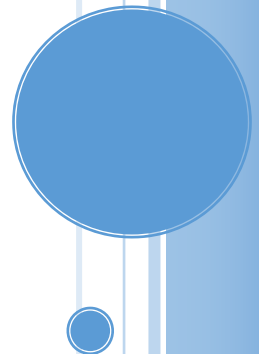


塩竈市立病院新改革プラン

令和元年度の取組状況の評価について

令和2年11月24日
塩竈市立病院



目 次

1. 医業収益、患者数等の概要

(1) 病棟再編について	1
(2) 患者数・診療単価等の概要	1
(3) 医業収益目標の達成状況	6

2. 新改革プラン数値目標の達成状況及び取組状況

(1) 地域医療構想を踏まえた役割の明確化	9
(2) 経営の効率化	11
①数値目標の達成状況	11
②診療科別患者数・診療単価・医業収益目標の達成状況	12
③経営の効率化に向けた具体的な取組状況	14

3. 令和元年度決算の概要

(1) 令和元年度決算の概要	19
(2) 収益的収支の概要	20
(3) 資本的収支の概要	23
(4) 一般会計繰入金の概要	24

4. 総合的な所見 26

○塩竈市立病院新改革プラン評価委員会委員名簿	27
------------------------------	----

「塩竈市立病院新改革プラン」令和元年度の評価にあたって

昨年9月、国は再編統合の再検証が必要な全国424の公立・公的医療機関名を公表した。全国各地で公立病院等の在り方を巡り議論が行われ、社会的にも大きな波紋が広がった。一方で今般猛威を振るう新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、国は感染症対策を踏まえた地域医療構想の実現方策の再整理を行うこととしており、今後の動向に注視する必要がある。

さて、塩竈市立病院も再検証が必要な医療機関にリストアップされたが、平成30年度の市立病院建設基礎調査事業の中で示された方向性を踏まえて、昨年10月に病棟再編と病床機能の転換を図っている。その結果、医業収益は大きく改善され、令和元年度決算は、一般会計からの追加繰入を実施することなく、新改革プランに掲げた経常収支の均衡が達成されている。

果たすべき役割を検証する指標として設定した「医療機能に係る数値目標」において全11項目中、手術件数や内視鏡検査・治療件数など5項目が目標達成又は前年度を上回っており、消化器の常勤医師が病休と厳しい診療体制ではあったが、急性期医療を担う病院としてその役割を大いに果たしている点は評価できる。

「経営の効率化に係る数値目標」においては、全9項目中5項目が目標達成又は前年度を上回った。各種健診部門では人間ドックや脳ドック件数の増加が見られ、積極的な取り組みがなされている。また、総合診療室を2診体制とし、新患受け入れ態勢を強化するとともに、地域包括ケア病棟の拡充に伴い、高度急性期病院等や介護施設、訪問看護ステーションとの連携強化を図る取り組みが着実に進められている。

収益面では、一日当たりの入院患者数及び外来患者数ともに新改革プランで掲げた目標の達成には至らなかったものの、外来患者数については前年度を上回り一定の評価ができる。入院診療単価が病床機能の転換の効果により新改革プラン目標を大幅に上回り、外来診療単価についても様々な増患対策を講じたことによりほぼ目標に到達するなど、これまでの取り組みの成果が表れてはじめていると思われる。

今回の病棟再編は、急性期病棟をダウンサイジングし、今後地域で必要とされる地域包括ケア病棟の拡充を図るものであり、塩竈市立病院が地域医療の中で期待されている役割を明確化したことは大いに評価できる。経営安定化の面からは、最大の課題である常勤医師の確保、高度急性期病院等や介護施設との更なる連携強化等を図りながら、集患力の向上に努められたい。

患者をお迎えする気持ちを大切に、患者からも市民からも選ばれる病院として、職員一人一人の意識改革を推進しながら、経営改善を図り、安心して安全な医療に取り組まれることを、塩竈市立病院改革プラン評価委員会一同、心から期待する。

以下に今回各委員から寄せられた意見を集約した。

令和2年11月

塩竈市立病院新改革プラン評価委員会
会 長 本 郷 道 夫

1. 医業収益、患者数等の概要

(1) 病棟再編について

令和元年度は5か年計画で策定した「塩竈市立病院新改革プラン」の4年目であり、プラン目標の達成はもとより、刻々と変化する医療情勢を捉えながら、次期プランを視野に入れた取り組みに着手しました。

令和元年9月に国が示した公立・公的医療機関の再編・統合に関する対応としては、平成30年度に実施した市立病院建設基礎調査事業を基に、令和元年10月から急性期病棟を2病棟から1病棟（81床から71病に減床）に集約するとともに、地域包括ケア病棟を1病棟から2病棟（42床から90床へ増床）に拡大しました。

これは宮城県地域医療構想に則した地域の実情に合わせた「急性期病床のダウンサイジング」、「回復期への病床機能の転換」を図るものであり、当院が今後地域医療の中で担うべき役割を明確化することができたものと考えています。

【令和元年度病床機能転換比較表】

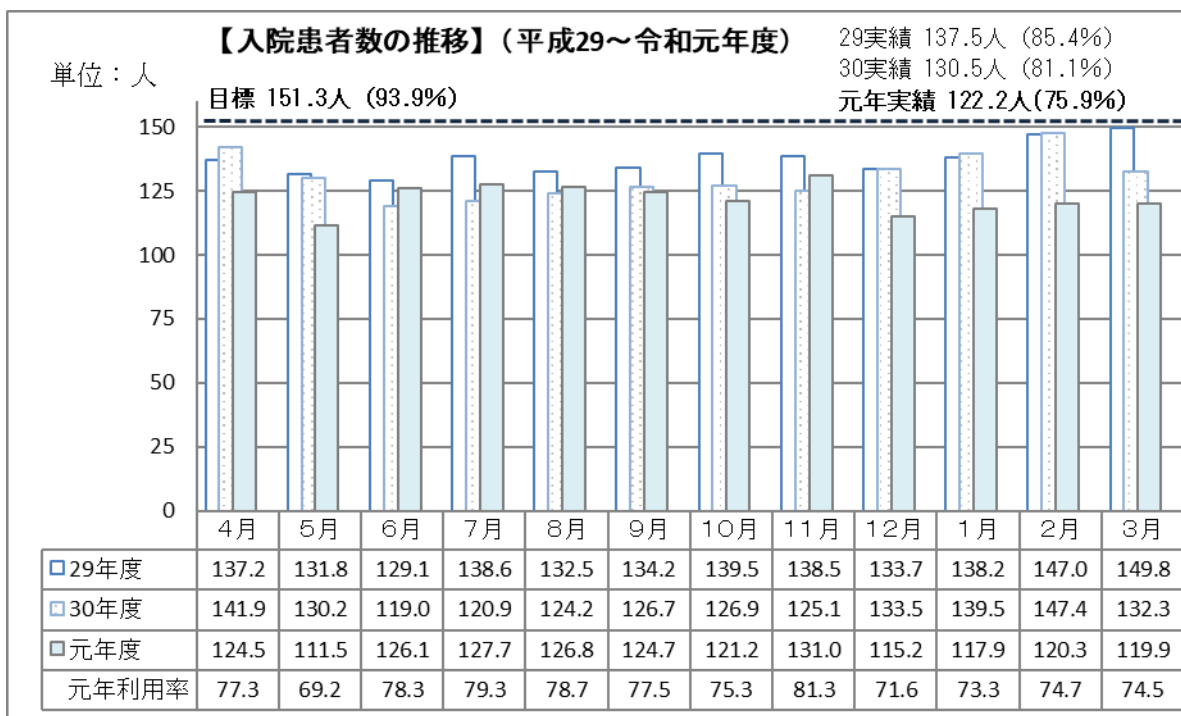
病棟	転換前	転換後
5階病棟	療養型病床；38床	地域包括ケア病床；38床
4階西病棟	急性期病床；42床	急性期病床；71床 (東・西病棟を統合)
4階東病棟	急性期病床；39床	
3階病棟	地域包括ケア病床；42床	地域包括ケア病床；52床
合計	161床	161床
急性期病床	81床	71床
地域包括ケア病床	42床	90床
療養型病床	38床	0床

