| | |
|---|---|
| 事例No. | 493 |
| 公表年度 | H28 |
| 団体の属性 | 都道府県 |
| 団体名 | 愛媛県 |

| | |
|---|---|
| 事例区分 | 公営企業 |

| | |
|---|---|
| タグ | ・病院事業<br>・（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

地域を支える愛媛県立中央病院～県民医療の最後の砦となる病院を目指して～

出典

雑誌「公営企業」先進事例紹介（平成29年１月号）

# 先進事例紹介



地域を支える愛媛県立中央病院
～県民医療の最後の砦となる病院を目指して～

愛媛県立中央病院　病院長
西村誠明

## 1．はじめに

愛媛県立中央病院は四国、愛媛県の県庁所在地である松山市の中心にある松山市駅から約 600m 南にあり、JR 松山駅から約 2km、松山空港から約 6km と松山市、松山平野の中央部に位置する病院です。松山市は人口約 50 万人と四国で最も大きな都市です。また、松山市は国の重要文化財である松山城を中心として発展し、開所 3,000 年とも言われる、聖徳太子も養生された日本 3 古湯の道後温泉があります。

愛媛県立中央病院は、昭和 23 年に県立愛媛病院として開設し、昭和 31 年に現在の愛媛県立中央病院と改称し、同年より地方公営企業法全部適用の病院となり愛媛県公営企業局とともに整備、運営されています。昭和 49 年に現在の所在地に移転。救急・災害拠点病院、未熟児センターを含めた周産期医療を中心に行い、同年開設された愛媛大学医学部の関連教育病院としての役目も担っています。平成 18 年に愛媛県内で始めて PET－CT を当院に導入し、がん医療の面にも診療機能を強化することにより、翌年、地域がん診療連携拠点病院に指定されました。一方で医療の高度化や多種・多彩な医療提供を行うには、病院が老朽化、狭隘化するようになり、平成 22 年から新病院建設が始まりました。

平成 25 年 5 月に新病院の診療を開始、全診療科 32 科、病床数 827 床（一般 824 床、感染症 3 床）となり、現在に至っています。新病院建設より、PFI 事業締結を行い、新病院建築から、開院以降の運営も PFI 事業にて行っています。

図 1　病院全景図



2. PFI 事業展開

運営業務に係る経費は、施設整備に係る経費よりも圧倒的に大きく、民間の手法を取り入れることにより経費の削減を行っています。PFI 事業により、運営、調達関連業務、利便施設運営業務、医療事務業務、施設整備業務、診療材料、消耗品調達業務、給食・医療機器保守点検、物品管理、滅菌、洗濯、清掃、施設メインテナンス、警備を委託しています。また、本事業の契約は、診療報酬改定や制度、法律改正などの環境変化があれば、契約の見直しを行うよう締結しています。施設整備業務については、平成 19 年度に試算した「県が直接施設整備した場合の工事費」から 67 億円のコスト削減を達成しており、運営業務については、病院全体として労働生産費用（給与費＋委託費）の金額が増加していますが、費用全体の増加を収益全体の増加が上回っており効率的な病院運営を実現できていると評価しています。特に、医療事務業務は SPC 直営化という前例のない運用を展開、ベンチマークデータを活用した「実効性の高い調達スキームの改善」など、一般的に難易度が高いと言われる「運営重視型病院 PFI」事業を成功させるべく、様々な工夫を用いたことが成功に繋がっています。

経常黒字は、長年確保は出来ていましたが、新病院建設や平成 19 年に作成された総務省公立病院改革ガイドラインに基づく、更なる経営改革や 4 疾患 5 事業に対して医療強化を行うことにより、以降も黒字を継続しつつ医療の質の向上を確保できたことにより、平成 28 年に自治体立優良病院として 2 回目の総務大臣表彰を受賞しました。

