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２６年度決算）

平成２７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を策定し、経営改善に取り組んだ結果、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。

しかし、医師の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減少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１８年が経過し、大型医療機器・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となっている。

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２年目である平成２６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、

急性期医療に加え、ペイン、スポーツ、ストーマをはじめとする１６の専門医療を提供しているほか、

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、市立病院が中心となって協議会事務局を担っている。

当年度においては、新たに１医療機関がスワネットに加入し、合計４４施設で同システムを利用し、新規患者の年間登録件数は２，７３３件で、合計登録件数が１３，０００件に達し、また、同システムへの年間アクセス件数も１８万件を超え、活発な情報連携・協力を行った。

② さらに、平成２５年度に試験運用を開始した救急医療連携システムの平成２６年度における医療連携カード所持者の救急搬送件数は６４件であった。

１枚当たり約２５円の従来の診察券に比べ、１枚当たり約４００円の同カードは、普及拡大に努めるにはコスト的な問題を抱えているものの、今後においては、同カード利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た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、室蘭市内における救急搬送の約４２％（約１，６００台）、西胆振地域における救急搬送の約３１％（約２，５００台）の救急車を受け入れたほか、ドクターヘリの受け入れは２件であった。

また、ドクターカーの出動件数は９件で、そのほかに、市消防救急隊の救急車に医師と看護師が同乗して出動した件数は１件と、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た。

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た。

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、結核や鳥

インフルエンザ等の指定感染症が発生した場合は、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　災害対策については、９月に第６回目となる災害訓練を、７１０人の職員・委託先職員参加の下実施した。

今回は、室蘭直下型震度５強の地震が発生し、入江陸上競技場が崩落し、数百人の観客が巻き込まれたという想定で、他医療機関の災害医療チーム（ＤＭＡＴ）との連携を意識し、日鋼記念病院、伊達赤十字病院、苫小牧市立病院、王子総合病院、八雲総合病院、小樽市立病院の６医療機関が参加した規模の大きな訓練で、市立病院職員等のほか、訓練に参加した他医療機関職員にとっても、実践的な連携が体験できる非常に有意義な訓練を実施した。

また、１１月には、大阪市で開催されたＮＢＣ災害・テロ対策研修に、医師１名、看護師２名、放射線技師１名、薬剤師１名の合計５名が受講した。

室蘭市は、ＰＣＢ処理施設、石油化学・鉄鋼等のコンビナートなどを抱える重化学工業都市であり、化学災害のような特殊な災害に対応できる知識・技術を有する医療関係者が存在することは、市民にとって非常に頼もしいことである。

なお、当年度においては、北海道の補助金を活用し、搬送用人工呼吸器、除細動器、災害用非常備蓄食等の整備に加え、緊急輸送車両の通行のため、緊急輸送用通路としてスーパーアークス室蘭中央店屋上駐車場及び進入路を開放する協定を締結する等、災害拠点病院としての機能強化にも努めた。

⑦　ほかに、当年度においては、老朽化の著しかった放射線治療装置（リニアック）を最新型の機器に更新し、がんの放射線診療体制の強化に努めた。

スタッフの確保・育成について、

①　医師の都市部への偏在による地方の医師不足は深刻で、市立病院にあっても４月には循環器内科常勤医師２名、１０月には糖尿病内科常勤医師１名、２月には形成外科常勤医師１名がそれぞれ減少となり、医師の確保が非常に困難な状況が続いている。

このような状況下、臨床研修医については、昨年度よりも２名増の５名を受け入れることが出来た。

②　看護師確保対策として、看護学生７１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就職説明会を開催、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、薬剤師の増員をはじめ、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。

③　７月に東京都立川市で開催された統括ＤＭＡＴ研修に、医師１名を参加させ、西胆振地域で初めての統括ＤＭＡＴ登録者を育成したほか、救急看護と緩和ケアの分野において、認定看護師をそれぞれ１名ずつ育成した。

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会、外部講師を招聘して院内で開催する講演会・研修会、「地域包括ケアシステム」の構築に向け重要なテーマとなる医療・介護の連携に関する勉強会を開催したほか、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２６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	26 年度実績	目標達成
経常収支比率	99%以上	99.02%	○
医業収支比率	96%以上	95.09%	×
職員給与費比率	55%以下	57.01%	×
(退職金を除く職員給与費比率)	(53%以下)	(55.22%)	×
不良債務比率	0%以下	0%	○
材料費対医業収益比率	25%以下	22.53%	○
病床利用率	77%以上	73.3%	×
1 日平均入院患者数	427.0 人以上	402.4 人	×
1 日平均外来患者数	957.0 人以上	940.1 人	×
紹介率	40%以上	70.7%	○
逆紹介率	60%以上	54.6%	×
平均在院日数	14.39 日以下	16.00 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、市立病院は平成１９年度から民間医療機関・医療関連企業等への勤務経験者を事務部門等へ積極的に採用し、前例にとらわれない柔軟な思考で執務を行うよう努めている。