(2) 患者数・診療単価等の概要

入院に係る病床利用率については、地域包括ケア病床の拡充に伴い、高度急性期病院等からの転院患者の確保や、介護施設や訪問看護ステーション等との連携強化に努めてまいりましたが、療養型病床の廃止により長期入院患者が減少したことなどから、前年度を5.2ポイント下回る75.9%、延べ入院患者数は、前年度から2,919人減となる44,721人となりました。

1日当たりとしては、前年度より8.4人減の122.2人となりました。

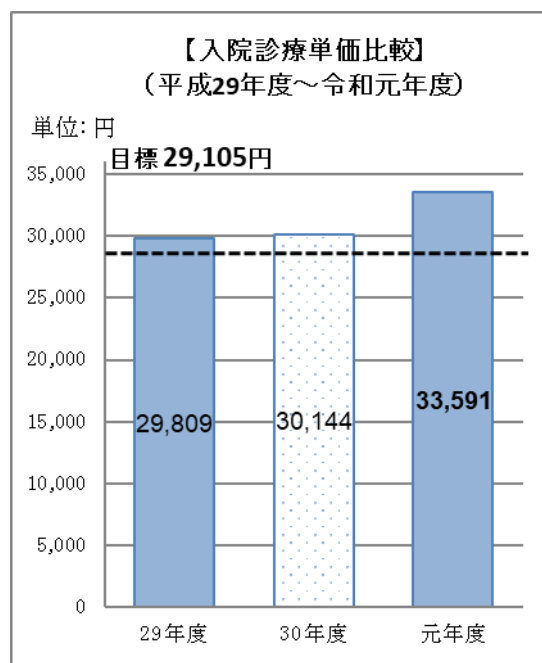
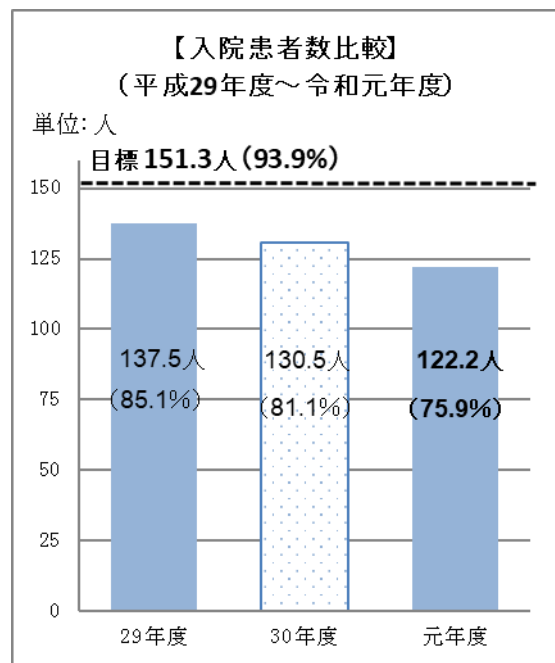
いっぽう入院診療単価は、病床機能転換の効果により、前年度より3,447円上回る33,591円と大きく改善しております。



【診療科別の入院患者数】

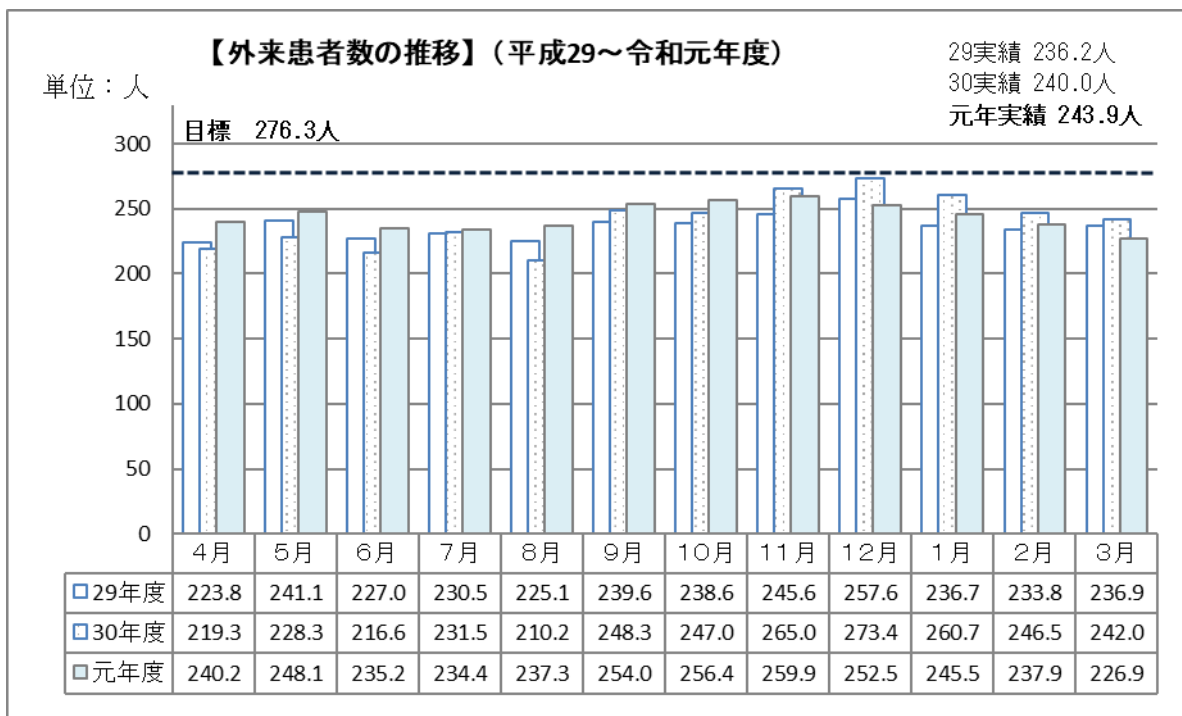
(単位：人)

	延べ入院患者数			1日当たりの入院患者数		
	元年度	30年度	増 減	元年度	30年度	増 減
内 科	26,506	24,692	1,814	72.5	67.7	4.7
外 科	12,341	9,105	3,236	33.7	24.9	8.7
整 形 外 科	2,632	2,742	△ 110	7.2	7.5	△ 0.3
皮 膚 科	339	195	144	0.9	0.5	0.4
療 養 型 病 棟	1,721	7,985	△ 6,264	4.7	21.9	△ 17.2
シ ョ ー ト ス テ イ	1,182	2,921	△ 1,739	3.2	8.0	△ 4.9
計	44,721	47,640	△ 2,919	122.2	130.5	△ 8.4



外来患者数については、新患受け入れ体制の強化として、総合診療室を内科と外科による2診体制にするとともに、各種健診や人間ドック等の受診者に対する定期的なフォローアップの実施や、脳ドックのWeb予約の開始などの様々な増患対策に取り組んだ結果、延べ外来患者数は前年度から465人増となる59,016人、1日当たりの患者数も3.9人増の243.9人となりました。

