

23. 彦根市立病院新改革プランの推進について

彦根市立病院新改革プラン（計画期間：平成 28～令和 2 年度。以下「新改革プラン」という。）は、公・民の適切な役割分担の下、地域において必要な医療の提供体制の確保を図り、その中で公立病院が安定した経営の下で不採算医療、高度・先進医療等を提供する役割を担っていくために策定された。

この役割を果たしていくためには、持続可能な経営体質が重要となる。しかしながら、新改革プランの初年度である平成 28 年度の経常損失は▲943 百万円の赤字、平成 29 年度では▲413 百万円の赤字で、いずれも新改革プラン掲載の収支計画から大きく乖離しており、経営の建て直しは喫緊の課題である。

そのため、平成 30 年度においては、新改革プランの目標以上の経営改善を目指すため、経営の効率化を重点的に取り組んだ。

1. 各部門目標設定

平成 30 年度は、病院の全体目標を（表 1）のとおり設定し、23 診療科と 36 部門は、この目標を達成できるよう単価および患者数増加の方針を立てた。併せて、新たな診療報酬の算定を積極的に進めることとし、60 項目の診療報酬をリストアップして、関係のある診療科および部門の目標に反映するようにした。

前述の目標設定後、各診療科および部門に対して院長ヒアリングを実施した（日程は（表 2）のとおり。）。第 1 回目のヒアリングでは、各診療科および部門が設定した年間目標についてディスカッションし、その内容を踏まえて目標を確定した。また、平成 30 年度に経営改善以外に取り組む内容を、業務改善として目標に加えた。第 2 回目のヒアリングでは、目標の中間報告と、期中の状況を踏まえた目標の修正を行った。

（表 1）平成 30 年度の病院全体目標

入院単価	60,000 円
1 日平均入院患者数	340 人
外来単価	14,000 円
1 日平均外来患者数	925 人

（表 2）ヒアリング日程

第 1 回目	7. 17、18、19、25、26、27	年間目標の設定
第 2 回目	12. 25、26、27、1. 7、8	中間報告および目標の修正

2. 診療科パスアセスメント

平成30年度はコンサルティング業者の支援を受け、診療プロセスを分析しDPC環境下で求められる診療プロセスの評価（以下「診療科パスアセスメント」という。）を実施した。

対象となる診療科は、最適化の効果が強く出ると予想される7診療科（表3）とし、以下の日程で会議を開催した。

（表3）診療科パスアセスメント対象診療科および実施日

診療科名	実施日
整形外科	7.25
泌尿器科	8.27
循環器内科	8.27
外科（消化器外科、乳腺外科）	9.11
脳神経外科	10.25
呼吸器内科および呼吸器外科	10.25
内科（糖尿病代謝内科、血液内科、消化器内科）	12.19

診療科パスアセスメントには、医師、看護師、医療技術職員だけでなく、事務職員も参加し、クリニカルパスの適正運用、在院日数の最適化、包括される医療資源の最適化、加算等算定プロセスの見直し、DPCコーディングの最適化等についてディスカッションを行った。

3. 地域包括ケア病棟の開設

平成30年（2018年）10月1日、当院7B病棟に地域包括ケア病棟（41床）を開設した。

地域包括ケア病棟開設までの間に、院内の全職員への研修会を2回、看護科長向けの研修会も複数回開催した。研修会では、急性期医療を提供する当院が急性期を経過した患者（ポストアキュート）を対象とする病棟を解説することについて、患者ケア、増収・増患等の視点から解説し、医療の質と経営の質の双方から必要な病棟であることを解説した。

また、地域包括ケア病棟コアメンバー会議を立ち上げ、地域包括ケア病棟の病床利用率の目標を100.0%と設定し、これを達成するためのルール作りを行った。

（表4）地域包括ケア病棟開設までのスケジュール

スケジュール	イベント	対象者
4.12	地域包括ケア病棟キックオフ会議 「地域包括ケア病棟の開設が必要なわけ」	全職員
8.1	7B病棟で運用実績作り開始（～2018.9.3）	—
8.27	「改めて、地域包括ケア病棟ってなに？」開催（研修会）	全職員
9.28	「地域包括ケア病棟入院料2」を近畿厚生局へ届出	—
10.1	地域包括ケア病棟 開設	—

4. 経営推進会議

平成 30 年度から、当院の健全な経営推進とともに、職員の経営意識の高揚を図ることを目的として、経営推進会議を開催することとした。

経営推進会議では、新改革プランの進捗報告、予算・決算に関する報告等を、各部門長向けに実施し、当院のおかれている経営状況を院内全体へ浸透させることを目的とした。

(表 5) 経営推進会議開催日程および議題

開催数	開催日	議題
第 1 回	7. 31	・平成 29 年度新改革プランの取組結果 ・平成 29 年度病院事業会計決算 ・平成 30 年度新改革プランの取組 等
第 2 回	10. 18	・平成 20 年度第 2 四半期の患者動向および経営状況 ・平成 30 年度新改革プランの進捗状況 等
第 3 回	1. 21	・平成 30 年度第 1～第 3 四半期の患者動向および経営状況 ・平成 30 年度新改革プランの進捗状況 ・地域包括ケアシステム構築の一翼を担う活動 等



(写真 1) 第 3 回経営推進会議の様子

5. 新改革プラン評価委員会

前年度から引き続き、平成 30 年度も新改革プランの進捗評価のため、院内外の委員からなる新改革プラン評価委員会を開催した。

第 1 回目委員会 (平成 30 年 (2018 年) 8 月 9 日開催) では、経営戦略室より平成 29 年度の新改革プランの取組結果報告、病院事業会計決算報告および平成 30 年度の新改革プランの取組について説明を行った。

外部委員からは、医師確保の状況、加算の取得状況、病診連携についての質問の他、前述した地域包括ケア病棟の開設の進捗状況についても質問があった。また、平成 28 年度、平成 29 年度と比べて、赤字幅が縮小していることを評価する意見もいただいた。

第 2 回目委員会 (平成 31 年 (2019 年) 2 月 14 日開催) では、院内委員が自部門での取り組み状況について説明を行った後、経営戦略室から、平成 30 年度決算見込、平成 31 年度病院事業会計予算等について説明を行った。

外部委員からは、診療報酬の算定、働き方改革、看護助手や薬剤師等の確保についての質問があった。また、地域包括ケア病棟の稼働状況が好調であることを評価されたが、安易な人員増はせず、慎重に判断するよう提言を受けた。