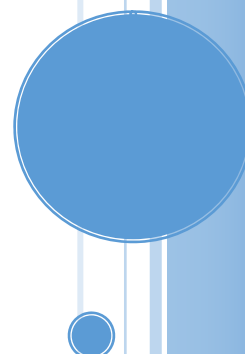


塩竈市立病院新改革プラン

平成30年度の取組状況の評価について

令和元年8月
塩竈市立病院



目次

「塩竈市立病院新改革プラン」平成30年度の評価にあたって	1
(塩竈市立病院新改革プラン評価委員会 会長 本郷道夫)	
1. 医業収益、患者数等の概要	
(1) 患者数・診療単価等の概要.....	2
(2) 医業収益目標の達成状況.....	6
2. 新改革プラン数値目標の達成状況及び取組状況	
(1) 地域医療構想を踏まえた役割の明確化.....	9
(2) 経営の効率化.....	11
①数値目標の達成状況.....	11
②診療科別患者数・診療単価・医業収益目標の達成状況.....	12
③経営の効率化に向けた具体的な取組状況.....	14
3. 平成30年度決算の概要	
(1) 平成30年度決算の概要.....	18
(2) 収益的収支の概要.....	19
(3) 資本的収支の概要.....	22
(4) 一般会計繰入金の概要.....	23
4. 総合的な所見	24
○塩竈市立病院新改革プラン評価委員会委員名簿.....	25

「塩竈市立病院新改革プラン」平成30年度の評価にあたって

塩竈市立病院では、平成28年度に「市立病院新改革プラン」を策定し、県の地域医療構想を踏まえた役割を明確化するとともに、更なる経営健全化に向けて取り組んできた。

今般、医療の現場においては、本年4月より施行された「働き方改革関連法」により、医師の時間外労働規制が適用となる2024年に向けた医師の確保が喫緊の課題となっている。特に大学病院からの医師派遣が診療体制に直結する地方医療機関においては、自院の働き方改革による影響だけでなく、派遣元である大学病院の勤務体制の変化による余波を受けることが危惧される。

さて、平成30年度の塩竈市立病院は、常勤医師の年度中途での退職や、休職が相次ぎ非常に厳しい診療体制であったといえる。そのような診療体制の中で、最小限の収益減少で踏み留まっており、決算では一般会計からの追加繰入金をもって、新改革プランに掲げた経常収支の均衡の達成が見込まれている。

果たすべき役割を検証する指標として設定した「医療機能に係る数値目標」において全11項目中5項目が目標に到達していないものの、地域包括ケア病棟を活用した在宅復帰支援や訪問診療、訪問リハビリなどの在宅医療については、地域における役割を果たしていると大いに評価できる。

経営の効率化については、全9項目中6項目で目標に到達していないものの、人間ドック件数や脳ドック件数の増加などの面では着実な取り組みがなされている。また、皮膚科の常勤医招聘による入院診療の開始や外来診療日の拡大に加え、高度急性期、急性期病院のみならず、介護施設への訪問等を行い連携の強化を図るなど集患力の向上に努める一方で、「認知症初期集中支援事業」への医師等の派遣や「健康づくりサークルサポート事業」の開催など、病院利用者のみならず市民を対象とした取り組みが見られた。

収益の面では、一日当たりの入院患者数及び外来患者数ともに新改革プランで掲げた目標の達成には至らなかったものの、外来患者数については前年度を上回り一定の評価ができる。また、入院診療単価は新改革プランの目標及び前年度を上回り、外来診療単価についてもほぼ改革プランの目標を維持した結果、厳しい診療体制の中、入院外来収益計の前年度減収幅を1億3百万円に留めたといえる。

地域包括ケア病棟を活用した在宅復帰支援や在宅医療の推進など市民生活を支える医療を進め、塩竈市立病院の地域医療構想を踏まえた役割が明確化されつつあることは大いに評価できる。経営の安定化という面では、医師の確保に努め、近隣医療機関や介護施設等との更なる連携を深め、より一層の集患力の向上を図り、医業収益を確保するとともに、引き続き費用削減に努められたい。

市民を対象とした事業を継続し、患者からも市民からも選ばれる病院として更なる信頼を獲得し、経営の健全化を図り、安全・安心な医療の提供に向けて職員一丸となって取り組まれることを、塩竈市立病院改革プラン評価委員会一同、心から期待する。

以下に今回各委員から寄せられた意見を集約した。

令和元年8月

塩竈市立病院新改革プラン評価委員会
会 長 本 郷 道 夫

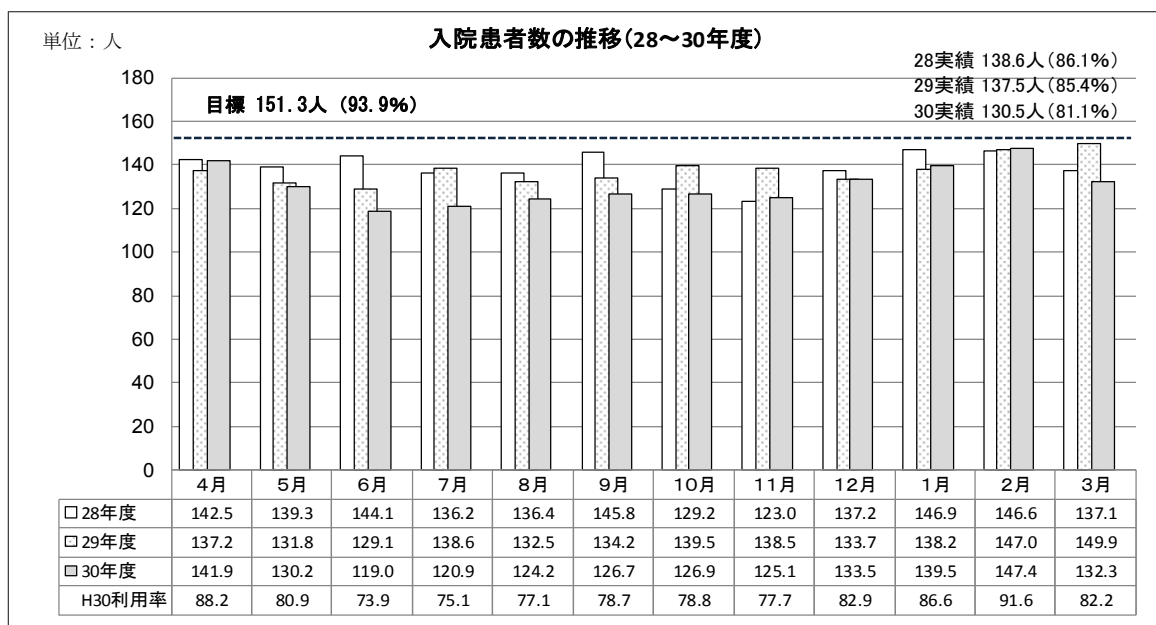
1. 医業収益、患者数等の概要

(1) 患者数・診療単価等の概要

入院に係る病床利用率は、急性期医療の提供と併せて、地域包括ケア病棟での受け入れを中心に、仙台市内の高度急性期病院等を訪問し転入院患者の確保に努めましたが、常勤医師の退職や休職などにより、6月から11月までの病床利用率が70%台で推移するなど厳しい状況が続き、年間の実績は前年度を下回り81.1%となりました。

