

**塩竈市立病院改革プラン  
平成21年度の評価について**

平成 22 年 8 月

塩竈市立病院改革プラン評価委員会

## 目 次

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 「塩竈市立病院改革プラン」の評価にあたって            | 1  |
| (塩竈市立病院改革プラン評価委員会 委員長 本郷道夫)      |    |
| <b>1 数値目標の達成状況と評価</b>            |    |
| (1) 医業収益目標の達成状況と評価               | 2  |
| (2) 患者数・診療単価目標の達成状況と評価           | 3  |
| (3) 医療機能に係る数値目標の達成状況と評価          | 5  |
| (4) 財務に係る数値目標の達成状況と評価            | 6  |
| <b>2 取り組み状況の概要と評価</b>            |    |
| (1) 経営効率化の取り組みと評価                | 7  |
| (2) 再編・ネットワーク化の取り組みと評価           | 8  |
| (3) 経営形態見直しの取り組みと評価              | 9  |
| <b>3 平成 21 年度の収支計画と決算の概要及び所見</b> |    |
| (1) 平成 21 年度決算状況を踏まえての所見         | 13 |
| <b>4 総合的な所見</b>                  |    |
| (1) 期待される地域医療の役割を果たしているか         | 14 |
| (2) 総合的に積極的に経営改善に取り組んでいたか        | 14 |
| (3) その他改革プランに対する総合的な所見           | 14 |
| 塩竈市立病院改革プラン評価委員会委員名簿             | 15 |

## 「塩竈市立病院改革プラン」の評価にあたって

国は深刻化する公立病院の経営状況の悪化に歯止めをかけるため、平成19年12月に公立病院改革ガイドラインを発表し、全国の自治体に対して経営の効率化、再編・ネットワーク化、経営形態の見直しの3つの視点による公立病院改革プランの平成20年度内の策定を求めた。

こうした状況を踏まえ、塩竈市は外部有識者により構成される『塩竈市立病院の今後のあり方審議会』を招集し、市立病院の果たすべき役割や今後の方向性、さらに経営形態のあり方など経営管理の基本に関することを調査審議するよう諮問し、平成20年10月に同審議会から答申書が市に提出された。

また、同審議会と並行して、塩竈市立病院内に『経営健全化会議』を立ち上げ、審議会答申を基に病院運営の基本方針や具体的な数値目標などを議論しながら、平成21年2月に『塩竈市立病院改革プラン』を策定すると同時に、具体的な経営健全化のための活動を開始した。

その結果、塩竈市立病院の平成21年度の各種経営指標並びに財務状況は、以前と比較して飛躍的に向上し、約20年ぶりに現金収支での黒字化を達成した。

平成20年度には、全国の約650の自治体において『病院改革プラン』が策定されたところであるが、初年度の平成21年度において実際に病院改革プランを達成した自治体病院は、一部の民間移譲した病院や地方独立行政法人化した病院にとどまっている。その中で、塩竈市立病院の黒字化は、病院職員が自らの給与制度見直しも厭わず、各部門から経営改善の意見を出し合いながら病院一丸となって切磋琢磨した成果であり、本委員会としては大いに評価するところである。

今後、『塩竈市立病院の今後のあり方審議会答申書』や『塩竈市立病院改革プラン報告書』で掲げられた塩竈市立病院としての本来あるべき姿を100%達成し、良質な医療を継続的に提供することにより、地域住民から真に信頼される病院となるべく、鋭意努力されることを望んで止まない。

平成22年8月

塩竈市立病院改革プラン評価委員会  
委員長 本郷道夫

## 評価委員会委員による評価

塩竈市立病院の経営健全化に向けての取り組み姿勢とその成果については、高い評価の意見が大勢を占めた。同時に、今後の課題として、行政や地域医療機関との強力な連携の下に、公立病院としての使命の実践と経営の安定化に向けての更なる経営努力を期待する意見が寄せられた。

以下に、評価時の資料と各委員から寄せられた意見を集約した。

### 1 数値目標の達成状況と評価

#### (1) 医業収益目標の達成状況と評価

【入院】…年間収益目標額 14 億 9300 万円

(単位：千円)

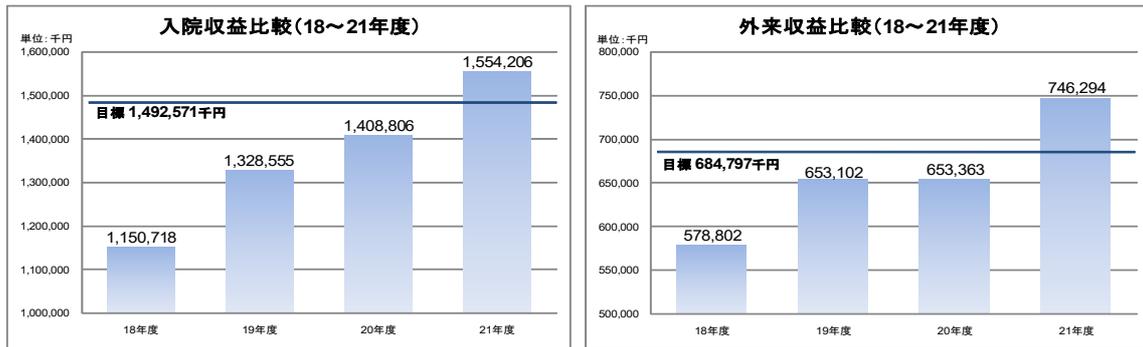
| 区分         | 4月             | 5月             | 6月             | 7月             | 8月             | 9月             | 10月            | 11月            | 12月            | 1月             | 2月             | 3月             | 計                |
|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| 18年度       | 91,414         | 106,955        | 108,691        | 84,671         | 86,697         | 81,385         | 90,988         | 98,352         | 106,503        | 100,188        | 96,601         | 98,273         | 1,150,718        |
| 19年度       | 101,846        | 119,204        | 109,459        | 104,859        | 116,880        | 112,633        | 116,547        | 109,651        | 107,780        | 108,197        | 112,785        | 108,714        | 1,328,555        |
| 20年度       | 97,624         | 101,352        | 107,048        | 116,602        | 122,339        | 113,916        | 124,099        | 121,043        | 125,382        | 127,394        | 122,367        | 129,640        | 1,408,806        |
| 21年度<br>目標 | 122,677        | 126,766        | 122,677        | 126,766        | 126,766        | 122,677        | 126,766        | 122,677        | 126,766        | 126,766        | 114,498        | 126,766        | 1,492,571        |
| 21年度<br>実績 | <b>131,994</b> | <b>129,703</b> | <b>127,243</b> | <b>117,922</b> | <b>121,535</b> | <b>126,634</b> | <b>127,741</b> | <b>127,243</b> | <b>133,584</b> | <b>134,652</b> | <b>132,583</b> | <b>143,366</b> | <b>1,554,206</b> |
| 目標差        | 9,317          | 2,937          | 4,566          | △ 8,844        | △ 5,231        | 3,957          | 975            | 4,566          | 6,818          | 7,866          | 18,085         | 16,600         | 61,632           |
| 達成率<br>(%) | 107.6          | 102.3          | 103.7          | 93.0           | 95.9           | 103.2          | 100.8          | 103.7          | 105.4          | 106.2          | 115.8          | 113.1          | 104.1            |
| 前年差        | 34,370         | 28,351         | 20,195         | 1,320          | △ 804          | 12,718         | 3,642          | 6,200          | 8,202          | 7,258          | 10,216         | 13,726         | 145,394          |

