

# 和泉市立病院 新改革プラン

(平成 28～令和 4 年度)



※新病院イメージ図（平成 30 年 4 月開院予定）

平成 29 年 3 月  
(令和 4 年 3 月改訂)  
和 泉 市

## 【目 次】

はじめに .....	1
<b>I. 公立病院改革プランの経過</b>	
1. 経営健全化実施計画（公立病院改革プラン）の策定 .....	2
2. 当院のこれまでの取り組みと成果 .....	2
(1) 指定管理者制度への移行	
(2) 泉州二次医療圏域における当院の現状	
(3) 経営状況等の改善	
(4) 新病院の建設	
<b>II. 新公立病院改革プランにおける取り組み</b>	
1. 新改革プランの4つの視点 .....	6
(1) 医療水準向上の取り組みによる経営健全化	
(2) 再編・ネットワーク化	
(3) 経営形態の見直し	
(4) 地域医療構想を踏まえた役割の明確化	
2. 数値目標の設定 .....	11
3. 新改革プラン実施状況の点検、評価、公表 .....	11
○別紙1 収支計画書（指定管理者） .....	12
○別紙2 収支計画書（病院事業会計） .....	13

## はじめに

公立病院は、医師不足等のために、その多くが経営不振に陥っていたことから、国は、平成 19 年に「公立病院改革ガイドライン」を策定し、病院を設置する自治体に対して、「公立病院改革プラン」を策定し、3 つの視点（経営の効率化、再編・ネットワーク化、経営形態の見直し）からの経営改革の実施を要請した。

これを受けた各自治体の取組によって、一定の成果は上がったものの、依然として医師不足等の厳しい環境が続く中、多額の一般会計繰入金を受けても損益黒字の病院が半数に満たないなど、持続可能な経営を確保している病院は限定的であったことから、国は、平成 27 年に「新公立病院改革ガイドライン」を策定し、再度すべての病院設置自治体に、「新公立病院改革プラン」（以下「新改革プラン」という。）を策定するよう要請した。

この新改革プランでは、前回の 3 つの視点に加え、新たに「地域医療構想を踏まえた役割の明確化」が追加されている。これは、いわゆる 2025 年問題（団塊の世代が 75 歳以上になり、医療費・介護費の増大が懸念されている）を踏まえ、今後の人口減少や高齢化の進展による変化に対応できるよう、地域の実情に応じた当該病院の将来の病床機能のあり方や、地域包括ケアシステム構築に向けて果たすべき役割を示すことを求めるものである。

和泉市立病院（以下「当院」という。）は、他の公立病院と同様、医師不足等から、平成 18 年に救急告示を取り下げて以降、急激に経営が悪化し、平成 20 年度には「和泉市立病院経営健全化実施計画（公立病院改革プラン）」を策定したが、慢性的な赤字体質、救急医療の再開、施設の老朽化といった重い課題を解決できる見通しが立たず、赤字補てん等のために一般会計から多額の補助金を投入せざるを得なくなった。

市全体の財政運営への多大な影響を危惧した本市は、「和泉市立病院あり方検討委員会」の答申を踏まえ、病院再生に向けた改革を断行することとし、平成 26 年 4 月に市立病院の公設民営化（指定管理者制度への移行）に踏み切った。その道程には多くの課題があったが、市・市議会一丸となって克服したことにより、今日の救急医療の再開や一般会計からの赤字補てん補助金の解消、さらには、かつて実現困難とされた新病院建設事業にも着手できた。

当院は、公設民営による経営に移行したことにより、前回の改革プランの目標は達成したが、今回策定した新改革プランの 4 つの視点の達成に向け、新たな気持ちで最善を尽くすことはもとより、公設民営化の主眼であった 365 日 24 時間救急体制の早期実現をはじめ、さらに安全で質の高い医療を目指しつつ、今以上に市民・患者に信頼され、愛される病院となるよう、歩みを止めずに病院改革に取り組んでいくものである。

