

# 士別市立病院新経営改革プラン 実績報告書

〔平成27～28年度実施分〕

平成29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ところですが、国が出した新公立病院改革ガイドラインに基づき、平成28年度末には計画期間を平成32年度とまでとするとともに、一般会計からの繰り出し基準の見直し、さらには経営形態の見直しとして平成30年度の地方公営企業法の全部適用への移行をスケジュール化したところです。

経営改善計画の28年度に取り組む具体的項目については35項目となっており、一部実施、検討も含め35項目について実施し、実施率は100.0%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。このことは他の急性期病院からの転院患者の増にもつながりました。

「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。

平成28年度4月には外科医が1名、消化器内科医が1名減となりましたが、北海道から自治医科大学卒の医師の派遣を受けることとなったほか、8月には出張医として支援いただいていた消化器内科医1名が常勤となり、12月には非常勤ではありますが消化器内科医が1名増となりました。さらに29年4月には北海道からの医師派遣が1年延長になったほか、医師修学資金貸付制度を活用した内科医1名が常勤医となったところです。

「収益確保」に当たっては、国の「地域医療介護総合確保基金」の活用により平成27年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58床、3月には2階東病棟を再開し療養病床88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の充実を図りました。また、許可病床については患者実態を考慮するとともに不採算地区病院の要件を満たすべく平成29年4月から148床(一般60床、療養88床)に変更しました。

また、平成27年度から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。

このほか、未収金対策として民間法律事務所へ未収金徴収業務を委託し、その回収に努めたところです。

「患者サービスの向上」では、4月から内科外来において予約外担当医を当番で配置し、患者待ち時間の解消に努めました。

「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名に制限したほか、当直等の出張医対応を削減するなど経費の節減に努めました。

この結果、平成28年度は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、外来患者数の減などにより、一般会計からの繰入金金を1億6千800万円追加し、収支の均衡を図りました。

## 2. 改革プランの取組進捗状況（28年度分）

区 分	項目数	計 画					実 績				
		継続 実施	実施	一部 実施	検討	なし	継続 実施	実施	一部 実施	検討	未実施
①病院機能の明確化	7	1	5			1	1	6			
②医師確保対策	6	3	2		1		3	3			
③収益確保	9	3	2	1		3	3	5	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	3		2	1	2	4	1	1	
計	35	10	15	1	3	6	10	21	2	2	

※検討実施は実施に、検討一部実施は一部実施としています。

継続実施・実施・一部実施・検討を合わせると35項目中35項目実施 **100.0%**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 28	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 28	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 (2)・①・イに掲載	
	ウ. 他の急性期病院からの慢性期、回復期患者の受け入れ体制の検討	27	検討	実施	病院運営改革会議、経営戦略会議での病棟体制の検討。 名寄市立総合病院との地域連携室間の定例協議の開催。 ○急性期病院からの受け入れ患者数	
		28		実施		
		エ. 民間医療機関との連携強化	27 28	検討実施	実施	市内開業医による外来診療・当直支援 ポラリスネットワークの拡大推進
		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け入れ	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28年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 27年11月に2階東病棟を4階に移転 (療養運用30床→50床)	

地域医療室調べ

		28	実施	実施	<p>28年3月に2階東病棟を再開 (療養運用50床→80床)</p> <p>28年7月に4階療養病床運用拡大 (50床→58床)</p> <p>○療養病床述べ患者数</p> <table border="1"> <tr><td>27年度</td><td>11,897人</td></tr> <tr><td>28年度</td><td>23,938人</td></tr> <tr><td>29年度</td><td></td></tr> <tr><td>30年度</td><td></td></tr> <tr><td>31年度</td><td></td></tr> <tr><td>32年度</td><td></td></tr> </table>	27年度	11,897人	28年度	23,938人	29年度		30年度		31年度		32年度																					
27年度	11,897人																																				
28年度	23,938人																																				
29年度																																					
30年度																																					
31年度																																					
32年度																																					
	イ. 訪問診療・看護・リハビリ等在宅医療の強化	27 28	実施	実施	<p>○訪問件数</p> <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>400</td><td>3,612</td><td>181</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> <tr><td>31年度</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>32年度</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>患者数調べ・管理会議資料</p>		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	400	3,612	181	29年度				30年度				31年度				32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	400	3,612	181																																		
29年度																																					
30年度																																					
31年度																																					
32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	<p>地域包括ケア病床を27年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。</p>																																
	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 28	検討 実施	実施 実施	<p>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。</p> <p>市立病院とケアマネジャーの連携についての協議会開催。情報共有シートの作成。</p>																																

