事例No.	1517
公表年度	R3
団体の属性	都道府県
団体名	大分県

事例区分	公営企業

タグ	・病院事業 ・組織改革 ・（行政改革）業務の効率化

事例種類	その他

事例内容・タイトル

挑戦と継続
～県民に支持される病院を目指して～

出典

雑誌「公営企業」先進事例紹介（令和３年12月号）

先進事例紹介



挑戦と継続
～県民に支持される病院を目指して～

大分県立病院

1．大分県の紹介

大分県は「アジアの玄関口」である九州の北東部に位置し、北側は周防灘に、東側は伊予灘、豊後水道に面しています。温暖な気候に恵まれ、海や山などの豊かな自然、その中で育まれた新鮮で安全な食材、宇佐神宮や六郷満山、国宝臼杵石仏をはじめとした磨崖仏などの貴重な歴史的文化遺産など多くの地域資源があります。

また、なんといっても県内全域に広がる温泉は、日本一の湧出量と源泉数を誇り、郷土の大きな特色でもあります。

18市町村（14市３町１村）から構成されており（平成の大合併前は58市町村（11市36町11村）でした。）、総人口は約112万人（令和３年２月１日時点）、人口が最も多い市町村は県庁所在地である大分市で、当院は大分市に立地しています。



2．病院の沿革と概要

⑴　病院の沿革

大分県立病院は、明治13年に「大分県病院兼医学校」として発足し、財政上の理由によりいったん閉鎖した時期もありましたが、県民医療の基幹病院として100年を超える歴史を持つ公立病院です（表１）。

当院は、経営健全化を図ることを目的として、平成18年に地方公営企業法の全部適用となりました。これまでの取組や、今後の展望について紹介させていただきます。

⑵　病院の概要

＜経営方針＞

大分県立病院では、県民医療の基幹病院として、新しい時代に対応した質の高い医療を提供するため、「奉仕、信頼、進歩」の三つの基本理念を掲げ、以下の基本方針に沿った病院運営に取り組んでいます。

①　患者さん本位の医療の提供に努めます。
②　安全管理の徹底に努めます。
③　基幹病院としての使命を果たします。
④　医療の質の向上に努めます。
⑤　経営基盤の確立に努めます。

表１　大分県立病院の主な沿革

明治13年　大分県病院兼医学校として発足	平成19年　救急部を新設（５月）
同22年　財政上の理由により閉鎖	同20年　病院機能評価 Ver.5.0の認定（２月）
同32年　内科と外科で再開	地域がん診療連携拠点病院に指定（２月）
～	DMAT 指定病院（２月）
昭和２年　８診療科に拡充	DPC 対象病院（７月）
～	救命救急センターを新設（11月 /12床）
同42年　16診療科に拡充	一般病床610床を566床へ変更（11月）
同43年　臨床研修病院に指定（厚生省）	同21年　形成外科を新設（４月）
同44年　がん診療部、脳神経外科、麻酔科を新設	地域医療支援病院に指定（４月）
同45年　生化学検査部を新設	同22年　ドクターカーを導入（３月）
同47年　がん診療部をがんセンターに改称し、部制をしく。病理、生化学を統合して中央検査部とする。健康管理部を新設	地域医療部を新設（４月）
	７対１看護体制を導入（11月）
同51年　第四内科を新設（昭和54年神経内科に改称）	同23年　病院総合情報システム（電子カルテ）を導入（１月）
同57年　がんセンター胸部外科部を胸部・血管外部に改称	感染症病床を12床へ変更（４月）
	へき地医療拠点病院の指定（４月）
同58年　大分医科大学関連教育病院としての学生実習開始	同25年　病院機能評価 Ver6.0の認定（２月）
同59年　新生児医療室を新設	同26年　循環器センターを新設（４月）
同63年　臨床修練指定病院に指定（厚生省）	第一種感染症指定医療機関に指定（11月）
平成元年　MRI（核磁気共鳴画像診断装置）棟を新設	同28年　診療支援センターを新設（４月）
新生児救急車（豊の国カンガルー号）を配備	腎臓・膠原病内科を腎臓内科と膠原病・リウマチ内科に再編（７月）
同４年　新病院完成、移転（一般病床610床、伝染病床20床）	同29年　呼吸器腫瘍内科を新設（１月）
	同30年　病院機能評価3rdG：Ver.1.1の認定（３月）
新生児科、心臓血管外科、小児外科を新設	同31年　患者総合支援センターを新設（４月）
同９年　災害拠点病院（基幹災害医療センター）に指定	精神医療センター準備室を新設（４月）
	令和元年　緩和ケアセンター、ゲノムセンターを新設（９月）
同14年　地域がん診療拠点病院に指定（厚労省）	
同15年　SARS 対策のため感染症病床６床を16床へ変更	同２年　地域がん診療連携拠点病院（高度型）に指定（４月）
	特定行為研修指定研修機関に指定（８月）
同17年　総合周産期母子医療センターを新設	精神医療センターを新設（10月 /36床）
同18年　地方公営企業法全部適用に移行（４月）	同３年　がんゲノム医療連携病院に指定（４月）
同19年　ICU 部、手術部を新設（12月）	

