

十和田市立中央病院改革プラン

平成 21 年 3 月

十和田市立中央病院

1 プランの対象期間

平成 21 年度から平成 27 年度までの 7 年間

2 公立病院として果たすべき役割

当院は、青森県の上十三地域保健医療圏の中核病院として位置づけられており、十和田市民及び圏域住民に対して、安全で効率がよく、しかも質の高い医療を提供する役割を担っているだけでなく、救急・小児科・精神神経科等の不採算部門の医療も提供する役割を担っています。また、圏域唯一の常勤医のいる脳神経外科や、特色あるがん治療など、急性期医療における高度医療を提供しています。特に、がん治療については、東北初となる高度医療機器トモセラピーを用いた放射線治療を行うとともに、緩和ケアを基軸とした包括的がん医療提供体制を整備し、「がん対策基本法」にのっとりがん医療を実践しつつあります。

さらに、平成 17 年度から常勤産婦人科医不在により産婦人科を休診していましたが、平成 20 年 9 月から常勤産婦人科医を確保し、当院の助産師を活用した院内助産院を開設しました。これにより、比較的风险が低いとされる正常分娩については当院において行い、その他の分娩については八戸市民病院等に紹介を行う体制で地域の周産期医療を担っていくこととしています。

一般医療については、十和田市民及び圏域住民が安心して暮らせるために安全で効率のよい地域完結型の医療の充実を図ります。また、中核的な医療機能の必要な分野においてはその充実を図ります。さらに、医療従事者の教育研修病院としての役割等に努めます。

3 一般会計における経費負担の考え方

病院事業に要する経費のうち、「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」、「当該病院事業の性質上、能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって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、一般会計において負担するものとされており、その経費の種類は下記のとおりとなっています。

- ①病院の建設改良に要する経費の 1/2（起債分除く）
- ②病院事業債元利償還金の 2/3（H14 年度以前分）ないし 1/2（H15 年度以降分）相当額
- ③精神病院運営に関する経費
- ④リハビリテーション医療に要する経費
- ⑤小児医療に要する経費
- ⑥救急医療の確保に要する経費
- ⑦高度医療に要する経費
- ⑧保健衛生行政事務に要する経費
- ⑨経営基盤強化対策に要する経費
- ⑩基礎年金拠出金に係る公的負担に要する経費

また、昨今の非常に厳しい病院経営を勘案し、一般会計から病院に対し、更なる経費負担を行うこととしています。

* 病院事業債元利償還金のうち、上記②の額を除いたすべての額

* 不良債務の解消を進めるための特別な経費負担

◎病院事業会計に対する一般会計からの繰入金の見通し

(単位：百万円)

	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
収益的収支	771 (300)	1,126 (480)	1,140 (500)	1,465 (790)	909 (240)	893 (230)	885 (230)	878 (230)	761 (120)
資本的収支	270	318	326	285	285	383	229	239	245
合計	1,041	1,444	1,466	1,750	1,194	1,276	1,114	1,117	1,006

注：() 内は、うち基準外の繰入金額

4 プラン達成に向けた取組

(1) 基本指標について

○平成 22 年度末に不良債務及び「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」上の資金不足解消を目指します。

○平成 25 年度末に「地方財政法」上の資金不足解消を目指します。

○平成 27 年度に経常収支の黒字化を目指します。

これらの目標達成のため、下記のとおり数値目標を設定します。

(単位：％、円、人)

	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
健全化法上の 資金不足比率	26.4	15.9	11.6	▲0.2 (解消)	▲3.3	▲4.6	▲8.4	▲13.1	▲16.6
地財法上の資 金不足比率	26.4	46.6	29.9	14.6	8.4	4.1	▲2.6 (解消)	▲10.2	▲16.6
経常収支比率	88.8	74.4	89.2	94.3	94.5	94.7	96.3	99.6	101.1
職員給与費比 率	60.3	61.9	48.5	46.8	46.1	46.1	46.2	46.2	45.7
病床利用率（一 般）	68.9	69.2	80.0	81.5	82.8	86.2	86.2	86.2	85.9
入院患者単価 （一般）	40,116	40,900	42,400	42,400	42,400	42,400	42,400	42,400	42,400
入院患者単価 （精神）	15,728	16,400	16,900	16,900	17,069	17,069	17,069	17,069	17,069
1 日平均入院患 者数（一般）	224	225	260	265	270	280	280	280	280
1 日平均入院患 者数（精神）	32	28	45	45	45	45	45	45	45
外来患者単価 （一般）	8,508	9,478	9,900	9,999	9,999	9,999	9,999	9,999	9,999
外来患者単価 （精神）	2,455	4,000	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
1 日平均外来患 者数（一般）	658	568	730	740	750	750	750	750	750
1 日平均外来患 者数（精神）	91	37	53	55	55	55	55	55	55

