事例No.	487
公表年度	H28
団体の属性	その他
団体名	（地独法）福岡市立病院機構（福岡県）

事例区分	公営企業

タグ	・病院事業 ・組織改革 ・人材確保・育成

事例種類	経営形態の見直し

事例内容・タイトル

福岡市民病院における「地方独立行政法人化による経営改革」の取組みについて（経営効率化）

出典

雑誌「公営企業」先進事例紹介（平成28年11月号）

先進事例紹介



福岡市民病院における「地方独立行政法人化による経営改革」の取組みについて

地方独立行政法人福岡市立病院機構
福岡市民病院医事課長代理
大﨑栄人

1. はじめに

当院は、福岡県福岡市博多区に位置し、2町の共同運営による組合伝染病院であったものを、昭和3(1928)年の福岡市合併を機に「福岡市立松原病院」としたことにその端を発し、昭和6(1931)年に「福岡市立第一病院」と改名し、平成元(1989)年に「福岡市民病院」として新築移転され、現在に至っております。

医療機能としては、18診療科目(平成28(2016)年9月1日現在)・許可病床204床(一般病床200床・感染症病床4床)、うち集中治療室(ICU)4床・脳卒中ケアユニット(SCU)6床・冠動脈ケアユニット(CCU)4床となっております。

平成20(2008)年の福岡市病院事業運営審議会「地方独立行政法人化の選択が適当」の答申を踏まえ、平成22(2010)年に地方公営企業法の「一部適用」から「地方独立行政法人」に運営形態を変更し、地域の中核病院としての機能を維持するとともに、高度救急や災害・感染症などの不採算・特殊部門に係る医療の提供や、民間医療機関では限界のある高度専門医療を提供しております。

2. 地方独立行政法人化後の主な取組み

地方独立行政法人化のメリットは「職員雇用の自由化」と「内部組織構築の自由化」であり、医療機能の強化には、多職種の人材確保が不可欠であります。

そこで、初年度の平成22(2010)年度は、採算性を確保した上で、診療報酬上採算性のある項目に対して、人員の増員に取り組み、診療体制の強化による質の高い医療の提供や、看護体制の強化による手厚い看護の実施など、病院機能を全般的に再編強化しております。(表1)

また、事務職は従来、福岡市職員の人事異動での派遣職員から専門知識(医事・情報システム管理・診療情報管理等)を有する経験者を確保して事務部門を強化しております。

表１　独立行政法人後の人員体制の強化（初年度：平成22年（2010）年）

	対応する診療報酬上の項目	職種	増員数	備考
1	一般病棟入院基本料　７対１	看護師	25名	既存の10対１から施設基準をアップ
2	脳卒中ケアユニット入院医学管理料	看護師 理学療法士	11名 １名	３対１看護配置 専従配置
3	超急性期脳卒中加算	薬剤師	１名	当直体制の維持
4	急性期看護補助体制加算１　50対１	看護助手	11名	有期職員の採用
5	医師事務作業補助体制加算　50対１	医師事務作業補助者	４名	有期職員の採用
6	医療安全対策加算１	看護師	１名	専従配置
7	医療機器安全管理料１	臨床工学技士	３名	
8	脳血管疾患リハビリテーション料(II)	作業療法士	１名	既存の(III)から施設基準をアップ
9	退院調整加算１	看護師 社会福祉士	１名 １名	地域医療連携室強化の中で， 専従看護師と専従社会福祉士を配置
10	栄養サポートチーム加算	管理栄養士	１名	専従配置
11	救急医療管理加算	看護師	４名	救急受入体制の強化
12	手術料	麻酔科医師	２名	短時間勤務による人材確保

