

青森市民病院 経営改善計画

平成 19 年 10 月

青森市民病院

青森市民病院 経営改善計画

目 次

1	背 景	2
1	青森市民病院を取り巻く状況	2
(1)	国の動向	2
(2)	県の動向	2
(3)	青森地域の医療	3
2	青森市民病院の経営状況	4
(1)	これまでの経営状況（平成14年度から平成18年度まで）	4
(2)	現状のまま推移した場合（平成19年度から平成23年度まで）	5
3	青森市民病院内の問題点	6
2	計 画	7
1	経営改善計画の基本的な考え方	7
2	基本方針	7
(1)	計画期間	7
(2)	基本方針	7
3	青森市民病院のあるべき姿	7
4	青森市民病院が取り組むこと	8
5	具体的な実施項目	8
(1)	地域連携に関する事項	8
(2)	高度な医療を提供できる体制の整備に関する事項	8
(3)	周産期医療、乳幼児医療に関する事項	9
(4)	「がん」、「心疾患」、「脳血管疾患」に関する事項	9
(5)	設備投資等に関する事項	9
(6)	人材育成・確保に関する事項	9
6	計画的な取組後の経営見込み（平成19年度から平成23年度までの見込み）	10
3	最 後 に	10

1 背景

1. 青森市民病院を取り巻く状況

(1) 国の動向

平成 17 年 10 月 19 日、厚生労働省は、医療給付費について平成 18 年度「28.3 兆円」であったものが、現行制度のままでは「平成 37 年度」には 56 兆円に上ると推計し、「医療制度構造改革試案」を発表しました。その後、関係団体等から意見が相次ぎ、政府・与党医療改革協議会は、平成 17 年 12 月 1 日に「医療制度改革大綱」を取りまとめ、医療制度改革関連法案が平成 18 年通常国会へ提出・可決されました。

現在、同法は、一部を除き平成 19 年 4 月 1 日施行され、平成 20 年度からは、新たに「後期高齢者医療制度」が創設され、実施されようとしているなど、今後、医療制度改革はめまぐるしく展開することが予想されるところです。

さらに、平成 20 年度には診療報酬の改定が予定されており、これら医療制度改革の方向性に従ったものに改定されようとしています。

また、総務省においては、公立病院の果たすべき役割を明確化したうえで、政府の「骨太方針 2007」などに基づき、「経営の効率化」、「再編・ネットワーク化」、「経営形態の見直し」の三つの視点から改革を実施することとされる「公立病院改革のガイドライン」が平成 19 年内に提示されようとしているところです。

(2) 県の動向

県においては、国の医療費適正化に関する施策についての基本的な方針・計画に即した、「医療費適正化計画」(第一期 平成 20 年度～24 年度)を策定し、これと調和を保ちながら「健康増進計画」、「医療計画」、「介護保険事業支援計画」を策定することとされています。

この医療費適正化計画は、不適切な食生活や不健康な生活習慣が、やがて「糖尿病」等の生活習慣病の発症を招き、通院、投薬等が始まり、生活習慣の改善がないままに、その後こうした疾患が重症化し、心疾患や脳血管疾患等の発症に至ること、あるいは入院医療費が高額となるのは、平均在院日数の長期化と人口当たりの病床数と高い相関関係があることを挙げ、医療費の増加を抑えるためには、若いときからの「生活習慣病」の予防対策と、入院期間の短縮対策が必要であると、「住民の健康の保持の推進に関する目標」、「医療の効率的な推進に関する目標」、具体的には、「特定健康診査の実施率」、「特定保健指導の実施率」、「メタボリックシンドローム(内臓脂肪症候群)の該当者及び予備群の減少率」、「療養病床の病床数(削減の方向)」、「平均在院日数(短縮の方向)」についての数値目標を定め、進捗状況、達成状況を評価・分析し、医療費適正化を総合的かつ計画的に推進しようとするものです。

また、「医療計画」においては、厚生労働大臣が医療提供体制の確保に関する基本方針を定め、県はその基本方針に即して、かつ、それぞれの地域の実情に応じて医療計画に定めること、医療計画の記載事項として、これまでの基準病床数に関する事項等に加え、新たに、がん、脳卒中、急性心筋梗塞及び糖尿病に係る治療及び予防に関する事項、救急医療、災害時における医療、へき地の医療、周産期医療及び小児医療(小児救急医療を含む)の確保に必要な事業に関する事項、さらに、これらの疾病及び事業に関する医療提供施設相互の医療連携体制に関する事項が定められるなど、医療計画の見直しを通じて、患者さん本位の、かつ安全で質が高く、効率的な医療提供体制の確保を図るものとされています。

