

公立昭和病院改革プラン平成 24 年度進捗状況について

公立昭和病院改革プラン平成 24 年度進捗状況について、公立昭和病院改革プラン検討委員会において点検、評価されたので公表します。

平成 25 年 12 月 11 日

昭和病院組合
管理者 小林 正 則

昭和病院組合
管理者 小林正則 殿

公立昭和病院新中期計画検討委員会
委員長 教山 裕一郎

公立昭和病院改革プラン平成24年度進捗状況について

公立昭和病院改革プラン（改訂版）①経営の効率化に係る計画（数値目標）、②経営の効率化に係る計画（目標達成に向けての具体的な取組）等について、公立昭和病院新中期計画検討委員会において検討点検し、下記のとおり評価したので報告します。

記

I 経営の効率化に係る計画（数値目標等）（改革プラン6～11頁）

プランにおいて、公立病院として地域住民に良質な医療を継続的に提供していくため経営の効率化、収入の増加と支出の削減を図り、一般会計からの負担金を含めた経常収支を改善するために設定された各数値目標については、別紙1のとおり平成24年度の計画値と実績値とを点検し、次のとおり評価する。

1 「2 経営指標（1）財務に係る数値目標」（別紙1-1頁、改革プラン7頁）の達成度については、昨年度に引き続き収益は黒字となり、かつ経常収支比率等全ての項目において、数値目標を達成した。

平成25年度以降も、新中期計画に掲げた財務に係る数値目標達成のため、一層の努力をするよう求める。

2 「2 経営指標（2）医療機能に係る数値目標」（別紙1-2頁、改革プラン8頁）の達成度については、入院・外来の項目では、診療単価は目標達成できているが、その他の項目は目標達成できていない。地域医療機関からの紹介率、地域医療機関への逆紹介率、救急車受入れ件数、手術件数は全て目標達成できているが、人間ドック、胃集団検診は目標達成できていない。

紹介率から手術件数までは順調に伸びている一方、達成できていないものも認められる。特に、人間ドック等については、収益が昨年度の実績を上回っているものの、人間ドックの料金改定や、脳ドックのMRIを人間ドックへオプション化したことなどにより、受診人数が昨年に引き続き目標を下回っている。

胃集団検診については、健診車の老朽化、医師の同乗などの状況を考慮しながら事業の見直しも含め検討する必要がある。

3 「3 財政収支計画」（別紙1-3・4頁、改革プラン9・10頁）の達成度について。

（1）収益的収支については、平成24年度は、純損益で約2億7百万円の黒字を計上し、計画の2億4百万円を上回り目標を達成した。

(2) 資本的収支については、収入は目標達成できているが支出は目標達成できていない。

(3) 一般会計繰入金は、計画どおりであると認められる。

4 「4 定員管理及び給与の適正化に関する計画」(別紙1-5頁、改革プラン11頁)の達成度について。

(1) 定員管理に関する計画については、医療スタッフは増員に努めた結果、医師は目標より1人少ない98.9%、看護師は目標より30人多い106.4%、医療技術員は10人多い109.9%と医師以外は、目標を達成した。一方、事務職員については、減員に努めた結果3人の減で104.5%、その他職員については計画どおり目標を達成できたものと認められる。

(2) 給与等の適正化に関する計画については、今後も東京都及び組織市8市の給与水準を参考にするとともに、人事評価・昇給運用の適正化は、平成24年度未達成であるので、新中期計画へ引き継ぎ、継続して取り組むよう求める。

5 「5 目標達成に向けての具体的な取組(3)経費節減等の取組による効果額(別紙1-5頁、改革プラン20頁上段)の達成度については、「11 7:1 看護の取得」と「14 手術受け入れ体制の整備」については、効果額の実績値が計画値に対し大きく上回ったが、その他の項目については達成できていない。

特に「41 後発薬品の採用促進」については、平成24年度に後発品への切り替えがなかったため実績なしとなった。

平成25年度以降、更なる採用促進に努めるよう求める。

II 経営の効率化に係る計画(目標達成に向けての具体的な取組)(改革プラン12~19頁)

