

# 井原市病院事業改革プラン

平成21年3月

## 目 次

I	井原市病院事業改革プランの策定について	1
1	井原市病院事業改革プラン策定の趣旨	1
2	計画期間	1
3	井原市民病院の現状	1
II	市民病院が果たすべき役割について	2
III	一般会計による経費負担について	3
1	繰出基準項目	3
IV	経営の効率化に係る計画	4
1	数値目標	4
2	目標達成に向けての具体的な取り組み及び実施時期	5
	・民間的経営手法の導入	5
	・事業規模・形態の見直し	5
	・経費削減・抑制対策	6
	・収入の増加・確保対策	7
	・その他	7
3	収支計画（詳細は、別添資料）	8
V	再編・ネットワークに係る計画	9
1	二次医療圏内の公立病院の配置の現況	9
2	県医療計画等における今後の方向性	9
3	再編・ネットワーク化計画の概要等	9
VI	経営形態の見直しに係る計画	10
VII	プランの進捗状況の点検、評価、公表等	10

(資料)

- 収支計画
- 市民アンケート調査分析業務報告書

# I 井原市病院事業改革プランの策定について

## 1 井原市病院事業改革プラン策定の趣旨

公立病院は、地域における基幹的な医療機関として、地域医療の確保のため重要な役割を担っておりますが、近年、多くの公立病院において、医師不足に伴う診療体制の縮小を余儀なくされるなど、経営環境や医療提供体制の確保が極めて困難な状況になっていきます。

そこで国は、①経営の効率化、②再編・ネットワーク化、③経営形態の見直しの3つの視点に立った公立病院改革を推進することとし、「総務省は、平成19年内に各自治体に対しガイドラインを示し、経営指標に関する数値目標を設定した改革プランを策定するよう促す」としました。

あわせて同時期に成立した「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」の施行に伴い、全会計の黒字・赤字を合算して地方公共団体の財政の健全化を判断する「連結実質赤字比率」という指標が導入され、病院事業は、事業単体はもとより、当該地方公共団体の財政運営全体の観点からも、さらに一層の健全経営が求められることとなりました。

こうした背景から、平成19年12月に総務省から「公立病院改革ガイドライン」が示され、その中で平成20年度中に各自治体において「公立病院改革プラン」を策定し、病院経営の改革に総合的に取り組むこととなりました。

## 2 計画期間

プランの計画期間は、平成21年度から平成25年度までの5年間とします。

## 3 井原市民病院の現状（平成21年1月現在）

■病床数	180床（一般病床120床・療養病床60床）			
■診療科目	内科・外科・整形外科・眼科・小児科・産婦人科・泌尿器科 耳鼻咽喉科・放射線科・リハビリテーション科 ※産婦人科は、平成18年8月から婦人科業務のみ			
■職員数	(正職員)	(嘱託・臨時職員)		
	医師	9人	看護師	10人
	看護師	92人	看護助手	26人
	医療技術員	31人	医療技術員	2人
	事務職員	15人	事務職員	21人（※調理員等含む）
	合計	147人		59人

- 基本理念
1. 患者の権利を尊重し、情報提供によって患者が納得出来る医療を行い地域住民に信頼される病院を目指します。
  2. 医学の進歩に相応した高レベルのしかも安全管理が行き届いた医療が行えるよう、日々研鑽に励みます。
  3. 地域医療体系の一環として相互の連携を密にし、機能分担を考慮した効率的な医療を提供します。
  4. 医療を受ける側の身になって考え、温かい心の手を差し伸べることを忘れません。

■病院運営の主な推移

	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度
一日平均入院患者数	154 人	163 人	152 人	148 人
一日平均外来患者数	388 人	384 人	315 人	305 人
病床利用率（一般＋医療療養）	87.9%	92.8%	84.8%	83.7%
病床利用率（介護療養）	70.1%	77.0%	81.1%	70.1%
平均在院日数（一般＋医療療養）	25.0 日	24.2 日	24.1 日	22.8 日
平均在院日数（介護療養）	284.4 日	194.6 日	457.5 日	306.9 日

■決算状況

(単位：千円)

	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度
総収益・・・①	2,303,772	2,354,105	2,170,855	2,171,893
総費用・・・②	2,302,857	2,419,496	2,319,143	2,311,424
純利益・・・(①－②)	915	－65,391	－148,288	－139,531
累積欠損金	396,149	461,540	609,828	749,359