この動きとは別に、医療制度改革関連法が施行される前の平成 17 年 12 月には「県立病

院改革プラン」が策定され、青森県立中央病院、及び青森県立つくしが丘病院において、平成 19 年度から、計画項目が順次実施されつつあります。

(3) 青森地域の医療

青森県においては、県全域を「津軽地域」、「八戸地域」、「青森地域」、「西北五地域」、「上十三地域」及び「下北地域」の 6 つの「二次保健医療圏」に分割し、それぞれの地域毎に保健医療計画を策定しています（平成 17 年 3 月策定、計画期間は平成 17 年度から平成 21 年度の 5 年間）。青森市は「青森地域保健医療圏」に属しており、1 市 3 町 1 村（青森市と東津軽郡）から構成されています。

青森地域には「県民の安心を支える医療」を提供する「青森県立中央病院」も存在しており、青森市民病院は、青森地域保健医療圏の中核的存在として位置し、青森県立中央病院は県全域を対象範囲とする三次保健医療圏の病院として位置しつつ、青森地域の二次医療をも、一部担っている状況となっています。

この青森地域における主なる死因は、全国の状況に等しく、悪性新生物（がん）、心疾患、脳血管疾患、肺炎の順となっており、その死亡率は、全国と比較した場合、肺炎以外はかなり高い値を示しています。

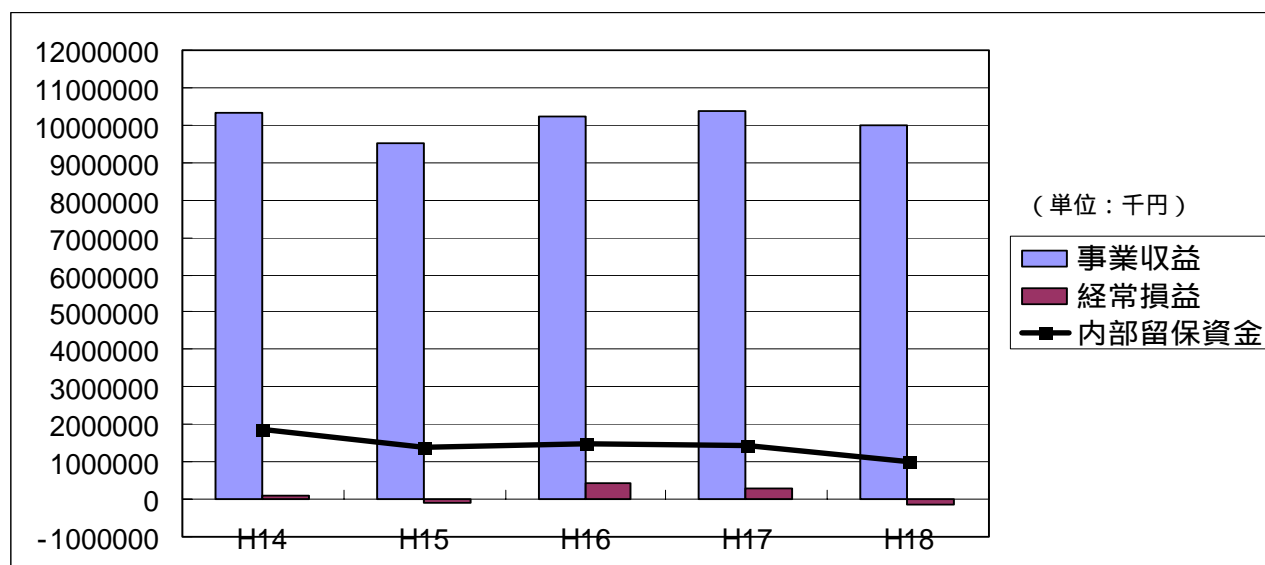
また青森地域は、新生児、及び乳児の死亡率が、年によって状況に変化はあるものの、全国比、あるいは全県比でも高くなっており、（青森地域 3.3、全国・県 2.8 出生千対）死因は、「早産」に起因する疾患等によるものが主となっています。