表１　病院の収益と経常利益



## 3．愛媛県立中央病院　沿革

| 年　　月 | 内　　容 |
|---|---|
| 昭和20年９月 | 日本医療団愛媛病院として発足　松山市北持田町に開設 |
| 昭和23年６月 | 日本医療団より県に移管、県立愛媛病院<br>８診療科（内科、小児科、外科、眼科、産婦人科、耳鼻咽喉科、<br>皮膚泌尿器科、歯科）、病床数120床、全13科） |
| 昭和31年４月 | 県立中央病院と改称 |
| 昭和31年10月 | 公営企業局発足、地方公営企業法全部適用 |
| 昭和39年１月 | 未熟児センター開設、病床数365床（一般326、結核39） |
| 昭和48年３月 | 愛媛大学医学部関連教育病院指定 |
| 昭和49年10月 | 松山市春日町に新病院完成、移転<br>消化器科、循環器科、脳神経外科、理学療法科開設、全18科、<br>病床数600床（一般561、結核39） |
| 昭和49年12月 | 救急告示病院指定 |
| 昭和53年３月 | 臨床研修病院指定 |
| 昭和56年４月 | 救命救急センター開設、病床数780床（一般741、結核39） |
| 平成２年12月 | 周産期センター開設、呼吸器外科、小児外科開設、全22科、<br>病床数854床（一般815、結核39） |
| 平成９年２月 | 災害基幹拠点病院指定 |
| 平成11年４月 | 第二種感染症指定医療機関指定（感染床病床３） |
| 平成12年８月 | 新生児部門増床、病床数864床（一般825、結核36、感染３） |
| 平成16年３月 | 総合周産期母子医療センター指定 |
| 平成17年10月 | 新生児ドクターカー配備 |
| 平成18年１月 | 愛媛 PET-CT センター完成 |
| 平成19年１月 | 地域がん診療連携拠点病院指定 |
| 平成20年８月 | BFH（赤ちゃんに優しい病院）に認定 |
| 平成22年４月 | 救命救急センターにドクターカー配備 |
| 平成22年６月 | 新本院（１号館）新築工事着工 |
| 平成22年10月 | 地域医療支援病院承認 |
| 平成24年４月 | DPC 対象病院 |
| 平成25年５月 | 新本院（１号館）に移転<br>高度救命救急センター指定<br>全32科（内科、呼吸器内科、循環器内科、消化器内科、血液内科、<br>糖尿病・内分泌内科、腎臓内科、神経内科、漢方内科、新生児内科、<br>ペインクリニック内科、外科、呼吸器外科、心臓血管外科、消化器外科、<br>乳腺・内分泌外科、小児外科、整形外科、脳神経外科、形成外科、<br>精神科、小児科、皮膚科、泌尿器科、産婦人科、眼科、耳鼻いんこう科、<br>リハビリテーション科、放射線科、救急科、麻酔科、歯科）<br>病床数827床（一般824、感染症３） |
| 平成26年12月 | 新病院グランドオープン |
| 平成27年４月 | 病院機能評価　（一般病院２　3rdG：Ver.1.0）認定 |
| 平成28年４月 | DPC Ⅱ群病院 |

4．病院の理念と基本方針

病院の理念は「県民の安心の拠り所となる病院であること」であり、基本方針は①高度先進医療とともに、標準的で良質な医療を提供する②安全な医療の提供に努める③愛媛県の医療水準の向上に努める④働きやすく、成長できる環境を職員に提供する⑤健全な経営基盤を確立することの 5 つとしています。

県民の健康維持のため、良質で安全な医療を行うと共に、県民の最後の砦となるよう、断らない病院を目指して運営しています。

5．地域とともに歩む

① 地域医療連携の強化

現在、医療機関の機能分化や連携が進められており、当院の使命は、愛媛県の基幹病院、自治体病院として、今後、一層、高度救命救急医療や高度急性期、急性期医療を継続、強化していく必要があります。それには、地域医療機関との連携や信頼関係を築き上げる事が重要となります。地域医療機関との連携を強めるために、当院への紹介医療機関の分析を行い、紹介患者の多い上位 20 医療機関へは、まず、私が挨拶に廻り、現在は、毎年、地域連携室室長と地域連携室看護長が訪問しています。

