

国保匝瑳市民病院改革プラン  
平成21年度進捗状況等の評価書

平成23年3月

## 1 評価にあたって

国保匝瑳市民病院改革プランは、平成21年度から平成23年度までの3か年を計画期間として、「経営効率化」、「経営形態の見直し」及び「再編・ネットワーク化」の3つの視点から病院改革を行うものである。

改革プランの点検・評価については、事業全体の運営状況の評価等と併せて毎年度の決算後に行うこととされており、ここに平成21年度の状況について点検・評価を行うものである。

## 2 改革プラン第1年次に対する総括評価

平成21年度を総括して、財務及び医療機能に係る数値目標は概ね目標を達成したものの、依然として厳しい経営状況であった。

市民病院の経営については、改革プラン策定時の平成20年度と比較し、さらに苦しい状況となっている。平成21年度の経営状況は、主として医師不足と看護師不足に伴う一部病棟の休止（平成21年4月1日から平成22年1月31日までの間、稼動病床を157床から110床に縮小）により入院患者数が減少したため、入院収益が悪化したものと分析される。

なお、平成21年度は、現状の把握、分析、改善法等に重点を置いて検討を行うこととし、具体的には千葉県並びに匝瑳市及び市民病院職員で構成する「経営改善検討会」を立ち上げて、計6回の会議を開催した。この検討会では、ほぼすべての部門に対して千葉県による客観的な視点等から詳細かつ具体的な経営診断が行われ、改善項目が指摘されるなど今後の病院経営にとって有意義であった。また、職員全体として情報共有・意識共有を図ることができた点も評価できる。

## 3 視点ごとの評価

### (1) 「経営の効率化」に対する評価

経営の効率化のうち、財務に関する数値は3項目とも目標を達成し、公立病院としての医療機能に係る数値は1日平均入院患者数のみ目標を達成できず他の項目は目標を達成した。経営の効率化については、増収につながる要素が少ないことから、経費削減に重点を置き、改革プランの方針を踏まえ、より具体的な内容である千葉県の指摘事項を参考に

しながら経営改善を推進した。

その中で、医師・看護師の確保対策として平成22年5月の院内保育所の開設に向け準備を進めたことや、病院独自のホームページを開設して、きめ細かな情報提供に努めたことは評価ができる。しかしながら、医師不足は深刻であり従来の確保対策に加えて、インターネットを利用した募集を拡充することとした。

なお、個別の項目ごとの点検・評価については、別途記載する。

## (2) 「再編・ネットワーク化」に対する評価

再編・ネットワーク化については、具体的な進展がなかった。

二次保健医療圏内の再編・ネットワーク化は、改革プラン策定時の状況から大きな変化が見られている。千葉県では、地域医療が抱える課題を解決するため、平成21年度末から国の「地域医療再生臨時交付金」を活用して、千葉県地域医療再生プログラムの策定に取り組んでいる。このプログラムでは、香取海匝と山武長生夷隅の2つの二次保健医療圏を対象地域として、医療機関の役割分担・機能再編、救急医療体制の充実などを進めることとされている。

なお、この中で市民病院は地域連携病院として、二次救急と手術対応の機能強化が求められており、今後、役割分担に応じた保健医療の再編・ネットワーク化を推進する必要がある。

## (3) 「経営形態の見直し」に対する評価

経営形態の見直しについては、具体的な進展がなかった。

改革プランにおいて、地方公営企業法の一部適用から全部適用への移行の方向性が示されているが、実現に向けては職員の意識改革とともに、計画的な人材育成に取り組み、経営方針を職員一人ひとりに浸透させ、全職員が更なる医療の質の向上と安定した病院運営、病院経営を図ることが必要となる。

そのための環境整備として、平成21年度では千葉県の指導・助言のもとに各部門の問題点の洗い出しと改善方法について種々検討を行うなど、今後の見直し作業に資することになったものと評価される。

# 国保匝瑳市民病院改革プランの取組状況

(平成21年度決算)

