

## 公立病院改革プランの概要

団 体 名		三重県桑名市					
プランの名称		桑名市民病院改革プラン					
策 定 日		平成 21 年 3 月 19 日					
対 象 期 間		平成 21 年度 ~ 平成 23 年度					
病院の現状	病院名	桑名市民病院					
	所在地	桑名市大字北別所435番地					
	病床数	一般病床234床					
	診療科目	内科、呼吸器科、外科、脳神経外科、整形外科、産婦人科、皮膚科、泌尿器科、小児科、耳鼻咽喉科、眼科、歯科・口腔外科、放射線科、循環器科、神経内科、精神科(休診)					
公立病院として今後果たすべき役割(概要) (注)詳細は別紙添付		<p>診療圏である桑名地区には二次医療を完結できる病院がないことから、地域住民に安心・安全な医療環境を提供するために、二次医療の提供を行う自己完結型の急性期病院の実現に向けて取り組みます。</p> <p>また、実現までの間に、公立病院としての役割の明確化、重点化に努め、果たすべき役割を担います。</p> <p>【詳細別紙添付】</p>					
一般会計における経費負担の考え方(繰出基準の概要) (注)詳細は別紙添付		<p>地方公営企業は、独立採算を原則としながらも、地方公営企業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費、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、総務省の地方公営企業繰出金通知を基準に、各項目ごとに繰出金を算定することを基本とします。</p> <p>【詳細別紙添付】</p>					
経営効率化に係る計画	財務に係る数値目標(主なもの)	19年度実績	20年度	21年度	22年度	23年度	備考
	経常収支比率	96.8%	96.6%	96.8%	100.2%	100.1%	
	職員給与費比率	70.5%	67.4%	66.7%	61.1%	62.3%	
	病床利用率	57.7%	59.6%	58.5%	59.4%	60.1%	
	医業収支比率	83.1%	88.3%	88.3%	95.3%	95.7%	
	患者1人当り診療収入(入院)	36,808円	39,358円	40,490円	40,634円	40,524円	
	患者1人当り診療収入(外来)	7,838円	7,562円	7,645円	7,711円	7,635円	
	平均在院日数	16.8日	15.0日	14.2日	13.7日	13.1日	
上記目標数値設定の考え方		<p>必須目標数値以外について、医業収支比率は、経常収支比率が一般会計からの繰入金に反映されるため、本来の医業の状況が直接反映する医業収支比率により、自らの経営効率化、同規模病院との比較検討が可能となるため設定。患者1人当りの診療収入については、病院を取り巻く状況から患者数の大幅な増加が困難な状況下で、診療単価が急性期病院としての機能の指標となるため、また、平均在院日数は入院診療単価に反映する指標として設定しました。</p> <p>(経常黒字化の目標年度:22年度)</p>					

				団体名 (病院名)	桑名市 (桑名市民病院)		
公立病院としての医療機能に係る 数値目標(主なもの)	19年度実績	20年度	21年度	22年度	23年度	備考	
	年間延救急車搬送患者数	1,200人	1,242人	1,279人	1,305人	1,331人	
	紹介率	25.1%	27.2%	28.8%	30.3%	31.7%	
	年間延手術件数	859件	991件	1,040件	1,082件	1,114件	
数値目標達成に向けての 具体的な取組及び実施時期 に係る計画	民間的経営手法の導入	<p>平成21年10月に地方独立行政法人への移行を予定しています。          総務省経営アドバイザーの指摘事項への取り組みを経て、更なる経営改善を進めるため、類似規模の黒字病院とベンチマーク比較を行い、客観的な数値を根拠に経営効率化を図ります。          能力・実績に応じた給与制度へ移行し、病院収支を反映する手当制度の導入を図ります。          医療をサービス業としての認識を徹底するため、職員研修を継続すると共に患者満足度調査を実施します。調査は、顧客である患者の満足度を調査し、提供している医療サービスを振りかえる機会にすると共に、調査結果の分析からサービス改善向上の目標とします。</p>					
	事業規模・形態の見直し	<p>桑名市民病院あり方検討委員会の答申に基づき、400床前後で二次医療が可能な自己完結型の急性期病院の実現に向けて、再編について民間病院との協議を進めていきます。          病棟の老朽化・狭隘化により現施設での長期的な維持運営は困難なため、平成21年度中の地方独立行政法人化及び再編事業の展開の中で、新病院建設に向けて立地条件及び事業規模について検討します。</p>					
	経費削減・抑制対策	<p>薬剤購入について、契約を年2回とし、メーカー単位での契約とすることで薬剤購入価格を削減できたことから、診療材料についても、同等品の競合により単価の削減を図っていきます。(H21年度予定)          ジェネリック医薬品導入を拡大します。(H21年度予定)          DPC病院での包括評価方式では、一定の収入の中で材料コストを下げることで効率的な運営の確保が図れるため、購入管理、在庫管理を行うSPDシステムの強化を図ります。(H21年度予定)          時間外勤務削減による人件費の削減を図ります。(H21年度予定)          ・土曜日外来診療の適正化          ・看護助手業務の介護福祉士、ヘルパー対応による、看護師業務の効率化          ・時間外勤務減少による、看護師業務環境の適切化</p>					
	収入増加・確保対策	【詳細別紙添付】					
	その他	【詳細別紙添付】					
各年度の収支計画		別紙のとおり					
その他の 特記事項	病床利用率の状況	17年度	61.8%	18年度	62.0%	19年度	57.7%
	病床利用率の状況を踏まえた病床数等の抜本見直し、施設の増改築計画の状況等	<p>看護師不足の影響で、現在の看護職員数では、7対1看護体制での病床利用率70%の確保は困難であります。また、民間病院との再編事業を踏まえて、必要かつ可能な病床数について改めて検討を進めるため、現時点での病床数の見直しは行ないません。</p>					