(2) 経営の効率化について

① 医師確保対策

- 現行の診療体制を維持するため、大学医局との連携を深め、必要な医師数を確保するとともに、更に診療体制の充実を図るため、関連大学、関係機関、あっせん機関への医師確保への取組みの強化
- 特色ある医療の展開
 - ・ 包括的がん診療体制の構築
 - ・ 緩和ケアへの取組み
 - ・ 脳卒中診療体制の構築
 - ・ チーム医療の推進
 - ・ リンパ浮腫治療など特殊外来、専門外来の開設
- 待遇改善のための特殊勤務手当の創設
- 医師の負担軽減策
 - ・ 土曜日完全休診の実施
 - ・ 完全予約制の実施
 - ・ 電子カルテ代行入力等の事務補助員配置
 - ・ 診断書作成システム（パピルス）の導入
 - ・ 救急医療における適正受診の呼びかけ
 - ・ 救急の加算の算定
- 産婦人科医師負担軽減のため、助産師による分娩（院内助産院）への取組み

② 収入増加対策

- 7対1入院基本料の維持
- 良質な医療の提供と収益性の向上を図ることを目的として、平成20年度から始まったDPCへの適切な対応を進めるため、診療録情報管理士を増員
- 新たに導入した医療情報システムを活用し、医療請求漏れ、査定減の防止の徹底を図る
- 地域医療支援病院基準など、新たな診療報酬項目取得を推進する
- 高度医療機器（トモセラピー）導入による放射線治療など、がん総合診療体制を強化する
- 電子カルテ代行入力等の事務補助員配置などにより医師の負担軽減を図り、外来患者数の増を図る
- 薬剤師のマンパワーを活用し、服薬指導、無菌製剤処理業務を拡大し、診療報酬の増を図る
- 健診センターによる人間ドック等の健診業務の開始

- 新病院グランドオープンにあわせ、平成 21 年 7 月から病院構内駐車場を有料化
- 新病院完成に伴い遊休化する敷地外駐車場の売却
- 使用料・手数料の随時見直しを行い、水準の適正化を図る
- リハビリの件数の増加を図る
- 医療機器の共同利用を進め、利用率の向上を図る

③ 地域連携・情報発信への取組み

- 地域医療連携の促進のため、地域医療連携室への事務職員の増員
- 紹介率・逆紹介率向上を目的として、非紹介患者初診料の見直し
- 地域住民、開業医、関係機関職員を対象とした講演会、研修会の開催
- 高度医療機器（CT、MRI、ガンマカメラ、超音波診断装置など）の共同利用の推進
- 登録医制度、オープンシステムへの取組み強化
- 脳卒中・糖尿病・がんなど地域連携パスへの取組み強化
- 地域リハビリテーション広域支援センターとしての取組み
- 病院ホームページの充実などによる病院情報の積極的発信
- 在宅ホスピスケアにおける医療・福祉・介護の連携を進める

④ 人材育成への取組み

- 認定看護師、医学物理士など、医療安全及び医療の質向上のため医療専門職の資格取得を進め、職員の資質向上を図る
- 職員の資質向上のため、職員の学会、研修会での発表を支援
- 接遇向上のため計画的に接遇研修を実施し、患者満足度向上を図る
- 地域の医療従事者・介護福祉従事者の研修を支援
- 様々な職種 of 学生の研修を支援

⑤ 人件費の抑制対策

- 給食調理・配膳業務の委託による単労職員の 7 名及び日日雇用職員 17 名削減
- 中央材料室業務、薬品発注管理業務、薬品搬送業務の委託により、単労職員 4 名及び非常勤看護助手 9 名削減
- 平成 21 年度、病院建設課を前倒しで廃止することによる職員数の削減。
- 給料調整額、時間外勤務、休日勤務、夜間看護、救急医療待機などの各手当の額・対象者及び存廃についての全面的な見直しによる人件費の削減
- 初期臨床研修医に対する診療手当の見直し
- 平成 20 年度から一部電話交換業務の委託実施、平成 21 年度から全面委託

