

市立堺病院将来ビジョン (基本構想)

堺 市

平成 21 年 9 月

目 次

はじめに	1
1 市立堺病院を取巻く環境	2
(1) 政策動向	2
(2) 地域医療の状況	3
2 市立堺病院の課題	4
(1) 医療提供について	4
(2) 経営について	5
3 将来ビジョン策定の趣旨	7
4 担うべき医療	8
(1) 救急医療	8
(2) 真に必要な地域医療の確保	9
5 経営改革に向けて	10
(1) 職員の意識改革	10
(2) 収益の確保	10
(3) 優秀な医師等の人材の確保	10
(4) 診療報酬請求漏れ等の防止	11
(5) 人件費比率の低減化	11
(6) 患者中心の医療の実践	11
6 一般会計負担	11

7	救急医療の核となる病院	12
	(1) 医療運営の方針	12
	(2) 施設規模及び施設機能	15
	(3) その他の付帯施設	16
	(4) 経営（経営形態等）	17
	(5) 名称	17
8	新施設の実現に向けて	18
	(1) 機能・体制の構築について	18
	(2) 施設整備について	18
	(3) 今後のスケジュール	19
9	今後の取組み	19
	(1) 良質で安全な医療の提供と経営改善	19
	(2) 課題への対応	20
	(3) その他	20

はじめに

市立堺病院は、その理念である「すべての患者さんの権利と人格を尊重し、安心・安全で心の通う医療を提供します」に基づき、救急医療や急性期疾患を中心とした医療の提供などを通じて地域医療に貢献してきました。

しかし、全国の公立病院が直面しているように市立堺病院におきましても、経営の悪化と医師不足等による医療機能の低下により、地域で担うべき医療の提供に支障が生じてきています。そのため、医師等の勤務環境の改善や経営に対する意識改革等の取組みによって病院を立て直し、救急医療をはじめとした市民・地域社会が期待する医療を継続して担っていくことが喫緊の課題となっています。

一方、救急医療は、高齢化による疾病構造の変化等を背景に、救急患者搬送が増加する一方であるにもかかわらず、重症患者を受け入れるための三次救急医療施設が堺市域には設置されていないことから、市外への搬送を余儀なくされている状況にあり、早急に救急体制の充実を図る必要があります。

堺市では、堺市二次医療圏内に三次救急医療を提供する施設が必要であること、また、災害拠点病院である市立堺病院の機能充実を図るためにも現病院と一体的に運用できるよう敷地内で救命救急センターの併設事業に着手しました。平成19年4月から設計に着手したものの、6月の改正建築基準法等の施行により様々な制約条件が生じたため、平成20年2月に敷地内での併設計画を断念いたしました。

このことにより、市民が安全で安心して暮らすことができるまちづくりを進めていくためには、救命救急センターをどのように整備し、堺市域における救急医療の充実を図っていくかについて検討が必要となりました。

一方、平成19年12月に総務省から公立病院改革ガイドラインが示され、市立堺病院が地域で担うべき医療を的確に実施していけるよう経営改革を進め、持続可能な病院を築きあげていくことが求められています。

このような状況から、有識者や市民等から意見を聴くため「市立堺病院のあり方検討懇話会」を設置し、市立堺病院が地域において担うべき役割、三次救急医療施設の整備方法及び経営形態のあり方について提言をいただきました。また、市立堺病院におきましても医療スタッフを中心に院内の総意の形成を図るため「市立堺病院院内将来ビジョン」の作成に取り組みました。

これらの二つの検討結果を踏まえて、堺市として「市立堺病院将来ビジョン(基本構想)」をここに策定いたします。

1 市立堺病院を取巻く環境

(1) 政策動向

□ 4疾病5事業についての地域医療提供体制

医療法では厚生労働大臣が定める基本方針に即して、各都道府県は、医療提供体制の確保を図るための医療計画を策定することとしています。平成20年3月に作成された大阪府保健医療計画では、次の4疾病4事業を軸として医療体制を整備していくこととしています。

○ 4疾病 … がん、脳卒中、心筋梗塞、糖尿病

○ 4事業 … 救急医療、災害時における医療、周産期医療、小児医療（小児救急医療を含む。）

※ 医療法では、「へき地の医療」を含め、4疾病5事業としていますが、大阪府では「へき地の医療」の確保は不要であるとしています。

□ 公立病院改革ガイドライン

総務省は、公立病院の多くは、医師不足や経営悪化等によって医療機能の低下をもたらし、公立病院がその地域で担うべき医療の提供に支障が生じていると考えています。

そのため公立病院を設置している自治体に対して以下の3つの視点に基づいた改革プランを策定し、地域において真に必要な医療を安定的かつ継続的に提供していくため抜本的な改革の実施を求めています。

