

病院事業会計 集中改革プラン (改訂版)

平成 23 年 3 月

市立藤井寺市民病院

集中改革プラン(改訂版)について

平成22年3月公表の集中改革プランについて、PDCA サイクルの中で、平成21年度決算数値の確定に伴う効果額の置き換えなどの見直しを行い、集中改革プラン(改訂版)としている。

○ 効果額

- ・ 効果額については、原則として、決算額から算出して記載している。

1. はじめに

少子・高齢化社会の進展に伴う社会環境の変化に伴い、国における医療政策も大きく変わりつつあります。

病院事業会計としては、平成16年度で約5千万円の経常損失の計上となりましたが、その大きな要因は臨時的な退職給与費の支出の増です。実質資金ベースの状況では、流動資産から流動負債の差し引き額は、流動資産が約10億1千万円上回っており、不良債務は発生しておりません。

当院の患者サービスの取り組みとしましては、平成8年9月からは、他の公立病院に先んじて訪問診療などの在宅医療を行っており、平成11年4月からは、地域医療室を設置することによって、病院と地域の医療機関（診療所・病院）との連携を密にしております。また、平成16年4月からは、医療ソーシャルワーカーを設置し、安心して療養を続けていただくために、経済的な問題、療養上、生活上での問題での相談に応じています。

患者を対象とした院内教室としては、糖尿病教室を平成7年4月から開設し、さらに肝臓病教室を平成17年11月から開設して、病気に対する理解と生活習慣改善の動機づけを行い、患者獲得と患者サービスに努めているところであります。

市民病院の経営状況は必ずしも良好とはいえませんが、現状では比較的安定しております。しかしながら、収支状況を好転させ、累積欠損金を減少させるべく、国から示された「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」（平成17年3月29日付け総務事務次官通知）に基づき、平成17年度～平成21年度を計画期間とする集中改革プランを策定し、病院事業経営の健全化に向け取り組むものとします。

なお、同プランにつきましては、PDCAサイクルで見直しを行い、さらなる経営改革の推進に努めるものとします。

2. これまでの経営改善に向けた取組状況

当院では、人件費等の抑制を図るため、外来及び窓口等の業務、病理・細菌検査業務、事務日直・宿直業務、設備管理業務、駐車場管理業務、清掃業務、感染性廃棄物処理業務、基準寝具提供業務、給食調理場補助業務、医療機器等保守管理業務について、昭和40年5月から順次民間委託を行い、経費削減を図ってきたところです。

また、平成11年度から平成16年度までに取り組んだ経費削減項目と削減額は、次のとおりです。

(1) 経費削減取り組み項目

計 235,595 千円

No.	取組項目	取組内容	実施年度	効果額(千円)						合計
				H11	H12	H13	H14	H15	H16	
1	退職者補充の嘱託員の活用	薬剤師1名退職者の補充は、嘱託員で対応した	H11	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	18,000
2	退職者補充の嘱託員の活用	栄養士1名退職者の補充は、嘱託員で対応した	H15					3,000	3,000	6,000
3	職員の超過勤務手当を節減	診療報酬請求書点検業務を委託し、職員の超過勤務手当を節減した	H16						2,000	2,000
4	退職者補充の嘱託員の活用	調理師1名退職者の補充は、嘱託員で対応した	H16						2,000	2,000
5	職員の超過勤務手当を節減	給食調理場洗浄業務を委託し、職員の超過勤務手当を節減した	H16						2,000	2,000
6	土曜日勤体制の見直し	職員の土曜日勤務を半日から1日勤務とし、外来患者対応職員の超過勤務手当・日直委託業務・医師半日直手当を削減した	H16						3,100	3,100
7	特殊勤務手当の見直し	医師の特殊勤務手当を削減した	H16						11,000	11,000

No.	取組項目	取組内容	実施年度	効果額(千円)						
				H11	H12	H13	H14	H15	H16	合計
8	退職者調整手当調整率の見直し	退職者手当の調整率について、平成15年度には従来の110/100から107/100に引下げ、平成16年度には、さらに104/100に引下げた	H15					1,287	8,073	9,360
9	給与の適正化	人事院の勧告に準じ給与の適正化に努めた。また平成17年1月より職員給与の3%削減を実施した	H11	6,352	14,203	15,873	31,757	55,272	58,678	182,135
				9,352	17,203	18,873	34,757	62,559	92,851	235,595

(2) 財政効果額(平成11年度～平成16年度)

		平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	合計
歳出	①定員管理の適正化	3,000	3,000	3,000	3,000	6,000	8,000	26,000
	②民間委託事業の推進	—	—	—	—	—	4,000	4,000
	③給与の適正化	6,352	14,203	15,873	31,757	56,559	77,751	202,495
	④事務業務の見直し	—	—	—	—	—	3,100	3,100
合計		9,352	17,203	18,873	34,757	62,559	92,851	235,595

