

# いわき市市立病院改革プラン（概要）

平成 21 年 3 月

い わ き 市



# 1 プラン策定に当たって

## (1) プラン策定の背景

- 本市は、これまで、平成 18 年 2 月に「市立病院改革に係る基本方針」、平成 19 年 2 月に「市病院事業中期経営計画」を策定するとともに、同年 4 月には、地方公営企業法の全部適用、及び総合磐城共立病院を本院、常磐病院を分院とする「1 市 1 病院 2 施設」へ移行するなど、改革改善に取り組んできた。

しかしながら、結果として十分な成果を得るには至っておらず、資金不足の発生も危惧される極めて深刻な状況となっていることから、「市立病院改革に係る基本方針」等について、現状を踏まえた見直しが急務となっている。

- このような中、平成 19 年 12 月に、総務省において、「経営の効率化」、「再編・ネットワーク化」、「経営形態の見直し」の 3 つの視点に立った公立病院の総合的な改革を推進するため、「公立病院改革ガイドライン」が策定され、病院事業を有する地方公共団体に対し、平成 20 年度内に「公立病院改革プラン」を策定することが求められた。

「市立病院改革に係る基本方針」及び「市病院事業中期経営計画」について、ガイドライン等を踏まえ、改定・統合したものを「いわき市市立病院改革プラン」として位置づけることとする。

## (2) 改革プランの性格及び期間等

### ① 改革プランの性格

改革プランは、「市立病院改革に係る基本方針」及び「市病院事業中期経営計画」について、市立病院の経営状況や地域の医療環境の変化、及び国の「ガイドライン」を踏まえ、同方針等に必要な見直しを加え、策定するものである。

### ② 期間

平成 21 年度から平成 23 年度（3 年間）

### ③ 改革プランの進行管理

改革プランは、有識者等で構成する「(仮称) いわき市病院事業経営評価委員会」を設置し、進行管理を行うものとする。

## 2 市立病院の現状

### (1) 病院事業の経営状況（患者数及び決算の状況から）

#### ① 患者数の推移

患者数は、病床数の見直しや医療機関相互の機能分化の進展、医師不足による診療制限などにより、減少傾向にある。

#### 【患者数の推移】

		平成 10 年度		平成 19 年度	増減 (H19-H10)
[本院]	入院	323,489 人	→	231,114 人	△92,375 人
	外来	412,457 人	→	288,811 人	△123,646 人
[分院]	入院	121,955 人	→	57,756 人	△64,199 人
	外来	189,841 人	→	108,037 人	△81,804 人
[合計]	入院	445,444 人	→	288,870 人	△156,574 人
	外来	602,298 人	→	396,848 人	△205,450 人

#### ② 収益的収支決算額の推移

収益的収支決算額は、患者数の減や診療報酬のマイナス改定などの影響、職員の退職給与金の増などにより、赤字が続いている。とりわけ平成 19 年度決算では、純損失が過去最大の 22.8 億円となるなど、極めて深刻な状況である。

#### 【収益的収支決算額の推移】

		平成 10 年度		平成 19 年度	増減 (H19-H10)
[本院]	収益	18,083 百万円	→	15,837 百万円	△2,246 百万円
	費用	18,380 百万円	→	17,632 百万円	△748 百万円
	純損失	△297 百万円	→	△1,795 百万円	△1,498 百万円
[分院]	収益	4,905 百万円	→	2,918 百万円	△1,987 百万円
	費用	5,122 百万円	→	3,403 百万円	△1,719 百万円
	純損失	△217 百万円	→	△485 百万円	△268 百万円
[合計]	収益	22,988 百万円	→	18,755 百万円	△4,233 百万円
	費用	23,502 百万円	→	21,035 百万円	△2,467 百万円
	純損失	△514 百万円	→	△2,280 百万円	△1,766 百万円

## (2) 病院事業の経営状況（経営指標から）

### ① 経常収支比率の推移（経常収益/経常費用）

経常収支比率は、ガイドラインにおいて、一般会計からの所定の繰出後、「経常黒字（経常収支比率100%以上）の達成」が求められている指標であるが、本院、分院ともに100%を下回っている。

#### 【経常収支比率の推移】

	平成10年度		平成19年度	増減（H19-H10）
[本院]	98.0%	→	90.7%	△7.3%
[分院]	95.2%	→	87.4%	△7.8%

### ② 職員給与費比率の推移（職員給与費/医業収益）

職員給与費比率は、ガイドラインにおいて、目標数値例「50%程度」が示されているが、両病院とも50%を上回っている。とりわけ分院は、平成19年度決算において89.8%と極めて高水準となっている。

