

磐田市立総合病院改革プラン総括

平成 30 年 10 月 1 日

磐田市立総合病院

2015 年度に総務省から示された「新公立病院改革ガイドライン」に基づき、当院は「磐田市立総合病院第二次中期計画」を策定しました。このたび、2017 年度の事業について総括を行いましたので、その結果を公開いたします。

2017 年度は、磐田市と静岡産業大学との包括連携協定に基づき、相互の資源を活かし、地域の健康づくりと人材育成により地域の元気を創造する活動を目指すことを目的に、静岡産業大学と 10 月 31 日に教育連携協定を締結しました。静岡産業大学スポーツ医学等の授業へ当院医師を派遣したほか、当院では同大学経営学部の丹羽由一学部長による講演会『劇画「カイジ」に学ぶ行動経済学』など 2 回の講演会を実施しました。

また、多くの外国人患者を受け入れる当院が、より安全かつ円滑に外国人患者を受け入れる体制を作るため、第三者評価である一般財団法人 日本医療教育財団の「外国人患者受入れ医療機関認証制度（通称 J M I P）」を受審しました。2 月に訪問調査が行われ、3 月 13 日付で認証を取得することができました。これは市立病院では全国初、静岡県内の病院では初めての認証取得となりました。なお、患者の状況や収益の状況については以下の通りです。

①患者の状況

患者数は、延入院患者数が 163,070 人で 2016 年度比 420 人の増、病床利用率は、89.4%で 2016 年度比 0.3 ポイントの増となりました。外来は、284,452 人で 2016 年度比では 2,508 人の減となりました。

②収益費用の状況

総収益は、15,674,680 千円で 2016 年度比 2.6%、403,067 千円の増、総費用は、15,984,068 千円で、2016 年度比 1.2 %、188,368 千円の増となり、収益費用の差し引きは、309,388 千円の純損失となり、2016 年度に比べ 591,435 千円の大規模な減少となりました。しかし依然として高額な減価償却費により純損失となっていることから、一日も早い黒字化を目指し今後も努力してまいります。

③建設改良の状況

施設設備の改修では、老朽化した受水槽及び高架水槽の更新等を行いました。また、医療機器の購入では、老朽化した放射線画像サーバーシステムや心臓血管撮影用画像サーバー等の更新を行い、医療の充実に努めました。

