市立室蘭総合病院新経営改革プラン
点検・評価報告書（平成２５年度）

平成２６年８月

市立室蘭総合病院経営改革評価委員会

はじめに

市立室蘭総合病院（以下「市立病院」という。）は、平成９年６月に現在地へ移転新築以来、非常に厳しい経営状況が続き、平成１９年１２月２４日に総務省が策定した公立病院改革ガイドラインを踏まえて、平成２１年３月に市立室蘭総合病院経営改革プラン（以下「改革プラン」という。）を策定し、救急外来部門・リハビリテーション部門の移設・拡大、高度治療室（HCU）の新設等、院内各部門の再編・整備による診療の効率化、施設稼働率の向上を通じて収益確保や、画像診断フィルムレス化、医薬材料等の経済的調達等のコスト縮減等の経営改善に努めてきた。

このような経営改善の取り組みの下、ピーク時（平成１６年度末）には約１０億８，９００万円を抱えた不良債務を、平成２３年度末で解消することができたものの、医師の大都市部への集中による偏在は当地域でも例外ではなく、市立病院においても常勤医師の微減とそれに伴う患者数の減少傾向が続き、収益の確保が思うように進まず、経常収支比率がマイナスである状況から脱却できていない。

加えて、市立病院は現在地に移転新築してから１７年が経過し、放射線治療装置をはじめとした大型医療機器の更新、熱源・ボイラー、自家発電機等の大型設備の更新、院舎建物の延命化対策等、必要に迫られた大型投資が多数重なる時期に差し掛かっている。

改革プランの計画・実施期間は平成２４年度末で終了したものの、市立病院が、今後とも地域に必要な医療を安定的かつ継続的に提供し続けるためには、引き続き収益確保・費用縮減を通じた財務基盤の強化と、医療提供体制を維持するために必要な大型投資という２つの課題に同時に対応し、しっかりとした経営基盤を確立する必要があり、それを可能とするため、平成２５年９月に市立室蘭総合病院新経営改革プラン（以下「新改革プラン」という。）を策定した。

この新改革プランの計画期間は、平成２５年度から平成２９年度までの５年間であり、進捗・取り組み内容について、毎年、市立室蘭総合病院経営改革評価委員会（以下「評価委員会」という。）が点検、評価する。

当評価委員会は、計画期間初年度である平成２５年度における新改革プランの進捗・取り組み内容について点検・評価を行ったので、ここに報告する。

市立病院が果たすべき役割

地域への医療提供について、

① 他医療機関等との協力・連携については、平成２２年度に患者情報共有システム（ID-Link）を整備し、同システムを利用する西胆振地域の医療機関等で協議会（スワネット）を立ち上げて以来、市立病院が協議会事務局を担い、平成２５年度における同システムの利用件数は２０万件を超え、活発な情報連携・協力を行っている。

なお、平成２５年度においては、新たに４医療機関の協議会への新規加入により、合計４３施設となった。

また、同システムへの新規登録患者数についても市立病院だけでも約９００件あり、同システムの利用件数は今後ますます増加することが予想される。

② さらに、平成２５年度からは、高齢者を中心とし、救急医療連携システムの試験運用を開始した。

同システムは、市立病院救急センターの医師・看護師と市消防救急隊との間で患者の情報を共有するシステムで、あらかじめ、市立病院の患者に、既往歴、受診歴等の個人情報が搭載された IC チップを内蔵した医療連携カードを配付し、同カードを所持する人が不慮の事故、急病等で救急搬送が必要になった際に、現場に出動した市消防救急隊が携行している専用端末にて同カードに搭載されている患者の個人情報を読み取ると同時に、市立病院救急センターの医師・看護師が携行している専用端末にも当該患者の個人情報が市消防救急隊より送信される仕組みであり、今まで以上にスムーズな救急搬送が可能となることが期待されている。

平成２５年度は、約３，５００枚の医療連携カードを配付し、同カード所持者の救急搬件数は４８件であった。

今後は、使用状況の分析を行った上、将来的には情報容量が大きいＩＣチップの特性を生かし、他医療機関等との協力・連携ツールとしての活用の可能性について検討することが期待される。

③ 救急医療については、西胆振地域における救急搬送のおよそ３２％（約２，４００台）の救急車を受け入れたほか、平成２５年１０月より、市消防救急隊からの要請により医師を現場に派遣するドクターカーの運用を開始する等、地域救急医療の分野において引き続き大きな役割を担っている。