## I. 公立病院改革プランの経過

### 1. 経営健全化実施計画（公立病院改革プラン）の策定

当院は、昭和 38 年に病床数 60 床の「公立和泉病院分院」（泉大津市・和泉市病院組合）として開院した。その後、昭和 47 年に、設置主体を組合から市に変更し、「和泉市立病院」として発足して以後、診療機能の充実を図るため、中央館の増築や、診療科の拡充、救急医療の実施などに取り組み、地域医療の中核を担ってきた。

しかし近年、当院においても、他の公立病院と同様、臨床研修医制度の改正による医師不足等によって経営状況が急激に悪化し、平成 19 年度には経常損失約 16 億円、不良債務（資金不足）約 20 億円を計上する経営危機に陥った。

このような中、平成 21 年 3 月に策定された「和泉市立病院 経営健全化実施計画（公立病院改革プラン）」は、平成 20 年度から平成 27 年までを計画期間とし、平成 25 年度における経常収支の黒字化、平成 27 年度における不良債務の解消を目標に、がんセンターの開設等による収益増や、職員数の削減等による経費節減に取り組むという内容であった。

### 2. 当院のこれまでの取り組みと成果

#### （1）指定管理者制度への移行

その後、「和泉市立病院経営健全化実施計画（公立病院改革プラン）」に基づく経営改善が進められたが、「救急医療の再開」、「慢性的な赤字体質」、「施設の老朽化」という病院運営の根幹とも言える 3 つの課題については解決の目途が立たなかった。

このことから、市は、医療や経営等の専門家である外部委員からなる「和泉市立病院あり方検討委員会」を組織し、その答申を踏まえて、当院を公設民営化（指定管理者制度の導入）することとし、事業者を公募のうえ、平成 26 年 4 月から医療法人徳洲会による運営を開始した。

#### （2）泉州二次医療圏における当院の現状

当院は現在、急性期病院として、泉州二次医療圏の地域医療の向上に貢献している。当院の主な特長は、以下のとおりである。

##### ① がん診療

大阪府がん診療拠点病院として主に泉州地域の患者を受け入れ、肺がん、消化器がん、乳がん、婦人科がん等に対し、外科治療、放射線治療、化学療法を実施している。また、緩和ケア病棟（22 床）は常時満床に近い患者数を受け入れている。

##### ② 救急医療

平成 27 年 6 月から救急患者の受け入れを再開し、現在は週 5 日体制となっている。早期の全面再開を目指している。

## ○ 救急患者の受入時間

(平成 29 年 3 月 1 日現在)

		内科、外科系	小児科（輪番制）
救急 実 施 日	日	9:00 ~ 17:00	
	月	9:00 ~ 翌 8:00	
	火		17:15 ~ 翌 6:00 (祝日の場合 23:00~翌 6:00)
	水	9:00 ~ 翌 8:00	
	木	9:00 ~ 翌 8:00	
	金		
	土	9:00 ~ 17:00	23:00 ~ 翌 6:00 (第 2, 4, 5 週)

## ③ その他の診療科

各診療科においても、重要な役割を担っている。

- ・整 形 外 科… 人工関節手術で多数の紹介患者を受入れ
- ・肝 臓 内 科… 専門医を確保しウイルス性肝炎患者を受入れ
- ・呼吸器内科… 専門医を確保し紹介患者を受入れ
- ・小 児 科… 泉州地域では希少な発達障害の患者を受入れ

## (3) 経営状況等の改善

### ① 患者数

平成 26 年度は、指定管理者制度への移行の初年度であり、医療スタッフの退職等による一時的な落ち込みがあったが、救急医療の再開等により、患者数は順調に回復してきている。

## ○ 1 日あたり患者数等の推移

	公設公営	公設民営（指定管理者制度）		
	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度 (4 月～1 月)
1 日あたり入院患者数(人)	191.2	165.7	201.1	215.0
病床利用率※ (%)	62.3	54.0	65.5	70.0
1 日あたり外来患者数(人)	545.8	483.3	507.6	543.3

