CIGS シンホッテウム 2015年医療・福祉法人制度改革について 経団連会館 2階 経団連ホール

神奈川県立病院機構理事長室から見える

改革の評価と県の医療政策ビジョン

土屋 了介

地方独立行政法人 神奈川県立病院機構 理事長

お願いされたプレゼンテーション内容

- 1. 神奈川県立病院機構の全体像とガバナンス体制
- 2. 2014年度の業績と収支構造
- 3. 神奈川県の医療政策ビジョン
 - ⇒京浜臨海部ライフイノベーション国際戦略総合特区
 - ヘルスケア・ニューフロンティア
 - 地域医療構想、地域包括ケアにおける病院機構の役割
- 4. 医療政策ビジョンに貢献するための課題、将来戦略

自己紹介: 土屋 了介

- 慶應義塾大学医学部卒業 **–** 1970 (24)
- 日本鋼管病院 – 1970 (24)
- 国立がんセンター病院レジデント 1973 (27)
- 国立療養所松戸病院 1976 (30)
- 防衛医科大学校 1977 (31)
- 1979 (33) 国立がんセンター病院 外科
- 国立がんセンター中央病院 病棟部長 1991 (45)
- 国立がんセンター中央病院 臨床検査部長 **–** 1999 (53)
- 国立がんセンター中央病院 副院長 2002 (56)
- 2006 (60) 国立がんセンター中央病院 病院長
- 2010 (64) 財団法人 癌研究会 顧問
- 2011 (65) 公益財団法人 がん研究会 理事 Since 1908
- 2014 (68) 地方独立行政法人 神奈川県立病院機構 理事長







Since 1962





神奈川県の医療の特徴

- ・ 人口900万人で全国第2位
- 4大学病院 + 3第二附属病院 + 2大学委託病院
- 充実した公的病院
 - 県立病院
 - 市立病院(横浜、川崎、横須賀、小田原・・・)
 - 労災、済生会、赤十字・・・
- ・ 東京への患者の流出
- ・ 東京の医科大学からの派遣医師
- ・ 医療に関心の強い知事の存在

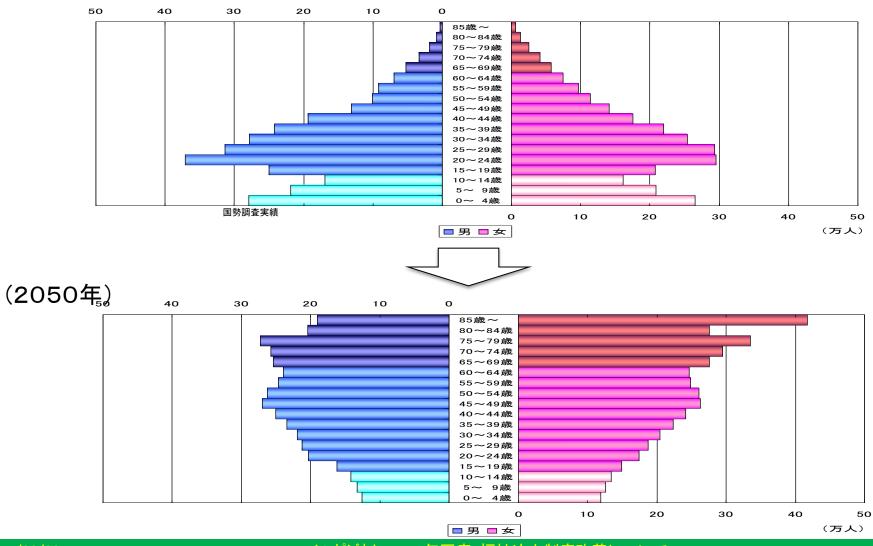
神奈川県の医療課題

- ・ 高齢化による医療需要の増大
- 医師不足
 - 産科医・小児科医
- 看護師不足
- 臨床研究中核病院の欠如
- 3政令指定都市

大都市行政の合理的、効率的な運営と市民福祉の増進のために、都道府県の事務を委譲

超高齢社会の到来(神奈川県)



