

平成 24 年 10 月 9 日

佐渡市長 甲斐 元也 様

佐渡市立病院運営委員会
委員長 道見 忠弘

答 申 書

平成 24 年 5 月 24 日付け、24 佐両病第 124 号で諮詢のあった佐渡市立両津病院及び佐渡市立相川病院の佐渡市立病院改革プランの評価及び今後の市立病院の経営形態について、当委員会として結論を得たので、別紙のとおり答申する。

1、 佐渡市立両津病院の事業実績と評価について

(1) 事業実績

| 評価項目 | 平成 21 年度 | | | 平成 22 年度 | | | 平成 23 年度 | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-------|-----------------------|-----------------------|--------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 目標値 | 実 績 | 達成率 | 目標値 | 実 績 | 達成率 | 目標値 | 実 績 | 達成率 |
| 入院患者数 (延べ人数) | 95 人 (34,675) | 68.9 人 (25,182) | 72.5% | 95 人 (34,675) | 75.6 人 (27,625) | 79.6% | 87 人 (31,798) | 76.2 人 (27,904) | 87.5% |
| 病床利用率 | 96% | 69.6% | 72.5% | 96% | 76.4% | 79.6% | 88% | 77.0% | 87.5% |
| 外来患者数 (延べ人数) | 279.8 人 (67,990) | 268.8 人 (65,069) | 96.1% | 279.8 人 (67,990) | 269.7 人 (65,534) | 96.4% | 279.8 人 (68,270) | 274.6 人 (67,007) | 98.1% |
| 経常収支比率 | 98.3% | 98.3% | 100% | 98.0% | 103.1% | 105.2% | 107.0% | 105.0% | 98.1% |
| 純 利 益 | | 11,039 千円 | | | 89,485 千円 | | | 125,477 千円 | |

(2) 改革プランの評価について

主な目標と評価について

| 当初計画 | 見直し後の計画 | 実 績 | 評 価 |
|---|----------------------------------|---|-----|
| 1、 病床見直し 130 床 99 床 | 変更無し | 平成 21 年度から 99 床 | A |
| 2、 病床利用率 96% | 平成 23 年度から 96% 88% | 77% 達成率 87.5% | A |
| 3、 看護基準の見直し 13:1 10:1 | 変更無し | 平成 21 年度から 10:1 へ | A |
| 4、 診療科目の見直し 訪問リハビリの開始 産婦人科の廃止 | リハビリ を実施 廃止せず月 2 回の外来 診療継続 | リハビリ を実施 月 2 回の外来診療 | A |
| 5、 医事業務の外部委託 | 変更無し | 平成 21 年度外部委託完了 | A |
| 6、 薬局体制見直し 薬剤コスト見直し 薬剤管理指導の実施 退院時服薬指導の実施 | 変更無し | 達成率 120% 達成率 21.3% 退院時薬剤情報管理指導 (22 年度から名称変更) 達成率 11.5% 全体の達成率 62.5% | C |
| 7、 経費の見直し | 変更無し | 達成率 111.1% | A |
| 8、 巡回診療の見直し | 廃止せず継続 | 継続 | A |
| 総合評価 | | | A |

【評価基準】

A : 達成率 85 ~ 100% 以上 B : 70 ~ 85% 未満 C : 50 ~ 70% 未満 D : 50% 未満

総括的評価

経営の目安である経常収支比率は、平成 21 年度の目標値 98.3%に対し 98.3%を達成し、平成 22 年度は目標値の 98.0%を超える 103.1%を達成した。また、改革プラン見直し後の平成 23 年度は、107.0%の目標に対し 105.0%であったが、純利益で過去最高額を記録したことは、注目すべき実績といえる。このことは、平成 21 年度から経営改善が着実に実行されていることを裏付けるものであり、この成果を引き続き今後の病院経営に生かしていくなければならない。

一方で病床利用率は、平成 21 年度の 69.6%から平成 22 年度の 76.4%、平成 23 年度 77.0%と年々上昇したものの目標値を下回っている。このことは、看護師、医師の確保との関連もあり、引き続き確保対策を講ずるべき課題として、積極的な取り組みが必要である。