2 年目の平成 23（2011）年度には、冠動脈疾患集中治療室（CCU）4 床を設置し、脳神経・脳卒中センターとの両輪として高度救急医療体制を整えております。

さらに、他の医療機関との適切な役割分担と医療ネットワークの構築に積極的に取り組み、同年 4 月に地域医療支援病院の承認をうけ、開放型病床の利用促進や大型医療機器の共同利用の推進等に取り組んでおります。その他には、臓器別センター化や栄養サポートチーム（NST）、呼吸療法チーム（RST）、感染管理チーム（ICT）、褥瘡対策チーム等、数多くのチームが院内で活動し、良質な医療の実践に努めております。

3 年目の平成 24（2012）年度には、血管外科、腎臓内科を開設、平成 25（2013）年に救急科を開設、平成 26（2014）年度に第二種感染症指定医療機関の指定を受け、感染症内科を開設し、平成 27（2015）年度に新型インフルエンザ等対策特別措置法における「指定地方公共機関」の認定を受け、診療体制の充実を図っております。

3．各種業績に対する活動状況

(1)　患者数増への取組み（図 1）

医療法で定められた医療計画における 4 疾病（がん・脳卒中・急性心筋梗塞及び糖尿病）への対応を中心に高度専門医療の充実に努めるとともに、高度救急医療体制の充実を図り、救急車等による重篤な患者の受入を行っております。

図１　新規入院患者数（人）

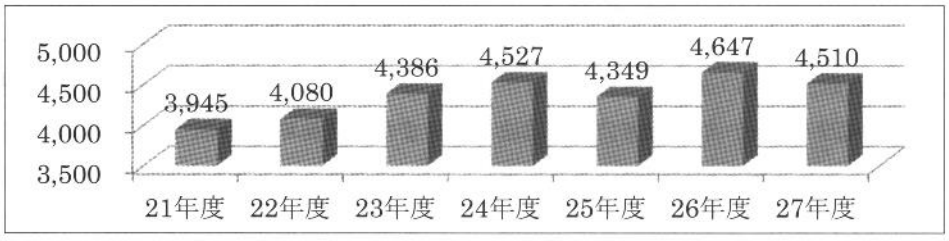


図２　救急搬送件数（件）

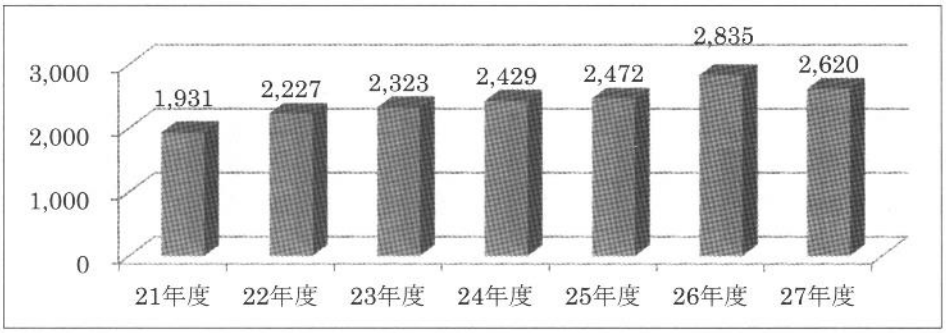
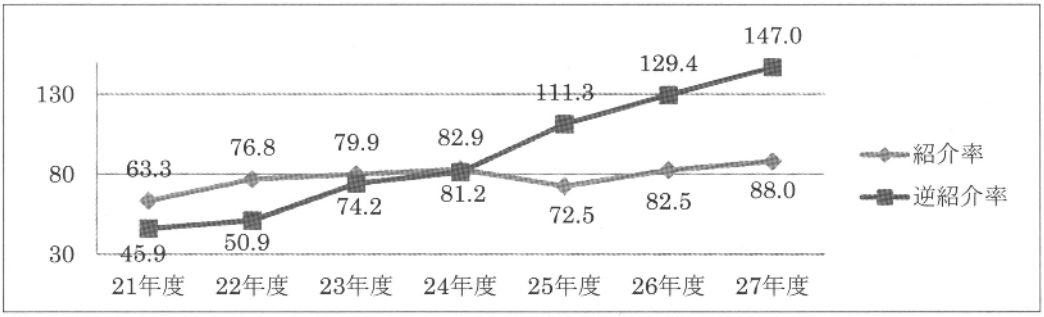


