

# 市立御前崎総合病院のあり方等について

市立御前崎総合病院改革プラン

進捗・実績状況報告書

(抜粋)

平成23年11月29日

市立御前崎総合病院あり方等検討会

# 1 御前崎総合病院の経営健全化について

## (1) 経営健全化のための数値目標の評価

		20年度	21年度	22年度	23年度
経常収支比率	目標	100.3%	100.1%	100.4%	100.5%
	実績	100.0%	100.2%	99.9%	
	差異	△0.3%	0.1%	△0.5%	
職員給与比率（医業）	目標	73.8%	79.9%	70.3%	66.8%
	実績	75.7%	74.4%	65.2%	
	差異	1.9%	△5.5%	△5.1%	
病床利用率	目標	59.2%	72.2%	77.8%	77.8%
	実績	58.9%	66.3%	73.7%	
	差異	△0.3%	△5.9%	△4.1%	

平成22年度の経営健全化目標については、経常収支比率は99.9%の実績で、ほぼ収支均衡状態となりました。職員給与比率は65.2%の実績で、目標を5.1%上回る結果となりましたが、これは医業収益の増加による効果であり、給与費の削減によるものではありませんでした。病床利用率については73.7%の実績で、目標より4.1%低い結果となりました。

## (2) 改革プラン行動計画22の評価

あり方の目標を達成するため、下記の留意点を踏まえて、4つの視点と12の目標に向かって、院内の32部署で370項目の改革プラン行動計画22を立てて、経営健全化に取り組みました。

また、新たに各部署主業務の数値指標（外来患者数、手術件数や文書紹介初診患者紹介率、検査受託件数等）を目標として設け、各部署における取組みを促進するようにしました。

### 《行動計画の留意点》

- ・病院改革プランに沿った行動計画の策定
- ・目標の具体化、達成プロセスの具体化
- ・実施項目の絞り込み(重点集約化)

視 点	目 標		
1 患者満足度の視点 (90項目)	患者満足度の向上	信頼度の向上	地域連携の向上
2 収益改善の視点 (126項目)	健全な経営	稼働率の向上	コスト管理の徹底
3 業務改善の視点 (75項目)	医療の質の向上	医療安全の確立	業務の改善
4 学習と成長の視点 (79項目)	専門性の向上	職員の意識改革	魅力ある職場