「5 目標達成に向けての具体的な取組」については、別紙2のとおり平成24年度における実施の有無を点検し、次のとおり評価する。

1 医療提供に関する取組

改革プランで計画していた取組は、計画の最終年度までに全て実施し、目標を達成できたものと認められる。

2 管理運営に関する取組

平成23年度より一部達成となっていた、「37-2 外来受診予約センターの設置」については、平成25年12月からの全面実施に向けて取り組むよう求める。

平成24年度に予定されていた3つの取組のうち、「55 省エネルギー仕様の冷凍機への更新」については計画通り達成できたものと認められる。

未達成となっている「40 経営分析の充実」および「46 業績評価制度の導入」については、新中期計画へ引き継ぎ、継続して取り組むよう求める。

Ⅲ 改革プランの総括

「公立昭和病院改革プラン」は、平成 19 年 12 月に総務省から「公立病院改革ガイドライン」を受け、従来よりあった経営改善計画である「中期経営計画」を平成 21 年 2 月に修正し「公立昭和病院改革プラン（中期経営計画改訂版）」として策定した。その後、増改築完了後の病院を取り巻く状況に合わせて、平成 23 年 2 月に一部改訂し現在に至っている。

国のガイドラインでは、改革プランの中で①「再編・ネットワーク化」、②「経営形態の見直し」、③「一般会計の考え方、負担金の算出方法・算出根拠の精査等」、④「経営の効率化」の 4 点について検討することが示された。

本検討委員会では、その 4 点について検討したので、各項目について改革プランの総括として点検・評価する。

1 「再編・ネットワーク化」については、地域の医療資源の有効活用という観点から、地域の医療機関との連携の推進を図ることとし、引き続き今後も医療機関がそれぞれの役割を分担し相互に紹介・逆紹介ができるよう各医療分野における新たなネットワークづくりや協議に積極的に参画するよう求める。

2 「経営形態の見直し」については、地方公営企業法の全部適用化すべきであるとし、今後は、それに向けて構成市と調整し早急に検討を進めるよう求める。

3 「一般会計の考え方、負担金の算出方法・算出根拠の精査等」については、地方公営企業法において一般会計が負担する経費は、今後も組織市 8 市の一般会計が負担することとする。対象経費については、総務副大臣通知に基づく「繰出し基準」、「昭和病院組合に対する組織市の分賦金に関する覚書」等における「経費負担基準」に規定された経費とする。さらに「負担金の算出方法、算出根拠の精査等」を行い、救命救急センター運営費分（補助金制度改正分）について見直しを行った。

今後も病院全体の収支の改善を図るだけでなく、負担金の対象経費としている不採算といわれる政策医療の項目についても、経営努力により可能な限り一般会計の負担軽減に努めるよう求める。

4 「経営の効率化」に係る計画について

計画期間の 5 年間（平成 20 年度から 24 年度）において、数値目標等は概ね達成できたものと認められる。特に、入院・外来患者数は目標を達成できなかったものの、一人当たりの診療単価は目標を大きく上回り経費の増大も抑制できた結果、平成 22 年度より黒字経営となった。

改革プランの未達成である取組みについては、平成 25 年度から 29 年度までを対象期間とする公立昭和病院新中期計画の中で継続的に取り組むこととする。

今後、公立昭和病院新中期計画の各種取組を実施することにより、さらなる経営の効率化・経常的な黒字化、医療サービスの向上を図り、将来予想される医療を取り巻く環境の変化に迅速に対応できるよう機動的・弾力的な運営を行うよう求める。

経営の効率化に係る計画(数値目標等)

—平成24年度 達成状況の評価—

公立昭和病院改革プラン（改訂版）における「V 経営の効率化に係る計画 2 経営指標」「3 財政収支計画」、「4 定員管理及び給与の適正化に関する計画（1）定員管理に関する計画」及び、「5 目標達成に向けての具体的な取組（3）経費節減等の取組による効果額」について、平成24年度の達成率（評価）等は次のとおりである。

なお、実績値と計画値を比較するため、原則として、計画値を分母、実績値を分子として達成率を算出した。

1 「2 経営指標(1) 財務に係る数値目標及び(2) 医療機能に係る数値目標」(改革プラン7・8ページ)