図３　紹介率及び逆紹介率（%）



また、地域医療支援病院の役割として、地域の医療機関からの紹介患者に対する医療提供の推進、開放型病床・大型医療機器等の共同利用を推進し、紹介患者受入の向上に努めております。

(2)　救急医療の実施状況（図 2）

高度救急医療を充実させるため、救急部門に救急指導医・救急専門医・救急認定看護師の配置を行っております。また、平成 26（2014）年 9 月に救急診療棟を増築し、救急診療室の処置・観察ベッドを 4 台から 6 台に増やし、高度救急医療に必要な設備の配置等を行い、受入体制の拡充を図っております。

(3)　他の医療機関との連携の状況（図 3）

地域医療支援病院の役割を果たすために、「かかりつけ医」との役割分担及び連携をし、紹介率・逆紹介率のさらなる向上を図るとともに、紹介患者に最適な医療の提供や医療機器等の共同利用の推進に取り組んでおります。また、医師及び地域医療連携室による開放型登録医への定期的な訪問を行い、地域の医療機能・医療ニーズの把握に努めております。

また、ホームページ・診療情報誌・季刊誌・各科診療案内等により、当院の診療内容や診療実績などを、患者及び地域の医療機関等へ情報発信しております。

さらに、地域の医療従事者に対して、オープンカンファレンス等の研修会を実施するとともに、多職種協働によるチーム医療（脳卒中等への病病連携）を推進し、病院相互の医療の質向上を図っております。