＜地域医療への貢献＞

当院は、県中部に位置している大分市にあります。当院が所在する中部医療圏には県人口の約半数が集中し、高度急性期や急性期を担う医療機関が充実しており、県内全域から多くの患者が流入しています。その中にあって、当院は高度･専門医療の提供はもとより、感染症対策、災害医療、へき地医療等の政策医療も担う県民医療の基幹病院として、幅広く多様な疾患に対応し、地域の医療機関と連携して急性期医療を提供する役割を担っています。

大分県全図と二次医療圏



①　周産期医療

平成17年に県内唯一となる総合周産期母子医療センターを開設しました。病棟には、MFICU６床、NICU９床を完備し、24時間体制で診療にあたっています。令和２年４月には新生児科看護師を20人増員、NICU を３床増床して計12床としました。

令和２年度の入院患者数は、産科535人（うち緊急搬送267人）、新生児科396人（うち緊急搬送271人）でした。当院の新生児専用搬送車

NICU





両「カンガルー号」の出動件数は135件でした。

② 救急医療

当院は平成14年から第二次救急医療を開始し、24時間体制で県民の救急医療にあたっています。平成17年に小児救急医療拠点病院に指定され、平成20年には、県内３カ所目の第三次救急医療施設となる救命救急センター（ICU（CCU）４床・HCU８床）を開設しました。令和２年度の救急患者は5,988人でした。ドクターカーの運行も行っており、令和２年度は58件の搬送がありました。

平成28年度から、大分市との協定により当院への派遣型救急ワークステーション事業を開始しています。平日日勤帯に消防署所属の救急隊１隊が当院に派遣され病院実習を受けており、実習中に重症と思われる事案が発生すれば、医師同乗で現場に向かいます。令和２年度の出動件数は77件でした。

