

# 市立島田市民病院

平成29年度 新公立病院改革プラン点検評価書



※新病院イメージ図

平成30年 7月

島 田 市



# 目 次

第1	総論	1
第2	地域医療構想を踏まえた役割の明確化	1
	(1) 地域医療構想と病床機能報告	
	(2) 新病院建設の概要	
第3	経営の効率化	3
	(1) 新改革プラン経営指標	
	(2) 経営指標の進捗状況	
	(3) 目標達成に向けた具体的な取組	
第4	再編・ネットワーク化	5
第5	経営形態の見直し	5
	(1) 経営形態の現状	
	(2) 経営形態の見直しに関する考え方	
第6	収支計画（H28・H29実績）	6
	(1) 収支計画（収益的収支）	
	(2) 収支計画（資本的収支）	
	(3) 一般会計等からの繰入金の状況	

## 第1 総論

新改革プランのスタートの年となった平成29年度は、総務省が同プランの目的として掲げる「医療供給体制の確保」、「経営の安定化」の両面で試練の年となりました。

まず、医療供給体制の確保では、9月に眼科、3月には産婦人科、呼吸器内科の医師が相次いで退職する事態となり、休診、あるいは患者受入れ制限により、地域の皆さんに不便と心配をかけることとなりました。常勤医師は現在も赴任しておらず、非常勤医師の招聘などにより診療を継続していますが、体制は十分とは言えない状況にあり、上記3診療科をはじめ医師確保が喫緊の課題となっています。

経営の安定化では、前述のとおり診療体制が整わなかったことから、医業収益、特に外来収益が大きく減少し、経常収支は6億8,700万円（見込）の経常損失のとなり、計画の目標値に比べ、経常損失は3億5,000万円拡大し、経常収支比率は94.8%と2.6ポイント下回る見込みです。合わせて、その他の経営指標も計画の目標値を下回る見込みとなりました。そうした中でも、職員は、バランス・スコアカードを活用した経営の効率化に努めるとともに、新改革プランの推進を図りました。

地域医療構想に沿った当院の役割を果たすべく計画された新病院建設事業は、平成29年度には実施設計を終え、平成30年3月に榑竹中工務店と建設工事請負契約を160億9,200万円で締結しました。今後は、平成33年3月（2021年）の開院、平成34年8月（2022年）のグランドオープンに向けて、ハード、ソフトの両面の整備を着実に推進していきます。

再編・ネットワーク化は、地域医療構想調整会議による協議が行われており、会議の進展を注視し、的確に対応していきます。

経営形態の見直しは、全適化により経営健全化への取組は一定の成果を上げていますので、現在の経営形態を継続しますが、今後も最適な経営形態に関する検討を継続していきます。

## 第2 地域医療構想を踏まえた役割の明確化

### （1）地域医療構想と病床機能報告

地域医療構想を実現していくため静岡県が設置した地域医療構想調整会議に病院事業管理者及び健康福祉部長が委員として出席し、地域包括ケアシステムの取り組み状況や『公的医療機関等2025プラン』を報告するとともに、各委員と情報・意見交換を行いました。（4回開催）

・ 構想における将来の必要病床数の推計（志太榛原構想区域）（単位：床）

	高度急性期	急性期	回復期	慢性期	計
2017年の稼働病床数※ A	251	1,747	431	810	3,239
2023年の稼働病床数※ B	251	1,747	569	622	3,189
必要病床数（2025年）C	321	1,133	1,054	738	3,246
差引（A-C）	▲70	614	▲623	72	▲7

※病床機能報告より（2017年実施分）

以下のとおり、必要病床数の推計に用いられる直近の病床機能報告において、一般病棟の重症度、医療・看護必要度は、平均で27.2%となり7対1入院基本料の算定要件である25%を超えており、志太榛原保健医療圏域における急性期機能病院としての役割を担っています。

・当院の病棟別の重症度、医療・看護必要度（一般病棟）（単位：%）

32 病棟	33 病棟	34 病棟	41 病棟	43 病棟	44 病棟	51 病棟	52 病棟	53 病棟	54 病棟
31.9	6.1	19.1	22.8	40.7	26.5	18.5	28.9	42.7	28.0