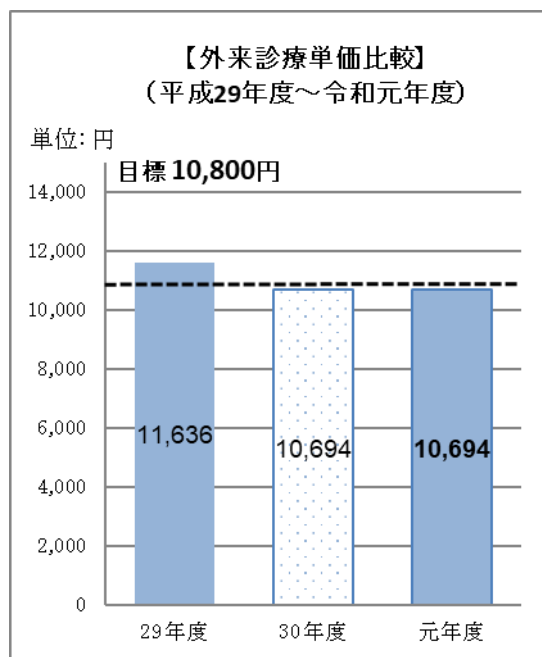
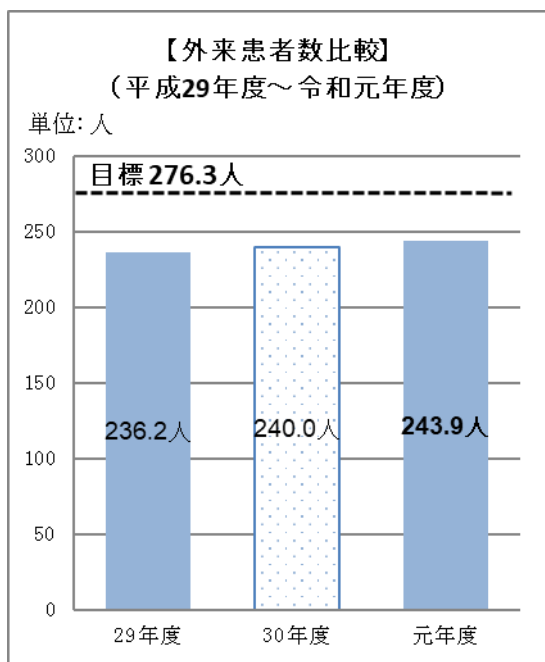
外来診療単価については、目標である10,800円を僅かに下回りましたが、前年度と同額の、10,694円となりました。



【診療科別の外来患者数】

(単位：人)

	延べ外来患者数			1日当たりの外来患者数		
	元年度	30年度	増 減	元年度	30年度	増 減
内 科	23,937	25,316	△ 1,379	98.9	103.8	△ 4.9
消化器内科	5,116	5,457	△ 341	21.1	22.4	△ 1.3
呼吸器内科	25	30	△ 5	0.1	0.1	0.0
循環器内科	1,119	1,205	△ 86	4.6	4.9	△ 0.3
神経内科	187	244	△ 57	0.8	1.0	△ 0.2
外 科	7,431	7,332	99	30.7	30.0	0.7
整形外科	5,881	6,162	△ 281	24.3	25.3	△ 1.0
皮膚科	5,170	3,360	1,810	21.4	13.8	7.6
小児科	2,538	2,018	520	10.5	8.3	2.2
泌尿器科	1,746	1,616	130	7.2	6.6	0.6
耳鼻咽喉科	2,150	2,044	106	8.9	8.4	0.5
眼 科	3,675	3,720	△ 45	15.2	15.2	0.0
婦人科	41	47	△ 6	0.2	0.2	0.0
計	59,016	58,551	465	243.9	240.0	3.9



評価

- ① 1月以降コロナ禍にて入院患者数の減少がみられるものの、これを除けば病床転換後順調に推移しているとみられる。
- ② 患者数・単価ともにほぼ横ばいとどまったが、常勤2名減となった内科をはじめ、持ちこたえた印象を受けた。
- ③ 病床再編により診療単価が大きく改善したことは評価できる。他方、レスパイト入院の受入を開始する等の取り組みが見られたものの、療養病棟及びショートステイの患者を補うに至らなかった点は憂慮される。
- ④ 療養病棟廃止で一時的な患者数の減少は想定内と考える。また医師不足で苦しい中での診療は、各医師の負担が大きく、足並みを揃えて進むことは大変なことと思う。現体制でも実践可能な更なる具体策が求められる。
- ⑤ 総合診療室の2診体制やその他の検査フォローは待ち時間軽減や患者サービス向上につながり評価できる。今、コロナ禍により受診控えが続いても、市民は医療が必要な時は受診する。その時に選ばれる病院でなければならない。

今後期待する事項

- ① 高齢者を中心に塩竈市立病院で全ての病気を診てもらいたいと考える方は多いと思われる。総合病院の利点を生かし、院内紹介の強化を検討されたい。
- ② 高度急性期病院等との連携をはじめ、入院患者等確保の取り組みの継続を期待する。
- ③ 市民が安心して身を委ねることができ、病院職員や市職員が自分自身も家族も塩竈市立病院を受診したいと思える病院になっているか精査されたい。健康を維持できるサービスが行き届いていると実感できる病院であることを期待する。
- ④ 費用と外来のホスピタリティをバランスよく向上させるという視点で、医療従事者の意識改革や環境整備の強化を期待する。
- ⑤ 患者に寄り添った“かかりつけ医”的存在であってほしいと願う。
- ⑥ 内科だけでなく、常勤医師全体の確保にも今後尽力されたい。

(3) 医業収益目標の達成状況

医業収益は目標と比較すると、入院では約1億642万円、外来では約9,701万円下回り、合計で約2億343万円下回りました。

入院収益では、入院診療単価は目標単価より15%超の33,591円と大幅な改善が図られましたが、病床利用率や患者数が目標を下回ったことにより、総額では目標から6.6%減となる15億224万円となりました。

外来収益においても、1日当たりの患者数、診療単価がともに目標を下回ったことにより、目標を大きく下回る結果となりました。

しかしながら前年度との比較では、入院で約6,600万円、外来で約500万円、合計では約7,100万円の増収になっております。

要因としては、入院収益では、病棟再編により入院診療単価が増加したこと、外来では様々な増患対策を講じたことで、患者数が増加したことによるものと考えております。

【入院】…年間収益目標額16億867万円

(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
29年度	126,650	119,695	119,163	127,760	120,679	116,287	134,172	125,995	126,191	123,648	121,082	134,190	1,495,512
30年度	129,964	117,728	107,184	116,780	114,472	113,659	120,019	111,690	132,259	132,104	126,490	113,705	1,436,054
R元年度 目標	131,857	136,253	131,857	136,253	136,253	131,857	136,253	131,857	136,253	136,253	127,462	136,253	1,608,661
R元年度 実績	113,278	113,639	124,816	127,712	121,883	120,116	134,020	136,997	131,218	128,452	119,584	130,525	1,502,240
目標差	△18,579	△22,614	△7,041	△8,541	△14,370	△11,741	△2,233	5,140	△5,035	△7,801	△7,878	△5,728	△106,421
達成率 (%)	85.9	83.4	94.7	93.7	89.5	91.1	98.4	103.9	96.3	94.3	93.8	95.8	93.4
前年差	△16,686	△4,089	17,632	10,932	7,411	6,457	14,001	25,307	△1,041	△3,652	△6,906	16,820	66,186

(入院診療日数/365日…29・30年度、366日…元年度)

【外来】…年間収益目標額 7億2,814万円

(単位：千円)

