

## 民間医療機関等の経営戦略等に関する訪問調査結果報告書

### 1. 訪問調査日時

平成30年3月2日（金） 13:30 ～ 16:30

### 2. 調査対象機関名及び所在地

山形県・酒田市病院機構 日本海総合病院  
山形県酒田市あきほ町30番地

### 3. 調査員（所属・職名・氏名）

弘前大学医学部附属病院	経営企画課長	太田	修造
弘前大学医学部附属病院	経営企画係員	齋藤	枝里子
東北大学病院	事務部長	中野	正昭
東北大学病院	経営管理課長	菅原	隆
東北大学病院	医事課長	前田	光男
東北大学病院	地域医療連携課長	渡邊	サチ子
山形大学医学部附属病院	事務部長	山腰	俊昭
山形大学医学部附属病院	経営戦略室室長	平賀	久義
山形大学医学部附属病院	経営戦略室上席係長	笠原	龍司
山形大学医学部附属病院	経営戦略室上席係長	阿部	正志
国立大学附属病院長会議事務局	参 与	石田	達樹

### 4. 対応者（所属・職名・氏名）

山形県・酒田市病院機構	理 事 長	栗谷	義樹
日本海総合病院	病 院 長	島貫	隆夫
山形県・酒田市病院機構	法人管理部長	五十嵐	誠一
山形県・酒田市病院機構	理事長室長	菅原	司
日本海総合病院	事務局長	阿部	満
日本海総合病院	総務課長	高橋	秀人
日本海総合病院	経営企画課長	長澤	利博
日本海総合病院	医事課長	萬年	智
日本海総合病院	医療情報課長	塚形	晃
日本海総合病院	経営企画主査	榊原	伸能
日本海総合病院	経営企画課会計係長	矢野	剛
日本海総合病院	経営企画課経営企画係主事	伊藤	俊明

### 5. 調査対象機関の施設概要及び特色等

全国で初めて県立病院（山形県立日本海病院）と市立病院（酒田市立酒田病院）が統合し、地方独立行政法人へ経営形態を転換した。統合再編にあたり、日本海総合病院は急性期機能、酒田医療センターは療養・回復期機能へと診療機能を集約・機能分

担することで、医師確保と診療体制の充実を実現、経営面においても統合以降は連続で黒字を達成している。

さらに、現在、庄内医療圏の9法人が参画する地域医療連携推進法人「日本海ヘルスケアネット」の平成30年4月設立に向け準備を進め、急速に進む少子高齢化と過疎化に対し、各法人が連携、機能分担することで同地域へ医療・介護・福祉サービスを安定的に供給することを目指すなど先駆的な取り組みを行っている。

## 6. 調査結果概要

### (1) 経営方針の策定と構成員への周知方法

- ・ 地方独立行政法人の規定により、法人の設立団体（県・市）において中期目標が定められ、それに基づき法人が中期計画を策定し認可を受けている。  
策定は設立団体と法人によるWG等で検討のうえで案を作成し、病院機構運営協議会、県議会の議決を経て承認される。実作業においては、担当レベルでWGを作り、県の医療計画や病床機能報告との整合性を図りつつ、また各担当で盛り込むべき事項を含め、骨子案を作成している。
- ・ 構成員への経営方針の周知等については、運営委員会（毎週1回開催）、診療部代表者会議（毎月1回開催）等において行っている。

### (2) 経営分析の手法

- ・ 入院患者数、病床稼働率、病床回転率、平均在院日数等の一般的な指標を活用している。会議提出資料は、その全てを説明するものではないが、合計57指標を提出している。（資料①）
- ・ 指標には地区や県内公立病院等の患者動向も含まれており、同一医療圏内の他の施設により提供された情報を基に、診療科別患者数等の比較も行われている。地域において、他機関と連携し機能分化を図っている同法人の性格が表れている。
- ・ 病院全体及び診療科は、前年比較等により実績評価を行っている。中央診療部門は年度実績の比較は行っているが稼働額等の実績評価は行っていない。
- ・ DPC、係数関連の項目は(株)メディカル・データ・ヴィジョン「EVE」「Medical Code」を導入し、そのベンチマーク機能を利用して、同程度の他の施設等との比較分析等を行っている。

### (3) 資金計画（資金調達）、施設・設備の整備の手法

- ・ 収支計画は前年実績を基に増減要因（人口減少率等）を考慮して策定している。
- ・ 施設整備等に係る財源は、設立団体（山形県・酒田市）からの起債及び自己資金を充てている。

