

加東市病院事業中期経営計画

公立社総合病院

平成 19 年 1 月 23 日

目 次

1. 計画策定趣旨	1
(1) 社会的背景	1
(2) 病院事業の現状と課題	1
2. 事業運営の基本方針	1
(1) 計画の位置付け	1
(2) 計画策定の期間	2
(3) 事業運営の目標	2
(4) 経営基盤強化への取組にかかる基本方針	2
3. 事業計画	3
(1) 中期財政収支計画	3
(2) 中期指標	4
(3) 定員管理に関する計画	5
(4) 給与の適正化に関する計画	5
(5) 将来需要予測	6
(6) 主要施策	7
(7) 設備投資計画	7
4. 経営基盤強化への取組	8
(1) 経営改革への取組	8
(2) 人材育成への取組	8
5. 経費節減等の取組による効果額	8
6. 計画達成状況の公表	9
(1) 公表時期	9
(2) 公表方法	9
(3) 計画達成状況の評価方法	9

1. 計画策定趣旨

(1) 社会的背景

医療をとりまく環境は依然厳しい状況にあり、国は増え続ける医療給付費の抑制のため高齢者の患者一部負担の見直し等抜本的な改革を実施する方針と併せて、平成 18 年度には大幅な診療報酬の引き下げを実施し、医療機関には直接的に医業収益の減少といった形で経営に影響を与えている。

さらには、「新医師臨床研修制度」の影響により、研修医の大学病院離れと大都市への集中化が起これ、勤務医不足は自治体病院の経営に大きな影響を及ぼしている。自治体病院の多くが赤字を抱える中、安定した経営と質の高い医療サービスの提供という両面を満たしていかなければならない時期にきており、中長期的な対策の検討を迫られている。

(2) 病院事業の現状と課題

公立社総合病院は、これまで旧加東郡の地域基幹病院として、「いつでも安心してかかる、信頼性の高い医療の実践」を理念に、病床数 167 床、15 の診療科を標榜し、総合的かつ包括的な医療サービスに努めてきた。

病院建物は一部老朽化が進んでいるが医療機器では、MRI・CT・血管撮影装置・マンモグラフィーなど大型診療機器の導入、更新も行い診療機能も高まっている。平成 16 年度には「地域医療連携室」を設置し、専任スタッフにより圏域の医療機関や介護施設などと連携を図りながら退院指導や継続医療を推進している。

しかしながら、当院の経営状況は、国民医療費の抑制政策の進む中、医療制度改正等により一層の厳しさを増し年々悪化しており、病院存続に関わる財政状況となりつつある。自治体病院が住民に対して良質な医療を提供し、期待に応えていくためには、まず経営基盤を強化し、経営の健全化を図ることが必要不可欠であり、経営改善に向けた一層の効率化と、地域における医療体制の見直しが求められている。

今後も、地域の中核病院として住民の健康を守り、信頼され支持される病院づくりを行うため、不断の経営改善に取り組む必要がある。

2. 事業運営の基本方針

(1) 計画の位置付け

この計画は、病院事業の経営健全化と地域における病院機能の明確化を図るため、国が「地方公営企業の経営の総点検」で示した「中期経営計画の策定」に基づいて策定する。

また同時に、市が策定する「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針（平成 17 年 3 月 29 日付け総務事務次官通知）」に規定する「集中改革プラン」の

公営企業部分と位置付け、公表を行うものである。

ただし、病院事業においては診療報酬改定等予期できない外的要因の発生が見込まれるため、計画年度にとらわれることなく適宜見直し、改善を図っていくものとする。

(2) 計画策定の期間

平成 18 年度から平成 21 年度までの 4 年間とする。

(3) 事業運営の目標

① 医療提供体制の充実・強化

- ・病床区分の検討
- ・医療ニーズに対応した診療科の検討
- ・医師の確保対策
- ・療養環境の改善

② 医療サービスの向上

- ・患者の満足度向上に向けての調査と公表
- ・利用者の利便性の向上

③ 経営改善の実施

- ・経営管理の強化
- ・人件費の抑制
- ・地方公営企業の全部適用
- ・病院規模と看護体制

(4) 経営基盤強化への取組にかかる基本方針

① 定員管理及び給与の適正化

- ・事務事業、業務改善の見直し及び業務の民間委託に取り組み、職員数の抑制を基調とした定員管理の推進
- ・財政の状況を考慮しながら、嘱託職員、アルバイト職員の雇用による人件費の抑制を図り、特殊勤務手当等の見直しに努める。