## II 市民病院が果たすべき役割について

井原市内の他の病院は、いずれも一般病床が30床程度の小規模な病院であるため、井原市民病院が地域の中核的な医療機関の役割を果たしています。

今後は、病院・地域の診療所・調剤薬局・在宅介護施設などとの連携を密に行い、将来的な医療・福祉のネットワーク化や患者情報の共有化を図り、医療の提供の場を病院から地域全体に展開することで患者の生活に密接し、かつ患者個々へのニーズや状況に応じた医療サービスの提供を可能とする「地域密着型医療」への転換を果たしていく必要があるものと考えております。そのため、井原市民病院は、市民の健康を保持する地域中核病院として、紹介患者の受け入れを基本とし、入院サービスを提供する役割を担いつつ、かかりつけ医機能や在宅医療・介護を行っている地域の医院や診療所などとの連携の強化を図っていきます。

また、地域における疾病予防、健康増進を図るため、特定検診・人間ドックなどの検診事業等の充実を図るとともに、民間医療機関では維持が困難な不採算部門の救急医療や高度医療などの医療提供の役割を担っていく必要があると考えます。

市民アンケートの結果からも「救急患者に対応する病院」「総合的な病院」「産科・小児科医療を提供する病院」への期待が強いことから、期待に応えるため今後も継続して医師確保を最優先課題として全力で取り組んでいく必要があると考えます。

経営面においては、平成14年4月1日より地方公営企業法の全部適用を実施し、業務のスリム化、効率化を図ってきましたが、平成16年度より現在まで病院事業管理者不在の状態が続いており、早急に適任者を登用し、全部適用のメリットを最大限活かして、さらなる経営の効率化に努めていく必要があると考えます。

### Ⅲ 一般会計による経費負担について

#### 1. 繰出基準項目

病院事業は、本来的には独立採算で経営されるべきですが、公立病院には不採算医療や高度医療を担うといった使命があることから、一般会計から病院事業会計への繰り出しがなされることとなります。

経費の負担については、総務省自治財政局長通知の繰り出しの基準を基本としますが、その概要は次に記載するとおりです。

##### ■基準内項目

- (ア) 救急医療に要する経費：当該年度交付税額
- (イ) 経営基盤強化対策等に要する経費
  - ①医師及び看護師等の研究研修に要する経費：所要額の2分の1
  - ②共済追加費用の負担に要する経費：所要額の3分の1
  - ③基礎年金拠出金に係る公的負担に要する経費：所要額
- (ウ) 院内保育所の運営に要する経費：収支不足額
- (エ) 病院の建設改良に要する経費：建設改良費、病院事業債元利償還金の2分の1  
(ただし、平成14年度までの病院事業債元利償還金にあっては3分の2)
- (オ) 高度医療に要する経費：所要額  
(高度医療機器の定義 購入価格50,000千円以上の機器の保守費・賃借料)

##### ■基準外項目

- (ア) 療養病床の確保に係る経費：病床転換に伴う減収額の2分の1

## IV 経営の効率化に係る計画

### 1. 数値目標

本プラン計画期間中の財務、医療機能に係る数値目標は下記のとおりとします。平成25年度単年度黒字化を目指し、後頁の具体的な取り組みを実施していきます。

#### ①財務に係る数値目標

	19年度 (実績)	20年度 (見込)	21年度 (見込)	22年度 (見込)	23年度 (見込)	24年度 (見込)	25年度 (見込)
経常収支比率(%)	92.7	90.7	91.6	94.6	97.6	98.6	100.2
医業収支比率(%)	92.0	89.8	89.9	93.2	96.2	97.2	98.7
病床利用率 (%)	81.9	87.0	88.0	88.0	89.0	89.0	89.0
職員給与費対医業収益比率 (%)	61.0	62.4	64.2	63.6	62.4	62.1	61.6
材料費対医業収益比率 (%)	15.4	16.1	16.1	15.9	15.7	15.7	15.6
減価償却費対医業収益比率(%)	14.8	15.5	15.0	12.1	10.3	9.7	8.9
流動比率(%)	561.0	583.3	953.0	1,023.0	1,129.0	1,250.0	1,406.0
資金不足比率(%)	-40.3	-36.1	-40.3	-43.2	-47.2	-52.5	-59.1

#### ②医療機能に係る数値目標

	19年度 (実績)	20年度 (見込)	21年度 (見込)	22年度 (見込)	23年度 (見込)	24年度 (見込)	25年度 (見込)
1日平均入院患者数 (人)	148	157	158	158	160	160	160
年延入院患者数 (人)	53,958	57,159	57,816	57,816	58,633	58,473	58,473
1日平均外来患者数 (人)	305	305	310	310	310	320	320
年延外来患者数 (人)	74,643	74,115	75,020	74,710	75,330	78,400	78,080
救急車搬入患者数 (人)	534	500	510	520	520	530	540

