

第2次北杜市立病院改革プラン

(平成26年度～平成28年度)

平成26年6月

I. これまでの改革プランの経緯

北杜市立塩川病院及び北杜市立甲陽病院（以下「市立2病院」という。）では、多くの公立病院と同様に、診療報酬マイナス改定や、医師・看護師等の医療スタッフ不足などにより、経営状況は厳しい状況に置かれていました。

このような中、平成19年12月に国が策定した「公立病院改革ガイドライン」に基づき、平成21年度から23年度の3年間で経常収支を黒字化することを目的に「北杜市立病院改革プラン（以下「第1次改革プラン」という。）」を平成21年3月に策定し経営効率化に取り組み、年度毎に点検、評価を行ってきました。

しかしながら、平成23年度末において「財務に係る数値実績、医療機能に係る数値実績」などの数値目標を達成することができなかつたため、第1次改革プランを2年間延長し、経営改善に向け努めてきました。

1. 第1次改革プランの検証結果

(1) 平成19年度から平成25年度までの、市立2病院における「経営効率化に係る実績」は次のとおりです。（平成25年度は見込数値）

○市立塩川病院（以下「塩川病院」という。）

（単位：％）

財務に係る実績	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
			← 改革プラン実施期間 →				
医業収支比率	92.9	95.6	104.5	103.7	105.7	99.9	103.9
経常収支比率	93.0	95.7	104.5	104.9	106.7	100.9	104.1
職員給与費比率	51.0	49.7	47.9	50.2	51.0	55.2	51.1
材料費比率	25.1	23.4	22.2	21.4	20.3	20.4	20.9
病床利用率	93.8	92.0	93.9	94.6	88.0	84.5	91.5

（単位：人・円）

医療機能に係る実績	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
			← 改革プラン実施期間 →				
年延入院患者数	37,058	36,265	37,030	37,294	34,769	33,316	36,059
年延外来患者数	55,593	52,072	54,154	57,200	57,013	57,868	57,750
入院患者1日当診療収入	24,920	23,440	23,992	23,468	25,322	24,855	25,338
外来患者1日当診療収入	9,682	9,887	9,789	9,913	10,479	10,552	10,722

○市立甲陽病院（以下「甲陽病院」という。）

（単位：％）

財務に係る実績	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
			← 改革プラン実施期間 →				
医業収支比率	97.3	100.9	98.0	95.2	96.1	93.7	91.2
経常収支比率	96.6	100.0	97.7	96.2	96.4	95.8	93.5
職員給与費比率	54.6	53.3	57.3	62.2	61.5	64.1	67.2
材料費比率	21.2	21.0	19.8	17.8	18.5	17.3	17.6
病床利用率	73.1	78.3	70.8	62.9	61.2	63.1	59.6

（単位：人・円）

医療機能に係る実績	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
			← 改革プラン実施期間 →				
年延入院患者数	33,720	36,000	32,557	28,941	27,868	28,114	26,522
年延外来患者数	62,127	63,660	62,090	59,242	58,092	60,483	56,847
入院患者1日当診療収入	24,309	23,201	23,492	23,234	24,720	23,848	23,766
外来患者1日当診療収入	8,950	8,727	8,741	8,830	9,313	9,235	9,345

(2) 経営効率化に向けて、市立2病院それぞれが、「民間的経営手法の導入、事業規模・形態の見直し、経費削減・抑制対策、収入増加・確保対策、その他」について取り組んできました。その結果、塩川病院においてはその目標を達成できたものの、甲陽病院においては、内科常勤医師の採用が実現できず、入院患者数や医業収益の数値が伸び悩んでいる状況です。

(3) 未達成の状況

甲陽病院については、上記(1)の「財務に係る数値実績、医療機能に係る数値実績」とも、目標数値をクリアすることができませんでした。

- ① 事業規模・形態の見直しについて
内科常勤医師の採用
 - ② 収入増加・確保対策について
一般病床の入院患者の増加
 - ③ 療養病床（医療型・介護型）の稼働率の維持・向上について
稼働率の向上
 - ④ 透析患者の受入患者数の増加・向上について
受入患者数の増加
 - ⑤ リハビリテーション科の受入患者数の増加・向上について
受入患者数の増加
- がそれぞれ実現できませんでした。