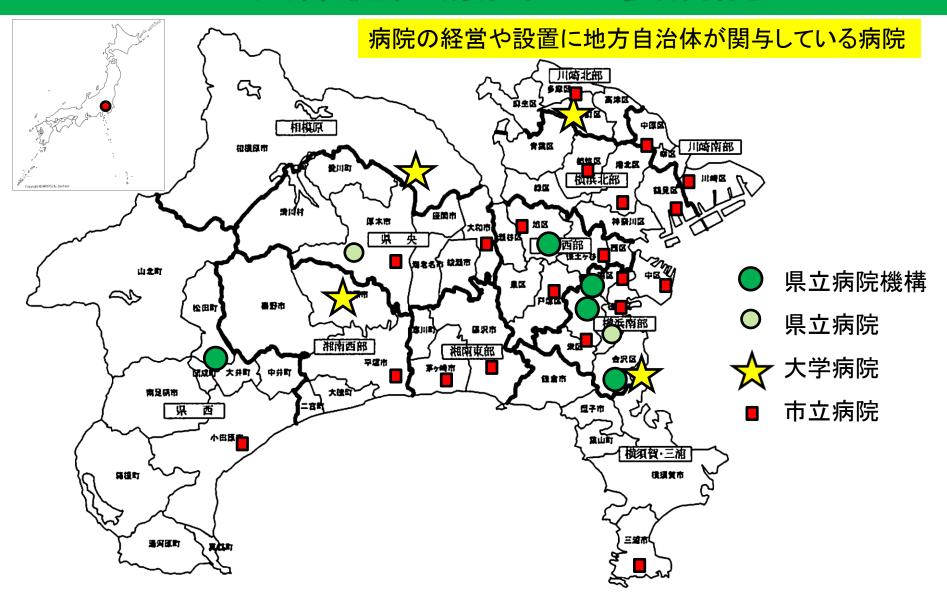


公 的 病 院

- 国立病院=国が支援している病院=独立行政法人
- 公立病院 = 都道府県市町村が運営している病院 = 地方独立行政法人
- 公的病院 日本赤十字病院 · 労災病院 · 済生会 · 社会保険病院 · 厚生年金病院
- 大学病院=国立大学·私立大学·県立大学

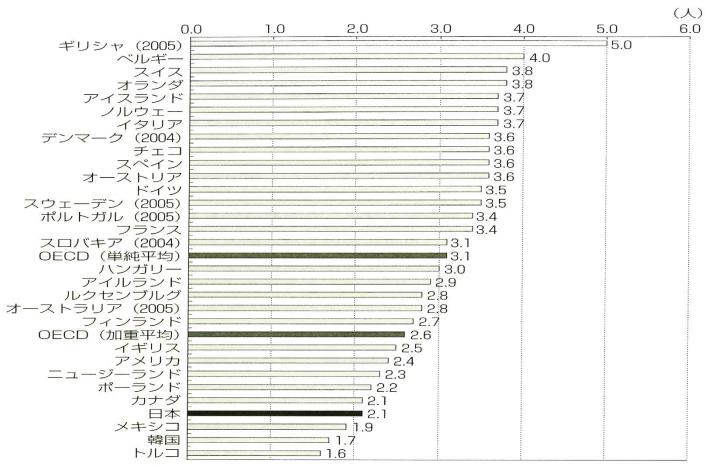
- 全国にある病院は約8900か所
- 公的病院は19.8% 民間病院は80.2%

二次保健医療圏と主要病院



人口1000人当たりの医師数

図表2-5 人口1,000人当たり臨床医数の国際比較(2006年・平成18年)



- (注)単純平均とは、各国の人口当たり医師数の合計を国数で割った数のこと。加重平均とは、全医師数を全人口で割った数のこと。
- (出所) OECD Health Data 2008 から作成

医 師 数 (人)

		H14 2016	H16 2017	H18 2018	H20 2019	H22 2010
神奈川県	実 数	14,503	15,209	15,743	16,792	17,676
		1.6	1.7	1.7	1.8	1.9
全 国	人口1,000対	2.0	2.1	2.1	2.2	2.3