また、リハビリ機能の充実・強化も継続的に実施し、患者の在宅・社会復

帰支援の体制強化にも引き続き努めている。

④　精神医療については、比較的病状が安定している場合を除き、他の身体的合併症を併発した場合や、重度急性期の場合はその状態に合わせた対応ができる施設が必要であるが、市立病院はそれらの対応が可能な病院であり、地域の他医療機関等と協力・連携を図りつつ、精神医療の分野において大きな役割を担っている。

⑤　結核・感染医療については、患者数は極端に少ないが、一定の地域に一定の施設を維持しておくことが必要であり、西胆振地域においては、市立病院が有する結核病床、感染症病床が唯一の施設であり、いざという場合の備えとして医療提供体制を維持した。

⑥　災害医療については、平成２５年６月に、市立病院として初めてのＮＢＣ災害（核・生物・化学物質）訓練を実施したほか、昨年度に引き続き、負傷者を同時に多数受け入れなければならない場面を想定した第５回目の災害訓練を平成２５年９月に実施した。

また、災害発生時に住民等へラジオ放送を通じて情報伝達を行うために、室蘭まちづくり放送株式会社（ＦＭびゅー）との間に「災害時における放送の協力に関する協定」の締結や、災害時においても継続・優先すべき業務とその実施方法等を定めた事業継続計画（ＢＣＰ）を策定したほか、簡易ベッド機能付きロビーチェアーの増設、緊急医療エアーテントの整備等、災害拠点病院としての機能強化に努めた。

⑦　ほかに、平成２５年４月には、北海道より「がん診療連携指定病院」に指定され、平成２６年３月には、北海道で２台目となる最新のトモシンセシス機能付きの「デジタル式乳房Ｘ線撮影装置」を導入する等、がんの診療体制を充実させた。

また、市民の健康維持対策、栄養指導、糖尿病教室などを継続しており、平成２５年８月に「健康増進学校」を開設し、市立病院職員が地域住民の求めに応じて現地に出向き、医療、病気に関するテーマを中心として懇談を実施している。

スタッフの確保・育成について、

①　インターネット回線を通じて、大学指導医からの指導を直接受けながら、高度で専門的な知識と技量が必要となる顕微鏡下の微細な手術のトレーニングを実施できる大学連携顕微鏡手術トレーニングセンターを開設する等、

スタッフの研修環境の充実・強化に努めた。

② 肺癌をはじめ、胸部に関する外科治療提供体制を充実させるため、呼吸器外科常勤医師１名を招聘し、平成２５年１０月より新たな診療科として呼吸器外科を標榜した。

③ 看護師確保対策として、看護学生８０人に対し奨学資金を貸し付けたほか、道内の看護師養成施設を訪問した就職説明会の開催、いろいろな事情により看護職場を離れた人を対象に「看護師復職支援セミナー」を開催する等、看護師の確保に努めた。

また、リハビリテーション職員の増員をはじめ、昨年に引き続き看護師以外の医療スタッフの確保にも努めた。

④ 新採用職員が職場に早期適応し、基礎的な知識・技術を習得させる研修や、外部講師を招聘して院内で開催する講演会・研修会のほか、各種学会等外部団体が開催する研修会に積極的に参加させる等、スタッフの資質能力向上に努めた。

経営効率化に係る計画

平成２５年度における財務、医療機能に係る数値目標の達成状況は以下の通り。

項　　目	ﾌﾟﾗﾝによる目標	25 年度実績	目標達成
経常収支比率	95.90%以上	96.38%	○
医業収支比率	92.04%以上	91.98%	×
職員給与費比率	55.79%以下	57.22%	×
(退職金を除く職員給与費比率)	(52.78%以下)	(53.69%)	×
不良債務比率	0%以下	0%	○
材料費対医業収益比率	25.11%以下	23.36%	○
病床利用率	80.33%以上	75.21%	×
1日平均入院患者数	441.0人以上	412.9人	×
1日平均外来患者数	952.0人以上	924.1人	×
紹介率	40.00%以上	61.90%	○
逆紹介率	60.00%以上	91.20%	○
平均在院日数	14.39日以下	14.70日	×

