

磐田市立総合病院改革プラン総括

2021年11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、2020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。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症への対応に追われた1年となりました。専用病床を確保し感染患者を受け入れるとともに、院内感染防止のために入院患者との面会中止、正面玄関での入館チェック、発熱トリアージの設置など、全職員が協力して感染防止の体制を整えました。

コロナ禍ではありましたが、4月には病院利用者へのサービス向上と職員の福利厚生に寄与することを目的に院内レストラン内にコンビニエンスストアを設置しました。また、8月には研修室や職員の休憩スペースを備えた研修棟がオープンし、職員アメニティの充実が図られました。また、院内すべての照明のLED化を行い、省電力化を進めることができました。

さらに、これまで進めてきた第2次中期計画の取組実績や当院を取り巻く現状と課題を踏まえ、令和3年度から7年度までの5年間の第3次中期計画を作成しました。これは、今後当院が目指す方向性やビジョンを改めて明確化し、重点的に取り組むべき施策を定めたものです。

①患者の状況

患者数は、延入院患者数が143,238人(1日平均392.4人)で令和元年度比17,896人の減、病床利用率は、78.5%で令和元年度比9.6ポイントの減となりました。外来は、265,249人(1日平均1,091.6人)で令和元年度比では27,955人の減となりました。

②収益費用の状況

総収益は、17,808,997千円で令和元年度比6.5%、1,094,294千円の増、総費用は、17,995,961千円で、令和元年度比4.2%、727,229千円の増、収益費用の差し引きは、186,964千円の純損失となりました。これは病床確保料など国・県補助金は増加したものの、入院収益が減少したことに加え、給与費や材料費等の費用の増加が大きかったことなどが主な要因となっています。引き続き、設備や人材を有効に活用し、医業収益の向上とコスト削減に努めることで、経営の改善に取り組んでまいります。

③建設改良の状況

施設改良として、研修棟の建設工事やエレベーターの耐震工事、手術室増築工事の設計等を行いました。また、医療機器の購入では、老朽化した放射線治療システムや一般X線発生装置、超音波画像診断装置等を更新するなど、医療の充実に努めました。

以上が令和2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2020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		
	2019年度	2020年度	2020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發揮するとともに、公立病院の役割である政策医療の提供に努めていきます。	○2018年1月に紫外線照射治療器を更新し照射時間が短縮されたため、診察室を2診から3診に増設しました。 ○10月に一次脳卒中センターに認定されました。 ○婦人科領域での手術に腹腔鏡式手術を導入しました。 ○救急医療功労者厚生労働大臣表彰を受賞しました。	○新型コロナウイルス感染症感染拡大を防止するため、検査機器の導入、患者受け入れのための病棟再編、発熱トリアージの導入などの機能を充実しました。 ○一次脳卒中センター認定に伴い、脳卒中センターと脳卒中チームを設置しました。 ○患者さんとご家族の身体と心を専門のチームでサポートするため、緩和ケアセンターを設置しました。 ○診察待ち時間の短縮を目的とし、中東遠5病院の間診票を統一しました。	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。	○2019年度の研修医数29人（歯科含む）、専修医数3人となり若手医師の育成に努めています。（2019.4.1現在）	○2020年度の研修医数28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。（R2.4.1現在）	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80.8%、逆紹介率85.9%となりました。 ○介護施設との連絡会を年1回、在宅医療連携勉強会を年2回開催し連携強化を図りました。	○紹介率79.3%、逆紹介率98.7%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。	○各種出前講座を開催し延5,155人の受講者がありました。 ・市民向け9回（287人） ・企業向け20回（909人） ・学校向け26回（3,959人） ○タウンミーティングを5回開催し208人の受講者がありました。 ○市民公開講座を2回開催しました。 ・春「消化器」 秋「リウマチ・整形外科」 ○すすかけヘルスケアホスピタル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介護施設への実技研修を3回開催し、93人の受講者がありました。 ○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 ・磐田市と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 ・在宅医療連携勉強会（年2回） ・磐田市在宅医療介護連携推進協議会 ・みんなでつくる地域包括ケアを考えるシンポジウム ・精神疾患を伴う患者の救急受診にかかる事例検討会 ・他職種事例検討会	○各種出前講座を開催し延1,944人の受講者がありました。 ・市民向け0回 ・企業向け4回（90人） ・学校向け14回実施（1,854人） ○市民公開講座を2回開催しました。 ・9月「大切な腎臓を守るために」12月「コロナとインフルエンザ」 ○感染予防のため、各方面との研究会や協議会はほとんど中止、休会となりましたが、WEB方式での開催を検討しました。	A