■ 経営健全化目標の達成状況（平成22年度）

		22年度				23年度 目標
		目標	実績	達成率	評価	
入院	急性期病床の患者合計数	82人/日	71.4人	87.1%	C	80人/日
	西3階病棟	45人/日	39.4人	87.6%	C	43人/日
	東3階病棟	37人/日	32.1人	86.8%	C	37人/日
	回復期リハビリ病棟の患者数	34.5人/日	34.6人	100.3%	A	36人/日
外来	外来患者数	366人/日	338人	92.2%	B	388人/日
	化学療法利用件数	73件/月	80.3件	110.0%	A	100件/月
	内視鏡検査件数	132件/月	125件	94.8%	B	144件/月
保健福祉社	療養型施設の利用者数	51人/日	46.7人	91.6%	B	51人/日
	老人保健施設の利用者数	47人/日	44.9人	95.5%	A	47人/日
	通所リハビリ利用者数	38人/日	35.7人	93.9%	B	38人/日
	訪問看護訪問件数	280件/月	190件	68.0%	C	321件/月
	居宅介護利用件数	140件/月	126件	90.5%	B	114件/月
透析センターの患者数		43人/日	40.2人	93.5%	B	45人/日
手術件数		412件/年	444件	107.8%	A	44件/月
医療安全インシデント報告件数		50件/月	69件	137.7%	A	75件/月
地域連携室	文書紹介初診患者紹介率	28%/月	24.2%	86.4%	C	30%/月
	検査受託件数	70件/月	65.3件	93.2%	B	83件/月
健診	人間ドック利用者数	1,160人/年	1,002人	86.4%	C	1,300人/年
	企業健診利用者数	—	—	—	—	2,222人/年
	協会健保利用者数	—	—	—	—	254人/年
リハビリ	リハビリ件数	20単位/日	19.0単位	95.0%	A	20単位/日
	退院時リハビリ指導数	—	—	—	—	15件/月
	リハビリ総合計画評価数	—	—	—	—	165件/月
薬剤科	処方箋枚数	1,686件/月	1,599件	94.8%	B	1,710件/月
	入院注射箋数	2,973件/月	1,905件	64.1%	C	2,973件/月
	服薬指導件数（一般）	470件/月	381件	81.1%	C	470件/月
	服薬指導件数（介護）	97件/月	55件	56.7%	C	97件/月
臨床検査科	検体検査件数	61,163件/月	60,846件	99.5%	A	67,514件/月
	生理検査件数	1,531件/月	1,488件	97.2%	A	1,636件/月
画像診断科	CT撮影件数	513件/月	441件	86.0%	C	513件/月
	MRI撮影件数	209件/月	196件	93.8%	B	218件/月
	一般撮影件数	1,896件/月	1,887件	99.5%	A	2,120件/月
	骨塩定量件数	884件/年	811件	91.7%	B	891件/年
栄養科	食事数（一般）	8,094件/月	8,221件	101.6%	A	9,029件/月
	栄養指導件数（個別）	42件/月	32件	76.2%	C	42件/月
	栄養指導件数（集団）	10件/月	2.9件	28.7%	C	10件/月
臨床工学科	機器点検件数	133件/月	112件	84.2%	C	133件/月
視能訓練科	視能訓練件数	84件/月	64件	76.2%	C	116件/月
職員給与比率（医業） <small>（基準20年度75.7%）</small>		66.8%	65.2%	102.5%	A	66.8%
時間外手当削減率 <small>（基準20年度4,971千円/月）</small>		30%削減	28.3%	94.3%	B	30%削減
経費削減率（医業） <small>（基準20年度623百万円）</small>		10%削減	△0.8%	△8.0%	C	10%削減

### (3) 再編・ネットワーク化について

近年、産科、小児科、救急医療等の診療分野における医師不足の深刻化などにより、地域の医療提供体制等の維持が極めて厳しい状況になっており、多くの公立病院において一つの病院で医療が完結する医療機関完結型ではなく、近隣医療機関と機能分担し連携体制を密にした、地域内で医療が完結する地域完結型医療への転換が求められています。そのため、地域医療機関が相互協力し地域医療の向上を図るための再編・ネットワーク化について検討を行いました。

再編・ネットワーク化については、近隣病院との医療連携協定の締結や地域連携診療計画への参加などを計画実行しました。

医療連携協定については、菊川市立病院と「医療連携及び協力に関する協定」「医師派遣事業委託契約」を締結し、内科・リウマチ科・整形外科外来等の医師相互派遣体制などの医療連携・協力体制の構築、症例検討会などの学術交流を実施しています。また、磐田市と「磐田市職員の自治体立病院派遣に関する協定」を締結し、呼吸器科常勤医師の派遣を受けています。

地域連携診療計画への参加については、西部・中東遠医療圏域の多くの医療機関が参加する静岡県西部広域連携診療計画の脳卒中・大腿骨近位部骨折部会へ参加し、疾患ごとの医療連携体制を構築しました。

また、静岡県西部広域連携診療計画のがん部会、志太榛原地区脳卒中診療計画へは年内中の参加を予定しています。

以上により、再編・ネットワーク化は完了しました。

### (4) 経営形態の見直しについて

経営形態の見直しについては、経営健全化計画の取り組み成果や他院での取り組み（経営形態を変更したケース）等を踏まえ検討を進めてきました。

① 経営形態の変更による顕著な経営改善効果が見られないこと。

経営形態の変更は、経営改善に直接的な影響を及ぼすものではありません。また実際に経営形態を変更し改善に取り組んだ成績を見ると、必ずしも経営形態の変更が経営改善に結びついている訳ではありません。

