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 28 年度決算）

平成２９年８月

市立室蘭総合病院経営改革評価委員会

Ⅰ　新経営改革プランの策定について

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１００％を下回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２０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、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・延命化という課題への対応、激変する外部環境下で中長期的な視点で戦略を考え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を策定した。

平成２７年３月には総務省が、「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。）」を策定し、公立病院の改革を求めていた。新ガイドラインを踏まえて引き続き経営基盤の強化に努める必要があるため、平成２９年３月に現行のプランを改定し「市立室蘭総合病院新経営改革プラン（以下「新経営改革プラン」という。）を策定した。

この新経営改革プランの計画期間は、平成２５年度から平成３２年度までの８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、平成２８年度における新経営改革プランの進捗・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、

急性期医療を基本としつつ、がん医療に加え、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、新たに６医療機関が参加し、５０医療機関等での利用となった。システムへの新規患者の登録件数は２，５９４件で、合計登録件数が１８，４１１件に達し、また、システムへのアクセス件数も２００，５１３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）は今後も新規患者の登録件数を増やすことやアクセス件数を伸ばすことを目標にしており、活発な活動を期待できる。

②　平成２５年度に運用を開始した救急医療連携システムについては､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４８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３，５５６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３６％（約１，４００台)、西胆振地域における救急搬送の約２５％（約２，１００台）の救急車を受け入れたほか、ドクターカーの運用等、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た。また、西胆振地域には室蘭港や洞爺湖・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、常勤医が配置できていない診療

科があり、救急搬送患者を受け入れるための十分な体制を確保できているとは言い難い状況となっている。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、引き続き、精神科救急医療の推進と合併症入院等を積極的に行ってきた。市立病院では精神医療の質の向上を図るとともに、地域の他医療機関と協力・連携を図り、患者さんの退院支援・生活支援のため、多職種での適切な連携を進めた。

⑤　結核・感染医療については、患者数は少ないが、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、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、９月１０日（土）に第８回目となる災害訓練を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、大型客船で有機リン中毒者を含む１００人以上の傷病者が発生したという想定で、約２時間の訓練を実施した。

また、今回第３回目となるＮＢＣ災害訓練も、除染エリアとして南棟１階付近を使用して症状別に除染等の訓練を行った。

⑦　がん診療については、「北海道がん診療連携指定病院」に指定されており、西胆振圏域のがん診療拠点の１つとして、患者さん一人一人に適した医療提供に努めた。放射線治療や抗がん剤治療を必要としているがん患者さんをチーム医療により支え、多職種が協同し緩和ケア体制の強化や相談体制の充実に努めた。

⑧　みなと診療所については、企業職員の健診を積極的に引き受けたほか、昨年に引き続き、室蘭市役所職員の健診も実施する等、本院と連携し蘭西地区の１次医療を支え、室蘭市内の企業の健診を担った。

⑨　地域包括ケア病棟については、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した。また、平成２８年度からは、「医療連携・患者支援推進センター」を開設し、入院前から、患者さんに介入できる体制も充実させ、速やかな退院支援ができるような体制の強化を図った。

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４月に呼吸器内科が２名から３名体制に拡大したものの、その一方で、心臓血管外科、形成外科及び耳鼻咽喉科の常勤医師が不在となり、さらに消化器内科が８名から７名体制に、外科・消化器外科が５名から４名体制に、循環器内科が２名から１名体制に、麻酔科常勤医師が５名から４名体制へとなった。

なお、臨床研修医については、昨年度よりも３名増の９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５７名に対し奨学資金を貸し付けたほか、理学療法士、作業療法士及び言語聴覚士を増員しリハビリテーションの強化にも努めた。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、患者数や診療機能に見合った組織・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、医療需要を見据えた人材確保に努めている。

③　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。

３．病院経営健全化と一般会計による経費負担について、

院舎建物の延命化対策、設備・大型医療機器等の更新財源として企業債を充当するなど、財源の確保に努めた。独立採算は原則であるが、「その性質上経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費」及び「性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入を充てることが客観的に困難であると認められる経費」については、地方公営企業法の趣旨に則り、一般会計からの繰入金を充当した。平成 28 年度は、精神医療に要する経費など、１７億２千７百万円を一般会計から繰入れた。引き続き、病院事業の実態に即した経費負担を求める。