団体名 (病院名)	桑名市 (桑名市民病院)
--------------	-----------------

再編・ネットワーク化に係る計画	二次医療圏内の公立病院等配置の現況	二次医療圏である北勢保健医療圏の公立病院は、桑名市民病院のほかに、市立四日市病院、亀山市立医療センター、三重県立総合医療センターの4病院があり、急性期病院として救急救命センター機能を有する県立総合医療センターと一般病床566床を有する市立四日市病院が圏域中央の四日市市内にあり、この圏域の南に100床を有する亀山市立医療センター、北に桑名市民病院が位置しています。桑名市民病院の診療圏には、桑名市を中心として周辺市町を合わせると、約22万人が居住しています。		
	都道府県医療計画等における今後の方向性	地域において、民間病院等を含めた病院相互の連携と機能、役割分担が進み、公立病院が経営形態の見直しも含めて再編されることで、良質で切れ目のない医療サービスが効率的に展開されることとなります。そのためには、地域の特性に応じた医療機関相互の機能分担と連携が図られ、地域全体に必要な医療サービスが提供されるよう、総合的に医療提供体制を整備します。また、公立病院等の「再編・ネットワーク化」「経営形態の見直し」の検討を進めます。		
	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 (注) 1 詳細は別紙添付 2 具体的な計画が未定の場合は、検討・協議の方向性、検討・協議体制、検討・協議のスケジュール、結論を取りまとめる時期を明記すること。	<時期>  平成21年度	<内容>  桑名市民病院あり方検討委員会の答申に基づき、利便性の良い場所に、400床前後で二次医療が可能な自己完結型の急性期病院を実現するため、民間病院との再編統合を含めて方策を検討していきます。	
経営形態見直しに係る計画	経営形態の現況 (該当箇所に☑を記入)	<input type="checkbox"/> 公営企業法財務適用	<input checked="" type="checkbox"/> 公営企業法全部適用	<input type="checkbox"/> 地方独立行政法人
	経営形態の見直し(検討)の方向性 (該当箇所に☑を記入、検討中の場合は複数可)	<input type="checkbox"/> 指定管理者制度	<input type="checkbox"/> 一部事務組合・広域連合	
	経営形態見直し計画の概要 (注) 1 詳細は別紙添付 2 具体的な計画が未定の場合は、検討・協議の方向性、検討・協議体制、検討・協議のスケジュール、結論を取りまとめる時期を明記すること。	<input type="checkbox"/> 公営企業法全部適用	<input checked="" type="checkbox"/> 地方独立行政法人	<input type="checkbox"/> 指定管理者制度
点検・評価・公表等	点検・評価・公表等の体制(委員会等を設置する場合その概要)	<input type="checkbox"/> 民間譲渡		
	点検・評価の時期(毎年 月頃等)	<input type="checkbox"/> 診療所化	<input type="checkbox"/> 老健施設など、医療機関以外の事業形態への移行	
その他特記事項	<p>地方独立行政法人化を予定していることから、法の規定に基づく評価委員会において、業務実績評価と併せて改革プランの実施状況についての評価を行い、公表する。</p> <p>評価委員会において、毎年9月頃を目途に点検評価を経て公表</p>			

(別紙)