なお、再編ネットワーク化構想の取組みでは、韮崎市立病院との統合は行わないこととなりました。

Ⅱ. 第2次改革プランの策定

国の「公立病院改革ガイドライン」に基づいて策定された「第1次改革プラン」は平成25年度末をもって計画の期間は終了しました。

前述した第1次改革プランの検証のとおり、目標数値の達成できなかったものもありますが、ある一定の成果は得られ、経営努力はできたものと評価しています。

しかしながら、今後ますます高齢化が進み、更なる医療制度の見直し等が見込まれること、また、当市における今後の医療事業の動向や、将来的な経営状況の把握を行うため、改めて市独自に「第2次北杜市立病院改革プラン（以下「第2次改革プラン」という。）」の策定を行うこととしました。

1. 計画対象期間

第2次改革プランでは、第1次改革プランの前提である基本的考え方「市立病院の役割」及び「一般会計負担の考え方」については変更せず、改革の3つの視点のうち、引き続き経営効率化に関する事項を重点的に行い、平成26年度から平成28年度までの3年間の計画とし、経営健全化に向け繰り返し指標の点検・評価を行うことにより、経営状況の把握を行っていきます。

2. 市立2病院の役割

市立2病院の役割は、今後も継続的に次の医療を提供していくことにより、公立病院としての果たすべき役割を担っていきます。

(1) 地域の中核病院としての機能

当市は山梨県の約13%の面積を有すものの、平成25年度末現在でも民間の病院が存在しません。また、人口10万人に対する一般診療所の医師数についても、県内では峡南医療圏について2番目に少ない状況となっています。したがって、地域医療の確保のために市立2病院が、今後も当該地域における中核的な医療を担っていく必要があります。

(2) 救急医療の実施

本市における救急医療体制は、1次救急医療機関としては在宅当番医制で対応し、2次救急医療機関としては病院群輪番制（市立2病院、韮崎市立病院、韮崎相互病院）で対応、3次救急医療機関として高度医療機関である山梨県立中央病院、山梨大学医学部附属病院が対応しています。さらに峡北地区管内の救急搬送のうち、市立2病院が約半分の患者を受け入れていますので、引き続き当市における救急医療の担い手としての役割を果たしていきます。

(3) へき地医療の実施

塩川病院では、へき地拠点病院の指定を受けてへき地巡回医療を実施しています。当市の現状は、地域が点在しているため公共の交通機関網が十分に機能を果たせないこと、人口に占める高齢者の割合が増加傾向にあること、などにより、塩川病院における「へき地巡回医療」の実施は、地域医療を守っていく観点から大きな役割を果たしています。

(4) 地域特性に対応した医療の実施

当市は、八ヶ岳、甲斐駒ヶ岳、瑞牆山、茅ヶ岳の山麓などの別荘地や観光地があり、県内でも有数の観光避暑地となっているため、季節により林間学校や長期滞在者などの観光客が流入し、内在する人口が急激に増加します。当市において観光事業は地域活性化への取り組みとしての大きな柱の一つに位置づけられていることから、安定した医療基盤の提供が重要となります。

3. 塩川病院での取り組み

塩川病院は、第1次改革プラン（H21～H25年度）の目的を達成できたため第2次改革プランにおいては、今後の経営安定化を目的として取り組みを行なっています。

（1）塩川病院の概要

所在地	北杜市須玉町藤田 773
診療科目	内科、外科、循環器内科、消化器内科、呼吸器内科、腎臓内科、人工透析内科、整形外科、小児科、皮膚科、泌尿器科、眼科、リハビリテーション科、放射線科
病床数	108床（一般54床、療養54床）
常勤職員数 （H26.5現在）	医師6名、看護師（准看護師含む）44名 その他医療職20名 社会福祉士1名 介護福祉士6名 事務員9名 計87名

