

## 【本社教育講演】

## 平成16年度事業運営の実施方策について

本社医療事業部経営指導課長

福原真也先生

## 1. 医療をとりまく環境

我が国の医療制度は、戦後、国民皆保険制度の実現をはじめ、飛躍的な進歩を遂げ、世界保健機構（WHO）が発表した「2000年版世界保健報告（The World Health Report 2000）」においても、保健医療システムを総合的に評価して世界第1位とされるまでに至った。一方、少子高齢化の進展、医療技術の進歩、国民の意識の変化などに適切に対応するための医療提供体制の改革が求められているところである。

また、平成15年度当初に厚生省から①患者の視点の重視②質が高く効率的な医療の提供③医療基盤整備の3つの視点（カルテ開示指針の策定）、病院機能分化（一般病床、療養病床の届け出）、医師の臨床研修の必修化（臨床研修指定病院の届け出）、医療のIT化の推進（電子カルテ、レセプト電算処理システムの普及促進）などが具体的に進められてきたところであり、併せて健康保険法の改正による患者負担額の増額などが行われてきた。平成16年度は、平成15年度に具体化された事業はもとより、地域医療や感染症対策等の医療基盤の整備、医療安全の強化、医療経営の近代化や効率化など、さらに広範に具体的な進展が見込まれ、医療における規制緩和も着実に進むものと思われる。

一方、これらの事業を支える診療報酬は、国の財政構造改革や低迷する経済環境を反映して、平成14年に引き続き1%のマイナス改定がなされたところであるが、徹底したコスト管理及び効率的な病院運営を行っていかなければ、病院機能を維持し、良質の医療サービスの提供を確保できないといった、今までにない非常に厳しい経営環境となっている。

さらに、国立病院が独立行政法人となり、自治体病院を始めとした公的病院のあり方が見直されているなど、公的病院の機能分担や役割の見直しは、今後もさらに活発に議論され、それぞれが特徴ある活動を求められると見込まれる。

このような環境から、赤十字病院の運営は極めて難しい局面を迎えることになるため、急速に進む各種の医療制度改革等に注視し、こうした動きに迅速かつ適確に対応していかなければならない。

## 2. 赤十字病院の経営状況

平成15年度医療施設特別会計の決算においては、50施設で148億円の余剰を、40施設で129億円の欠損を計上し、全体として収支差引額は19億円の余剰を計上した。平成14年度は、診療報酬マイナス改定の影響を受け9期ぶりの赤字決算となったが、平成15年度は、各病院における医療収益の確保及び支出の削減努力により、医療施設特別会計全体では黒字決算となった。

しかしながら、今後も、収益の大きな伸びを期待できない極めて厳しい経営環境にあって、医療制度改革の動向を見据えて、地域における各病院の特色の発揮と医療機能連携の推進に努め、提供する医療とその収益の内容に見合う適正な病床の構成、費用の配分を行うなど、効率的な経営体制を構築することが重要な課題である。

平成16年度予算に関しては、診療報酬改定が前回に続き1.0%のマイナス改定（診療報酬本体±0%、薬価等-1.0%）であることから、診療報酬での収入の伸びが期待できない状況にあり、また、退職給付会計制度の導入により退職給付債務にかかる費用の増大が見込まれ、経営状況は益々厳しいものになっていくところである。

こうした厳しい病院経営環境下にあっては、医療制度改革の動向を適格に見据えたうえで、赤十字病院並びに公的医療機関としての特色の発揮と地域医療連携をさらに推進し、これに基づく収益の確保、徹底した費用の削減を図り、効率的な運営を実施することが一層重要となる。

### 3. 事業運営の基本方針

医療制度の抜本的改革が急速に進められ、また一方で公的病院のあり方が厳しく問われる中で、これからの赤十字病院はその特色である国内外の医療救済活動、質の高い救急医療、へき地医療などの不採算部門にも積極的に取り組み、公的病院としての役割を十分に発揮していくことが益々重要になる。