この結果、延べ入院患者数は前年度から2,530人減となる、47,640人、1日当たりの患者数は前年度から7.0人減の130.5人となっています。

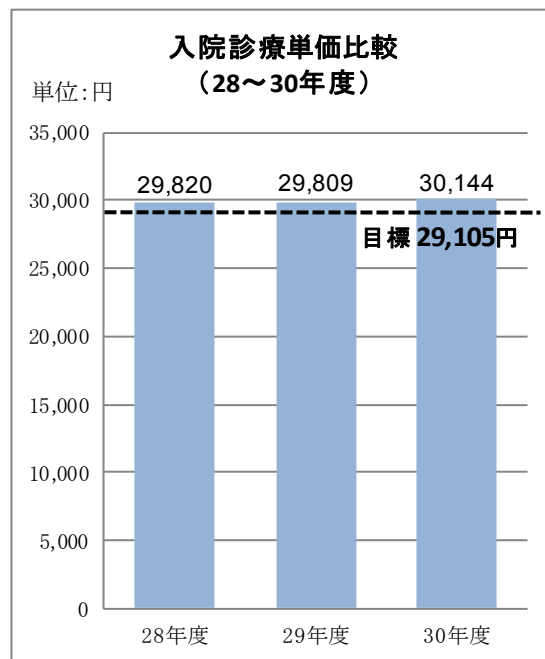
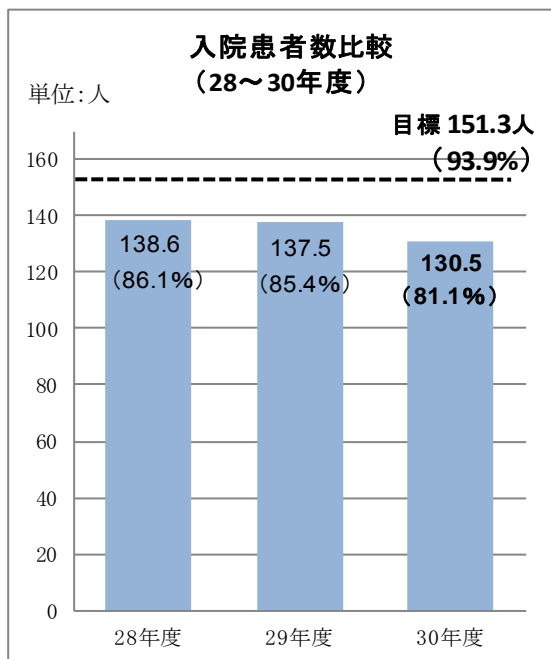
一方、入院診療単価については、C型肝炎治療に係る投薬収入が減少する中、平成30年度診療報酬改定による地域包括ケア病棟における入院基本料の増額を捉え、前年度から増額となる30,144円となっています。



【診療科別の入院患者数】

(単位：人)

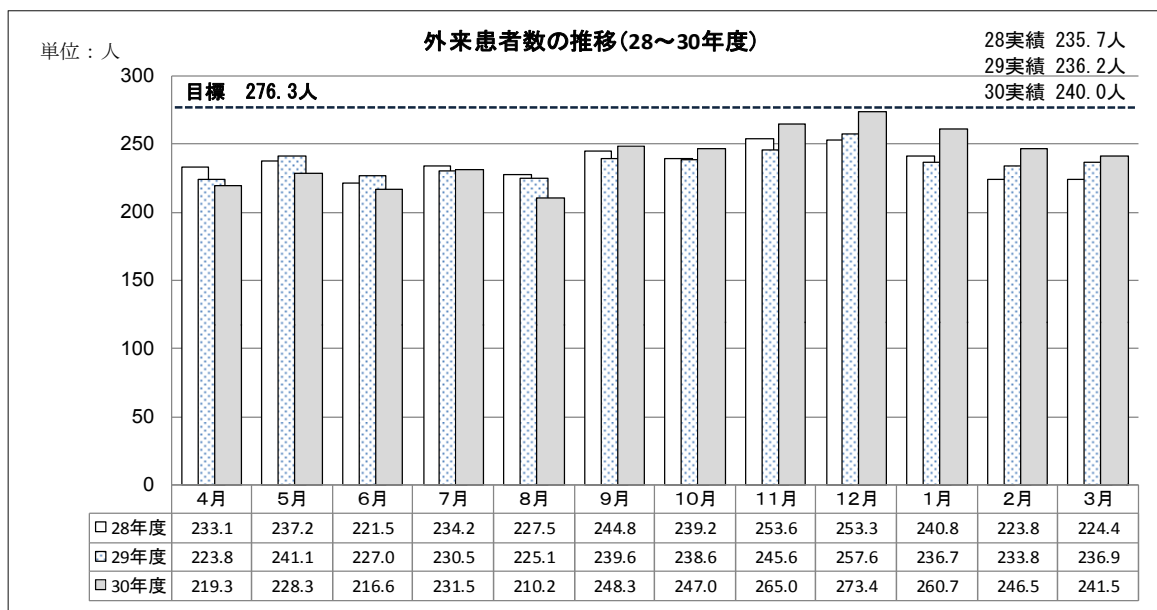
	延べ入院患者数			1日当たりの入院患者数		
	30年度	29年度	増減	30年度	29年度	増減
内科	24,692	25,249	△ 557	67.7	69.1	△ 1.4
外科	9,105	9,882	△ 777	24.9	27.1	△ 2.2
整形外科	2,742	2,772	△ 30	7.5	7.6	△ 0.1
皮膚科	195	0	195	0.5	0.0	0.5
療養型病棟	7,985	8,379	△ 394	21.9	23.0	△ 1.1
ショートステイ	2,921	3,888	△ 967	8.0	10.7	△ 2.7
計	47,640	50,170	△ 2,530	130.5	137.5	△ 7.0

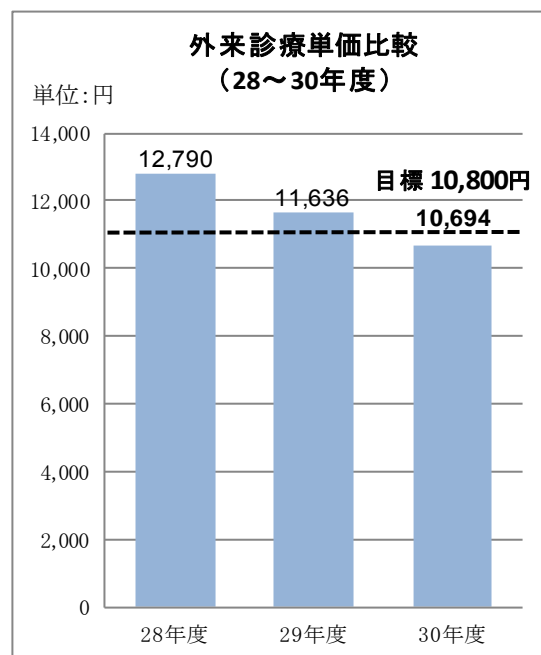
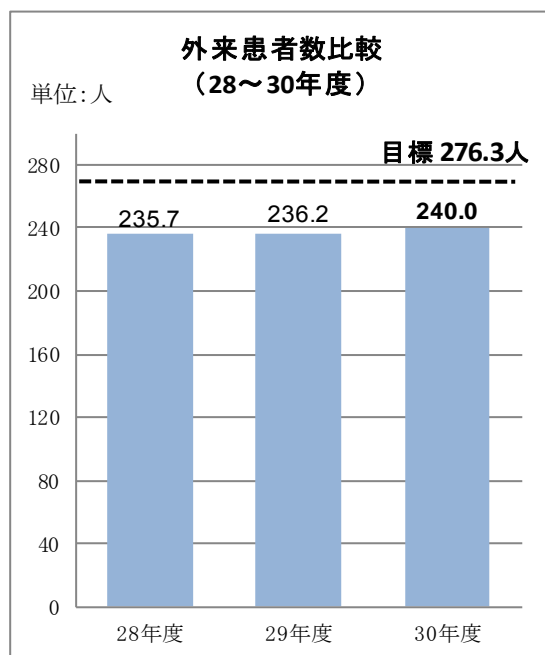