匝瑳市病院事業

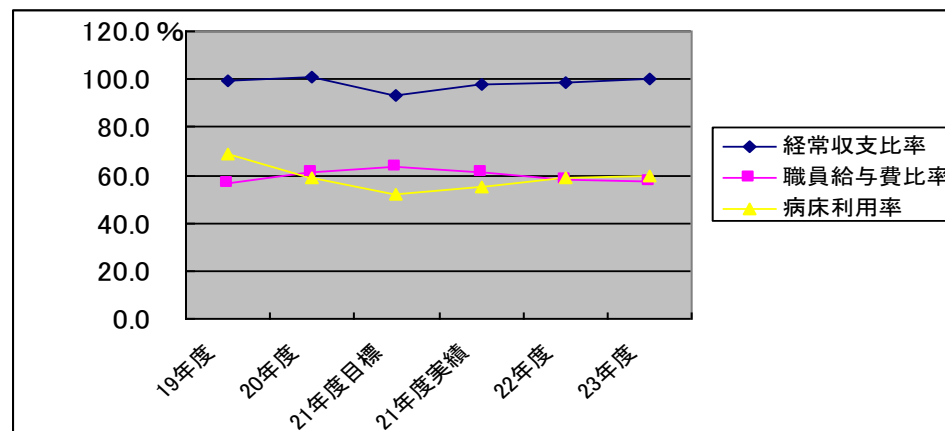
# 1 数値目標に対する実績数値

## (1) 財務に関する数値目標

(%)

項目	19年度		21年度			22年度		23年度	
	実績	実績	目標	実績	比較	目標	目標		
経常収支比率	99.6	100.8	93.0	98.0	5.0	98.7	100.1		
職員給与費比率	56.8	60.8	63.6	61.3	▲2.3	58.3	57.1		
病床利用率	68.5	58.6	52.0	54.7	2.7	59.0	60.0		

- 経常収支比率とは、経常収益に対する経常費用の割合（経常収益÷経常費用）であり、計画では93.0%を目標（各項目とも平成21年9月の改革プラン見直し後の数値）としていたが、実績では98.0%と目標を5.0ポイント超えた数値となった。これは、主に一般会計からの繰入によるものである。
- 職員給与費比率とは、医業収益に占める給与費の割合（給与費÷医業収益）であり、計画より医業収益が少なかったものの、正規職員数の減少や期末・勤勉手当の引下げなどにより給与費が抑制されたため、実績では目標の63.6%から2.3ポイント低くなり、目標を達成した。
- 病床利用率については、入院患者数が前年度実績より2,257人減ったことにより、実績では目標より2.7ポイント上回ったが、平成20年度比では3.9ポイント下回る結果となった。