また、平成15年度に開催した赤十字病院のあり方検討会の結果を踏まえ、赤十字病院のあり方の基本方針を策定し、各赤十字病院の今後の方向性について具体的に検討する。さらに、今後の医療機関の運営は収入の伸びが期待できず支出の抑制方向の確立が大きな焦点となってくるため、全国91のグループ病院としての連携強化を図り、人的資源や機能を最大限発揮した事業を一層推進することとする。

については、一層厳しくなる赤十字病院の運営を円滑に進めるため、医業管理調査委員会等に方針を諮りながら、これまでも増して日本赤十字社全体の連携強化を十分に図りながら事業運営を進めていくこととする。

なお、本年度において医療事業において取り組むべき主な運営方策は次のとおりである。

#### （1）各赤十字病院の今後の方向性の検討と特色を発揮した事業の強化

平成15年度には、学識経験者等の参加を得て設置した「赤十字病院のあり方検討会」において、①赤十字病院の果たすべき役割②国内外の救済活動、地域医療等について赤十字病院が取り組むべき課題③独立採算制の定義と今後の財務運営のあり方④赤十字病院の今後の方向性について検討し、併せて組織体制等についても検討していくこととする。

また、同報告書にあるように、国際赤十字の一員として、また、公的病院として、他の医療機関にはない赤十字らしい事業を行うため、国内外の医療救済活動の積極的実施はもとより、ホームヘルパーの養成や在宅介護の支援をはじめ、他の赤十字事業との連携を強化した特色ある事業の展開を進める。

#### （2）国内外の医療救済活動の拡充

国内外における医療救済活動は、赤十字が行う大きな特色の一つである。なかでも国際医療救済においては、世界の赤十字の中でも多くの病院を持つ日本赤十字社としての特徴を生かし、現在4か所に設置している国際医療救済拠点病院を中心として、赤十字病院全体の協力のもと、さらなる派遣要員の確保と育成強化並びにERU等関係機材の整備など推進体制の充実を図ることとする。

また、国内における医療救済活動については、大規模・広域災害も視野に入れ、行政

との役割分担を明らかにするとともに、日本赤十字社の独自活動の充実に努め、災害発生時には地域のリーダー的役割を担う災害拠点病院としての機能が発揮できるよう体制整備を促進する。

### (3) 医療の安全管理体制の強化

医療事故が相次いで報道され社会問題となっている中で、医療の安全と信頼を高めるためには、事故事例を分析・検討し、その改善策等を適切に活用することにより、医療事故の防止を図ることが求められている。

本社においても、医療安全対策委員会等の委員会を柱として、より一層の医療安全の推進を図るため、各赤十字医療施設からインシデント及びアクシデント事例の収集・分析を行い、事故防止対策等を還元することにより、赤十字医療施設全体で医療事故に関する情報の共有化を図り、引き続き医療事故の防止に努めることとする。

また、各赤十字医療施設が行っている医療の安全に対する取り組みを共有することを目的として、病院規模毎にリスクマネージャー連絡会議を開催し、さらなる医療の安全の充実に目指す。

さらに、結核菌、MRSA感染による患者への感染防止並びに医薬品や毒劇物、各種機材等について、より適切な管理体制を確立し事故防止に努める。

### (4) 診療情報提供体制の強化及び患者サービスの向上

先に厚生労働省より通知された指針を踏まえ、平成15年11月に策定した「診療情報の提供等に関する指針」に基づいて、各赤十字医療施設における患者と医療従事者とのより良い信頼関係の構築、医療の質の向上、医療の透明性の確保、患者の自己決定権を重視するインフォーム・コンセントやセカンド・オピニオンに基づく医療を推進するため、診療情報の提供を積極的に促進し、より一層の患者サービスの向上に努めることとする。