病院と企業の相違点

病院	船舶	飛行機		
医 師	船長	パイロット		
看護師	クルー	キャビンアテンダント		
技 師	機関士	整備士		
事務職	事務職	事務職		
経営者	経営者	経営者		

医療と経営

	医療	経営
責任者	病院長	理事長
専門家	医師	経営者
教育	医学部	経営学部

企業としての病院経営

	自治体病院	船会社	航空会社
経営	医 師 俄か経営者	経営者	経営者
事務部門	経営母体から派遣	財務•人事	財務•人事
国際交流	ガラパゴス化	国際競争	国際競争
現場監督	医 師	船長	パイロット
最前線	看護師	クルー	キャビンアテンダント

神奈川県立がんセンター 経営の状況

	区 分	平成24年度	平成25年度	差引(25-24)
	延患者数(人)	117,773	116,567	Δ1,206
	実患者数(人)	8,703	8,749	46
入	入院収益(百万円)	7,384	7,558	174
院	1人当単価(円)	62,703	64,844	2,141
	病床利用率(%)	77.8	77.0	△0.8p
	平均在院日数(日)	14.0	13.4	△0.6
外	延患者数(人)	177,312	184,311	6,999
	外来収益(百万円)	3,877	4,208	331
来	1人当単価(円)	21,868	22,834	966

神奈川県立がんセンター 経営の状況

	区 分
	延患者数(人)
	実患者数(人)
入	入院収益(百万円)
院	1人当単価(円)
.,,	病床利用率(%)
	平均在院日数(日)
外	延患者数(人)
	外来収益(百万円)
来	1人当単価(円)

平成25年度
116,567
8,749
7,558
64,844
77.0
13.4
184,311
4,208
22,834

財団・病院 平成25年度
215,094
16,017
14,664
76,661
84.2
13.1
395,363
12,713
30,718

患者単価を決める要素

入院

- DPC(診断 x 治療)
- ・ 在院日数の短縮 ⇒ クリニカルパス(退院基準)» 早期の社会復帰
- 出来高(手術・処置・リハビリテーション)

• 外来

- 検査数/日 : 初診日の検査施行(CT, MRI)
- ・ 検査当日の結果説明
- 通院治療センター

損益計算書(県立病院機構)

科目	金	額
営業収益	471 億円	
医業収益		356 億円
運営費負担金		105 億円
営業外収益	57 億円	
運営費負担金		3 億円
営業費用	460 億円	
医業費用		447 億円
控除対象外消費税等		9 億円
営業外費用	10 億円	
財務費用		6 億円

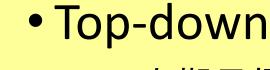
家計簿にすると

	科目	金	額	内	訳
収入		47	′0万円		
	給与			36	0万円
	親からの仕送り			11	0万円
支出	支出		′0万円		
	食費その他の日常費用			45	0万円
	住宅ローン			1	5万円
貯金					5万円

貸借対照表

	科目	2	会 額		科目	金額	
資産の部			負	負債の部			
	固定資産	858億円			固定負債	727億円	
	流動資産	150億円			流動負債	134億円	
				糾	資産の部		
					資本金	135億円	
					資本余剰金	13億円	
					繰越欠損金	△2億円	
資産	合計		1,008億円	8億円 負債合計 1		1,008億円	

課題の解決 - 経営(意識)改革



- 中期目標
- 中期計画



Bottom-up

- ・ 現場の課題抽出
- ・現場の改善・改革提案

具体的な課題: 就任してびっくりしたこと

- 月次報告は患者状況と収益のみ: 2月前のデータ
- 費用の報告は年次報告のみ
- 理事が5施設長(病院長・総長・所長)のみ
- 独法化5年で、幹部職員の9割以上が県職員の派遣
- 高額医療機器購入時の杜撰な採算性推測
 - » 重粒子線治療費の料金設定 350万円 ⇒ 314万円
- ・ 診療と経営の評価指標がない
 - » 評価委員会: 数値目標が少ない散文的評価
- 兼業規程が"県立病院"時代のまま
 - » 朝日新聞による看護学校講師料不正負担金報道
- 負担金の使途が不明確 ⇒ 赤字補てん