#### 【職員給与比率の推移】

	平成10年度		平成19年度	増減（H19-H10）
[本院]	52.0%	→	66.7%	14.7%
[分院]	62.4%	→	89.8%	27.4%

### ③ 病床利用率の推移（年延入院患者数/年延病床数）※許可病床ベース

病床利用率は、ガイドラインにおいて、一般病床及び療養病床の病床利用率が、概ね過去3年間連続して70%未満となっている病院については、病床数の削減、診療所化等の抜本的な見直しを行うことが適当とされている指標であるが、本院は70%を上回っているものの、分院は下回っている状況にある。

#### 【病床利用率の推移】

		平成10年度		平成19年度	増減（H19-H10）
[本院]	一般	88.1%	→	74.3%	△13.8%
	全体	81.9%	→	71.0%	△10.9%
[分院]	一般①	80.3%	→	69.9%	△10.4%
	療養②	—	→	0.0%	—
	①+②	83.1%	→	52.1%	△28.2%

### 3 基本方針の方向性

#### (1) 市立病院が果たすべき役割について

- 市立病院の役割は、市民の生命と健康を守るため、公平かつ良質な医療を安定的に提供するとともに、地域の中核病院として、地域の医療水準の向上に貢献することにある。
- 市立病院は、地域の医療機関との密接な役割分担と連携を通じて、地域の限られた医療資源を最大限に活用しながら、地域では対応が困難、又は対応していない高度医療や政策医療などを中心とした医療を提供することを基本的な役割とする。

#### (2) 1市1病院1施設への移行について

##### ① 課題

##### ○ 安全・安心の医療提供

現在、市立病院は、医師不足の影響等により、本院、分院とも、一部の診療科において、診療を制限せざるを得ない状況にある。

[常勤医師数]	平成16年度	平成20年度	増減(H20-H16)
本院	95人	85人	△10人
分院	20人	11人	△9人
合計	115人	96人	△19人

※ 平成16年度は3月31日、平成20年度は10月1日現在

##### ○ 安定した経営基盤の確立

市立病院は、平成19年度決算で過去最大の約22.8億円の純損失を計上している。また、平成21年度には市立病院の現金の枯渇が予測されるなど、極めて厳しい状況にある。

##### ② 改革に向けた新たな視点

##### ○ 公立病院改革ガイドライン

総務省から、3つの視点（「経営の効率化」、「再編・ネットワーク化」及び「経営形態の見直し」）に立った公立病院改革の推進が求められている。

##### ○ 識者の見解

去る9月に実施した総務省の地方公営企業等経営アドバイザー派遣事業におい

て、アドバイザーから「限られた医療資源を効率的かつ効果的に活用するため、総合磐城共立病院と常磐病院の統合を急ぐべき。」との見解が示された。

### ③ 安全・安心の医療提供と安定した経営基盤の確立を目指して

市立病院が、将来にわたり市民に安全・安心の医療を安定的に提供していくためには、「将来的な市立病院については、施設の整備時期に合わせて、診療機能を統合した『1市1病院1施設』への移行を目指す」とした既定の方針を転換し、「1施設化」に向けた歩みを加速する必要がある。

このため、市立病院が有する限りある資源の「選択と集中」の視点に立ち、分院の診療機能を本院へ統合することにより、「1市1病院1施設」を実現し、真に「持続可能な市立病院」を目指すこととする。

### (3) 経営目標

#### [短期的目標] 運転資金の確保（減価償却費等を除き黒字）

資金ショートが発生も危惧される現下の厳しい経営状況を踏まえ、当面は、収益増加策と費用削減策とを併せて行うことにより、まずは「運転資金を確保する（減価償却費等を除き黒字）」ことを目標とする。

#### [中期的目標] 経常黒字（経常収支比率100%以上）の達成

独立採算を旨とする地方公営企業として、持続可能な経営を図るため、収益増加策と費用削減策などの経営改善努力の継続により、ガイドラインに示された「一般会計からの所定の繰出後、『経常黒字の達成』」を目標とする。