○ 経営の効率化

○ 再編・ネットワーク化

○ 経営形態の見直し

(2) 地域医療の状況

堺市二次医療圏における前述の4疾病4事業にかかる医療提供体制の概要は、次表のとおりです。

	項 目	状 況
4 疾 病	が ん	圏内の24箇所の医療施設が「がん診療」に対応可能であり、うち1つは「地域がん診療連携拠点病院」として指定されています。
	脳 卒 中	圏内の8箇所の医療施設が脳卒中に対する主要手術が可能であり、うち3箇所は脳卒中専用病室（SCU）を有しています。
	心 筋 梗 塞	圏内の7箇所の医療施設が心筋梗塞に対する主要手術が可能であり、うち5箇所の医療施設が心臓病専用病室（CCU）を有しています。
	糖 尿 病	圏内の16箇所の医療施設が糖尿病性腎不全への透析対応が可能であり、うち10箇所の医療施設が透析導入（初めて血液透析を行うこと）に対応可能です。
4 事 業	救 急 医 療	時間外初期救急は、圏内の各医療施設が診療にあたるとともに堺市医師会の協力を得て堺市救急医療事業団が運営する2つの急病診療センターで対応しています。 二次救急は、圏内23箇所の救急告示病院が対応しています。 三次救急は、圏内に対応可能な医療施設がないため、圏外の医療施設に搬送されています。
	災 害 時 に お け る 医 療	市立堺病院が圏内で唯一の災害拠点病院として指定されていますが、三次救急に対処する機能を有していないため、大規模災害時の対応には機能充実が必要です。
	周 産 期 医 療	圏内18箇所の医療施設が分娩対応可能であり、うち1箇所は地域周産期母子医療センターとして認定されています。
	小 児 医 療 (小児救急医療を含む。)	時間外小児初期救急は、堺市医師会の協力を得て堺市救急医療事業団が運営する2箇所の急病診療センターを中心として対応しています。 小児二次救急は、圏内の5箇所の医療施設が輪番制で対応しています。

2 市立堺病院の課題

(1) 医療提供について

□ 救急医療

地域での救急搬送は増加していますが、堺市二次医療圏には三次救急医療施設が設置されていないため、多くの重症患者が市外へ搬送されている状況にあります。市民が安全で安心して暮らすことができるまちづくりを進めていくため、公立病院の果たすべき役割である三次救急を含めた救急医療の充実や災害時に医療を提供する災害拠点病院としての機能充実が喫緊の課題となっています。

現在実施している救急医療については、内因性の疾患や小児二次救急を中心として一定の役割を果たしているものの外因性の重症患者には、十分対応できていない状況にあります。

□ 医療環境の変化と医療機関の役割分担

医療ニーズの高度化・多様化や地域における医療体制の充実など市立堺病院を取り巻く環境の変化に伴い、病院に求められる医療は、大きく変化しています。また、従来のように治療の全てを一つの医療機関で行う「施設完結型医療」から地域の医療機関が役割分担し、連携して地域全体で診療を行う「地域連携型医療」への移行が進められているところです。

市立堺病院のように急性期の病態を診療する病院は、入院や手術・検査を必要とする重症患者を中心に担い、軽症患者については開業医等の協力により機能分担を図っていく必要がありますが、地域における医療機関との連携は、十分に稼働していない状況にあります。

そのため、現在においても、従来の総合市民病院のように、軽症から重症まで幅広い診療領域の患者や夜間・休日の時間外診療などに対応しており、本来果たすべき機能が十分に発揮できていない状況にあります。

(2) 経営について

□ 経営改善の必要性

現病院での運営となる平成 8 年度以降、毎年赤字決算が続いており、平成 19 年度末は、累積欠損金が約 209 億円、資金不足を示す不良債務も約 14 億円となり非常に厳しい経営状況にあります。特に、現在地への建替え移転に伴う建物等への投資（1床あたり約 4,900 万円）に係る減価償却費（平成 19 年度末 190.5 億円）が累積欠損金に大きな影響を及ぼしています。