（2）医療提供体制（人材）確保について

医療の提供はマンパワーで成り立つものであり、マンパワーによる医療の質の向上を目指します。

医師については医療法に則り、医療の質の向上の視点から常勤医師7～8名の確保に取り組みます。看護師については診療報酬の基準に照らし、現有職員数の将来的な継続確保に取り組みます。その他の医療従事者については関係法令に則り、現有職員数の将来的な継続確保に取り組みます。

職種名	取り組み事項	具体的内容
医師	<ul style="list-style-type: none"> 整形外科もしくは内科常勤医師の採用 非常勤専門科診療医師の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 全国自治体病院協議会等のホームページへの医師採用情報の掲載。 山梨県福祉保健部への自治医科大学卒業生の継続的な安定配置を要請。 専門科診療医師の積極的な確保等による勤務環境の改善。
看護師	<ul style="list-style-type: none"> 現有看護職員数の将来的な継続確保 	<ul style="list-style-type: none"> 広報紙、公共職業安定所及び看護学校への採用情報の提供。 看護協会主催の就職ガイダンス等への積極的な参加。 院内保育所設置による勤務環境への配慮。 職員等による積極的な看護師情報の収集。
医療技術員	<ul style="list-style-type: none"> 現有医療技術員数の将来的な継続確保 	<ul style="list-style-type: none"> 広報紙、公共職業安定所及び医療技術員専門学校への採用情報の提供。 職員等による積極的な情報の収集。

(3) 患者の生活の質の向上について

患者の生活の質（QOL）の向上を目指し、ケアミックスとしての塩川病院の特性を生かした医療の提供を行います。

- ① 一般病棟について
急性期患者の早期回復に適した療養環境の提供への取り組み。
- ② 療養病棟について
医療依存度が高く在宅療養困難な患者の療養環境の提供、高齢者等の在宅復帰支援、施設入所希望患者の施設との調整などにより、入院中の生活環境はもとより、退院後も見越した慢性期患者の生活の質の向上への取り組み。
- ③ リハビリについて
高齢者の多いこの地域に応じ、早期離床に組み、疾病後に生活の質が低下しないよう、身体機能の維持・回復に努めます。
- ④ 在宅医療について
往診及び関係医療従事者の訪問指導等により、在宅復帰・在宅療養支援に積極的に努めます。

取り組み事項	具体的内容
・ 早期回復に適した療養環境の提供（一般病棟）	・ 高い看護配置基準（10：1）の維持。 ・ 常勤医師確保による継続した入院療養環境の提供。 ・ リハビリ部門との連携による早期離床。
・ 退院後も見越した慢性期患者の生活の質の向上（療養病棟）	・ 医療依存度が高く在宅療養困難な患者の療養環境の提供。 ・ リハビリ他各部門との連携による高齢者等の身体機能維持及び在宅復帰支援。 ・ 施設入所希望患者の施設との調整。
・ 在宅療養支援（地域連携室）	・ 訪問看護ステーションと連携した往診による在宅医療の継続提供。 ・ 在宅療養患者の状態増悪期の積極的な受け入れ。 ・ 医師以外の医療従事者による訪問指導等、在宅療養支援指導の強化。

(4) 収入増加・確保について

塩川病院の病床利用率は、他病院と比較しても極めて高い値になっています。それに伴い、入院・外来収益は医業収支比率 100%以上の病院と比較しても高い値となっており、今後は、平成 24 年度の入院・外来収入（病床利用率・患者数・患者単価）維持が大きな目標となります。この数値は予定ではなく平成 24 年度の実績であるため、職員の努力により達成できる現実的な目標となります。

第 1 次改革プラン期間中における、病床利用率は 90%平均であり、これ以上の利用率を見込むことは極めて困難で、病床利用率の向上に伴う収入増加は難しいと考えられます。

現状の医師数及び塩川病院周辺の医療環境から、外来患者が著しく増加する見込みは少ないため、病床利用率・外来患者数増を見込むのではなく、次に掲げる取り組み事項を継続実施することによって、わずかながらでも患者サービス提供を行なうことにより単価を上げ、医業収益の向上につながるよう努力します。