- ・ 4年間の中期計画期間の年度別の起債予定額を設立団体と協議して決めており、借入はその範囲内で実施することとしている。起債枠に収まりきれないもので、その時期に必要なものは自己資金（剰余金）により対応している。
- ・ 独立行政法人化により、内部留保が蓄積されると大型の予算措置が法人独自の判断で起債に頼らずにできるようになった。起債に頼っているのは、年数を要し、導入時には色あせてしまい旨みも何もないことも多く、これは経営改善のみならず、医師が集まってくる環境を作るうえでも有効に機能している。
- ・ 建物等の経年劣化が進んでいたことから、建築診断業務を実施して、設備の劣化状況と更新費用、設備故障時のリスク分類を調査し、設備修繕（更新）の優先順位を明確化、診断結果に基づいた中長期修繕計画を策定し、計画通り実施している。今後は、人口減少による病床調整等を見据えた更新計画見直しを考えている。

#### （4）増収及び経費削減の方策

- ・ 医療圏において、効率的な機能分担、診療機能の重点・集約化を行うことで、自院のみならず、連携医療機関においても効率的な病院運営を実現している。連携先法人がその診療機能を安定的に提供できるよう、医療従事者の在籍出向等も行っている。
- ・ 月例の経営会議において新規事業等について検討し実施している。同会議では経営実績の検証及びその対策等についても検討している。
- ・ 査定については、全件査定理由を調査し、毎月開催している診療報酬点検委員会にて検討のうえ、再審査請求を行っている。
- ・ 医薬品及び医療材料の経費節減のため、病院経営アドバイザー業務を業者委託し、民間ベンチマーク等を利用して値引き目標を定め、ディーラー及びメーカーとの交渉を行っている。
- ・ 外注化の判断基準はコスト比較を原則としているが、業務の特殊性や資格者及び運営ノウハウ等の様々な要因も考慮のうえ判断している。
- ・ 高額医療機器の効率的配置・共同利用、業務委託の見直し等についても、地域医療連携推進法人のスケールメリットを活かし、参加法人間での共同実施を今後検討予定としている。

#### （5）人事計画

- ・ 医師は大学等との調整により確保、看護師・コメディカルの採用は、部門長のヒアリングにおいて施設基準上の必要人数を算出し、退職者、産休・育休者等を加味し決定している。

- ・ 人員の定数は無い。採用は長期スパンではなく、各年度の診療報酬等の動きや雇用と収支の状況を検証しつつ行っている。
- ・ 原則として給与は国立病院機構、諸手当は山形県及び酒田市に準じている。人件費率については総務省が公表している「地方公営企業決算状況調査」における全国 500 床以上の黒字公立病院の平均値を目標値としている。
- ・ 各部門において研修会等への参加や資格等の取得を計画的に進めており、看護部においては、能力開発・評価システムとしてクリニカルラダーを導入して人材育成を行っている。
- ・ 地域医療連携推進法人参加医療機関への在籍出向を行っている。在籍出向は職員のキャリアパスの一環として行われ、職員が自分の目できちんと介護施設や訪問介護の実態を見て、自分の頭で考えて、問題意識を持って解決策を個々が練り上げるための学びの場として活かして欲しいとの思いが込められている。

## (6) その他

- ・ 院内各部門からの要望聴取において、部署を跨いだ要望は「業務改善委員会」に提案し、院内関連部署職員からなるWGを立上げ、検討を経た後に実施している。また、毎週 1 回、病院長、事務局長等が各部門の改善箇所等を検討する院内ラウンドを実施しており、その中でも各部門の要望等も併せて聴取している。
- ・ 各診療部門への診療実績によるインセンティブの配分は行っておらず、治験や市販後調査等に係る委託料及び学生実習協力費の入金があった際に一定割合を関係診療科等へ研究雑費として配分している。なお、当該年度の法人の業績を勘案のうえ、年度末に黒字が出た際には業績手当を支給している。
- ・ 前方支援・後方支援強化のため、エントランスホール内に医療福祉センターを開設し、主に前方支援を担当する医療福祉相談室、主に後方支援を担当とする地域連携室を配置している。前方支援はインターネット予約や電話予約を受け付けており、スムーズに紹介受診に繋がるようにしているほか、他医療機関との連携強化により、受入患者の情報共有を図っている。後方支援は、退院支援担当の看護師等が対応し、他医療機関等への転院相談、在宅医療相談を行い、早期退院に向け連携を強化している。また、開業医等への逆紹介にも力を入れており、インターネットを通じた医療機関情報共有システム「ちようかいネット」を活用し、各関係機関と連携強化に努めている。

## 7. 特筆すべき取り組み

### ① 地方独立行政法人山形県・酒田市病院機構の設立（資料②）

法人設立時の統合再編は、単に 2 つの病院を統合して大きな病院を作ろうというのではなく、医療機能の分化を行うものであった。重複していた医療機能を調整

し、日本海総合病院を医療圏の急性期中核病院、酒田病院を回復期療養病院へ転換し、病床数も段階的に移行していった。この機能分化により日本海総合病院に医師の集約が進み、手術件数が増加、入院単価も向上、経営の効率化が進んだ。

