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 27 年度決算）

平成２８年８月

市立室蘭総合病院経営改革評価委員会

Ⅰ　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資金不足を、平成２３年度末で解消することができたものの、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。

また、市立病院が現在地に移転新築してから１９年が経過しており、院舎建物・設備等の更新・延命化対策が必要な時期となっている。

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院舎建物・設備等の更新・延命化という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３年目である平成２７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。

Ⅱ　市立病院が果たすべき役割

１．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、ストーマの外来をはじめとする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、患者情報共有システム（ID-Link）を利用する西胆振地域の医療機関等で西胆振 SWAN（スワネット）を立ち上げて以来、市立病院が中心となって事務局を担っている。

当年度においては、新たな医療機関等の参加はなく、４４医療機関等での利用であったが、システムへの新規患者の登録件数は２，６５８件で、合計登録件数が１５，８１６件に達し、また、システムへのアクセス件数も１８５，６０７件で、同じシステムを利用する他の地域の協議会と比較し、１参加施設当たりの平均アクセス件数が全国トップクラスである等、活発な情報連携・協力を行った。

なお、西胆振 SWAN（スワネット）は、他の地域の協議会との患者情報共有・連携についても積極的に検討しており、今後とも活発な活動を期待できる。

②　さらに、平成２５年度に運用を開始した救急医療連携システムにおいては、IC チップを内蔵した医療連携カード所持者の救急搬送件数が、前年度よりも５件多い６９件で、市立病院救急センター医師・看護師と市消防救急隊との間で患者情報の共有に活用されている。

医療連携カードは、これまでに３，５５０人に対し発行されており、１枚当たりコストが従来の診察券よりも高いという問題を抱えているものの、今後とも普及拡大に努め、患者情報の共有によるスムーズな救急搬送に活用されることを希望する。

③　救急医療については、頭部外傷を含む高エネルギー外傷に対応できる西胆振圏域内唯一の医療機関として、室蘭市内における救急搬送の約４３％（約１，６００台）、西胆振地域における救急搬送の約３０％（約２，４００台）の救急車を受け入れたほか、ドクターカーの出動件数は４件と昨年度より減少したものの、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。又、室蘭港や洞爺湖・登別温泉等の観光地が立地しており、外国人観光客の救急搬送にも対応した。

しかし、常勤医師の減少傾向が続く中で、救急搬送患者の受け入れが難し

い診療科も散見されており、このような状況は、地域の他救急告示病院においても同様であることから、引き続き、他医療機関との役割分担、協力・連携を深め、地域の救急医療提供体制を維持することを希望する。

④　精神医療については、精神科救急医療の推進と合併症入院等、積極的に行ってきたところであるが、それと同じく長期入院者の退院支援や生活支援等を通じて、地域移行を推進してきている。市立病院では精神医療の質の向上を図るとともに、退院支援・生活支援のため、多職種での適切な連携を行っている。

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、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は胆振地域、また、感染症病床は西胆振地域で唯一の施設であり、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、７月１１日（土）、１２日（日）、災害発生直後において、ＤＭＡＴ隊員・自衛隊・消防等と緊密な連携を図り、迅速な医療救護活動を行うことを目的に、「平成２７年度北海道ＤＭＡＴ実動訓練」が、室蘭市･伊達市･登別市を会場として開催されたことに合わせ、７月１１日（土）に第７回目となる市立病院の災害訓練を、６００人以上の職員、委託先職員、市立室蘭看護専門学院学生等の参加・協力の下実施した。

今回は、有珠山噴火の危険性が高まり北海道ＤＭＡＴが出動し、活動拠点本部を市立病院に設置。その後、有珠山が噴火し、伊達市内に多数の負傷者が発生し医療機関に搬送。市立病院にも多数搬送されてくるという想定で、北海道ＤＭＡＴとの連携を意識し訓練を実施した。

翌１２日（日）には、引き続き、北海道ＤＭＡＴ実動訓練が開催され、室蘭港フェリーターミナルに航空搬送拠点臨時医療施設（ＳＣＵ）を設置し、海上保安庁、陸上自衛隊のヘリコプターを使用した患者搬送訓練が実施され、市立病院のＤＭＡＴも訓練に参加した。