### (5) 効率的な運営体制の整備とグループ病院としての連携強化

平成15年度は平成14年度に引き続き「スケールメリット推進委員会」を設置し、「協同購入」、「治験」、「システム」、「医師派遣拠点病院整備」の作業部会を設け、併せて「資金の有効活用」についても具体的に検討を重ねてきたが、平成16年度においては可能なものから順次実施していくこととする。なお、「共同購入」、「治験」、「システム統一」について検討委員会を設置し引き続き具体的な検討を行う。

#### ① 共同購入について

病院で使用する医薬品、診療材料、医療機器、ベッド等のその他の物品の共同購入に必要な条件の整備に努め、併せて実施主体について検討するとともに、可能な物から共同購入を実施し、購入価格の情報交換等についても具体的に実行に移していくこととする。

#### ② 治験実施について

「日本赤十字社治験管理センター」を設置し、グループでの治験を実施することとし、そのための治験審査委員会、手順等の統一を図る。また、試験的に複数の赤十字病院で市販後調査を行い、具体的に実施体制を構築する。

#### ③ システムの統一について

電子カルテ・オーダーリング、会計・物品管理等のシステムについて、システムにかかるコストの削減と導入促進を図るため、それぞれのシステムの特徴に応じた効率的

な導入や統一を検討する。特に平成16年度は電子カルテ・オーダリングのカルテの効率的な導入方法、物品管理システムの統一の可能性、会計システムの具体的な統一について検討を行う。

#### ④ 医師派遣拠点病院の設置について

医師不足病院の診療体制を充実させ、地域に安定した医療を提供するため、医師派遣拠点病院を設置するとともに、退職医師等を医師不足病院に紹介するシステムを稼働させる。

#### ⑤ 資金の有効活用について

医療施設特別会計全体の資金の有効活用を図ることとし、病院資金の出資に基づき病院財政調整事業資金、病院建物建設資金について、貸付条件の緩和等運用方法の見直しを図り、これに必要な関係規則の改正を行う。

併せて両資金の運用から発生する利子等を財源とした新たな資金を創設し、不採算であっても地域に必要な病院に対する財政支援や赤十字病院全体の共通事業経費への支出を行う。

### (6) 医療提供体制の充実

#### ① 地域医療連携の推進

地域の中核医療機関として、急性期入院加算の取得、地域の医療従事者に対する研修の実施及び病床や医療機器の共同利用等による地域医療機関との連携強化、院外処方への推進、並びに救急医療、小児医療、へき地医療、がん診療等の機能の充実、さらには地域医療支援病院の指定取得などにより、医療の機能分化に対応した取り組みを引き続き進める。

また、(財)日本医療機能評価機構の評価結果が公表されるなど、医療機関の機能評価付けが促進されるため同評価機構の認定取得に向けて積極的に取り組むこととする

#### ② 救急医療体制の整備

赤十字病院は、救急医療体制の充実に積極的に取り組んできているところであり、現在では、91の赤十字病院のうち85%を占める77病院が2次緊急医療機関に指定されている。また、全国で167の救命救急センターのうち、26病院（高度救命救急センター1病院を含む）は赤十字病院であり、全国の救命救急センターに占める赤十字病院の割合は16%となっているところであるが、昨今の小児救急医療体制の充実強化が求められているように、さらなる救急体制の強化を図る。

#### ③ 重症急性呼吸器症候群（SARS）への対応と感染症危機管理体制の整備

重症急性呼吸器症候群（SARS）の世界的流行を受け、赤十字医療施設における感染症危機管理体制の構築を検討しているところである。各ブロックに赤十字病院相互の支援を目的としたSARS拠点病院を設置し、拠点病院において職員の研修等を行うことにより、感染症対策整備に努める。また、今後は拠点病院が中心となり、各ブロックにおいて感染症対策の強化に努めるものとする。

#### ④ 介護保険事業の推進

介護保険制度の施行後、赤十字病院においても老人保健施設や療養型病床などの施設サービスに連動した訪問看護ステーション及びデイケア等の在宅介護サービスの提供を推進しているところであるが、今後とも、地域のニーズを的確に把握し、必要な施設にあっては介護施設の整備を進めるとともに、病院の持つ機能や人的資源を最大