以上が 2017 年度事業の概要です。

なお、各計画の達成状況や収支報告の詳細は、次頁以降に掲載いたします。

磐田市立総合病院 新公立病院改革プラン 各計画と2017年度の結果

(1) 地域医療構想を踏まえた役割の明確化

計画	結果		
	2016年度	2017年度	2017年 評価
◇中東遠二次保健医療圏における高度急性期・急性期医療の担い手としての役割を発揮するとともに、公立病院の役割である政策医療の提供に努めています。	○医療機関等における外国人患者受入れ環境整備事業に基づき外国人患者受入れ拠点病院として認定されました。(2016.9) ○2017年2月に「認知症疾患医療センター」に指定され、今後、高齢社会において必要性が増す認知症に関して地域の基幹病院としての役割を果たしてまいります。 ○救急搬送患者数が5,134件となり、入院率も39.1%となりました。	○外国人患者が当院を受診しやすい環境を整備するため、3月にJMIP(外国人患者受入れ医療機関認証制度)の認定を受けました。 ○リウマチ科に常勤の医師を配置し、外来だけでなく入院患者の受入れも可能になりました。 ○眼科の手術を6月から再開しました。 ○遺伝カウンセリングを6月から開始しました。 ○救急搬送件数が5,904件となり、入院率も39.2%となりました。	A
◇地域の医療・健康を守るために、優れた専門医療技術、知識を有する医師を大学と協力しながら育成していきます。	○2016年度の研修医数12人(歯科含む)、専修医数6人となり若手医師の育成に努めています。	○2017年度の研修医数14人(歯科含む)、専修医数9人となり若手医師の育成に努めています。	A
◇在宅医療等の急性増悪などの緊急時における後方病床の確保や医療機関や介護施設等との連携を強化します。	○紹介率71.9%、逆紹介率83.9%となりました。	○紹介率73.0%、逆紹介率80.5%となりました。	A
◇地域住民の健康寿命の延伸や地域医療機関のレベルアップに向け、教育という面から地域の医療に貢献していきます。	○地域の医療従事者対象の研修を43回開催し、延べ1,067人が参加しました。 ○市民公開講座を3回開催し、749人の市民が参加しました。 ○出前健康講座は、これまでの市民向けや企業向けのほか、2016年度からは学校向けの講座も開設し、全部で56回、2,958人が参加しました。 ○医師会や介護福祉機関、行政等と協力し、当院の専門性を活かして関係機関との地域課題に関する情報共有や市民の意識醸成を図る取り組みを進めました。 ・磐田市・森町の病院・訪問看護ステーションの看護代表者がつながる会 ・磐田市・森町の病院薬剤師がつながる会 ・訪問看護ステーション研修 ・地域医療連携講演会 ・在宅緩和ケアにおける医療用麻薬処方等連絡協議会 ・多職種連携のための事業所間交流研修プロジェクト ・磐田市在宅医療介護連携推進協議会 ・在宅医療推進のための懇談会 ・みんなでつくる地域包括ケアを考えるシンポジウム ・他職種事例検討会	○各種公開講座を開催し延8,014人の受講者がありました。 ・市民向け 7回 実施 ・企業向け 26回 実施 ・学校向け 23回 実施 ○すずかけヘルスケアホスピタル等と共同で誤嚥性肺炎減らそう隊の活動を行い、市民への啓発活動や各介護施設への実技研修を実施しました。 ○地域の介護職の喀痰吸引研修の受入れを開始しました。 ○医師会や介護福祉機関、行政等と協力し、当院の専門性を活かして関係機関との地域課題に関する情報共有や市民の意識醸成を図る取り組みを進めました。 ※詳細は昨年と同様	S

(2) 経営の効率化

計画	結果		
	2016年度	2017年度	2017年 評価
◆民間の経営手法の導入			
◇公立病院や民間病院、また民間企業等で実践されている経営管理手法の導入に向け、外部の専門的な知識を有する企業等のノウハウを活用します。	○新規採用職員として民間経験者を3人、病院のプロパー職員として採用しました。 ○検査委託業者に依頼し、検査科職員向けにES・CS研修を行いました。また、同様に放射線科職員向けに接遇研修も行いました。	○検査委託業者に依頼していたES・CS研修を医療技術部全体に拡大して実施しました。 ○民間病院で実施されていた院内表彰制度を当院でも導入し、職員の意欲向上を図りました。 ○静岡産業大学と連携し人問力の向上を目的に「輝楽塾」を開催しました。 ○理念の浸透と職員の意欲向上を目的に、事業管理者訓示→部署別目標発表会→部署別成果発表会を開催しました。	A
◆経費削減・抑制対策			
◇医療安全の確保、医療の質や患者サービスの向上等に十分配慮したうえで、業務効率化や業務量の適正化を図り、人件費率の抑制に努めます。	○2016年度は、入退院管理等のため看護師の増員や薬剤管理指導等の強化のため薬剤師の増員、人事管理部門の新設による事務員の増員などにより4月当初の正規職員数は、前年と比較して23人増の869人となり人件費の増となりました。 ○人事院勧告や社会保険の制度改定により、人件費が増加しました。 ○2017年度の正規職員数は860人(2017.4.1)となっており、既存の人材の有効活用により、人件費の抑制を図ってまいりま	○2017年度の正規職員数は860人(2017.4.1)となり、対前年比9人の減となりました。 ○人事院勧告がプラスになる中でも、1年間の人件費の伸びを対前年比で550万円程度と抑えることが出来ました。 ○薬剤部・医療技術部から健診・広報部門などを強化する目的で5名の配置転換を行い、人材の有効活用を図りました。 ○引き続き、人材の有効活用により、人件費の抑制に努めてまいります。	B