② 一部適用を維持しながらでも、経営改善の効果が現れてきていること。

他会計繰入金や立地交付金を除いた病院事業収支は、20年度△1,144百万円、21年度△1,051百万円、22年度△783百万円と着実に改善してきています。

以上の理由により、当院の経営形態は現行の「地方公営企業法の一部適用」を維持し、更なる経営改善を進め、市民に安全で安心な医療を継続して提供できる体制を目指していきたいと思っております。

## 2 御前崎総合病院の決算状況

### (1) 平成22年度決算状況について

#### 1) 医業収支

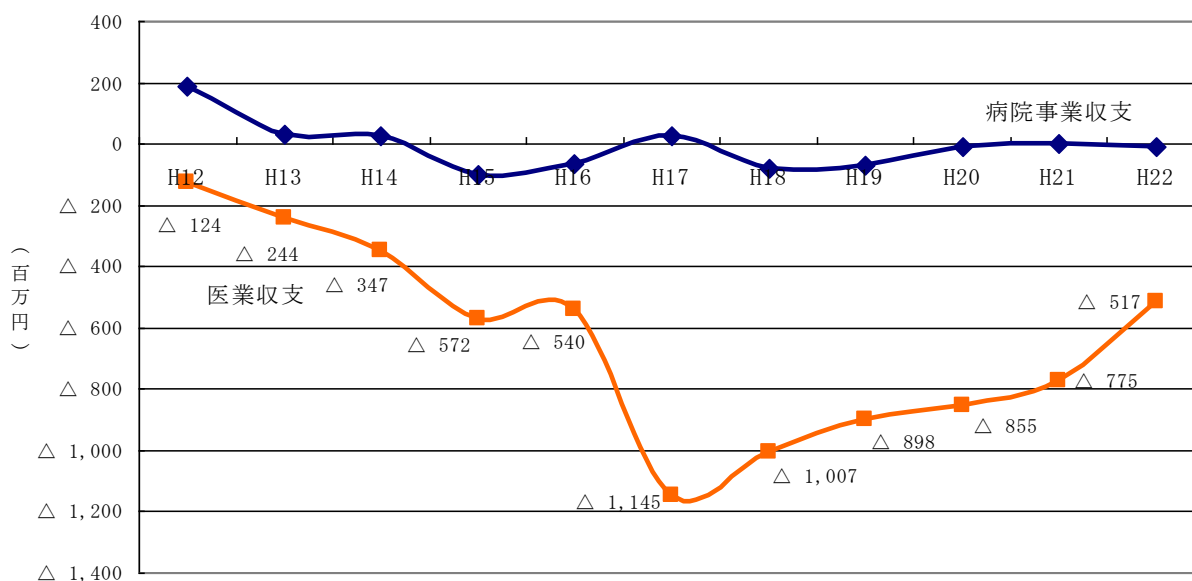
#### ■ 医業収支の推移

(千円)

科目	平成20年度	構成比	平成21年度	構成比	平成22年度	構成比	増減額	増減率
医業収益	2,365,962	100.0	2,406,419	100.0	2,773,863	100.0	367,444	15.3
入院収益	1,253,739	53.0	1,234,539	51.3	1,459,253	52.6	224,714	18.2
外来収益	890,293	37.6	877,017	36.4	1,032,480	37.2	155,463	17.7
他会計負担金	118,100	5.0	166,300	6.9	148,880	5.4	△17,420	△10.5
その他医業収益	103,830	4.4	128,563	5.3	133,250	4.8	4,687	3.6
医業費用	3,220,741	136.1	3,180,756	132.2	3,291,259	118.7	110,503	3.5
給与費	1,790,458	75.7	1,791,028	74.4	1,808,354	65.2	17,326	1.0
材料費	587,040	24.8	553,641	23.0	624,732	22.5	71,091	12.8
経費	622,639	26.3	601,216	25.0	628,171	22.6	26,955	4.5
減価償却費	202,757	8.6	208,774	8.7	200,918	7.2	△7,856	△3.8
資産減耗費	4,161	0.2	14,300	0.6	15,685	0.6	1,385	9.7
研究研修費	13,686	0.6	11,797	0.5	13,399	0.5	1,602	13.6
医業収支	△854,779	△36.1	△774,337	△32.2	△517,396	△18.7	256,941	△33.2
(正味) 医業収支	△972,879	△41.1	△940,637	△39.1	△666,276	△24.0	274,361	△29.2