また、３月には、化学物質を積載したトラックと中型バスの衝突事故が発生し、多数の負傷者が発生したという想定でＮＢＣ災害訓練を実施し、症状別に水除染、乾的除染などの訓練を行った。

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の習得、技術の蓄積は重要なことである。

⑦　がん診療については、「北海道がん診療連携指定病院」として、西胆振圏域のがん診療拠点の１つとして、常勤の放射線治療医を有する特性を生かし、５大がん診療の役割を担った。

⑧　みなと診療所については、本院と連携し蘭西地区の１次医療を支えるとともに、臨港地区企業の健診を担った。

⑨ ほかに、当年度においては、地域包括ケア病棟を 5 月に開設し、急性期を脱した患者がスムーズに自宅等へ復帰できるよう支援体制を強化した。

２．スタッフの確保・育成について、

①　医師の確保が非常に困難である状況が依然として続いており、当年度においても４月に麻酔科常勤医師が５名体制から４名体制に縮小（１０月には５名体制に復活）し、７月には耳鼻いんこう科常勤医師が２名体制から１名体制に、眼科常勤医師が３名体制から２名体制へとそれぞれ縮小となっている。

　嘱託医師を確保するなどして、常勤医師減少の影響を小さくするよう努めているものの、このような状況が続いていることは憂慮される。

　なお、臨床研修医については、昨年度よりも１名増の６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６２人に対し奨学資金を貸し付けたほか、リハビリテーション技師、社会福祉士等のスタッフ充実にも努めた。

　延患者数の減少傾向を踏まえ、通年実施していた正職員看護師の中途採用見直し等、患者数に見合った組織・人員体制を目指す中でも、必要なスタッフは確保・充実する等、病院事業管理者の人事権による機動的でタイムリーな人材確保に努めている。

③　６月には集中ケア部門の認定看護師を１名増員し、１月には看護師２名に呼吸療法認定士の資格を取得させたほか、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、学会等各種外部団体が開催する研修会・講習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。

III　経営効率化に係る計画

平成２７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	27 年度実績	目標達成
経常収支比率	99%以上	97.22%	×
医業収支比率	96%以上	92.54%	×
職員給与費比率	55%以下	59.93%	×
(退職金を除く職員給与費比率)	(54%以下)	(58.0%)	×
不良債務比率	0%	0%	○
材料費対医業収益比率	25%以下	21.86%	○
病床利用率	77%以上	71.1%	×
1 日平均入院患者数	427.0 人以上	390.4 人	×
1 日平均外来患者数	957.0 人以上	901.7 人	×
紹介率	40%以上	47.0%	○
逆紹介率	60%以上	58.8%	×
平均在院日数	14.39 日以下	16.86 日	×

１．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ほか、平成２０年度からは地方公営企業法を全部適用し、平成２２年度からは専任の病院事業管理者を設置し、医療と経営の役割分担の下、民間的経営手法の導入に取り組んでいる。

②　事業規模・形態については、西胆振保健医療福祉圏域連携推進会議における西胆振区域地域医療構想の策定に向けた議論の方向性を注視しつつ、現状の許可病床数である一般病床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、プリンタートナーを再生品に切り替え、年間約３００万円のコスト削減を図ったほか、昨年度に引き続き、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、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、院内省エネの取り組みとして、ナースステーション、検査室等の照明点灯時間が長い部署のＬＥＤ照明への切り替えを行い、電力使用量を前年度よりも約５．２％削減させ、商用電力購入量と自家発電用燃料購入量を削減し、２７年度における重油単価の加重平均換算で約７００万円のコスト縮減を図る等。経費の縮減に取り組んだ。

さらに、延患者数の減少傾向を踏まえ、これまでは通年実施していた退職看護職員の補充のための採用についても、その運用方法を見直す等の人件費の抑制にも取り組んだ。

④　収入増加・確保対策については、依然として常勤医師・延患者数の減少傾向の中、収益確保が非常に難しい状況が続いているが、画像誘導放射線治療加算等の前年度に更新した放射線治療装置（リニアック）に関係する施設基準や、心大血管疾患リハビリテーション料（Ｉ）等、新たな施設基準の取得に努めたほか、昨年度に引き続き、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。

