

金沢市立病院新中期計画

地域の皆さんとともにつくる
安全・安心・味わいの医療を目指して

平成24年3月

目次

I. はじめに	1
II. 金沢市立病院経営改善基本計画内部・外部評価	1
1. 基本計画の概要	
2. 外部評価による達成項目	
3. 外部評価による未達成項目	
4. 全体評価と提言	
III. 金沢市立病院新5ヵ年計画	2
1. 市立病院の基本理念、経営理念、使命	2
2. 新中期計画の基本方針の視点	2
3. 新中期計画の期間と評価	3
4. 新中期計画	3
(1) 提供する医療の質の確保	
(2) 地域住民を中心とした医療の実現	
(3) 経営の効率化と健全化	
(4) 経営形態の見直し	
(5) 職員の教育・研修・研究体制の強化	
(6) 安らぎの空間の提供と地域貢献	
5. おわりに	7

I. はじめに

日本の医療を取り巻く環境は、急激な少子高齢化社会の出現、医学医療の進歩、慢性的な医師看護師不足や厳しい保険財政など、極めて厳しい状況にある。この中で、医療費の有効な利用が大きな課題であり、かかりつけ医と病院の連携だけではなく、医療と介護の連携、在宅医療の推進、病院の機能分化が進められている。

一方、自治体病院においては平成19年に公立病院改革ガイドラインが制定された。これは、平成19年に閣議決定された「経済財政改革の基本方針2007」の中での社会保障改革の一つとして、医療・介護サービスの質向上と効率化プログラムを推進することになり、公立病院改革が必要とされたためである。

公立病院改革ガイドラインでは、①経営の効率化、②再編・ネットワーク化、③経営形態の見直しの3つの視点に立った改革を推進することが提言されている。

金沢市立病院では、公立病院改革ガイドラインの制定に先立ち、金沢市立病院経営改善会議の答申に基づき平成19年に「金沢市立病院経営改善基本計画」を策定し、経営の効率化と提供する医療の質の向上を図ってきた。平成23年度は基本計画の最終年度であり、基本計画実施状況の内部評価及び外部評価を受けたところである。

今回、新たな中期計画を策定することで、経営の効率化を一層進めるとともに、市民に提供する医療の質の向上と医療機関・介護福祉施設・医療福祉行政・住民の皆さんとの連携を強め、健康・医療を基盤とした地域貢献をさらに進めたい。

II. 金沢市立病院経営改善基本計画内部・外部評価

1. 金沢市立病院経営改善基本計画の概要

金沢市立病院経営改善基本計画(以下、基本計画)は、平成19年に金沢市立病院経営改善会議より答申を受けたものである。本答申書において過去8年間の経常収支の赤字の改善と、提供する医療の質の向上の基本方針が示されている。

市立病院の基本的な方向性としては、①新しいタイプの地域連携型の自治体病院、②公益性・公共性の堅持、③センター化による病院機能の強化、④健康管理センター機能の充実、⑤病院マネジメント、経営企画力の強化、⑥IT化による医療の質の改善が挙げられている。また、実施行程表が作られ、124項目の具体的目標が設定された。

2. 外部評価による達成項目

基本計画124項目中91項目(73.4%)が達成、13項目(10.5%)が概ね達成と評価された。

医療の質の向上においては、小児科・産科の再開、センターの開設、電子カルテの導入、DPCへの参加、病院機能評価の認定、7対1看護の導入、先進医療の導入、院内環境の整備等が達成された。

地域連携・救急医療の充実においては、地域連携室の機能強化、紹介率・逆紹介率の向上、救急医療の充実が評価された。

その他職員の確保と育成、病院のマネジメント機能の強化、経営の効率化についても評価された。また、経営分析と収益の確保についても病床利用率10%以上の伸び、

平均在院日数2.4日の短縮、4事業年度の黒字化が達成された。

3. 外部評価による未達成項目

未達成項目と指摘されたのは、一般病床稼働率、オープンベットの拡充、服薬指導の強化、後発医薬品の適用率、医師会との協力体制による救急医療の充実、センター設置等による医師の増員、医療機器保守管理の充実のための臨床工学技士の増員、企画担当事務職員の配置、病院経営に即した任用・人事等の実現、キャリアアップ制度の確立、部門別コスト管理の確立であった。