(2) 経営の効率化

計画	結果		
	2019年度	2020年度	2019年評価
◆民間的经营手法の導入			
◇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。	○ES・CS研修を医療技術部全部署に拡大して実施しました。 ○院内表彰制度を実施し「おもてなし大賞」（1チーム）、「ベストスタッフ賞」（2名）「ベストスタッフ特別賞」（1チーム）を表彰しました。 ○静岡産業大学と連携し人間力の向上を目的に「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。（委託業者を含む41部署）	○院内表彰制度を実施し、新型コロナウイルス感染症拡大防止に向けての活躍が顕著であった女性職員11名を「なでしこいわた」と称しベストスタッフ賞として表彰しました。	A

計画	結果		
	2019年度	2020年度	2020年評価
◆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。	○2019年度の正規職員数は873人（2019.4.1）となり、対前年比16人の増となりました。（医師：9人増 看護師：13人増） ○当直手当から時間外手当に変更したことにより人件費が増加しました。（2018年12月より手当変更） ○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。	○2020年度の正規職員数は874人（2020.4.1）となり、対前年比1人の増となりました。（医師：6人増 看護師：5人減） ○会計年度任用職員制度の導入により、大幅に人件費が増加しました。 ○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
◇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。	○光熱水費削減を目的とした院内照明をLEDに変更する調査研究を実施しました。（2019年度導入予定） ○高額医療機器については、コンサルタント会社と協力しメーカーとの直接交渉により購入価格を抑えるようにしました。 ○医療機器等の保守料削減のためコンサルタントを導入しました。	○光熱水費削減を目的とした院内照明をLEDに変更しました。 ○電力会社を見直したことにより、電気料金を削減しました。 ○診療材料の共同購入による費用削減を検討しました。	A
◇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。	○1千万円以上の高額医療機器の更新計画案の見直しを実施しました。 ○耐震化の強度を図るため、待合中央ホール天井、院内エレベーター（一部）の修繕を実施しました。	○1千万円以上の高額医療機器の更新計画案の見直しを実施しました。	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。	○HPの充実とFBの活用、マスコミへの情報発信を積極的に行いました。（FBの投稿：233件、メディア掲載33件） ○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実施しました。 ○病院広報誌「けやき」の発行に向け準備を行いました。（2020年4月発行）	○病院広報誌「けやき」を創刊し、年6回発行しました。 ○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。（FBの投稿：127件） ○インスタグラムを7月に開設しました。（投稿：79件） ○YouTubeを6月に開設しました。（投稿：10件）	S
◇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。	○閑散期対策として後期高齢者を対象とした「花咲ミニドック」と「ぶち健診」の実施をしました。 ○常勤看護師（保健師）の1名配置を継続し、特定保険指導実施率41%となりました。 ○フリーWi-Fiを導入しました。（2020年3月） ○料金後払い方式を導入しました。（2020年3月）	○健診センターがマンモグラフィ検査施設画像認定施設の認定を9月に取得しました。 ○専任保健師による健診当日の特定保健指導対応を強化し、実施率が57%に増加しました。（前年比16%増）	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。	○新たに下記の施設基準を取得しました。 ・内服、点滴誘発試験 ○消費税増税に伴う診療報酬の改定（10月）（収入への改定の影響は本体部分で0.3%増）	○主な新規取得施設基準 ・せん妄ハイリスク患者ケア加算 ・地域医療体制確保加算 ・小児入院医療管理料2 ・椎間板内酵素注入療法 ・定位放射線治療呼吸性移動対策加算（動体追尾法） ○新型コロナウイルス感染症にかかる臨時的取り扱いへの的確な対応に努めました。	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。	○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。 ○平均在院日数が12.2日になりました。 ○新入院患者数が月平均1,000人超となりました。（2019年実績：1,017人/月）	○新型コロナウイルス対応で一般病床が減少した中、入院管理室が積極的に介入し効率的な病床稼働ができるよう務めました。 ○平均在院日数が11.3日になりました。	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を見える化し、職員のコスト意識を高め経営改善を推進します。	○経営支援システム（病院ダッシュボードX）を導入し、管理者および医局で経営分析ができるようになりました。 ○分析ツール（ヒラソル・病院DB）を使用し経年変化や他病院とのデータ比較を行い院内にフィードバックしました。 ○原価管理のデータの抽出方法について改善に取り組みました。	○分析ツール（ヒラソル・病院ダッシュボードX）を使用し経年変化や他病院とのデータ比較を行い院内にフィードバックしました。 ○原価管理のデータの抽出方法について改善に取り組みました。	B
◇未収金の発生防止と早期回収の対策強化に努めます。	○現年度の未収金に対する督促（1回）、催告（2回）を行うとともに、委託を継続して行い未収金を減少させました。 ○分割納付等により未催告としていた対応は、催告するように見直し、納付誓約不履行に対する個別催告を継続実施しました。 ○外国人入院患者に対するスクリーニングを継続して実施していきます。 ○過年度の未収金催告は、内容を整理し通知しました。宛名不在等の返戻者については、住民票の公用請求を行い、再催告を実施しています。 ○未収対象者を事前に把握し、外来患者は来院時、入院患者は入院時に催告を実施しました。	○現年度の未収金に対する督促（1回）、催告（2回）を行うとともに、委託を継続して行い未収金を減少させました。 ○分割納付等により未催告としていた対応は、催告するように見直し、納付誓約不履行に対する個別催告を継続実施しました。 ○外国人入院患者に対するスクリーニングを継続実施しました。 ○過年度の未収金催告は、内容を整理し通知しました。宛名不在等の返戻者については、住民票の公用請求を行い、再催告を実施しています。 ○未収対象者を事前に把握し、外来患者は来院時、入院患者は入院時に催告を実施しました。	A