3. 集中改革プラン

平成17年度から平成21年度まで病院事業会計では集中的に次の項目で取り組んでいきます。

計 162,007 千円

(1) 経営効率化への取組

No.	取組項目	取組内容	実施年度	効果額(千円)						備考
				H17	H18	H19	H20	H21	合計	
1	電子カルテ化、オーダーリングシステム化を図る	電子カルテ化、オーダーリングシステム化し、院内の情報の共有化や業務の効率化、処方や検査等を迅速に行う。このシステム化により、患者サービス及び人件費の抑制に努める	H21					—	—	
2	厚生労働省の方針に基づき、院外処方箋化を図る	院外処方箋化により、外来患者用の薬品在庫場所等の削減や処方箋枚数の低下により臨時職員を削減し人件費の抑制に努める	—					—	—	
この項の小計								—	—	

※ No1「電子カルテ化、オーダーリングシステム化」の取組については、現病院施設のリニューアル改修後とする。

※ 院外処方箋については、現病院施設のリニューアル改修方針により、当面現行どおりとする。

※ 経営効率化への取組については、総務省より示された「公立病院改革ガイドライン」に基づき、平成20年11月に別に定めた「市立藤井寺市民病院経営プラン」により実施する。

(2) 収益確保

① 病床利用率91%を目指し、以下の取組みをしていく。

No.	取組項目	取組内容	実施年度	効果額(千円)						備考
				H17	H18	H19	H20	H21	合計	
1	市民公開講座の開催を定例化する	市民サービスの向上と患者数の増を目的として、市民病院医師等が講師となる公開講座を定例的に開催していく	H17	—	—	—	—	—	—	
2	医療機器の共同利用を図る	収益確保を目的として、市民病院の医療機器を登録医等と共同利用する	H21					—	—	
3	医療の連携を目指す	収益確保を目的として、平均在院日数17日以内、紹介率30%以上を目指していく	H19			—	—	—	—	
4	医療の充実を図る	医療の充実を図るため、医師、看護師の増員を行う予定	H18		27,085	19,638	16,433	19,859	83,015	
この項の小計				—	27,085	19,638	16,433	19,859	83,015	

※ No.1「市民公開講座の開催を定例化する」の効果額については、算出できないため「—」とする。

※ No.2「医療機器の共同利用を図る」の効果額については、(2)－③－1「医療機器の共同利用化」に計上しているため「—」とする。

※ No.3「医療の連携を目指す」の実施年度をH21年度よりH19年度に前倒しをする。H18.5.11に藤井寺市医師会との間に“病診連携及び地域医療に関する協定書”を締結し、協定書に基づき“藤井寺市病診連携協議会”を設置して病診連携について協議を進めている。なお効果額については、取組みの後、各年の見直しを実施する際に記載する。

※ No.4「医療の充実を図る」の効果額については、医師増員に伴う収益の増と、医師・看護師の増員に伴う人件費の増額と相殺して計上している。

②外来処方箋を院外処方箋に切り替え

No.	取組項目	取組内容	実施年度	効果額(千円)						備考
				H17	H18	H19	H20	H21	合計	
1	薬局外来部門の院外処方箋に切り換え	患者がかかりつけ薬局を持つことにより、薬暦管理がより細やかに行える。結果的に薬局外来部門の院外処方箋切り替えにより、処方箋料の増加につながる	—					—	—	
この項の小計								—	—	

※ 院外処方箋については、現病院施設のリニューアル改修方針により、当面現行どおりとする。

③医療機器の共同利用化

No.	取組項目	取組内容	実施年度	効果額(千円)						備考
				H17	H18	H19	H20	H21	合計	
1	医療機器の共同利用化	医療機器を、登録医等と共同利用を図ることで患者増に努める	H21					—	—	
この項の小計								—	—	

④差定(減点)額の減少に努める

No.	取組項目	取組内容	実施年度	効果額(千円)						備考
				H17	H18	H19	H20	H21	合計	
1	査定対策委員会の設置	診療報酬の請求時に保険者(基金等)からの減額査定(請求の一部が認められない事)が行われないよう院内において、病院各部門から成る査定対策委員会を設置し、減額査定の金額が減少するよう努めると共に請求漏れ防止にも取り組む。	H18		517	374	1,351	338	2,580	

⑤受託検査の増加に努める

No.	取組項目	取組内容	実施年度	効果額(千円)						備考
				H17	H18	H19	H20	H21	合計	
1	乳房撮影の受託件数を増やす	土曜日午後からの乳房撮影受入れ時間を調整する事により、保健センターから受託している乳房撮影検査の受託受入れ件数を増やす。	H19			85	0	507	592	
この項の小計						85	0	507	592	

※ 「乳房撮影の受託件数を増やす」の効果額については、医師の体制により各年度における受け入れ件数が変動するものである。

(3) 歳出削減

①定員管理の適正化

No.	取組項目	取組内容	実施年度	効果額(千円)						備考
				H17	H18	H19	H20	H21	合計	
1	定員管理の適正化	平成22年4月1日職員数91名に向けて、極力人員増を抑制し、定員管理の適正化を図る	H17	—	—	—	—	—	—	
この項の小計				—	—	—	—	—	—	