外来患者数については、1日当たりの外来患者数は目標の276.3人を下回り、実績は240.0人となりました。

前年度との比較では、新たな診療科の常勤医師の招聘や、胃・大腸カメラ、CT、MRI、腹部エコー検査等における定期フォローの実施など、様々な増患対策に取り組んだ結果、延べ外来患者数は全体で919人増となる58,551人、1日当たりの患者数は3.8人増となりました。

外来診療単価については、C型肝炎治療の投薬収入の減少などにより前年度から942円減となる10,694円となり、目標である10,800円を僅かに下回りました。





【診療科別の外来患者数】

(単位:人)

	延べ外来患者数			1日当たりの外来患者数		
	30年度	29年度	増減	30年度	29年度	増減
内科	25,316	24,038	1,278	103.8	98.5	5.3
消化器内科	5,457	6,740	△ 1,283	22.4	27.6	△ 5.2
呼吸器内科	30	48	△ 18	0.1	0.2	△ 0.1
循環器内科	1,205	1,367	△ 162	4.9	5.6	△ 0.7
神経内科	244	254	△ 10	1.0	1.0	0.0
外科	7,332	7,778	△ 446	30.0	31.9	△ 1.9
整形外科	6,162	5,885	277	25.3	24.1	1.2
皮膚科	3,360	2,086	1,274	13.8	8.5	5.3
小児科	2,018	2,062	△ 44	8.3	8.5	△ 0.2
泌尿器科	1,616	1,406	210	6.6	5.8	0.8
耳鼻咽喉科	2,044	2,025	19	8.4	8.3	0.1
眼科	3,720	3,873	△ 153	15.2	15.9	△ 0.7
婦人科	47	70	△ 23	0.2	0.3	△ 0.1
計	58,551	57,632	919	240.0	236.2	3.8

評 価

- ① 入院診療単価については目標を達成しており、問題はないと考える。
- ② 年度中途での医師の退職や休職等の事情により目標が未達成だったことは残念だが、入院診療単価が目標に到達した点は評価できる。
- ③ 診療報酬改定により地域包括ケア病棟の診療単価が上がった点は追い風となった。入院患者数の落ち込みは厳しいものの、診療単価が目標値より高かった点は評価できる。
- ④ 外来患者数については、新たな診療科（皮膚科）の診療時間拡大は評価できる。
- ⑤ 外来患者数は目標よりは36人の減となったが、前年より若干数増加した。医師不足の中、外来はよく踏ん張ったと感じる。
- ⑥ 外来患者数は、目標には未達成であったが前年度より増加した点は評価できる。

今後期待する事項

- ① 周辺病院でも包括ケア病棟が増えているということだが、国の動向や周辺の状況変化を早めにつかみ、自院の分析を行うとともに置かれている状況とすりあわせ、今後の対策の検討に期待する。
- ② 病床利用率を回復させるためにも塩竈市立病院のアピールポイントを明確化し、市民などに積極的に情報公開することを期待する。市民の信頼を得るためにも職種や職場を超えた横断的連携と発想をもち、小さな積み重ねで困難を乗り越ってもらいたい。
- ③ 外来は接遇が特に目立つ場所である。どの職種のどの職員も、今以上に患者さんに親身に寄り添い、居心地良い雰囲気と接することを望む。
- ④ 診療単価の引き上げのためにも、機器を使用する検査の対応時間を延伸することを検討されたい。
- ⑤ 外来患者の確保及び外来診療単価の目標値達成に向け、市民への積極的な情報の発信を期待する。
- ⑥ 病床機能の一部見直しも含めた、二市三町圏内での役割分担及び連携を期待したい。

(2) 医業収益目標の達成状況

医業収益の実績は新プラン目標と比較すると、入院では約1億6,800万円、外来では約1億200万円下回り、合計で約2億7,000万円下回りました。

目標を下回った要因は、入院収益では、病床利用率、1日当たりの患者数が目標を下回ったことにより、外来収益では、1日当たりの患者数、診療単価がともに目標を下回ったことにより、目標を大きく下回る結果となりました。

前年度との比較では、入院で約5,900万円の減収、外来で約4,400万円の減収となり、合計では約1億400万円の減収となりました。要因としては、入院収益では病床利用率、1日当たりの患者数が前年度から減少したため、外来収益では、患者数は増加しましたが、C型肝炎治療の減少などによる診療単価の減少が影響し、減収という結果となりました。

【入院】…年間収益目標額1億6,430万円

(単位：千円)

区分	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
28年度	133,604	138,998	132,254	126,595	124,256	133,188	120,709	106,510	119,689	132,258	115,587	125,025	1,508,673
29年度	126,650	119,695	119,163	127,760	120,679	116,287	134,172	125,995	126,191	123,648	121,082	134,190	1,495,512
30年度 目標	131,857	136,253	131,857	136,253	136,253	131,857	136,253	131,857	136,253	136,253	123,067	136,253	1,604,266
30年度 実績	129,964	117,728	107,184	116,780	114,472	113,659	120,019	111,690	132,259	132,104	126,490	113,705	1,436,054
目標差	△1,893	△18,525	△24,673	△19,473	△21,781	△18,198	△16,234	△20,167	△3,994	△4,149	3,423	△22,548	△168,212
達成率 (%)	98.6	86.4	81.3	85.7	84.0	86.2	88.1	84.7	97.1	97.0	102.8	83.5	89.5
前年差	3,314	△1,967	△11,979	△10,980	△6,207	△2,628	△14,153	△14,305	6,068	8,456	5,408	△20,485	△59,458

(入院診療日数/365日…28・29・30年度)

【外来】…年間収益目標額7億2,810万円

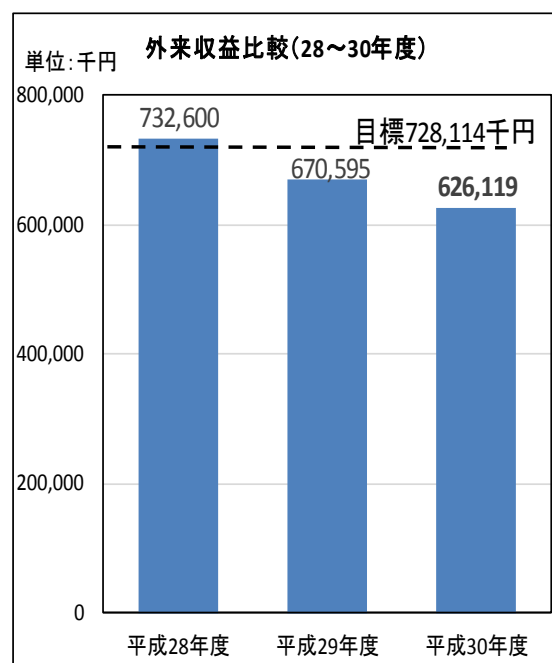
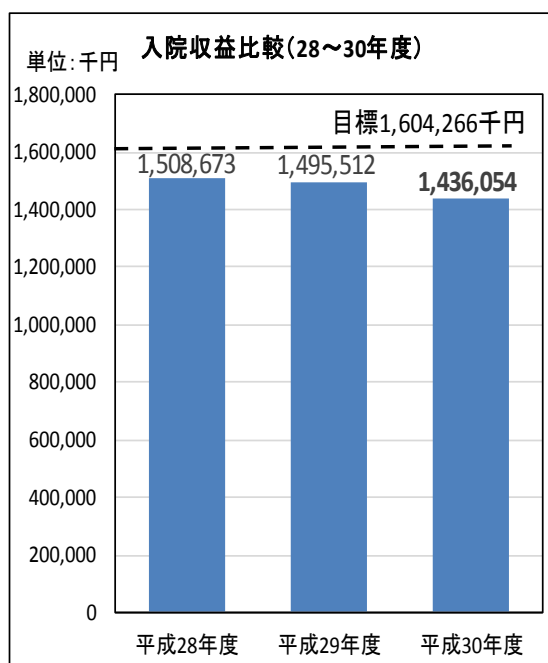
(単位：千円)