⑥ 経費削減策

- 深井戸使用による水道料金の削減
- コ・ジェネレーションシステムを最大限活用して光熱水費、燃料費の抑制を図るため、燃料費と電気料金の推移に応じて随時契約を見直す
- SPDシステムの導入による物流・在庫管理の効率化、適正化
- 物流システムを活用した単価引き下げなど診療材料費削減への取組み強化
- ジェネリック薬品への切替推進による薬品費の削減
- 委託業務見直しによる委託費（清掃、警備、保守等）増大の抑制
 - ・清掃の回数の検討、医療に関わらない事務室等の職員清掃などによる清掃箇所の見直しなど
 - ・平日日中の警備員配置人数の見直し
- 医療機器保守管理契約の見直しによる経費抑制

⑦その他

- 経営状況に柔軟に対応するため、公営企業法の全部適用導入の検討
- 新に導入する病院マネジメント支援システムを活用した経営情報の分析の充実と、経営効率化への取組み
- 専任のベットコントローラー配置による病床利用の効率化、病床利用率の向上
- 薬剤師、診療放射線技師、臨床検査技師の24時間常駐体制と、救急室看護師の3交替制勤務による救急体制の強化
- 職員への被服貸与規定の見直し及び平成21年度被服貸与の中止（新採用職員を除く。）による被服費の削減
- 福利厚生費の見直しによる削減
- 慶弔規程の見直しによる交際費の削減

(3) 再編・ネットワーク化について

① 二次医療圏内の公立病院等配置の現況

当院が所在する青森県上十三地域保健医療圏には、当院を含めて公立病院が5病院所在しています。

十和田市立中央病院（十和田市 379 床（一般 325、精神 50、感染症 4））

三沢市立病院（三沢市 220 床）

六戸町国保病院（六戸町 30 床）

公立七戸病院（中部上北広域事業組合 120 床）

公立野辺地病院（北部上北広域事業組合 228 床（一般 180、療養 48））

② 都道府県医療計画等における今後の方向性

当圏域は、平成 19 年 3 月に上十三自治体病院機能再編計画を策定しているところであり、さらに平成 20 年度策定の県医療計画を踏まえたうえで、計画的に圏域の機能再編を進めていく予定としています。

③ 再編・ネットワーク化計画の概要及び当該病院における対応計画の概要

広大な行政区域を抱える当圏域では、中核的な機能を担う病院を確保し、周辺の病院との連携のもと、医療資源を有効に活用しつつ地域住民に適切な医療を効率的に提供できる体制の構築を目指します。

当院は、圏域における唯一の脳神経外科医常勤施設として、隣接する三沢病院及び周辺病院との連携強化を図ります。また、がん治療においては、化学療法が進んでいる三沢病院と、先進的放射線治療器トモセラピーの導入や緩和ケアに重点を置いて取り組んでいる当院とで、お互いの特長を活かし連携することで、患者の容態に応じた適切ながん治療の県内先進的取組地域を目指して取り組んでいきます。

(4) 経営形態の見直し

平成 22 年度からの地方公営企業法全部適用実施に向け、検討・調整を進め、平成 21 年度中に結論を得ることとしております。

また、なお経営が改善されない場合は、さらなる経営形態の見直しを念頭におき検討していく予定です。

5 改革プランの点検・評価・公表

(1) 点検・評価・公表等の体制

十和田市立中央病院運営審議会を活用し、毎年の取組状況の報告、点検、評価を行います。

公表については、市広報・HPに掲載します。

○病院運営審議会の構成メンバー

市議会議員 6 人及び学識経験を有する者 6 人の計 12 人

(2) 点検・評価の実施時期

年 2 回（おおむね 7 月と 11 月）

6 その他特記事項

当面、地方公営企業法全部適用の体制で改革に取り組みますが、平成 22 年度中に経営が改善されない場合には、更なる経営形態の見直しに直ちに取り組むこととします。また、今後の収益の確保又は費用の削減について、計画を達成できない場合は、計画の見直しによる更なる費用の削減・繰入金増額等により、計画に掲げた各年度の「単年度資金不足額」の水準達成を図ります。また、累積ベースの資金不足（別紙 1 の (H) の額）解消後（平成 25 年度以降）は、新たな単年度資金不足を発生させないこととします。