青森地域の医療提供体制は、青森地域保健医療計画によれば、一般病床と療養病床について、基準病床数 3,278 床に対し、既存病床数が 3,387 床となっており、109 床過剰供給状態となっています。

しかし、県立病院改革プランにおいて、青森県立中央病院の病床数を現在の 705 床から 500～600 床程度に見直すこととされており、国が療養病床を介護保険施設等へ転換しようとしている方針をも合わせて考慮した場合、将来的には、青森地域において病床が不足し、「医療難民」が発生することも懸念されるところです。

2. 青森市民病院の経営状況

(1) これまでの経営状況(平成14年度から平成18年度まで)

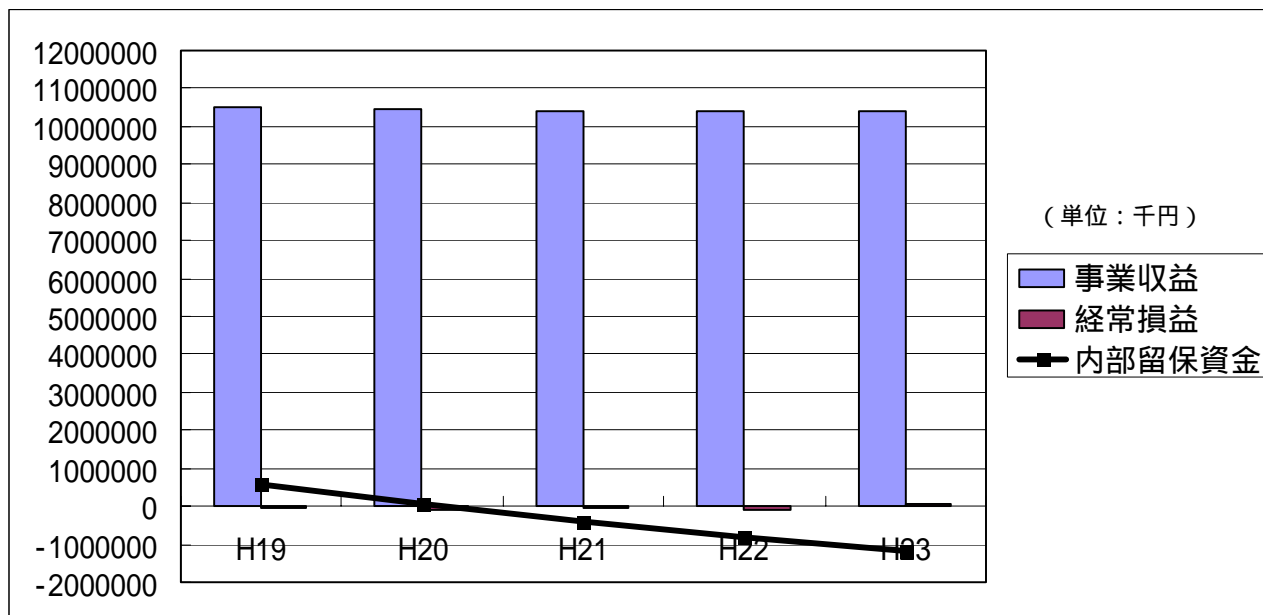


(単位：千円)

	H14	H15	H16	H17	H18
事業収益	10,328,355	9,525,367	10,250,100	10,379,284	9,994,603
経常損益	85,312	70,228	424,762	290,070	117,840
一般会計繰入金	1,376,403	969,933	1,004,250	974,495	649,467
内部留保資金	1,883,697	1,388,998	1,485,698	1,442,901	995,372
減額幅	229,653	494,699	96,700	42,797	447,529
現預金残高	907,163	398,285	531,944	484,728	93,126

青森市民病院においては、これまでも、様々な手立てを講じながら、経営改善に努め、事業収益も100億円程度を確保しながら、経常利益の計上に努めて参りました。しかしながら、企業債元金の償還、あるいは一般会計からの繰入金の見直し、平成18年度においては麻酔科医等の医師不足等もあり、内部留保資金は平成14年度決算時に18億8千万円程度あったものが、平成18年度決算時には9億9千万円程度まで減少しています。

(2) 現状のまま推移した場合(平成19年度から平成23年度まで)



(単位：千円)