なお、急性期を脱した患者のスムーズな自宅等への復帰を支援するために、病床利用が低調となっている病棟スペースを活用した地域包括ケア病棟を５月から開設したが、これは、以前まで他医療機関等施設へ転院していた患者を一定期間院内に滞留させる効果があることから、中長期的な収益確保策として期待できる側面を有するものと考える。

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、みなと診療所の屋上防水改修工事の実施、平成２８年度から５カ年をかけて実施予定である院舎建物外部等改修の実施設計を委託したほか、老朽化の著しかったナースコールシステムの更新を実施した。

⑥　そのほかに、がん患者・家族ががんについて学習し、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回開催したほか、昨年度に引き続き６月には緩和ケアの啓発活動として「第６回ひまわりサロン」を開催

し、８月にはがん患者支援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２０１５室蘭」に市立病院として昨年度に引き続き参加した。

　また、５月の看護週間に合わせ、５月１２日には地域の８高校の生徒３８人が参加した１日看護師体験を開催し、５月１３日、１４日には１階中央ロビーに看護師、薬剤師、栄養士の相談コーナーを開設するイベントを開催したほか、地域の学校からの要望に応じて職場体験・訪問学習も受け入れ、当年度においては高校２校１６人、中学校４校３５人の学生を受け入れる等、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。

Ⅳ　評価のまとめ

新改革プランがスタートして３年目の平成２７年度は、４月に麻酔科、７月に耳鼻いんこう科及び眼科の常勤医師がそれぞれ１名減少した。麻酔科については１０月から１名増員となったものの、依然として医師の確保が困難な状況が続き、対前年度比で入院は延患者数が約４，０００人の減少、収益は約３億９，３００万円の減収、外来は延患者数が約１１，０００人の減少、収益は約１，３００万円の減収となった。

また、支出については、医薬材料等の経済的調達、不良・不動在庫発生抑制、省エネ推進、商用電力購入と自家発電のコスト比較による電力調達等の努力のほか、延患者数減少に伴う医薬材料等の消費量減少、重油価格の下落等の要因も重なり、経常費用は前年度よりも約２億１，９００万円の減少となったものの、経常損益については、前年度よりも約１億７，８００万円悪化の約２億７，８００万円のマイナス計上と、支出が収入を上回る厳しい経営状況が続いている。

２７年度は、院舎建物外部等改修の実施設計を行ったが、この改修は２８年度から５年間をかけて実施を予定されており、毎年多額の改修費が必要である。

病院経営の先行きは、医師の確保や診療報酬の改定等見通しが不透明であることに加え、地域における高齢化の進展、人口減少により、医療に対する需要が変化しつつ減少していくことが予想されており、これらにしっかりと対応した病院経営が必要である。そのため、院舎建物等の延命化のために改修が必要であることは十分理解しているが、毎年の改修実施の際には、状況の変化を踏まえた内容の見直しを常に行い、可能な限りコストを抑える工夫を加えることを希望したい。

一方、みなと診療所は、集団検診の増加や外来患者数の増加もあり、収益は前年度よりも約１５０万円増収となっているが、診療所単体での収支均衡を図れるよう収益の確保、経費の圧縮に努力してほしい。

また、２８年度末までに、新公立病院改革ガイドライン（平成２７年３月総務省自治財政局）と西胆振区域地域医療構想（平成２８年５月北海道胆振総合振興局）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が、その際には、地域の人口減少と高齢化の進展、医療を取り巻く環境変化と患者動向、医療に対する需要、西胆振区域地域医療構想の実現に向けた西胆振保健医療福祉圏域連携推進会議における協議の方向性等をしっかりと見極

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。

以上のような検討を行い、収益確保や、適正な規模の組織・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、地域の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２８年８月１９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　廣島　孝
委　員　小沼芳子
委　員　佐藤雅則
委　員　広上隆行
委　員　井野　斎
委　員　村上寿雄