

# 八雲町熊石国民健康保険病院新改革プラン

(平成29年度～平成32年度)

平成29年 3月

八雲町熊石国民健康保険病院

## 1 八雲町熊石国民健康保険病院の現状

国の医療費抑制策や医師、看護師の都市部偏在の影響に加え交付税の削減等により、八雲町熊石国民健康保険病院（以下「熊石国保病院」という。）を取り巻く環境は大変厳しい状況にあります。

熊石国保病院はこれまでも医師と看護師の充足に苦慮してきましたが、現在も人員不足の課題を継続的に抱えています。平成16年度から始まった医師の臨床研修制度は、医局からの派遣医師の引き上げに繋がり、当院の常勤医師は内科医師1名、外科医師1名の2名体制で診療を行っている状況にあります。このため、午後の診療は休診せざるを得ず、医師不足による診療体制の縮小や医師の員数不足による診療報酬の減額は当院の運営に大きく影響しています。

また、地方交付税による公立病院への財政支援の仕組みが変更となり、交付税措置額が大きく減少します。従来の許可病床数に応じた算定基礎から稼働病床数に変更となりますが、医師、看護師不足で病床の稼働率を上げることが現体制では困難が予想され、深刻な状況がすぐそこに存在しています。

そして、熊石地域は少子高齢化が急速に進んでおり、子供のいない高齢者世帯や単身高齢者世帯が増えています。高齢の患者は複数の慢性疾患を抱え、入院日数も比較的長くなる傾向にあり、医療だけでなく、介護、保健、福祉に求められるニーズが年々多様化している状況にあります。国は、超高齢化社会の到来で医療需要の増加が見込まれることから、地域医療構想の策定など地域における病院の役割や機能の具体化を求めています。熊石国保病院は熊石地域唯一の病院として、厳しい現状を乗り越えて地域医療を確保するため、その機能と役割を明確にして適切に果たしていくことが重要と考えます。

## 2 熊石国保病院新改革プランの策定

国の医療制度改革や逼迫する地方自治体の財政状況、更には深刻な医師、看護師不足により多くの公立病院は危機的な状況にあります。

総務省による平成19年策定の公立病院改革ガイドラインに基づき平成21

年策定の熊石国保病院改革プランは、最終年の平成23年度においては経営効率化に目標達成の項目もありましたが、ガイドラインで示された他項目には未達成も散見されます。平成27年3月の新公立病院改革ガイドラインにおいて、公立病院には新たな改革プランの策定が求められています。熊石国保病院においても、前改革プランの内容を引き継ぎつつ新ガイドラインにて要請している新たな目標の設定と達成への取組みを設けた新改革プランを策定して、経営改善等を図りながら、地域住民に必要な医療提供体制を確保していきます。

### 3 地域医療構想を踏まえた熊石国保病院の果たす機能と役割

北海道地域医療構想において当院が所在する構想区域は北渡島檜山二次医療圏です。高齢化により医療のあり方が変わると考えられ、地域医療構想には将来に向けて必要とされる病床の機能と必要量が示されています。数値を見る限りでは急性期病床は大きく減少傾向にあり、全道的にみても同様の推計がされています。また、慢性期病床も減少傾向としていますが、慢性期患者の一定数を回復期病床へ移行して在宅医療等で対応することが示されています。したがって回復期病床は増床と推計されており、回復期医療や維持期医療へのニーズの変化が増加に繋がると想定されています。

熊石国保病院としては、将来必要と考えられる病床機能を次のとおりと考え病床機能の再編に取り組みます。

#### ①急性期病床

当院の病床はすべて急性期病床としていますが、北海道地域医療構想の北渡島檜山圏域の将来推計で示されているとおり減少することで調整していきます。救急告示病院として急性疾患や急性増悪に対応できる一定数の急性期病床は今後も確保する必要がありますが、早期の社会復帰を前提とした青年壮年期の患者数が少ないため急性期病床の必要量については見直しをすることとします。

## ②回復期病床

地域において在宅医療等に必要な医療・介護の体制整備に取り組み、新たに回復期医療と維持期医療に対応した病床の検討を行います。慣れ親しんだ地域や自宅での生活が維持できるよう、寝たきり予防や早期のリハビリテーションを実施できる院内体制の整備に取り組みます。また、連携する急性期病院の後方支援として、住み慣れた地元にある病院で在宅復帰を目指す患者の受け入れなどに回復期病床の積極的な機能活用も考えられます。