区分	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
28年度	64,529	65,004	67,020	62,144	76,109	61,033	58,252	58,785	52,553	56,595	56,631	53,945	732,600
29年度	50,602	55,507	60,638	59,961	60,745	53,886	52,825	56,092	55,106	56,472	53,567	55,194	670,595
30年度 目標	59,844	62,341	62,341	62,341	67,335	54,849	64,837	62,341	57,347	57,347	57,347	59,844	728,114
30年度 実績	49,352	51,785	51,604	52,392	53,670	47,557	53,376	54,495	54,022	55,858	51,449	50,559	626,119
目標差	△10,492	△10,556	△10,737	△9,949	△13,665	△7,292	△11,461	△7,846	△3,325	△1,489	△5,898	△9,285	△101,995
達成率 (%)	82.5	83.1	82.8	84.0	79.7	86.7	82.3	87.4	94.2	97.4	89.7	84.5	86.0
前年差	△1,250	△3,722	△9,034	△7,569	△7,075	△6,329	551	△1,597	△1,084	△614	△2,118	△4,635	△44,476

(外来診療日数/243日…28年度、244日…29・30年度)

【入院・外来合計】…年間収益目標額 23億3,240万円 (単位：千円)

区分	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
28年度	198,133	204,002	199,274	188,739	200,365	194,221	178,961	165,295	172,242	188,853	172,218	178,970	2,241,273
29年度	177,252	175,202	179,801	187,721	181,424	170,173	186,997	182,087	181,297	180,120	174,649	189,384	2,166,107
30年度 目標	191,701	198,594	194,198	198,594	203,588	186,706	201,090	194,198	193,600	193,600	180,414	196,097	2,332,380
30年度 実績	179,316	169,513	158,788	169,172	168,142	161,216	173,395	166,185	186,281	187,962	177,939	164,264	2,062,173
目標差	△12,385	△29,081	△35,410	△29,422	△35,446	△25,490	△27,695	△28,013	△7,319	△5,638	△2,475	△31,833	△270,207
達成率 (%)	93.5	85.4	81.8	85.2	82.6	86.3	86.2	85.6	96.2	97.1	98.6	83.8	88.4
前年差	2,064	△5,689	△21,013	△18,549	△13,282	△8,957	△13,602	△15,902	4,984	7,842	3,290	△25,120	△103,934



評価

- ① 入院収益及び外来収益とも目標を下回るとともに、過年度との比較で逡減傾向にあることが憂慮される。
- ② 収益の低下について、医師の退職と休職が要因との説明があったものの、病床利用率が前年より低い。ショートステイ利用の低下は全体の病床利用率の低下につながっている。一般病棟の内科の診療単価は、地域包括ケア病棟より低い。厳しい評価と言える。
- ③ 医業収益の根幹は医師の活動であり、個人の活性もさることながら医師数によることが基本である。平成30年度は医師の退職および休職により医業収益を落としたことは残念である。

今後期待する事項

- ① 診療単価の高い病床を増床するための病床機能の見直しを検討されたい。
- ② 在宅療養支援病院としての役割を果たすべく、近隣の医療機関との連携を強化されたい。
- ③ 診療単価の低い科については、急性期治療終了後は地域包括ケア病棟を効果的に活用できるように全病棟でのベッドコントロールを密にし、空床をなくす工夫をされたい。
- ④ 入院患者数は医業収益と関連する中、この地域では救急患者の3分の1強が仙台の医療機関に搬送されるのが現状である。これらの救急医療を地域内で確保することが住民の要請に応えることと思料する。入院及び外来収益の増につながる最重要課題として取り組まれたい。

2. 新改革プラン数値目標の達成状況及び取組状況

(1) 地域医療構想を踏まえた役割の明確化

新プランでは、地域医療構想を踏まえて、今後、当院が果たすべき役割を①「急性期病棟の維持と積極的な救急患者の受入継続」、②「地域包括ケア病棟の運用による在宅復帰支援」、③「療養病棟による慢性期医療の提供」、④「在宅医療の充実」と定めています。

そして、その役割を果たしたかどうかを検証する指標として、「医療機能に係る数値目標」を設定しています。

①「急性期病棟の維持と積極的な救急患者の受入継続」に係る数値目標である、「1. 救急患者受入件数」については、診療報酬改定により、急性期病院が受け入れ態勢を強化した影響を受け、受入件数は目標、前年度値をともに下回りました。「2. 手術件数」、については、目標、前年度値とともに上回り、「3. 全身麻酔件数」については、前年度を下回りましたが、目標を上回りました。「4. 内視鏡検査件数」、「5. 内視鏡治療件数」については、消化器の常勤医師が病休となったため、目標、前年度値をともに下回りました。

「6. CT検査件数」については、ほぼ目標を達成し、「7. MRI検査件数」は目標を下回っていますが、前年度から54件増加しました。

②「地域包括ケア病棟の運用による在宅復帰支援」に係る数値目標である、「8. 在宅復帰率」については、3階の地域包括ケア病棟における在宅復帰率を指標としていますが、実績は91.6%と目標を大きく上回っています。

④「在宅医療の充実」に係る数値目標である、「9. 訪問診療件数」は目標を達成しておりますが、「10. 訪問看護件数」については前年度からは増加していますが、目標を下回りました。「11. 訪問リハビリ件数」については、前年度、目標値をともに上回り、目標を達成しました。

【医療機能に係る数値目標の達成状況】

医療機能	果たすべき役割	項目	H29	目標	H30	目標差	達成率(%)
急性期医療	救急患者の受入	1 救急患者受入件数(件/年)	878	1,000	784	△ 216	78.4
		2 手術件数(件/年)	221	240	385	145	160.4
	急性期病棟の維持	3 2のうち全身麻酔件数(件/年)	173	150	156	6	104.0
		4 内視鏡検査件数(件/年)	2,797	2,800	2,691	△ 109	96.1
		5 内視鏡治療件数(件/年)	245	240	170	△ 70	70.8
		6 CT検査件数(件/年)	3,392	3,240	3,165	△ 75	97.7
		7 MRI検査件数(件/年)	1,316	1,500	1,370	△ 130	91.3
回復期医療	在宅復帰支援	8 在宅復帰率(%)	89.1	80.0	91.6	11.6	114.5
在宅医療	在宅医療の充実	9 訪問診療件数(件/年)	1,853	1,600	1,689	89	105.6
		10 訪問看護件数(件/年)	2,213	2,600	2,294	△ 306	88.2
		11 訪問リハビリ件数(件/年)	3,115	3,000	3,282	282	109.4

評価

- ① 全11項目中5項目が目標に到達していないものの、在宅復帰支援や訪問診療などの点において、地域内での役割を果たしている点は大いに評価できる。医療資源が限られている中で努力が伺える。
- ② 訪問診療や訪問看護など多様な分野を手がける事は、リスク分散という意味で理解できる。
- ③ 厳しい中、努力されていると感じる。

今後期待する事項

- ① 在宅医療の更なる充実に向け、近隣の医療機関等との連携を期待する。
- ② 今後の需要動向に応じた部門を伸縮するという可変性を備えながら運営していただきたい。
- ③ 地域内の他の医療機関では、脳ドック健診の項目内に頸動脈撮影等が含まれている場合もある。価格がほぼ同じならば項目の多い医療機関を選択するのは当然である。市民に分かりやすく選ばれる内容に見直し、MRIの件数の増加を図られたい。