【外来】…年間収益目標額 6 億 8500 万円

(単位：千円)

| 区分         | 4月            | 5月            | 6月            | 7月            | 8月            | 9月            | 10月           | 11月           | 12月           | 1月            | 2月            | 3月            | 計              |
|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 18年度       | 46,356        | 48,778        | 48,026        | 50,038        | 48,439        | 46,936        | 47,067        | 47,501        | 48,310        | 48,988        | 45,774        | 52,589        | 578,802        |
| 19年度       | 50,455        | 54,568        | 53,362        | 55,572        | 55,223        | 51,938        | 62,447        | 56,703        | 55,559        | 53,118        | 51,452        | 52,705        | 653,102        |
| 20年度       | 52,329        | 50,208        | 49,801        | 54,206        | 50,235        | 52,709        | 57,673        | 50,724        | 58,865        | 58,255        | 56,613        | 61,745        | 653,363        |
| 21年度<br>目標 | 59,424        | 50,935        | 62,254        | 62,254        | 59,424        | 53,765        | 59,424        | 53,765        | 53,765        | 53,765        | 53,765        | 62,254        | 684,797        |
| 21年度<br>実績 | <b>62,392</b> | <b>57,351</b> | <b>63,935</b> | <b>66,264</b> | <b>60,303</b> | <b>63,918</b> | <b>65,634</b> | <b>65,088</b> | <b>63,330</b> | <b>58,003</b> | <b>55,212</b> | <b>64,859</b> | <b>746,294</b> |
| 目標差        | 2,968         | 6,416         | 1,681         | 4,010         | 879           | 10,153        | 6,210         | 11,323        | 9,565         | 4,238         | 1,447         | 2,605         | 61,495         |
| 達成率<br>(%) | 105.0         | 112.6         | 102.7         | 106.4         | 101.5         | 118.9         | 110.5         | 121.1         | 117.8         | 107.9         | 102.7         | 104.2         | 109.0          |
| 前年差        | 10,063        | 7,143         | 14,134        | 12,058        | 10,068        | 11,209        | 7,961         | 14,364        | 4,465         | △ 252         | △ 1,401       | 3,114         | 92,926         |

(診療日数/18・19年度…245日、20年度…243日、21年度…242日)



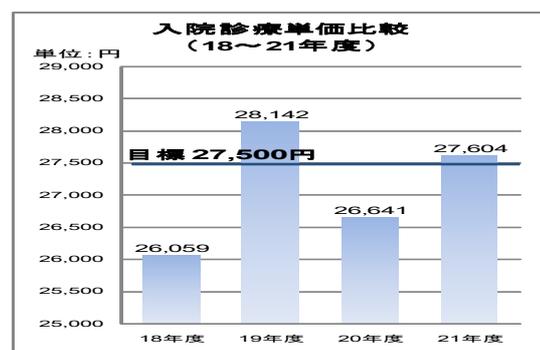
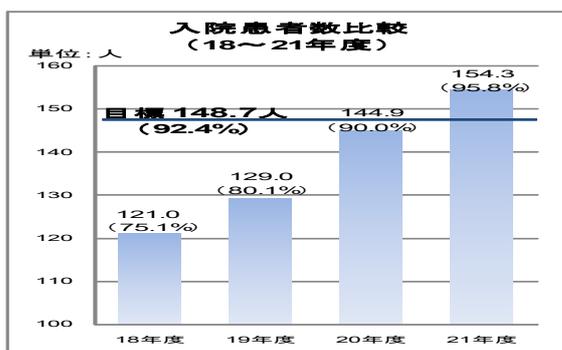
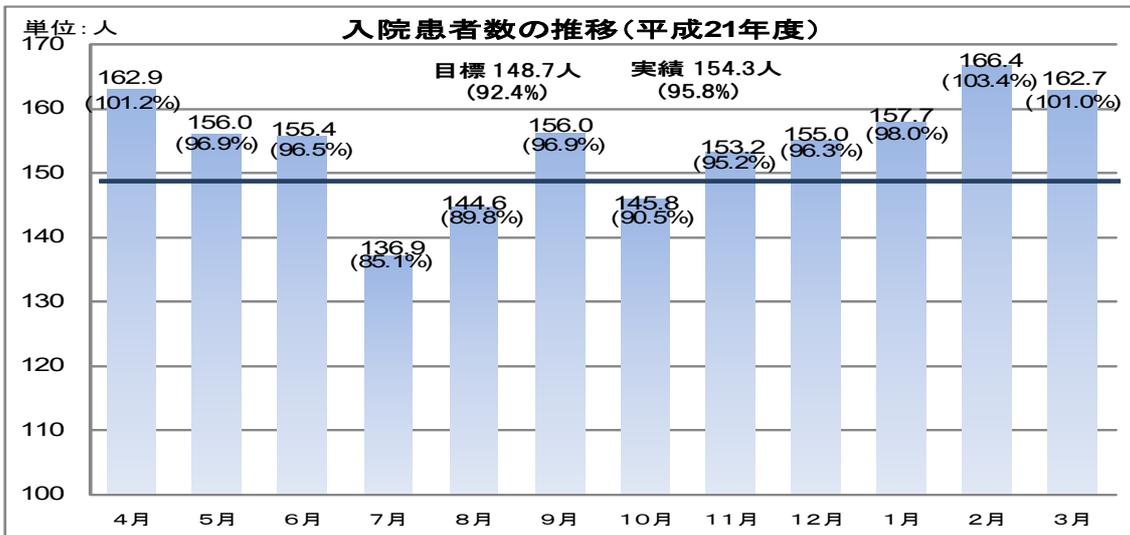
**【評価】**