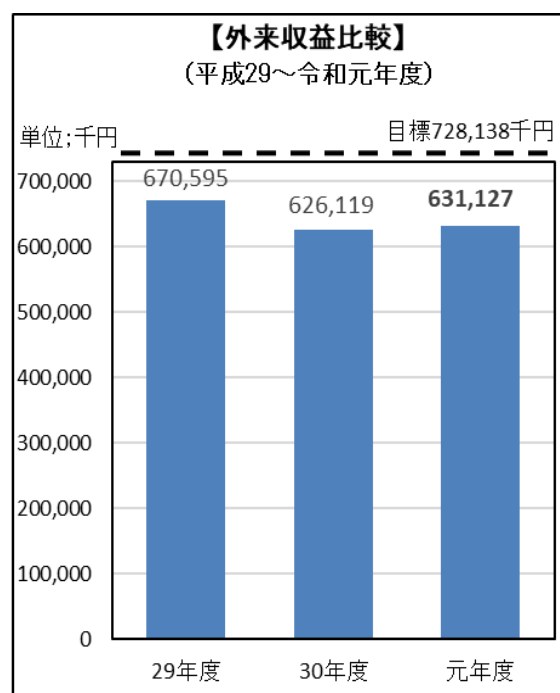
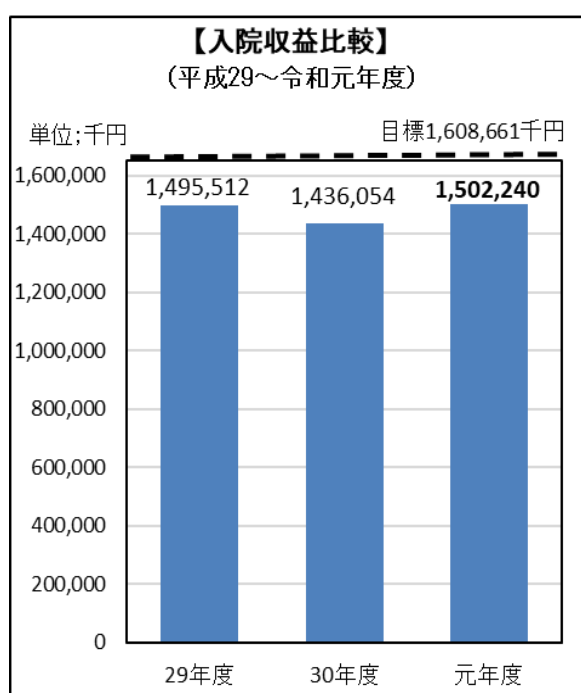
区分	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
29年度	50,602	55,507	60,638	59,961	60,745	53,886	52,825	56,092	55,106	56,472	53,567	55,194	670,595
30年度	49,352	51,785	51,604	52,392	53,670	47,557	53,376	54,495	54,022	55,858	51,449	50,559	626,119
R元年度 目標	62,343	62,343	59,846	64,839	62,343	57,349	64,839	59,846	57,349	57,349	57,349	62,343	728,138
R元年度 実績	55,413	57,195	52,908	56,109	53,176	51,467	52,996	52,441	52,110	52,242	44,902	50,168	631,127
目標差	△6,930	△5,148	△6,938	△8,730	△9,167	△5,882	△11,843	△7,405	△5,239	△5,107	△12,447	△12,175	△97,011
達成率 (%)	88.9	91.7	88.4	86.5	85.3	89.7	81.7	87.6	90.9	91.1	78.3	80.5	86.7
前年差	6,061	5,410	1,304	3,717	△494	3,910	△380	△2,054	△1,912	△3,616	△6,547	△391	5,008

(外来診療日数/244日…29・30年度、242日…元年度)

【入院・外来合計】…年間収益目標額 23億3,680万円

(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
29年度	177,252	175,202	179,801	187,721	181,424	170,173	186,997	182,087	181,297	180,120	174,649	189,384	2,166,107
30年度	179,316	169,513	158,788	169,172	168,142	161,216	173,395	166,185	186,281	187,962	177,939	164,264	2,062,173
R元年度 目標	194,200	198,596	191,703	201,092	198,596	189,206	201,092	191,703	193,602	193,602	184,811	198,596	2,336,799
R元年度 実績	168,691	170,834	177,724	183,821	175,059	171,583	187,016	189,438	183,328	180,694	164,486	180,693	2,133,367
目標差	△25,509	△27,762	△13,979	△17,271	△23,537	△17,623	△14,076	△2,265	△10,274	△12,908	△20,325	△17,903	△203,432
達成率 (%)	86.9	86.0	92.7	91.4	88.1	90.7	93.0	98.8	94.7	93.3	89.0	91.0	91.3
前年差	△10,625	1,321	18,936	14,649	6,917	10,367	13,621	23,253	△2,953	△7,268	△13,453	16,429	71,194



評価

- ① 病床転換の効果がプラスに現れている。
- ② 入院・外来ともに収益は前年度比で増加したが目標未達成だった。反面、病床再編は、地域のニーズに応え地域医療構想にも沿うもので、高く評価したい。
- ③ 入院・外来収益ともに目標には及ばなかったが、前年度比の増加が図られた。病棟再編に取り組んだことによる診療単価の上昇が伺える。

今後期待する事項

- ① 介護施設等への働きかけが奏功していると思われる。今後も一層努力されたい。
- ② 病床再編は持続可能な医療提供体制構築のための一歩である。引き続き緊張感をもって、取り組みを進められたい。
- ③ 急性期は急性期の役割を担い、地域包括ケア病棟においては地域の期待に応じた受け入れをするという病床機能体制が整ったといえる。目標達成に向けた集患力向上の新しい対策の構築に取り組まれたい。
- ④ 今般、どの病院も大変な状況である。この状況下でも良質な医療を提供されたい。

2. 新改革プラン数値目標の達成状況及び取組状況

(1) 地域医療構想を踏まえた役割の明確化

新プランでは、地域医療構想を踏まえて、今後、当院が果たすべき役割を①「急性期病棟の維持と積極的な救急患者の受入継続」、②「地域包括ケア病棟の運用による在宅復帰支援」、③「療養病棟による慢性期医療の提供」、④「在宅医療の充実」と定めています。

そして、その役割を果たしたかどうかを検証する指標として、「医療機能に係る数値目標」を設定しています。

- ①「急性期病棟の維持と積極的な救急患者の受入継続」に係る数値目標の達成状況として、
- 「1. 救急患者受入件数」については、急性期病院が救急受け入れ体制を強化している影響から、目標・前年度実績ともに下回りました。
 - 「2. 手術件数」については、目標は達成できたものの、前年度実績を下回りました。
 - 「3. 全身麻酔件数」については、ほぼ目標を達成しました。
 - 「4. 内視鏡検査件数」及び、「5. 内視鏡治療件数」については、消化器の常勤医師が病休の中、「検査件数」は、目標、前年度実績とも達成しました。「治療件数」については、目標にはあと一步及びみせんでしたが、前年度実績を約30%上回りました。
 - 「6. CT検査件数」については、目標には僅かに届きませんでした、前年度とほぼ同等の実績となりました。
 - 「7. MRI検査件数」は目標、前年度実績ともに下回りました。
- ②「地域包括ケア病棟の運用による在宅復帰支援」に係る目標達成状況としては、
- 「8. 在宅復帰率」については、地域包括ケア病棟における在宅復帰率を指標としています。3階病棟、5階病棟とも目標を上回りました。
- ③「在宅医療の充実」に係る達成状況としては、病棟再編により療養型病床を廃止するなど、サービス体系が大きく変わった影響から、「9. 訪問診療件数」、「10. 訪問看護件数」、「11. 訪問リハビリ件数」のすべてにおいて、目標、前年度実績をともに下回りました。

【医療機能に係る数値目標の達成状況】

医療機能	果たすべき役割	項目	H30	目標	R元	目標差	達成率 (%)
急性期医療	救急患者の受入	1 救急患者受入件数(件/年)	784	1,000	722	△ 278	72.2
		2 手術件数(件/年)	385	240	343	103	142.9
	急性期病棟の維持	3 2のうち全身麻酔件数(件/年)	156	150	149	△ 1	99.3
		4 内視鏡検査件数(件/年)	2,691	2,800	2,810	10	100.4
		5 内視鏡治療件数(件/年)	170	240	225	△ 15	93.8
		6 CT検査件数(件/年)	3,165	3,240	3,168	△ 72	97.8
		7 MRI検査件数(件/年)	1,370	1,500	1,314	△ 186	87.6
回復期医療	在宅復帰支援	8 3階在宅復帰率(%)	91.6	80.0	88.6	8.6	110.8
		5階在宅復帰率(%)	-	80.0	81.0	1.0	101.3
在宅医療	在宅医療の充実	9 訪問診療件数(件/年)	1,689	1,600	1,565	△ 35	97.8
		10 訪問看護件数(件/年)	2,294	2,600	2,135	△ 465	82.1
		11 訪問リハビリ件数(件/年)	3,282	3,000	2,825	△ 175	94.2

