

## 公立昭和病院改革プラン平成 23 年度進捗状況について

公立昭和病院改革プラン平成 23 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 24 年 12 月 6 日

昭和病院組合  
管理者 小林 正 則

平成24年 7月 9日

昭和病院組合  
管理者 小林正則 殿

公立昭和病院改革プラン検討委員会  
委員長 昼間守仁

### 公立昭和病院改革プラン平成23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、公立昭和病院改革プラン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 負担金の算出方法及び算出根拠の明確化と経営形態のあり方（改革プラン6・22頁）

負担金の対象となる経費については、総務副大臣通知「地方公営企業繰出し金について」を基本として、組織市8市とで取り決めている「昭和病院組合に対する組織市の分賦金に関する覚書」に規定された経費となっており、この覚書を締結するにあたって取り決められた額は、平成27年度までは上限を17億円としていたが、平成22年度見直しをした結果、同年以降は17億円から1億円削減し16億円となっている。

負担金の算出方法及び算出根拠の明確化については、平成23年度の本改革プラン検討委員会で報告された経営形態のあり方についての結果を参考に、改革プラン最終年度である平成24年度に検討する。

#### II 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23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が黒字化したものの、経常収支比率達成率99.6%、医業収支比率98.7%、給与費対医業収益比率99.2%と僅かながら達成できていない項目があると認められる。

平成24年度以降も、財務に係る数値目標達成のための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、その他の項目は達成できていない。外来の項目は、全て目標を達成している。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。

外来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、収益は昨年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については、昨年に引き続き目標を大きく下回っており目標が達成されていない。その対応については平成24年度以降、一層の増加に努めるよう求める。

- 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23年度は、純損益で約1億4千8百万円の黒字を計上しているが、計画の2億2百万円に対し73.3%と目標を達成していない。平成24年度は、収支改善に努めるよう求める。
  - (2) 資本的収支については、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（1）定員管理に関する計画」（別紙1-5頁、改革プラン11頁）の達成度については、「医師、看護師、医療スタッフ」については、増員を図った結果、医師は目標より3人多い103.2%、看護師は目標より15人少ない96.8%、医療技術員は2人多い102.0%と看護師以外は、概ね目標を達成した。一方、事務職員については、減員に努めた結果6人の減で109.1%、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。

- 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、「13 夜間救急外来専門医師の配置」と「25 予防・健診センターの整備充実」を除く項目で計画を達成できたものと認められる。特に、「14 手術受入れ体制の整備」、「41 後発薬品の採用促進」、の効果額の実績値が計画値に対し大きく上回っていると認められる。

### III 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23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

平成23年度に予定されていた3つの取組みは計画どおり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 年度の取組み 7 項目のうち、平成 22 年度未達成の「37 外来診療予約システムの導入」については、平成 23 年度に実施したものと認められる。

平成 23 年度に予定されていた残りの 6 項目のうち、「37-2 外来受診予約センターの設置」、「40 経営分析の充実」については、計画未達成であるので平成 24 年度中に対応するよう求める。残り 4 つの取組みは計画どおり達成できたものと認められる。

## 経営の効率化に係る計画(数値目標等)

### —平成23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23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	計画	達成率(評価)	備考
経常収支比率	101.2%	101.6%	99.6 %	
医業収支比率	86.7%	87.8%	98.7 %	
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）*	99.7%	98.8%	100.9 %	
一般会計繰入金(収益的収入)対経常収益比率	9.8%	9.8%	100.0 % (注1)	
給与費対医業収益比率	63.0%	62.5%	99.2 % (注1)	
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 *	52.4%	52.7%	100.6 % (注1)	

\* 「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、 $(1 - (\text{実績} - \text{計画}) \div \text{計画}) \times 100$  により算出した。

(2) 医療機能に係る数値目標

		実績	計画	達成率(評価)	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)	437.0	450	97.1%	
	診療単価(円)	62,779	61,800	101.6%	
	診療日数(日)	366	366		
	一般病床利用率(%)	85.3	87.9	97.0%	
	病床利用率(%)	84.4	86.9	97.1%	
	平均在院日数(日)	13.1	12.7	96.9%(注2)	
外来	一日平均患者数(人)	1,200	1,175	102.1%	
	診療単価(円)	11,434	11,300	101.2%	
	診療日数(日)	244	244		
紹介率(%)		56.8	53	107.2%	
逆紹介率(%)		76.4	75	101.9%	
救急車受入件数(件)		8,348	7,300	114.4%	
手術件数(件)		6,281	6,200	101.3%	
人間ドック等	一日制ドック(人)	2,707	3,525	76.8%	
	脳ドック(人)	87	143	60.8%	
	計(人)	2,794	3,668	76.2%	
胃集団検診(人)		6,161	6,804	90.5%	