(正味) 医業収支：他会計負担金を除いた医業収支

#### ■ 医業収支・病院事業収支の年次推移



平成22年度の医業収益は前年度比367,444千円の増収となりましたが、医業費用が110,503千円増加したため、医業収支は前年比で256,941千円の改善となりました。

また、他会計負担金を除いた正味の医業収支は276,361千円の改善となった。

過去からの医業収支の推移を見ると、12年度は△124百万円の赤字でしたが、13年度から内科医の減少、産婦人科の分娩中止等があり、15年度には△572百万円まで収支は落ち込んでいたところ、更に16年度に新臨床研修制度開始、17年度に内科医総辞職となり収支は△1,145百万円まで落ち込みました。

18年度から収支は回復基調となり、21年度に脳外科の撤退、回復期リハの開始、泌尿器科・リハ科等の常勤医師赴任などがあり、病院改革プランの進捗と合わせて、22年度の医業収支は△517百万円まで回復してきました。

## 2) 保健福祉センター収支

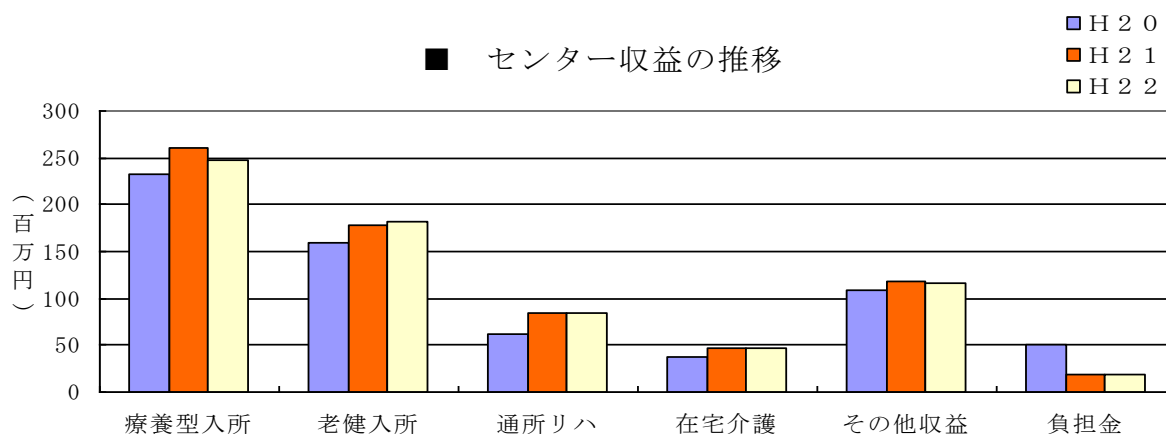
### ■ 保健福祉センター収支の推移 (介護収支+付帯収支)

(千円)