評価

- ① 内科、外科による総合診療室の2診体制は評価できる。
- ② 地域包括ケア病棟へ移行した上で在宅復帰率が目標を上回っており、この地域内で役割を果たしていることは高く評価できる。
- ③ それぞれの分野で達成率が高かったことは評価できる。

今後期待する事項

- ① 新患の受入れ体制の強化に取り組まれない。塩竈市立病院の「目玉（PRポイント）」がほしい。外科の医療水準は高く、「目玉」になりえると感じる。また、医師の患者ファーストの「接遇」が収益増につながる。
- ② 在宅医療の3項目いずれも目標未達成かつ対前年度比減少であるため、近隣の医療機関との提携等を期待する。
- ③ 地域包括ケア病棟の在宅復帰率の保持は重要といえる。病床利用率を向上させるとともに、在宅復帰率の維持に取り組まれない。後方連携である介護施設等が塩竈市立病院に求めるものを分析し、訪問やその他の方法によるコーディネートを重ねられたい。

(2) 経営の効率化

①数値目標の達成状況

新プランでは、病院自らの経営努力として具体的な数値目標を設定し、増患対策並びに経費削減に向けて積極的に取り組むこととしています。そして、検証する指標として、「経営の効率化に係る各種数値目標」を設定しています。

「1. 病床利用率」については、前年度を5.2ポイント、目標を18.0ポイント下回り、達成率は80.8%となっています。

「2. 1日当たりの入院患者数」については、前年度を8.3人、目標を29.1人下回りました。

「3. 入院患者1人1日当たりの入院診療単価」については、病床機能転換の効果により、目標を4,486円、前年度を3,447円と大きく上回りました。

「4. 1日当たりの外来患者数」については、目標値を32.4人下回り、達成率は88.3%となりましたが、前年度からは3.9人増加しました。

「5. 外来患者1人1日当たりの外来診療単価」については、目標を若干下回りましたが、前年度同額となる10,694円になりました。

「6. 紹介患者数」については、目標値にはあと一步届きませんでした。前年度を45人上回りました。特に入院照会件数が増加しており、高度急性期病院や、介護施設訪問の効果が表れたものと考えています。

各種健診関係に係る目標達成状況としては、「7. 人間ドック件数」、「8. 脳ドック件数」については、積極的な企業健診の受け入れや予約体制を整えた成果が現れ、目標、前年度実績をともに上回っています。

「9. 健康診断件数」については、目標を9%下回りましたが、7～9の各種ドック・健診件数の合計では、目標、前年度実績ともに上回っております。

【経営の効率化に係る各種数値目標の達成状況】

項目		H30	目標	R元	目標差	達成率(%)
収益確保	1 病床利用率(%)	81.1	93.9	75.9	△ 18.0	80.8
	2 1日当たりの入院患者数(人/日)	130.5	151.3	122.2	△ 29.1	80.8
	3 入院患者1人1日当たりの入院診療単価(円)	30,144	29,105	33,591	4,486	115.4
	4 1日当たりの外来患者数(人/日)	240	276.3	243.9	△ 32.4	88.3
	5 外来患者1人1日当たりの外来診療単価(円)	10,694	10,800	10,694	△ 106	99.0
	6 紹介患者数(人/年)	1,390	1,500	1,435	△ 65	95.7
	7 人間ドック件数(件/年)	2,815	2,400	2,883	483	120.1
	8 脳ドック件数(件/年)	221	150	253	103	168.7
	9 健康診断件数(件/年)	3,953	4,300	3,913	△ 387	91.0

②診療科別患者数・診療単価・医業収益目標の達成状況

入院については、病棟再編により病棟毎の病床機能や病床数を変更したため、プラン目標と実績の比較ができないことから、元年度においては、外来のみ達成状況を報告いたします。

なお、現プランの最終年度となる令和2年度については、病棟再編等を踏まえた入院の院内目標を設定し、目標管理を行いたいと考えています。

具体的には、病床機能の転換により、診療単価をプラン目標から5,780円増の34,885円とし、1日当りの患者数は、実績等も勘案し、プラン目標の151.3人から130人に変更します。これらの目標を達成することにより、医業収益についてはプラン目標を4,657万円上回る、約16億5,500万円の確保を目指します。

外来については、1日当たりの患者数が常勤診療科において達成率が91.4%、非常勤診療科全体で達成率が75.9%となり、全体で243.9人、達成率が88.3%となりました。診療単価においては、全体として目標を106円下回り、実績は10,694円となり達成率は99.0%となりました。

これらを踏まえた外来収益は、目標額を9,701万円下回り、実績は6億3,112万円となり、達成率は86.7%となりました。

【診療科別患者数・診療単価・医業収益目標の達成状況】

【入院】…プランにおける収益目標額 16億870万円

4/1~3/31 (診療日数366日)	元年度プラン目標入院(A)			4/1~3/31 (診療日数365日)	2年度院内目標入院(B)			
	1日当患者数	年単価	年収益(千円)		1日当患者数	年単価	年収益(千円)	
3 F	内科	37.1	29,475	400,229	内科	37.0	32,800	442,964
	外科				3 外科	5.0	32,800	59,860
	整形外科	3.0	29,500	32,391	F 整形外科	4.0	32,800	47,888
	皮膚科				皮膚科	1.0	42,000	15,330
包括(42床)	40.1	29,500	432,620	包括(52床)	47.0	32,996	566,042	
4 F	内科	47.8	30,930	541,114	内科	22.0	31,000	248,930
	外科	24.0	47,000	412,848	4 外科	25.0	45,000	410,625
	整形外科	2.0	25,000	18,300	F 整形外科	2.0	31,000	22,630
	一般(81床)	73.8	36,000	972,262	一般(71床)	49.0	38,143	682,185
5 F	療養型	22.5	14,890	122,619	内科	26.0	32,800	311,272
	Sステイ	14.9	14,890	81,201	5 外科	5.0	32,800	59,860
					F 整形外科	3.0	32,800	35,916
	療養(38床)	37.4	14,890	203,820	包括(38床)	34.0	32,780	407,048
総計	151.3	29,105	1,608,703	総計	130.0	34,885	1,655,275	

【外来】…プランにおける収益目標額 7億2,810万円

4/1~3/31 (診療日数 242日)	一日当たり患者数比較 (単位:人)				診療単価比較 (単位:円)				収益比較 (単位:千円)							
	目標	実績	差	達成率 (%)	目標	実績	差	達成率 (%)	目標		実績		差			
									一日	累計	一日	累計	一日	累計	達成率 (%)	
常勤医師診療科	内科	165.0	125.5	△39.5	76.1	11,780	10,942	△838	92.9	1,944	474,624	1,375	332,474	△569	△142,150	70.1
	外科	26.0	30.7	4.7	118.1	14,400	16,953	2,553	117.7	374	91,354	521	125,976	147	34,622	137.9
	整形外科	22.0	24.3	2.3	110.5	5,850	6,132	282	104.8	129	31,403	149	36,064	20	4,661	114.8
	皮膚科	8.0	21.4	13.4	267.5	4,100	8,995	4,895	219.4	33	8,003	192	46,503	159	38,500	581.1
	小計	221.0	201.9	△19.1	91.4	11,226	11,071	△155	98.6	2,480	605,384	2,237	541,017	△243	△64,367	89.4
非常勤医師診療科	小児科	18.0	10.5	△7.5	58.3	5,000	3,851	△1,149	77.0	90	21,960	40	9,774	△50	△12,186	44.5
	泌尿器科	7.0	7.2	0.2	102.9	7,600	5,883	△1,717	77.4	53	12,980	42	10,272	△11	△2,708	79.1
	耳鼻咽喉科	9.0	8.9	△0.1	98.9	6,200	6,138	△62	99.0	56	13,615	55	13,197	△1	△418	96.9
	眼科	21.0	15.2	△5.8	72.4	5,300	5,389	89	101.7	111	27,157	82	19,806	△29	△7,351	72.9
	婦人科	0.3	0.2	△0.1	66.7	3,300	4,171	871	126.4	1	242	1	171	△0	△71	70.7
	小計	55.3	42.0	△13.3	75.9	5,629	5,243	△386	93.1	311	75,954	220	53,220	△91	△22,734	70.1
在宅	訪問看護等									193	46,800	152	36,890	△41	△9,910	78.8
総計	276.3	243.9	△32.4	88.3	10,800	10,694	△106	99.0	2,984	728,138	2,608	631,127	△376	△97,011	86.7	

