

秋田県厚生連
長期ビジョン
(2019年度 ~ 2025年度)



2019年3月

秋田県厚生農業協同組合連合会

住所 秋田市八橋南二丁目10番16号

電話 018 (864) 2621

I. 長期ビジョンの策定について

1 長期ビジョン策定の経緯

秋田県厚生連は、昭和23年の会設立以来、医療法31条に規定する公的医療機関として、安全・安心な医療を提供することにより、地域社会に貢献してきました。その後、平成18年度の診療報酬のマイナス改定を機に、三期連続の当期損失計上という危機的状況に陥りましたが、平成21年2月に秋田県から約13億5千万円の緊急支援をいただき、かろうじて地域の医療提供体制を維持することができました。

その後、当会は農林水産省の指導と秋田県の支援のもと、平成30年度を終期とする「財務改善計画」を長期計画として、また、その達成に向けた具体的な実践計画である「経営改善計画（第一期・第二期）」を中期計画として策定しました。さらに、経営改善計画を実践するための具体的な行動計画である「アクションプラン」を策定し、平成22年度以降、それらを着実に実施することにより、経営・財政基盤の強化に努めてきました。その結果、平成28年度には、会創設以来の最高益を計上し、長年の懸案事項であった固定比率も、100%超えを達成することができました。

一方で、人口減少や少子高齢化の進展等により年々患者数が減少しているほか、医師の不足、地域偏在・診療科偏在の問題は解消の兆しが見えず、病院経営を取り巻く環境は、依然として厳しい状況が続いています。また、今後、地域医療構想の実現（2025年）に向けて、地域ごとに病床規模の見直しや医療機能の分化・連携の議論が本格化してきます。このような状況下にあっても、当会は、本県の地域医療を支える中核的医療機関として、安全・安心で質の高い医療を継続的かつ安定的に提供し、その責務を果たしていく必要があります。

こうした中、当会は、一層の経営・財政基盤の安定化・健全化と、環境の変化に柔軟に対応した医療提供体制の構築を目指し、これまでの病院運営の道程を再確認するとともに、今後の病院運営の将来ビジョンを定めた「長期ビジョン」を策定します。また、長期ビジョンを着実に実践していくための具体的なアクションプランを盛り込んだ「経営健全化計画」を策定します。これらの中長期計画に基づき、地域医療の充実に向け、役職員が一丸となって、全力で取り組んでいくことが求められます。

2 実施期間

2019年度～2025年度（7年間）

3 計画の基本理念

- ・患者の視点に立った魅力ある病院づくり <患者本位>
⇒ 安全・安心な医療の提供に向けた療養環境の整備
- ・健全な経営・財政基盤の確立 <不断の改革・改善>
⇒ 収益確保・費用削減等の自助努力を着実に実行
- ・働きがいのある職場環境づくり <職員重視>
⇒ 勤務環境の改善、職員の経営意識の向上
- ・地域医療構想を見据えた医療提供体制の見直し <地域との協働>
⇒ 行政との協働による地域医療の確保

II. 病院運営の基本的な方向性について

1 患者の視点に立った魅力ある病院づくり

(1) 良質な医療を提供するための環境整備

① 医療従事者の確保

- ・医師の確保と定着を図るため、大学への招聘活動、医学生へのPR活動等の確保対策に加え、医師事務作業補助者（クラーク）の充実などの負担軽減にも取り組む。
- ・看護師をはじめ医療従事者の確保対策はもとより、ライフスタイルの多様化に対応した柔軟な勤務体制の検討や、資格取得・維持のための支援を行うなど、離職防止と定着の推進を図る。
- ・グループ病院の特性を活かし、職員の知識や技能の習得・向上、病院の医療機能の維持・向上を図るための人事交流を実施する。

② 医療を担う人材育成と技術向上

- ・多種多様な医療スタッフによる専門性を生かしたチーム医療を実践するため、個々の職員の資質・能力・技術を向上させるための教育研修体制を整備する。
- ・職員自らが、地域医療の担い手であるとの自覚と責任を持ち、自らの業務から病院経営の課題に至るまで、広い視野で自由な議論ができるような職場環境を醸成する。

③ 安全で安心な診療体制の構築

- ・地域包括ケアシステムにおける中核的医療機関として、地域完結型医療の実現に向けて病診連携、病病連携はもとより、介護系施設、訪問看護ステーション等との連携を更に強化し、入院前から退院後の生活までを見据えた切れ目のない支援を行う。
- ・院内感染対策、褥瘡対策、医薬品・医療機器の安全使用の徹底、患者の苦情・相談への対応、インフォームドコンセントの充実など、安全・安心で質の高い医療を提供する。