団体名 (病院名)	桑名市(桑名市民病院)
--------------	-------------

## 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	
収	1. 医 業 収 益 a	2,646	2,819	3,014	3,083	3,141	3,167	
	(1) 料 金 収 入	2,575	2,735	2,925	2,993	3,050	3,074	
	(2) そ の 他	71	84	89	90	91	93	
	うち他会計負担金							
	2. 医 業 外 収 益	716	542	354	369	234	215	
	(1) 他会計負担金・補助金	696	533	340	355	220	202	
	(2) 国 ( 県 ) 補 助 金	1	1	5	5	5	4	
	(3) そ の 他	19	8	9	9	9	9	
	経 常 収 益 (A)	3,362	3,361	3,368	3,452	3,375	3,382	
入	1. 医 業 費 用 b	3,424	3,391	3,415	3,490	3,296	3,310	
	(1) 職 員 給 与 費 c	1,971	1,986	2,030	2,056	1,920	1,974	
	(2) 材 料 費	676	683	699	703	706	710	
	(3) 経 費	654	596	552	598	537	497	
	(4) 減 価 償 却 費	104	107	112	111	111	107	
	(5) そ の 他	19	19	22	22	22	22	
	2. 医 業 外 費 用	84	80	70	76	73	70	
	(1) 支 払 利 息	13	14	7	6	6	5	
	(2) そ の 他	71	66	63	70	67	65	
	経 常 費 用 (B)	3,508	3,471	3,485	3,566	3,369	3,380	
	経 常 損 益 (A) - (B) (C)	146	110	117	114	6	2	
	特別損益	1. 特 別 利 益 (D)						
		2. 特 別 損 失 (E)	2	3				
特別損益 (D) - (E) (F)		2	3					
純 損 益 (C) + (F)	148	113	117	114	6	2		
累 積 欠 損 金 (G)	2,334	2,447	2,564	2,678	2,672	2,670		
不良債務	流 動 資 産 (ア)	934	671	673	686	673	675	
	流 動 負 債 (イ)	932	671	673	686	554	444	
	うち一時借入金	500	290	290	295	185	73	
	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)							
差引 不 良 債 務 額 (オ)	2	0	0	0	119	231		
単 年 度 資 金 不 足 額 ( )	38	2	0	0	119	112		
経 常 収 支 比 率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$	95.8	96.8	96.6	96.8	100.2	100.1		
不 良 債 務 比 率 $\frac{(オ)}{(ア)} \times 100$	-	-	-	-	-	-		
医 業 収 支 比 率 $\frac{(a)}{(b)} \times 100$	77.3	83.1	88.3	88.3	95.3	95.7		
職 員 給 与 費 対 医 業 収 益 比 率 $\frac{(c)}{(a)} \times 100$	74.5	70.5	67.4	66.7	61.1	62.3		
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)	2	0	0	0	119	231		
地方財政法上の資金不足の割合 $\frac{(H)}{(a)} \times 100$	-	-	-	-	-	-		
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	-	-	-	-	-	-		
病 床 利 用 率	62.0%	57.7%	59.6%	58.5%	59.4%	60.1%		

( ) 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」)

団体名 (病院名)	桑名市(桑名市民病院)
--------------	-------------

## 2. 収支計画(資本的収支)

(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
収 入	1. 企 業 債	106	128	30	38	30	30
	2. 他 会 計 出 資 金	74	92	108	102	107	101
	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	1	21				
	7. そ の 他			1			
	収 入 計 (a)	181	241	139	140	137	131
	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)	181	241	139	140	137	131	
支 出	1. 建 設 改 良 費	125	71	49	46	37	37
	2. 企 業 債 償 還 金	56	169	84	87	93	87
	3. 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金						
	4. そ の 他		1	6	7	7	7
	支 出 計 (B)	181	241	139	140	137	131
差 引 不 足 額 (B) - (A) (C)	0	0	0	0	0	0	
補 て ん 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金						
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額						
	3. 繰 越 工 事 資 金						
	4. そ の 他						
計 (D)	0	0	0	0	0	0	
補てん財源不足額 (C) - (D) (E)	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	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
収 益 的 収 支	(398,415)	(234,163)	(110,184)	(124,399)	(0)	(0)
	696,450	532,541	340,187	355,110	219,659	202,077
資 本 的 収 支	(29,754)	(39,954)	(50,490)	(48,329)	(50,835)	(48,432)
	73,514	91,711	107,522	102,065	107,143	101,194
合 計	(428,169)	(274,117)	(160,674)	(172,728)	(50,835)	(48,432)
	769,964	624,252	447,709	457,175	326,802	303,271

(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。

## 公立病院として今後果たすべき役割

### 救急医療の役割

- ・ 二次救急を輪番病院の一員として担っていますが、医師不足等から輪番日対応が困難になりつつある病院があるなかで、公立病院として輪番日への積極的な対応を果たす役割があります。
- ・ 北勢保健医療圏では2番目の日本救急医学会認定救急科専門医指定施設となり、脳神経外科及び内科の24時間365日体制、また、コメディカル部門の365日当直体制をとるなど、公立病院として救急医療の更なる充実を図り、救急専門病院として救急医療提供の重点化を図ります。