(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	計画	達成率(評価)	(税抜き実績)	備 考
事業収益 (A)	16,483	16,482	100.0 %	16,455	
経常収益 (C)	16,483	16,481	100.0 %	16,455	
医業収益	13,754	13,844	99.3 %	13,735	
(うち入院収益)	(10,040)	(10,178)	98.6 %	(10,039)	
(うち外来収益)	(3,348)	(3,240)	103.3 %	(3,345)	
医業外収益	2,729	2,637	103.5 %	2,719	
(うち組織市分賦金)	(1,619)	(1,619)	100.0 %	(1,619)	
(うち都補助金)	(801)	(776)	103.2 %	(801)	
特別利益	0	1	0.0 %	0	
事業費用 (B)	16,335	16,280	99.7 % (注3)	16,309	
経常費用 (D)	16,285	16,229	99.7 % (注3)	16,258	
(うち給与費)	(8,659)	(8,659)	100.0 % (注3)	8,656	
組合管理費	53	76	130.3 % (注3)	53	
医業費用	15,859	15,770	99.4 % (注3)	15,649	
(うち材料費)	(3,125)	(3,238)	103.5 % (注3)	(3,041)	
(うち減価償却費)	(1,159)	(1,202)	103.6 % (注3)	(1,159)	
医業外費用	372	383	102.9 % (注3)	557	
(うち支払利息)	(217)	(217)	100.0 % (注3)	(217)	
特別損失	51	51	100.0 % (注3)	51	
純損益 (A) - (B)	148	202	73.3	146	
経常損益 (C) - (D)	198	252	78.6	197	
繰越欠損金	329	477	131.0	329	

(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	計画	達成率(評価)	(税抜き実績)	備考
資本的収入	244	251	97.2 %	244	
(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)	(239)	(250)	95.6 %	(239)	
資本的支出	1,260	1,194	94.5 % (注3)	1260	
(うち建設改良費)	(446)	(372)	80.1 % (注3)	(446)	
(うち企業債等償還金)	(810)	(810)	100.0 % (注3)	(810)	

## (内訳) 建設改良費

(単位:百万円)

	実績	計画	達成率(評価)	(税抜き実績)	備考
建設改良費総額	446	372	80.1 % (注3)	445	
増改築工事 (事務費等含む)					
情報通信設備工事	57	70	118.6 % (注3)	57	電子カルテ化ラン 工事
外来食堂設備工事 (設計業務委託、工事 請負費)					
固定資産購入 (器械及び備品購入)	388	302	71.5 % (注3)	388	

## (参考) 企業債等借入金残高

(単位:百万円)

	実績	計画	達成率(評価)		備考
総 額	12,171	12,171	100.0 % (注4)		
(うち公的資金)	(11,836)	(11,836)	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	計画	達成率(評価)		備考
総 額	1,620	1,619	100.1 %		
収益的収入	1,620	1,619	100.1 %		
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(1)定員管理に関する計画」(改革プラン11ページ)

(単位:人)

	実績	計画	達成率(評価)	備 考
職員総数	732	748	—	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	96	93	103.2 %	
看護師	451	466	96.8 %	
医療技術員	103	101	102.0 %	
事務職員	60	66	109.1 % (注5)	
その他職員	22	22	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。

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)

ジ)

(単位:千円)

区分	NO.	項 目	実績	計画	達成率(評価)	備 考
収入増	11	7:1看護の取得	186,304	120,000	155.3 %	7:1看護基準を取得し収益増を図った(DPC係数0.1008)
	13	夜間救急外来専門医師の配置	1,080	3,900	27.7 %	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	30,300	8,600	352.3 %	計画86件→303件(5978件→6281件)
	25	予防・健診センターの整備充実	21,716	45,250	48.0 %	内視鏡検査2列実施可
支出減	41	後発薬品の採用促進*20年度より継続	7,599	3,500	217.1 %	H22→H23年度3品目増
	43	物流管理システムの導入	30,000	30,000	100.0 %	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*20年度より継続	29,338	20,000	146.7 %	基本給の削減等

## 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23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23年度の取組の実施状況の評価等は次のとおりである。

(23年度実施予定分及び22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)