1. 収支計画 (収益的収支)

(単位: 百万円、%)

区分	年度										
	18年度(実績)	19年度(実績)	20年度(見込)	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	
収	1. 医業収益 a	5,215	5,241	5,096	6,465	6,648	6,728	6,732	6,732	6,732	6,732
	(1) 料金収入	5,032	5,052	4,876	6,097	6,218	6,298	6,298	6,298	6,298	6,298
	(2) その他	183	189	220	368	430	430	434	434	434	434
	うち他会計負担金	103	106	107	120	120	120	120	120	120	120
	2. 医業外収益	444	429	598	585	861	754	739	731	724	707
	(1) 他会計負担金・補助金	381	364	539	520	696	689	674	665	659	641
	(2) 国(県)補助金	19	23	17	17	17	17	17	18	17	18
	(3) その他	44	42	42	48	148	48	48	48	48	48
	経常収益(A)	5,659	5,670	5,694	7,050	7,509	7,482	7,471	7,463	7,456	7,439
	入	1. 医業費用 b	6,113	6,058	7,089	7,498	7,377	7,360	7,349	7,285	7,074
(1) 職員給与費 c		3,249	3,159	3,150	3,134	3,114	3,104	3,107	3,110	3,113	3,076
(2) 材料費		1,194	1,182	1,070	1,132	1,132	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142
(3) 経費		832	824	1,295	1,398	1,409	1,409	1,410	1,410	1,351	1,351
(4) 減価償却費		180	171	800	878	879	877	877	820	675	602
(5) その他		658	722	774	956	843	828	813	803	793	793
2. 医業外費用		200	329	556	588	562	540	514	442	390	367
(1) 支払利息		83	180	342	391	366	351	339	317	300	282
(2) その他		117	149	214	197	196	189	175	125	90	85
経常費用(B)		6,313	6,387	7,645	8,086	7,939	7,900	7,863	7,727	7,464	7,331
経常損益(A)-(B)(C)	▲ 654	▲ 717	▲ 1,951	▲ 1,036	▲ 430	▲ 418	▲ 392	▲ 264	▲ 8	108	
特別損益	1. 特別利益(D)	201	302	482	502	652	102	102	102	102	2
	2. 特別損失(E)	10	7	8	7	7	7	7	7	7	7
	特別損益(D)-(E)(F)	191	295	474	495	645	95	95	95	95	▲ 5
純損益(C)+(F)	▲ 463	▲ 422	▲ 1,477	▲ 541	215	▲ 323	▲ 297	▲ 169	87	103	
累積欠損金(G)	1,338	1,760	3,237	3,778	3,563	3,886	4,183	4,352	4,265	4,162	
不良債務	流動資産(ア)	993	1,002	989	1,189	1,247	1,264	1,264	1,266	1,259	1,488
	流動負債(イ)	1,976	2,385	1,799	1,940	1,234	1,043	953	699	378	372
	うち一時借入金	1,590	1,810	1,420	1,540	840	650	560	310	0	0
	翌年度繰越財源(ウ)										
	当年度同意等債で未借入又は未発行の額(エ)										
不良債務差引[(イ)-(エ)]-(ア)-(ウ)(オ)	983	1,383	810	751	▲ 13	▲ 221	▲ 311	▲ 567	▲ 881	▲ 1,116	
単年度資金不足額(※)	373	400	810	▲ 59	▲ 764	▲ 208	▲ 90	▲ 256	▲ 314	▲ 235	
経常収支比率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$	89.6	88.8	74.5	87.2	94.6	94.7	95.0	96.6	99.9	101.5	
不良債務比率 $\frac{(オ)}{(ア)} \times 100$	18.8	26.4	15.9	11.6	-0.2	-3.3	-4.6	-8.4	-13.1	-16.6	
医業収支比率 $\frac{(a)}{(b)} \times 100$	85.3	86.5	71.9	86.2	90.1	91.4	91.6	92.4	95.2	96.7	
職員給与費対医業収益比率 $\frac{(c)}{(a)} \times 100$	62.3	60.3	61.8	48.5	46.8	46.1	46.2	46.2	46.2	45.7	
地方財政法施行令第19条第1項により算定した資金の不足額(H)	983	1,383	2,193	1,935	973	566	278	▲ 177	▲ 689	▲ 1,116	
地方財政法上の資金不足の割合 $\frac{(H)}{(a)} \times 100$	18.8	26.4	43.0	29.9	14.6	8.4	4.1	-2.6	-10.2	-16.6	
地方公共団体の財政の健全化に関する法律上の資金不足比率	18.8	26.4	15.9	11.6	-0.2	-3.3	-4.6	-8.4	-13.1	-16.6	
病床利用率	71.0	68.9	69.2	80.0	81.5	82.8	86.2	86.2	86.2	85.9	