課題の抽出と緊急処置

- 経営コンサルタントによる現状分析
- ・ 現場の改善・改革
 - 整理整頓
 - 作業手順
- ・ 制度の変革 ⇒ 定款・規則の変更
 - 弁護士による定款・規則の精査 ⇒ 理事の増員
- ・ 監査・コンプライアンス室の設置
 - ・ 警察署長経験者の採用

日本の臨床研究論文数 2003-2007

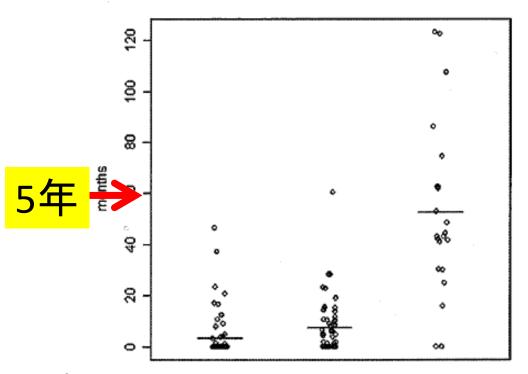


主要基礎・臨床医学論文数の国際比較

注:基礎研究雑誌(Nature Medicine, Cell, J Exp Med)および臨床研究雑誌(New Engl J Med, Lancet, JAMA)について2003 -2007年(5年間)の論文数(Article のみ)を集計した。なお、すべての著者の国籍をカウントしているため、著者が 複数国にまたがっている論文については重複がある。

出所: Web of Science (Thomson-Reuters)

世界初承認国と各国のドラッグ・ラグ



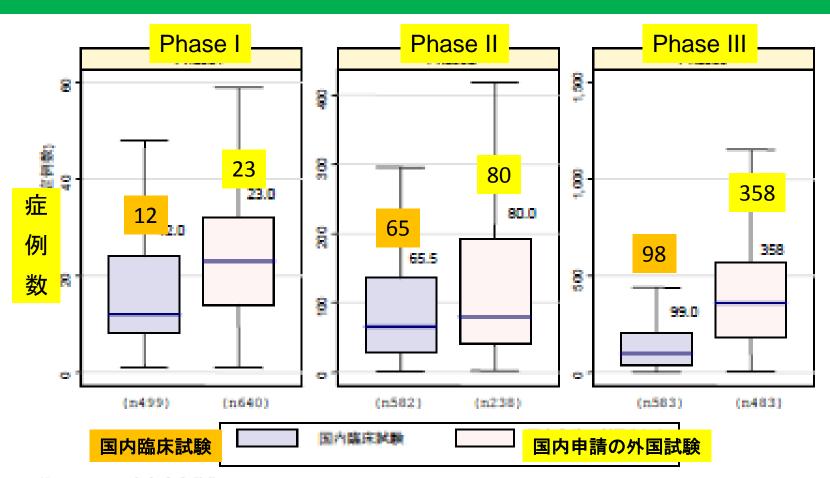
Tsuji K and Tsutani K. Eur J Pharm Biopharm. 2008;68: 496-502.

世界初承認数

米国 43 EU 20 日本 2

日本で世界初承認を得る薬剤は少ない 米国、EUで承認されてから日本で承認を得るまで大幅なラグ 一方、米国とEUの差は小さい

Phase別臨床試験あたりの症例数



往1,2000-2006年部会審議品目

22. 評価及び参考資料として銀付された臨床試験

海外試験に比べ国内試験は規模が小さい

国立がんセンター中央病院 臨床試験・治療開発部

部長(医師)

