京都保健会 2018 年度事業報告

2019 年 6 月 15 日

公益社団法人京都保健会

Ⅰ　2018 年度事業活動の到達と概況

2018 年 2 月理事会にて、急性期から回復期、在宅、外来、保健予防、介護事業、看護学校まで幅広い事業を展開する保健会の強みを活かす計画として、「中期計画を推進する総合移転経営・資金・財務計画」を確認しました。以降、京都民医連中央病院は、新病院開設時の病床構成、事業活動と経営指標の再設定を柱に経営計画の見直しを進め、法人は 2015 年度に策定した中期計画の見直しの議論と作業を進めてきました。

2018 年度の診療報酬、介護報酬、障害福祉のトリプル改定は、収益の多くを占める入院医療の「7:1病棟の更なる絞り込み」「重症患者の受け入れ強化」「入院患者の在宅復帰の促進」「サブアキュート機能の充実」「入退院支援の推進」等が焦点となり、入院・在宅医療が影響を受けました。介護は通所介護報酬の引き下げが顕著でした。法人共通のキーワードを「連携の深化」と「質の向上」とし、それぞれの課題に 2 つのキーワードを引き寄せながら、事業・経営活動、民医連運動を進めてきました。以下、2018 年度事業計画に沿って報告します。

1. 質向上に向けた医療・介護活動の二つの柱の実践と地域包括ケア－事業所報告参照－

「貧困と格差、超高齢者社会に立ち向かう無差別平等の医療・介護の実践」「安全、倫理、共同のいとなみを軸とした総合的な医療・介護の質の向上」が医療・介護活動の二つの柱です。

事業所では、事例をSDHの視点で深め、多職種カンファレスを進めるなど二つの柱を患者・利用者満足度向上や地域住民からの信頼を高める視点も踏まえて進めてきました。総合的な医療・介護の質の向上は、経営、職員育成、運動との好循環の中で作り上げる実践がとりくまれました。

2. 2018年度の医療・介護活動の概況

(1) 患者・利用者の動向

事業活動の指標となる患者・利用者数動向から概括します。当会の入院施設は、中央 411 床、吉祥院 44 床、京都協立 99 床、計 554 床で、各病院が病床機能、及び経営目標に沿った入退院数、病床稼動率、在院日数、在宅復帰率、救急受入数などの指標を設定し、地域連携と患者サポート機能を強めながら、目標達成に向けて実践・努力してきました。入院医療が法人全体の事業活動を牽引した数値結果です。

中央病院は、新たに地域広報課と看護部入退院支援課を設置し、入院確保と退院促進に努力し、右京医師会員訪問 162 件(年間)、連携ネット参加事業所を 39 件まで拡大しました。また、救急処置室へのクラーク配置で「断らない救急」に努力し、救急車受入れ月平均 235 から 258、月平均入院数 612 から 641 へ増加しました。こういった努力で民医連外からの紹介入院は月 124 から 137 へ増加する一方、太子道以外の民医連事業所からの紹介は月 113 から 93 へ大幅に減少しました。中央病院が掲げる医療活動指標に到達してこそ、安定した事業として軌道に乗せることが可能になります。科別前年比では、内科＋20.4、整形外科＋7.4、泌尿器＋2.2 増加し、全身麻酔の手術症例は整形外科と外科中心に、月 76 から 80 へ増加しました。一方、DPC期間Ⅲと期間外の比率が前年度より増えている、逆紹介数を大きく増やせていない、一般病棟の平均在院日数の顕著な短縮に成功していないなどの課題を残しました。吉祥院病院は、入退院数を確保しつつ空床をつくらない運用を定着させ、地域包括ケア病棟への診療報酬改定プラスを活かすことに成功しました。新院長体制でスタートした京都協立病院は、診療報酬改定への素早い対応が出来て、回復期リハビリ病棟

の稼動率に課題を残しつつも前進しました。

外来は、件数増 4・減 16 事業所で前年比 98.3%、延数増 3・減 17 事業所で前年比 97.6%と患者減は更に進みました。中央・かみの・仁和歯科が件数・延数、ふくちやまが件数が増加する一方、京都協立・かどの三条・朱雀が件数・延数、吉祥院こども・上京・久世・九条が延数を 5%以上減少しました。患者数は、通院患者と在宅患者の合計でカウントしていますが、通院患者数の減少が更に激しくなりました。外来機能の見直しに本格的に取り組むことが共通の課題です。