## 2. 目標達成に向けての具体的な取り組み及び実施時期

### ①民間的経営手法の導入

費用対効果を十分検討し、アウトソーシングを検討していきます。また、高額な委託契約となる部分（建物清掃業務・器械設備業務及び医療機器保守業務等）については、複数年契約や毎年度仕様の見直し、縮小を検討し、費用の削減に努めていくこととします。

アウトソーシングの検討を行う案件	検討年度	効果
給食業務委託	平成21年度以降	費用、人件費率の軽減
院内保育所業務委託	平成21年度	医療スタッフの確保

複数年契約の検討を行う案件	検討年度	備考
建物清掃業務・器械設備業務	平成21年度	20年度から2年長期契約済 (3年契約を検討)
警備業務	平成20年度	
医療機器保守業務 (人工呼吸器・全身麻酔器・除細動器等)	平成21年度	一部の医療機器については、実施済み

### ②事業規模・形態の見直し

平成21年4月1日より療養病床のうち介護医療型病床24床については、医療療養型へ転換を行います。これにより、一般病床からの患者の移動がスムーズに行えるため病床全体の有効活用ができ、病床利用率の向上に繋がると考えています。

また、平成25年度までに亜急性期入院医療管理料の拡大や回復期リハビリテーション病棟への転換も検討していきます。ただし、後者については、医師をはじめとする医療スタッフが不足していることや施設面での問題もあり、短期間で着手できる項目ではありませんが検討していきたいと考えています。

診療科目、病床数などの事業規模の見直しは現在のところ考えておらず、現状維持といったところです。

### ③経費削減・抑制対策

#### (ア) 企業債発行額の抑制（実施時期：平成21年度から平成25年度）

井原市民病院は、平成15年度に病院新築工事が完了し、同時に老朽化した医療機器の更新を行い、また院内のIT化（オーダーリングシステム・電子カルテ化及びフィルムレス等）も平成20年度までに概ね完了しています。今後数年間（3～5年間）は、医療機器・システムの更新は必要最低限にとどめ、企業債発行額の抑制を実施します。

これは同時に減価償却費の抑制にも繋がることであり、費用の削減に大きな効果があると思われまます。

#### (イ) IT化による人員整理（実施時期：平成21年度）

前述のとおり、井原市民病院は、平成20年10月より電子カルテ運用をしております。これにより、カルテやレントゲンフィルムの管理、搬送業務が軽減されるため、委託職員の適正配置や臨時・嘱託職員の配置を見直し、人件費の抑制に努めます。

#### (ウ) 診療材料の在庫管理の適正化（実施時期：平成21年度から平成25年度まで）

平成13年度から導入しているSPDシステム(医療材料供給外注方式)を活用し、医材の定数管理を随時見直し、期限切れ等による医材のロスを無くしていきます。

また、毎月開催している材料委員会を活用し、安価で償還差益の大きい医材へ積極的に変更していき、材料費の抑制と収益増加に努めます。

#### (エ) 契約業務の見直し（実施時期：平成21年度から平成25年度まで）

経費削減や手続きの迅速化が図られる手法や競争原理が働くよう効果的・効率的な手法を検討し導入していきます。



## ④収入の増加・確保対策

### (ア) 診療体制の維持・充実（実施時期：平成21年度から平成25年度まで）

現行の診療体制を維持するために大学医局との連携を深めながら、病院独自（ホームページ・民間企業等の活用）での医師確保に向けた取り組みを継続して実施していきます。

また、女性医師確保・看護師の離職防止や育休の長期化の改善を図るため、平成21年度院内保育所の開所を目指します。

### (イ) 診療報酬の確保（実施時期：平成21年度から平成25年度まで）

#### ○病床の有効活用

医師、看護師をはじめとする医療スタッフの人員確保に努め、さらなる病床利用率の向上を目指し、増収に繋がる病床・病棟転換（回復期リハビリテーション病棟など）を平成25年度までに検討していくこととします。

また看護師不足により160床運用を余儀なくされておりますが、早期に180床運用ができるよう人材の確保を目指します。

#### ○診療報酬の確保

平成20年10月より導入した電子カルテ機能を最大限有効活用して、診療報酬を請求する際に、調査・分析を実施し、請求漏れ、査定減等の改善を図ります。

また医療スタッフ、医療資源を有効活用して新たな診療報酬項目の取得を推進していきます。

## ⑤その他

### ア) 積極的な広報活動等の推進（実施時期：平成21年度から平成25年度まで）

患者数の増加や市民の健康保持に寄与することを目的に広報活動を推進していきます。

- ・ 広報誌（病院新聞）の発行を継続して行います。
- ・ 市民参加型の健康教室の開催を継続して行います。
- ・ ホームページの充実・更新に努め、情報発信をしていきます。