### 急性期病院の役割

- ・ 急性期病院として、4疾病(がん、脳卒中、糖尿病、心筋梗塞)及び消化器疾患に対応する医療機能の充実に努め、高度・先進医療の提供を図ります。
- ・ 地域がん診療連携拠点病院を目指し、また、地域の民間医療機関では担えない、内科診療や外科、脳外科の手術などにおける高度医療についても充実を図ります。

### 地域医療機関連携の役割

- ・ 良質で適切な医療を、迅速に地域住民に提供するため、他の医療機関との連携(病診連携、病病連携)を強化し、地域医療の支援、在宅医療の充実など、公立病院として取り組むべき地域への医療貢献を積極的に果たします。

### 市民の健康増進への役割

- ・ 市民の疾病予防、健康増進に寄与する集団検診、医療相談、健康講座等の保健衛生活動を積極的に推進し、市民の健康維持のバックアップに努めます。

### 経営健全化

- ・ 公共性を堅持しながら経済性を発揮して病院経営の健全化を図り、財務等の情報開示を進めます。

一般会計における経費負担の考え方(繰出基準の概要)

企業債利息・元金償還金(H14まで2/3,H15以降1/2)

医師・看護師等の研究研修費(1/2)

高度医療に要する経費(10/10)

救急医療の確保に要する経費(10/10)

小児医療に要する経費(10/10)

病院事業の経営研修に要する経費(1/2)

共済追加費用負担金(10/10)

基礎年金拠出金(10/10)

児童手当に要する経費(3/10・10/10)

院内保育所運営に要する経費(10/10)

建設改良に要する経費(1/2)

## (4) 収入増加・確保対策

### 救急体制の強化

- ・ 救急患者への診療体制の充実を図ることで、患者の受け入れを確実なものとするため、輪番日以外もコメディカルスタッフ宿直体制、365日対応体制を継続します。(H21年度予定)

### 病診・病病連携の強化

- ・ 病診・病病連携の強化を図るため、市民病院の医療機能等についての、診療所、医師会への働きかけと、情報共有、在宅療養支援診療所との連携強化を図るなど、紹介及び逆紹介患者数の増加、患者の勧誘等、患者数を増やすための部署を強化します。(H21年度予定)
- ・ 病診連携を強化するため、診療所医師に対して病床の優先的提供を推進します。(H22年度予定)

### 特色ある医療の提供

- ・ 消化器、循環器及び脳神経外科などの領域で、傷病別では悪性新生物の分野に特化した診療を行います。(H23年度予定)
- ・ 外来化学療法の充実を図ります。(H21年度予定)
- ・ シンチ検査機器の導入を図ります。(H23年度予定)
- ・ 放射線治療機器の導入を図ります。(H23年度予定)
- ・ 手術・抗がん治療から緩和ケア病棟までの一連の医療を提供します。(H23年度予定)

### CT等高度医療機器の稼働率の向上

- ・ 午後や時間外の稼働率を上げるため、大腸ドック、早期肺がんドック検査を行います。(H21年度予定)

PACS導入による電子画像管理加算を取得します。(H21年度予定)

DPC病院となり、分析により診療行為の検証、資源導入、パス見直し等を実施します。(H21年度予定)

在宅医療への取り組みとして、現在の訪問看護を発展させ、在宅医療支援センターなどの専門の部署を設置します。(H22年度予定)

### 健診部門の充実

- ・ 人間ドック、各種健診に対応できる総合健診センターを設立し、内容の充実を図ります。(H22年度予定)

市民病院の医療機能等をアピールするため、市民公開講座及び出前講座を実施します。(H21年度予定)

未収金を発生させないために、納付相談の早期実施と社会保障制度等の適切な説明と活用、また、未収金については早期対応により回収を図ります。この対応として院内に未収金防止対策委員会を設置します。(H21年度予定)



## (5) その他

### 医師の確保

- ・ 病院の機能を明確にし、必要な高度医療機器を整備します。(H23年度予定)
- ・ 医師修学資金及び大学等への寄附金提供による医師確保を行います。(H21年度予定)
- ・ 多様な雇用形態を設けて民間人材機関を活用して医師確保を行います。(H21年度予定)
- ・ 医師の研修、学会参加等への機会を積極的に提供するため、研究研修費の充実を図ります。(H21年度予定)

### 看護師の確保

- ・ 看護師の働きやすい環境・条件の整備を図ります。(H21年度予定)
- ・ 看護職員修学資金制度の周知を一層図り看護師確保に努めます。(H21年度予定)
- ・ 多様な雇用形態による就労ニーズに対応します。(H21年度予定)
- ・ 院内保育所の保育対象児を広げます。(H21年度予定)
- ・ 潜在看護師復帰講習会の充実を図ります。(H21年度予定)

### 病院機能評価認定の取得

- ・ 医療の質の向上と効果的なサービスの改善を図るため、日本医療機能評価機構の認定を取得します。(H21年度予定)