在宅件数は 106.5%、延数は 103%で件数が増えました。太子道の年度通しての往診、サ高住など施設住居系の往診増などの変化があります。急性期病院からの早期退院の促進、各病院の病床転換による入退院動向の変化、特養など施設系の受け入れ動向の変化、在宅での介護力の問題、サ高住など高齢者の住まいの変化などから、年間 2 割程度の患者が入れ替わっています。右京区・西京区の居宅支援事業所訪問では、在宅専門診療所の動向など供給側にダイナミックな変化が起きていることがわかりました。24 時間 365 日を支え、質の高い在宅医療を安定して提供するには、法人のスケールメリットを活かす在宅方針を形成することが必要です。中央病院にとっても、他の事業所にとっても、法人内連携を推進すること、しくみを作って動かすことが共通の焦眉の課題です。

健診は、吉祥院・京都協立・まいづるで増加し、全体がプラスとなりました。事業活動の中で伸びしろのある分野です。はワクチンは、小児科では増えましたが、インフルエンザが 2 年連続不安定供給だったため、全体としては軒並み減少しました。

介護事業では、訪問看護の件数は太子道精神科の減少分を除き増加しましたが、延数は減少しました。計画通りの職員配置が困難だった事も要因ですが、職員稼動高、紹介事業所の推移、断らない方針、営業努力など多面的な分析が必要です。訪問介護は、件数微減、延数とも減少しました。特にヘルパーST吉祥院の減少が顕著です。訪問介護でも訪問看護と同様の分析と対策が求められます。訪問リハビリは 2 病院、2 診療所、1 介護事業所の 5 事業所に広がり、件数・延数とも 23%増と大きく伸ばしました。通所介護（DS・DC）は京都市内 2 事業所が減少する一方、北部 2 事業所では増加しました。居宅支援は、事業所ごとに凹凸はありますが、引き続き増加しています。介護事業所全体を通して北部事業所の健闘が特徴的です。

無料低額診療の実績です。2018 年度の延減免数は、入院 12,662 件、外来 46,763 件、計 59,425 件。減免額は入院 23,594 千円、外来 98,701 千円、計 122,295 千円でした。減免規程改定(生保基準 150%への低減)の経過措置最終年度で微減となりました。必要な患者に適正な制度活用を進めると同時に、国保減免をはじめとする医療費負担に対応する諸制度を利活用するとりくみを進めることが課題です。

(2)病院の事業活動概況

中央病院は、患者・利用者の動向でも記したように、総合移転後の事業・経営計画を確実に作り上げるための基礎となる活動を着実に進めてきました。特に、移転後の経営活動の焦点となる入院医療では、あらゆる指標の到達に向けて、全職員が努力し、ほぼ予算に近い過去最高の収益を積み上げ、法人の事業(収益)拡大を牽引しました。総合的な質の向上にこだわる医療活動を進めながら、開院に向けた準備として、業務プロセスの分析や設定、医療を提供するための備品・医療機器、情報システム等の選定、病院内環境づくり、建設に関わる日々の打合せや院内調整、開院に伴う行政対応、地域や医師会との連携を深めるとりくみなど数多くのとりくみを行なってきた 1 年でもありました。

吉祥院病院は、44床をいち早く地域包括ケア病棟に転換したことが診療報酬上も功を奏し、安定したベッド運用が定着しました。在宅は地域の状況を把握しつつ、地域や対象を広げながら目標に向かって着実に前進しました。粘り強い医師の安定確保に向けたとりくみが実を結び、今年度は、外来診療の立て直しに着手出来るところまで前進しました。年度末には、J－HPHへの加盟申請を行いました。

京都協立病院は、院長交代による新体制でスタートし、職員満足度の高いエクセレントホスピタル計画と方針づくりを管理者の集中討議を皮切りに進めてきました。経営活動では、診療報酬改定への素早い対応等収益確保の面では前進があったものの、費用管理の面で課題を残しました。

(3)診療所の事業活動概況

当会には、中央に 5 医科・2 小児科・1 歯科、南に 2 医科・1 小児科・1 歯科、北部に 4 医科診療所があります。医科は、規模や在宅支援診療所取得の有無などの違いはありますが、全事業所が在宅医療を提供しています。24 時間 365 日の在宅療養生活を支え、早期退院が加速する急性期病院との連携を強化し、地域包括ケアの担い手として、質の高い在宅医療を継続して提供することが使命です。終末期、非癌患者、在宅看取りなど受入れ患者の変化、加速する早期退院、訪問診療開始後短期間で終了する患者の増加、連携機関の多様性や求められる迅速性などの諸課題と、患者や家族の意思を尊重しながら寄り添う医療、患者をとりまく横断的なチーム医療・介護との連携・調整などの課題をバランスよく組み立てながら事業所運営を進めなければなりません。法人の在宅収益 1.5 倍化の実現に向けて、在宅医療を担う医師の確保と医師体制の確立、チーム医療の推進、情報共有のICT化が肝になります。非常勤医師は民間業者に依拠しながら各事業所の努力で獲得してきていますが、常勤医師の確保、診療所所長の後継者問題に展望を見出す成果は作り出せていません。医科は、外来・保健予防・在宅の 3 本柱で組み立てられ、外来では、中断対策、慢性疾患管理、SDHによる事例共有や学習などを進めながら、かかりつけ医としての役割をチームで果たしています。診療所は地域性や歴史が色濃く反映すること、所長の個性、及び外来・在宅比率を含む医療活動方針が異なるもとで、概括することは困難ですが、医科全体としては、外来収益減少傾向が強まり、利益率は低下しています。診療所所長の後継者問題もさることながら、在宅医療へシフトする医療政策の流れのもとで、地域に貢献できる、地域から求められる民医連の診療所へバージョンアップする課題に正面から向き合うことが重要です。