臨床試験管理室

室長(医師) 1名

統括CRC

看護師 1名

薬剤師 1名

臨床試験支援室

室長(医師) 1名

治験事務局

治験専門官 1名

事務員 5名

医療機器 開発室

薬物療法室

臨床試験支援職員 42名

薬剤師 5名

臨床検査技師 2名

事務員 2名

薬剤師

1名

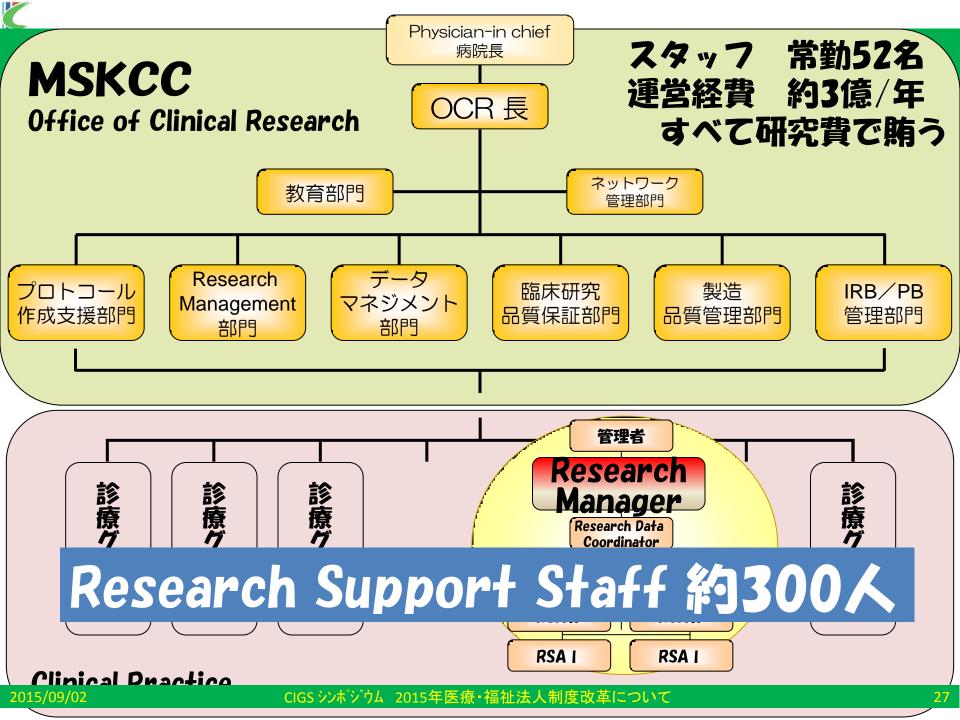
事務員

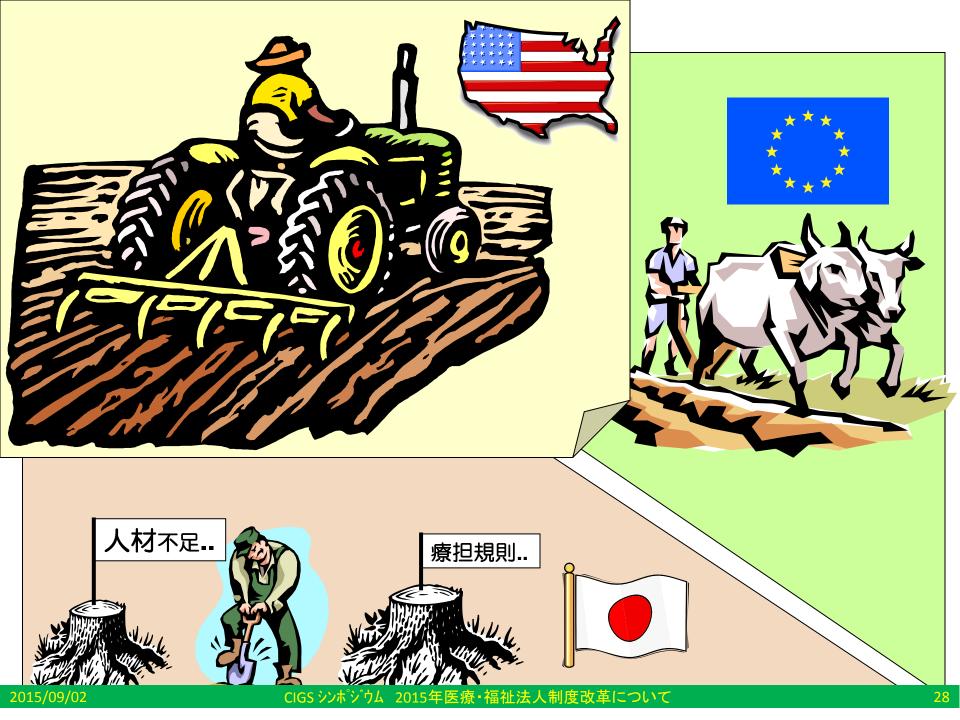
3名

データマネジャー 3名

遺伝子 免疫療法室

幹細胞 移植療法室