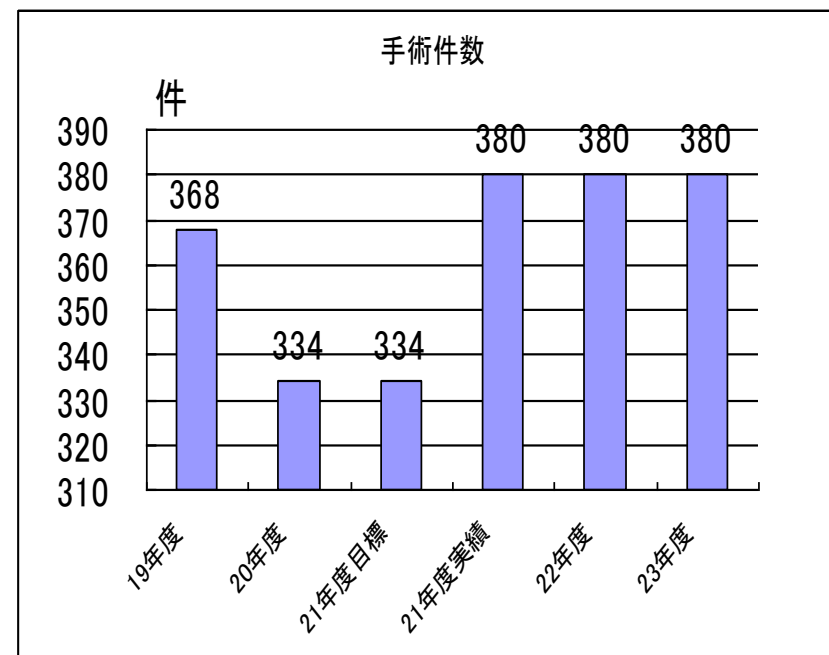
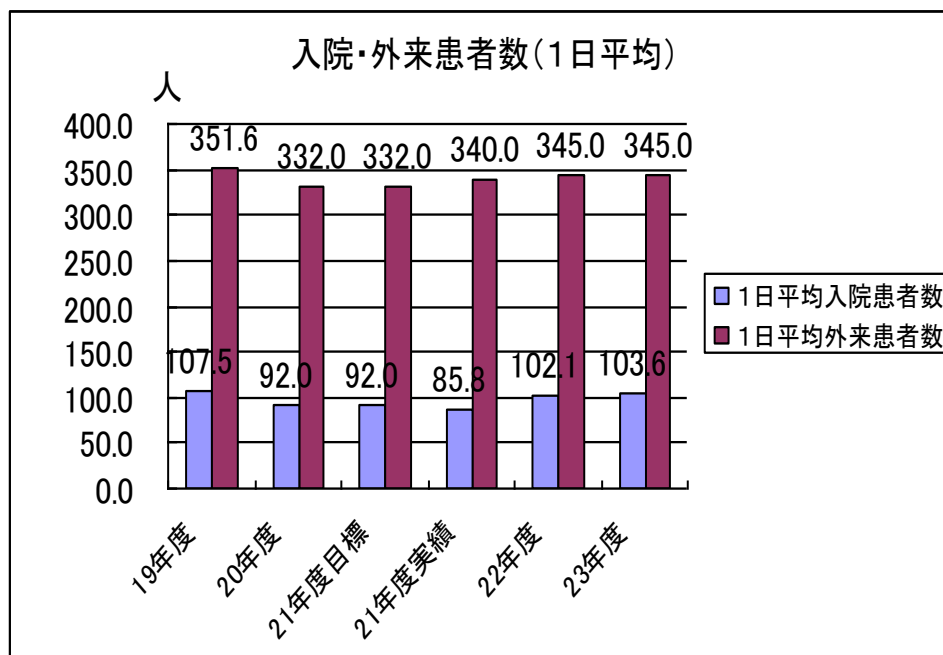


(2) 公立病院としての医療機能に係る数値目標

(人、件)

項目	年度	19年度	20年度	21年度			22年度	23年度
		実績	実績	目標	実績	比較	目標	目標
1日平均入院患者数		107.5	92.0	92.0	85.8	▲6.2	102.1	103.6
1日平均外来患者数		351.6	332.0	332.0	340.0	8.0	345.0	345.0
手術件数		368	334	334	380	46	380	380

- 1日平均入院患者数については、目標より6.2人少ない結果となった。これは、医師及び看護師の不足に伴う一部病棟の休止による入院患者の減少が影響している。
- 1日平均外来患者数については、目標を8.0人上回り102.4%の達成率となった。
- 手術件数については、目標を46件上回り113.8%の達成率となった。



## (3) 収支計画（収益的収支）

（単位：百万円）

区分		年度	19年度	20年度	21年度			22年度	23年度
		決算	決算	計画	決算	比較	計画	計画	
収 入	1 医業収益	1,949	1,816	1,700	1,771	71	1,862	1,945	
	(1) 料金収入	1,769	1,663	1,581	1,644	63	1,733	1,816	
	(2) その他	180	153	119	127	8	129	129	
	2 医業外収益	704	816	749	774	25	718	717	
	(1) 他会計負担金・補助金	239	380	291	298	7	244	242	
	(2) 国(県)補助金		1						
	(3) その他	465	435	458	476	18	474	475	
	経常収益	2,653	2,632	2,449	2,545	96	2,580	2,662	
支 出	1 医業費用	2,152	2,130	2,109	2,105	▲4	2,128	2,142	
	(1) 給与費	1,107	1,104	1,081	1,086	5	1,150	1,161	
	(2) 材料費	299	295	300	301	1	304	307	
	(3) 経費	580	557	559	549	▲10	508	508	
	(4) 減価償却費	156	166	161	161	0	158	158	
	(5) その他	10	8	8	8	0	8	8	
	2 医業外費用	511	481	523	492	▲31	490	489	
	(1) 支払利息	72	38	28	28	0	24	22	
	(2) その他	439	443	495	464	▲31	466	467	
	経常費用	2,663	2,611	2,632	2,597	▲35	2,618	2,631	
経常損益		▲10	21	▲183	▲52	131	▲38	31	

