

第 15 回地域医療政策セミナー

1, 松本市の課題

松本市立病院は、建物の老朽化により、建て替えを進める必要があるが、その前に、経営改革が進められているが、今後の資金残高が 10 億円強となり、経営改善が急務となっている。

経営形態のあり方、不採算分野とされる政策医療について、その診療科のあり方を含めどのようにするかが課題となっている。

2, 研修の内容及び所感

地域によって病院の実情は全く違うため、一律に病院経営の話をすることは不可能であるが、2018 年 4 月に中核市に移行した八尾市における八尾市立病院は、自治体病院優良病院として、2017 年、2018 年と総務大臣表彰を受けており、本事例が紹介された。八尾市立病院は 380 床、計 21 診療科である。

大阪は民間病院が強く、規模も大きい民間病院が集まっている。病院を移転建て替えることが求められていたが、単年度 20 億円の赤字であった。その後の改革により、平成 23 年度決算で新病院開院後初めて単年度黒字を達成。以後 8 年連続で黒字決算となっている。病院事業収支ベースで、黒字を 6 年連続で達成した。

八尾市立病院の経営改革が進んだのは、以下の 4 点のように、進むべき方向を明確化した病院運営にあるとされた。

・急性期医療

これまで流出していた患者を八尾市内で診療し、市立病院として充実した医療で貢献することで、市民に選ばれる病院となった。循環器内科の診療体制を充実し、実績に基づいた医療機器の整備を行ったことで、急性疾患への取り組みを強化している。これは、生活習慣病対策としての一面もあり、糖尿病センター設置を政策的に進めている。

・政策医療：周産期医療

周産期医療は八尾市の政策医療であり、本院において重点的な取り組みを行った。平成 22 年度からはハイリスク分娩にも対応し、6 床の NICU 設置や OGCS へも参加している。また、小児科医についても重点的に取り組んでおり、特定入院料算定病棟として救急輪番体制を取り、同じく相互援助システムにも参加している。

しかし、予防医学の充実や少子化の影響もあり、一般病床は平成 30 年度で 97.5%の病床稼働率である一方、政策系病床は減少傾向で、平成 30 年時点で 72.9%の稼働率である。そ

ここで、小児医療体制を確保しつつ、急性期疾患対応を拡充している。院内学級の設置や小児病棟の一般病床への振り向けなど、今後も周産期医療を重視しつつ、地域の医療情勢に柔軟に対応していく方針としている。

松本市立病院においても、政策医療の利用減や、救急受け入れ体制が課題となっている。医療圏や社会情勢に柔軟に対応しながら、本市における市立病院の役割を改めて精査することが求められる。

・政策医療：地域医療

地域医療支援病院として承認されている。救急医療充実が八尾市の長年の懸案であり、近年最も力を入れている分野であることから、地域医療連携室を中心に紹介・逆紹介の活性化や、救急搬送患者の積極的受け入れを行っている。救急搬送は断らない方針とし、「まずは診てくれる」という姿勢から救急隊との信頼関係が構築され、受け入れ件数が年々増加している。

建て替え後に地域医療連携室を設置し、中央受付に大きな窓口を設け、かかりつけ医との連携・機能分化を大きくアピールしている。PFI活用も含め、公民協働で紹介・逆紹介に対応している。公民協働にて広報担当者を配置した積極的な地域連携を実施しており、広報誌の作成やイベント、診療機能PRを実施する他、顔の見える地域連携を掲げ、平成30年度の訪問実績は2,808件を誇る。建て替え後の松本市立病院においても、是非参考としたい事例である。

・がん診療

2人に1人ががんに罹患する時代に合わせ、政策的に充実を図った。年々処置件数も増加しており、国指定の要件を充足させつつ、がん診療の実績向上に取り組んできた結果が評価され、地域がん診療連携拠点病院に指定された。