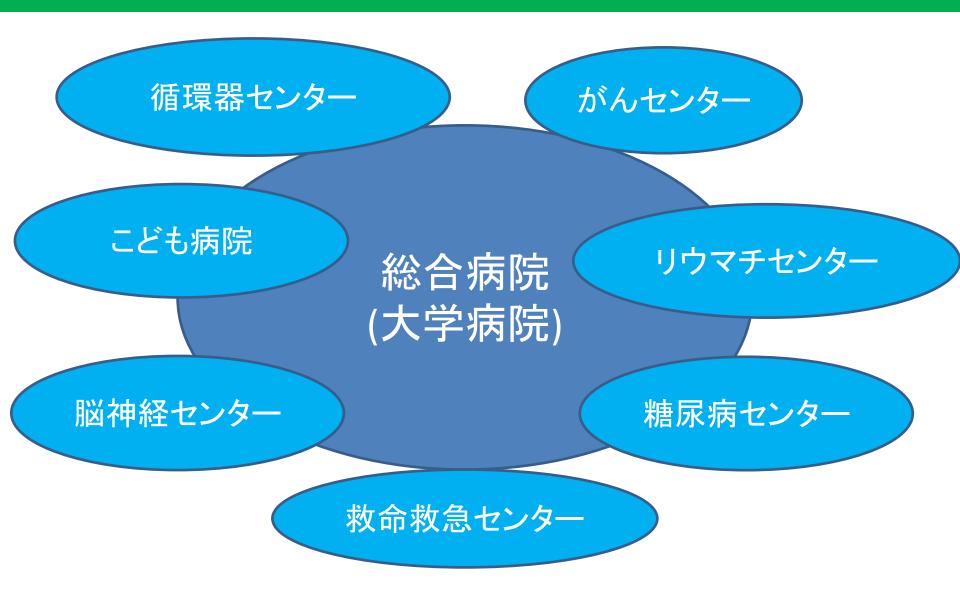




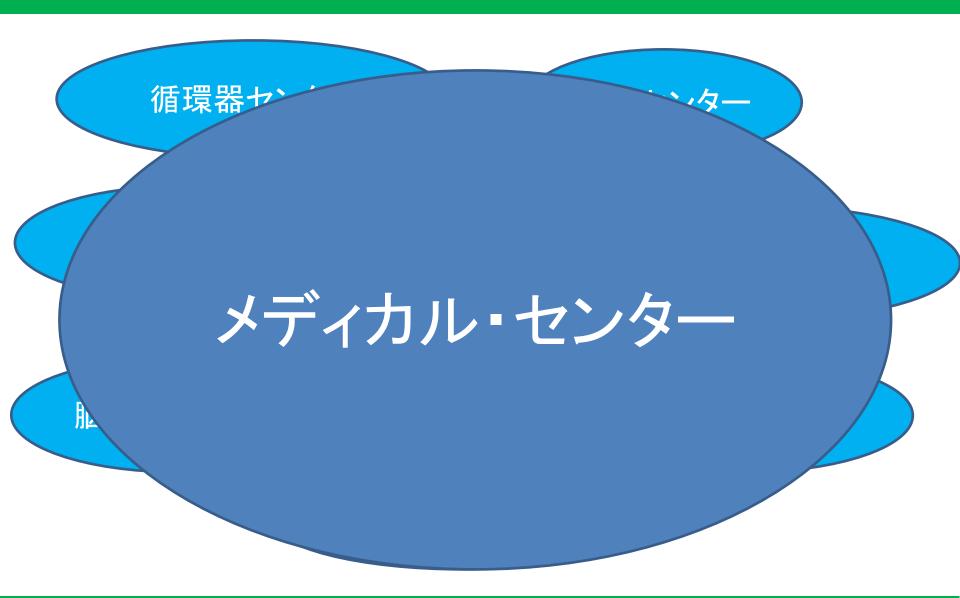
神奈川県立病院機構



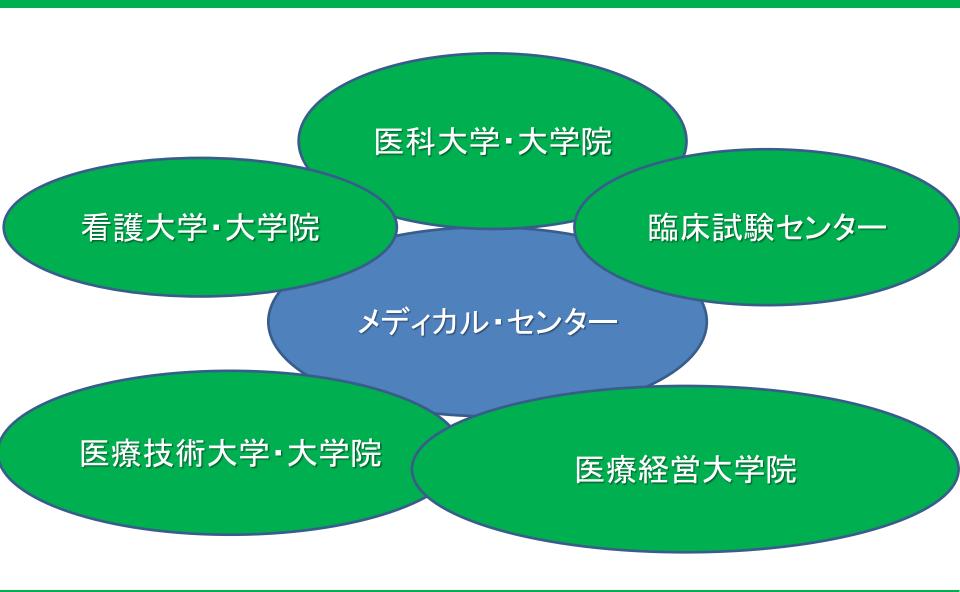




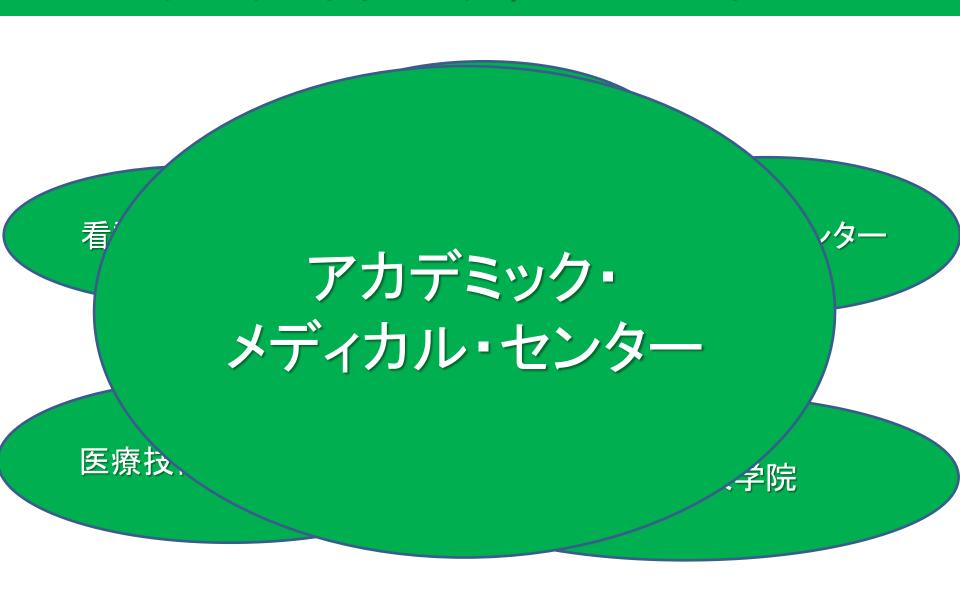




アカデミック・メディカル・センター



アカデミック・メディカル・センター





がん研究所

遺伝子学研究所

脳神経研究所

アカデミック・ メディカル・センター 加齡研究所