(1) 財務に係る数値目標

	実績(A)	計画(B)	達成率(評価)(A)/(B)	備 考
経常収支比率	101.5%	101.4%	100.1 %	経常収益÷経常費用×100
医業収支比率	87.9%	87.8%	100.1 %	医業収益÷医業費用×100
医業収支比率（医業費用から賃金の一部を除き、医業収益に繰入金の一部を含む）*	100.5%	98.6%	101.9 %	* 決算統計20表(2)÷(24)×100
一般会計繰入金(収益的収入)対経常収益比率	9.5%	9.7%	102.1 % (注1)	一般会計繰入金（収益的収入）÷経常収益（総収益－特別利益）×100
給与費対医業収益比率	62.8%	63.0%	100.3 % (注1)	給与費÷医業収益×100
給与費(賃金の一部除く)対医業収益(繰入金の一部含む)比率 *	52.6%	53.3%	101.3 % (注1)	* 決算統計21表(6)÷20表(2)×100

* 「医業費用（給与費）から賃金の一部を除く」及び「医業収益に繰入金の一部を含む」とあるのは、総務省が実施している「地方公営企業決算状況調査」の作成要領等に基づき、下記のとおり、それぞれ該当する数値について予算科目間で異動させた場合を表しています。

- 1) 医業費用から賃金の一部を除く：常時雇用でない臨時職員の賃金は医業外費用とする。
- 2) 医業収益に繰入金の一部を含む：地方公営企業法17条の2第1項第1号に規定されている経費に係る他会計負担金は医業収益とする。
(例：救急医療の確保に要する経費など)

また、同調査において一部事務組合に特有な費用である組合管理費については、医業費用に振り替えているので、この注における医業費用には組合管理費が含まれています。

(注1)一般会計繰入金及び給与費の達成率は、(1－(実績－計画)÷計画)×100 により算出した。

(2) 医療機能に係る数値目標

		実績(A)	計画(B)	達成率(評価)(A/B)	備 考
病床数	一 般 (床)	512.0	512.0		
	人間ドック (床)	—	—		
	感 染 症 (床)	6	6		
	計 (床)	518.0	518.0		
入院	一日平均患者数(人)	425.5	455	93.5 %	
	診療単価 (円)	67,249	62,400	107.8 %	
	診療日数 (日)	365	365		
	一般病床利用率(%)	83.1	88.9	93.5 %	
	病床利用率(%)	82.1	87.8	93.5 %	
	平均在院日数 (日)	13.0	12.7	97.6 % (注2)	
外来	一日平均患者数(人)	1,157.3	1,175	98.5 %	
	診療単価 (円)	12,434	11,600	107.2 %	
	診療日数 (日)	245	245		
紹介率 (%)		66.0	53	124.5 %	
逆紹介率 (%)		88.0	75	117.3 %	
救急車受入件数(件)		8,113	7,300	111.1 %	
手術件数(件)		6,484	6,250	103.7 %	
人間ドック等	一日制ドック (人)	2,776	3,525	78.8 %	
	脳ドック (人)	119	143	83.2 %	
	計 (人)	2,895	3,668	78.9 %	
胃集団検診 (人)		5,769	6,804	84.8 %	

(注2) 平均在院日数の達成率は、 $(1 - (\text{実績} - \text{計画}) \div \text{計画}) \times 100$ により算出した。

2 「3 財政収支計画(1) 収益的収支、(2) 資本的的収支及び(3) 一般会計繰入金」(改革プラン9

・10ページ)

(1) 収益的収支

(単位:百万円)