区分		年度	19年度	20年度	21年度			22年度	23年度
		決算	決算	計画	決算	比較	計画	計画	
特別 損 益	1 特別利益								
	2 特別損失	2		1	2	1	1	1	
	特別損益	▲2		▲1	▲2	▲1	▲1	▲1	
純損益		▲12	21	▲45	▲54	▲9	▲39	30	
累積欠損金		▲988	▲967	▲1,012	▲1,021	▲9	▲1,060	▲1,030	
不 良 債 務	流動資産	856	769	867	875	8	890	904	
	流動負債	204	112	100	106	6	100	100	
	差引) 不良債務	▲652	▲657	▲767	▲769	▲2	▲790	▲804	

- 平成 21 年度病院事業会計の収益的収支については、計画では、45 百万円の純損失を見込んでいたが、54 百万円の純損失となり、平成 20 年度実績よりも 75 百万円の増となった。この結果、累積欠損金は 10 億円の大台を超えた。
- 経常収益については、入院患者数の減少により料金収入が平成 20 年度より 19 百万円減収となったものの、地方交付税の増額に伴い一般会計負担金が増額となったことにより、経常収益全体では、計画に対し 96 百万円の増額、平成 20 年度に対しては 87 百万円の減額となった。
- 経常費用については、正規職員数の減少や期末・勤勉手当の引下げなどにより給与費が減額となったほか、高利率の企業債の借換利息が 10 百万円少なくなったこと等が影響して、経常費用全体では、計画に対し 35 百万円の減額、平成 20 年度に対しては 14 百万円の減額となった。
- 流動資産については、目標額よりも 8 百万円の増額、平成 20 年度に対しては 1 億 6 百万円の増額となった。



## (4) 収支計画(資本的収支)

(単位：百万円)

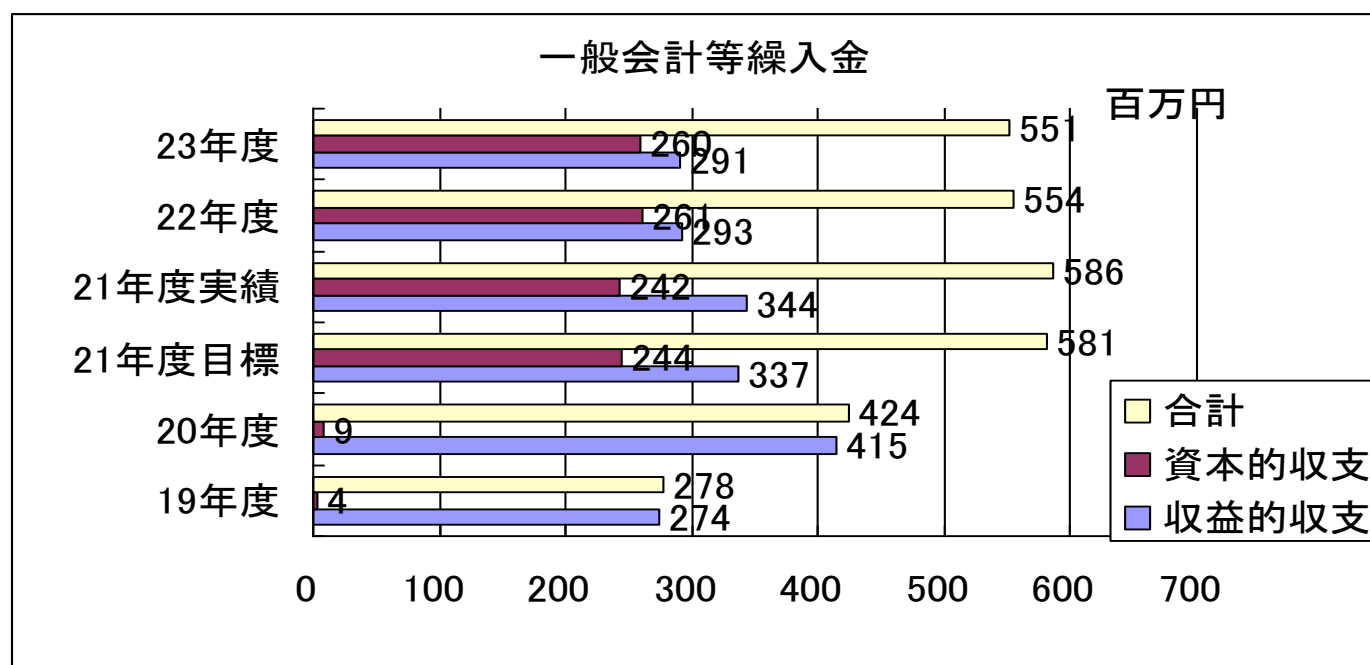
区分		年度	19年度	20年度	21年度			22年度	23年度
			決算	決算	計画	決算	比較	計画	計画
収 入	企業債		696	168	70	65	▲5	34	45
	他会計出資金		5	9	244	242	▲2	261	260
	その他		27	2					
	収入計		728	179	314	307	▲7	295	305
支 出	建設改良費		218	58	57	49	▲8	45	51
	企業債償還金		604	319	266	267	1	255	257
	その他								
	支出計		822	377	323	316	▲7	300	308
差引不足額			94	198	10	9	▲1	5	3
補財 て源 ん	損益勘定留保資金		94	198	9	9	0	5	3
補てん財源不足額									