循環器研究所

看護学研究所

環境健康科学研究所

研究施設



アカデミック・ メディカル・クラスター 知的財産 特許

製薬会社

医療機器会社

情報通信関連会社

運輸搬送関連会社

システム関連会社

アカデミック メディカル・センター 知的財産 特許

製薬会社

売却料=研究費

情報通信関連会社

運輸搬送関連会社

システム関連会社



システム関連会社

アカデミック メディカル・センター

治験費用+α

臨床試験•治験

創薬

新規医療機器

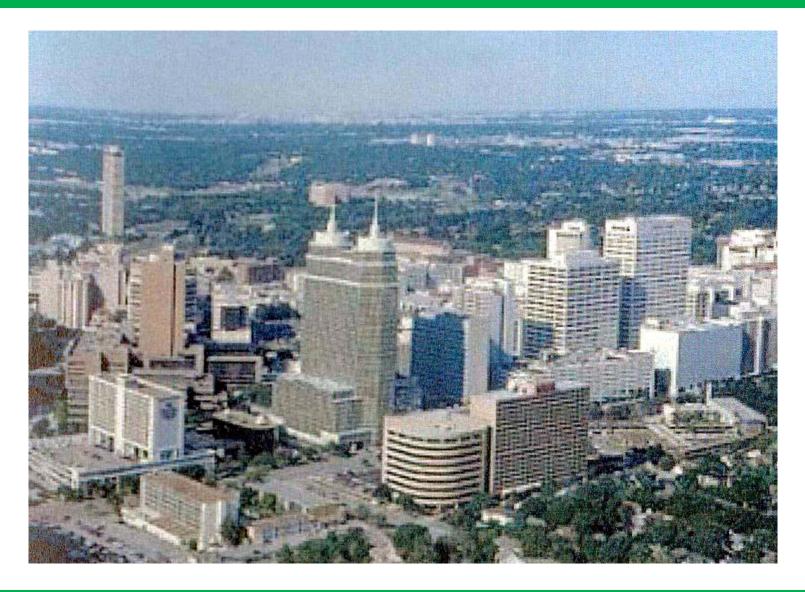