計画	結果		
	2016年度	2017年度	2017年 評価
◇費用戦略会議や各種委員会を活用し、業務の改善による委託内容の変更や業者との価格交渉により経費の削減に努めます。	○費用戦略会議や各種委員会にて主に委託料や保守料、備品等の購入費の削減に取り組みましたが、大きな成果にはつながりませんでした。	○費用戦略会議や各種委員会にて主に委託料や保守料、備品等の購入費の削減に取り組みました。 ○コピー用紙の変更や外来の消灯時間の変更、医師貸与の携帯電話の廃止、委託業務の見直しなどの取り組みを行い、コスト削減をしました。 ○システムを活用することで、医療機器等の修理費の見える化をし、修理コストを削減しました。	B
◇ファシリティ・マネジメントの仕組みを導入し、一部老朽化等が見られる病院本体の建物の管理・維持を適切に行うことで、患者サービスの向上や建物設備の維持に係る費用の抑制に努めます。	○2017年度に建物や設備の更新計画を立てるため先進病院の視察や情報収集を行いました。	○1千万円以上の高額医療機器の更新計画案を策定しました。 ○今後予想される建物の劣化調査を行い、修繕計画案を策定しました。	B
◆収入増加・確保対策			
◇広報体制を強化し、最新の治療や手技、代表的な疾患の実績、また当院の医療サービス内容など、患者・家族、地域の医療機関が知りたい情報を積極的に公開し、増患を目指します。	○広報や営業の強化を図るため、組織体制の構築を協議検討しました。2017年度からは、医療技術部から異動で2人増員するなど組織の強化を図ります。また、広報営業戦略会議を開催し、地域への情報発信を積極的に行います。	○医療技術部から2名の職員を広報部門へ異動し、組織強化を図りました。 ○HPの充実とFBの活用により、地域への情報発信を積極的に行いました。 ○3月から院内に情報発信ブースを設置し、外来患者等への情報発信を開始しました。	A
◇時代の変化や地域のニーズに合わせ、新たな臓器別ドックメニューを提供することで、検査や治療の対象となる患者の早期発見に努め、当院にて治療が必要な患者を積極的に受け入れます。	○ABI（動脈硬化検査）、経動脈エコー、内臓脂肪測定CT、腫瘍マーカーなど新たなドックメニューの提供の準備をしました。また、ドック枠の増により人間ドックの受診者が前年と比較し310人増加しました。	○4月よりABI（動脈硬化検査）、経動脈エコー、内臓脂肪測定CT、腫瘍マーカーなど新たなドックメニューの提供を開始しました。 ○11月から肺がんCTの提供を開始しました。 ○健康保険組合への営業を拡大し、新規契約の獲得に取り組みました。 ○人間ドックの受診者が89人増加しました。 ○中東遠地区で初めて、ジャパン・マンモグラフィ・サンデーへ参加しました。	A
◆その他			
◇診療報酬改定への確に対応し、新規の施設基準の取得や適切な請求に努めます。	○主な新規取得施設基準 ・総合入院体制加算2 ・看護職員夜間配置加算12:1 ・急性期看護補助体制加算25:1 ・夜間100:1急性期看護補助体制加算	○新たな施設基準の取得・取り下げについては、大きなものはありませんでした。 ○9月に東海北陸厚生局による適時調査がありましたが、大きな指摘もなく、的確な請求に努めました。 ○2018年の診療報酬改定に向けて情報収集に努めました。	A
◇入院予定患者の情報を入院前に把握し、社会的リスク等への課題に対し早期に着手する仕組みを導入し、患者が安心して治療・療養できるように努めるとともに、入院期間の短縮など効率的な病床運営を目指します。	○PFM（Patient Flow Management）を担当する看護師を2016年度中に6人から9人に増員し、入院患者の社会的リスク等への早期介入を積極的に行いました。また、平均在院日数も13.4日から13.0日と短縮しました。	○入退院管理室に看護師12名・MSW4名を配置し、さらに人員の強化を図りました。 ○入院患者への早期介入と退院支援・調整の件数の増加に努めました。 ○平均在院日数は13.1日となりました。	A
◇原価管理の仕組みを構築することにより、部署別または部門別の収支実態が見える化し、職員のコスト意識を高め経営改善を推進します。	○専門業者にコンサルタントを委託し、診療科別と部門別の原価管理分析を行う仕組みを構築しました。これを活用し2017年度は改善に努めます。	○構築したシステムを活用し、薬剤部・医療技術部へのヒアリングを毎月実施することで、職員のコスト意識を高め、経営改善に努めました。	B
◇未収金の発生防止と早期回収の対策強化に努めます。	○未収金対策WGを設置し、未収金の発生防止と早期回収の対策を強化しました。未収金発生リスクのある患者に早期に介入することで、発生防止に特に力を入れています。	○未収金の督促・催告・委託等の事務を徹底することで、未収金を減少させました。 ○入院誓約書の提出催告と未納者への個別対応や連帯保証人への支払い催告を行いました。 ○外国人入院患者に対する入院時スクリーニングを実施することで、支払いに関する情報を事前に提供できるようにしました。	A
（3）再編・ネットワーク化計画			
計画	結果		
	2016年度	2017年度	2017年 評価
◇公立森町病院との「医療連携及び協力に関する協定」に基づき、医療面での連携、学術交流や職員研修などによる協力体制の更なる推進に努めます。	○磐田市・森町の病院・訪問看護ステーションの看護代表者がつながる会や磐田市・森町の病院薬剤師がつながる会を継続して開催し、顔の見える関係づくりや課題解決に向けた検討を行いました。	○ひきつづき『磐田市・森町の病院・訪問看護ステーションの看護代表者がつながる会』や『磐田市・森町の病院薬剤師がつながる会』を継続して開催し、顔の見える関係づくりや課題解決に向けた活動を行いました。	A