## ③慢性期病床

慢性疾患を患う長期入院患者に対応した慢性期病床は一定数が必要と考えられます。医療区分の高い高齢患者が、継続して療養生活を送れる地域病院として病床機能の再編を検討します。

## 4 熊石国保病院の具体的な将来像

熊石国保病院から八雲町中心地域までは、おおよそ40キロメートルの遠距離になっています。熊石地域と八雲地域を結ぶ国道277号は、急峻な山間部を通ることから急こう配、急カーブが連続して、特に冬期間は通行難所な道路事情にあります。唯一の公共交通機関である路線バスも十分な運航本数がなく、このような状況では急性増悪で受診が必要な患者をはじめ慢性疾患を患う高齢患者にとっても、本町地区の八雲総合病院を受診することは身体的にも経済的にも負担が大きくなります。

また、当院の外来診療には近隣町在住の患者も定期的に受診されています。近隣町の中心地域にも医療機関が所在していますが、当院の方が居住地から近いことや医療のニーズにあった診療体制を展開することで他町住民にとってもかかりつけ医療機関としての役割を果たしています。さらには、隣町からの救急搬送患者の受け入れについても対応して、高度急性期医療が必要な患者を前方支援の第3次救急医療機関等へ緊急搬送できる体制も維持しています。

このようなことから、当院は熊石地域の地域医療と救急医療を確保するために必要不可欠な唯一の病院であり、今後も地域密着型のかかりつけ病院として、救急医療に対応できる第2次救急医療機関として必要な病院機能を堅持していきます。

さらに、少子高齢化の進む当地域においては、医療、介護、保健、福祉が連携して地域包括ケアシステムを構築し、治し、支えていくことが必要です。地域住民が住み慣れた町で快適に生活して、安心して老いて、満足して終焉を迎えられる地域となるように、地域に密着した病院として急性期病院と在宅医療の中間施設的な機能、高齢者の急性増悪に対応できる機能、リハビリテーション機能や在宅療養支援機能を有し、他の医療機関や介護福祉施設と連携して地域包括ケアの中心的役割を担う病院を目指します。

また、連携する八雲総合病院をはじめとした急性期医療機関の後方支援病院としての役割において、回復期医療や慢性期医療に対応する病床機能の再編等を検討します。

医療機能等指標に係る数値目標は次のとおりです。

#### ① 救急患者数

平成27年度の救急患者取扱人数は532件となっておりますが、平成32年度までに600件以上達成を目指します。

#### ② 平均在院日数（年間）

平成27年度の平均在院日数は60日となっておりますが、平成32年度までに一般病棟においては30日以下達成を目指します。

#### ③ 往診・訪問診療件数

平成27年度の往診・訪問診療件数は155件となっておりますが、平成32年度までに200件以上達成を目指します。

### 5 病院事業への一般会計負担の考え方

町財政は厳しい財政運営を強いられています。地方交付税や国庫支出金に依

存する歳入構造は脆弱で、長引く景気低迷で税収は落ち込んでいます。そのような中でも、八雲総合病院と熊石国保病院による病院事業への繰出金は増額傾向にあります。

しかしながら、医師不足や医療制度改革を要因とした経営不安定、不採算地区における医療の確保に対応するためにも、一般会計からの病院事業への経費負担については、繰出し基準を基本として今後も行うこととされています。

- ① 病院の建設改良に要する経費（建設改良費、企業債元利償還金等）の2分の1（ただし、平成14年度までの企業債元利償還金等については3分の2）
- ② 救急医療の確保に要する経費（所要額）
- ③ 不採算地区病院に要する経費（所要額）
- ④ 医師及び看護師等の研究研修に要する経費（3分の2）
- ⑤ 共済追加費用の負担に要する経費（所要額）
- ⑥ 児童手当及び基礎年金拠出金に要する経費（所要額）
- ⑦ 医療従事者奨学金に要する経費（所要額）

## 6 経営の効率化

地域医療を取り巻く環境が一層厳しさを増す中であって、地域住民が安心して医療サービスを受けられるよう診療体制の整備を図り、収入の確保や経費の節減等により収支の改善に努めた結果、平成27年度は黒字決算となりました。今後も効率的な病院経営に努めるため数値目標を設定して経常黒字化を目指します。

