

# 山形県病院事業中期経営計画の取組状況の外部評価結果について

令和元年12月27日  
山形県病院事業局

山形県では、平成27年度から平成32年度の6か年を実施期間とする「山形県病院事業中期経営計画」を策定し、「県民に安心・信頼・高度の医療を提供し、県民医療を守り支える」ことを使命（ミッション）に、「運営基盤を強化し、時代が求める医療ニーズに応える」ことを3年後の姿（ビジョン）として掲げ、医療提供体制の充実と経営の効率化に努めてきました。

平成30年度の取組みについては、「山形県病院事業中期経営計画点検・評価報告書」として取りまとめ、この内容について、さらに専門的な見地及び県民の視点から客観的な評価を行うため、外部評価委員による点検・評価を令和元年10月30日に実施いたしました。

委員からは、医療の質の向上、県民から信頼される病院運営及び経営の健全化の推進などの視点から貴重な御意見や御提言をいただきました。その主なものは下記のとおりです。いただいた御意見や御提言を参考として、今後とも一層の経営の改善に努めるとともに、県民医療を守り支える県立病院の持続可能な経営に向け、計画に掲げる目標の達成に向けて取り組んでまいります。

## 1 外部評価委員

氏名	団体・職名	備考
杉野 誠	山形大学人文社会科学部 准教授	
吉岡 信弥	山形県医師会 常任理事	
和田弥寿子	和田酒造合資会社 役員	
木村 憲洋	高崎健康福祉大学健康福祉学科 准教授	書面による意見
松田美由紀	(株) フィデア情報総研 主事研究員	書面による意見

## 2 主な意見等

委員	内容
杉野委員	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 人口の減少が大きく、特に新庄や河北病院周辺などでは顕著になっている。必然的に患者が減少することは明確で、更には、高齢者の比率が高くなっているという状況で、他の病院や診療所等との患者の取り合いになってしまう。</li><li>○ 先ほどの説明で、「患者数が大幅に減少し、計画の目標を達成してい</li></ul>

	<p>ない」とあったが、人口減少によって患者数が減少することを計画に見込むことができると思われる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 単価の上昇で患者の減少をどのように補っていくのかが非常に大事な視点となってくる。この視点がなければ、今後赤字が拡大していくことが予想される。目標の設定が高いこともあるが、患者数の減少もある程度見込んだ上でサービスを提供していくことが重要ではないか。</li> <li>○ 他の病院との協力関係を築き、患者の紹介・逆紹介を積極的に活用して、患者数の減少を止めることも非常に大事な方法だと思う。</li> <li>○ 方向性としては、1点目は診療報酬制度の範囲内で単価を上げる方向に向かっていくこと。そして、単価の上昇が患者数の減少を補う形に転換していくこと。</li> <li>○ 2点目は、効率化を一層進めていくこと。昨年度は、病床数を適正化していくことがポイントと意見したが、今後も病床数の適正化を考えていく必要がある。平成30年度に病床数を減らしているが、適正だったのか、今後検証していく必要性がある。また、診療科についても地域のニーズに合わせていくことも非常に重要だと考えている。</li> <li>○ 河北病院については、河北町だけに限定すると、少子化が進んで高齢者が多いという状況では、緩和ケアを重点的に行っていくことが非常に大事だと考える。全てのサービスが提供されることは、地域住民の安心にはつながるが、かえって費用を膨らませてしまい、無駄な資源を投入することになってしまうので、見直しは重要なことだと考える。</li> <li>○ 但し、効率化のために費用をカットして、質までもカットしてしまうことには気を付けないといけない。人件費、給与費が医業収益9割を占めている河北病院では、緩和ケアに特化しているという解釈をすれば、経済学的には労働集約的で、薬や機材というよりは、「ケア」で人が対応するため、どうしても人件費はカットできないと言える。そうすると別の資源、別の収入を見込むことが新たに必要となってくる。</li> <li>○ 県民にとって、病院自体はあっても使わない方が幸せであり、病気や災害で怪我した時に駆け込む所なので、安心安全を買っているという新しい視点で、県民に負担増をお願いしていくことも今後必要と考える。</li> <li>○ 各病院の経営状況は非常に難しく、厳しい状況だが、病院の努力だけで改善できる問題ではないという認識の下、今後、県民の理解と負担を考えていく必要がある。</li> </ul>
吉岡委員	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 村山二次保健医療圏で、どこで、どういう医療が必要なのか、誰がやるべきなのか、どの程度の医療をやればいいのか、については現</li> </ul>