(4)　高度・特殊・先駆的医療の状況（図 4）（図 5）

4 疾病への対応を中心に高度専門医療の充実を図っております。

図４　手術件数（件）

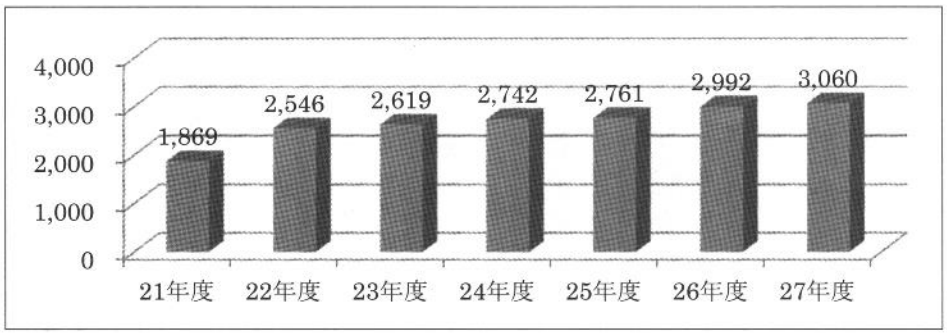


図５　入院及び外来診療単価（円）

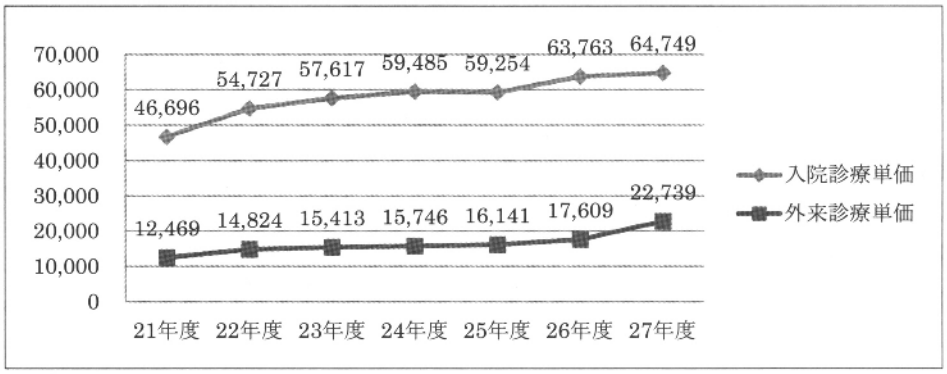
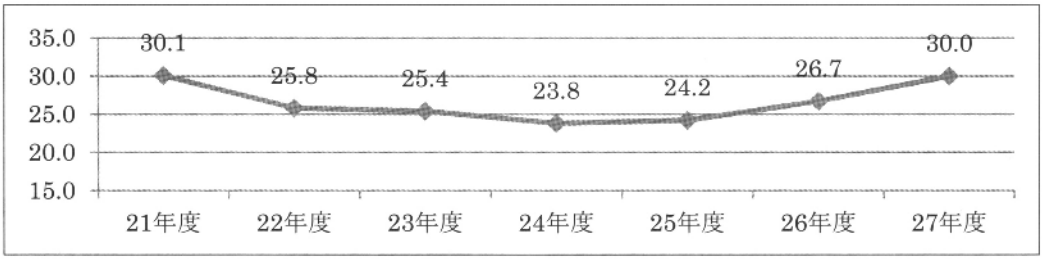


図６　材料費対医業収益費比率（%）



特に、脳血管内治療や経皮的冠動脈形成術、腹部大動脈瘤ステント挿入術等の難易度・専門性の高い手術の件数の増加や平均在院日数の短縮に取り組んだ結果、入院診療単価が上昇しております。また、紹介患者や救急患者の増加により、検査や手術・処置等が必要な患者を多く受入れた結果、外来診療単価も上昇しております。ただし、平成 27（2015）年度は、C 型肝炎に対する治療薬の影響で、大幅な単価上昇になっております。

（5）　材料費抑制への取組み（図 6）

診療材料の選定については、院内委員会でコストパフォーマンスを考慮した検討を行い、診療材料及び薬品の調達に関しては、コンサルタント会社を活用した価格交渉を徹底するとともに、ジェネリック医薬品の使用拡大等を図っております。

さらに、その他の経費については、委託業務の見直しや複数年契約の導入及び施設・設備のアセットマネジメントを推進するとともに、省エネ対策への更なる取組により、維持修理に係る費用の削減を図っております。なお、平成 27（2015）年度は、C 型肝炎に対する高額治療薬の使用が開始されたため、比率が上昇しております。

(6)　保健衛生活動の状況

市立病院としての役割を果たすため、福岡市地域防災計画等に基づく予備電源の定期点検の実施をはじめ、医療機能を維持するための必要物品の備蓄（非常食、ヘルメット、拡声器等）や院内の防災マニュアル等の随時見直しなど、災害発生時の対応準備をしております。また、新型インフルエンザ等感染症の発生に備え、救急診療棟を増築し、第二種感染症病床（4 床）及び講堂に 50 床の簡易ベッドを設置できるよう、酸素・吸引等の医療用設備を整備しております。さらに、突然の大事故や災害を想定した訓練の成果を競う「福岡メディカルラリー」に出場し、救急医療のスキル向上に取り組んでおります。（優勝 3 回：平成 23（2011）・25（2013）・27（2015）年度）

平成 25（2013）年 4 月に九州沖縄各県の主要 8 自治体病院と締結した、「災害時における医療機関相互応援に関する協定」に基づき、平成 28（2016）年 4 月の熊本地震被災地支援として、災害医療班を組織し派遣するとともに、協定被災病院の熊本市民病院に提供する非常食（食料・飲料水）やマット付簡易ベッド・毛布・災害用大型テント・発電機等の救援支援物資の搬送を行っております。（表 2）（表 3）