また、同地域は医師不足に悩まされていたが、この統合により両病院の機能分担、医療技術の集約化が進み、病床数は統合前より減少したが、医師数は逆に増加している。

黒字を維持している要因は、統合によるスケールメリットもあるが、機能分化による経営の効率化が大きく、さらには、地区医師会の理解と協力もあり、病病連携、病診連携を積極的に推進し、旧県立・市立両院のみならず北庄内地域全体での役割分担を見直すことができたことによるものである。

現在、地域医療構想において各医療圏における病床機能見直しが行われているが、庄内医療圏においては日本海総合病院が再編・統合された段階で各病院間での機能分担見直しについてはある程度終えている。

## ② 地域医療連携推進法人「日本海ヘルスケアネット」（資料③）

現在、我が国は少子高齢化に伴い医療・介護・福祉サービスの提供体制の連携強化と医療資源の効率的な活用といった大きな課題を抱えているが、これらの状況に対し、地域医療連携推進法人制度は統一的な方針の下に参加法人が連携することで地域の医療機関相互間の機能の分担・連携を推進し、質の高い医療を効率的に提供とすることを目的としており、地域医療構想の達成及び地域包括ケアシステムの構築に資する役割を果たすものである。

庄内地域では、総合病院の再編・統合が行われており、さらには地域医療情報ネットワーク「ちようかいネット」の運用が開始され、医療・介護・福祉の連携がかなり進められている。しかし、その一方で、国の社会保障財源の先行きの不透明感や地域において急速に進む少子高齢化・過疎化といった状況のなかで、今後、医療・介護・福祉サービスを持続的かつ安定的に供給するためには、さらなる医療資源等の再編・連携が必要とされており、この危機感を共有し、地域における問題解決に活用しようとする法人が集まり、「地域医療連携推進法人 日本海ヘルスケアネット」を創設することとなった。同法人は、平成30年2月に一般社団法人の設立登記を終えており、平成30年4月に山形県知事より法人の設立認可を受け、6月には社員総会を行う予定となっている。

現在、庄内地域では病床必要量として高度急性期・急性期が過剰、回復期・慢性期の療養病床は不足、在宅医療等の需要は今後増加の予測となっており、これらに対応することが求められている。また、地域医療連携推進法人に参加する法人関係者からは地域の医療・介護を支える人材の確保に苦慮している声が多い。

地域医療連携推進法人には、山形県・酒田市病院機構の他、3師会（医師会、歯科医師会、薬剤師会）、病院、精神科単科病院、診療所等を運営する3つの医療法人と、老健、特養等を運営する2つの社会福祉法人が参加、「競争より協調を進め、地域において質が高く効率的な医療提供体制を確保」することを目指し、現在、検討・実施予定の主な連携業務は以下のとおりとなっている。

### ○医療需要に対応した病床規模の適正化

参画法人間での病床融通が制度上認められている。ただし、地域

医療構想の進捗具合にもよるので、近々での実施は検討していない。

○効率的な機能分担、診療機能の重点・集約化

透析部門、検査部門、手術部門の重点・集約化を予定している。

特に透析部門は既に集約化を進めている。

○参加法人間での医療従事者の派遣・人事交流

連携法人院における患者増による医療スタッフ不足に伴い、日本海総合病院から在籍型出向での看護師派遣を行っている。

老人保健介護施設や診療所でもスタッフ不足があり、この春から他法人の事業所への在籍型出向での派遣を増やす予定。

○高額医療機器の効率的配置・共同利用、業務委託の見直し等

スケールメリットを活かしながら、参加法人間での共同実施を検討。

## 8. 調査結果に基づく国立大学附属病院の経営戦略上での展開

日本海総合病院の経営状況が良好なのは、機能分化による経営の効率化が大きく、さらに地区医師会の理解と協力のもと北庄内地域全体での役割分担を見直すことができたことによる。これにより、地域において急性期医療の役割を担う日本海総合病院、主に回復期以降を担う連携医療機関の両者がともに、診療、経営の効率化が図られ、その相乗効果も相まって同院の経営も黒字を維持し続け、地域へ質の高い医療を提供することが可能となっている。

国立大学附属病院においては、教育研究機能を有することから地方公立病院等とはやや性格が異なる面もあるが、日本海総合病院と同様に地域における急性期の基幹病院としての機能を有しており、地域医療構想への対応の流れの中、地域医療機関等との連携のもと、自院に求められる機能、地域との役割分担の見直しをさらに進めることで、自身の経営効率化を図ることも可能となるものと考えられる。

## 9. その他 参考となる事項