以上のことから不採算部門といわれる巡回診療の継続や産婦人科外来の継続、救急指定病院としての役割を果し、市立病院としての使命を堅持しながら 3 年連続の黒字経営を実現したことは、現体制の中で今後も十分に経営できる基盤が構築されたことを示すものである。

収益確保の取り組みについて

一方で、病床利用率が目標値に達しなかったにもかかわらず、診療収益が大幅に増加した要因は、平成 22 年度の診療報酬改定による再診料の単価アップや改革プランに基づく看護基準の上位取得や、各種の加算取得が大きな要素となっている。また、薬剤管理指導などの取り組みでは、現体制のなかで病棟専属の薬剤師を配置することができず、目標値を大きく下回ってしまった。目標数値の見直しも必要であったと思われるが、改善の努力は認めたい。

1 人当たりの診療収益は、平成 19 年度では入院で 21,252 円であったものが、平成 23 年度では 24,144 円と 2,892 円の増加を図った。また、外来については、11,103 円だったものが、12,828 円となり 1,725 円の増加を図った。この単価アップ分を平成 23 年度の患者数を基礎に試算すると、入院で 8,070 万円、外来で 1 億 1,559 万円の増加を図り、その額は 1 億 9,629 万円となり、目標としていた患者数には達しなかったものの、診療収益では平成 19 年度と比較して 1 億 545 万円上回った。また、地方交付税の増額による繰入金の増額も収益増の重要な要素となった。

経費の削減について

医事業務の外部委託や薬剤費等の削減を着実に実行し、改革プランの基礎数値である平成 19 年度と比較して、給与費や薬剤費、診療材料などの削減を図り、経常費用で大幅な削減を図っている。また、医事業務の外部委託により、業務の効率化と専門性が担保され、窓口業務におけるサービス向上に寄与している。さらに、設備の更新による省エネ効果がみえはじめ、診療材料の共同購入などによる経費削減の取り組みも効果的である。

職員の意識改革

改革の担い手である職員の意識改革への努力と工夫を取り組み、会議での情報交換、意見集約、業務の点検などを積極的に取り組み、職員の頑張りが具体的な数字で確認できる

ように運営されている。さらに、全職員を対象にした経営状況の学習会の開催や病院のスローガンを職員全員で作成するなどの取り組みをとおして、職員一人ひとりが向上心を持って業務に取り組めるよう新たな企画も実施されている。さらに、「患者さんの権利宣言」の作成を図り、平成 23 年 6 月 1 日の開院記念日に発表した。これは、患者さんを中心とした医療を経営の基盤に置いて事業を推進しようという、職員一人ひとりの新たなる決意を集約したものとして評価したい。

2、佐渡市立相川病院の事業実績と評価について

(1) 事業実績

| 評価項目 | 平成 21 年度 | | | 平成 22 年度 | | | 平成 23 年度 | | |
|-----------------|---------------------|---------------------|-------|---------------------|---------------------|-------|---------------------|---------------------|--------|
| | 目標値 | 実績 | 達成率 | 目標値 | 実績 | 達成率 | 目標値 | 実績 | 達成率 |
| 入院患者数 (延べ人数) | 46.6 人 (17,006) | 34.2 人 (12,506) | 73.5% | 46.8 人 (17,082) | 43.7 人 (15,977) | 93.5% | 46.7 人 (17,092) | 47.7 人 (17,490) | 102.3% |
| 病床利用率 | 89.6% | 65.8% | 73.5% | 90.0% | 84.1% | 93.5% | 89.8% | 91.8% | 102.3% |
| 外来患者数 (延べ人数) | 121.1 人 (29,307) | 118.9 人 (28,783) | 98.2% | 121.1 人 (29,428) | 105.1 人 (25,563) | 86.8% | 110.0 人 (26,840) | 101.6 人 (24,813) | 92.4% |
| 経常収支比率 | 92.2% | 91.8% | 99.6% | 100.1% | 95.5% | 95.4% | 103.2% | 100.1% | 97.0% |
| 純利益 | | 50,733 千円 | | | 37,918 千円 | | | 533 千円 | |