※訪問看護等には、訪問看護、訪問リハビリテーションを含む介護保険分野の収益の総計です

評価

- ① 入院を中心とする紹介件数の増、病棟再編の効果である入院単価の増、人間ドック件数の増など着実な取り組みがなされているが、病床利用率が昨年度より減少し続けている点は憂慮される。
- ② 病床利用率は毎年厳しい報告である。外来患者数ともに、さらなる低下が予想される。この中で紹介患者数の増加は明るい兆しである。
- ③ 目標値の設定が不明な項目がある。目標値の設定は、起こす行動によって見込まれる値を設定されたい。行動決定が先で、目標値はこれに基づき設定されるべきである。

今後期待する事項

- ① 病棟再編による効果が発現するよう、入院に係る目標達成を期待したい。また、満足度の向上や広報など、外来患者の増加に繋がる取組を検討されたい。
- ② 病院訪問や施設訪問はある程度の効果が期待できる。訪問先の紹介件数や傾向を多方面の情報を元に分析し、相手のニーズをつかみ集患に努められたい。訪問の際には、医師の同行にも取り組まれたい。

③経営の効率化に向けた具体的な取組状況

(i) 収入確保に係るもの

目的	項目	取り組み内容	備考
入院患者の集患力向上	積極的な救急患者の受入	救急隊との症例検討会の開催（令和元年11月26日開催）	
		救急隊と病院事務の打合せ実施（12回）	
	他院からの転入院の受入強化	ホームページにおける地域包括ケア病棟の空床情報を発信	
		地域医療連携室による高度急性期、急性期病院への訪問（3回訪問）	
	紹介患者の受入強化	訪問看護ステーションへのリーフレット等の送付（1回）	◎
		地域医療連携室による地域の開業医への訪問	
		地域医療連携室による地域の介護施設等への訪問（5回訪問）	
		開業医アンケートの実施ならびにアンケートの意見を踏まえた紹介関連書類の簡略化（平成28年度）	
		地域の医療機関を対象とした「地域医療連携の集い」の開催（令和元年11月8日開催、参加者83名）	
		介護施設従事者を対象とした「地域連携サロン」の開催	
	患者送迎サービスの拡充	ショートステイ利用者への送迎サービスの実施（延べ利用回数207回、～令和元年8月）	
	診療内容の拡大	皮膚科手術を含む入院診療の開始	
	病床機能の見直し	急性期病棟を2病棟から1病棟に集約	◎
		地域包括ケア病棟を1病棟（42床）から2病棟（90床）へ拡大	◎
療養病棟の廃止		◎	
レスパイト入院の開始	地域包括ケア病棟を中心とした、レスパイト入院の受入れを開始	◎	
	レスパイト入院を対象とした、送迎サービスの開始（延べ利用回数264回、令和元年9月～）	◎	
外来患者の集患力向上	新患受入れ体制強化	総合診療室での診療体制を内科医と外科医の2診体制にすることで、新患受入れ体制を強化	◎
	診療日の拡大	皮膚科の診療日の拡大（平成30年度）	
	患者満足度の向上	外来患者を対象とした患者満足度調査の実施（回答数52名）	
		患者満足度調査の意見を踏まえた外来再来機の変更に取組む	
		職員による外来混雑時の駐車場誘導の実施	
		看護部とボランティア「かもめの会（外来患者補助の活動）」との情報共有の強化	
	看護部による苦情等の発生時の早期対応の強化		

目的	項目	取り組み内容	備考
外来患者の 集患力向上	外来待ち時間の短縮	外来採血の開始時間の8時30分から8時への繰り上げ	
	要再検査の 人間ドック等 受診者への 外来受診の勧奨	健診結果表の改版（平成28年度）	
		健診結果表送付時における精密検査の受診方法の案内の同封	
	外来フォロー の強化	胃・大腸カメラ等の検査実施時期の案内送付	
		CT・MRI、腹部エコーの検査実施時期の案内送付	
	人間ドック、 健康診断の拡充	人間ドックや健康診断の1日当たりの受入れ枠の柔軟化	◎
	脳ドック 受診勧奨	「広報しおがま」に脳ドック勧奨の折り込み全戸配布	
		「Newしおナビ100円バス」への脳ドック勧奨のポスター掲示	
		脳ドックのWeb予約の開始	◎
	積極的な 情報提供	「広報しおがま」に「塩竈市立病院からのお知らせ」を折り込み全戸配布	
		ホームページ等の案内地図の刷新（平成28年度）	
		スマートフォン対応のホームページの拡充	
		外来担当表など院内掲示物の刷新	
		院外広報誌「みんなのわ」の配布	
栄養科広報誌「栄養だより」の配布（6回）			
ホームページの全面リニューアル並びに視覚障がい者用読み上げシステムへの対応（平成28年度）			
当院のフェイスブックの開設（平成28年度）			
その他	入院収益 の向上	地域包括ケア病棟の積極的な運用	
		看護補助者を増員し、看護補助者配置加算の取得病棟を1病棟から2病棟へ拡大	◎
		看護師の配置を見直し、看護配置加算を取得	◎

(ii) 経費削減に係るもの

目的	項目	取り組み内容	備考
経費削減	薬品費の削減	後発薬品の積極的な導入（後発薬品導入率令和2年3月末、91.1%）	
		医薬品ベンチマークを活用した薬品購入価格の引き下げ交渉の積極的な実施	
		使用期限の近づいている薬品の早期周知による期限切れによる廃棄の防止	
	診療材料費等の削減	物流管理業務の委託事業者の見直し	
		「診療材料等検討委員会」による診療材料切替による診療材料費の削減（約△100万円）	
	委託費の削減	検体検査委託業務のFMS（院内受託）方式から自主購入への変更	
		電力自由化に伴う、電気料金の契約内容の見直しによる削減	
		読影費用の削減に向けたCT・MRI画像の読影委託業者の一元化	

(iii) その他に係るもの

目的	項目	取り組み内容	備考
経営の安定化	療養環境の整備	地域包括ケア病棟2病棟化に伴う、トイレ等の改修	◎
		4階病棟及び5階病棟の休憩室の整備（平成29年度）	
		外来エレベーター及び病棟エレベーターの改修及び新設（平成29年度）	
	地域連携の強化	塩釜地区7病院長会議の開催（～平成30年度）	
	行政との連携強化	地域連携室による長寿社会課への訪問（1回）	◎
		地域連携室による地域連携支援センターへの訪問（5回）	◎
	健康増進事業への参画	「認知症初期集中支援事業」への医師及び看護師の派遣（1件）	
		健康づくりサークルの代表者向けのリーダー研修会の実施（平成30年度）	
		市内の公民館等にて「健康づくりサークルサポート事業」の開催（3回開催、参加者計約340名）	
	市民向け講座の実施	市内の小学6年生を対象とした「いのちの授業」の開催（平成30年度）	
市民講座「公開セミナー」の開催（2回開催、参加者計388名）			

