

# **市立室蘭総合病院新経営改革プラン 点検・評価報告書（令和元年度決算）**

**令和2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全体評価について**

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、常勤医師の減少や人口減少等の環境変化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23年が経過しており、院舎建物・設備等の更新・延命化対策を計画的に行っている。

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るため、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（令和2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、令和元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、

市立病院は、地域医療や救急、精神、結核、感染症、災害などの不採算・特殊部門を提供するほか、急性期医療を基本としながら、がん医療に加え、緩和ケア、ストーマ、スポーツ、感染症の外来をはじめとする専門医療を提供している。

- 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、令和2年3月末現在で、165の医療機関等での利用となり、システムへの登録者数は26,088件に達し、西胆振人口の約14.4%を占めている。また、年間アクセス件数も108,216件に達している。

今後も、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7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34%（約1,300台）、西胆振地域における救急搬送の約25%（約2,000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ている。

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と言いつ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精神科以外の診療科と連携を図りながら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、各専門職との適切な連携を進めた。
- ⑤ 結核・感染症医療については、患者数は少ないものの、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。（感染症病床は、令和2年2月24日から、新型コロナウイルス感染症患者に対応している。）
- ⑥ 災害医療については、令和元年9月28日（土）に第10回目となる災害訓練を当院職員のほか、委託先職員、市立室蘭看護学院の学生など、全部で500人以上の参加・協力のもと、今回は、白老町を震源とする最大震度6弱の地震が発生したという想定で約2時間の訓練を実施した。
- 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、各専門職が協同しながら、緩和ケア体制の強化や相談体制（がん相談支援センター）の充実に努めた。
- ⑧ みなと診療所については、平成23年2月に開設し蘭西地区の1次医療を支えているが、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しており、本院と連携し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、当年度においては、4月に整形外科・眼科・麻酔科それぞれ1名ずつの減少となった。  
なお、臨床研修医については、昨年度よりも1名増の4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27名に対し奨学資金を貸し付けた。  
また、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などについても不足とならないよう確保に努めた。
- ③ 新採用職員が職場に早期適応できるよう、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とともに、職場内で共有できるものは共有するなど、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には企業債を充当するなど、財源の確保に努めている。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。令和元年度は、16億1,800万円を一般会計から繰り入れた。引き続き、病院事業の実態に即した経費負担を求めていただきたい。

### Ⅲ 経営効率化に係る計画

令和元年度における経営、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	元年度実績	目標達成
経常収支比率	96%以上	94.38%	×
医療収支比率	91%以上	88.15%	×
地財法上の資金不足比率	7%以下	4.10%	○
地財法上の資金不足額	580,000千円以下	337,593千円	○
職員給与費比率	61%以下	63.49%	×
材料費対医療収益比率	23%以下	22.67%	○
1日平均入院患者数	396.0人以上	387.4人	×
1日平均外来患者数	841.0人以上	750.0人	×
病床利用率	77%以上	75.6%	×
平均在院日数	19日以下	18.5日	○
企業債残高	7,865,000千円以下	7,565,739千円	○
紹介率	40%以上	54.0%	○
逆紹介率	30%以上	66.8%	○
在宅復帰率	80%以上	85.9%	○
年3回以上協議等を行っている医療機関数	20カ所以上	24カ所	○

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、経済情勢の変化に機敏に対応できるよう、平成20年度からは地方公営企業法を全部適用し、平成22年度には病院事業管理者を設置し、民間的経営手法を導入しながら経営改善に取り組んでいる。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状況に注視しながら、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たほか、薬事委員会を中心として、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。(なお、令和2年度中に、別室にある訪問看護室を地域連携室・入退院支援室と同じフロアにし、機能集約を図る。)
  - 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いている中、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確保の継続に努め、診療単価の上昇に取り組むとともに、未収金の回収困難な事案に対し一部委託化を継続する等、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月から開設しているが、設置5年目である令和元年度の実績は、延患者数16,045人、病床利用率は91.3%となった。また、医師事務作業補助者を増員し、施設基準のランクアップを図ったほか、服薬指導の増加や、人間ドック・脳ドックなど各種検診を実施するなどし、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カ年計画である院舎建物外部等改修の四期工事や排ガス蒸気ボイラー更新工事を実施した。また、デジタルX線TVシステム一式をはじめとした医療機器についても随時更新を行った。（なお、令和2年度に予定していた五期工事については、翌年度に延期となった。）
- 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8日、9日には1階中央ロビーに特設会場を設置して、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したほか、骨粗鬆症診断も実施した。5月10日には西胆振地区の7高校の生徒27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2019」に市立病院として参加した。また、10月には、市立病院をもっと身近に感じてもらおうと、「市立病院まつり」を初開催したほか、休日マンモグラフィー検診の実施、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を通じて、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。
- ⑧ 経営改善支援業務について、令和2年2月（～令和3年1月）より、有限責任監査法人トーマツと委託契約を締結し、現状分析や経営課題の抽出を行いながら、収益改善や費用縮減を進めている。



## IV 評価のまとめ

令和元年度は、4月に常勤医師が2名減少となり、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5,000人減少したことにより、収益は約5,400万円の減収となった。外来は収益が約3,600万円の増収となったものの、延患者数は約800人の減少となっており、いずれも延患者数が減少傾向となっている。

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、また、委託内容の検討・見直しを行うなど、費用の縮減に努めているものの、経常損益については、前年度よりも約2億7,700万円マイナスの、約5億5,000万円のマイナス計上となり、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令和元年度は、院舎建物外部等改修四期工事を実施したが、今後も計画的な改修が必要である。また、設備等としてデジタルX線TVシステム一式等の更新を行っているが、地域における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。

現在、有限責任監査法人トーマツの支援を受けながら進められている経営改善の取り組みについては、スピード感を持って積極的に実施することを要望します。

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

また、平成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、地域の人口構造の変化や人口減少、医療需要、また医療構想実現に向けた協議の状況や、経営環境の変化を見極めて、現在行われている経営改善に積極的に取り組み、市立病院が果たすべき役割「思いやりの心がかよう病院」の理念を具現化するため、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2年8月25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	小	沼	芳	子
委員	野	尻	秀	一
委員	日	西	和	広
委員	広	上	隆	行
委員	福	島	亨	
委員	三	浦	浩	史