(2) 改革プラン評価

主な目標と評価について

| 当初計画 | 見直し後の計画 | 実績 | 評価 |
|---|----------------------|--|--------|
| 1、許可病床見直し、医療区分の改善を図る 療養 33 床・介護 25 床 療養 52 床 医療区分の改善 | 変更無し 医療区分 2・3 60% | 平成 22 年度から療養 52 床 医療区分 2・3 43.8% 達成率 73% | A B |
| 2、病床利用率 90% | 変更無し | 91.8% 達成率 102% | A |
| 3、医療事務の外部委託 | 変更無し | 平成 21 年度実施 | A |
| 4、訪問看護ステーション廃止 | 変更無し | 平成 21 年度実施 | A |
| 5、加算収益の見直し 薬剤管理指導の実施 褥瘡評価加算の実施 | 変更無し 変更無し | 達成率 19.2% 達成率 100% | D A |
| 6、給食業務の外部委託 | 平成 23 年度実施 | 平成 23 年度実施 | A |
| 総合評価 | | | A |

【評価基準】

A：達成率 85～100%以上 B：70～85%未満 C：50～70%未満 D：50%未満

総括的評価

改革プラン途中に医師 1 名が退職し、市内外から医師の応援をいただきながら、残った常勤医師 2 名を中心に業務を遂行してきたことに敬意を表するものである。経常収支比率は、目標値 103.2%に対し 100.1%と下回ったが、黒字を確保できたことは平成 21 年度から改革プランを着実に実行してきた成果であり、その努力を評価したい。

病床利用率は、平成 21 年度の 65.8%から平成 22 年度の 84.1%、平成 23 年度 91.8%と年々上昇し目標値を上回る成果を挙げた。また、医業収益では、平成 19 年度と比較すると 1,030 万円の增收を図ってきた。これは医療スタッフが一丸となり連携を強化して経営改善に取り組んだ結果として評価したい。引き続き、この流れを継続していくことが経営安定に繋がるものとして取り組んでほしい。

収益確保の取り組みについて

収益確保を図るため病床利用率 90%、医療区分 2・3 の割合 60%を目標としていたが病床利用率は上回ったものの、医療区分では実績 43.8%で達成率 73%であった。

今後も、医療必要度の高い患者確保に向け急性期病院・特別養護老人ホームとの更なる連携を図っていくべきである。

1 人当たりの診療収益は、平成 22 年度では入院で 13,228 円であったものが、平成 23 年度では 13,400 円と 172 円の増、外来については、10,005 円だったものが、10,658 円となり 653 円の増加を図り、医業収益は対前年で 3,225 万円の増加となった。

経費の削減及び職員の意識改革について

経費の削減については、診療材料の適正な在庫管理と薬剤費等の削減に努め、医事、給食業務を民間専門業者に委託することで専門性と効率を高めてきた。また、改革プランを契機に情報交換や問題意識を共有することで、職員一人ひとりの意識改革が進んでいる。これを足がかりとして引き続き経営改善に取り組むべきである。

3、佐渡市病院事業の今後について

両津病院は 3 年連続して黒字を記録し、平成 23 年度は過去最高の黒字額である。また、相川病院も平成 23 年度では療養型病院として運営するなかで、救急指定病院としての機能を維持しながらも経営は黒字を記録した。

超高齢化の進むなかで、長い海岸線のなかに点在する集落を支える医療は、それそのものが住民にとっては生命線といえ、ましてや救急病院の役割を担い続ける意義は大きい。

効率のみを追求しては、地域住民の生命は支えられないとして奮闘する医師をはじめとするコメディカルスタッフの努力を高く評価したい。

以上のことから、引き続き佐渡市病院事業として、佐渡市立病院改革プランの成果を引き継ぎ、両津病院及び相川病院を市立市営の病院事業として継続していくべきである。