- 資本的収支のうち、収入は決算が計画を7百万円下回り、支出は決算が計画同じく7百万円下回った。
- 差引不足額は決算が9百万円となり計画を百万円下回り、過年度分損益勘定留保資金で補てんした。

(5) 一般会計等からの繰入金の見通し

(単位：百万円)

	19年度	20年度	21年度			22年度	23年度
	決算	決算	計画	決算	比較	計画	計画
収益的収支	274	415	337	344	7	293	291
資本的収支	4	9	244	242	▲2	261	260
合計	278	424	581	586	5	554	551

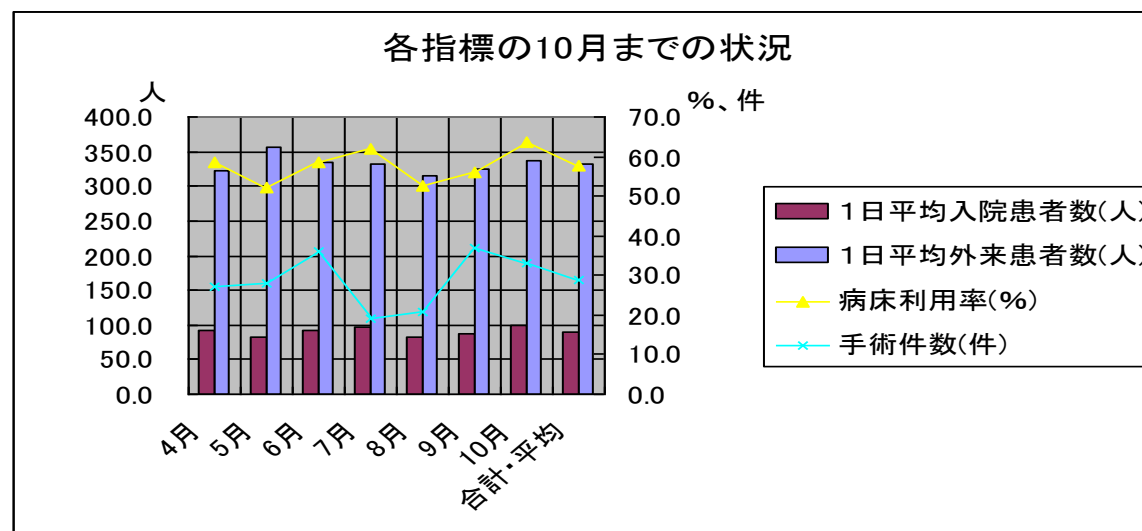


- 一般会計等からの繰入金については、平成 21 年度決算では計画に対して収益的収支で 7 百万円の増額、資本的収支で 2 百万円の減額となり、合計で目標を 5 百万円上回り、平成 20 年度決算に対して 1 億 62 百万円の増額となった。
- 平成 22 年度、23 年度の繰入金の見通しとしては、平成 21 年度よりも僅かに減少する計画であるが、5 億 5 千万円を超える額を必要としている。