	H19	H20	H21	H22	H23
事業収益	10,493,921	10,460,498	10,417,091	10,413,765	10,430,118
経常損益	23,867	81,205	18,654	105,554	78,082
一般会計繰入金	573,088	559,772	516,365	513,039	509,284
内部留保資金	576,108	79,047	379,984	837,410	1,190,849
減額幅	419,264	497,061	459,031	457,426	353,439
現預金残高	512,389	1,009,450	1,468,481	1,925,908	2,279,346

青森市民病院の経営状況は、現状のまま、何ら手立ても講じず推移した場合には、平成19年度以降も内部留保資金は減り続け、平成21年度には、内部留保資金が底をつき、不良債務を計上することが見込まれ、平成23年度にはその額が11億9千万円程度となり、資金状況は、一時借入金22億7千万円程度を計上することが見込まれているところであり、早急に何らかの改善策を講じなければならないところに来ています。

3．青森市民病院内の問題点

平成 19 年 1 月以来、医療現場のスタッフ等に聞き取り調査を行い、以下の問題点が把握できました。

医師確保のためにも、医師にとって「魅力ある職場」であることが必要なこと。

病院として進むべき方針や達成目標が不明確なまま「成果」を求められ、医療スタッフのモチベーションが低下していること。

「救急外来」(特に小児科)がコンビニ化しており、医師の疲労・ストレスが増大していること。

診療収入に対して、「材料費」の比率が高いため、設備投資ができず、医療機器類等が老朽化していること。

青森市においても、民間医療機関が分娩等の産科診療を取止めるケースが増えており、当院での分娩件数も増え、産科医の対応が困難となっていること。

医療スタッフの育成、確保が必要であること。

全国的に不足している「麻酔科医」の確保が急務であること。

これまでメーカーが行ってきた「臨床立会」が、平成 20 年 4 月から規制されることとなり、臨床現場への影響が憂慮されていること。

2 計 画

1．経営改善計画の基本的な考え方

前述のとおり、国・県においては、医療制度改革の真っ只中にあり、青森県立中央病院においても、県立病院改革に掲げられた項目が順次実施されつつあります。

また青森地域においては、「悪性新生物（がん）」、「心疾患」、「脳血管疾患」による死亡率、あるいは「新生児・乳児死亡率」が全国比、あるいは全県比でも高くなっているものもあり、何らかの手立てを講ずる必要があります。

加えて、青森市民病院は、経営状況も悪化する傾向にあり、同時に、様々な問題点も抱えています。

本計画は、これらを踏まえ、青森市民病院の将来あるべき姿を定め、これを着実に実現していくことを目的として策定したものです。

2．基本方針

(1) 計画期間

平成 19 年度から平成 23 年度の 5 か年とします。

ただし、国・県の状況、あるいは診療報酬改定の状況等を勘案しながら、適宜、見直すものとします。

(2) 基本方針

青森市民病院では「病院の理念」を、一つには、人間性尊重の医療とインフォームド・コンセントによる信頼関係を基本とした満足度の高い医療を目指し、患者さん中心の医療を提供すること、二つには、医療の安全性と医療水準の向上に積極的に取り組み、医療の質の向上を図ること、三つには、職員が業務に意欲的な取り組み、病院機能の一層の充実、健全な経営の確保に努めることによって、「地域の信頼に応える、より良い医療の提供」の実現に努めることとしており、これを本計画の基本方針とします。

また、国・県の動向を踏まえた場合、「医療難民」の発生も懸念されることから、当面、青森市民病院においては現在の病床数（一般病床 538 床）を確保することとします。