今後とも、市立堺病院が地域で担うべき医療を的確に実施していくためには、医療機器の更新や施設整備への投資が必要ですが、そのためにも早急に経営改革を進めていくことが求められています。

	平成 8 年度	平成 13 年度	平成 18 年度	平成 19 年度
経常損益	△4.06 億円	△23.59 億円	△15.59 億円	△12.61 億円
累積欠損金	△9.74 億円	△130.20 億円	△199.00 億円	△209.27 億円
不良債務 (資金不足額)	5.11 億円	△5.18 億円	△13.51 億円	△14.30 億円

□ 業務指標と財務状況の乖離

市立堺病院は、平均在院日数、入院及び外来の診療単価等の業務指標について、経営が良好な病院と遜色はないものの、財務指標の改善には反映できていません。この原因は、個別の業務遂行については、一定水準に達しているものの、強いリーダーシップや危機感・理念の共有がないため、病院職員全体の方向性が定まっていない点にあると考えます。

今後、院長等の幹部職員が強いリーダーシップを発揮できる組織のあり方とともに、異なる職種、職場の職員が相互に啓発しあい、意識改革へとつなげる院内のしくみづくりが求められています。

□ 制度上の課題

市立堺病院においては、これまでも経営改善に努めてきましたが、診療報酬のマイナス改定や新研修制度による医師不足の影響など病院を取り巻く環境が大きく変化し、今まで以上に運営の機動性・柔軟性を高め、より効率的な病院経営を行っていく必要があります。

現在は、地方公営企業法の一部適用のもとで運営しており、財務に関して限られた権限が付与されているものの、市の一組織として、その制度の中で運営しているため、組織や採用、職員の処遇改善など環境の変化に迅速に対応していくことが困難となっています。病院事務についても、病院運営の知識や経験の少ない市職員が病院経営にあたらねばならないという弊害が生じています。

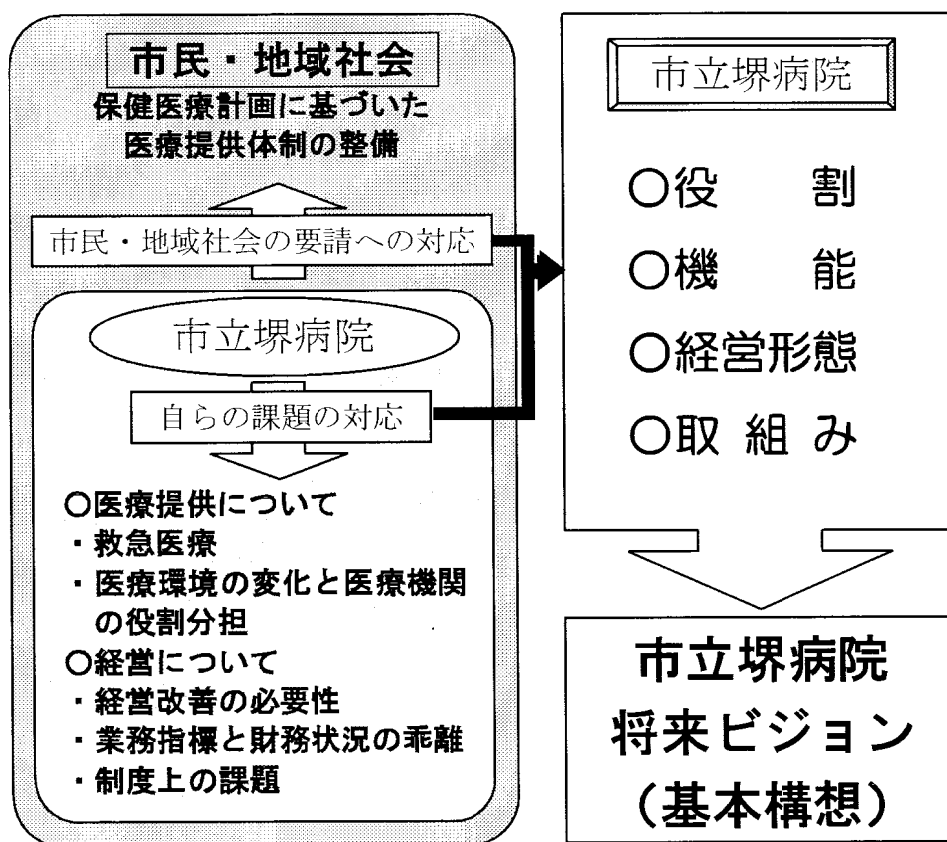
また、予算・決算に関しては議会による議決が必要なことや単年度ごとの編成など、自律的、弾力的な経営が困難な状況にあり、めまぐるしく変わる医療環境への対応に支障となっています。