(6)各指標の10月までの状況

( )は昨年度の数値

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	合計・平均
1日平均入院患者数 (人)	92.0 (78.4)	82.2 (74.0)	91.9 (82.0)	97.5 (83.1)	82.3 (75.4)	87.5 (75.2)	99.7 (85.3)	90.5 (79.1)
1日平均外来患者数 (人)	323.0 (317.8)	355.3 (346.5)	334.8 (321.2)	332.8 (342.3)	315.5 (311.4)	324.4 (352.4)	337.6 (355.5)	331.3 (334.8)
病床利用率 (%)	58.6 (50.0)	52.3 (47.2)	58.5 (52.3)	62.1 (52.9)	52.4 (48.0)	55.8 (47.9)	63.5 (54.3)	57.6 (50.4)
手術件数 (件)	27 (21)	28 (14)	36 (25)	19 (35)	21 (22)	37 (24)	33 (23)	29 (23)



- 今年度の1日平均入院患者数は、10月までの平均では昨年度に比べ10人超の増加となっているものの、病床利用率は依然として低位で推移している。
- 1日平均外来患者数は、同じく昨年度を3.5人下回っている。

## 匝瑳市民病院改革プランの点検評価シート

### I 数値目標達成に向けての取組

#### 1 経営の効率化に係る計画

項目	内容	点検	評価
経営改善			
対象年度収支計画	平成 20 年度の決算がまとまり次第、収支計画を見直すことを前提に、収支計画を実行する。	平成 21 年 9 月 8 日に一般会計からの繰入金の見通し、収支計画及び経常収支比率等についての見直しを行い、計画を変更した。	実施済み。
民間的経営手法の導入			
(1)業務委託・契約	業務委託のみならず、契約方法、入札方式の見直しを行う。また、委託先、契約更新の見直しを定期的に行うこととし、保守契約についても見直しを行う。	契約事務については、入札がほとんど実施されておらず、法令及び市の例規を厳密に適用した場合、入札を実施する必要がある契約についても、安易に随意契約としていたケースが多数見受けられた。	市長部局と連携・協力し、病院では契約事務の適正な運用を徹底することとし、入札案件は病院では実施せずにノウハウのある市財政課に依頼して実施することとしたため、効率化に寄与した。
(2)業務委託の管理徹底、モニタリングの強化等	業務委託の仕様の見直し、管理徹底等の監視の強化を行い、一層の業務効率化を推進する。また、委託業務の拡大について検討する。	医業収益に対する費用比率をみると、委託費の割合は全国平均より高い傾向にあるため、委託契約の契約方法・契約期間等について、節減策を検討することとした。	一部の業務について入札を行った結果、費用の節減につながったが、委託全体に占める割合はわずかであるため、より一層の節減努力が必要。

(3)財務分析（管理会計）	管理会計的な考え方を導入する（診療科別、病棟別、医師別、患者別等の損益管理等）。	診療科別、医師別の医業費用対診療収入の状況について分析を行った。	診療科別の収支状況について試算を行ったが、医師の開示にとどまった。
経費節減・抑制対策			
(1)職員給与の適正化	人事、給与、研修制度の改正に向けた抜本的な取り組みに着手する（職員のモチベーションの維持・向上を念頭に、努力が報われる人事制度の導入、キャリアアップのための研修制度の導入、充実、さらには、人材確保の視点から、多様な就業形態を可能とする制度の導入等）。	①職員給与費の割合は全国平均と同程度となっている。 ②職員の平均年齢と平均経験年数を職種別にみると、事務と看護は近隣の自治体病院よりも平均年齢・平均経験年数が若干高く、給与水準も若干高い。 ③匝瑳市のラスパイレス指数は国家公務員の給与水準を上回る100.8(平成21年度)となっており、近隣の病院設置自治体と比較しても若干高い。	経営形態の見直しを踏まえた取組が課題である。 看護師、医療技術者を中心に行っている各種研修により、医療サービスの向上につながってはいるが、市民アンケートでは高い評価は得られていない現状から、さらなる職員の意識改革が必要である。 旭中央病院など黒字病院と比較すると、給与水準は高い。匝瑳市全体の問題として検討する必要がある。
(2)作業の効率化	医師事務補助作業員の導入について検討する。	医師事務補助作業員の導入よりも病棟クランクの導入が必要との判断となった。	病棟クランクを2名採用した結果、看護業務の負担軽減に寄与した。