#### [長期的目標] 新病院の建設

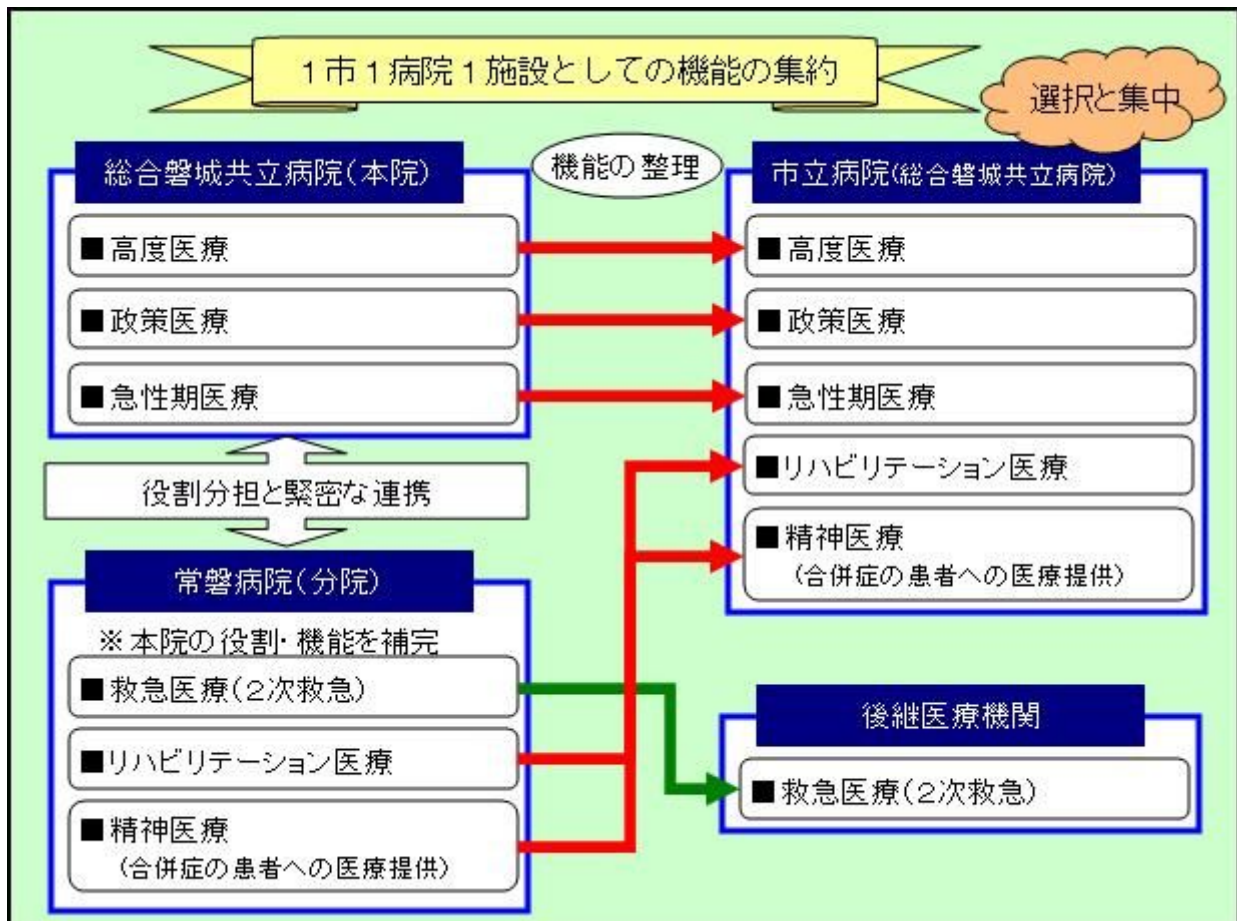
市立病院が、今後とも、時代の要請に応え、市民に一層質の高い医療を安定的に提供していくためには、抜本的な施設整備が必要であることから、長期的には「新病院の建設」を目標とし、「市中期財政計画」との整合を図りながら、「新・市総合計画基本計画（後期計画期間：平成23～32年度）」へ位置づけを目指すとともに、本院、分院の診療機能の統合後、新病院の早期建設に向け、速やかに検討に着手することとする。

## 4 改革に向けた実施項目

### (1) 1市1病院1施設へ向けて ～再編計画～

「1市1病院1施設」は、分院の診療機能を本院へ統合した新たな市立病院として、平成22年4月の実現を目指すこととする。

なお、統合後の分院については、市内の救急医療の現状を踏まえ、その機能（二次救急）を存続することを前提に、市内の医療法人等へ引き継ぐことを基本とし、実施にあたっては、有識者で構成する「(仮称)後継医療機関選定委員会」を設置し、適切に対処するものとする。



## (2) 安全・安心の医療提供を目指して

### ① 医療を担う人材の確保及び人材育成等

市立病院が、地域の中核病院としての役割を果たしていくため、医師をはじめとする医療を担う人材の確保と育成等に努める。

[主な取組み]