3 将来ビジョン策定の趣旨

医療は、市民の方々が地域で生活していくうえで、欠くことのできない市民生活の基盤を支えるものです。医療の崩壊が進む中、市民の方々の安全・安心を確保するため、大阪府保健医療計画に基づき堺市域における医療提供体制を整備していくことは、本市における重要な課題として位置づけています。

既に述べてきました市立堺病院の経営における多くの課題の解消を図りつつ、高齢化の進展や医療環境の変化にも対応していけるよう、将来、市立堺病院が担うべき役割を明確にし、医療環境や経営状況に応じ柔軟で、弾力的な病院経営を行い、これまで以上に良質な医療を安定的・継続的に提供していくため、「市立堺病院将来ビジョン（基本構想）」を策定いたしました。

このビジョンをもとに、施設整備の基本計画及び総務省が求める病院改革プランを策定します。



4 担うべき医療

(1) 救急医療

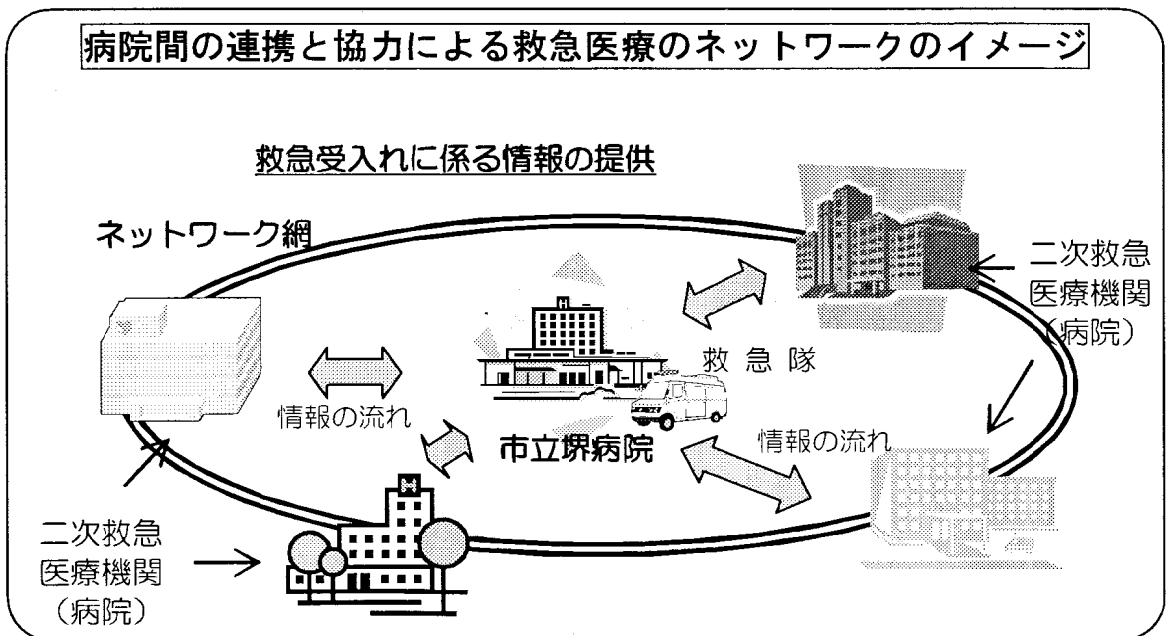
救急医療は、市民がいざというときに備え、地域のセーフティーネットを確保する観点からその根本をなすもので、市立堺病院が堺市域で唯一の公立病院として果たすべき重要な役割として位置づけられます。

この救急医療の提供にあたって、高齢化を背景として増加している循環器系などの内因性の重症患者をはじめ、依然、一定数で推移している事故等による外因性の重症患者にも対応できるよう三次救急と二次救急が一体となったシステムを構築し、堺市域及びその周辺の救急医療の核となる病院をめざしていきます。

この施設整備により大阪南部地域の救急医療の充実を求めている高石市、和泉市、泉大津市などの近隣市の期待にも応えることが可能となると考えます。

さらに、堺市医師会との協力・連携のもとに同一敷地内または近傍に初期救急医療を担う診療施設（トリアージセンター）を整備し、全体として初期から三次救急を担える体制をめざします。