項目	内容	点検	評価
(3)医薬品・材料費の削減	医薬品・材料の購入については、時期等を含め契約形態を工夫し、材料についての品目数の集約化を実施する。	同じ用途の材料については統一するなどして、品目数の集約化を行った。	一部の品目について集約したが、節減効果としては小さい。
(4)在庫管理	在庫圧縮（定数管理、期限切れ等のチェック徹底等）に向けた取組を強化する。	①在庫圧縮にはスムーズな納品が必要となるが、納品が遅くなってくる。 ②消耗品の購入先や購入方法についても見直せば、かなり節減できると見られる。	必要最小限の原則のもと在庫数は計算されているが、その結果緊急時の欠品等で現場に支障をきたす場合もあるため、各材料個別に在庫数を検討する必要がある。
(5)共同購入	医療連携を検討している東総地域医療連携協議会の構成病院（当院、国保旭中央病院、銚子市立総合病院、国保東庄病院）あるいは近隣の東陽病院、多古中央病院等との間で、仕入れに関する情報交換（価格交渉が有利になる）、共同購入について検討を進める。	県直診協会による診療機材の連携購入プロジェクトを検討中	共同購入のための取組は行っていない。
(6)その他経費の削減	東総地域医療連携協議会の構成病院あるいは近隣病院等との間で、医療機器の仕様の統一化や共同購入や、（単年度の複数台購入より、複数年度での平準的な購入の方が価格交渉に有利であることから、）購入のスケジュール	現在、医療機器等の購入については、入札による契約を行っているが、これとの調整が必要になる。医療機器の仕様の統一化や共同購入については、行っていない。	共同購入と単独の入札のメリット・デメリットの点検を行い、方向性を検討する必要がある。

	ル化等について検討する。		
収入増加・確保対策			
(1)患者の確保、病床利用率の向上	病診連携、病病連携をより一層推進する。地域の他の医療機関向けの研修会の実施、交流会の実施、紹介医療機関、後方支援医療機関の開拓（営業）等を行う。なお、実施に当たっては、職種の枠を超えた対応を検討する。	①病診連携については、地元医師会との関係が良好なため、さらなる推進を検討した。 ②病病連携について、職種を超えた人事交流を再度検討した。	①開業医からの患者紹介など、ある程度の連携は図れているが、さらなる強化を図るためには、信頼される病院になる必要がある。 ②医師派遣、患者のやり取りなどの連携は継続して実施する必要がある。
(2)病床利用と管理	ベッドコントロールの権限を、実態を最もよく把握している看護師へ委譲する。	ベッドコントロールの権限を病棟師長に持たせ、3単位の入院患者数を平均化し混合病棟を効率よく活用していくこととした。	未実施（平成22年11月から実施した。）
その他・意識改革			
(1)意識改革	職員主体の業務改善を進め、マネジメント面の強化を図る（理念の明確化、バランススコアカードの導入、組織横断的な業務効率化の取組の推進等）。	①県と合同で、すべての医師及び各部門の管理職のヒヤリング及び改善策等の意見交換を実施した。 ②院内会議の開催目的・必要性・開催時期など、効率性等を検証した。	① 経営改善のための意識改革に寄与したが、さらなる取組が必要。 ② 継続して検討する必要がある。

項目	内容	点検	評価
(2) 住民サービス	地域サービスを展開する（住民向け公開講座の実施等）。	①平成 21 年度に「広報委員会」を設置して病院の案内、PR を実施した。 ②新規に病院のHP を開設した。	広報委員会の設置及び病院HP の開設については、実施済み。
(3) 医療安全・質の確保	医療の質・安全を確保するための取り組みを強化する。	各種研修会・学会への出席機会を確保、院内委員会活動の活性化を点検した。	時宜に適ったテーマの研修会を開催するなど医療安全・質の向上に寄与した。
(4) 診療の請求精度強化	診療請求漏れのチェック体制を強化する。	請求漏れなし。カルテと診療報酬明細書の突合が必要	継続して実施する必要がある。
(5) 未収金管理	ケースワーカーの協力、自治体の福祉部署との連携強化等による未収金管理の徹底する。	臨戸訪問による対策の強化を図ることとした。	臨戸訪問により対策の強化を図っているが、未収金は依然として解消されていない。一層の改善努力が必要である。
(6) 診療環境 1	患者・職員にとって魅力のある病院づくりに努める（患者アンケートの実施、暫定的な院内改修・改装の実施等）。	院内コンビニ及び食堂の設置、アメニティ（洗面所など設備面）の改善策を模索した。	病棟・病室の改装及び食堂の再開等により、診療環境の改善が図れた。
(7) 診療環境 2	女性医師の招聘、看護師の確保等のために院内保育所の設置を検討する。	平成 22 年度の保育所開設に向け準備を進めた。	保育所開設の準備作業は適正と評価される。