※許可病床 307 床にて算出

### ② 救急患者数

#### ②-1 救急患者の受入れ

平成 27 年 6 月から救急患者の受入れを再開し、患者数は大きく増加している。

○ 救急患者数の推移

(単位：人)

		公設公営	公設民営（指定管理者制度）		
		平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度 (4 月～1 月)
救急患者数		3, 835	4, 756	7, 326	8, 471
うち救急搬送者	小児科	394	432	402	341
	内科系・外科系	409	401	834	1, 246
	合 計	803	833	1, 236	1, 587

②-2 市内救急搬送患者の受入れ

救急告示取下げ以降、市内の救急搬送は、市内の民間病院や市外の病院に依存していたが、救急患者受入れの再開に伴い、受入件数は大きく増加している。

○ 救急搬送件数の推移

※( )内は構成比 (単位：件、%)

	公設公営	公設民営（指定管理者）		
	平成 25 年	平成 26 年	平成 27 年	平成 28 年
和泉市立病院	455 ( 5. 8)	441 ( 5. 5)	674 ( 8. 5)	1, 222 (14. 9)
市内他病院	4, 338 (56. 0)	4, 437 (54. 9)	3, 946 (49. 7)	3, 642 (44. 3)
市外病院	2, 960 (38. 2)	3, 204 (39. 6)	3, 317 (41. 8)	3, 359 (40. 8)
合 計	7, 753 (100. 0)	8, 082 (100. 0)	7, 937 (100. 0)	8, 223 (100. 0)

※和泉市消防本部 医療機関別搬送件数より

③ 経常収支の状況

平成 25 年度は、患者数の減少等により大幅な経常赤字となったが、公設民営化後、指定管理者が、民間のノウハウを活かした経営改善に取り組んだ結果、経常収支の改善が進んでいる。

○ 経常収支の推移

(単位：百万円)

	公設公営	公設民営（指定管理者制度）		
	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度 (見込み)
経常収入	5, 861	5, 009	5, 844	6, 153
経常支出	7, 975	5, 344	6, 051	6, 069
経常収支	▲2, 114	▲335	▲207	24

#### (4) 新病院の建設

現病院施設は、平成 16 年に増築された南館を除き、建築後 50 年を超える北館をはじめとして、老朽化が進んでいる。また、施設の一部は「官庁施設の総合耐震計画基準」が求める耐震基準を満たしていないことから、早期の建替えが必要であったが、病院の経営及び市の財政状況は厳しく、建替えは非常に困難であった。

しかし、先述の「和泉市立病院あり方検討委員会」からの答申を踏まえ、指定管理者制度を導入したことによって、民間のノウハウ活用による建設費用の抑制が見込まれたほか、指定管理者との間で、建設費用を折半することが合意できたことから、市は、新病院の建設に着手することとした。

現在建設中の新病院は、免震構造を採用するなど、東南海地震をはじめとする災害に強い病院を目指し、平成 30 年 4 月に開院の予定である。

- 新病院の病床数：307 床      内訳）高度急性期病床（HCU）8 床  
急性期病床 275 床  
回復期病床（緩和ケア病床）24 床

## Ⅱ. 新公立病院改革プランにおける取組み

### 1. 新改革プランの4つの視点

「はじめに」に記載したとおり、新改革プランでは、前回の取組み項目（①経営の効率化、②再編・ネットワーク化、③経営形態の見直し）に加え、新たに「④地域医療構想を踏まえた役割の明確化」として、人口減少や少子高齢化の進展による医療需要の変化等に対応できるよう、地域の実情に応じた将来の医療機能の病床数を示すこととされている。

地域医療構想は、「地域における医療及び介護の総合的な確保の促進に関する法律」（医療介護総合確保推進法）に基づき、国が都道府県に対して策定を要請したもので、令和7年時点の医療需要・必要病床数を推計し、目指すべき医療提供体制を明確にした構想を、医療圏ごとに策定するものである。