目的	項目	取り組み内容	備考
経営の安定化	医師・看護師の確保	会計年度任用職員制度導入に伴う、短時間勤務職員の待遇改善に向けた雇用条件の整備	◎
		皮膚科常勤医の招聘（平成30年10月～）	
		就職ガイダンス等への出展と看護師募集のパンフレットの作成	
	医師・看護師のライフワークバランスの向上	女性医師の産休・育休後の職場復帰後の子育て応援のための職場環境の整備	◎
		女性医師の産休・育休取得のための職場環境の整備	
		短時間勤務を希望する看護師（非常勤）の採用の拡大	
	職員の資質の向上	人事評価制度を活用した人材育成	
		看護師のキャリア開発のための新クリニカルラダーの実施と評価の導入	
		管理職や中堅看護師向けのマネジメントラダーの導入	
		看護師や看護補助者を対象とした院内研修の充実とe-learningの導入	
		看護補助者への研修と個別面談による定着の確認	
		看護研究の推進と研究発表の場の拡大	
	多職種連携によるサービス向上と業務の効率化	職種を超えた柔軟な業務分担の見直しによる業務の効率化の推進	◎
		多職種連携による情報の共有化と重複業務の整理に伴う医療安全の向上と業務の効率化	◎
		病棟薬剤師配置の拡大による看護師の業務負担の軽減	◎
	院内での情報共有	中堅職員を中心に構成された「タスクフォース会議」の実施（13回開催）	
		全職員を対象とした経営改善に向けた説明会の開催（2回）	
		経営改善に向けた迅速な意思決定を行うための「経営推進会議」の開催（平成29年度）	
		「経営健全化会議」の開催（12回開催）	
		医事課から診療報酬関係の情報を発信する「医事通信」の発刊（12回）	
		薬剤部から薬品についての情報を発信する「メディカルニュース」の配布（8回）	

※「◎」は新規の取り組みです。

評価

- ① 集患力向上のための訪問、病床機能の見直し、レスパイト入院の開始、会計年度任用職員の待遇改善など、着実に改革に取り組んでいることは評価できる。
- ② プラン目標の見直しは必要である。医師数が少ない中、医療安全を考慮しながらの実績はかなりの頑張りがかがえる。

今後期待する事項

- ① 他の自治体で叫ばれている民営化は人件費削減を狙ったのことであり、本質的には人件費を改善しないと運営は困難と思われる。
- ② 医業収益の改善が診療単価の増加によれば、集患力向上をはじめその他の取り組みがどれくらい効果に結実しているかの分析が必要である。
- ③ 医師確保・看護師確保は大きな課題である。多職種で協力し支えあい乗り越えることを期待する。

3. 令和元年度決算の概要

(1) 令和元年度決算の概要

医業収益は、入院・外来収益とも前年度を上回り、7,783万円増加しました。

医業費用は、前年度引当金の影響から、当年度の給与費支出が抑えられたことなどから、1億2,251万円の削減が図られました。

医業外収入においては、前年度のような追加の繰入金が発生していないことから、1億8,873万円の圧縮が図られ、医業外費用は消費税率の改定により703万円の増加となりました。

このような状況を受け、令和元年度の病院事業決算は、一般会計からの追加繰入を実施することなく、当年度損益で108万円の純利益、経常収支についても780万円の利益を出しており、資金不足額についても黒字を計上し、新たな不良債務の発生を防ぐことが出来ました。

【令和元年度決算】

(単位：千円)

項目	年度	平成30年度 決算(税抜き)	令和元年度 決算(税抜き)	平成30年度 との増減額	備考
医業収益		2,391,307	2,469,145	77,838	
医業費用		2,857,952	2,735,437	△ 122,515	
医業損益		△ 466,645	△ 266,292	200,353	
医業外収益		530,684	341,951	△ 188,733	
医業外費用		60,819	67,858	7,039	
経常損益		3,220	7,801	4,581	
特別利益		90	386	296	
特別損失		2,204	7,101	4,897	
当年度純損益(A)		1,106	1,086	△ 20	
資金不足額		△ 20,823	△ 22,080	△ 1,257	

※「資金不足額」は△(マイナス)なので発生していません。

(2) 収益的収支の概要

常勤医師の病休等により昨年度以上に厳しい診療体制とはなりましたが、総合診療室を内科・外科の2診体制にし、新患の受入体制を強化するとともに、皮膚科常勤医の招聘により通年での診療が可能となったことから、外来は患者数、収益ともに増加となりました。

入院については、病床利用率では前年比5.2ポイント減となる75.9%と減少しましたが、入院診療単価では、病床機能転換の効果により、前年度比11.4%増の33,591円と大きく改善したことから、入院収益としては6,600万円の増収になっております。

また、健康・予防分野においては、新たに脳ドック検診のインターネット予約を開始し、受検しやすい環境を整備したほか、市内や近隣周辺の企業等から人間ドックや健康診断の積極的に受け入れた結果、健診・ドック等につきましては前年度比2%増となります7,188人となり、収益も297万円増加しました。予防接種でも前年度比6%増となる3,916人となり、収益では179万円増加しました。

医業収益全体としても前年度から7,783万円増加となる24億6,914万円となりました。

医業費用では、給与費については、実際の給与支給額はほぼ前年度並みとなりましたが、決算上の給与費は、前年度からの賞与等引当金等の影響により約1億2,223万円の減額となりました。

材料費は、前年度から341万円の微増となりました。経費については、445万円の微減となっており、医業費用全体としては、約1億2千万円減となる27億3,543万円となりました。

医業外収益は、一般会計からの繰入金の大幅な減額などにより前年度から約1億8,873万円減となる3億4,195万円となりました。

医業外費用では、消費税率の改定に伴う負担分の増加から、雑損失で714万円増加し、医業外費用全体としてもこの影響から、前年度から704万円増の6,785万円となりました。

この結果、経常収益と経常費用の差引である経常収支は780万円の経常利益となり、これに特別利益、特別損失を合わせた当年度の純損益も108万6千円の純利益となりました。

経営指標に係る各数値について、前年度と比較では、経常収支比率は100.3%とほぼ同等となり、医業収支比率は90.3%となり6.6ポイント上昇しました。職員給与費対医業収益比率については55.2%となり6.5ポイント減少しました。

各指標を新改革プランの目標と比較すると、経常収支比率は0.3ポイント目標を上回りましたが、医業収支比率では1.9ポイント目標を下回り、職員給与費対医業収益比率は、目標を1.4ポイント上回りました。

【収益的収支の決算概要】

(単位：千円)

項目	年度	平成30年度 決算(税抜)	令和元年度 決算(税抜)	平成30年度 との増減額	備考
医業収益		2,391,307	2,469,145	77,838	
入院収益		1,436,054	1,502,240	66,186	
外来収益		626,120	631,127	5,007	
その他医業収益		329,133	335,778	6,645	
医業費用		2,857,952	2,735,437	△ 122,515	
給与費		1,953,227	1,830,997	△ 122,230	
給与等(※)		1,476,172	1,363,695	△ 112,477	
児童手当		9,975	9,160	△ 815	
賃金		121,842	109,546	△ 12,296	
報酬		185,703	196,219	10,516	
退職負担金		159,535	152,377	△ 7,158	
材料費		336,722	340,139	3,417	
経費		426,672	422,117	△ 4,555	
減価償却費		132,694	135,544	2,850	
資産減耗費		3,547	1,211	△ 2,336	
研究研修費		5,090	5,429	339	
医業損益		△ 466,645	△ 266,292	200,353	
医業外収益		530,684	341,951	△ 188,733	
他会計負担金		336,099	132,115	△ 203,984	
他会計補助金		109,392	102,708	△ 6,684	
患者外給食収益		615	667	52	
その他医業外収益		16,742	15,657	△ 1,085	
県補助金		4,834	5,978	1,144	
長期前受金戻入		63,002	84,826	21,824	
医業外費用		60,819	67,858	7,039	
支払利息等		1,535	1,355	△ 180	
患者外給食材料費		948	1,020	72	
雑損失		58,336	65,483	7,147	
経常損益		3,220	7,801	4,581	
特別利益		90	386	296	
過年度損益修正益		90	386	296	
他会計補助金		0	0	0	
特別損失		2,204	7,101	4,897	
過年度損益修正損		2,204	7,101	4,897	
当年度純損益(A)		1,106	1,086	△ 20	