(2) 経営の効率化

①数値目標の達成状況

新プランでは、病院自らの経営努力として具体的な数値目標を設定し、増患対策並びに経費削減に向けて積極的に取り組むこととしています。そして、検証する指標として、「経営の効率化に係る各種数値目標」を設定しています。

入院診療に係る数値目標である、「1. 病床利用率」については、前年度を4.3ポイント下回るとともに目標値を12.8ポイント下回り、達成率は86.4%となっています。

「2. 1日当たりの入院患者数」についても、前年度を7.0人下回るとともに目標値を20.8人下回り、達成率が86.3%となっています。なお、「3. 入院患者1人1日当たりの入院診療単価」については、前年度、目標値をともに上回っています。

外来診療に係る数値目標である、「4. 1日当たりの外来患者数」については、前年度から3.8人増加しましたが、目標値を36.3人下回り、達成率が86.9%となっています。なお、「5. 外来患者1人1日当たりの外来診療単価」については、C型肝炎治療の減少などにより前年度、目標値をともに下回っています。

「6. 紹介患者数」については、入院の紹介は増加しましたが、外来の紹介が減少したため、前年度、目標値ともに下回っています。

各種健診関係に係る数値目標である、「7. 人間ドック件数」については順調に増加し、前年度、目標値ともに上回っています。「8. 脳ドック件数」については、受診勧奨の活動を行った成果が現れ、前年度、目標値をともに上回っています。「9. 健康診断件数」については、目標値を下回りましたが、前年度を上回っています。

【経営の効率化に係る各種数値目標の達成状況】

項目		H29	目標	H30	目標差	達成率(%)
収益確保	1 病床利用率(%)	85.4	93.9	81.1	△ 12.8	86.4
	2 1日当たりの入院患者数(人/日)	137.5	151.3	130.5	△ 20.8	86.3
	3 入院患者1人1日当たりの入院診療単価(円)	29,809	29,105	30,144	1,039	103.6
	4 1日当たりの外来患者数(人/日)	236.2	276.3	240.0	△ 36.3	86.9
	5 外来患者1人1日当たりの外来診療単価(円)	11,636	10,800	10,694	△ 106	99.0
	6 紹介患者数(人/年)	1,523	1,500	1,390	△ 110	92.7
	7 人間ドック件数(件/年)	2,748	2,400	2,815	415	117.3
	8 脳ドック件数(件/年)	161	150	221	71	147.3
	9 健康診断件数(件/年)	3,932	4,300	3,953	△ 347	91.9

②診療科別患者数・診療単価・医業収益目標の達成状況

入院における病棟毎の状況では、3階の地域包括ケア病棟は、患者数が85.8%の達成率でありましたが、診療単価は診療報酬改定による増加により目標を上回り、収益目標の達成率は96.8%という結果となりました。

4階の一般病棟は、病棟全体での患者数の達成率は89.8%となり、診療単価については99.2%とほぼ目標を達成いたしました。この結果、収益目標の達成率は、患者数の達成率の影響を受け89.1%となり、収益額は目標額まで約1億600万円届きませんでした。

5階の療養病棟では、訪問リハビリテーションの増加を受け、リハビリスタッフが不足したことによりショートステイのリハビリ提供を休止した影響で、ショートステイの患者数が減少し、病棟全体の達成率が79.9%となりました。診療単価は95.2%の達成率でありましたが、収益目標の達成率は、患者数の達成率の影響を受け76.1%となり、収益額は目標額まで約4,900万円届きませんでした。

これらを踏まえた入院全体における達成状況は、患者数の達成率が86.3%、診療単価の達成率が103.6%となり、収益は目標額を約1億6,800万円下回り、達成率は89.5%という結果となりました。

外来については、1日当たりの患者数が常勤診療科において達成率が91.1%、非常勤診療科全体で達成率が70.0%となり、全体で240.0人、達成率が86.9%となりました。診療単価においては、C型肝炎治療の減少による投薬収入の減などにより、全体として目標を106円下回り、実績は10,694円となり達成率が99.0%となりました。

結果として外来収益は、目標額を約1億200万円下回り、86.0%という達成率となりました。

【入院】…プランでの収益目標額 16億430万円

4/1~3/31 (診療日数365日)	一日当たり患者数比較 (単位:人)				診療単価比較 (単位:円)				収益比較 (単位:千円)							
	目標	実績	差	達成率 (%)	目標	実績	差	達成率 (%)	目標		実績		差			
									一日	累計	一日	累計	一日	累計	達成率 (%)	
包括病棟	内科	37.1	27.6	△9.5	74.4	29,475	33,527	4,052	113.7	1,094	399,130	925	337,619	△169	△61,511	84.6
	外科	—	3.2	3.2	—	—	32,240	32,240	—	—	—	102	37,366	102	37,366	—
	整形外科	3.0	3.4	0.4	113.3	29,500	32,208	2,708	109.2	88	32,303	110	39,971	22	7,668	123.7
	皮膚科	—	0.2	0.2	—	—	33,641	33,641	—	—	—	8	2,859	8	2,859	—
	小計	40.1	34.4	△5.7	85.8	29,500	33,279	3,779	112.8	1,182	431,433	1,145	417,815	△37	△13,618	96.8
一般病棟	内科	47.8	40.1	△7.7	83.9	30,930	27,810	△3,120	89.9	1,478	539,644	1,114	406,635	△364	△133,009	75.4
	外科	24.0	21.7	△2.3	90.4	47,000	51,677	4,677	110.0	1,128	411,720	1,125	410,626	△3	△1,094	99.7
	整形外科	2.0	4.1	2.1	205.0	25,000	27,880	2,880	111.5	50	18,250	115	41,849	65	23,599	229.3
	皮膚科	—	0.3	0.3	—	—	41,420	41,420	—	—	—	12	4,556	12	4,556	—
	小計	73.8	66.2	△7.6	89.7	36,000	35,720	△280	99.2	2,656	969,614	2,366	863,666	△290	△105,948	89.1
包括+一般	113.9	100.6	△13.3	88.3	33,713	34,885	1,172	103.5	3,838	1,401,047	3,511	1,281,481	△327	△119,566	91.5	
療養病棟	療養型	22.5	21.9	△0.6	97.3	14,890	14,197	△693	95.3	334	121,904	310	113,360	△24	△8,544	93.0
	Sステイ	14.9	8.0	△6.9	53.7	14,828	14,109	△719	95.2	223	81,315	113	41,213	△110	△40,102	50.7
	小計	37.4	29.9	△7.5	79.9	14,890	14,173	△717	95.2	557	203,219	423	154,573	△134	△48,646	76.1
総計	151.3	130.5	△20.8	86.3	29,105	30,144	1,039	103.6	4,395	1,604,266	3,934	1,436,054	△461	△168,212	89.5	