※病床機能報告より（2017年実施分）

## （2）新病院建設の概要

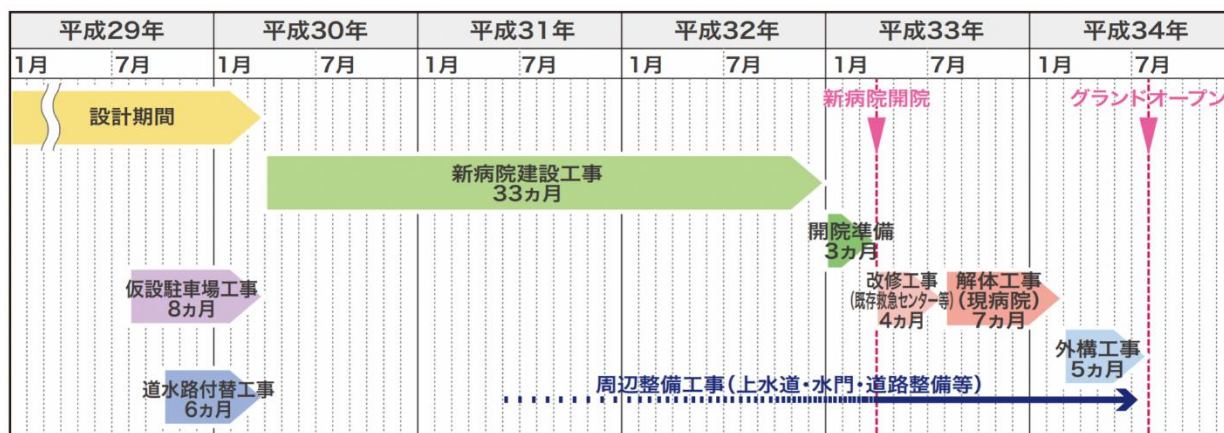
新病院は、2021年3月（平成33年3月）の開院に向けて建設工事に着手しました。新病院には、急性期病床（395床）、回復期病床（40床）、感染症病床（6床）、結核病床（4床）を整備し、当保健医療圏域における中核的医療機関としての役割を担っていきます。また、屋上へリポートを整備し、地域に必要な救急医療や災害拠点病院としての災害時医療機能の充実を図ります。

・新病院の病床計画（単位：床）

	急性期	回復期	慢性期	感染	結核	精神	合計
現在	4 3 3	3 4	3 5	6	8	※2 0	5 3 6
新病院	3 9 5	4 0	0	6	4	0	4 4 5

※精神科病床は現在休床している。

・事業スケジュール



・建物概要

敷地面積：約31,356.97 m<sup>2</sup>、建築面積：約9,869.38 m<sup>2</sup>、  
延床面積：約39,511.35 m<sup>2</sup>（本館34,418.32 m<sup>2</sup>、リニアック棟562.40 m<sup>2</sup>、既存救急センター1,936.76 m<sup>2</sup>、浄化槽棟708.17 m<sup>2</sup>、既存健診センター1,218.74 m<sup>2</sup>、駐車场上屋部分等666.96 m<sup>2</sup>）