(※)N年度における単年度資金不足額については、次の算式により算出すること。

○「N年度 単年度資金不足額」=「N年度の不良債務額」-「N-1年度の不良債務額」

・不良債務額が負の数となる場合(不良債務が発生しない場合)においても負の数で上記単年度資金不足額を算出すること

例)「22年度単年度資金不足額▲30百万円」=「22年度不良債務額▲20百万円」-「21年度不良債務額10百万円」

・公営企業経営健全化計画の収支計画(様式第2号)と計画年度を一致させること。(例えば、収支計画(様式第2号)を平成25年度分

まで作成している場合は、当該収支計画(別紙1)も平成25年度分まで作成すること。次頁も同様。)

2. 収支計画(資本的収支)

(単位:百万円、%)

年度		18年度(実績)	19年度(実績)	20年度(見込)	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
収 入	1. 企業債	3,643	9,733	3,052	78	50	50	50	50	50	50
	2. 他会計出資金	155	270	318	327	285	284	383	229	238	245
	3. 他会計負担金										
	4. 他会計借入金										
	5. 他会計補助金										
	6. 国(県)補助金	30	25	236	19						
	7. その他										
	収入計(a)	3,828	10,028	3,606	424	335	334	433	279	288	295
	うち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額(b)										
	前年度許可債で当年度借入分(c)										
純計(a)-[(b)+(c)](A)	3,828	10,028	3,606	424	335	334	433	279	288	295	
支 出	1. 建設改良費	3,698	9,918	2,073	112	50	50	50	50	50	50
	2. 企業債償還金	241	322	464	806	741	750	978	678	707	730
	3. 他会計長期借入金返還金										
	4. その他										
支出計(B)	3,939	10,240	2,537	918	791	800	1,028	728	757	780	
差引不足額(B)-(A)(C)	111	212	▲1,069	494	456	466	595	449	469	485	
補 て ん 財 源	1. 損益勘定留保資金				494	456	466	595	449	469	485
	2. 利益剰余金処分量										
	3. 繰越工事資金										
	4. その他	111									
計(D)	111	0	0	494	456	466	595	449	469	485	
補てん財源不足額(C)-(D)(E)	0	212	▲1,069	0	0	0	0	0	0	0	
当年度同意等債で未借入又は未発行の額(F)											
実質財源不足額(E)-(F)	0	212	▲1,069	0	0	0	0	0	0	0	

- 複数の病院を有する事業にあっては、合計表のほか、別途、病院ごとの計画を作成すること。
- 金額の単位は適宜変更することも可能。(例)千円単位。

3. 一般会計等からの繰入金の見通し

(単位:千円)

	18年度(実績)	19年度(実績)	20年度(見込)	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
収益的収支	(200,000) 684,200	(300,000) 770,594	(479,770) 1,126,115	(500,000) 1,139,686	(790,000) 1,465,146	(240,000) 909,269	(230,000) 892,974	(230,000) 884,765	(230,000) 878,133	(120,000) 761,205
資本的収支	() 154,931	() 270,348	() 318,246	() 326,588	() 284,564	() 284,310	() 383,438	() 229,095	() 238,390	() 245,257
合計	(200,000) 839,131	(300,000) 1,040,942	(479,770) 1,444,361	(500,000) 1,466,274	(790,000) 1,749,710	(240,000) 1,193,579	(230,000) 1,276,412	(230,000) 1,113,860	(230,000) 1,116,523	(120,000) 1,006,462

(注)

- ()内はうち基準外繰入金額を記入すること。
- 「基準外繰入金」とは、「地方公営企業繰出金について」(総務省自治財政局長通知)に基づき他会計から公営企業会計へ繰り入れられる繰入金以外の繰入金をいうものであること。
- 単位が千円であることを留意すること。(上記収支計画を百万円単位で作成した場合でも当該項目は千円単位で作成すること。)