ドクターカー

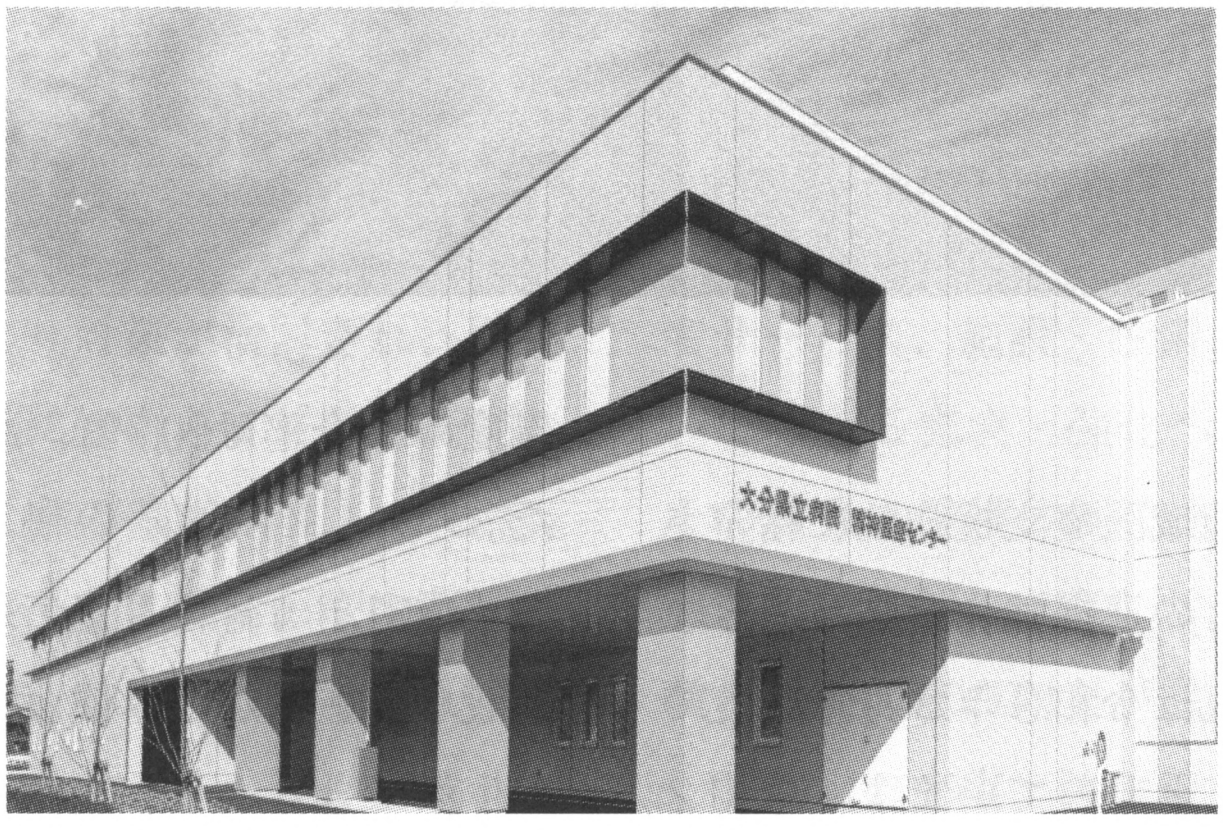


③ 精神医療

令和２年10月に精神科救急医療・身体合併症医療に特化した県内唯一の施設として精神医療センターを開設しました。36床の閉鎖病棟で精神保健福祉法のもとに診療が行われる、総合病院併設の精神科施設です。

これまで大分県では精神科救急の受け皿に乏しく、長年、大きな課題となっていましたが、

精神医療センター



当センターの開設により、県内の精神科救急医療の前進に大きく貢献することとなりました。

令和２年10月から３月までに149人の新入院患者を受け入れ、入院患者延数は4,430人、病床利用率は67.6％でした。

④　がん医療

昭和47年にがんセンターを開設し、平成14年以降、地域がん診療拠点病院（平成20年度からは地域がん診療連携拠点病院）に指定されています。令和２年４月には地域がん診療連携拠点病院（高度型）、令和３年４月にはがんゲノム医療連携病院の指定を受けました。放射線治療、緩和ケア、相談支援、医療安全などの体制が充実しており、ほぼすべての臓器の悪性腫瘍に対応しています。

令和２年度の院内がん登録開始件数は1,622人でした。中部医療圏だけでなく、隣接する豊肥医療圏や南部医療圏からも多くの患者の紹介　　た。

をお受けしています。

⑤　感染症医療

平成26年、当院は、県内唯一の第一種感染症指定医療機関に指定されました。令和２年２月以降、県内での新型コロナウイルス感染症患者発生に備え、トリアージや入院受入れのための設備、資材、体制整備を行いました。