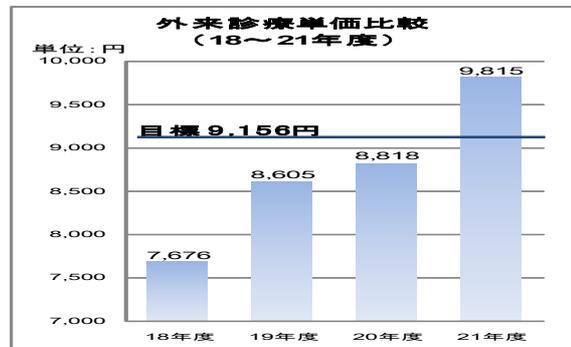
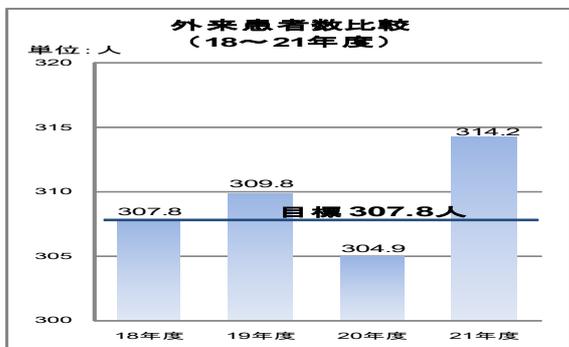
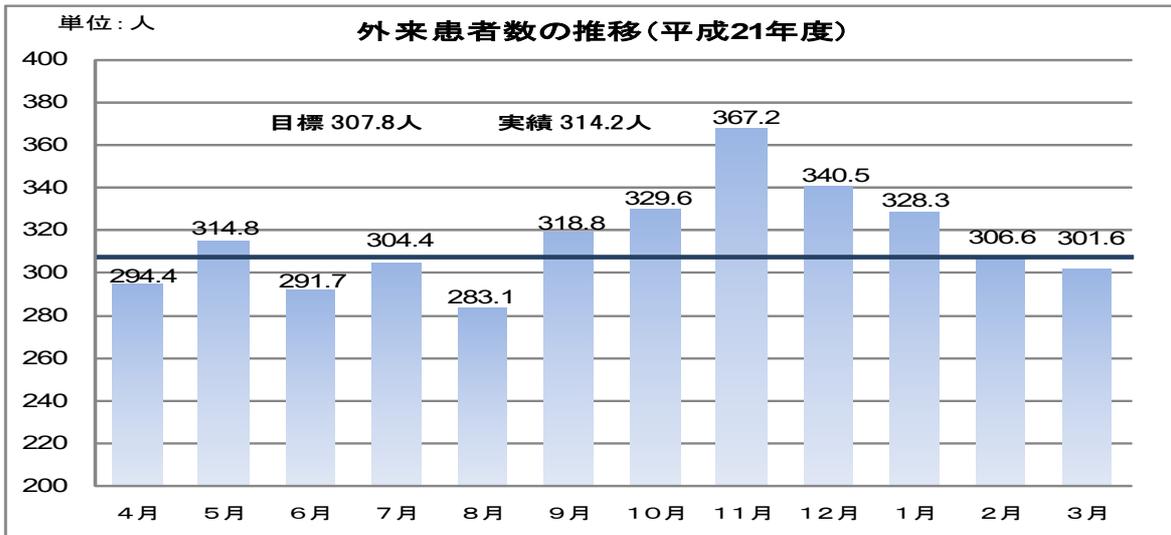
- ① 初年度から入院・外来とも目標値を達成し、大いに評価できる。
- ② 入院・外来ともに目標を上回った状況は相当の努力の結果と高く評価できる。

**【今後さらに期待する事項など】**

- ① 平成 22 年度以降も持続的に安定して目標が達成されるよう期待する。

**(2) 患者数・診療単価目標の達成状況と評価**





#### 【評価】

- ① 入院・外来において患者数及び診療単価ともに目標値を初年度から達成しており、大いに評価できる。
- ② 病床稼働率(入院患者数)目標達成はベッドコントロールと職員の配置に大変な努力があったことが推測される。
- ③ 入院単価は目標値を達成しているが、現在有している病院の専門性の更なる発揮・クリティカルパス利用などにより、単価アップを目指す必要がある。
- ④ 入院患者数が7・8月に落ち込みがあり、一方、11月にはインフルエンザによる外来患者数の増加がみられるので、季節性の変動も考慮する必要がある。

#### 【今後さらに期待する事項など】

- ① 医療の質の向上と、それに伴う診療単価のさらなるアップを計画して欲しい。
- ② 季節的変動を加味した月別の数値目標を共有して欲しい。

(3) 医療機能に係る数値目標の達成状況と評価

| 項目                 | 19年度<br>実績 | 20年度<br>実績 | 21年度<br>目標 | 21年度<br>実績 | 目標差   | 達成率<br>(%) | 説明                                  |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|-------|------------|-------------------------------------|
| 1 救急患者数 (件)        | 577        | 689        | 800        | 883        | 83    | 110.4      | 救急受け入れ方針の確立・徹底や救急隊との勉強会実施により増加      |
| 2 紹介患者数 (件)        | 1,800      | 1,954      | 2,000      | 2,155      | 155   | 107.8      | 医療連携室の体制強化や積極的な開業医訪問により増加           |
| 3 (うちCT・MRI件数)     | 724        | 870        | 800        | 1,024      | 224   | 128.0      |                                     |
| 4 手術件数 (件)         | 310        | 261        | 330        | 398        | 68    | 120.6      | 手術室以外での件数も含む                        |
| 5 (うち全身麻酔手術件数)     | 253        | 197        | 280        | 236        | △ 44  | 84.3       | 内科から外科への症例が減少                       |
| 6 内視鏡検査件数 (件)      | 3,063      | 2,836      | 3,300      | 2,638      | △ 662 | 79.9       | 予防医療領域及び外来フォロー中の症例からの拾い上げが必要        |
| 7 内視鏡下手術件数 (件)     | 315        | 202        | 330        | 262        | △ 68  | 79.4       |                                     |
| 8 CT使用患者数 (人)      | 2,666      | 2,642      | 3,000      | 3,303      | 303   | 110.1      | 地域医療連携による開業医・他院からの紹介患者や院内検査の充実により増加 |
| 9 MRI使用患者数 (人)     | 1,414      | 1,649      | 1,600      | 1,954      | 354   | 122.1      |                                     |
| 10 人間ドック (件)       | 1,795      | 1,932      | 2,000      | 2,022      | 22    | 101.1      | 担当医師の企業訪問、講演などにより増加                 |
| 11 脳ドック (件)        | 90         | 80         | 100        | 84         | △ 16  | 84.0       | 市民へのPR必要                            |
| 12 健康診断 (件)        | 3,520      | 3,675      | 3,700      | 4,847      | 1,147 | 131.0      | 地元企業への働きかけにより増加                     |
| 13 医療福祉相談件数 (件)    | 1,110      | 1,309      | 1,250      | 1,589      | 339   | 127.1      | 退院支援調整件数の増加                         |
| 14 訪問診療・看護報酬額 (万円) | 2,739      | 3,047      | 3,000      | 4,400      | 1,400 | 146.7      | 在宅医療対象患者数の増加                        |

