

# 士別市立病院新経営改革プラン 実績報告書

〔平成27年度実施分〕

平成28年7月  
士 別 市

## 1. 市立病院経営改革プラン実施概要

市立病院を取り巻く現状は、慢性的な医師不足、人口減少・少子高齢化により従来にも増して厳しい病院経営を余儀なくされており、前プランである病院経営改革プラン(平成20～26年度)を検証するとともに、27年度を初年度とする30年度までの新病院経営改革プランを策定し、経営の収支均衡を図ることを目標に各種施策に取り組むこととしました。

経営改善計画の27年度に取り組む具体的項目については38項目となっており、一部実施、検討も含め36項目について実施し、実施率は94.7%となりました。

主な具体的取組は、「病院機能の明確化」については名寄市立総合病院との連携により、脳血管疾患の患者の救急隊員トリアージによる直接搬送体制を確立したほか、休日の整形外科患者の受入れ、専門医不在時の緊急搬送調整など救急患者対応の変更のほか、療養病床の増床を図るとともに、病院地域医療空間での定例会議を開催するなど急性期治療を終えた回復期、慢性期患者の受入れ体制の充実を図りました。こうした状況は、病院の機能が、急性期中心から回復期・慢性期医療中心へと変化しているということが言えます。

「医師確保対策」については大学医局に対する要望、北海道や各種団体を通じた派遣依頼、ホームページなどを活用した募集、医師紹介業者を通じての情報収集、知己を通じた声掛けなど様々な形で取り組みました。

残念ながら大学医局体制の変更により年度末をもって外科常勤医が1名減となりましたが、本年4月に北海道から自治医科大学卒の医師の1年間の派遣を受けることとなりました。

「収益確保」に当たっては、国の「地域医療介護総合確保基金」の活用により11月に4階病棟を改修し、療養病床を増床し許可病床を179床(一般91床、療養88床)に変更しました。運用に当たっては11月から2階東病棟を4階に移転し療養病床50床、3月には2階東病棟を再開し療養病床80床とし、療養病床入院患者数の増につながりました。さらには在宅復帰機能強化型を取得するなど他の医療機関からの受け入れ態勢を拡充しました。

また、健診センターの人間ドックにおいては金曜日の午後ドック5人枠で新設しました。

「効率的な業務の取り組み・経費の節減」では、委託業務の見直しを進めるとともに、病棟体制の変更など患者数に応じた適正な人員配置、看護師の修学資金の新規貸し付けを2名に制限するなど経費の節減に努めました。

この結果、療養病床増床による収益増は図れたところではありますが、一般病床患者数の減少により、一般会計からの繰入金を1億7千200万円追加し、収支の均衡を図りました。

## 2. 改革プランの取組進捗状況

区 分	項目数	計 画				実 績				
		継続 実施	実施	一部 実施	検討	継続 実施	実施	一部 実施	検討	未実施
①病院機能の明確化	9	1	3	1	7	1	6		2	
②医師確保対策	7	3	2		3	3	4			
③収益確保	9	3	1	2	5	3	4	1	1	
④患者サービスの向上	5	1	3		1	1	3			1
⑤効率的な業務の取り組み・経費の削減	8	2	2	1	5	3	3	1		1
計	38	10	11	4	21	11	20	2	3	2