【外来】…プランでの収益目標額 7億2,810万円

4/1~3/31 (診療日数244日)		一日当たり患者数比較 (単位:人)				診療単価比較 (単位:円)				収益比較 (単位:千円)						
		目標	実績	差	達成率 (%)	目標	実績	差	達成率 (%)	目標		実績		差		
										一日	累計	一日	累計	一日	累計	達成率 (%)
常勤 医師 診療科	内科	165.0	132.2	△ 32.8	80.1	11,780	10,965	△ 815	93.1	1,944	474,600	1,450	353,636	△ 494	△ 120,964	74.5
	外科	26.0	30.0	4.0	115.4	14,400	17,307	2,907	120.2	374	91,354	520	126,895	146	35,541	138.9
	整形外科	22.0	25.3	3.3	115.0	5,850	5,974	124	102.1	129	31,403	151	36,815	22	5,412	117.2
	皮膚科	8.0	13.8	5.8	172.5	4,100	5,762	1,662	140.5	33	8,003	79	19,359	46	11,356	241.9
	小計	221.0	201.3	△ 19.7	91.1	11,226	11,732	506	104.5	2,480	605,360	2,200	536,705	△ 280	△ 68,655	88.7
非常勤 医師 診療科	小児科	18.0	8.3	△ 9.7	46.1	5,000	4,079	△ 921	81.6	90	21,960	34	8,232	△ 56	△ 13,728	37.5
	泌尿器科	7.0	6.6	△ 0.4	94.3	7,600	6,176	△ 1,424	81.3	53	12,980	41	9,980	△ 12	△ 3,000	76.9
	耳鼻咽喉科	9.0	8.4	△ 0.6	93.3	6,200	6,098	△ 102	98.4	56	13,615	51	12,464	△ 5	△ 1,151	91.5
	眼科	21.0	15.2	△ 5.8	72.4	5,300	5,077	△ 223	95.8	111	27,157	77	18,884	△ 34	△ 8,273	69.5
	婦人科	0.3	0.2	△ 0.1	66.7	3,300	5,936	2,636	179.9	1	242	1	279	0	37	115.3
	小計	55.3	38.7	△ 16.6	70.0	5,629	3,892	△ 1,737	69.1	311	75,954	204	49,839	△ 107	△ 26,115	65.6
在宅	訪問看護等									193	46,800	162	39,575	△ 31	△ 7,225	84.6
総計		276.3	240.0	△ 36.3	86.9	10,800	10,694	△ 106	99.0	2,984	728,114	2,566	626,119	△ 418	△ 101,995	86.0

※訪問看護等には、訪問看護、訪問リハビリテーションを含む介護保険分野の収益の総計です

評価

- ① 全9項目中6項目で目標を達成できていないものの、人間ドック件数の増加などの面で着実な取り組みがなされている。一方、医師確保の影響があったとはいえ、病床利用率が昨年度より4.3ポイント減少した点が憂慮される。
- ② 数値目標としては、妥当だと感じる。患者数減少が残念であり、原因が医師のマンパワー不足なら、そこを補える他の方策の検討が必要である。

今後期待する事項

- ① 大病院や開業医はもちろん介護施設との信頼関係を築き、連携を図るために院内で振り返りを行い、増患に努めることを期待する。
- ② 訪問リハビリは重要だが、ショートステイの利用者がそのために減少した点については疑問である。病院全体の収支上の妥当性を検討した結果なら良いが、シミュレーションを行い、検討しあえる組織作りを図りたい。
- ③ 入院患者の確保に引き続き取り組まれない。併せて、病院経営状況を市民に対してわかりやすい形で情報発信する方策も検討されたい。

③経営の効率化に向けた具体的な取組状況

(i) 収入確保に係るもの

目的	項目	取り組み内容	備考
入院患者の 集患力向上	積極的な救急患者の受入	救急隊との症例検討会の開催（平成30年11月20日開催）	
		救急隊と病院事務の打合せ実施	
	他院からの転入院の受入強化	ホームページにおける地域包括ケア病棟の空床情報を発信	
		地域医療連携室による高度急性期、急性期病院への訪問（9回訪問）	
	紹介患者の受入強化	地域医療連携室による地域の開業医への訪問（1回訪問）	
		地域医療連携室による地域の介護施設等への訪問（2回訪問）	◎
		開業医アンケートの実施ならびにアンケートの意見を踏まえた紹介関連書類の簡略化（平成28年度）	
		地域の医療機関を対象とした「地域医療連携の集い」の開催（平成30年10月26日開催、参加者70名）	
患者送迎サービスの拡充	介護施設従事者を対象とした「地域連携サロン」の開催（1回開催、参加者32名）		
	ショートステイ利用者への送迎サービスの実施（延べ利用回数510回）		
診療内容の拡大	皮膚科手術を含む入院診療の開始（195人増）	◎	
外来患者の 集患力向上	診療日の拡大	皮膚科の診療日の拡大（週1日→週5日、1,274人増）	◎
	患者満足度の向上	外来患者を対象とした患者満足度調査の実施（回答数101名）	
		患者満足度調査の意見を踏まえた外来再来機の取扱方法の変更	
		職員による外来混雑時の駐車場誘導の実施	
		看護部とボランティア「かもめの会（外来患者補助の活動）」との情報共有の強化	◎
		看護部による苦情等の発生時の早期対応の強化	◎
	外来待ち時間の短縮	外来採血の開始時間の8時30分から8時への繰り上げ	
	要再検査の人間ドック等受診者への外来受診の勧奨	健診結果表の改版（平成28年度）	
		健診結果表送付時における精密検査の受診方法の案内の同封	
	外来フォローの強化	胃・大腸カメラ等の検査実施時期の案内送付	
CT・MRI、腹部エコーの検査実施時期の案内送付			
脳ドック受診勧奨	「広報しおがま」に脳ドック勧奨の折り込み全戸配布	◎	
	「Newしおナビ100円バス」への脳ドック勧奨のポスター掲示	◎	
	脳ドックのWeb予約導入に向けた検討	◎	

目的	項目	取り組み内容	備考
外来患者の集患力向上	積極的な情報提供	「広報しおがま」に「塩竈市立病院からのお知らせ」を折り込み全戸配布	
		ホームページ等の案内地図の刷新（平成28年度）	
		スマートフォン対応のホームページの拡充	
		外来担当表など院内掲示物の刷新	
		院外広報誌「みんなのわ」の配布（1回）	
		栄養科広報誌「栄養だより」の配布（6回）	
		ホームページの全面リニューアル並びに視覚障がい者用読み上げシステムへの対応（平成28年度）	
		当院のフェイスブックの開設（平成28年度）	
その他	入院収益の向上	地域包括ケア病棟の積極的な運用	
		看護補助者配置加算の算定に向けた看護補助者の増員	◎

(ii) 経費削減に係るもの

目的	項目	取り組み内容	備考
経費削減	薬品費の削減	後発薬品の積極的な導入（後発薬品導入率平成31年3月末、90.6%）	
		医薬品ベンチマークを活用した薬品購入価格の引き下げ交渉の積極的な実施	
		使用期限の近づいている薬品の早期周知による期限切れによる廃棄の防止	
	診療材料費等の削減	物流管理業務の委託事業者の見直し	
		「診療材料等検討委員会」による診療材料切替による診療材料費の削減（△179万円）	
	委託費の削減	検体検査委託業務のFMS（院内受託）方式から自主購入への変更	
電力自由化に伴う、電気料金の契約内容の見直しによる削減			
読影費用の削減に向けたCT・MRI画像の読影委託業者の一元化		◎	

(iii) その他に係るもの

目的	項目	取り組み内容	備考
経営の安定化	療養環境の整備	4階病棟及び5階病棟の休憩室の整備（平成29年度）	
		外来エレベーター及び病棟エレベーターの改修及び新設（平成29年度）	
	地域連携の強化	塩釜地区7病院長会議の開催（平成30年10月2日、平成31年2月26日開催）	