	実績(A)	計画(B)	達成率(評価)(A/B)	(税抜き実績)	備 考
事業収益 (a)	16,990	16,764	101.3 %	16,962	
經常収益 (c)	16,987	16,763	101.3 %	16,959	
医業収益	14,335	14,128	101.5 %	14,317	
(うち入院収益)	(10,445)	(10,363)	100.8 %	(10,443)	
(うち外来収益)	(3,526)	(3,339)	105.6 %	(3,523)	
医業外収益	2,652	2,635	100.6 %	2,642	
(うち組織市分賦金)	(1,619)	(1,619)	100.0 %	(1,619)	
(うち都補助金)	(777)	(775)	100.3 %	(777)	
特別利益	3	1	300.0 %	3	
事業費用 (b)	16,783	16,560	98.7 % (注3)	16,756	
經常費用 (d)	16,733	16,539	98.8 % (注3)	16,706	
(うち給与費)	(8,998)	(8,901)	98.9 % (注3)	(8,995)	
組合管理費	60	74	118.9 % (注3)	59	
医業費用	16,306	16,091	98.7 % (注3)	16,088	
(うち材料費)	(3,097)	(3,271)	105.3 % (注3)	(3,015)	
(うち減価償却費)	(1,191)	(1,162)	97.5 % (注3)	(1,191)	
医業外費用	367	374	101.9 % (注3)	559	
(うち支払利息)	(208)	(208)	100.0 % (注3)	(208)	
特別損失	50	21	38.1 % (注3)	50	
純損益 (a) - (b)	207	204	101.5	206	
經常損益 (c) - (d)	254	224	113.4	253	
繰越欠損金	122	273	155.3	122	

(注3)費用の達成率は、 $(1 - (\text{実績} - \text{計画}) \div \text{計画}) \times 100$ により算出した。資本的支出についても同じ。

(2) 資本的収支

(単位:百万円)

	実績(A)	計画(B)	達成率(評価)(A/B)	(税抜き実績)	備考
資本的収入	299	272	109.9 %	299	
(うち企業債等借入金)	(0)	(0)		(0)	
(うち組織市分賦金)	(0)	(0)		(0)	
(うち補助金)	(297)	(271)	109.6 %	(297)	NBC災害テロ対策設備整備事業補助金
資本的支出	1,572	1,411	88.6 % (注3)	1,571	
(うち建設改良費)	(580)	(400)	55.0 % (注3)	(580)	
(うち企業債等償還金)	(979)	(1,000)	102.1 % (注3)	(979)	

(内訳) 建設改良費

(単位:百万円)

	実績(A)	計画(B)	達成率(評価)(A/B)	(税抜き実績)	備考
建設改良費総額	580	400	55.0 % (注3)	580	
工事費	119	100	81.0 % (注3)	119	冷凍機更新等工事 CT室改修工事
固定資産購入 (器械及び備品購入)	461	300	46.3 % (注3)	461	検査装置等(320列)

(参考) 企業債等借入金残高

(単位:百万円)

	実績(A)	計画(B)	達成率(評価)(A/B)		備考
総 額	11,183	11,183	100.0 % (注4)		
(うち公的資金)	(11,183)	(11,183)	100.0 % (注4)		

(注4)借入金残高の達成率は、 $(1 - (\text{実績} - \text{計画}) \div \text{計画}) \times 100$ により算出した。

(3) 一般会計繰入金(組織市分賦金)

(単位:百万円)

	実績(A)	計画(B)	達成率(評価)(A/B)		備考
総 額	1,619	1,619	100.0 %		
収益的収入	1,619	1,619	100.0 %		
資本的収入	0	0			

3 「4 定員管理及び給与の適正化に関する計画(改革プラン11ページ)

(1) 定員管理に関する計画

(単位:人)

	実績(A)	計画(B)	達成率(評価)(A/B)	備 考
職員総数	782	746	—	プランでは、「医師・看護師など医療スタッフについては増員を図り、事務職員・その他職員については減員に努める。」こととしている。
医師	92	93	98.9 %	
看護師	496	466	106.4 %	
医療技術員	111	101	109.9 %	
事務職員	63	66	104.5 % (注5)	
その他職員	20	20	100.0 % (注5)	

(注5)事務職員及びその他職員の達成率は、 $(1 - (\text{実績} - \text{計画}) \div \text{計画}) \times 100$ により算出した。