※検討と実施が重複する場合がありますので項目数と内訳合計数が合わない場合があります。

未実施は「公営企業法の全部適用等経営形態の検討」「外来待合室環境改善の検討」の2項目。

継続実施・実施・一部実施・検討を合わせると38項目中36項目実施 **94.7%**の実施率となります。

### 3. 経営改善取組状況

#### (1) 病院機能の明確化

項目	具体的な取組	年度	計画	実績	取組内容等																								
①市民が安心できる医療体制の提供	ア. 2次救急体制の維持	27	継続実施	継続実施	4月から脳血管疾患の患者の救急隊員トリアージによる名寄市立総合病院への直接搬送体制を確立。 整形外科医減少に伴い休日における整形外科疾患患者についても直接搬送体制を確立。 専門医不在時の救急搬送調整。																								
	イ. 名寄市立総合病院との連携強化	27	検討実施	実施	地域医療室間の定例協議の開催。(TV会議システム活用) 直接救急搬送体制の協議確立。 名寄市立総合病院からの年間入院患者数 49人																								
	ウ. 他の急性期病院からの慢性期、回復期患者の受入れ体制の検討	27	検討	検討	病院運営改革会議、経営戦略会議での病棟体制の検討。																								
	エ. 民間医療機関との連携強化	27	検討実施	実施	市内開業医による外来診療・当直支援																								
	オ. 今後の医療需要に応じた病院機能の検討	27	検討	検討	病院運営改革会議、経営戦略会議での病棟体制の検討。 地域包括ケア病床の設置、4階病棟を一般病床から療養病床に改修するなど、急性期中心から回復期・慢性期中心へと移行。																								
②高齢化社会に対応した医療の提供	ア. 療養病床の増床による長期入院患者の受入れ	27	検討一部実施	実施	国の「地域医療介護総合確保基金」の活用により11月に4階病棟の改修し療養病床を増床し許可病床を179床(一般91床、療養88床)に変更。 療養病床の在宅復帰機能強化型を取得 11月に2階東病棟を4階に移転 (療養運用30床→50床) 3月に2階東病棟を再開 (療養運用50床→80床) 療養病床述べ患者数 11,897人																								
	イ. 訪問診療・看護・リハビリ等在宅医療の強化	27	実施	実施	訪問件数 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>診療</th> <th>看護</th> <th>リハビリ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>26年度</td> <td>112</td> <td>3,663</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>27年度</td> <td>451</td> <td>3,748</td> <td>84</td> </tr> <tr> <td>28年度</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>29年度</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>30年度</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		診療	看護	リハビリ	26年度	112	3,663	70	27年度	451	3,748	84	28年度				29年度				30年度			
		診療	看護	リハビリ																									
	26年度	112	3,663	70																									
27年度	451	3,748	84																										
28年度																													
29年度																													
30年度																													
ウ. 地域包括ケア病床の効率的・効果的運用	27	検討	実施	地域包括ケア病床を5月に4階病棟(3室8床)に開設。病棟改修に伴い10月に5階病棟(3室9床)に変更。 地域包括ケア病床述べ患者数 1,852人																									
エ. 地域医療室と介護・福祉施設等の連携による地域包括ケアシステムの構築	27	検討	実施	地域包括ケア会議への参画。医療介護連携会議ワーキンググループ内での検討実施。																									

#### (2) 医師確保対策

項目	具体的な取組	年度	計画	実績	取組内容等
①医師確保の推進	ア. 道内医育大学との連携	27	継続実施	継続実施	旭川医科大学からの外来出張医の派遣継続。 北海道大学からの週末当直医の派遣継続。
	イ. 大規模民間病院との連携	27	検討	実施	埼玉医科大学国際医療センターから消化器内視鏡医の派遣継続。
	ウ. 知己・地縁を通じた招致活動の推進	27	継続実施	継続実施	知己を通じ医師勧誘の実施。

	エ. インターネット及び民間紹介業者の積極的活用	27	実施	実施	医師転職サイトへの掲載依頼 (3件追加)
	オ. インセンティブ手当等の検討	27	検討	実施	緊急呼出手当及び救急診療業務手当の増配設定。
②医師負担軽減	ア. 医師事務作業補助の強化、オーダーリングシステムの機能向上による診療業務負担軽減	27	検討実施	実施	オーダーリング更新時に診断書作成システムを導入。
	イ. コンビに受診抑制などの市民周知	27	継続実施	継続実施	士別市広報に掲載周知。ホームページ掲載。