目的	項目	取り組み内容	備考
経営の安定化	健康増進事業への参画	「認知症初期集中支援事業」への医師及び看護師の派遣（4件）	◎
		健康づくりサークルの代表者向けのリーダー研修会の実施（1回開催、参加者約70名）	◎
		市内の公民館にて「健康づくりサークルサポート事業」の開催（6回開催、参加者計約110名）	
	市民向け講座の実施	市内の小学6年生を対象とした「いのちの授業」の開催（全7校）	
		市民講座「公開セミナー」の開催（4回開催、参加者計388名）	
	医師・看護師の確保	皮膚科常勤医の招聘（平成30年10月～）	◎
		就職ガイダンス等への出展と看護師募集のパンフレットの作成	
	医師・看護師のライフワークバランスの向上	女性医師の産休・育休取得のための職場環境の整備	◎
		短時間勤務を希望する看護師（非常勤）の採用の拡大	◎
	職員の資質の向上	人事評価制度を活用した人材育成	
		看護師のキャリア開発のための新クリニカルリーダーの実施と評価の導入	◎
		管理職や中堅看護師向けのマネジメントリーダーの導入	◎
		看護師や看護補助者を対象とした院内研修の充実とe-learningの導入	◎
		看護補助者への研修と個別面談による定着の確認	◎
		看護研究の推進と研究発表の場の拡大	◎
	院内での情報共有	中堅職員を中心に構成された「タスクフォース会議」の実施（10回開催）	◎
		全職員を対象とした経営改善に向けた説明会の開催（2回）	
		経営改善に向けた迅速な意思決定を行うための「経営推進会議」の開催（平成29年度）	
		「経営健全化会議」の開催（12回開催）	
		医事課から診療報酬関係の情報を発信する「医事通信」の発刊（12回）	
薬剤部から薬品についての情報を発信する「メディカルニュース」の配布（9回）			

※「◎」は新規の取り組みです。

評価

- ① 人間ドックや脳ドックが伸びている。努力により、周囲から一定の評価をされた結果と評価できる。しかし、入院増患対策の成果が少ない。紹介患者について増減内訳、原因に関する分析や傾向に対する対策が見られない。
- ② 様々な側面から新たな取組が展開されており、真摯な対応がなされている。特に、市民に対するサービス提供の拡大や、職員のモチベーション向上に向けた新たな取組は大いに評価できる。

今後期待する事項

- ① 地域包括ケア病棟の内科の病床利用率については、計画的に100%を目指すベッドコントロールを確実に実施し、常に新しい医療情報が共有できることを期待する。
- ② ドック・健診において、他の医療機関との比較でも見劣りのない、もしくは優越性があることが判るような内容の充実が望まれる。
- ③ 人員の効率的配置に関する検討を進められたい。
- ④ 入院収益の向上に係る取り組みや、医師・看護師の働き方改革に資する取り組みについて期待する。

3. 平成30年度決算見込みの概要

(1) 平成30年度決算見込みの概要

医業収益は、入院収益と外来収益が前年度から減少した結果、前年度から約8,200万円減少しました。

医業費用は、給与費の大幅な増加により、その他の費用において様々な費用削減に取り組みましたが、結果として、前年度から約1億100万円の増加となりました。

30年度は、経営状況を踏まえ一般会計から1億9,700万円の追加繰り入れを行っています。このような状況を踏まえ、新改革プランに掲げた経常収支の均衡を達成したとともに、資金不足額においても約2,100万円の黒字となり、新たな不良債務の発生を防ぐことが出来ました。

【平成30年度決算見込み】

(単位：千円)

項目	年度	平成29年度 決算(税抜)	平成30年度 見込(税抜)	平成29年度 との増減額	備考
医業収益		2,473,184	2,391,307	△ 81,877	
医業費用		2,757,115	2,857,952	100,837	
医業損益		△ 283,931	△ 466,645	△ 182,714	
医業外収益		416,753	530,684	113,931	
医業外費用		72,839	60,819	△ 12,020	
経常損益		59,983	3,220	△ 56,763	
特別利益		11	90	79	
特別損失		2,692	2,204	△ 488	
当年度純損益(A)		57,302	1,106	△ 56,196	
資金不足額		△ 513	△ 20,823	△ 20,310	

※「資金不足額」は△なので発生していません。

(2) 収益的収支の概要

医業収益は前年度と比較すると、常勤医師の退職や病休が相次ぎ、診療体制が非常に厳しい状況の中、入院収益で約5,900万円の減少、外来収益で約4,400万円の減少で踏み留まりました。

また、予防接種等の収益で約200万円、人間ドック・健診の収益で約300万円増加するなど、その他医業収益では、約2,200万円の増加を図り、結果として、医業収益は前年度から約8,200万円の減少に留まりました。

医業費用のうち給与費については、実際の給与支給額は新たな常勤医師等の招聘や常勤医師の病休に対する応援医師の確保などにより、前年度から約1,700万円増加しました。

一方、決算上の給与費は、前年度に財政状況から賞与等引当金を引き当て出来なかった分を30年度予算として費用計上したことにより手当が約6,200万円、次年度に向けた引当金の計上により約7,400万円が増加したため、前年度と比較すると、給与費は約1億6,300万円増加しました。

材料費は、C型肝炎治療患者の減少などによる薬品費の減少や、診療材料費の安価な同種同等品への積極的な切り替えなどにより、約9,300万円減少しました。

経費については、給食や清掃に係る業務委託費の増加により約1,300万円、看護補助者の派遣委託料により約700万円増加するなど、前年度から約2,600万円増加しました。

結果として、医業費用全体で約1億100万円増加しました。

医業外収益は、一般会計からの繰入金増加などにより前年度から約1億1,400万円増加しました。

医業外費用では、資本的支出における費用の減少や薬品の購入費用の減少に伴い、消費税に係る雑損失が減少し、前年度から約1,200万円減少しました。

この結果、経常収益と経常費用の差引である経常収支は322万円の経常利益となり、これに特別利益、特別損失を合わせた当年度の純損益も110万6千円の純利益となりました。

経営指標に係る各数値について、前年度と比較すると、経常収支比率は100.1%となり2.0ポイント、医業収支比率は83.7%となり6.0ポイント減少しました。

職員給与費対医業収益比率については8.4ポイント増加した61.7%となりました。

新改革プランの目標数値と比較すると、経常収支比率は0.1ポイント目標を上回りましたが、医業収支比率では8.6ポイント目標を下回り、職員給与費対医業収益比率についても、目標を7.7ポイントオーバーした結果となりました。

【収益的収支の決算見込み】

(単位：千円)

項目	年度	平成29年度 決算(税抜)	平成30年度 見込(税抜)	平成29年度 との増減額	備考
医業収益		2,473,184	2,391,307	△ 81,877	
入院収益		1,495,512	1,436,054	△ 59,458	
外来収益		670,595	626,120	△ 44,475	
その他医業収益		307,077	329,133	22,056	
医業費用		2,757,115	2,857,952	100,837	
給与費		1,789,774	1,953,227	163,453	
給与等(※)		1,318,521	1,476,172	157,651	
児童手当		9,975	9,975	0	
賃金		122,421	121,842	△ 579	
報酬		180,635	185,703	5,068	
退職負担金		158,222	159,535	1,313	
材料費		429,434	336,722	△ 92,712	
経費		400,556	426,672	26,116	
減価償却費		126,388	132,694	6,306	
資産減耗費		6,322	3,547	△ 2,775	
研究研修費		4,641	5,090	449	
医業損益		△ 283,931	△ 466,645	△ 182,714	
医業外収益		416,753	530,684	113,931	
他会計負担金		253,277	336,099	82,822	
他会計補助金		92,417	109,392	16,975	
患者外給食収益		848	615	△ 233	
その他医業外収益		16,614	16,742	128	
県補助金		435	4,834	4,399	
長期前受金戻入		53,162	63,002	9,840	
医業外費用		72,839	60,819	△ 12,020	
支払利息等		1,509	1,535	26	
患者外給食材料費		1,222	948	△ 274	
雑損失		70,108	58,336	△ 11,772	
経常損益		59,983	3,220	△ 56,763	
特別利益		11	90	79	
過年度損益修正益		11	90	79	
他会計補助金		0	0	0	
特別損失		2,692	2,204	△ 488	
過年度損益修正損		2,692	2,204	△ 488	
当年度純損益(A)		57,302	1,106	△ 56,196	

(※) は職員給与費対医業収益比率の計算に参入する費用

【実際の給与支給額】

(単位：千円)