規模：地上8階建（8階はボイラー室のみ）、駐車場：約1000台

構造：本館：鉄骨造（免震構造）、リニアック棟：鉄筋コンクリート造（耐震構造）

### 第3 経営の効率化

#### (1) 新改革プラン経営指標

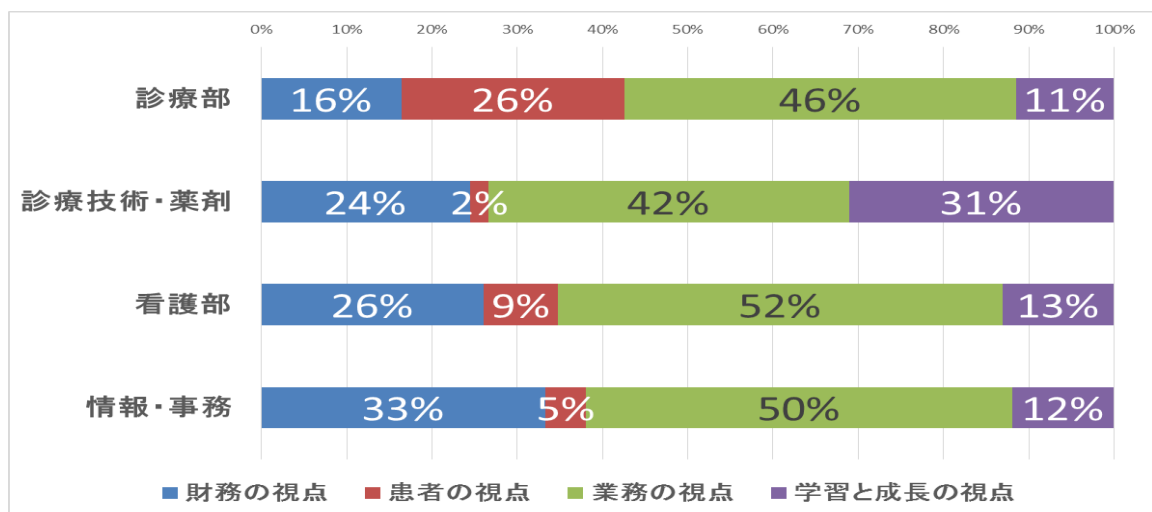
区分	年度	28年度 (決算)	29年度			30年度	31年度	32年度
			計画	決算(見込)	比較			
経常収支比率		98.9	97.4	94.8	△ 2.6	100.0	100.5	100.7
医業収支比率		98.4	96.6	94.4	△ 2.2	100.8	101.1	101.9
職員給与費対医業収益比率		54.8	56.3	58.0	1.7	53.8	53.6	53.6
材料費対医業収益比率		27.2	25.4	26.7	1.3	24.1	24.1	24.2
患者1日1人当り入院収益		47,453	49,400	47,469	△ 1,931	49,200	49,200	49,200
患者1日1人当り外来収益		17,576	18,000	17,753	△ 247	18,100	18,200	18,300
病床利用率(稼働病床ベース)		82.5	83.1	82.0	△ 1.1	83.1	83.3	83.3
現金保有残高		3,899	4,830	4,093	△ 737	4,956	5,184	5,465
外来患者数		246,839	248,880	227,693	△ 21,187	248,346	248,346	248,346
1日当たり外来患者数		1,015	1,020	993	△ 27	1,022	1,022	1,022
入院患者数		155,350	156,585	154,358	△ 2,227	156,950	157,380	156,950
1日当たり入院患者数		425	429	422	△ 7	430	430	430
手術件数		4,896	-	3,885	-	-	-	-
救急搬送件数		11,049	-	10,321	-	-	-	-
紹介率		64.0	61.5	65.1	3.6	62.0	62.5	63.0
逆紹介率		90.5	78.5	92.7	14.2	79.0	79.5	80.0

#### (2) 経営指標の進捗状況

患者数は外来・入院とも計画値に届きませんでした。救急搬送患者や紹介患者の積極的な受け入れを行い、紹介率は3.6ポイント、逆紹介率は14.2ポイント計画値を上回りました。手術件数は、休診等の影響を受けて減少しましたが、平成28年10月に導入した手術支援ロボット「ダヴィンチ」は、平成29年1月から「前立腺全摘術」を開始し順調に実績を伸ばしており、平成30年度から「腎部分切除術」を開始する予定です。経常収支比率は、患者数減が影響し計画値に2.6ポイント届きませんでした。患者1日1人当たりの収益は、外来・入院とも平成28年度実績を上回っており、請求漏れ対策などの取り組みが身を結んだものと考えます。病床利用率は計画を僅かに1.1ポイント下回っていますが、休診等があった中でも、職員が高いモチベーションで積極的に入院患者を受け入れた結果だと考えます。現金保有残高は、計画値には届きませんでした。前年度比プラス約2億円と、着実に増加しています。