【評価】

- ① 全体として概ね各指標目標は達成されており、初年度としては十分評価できる。
- ② 救急患者数・紹介患者数・人間ドック・CT・MRI件数の増加については、公立病院として求められる役割提供への努力として評価される。
- ③ 内視鏡検査・内視鏡下手術件数・全身麻酔手術件数に関しては、もう少し件数を増やす必要がある。

【今後さらに期待する事項など】

- ① 公立病院として、地域の医療機関との連携、救急受け入れについてさらなる努力が望まれる。
- ② 全身麻酔手術に関しては、他医療機関からの紹介が増えるように工夫して欲しい。
- ③ 内視鏡検査件数の増加には、病院医師と地域の開業医との交流が大きなカギと考えられるので、今後努力して欲しい。

(4) 財務に係る数値目標の達成状況と評価

| 項目                    | 19年度<br>実績     | 20年度<br>実績     | 21年度<br>目標 | 21年度<br>実績 | 目標差   | 達成率<br>(%) | 説明   |
|-----------------------|----------------|----------------|------------|------------|-------|------------|--|
| 1 経常収支比率 (%)          | 90.8           | 94.2           | 100.2      | 99.7       | △ 0.5 | 99.5       | 医業収益が大きく増加したため前年度より比率が向上したが、共済費や退職手当負担金など当初予定しない支出があったため、目標に達しなかった |
| 2 医業収支比率 (%)          | 84.9           | 84.9           | 91.6       | 91.3       | △ 0.3 | 99.7       |  |
| 3 職員給与費対医業収支比率 (%)    | 58.6           | 58.4           | 54.7       | 52.3       | 2.4   | 104.6      | 医業収益が大きく増加したため比率が改善  |
| 4 病床利用率 (%)           | 64.8<br>(80.1) | 72.8<br>(90.0) | 92.4       | 95.8       | 3.4   | 103.7      | 救急患者や紹介患者の積極的な受け入れにより患者数が増加  |
| 5 不良債務比率 (%)          | 97.4           | 17.1           | 12.1       | 10.6       | 1.5   | 114.2      | 黒字約5200万円を不良債務の解消にあてたため比率が改善                                       |
| 6 1日平均入院患者数(人)        | 129.4          | 144.9          | 148.7      | 154.3      | 5.6   | 103.8      | 救急患者や紹介患者の受け入れにより患者数が増加  |
| 7 1日平均外来患者数(人)        | 309.8          | 304.9          | 307.8      | 314.2      | 6.4   | 102.1      | 総合診療室の設置や紹介患者の受け入れ、新型インフルエンザにより患者数が増加                              |
| 8 入院患者数1人1日あたり診療単価(円) | 28,142         | 26,641         | 27,500     | 27,604     | 104.0 | 100.4      | 急性期患者数の増加や手術件数の増加により単価が上昇  |
| 9 外来患者数1人1日あたり診療単価(円) | 8,605          | 8,818          | 9,156      | 9,815      | 659.0 | 107.2      | 内科外来バスの運用や外科抗がん剤治療患者の増加によって単価が上昇                                   |

【評価】

- ① 改革プランの大きな目的である財務基盤の確立に一定の見通しを得たことは大きな意義があると思われる。僅かに達成しなかった項目もあるが、20年ぶりの現金ベース黒字化達成もあり、大変良好と評価される。
- ② 目標設定は妥当だったと思う。

【今後さらに期待する事項など】

- ① 平成22年度以降も黒字達成を継続することが望まれる。
- ② 患者数は目標値を達成したので、次年度の重点課題としては、入院単価アップの検討が望まれる。

## 2 取り組み状況の概要と評価

### (1) 経営効率化の取り組みと評価

| 項目  | 取り組みテーマ                   | 取り組み内容  | 今後の取り組み・課題等                           |
|---|---------------------------|---|---------------------------------------|
| 1<br>【意識改革】<br>組織体制<br>・組織風土<br>への取り組み      | 経営方針・診療方針<br>の明確化         | 意識調査や部門ヒアリングを実施し、健全化に向けた経営・診療方針を明確にした。また、病院長から現状打破に向けた決意表明を行った。 | 平成21年度の取り組みを踏まえた「平成22年度重点施策」の提示       |
| 2<br>【収入増加策】<br>積極的な救急患者<br>受入れ             | 救急患者受入れ方針<br>の確立          | 入院を必要とする二次救急患者を積極的に受入れる方針を明確にした。                                |                                       |
|   | 救急隊との情報共有<br>・技術向上        | 病院長が定期的に消防隊に出向き、受け入れ方針を説明した。また、救急隊との症例検討会を実施した。                 | 病院スタッフ（医師・看護師）と救急隊との症例検討会の定期的な開催      |
| 3<br>【収入増加策】<br>地域医療連携強化<br>による紹介患者の<br>受入れ | 医療連携室<br>の機能強化            | 医療連携室の役割・機能を明確にし、委員会の設置や組織体制の強化を図った。                            | 連携室の専属スタッフの配置などのさらなる体制強化              |
|   | 他施設との<br>信頼関係構築           | 連携医訪問を行うとともに、連携医に対して満足度調査アンケートを実施した。                            | 連携医への返書管理の徹底                          |
|   | 看護師・コメディカルなど<br>による連携活動推進 |   | 高度医療機器の周知のための放射線担当技師による連携活動の推進        |
| 4<br>【収入増加策】<br>院内連携強化<br>の推進               | 在宅患者の入院<br>受入れ体制の整備       | 医療福祉部により、在宅から入院、入院から在宅への調整体制を確立した。                              | 看護部を中心とした病床管理運用による一般病床から療養病床へのスムーズな転床 |
| 5<br>【収入増加策】<br>医療の標準化推進<br>による質の向上         | 医療の質向上と<br>チーム医療の推進       | クリニカルパスの作成・運用領域の拡大により、医療の質向上を図った。                               | 外来パスの見直しや入院・救急時対応の症例別パスの作成            |
|   | 地域連携パス構築                  |   | 地域の医療機関との今後の検討課題                      |
| 6<br>【収入増加策】<br>総合診療科の設置                    | 総合診療科的機能<br>の整備           | 救急患者や新規患者対応のみならず、再診患者への医療充実を図るため、総合診療室を設置した。                    | 主治医決定等の運用ルールの見直し                      |
| 7<br>【収入増加策】<br>高度医療機器<br>の稼働向上             | 院内への情報提供                  | 外来パスの作成や医局への情報提供を積極的に推進し、医療機器稼働の向上を図った。                         |                                       |
|   | 検査紹介症例の増加                 | 地域医療連携の推進により紹介数が増加。   |                                       |
| 8<br>【費用削減策】<br>薬品管理システム<br>の導入             | 後発品の導入推進                  | 療養病棟を中心に後発品を積極的に導入し、薬品費の削減を図った。                                 |                                       |
|   | 在庫管理手法の見直し                | 預託在庫の考え方による薬品管理システムの導入により、無駄な在庫の排除・期限切れによるロス解消を図った。             |                                       |
| 9<br>【費用削減策】<br>人件費の圧縮<br>・適正化              | 給与の独自削減                   | 市役所職員全員の給与の独自削減を実施した。（20年度12月期）                                 |                                       |
|   | 新たな人事制度<br>・給与体系構築        | 職務職階制度に基づく適正な給与体系を構築し、人件費の適正化を図った。                              |                                       |
| 10<br>【その他】<br>市立病院への<br>路線バス乗り入れ           | 市立病院への<br>路線バス乗り入れ        | 市立病院玄関前まで乗り入れる新たな路線バスの本格運行を開始した。                                |                                       |
| 11<br>【その他】<br>市職員による市立病院<br>利用の促進          | 市職員による市立病院<br>利用の促進       | 職場検診の市立病院利用を開始し、さらに人間ドック利用者の徹底を図った。                             |                                       |
| 12<br>【その他】<br>市内企業への<br>市立病院利用周知           | 市内各企業に<br>対しての利用周知        | 事業主検診や人間ドックの利用促進の周知活動を病院レベルと個人レベルで実施した。                         |                                       |
| 13<br>【その他】<br>高齢者医療に係る<br>行政との連携           | 高齢者医療に係る<br>行政との連携        | 市健康福祉部との協議を開始した。  | 定期的な協議を行い、高齢者医療のさらなる連携を図る             |