計画	結果		
	2016年度	2017年度	2017年 評価
◇全国的に見ても先進的な取り組みである家庭医の養成について、森町や菊川市、御前崎市と連携し、教育支援施設として内科・小児科領域の研修を継続していきます。また、家庭医療センターの診療の支援も行っています。	○後期研修の一環として3人の家庭医の研修を受け入れました。 また、今後、家庭医療センターを支援するためのプログラムの作成を計画しています。	○新専門医制度への移行に伴い、家庭医のプログラムが浜松医大主導となり、そのプログラムに協力することとなりました。 ○2017年度は1名の小児科の研修を受け入れました。	—
◇浜松医科大学の支援・協力を得て、中東遠二次保健医療圏内の市立御前崎総合病院や菊川市立総合病院への医師の派遣を引き続き行っています。	○市立御前崎総合病院や公立森町病院に医師の派遣を行いました。また、隣接する医療圏の焼津市立総合病院にも医師の派遣を行いました。	○市立御前崎総合病院や公立森町病院に医師の派遣を行いました。また、隣接する医療圏の焼津市立総合病院にも医師の派遣を行いました。	A

(4) 経営形態の見直し

計画	結果		
	2016年度	2017年度	2017年 評価
◇公営企業法全部適用を継続します。	○公営企業法全部適用を継続しました。 ○独立行政法人など他の経営形態について情報収集を行いました。	○公営企業法全部適用を継続しました。 ○独立行政法人など他の経営形態について情報収集を行いました。	—

※ 改革プラン評価における判定基準は次のとおりとする。

- S : 計画の想定を大きく上回り、実施できたもの。
- A : 概ね計画通りに実施できたもの。
- B : 計画への取り組みは行われたものの、改善の余地があるもの。
- C : 取り組みが行われていない。または計画の見直しが求められるもの。