	平成29年度	平成30年度	増減額	備考
給料	627,947	634,001	6,054	常勤医師1名増分ほか
手当	535,583	536,781	1,198	常勤医師1名増分ほか
報酬	180,635	185,703	5,068	常勤医師病休に係る応援医師分
退職負担金	158,222	159,535	1,313	
その他	359,963	363,208	3,245	
合計	1,862,350	1,879,228	16,878	

【決算上の給与費計上額】

(単位：千円)

	平成29年度	平成30年度	増減額	備考
給料	627,947	634,001	6,054	常勤医師1名増分ほか
手当	456,698	519,081	62,383	29年度引当金不足分を費用計上したことによる増
賞与等引当金	21,000	95,000	74,000	次年度に向けた引当金を計上したことによる増
報酬	180,635	185,703	5,068	常勤医師病休に係る応援医師分
退職負担金	158,222	159,535	1,313	
その他	345,272	359,907	14,635	
合計	1,789,774	1,953,227	163,453	

【経営指標に係る前年度比較】

項目	年度	平成29年度 決算値	平成30年度 見込値	増減	備考
経常収支比率(%)		102.1	100.1	△ 2.0	
医業収支比率(%)		89.7	83.7	△ 6.0	
*職員給与費対医業収益比率(%)		53.3	61.7	8.4	
資金不足額(千円)		-	-	-	
資金不足比率(%)		-	-	-	
不良債務比率(%)		-	-	-	

【経営指標に係るプラン比較】

項目	年度	平成30年度 プラン目標値	平成30年度 見込値	増減	備考
経常収支比率(%)		100.0	100.1	0.1	
医業収支比率(%)		92.3	83.7	△ 8.6	
*職員給与費対医業収益比率(%)		54.0	61.7	7.7	
資金不足額(千円)		-	-	-	
資金不足比率(%)		-	-	-	
不良債務比率(%)		-	-	-	

(3) 資本的収支の概要

30年度の資本的支出は、エレベーター改修工事などが前年度で終了したことにより、建設改良費が前年度から約8,600万円減少しましたが、28年度に整備した医療機器の企業債償還の開始に伴い、企業債償還金が約3,400万円増加したため、結果として、約5,200万円減少しました。

資本的収入は、支出の建設改良費に対する財源として企業債が8,200万円減少したことにより、前年度から約6,300万円減少しました。

【資本的収支の決算見込み】

(単位：千円)

項目	年度	平成29年度 決算(税込)	平成30年度 見込(税込)	平成29年度 との増減額	備考
資本的収入		160,231	97,339	△ 62,892	
他会計補助金等		36,531	56,139	19,608	
県補助金・寄付金等		500	0	△ 500	
企業債		123,200	41,200	△ 82,000	
資本的支出		203,885	152,153	△ 51,732	
建設改良費		131,758	46,073	△ 85,685	
企業債償還金		65,627	99,580	33,953	
長期借入金償還金		6,500	6,500	0	
差引		△ 43,654	△ 54,814	△ 11,160	

(4) 一般会計繰入金の概要

30年度は、常勤医師の退職や病休などにより病床利用率が低迷し、収入不足が見込まれたため、1億9,700万円を追加繰り入れたことにより、繰入金は6億7,900万5千円となり、前年度から約1億3,500万円増加しました。

また、新改革プランの目標と比較すると、追加繰り入れた分が影響し、目標から大きく乖離しています。

【一般会計繰入金に係る前年度比較】

(単位：千円)

繰入金内訳	平成29年度 決算値	平成30年度 見込値	平成29年度 との増減額	備考
医業収益	161,775	177,375	15,600	
他会計負担金	161,775	177,375	15,600	
医業外収益	345,694	445,491	99,797	
他会計負担金	253,277	336,099	82,822	
当初予算分	136,277	139,099	2,822	
補正予算分	117,000	197,000	80,000	
他会計補助金	92,417	109,392	16,975	
特別利益	0	0	0	
他会計補助金	0	0	0	
3条計(A)	507,469	622,866	115,397	
資本的収入	36,531	56,139	19,608	
4条計(B)	36,531	56,139	19,608	
繰入金総計(A)+(B)	544,000	679,005	135,005	

【一般会計繰入金に係るプラン比較】

(単位：千円)

繰入金内訳	平成30年度 プラン目標値	平成30年度 見込値	新改革プラン との増減額	備考
医業収益	161,900	177,375	15,475	
他会計負担金	161,900	177,375	15,475	
医業外収益	225,891	445,491	219,600	
他会計負担金	133,364	336,099	202,735	
他会計補助金	92,527	109,392	16,865	
特別利益	0	0	0	
他会計補助金	0	0	0	
3条計(A)	387,791	622,866	235,075	
資本的収入	55,739	56,139	400	
4条計(B)	55,739	56,139	400	
繰入金総計(A)+(B)	443,530	679,005	235,475	

決算への所見

- ① 決算見込みについては現状ではやむを得ないと思料する。
- ② 黒字化を維持しているが、一般会計繰入金を臨時的に投入した点が気になることである。改革プランに基づく経営の維持に向けて着実に取り組まれない。
- ③ 人件費のうち、可変できる項目を収益増に寄与できる部分に振り向けるよう努められたい。
- ④ 市からの一般会計繰入金がある状況に感謝であるが、繰入金に頼らずにも黒字を目指せる頼れる病院作りに取り組まれない。

4. 総合的な所見

地域医療構想を踏まえた役割が果たされているか

- ① 在宅医療の積極的な実施や、急性期から回復期、慢性期までの機能維持など、公立病院として期待される役割を果たしているものと思料する。
- ② 在宅療養中の患者や介護施設入所者の入院の受け皿の役割が地域の病院にはある。病床を確保するとともに、患者を24時間受け入れられるか否かが問われている。人員の配置が鍵だが、これは困難な課題でもある。
- ③ 塩竈市民にとってなくてはならない病院として努力が伺える。公開講座の継続や様々な新しい試みは、いずれ数値にも表れてくると期待する。

積極的に経営の効率化に取り組んでいるか

- ① 一般会計からの繰入金が増加した点で憂慮されるものの、他の県内公立病院と比べ、経営の効率化に向けて努力している面が伺える。訪問リハとショートステイとのバランスに考慮した病棟運営に意を用いることを期待する。
- ② 経費削減などの努力は評価できる。全職員の知恵を出し合い工夫しながら、病床利用率を上げるよう努力されたい。取り組みへの客観的評価をしつつ、他の医療機関での取り組みで良い部分は遠慮なく取り入れたし。また、修正が必要な時は職員の気づきで検討しあい、信頼貢献誠意ある病院を改めて目指すことを期待する。
- ③ 積極的に経営の効率化に向けて取り組んでいると評価できるが、人件費率を改善するために、給与と収益との関連を強める必要があると思料する。

その他の所見

- ① 医師確保については、主な供給元である大学が新設されたことを糧として、交渉を進める必要があると思われる。今後を期待する。
- ② 今後、市民の期待に応える上でも、近隣の医療機関等との連携を強化されたい。病院建替の検討を進める際には、県の地域医療構想等を踏まえ、地域包括ケアシステムの構築や在宅医療の充実などの役割を意識した内容に留意願いたい。

塩竈市立病院新改革プラン評価委員会委員名簿

(順不同 敬称略)

【委員】

	委員名	職名等	備考
1	本郷 道夫	東北大学名誉教授	会長
2	赤石 隆	宮城県塩釜医師会会長	副会長
3	大井 嗣和	宮城県塩釜医師会副会長	
4	佐々木 真	宮城県保健福祉部医療政策課長	
5	櫻井 雅浩	宮城県塩釜保健所保健医療監	
6	中嶋 満枝	市民代表（看護師）	
7	内形 繁夫	塩竈市副市長	
8	福原 賢治	塩竈市立病院事業管理者	