④ 施設設備・医療機器の整備及び修繕等

- ・良質な医療を維持するため、施設設備・医療機器等の整備及び修繕を事業・資金の両面から計画的に進める。
- ・各種システムを計画的に導入・更新することにより、業務の効率化と患者サービスの向上を図る。

⑤ コンプライアンスの強化

- ・形式的な法令遵守に止まらず、信頼を損なう行為を行わないなど、社会から求められている病院のあり方を正しく理解し、これに応じた行動をとることができるよう、全職員（派遣・委託職員を含む）の意識の更なる醸成を図る。

(2) 患者サービスの向上

① 接遇力の向上

- ・患者に満足してもらえるだけでなく、一歩進んで、感謝・感動されるサービスを目指すため、「ホスピタリティ（おもてなし）」精神の醸成に向けた取組み

を実施する。

② 情報提供の充実強化

- ・病院の事業内容等を積極的に情報発信し、厚生連病院が本県の地域医療において大きな役割を果たしていることについての県民理解を促進することで、地域住民に信頼され、期待される病院づくりを進める。
- ・パソコン、スマートフォンなど、情報端末による情報提供のみならず、多種多様な媒体（病院広報誌、市町村広報誌、病院内掲示、テレビ、ラジオ等）による情報発信を充実させる。

2 健全な経営・財政基盤の確立

(1) 健全な経営・財政基盤の確立のための基本的な考え方

① 収 支

- ・自立した病院経営の実現に向け、運営費補助による収支均衡を前提とした北秋田市民病院・湖東厚生病院を除き、事業損益ベースでの利益計上を目指す。
- ・厚生連病院が県立病院の役割を果たしていることに鑑み、行政に対しては、政策的医療（不採算医療）への財政支援の維持を継続的に要請していく。

② 経営指標（固定比率）

- ・平成18年度の診療報酬マイナス改定と同程度の影響（20億円以上）にも耐えるよう、引き続き収益確保・費用削減に取り組み、前年度の固定比率を上回るよう、不断の経営改善を推し進める。
- ・農協法の基準である「固定比率」は、多額の長期借入金の上に成り立っていることをしっかりと認識した上で、長期借入金に依存しない病院経営への転換を図る。

③ 職員の意識

- ・グループ病院全体で本県の地域医療を支えていることに鑑み、個々の病院の収支のみならず、厚生連全体の収支改善が地域医療の維持に繋がることを、個々の職員が明確に認識できるよう意識付けを図る。
- ・病院全体の経営分析のみならず、部門別の採算性分析を実施し、職員の経営参画意識の向上を図る。

(2) 収益確保対策

① 紹介・逆紹介の推進

- ・確実に患者が減少する中、地域の実情に応じ、病診連携、病病連携はもとより介護系施設や在宅介護サービス等との連携により、紹介・逆紹介を強力に推進することで収益確保を図る。
- ・比較的軽症な外来患者は地域の診療所に逆紹介し、病院は入院診療の充実を図ることにより収益確保に繋げる。

② 診療報酬の更なる確保

- ・診療報酬請求の妥当性を常に検証するとともに、請求内容を他院と比較することにより、更なる請求可能性を分析し増収に繋げる。
- ・レセプト請求精度についての病院現地調査を継続して実施し、請求精度の更な

る向上を図るとともに、2年に一度の診療報酬改定に際しては、速やかな情報収集と分析、情報共有に努め、適時・的確な算定を行う。

・地域包括ケア病棟については、運用基準の検証等により効率的な運用を行う。

③ 未収金対策

・未収金の固定化は病院経営を圧迫する要因であることから、退院時精算体制の推進、院内連携の強化、自費未収金研修会の実施等により、新規発生防止と回収業務の取組みを更に強化する。

(3) 費用適正化対策

① 医薬品・診療材料

・同種同効品の絞り込みによる品目数の削減・統一、在庫の適正管理、共同購入の一層の推進、後発医薬品への切り替え等により徹底した効率化を図る。

② 施設・設備

・老朽化した施設や設備については、効果的・効率的な修繕・更新等を計画的に実施するとともに、その費用負担は病院経営に大きな影響を与えることから、地域における厚生連病院の役割を理解して頂きながら、関係行政に対して支援の継続を要請していく。

・利用計画の無い不稼働固定資産については、今後の地価動向に鑑み、簿価にとらわれず早期の流動化を進めるとともに、稼働資産であっても十分に活用されていない場合には、処分に向けた検討を行う。