(3) 収益確保

項目	具体的な取組	年度	計画	実績	取組内容等																			
①患者確保	ア. 療養病床の増床による長期療養患者の受入れ(再掲)	27	検討 一部実施	実施	1・(2)・ア に掲載																			
	イ. 他の急性期病院からの慢性期、回復期患者の受入れ体制の検討(再掲)	27	検討	実施	<p>名寄市立総合病院との地域連携室間の定例協議の開催。</p> <p>急性期病院からの受け入れ患者数</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>患者数</th> <th>うち名寄市立</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>27年度</td> <td>67人</td> <td>49人</td> </tr> <tr> <td>28年度</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>29年度</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>30年度</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">地域医療室調べ</p>		患者数	うち名寄市立	27年度	67人	49人	28年度			29年度			30年度						
		患者数	うち名寄市立																					
	27年度	67人	49人																					
	28年度																							
29年度																								
30年度																								
ウ. 入院透析の受入れ	27	継続実施	継続実施	<p>入院患者の透析件数</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>件数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>26年度</td> <td>685</td> </tr> <tr> <td>27年度</td> <td>888</td> </tr> <tr> <td>28年度</td> <td></td> </tr> <tr> <td>29年度</td> <td></td> </tr> <tr> <td>30年度</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		件数	26年度	685	27年度	888	28年度		29年度		30年度									
	件数																							
26年度	685																							
27年度	888																							
28年度																								
29年度																								
30年度																								
エ. 市民公開講座や病院見学会による病院機能の市民周知	27	継続実施	継続実施	市民公開講座(北海道大学第1外科武富教授)の開催。市民病院見学会の開催、まなびとくらしのフェスティバル参加。																				
②医業収益の確保	ア. 訪問診療・看護・リハビリなど在宅医療の充実(再掲)	27	実施	実施	1・(2)・イ に掲載																			
	イ. 診療報酬算定における新たな加算などの取得	27	継続実施	継続実施	<p>2階東病棟(その後4階病棟)で療養病棟入院基本料1及び在宅復帰機能強化加算を取得。急性期看護補助体制加算2.5対1、地域包括ケア入院医療管理料1の取得。</p> <p>診療報酬改定に向け事前学習会を開催。</p>																			
	ウ. 人間ドック枠の拡大、レディースドックの検討	27	検討 一部実施	一部実施	金曜日に午後ドック(5人枠)を新設。																			
	エ. CT・MRIなど民間医療機関からの読影受託の検討	27	検討	実施	<p>他医療機関からの依頼によるCT・MRI検査の実施</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>CT</th> <th>MRI</th> <th>その他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>27年度</td> <td>16件</td> <td>14件</td> <td>28件</td> </tr> <tr> <td>28年度</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>29年度</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>30年度</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		CT	MRI	その他	27年度	16件	14件	28件	28年度				29年度				30年度		
	CT	MRI	その他																					
27年度	16件	14件	28件																					
28年度																								
29年度																								
30年度																								
③未収金対策	ア. 民間会社への徴収委託の検討	27	検討	検討	翌年度導入に向け検討。																			

## (4) 患者サービスの向上

項目	具体的な取組	年度	計画	実績	取組内容等
①市民サービスの向上	ア. 医師・看護師等医療スタッフ接遇研修の実施	27	実施	実施	患者サービス委員会による接遇研修の開催。
	イ. 病院コンシェルジュの配置	27	実施	実施	看護師（臨時職員）を1階総合案内に配置。
	ウ. 外来待合室環境改善	27	検討	未実施	
	エ. 入院、外来患者アンケートの実施	27	継続実施	継続実施	入院患者アンケートの継続実施。
	オ. 内科外来診療体制見直しによる待ち時間の解消	27	実施	実施	新患者の多い月曜日午前に新患専任の医師を追加配置。