② 経営の健全化

- ・医業収入の充実と安定確保
- ・医業費用の節減

3. 事業計画

(1) 中期財政収支計画

①収益的収支及び資本的収支

(単位：千円)

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22	
収 益 的 収 支	病 院 事 業 収 益	入院収益	1,425,645	1,511,525	1,516,156	1,512,013	1,592,313	1,599,504
		外来収益	583,569	549,241	547,098	544,865	565,056	567,855
		その他	206,433	203,821	202,030	202,030	207,030	207,030
		うち他会計負担金	107,197	105,821	104,030	104,030	104,030	104,030
		小 計	2,215,647	2,264,587	2,265,284	2,258,908	2,364,399	2,374,389
	事 業 外 収 益	他会計補助金	145,289	134,882	129,937	128,561	121,613	143,087
		国県補助金	2,966	1,663	1,000	1,000	1,000	1,000
		その他	5,571	6,001	6,001	6,001	6,001	6,001
		小 計	153,826	142,546	136,938	135,562	128,614	150,088
	特 別 利 益	他会計補助金	100,000	100,000	100,000	50,000	0	0
		その他	64					
		小 計	100,064	100,000	100,000	50,000	0	0
	合 計		2,469,537	2,507,133	2,502,222	2,444,470	2,493,013	2,524,477
	病 院 事 業 費 用	医 業 費 用	職員給与費	1,476,277	1,486,260	1,448,315	1,434,998	1,482,075
材料費			433,300	418,631	416,320	416,320	438,935	441,129
経費			386,117	390,454	404,192	411,345	398,601	435,764
うち報償費			26,602	27,000	26,500	26,500	26,500	26,500
うち光熱水費			45,588	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
うち賃借料			71,856	73,894	79,614	85,785	81,023	118,204
うち委託料			181,802	185,000	188,000	188,000	188,000	188,000
減価償却費			99,932	96,098	82,699	72,608	69,784	69,124
その他		10,032	9,700	9,700	8,700	13,233	8,700	
小 計		2,405,658	2,401,143	2,361,226	2,343,971	2,402,628	2,444,455	
医業外費用		108,712	104,458	96,084	90,347	86,572	76,782	
特別損失		4,103	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	
合 計		2,518,473	2,508,601	2,460,310	2,437,318	2,492,200	2,524,237	
収 支 差 引		医業収支	-190,011	-136,556	-95,942	-85,063	-38,229	-70,066
	経常収支	-144,897	-98,468	-55,088	-39,848	3,813	3,240	
	総 収 支	-48,936	-1,468	41,912	7,152	813	240	
当年度末累積欠損金		1,047,787	1,049,255	1,007,343	1,000,191	999,378	999,138	
資 本 的 収 入	企業債		11,500					
	他会計出資金	137,075	122,392	117,379	107,039	136,485	88,502	
	他会計借入金							
	国県補助金		5,688					
	その他							
合 計	137,075	139,580	117,379	107,039	136,485	88,502		
資 本 的 支 出	建設改良費		17,263		50,000	100,000		
	企業債償還金	205,611	183,589	176,384	123,380	130,055	133,086	
	他会計借入金償還金							
	その他							
合 計	205,611	200,852	176,384	173,380	230,055	133,086		
差引過不足額		-68,536	-61,272	-59,005	-66,341	-93,570	-44,584	
流動資産－流動負債		48,232	86,090	156,196	174,115	155,642	184,922	
他 会 計 繰 入 金	3 条	基準内繰入	252,486	240,703	233,967	232,591	225,643	247,117
		基準外繰入	100,000	100,000	100,000	50,000	0	0
	4 条	基準内繰入	137,075	122,392	117,379	107,039	136,485	88,502
		基準外繰入						
合 計		489,561	463,095	451,346	389,630	362,128	335,619	