区分	年度	2014年度	2015年度	2016年度		2017年度		2018年度	2019年度	2020年度
		実績	実績	計画	実績	計画	実績	計画	計画	計画
収入	1. 医業収益 a	13,796	14,482	15,266	14,585	15,633	14,789	15,968	16,085	16,474
	(1) 料金の収入	12,991	13,681	14,483	13,802	14,785	13,882	15,120	15,236	15,625
	(2) その他のうち他会計負担金	805	801	783	783	848	907	848	849	849
	2. 医業外収益	737	749	698	675	709	870	669	639	622
	(1) 他会計負担金・補助金	454	441	419	419	420	489	404	388	371
	(2) 国(県)補助金	53	51	44	48	44	49	44	44	44
	(3) 長期前受金戻入	78	78	77	77	77	77	53	40	39
	(4) その他のうち常収益(A)	152	179	158	131	168	255	168	167	168
	経常収益(B)	14,533	15,231	15,964	15,260	16,342	15,659	16,637	16,724	17,096
	支出	1. 医業費用 b	14,180	14,723	15,438	15,257	15,715	15,108	15,769	15,969
(1) 職員給与と費 c	7,650	8,033	8,664	8,329	8,831	8,384	8,940	9,008	9,107	
(2) 材料費	2,799	2,984	2,930	2,996	3,017	3,030	3,082	3,104	3,180	
(3) 経費	2,553	2,541	2,674	2,768	2,704	2,552	2,746	2,750	2,800	
(4) 減価償却費	1,106	1,089	1,083	1,084	1,077	1,075	896	1,001	978	
(5) その他のうち	72	76	87	80	86	67	105	106	86	
2. 医業外費用	863	840	853	809	948	782	937	941	937	
(1) 支払利息	359	334	311	309	287	283	262	239	214	
(2) その他のうち常費用(B)	504	506	542	500	661	499	675	702	723	
経常損益(A)-(B)	▲ 510	▲ 332	▲ 327	▲ 806	▲ 321	▲ 231	▲ 69	▲ 186	8	
特別損益	1. 特別利益(D)	12	13	12	12	12	16	12	12	12
2. 特別損失(E)	588	88	120	107	120	94	120	120	120	
特別損益(D)-(E)	▲ 576	▲ 75	▲ 108	▲ 95	▲ 108	▲ 78	▲ 108	▲ 108	▲ 108	
純損益(C)+(F)	▲ 1,086	▲ 407	▲ 435	▲ 901	▲ 429	▲ 309	▲ 177	▲ 294	▲ 100	
累積欠損(G)	13,040	13,238	13,673	14,139	14,102	14,448	14,279	14,573	14,673	
不良債権	流動資産(ア)	3,401	3,387	3,565	3,229	3,609	3,344	3,796	3,882	3,810
流動負債(イ)	3,054	3,081	2,959	3,164	3,000	2,927	3,048	3,376	3,416	
うち一時借入金										
翌年度繰越財源(ウ)										
当年度同意等債で未借入額又は未発行の額(エ)										
差引不良債権(オ)	[(イ)-(エ)]-(ア)-(ウ)	▲ 347	▲ 306	▲ 606	▲ 65	▲ 609	▲ 417	▲ 748	▲ 506	▲ 394
経常収支比率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$	96.6	97.9	98.0	95.0	98.1	98.5	99.6	98.9	100.0	
不良債権比率 $\frac{(オ)}{a} \times 100$	▲ 2.5	▲ 2.1	▲ 4.0	▲ 0.4	▲ 3.9	▲ 2.8	▲ 4.7	▲ 3.1	▲ 2.4	
医業収支比率 $\frac{a}{b} \times 100$	97.3	98.4	98.9	95.6	99.5	97.9	101.3	100.7	102.0	
職員給与費対医業収益比率 $\frac{c}{a} \times 100$	55.5	55.5	56.8	57.1	56.5	56.7	56.0	56.0	55.3	
地方財政法施行令第15条第1項により算定した資金の不足額(H)	▲ 347	▲ 306	▲ 606	▲ 65	▲ 609	▲ 417	▲ 748	▲ 506	▲ 394	
資金不足比率 $\frac{(H)}{a} \times 100$	▲ 2.5	▲ 2.1	▲ 4.0	▲ 0.4	▲ 3.9	▲ 2.8	▲ 4.7	▲ 3.1	▲ 2.4	
病床利用率										
収入	1. 企業債	400	400	500	490	400	370	1,550	400	1,100
	2. 他会計出資金	897	898	899	899	797	856	810	827	843
	3. 他会計負担金									
	4. 他会計借入金									
	5. 他会計補助金									
	6. 国(県)補助金	1	1		1		0			
	7. その他のうち									
	収入計(a)	1,298	1,299	1,399	1,390	1,197	1,226	2,360	1,227	1,943
	うち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額(b)									
	前年度許可債で当年度借入分(c)									
純計(a)-(b)+(c)	1,298	1,299	1,399	1,390	1,197	1,226	2,360	1,227	1,943	
支出	1. 建設改良費	763	668	713	635	648	542	1,777	560	1,260
	2. 企業債償還金	1,404	1,447	1,487	1,487	1,313	1,313	1,333	1,377	1,690
	3. 他会計長期借入金返還金									
	4. その他のうち									
支出計(B)	2,167	2,115	2,200	2,122	1,961	1,855	3,110	1,937	2,950	
差引不足額(B)-(A)	869	816	801	732	764	629	750	710	1,007	
補てん財源	1. 損益勘定留保資金	869	816	801	732	764	629	750	710	1,007
	2. 利益剰余金処分量									
	3. 繰越工事資金									
	4. その他のうち									
計(D)	869	816	801	732	764	629	750	710	1,007	
補てん財源不足額(C)-(D)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
当年度同意等債で未借入額又は未発行の額(F)										
実質財源不足額(E)-(F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
繰入金	収益的収支	597	587	564	564	568	762	552	536	519
	資本的収支	897	898	899	899	797	856	810	827	843
金	合計	1,494	1,485	1,463	1,463	1,365	1,618	1,362	1,363	1,362