病院主催の地域医療連携懇話会は年 4 回開催でしたが、年 10 回の開催を目標に回数を増やすことにより、多数の診療科が地域の先生方と当院医師と顔の見える連携が行えるようになってきています。現在、毎月、約 70－100 名の医師や看護師、検診施設関係者に参加して頂いています。懇話会の内容も、連携した病院や診療所での各診療科、疾患の治療面での注意点を中心にして、「日常診療ですぐに役に立つ○○○」「これだけは注意が必要な○○○治療」、「30 分でわかる○○病」などのタイトルで、当院の関連する診療科医師 4－5 名が講演をしています。

こうした講演会を行うことにより、日常診療を

図２　医療連携懇話会



地域の医療機関で行って頂き、治療方針に困った時、検査成績が悪くなった時には、当院へ紹介して頂くように、出来るだけ「かかりつけ医」を持って頂けるよう地域の先生へ逆紹介するように、各診療科の先生方へ指導しています。経過観察が必要な患者には、年 1－2 回の当院での定期検診を約束に、日常診療を地域の先生方にお願いすることにより、地域の先生方から紹介患者が増加してきました。年間紹介患者数は、平成 24 年までは年間に 100 名から 500 名程度の微増でしたが、平成 24 年以降は、1 年間に 1,000 名前後増加しており、平成 27 年度は 16,687 名まで増加しています（表 2)。病院と地域の先生方、双方がウインウインの関係となるように努めています。

② 高度救急医療への特化

昭和 49 年の救急告示以降、愛媛県下の救急医療に貢献しており、平成 25 年には愛媛県内唯一の高度救命救急センターに指定されました。しかし、松山市を中心とする中予地区では、救急輪番体制で救急医療を担っており、8 日間を複数の病院が分担し交替で行っていました。当院を含めた 4 つの病院は単独で、残る 10 の病院は 2－3 病院が一つとなり、外科系、内科系を含めた 2 次輪番救急医療を行っていました。当院はこの 2 次輪番救急のみで、年間 11,000－12,000 名の受診、2,800－3,000 件の救急車の受け入れを行っていました。一次医療から直ちに生命危機に係わる三次医療まで、当院は担って来ましたが、松山市内輪番病院の担当医の高齢化や減少などにより、輪番病院からの要望や松山市医師会の提案により、平成 28 年 4 月より、これらの 2 次輪番病院の支援及び 3 次救急のみとなりました。超重症患者や他院では診療出来ない患者への診療を行い、「県民の最後の砦」として、病院の理念である「県民の安心の拠り所となる病院であること」を実践出来るように、一層、尽力しています。