- 医師の処遇改善
- 医師事務補助職員の配置 など

### ② 患者サービスの充実等

患者の視点に立った安全・安心で質の高い医療を提供していくため、患者サービスの充実等に努める。

[主な取組み]

- 患者満足度調査の実施
- 地域がん診療連携拠点病院の指定 など

### ③ 地域完結型の医療提供

地域の限られた医療資源の有効活用を図るため、これまで以上に医療機関との緊密な連携による地域完結型の医療提供に努める。

[主な取組み]

- 地域医療連携室の機能強化
- 地域医療支援病院の認定 など

### ④ 病棟・病床の見直し等

医療資源の有効活用を図るため、市立病院の役割や地域の医療需給の動向などを勘案し、病棟・病床の見直しを行う。

[主な取組み]

- 一般病床の見直し
- 精神病床の見直し など

### ⑤ 危機管理体制の充実

地域の中核病院としての役割を果たすため、地域医療機関との連携等による危機管理体制の構築に努める。

[主な取組み]

- 救命救急センターの充実
- 適正な時間外受診の推進 など

### (3) 安定した経営基盤の確立を目指して

#### ① 新たな経営形態の検討

市立病院は、平成 19 年 4 月に地方公営企業法の全部適用に移行して 2 年目となる間もない状況であること等から、新たな経営形態については、市立病院の役割を堅持することを前提に、プランの進行管理の中で検討を進める。

#### ② 職員の意識改革

経営改善のためには、課題と目標を共有し、一丸となって取り組むことが必要であることから、職員の企業意識の高揚と職場環境の醸成に努める。

[主な取組み]

- 経営情報等の共有化
- 院内研修の充実 など

#### ③ 経営管理の強化

地方公営企業として安定した経営基盤の確立に向け、引き続き経営管理の強化に努める。

[主な取組み]

- プランの進行管理
- 経営感覚に富む人材の登用等 など

#### ④ 一般会計の負担等

市立病院が果たすべき役割等を踏まえ、総務省の繰出基準に基づき、引き続き一般会計からの適切な負担を行う。

#### ⑤ ICTの効果的活用と情報セキュリティ対策の強化

患者サービスの向上や業務の効率化を最大限に発揮するため、システムの効果的な活用と情報セキュリティ対策の強化に努める。

[主な取組み]

- 病院情報システムの適切な運用等
- 情報管理部門の充実 など

## 5 収支計画の考え方

経営に関する目標値等を設定し、改革に向けた実施項目の着実な推進を図ることにより、経営目標の達成を目指す。

### [数値目標の設定]

計画期間内は、職員の退職者数の増加による退職給与金の増が見込まれる厳しい期間となることが予測されることから、短期的目標である「運転資金の確保」を目指し、次に掲げる目標値の達成を目指す。

区 分	平成 19 年度 決算	平成 23 年度 (目標)
経常収支比率	90.1%	95%程度
職員給与費比率 (退職給与金を除く)	70.0% (60.8%)	65%程度 (55%程度)
病床利用率 (一般病床)	74.3%	90%程度

※ 平成 19 年度決算の欄は、病床利用率のみ本院の値。

### [参考] 収支計画

平成 20 年 11 月実績までを踏まえ、本院、分院を統合し、経営改善策を講じた場合の現時点における収支の見通しは、次のとおり。

計画期間内は資金不足の状況が続くものの、経常損失は減少傾向にあり、平成 25 年度には経常黒字の達成が見込まれることから、持続可能な病院経営の確立が図られる。

(単位：億円)

区 分	H19	H20	H21	H22	H23	H25
収益的収入	188	181	194	183	183	183
収益的支出	210	198	211	193	191	182
経常損益	△20	△16	△14	△9	△7	2
純損益	△22	△17	△17	△10	△8	1
年度末現金残高	12	2	△8	△13	△16	△7

※ 現金残高は損益計算ベースで試算している。

なお、年度末の現金不足は、借入れを行うことにより対応するものとする。

## 6 定員管理に関する考え方

- 病院事業は、医師をはじめ看護師、薬剤師等の医療従事者のチーム医療によって成り立つ「労働集約型」の事業であることから、市立病院がその役割を果たす上で、人的資源の確保は重要な基盤となる。
- このため、簡素で効率的な事務執行体制の構築、多様で弾力的な任用等の推進や職員・組織の能力の開発などを図りながら、事務職員の削減などに取り組む一方、医療面ではその役割を果たすために必要な人員の配置を行うこととし、適正な定員管理に努める。