表２　初動班による救援支援物資搬送【平成28（2016）年４月16日（土）（発災日）】

第１次支援物資 （午前７時30分病院発） 医師　　１名 看護師　２名 事務員　２名	病院車	１台
	患者搬送車	１台
	食料	2,527食
	アルファ米	1,095食
	スープ、補助食品等	306食
	缶詰、保存食等	1,126食
第２次支援物資 （午前９時30分病院発） 検査技師　１名 事務員　　２名	４ｔトラック	１台
	マット付簡易ベッド	20台
	災害用大型テント	１式
	発電機	１式
	ガソリン携行缶	１式
	毛布	50枚
	その他	大型ブルーシート、シーツ オムツ、寝間着　等

表３　災害派遣内訳（４月16日～５月９日）

福岡市民病院	初動班１班（第１・２次救援支援物資搬送）
	医療班10班
	撤収班１班
飯塚市立病院	医療班１班（第５班）
医療班基本構成	医師，看護師，薬剤師，事務員 初期臨床研修医（第６～11班）
派遣期間	原則２泊３日

図７　経常収支及び医業収支比率（%）

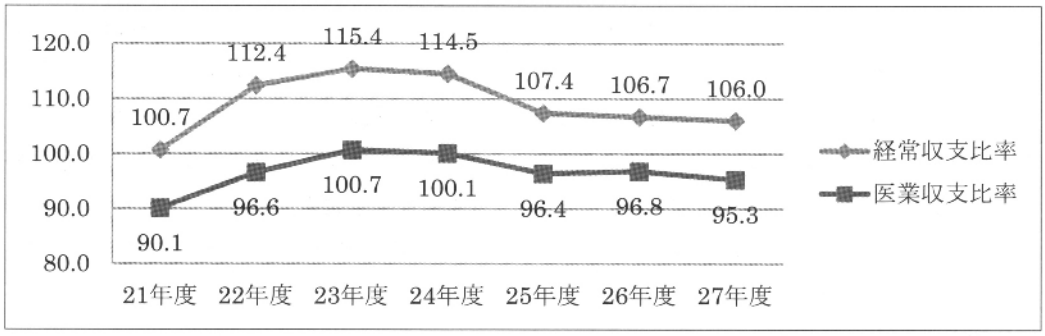
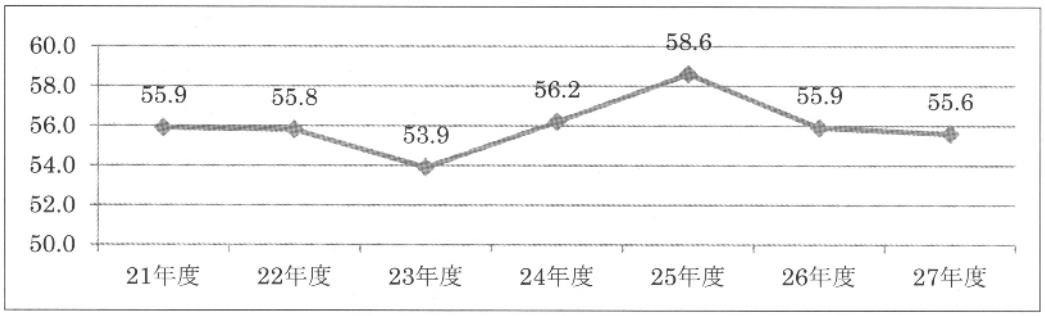


図８　給与費対医業収益比率（%）



(7)　医師確保への取組み

大学医局からの派遣により、確保できておりますが、新たに、地方独立行政法人化により可能となった短時間正規職員の導入や、育児短時間勤務制度の活用により、柔軟な勤務体系が可能となるような取組を行っており、これにより麻酔科医１名、救急医１名を確保することができております。

(8)　看護師確保への取組み

新人研修などの教育体制を充実させる他、認定看護師等資格取得支援制度を活用した積極的な資格取得を奨励し、専門職としての知識・技術の向上を図っております。また、育児短時間勤務制度や部分休業の活用など、ワークライフバランス推進に積極的に取り組み、職員が働きやすく、魅力ある職場づくりに努めております。