主な指標の推移

項目	単位	2014年度	2015年度	2016年度		2017年度		2018年度	2019年度	2020年度
		実績	実績	計画	実績	計画	実績	計画	計画	計画
●医療機能等指標に係る数値目標										
1)医療機能・医療品質に係るもの										
紹介率	%	64.7	67.9	68.0	71.9	69.5	73.0	70.0	70.5	71.0
逆紹介率	%	72.4	78.7	79.5	83.9	80.0	80.5	80.5	81.0	81.5
救急搬送患者数	件	4,917	4,838	5,000	5,134	5,000	5,094	5,000	5,000	5,000
救急患者入院比率	%	34.5	36.8	40.0	39.1	40.0	39.2	40.0	40.0	40.0
2)その他										
市民公開講座	件	2	2	2	3	2	2	2	2	2
出前健康講座	件	39	50	50	56	50	56	50	50	50
●経営指標に係る数値目標										
1)収支改善に係るもの										
経常収支比率	%	96.6	97.9	98.0	95.0	98.1	98.5	99.6	98.9	100.0
医業収支比率	%	97.3	98.4	98.9	95.6	99.5	97.9	101.3	100.7	102.0
2)経費削減に係るもの										
給与費の対医業収益比率	%	55.5	55.5	56.8	57.1	56.5	56.7	56.0	56.0	55.3
材料費の対医業収益比率	%	20.3	20.6	19.2	20.5	19.3	20.5	19.3	19.3	19.3
経費の対医業収益比率	%	18.5	17.5	17.5	19.0	17.3	17.3	17.2	17.1	17.0
3)収入確保に係るもの										
1日当たり入院患者数	人	451	452	451	446	452	447	453	454	455
1日当たり外来患者数	人	1,186	1,209	1,200	1,181	1,200	1,166	1,200	1,200	1,200
病床利用率	%	90.1	90.4	90.2	89.1	90.4	89.4	90.6	90.8	91.0
平均在院日数	日	13.7	13.4	13.0	13.0	12.8	13.1	12.5	12.3	12.0
新入院患者数	人	11,172	11,496	11,760	11,597	12,000	11,502	12,240	12,480	12,780
入院診療単価	円	56,152	58,531	62,000	58,744	63,000	58,607	64,000	64,500	66,000
外来診療単価	円	12,993	13,606	14,670	14,802	15,000	15,204	15,500	15,500	16,000
4)経営の安定に係るもの										
医師数	人	114	113	115	115	115	110	115	115	115
専修医・研修医数	人	34	34	32	32	35	31	35	35	35

主な建設改良

名 称	導 入 年
ナースコール設備更新工事	2016年度
PHS交換機更新工事	2017年度
災害医療体制施設整備工事 (受水層及び高架水槽の更新工事)	2017年度

主な機器の更新

名 称	導 入 年
X線テレビシステム	2016年度
救急救命病棟セントラルモニター	2016年度
手術用顕微鏡(脳神経外科)	2016年度
微生物分類同定分析装置	2016年度
有線HISネットワーク機器	2017年度
医用画像サーバー(PACS)	2017年度
心カテ用動画サーバー	2017年度