**【評価】**

- ① 医業収支・経常収支ともに改善しており、大いに評価できる。
- ② 収入増加策は評価できるが、薬品費や他の経費の削減をさらに進める必要がある。
- ③ 院長以下、スタッフの意識改革と市長部局の協力の下に諸項目について着実に取り組んでいる点が大いに評価される。

**【今後さらに期待する事項など】**

- ① 平成21年度中に得られた成果を踏まえ、さらに課題とされる点を検討し、経営意識の定着、診療体制の見直しと点検、年次目標の確実な達成が期待される。
- ② 可能であれば、他医療機関との協力のもとに、地域連携パス構築にも取り組んでもらいたい。
- ③ 職員給与費対医業収支比率のさらなる改善が望まれる。

**(2) 再編・ネットワーク化の取り組みと評価**

| 項目                          | 取り組みテーマ        | 取り組み内容                                  | 今後の取り組み・課題等                        |
|-----------------------------|----------------|---|------------------------------------|
| 病床数のダウンサイジング<br>(199床→161床) | 一般病床数の削減       | 平成21年4月1日から一般病床161床から123床へ削減した。(38床の削減) | 目標値を常に上回る病床利用率の確保及び適切なベッドコントロール    |
|                             | 療養病床数の維持       | 市の政策医療として療養病床(38床)を維持している。              | 一般病床から療養病床、さらに療養病床から在宅・施設へのスムーズな転床 |
| 2 診療機能の明確化                  | 診療機能の明確化       | 消化器系内科・外科を中心とする急性期病院としての取り組みを行っている。     |                                    |
|                             | 市民や救急隊などへの情報提供 | 公開セミナーを開催し市民への情報提供を行った。                 |                                    |
| 3 連携体制の構築                   | 病院職員への認知活動の推進  | 連携室からの情報発信を行った。                         | 院内広報誌などによる情報提供                     |
|                             | 院内での医療連携活動の推進  | 体制整備とともに院内の運営ルールやマニュアル整備を行った。           |                                    |
|                             | 院外での医療連携活動の推進  | 連携医訪問を行うとともに、連携医に対して満足度調査アンケートを実施した。    | 院外広報誌などによる情報提供                     |

**【評価】**

- ① 市立病院として政策的医療提供の側面を守りながらの改革には困難が伴うと思われるが、地域医療連携体制の構築なども積極的に取り組んでおり評価できる。
- ② 診療所や仙台の基幹病院との連携を行っており評価できるが、地域医療連携を更スムーズにするための試みを工夫して欲しい。
- ③ 行政・医師会による市民への塩竈市立病院の医療情報の広報がまだ不足していると思われる。

**【今後さらに期待する事項など】**

- ① 地域医療連携体制について、在宅・保健分野など市長部局との連携も含めて、さらなる院内外の体制強化と実績の積み重ね、塩竈市立病院の様々な機能・人材の PR が求められる。
- ② 開業医及び一般市民への脳ドックの PR が望まれる。

**(3) 経営形態見直しの取り組みと評価**

| 項目                                | 取り組みテーマ          | 取り組み内容   | 今後の取り組み・課題等     |
|-----------------------------------|------------------|--|-----------------|
| 地方公営企業法<br>1 全部適用への移行<br>に向けた制度整備 | 条例の一部改正<br>および新設 | 平成21年12月定例会及び22年2月定例会へ市条例の改正や新設の手続きを進め、平成22年4月から全適に移行した。       |                 |
|                                   | 給与体系の見直し         | 全適移行に併せ、病院事業の経営状況などを考慮した給与体系づくり（職員ボーナスのうち勤勉手当0.6月分の3月支給化）を行った。 | 経営状況の判断時期・手法の確立 |
|                                   | 事業管理者の選任         | 病院事業の経営責任者である事業管理者を平成22年4月1日付で選任した。                            |                 |

**【評価】**

- ① 地方公営企業法全部適用をスタートさせ、経営健全化に向けた自律的で迅速なリーダーシップ体制が整備されたこと。

**【今後さらに期待する事項など】**

- ① 全部適用に移行したメリットを生かすために、職員がプロとしての意識を更に高め、それぞれの職域で工夫をし、事業管理者が強力で支援することで、市立病院の経営を主体的に実行していくことが、今後の重要な課題と思われる。
- ② 経営状況に応じた給与制度や給与体系の見直しにあわせた職員の評価の仕方が課題である。また、黒字決算時における職員へのプラス支給の在り方なども検討する必要がある。
- ③ 塩竈市立病院の在り方について、広域行政での取り組みなど長期的展望を考えていく必要がある。