(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 28	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 28	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 28	継続実施	継続実施	知己を通じ医師勧誘の実施。 28年8月 消化器内科医師1名確保(常勤) 平成28年12月 消化器内科医師1名確保
	エ. インターネット及び民間紹介業者の積極的活用	27 28	実施	実施	医師転職サイトへの掲載依頼(27年度3件追加) 継続掲載
	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額改定。
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 28	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 28	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	実施	(1)・②・ア に掲載
		28	一部実施	実施	
	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 28	検討	実施 実施	(1)・①・ウ に掲載

	ウ. 入院透析の受入れ	27 28	継続実施	継続実施	○入院患者の透析件数 <table border="1"> <tr><td></td><td>件数</td></tr> <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>1,117</td></tr> <tr><td>29年度</td><td></td></tr> <tr><td>30年度</td><td></td></tr> <tr><td>31年度</td><td></td></tr> <tr><td>32年度</td><td></td></tr> </table>		件数	26年度	685	27年度	888	28年度	1,117	29年度		30年度		31年度		32年度												
		件数																														
	26年度	685																														
27年度	888																															
28年度	1,117																															
29年度																																
30年度																																
31年度																																
32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)開催。市民病院見学会の開催、土曜こども文化村院内見学、まなびとくらしのフェスティバル参加。出前講座(保健推進会議へ山田院長、第三自治会敬老会に藤野リハビリ室長、九十九大学講義に長島副院長、ロータリークラブに山田院長、消費者協会に澤口医師と福川看護師、シルバー人材センターへ長島副院長、食生活改善協議会へ山田院長)																												
	28	継続実施	継続実施	市民公開講座(北海道大学循環器内科筒井教授)の開催。まなびとくらしのフェスティバル参加。出前講座(自治連わがまちしべつの未来を語る会へ長島院長、JA北ひびき営農部へ山田医師、九十九大学講義に野々川薬局長、佐藤科長)																												
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 28	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	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。 診療報酬改定に向け事前学習会を開催。																											
		28	継続実施	継続実施	医師事務補助体制加算1を届出(一般25:1、療養75:1) 2階東病棟も療養病棟入院基本料1算定開始																											
	ウ. 人間ドック枠の拡大、レディースドックの検討	27 28	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 28	検討	実施	○他医療機関から依頼によるCT・MRI検査の実施 <table border="1"> <tr><td></td><td>CT</td><td>MRI</td><td>その他</td></tr> <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>1件</td><td>9件</td><td>20件</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> <tr><td>31年度</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>32年度</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>		CT	MRI	その他	27年度	16件	14件	28件	28年度	1件	9件	20件	29年度				30年度				31年度				32年度		
	CT	MRI	その他																													
27年度	16件	14件	28件																													
28年度	1件	9件	20件																													
29年度																																
30年度																																
31年度																																
32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。																											
		28		実施	○未収金徴収業務の委託(成功報酬型) <table border="1"> <tr><td></td><td>依頼金額総額</td><td>収納金額</td></tr> <tr><td>28年度</td><td>1,982,325円</td><td>255,596円</td></tr> <tr><td>29年度</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>30年度</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>31年度</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>32年度</td><td></td><td></td></tr> </table>		依頼金額総額	収納金額	28年度	1,982,325円	255,596円	29年度			30年度			31年度			32年度											
	依頼金額総額	収納金額																														
28年度	1,982,325円	255,596円																														
29年度																																
30年度																																
31年度																																
32年度																																