4. 全体評価と提言

基本計画が提言された後、その基本理念に従うことで、金沢市立病院の改革は確実に進行している。また、実施行程や目標も概ね達成されている。今後、病院の機能分化、医療と介護の連携等新しい医療環境の中で自治体病院としてさらに進化する必要がある。引き続き、病院長のリーダーシップのもと、職員が一丸となって医療の質の改善と経営の効率化に取り組むことが望まれる。

新しい中期計画の作成に当たっては、次に掲げる事項についても配慮されることを希望する。①新しい病院の基本理念と病院の使命、②病診連携の在り方、③救急病院としての機能強化、④先進医療の推進、⑤教育・研修体制の強化、⑥経営形態の在り方(地方公営企業法全部適用)。

Ⅲ. 金沢市立病院新5カ年計画

1. 市立病院の基本理念、経営理念、使命

(1) 基本理念

市民・地域住民の生命と健康を守るため、地域のニーズを反映し市民に信頼される質の高い医療を提供する病院を目指す。

(2) 経営理念

診療所・病院、保健・介護・福祉施設と連携して、地域住民を主体とした“地域連携型病院”となることにより、地域保健医療の中心的医療機関となる。

(3) 使命

地域の皆さんとともにつくる安全・安心・味わいの医療をつくる。

2. 新中期計画の基本方針の視点

(1) 住民参加型の医療

住民を中心とした安全・安心・味わいの医療を提供する地域連携型病院のニーズに的確に対応するために、住民参加型の医療を目指す。また、地域の医療機関や保健・介護・福祉施設との連携と役割分担を図り、切れ目のない医療体制を強化するとともに、地域全体の健康増進に取り組む。

(2) 公益性・公共性の堅持

市民の病院として一般医療のほか、救急医療、先進医療、結核・感染症などの特

殊・不採算医療を担うとともに、保健・医療・福祉との連携、災害医療、医師・医療スタッフ、医療系学生の教育研修等に取り組むほか、自治体の保健医療政策に参加する。

(3) 先進医療、救急医療、チーム医療等の病院機能の強化

すでにセンター化された呼吸器・睡眠センター、メタボリック・シンドロームセンター、脳センターにおける先進医療の強化を行うとともに、新たに消化器センター及び循環器センターを設置する。また、救急医療の強化のため、金沢市医師会との連携、救急専門医の配置、ハイケアユニットを整備する。

(4) 病院マネジメント・経営企画力の強化と効率的・即応性のある経営形態の構築

効率的かつ即応性のある病院経営を実現するため、経営形態を地方公営企業法全部適用とし、病院事業管理者のもとで職員一丸となって経営の効率化を行う。また、経営企画力の強化のため経営企画室を設置する。

(5) 職員の教育、研修、研究機能の強化

医療系学生の教育、初期臨床研修医・後期臨床研修医の受け入れ、看護師初期研修等の教育・研修機能の強化のため、研修環境の整備、研修指導スタッフの養成等を積極的に行う。さらに、職員の資格の取得を支援するとともに開発型医療に取り組む。

(6) 安らぎの空間の提供と地域貢献

金沢美術工芸大学との連携によるホスピタリティー・アートをさらに進化させ、病院を安らぎの空間とするプロジェクトを拡大する。さらに、保健・健康増進活動を地域へ展開し、保健センターや大学と連携した開発型の保健・医療活動等を通じて地域貢献を積極的に行う。

3. 新中期計画の期間と評価

中期計画の期間は平成24年度から平成28年度までの5年間とし、各年度に事業計画を作成する。また、毎年度内部評価を行い、計画の修正を実施する。さらに、2年目及び最終年度に病院運営諮問会議による外部評価を行う。

4. 新中期計画

(1) 提供する医療の質の確保

① 既設センターの機能強化と消化器センター及び循環器センターの設置

すでに設置した呼吸器・睡眠センター、メタボリックシンドロームセンター、脳センターにおいて先進医療を導入し機能の強化を図る。具体的には、先端的医療機器の導入、開発型医療の推進、医師の増員、医療スタッフの育成が必要である。

また、新しく消化器センター及び循環器センターを設置する。消化器センターでは、先端的医療機器の導入、消化器内科専門医師の増員により診療体制の強化を図り、循環器センターでは、循環器内科専門医師の増員により冠動脈疾患だけではなく