また、堺市医療圏における二次救急を担う病院間の連携と協力による救急医療のネットワークを構築し、その機能の調整において管制塔的な役割を果たすとともに、堺市消防局と連携して、救急隊の活動の拠点となる救急ワークステーション等の施設・設備を併設します。



なお、小児救急については、専門医確保等の制約から、二次を中心として担うこととし、小児の三次救急は、大阪府内全体における広域的な拠点での対応を念頭に検討を進めます。

(2) 真に必要な地域医療の確保

地域全体で医療を完結していくという公立病院改革ガイドラインの趣旨を踏まえ、市立堺病院は、急性期の病態の患者を診療する病院として、次の観点に立って真に地域医療の確保のために必要な医療を提供します。

- 国及び広域自治体である都道府県ではなく、基礎的自治体である市として、市民にとって安心できる地域医療サービスの提供
 - － 保険診療の対象とならない高度先進的医療や専門医集約等の対応が必要な医療については、広域的な観点から関係機関との調整の上、検討します。
- 公・民の適切な役割分担の下、地域で必要となる高度・専門医療の提供
 - － 地域全体で医療を完結していくという考えのもと民間医療機関での提供が可能な医療は、民間が主体となり、民間では困難な医療を実施します。
- 以上の医療を提供していくために必要となるその他の医療の提供
 - － 持病を持つ妊婦の出産や合併症を有する患者の救急医療や高度・専門医療に対応するための一般医療等を実施します。

5 経営改革に向けて

市立堺病院が地域で唯一の自治体病院として、市民に信頼される高度で良質な医療を提供するため、現在の危機的な経営状況から脱却し、健全な経営基盤を確立するための体制づくりに取り組みます。

なお、可能なものから順次取り組み、収支均衡をめざして経営改革のための環境整備を図ります。

(1) 職員の意識改革

経営改革の推進にあたっては、企業感覚・コスト意識の向上など職員の意識改革が重要です。高度・良質で満足のでられる医療を提供するためには、経営基盤が安定してはじめて可能であって、かつ、経済性と公共性の調和を図る必要があるという共通認識を持ち、改革に取り組んでいく体制づくりを行っていきます。

経営状況やその分析結果は、職種を超えて情報の共有化を図り、全職員が経営の実態を直視し、経営改善に総力を挙げて取り組みます。

(2) 収益の確保

質の高い医療や患者中心の医療サービスの提供による患者満足度の向上や診療の内容や専門外来の実施状況等についてインターネットによる情報提供の充実を図り、多くの患者の方が来ていただける病院を目指します。

また、入院については、空床状況の一元管理を行い、情報を共有することにより病床利用率の向上に努め、外来についても専門外来の充実・拡充を図ります。

(3) 優秀な医師等の人材の確保

質の高い医療を提供するため、市立堺病院が魅力ある職場であることが重要であることから、医師確保のための給与等の条件整備を含めた環境の整備・充実を図っていきます。

また、チーム医療を支える優秀な医療従事者や病院の経営・事務に精通した幹部職員の確保及び養成に努めます。

(4) 診療報酬請求漏れ等の防止

診療行為等を適確に報酬に反映させるためには、請求漏れや査定による減額についての対策が必要です。また、適切な診療報酬制度の選択・導入や診療報酬制度の改正への迅速な対応も必要です。そのため、医事部門や医師をはじめとする職員の診療報酬についての知識・能力の向上に取り組んでいきます。

(5) 人件費比率の低減化

業務量に応じた適切な人員配置や様々な雇用形態の職員の活用など柔軟な対応に努めるとともに、職務と責任に応じた給与となるような給与体系の導入や制度運用に努め、人件費比率の低減化に取り組みます。

(6) 患者中心の医療の実践

「医療の中心は患者」であるということを常に認識し、すべての患者の権利と人格を尊重し、安心・安全で心の通う医療を提供します。

そのため、医師、看護師をはじめとして全ての病院職員に対して、啓発や学習を通じて意識改革を徹底し、その実践を図ります。

6 一般会計負担

公立病院は、公民の適切な役割分担の下、地域において必要な医療提供体制の確保を図る必要があります。そのため、一般会計からの繰入については、地域医療の確保のため、市立堺病院が果たすべき役割を明確にした上で、市立堺病院の提供する医療等のうち一般会計において経費の負担が行われるべきものの範囲の考え方及び一般会計との経費区分を明らかにし、市民の方への説明責任を果たします。