続いて、イノベーションを推進する重要項目として、以下の点が挙げられた。

・経営を考えるには、DPC（全国の病院から集めたビッグデータをもとに標準的な治療内容・医療資源・在院日数をもとにコード分類・報酬設定をしたもの。全国標準との比較からの改善は、論理的かつ有効。）の理解が必要。DPC・コーディング委員会には、病院総長や医事課責任者、PFI事業者も同席し、全体制で病院経営の実態理解を進めた。

・年度目標を設定したチーム医療を推進するため、推進委員会を設置し、総長や各部局責任者が参画した。PFI事業者側の参加も増え、公民の垣根無く、病院全体で取り組むこととなった。

・病院機能充実に伴い、診療情報管理室の体制も充実させることで、診療情報管理のレベルアップをすることが必要である。検査所見チェック状況の把握にもつながり、医療安全面でも活躍することとなった。

・地域の医療機関、地域住民との信頼関係を構築していく上で、訪問活動や講演会、情報誌の作成などといった広報活動を重要視してきた。

以上の取り組みの中でも、この病院の特徴はPFIを建築ではなく、施設の維持管理と医療関連サービス等の運営に取り入れる運営型PFIを採用したことである。運営面はVFMは出にくだけでなく、医師・看護師・医療技術員といった医療の専門職とのコミュニケーションが不可欠となり、導入効果を生み出すのは簡単ではない。議会質問において、PFIの効果に関する質疑があった際、八尾市長は「PFI事業者とのパートナーシップの構築による業務遂行、長期契約、性能発注、包括発注等のPFI事業の特長が活かされた業務遂行、サービス水準の維持、市立病院職員の本来業務への専念、財政的な効果の確保の点で、運営全般にわたる導入効果が現れていると認識しており、PFI事業者の成功事例として全国的にも評価されるまでに至っている」と答弁している。

この令和の時代に、時間をかけて経営改革と建て替えに取り組む松本市として、今の経営方式にこだわることなく、地域住民への還元や病院運営の活性化に寄与するための公民協働の可能性は、十分に検討する必要がある。

八尾市立病院では、今後、①さらなる急性期医療の充実や、地域医療構想における高度・一般急性期の貢献②市唯一の公立病院として不採算医療の役割を果たすため、市民から選ばれる病院であり続けることを前提に、引き続きの繰り入れ支援の要望③医療では最も重要な人的、設備的投資・大規模修繕・公民協働によるさらなるイノベーションを行うための資金余剰額の確保を行うという。

松本市立病院において、市民から支持を受けることで不採算医療に取り組み、政策医療として市が繰り入れを行うという視点を、しっかりと持たせることが必要である。

続いて、「超高齢社会に求められる地域医療のかたち」について。

超高齢化社会を迎え、高齢者の終活が注目を集めている。高齢化すると、身体的機能が衰え、次に社会的機能が衰えるが、精神的機能は基本的に衰えることがない。年を取れば誰もが要介護状態となり、認知症となるリスクを抱えている。ここで、衰弱していく身体と上手

に付き合い、最後まで自分の人生を生ききると言う視点が重要となる。そのためには、地域や病院で、社会的機能の衰退を食い止める取り組みが必要である。

治療をして、薬を常用したり、入院をすることで、かえって転倒リスクが高まったり、運動機能が急減するなど、身体機能の衰退を加速させることにつながるリスクがある。入退院を繰り返すことで衰弱するより、悪くしないための予防策（潜在リスクの管理・早期発見・早期治療・早期退院）を充実することが重要である。高齢者の低栄養が問題となっていることから、低カロリーな食事を高齢者が摂ることは疑問が残る。納得できる最後を迎えるためには、治らないという現実を受容し、最後まで諦めず、苦痛の緩和を確実に行うことが必要。

多世代交流や地域づくり、人とのつながりを確実にする取り組みは、松本市も進めている地域包括ケアシステムの目指す姿そのものである。正しい知識と現状認識を持って、松本市で高齢者に対してどのような視点を持って政策を展開するか、地域の取り組みも含め、大変参考となった。