当院では、新病院開設許可を得るにあたり、当時策定途中であった「地域医療構想」との整合が求められたことから、地域医療構想に沿った病床機能の転換を行うため、大阪府と協議を重ね、新病院建設の開設許可を得たところである。

また、医療と介護の連携推進に関しては、医療・介護、介護予防、生活支援が一体的に提供される地域包括ケアシステムの構築の取組みに積極的に参画していくものである。

これら4つの各取組み項目について、設置者である市と、管理運営を行う指定管理者の双方が互いに協力しながら、次のような取組みを進めるものとする。

#### （1）医療水準向上の取組みによる経営健全化

当院では、平成26年度に経営形態を変更しているが、新ガイドラインにおいては、既に経営形態の見直しに取り組んだ病院についても、現在の取組み状況や成果を検証するとともに、更なる見直しの必要性について検討することが求められている。

したがって、当院では下記の取組みにより医療水準を高め、更なる患者獲得に努めることで、経営黒字化を達成し、持続可能な運営の確保を目指していく。

※ 数値目標については、「2. 数値目標の設定」に後掲。

※ 計画対象期間中の各年度の収支計画等は、別紙1及び別紙2のとおり。



## ○ 医療水準向上の主な取組み（予定）

取組み項目	平成 30 年度（新病院開院時）
① 救急・急性期医療	<ul style="list-style-type: none"> <li>・救急科を設置し、救急患者の全日受入れ体制を構築</li> <li>・中核となる脳神経外科、循環器・消化器・呼吸器内科等の充実</li> </ul>
② がん医療	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高精度放射線治療システム（トモセラピー）の整備</li> <li>・外来化学療法室、緩和ケア病棟の充実</li> <li>・がん医療に関わる診療科でのがん診療機能の整備</li> </ul>
③ 小児医療	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小児専用病棟の充実</li> </ul>
④ その他の医療機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内分泌代謝糖尿病内科の新設</li> <li>・神経内科の設置及び救急医療での脳神経外科との連携</li> <li>・人工透析患者対応の検討</li> </ul>

### （２）再編・ネットワーク化

平成 20 年 5 月に、当院が婦人科、泉大津市立病院が産科を担当する産婦人科の機能分担協定を締結しているほかは、現時点では、他の病院との機能分担等は想定していない。

今後は、本医療圏の医療需要に鑑み、市域の療養型病院や介護施設等との連携に努めつつ、引き続き、当院の医療機能を補完すべく、高度急性期医療を実施している協力・支援病院である岸和田徳洲会病院（三次救急医療機関）との連携強化を図っていく。

### （３）経営形態の見直し

当院は、平成 26 年 4 月から指定管理者制度へ移行しており、現在、指定管理者のノウハウを活かしながら、健全経営に向けた取組みを行っている。その結果、救急医療の再開、市からの赤字補てん補助金の解消、新病院建設事業の着手などが実現している。

引き続き、外部有識者による運営状況の点検、評価を継続し、更なる見直しが必要な場合は適宜対応していく。

### （４）地域医療構想を踏まえた役割の明確化

当院の課題である救急医療の拡充を目指しながら、泉州二次医療圏に不足している病床機能（高度急性期、回復期）の整備を行うとともに、市において進められている地域包括ケアシステム構築の取組みに参画していくものとする。

#### ① 大阪府地域医療構想

大阪府地域医療構想は、今後さらに医療・介護の需要が増大する見込みの中、医療や介護に関する他の計画との整合性を図りながら、地域において効果的かつ効率的な医療提供体制を構築することを目的として、平成 28 年 3 月に策定された。

その中で、医療面においては、地域の需要に応じた適切な医療を提供するために、病床機能の分化と連携の推進に取り組むことが明記された。

また、医療圏ごとに、高度急性期、急性期、回復期（回復リハ、緩和ケア、地域包括ケア）、慢性期の各病床の令和 7 年の必要見込数が示されており、これを基に、各地域において必要な検討、協議を行い、構想の実現に取り組むこととされている。