【経営指標に係る前年度比較】

年度 項目	平成30年度 決算値	令和元年度 決算値	増減	備考
経常収支比率(%)	100.1	100.3	0.2	
医業収支比率(%)	83.7	90.3	6.6	
*職員給与費対医業収益比率(%)	61.7	55.2	△6.5	
資金不足額(千円)	-	-	-	
資金不足比率(%)	-	-	-	
不良債務比率(%)	-	-	-	

【経営指標に係るプラン比較】

年度 項目	令和元年度 プラン目標値	令和元年度 決算値	増減	備考
経常収支比率(%)	100.0	100.3	0.3	
医業収支比率(%)	92.2	90.3	△1.9	
*職員給与費対医業収益比率(%)	53.8	55.2	1.4	
資金不足額(千円)	-	-	-	
資金不足比率(%)	-	-	-	
不良債務比率(%)	-	-	-	
*職員給与費対医業収益比率は給与等(※)額を医業収益額で除算した比率。				

(3) 資本的収支の概要

令和元年度の資本的支出は、5階病棟ナースコール更新や、病棟トイレの改修工事等を実施した他、超音波画像診断装置や内視鏡ファイリングシステム等を購入したが、大規模な改良工事等がなかったことから、建設改良費は前年度から496万円減少しました。

いっぽうで、医療機器等の企業債償還の開始に伴い、企業債償還金が328万円増加したため、結果として106万円の減少となりました。

資本的収入は、支出の建設改良費に対する財源として企業債が440万円減少しましたが、企業債償還金の増加に伴い、他会計補助金が増額となったことなどから、前年度から275万円の減少となりました。

【資本的収支の決算見込み】

(単位：千円)

年度	平成30年度 決算(税込)	令和元年度 決算値	平成30年度 との増減額	備考
資本的収入	97,339	94,588	△ 2,751	
他会計補助金等	56,139	57,788	1,649	
県補助金・寄付金等	0	0	0	
企業債	41,200	36,800	△ 4,400	
資本的支出	152,153	150,469	△ 1,684	
建設改良費	46,073	41,106	△ 4,967	
企業債償還金	99,580	102,863	3,283	
長期借入金償還金	6,500	6,500	0	
差引	△ 54,814	△ 55,881	△ 1,067	

(4) 一般会計繰入金の概要

外来患者の確保対策や、病床機能の転換など、病院としての機能強化を図りながら収益性の向上に取り組んだことから、前年度から約2億円の減少となる4億7,528万円となっています。

新改革プランの目標と比較すると、5.9%、2,657万円の増加となっておりますが、消費税率の改定に伴う消費税損税の増加などによるものです。

【一般会計繰入金に係る前年度比較】

(単位：千円)

繰入金内訳	平成30年度 決算値	令和元年度 決算値	平成30年度 との増減額	備 考
医業収益	177,375	182,669	5,294	
他会計負担金	177,375	182,669	5,294	
医業外収益	445,491	234,823	△ 210,668	
他会計負担金	336,099	132,115	△ 203,984	
当初予算分	139,099	132,115	△ 6,984	
補正予算分	197,000		△ 197,000	
他会計補助金	109,392	102,708	△ 6,684	
特別利益	0	0	0	
他会計補助金	0	0	0	
3条計(A)	622,866	417,492	△ 205,374	
資本的収入	56,139	57,788	1,649	
4条計(B)	56,139	57,788	1,649	
繰入金総計(A)+(B)	679,005	475,280	△ 203,725	

【一般会計繰入金に係るプラン比較】

(単位：千円)

繰入金内訳	令和元年度 プラン目標値	令和元年度 決算値	新改革プラン との増減額	備 考
医業収益	161,900	182,669	20,769	
他会計負担金	161,900	182,669	20,769	
医業外収益	229,804	234,823	5,019	
他会計負担金	133,277	132,115	△ 1,162	
他会計補助金	96,527	102,708	6,181	
特別利益	0	0	0	
他会計補助金	0	0	0	
3条計(A)	391,704	417,492	25,788	
資本的収入	57,000	57,788	788	
4条計(B)	57,000	57,788	788	
繰入金総計(A)+(B)	448,704	475,280	26,576	

決算への所見

- ① 追加の繰入金無しは高く評価できる。
- ② 追加の繰入金無しに黒字を達成していること、資金不足を生じていないこと等は評価できる。引き続き着実な経営改善に取り組まれない。
- ③ 医師不足の中、前年より増収が図られたのはかなりの頑張りがあったと感じる。そして追加繰り入れなく純利益が生じたことは、これまでになかったように思う。経営が改善傾向にあることは喜ばしい。
- ④ 5～6年前医業収支の赤字が3億円前後あった。赤字がなくなったことは素晴らしい。

4. 総合的な所見

地域医療構想を踏まえた役割が果たされているか

- ① 急性期病床の集約、減床、地域包括ケア病床の拡充など、地域医療構想を踏まえ、公立病院として期待される役割を果たしているものと思われる。
- ② 長期的な見通しに沿った病床機能の見直しがあり、評価できる。
- ③ 地域医療構想を踏まえた病棟再編が速やかになされた。
- ④ 地域包括ケア病床を拡大した以上、この地域の中心的病院になることを願う。

積極的に経営の効率化に取り組んでいるか

- ① 病床機能の転換を進めるなど堅実な効率化が進んでいるものと思料する。
- ② 経営の効率化はとても工夫を凝らし、努力の成果を感じる。
- ③ 取り組みつつあるといえる。
- ④ コロナ禍による収益減少の中、現場スタッフの業務負担が増え、ストレスが増加している。人件費等については、慎重な対応を求める。

その他の所見

- ① 県内の他の公立病院と比較しても、地域医療の中で期待される役割を相当程度明確化されており、できることから取り組んでいる状況と見受けられる。将来を見据えた老朽化への対応、集患力向上や環境改善のためには、抜本的な改善の検討が必要である。
- ② 一人でも多くの患者が定着する選ばれた病院になるために、職員一人一人が自分の家族を受け入れるようなホスピタリティとモチベーションをもって取り組まれない。市立病院の目玉は、派手でなくとも安全・安心・心地よい診療の積み重ねの中にある。市民に向けたPRを打ち出すことを期待する。
- ③ 魅力的な病院づくりは大変なことと思う。老朽化した病院建て替えは簡単なことではない。しかし、市立病院の存在意義の機運が高まれば、市民や議会の理解が得られ、なくてはならない自分たちの病院としてもっと必要とされると考える。院是のように、信頼・貢献・誠意の心を忘れずみんなで取り組む姿勢に期待したい。

塩竈市立病院新改革プラン評価委員会委員名簿

(順不同 敬称略)

【委員】

	委員名	職名等	備考
1	本郷 道夫	東北大学名誉教授	会長
2	赤石 隆	宮城県塩釜医師会会長	副会長
3	大井 嗣和	宮城県塩釜医師会副会長	
4	佐々木 真	宮城県保健福祉部医療政策課長	
5	西條 尚男	宮城県塩釜保健所保健医療監	
6	中嶋 満枝	市民代表（看護師）	
7	佐藤 洋生	塩竈市副市長	
8	福原 賢治	塩竈市立病院事業管理者兼院長	