3 平成21年度の収支計画と決算の概要及び所見

(1) 収益的収支

(単位：千円)

| 区分                                  |                   | 年度        |           | 19年度決算    | 20年度決算    | 21年度計画    | 21年度見込                               | 計画との増減 | 説明 |
|-------------------------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------------|--------|----|
| 収                                   | 1. 医業収益 a         | 2,186,345 | 2,281,293 | 2,418,768 | 2,562,589 | 143,821   |                                      |        |    |
|                                     | (1) 入院収益          | 1,328,556 | 1,408,806 | 1,492,571 | 1,554,206 | 61,635    | 入院・外来患者数及び患者1人あたりの診療単価も増加により計画を上回り増加 |        |    |
|                                     | (2) 外来収益          | 653,101   | 653,365   | 684,797   | 746,295   | 61,498    |                                      |        |    |
|                                     | (3) その他           | 204,688   | 219,122   | 241,400   | 262,088   | 20,688    | 公衆衛生活動収益(予防接種料等)が計画を上回り増加            |        |    |
|                                     | うち他会計負担金          | 93,800    | 101,000   | 124,500   | 124,500   | 0         |                                      |        |    |
| 入                                   | 2. 医業外収益          | 254,865   | 341,236   | 329,781   | 308,645   | △ 21,136  |                                      |        |    |
|                                     | (1) 他会計負担金・補助金    | 232,003   | 324,000   | 306,946   | 289,447   | △ 17,499  | 特例債支払利息の確定により減少                      |        |    |
|                                     | (2) 国(県)補助金       | 2,927     | 2,827     | 3,000     | 2,794     | △ 206     |                                      |        |    |
|                                     | (3) その他           | 19,935    | 14,409    | 19,835    | 16,404    | △ 3,431   |                                      |        |    |
| 経常収益(A)                             |                   | 2,441,210 | 2,622,529 | 2,748,549 | 2,871,234 | 122,685   |                                      |        |    |
| 支                                   | 1. 医業費用 b         | 2,574,100 | 2,688,498 | 2,641,635 | 2,808,274 | 166,639   |                                      |        |    |
|                                     | (1) 職員給与費 c       | 1,280,113 | 1,333,341 | 1,323,627 | 1,339,496 | 15,869    | 共済費負担金の増加                            |        |    |
|                                     | (2) 材料費           | 458,669   | 508,506   | 486,307   | 603,996   | 117,689   | 入院・外来収益の増加に伴う薬品費の増加                  |        |    |
|                                     | (3) 経費            | 750,580   | 765,174   | 750,022   | 796,479   | 46,457    | 退職手当負担金の増加                           |        |    |
|                                     | (4) 減価償却費         | 80,115    | 76,248    | 76,389    | 63,502    | △ 12,887  | H14購入の医療機器減価償却終了のため減少                |        |    |
|                                     | (5) その他           | 4,623     | 5,229     | 5,290     | 4,801     | △ 489     |                                      |        |    |
|                                     | 2. 医業外費用          | 115,241   | 96,569    | 101,255   | 71,299    | △ 29,956  |                                      |        |    |
|                                     | (1) 支払利息          | 70,613    | 49,907    | 51,490    | 20,727    | △ 30,763  | 一時借入金利息の減少                           |        |    |
|                                     | (2) その他           | 44,628    | 46,662    | 49,765    | 50,572    | 807       |                                      |        |    |
|                                     | 経常費用(B)           |           | 2,689,341 | 2,785,067 | 2,742,890 | 2,879,573 | 136,683                              |        |    |
| 経常損益(A)-(B)(C)                      |                   | △ 248,131 | △ 162,538 | 5,659     | △ 8,339   | △ 13,998  |                                      |        |    |
| 特別                                  | 1. 特別利益(D)        | 257,775   | 476,126   | 259,546   | 262,389   | 2,843     |                                      |        |    |
|                                     | うち他会計繰入金          | 242,000   | 470,000   | 249,846   | 257,867   | 8,021     | 特例債償還元金の確定により増加                      |        |    |
|                                     | 2. 特別損失(E)        | 13,080    | 28,884    | 13,000    | 8,093     | △ 4,907   | 過年度損益修正損の減少                          |        |    |
|                                     | 特別損益(D)-(E)(F)    | 244,695   | 447,242   | 246,546   | 254,296   | 7,750     |                                      |        |    |
| 純損益(C)+(F)                          |                   | △ 3,436   | 284,704   | 252,205   | 245,957   | △ 6,248   |                                      |        |    |
| 累積欠損金(G)                            |                   | 5,392,693 | 5,107,989 | 5,089,114 | 4,862,032 | △ 227,082 |                                      |        |    |
| 不良                                  | 流動資産(ア)           | 444,885   | 519,460   | 444,885   | 572,417   | 127,532   | 現金残高の増加                              |        |    |
|                                     | 流動負債(イ)           | 2,575,071 | 909,655   | 736,703   | 845,145   | 108,442   | 未払金の増加                               |        |    |
|                                     | うち一時借入金           | 2,400,000 | 700,000   | 561,632   | 600,000   | 38,368    |                                      |        |    |
|                                     | 翌年度繰越財源(ウ)        | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |                                      |        |    |
|                                     | 当年度許可債で未借入又は未発行の額 | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |                                      |        |    |
|                                     | 差引不良債務(オ)         | 2,130,186 | 390,195   | 291,818   | 272,728   | △ 19,090  |                                      |        |    |
| 不良債務(イ)-(ウ)-(エ)-(オ)                 |                   | 2,130,186 | 390,195   | 291,818   | 272,728   | △ 19,090  |                                      |        |    |
| 経常収支比率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$ |                   | 90.8      | 94.2      | 100.2     | 99.7      | △ 0.5     |                                      |        |    |
| 不良債務比率 $\frac{(オ)}{a} \times 100$   |                   | 97.4      | 17.1      | 12.1      | 10.6      | 1.5       | 黒字約5200万円を不良債務の返済にあてたため比率が改善         |        |    |
| 医業収支比率 $\frac{a}{b} \times 100$     |                   | 84.9      | 84.9      | 91.6      | 91.3      | △ 0.3     |                                      |        |    |
| 職員給与費対医業収益比率 $\frac{c}{a}$          |                   | 58.6      | 58.4      | 54.7      | 52.3      | 2.4       | 医業収益が大きく増加したため比率が改善                  |        |    |
| 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)    |                   | 2,130,186 | 1,768,995 | 1,485,772 | 1,458,661 | 27,111    | 不良債務を当初計画より圧縮できたことによる不足額及び比率が改善      |        |    |
| 資金不足比率 $\frac{(H)}{a} \times 100$   |                   | 97.4      | 77.6      | 61.4      | 56.9      | 4.5       |                                      |        |    |