## ② 泉州二次医療圏の状況

当院は、泉州二次医療圏に属する。本市の平成 22 年の高齢化率は、泉州地域において最も低いですが、平成 22 年から令和 7 年の高齢化率の上昇率は、阪南市、熊取町に次いで大きいと推計されており、今後一層の医療需要の増加が見込まれる。

現在、本地域は 76 病院（14,785 床）、675 の診療所、450 の歯科診療所を有しているが、他の圏域との比較では、公立病院が多く（76 病院中 7 病院）、精神病床が多いという特徴がある。

また、府の推計では、平成 26 年度の病床機能報告制度の病床数と、令和 7 年の必要病床数（推計）を比較すると、高度急性期機能は 381 床不足、急性期機能は 829 床過剰、回復期機能は 1,688 床不足という結果となっている。

○ 泉州各市町の病床数等の状況

	人口 (人)	高齢化率 (%)		病院 数	病 床 数 (床)						一 般 診 療 所	歯 科 診 療 所
		平成 22 年度	令和 7 年度 推計		一 般	療 養	精 神	結 核	感 染 症			
和泉市	185,650	19.4	27.2	14	3,037	1,279	793	965	0	0	116	92
泉大津市	76,137	19.9	26.4	4	429	321	108	0	0	0	68	48
高石市	57,746	22.6	29.3	5	1,093	173	184	736	0	0	52	35
岸和田市	196,586	22.1	27.9	17	3,268	1,259	1,029	980	0	0	147	106
貝塚市	89,735	21.6	27.0	9	2,460	354	217	1,889	0	0	60	35
泉佐野市	99,447	21.6	26.6	12	1,561	705	504	342	0	10	88	49
泉南市	62,974	22.6	29.0	7	1,173	248	343	582	0	0	36	22
阪南市	55,318	22.5	32.9	3	386	250	136	0	0	0	40	28
忠岡町	17,603	23.4	27.9	1	47	0	47	0	0	0	14	10
熊取町	44,758	20.3	29.7	2	990	148	202	640	0	0	36	16
田尻町	8,522	21.5	23.3	1	40	40	0	0	0	0	9	5
岬町	16,268	30.6	39.0	1	301	0	301	0	0	0	9	4
合計	910,744	21.4	28.1	76	14,785	4,777	3,864	6,134	0	10	675	450

出典 人口：大阪府統計課（平成 26 年 10 月 1 日現在）

H37 高齢化率：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

病院・病床数：平成 27 年 3 月 31 日現在 大阪府健康医療部資料

○ 平成 26 年度の病床数と令和 7 年必要病床数の比較

(単位：床)

年度（年）	高度 急性期	急性期	回復期	慢性期	無回答	合計
病床機能報告数(26 年度) a	612	3,647	935	3,409	39	8,642
必要病床数 (37 年) b	993	2,818	2,623	2,523		8,957
差 引 c(a-b)	▲381	+829	▲1,688	+886		

出典 大阪府地域医療構想

- (注) 1. 平成 26 年度の病床機能報告は、他の医療機関の報告状況や地域医療構想及び同構想の病床の必要量（必要病床数）等の情報を踏まえていないことから、個別医療機関間、二次医療圏等の地域間、病床の機能区分等の比較の際は注意が必要。（厚生労働省地域医療構想策定ガイドライン）
2. 病床機能報告制度は、大阪府全体で約 6,000 床（本構想地域では約 520 床）が未報告または無回答となっている。

### ③ 当院の果たすべき役割

#### ③-1 大阪府地域医療構想を踏まえた果たすべき役割

##### ・ 高度急性期病床（HCU）8 床、急性期病床 275 床を整備

現在、市内救急搬送の約 4 割が市外搬送となっている。新病院では、市民からの信頼を高めるため、高度急性期病床（HCU）8 床を整備し、救急科を設置することで、救急受入体制を充実させ、市外への搬送を最小化することを目標とする。

