

# 平成26年度 行政視察報告書

平成27年3月25日

視察先：熊本県宇城市

済生会みすみ病院

視察内容：地域医療再生について

## 地域医療対策特別委員会

鍛治恵巳子 ・ 田中利徳 ・ 森川佳英

島田修二 ・ 河野正行 ・ 土井正人

# 平成26年度 地域医療対策特別委員会 研修報告書

河野 正行

【平成27年3月25日（水）】：恩賜財団 済生会みすみ病院

## 理 念

医療・福祉を通して地域住民が安心して生活できる地域創りに貢献する

## 基本方針

1. 救急医療の実践  
より早く－正確な診断、的確な治療
2. 地域医療の支援  
医療・福祉を通して安心して生活できる地域づくりに貢献
3. 健康的な生活の支援  
保健予防活動による、元気で長生きできる町づくりを支援

## 沿 革

大正11年：社会事業団杏仁会にて結核療養所「戸馳保養園」創設

昭和18年：「熊本市立戸馳療養所」が日本医療団に統合

昭和22年：日本医療団から厚労省に移管

→「国立戸馳療養所」へ 病床数：160床

昭和57年：現在地（波多）に移設「国立療養所三角病院」へ

病床数：一般100床、結核100床

昭和61年：厚生省が国立病院、療養所の統廃合再編計画を公表

→国立療養所三角病院が統廃合の対象施設として指定

昭和62年：国立療養所三角病院存続期成会設立（1市10町）

平成11年：存続期成会より済生会に後継依頼

平成13年：国、県、存続期成会、済生会による四者会談を開催

→済生会本部理事会の進出承認

平成15年：済生会みすみ病院開設

## 概 要

許可病床数：一般病床 140床

うち回復期リハビリテーション病床 40床

地域包括ケア病床 30床

診療科目：内科、外科、整形外科、消化器科、循環器科、脳神経外科、神経内科、泌尿器科、麻酔科、リハビリテーション科

職員数：205名、業務委託・派遣44名（H26年4月時点）  
常勤医師：13名、看護師：88名、看護助手：23名、  
リハビリ39名 など

施設規模：敷地面積35,033㎡ 延べ床面積8,519㎡

## 平成26年度基本運営方針

「飛躍のための体力強化」

－医療のさらなる充実および新病院に向けて－

### 1. 人員確保の強化

・「人材確保対策室」発足

（実習制度の拡充・紹介報酬制度の開始・職員寮の整備）

### 2. 多職種協働体制の強化

・委員会、勉強会の一元化・管理情報の共有化

### 3. 社会貢献の強化

・住民：健康出前講座、介護予防教室の推進

・行政：行事（マラソンなど）協力・福祉事業参加

・医師会：宇天医会、休日輪番制参加

2014 Keyword－体力強化

## 今後済生会みすみ病院が考えるべきこと

1. 地域の少子高齢と人口減少への対応

2. みすみ病院医療スタッフの確保

3. 施設の老朽化：耐震基準への対応

【将来構想検討委員会を設け検討を開始】

・地域環境の変化に沿った医療体制の変化

・20年後、30年後に我々が求められることを創造

・地元若者の医療職への就業支援：健康フェスタ etc

・20年後の患者を確保＝済生会ファンを増加→検診

・新入院患者の獲得＝診療圏の拡大→出前による認知と信頼感の拡大

感想：20キロ圏内に病院がなく、開業医も高齢化しているという問題を抱えていた三角町、不知火町、大矢野町、松島町（人口約46,000人）だったが国、県、存続期成会、済生会による四者会談をへて国立療養所三角病院が改修費28億円をかけ済生会みすみ病院として平成15年に開設された。

地元住民から求められた①何とかしてほしい救急医療 ②地域医療支援的機能＝地域中核病院 ③できれば地元で療養したいという住民が安心して生活できる環境整備をめざし、毎月1回45分間の朝礼や事務長が四半期に1回経営状態を医師・職員に説明を行い、病院のことをよくしてもらう努力を行っている。また、人件費比率が50%を超えると赤字になるため、今後、人口減や入院患者の減が見込まれる中、外来患者の増、健康診断の増で売り上げの増加をめざしている。みすみ病院ではドクターや管理職は年俸制にしており、収益だけではむずかしいため、利益率のアップが今後の課題と考える。