②企業債残高

(単位：千円)

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
期首企業債残高	土 地	0	0	0	0	0
	建 物	1,386,064	1,250,136	1,118,158	965,277	851,879
	構 築 物	69,536	60,954	51,934	42,448	32,466
	器械備品	106,209	45,108	14,017	0	0
	計	1,561,809	1,356,198	1,184,109	1,007,725	884,345
新規起債分	土 地					
	建 物		11,500			
	構 築 物					
	器械備品					
	計	0	11,500	0	0	0
当 年 度 償 還 額	土 地					
	建 物	135,928	143,478	152,881	113,398	119,544
	構 築 物	8,582	9,020	9,486	9,982	10,511
	器械備品	61,101	31,091	14,017		
	計	205,611	183,589	176,384	123,380	130,055
期末企業債残高	土 地	0	0	0	0	0
	建 物	1,250,136	1,118,158	965,277	851,879	732,335
	構 築 物	60,954	51,934	42,448	32,466	21,955
	器械備品	45,108	14,017	0	0	0
	計	1,356,198	1,184,109	1,007,725	884,345	754,290

(2) 中期指標

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
1日平均入院患者数	133.5人	131.7人	131.5人	131.5人	138.5人	138.5人
1日平均外来患者数	382.9人	329.7人	320.0人	320.0人	339.5人	339.5人
病床利用率	79.9%	78.9%	78.7%	78.7%	82.9%	82.9%
医師1人当り入院患者数	6.7人	6.9人	7.3人	7.7人	7.3人	7.3人
医師1人当り外来患者数	19.1人	17.4人	17.8人	18.8人	17.9人	17.9人
1床当り入院収益(千円)	8,537	9,051	9,079	9,054	9,535	9,578
医業収支比率	92.1%	94.3%	95.9%	96.4%	98.4%	97.1%
経常収支比率	94.2%	96.1%	97.8%	98.4%	100.2%	100.1%
総収支比率	98.1%	99.9%	101.7%	100.3%	100.0%	100.0%
累積欠損金比率	47.3%	46.3%	44.5%	44.3%	42.3%	42.1%
流動比率	115.9%	103.3%	106.1%	106.9%	105.9%	107.2%
不良債務比率	—	—	—	—	—	—
繰入金比率	61.0%	53.2%	46.3%	42.3%	36.3%	30.5%
人件費比率	66.6%	65.6%	63.9%	63.5%	62.7%	62.7%
材料費比率	19.6%	18.5%	18.4%	18.4%	18.6%	18.6%
経費比率	17.4%	17.2%	17.8%	18.2%	16.9%	18.4%
減価償却費比率	4.5%	4.2%	3.7%	3.2%	3.0%	2.9%
成長率	82.4%	102.2%	100.0%	99.7%	104.7%	100.4%
職員1人当り医業収益(千円)	11,912	12,241	12,311	12,412	12,781	12,835
職員1人当り経常利益(千円)	△ 779	△ 532	△ 299	△ 219	21	18
100床当りの職員数	111.4人	110.8人	110.2人	109.0人	110.8人	110.8人
患者100人当りの職員数	71.2人	76.6人	77.2人	76.4人	73.5人	73.5人

(3) 定員管理に関する計画

公営企業法の一部適用であり、基本的には加東市の定員適正化計画の枠組みで検討することとなるが、当院は経営改善策の実施の中で、現場では最小程度の職員で業務をまかなっている状況である。特に看護部等の現場においては、法的に必要な人員、医療の質を確保するためのスタッフ確保は避けられない状況である反面、医師、看護師の確保は今後も厳しい状況が続くことが見込まれることから、今後、職員の採用、定員管理等については適宜、現状に即した対応が必要である。

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
職 員 数	医 師	20人	19人	18人	17人	19人	19人
	看 護 師	86人	85人	85人	84人	85人	85人
	准看護師	1人	2人	2人	2人	2人	2人
	医療技術員	25人	27人	29人	29人	29人	29人
	事 務 員	11人	11人	11人	11人	11人	11人
	技能労務員	11人	10人	10人	10人	10人	10人
	嘱託職員	12人	11人	11人	11人	11人	11人
	臨時職員	20人	20人	18人	18人	18人	18人
	計	186人	185人	184人	182人	185人	185人