ン人ノム因廷云红







TMC: Texas Medical Center



未病 から ME-BYO® へ

地域包括ケアの考え方の基盤

健康

病気

健康

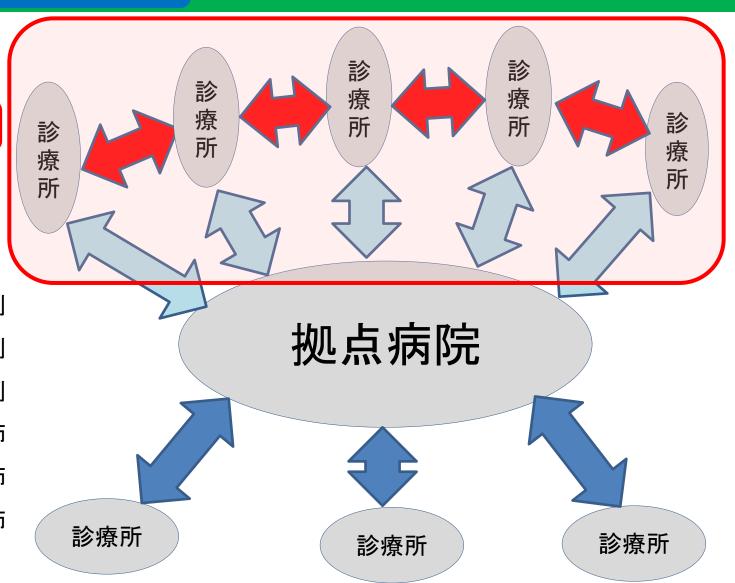
未病

病気

都会の診療所: システムとしての対応

グループ診療

週単位の交代制 月単位の交代制 年単位の交代制 休日の代替医師 休暇の代替医師 病休の派遣医師



京浜臨海部ライフイノヘーション国際戦略総合特区



羽田は神奈川県の玄関



神奈川県国家戦略特区

ご清聴有難うございました