③ 母子周産期医療を守る

愛媛県内の 1 年間の出生数は平成 25－27 年の

表２　紹介患者および逆紹介患者年次推移

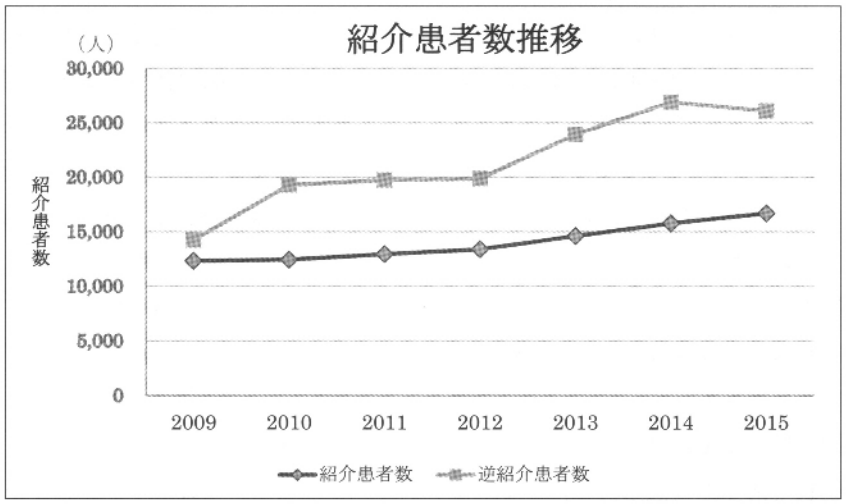
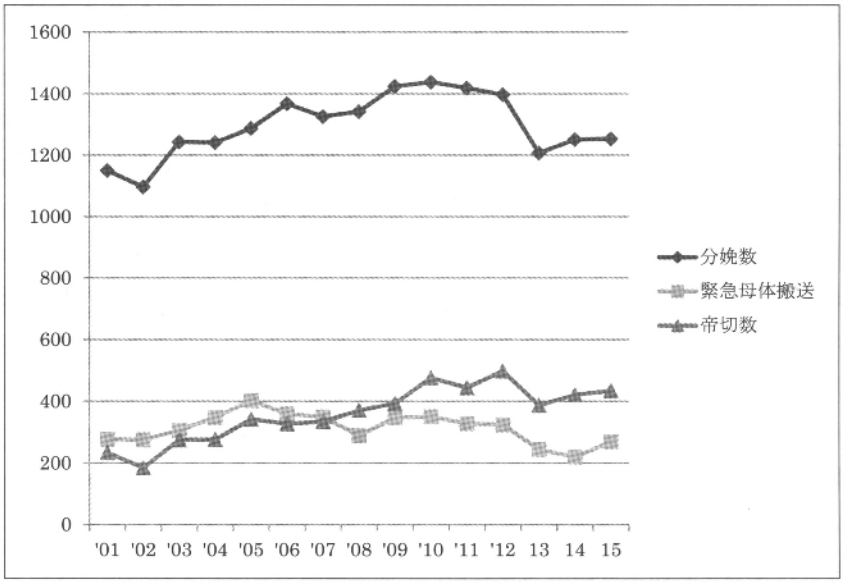


表３　年間出産数




統計では 10,000－11,000 人です。当院の出産数が年間 1,200－1,400 症例ですので、県内の 8 人に 1 人は当院で出産されています。表 3 に示すように、当院の出産数は全国のトップ病院です。また、新生児部門は、昭和 39 年の未熟児センター設立より、低出生体重児に対する医療を行い、県内の周産期医療関係者との連携も進み、愛媛県内どこで生まれても安心できるように取り組んでいます。退院後の母乳育児支援にも力を入れていれており、2008 年にはユニセフから「赤ちゃんにやさしい病院」（BHF）に認定されました。県内の産婦人科診療所が減少していくなか、今後もさらに期待されると考えています。