#### **イ) 病院機能評価認定の更新（実施時期：平成21年度から平成22年度）**

病院の現状を客観的に把握し、医療の質の向上と医療サービスの改善につなげるため、(財)日本医療機能評価機構の認定の更新を目指します。

#### **ウ) 国県補助金、交付金の活用（実施時期：平成21年度から平成25年度まで）**

高額な医療機器の整備については、従来病院事業債で対応しておりますが、各省庁・県の補助金等が活用できるものについては、積極的な申し込みを行い、一般財源の支出を最小限にとどめるよう、情報収集に努めていきます。

### **3. 収支計画**

本プラン計画中の年度別収支の見込みは、後掲資料「収支計画」のとおりです。

## V 再編・ネットワークに係る計画

### 1. 二次医療圏内の公立病院の配置の現況

井原市民病院	180床
笠岡市民病院	194床
児島市民病院	198床
矢掛町国民健康保険病院	117床

### 2. 県医療計画等における今後の方向性

県南西部保健医療圏の初期救急医療は、在宅当番制で郡市医師会、倉敷市休日夜間急患センターがその役割を担っております。入院や手術の必要な救急患者を受け入れる二次救急は、井原市民病院を含む12病院が協力病院当番制を担当しており、倉敷中央病院と川崎医科大学附属病院が病院群輪番制を実施しております。

井原市民病院は、市内で唯一、二次救急医療を提供している医療機関であり、今後においても病院群輪番制の補完的役割を果たしていく必要があると考えます。

また岡山県保健医療計画（追加・増補版）を踏まえて、4疾病5事業に係る医療連携体制等における今後のあり方についても検討していきます。

### 3. 再編・ネットワーク化計画の概要等

昨年10月下旬に市民3,000人（回答者：1,435人）を対象に実施した「市民アンケート」（別添資料）でも、約67%の方が、「経営形態・立地の現状維持」を希望されていることから、地域における必要性、役割及び期待は非常に高いものと判断することができ、岡山県公立病院改革検討協議会の県南西部医療圏の部会で計6回にわたり協議しましたが、各病院が比較的分散して立地していることや近年多額の投資を行い、建物等の更新を行なっていること及び各病院ともに地域の中核的病院としての役割を重視していることを踏まえて、当面再編等を実施する予定はありません。

ただし、各医療機関で不足する診療科の応援支援を可能な限り行っていき、医師不足の緩和・地域医療の確保を推進し、連携を強化していきたいと考えております。

#### ○医師派遣の事例

- ・平成15年4月より笠岡市民病院から井原市民病院へ月に1回皮膚科医師を派遣してもらい、入院患者の褥瘡指導を実施しています。

## VI 経営形態の見直しに係る計画

ガイドラインにおいては、経営形態の見直しに係る選択肢として、次の4つが挙げられております。

- ① 地方公営企業法全部適用
- ② 非公務員型の地方独立行政法人化
- ③ 指定管理者制度の導入
- ④ 民間譲渡

井原市民病院の場合、既に平成14年4月1日より地方公営企業法全部適用を実施しております。これにより組織・予算・給与・勤務条件・契約事務等について独立した権限を有し、柔軟な経営を行うことが可能となり、事務手続きなどの迅速化や職員の計画的な人事配置により運営体制の強化を図るなど、業務の執行に関する広範な権限を活用し、合理的、能率的な経営を確保することが期待できると考えています。

市民アンケートでも、「市立病院であってほしい。」「利益優先ではないから。」という声が多く、経営形態の現状維持を希望する方が約67%占める結果となっており、一方、「民営化」「市民病院は不要」という方は、回答者のうち9%程度であり、現在の地方公営企業法全部適用を継続し、個々の職員が企業職員として経営に参画する意識を持ち、その意識をサービスの向上や費用の削減につなげ、職員一丸となって経営改善に取り組んでいくことが最良であると考えており、当面現行の経営形態を維持して経営の健全化を目指します。

## VII プランの進捗状況の点検、評価、公表等

プランを着実に実行し、病院事業の経営改善を進めていくためにも、プランに掲げられた項目の進捗状況の点検・評価を行います。

点検・評価については、現在の諮問機関である「井原市民病院運営協議会」を活用することとし、時期については、決算報告とあわせて毎年10月に実施することとします。

公表については、病院ホームページ等を活用していくこととします。