### （1）各年度別の収支計画及び数値目標

各年度別の収支計画は別紙1のとおりであり、経常黒字化を目標とします。基本的数値目標は次のとおりとします。

#### ① 経常収支比率

一般会計からの繰入後、平成32年度までに100%達成を目指しま

す。

② 医業収支比率

平成27年度の医業収支比率は91.9%となっていますが、計画対象期間中は78%以上の維持を目指します。

③ 職員給与費比率

平成27年度の給与費比率は48.3%となっていますが、平成32年度までに66%以下達成を目指します。

④ 材料費率

平成27年度の材料費率は36.3%となっていますが、平成32年度までに35%以下達成を目指します。

⑤ 医業収益対経費比率

医業収益に対する医業費用（職員給与費と材料費を除く）の比率は平成27年度は24.2%となっていますが、計画対象期間中は25%以下達成を目指します。

⑥ 100床当たり職員数

平成27年度の100床当たりの職員数は49.7人となっていますが、平成32年度まで95%以下達成を目指します。

⑦ 一日当たり入院患者数

平成27年度の日当たり入院患者数は57.0人となっていますが、平成32年度まで55.0人以上達成を目指します。

⑧ 一日当たり外来患者数

平成27年度の日当たり外来患者数は72.8人となっていますが、平成32年度まで80.0人以上達成を目指します。

⑨ 病床利用率

平成27年度の病床利用率は57.6%となっていますが、平成32年度まで90%以上達成を目指します。

⑩ 常勤医師数

平成27年度の常勤医師数は2人となっていますが、平成32年度ま

でに3人以上達成を目指します。

## (2) 目標達成のための具体的な取り組み

新改革プランの数値目標の達成を図るために、次に掲げた事項について計画的に取り組めます。

### ① 民間的経営手法の導入

民間委託可能な業務については外部委託にて経費節減に努めています。委託経費の増嵩を抑えるため、業務内容の見直しや評価を進めて更なる経費の節減に努めます。また、同機能病院のデータを比較して当院の生産性の改善に努めます。

### ② 事業規模・事業形態の見直し

病床数については平成32年度までに見直しを検討します。また、一般病棟の再編を検討するため、患者の平均単価、施設基準の平均在院日数、看護配置による人件費等を分析して当院の役割を果たせる病棟機能を選択します。

### ③ 経費節減・抑制対策

医師、看護師不足の問題は継続してありますが、人件費については退職と若年層の採用による新陳代謝において節減を目指します。材料費については、購入検討委員会にて協議を重ねて経費節減に努めます。委託業務の見直しを定期的に行い、経費の節減に努めます。

### ④ 収入増加・確保対策

訪問診療を強化して在宅医療の増収を図ります。また、看護配置基準の引き上げ、慢性期患者の受け入れに療養病棟への転換、さらに、一般病棟への地域包括ケア病棟（入院料または入院医療管理料）の導入を検討します。

### ⑤ その他

経営の効率化・健全化の取組にあたっては職員の共通認識が必要なことから、経営状況や病院の方向性についても定期的に情報提供をして、

公営企業に従事する職員としての経営意識の高揚を図ります。

## 7 再編・ネットワーク化の推進

八雲町には合併により2つの町立病院と1つの国立病院が存在しています。熊石国保病院が位置する熊石地域と八雲地域では医療資源や将来見込まれる人口構成の変動が大きく異なり、病院が担う役割を一つに集約することは困難です。熊石国保病院は地域に密着して地域の医療ニーズに対応した医療提供体制を今後も維持するため、現病床機能の再編と転換についても検討する必要があります。地域包括ケアシステムの構築とシステムの中心的役割を担う病院として、救急告示病院として急性期医療に対応して、高齢者の在宅復帰支援に対応する回復期医療、長期入院患者の受け入れに対応する慢性期医療の機能を有することが必要です。また、二次医療圏センター病院の八雲総合病院との連携については、急性期医療の後方支援として連携を図ります。濃厚治療を要する患者の受け入れに前方支援していただき、住み慣れた地域での在宅復帰をサポートする后方支援に当院の回復リハビリテーションを効果的に提供し圏域と地域での役割を果たします。

## 8 経営形態の見直し

熊石国保病院の経営形態は、地方公営企業法の一部適用で財務既定のみ適用しています。ガイドラインにおいては経営形態の見直しの方向性について、公営企業法全部適用、地方独立行政法人、指定管理者制度、民間譲渡、診療所化、老健施設など医療機関以外の事業形態への移行と6項目を掲げていますが、公営企業法全部適用について引き続き検討していきます。

## 9 点検、評価、公表等

新改革プランの点検、評価は外部委員による「病院運営委員会」で行い、評

価の客観性が保たれるよう努めます。また、その結果について住民に公表します。

なお、2年を経過した時点で改革プランの数値目標の達成が困難と認めたときは見直しを行うものとします。