限に発揮して、訪問介護の充実、在宅介護支援のためのホームヘルパーの養成等、介護保険事業への取り組みをさらに促進することとする。

#### ⑤臨床研修環境の整備

平成16年度から医師の臨床研修が義務化され、臨床研修病院の研修プログラム、施設基準等が見直されるとともに指定基準も一部緩和されたところである。

赤十字病院は、公的医療機関としての役割から卒後研修に積極的な役割を果たす必要があることから、積極的に臨床研修病院の指定を受けるとし、研修医受け入れのための環境整備を進め、赤十字病院のスケールメリットをいかした指導医の養成について検討する。

#### ⑥施設の近代化とIT化の促進等

老朽化・狭隘化が進んだ施設においては、診療機能と患者サービスの向上を図るため、諸設備の整備が求められているところである。施設整備にあたっては、関係行政からの必要な支援を含めた詳細な財源確保計画、将来の医業収益を的確に分析した返済計画を策定し、関係諸機関と十分調整のうえ取り進めるものとする。

また、厚生労働省が発表した保健医療分野における情報化に向けてグランドデザインによると、平成16年度中に、電子カルテは2次医療圏毎に1施設以上、またレセプト電算処理システムは、全国のレセプトの5割以上に普及するとしており、今後、益々医療機関のIT化が加速するなかで、システムの円滑な導入は業務の効率化や医療の質の向上に資するため、オーダリングシステムや電子カルテシステム、レセプト電算処理システム並びに地域医療情報ネットワークシステムなどについて、費用効果を精査しながら整備促進を図るものとする。

#### ⑦医療品流通の適正化

医療品流通改善については、行政機関から指導されているところであり、公正取引委員会からも一部の病院の長期にわたる支払いサイト、複数病院の妥結時期の異常な遅れ等は、一般の商習慣から比較すると不適切であると、注意喚起を受けているところである。本社としても財政調整事業資金の貸し付けによる対応を進め、一般の商慣習に比して著しく支払サイトが長い施設においては短縮に向けた取り組みを計画的に推進するとともに、価格の妥結時期については地域の医療機関の動向等を見極めながら早期の妥結に努めるものとする。

#### (7) 他の赤十字事業との連携強化

赤十字病院には27か所の在宅介護支援センター、50か所の訪問看護ステーション、6か所の老人保健施設が併設されており、高齢者への医療サービスの提供や福祉の充実に努め、医療と連携した介護を推進しているところがあるが、支部事業として行われている家庭看護法、救急法等の普及、赤十字奉仕団・ボランティアの活動、社会福祉施設等の機能を結びつけ、高齢化する地域社会の総合的な福祉向上につなげるための努力を行っていくこととする。特に、家庭看護法講習会は全ての医療施設で幼児安全法講習会は少なくとも小児科を有する医療施設で実施するなど、日本赤十字社が有する各種資源を有効に活用することにより各事業の連携強化を図り、医療・保健・福祉の総合的な取り組みを視野に入れた赤十字活動の一層の推進に努める。

#### (8) 職員の資質向上のための教育研修体制の整備等

医療の質を高めるためには、地域の中核的役割を担う赤十字病院の職員として、教育・

研修は必要不可欠である。そのためには、医療人としての専門的研修は勿論のこと、職員1人ひとりがサービス業としての意識を持つことが重要である。採用時の研修及びその後におけるフォローアップ研修、並びに中堅管理者研修などを適宜実施するとともに、本社では幹部職員等の研修方策についての検討を進め、一層、職員の資質の向上を図るものとする。

また、人事交流については、拠点となる病院を中心にブロック単位の研修組織の構築を進めるとともに、本社・施設間をはじめ、対象職種を拡大しつつ積極的に推進し、組織の活性化として人材の育成に努める。