3．青森市民病院のあるべき姿

青森市民病院のあるべき姿として、大きくは、以下 3 点が挙げられます。

二次保健医療圏域の中で、中核的な役割を果たすことができる病院であること。

市民の多様な医療ニーズに対応できる病院であること。

健全経営を行なっている病院であること。

4. 青森市民病院が取り組むこと

青森市民病院が今後取り組んでいくことは、次の11項目です。

早急に地域診療所との連携体制を強化・構築するとともに、青森市民病院が「紹介患者中心の病院」であることを市民に周知します。

三次医療機関、及び他の二次医療機関との役割を明確化し、連携体制を強化・構築します。

二次保健医療圏域の中核病院として、その機能・立場を明確にするため、「地域医療支援病院」として、早期に県の承認を得るよう努めます。

二次保健医療圏域の中核病院として、高度な医療を市民に提供できるよう、「7対1看護体制」や「ハイケアユニット」の施設基準取得など、早期に体制を整備します。

周産期医療、乳幼児医療をしっかりと提供できるよう、助産師の有効活用等により、体制を整備します。

「がん」、「心疾患」、「脳血管疾患」について、二次医療機関として、適切な対応がとれる体制を整備します。

「糖尿病」等の生活習慣病に関する治療・予防について、市関係機関との連携を強化していきます。

「救急外来」について、二次救急の役割をしっかりと担うため、「青森市急病センター」との連携を強化します。

業務効率や収支を考慮しながら、適切な設備投資をしていきます。

二次医療機関としての高度な医療レベルを維持するため、臨床研修医の招致や他の医療機関との交換派遣研修等を実施しながら、継続的に医療スタッフの人材育成・確保に取り組みます。

全ての職員が、「青森市民病院」に対して「誇り」と「愛情」を持てるような病院にしていきます。

5. 具体的な実施項目

当院が抱えている問題点を解決しながら、計画的に実施していく具体的な項目は、次のとおりです。

(1) 地域連携に関する事項

「地域連携」体制を強化し、「地域医療支援病院」の承認・施設基準を早期に取得します。

また、地域連携体制の強化・構築とともに、「紹介患者中心の病院」として、高度に専門的な医療を提供できる体制を構築します。

(2) 高度な医療を提供できる体制の整備に関する事項

高度で専門的な医療を提供する方向性とした場合、重症患者さんが、これまで以上に増えることが想定されます。

したがって、その重症患者さんに対して、手厚い看護体制等を構築するため、7対1看護体制の確立、特定集中治療室（ICU）の体制充実、あるいはハイケアユニット（HCU）の整備、体制の構築を実施します。

また、急性期リハビリの充実を図るため、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士等を増員します。

(3) 周産期医療、乳幼児医療に関する事項

青森県周産期医療システムに位置付けられている「地域周産期母子医療センター」としての機能を強化するため、産科と新生児集中治療室（NICU）を同じフロアに設置し、一体となって治療に当たれる体制を構築します。

また、民間医療機関が分娩等の産科診療を取止めるケースが増え、当院での分娩数も増加傾向にあり、今後そのことによる産科医にかかる負担軽減を図っていくため、「助産師外来」を本格的に実施する等しながら、体制を整備します。