く、心不全、不整脈への対応を強化する。

② 救急医療体制の強化

救急医療体制を強化するために、救急専門医の配置、救急認定看護師の配置、救急専門ベット(ハイケアユニット)の設置と拡充、薬剤師・臨床検査技師の当直体制を整備する。

金沢市医師会との救急受け入れ態勢の協働化について、市医師会、市行政担当部門と協議する。

③ 4 疾患に対する積極的な対応

脳卒中に対しては脳センターが、糖尿病についてはメタボリック・シンドロームセンターが、心筋梗塞については循環器センターが対応し、石川中央医療圏としての方策を明確にし活動を強化する。

がん対策についてはがん診療連携推進病院としての機能強化を行う。がん診療推進委員会を中心に、職員・医療関係者の教育・研修、がん専門医療スタッフの育成、化学療法・緩和ケアの充実、がん登録のための診療情報管理士を増員する。

④ 外科手術機能の強化

高度手術機能の積極的な導入を行い、全身麻酔手術件数の増加を目指す。そのため、整形外科医、脳神経外科医を増員する。

⑤ 感染対策の充実

結核病床、感染症病床を有する病院として、感染症の予防、院内感染の予防、新興感染症への対策等に指導的役割を果たす。

⑥ 災害拠点病院としての機能の充実

災害拠点病院として災害医療チームを結成し、金沢市を想定した災害医療計画の策定、職員に対する災害医療の教育研修、金沢市の他部門との連携強化を図る。

(2) 地域住民を中心とした医療の実現

① 地域連携室の機能強化

現在は、入院センター、退院支援室、福祉相談室を統合し包括的に地域連携を行える体制としているが、今後、病診連携だけではなく病院と介護施設の連携や在宅医療の支援など、地域連携室の重要性はますます増大する。地域連携室の機能強化は病院にとって必須であるため、地域連携室の正規事務職員の配置、社会福祉士の増員(非常勤)を行う必要がある。また、開放病床利用率の上昇と利用登録医の増加のための対策も必要であり、以下の施策を行う。

- ・ 報告する地域連携室から積極的に情報を伝達する地域連携室への転換
- ・ 金沢市立病院版地域連携パス(連携カルテ)の作成
- ・ 介護・福祉施設との連携強化(退院支援の強化)
- ・ 在宅医療への積極的な介入
- ・ 福祉相談への十分な対応

② 地域医療支援病院の施設認定の取得

地域医療支援病院の施設基準を取得するため紹介率・逆紹介率の増加を目指す。

③ 健康増進への取り組み

今後、予防医学、健康増進への取り組みの重要性が増加し、金沢市の保健・医療政策においても重要な課題となる。そのため保健センター、金沢大学医薬保健学域保健学類との健康増進の共同プロジェクトを推進する。また、保健センターとの連携を強化するため人事交流を積極的に行う。

④ 住民参加型の医療

地域の病院として住民参加型の病院運営を積極的に行う。公民館等での講演会の実施、小・中学校での健康授業や体験学習、病院ボランティアの積極的な参加と講習会、市民公開講座や病院運営に関する市民の意見を聞く会などを開催する。

(3) 経営の効率化と健全化

① 診療材料費の適正な管理

診療材料のSPD委託の導入により、診療材料費の削減を行ったが、さらに、重複医薬品・診療材料の整理、適正な在庫量の維持、価格交渉等を行う必要がある。そのため、薬事委員会、診療材料委員会、事務局を中心に管理機能を強化する。

② 医療機器の整備と維持経費の節減

医療機器の購入については、中期計画に沿った先進医療機器の導入を優先的に行う。また、機器の選定については中期計画との整合性、臨床的有効性、採算性を考慮して選定し、競争入札により決定するが、機器の優越性や維持経費を考慮しなければならない。今後、リースによる医療機器の購入も検討する必要がある。

③ 委託業務の見直し

現在、受付業務、医事業務、施設管理業務、清掃業務、給食業務等が委託されている。委託業務についても競争入札の導入、契約期間や委託業務内容の見直し、不必要な委託の有無など、より効率的な業務委託を行う。

④ 院外処方箋の推進と病棟薬剤師の育成

院内処方箋は原則廃止し、薬剤師業務の病棟への集中と外来化学療法法の推進を行う。また、病棟薬剤師を配置することで入院患者の内服薬・注射薬の管理、服薬指導を強化する。さらに、薬剤師の当直体制を導入するために薬剤師を1名増員する。