## (5) 効率的な業務の取り組み・経費節減

項目	具体的な取組	年度	計画	実績	取組内容等																								
①経営形態の検討	ア. 地方公営企業法の全部適用等、経営形態の検討	27	検討	未実施																									
②効率的業務の取り組み	イ. 各部門におけるバランススコアカード等の導入	27	検討 一部実施	一部実施	看護部で年間活動計画と評価を実施。																								
	ウ. 医事業務、給食業務などの委託業務の見直し	27	継続実施	継続実施	滅菌業務一部見直しによる業務委託実施																								
	エ. 患者数に応じた適正な職員配置	27	検討実施	継続実施	<p style="text-align: center;">職員数</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>看護職</th> <th>リハビリ</th> <th>事務</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>27年4月</td> <td>123人</td> <td>39人</td> <td>13人</td> </tr> <tr> <td>28年4月</td> <td>112人</td> <td>39人</td> <td>13人</td> </tr> <tr> <td>29年4月</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>30年4月</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>31年4月</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		看護職	リハビリ	事務	27年4月	123人	39人	13人	28年4月	112人	39人	13人	29年4月				30年4月				31年4月			
		看護職	リハビリ	事務																									
	27年4月	123人	39人	13人																									
28年4月	112人	39人	13人																										
29年4月																													
30年4月																													
31年4月																													
オ. 時間外勤務の削減	27	継続実施	継続実施	<p style="text-align: center;">1人当たり時間外勤務(年間)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>看護職</th> <th>リハビリ</th> <th>事務</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>26年度</td> <td>121時間</td> <td>205時間</td> <td>162時間</td> </tr> <tr> <td>27年度</td> <td>111時間</td> <td>188時間</td> <td>174時間</td> </tr> <tr> <td>28年度</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>29年度</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>30年度</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		看護職	リハビリ	事務	26年度	121時間	205時間	162時間	27年度	111時間	188時間	174時間	28年度				29年度				30年度				
	看護職	リハビリ	事務																										
26年度	121時間	205時間	162時間																										
27年度	111時間	188時間	174時間																										
28年度																													
29年度																													
30年度																													
③経費の削減	ア. 院内照明のLED化の推進	27	検討	実施	照明修繕時のLED化の実施（1灯）。 4階病棟改修（食堂等16灯）																								
	イ. 院内各種委員会の見直し	27	検討	実施	委員会総数 27 データ提出加算に伴いコーディング委員会を新設。																								
	ウ. 看護師修学資金貸付の抑制	27	実施	実施	修学資金貸付 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>新規貸付</th> <th>貸付総数</th> <th>貸付金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>26年度</td> <td>2人</td> <td>12人</td> <td>9,870千円</td> </tr> <tr> <td>27年度</td> <td>2人</td> <td>6人</td> <td>4,410千円</td> </tr> <tr> <td>28年度</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>29年度</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>30年度</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		新規貸付	貸付総数	貸付金額	26年度	2人	12人	9,870千円	27年度	2人	6人	4,410千円	28年度				29年度				30年度			
	新規貸付	貸付総数	貸付金額																										
26年度	2人	12人	9,870千円																										
27年度	2人	6人	4,410千円																										
28年度																													
29年度																													
30年度																													

#### 4. 数値目標の達成状況

項目	27年度	28年度	29年度	30年度	プラン目標値
経常収支比率(%)	100.9				100以上
医業収支比率(%)	77.0				100以上
職員給与対医業収益比率(%)	58.0				50未満
稼働病床利用率 (%)	一般病棟	71.2			83.3
	療養病棟	82.9			90.0
入院診療単価 (円)	一般病棟	39,084			40,000
	療養病棟	19,524			17,000
外来診療単価 (円)	8,198				8,200

#### 5. 27年度決算とプランとの比較

##### 【収支試算の前提】

1日当たり患者数	試算の前提	27年度	28年度	29年度	30年度
一般病棟入院	100	71.6			
療養病棟入院	25	32.5			
外 来	505	505.2			

##### 【収益的収支】

(百万円)

目	27年度プラン A	27年度決算	差引 B-A
病院事業収益	3,463	3,300	△161
医業収益	2,875	2,539	△336
うち入院収益	1,593	1,256	△337
うち外来収益	1,016	1,006	△10
うち一般会計(救外分)	142	142	0
その他(健診センター等)	124	135	11
医業外収益	428	460	3②
うち一般会計(医師確保対策など)	391	420	29
特別利益(一般会計)	160	301	141
病院事業費用	3,363	3,186	△177
医業費用	3,310	3,171	△139
人件費	2,125	2,070	△55
材料費	604	517	△87
経費	581	584	3
医業外費用	19	13	△6
特別損失・その他	34	2	△32
収益的収支 ①	100	114	14

##### 【資本的収支】

資本的収入	500	544	44
うち一般会計(建設・医療機器分)	247	252	5
うち一般会計(修学資金分)	5	2	△3
企業債借入	248	268	20
資本的支出	628	649	21
企業債償還(建設・医療機器分)	323	323	0
資産購入費	285	247	△38
施設改修費・投資	20	79	59
資本的収支 ②	-128	-105	23

##### 【当該年度収支】

収益的収支① + 資本的収支②	-28	9	37
-----------------	-----	---	----

※現金の移動を伴う科目のみの計上のため決算額とは異なります。