(2) 資本的収支

(単位：千円)

| 区分                        | 年度                           | 19年度決算    | 20年度決算    | 21年度計画    | 21年度見込  | 計画との増減  | 説明              |
|---------------------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|-----------------|
| 収<br>入                    | 1. 企業債                       | 558,000   | 1,378,800 | 0         | 2,900   | 2,900   | 東病棟耐震化設計委託分     |
|                           | 2. 他会計出資金                    | 94,197    | 5,000     | 20,000    | 15,148  | △ 4,852 | 施設改良費の減少        |
|                           | 3. 他会計負担金・補助金                | 0         | 10,000    | 35,877    | 35,877  | 0       |                 |
|                           | 7. その他                       | 5,792     | 0         | 0         | 305     | 305     |                 |
|                           | 収入計 (a)                      | 657,989   | 1,393,800 | 55,877    | 54,230  | △ 1,647 |                 |
|                           | うち翌年度へ繰り越される<br>支出の財源充当額 (b) | 0         | 0         | 0         | 0       | 0       |                 |
|                           | 前年度許可債で当年度借入分 (c)            | 0         | 0         | 0         | 0       | 0       |                 |
|                           | 純計(a)-[(b)+(c)] (A)          | 657,989   | 1,393,800 | 55,877    | 54,230  | △ 1,647 |                 |
| 支<br>出                    | 1. 建設改良費                     | 6,922     | 4,999     | 20,000    | 18,354  | △ 1,646 |                 |
|                           | 2. 企業債償還金                    | 651,067   | 0         | 0         | 0       | 0       |                 |
|                           | 3. 他会計長期借入金返還金               | 0         | 10,000    | 35,877    | 35,876  | △ 1     |                 |
|                           | 4. 病院特例債償還金                  | 0         | 0         | 184,846   | 192,866 | 8,020   | 特例債償還元金の確定により増加 |
|                           | 支出計 (B)                      | 657,989   | 14,999    | 240,723   | 247,096 | 6,373   |                 |
| 差引額 (A)-(B) (C)           | 0                            | 1,378,801 | △ 184,846 | △ 192,866 | △ 8,020 |         |                 |
| 補<br>て<br>ん<br>財<br>源     | 1. 損益勘定留保資金                  | 0         | 0         | 184,846   | 192,866 | 8,020   |                 |
|                           | 2. 利益剰余金処分類                  | 0         | 0         | 0         | 0       | 0       |                 |
|                           | 3. 繰越工事資金                    | 0         | 0         | 0         | 0       | 0       |                 |
|                           | 4. その他                       | 0         | 0         | 0         | 0       | 0       |                 |
| 計 (D)                     | 0                            | 0         | 184,846   | 192,866   | 8,020   |         |                 |
| 補てん財源不足額 (C)+(D) (E)      | 0                            | 0         | 0         | 0         | 0       |         |                 |
| 当年度許可債で未借入<br>又は未発行の額 (F) | 0                            | 0         | 0         | 0         | 0       |         |                 |
| 実質財源不足額 (E)-(F)           | 0                            | 0         | 0         | 0         | 0       |         |                 |

(3) 一般会計繰入金

(単位：千円)

| 区分                    | 年度       | 19年度決算  | 20年度決算  | 21年度計画  | 21年度見込  | 計画との増減   | 説明               |
|-----------------------|----------|---------|---------|---------|---------|----------|------------------|
| 一般会計繰入金 (a)+(b)       |          | 662,000 | 910,000 | 737,169 | 722,839 | △ 14,330 |                  |
| 繰<br>入<br>金<br>内<br>訳 | 基準内繰入金   | 279,659 | 277,701 | 306,210 | 310,995 | 4,785    | 基礎年金拠出金公的負担経費の増加 |
|                       | 基準外繰入金   | 140,341 | 162,299 | 114,148 | 109,010 | △ 5,138  | 不採算医療に係る経費の減少    |
|                       | 小計 (a)   | 420,000 | 440,000 | 420,358 | 420,005 | △ 353    |                  |
|                       | 特例債償還分   | 0       | 0       | 215,934 | 201,957 | △ 13,977 | 特例債支払利息の確定により減少  |
|                       | 不良債務解消分  | 242,000 | 320,000 | 65,000  | 65,000  | 0        |                  |
|                       | 長期借入償還分  | 0       | 0       | 35,877  | 35,877  | 0        |                  |
|                       | 単年度赤字解消分 | 0       | 150,000 | 0       | 0       | 0        |                  |
|                       | 小計 (b)   | 242,000 | 470,000 | 316,811 | 302,834 | △ 13,977 |                  |

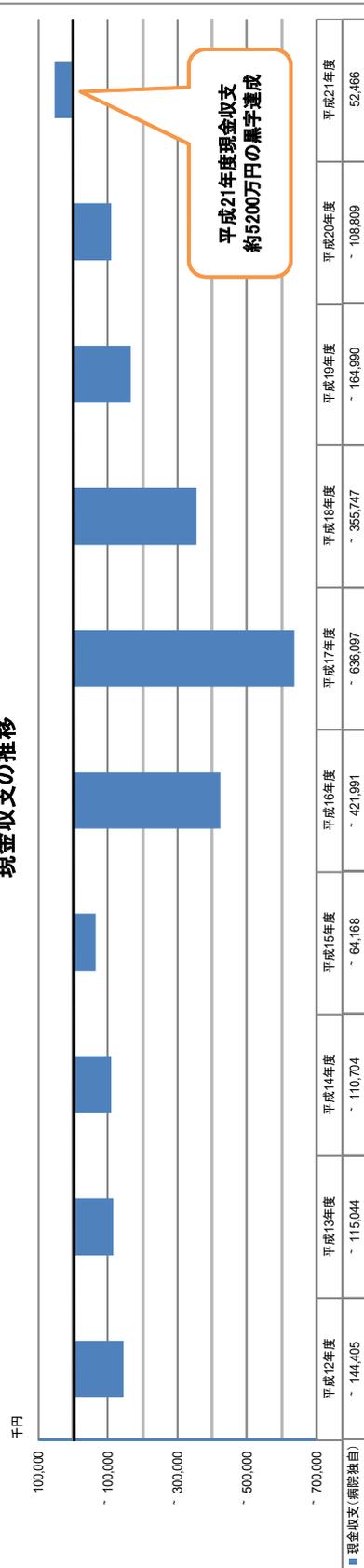
市立病院事業会計決算の推移(過去10年分)