基本目標達成に向けた取り組みは、

① 民間的経営手法の導入については、施設部門に民間企業勤務経験者を新たに採用し、今後予定される病院施設・設備の更新、院舎建物の延命化等大型投資の実行に向けて組織体制の充実を図った。

② 事業規模・形態については、地域における人口減少・高齢化の進展、道立苫小牧病院の廃止をはじめとする地域の医療を取り巻く環境変化と患者動向、国の医療政策の方向性を見極めつつ、現状の一般病床４０１床、精神病床１２０床、結核病床２４床、感染病床４床の合計５４９床の事業規模を維持した。

③ 経費削減・抑制対策については、引き続き、医薬品・医療材料等の価格交

渉による経済的調達や、不良・不動在庫発生の抑制に努め、さらに、薬事委員会と薬局を中心に、院内で採用されている先発医薬品の後発医薬品への切り替えに向けた院内調整に努めた。

また、院内省エネの取り組みとして、空調中央監視システム更新の際にはＢＥＭＳ機能付きのシステムを導入したほか、照明器具への人感センサー取り付けや、こまめな消灯に努める等、経費の縮減に取り組んだ。

④　収入増加・確保対策については、昨年度に引き続き、リハビリテーション技師を増員し、リハビリ機能充実による平均在院日数の短縮と平均診療単価の上昇等で収益の確保に努めたほか、呼吸器外科の新設により、院内他診療科との連携強化による診療体制の効率化を図った。

⑤　院舎建物の延命化対策、設備・大型医療機器等の更新については、東西棟避難階段の改修と南棟屋上防水工事を院舎建物の延命化対策として、空調中央監視システムの更新を病院設備の更新として、４列ＣＴ装置から３２０列ＣＴ装置への更新を大型医療機器の更新としてそれぞれ実施した。

⑥　そのほかに、昨年度に引き続き７月にはがん患者への緩和ケア啓発活動として「第４回ひまわりサロン」を開催し、８月にはがんへの理解を深めるためのチャリティーイベントである「リレー・フォー・ライフ・ジャパン２０１３室蘭」に市立病院として参加したほか、「健康増進学校」開催時には、地域住民から市立病院に対する質問・意見等を積極的に集める等、病院ホームページや病院広報誌とあわせて、医療・市立病院に対する住民理解促進に引き続き努めた。

評価のまとめ

平成２５年度から平成２９年度までの５年間の計画期間で、新改革プランがスタートした。

前改革プランの下では、不良債務の解消は達成することが出来たものの、経常収支比率は依然として１００％以下で、常勤医師の微減傾向とそれに伴う延患者数の減少が続く中、収益の確保が難しく、病院経営は苦しい状況が続いている。

一方で、市立病院が現在地へ移転新築してから相当年数が経過しており、院舎建物や設備、医療機器等の延命化対策、更新が必要な時期となっており、これらには多額の投資が必要であるが、医療提供体制を未来にわたって維持するためには避けることのできない必要不可欠な投資である。

地域における救急搬送患者数や、市立病院に搬送される救急患者数には大きな変化は見られないものの、延患者数については減少傾向が続いている。

地域の人口は減少し続けているが、高齢者人口については、平成３７年までは増加し続けるという予測もあり、これら人口動態、地域の医療を取り巻く環境変化と患者動向、国の医療政策の方向性、医療に対する需要をしっかりと見極めつつ、市立病院の経営の方向性について検討を行うことが求められている。

上述の検討を行い、市立病院が、医師・看護師をはじめとする必要な病院スタッフをしっかりと確保・育成し、地域他医療機関等との協力・連携をより一層進め、収益確保・費用縮減を通じた財務基盤の更なる強化と、未来につなぐ医療提供体制を構築するための投資という 2 つの課題に同時に対応し、今後とも地域に必要な医療を安定的かつ継続的に提供し続けることを強く要望する。

加えて、地域において著しく進行する高齢化に対応して、「おもいやりの心がかよう病院」の理念を具体化するような高齢者の地域暮らし、健康サポートに繋がる、リハビリテーション、がん治療、透析治療、精神科デイケア・訪問看護やがん相談体制などの更なる充実も強く要望する。

平成２６年8月１８日

市立室蘭総合病院経営改革評価委員会

委員長	藤森研司
委員	伊藤靖
委員	小沼芳子
委員	山田隆秀
委員	広上隆行
委員	井野斎
委員	村上寿雄