総合移転計画の成功のもう一方の鍵となる太子道診療所の事業・経営計画は、当該管理委員会で検討が進められています。外来・在宅・健診の 3 事業を展開しながら、地域密着型診療所へ転換をはかることが基本方針です。外来の在り方を中心とする事業・経営課題に法人あげて検討することが急務です。

小児科診療所では、かみのが引き続き患者増に成功していますが、経営改善は足踏み状態です。他の 2 事業所は、患者減が著しく、特にかどの三条が苦戦しています。

歯科では、仁和で医科歯科連携が具体的に進み、経営、事業、職員育成でもプラスに作用しています。医療活動の指標にこだわった活動は下半期に効果を表し、収益・利益ともに大きく前進しました。九条は地域の状況を反映してか、減患者・減収が続くなか、費用管理にて利益予算を確保しました。

(4)介護事業所、他の事業活動概況　－京都保健会介護事業部の概況参照－

介護事業所は 31 ヶ所で、数に変化なく、収益は予算比 95.4%、前年比 1,695 万円でした。昨年度に続き北部の事業所の奮闘が光りましたが、赤字幅を拡大した事業所では人員不足による稼働減以上に利用者確保と費用管理改善に向けた取り組みの必要性が明らかになっています。今後の事業展開を展望する上では、介護幹部を養成することが必要です。2018 年度は、県連要請と人材育成の点から京都市内 6 事業所で管理者若しくは責任者を交代、管理 3 名を発令し、地協や全日本民医連の研修や会議にも極力参加することに努力しました。

3. 京都民医連中央病院総合移転の成功と中期計画策定の課題

2018 年度には京都府地域医療構想(機能別病床数)確定に向けて地域ごとの調整会議が行われ、年度末には京都式と言われる病床の考え方が示されました。新病院開設を目前にした中央病院では、直近の事業・

経営活動の到達や今後の見通し、目指す病院の姿へ接近するため、新病院の経営(損益)計画の見直しを行いました。見直した主な内容は、新病院開設時の病棟構成、事業を軌道に乗せるための経営指標です。目標に向けたとりくみは多面的に強化されてきており、成果をあげていますが、連携指標である京都民医連事業所からの紹介入院数の確保は、期待通りに増えておらず、むしろ、減少しています。中央病院は何を得意とするのか、どんな治療が出来るのか、何よりも差額室料のない快適な療養環境で質の高い医療を享受出来る事、みんなの力で建てられた病院を十分に活用して欲しい事などを法人内外に広報(アピール)することにも傾注する事が必要です。

昨年秋からスタートした中期計画推進委員会は、市内診療所在り方、介護事業拡大、共同組織戦略、北部地域の事業構想の 4 プロジェクトにて議論を進め、順次答申を確認しています。急性期、回復期と地域包括システムを支える入院機能、多数の診療科と専門外来、一般外来とかかりつけ機能、小児科、歯科、在宅医療、訪問・通所・居宅を中心にした介護事業を総合的に展開して発展してきた当会の特徴と優位性を活かし、中期計画を推進する内容へ見直しを進めていきます。

2016 年 4 月から 4 年計画で純増 15 億円を目指した総合基金は、2018 年 5 月末で新規募集を終了し、2018 年度末には、22 億 4,146 万円に到達しました。設備基金は目標 2 億円に対して 1 億 1,032 万円、協同基金は目標 2 千万円に対して 1,857 万円、寄付金は 1,162 万円となりました。