翌３月には、県内第１例目の新型コロナウイルス感染症患者を受け入れ、以後は主に中等症以上の患者を受け入れており、妊産婦、精神科救急患者など、これまで100人を超える入院患者の治療にあたってきました。

この間、中部医療圏における新型コロナウイルス感染症患者の受入れ体制及び救急体制の確保について、救急医療を担う医療機関の病院長との意見交換を行うなど、地域の医療機関と連携して県民への医療提供体制の確保に努めました。

感染症病棟「三養院」



⑥　地域医療連携

当院は平成21年に地域医療支援病院に指定され、地域の医療機関との連携強化を図ってきました。地域連携登録医は令和３年３月末時点で201人（156医療機関）となっています。令和２年度の紹介率は90.7％、逆紹介率は161.4％でした。

平成31年４月に「患者総合支援センター」を開設し、患者が住み慣れた地域で安全に安心して生活できるよう、当院と地域の医療機関との

多職種連携を推進するとともに、患者とその家族の相談窓口を一元化し、受診（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っています。また、事前に診療情報をFAXで送付していただいた医療機関からは、時間枠での予約を受け付けています。紹介患者を円滑に受け入れ、来院時の待ち時間も短縮されるなど、紹介元医療機関、紹介患者両者にとって利便性が高い制度となっています。令和２年度の事前紹介予約の利用件数は4,351件でした。

３．経営改善への取組

⑴　地方公営企業法の全部適用

当院は、明治13年３月１日、「大分県病院兼医学校」として開設以来、幾多の変遷を経て現在に至っています。

現施設については、「県立医療施設整備審議会」の意見書により「県民医療の基幹病院」と位置づけられ、開設当初の大分市高砂町から、平成４年８月18日に現在地である大分市豊饒（ぶにょう）に新築移転しました。

移転した当院は、診療機能の充実と新しい施設・設備により経営改善が期待されましたが、少子高齢化の進展、疾病構造の変化、他の医療機関との競合、国の医療制度の変更など病院運営を取り巻く厳しい環境の中、赤字経営が続きました。

そのような中、県立医療施設のあり方について、県内の有識者からなる「県立医療施設将来構想検討委員会」により対策が検討され、同委員会から平成13年４月に知事あて「県立病院の基本方向は、『県民医療の基幹病院』として、高度・専門、特殊医療などの政策医療や不採算医療を担うべきである」との報告がなされました。

県は、この報告を踏まえた具体的な実行策として、「医療の質の確保」と「赤字体質からの脱却」を主な目標として、平成14年に「将来構想実施計画」を策定し順次実行しました。将来構想実施計画の実行により、一定の成果はあったものの、その後、国の総医療費抑制策による社会保険制度の見直しや診療報酬の改定、さらに、医師の新臨床研修制度の導入を契機とした医師確保困難など、病院運営を巡る環境の変化は、大きく、また早く、厳しい経営状況が続きました。

このような中、県の行財政改革プラン（平成16年度～20年度）による全庁的な取組の一環として、病院事業会計については状況変化に適切に対応可能な経営手法に変更するため、地方公営企業法の全部適用への準備が進められました。

平成18年４月に法の全部適用に移行し、新たに設置された病院事業管理者のもとに平成18年度から30年度の間で、三期にわたる大分県病院事業中期事業計画を策定し、今日に至るまで様々な病院改革を実行してきました。

現在は、「第４期大分県病院事業中期事業計画（平成31年度～令和４年度）」に基づいて、病院運営を行っています。

⑵　経営基盤の強化

①　組織

「病院は、患者や職員に支持されることが大切である。」との視点から、医療サービスや 患者サービス、施設・設備、人材確保・育成について更なる充実・強化へ取り組んできました。その結果、看護体制の充実や電子カルテ導入、患者相談体制の充実などにより患者療養環境や職員勤務環境の向上が進んでいます。