済生会江津総合病院の今後の生き残り策として、どういう特色が出せるのが鍵となる。今回説明していただいた甲斐室長が「病院も商売」との言葉が心に残っている。

何としても江津済生会の経営・病院を立て直したい、この視察で何かをつかみたいという思いで、議員と済生会事務局次長永井さん、健康医療対策課の課長補佐、室さん、事務局とみすみ病院へ視察へ行ってきました。

感想として、まず、5年間黒字経営をされているだけあって、調査・分析力というものにとっても関心しました。当委員会、1回目開催時にまず、現状把握で、病院にかかっている人はどこから来ている人が多いのか、年齢層は、江津の人の割合はなど、人手不足を理由に調査もされていなかったのに対し、みすみ病院は聞いて答えられないことはないほど、調査分析がされていた。

みすみ病院の経営努力は、医者・事務方・看護師など皆さんの努力の成果だと感じました。頻繁に行われる経営会議、医者不足を補うための院長自らが講師を去れる勉強会、例えば、担当でないところの診察も出来るような取り組みもされていた。また成果報酬を設ける、年棒性にするなど、働く人のモチベーションをあげる努力もされていた。また健康フェスタでは800人くらい集まるのだそう。①日頃の感謝の気持ちを伝える、②病院をオープンにし、病院を身近に感じてもらう、③地域の子供たちが医療に興味を持ち、将来地域の医療を守る人材を育てたいという思いがあるようだ。

そして、リハビリの病棟もを見せていただいたが、若いスタッフの雰囲気もとても好感の持てるもので、看護師スタッフのみなさんもホスピタリティーに溢れていた。

経営の基本は現状分析、それが出来ていないのか公開出来ないのかわからないが、現状を知らないのに対策となるとどう意見をいっていいのかわからない。

経営を立て直すには、まずもっと内部を知るべきだと思う。救急への取り組みに必要な、医者がいないことが最大の問題点だということは変わらないが、とにかく出来ることからやっていくべき。みすみ病院の良いところ、取り入れられるところは取り入れていく。

浜田にないものを作る。●●なら△△病院と、近隣の病院とも連携をとって、浜田医療センターの現状などももっと知る機会があればと思う。

## 医療特別対策委員会視察報告書

- 1、実施日 平成 27 年 3 月 25 日
- 2、報告者 田 中 利 徳
- 3、視察先 済生会みすみ病院  
熊本県宇城市三角町波多 775 番地 1

### 済生会みすみ病院に、すご腕事務スタッフと経営戦略あり

病院側の説明者である企画総務室室長・甲斐道博氏の説明が始まり、患者居住地別入院医療圏別患者数、MDC 別手術あり入院患者数等々パワーポイントに映し出される情報収集の量の多さと更にそれらを基に分析・活用して病院経営に反映させる業に脱帽であった。病院経営黒字の陰にこの人ありと強く感じた。

また、委員長を先頭に協議を重ねて作り上げた「みすみ病院基本運営方針」が明確に示されており、組織の構成員がベクトルを合わせ一致団結してみすみ病院発展に努めている様子が理解できた。

済生会江津総合病院の看護師等は近年危機感を共有し看護師長をもって組織するプロジェクト立ち上げるなど改善に努めているものの、事務部は旧態然とした状況にあり経営は負のスパイラルに陥り、好転は見られないままである。

再建のためには、事務部の意識改革が急務であり、みすみ病院のデータ等を参考に情報収集を行い、分析活用を図り改善への一步を踏み出すこと望まれる。

平成27年5月7日

江津市議会議長 藤田 厚 様

江津市議会議員： 森川 よしひで

## 地域医療対策等別委員会、熊本済生会病院・訪問視察報告書

日時 2015.3.25～26 にかけて  
場所 熊本県宇城市三角町波多、熊本済生会みすみ病院  
対応者 事務部長、室長、その他

☆テーマ

### 「経営改善と機能分担を実現し、済生会江津総合病院再生の一助とする」

☆視察・研修 理由

済生会江津総合病院の現状（圏域人口の減少と医師を始めとする医療従事者の減少を主要因とする経営悪化）を鑑み、同様若しくは一部類似した状況から立ち直り、経営改善を実現した病院で、かつ、他の病院との機能分担を実現した病院の状況を把握することにより、今後の江津市における医療対策検討の一助とするため。