(2) 給与等の適正化に関する計画

項 目	内 容	取組状況・評価
給料・手当の適正化	給与水準の適正化を含めた給料・手当の見直し	東京都及び組織市8市の給与水準に合わせて適正化を図った。
人事評価の適正化	人事(業績)評価制度の試行・導入	平成24年度未達成。新中期計画で継続して取り組む。
昇給運用の適正化	普通・特別昇給制度の見直し。勤務成績を事由とする「新たな昇給制度」の実施を検討する。	//

4 「5 目標達成に向けての具体的な取組(3)経費節減等の取組による効果額」(改革プラン20ペー

ジ)

(単位:千円)

区分	NO.	項 目	実績(A)	計画(B)	達成率(評価)(A/B)	備 考
収入増	11	7:1看護の取得	266,717	120,000	222.3 %	7:1看護基準を取得し収益増を図った(DPC係数0.1006)
	13	夜間救急外来専門医師の配置	1,615	3,900	41.4 %	東京ルール当番日に当直医を専任し医師配置
	14	手術受け入れ体制の整備	50,600	8,600	588.4 %	計画86件増→506件(5978件→6484件)
	25	予防・健診センターの整備充実	28,825	45,250	63.7 %	内視鏡検査2列実施可

区分	NO.	項目	実績(A)	計画(B)	達成率(評価)(A/B)	備考
支出減	41	後発薬品の採用促進*20年度より継続	0	3,500	0.0 %	H24は後発品に切り替えなし(平成25年3月薬事委員会で8品目切り替え決定)
	43	物流管理システムの導入	25,000	40,000	62.5 %	物流管理システムの導入に伴い、発注が毎日できることになり、在庫の管理が徹底でき購入価格が下がった。
	49	事務部門のスリム化による給与削減*21年度より継続	5,767	20,000	28.8 %	給与は、H23年度に比べ実績では削減できたが目標は達成できなかった。

経営の効率化に係る計画(目標達成に向けての具体的な取組)

—平成24年度 達成状況の評価—

公立昭和病院改革プラン(改訂版)における「V経営の効率化に係る計画 5目標達成に向けての具体的な取組」について、平成24年度の取組の実施状況の評価等は次のとおりである。

(24年度実施予定分及び23年度実施予定のうち未達成であった分のみ)

1 (1) 医療提供に関する取組(改革プラン12~16ページ)

平成24年度の実施予定の取組なし(平成23年度までの取組は、全て実施済)。

2 「(2) 管理運営に関する取組(改革プラン16ページ~)

NO	項目	取組内容	効果	取組の実施状況		担当	評価
37-2	外来受診予約センターの設置	各科外来で行っている外来受診の予約受付をセンターで一元化する。	①受付対応等を統一できる。 ②業務をセンターに集約することにより各科外来の人員を削減できる。	実施	<ul style="list-style-type: none"> 地域医療連携室に担当職員を配置し、予約専用ダイヤルを用いて平成23年12月より新規の患者さんの予約を開始した。 平成25年12月全面实施予定。 	外来診療部会	<ul style="list-style-type: none"> 平成23、24年度計画一部達成。 平成25年12月全面实施予定。
40	経営分析の充実	部門別の損益計算や疾病別の損益計算を実施する。	費用の削減や目標の設定等に活用する。	未達成	<ul style="list-style-type: none"> 平成23年4月18日に管理会計システムについて検討した。 平成24年度にシステムの導入を再度検討したが導入効果が不明確であったので検討中。 	企画経営委員会 DPC委員会 (経営企画担当)	<ul style="list-style-type: none"> 平成23、24年度計画未達成。 新中期計画の中で継続して検討する。
46	業績評価制度の導入	勤務実績に応じた業績評価制度を導入し、これに基づき昇給等を行う。管理職手当についても、その支給率を業績評価により決定する。	職員の職務取組への意識を高揚する。	未達成		総務課	<ul style="list-style-type: none"> 平成24年度計画未達成。 新中期計画の中で継続して取り組む。
55	省エネルギー仕様の冷凍機への更新	既存本館の冷凍機をより省エネルギー仕様のものに更新する。	光熱水費、二酸化炭素の削減。	実施	<ul style="list-style-type: none"> 平成25年3月導入済。 既設機よりも26%の電力削減効果を得られた。 	業務課	計画どおり