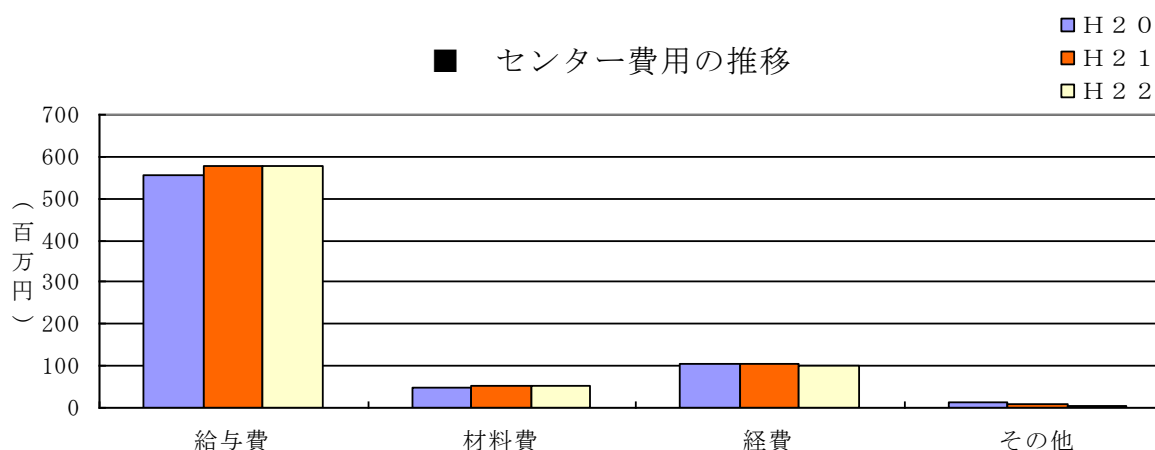
科 目	平成20年度	センター 収益比	平成21年度	センター 収益比	平成22年度	センター 収益比	増減額	増減率
センター収益	650,383	100.0	705,545	100.0	694,757	100.0	△10,788	△1.5
療養型入所	232,446	35.7	260,871	37.0	246,839	35.5	△14,032	△5.4
老健入所	160,469	24.7	177,711	25.2	181,861	26.2	4,150	2.3
通所リハビリ	61,747	9.5	84,204	11.9	85,215	12.3	1,011	1.2
在宅介護	36,700	5.6	45,824	6.5	46,060	6.6	236	0.5
他会計負担金	50,640	7.8	18,900	2.7	18,050	2.6	△850	△4.5
その他収益	108,381	16.7	118,035	16.7	116,732	16.8	△1,303	△1.1
センター費用	714,582	109.9	740,037	104.9	734,605	105.7	△5,432	△0.7
給与費	554,006	85.2	577,611	81.9	577,989	83.2	378	0.1
材料費	46,316	7.1	51,520	7.3	53,271	7.7	1,751	3.4
経費	103,416	15.9	103,362	14.6	99,245	14.3	△4,117	△4.0
減価償却費	9,636	1.5	6,381	0.9	2,708	0.4	△3,673	△57.6
資産減耗費	0	0.0	477	0.1	420	0.1	△57	△11.9
研究研修費	1,208	0.2	686	0.1	972	0.1	286	41.7
センター収支	△64,199	△9.9	△34,492	△4.9	△39,848	△5.7	△5,356	15.5
(正味)センター収支	△114,839	△17.7	△53,392	△7.6	△57,898	△8.3	△4,506	8.4

(正味)センター収支：他会計負担金を除いたセンター収支

### ■ センター収益の推移



### ■ センター費用の推移



平成22年度の保健福祉センター収益は前年比△10,788千円、△1.5%減少しました、その主な要因は、療養型施設の床工事ため一時期入院制限を実施したためです。センター費用は前年比△5,432千円、△0.7%減少となり、他会計繰入金を除く正味のセンター収支は△4,506千円、8.4%悪化しました。

今後は、センター収益の維持・向上と、更なる費用の削減を図り、センター収支の均衡に向けた努力が必要となります。

### 3) 病院事業収支

#### ■ 病院事業収支の推移

(千円)

科 目	平成20年度		平成21年度		平成22年度		増減額	増減率
	実績額	構成比	実績額	構成比	実績額	構成比		
病院事業収益	4,005,193	100.0	3,998,009	100.0	4,104,203	100.0	106,194	2.7
医業収益	2,365,962	59.1	2,406,419	60.2	2,773,863	67.6	367,444	15.3
介護事業収益	328,948	8.2	366,531	9.2	350,285	8.5	△16,246	△4.4
医業外収益	986,621	24.6	883,438	22.1	632,407	15.4	△251,031	△28.4
附帯事業収益	321,435	8.0	339,014	8.5	344,473	8.4	5,459	1.6
特別利益	2,227	0.1	2,607	0.1	3,175	0.1	568	21.8
病院事業費用	4,013,570	100.2	3,999,268	100.0	4,108,761	100.1	109,493	2.7
医業費用	3,220,741	80.4	3,180,756	79.6	3,291,259	80.2	110,503	3.5
介護事業費用	392,379	9.8	402,906	10.1	392,966	9.6	△9,940	△2.5
医業外費用	65,742	1.6	67,773	1.7	78,841	1.9	11,068	16.3
附帯事業費用	322,203	8.0	337,131	8.4	341,639	8.3	4,508	1.3
特別損失	12,505	0.3	10,702	0.3	4,056	0.1	△6,646	△62.1
病院事業収支	△8,377	△0.2	△1,259	0.0	△4,558	△0.1	△3,299	262.0
(正味)病院事業収支	△1,143,577	△28.6	△1,050,947	△26.3	△782,918	△19.1	268,029	△25.5

