にあり、高齢化の進展はそれに拍車をかけていく。こうした状況の中で、「当院は住民の健康を守る砦である。」という自覚と自信をもって病院運営にあたり、住民の信頼を得ていくことに邁進しなければならない。