#### (3) 目標達成に向けた具体的な取組

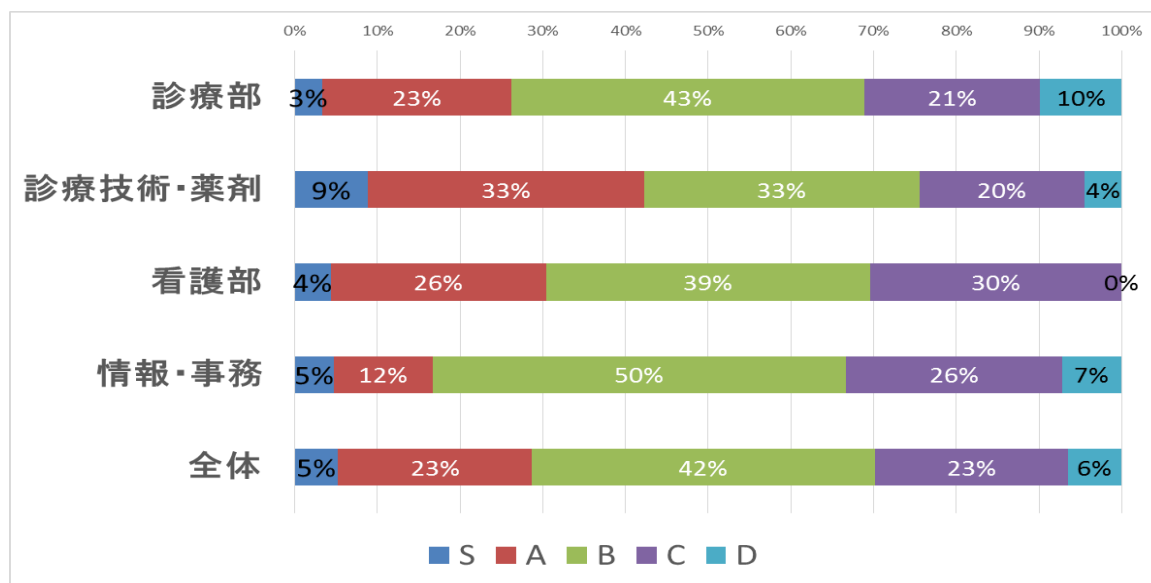
当院は、バランス・スコアカード(BSC)による目標管理手法を導入しており、「財務」、「患者」、「業務」、「学習と成長」の4つの視点から所属ごとに目標達成に努めています。



・ B S Cアクションプランと達成度の抜粋

視点（戦略目標）	重要成功要因	アクションプラン	部名（所属）	達成度
財務の視点（費用の削減）	①検査の材料費の削減 ②再検の減少	①試薬代の検討 ②無駄な再検の削減	診療技術・薬剤 （臨床検査室）	S
財務の視点（収益の増加）	退院支援加算の取得件数増加	①取得方法の改善 ②病棟看護師との連携	情報・事務（地域医療連携室）	S
患者の視点（在宅医療への関わり）	①訪問診療部門との連携 ②家人との十分な意思疎通	①患者ニーズ把握 ②チームとの連携推進	診療部（血液内科）	A
患者の視点（患者の増加）	①麻酔科管理手術症例増加 ②ペインクリニック外来増	①麻酔科枠の拡充 ②空き枠の可視化	診療部（麻酔科）	A
患者の視点（手術件数維持・増加）	①未破裂動脈瘤治療の増加 ②急性期血行再建数の増加	①地域連携、②他病院への出張外来、③MRI実施数の増加、④家族歴の重視	診療部（脳神経外科・脳卒中）	A
患者の視点（地域包括ケア協力）	在宅療養患者の外来でのケア介入	①勉強会、②事例検討会、③入退院連携シートの活用	看護部（外来）	A
業務の視点（病診連携の推進）	開業医との連携構築（紹介患者数）	①逆紹介の徹底 ②開業医との連携会の開催	診療部（整形外科）	S
業務の視点（業務の効率化）	患者待ち時間の短縮（維持）	①定期的な待ち時間報告 ②返却率の調査・報告	診療技術・薬剤 （臨床検査室）	S
業務の視点（領域の拡大）	訪問リハビリの継続と拡大	①人員確保 ②部内教育	診療技術・薬剤 （リハビリ）	A
業務の視点（医療の質向上）	①ダビンチの活用 ②電子尿管鏡の購入	①対象患者の増加 ②積極的な広報	診療部（泌尿器科）	B
業務の視点（医療の質向上）	①薬剤管理指導件数の増加 ②退院指導加算の増加 ③病棟薬剤業務の実施	①実績内容評価継続 ②業務分担見直し ③薬剤師の増員	診療技術・薬剤 （薬局）	A
学習と成長の視点（職員の資質向上）	日本放射線技師会講習会修了者数の増加	3年以内の全職員修了の義務化	診療技術・薬剤 （診療放射線）	S