これらの充実・強化策立案にあたり、課題を

把握する手段の一つとして、診療科、中央部門、チーム、看護部門、医業技術部門、事務部門の全部署に対し、毎年、１ヶ月間にわたり院長、副院長ら病院幹部によるヒアリングを実施しています。各部署における入院・外来収入等の状況をもとに、経営に貢献するための取組や、解決すべき課題や問題点とその方策を病院幹部と各部署が共有する場としています。

また、毎月開催される部長会議では、予算執行計画、病院整備計画など運営上の重要事項を決定します。この場では毎月の経営状況が公表され、各経営指標をグラフ化して月ごとの推移をわかりやすくした資料を部長会議参加者に配付し、院長から説明しています。

こうした取組により、病院幹部と各診療科部長、看護師長、各部門の責任者全員で経営状況を把握し、問題点の早期の洗い出しを行い、その対策の検討と経営感覚の醸成を図っています。

②　収入面

平成27年から令和２年９月にかけて、５年間にわたる大規模改修を実施しました。この工事では、病棟や外来ブロックごとに工事スケジュールを細かく設定しながら改修を進める『居ながら改修』を行い、入院、外来とも診療への影響を最小限にとどめて医業収入の急激な落ち込みを抑制しました。このため、改修期間においても黒字基調を維持することができました。

２年に１度の診療報酬改定では、改定項目に関する情報収集と協議を行い、加算の算定可否や新たな施設基準の取得について当院の対応方針を取りまとめ、院内説明会で医師や看護師等に周知を行うとともに、診療科別の説明会も開催し、算定誤りや算定漏れの防止に努めています。

また、DPCデータの分析の精度を高め、診療実績データと他病院のデータをベンチマーク分析し、効果的な収益の増加に努めています。

③　支出面

診療内容の高度化等に伴い、診療材料費や薬品費などの費用が増加しています。医療内容や患者サービスの維持向上を図りながら、業務方法や契約の見直しなどにより、費用の削減に努めています。具体的には、後発医薬品の利用拡大や、同種同効薬の品目統一化、共同購入品の採用、複数機種の競合による価格競争の強化を進め、材料費の抑制を図るとともに、省エネルギー対策による電気代削減にも取り組みました。

４．今後の展望と対応

(1)　新型コロナウイルス感染症への対応と経営の健全化

これまで、当院は感染症指定医療機関として県との連携のもと、患者の受入れを継続して行ってきました。一方で、地域の基幹病院として高度・専門医療の重点化を図るとともに、政策医療への取組を進めているところです。受診控え等があるなかで、安心して受診してもらうための環境づくりや情報発信などを通じて、新型コロナ感染症患者の治療とそれ以外の医療の両立に努めます。

(2)　新しい高度専門医療への挑戦

医療分野における先端技術の進展は目覚ましく、ゲノム医療や遺伝子検査により病気と遺伝情報の関わりが明らかにされてきています。また、ロボット手術やAIを用いた診療応援など患者や医師の負担軽減、安全性の向上に寄与する技術が生み出されています。当院としても、

これらの高度専門医療を地域住民に提供していく役割を果たすため、導入に向けた検討を進めて参ります。

(3) 皆様に選んでいただける病院に

総合病院の強みを生かした魅力的な研修プログラムの作成等により、近年は研修医のフルマッチが続いています。看護師・助産師は、採用試験の複数回の実施、看護部ブログによる勤務実態の公開など、応募しやすい環境を整備することで人材確保を図っています。医療に関する専門資格を保有する医療技術職員のキャリア形成を支援し、当院が提供する医療の質を担保するとともに、職員のやりがいを醸成しています。

今後とも、これらの質の高い、多職種の人材によるチーム医療を推進し、患者への良質な医療提供体制を確保することにより、地域の皆様に選んでいただける病院であり続けるために努力していく所存です。