## Ⅱ. 再編・ネットワーク化に関する検討

項目	内容	点検	評価
再編・ネットワーク化			
(1)機能分化	旭中央病院及び市内の一般診療所との機能分担・連携により、二次医療機関としての機能を果たしていく。	東総地域医療連携協議会は休止状態だが、県の地域医療再生プログラムに基づく機能分化を推進した。	検討作業が進行中である。機能分化に向け順調に協議がされている。
(2)医療連携とネットワーク化	旭中央病院が再整備、経営形態変更を行った後も、同院との円滑な機能分担・連携が可能になるよう、東総地域医療連携協議会等での検討を継続する。	東総地域医療連携協議会は休止状態だが、県の地域医療再生プログラムに基づく医療連携・ネットワーク化を推進した。	検討作業が進行中である。医療連携・ネットワーク化に向け順調に協議がされている。

## Ⅲ. 経営形態の見直しに関する検討

項目	内容	点検	評価
経営形態の見直しの方向性 (1)	地方公営企業法の全部適用への変更を検討する。	①病院の給与水準の点検を行う必要がある。 ②給与を下げれば一部の医療スタッフが離職する可能性がある。	全部適用のメリット・デメリット等の整理が必要である。

項目	内容	点検	評価
経営形態の見直しの方向性 (2)	中期的な視点で、職員資質の向上、人件費の適正化等も併せて行うことが望ましく、一般会計行政職とは切り離れた形での職種毎のきめ細かな給与表の作成、努力が報われる人事制度の導入等に向けて、人事、給与、研修体系の抜本的な改定を検討する。	①病院の給与水準の点検を行う必要がある。 ②給与を下げれば一部の医療スタッフが離職する可能性がある。	全部適用のメリット・デメリット等の整理と併せ、人事、給与、研修体系の情報収集及び分析等の整理が必要である。

#### IV. 一般会計負担金の考え方

項目	内容	点検	評価
繰出基準の整理	病院債の元利償還金全額について、基準外繰り入れとして、一般会計で負担する。	元金償還金の収益的収入から資本的収入への移し替えとそれに伴って減少する収益的収入を確保した。	県の指導に合わせて、元金償還金を収益的収入から資本的収入へ移し替えるとともに、新たに医師確保対策等を収益的収入に加えることで、経営の安定に寄与した。 依然として多額の繰入を行っていることから、縮減のためさらなる経営改善が必要である。

一般会計等からの繰入金の見通し	繰入金の見通し計画を実行する。	公的資金補償金免除繰上償還に係る財政健全化計画及び経営健全化計画に基づく繰入金を確保した。	病院収益の悪化に対応するため、繰入金を大幅に増額することで、経営の安定に寄与した。
-----------------	-----------------	---	---

#### V. 特記事項

項目	内容	点検	評価
平成 20 年度の経営状況について	国保旭中央病院の動向を見据えつつ、本プランの期間内に、周辺医療機関等とも調整しながら、平成 20 年度の患者数等が前年度に比べ大きく落ち込んだことから、21 年度早々に経営状況を再度分析し、対応策を講ずる必要がある。このためには、5 - (3) (数値目標達成に向けての具体的な取組案) の目標達成に向けての具体的な取組案の前倒しでの実施や、他の方策について、更に検討することが必要である。	<p>医業収益は、看護師不足による病棟の一部休止により減少となったが、一方で費用のうち給与費及び経費が減少したこと、さらには医師及び看護師対策費として、一般会計から新たに繰入を受けたことにより名目上の経営指標の数値となった。</p> <p>千葉県による詳細な経営診断のもと、詳細かつ具体的な経営改善を検討した。</p>	平成 20 年度の経営状況を踏まえて県と合同検討会を行ったことは、職員全体として情報共有・意識共有を図ることができた。