(4) 「がん」、「心疾患」、「脳血管疾患」に関する事項

「心臓・血管センター（仮称）」を開設し、循環器系疾患の治療・検査を積極的に実施します。

同時に、医師が積極的に治療・検査に当たれる体制を構築するため、放射線技師を増員する等、体制を整備します。

また、「がん」に対応する診療体制、あるいは「脳血管疾患」に対応する診療体制の強化・整備に努めます。

「糖尿病」については、「地域医療支援病院」として地域の医療従事者の資質向上・育成を図るほか、市関係機関との連携を強化しながら、その治療・予防に努めます。

併せて、「人間ドック」については、「一般ドック」から「特殊ドック（脳ドック、心臓ドック等）」に移行する方向（一般ドックは縮小）とします。

(5) 設備投資等に関する事項

院内物流（SPD）システムを導入し、診療材料の徹底管理、使用状況の分析を行いながら、診療報酬の請求漏れを防ぎつつ、コストダウンを図ります。

これにより削減した財源を、老朽化したベッド、医療機器等の更新、あるいは院内設備の改修費に充てながら、計画的に、患者さんの療養環境の改善に努めます。

(6) 人材育成・確保に関する事項

弘前大学との連携を強化し、医師の諸手当を稼働実態に見合うものに見直す等、処遇の改善をも図りながら、医師の確保に努めます。

同時に、「地域に残る医師」を確保するため、臨床研修医の受入枠を増やしていきます。

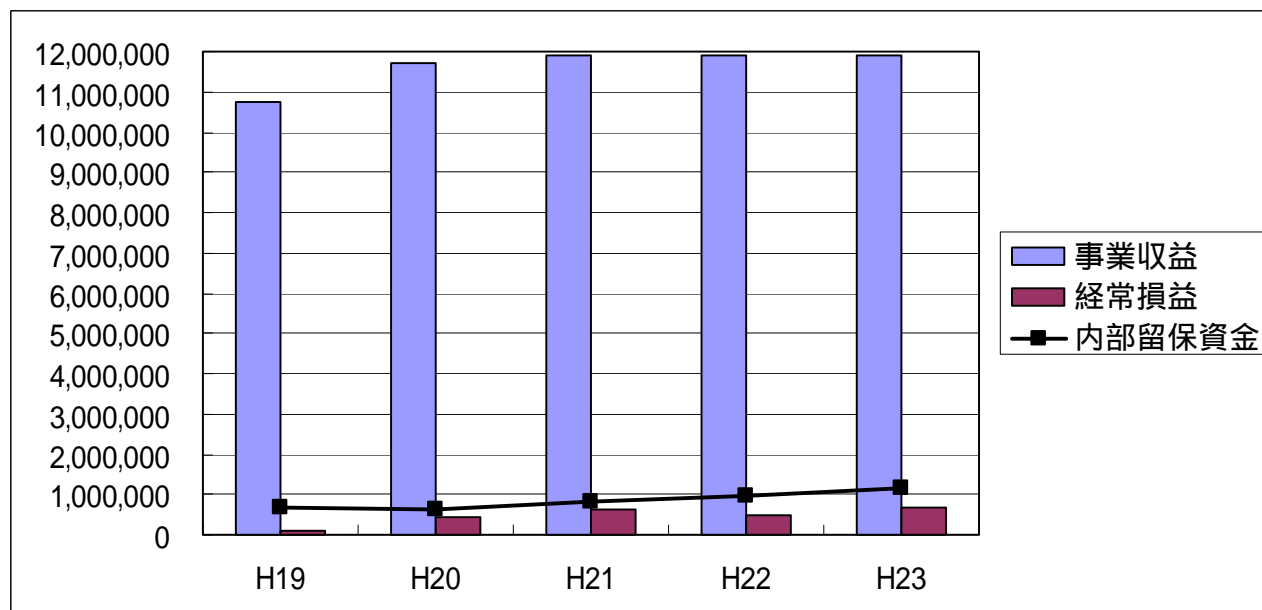
また、医療技術の専門性を高めるため、院外での研修の機会を増やすこと等により、医療スタッフのスキルアップに努めます。

その他、臨床現場に支障が出ないように、臨床工学技士の増員等を実施していきます。

（単位：千円）

項 目	平成 23 年度までの影響額（推計）		
	収入	支出	収支差引
(1) 地域連携に関する事項	566,623	42,957	523,666
(2) 高度な医療を提供できる体制の整備に関する事項	2,926,216	1,750,586	1,175,630
(3) 周産期医療、乳幼児医療に関する事項	323,617	349,678	26,061
(4) 「がん」、「心疾患」、「脳血管疾患」に関する事項	1,165,157	877,549	287,608
(5) 設備投資等に関する事項	581,489	411,421	170,068
(6) 人材育成・確保に関する事項	1,303,677	1,086,185	217,492
影響額 計	6,866,779	4,518,376	2,348,403

6. 計画的な取組後の経営見込み（平成19年度から平成23年度までの見込み）



	H19	H20	H21	H22	H23
事業収益	10,742,379	11,730,476	11,909,246	11,907,423	11,924,648
経常損益	87,113	431,862	607,146	497,766	660,445
一般会計繰入金	573,088	431,723	393,118	391,295	388,412
内部留保資金	686,892	634,789	816,830	962,473	1,157,554
減額幅	308,480	52,103	182,041	145,643	195,081
現預金残高	401,605	453,708	271,667	126,025	69,057

上記の表は、2(2)の「現状まま推移した場合の今後の見込み」に、前記8に掲げた6項目の影響額を反映させたものです。

これによると、実施当初である平成19年度は、改善のための初期投資等を要すること、あるいは年度途中からの実施となるため影響額も小さいが、徐々に改善の方向に向かい、平成23年度には一時借入金もなくなり、健全経営の状態に戻るものと見込んでいます。

3 最後 に

この「青森市民病院 経営改善計画」は、医療制度改革の方向性を念頭に、地域住民の方々に対する医療サービスの向上を前提としながらも、当院においても例外ではない「医師不足」の中において何ができるのか検討し、策定したものです。

今後も、青森市民病院職員一同、病院の理念である「地域の信頼に応える、より良い医療の提供」を実現するため、継続して努力して参りますので、市民の皆様にも、ご理解とご協力をお願いいたします。