	<p>場の医師が一番わかっていると思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 村山には、中央病院と河北病院の2つの県立病院があるが、村山二次保健医療圏で、県立病院がどういう医療をどの程度やればいいのかは、院長先生達が一番良くわかっていると思う。</li> <li>○ 新庄病院は新しくなるが、収支は別として、県立病院として新庄では何をしなくてはいけないのか、どの程度やれるのか、地域の意見を聞かなければならない。</li> <li>○ 村山二次保健医療圏についても、県立病院が何をどの程度やればいいのかを考える必要がある。収支の裏付けがとれるかどうかは、事務方が計算して、「できそうだな」とか、「マイナスだけれどもやらなくてはいけない」など、様々なことがあると思うが、「経営を頑張ろう」、といつも言われたのでは、医療者の気持ちも萎えてしまうのではないかと思う。</li> <li>○ 累積赤字は中央病院が一番大きいと思うが、お金のことをあまり大きく言われると、医療者は気持ちが萎えてしまうので、経営状況を事務方がうまく医師に伝える必要があると思う。</li> <li>○ 私も病院を経営しているのでわかるが、県立病院は、人が少なく高齢者が多いので、精一杯な状況だと思う。まずは村山二次保健医療圏で何をしたらいいか、じっくり考えてみるのが先だと思う。私も天童市にある病院の院長で、中央病院、河北病院は近くなので、一緒に仲間として考えていければと思う。</li> </ul>
和田委員	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 河北病院が危機的状況にあるということは、私達地域住民にとって残念なことであって、河北町だけでなく、周辺の地域の高齢者にとって命に直結した問題だと感じている。</li> <li>○ 9月に回覧として回ってきた、「河北病院の外来診療についてのお知らせ」を見ると、医師の先生方が足りない状況で、中央病院、山形大学医学部、地元の開業医の先生方がいかに協力をして河北病院を支えて行こうとしているかが感じられ、大変ありがたかった。</li> <li>○ 今回配布された資料の中で、河北病院の取り組みを見ると、リハビリ件数が前年と比べ1.3倍に増加しており素晴らしいと思った。昨年河北病院を視察した際に、一人ひとりの患者に向き合い、つきっきりで懸命にスタッフの方がリハビリを行っていた。リハビリは、薬を処方して終わりではなく、一人の患者に掛かる時間は物凄く長いだろうと思う。患者が減っている状況でリハビリ件数が増えていることは、非常に評価できると感じた。</li> <li>○ 西村山地区の人口は年々減少しており、患者を増やすということは、現実的に難しい問題。</li> <li>○ 病気ではなくても病院に行ってみようと思うのはどういう時かと思ひ娘に聞くと、病院は待ち時間が長いから、待ち時間に図書館や宿題をする場所があったり、小さい子どもの遊べる場所があれば、待</li> </ul>

	<p>っていられると話してくれた。年上の方々に聞くと、病院で待っている間に、買い物やお茶を飲むところがあればいいとの意見もあるので、地域の方が、具合が悪くなくても病院に行ってみようと思うような場所があれば、病院がより身近な場所になるのではないかと思う。</p> <p>○ 私の酒蔵に来る高齢者の方からも「河北病院の緩和ケアはすごい良いらしいよ」、「相談に行くと、在宅ケアの相談に乗ってくれるらしいよ」との話を聞く。子ども達が学校からいただいている資料には、河北イタリア野菜を使った病院食や、病院内に絵や書が飾られているなど、病院に関するものがある。地元の色々な場面で河北病院の評判が話題になることもあり、小さい子どもも高齢者の方も河北病院を大切にしている。</p> <p>○ 河北町は小さい町ではあるが、今も昔も医療従事者が多く、河北病院は山形県で初めての県立病院になったと聞いて私達も育ってきた。今も河北病院より高い建物は町内になく、河北町のシンボルとなっている。病院があるということが高齢者の支えにもなっているので、大変なことは重々承知しているが、何とか存続のために、皆さんのお力をお貸しいただければと願っている。</p>
以下、書面による意見	
木村委員	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 昨年同様に河北病院の目標値が高すぎるため実態に合わせた目標値を策定する必要がある。</li> <li>2 河北病院と県立中央病院との高度医療に対する役割分担を考えることにより、地域における病院のあり方を検討する必要がある。</li> <li>3 令和1年9月26日に発表された再検証要請対象医療機関リストに河北病院が挙げられているように、寒河江市立病院や朝日町立病院、北村山公立病院、天童市立病院との「類似かつ近接」している医療機能を整理し、統合などを含めた医療に関する再編をしていくことを早急に考えるべきである。</li> </ol>
松田委員	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 「質の高い医療の提供」に関して <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 過去の満足度調査に比べて、それぞれの病院で、満足度が高くなっているのでは、評価できると思う。</li> <li>(2) 中央病院では、救急車の応需困難率が9.5%と目標を達成しており、救急の対応に力を入れていただいているのは、県民にとっての安心につながると思う。</li> <li>(3) 河北病院で、在宅への体制作りを見据えている点は、高齢社会の中で特に重要な取り組みかと思うので、県立病院の役割だと思ふ。</li> </ol> </li> <li>2 「人材の確保と育成」に関して <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 医師の確保に関して、中央病院で、研修医等を積極的に受け入れており、初期研修医は25年度以降(平成29年度を除く)フ</li> </ol> </li> </ol>

	<p>ルマッチとのことは、すばらしいと思う。</p> <p>一方で、各病院の取組み（概要案の4各県立病院における取組み）を見ると、「人材の確保と育成」では、中央病院の未達成が目立つように感じられるので、まだまだ人材確保の面では力を入れなければならない、ということなのか。</p> <p>(2) 人材確保については、こころの医療センターでリクルートサイトの随時更新を行っているとのことで、取組みとして実績が上がっているのであれば、他病院でも取り入れたらよいのではないか。</p> <p>(3) 河北病院で、勤務医減少とのことであり、外来、入院ともに患者を受け入れるキャパシティーはどうなのだろうか心配に思う。また、キャパシティーがないのに、患者数を増やそうという目標では、目標達成への動きは鈍くなってしまうと思う。</p> <p>3 「医療連携・機能分担の推進」に関して</p> <p>(1) 医療連携については、逆紹介率と紹介率が、中央病院でのみ達成となっており、新庄病院（紹介率が未達成）や河北病院（どちらも未達成）も連携している印象を持っているのだが、まだまだ連携の余地があるということだろうか。</p> <p>4 「経営の改善」に関して</p> <p>(1) それぞれの病院で、患者を受け入れるキャパシティーに余裕がないのなら、収益確保のために、患者数を増やそうという目標の達成は難しくなるのではないか。</p> <p>(2) 中央病院の取組みの中で、リハビリ件数が増加しており、目標を大幅に達成して努力されているが、患者1人に介入できる時間は減少している、となっている。リハビリ件数の目標に限ったことではないが、目標と、医療の充実面で調和がとれるようになればと思う。</p>
--	---

(以 上)