NO.	項目	取組内容	効果	取組の実施状況		担当	評価
2	速やかな診療情報の提供	電子カルテを導入することにより、診療現場において患者さんが希望する診療情報を速やかに提供できる体制を整備する。	インフォームドコンセントの一層の充実が図られる。	実施	平成24年1月30日から稼働した電子カルテシステムにより、診療記録、薬剤処方、血液検査、放射線画像等の診療情報の共有化が図られ、患者さんへのインフォームドコンセントが一層充実した。	医療情報部会 医療情報担当	計画どおり
8-2	患者用図書室の整備	患者さんが医学関係の図書などを閲覧できる図書室を整備する。	待ち時間等を有意義に過ごしてもらうとともに、医学に関する理解を深めてもらうことができる。	実施	・平成23年7月6日設置済。 ・図書ボランティアの方の協力を得て運営。 ・一日平均10名前後の方が利用。	患者図書室運営委員会 総務課	計画どおり
25-2	脳卒中センターの設置	神経内科と脳神経外科が合同で脳卒中等の疾患に対する診療体制を組む。	脳卒中等の疾患に対し内科と外科がシームレスに対応できる。	実施	・平成23年7月に南館6階にストロークケアユニット(SCU)6床設置済。 ・今後、段階的に増やす予定。 ・平成24年4月より北館に6床追加。 (平成24年5月よりSCU加算取得)	神経内科 脳神経外科	計画どおり

#### 2 「(2) 管理運営に関する取組」(改革プラン16ページ~)

37	外来診療予約システムの導入	既存のオーダーシステムの機能を利用し、外来診療予約システムを導入する。	①予約状況が他部門からも確認できる。 ②医療連携室による紹介患者さんの予約登録が可能となる。	実施	・再診の予約について、平成22年度システムでの運用を開始。 ・初診の紹介患者さんの予約については、平成23年10月に実施済。(平成22年度未達成分)	医事課 医療連携室 医療情報	平成22年度に計画未達成のため 23年度実施
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。	一部達成	・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10月より新規の患者さんの予約を開始した。 ・平成24年に全面実施に向けて検討する。	外来診療部会	一部達成

NO.	項目	取組内容	効果	取組の実施状況		担当	評価
37-4	効率的な看護体制の確保	外来と病棟に勤務する看護師等の所属を一体化する。	外来における看護師等を専門の業務のみに従事させることにより、業務内容・業務量に見合う適正な人員配置を実施できる。	実施	平成23年度より化学療法室、内科処置室、透析室以外の外来勤務者を病棟の勤務表に組み入れ一元化した。	看護部	計画どおり
37-5	業務に応じた柔軟な勤務時間の設定	所属や職種に対して画一的な勤務時間を割り振るのではなく、業務ごとの実情に応じた勤務時間を設定する。	①特定の時間帯に集中する業務に多くの人員をあてるなどの対応ができる。 ②時間外に及び長時間業務に従事する職員の勤務時間を短縮できる。	実施	・病棟勤務の看護師等の日勤、深夜、準夜勤務の開始・終了時間等の見直し、及び早出勤務時間を新設した。 ・育児短時間勤務制度を導入し、育児中の職員が勤務しやすい環境を整備した。 ・診療放射線技師の早出及び遅出勤務を設定した。 ・職員の勤務時間を1日7時間45分に短縮した。	総務課	計画どおり
38	クリニカルパスのシステム対応	オーダーシステム上にクリニカルパスを展開し、パスとオーダーを連動させる。	オーダー入力が省力化できる。	実施	平成24年2月より電子カルテ導入にあわせて実施済。	医療情報部会 電子カルテ運営委員会 (医療情報担当)	計画どおり
39	電子カルテの導入	既存のオーダーシステムの機能を拡張し、電子カルテシステムを導入する。	①記載方法の統一により、誰にでも理解しやすいカルテになる。 ②受診科以外のカルテも閲覧可能となり、他科の診療情報が確認できる。 ③診療情報の統計が可能となる。	実施	・平成24年1月30日から電子カルテシステムを含む病院総合情報システムを稼働した。 ・電子カルテの統一されたフォーマットに入力することで情報確認・理解が易しくなった。 ・各PC端末で適時に受診科、他科の診療情報が確認でき、治療方針の説明などに効果的である。 ・様々なデータから統計を取ることができ、診療や治療に役立っている。	医療情報部会 電子カルテ運営委員会 医療情報担当	計画どおり
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	・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検討する。	企画経営委員会 DPC委員会 (経営企画担当)	未達成