取り組み事項	具体的内容
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ベッドコントロールの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 療養病棟の医療必要度の高い患者の割合を、50%超を目安に維持する。 ▪ 療養病棟入院中で一般病棟での治療が必要な患者を、治療開始後早い段階で一般病棟に移動する。 ▪ 一般病棟平均在院日数 21 日以下は必須事項であり、その上で毎年秋の病床稼働率低下時の稼働を落とさない。 ▪ 一般病棟での入院初期加算の算定が増加するよう、長期入院患者の療養病棟移動をはじめ、一般病棟での新規入院患者受け入れの態勢を整える。
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 医療従事者の患者指導の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 指導料・指導内容を医師・看護師に周知し、指導の必要な患者に、積極的に指導ができるよう、各部署で情報を共有する。 ▪ 医師からの指導指示書が提供されやすいよう、また患者情報が共有できるよう、現有医療情報システムの効率的な運用を図る。
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 血液浄化関連の増収対策 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 透析を実施していない時間帯における特殊血液浄化の積極実施。

(5) 経営の効率化について

平成24年度の入院・外来収益の維持という目標を、より具体的に職員に提示し、目標達成への意識付けを行います。

取り組み事項	具体的内容
・ 全職員による稼働状況の共有化	・ 全職員が、病床利用率・患者数等の確認や、目標値との比較を可能にするため、情報を共有し、職員1人ひとりの意識改革を図る。
・ 経営効率化の意識付け	・ 現在の稼働状況が与える経営状況・指標に基づいた収支予測を提示し、全職員に目標値達成の意識付けを図る。
・ 患者サービスの向上	・ 患者に対する言葉づかい、態度、心配り及び待ち時間の短縮など、患者の視点に立ったサービスの向上に努める。
・ 材料購入費用の削減	・ 医薬品・診療材料の採用条件（ルール）の明確化。 ・ 貯蔵品の優先使用（処方）、デッドストックの減少。 ・ 入札による購入価格の低減。

4. 甲陽病院での取り組み

(1) 甲陽病院の概要

所在地	北杜市長坂町大八田 3954
診療科目	総合診療科、外科、消化器外科、消化器内科、内科、循環器内科、肝臓・消化器内科、糖尿病・内分泌内科、整形外科、眼科、脳神経外科、小児科、泌尿器科、皮膚科、人工透析内科、リハビリテーション科
病床数	122床（一般86床、療養32床、感染4床）
常勤職員数 (H26.5現在)	医師7名、看護師（准看護師含む）38名、その他医療職18名 事務員8名、社会福祉士1名、計72名

(2) 人材確保について

医業収益及び医療の質の向上を図るためには、診療体制を強化する必要があり、そのためには医師、看護師及び医療技術員を確保する必要があります。

医師については、内科常勤医師1名の確保に取り組みます。看護師については、入院基本料の基準に基づく安定した看護師配置を実現し、透析療法の専門スタッフの育成、夜勤可能な看護師の確保などに取り組みます。医療技術員については、放射線技師・作業療法士各1名の増員に取り組むとともに、その他の医療支援部門においても医療安全管理に配慮した医療の質の向上に取り組みます。

以上を実現するために、以下に掲げる取り組み事項を実施し人材確保につなげていきます。

職種名	取り組み事項	具体的内容
医師	内科常勤医師1名の確保	<ul style="list-style-type: none"> 全国自治体病院協議会等のホームページへの医師採用情報の掲載。 山梨大学への定期的な医師派遣要請の実施。 非常勤の夜間当直医師の確保による常勤医師の勤務環境の改善。 富士見高原病院との連携。
看護師	夜勤可能な看護師7名の確保(一般病棟2看護単位に必要な数)	<ul style="list-style-type: none"> 広報紙、新聞折り込みチラシ、公共職業安定所及び看護学校への採用情報の提供。 看護協会主催の就職ガイダンス等への積極的な参加。 職員等による積極的な看護師情報の収集。
医療技術員	<ul style="list-style-type: none"> 放射線技師1名の増員 作業療法士1名の増員 	<ul style="list-style-type: none"> 広報紙、医療技術専門誌、公共職業安定所及び医療技術員専門学校への採用情報の提供。