(4) 給与の適正化に関する計画

各種手当の見直し等給与の適正化に関するものについては、定員管理と同様に加東市としての取組の中で実施していくこととなるが、病院という性格上、医師、看護師等の給与体系については、将来的に地方公営企業法の全部適用等も含め根本的検討が必要である。

区 分	実施内容	予定年度・(実施年度)
給与構造の見直し	H17人事院勧告に基づく新給料体系の導入	平成19年度
高齢層職員昇給停止	医 師 60歳 その他 58歳	実施済
級別職務分類表に適合しない級への格付け等の見直し		実施済
退職手当の支給率の見直し	兵庫県市町村職員退職手当組合加入のため、組合の見直しに準じる	実施済
特殊勤務手当の適正化	医師研究手当・医師特別診療手当の見直し	平成20年度
	保健師・看護師研究手当の見直し	
その他の手当の適正化		

(5) 将来需要予測

(単位：人)

区 分		H17	H18	H19	H20	H21	H22
入 院 者 数	神経内科	9.9	14.5	14.5	14.5	14.5	14.5
	呼吸器科	14.4	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5
	消化器科	27.9	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0
	循環器科	22.1	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0
	小児科	2.0	0.6				
	外科	27.0	27.0	27.0	27.0	27.0	27.0
	整形外科	24.9	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
	泌尿器科	5.0	2.1	2.5	2.5	2.5	2.5
	産婦人科						
	眼科					2.0	2.0
	耳鼻咽喉科	0.3					
	放射線科						
	回復期リハビリ					5.0	5.0
	計	133.5	131.7	131.5	131.5	138.5	138.5
	年間診療日数	365日	365日	366日	365日	365日	365日
病床数	167床	167床	167床	167床	167床	167床	
年間延利用患者数	48,721	48,071	48,129	47,998	50,553	50,553	
1人一日当り診療単価	30,000円	31,500円	31,500円	31,500円	31,500円	31,700円	
外 来 者 数	神経内科	21.1	24.0	25.0	25.0	25.0	25.0
	呼吸器科	23.6	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
	消化器科	60.6	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0
	循環器科	38.3	38.0	38.0	38.0	38.5	38.5
	小児科	39.0	12.6				
	外科	45.8	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0
	整形外科	94.3	82.0	83.0	83.0	83.0	83.0
	泌尿器科	15.0	13.0	13.5	13.5	13.5	13.5
	産婦人科	3.2	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
	眼科	14.5	11.6	11.0	11.0	30.0	30.0
	耳鼻咽喉科	16.8	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
	放射線科	10.7	11.0	12.0	12.0	12.0	12.0
	人工透析						
	計	382.9	329.7	320.0	320.0	339.5	339.5
	年間診療日数	244日	245日	245日	244日	244日	244日
年間延利用患者数	93,428	80,777	78,400	78,080	82,838	82,838	
1人一日当り診療単価	6,100円	6,800円	7,000円	7,000円	6,800円	6,900円	

(6) 主要施策

地域における当院の役割を明確にし、地域医療機関との連携を進めることにより病院としての機能向上を図る。平成16年度には、病診連携、病病連携の一層の推進を図るため、地域医療連携室を立ち上げ充実を図ってきた。今後も広く地域の中核的施設として機能を強化していくことが必要である。また、「地域リハビリテーション広域支援センター」の指定を名実ともに発揮するために、高齢化の進む中で回復期リハビリテーション病棟等特色を持った病棟の設置も視野に入れた医療機能を展開する必要がある。