(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	ア. 医師・看護師等医療スタッフ接遇研修の実施	27 28	実施	実施	患者サービス委員会による接遇研修の開催。

向上	イ. 病院コンシェルジュの配置	27 28	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	
		28		検討	1階2階外来多目的トイレの改善、1階待合室のTV設置検討。
	エ. 入院、外来患者アンケートの実施	27 28	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到新患専任の医師を追加配置。
28		実施	実施	内科外来に予約外（新患）担当医を配置し、待ち時間の短縮を図った。	

(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			
		28	検討	検討	病院経営改革会議で地方公営企業法の全部適用を検討し、新経営改革プランの見直しにより平成30年4月移行をスケジュール化した。		
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。		
		28	実施	一部実施			
	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		
		28	継続実施	継続実施	CT、MRI、シネアングリオ保守の業務内容変更。		
	エ. 患者数に応じた適正な職員配置	27 28	検討実施	検討実施	職員数		
						看護職	コメディカル
	27年4月	123人	39人	13人			
	28年4月	112人	39人	13人			
	29年4月	103人	38人	13人			
	30年4月						
	31年4月						
	32年4月						
	33年4月						
オ. 時間外勤務の削減	27 28	継続実施	継続実施	1人当たり時間外勤務(年間)			
					看護職	コメディカル	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	118時間	174時間	193時間			
	29年度						
	30年度						
③ 経費の削減	ア. 院内照明のLED化の推進	27 28	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）		
					照明修繕時のLED化の実施（5灯） 誘導灯のLED化の実施（106か所）		
	イ. 院内各種委員会の見直し	27 28	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 28	実施
				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	2人	7人	5,320千円			
	29年度						
	30年度						
	31年度						
	32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	100.4			100以上
医業収支比率(%)	77.0	77.1			100以上
職員給与対医業収益比率(%)	58.0	66.5			50未満
稼動病床利用率 (%)	一般病棟	71.2	74.6		83.3
	療養病棟	82.9	76.2		90.0
入院診療単価 (円)	一般病棟	39,084	49,379		40,000
	療養病棟	19,524	18,916		17,000
外来診療単価 (円)	8,198	8,312			8,200

28年度から給与費に臨時職員賃金が加算されています。(地方公営企業決算統計)

#### 5. 決算の状況

##### 【患者数状況】

1日当たり患者数(人)	27年度	28年度	29年度	30年度
一般病棟入院	71.6	44.8		
療養病棟入院	32.5	65.6		
外 来	505.2	479.0		

##### 【収益的収支】

(百万円)

目	27年度決算	28年度決算	29年度決算	30年度決算
病院事業収益	3,301	3,218		
医業収益	2,539	2,501		
うち入院収益	1,256	1,259		
うち外来収益	1,006	968		
うち一般会計(救外分)	142	142		
その他(健診センター等)	135	123		
医業外収益	602	637		
うち一般会計(医師確保対策など)	562	626		
特別利益(一般会計)	160	80		
病院事業費用	3,186	3,108		
医業費用	3,171	3,092		
人件費	2,070	1,987		
材料費	517	519		
経 費	584	568		
医業外費用	13	12		
特別損失・その他	2	4		
収益的収支 ①	115	110		

##### 【資本的収支】

資本的収入	544	377		
うち一般会計(建設・医療機器分)	252	247		
うち一般会計(修学資金分)	2	3		
企業債借入	268	123		
資本的支出	649	484		
企業債償還(建設・医療機器分)	323	333		
資産購入費	247	124		
施設改修費・投資	79	27		
資本的収支 ②	-105	-107		

##### 【当該年度収支】

収益的収支① + 資本的収支②	10	3		
-----------------	----	---	--	--

※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。

##### 【一般会計繰入金】

一般会計からの繰入額合計	1,118	1,072		
--------------	-------	-------	--	--