２６年度においても、民間病院と医療関連企業に勤務経験のある職員を医事部門に１名採用し、民間的手法による組織の活性化に努めた。

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、平成２７年３月に総務省より新たに出された新公立病院改革ガイドライン（以下「新ガイドライン」という。）、地域医療構想策定ガイドラインとそれを受けて北海道が策定する

地域医療構想の方向性を注視しつつ、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、消費税及び地方消費税率引き上げの影響が非常に大きかったが、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、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を積極的に進めた。

また、老朽化した熱源・煙突等を燃焼効率の良いものに更新し、エネルギーコストの縮減に努めたほか、院内省エネの取り組みとして、引き続き照明器具への人感センサー取り付けや、ＬＥＤ照明への切り替え、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、常勤医師・延患者数の減少傾向が続く中、収益確保に悪戦苦闘しているが、診療報酬の改定に合わせ、新たなＨＣＵ施設基準を取得したほか、リハビリテーション、ＮＳＴの活動活発化をはじめとした診療単価上昇の取り組みのほか、未収金への督促強化等、収納確保にも努めた。

また、みなと診療所においては、市内企業に勤務する職員等の健診を積極的に引き受けたほか、新たに室蘭市役所職員の健診も実施する等、収益増収に努めた。

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、熱源・煙突等の更新、自家発電機等電気設備の更新に向けた基本設計、院舎建物外部等の劣化調査診断を実施したほか、老朽化の著しかった放射線治療装置（リニアック）を最新型の機器への更新を実施した。

⑥　そのほかに、がん患者や家族ががんについて学習したり、お互いの不安・悩みを相談し合うがんサロンひまわりの会を月に１回のペースで開催したほか、昨年度に引き続き６月にはがん患者への緩和ケア啓発活動として「第５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２０１４室蘭」に市立病院として昨年度に引き続き参加したほか、各種団体等の要望に応じて「健康増進学校」も開催する等、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努めた。

評価のまとめ

新改革プランがスタートして２年目の平成２６年度は、４月に循環器内科常勤医師２名、１０月に糖尿病内科常勤医師１名、２月に形成外科常勤医師１名が減少する等、依然として医師の確保が困難な状況が続き、延患者数も、対前年度比で入院が約３，８００人、外来が約１，８００人それぞれ減少し、病院経営を取り巻く厳しい状況が続いている。

このような中、収入については、診療報酬改定への対応や、診療単価上昇の取り組みにより、外来収益は昨年度よりも約２，８００万円の減少であったが、入院収益は昨年度より約４，２００万円多い収益を確保でき、診療収益としては昨年度よりも若干ではあるが増収させることが出来た。

一方で、支出については、消費税及び地方消費税率引き上げの影響や、地方公営企業会計制度変更に伴う退職給付引当金をはじめとする各種引当金の一括計上よる影響が大きく響き、約２１億８千万円という多額の純損失を計上している。

しかし、会計制度変更の影響を排除した場合、昨年度と比較すると収益は若干の増収で、費用についても材料費、支払利息、減価償却費を中心に縮減しているため、経常損益については昨年度よりも約２億７，７００万円改善した約１億円のマイナス計上であった。

２６年度は、常勤医師と延患者数の減少傾向が続く厳しい状況で、昨年度よりも経常損益を改善させたこと、新改革プランの基本目標の１つである熱源・煙突等の設備改修、放射線治療装置の更新等の大型投資を予定通り実施した上で、単年度資金収支は約１億３，０００万円のプラスを達成し不良債務を発生させなかったことは、評価できることであるが、医療機能に係る数値目標の達成が１２項目中４項目と非常に少なかったことは残念な結果である。

今後においても、不良債務を発生させることなく、医療提供体制を未来にわたって維持するために必要な院舎建物・設備の延命化、医療機器等の更新を計画的に実施し、計画期間最終年度には収入と支出のバランスが取れた経常収支比率１００％以上の経営状況を達成することを強く期待する。

また、今後は、新ガイドラインを踏まえて、現在の新改革プランに必要な改正等を加えなければならない。

その際には、地域の人口減少と高齢者人口の増加、医療を取り巻く環境変化と患者動向、北海道の地域医療構想策定に向けた議論の方向性、医療に対する

需要をしっかりと見極めつつ、現在、国が構築を進めている地域包括ケアシステムの中において、市立病院が果たすべき役割、経営の方向性について、「思いやりの心がかよう病院」の理念を具現化出来るようしっかりと検討することを求めたい。

上述の検討を行い、収入と支出のバランスがとれた経営状況となるよう、収益確保や、適正な組織・人員体制の構築、医薬品・医療材料等の経済的調達、省エネルギー推進等による費用縮減を通じた財務基盤の更なる強化を図りつつ、医師・看護師をはじめとする必要な病院スタッフを確保・育成し、地域他医療機関等との協力・連携をより一層進め、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。

平成２７年８月１７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