③ 保守点検業務

・建物の維持管理費用について、外部コンサルタントを活用して削減余地を再検証し、コストの最適化を図る。

・放射線機器等、医療機器の保守に関する契約内容や契約方法の見直し、競争性を高めた契約の推進により費用の節減を図る。

④ 医療機器等の整備

・医療機器等の整備については、病院が提供する医療機能・規模に見合うだけの機能に限定するとともに、長期借入金による固定比率への影響を勘案しながら計画的かつ効率的な整備を行う。

・救急医療に係る医療機器等については、市町村に対して特別交付税を活用した支援を積極的に要請していく。

・検査機器のリース整備については、9病院統一の機器選定など、整備手法の検討を行う。

⑤ その他

・職員にコスト意識を徹底させるとともに、商流変更による燃料費等の圧縮、消耗品の集中購入など、費用縮減に向けた様々な取組みを着実に進める。

・予算編成へのシーリング導入により、費用を抑制する仕組みを検討する。

(4) 効率的な業務執行体制の構築

① 職員の適正配置

・病院間及び病院内配置の平準化を図りつつ、医療機能の維持に必要な要員の確

保と診療実績や患者動向に応じた弾力的な増・減員を実施し、常に適正な職員配置に努める。

② 業務の標準化・統一化の推進

- ・未だに病院ごとに個別に処理されている業務等を抽出し、標準化・統一化を推進するとともに、先駆的かつ効果的な業務改善については、個々の病院の取組みだけで終わることなく、9病院全体に展開する。

③ 外部委託の推進

- ・委託可能な業務については、アウトソーシングを推進し、機動性の高い経営体制づくりを目指す。

(5) 赤字病院の収支改善対策

- ・構造的に赤字経営となっている、かつの厚生病院、雄勝中央病院にあっては、持続的な病院運営が可能となるよう、今後の病院の在り方（北秋田市民病院のような公設民営など）について、関係行政とともに本格的な検討に着手する。

3 働きがいのある職場環境づくり

(1) 勤務環境の整備

- ・職員が安心して働き続けられる職場環境の整備に向け、職員の身体的・精神的負担の軽減を図るための各種取組みを積極的に実施する。
- ・特に、ハラスメントの根絶及び労働時間の適正把握・管理について、重点的に取り組む。

(2) 職員満足度の向上

- ・職員一人ひとりのモチベーションアップに繋がる取組みを継続するほか、その職員を支える家族を対象とした取組みについても検討する。

4 地域医療構想を見据えた医療提供体制の見直し

(1) 機能分化と地域医療連携の推進

- ・「公的医療機関等2025プラン」をもとにした地域医療構想調整会議における議論を通して、各二次医療圏における厚生連病院の役割・機能を明確にする。
- ・診療科については、その全てを取り揃えるのではなく、同一医療圏内に同じ診療科がある場合は、それぞれの強みの部分に機能を集約化・分化させる方向で検討する。
- ・入院・外来診療については、地域の医療連携体制を踏まえ、診療所等が担うべき一般外来を縮小し、併せて、入院を中心とする専門性の高い医療の拡充を図る。

(2) 地域の実情を踏まえた病床の機能・規模の適正化

- ・各二次医療圏の中核的医療機関として、急性期から回復期までの切れ目のない医療提供体制を維持する。
- ・人口減少、少子高齢化に伴う患者数の減少、急性期患者の減少・回復期患者の増加などの環境変化に応じ、病床の機能・規模を適時見直す。

- ・特に、病床数については、病床稼働率が継続的に低調である場合は、病棟再編や病床の削減・休止を速やかに検討・実施する。
- ・休廃止した病床等については、法令による処分制限等に十分に留意しながら、他目的への有効利用を積極的に進める。

(3) グループ病院間の役割分担の見直し

- ・隣接する二次医療圏におけるグループ病院間においても、診療内容の充実・効率的な病院運営の観点から、診療機能や検査機能の集約化・分化を進める。

5 保健予防活動及び高齢者福祉活動の推進

(1) 健康管理活動の充実

- ・秋田県の掲げる「健康寿命日本一」の実現に向け、人間ドックや検診等の生活習慣病予防対策の充実や検診受診率の向上に努める。

(2) 効率的な検診体制の整備

- ・検診受診率向上に向けた取組みを推進する一方、検診担当医師の不足や検診車の老朽化等の課題を解消するため、県や市町村、公益財団法人秋田県総合保健事業団と連携し、巡回検診から施設内検診への移行や検診事業の効率化を進める。

(3) 訪問看護事業の取組み

- ・院内の体制や地域の実情に応じ、効果的・効率的な事業運営を図りつつ、入退院支援強化の観点から、サテライトステーションの設置など、更なるサービス提供の手法を研究する。