4．経営指標の推移

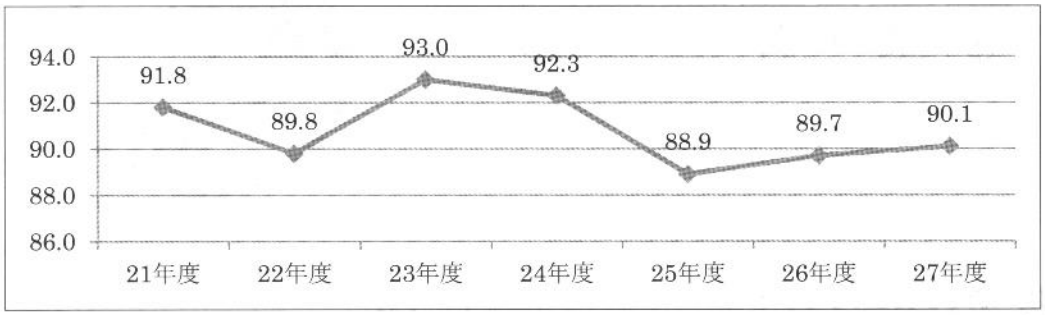
(1)　経常収支比率及び医業収支比率（図 7）

毎月の所属長会議において、病院全体及び部門ごとのモニタリング資料を提示し、病院全体で経営基盤の確立に努めるとともに、診療科毎に院長ヒアリングを年２回実施し、診療内容や経営に関する具体的な目標設定と達成状況の確認を行い、経営管理を徹底させた結果、各年度において目標を達成することができております。

(2)　給与費対医業収益比率（図 8）

円滑な地方独立行政法人移行を成し得るため、福岡市の人事制度を踏襲した制度を導入する一方、給与制度については、職員のモチベーションの維持・向上及び人件費の適正化を図るため、「独立行政法人国立病院機構」

図９　病床利用率（%）



に準拠した制度を導入し、また、有期職員制度を新たに導入し、より効率的・効果的な勤務体制を構築しております。

（3）　病床利用率（図 9）

柔軟な勤務体系の整備等の取組から実現した救急指導医や救急専門医の配置による救急部の増員と施設等の拡充、また、救急科の開設などの体制強化により、救急搬送件数は増加し、入院患者数や手術件数増加に繋げております。

5．最後に

福岡市における病院運営形態は地方公営企業法の「一部適用」から、平成 21（2009）年に「地方独立行政法人」に変更されました。これにより、「職員雇用の自由化」と「内部組織編成の自由化」に加えて、理事長（院長）への大幅な権限移譲により、柔軟でかつ機動性の高い病院経営が確保できました。

都市部の自治体病院の使命は、高度救急や災害・感染症など不採算・特殊部門に係る医療の提供や民間医療機関では限界のある高度専門医療の提供であり、これらを駆使して、地域の医療を支援する中核的な役割を引き続き担っているところであります。

自治体病院が患者及び市民のニーズに迅速かつ公平に対応していくには、経営体としての機動性・弾力性を確保していくことが重要であり、地方独立行政法人化は、病院経営上、即効性のある効果が得られたと考えております。その結果として、入院収益及び外来収益の大幅な増収に加え、医業費用の節減を行い、平成 23（2011）・24（2012）年度においては、医業収支比率で黒字を達成しております。

今後の課題としては、医業収支比率が黒字になったとしても、黒字幅が小さい内は、その純利益は運営費負担金によるところが大きく、独立採算性をいかに確保していくか、また、積立金を確保し、将来の病院施設・設備のリニューアルにも対応できる体力を備えていくことであります。引き続き、収入増・費用削減を図っていく等、将来に備えていくことが不可欠であり、地域医療支援病院として、地域の医療機関等との連携をより一層推進していくことが重要と考えております。

参考文献

1　竹中賢治：地方独立行政法人化による福岡市民病院の経営改革　医学書院、74（9）：648－652, 2015

2　総務省自治財政局準公益企業室：公立病院経営改革事例集平成 28 年 3 月、219－233, 2016