(単位:千円)

|                               | 平成12年度<br>決算額 | 平成13年度<br>決算額 | 平成14年度<br>決算額 | 平成15年度<br>決算額 | 平成16年度<br>決算額 | 平成17年度<br>決算額 | 平成18年度<br>決算額 | 平成19年度<br>決算額 | 平成20年度<br>決算額 | 平成21年度<br>決算見込額 |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| 病院事業収益合計 ①                    | 3,088,779     | 3,113,877     | 2,658,773     | 2,751,362     | 2,346,875     | 1,932,022     | 2,529,873     | 2,698,985     | 3,098,655     | 3,133,623       |
| うち入院収益                        | 1,586,877     | 1,574,822     | 1,535,994     | 1,605,694     | 1,293,262     | 1,007,524     | 1,150,718     | 1,328,556     | 1,408,806     | 1,554,206       |
| うち外来収益                        | 1,075,492     | 1,010,732     | 757,713       | 780,448       | 721,361       | 591,191       | 578,802       | 653,101       | 653,365       | 746,295         |
| 病院事業費用合計 ②                    | 3,336,699     | 3,322,381     | 2,854,461     | 2,901,332     | 2,857,738     | 2,655,394     | 2,590,615     | 2,702,421     | 2,813,951     | 2,887,666       |
| 経常収支 ③                        | △ 246,117     | △ 205,930     | △ 192,578     | △ 147,085     | △ 506,663     | △ 721,277     | △ 450,698     | △ 248,130     | △ 162,538     | △ 8,339         |
| 当年度純利益(①-②) ④                 | △ 247,920     | △ 208,504     | △ 195,688     | △ 149,970     | △ 510,863     | △ 723,372     | △ 60,742      | △ 3,436       | 284,704       | 245,957         |
| 当年度現金収益<br>(現金支出の発生しない費用除く) ⑤ | △ 144,405     | △ 115,044     | △ 110,704     | △ 64,168      | △ 421,991     | △ 636,097     | 24,253        | 77,010        | 361,191       | 117,466         |
| 不良債務解消消分繰入金 ⑥                 |               |               |               |               |               |               | 380,000       | 242,000       | 470,000       | 65,000          |
| 現金収支(⑤-⑥)<br>(不良債務解消繰入金除く) ⑦  | △ 144,405     | △ 115,044     | △ 110,704     | △ 64,168      | △ 421,991     | △ 636,097     | △ 355,747     | △ 164,990     | △ 108,809     | 52,466          |
| 年度末不良債務額 ⑧                    | 1,083,455     | 1,198,499     | 1,309,202     | 1,373,389     | 1,795,358     | 2,431,453     | 2,207,196     | 2,130,186     | 390,195       | 272,728         |
| 不良債務比率 ⑨                      | 37.3          | 41.3          | 51.8          | 52.7          | 81.1          | 136.5         | 114.7         | 97.4          | 17.1          | 10.6            |
| 人件費比率 ⑩                       | 62.2          | 63.6          | 61.5          | 58.3          | 63.7          | 73.9          | 64.0          | 58.6          | 58.4          | 52.3            |
| 医薬収支比率 ⑪                      | 84.9          | 91.1          | 92.7          | 94.0          | 81.2          | 70.0          | 77.8          | 84.9          | 84.9          | 91.3            |
| 経常収支比率 ⑫                      | 92.6          | 93.8          | 93.2          | 94.9          | 82.2          | 72.8          | 82.5          | 90.8          | 94.2          | 99.7            |

(当日追加資料)

現金収支の推移



## 【平成21年度決算状況を踏まえての所見】

- ① 改革プラン1年目にして現金収支で黒字を達成できたことは素晴らしく、大いに評価されてしかるべきである。院長はじめ職員の努力に敬意を表したい。
- ② 委員会の場で説明があったとおり、院内の話し合いを踏まえて実効性のある計画を作成されたことが短期間に目標達成できた大きなポイントと感じている。
- ③ 今後も取り組みを継続し、22年度以降も黒字化に向けて、さらなる努力をして欲しい。
- ④ 大変な苦労があるものと思うが、市民県民の大切な財産である塩竈市立病院が、より一層地域に支えられる形で存続・発展できるように、改革プランの着実な展開を期待している。
- ⑤ 今後の継続的な安定経営のための医療の充実と医療機器の計画的投資による整備が必要であり、その手順や目標数値の設定を検討されたい。
- ⑥ 病院が達成した黒字額5200万円を不良債務額の圧縮にあてたことは大いに評価するものであるが、不良債務の解消については一般会計で負担することが改革プランでのルールである。21年度の黒字決算を踏まえると、一般会計で早急に不良債務の解消を図り、黒字分を病院の裁量で運用することが病院経営の独自性を高めるものと思われる。

#### 4. 総合的な所見

##### (1) 期待される地域医療の役割を果たしているか

- ① 救急患者の積極的な受け入れ、高度医療の推進、総合診療科の設置、訪問診療、訪問看護など、公立病院としての役割を強く意識して取り組んでいるものと思われる。
- ② 高齢者施設からの患者受け入れ、消化器疾患への対応など、急性期・慢性期医療の何れにも対応するという困難な役割を果たしていることは、地域住民にとって頼もしい存在である。今後もさらに高齢者対策を構築し、急性期と2本柱で地域医療を担って欲しい。
- ③ 初年度の目標としては十分に役割を果たしたと思われるが、今後の継続性が大変重要と思われる。

##### (2) 総合的に積極的に経営改善に取り組んでいたか

- ① 積極的に入院患者を受け入れ、その結果としてベッド稼働率・患者数・診療単価の向上などによる収益増が図られた。職員が積極的に経営改善に取り組んでいる姿勢が強く感じられる。
- ② 人件費の適正化を行っており、経営改善の取り組み方は良いと思う。
- ③ 市長部局のバックアップも重要であり（バス路線の引き込みなど）、今後も行政との連携を大いに期待する。

##### (3) その他改革プランに対する総合的な所見

- ① 初年度は素晴らしい成果を挙げ、改革プランはほぼ達成していて、大いに評価すべきと思う。今後もさらに経営改善が進む事を期待している。
- ② 医師確保、診療所との連携をさらに強化し、急性期入院を増やすと同時に、慢性期患者の療養病棟への移動、さらに、在宅及び他施設への移動を行い、入院単価アップを図る必要がある。
- ③ 改善の実績を市民に向けてもっと積極的にアピールすることが必要と感じる。
- ④ 成功の大きなポイントは、現状に即したベッド数に削減したうえで、入院患者を獲得して収益を増やしていくという病院本来の取り組みを進めた結果であり、他病院の参考になるものと思われる。

塩竈市立病院改革プラン評価委員会 委員名簿

(順不同 敬称略)

|   | 委員名   | 職名等                               | 備考   |
|---|-------|-----------------------------------|------|
| 1 | 本郷 道夫 | 東北大学医学部教授                         | 委員長  |
| 2 | 横山 義正 | 宮城県塩釜医師会会長                        | 副委員長 |
| 3 | 鳥越 紘二 | 宮城県塩釜医師会副会長                       |      |
| 4 | 伊藤 哲也 | 宮城県保健福祉部医療整備課長                    |      |
| 5 | 鹿野 和男 | 宮城県塩釜保健所所長                        |      |
| 6 | 高橋 俊宏 | (財)宮城県成人病予防協会顧問<br>元みやぎ県南中核病院事務部長 |      |
| 7 | 須藤三枝子 | 市民代表 (看護師)                        |      |
| 8 | 内形 繁夫 | 塩竈市副市長                            |      |
| 9 | 伊藤 喜和 | 塩竈市立病院事業管理者兼院長                    |      |