	施策名	実施時期	内容（理由）
1	病診・病病連携の推進	実施中	患者紹介、逆紹介、お年寄り入院患者の退院指導と支援を推進する。
2	老朽化建物の改築	平成20年4月～平成21年3月	昭和50年建設の1病棟（2階建）の改修を行い、入院・外来の患者サービス向上を図るとともに回復リハビリに対応した環境整備を行う。
3	6床病室の改善	平成20年4月～平成21年4月	現在の6床病室を4床病室に改修し、入院患者の療養環境の改善を図る。
4	回復期リハビリテーション病棟等の開設	平成21年4月～	患者ニーズに対応した医療を実施するため、専任の常勤医師を確保し特色をもった病棟を新設する。
5	眼科常勤医の確保	平成21年4月～	現在非常勤医で診療を行っている眼科の常勤医確保を目指す。

(7) 設備投資計画

市民に信頼され、安全かつ安心で質の高い医療を提供するためには、高度医療機器を中心とした機器の整備を継続的に行っていく必要がある。高額医療機器等の耐用年数が到来しているが、一斉に更新することは財政上困難であるため、機器の使用状況を勘案しながら計画的、効率的に更新していくことが必要である。また、質の高い医療サービスを提供するためオーダーリングシステム及び電子カルテの導入を行う。築後25年、30年を経過した施設は老朽化が進み、冷暖房設備の補修は急務となっている。また、病室は狭く療養環境は快適性に欠け改善が必要となっている。

(単位：千円)

区 分	H17	H18	H19	H20	H21	H22
老朽化建物の改築及び6床病室の改善				50,000	100,000	
高度医療機器の更新			25,000	25,000	25,000	25,000
病棟空調設備改修			10,000	10,000		
電子カルテ導入						43,000

4. 経営基盤強化への取組

(1) 経営改革への取組

①コスト意識の向上と経営、企画に関する部門の確立

一人ひとりの職員がコスト意識を高めるための体制づくりや病院の経営問題に関し、常に把握・検討を行う部署、さらに外部へのPR及び院内各部署の連携強化、取りまとめ等を行う企画部門の確立が将来的に必要である。

②地域の医療機関との連携を深め、効率的な医療の提供

地域における病院、診療所、福祉施設との連携を深める中で、当院で実施可能な治療、手術、検査等を地域医療機関に周知し、紹介・逆紹介率の向上に努める。

③経営収支の改善、一般会計繰入金の縮減

市の財政状況が厳しさを増していることを踏まえ、医療機能の充実と経営基盤を強化する中で、病床利用率の向上、収益の確保、費用の適正化を推進し、一層の効率的な病院運営を進めることにより繰入金の縮減に努める。

(2) 人材育成への取組

①研究・研修

院内研修の更なる充実と、各種専門分野における研修会への参加をすすめ、医療技術の向上及び自己研さんに努める。

②人事評価システムの構築

職員の士気を確保しつつ、効率的な人事管理を推進するため、職務・職責、勤務実績を重視した人事評価システムの構築について検討を行う。

5. 経費節減等の取組による効果額

項 目		H17	H18	H19	H20	H21	H22
収 入	未収金の徴収対策						
	料金の見直し						
	未利用財産の売り払い等						
	診療科の新設、充実					105,000	
	健診事業の充実	2,000					
	その他						
支 出	職員削減	0	4,000	2,000	0	0	0
	退職者不補充の場合の効果額	0	4,000	2,000	0	0	0
	嘱託、臨時、派遣職員等の活用の場合の効果額		4,000	2,000			
	民間委託による効果額						
	給与等削減(地域手当)		20,000				
	組織の統廃合						
	民間的経営手法の導入による事務事業費削減	9,800	8,000	2,000	2,000	2,000	
	その他						
合 計	11,800	32,000	4,000	2,000	107,000	0	

6. 計画達成状況の公表

(1) 公表時期

	公 表 時 期
中間報告	平成20年10月
最終報告	平成22年10月

(2) 公表方法

加東市広報及びホームページ上に掲載する。

公表の様式は、総務省通知「地方公営企業の経営の総点検について」の情報開示が適切な項目例に準じる。

(3) 計画達成状況の評価方法

「地方公営企業における行政評価に関する報告書」を参考にベンチマーク方式を採用し、年度ごとの計画目標値と実績値の比較により評価時点での達成度を検証するとともに、以降の計画目標の見直し等を図っていくこととする。