⑤ 放射線機器の効率的運用

高額医療機器(CT、MRI)の共同利用を図り、稼働率を向上させる。新規医療機器として320列CTを導入する。

⑥ 中央検査室の機能強化

検査技師の当直体制の導入、中央採血室の設置のため臨床検査技師を1名増員する。また、検査材料費の節減と外注検査の効率的運用を引き続き行う。

⑦ 栄養管理業務の効率化と強化

給食業務の外部委託に伴い、給食業務の安全管理を徹底する。管理栄養士による外来・入院患者の栄養指導及び栄養管理業務を強化し、栄養サポートチーム加算を取得する。

⑧ 企業債残高の縮減

将来的に発生が見込まれる大規模修繕や建て替えに備え、可能な限り企業債の繰上償還を行う。

(4) 経営形態の見直し

① 地方公営企業法の全部適用

地方公営企業法の全部適用の採用により人事面、財政面での自由度、即応性が得られ、より効率的な病院運営が可能となるが、自己責任が明確となり、一般会計からの繰入金基準による繰入金以外は独立採算性が求められる。

したがって、より明確な事業計画と事業評価を行うとともに、一般会計からの繰入金についても、適正な金額を繰り入れるよう引き続き注意する必要がある。

② 地方公営企業会計制度の見直しの対応

平成26年度に予定されている地方公営企業会計制度の見直しに備え、病院の財務会計システムの改修及び関係規則の改正を実施する。

③ 経営企画室の設置

病院の財務会計システムの運用や病院事業の企画の立案、病院長(企業長)の補佐業務等を行うため、事務局に経営企画室(事務職員の1名増)を設置する。

④ 財務会計システム及びDPCデータを用いた経営分析

財務会計システムを用いた部門別経営分析、DPCデータを用いた他病院との比較を行い経営の効率化を図る。また、年度事業計画案や内部及び外部評価における基礎データを提供する。

(5) 職員の教育・研修・研究体制の強化

① 初期臨床研修の充実と拡充

管理型初期臨床研修病院として研修プログラムの充実を図るとともに、研修医の数を2名から3名に増員する。また、後期臨床研修医についても金沢大学と連携してプログラムの整備を行い、その獲得を目指す。

② 新人看護職員研修の実施と受け入れ

新人看護職員研修が平成22年に努力義務化されたため、当院の研修プログラムの改善とともに評価表の作成を行う。また、他医療施設からの研修希望者の受け入れを積極的に行い、研修に必要な教育機材を整備する。

③ がん専門薬剤師研修施設としての役割

がん専門薬剤師研修施設として研修環境を整備するとともに、2～3名の研修薬

剤師の受け入れを行う。

④ 医療系学生臨床・臨地実習の受け入れ

現在、医学生、看護学生、薬学生、臨床検査技師学生、理学・作業療法学生の臨床・臨地実習や臨床検査技師学生の卒業研究の受け入れを行っている。実習の効果を上げるため教育資材の整備、教育スタッフの養成を行う。

⑤ 臨床研究の充実と拡充

臨床研究を推進するため教育・研修委員会に研究支援部門を設置し、教育・研修室の教育機材等の整備を行う。また、初期臨床研修のプログラムに臨床疫学研究を選択科目として取り入れる。

⑥ 科学研究費等競争的資金の獲得

科学研究費の年5件以上の取得を目指すとともに、その他の競争的資金を積極的に獲得する。また、受託研究等の積極的な受け入れを行う。

(6) 安らぎの空間の提供と地域貢献

① 安らぎの空間の提供

金沢美術工芸大学との連携による、ホスピタリティー・アートの積極的展開を行い、病院を安らぎの空間とする。現在進行中の“水回り空間の在り方”プロジェクトについては平成24年度より1年に1病棟ずつ改修を行う。また、環境・広報の専門事務員として美術大学卒業生を採用し、ホスピタリティー・アート専門職を養成する。

② 地域貢献

自治体病院として、医療を通じた地域貢献を積極的に行う。出前出張講座や市民公開講座の開催、病院での体験学習、病院ボランティアの育成、保健センターと協力した健康増進プログラムの作成と実践、新興感染症や災害に対する対応マニュアルの作成と地域への普及活動、地域産業と連携した開発型医療の実践等を行う。

5. おわりに

近年の医学・医療の進歩は目覚ましいものがあり、社会保障制度の改革も予定されている。したがって新中期計画はより現実的な病院運営を行うために、各年度の評価によりその都度改訂を行う。