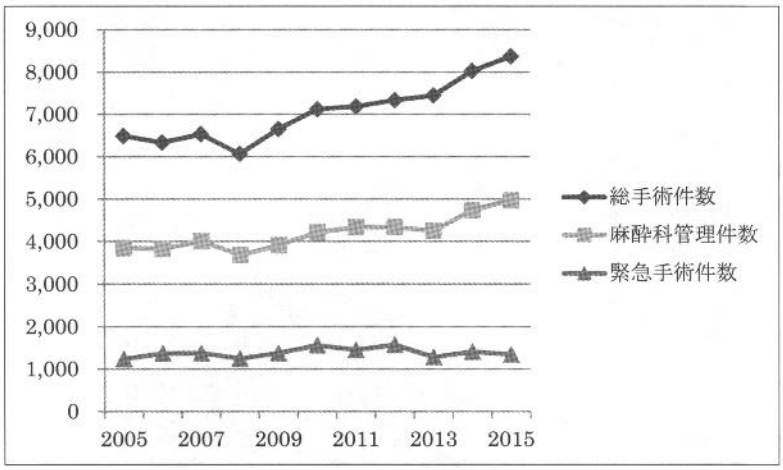
④　高度医療を行う

平成 24 年 11 月より愛媛県下では最初となる手術支援ロボット（ダ・ヴィンチ）を導入し、限局性前立腺癌は、全例、ロボット支援腹腔鏡下前立腺全摘除術を行っています。ロボット鉗子による操作自由度の高さ、高解像度 3D 視野や手振れの防止により出血量は明らかに減少しています。さらに厳密な剥離縫合による尿禁制の保持や神経温存による勃起機能の保持の頻度が高くなっています。循環器系では大動脈弁狭窄症に対する経カテーテル的大動脈弁置換術（TAVI）も愛媛県唯一の施設認定を取得し、治療を施行しています。

がん治療は、血液内科が、厚労省事業である造血幹細胞移植医療体制整備事業の四国ブロック拠点病院に認定されており、四国の幹細胞移植のレベルアップを目指して、移植医療に取り組んでいます。また、地域がん診療連携拠点病院として、胃がんや大腸がんなどの消化器系がんは、腹腔鏡下の手術が 90％占めており、現在、愛媛県内では、入院期間が最も短く、最も多くの患者さんに治療を行っています。

地域医療施設からの患者を多く紹介して頂けるようになり、

表４　手術件数の推移




手術数も徐々に増加しました。新病院完成により、手術室は 12 から 16 に増室し、看護部長と協力しながら、手術室看護師の増員と教育が進み、年間手術数が増加しています（表 4）。2015 年度は、麻酔科手術数が 4,881 件、全手術数は 8,374 件と増加しています。

6．変動する医療改革に対応する

DPC 開始は平成 24 年と他院に遅れて参入したので、DPC 制度の仕組みや疾患別入院期間設定について、医師や看護師への教育も必要となり、毎月、1 つの診療科を対象に「診療科ミーティング」を行っています。経営企画グループと PFI 事業者の医事、病歴スタッフによる説明で行っており、時間は 1 時間として、診療科での代表的な 2－3 疾患での指導料の入力漏れ、特定治療食の指示漏れや過剰な注射・投薬の指摘、入院日数の適正化、紹介患者の医療機関の分布状況、査定内容の紹介などを約 10 名のスタッフがプレゼンテーションしています。必ず、院長、診療報酬委員長は出席しています。

表５　在院日数の計時的変化



図３　TQM 発表大会



これらの積み重ねにより、平均在院日数は表 5 のように短縮しています。平成 28 年の診療報酬改定では、大学病院に準じる医療を提供できる病院とも言われる DPCⅡ群病院に、愛媛県内で初めて選ばれました。

7. 質の向上

平成 24 年に改善推進室を設立し、改善活動を通じて「病院全体の質の向上を図る」ように、TQM 活動を行っており、職員ひとりひとりが常に改善への意識を持ち、行動できるように活動しています。TQM サークル活動は毎年 13－16 サークルが参加するようになり、平成 27 年、平成 28 年の「医療の改善活動」全国大会で、2 年連続して、2 サークルが優秀賞を獲得できました。また、平成 27 年には日本医療機能評価機構の認定病院となりました。当院が継続的に質の向上に取り組んでいる病院である結果と考えています。改善推進室の中にクオリティマネジメント室（QM 室）を設置して、毎月、ケアプロセス監査を行い、看護を含めた質の向上を目指しています。自治体病院協議会の QI 事業や他機関の QI プロジェクトにも積極的に参加し、当院の医療の質を公表、分析しています。

8. おわりに

当院は今後も、「最後の砦」となる医療を行えるように、また、安心・安全な医療を継続できるように職員一同、努めて参ります。地方におきましては、医療（病院）がなくては、地域は存在しなくなります。地域の維持・発展のためにも、愛媛県の県立中央病院として、今後も、県民医療を支えて参ります。