

**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30年度決算）**

**令和元年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22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30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、平成30年4月に本格稼働したスワンネット（地域医療介護ネットワークシステム）が、平成31年3月末現在で、166の医療機関等での利用となり、システムへの登録者数が22,580件に達し、西胆振人口の約12%を占めている。また、年間アクセス件数も89,240件に達している。

今後、新規に登録件数を増やすことやアクセス件数を伸ばすことにより、更なる活発な情報連携が期待できる。

- 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12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3,572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32%（約1,300台）、西胆振地域における救急搬送の約23%（約1,900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な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身体合併症を伴う患者の受け入れ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、平成21年11月の第1回以来、これまでに計9回の災害訓練や、NBC災害訓練（防護服を着用し、化学物質に汚染された患者を症状別に除染を行う訓練）もこれまでに計4回実施している。
- 実際に平成30年9月に北海道胆振東部地震が発生し、ブラックアウトに直面したが、他の病院で入院する人工呼吸器装着患者を多数受け入れたほか、万が一の患者受け入れに備えて、空きベットを確保するなどの対応がなされていた。
- 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、速やかな入退院支援を行った。

## 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月に総合診療科・眼科・麻酔科を合わせて3名の拡大を図ったものの、一方で、循環器内科の常勤医師が不在となり、さらに呼吸器内科が1名の減少となった。

なお、臨床研修医については、昨年度よりも1名減となったものの3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41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によるリハビリテーションのスタッフの確保にも努めた。
- 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、外部講師を招へい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ている。

### 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30年度は、16億1,800万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30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	プランによる目標	30年度実績	目標達成
経常収支比率	96%以上	97.16%	○
医療収支比率	90%以上	91.00%	○
地財法上の資金不足比率	7%以下	1.76%	○
地財法上の資金不足額	530,000千円以下	145,694千円	○
職員給与費比率	63%以下	62.84%	○
材料費対医療収益比率	23%以下	21.00%	○
1日平均入院患者数	396.0人以上	402.4人	○
1日平均外来患者数	841.0人以上	747.1人	×
病床利用率	77%以上	79.4%	○
平均在院日数	19日以下	18.5日	○
企業債残高	8,236,000千円以下	8,127,776千円	○
紹介率	40%以上	52.70%	○
逆紹介率	30%以上	67.70%	○
在宅復帰率	80%以上	87.39%	○
年3回以上協議等を行っている医療機関数	20ヵ所以上	24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年度には専任の病院事業管理者を設置し、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や室蘭市地域医療連携・再編等推進協議会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、スワンネットの利用促進による患者情報の共有化により、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、医薬品・医療材料等の価格交渉による経済的調達や、不良・不働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るなど、経費の縮減に努めている。
- 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、入退院支援の体制強化を図っており、地域包括ケアシステム構築に向けた取り組みに努めている。
- 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、リハビリテーションの取得単位数の確保に努め、診療単価の上昇に取り組むとともに、未収金の回収業務を一部委託化する等、収納確保にも努めている。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4年目である平成30年度の実績は、延患者数15,662人、病床利用率は89.4%となった。また、服薬指導の増加や、くじらん検診（人間ドック・脳ドックに加えて、新たな6種類の検診）を実施するなど、収益確保に努めた。
- 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、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三期工事を実施した。また、電子カルテシステムや、老朽化した医療機器についても

随時更新を行った。

- 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9日、10日には1階中央ロビーに看護師、薬剤師、栄養士、社会福祉士による相談コーナーを開設するイベントを開催した。また、5月8日には地域の8高校の生徒35人が参加した1日看護師体験を開催、また、10月、12月にはマンモサンデー（休日乳がん検診）の実施、市民公開講座の定期開催など、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30年度は、6月に皮膚科の常勤医師が1名着任したものの、依然として、常勤医師が不在の診療科があり、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4,600人増加したことにより、収益は約1億7,500万円の増収となったものの、外来は延患者数が約7,700人減少し、収益は約1億700万円の減収となった。

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。経常損益については、前年度よりも約1,400万円改善したものの、約2億7,300万円のマイナス計上と、依然として、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30年度は、院舎建物外部等改修三期工事を実施した。この改修は28年度から5年間をかけて実施を予定しており、今後多額の改修費が必要である。また、設備等として電子カルテシステム等の更新を行っているが、地域医療構想への対応等、医療に対する需要の変化を踏まえ、効果的な投資が必要である。

みなと診療所については、集団健診が微増したものの、外来患者数の減少もあり、収益は減少傾向となっているため、更に近隣企業の健診件数を増やし、保険診療へつなげる等の取り組みを行ってほしい。

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、地域の高齢化の進展と人口減少、医療需要、また医療構想実現に向けた協議の方向性や、経営環境の変化を見極めて経営改善に取り組み、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、今後とも地域に必要な持続可能な医療体制を確立することを要望します。

令和元年8月26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	杉	澤	孝	久
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