平成29年度に目標が達成（S、A、B評価）された部門別の割合は、「診療部」が69%、「診療技術部・薬剤部」が76%、「看護部」が70%、「医療情報部・事務部等」が67%でした。



さらにまた、平成29年12月には、職場環境の改善、職員のやる気向上の取り組みの一環として、全職員アンケートを実施しました。これは、職場環境の改善を図ることで、職員1人1人の労働生産性を向上させていく業務改善の取り組みです。平成30年度からは、「経営改革検討委員会」を稼動して、業務改善を具体化するなど、経営健全化の取り組みを行っていきます。

## 第4 再編・ネットワーク化

当院では、市の包括ケア推進課が中心となって進めている「地域包括ケアシステム」の構築に係る支援を行っています。具体的には、地域医療支援センターを通じた入院前から在宅療養に向けた移行支援、島田市が運営している24時間訪問看護ステーションへの看護師派遣、病院間及び病院診療所間の連携強化などです。さらに、当圏域内は、慢性的な医師不足となっていることから、現在4病院を中心に行われている医療機能の相互補完や救急医療体制の維持を継続していきます。

## 第5 経営形態の見直し

### (1) 経営形態の現状

公営企業法全部適用（平成23年4月1日～）

### (2) 経営形態の見直しに関する考え方

全適化により設置された病院事業管理者のもと、新たな経営計画を策定し実行する中で、経営健全化への取組は一定の成果を挙げています。当面は、現在の経営形態により平成32年度の開院を目指す新病院建設事業を着実に推進し、病院経営について一層の健全化・効率化を図っていきます。

## 第6 収支計画（H28・H29実績）

### （1）収支計画（収益的収支）

（単位：百万円、％）

区分	年度	28年度 (決算)	29年度			30年度	31年度	32年度
			計画	決算(見込)	比較			
収入	1. 医業収益 a	12,195	12,785	11,816	△ 969	12,673	12,719	12,723
	(1) 料金収入	11,710	12,215	11,369	△ 846	12,217	12,263	12,267
	(2) その他	485	570	447	△ 123	456	456	456
	うち他会計負担金	88	83	83	0	83	83	83
	2. 医業外収益	743	779	747	△ 32	735	823	830
	(1) 他会計負担金・補助金	490	577	579	2	519	538	575
	(2) 国（県）補助金	18	22	16	△ 6	34	34	34
	(3) 長期前受金戻入	22	22	23	1	16	16	16
	(4) その他	213	158	129	△ 29	166	235	205
	経常収益(A)	12,938	13,564	12,563	△ 1,001	13,408	13,542	13,553
支出	1. 医業費用 b	12,390	13,241	12,518	△ 723	12,569	12,580	12,487
	(1) 職員給与費 c	6,678	7,193	6,853	△ 340	6,820	6,820	6,820
	(2) 材料費	3,318	3,246	3,159	△ 87	3,054	3,066	3,078
	(3) 経費	1,681	1,841	1,459	△ 382	1,783	1,790	1,774
	(4) 減価償却費	648	832	795	△ 37	712	774	685
	(5) その他	65	129	252	123	200	130	130
	2. 医業外費用	693	683	732	49	833	901	975
	(1) 支払利息	25	48	20	△ 28	109	127	251
	(2) その他	668	635	712	77	724	774	724
	経常費用(B)	13,083	13,924	13,250	△ 674	13,402	13,481	13,462
経常損益(A)-(B)(C)	△ 145	△ 360	△ 687	△ 327	6	61	91	
特別損益	1. 特別利益(D)	0	0	0	0	0	0	0
	2. 特別損失(E)	0	0	0	0	0	0	0
	特別損益(D)-(E)(F)	0	0	0	0	0	0	0
純損益(C)+(F)	△ 145	△ 360	△ 687	△ 327	6	61	91	
累積欠損金(G)	6,594	7,408	7,281	△ 127	7,402	7,341	7,250	
不良債務	流動資産(ア)	6,365	6,965	6,381	△ 584	7,510	8,152	8,446
	流動負債(イ)	1,547	2,424	1,880	△ 544	2,119	2,085	1,946
	うち一時借入金	0	0	0	0	0	0	0
	翌年度繰越財源(ウ)	0	0	0	0	0	0	0
	当年度同意等債で未借入又は未発行の額(エ)	0	0	0	0	0	0	0
差引不良債務(オ) [(イ)-(エ)]-(ア)-(ウ)	△ 4,818	△ 4,541	△ 4,501	40	△ 5,391	△ 6,067	△ 6,500	
経常収支比率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$	98.9	97.4	94.8	△ 2.6	100.0	100.5	100.7	
不良債務比率 $\frac{(オ)}{a} \times 100$	△ 39.5	△ 35.5	△ 38.1	△ 2.6	△ 42.5	△ 47.7	△ 51.1	
医業収支比率 $\frac{a}{b} \times 100$	98.4	96.6	94.4	△ 2.2	100.8	101.1	101.9	
職員給与費対医業収益比率 $\frac{c}{a} \times 100$	54.8	56.3	58.0	1.7	53.8	53.6	53.6	
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)	△ 4,818	△ 4,541	△ 4,501	40	△ 5,391	△ 6,067	△ 6,500	
資金不足比率 $\frac{(H)}{a} \times 100$	△ 39.5	△ 35.5	△ 38.1	△ 2.6	△ 42.5	△ 47.7	△ 51.1	
許可病床利用率	79.4	80.0	78.9	△ 1.1	80.2	80.2	80.2	
稼働病床利用率	82.5	83.1	82.0	△ 1.1	83.1	83.3	83.3	