※ 「定員管理の適正化」の効果額については、(3)－②－1「退職者補充の臨時職員の活用」の項目に計上しているため「—」とする。

※ 給食調理部門の民間委託が、病院整備方針の変更により当面現行どおりとなったこと及び看護基準の変更により、平成22年4月1日の職員数(病院整備室3名を除く。)は98名である。

②退職者補充の臨時職員の活用

No.	取組項目	取組内容	実施年度	効果額(千円)						備考
				H17	H18	H19	H20	H21	合計	
1	退職者補充の臨時職員の活用	調理師の退職補充を臨時職員で対応し、人件費の抑制に努める	H17	3,559	5,476	5,846	5,188	4,381	24,450	
この項の小計				3,559	5,476	5,846	5,188	4,381	24,450	

③民間委託の推進

No.	取組項目	取組内容	実施年度	効果額(千円)						備考
				H17	H18	H19	H20	H21	合計	
1	民間委託の推進	給食調理部門の民間委託化により、人件費の抑制に努める	—					—	—	
この項の小計								—	—	

※ 「民間委託の推進」の効果額については、現病院施設のリニューアル改修方針により、当面現行どおりとする。

④給与の適正化

No.	取組項目	取組内容	実施年度	効果額(千円)						備考
				H17	H18	H19	H20	H21	合計	
1	給与の適正化	一般会計職員の給与の適正化に合わせ、見直しを行う	H17	12,129	14,452	1,954	9,010	9,010	46,555	
この項の小計				12,129	14,452	1,954	9,010	9,010	46,555	

※ 「給与の適正化」の効果額については、市独自で行った給与改定による影響額を計上している。

⑤事務事業の見直し

No.	取組項目	取組内容	実施年度	効果額(千円)						備考
				H17	H18	H19	H20	H21	合計	
1	診療材料の共同購入化	近隣地区の公立病院と連携し、診療材料の共同購入化で購入金額を抑制する。	H17	212	660	736	1,569	1,638	4,815	
この項の小計				212	660	736	1,569	1,638	4,815	

⑥外来処方箋を院外処方箋に切り替え

No.	取組項目	取組内容	実施年度	効果額(千円)						備考
				H17	H18	H19	H20	H21	合計	
1	薬局外来部門の院外処方箋に切り換え	薬局外来部門の院外処方箋に切り換えにより、臨時職員の人件費の抑制に努める	—					—	—	
この項の小計								—	—	

※ 院外処方箋については、現病院施設のリニューアル改修方針により、当面現行どおりとする。

(4) 財政効果額（平成17年度～平成21年度）

		平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	合計
歳入	収益確保	—	27,602	20,097	17,784	20,704	86,187
歳出	定員管理の適正化	3,559	5,476	5,846	5,188	4,381	24,450
	民間委託事業の推進	—	—	—	—	—	—
	給与の適正化	12,129	14,452	1,954	9,010	9,010	46,555
	事務事業の見直し	212	660	736	1,569	1,638	4,815
計		15,900	48,190	28,633	33,551	35,733	162,007

[参考]

	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	合計
平成22年3月改訂時の合計効果額	3,771	33,738	26,679	24,541	69,837	158,566
平成21年3月改訂時の合計効果額	3,771	33,738	26,679	69,950	69,550	203,688
平成20年3月改訂時の合計効果額	3,771	33,738	69,750	69,950	71,350	248,559
平成19年3月改訂時の合計効果額	3,771	73,528	69,500	69,700	71,100	287,599
平成18年2月策定時の合計効果額	2,700	69,000	69,200	69,400	70,800	281,100

1. おわりに

集中改革プラン策定時には、病院施設の老朽化・狹隘化対策として新築移転を計画しておりましたが、本市の厳しい財政状況を受け、現病院施設の耐震補強・リニュアル改修を行うと大きな政策転換がありました。

このことにより、薬局外来部門の院外処方への切り替えや給食部門の民間委託も見直しを迫られ、また、看護基準を13対1から10対1へ引き上げたことによる看護師の増により、主に人件費関係で平成18年2月策定当初の集中改革プランでの5年間の予定効果額を達成できませんでした。

しかし、全国的な医師不足の中、一定医師の確保もでき、乳房撮影をはじめ各種検査の体制をより充実することにより収入の確保を図り、また、診療材料の共同購入の推進等により経費の節減に努めてまいりました。

病院整備工事につきましては、休院中の収入減や医療スタッフ等の処遇の問題もあり、休院することなく工事を進める全国的にも珍しい、居ながら施工での対応を行いました。患者様や市民の皆様のご理解、ご協力により順調に工事も進み、工事期間中も医療スタッフ等の努力により、大幅な収入減には至りませんでした。

また、病院整備に伴いMRIの導入や各種医療機器を更新しており、今後とも地域の中核的な医療機関として、良質な医療を提供するとともに、経営の健全化にも努めてまいります。