Ⅲ　経営効率化に係る計画

平成２８年度における経営、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	28 年度実績	目標達成
経常収支比率	94%以上	97.44%	○
医業収支比率	88%以上	91.93%	○
地財法上の資金不足比率	0.0%	0.0%	○
地財法上の資金不足額	0 円	0 円	○
職員給与費比率	63%以下	60.09%	○
材料費対医業収益比率	24%以下	22.62%	○
1 日平均入院患者数	398.0 人以上	406.2 人	○
1 日平均外来患者数	845.0 人以上	819.2 人	×
病床利用率	78%以上	80.0%	○
平均在院日数	19 日以下	19 日	○
企業債残高	8,779,000 千円以下	8,699,793 千円	○
紹介率	40%以上	52.2%	○
逆紹介率	30%以上	72.5%	○
在宅復帰率	80%以上	80.4%	○
年 3 回以上協議等を行っている医療機関数	20 ヵ所以上	25 ヵ所	○

１．基本目標達成に向けた取り組みは、

①　経営形態については、平成１９年度から民間医療機関・医療関連企業等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。また、地域の医療を取り巻く環境の変化や西胆振区域医療構想調整会議における議論の方向性を注視しながら、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。

②　再編・ネットワーク化については、地域の医療機関との協議等を行い、また、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）の利用増加による医療情報の共有で、相互の連携を深め、それぞれの病院の機能の特性を生かし効率的な医療を提供することで、地域医療を支えた。

③　経営の効率化については、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。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　地域医療構想を踏まえた取り組みについては、平成２８年度より、医療連携・患者支援推進センターを開設し、退院支援の体制強化を図るとともに、在宅医療推進へ向けても役割を担った。今後も地域医療における必要な機能及び市立病院が今後果たすべき役割の分析を行い、効率的で良質な医療提供体制を構築することを希望する。

⑤　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、収益確保が非常に難しい状況が続いているが、医療連携・患者支援推進センターを開設し、入院当初から看護師やソーシャルワーカーが患者さんに介入する体制を確立したことにより、退院支援加算の施設基準をランクアップすることができ、増収となっている。また、リハビリテーション科のセラピストを増員し取得単位数の増加に努め、診療単価の上昇に取り組むとともに、未収金への督促強化等、収納確保にも努めた。さらに、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、地域包括ケア病棟を平成２７年５月から開設したが、設置２年目である平成２８年度の実績は、延患者数１２,０６２人、病床利用率は６８．８％となった。さらなる地域包括ケア病棟の利用促進により、患者さんの社会復帰を促進し収益確保につなげることを期待する。

⑥　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、電気中央監視システム（ＢＥＭＳ）の更新工事の実施、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一期工事を実施した。医療機器についても老朽化した医療機器について随時更新した。

⑦　そのほかに、がんサロンひまわりの会を毎月開催、５月の看護週間に合わせ、５月１０日、１１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、５月１２日には地域の８高校の生徒３６人が参加した１日看護師体験を開催、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２０１６室蘭」に市立病院として昨年度に引き続き参加した。また、１０月には緩和ケアの教育研修事業として「第７回緩和ケア研修会」を開催する等、病院ホームページや病院広報誌とあわせて、医療に関する活動や市立病院の取り組みに対する住民理解促進に努めた。

Ⅳ　評価のまとめ

平成２８年度は、４月に心臓血管外科、耳鼻いんこう科及び形成外科の常勤医師がそれぞれ１名減少し、常勤医が不在となるなど、依然として医師の確保が困難な状況が続いている。

収入については、対前年度比で入院は延患者数が約５，３００人増加したことにより、収益は約９，５００万円の増収となったものの、外来は延患者数が約１３，９００人の減少し、収益は約９，１００万円の減収となった。

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、後発医薬品の推進ほか、費用の縮減に努めているが、経常費用は前年度よりも約１，９００万円の増加となった。経常損益については、前年度よりも約２，１００万円改善したものの、約２億５，６００万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。

院舎建物の延命化対策として２８年度は、院舎建物外部等改修一期工事を実施した。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。また医療機器についても電子カルテシステムの更新等の高額な投資を控えている。地域医療構想への対応等、医療に対する需要が変化していくことが見込まれるため、これらに対応した効果的な投資が必要である。

みなと診療所については、集団健診の増加や外来患者数の増加もあり、収益は増加傾向となっているが、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年度末に策定した、市立室蘭総合病院新経営改革プランに基づき、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、医療に対する需要を見極めつつ、市立病院が果たすべき役割、「思いやりの心がかよう病院」の理念を具現化出来るよう、経営改善に取り組み、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２９年８月８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	日　西　和　広
委　員	村　上　寿　雄