(2) 収支計画 (資本的収支)

(単位:百万円、%)

区分	年度	28年度 (決算)	29年度			30年度	31年度	32年度
			計画	決算(見込)	比較			
収 入	1. 企業債	1,044	476	270	△ 206	2,177	4,113	10,828
	2. 他会計出資金	517	447	337	△ 110	990	1,683	4,114
	3. 他会計負担金	0	0	0	0	0	0	0
	4. 他会計借入金	0	0	0	0	0	0	0
	5. 他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0
	6. 国(県)補助金	3	0	0	0	0	0	0
	7. その他	0	0	0	0	0	0	0
	収入計 (a)	1,564	923	607	△ 316	3,167	5,796	14,942
	うち翌年度へ繰り越される 支出の財源充当額 (b)	0	0	0	0	0	0	0
	前年度許可債で当年度借入分 (c)	0	0	0	0	0	0	0
純計(a)-(b)+(c) (A)	1,564	923	607	△ 316	3,167	5,796	14,942	
支 出	1. 建設改良費	1,603	1,067	660	△ 407	2,816	5,397	14,553
	2. 企業債償還金	394	193	193	0	563	526	829
	3. 他会計長期借入金返還金	0	0	0	0	0	0	0
	4. その他	0	0	0	0	0	0	0
	支出計 (B)	1,997	1,260	853	△ 407	3,379	5,923	15,382
差引不足額 (B)-(A) (C)	433	337	246	△ 91	212	127	440	
補 て ん 財 源	1. 損益勘定留保資金	433	337	246	△ 91	212	127	440
	2. 利益剰余金処分量	0	0	0	0	0	0	0
	3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0
	4. その他	0	0	0	0	0	0	0
	計 (D)	433	337	246	△ 91	212	127	440
補てん財源不足額 (C)-(D) (E)	0	0	0	0	0	0	0	
当年度同意等債で未借入 又は未発行の額 (F)	0	0	0	0	0	0	0	
実質財源不足額 (E)-(F)	0	0	0	0	0	0	0	

(3) 一般会計等からの繰入金の状況

(単位:百万円)

	28年度 (決算)	29年度			30年度	31年度	32年度
		計画	決算(見込)	比較			
収益的収支	( 0)	( 0)	( 0)	( 0)	( 0)	( 0)	( 0)
	578	660	662	2	602	621	658
資本的収支	( 0)	( 0)	( 0)	( 0)	( 0)	( 0)	( 0)
	517	447	337	△ 110	990	1,683	4,114
合計	( 0)	( 0)	( 0)	0	( 0)	( 0)	( 0)
	1,095	1,107	999	△ 108	1,592	2,304	4,772

※( )内はうち基準外繰入金額を記入すること。