また、急性期病床 275 床のうち腫瘍内科を 42 床、小児科を 23 床とすることで、需要の高いがん医療を充実させ、政策的医療として重要な小児医療専用病棟を引き続き設置する。

##### ・ 回復期病床（緩和ケア病床）24 床を整備

新病院においては、がんの症状に付随する痛み、倦怠感等の身体的な症状を緩和し、患者やその家族が「自分らしく」過ごせるよう療養環境の充実を目指し、緩和ケア病床を 22 床から 24 床に増床する。

#### ③-2 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割

本市では、平成 19 年度から 20 年度にかけて大阪府「地域包括ケア体制整備モデル事業」を受託し、他職種連携研修会等を実施してきた。

また、平成 25 年度には「和泉市市民を中心とした医療と介護の連携推進条例」を施行しており、これに基づき、「和泉市医療と介護の連携推進審議会」及びその専門部会が設置されている。

これらの組織に、当院の院長をはじめ病院職員が参画し、看護師とケアマネジャーとの協働による退院支援を検討するなど、在宅医療と介護を一体として提供できる体制の構築推進に寄与していく。

#### ③-3 一般会計負担の考え方（繰出基準の概要）

- ・ 救急医療の確保に要する経費及び小児医療に要する経費（指定管理者に交付する政策医療交付金）

※ 当該年度の普通交付税の算定で定められる 1 病床あたりの単価に病床数を乗じた額を上限とする。

- ・ 病院の建設改良に要する経費（建設改良費、企業債元利償還金）の 1/2（ただし、平成 14 年度までに着手した事業の企業債元利償還金は 2/3）

#### ③-4 医療機能等の指標に係る数値目標

救急受入体制を充実させ、救急搬送受入率を高めることで、市民、地域医療機関に信頼される病院づくりに取り組んでいく。また、その他の診療科についても充実に努め、病床利用率を向上させること等により、経営の安定化に努めていくものとする。 ※ 数値目標は、「2. 数値目標の設定」に後掲。

#### ③-5 市民の理解

当院の医療機能として、新病院開院時には、急性期医療を主軸に、高度急性期医療（救急医療）、回復期医療（がん医療）に注力していくことを、市ホームページや院内掲示等により市民等に周知していく。

## 2. 数値目標の設定

(令和元年度、令和2年度は見直し後、令和3年度は年次更新による数値目標)

### ○ 入院患者数等

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
1日あたり患者数(人)	217	241	270	292	292	292	292
病床利用率(%)	70.7	78.5	87.9	95.0	95.0	95.0	95.0
診療単価(円)	49,000	48,934	51,500	59,961	61,925	72,200	73,000

### ○ 外来患者数等

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
1日あたり患者数(人)	547	547	549	890	925	968	970
診療単価(円)	14,000	14,585	14,600	16,500	16,800	21,600	23,000

### ○ 救急患者数等

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
救急患者受入数(人)	7,600	8,400	10,050	16,500	17,000	11,000	11,000
市内救急搬送受入率 (A) ÷ (B) × 100 (%)	14.7	21.8	43.5	28.9	30.0	28.0	28.0
市内救急搬送 受入数(人) (A)	1,222	1,830	3,700	2,600	2,760	2,100	2,240
和泉市消防本部 搬送者数(人) (B)	8,300	8,400	8,500	9,000	9,200	7,500	8,000

### ○ 経常収支比率

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
経常収支比率(%)	101.4	101.6	103.0	105.7	105.0	108.8	109.0

## 3. 新改革プラン実施状況の点検、評価、公表

新改革プラン実施状況の点検、評価、公表については、外部有識者で組織する「和泉市立病院経営評価委員会」を定期的開催し、指定管理者による運営状況とあわせて、新改革プランの進捗状況について点検、評価し、その結果については、速やかに市民に公表していく。