(3) 収入増加・確保について

甲陽病院の平成24年度医業収支比率は93.7%、病床利用率は63.1%という状況であり、収益向上においては病床利用率の向上が必要不可欠です。病床利用率の向上には、病床の効率的な運用が必須であり、甲陽病院が保有する一般病床と療養病床の基準や特性を生かした、入院患者の状況に合わせた適切な病床配分を行ないません。

外来については平成24年度60,483人で前年度対比1.04倍(2,391人)の増加状況であるため、今後も同数を目指し努力します。

引き続き、内科常勤医師等の確保に取り組むとともに、医業費用の抑制を図っていきます。また、人工透析などコ・メディカルスタッフの配置見直しなどにより、受入患者数の増加が図れる部分に取り組みます。

なお、患者用駐車場については、日によってばらつきがあるものの、ほぼ毎日が満車の状況のため、今後の利用状況を見ながら、患者用駐車場の確保についても検討していきます。

以上を実現するため、次に掲げる取り組み事項を実施し、収益の向上につなげていきます。

① 入院収益の増加（病床利用率の向上）について

科名	取り組み事項	具体的内容
一般病床	入院患者数の増加	<ul style="list-style-type: none"> 内科常勤医師の確保により、入院患者数の増加を図る。 医事課を病床稼働状況の管理部門に位置づけ、空床や入退院病床等の情報を一元管理するとともに、診療部門と情報の共有を図る。 医事課より目標数値に対する達成状況等を院内代表者会議等に報告し、達成状況の周知・改善を図る。
療養医療	稼働率の増加	<ul style="list-style-type: none"> 管理部門が診療部門、看護部門及び地域連携室等と患者情報を共有し、総合的な病床運用を考慮した病床管理を行う。 医事課より目標数値に対する達成状況等を院内代表者会議等に報告し、達成状況の周知・改善を図る。
療養介護	稼働率の増加	<ul style="list-style-type: none"> 地域連携室が他医療機関との連携を図り、病床稼働状況を周知し、逆紹介率の向上を図る。 医事課より目標数値に対する達成状況等を院内代表者会議等に報告し、達成状況の周知・改善を図る。

② 外来収益の増加について

科名	取り組み事項	具体的内容
内科	外来患者数の増加	<ul style="list-style-type: none"> 内科常勤医師の確保により、外来患者数の増加を図る。 広報紙やテレビなどにより、地域住民への周知徹底を図る。 医事課より目標数値に対する達成状況等を院内代表者会議等に報告し、達成状況の周知・改善を図る。
透析内科	受入患者数の増加	<ul style="list-style-type: none"> 透析療法の特殊性を考慮し、看護師等専門スタッフの育成・補充を図る。 医事課より目標数値に対する達成状況等を院内代表者会議等に報告し、達成状況の周知・改善を図る。
リハビリテーション科	受入患者数の増加	<ul style="list-style-type: none"> 1人1日につき、16単位の運動療法を提供し、実施単位数の増加を図る。 医事課より目標数値に対する達成状況等を院内代表者会議等に報告し、達成状況の周知・改善を図る。

③ その他

取り組み事項	具体的内容
医局会への情報提供	<ul style="list-style-type: none"> 医事課より、第2次改革プランの目標数値に対する実績を報告し、達成状況と確認を行う。 電子カルテにより患者情報を共有化し、医業収益の増加と、医療の質の向上につなげる。 医事課より、算定項目についての情報を提示し、医師と協議しながら、算定可能な項目については積極的に取り入れていく。 医事課より、診療報酬についての査定、返戻の状況を示し、協議を重ねながら医業収益向上に向けて取り組んでいく。
職員資質の向上	<ul style="list-style-type: none"> 外部機関で実施される各種研修会への積極的な参加を行う。 院内接遇改善委員会への積極的な参加を行う。 看護部門、医療支援部門、事務部門等で、可能な限り塩川病院との研修・交流の機会を設ける。