(3) 再編・ネットワーク化計画

計画	結果		
	2019年度	2020年度	2020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。	○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。 ○森町の家庭医医師と訪問看護師に付き添い訪問看護研修を実施しました。(6人)	○『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』は新型コロナウイルス感染症感染拡大を防止するため中止、休会となってしまいました。ICT利用など今後の開催方法を検討しました。	A
◇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。	○新専門医制度への創設に伴い、引き続き浜松医科大学の家庭医プログラムに協力しました。 ○小児科4名、腎臓内科1名、消化器内科1名、神経内科3名、糖尿病内分泌内科2名、呼吸器内科1名の研修を受け入れました。	○新専門医制度への創設に伴い、引き続き浜松医科大学の家庭医プログラムに協力しました。 ○小児科10名、腎臓内科4名、消化器内科4名、脳神経内科3名、糖尿病内分泌内科2名、呼吸器内科6名、循環器内科1名の研修を受け入れました。	A
◇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きます。	○市立御前崎総合病院、公立森町病院に医師の派遣を行いました。また、中東遠二次医療圏内だけでなく、県立総合病院と沼津市立病院に病理診断科医師を派遣しました。	○市立御前崎総合病院、公立森町病院に医師の派遣を行いました。また、中東遠二次医療圏内だけでなく、県立総合病院と沼津市立病院に病理診断科医師を派遣しました。	A

(4) 経営形態の見直し

計画	結果		
	2019年度	2020年度	2020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。	○公営企業法全部適用を継続。	A

※ 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。