4. 中期計画を進める上での必要利益の獲得と経営管理活動の質向上－詳細は決算報告－

総合移転の成功に向けては、各年度の経営活動の到達を積み上げていくことが決定的に重要です。2018 年度は、2016～2017 年度の減収を挽回し、過去最高の事業収益に到達しましたが、目標値には 2 億 4, 570 万円未到達でした。また、事業費用が事業収益の伸びを上回り、結果として必要利益には1億 6,347 万円不足し、前年度実績にも届きませんでした。年間の経営活動を通して、自ら決めた予算へのこだわり、予算の作り方、月次会計処理、公認会計士の指摘を真摯に受け止めた改善への努力など多くの課題があります。月次損益の迅速化・正確性の追求では、全体として精度は上がってきているものの、事業活動の評価に直結する誤りが一定の事業所に集中し大きな改善課題を残しました。内部監査は個別の課題では実施しましたが、規定に基づく実施は未着手でした。

5. 京都民医連五次長計の重点課題の遂行

京都民医連第五次長計にて、医療法人葵会との統合が提案されたことを受けて、両法人は、2019 年 4 月統合を目指して準備することを確認し、議論と作業を開始しました。所轄官庁への聞き合わせ、統合に関する課題の抽出、ロードマップの作成を行い進めてきました。2018 年 4 月からは京都府でも療養型病床群の転換が具体的に始まったため、葵の郷について方針化する必要に迫られましたが、準備との関係で、転換申請までに相当時間がかかることが想定されたため、統合時期をいったん延期しました。以降、葵会が転換先、転換時期、転換要件などを洗い出して準備を進めており、統合時期の見通しは現時点ではないという状況です。

新病院を支える病院建設協力金運動は京都民医連としてとりくみを開始しましたが、充分な広がりを見せるには至っておらず、今年度への持越し課題です。

6. まちづくり、改憲阻止、社保活動などすべての活動を健康友の会とともに－組織部総括参照－

2018 年度は、3 万人友の会を築くためのステップとして 2 万 9,000 人・世帯を目指しましたが、入会 1,608、退会 1186、純増 422 の結果、年度末現勢は 27,644 でした。数年間、会員現勢は純増しているものの、毎年 1,000 を超える退会者があり、3 万の峰にどう向かうのか組織方針の議論が必要です。活動は「いつまでも住み

慣れたまちで健康に暮らせる」ための定点(たまり場・居場所)づくり、人とのつながりを大切にするサークル活動、勉強会や懇談会、住民運動など多彩に行われ、活動の幅も広がっています。元気誌は、販売諸活動、輪読会の開催など友の会際で努力されていますが、職員際での活用や購読促進に課題があります。

とりわけ重大な局面を迎えている憲法改憲に対しては、安倍 9 条改憲阻止 3,000 万署名を中心にとりくみを進めてきました。経営・社保などあらゆる活動は、健康友の会と一緒に発展してきました。中央病院の移転を、これまでつながりのなかった地域で更に法人と健康友の会が発展する萌芽として育てていきましょう。

7. 医師をはじめとする人材確保と育成

事業体にとって人材確保と育成は事業拡大と発展の要です。保健会の事業発展にとって、とりわけ重要なのが、医療事業の中核を担う医師の確保と養成です。新病院の医療・経営、京都協立病院を始めとする北部の事業、京都市内の診療所の事業継続（世代交代含む）、中期計画の重点課題である在宅医療収益 1.5 倍化のいずれにおいても医師は不可欠です。

医師の受入れは、京都民医連として体制をとって進めながら、中央独自では 2017 年度から目標を 15 名(内部初期研修医から専攻医 5 名、外部から専攻医 4 名、他 6 名)と決めて、初期研修医の進路状況の掌握、業者紹介への積極的関与、大学医局訪問等を柱に進め、各年 8 名の到達となっています。吉祥院病院も新たに医師を受け入れました。診療所では定年を迎える(超えた)所長の後継者を作ることができず、引き続いての役割を担っていいただきました。北部地域でも依然として医師不足の状況が続いています。太子道では、今後の事業展開に相応しい医師の受入れに向けてとりくみを強化しました。しかしながら、事業計画には追い付かないのが現状です。

人事育成のしくみでは、2018 年 4 月に事務委員会を設置、遅れている課題に着手しました。中堅研修、幹部候補生研修、事務政策策定、全役責管理者集会等を始めました。また、中長期を視野に入れた人材育成課題を担う機能にブラッシュアップする目的で、半年間の準備を経て、本年 4 月に人事育成部を設置しました。

8. 保健会の公益性の向上と法人機能強化について−

昨年 4 月、小泉昭夫医師の着任により、社会健康医学福祉研究所(略称：保社研)を設置しました。同時に、京都大学大学院社会健康医学系専攻と共同研究事業契約を締結し、保社研を軸に活動を進めました。

法人管理運営強化については、顕著な改善をつくることは出来ませんでした。

法人内の横断的活動については、看護部、介護事業部、医療活動部、リハビリ部、組織部、教育委員会、診療所委員会、事務委員会の概況、及び総括文書をご参照下さい。

以上