#### (9) 情報公開への対応と適正な事業運営

高度情報化社会の進展に伴って、個人情報 の有用性に配慮しつつ個人の権利利益を保護すべきとの社会的な要請が世界的に高まってきている。我が国においては、平成15年5月、「個人情報の保護に関する法律」が制定され、日本赤十字社においても、民間事業者として同法の適用を受けるものであり、社員、寄付者、献血者、患者等の膨大な個人情報を保有する立場から、これらの個人情報の漏えいや違法な利用等を防止するため、同年11月から「日本赤十字社の保有する個人情報保護規程」を制定した。特に、病院は患者の信頼に答えなければならないことから、こうした制度に対応できるよう関係諸規則に基づき、一層適正に事業運営を執行するものとする。

#### (10) 障害者雇用の促進

障害者の雇用については、赤十字社の理念、税制上の各種減免措置及び障害者福祉施設を有していること等を踏まえると、他に率先垂範すべきものである。また、情報公開請求により法定雇用率を達成できていない施設については企業名が公表される状況にもあることから、早急に法定雇用率を上回る障害者の雇用を図るものとする。

#### (11) 看護大学運営の支援

赤十字看護大学については、より資質の高い看護師の育成と看護体制を確立することを目的として、全国の7ブロックに4年制看護大学を設置する方針のもと、現在、北海道、東部、中四国、九州の4ブロックに設置されており、平成16年4月には中部ブロックに日本赤十字豊田看護大学が開設された。

現在、東部ブロックの日本赤十字看護大学と同武蔵野短期大学とが統合に向けての準備を進めているところであり、今後、看護大学からの卒業生の受け入れが増加し、また研修の実施等で看護大学との協力体制を推進することにより、各赤十字病院における看護業務の質の向上に大いに寄与することから、看護大学の設置に積極的に協力していくものとする。

#### (12) 適正な業務の遂行

##### ① 財務状況の改善

最近の赤十字病院全体の財務状況は、概ね適正な範囲にあるものの、施設別に見ると、安定した施設と経営の悪化から財務状況が極端に厳しい施設とが混在し、施設間の経営格差が拡大している。

また、日本赤十字社内においては、平成16年度より退職給与資金の積立金の増額が行なわれることから、特に厳しい経営状況にある施設については、財務状況が更に悪化することが懸念される。

こうした状況の中、今後の医療施設の運営は、各施設においては費用対効果の検証など徹底したコスト意識に基づく財務体質の強化または改善に取り組むとともに、職員の増員や施設設備整備など多額の資金を要する事業については、今後の医療の動向や採算性等の投資効果を検証すること。

特に、多大な設備投資は将来の病院運営に大きな影響を及ぼすものであり、施設整備後に当初計画どおりの増収が図られず、費用の増大及び借入金償還の負担増により、経営悪化を招いている例があることから、医療政策や地域の医療需要の動向を十分に踏まえた整備計画を策定することとする。

## ② 適正な資産の管理

資産管理面では、土地・建物の未登記、不動産貸借契約の不備等による不動産管理の不徹底等、一部において不適切な事例が見受けられ、また、医療機器、医薬品その他の物品購入に関しては、病院運営上の必要性、有効性、採算性等の比較検討や購入後の費用対効果の検証が十分行なわれておらず、不要、不急の経費が支出されている事例も散見されている。

また、土地、建物の一部を病院互助会に貸し付けて、駐車場、売店等の運営を委託し、その収益を互助会で収納している事例があったが、病院資産から生じる収益は病院会計に収納した後、委託契約等に基づいて病院会計から支出すべきであり、会計規則等諸規則遵守の観点からも適正を期す必要がある。

病院経営を取り巻く環境が厳しい中、関係諸規則を遵守した資産管理を行い、適正かつ効率的な運営に努めるものとする。

## ③ 業務の適正な管理及び諸規則の遵守

職員給与要綱にない従来からの慣行等による手当等の支給及び職員の昇給・昇格などの人事・労務関係事務、診療報酬請求業務における未請求や保留及び返戻レセプトの不適切な管理、並びに査定対策等債権管理の杜撰な事例が散見されることから、関係規則や手順等の則り適正に事務処理を行うこと。