☆研修内容

1. 医師・看護師の確保対策について
2. 病院の経営改善・医療の質・サービス向上の取り組みについて
3. 働きやすい環境づくりについて
4. 看護師の勤務実態と待遇について
5. 地区医師会。市内の他の医療機関・圏域の病院との連携について
6. 地域住民への働きかけについて
7. 行政からの援助について

☆今後活かす課題と感想、学んだこと

この病院が行っている、BSC（バランススコアカード）について参考になった。  
医療の質と経営の質の向上は、真に患者中心の医療実現につながる事が述べられている。  
財務の視点では、病床利用率の向上、患者の視点（顧客）では、入院患者数の増加、業務プロセスの視点では、安心できる医療サービスの提供、学習と成長の視点では、医療技術の向上、業務の効率化などがあげられています。どれも今の済生会江津総合病院に求められているものと感じました。いずれにしてもその中心が医療従事者（医師・看護師・その他）の確保であることは明らかで管理者はその為に日夜努力をしているとは思いますが、どこが問題なのか、1つ1つの問題を解決して、何としても、医師・看護師確保をやり上げてほしいと強く感じました。

# 地域医療対策特別委員会行政視察報告

島田修二

平成27年3月25日(水)

熊本県宇城市 済生会みすみ病院

## ○目的

済生会みすみ病院は経営悪化した状況から、経営改善し、他の病院との機能分担を実現した。その状況を把握することにより、今後の本市における医療施策の一助とする。

## ○内容

説明は、済生会みすみ病院の事務担当者にパワーポイントを使って、経営改善ならびに他の病院との機能分担について下記の説明を受けた。

1. 人口動向
2. 病院を取り囲む医療環境
3. 病院を取り巻く医療環境
4. 地元から求められた機能など

## ○考察

今回の視察を通じて、済生会みすみ病院の経営改善の最大のポイントは、病院で働く一人ひとりが経営者意識を持って日々努力されている事が要因であると感じた。私たちの立場から、今後、済生会江津総合病院の経営改善に向けて内部まで踏み込んで行くことは不可能であると思うが、特別委員会で協議を重ね、助言などのサポートは可能である。



## 地域医療対策特別委員会視察報告

土井 正人

- ◎外来患者は1日190人程で（天草三角町内が90%）  
地域密着型病院となっている
- ◎経営的には年間25億程（内1億の補助、総務省の特交で補充している）  
1～2%の黒字となっているが、消費税3%が丸々赤字となる（電子カルテ導入は年間1億経費）
- ◎年間1,700人入院【救急車は1,000台、自分で来る急患5,000人（内1,000人入院内救急患者が50%）】  
救急でトリアージ出来る状況が重要
- ◎看護師10：1、夜勤の出来る環境づくり、回復期病床の増
- ◎健康診断の受け入れ
- ◎非常勤医は収益につながらない  
病院の利益率で医師の収入（出来高制の導入）  
人件費50%が収益の境界
- ◎職員へのコミュニケーションづくり（毎月1回 7：45～8：30）
- ◎経営状況を3カ月に1回、全職員に伝える
- ◎管理者で経営について毎週1回会議を実施
- ◎医長含めドクターとのコミュニケーション（飲み会にケーション）毎月1回
- ◎研修を通し現場の意見を取り入れる  
目的を伝える、経営に関心を持たせる
- ◎病院を知ってもらう機会をつくる（健康フェスタの実施など 対応可能な症例の紹介、  
症例カンファレンスの実施）  
教育プログラムの充実  
職員研修を通し病院の全体を知る

【まとめ】以上の様な状況を熱心に細かく数値を示しグラフ化しての説明で、病院の日常の努力が伝わってきた。

院長始め職員全員が経営感覚をもち、共通理解の基で運営がなされている状況が良く理解出来た。

特別委員会として、市民の皆様は何を伝えていくのか研修したい。