<p>病院活性化事業の展開</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 病院職員や各部署の紹介、季節の話題などを掲載した「病院だより」を作成し、職員間連携や患者様や家族との交流を図っていく。 ▪ 患者様や家族、地域の方々にもご参加いただき、健康・栄養相談、血圧測定などを行う「病院まつり」を開催し、より一層地域に密着した病院にしていく。
-------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(4) 経営効率化について

甲陽病院においては収益構造の改善が緊急の課題ですが、そのためには職員一人一人が収益向上に貢献しなければなりません。

現在の業務量が財政状況にどのような影響を与えているのか職員各人が把握できる環境を整備することにより、業務遂行における経営効率化への動機付けを図って行きます。

また、医業費用の中で人件費に次いで構成比率の大きな材料費については、効率的な購入方法を実施することで、経営効率の向上に努めます。

さらに、一般病棟については入院患者数の推移を見ながら、効率的な運用体制を図るとともに、患者送迎用の病院バスについても効率的な運行の再編等に取り組んでいきます。

取り組み事項	具体的内容
<p>財政状況・経営効率化の意識付け</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 全職員が現在の業務量を与える財政上の位置付けを把握可能とするため、院内代表者会議などを通じて財政数値、指標を公開する。 ▪ 会計担当より直近の財政状況に基づいた収支予測を提示し、全職員に目標数値達成への動機付けを図る。 ▪ 医業費用支出抑制のため、診療材料等の購入方法を多角的に検討し、購入価格の適正化を図る。
<p>一般病棟の効率的な体制の確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 入院患者数の推移を見ながら、効率的な運営体制をとる。
<p>病院バス再編等の検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 患者送迎用の病院マイクロバスについては、路線の見直し、運行車両の変更等について検討する。

5. 数値目標の設定と進捗管理

ここまでで記載した市立 2 病院における取り組みを実施することにより、経営安定化に関する本改革プランにおける行動計画及び数値目標・収支計画は別表において標記します。

また、第 2 次改革プランの進捗管理を行うため、別紙の行動計画及び数値目標を確実に推進していくために、市立 2 病院におけるそれぞれの代表者会議（医師・看護・医療支援・事務部門の責任者により構成される会議）等を開催し、各部門が連携して経営健全化に努めます。

さらに、第 2 次改革プランの実施状況を会議において点検・評価し達成が困難と認められるときは、本改革プランの改定作業を行い、市ホームページ等で市民への公表を行っていきます。

6. 今後の病院の取組むべき考え方

超高齢化のなか、個人開業医はあるものの、民間の中核病院が存在しない当市の実状から、市立 2 病院は地域医療の確保の観点から当然必要であります。2 病院の再編成を行う構想は現段階ではありません。

また、在宅医療における病院の関わりは、病院の医師だけが役割を担うものではなく、個人の開業医の先生方を含めた、地域包括ケアシステムの構築を行い、医師会並びに地域包括支援センターなど、他職種の関係機関と連携を図る必要があります。

さらに、少子高齢化対策のために出産、育児の支援（指導、助言など）の充実が図れるように小児医療体制を確保、充実させることは、地域医療における大きな柱であるため、県内 1 位の面積を占める当市においては、民間小児科医と病院との連携を行い個人病院では診察できない高度医療機器を使用した診察を充実し、安心できる医療提供を行う必要があります。

第 2 次改革プランでは再編・ネットワーク化についての具体的な取り組みや、地方公営企業法の全部適用、地方独立行政法人化、指定管理者、民間譲渡などの経営形態の見直しについては、今後の経営・環境変化等により必要性が生じてきた際に、本改革プランを修正し、再編・ネットワーク化等の計画を盛り込み改めて議論を行うこととします。

○巻末資料

- ・第 1 次改革プランの数値目標の結果（グラフ）
- ・改革プランの概要（別紙 1）
- ・収支計画（別紙 2）
- ・委員会設置要綱
- ・委員構成