(正味)病院事業収支：他会計繰入金・電源立地交付金を除いた病院事業収支

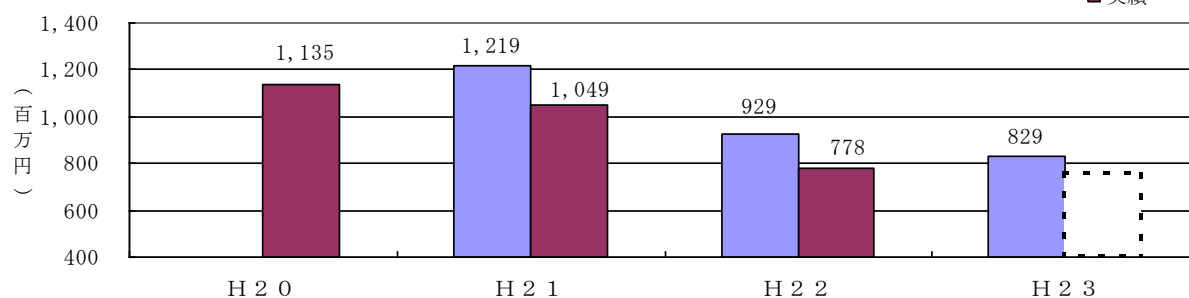
#### ■ 一般会計繰入金・電源立地対策交付金の推移

(千円)

科 目	平成20年度 実績額	平成21年度 実績額	平成22年度		前年比較		平成23年度 目標額
			目標額	実績額	増減額	増減率	
他会計負担金	324,940	307,100	329,100	290,360	△16,740	△5.5	329,100
他会計補助金	210,260	370,000	300,000	70,000	△300,000	△81.1	200,000
一般会計繰入金 小計	535,200	677,100	629,100	360,360	△316,740	△46.8	529,100
電源立地対策交付金	600,000	372,588	300,000	418,000	45,412	12.2	300,000
繰入金・交付金 合計	1,135,200	1,049,688	929,100	778,360	△271,328	△25.8	829,100

#### ■ 一般会計繰入金・電源立地対策交付金の推移

■ 目標  
■ 実績



病院事業全体の22年度収支状況は△4,558千円で、繰入金・交付金を除く正味の収支は△782,918千円となり、前年比では268,029千円改善されました。

繰入金・交付金については、他会計負担金が△16,740千円と他会計補助金が△300,000千円減少し、電源立地交付金は配分により45,412千円増加しましたので、総額で△271,328千円減少となりました。

本改革プランで目標としていました繰入金・交付金総額を11億円から8億円への削減目標は達成されました。

しかし、今後の経営健全化については、常勤医師の充足が絶対条件であり、医療制度改革や医療保険財政の逼迫など、外部環境の不確実な要素が多く、診療体制・経営状況の維持については、予断を許さない状況が続くと考えられます。

## 中長期計画の目標 (平成24年度～26年度)

### 中長期目標

- 1) 地域の中核病院としての役割を担う
- 2) 救急医療体制を構築する
- 3) 高齢者医療の充実を図る
- 4) 災害に強い医療体制を構築する

### 目標実現に向けた 診療体制

- 1) 診療機能の充実・強化
- 2) 地域連携機能の強化
- 3) チーム医療の拡充
- 4) 看護師や技師等による専門外来開設
- 5) 医師招聘の対策について

### 行動計画 (アクションプラン)

- 1) 患者満足の見点
  - 2) 収益改善の見点
  - 3) 業務改善の見点
  - 4) 学習と成長の見点
- 四つの見点による行動計画は継続