

# 第3次笠間市立病院改革プラン

## 点検・評価報告書

平成28年2月

笠間市国民健康保険運営協議会

笠 間 市

## 第3次笠間市立病院改革プランの点検・評価

総務省の「公立病院改革ガイドライン」に基づき策定した「第1次笠間市立病院改革プラン」(H21～H23)、引き続き病院経営の健全化を図るため、笠間市独自に策定した「第2次笠間市立病院改革プラン」(H24～H26)が終了し、更なる病院経営の健全化を図るため、「第3次笠間市立病院改革プラン」を策定した。

第3次改革プランは、計画期間を平成27年度から平成29年度までの3ヵ年間とし、その計画の中で進捗状況の点検・評価を毎年実施することを位置づけており、平成27年度における計画値と決算見込額との比較により点検・評価を行った。

### 【市立病院内部における点検・評価】

#### I 経営効率化に係る計画

##### 1 数値目標

| 項 目             |    | 22年度   | 23年度   | 24年度   | 25年度   | 26年度   | 27年度   | 27年度   | 前年比 | 計画比    |
|-----------------|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|--------|
|                 |    | (実績)   | (実績)   | (実績)   | (実績)   | (実績)   | (計画)   | (見込)   |     |        |
| 経常収支比率(%)       |    | 100.5  | 102.2  | 102.0  | 101.7  | 102.6  | 101.5  | 102.8  | 0.2 | 1.3    |
| 職員給与費比率(%)      |    | 60.7   | 56.4   | 59.3   | 56.5   | 52.4   | 55.5   | 54.7   | 2.3 | -0.8   |
| 病床利用率(%)        |    | 52.0   | 49.4   | 49.6   | 58.5   | 74.8   | 76.7   | 75.0   | 0.2 | -1.7   |
| 1日当たり<br>患者数(人) | 入院 | 15.6   | 14.8   | 14.9   | 17.6   | 22.4   | 23.0   | 22.5   | 0.1 | -0.5   |
|                 | 外来 | 88.0   | 95.5   | 97.4   | 100.8  | 104.9  | 103.0  | 106.0  | 1.1 | 3.0    |
| 1人1日当<br>り収入(円) | 入院 | 22,690 | 24,269 | 25,272 | 25,374 | 24,360 | 27,000 | 24,500 | 140 | -2,500 |
|                 | 外来 | 11,012 | 10,974 | 10,876 | 11,171 | 11,930 | 10,000 | 12,000 | 70  | 2,000  |

※ 経常収支比率：(医業収益＋医業外収益)／(医業費用＋医業外費用)×100

※ 職員給与費比率：職員給与／医業収益×100

※ 病床利用率：1日平均入院患者数／許可病床数(30)×100

#### 2 目標達成に向けての具体的取組

##### (1)医療機能の充実

|                         |                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取 組 項 目<br>(計画)         | ア. 患者ニーズへの対応<br>安心・安全な医療を提供するため、医療機器や院内環境の整備を進めるとともに、外来予約システムの導入や院内ICT化による待ち時間の短縮、接遇マナーの向上など、更なる患者満足度の向上に努めます。                                                                                                                       |
| 第2次改革プランでの実績<br>H24～H26 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・健康診断の拡充を図るため、眼底カメラを導入した。</li> <li>・診察順番カードの配布や混雑カレンダーの表示により、待ち時間の短縮に努めた。</li> <li>・クレジットカード払いの導入により、患者の利便性と満足度の向上を図った。</li> <li>・安心・安全な医療を提供するため、老朽化した人工呼吸器・胃カメラ・エコー・除細動器の更新を行った。</li> </ul> |
| 27年度実績<br>(見込)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・在宅医療を行う患者の負担軽減を図るため、口座振替制度を導入した。</li> <li>・毎月接遇委員会を開催し、接遇マナーの向上に努めた。</li> <li>・電子カルテ導入へ向け、院内に検討委員会を設置して検討を行った。</li> </ul>                                                                    |
| 今後の取組・課題等               | 引き続き、医療機能の充実や外来診療の待ち時間の短縮に努め、患者満足度の向上を図る。                                                                                                                                                                                            |

|                         |                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目<br>(計画)            | イ. 医師確保対策<br>筑波大学との連携による「かさま地域医療教育ステーション推進事業」を継続することにより、常勤医師を確保し現体制を維持するとともに、医療提供体制の充実に努めます。                                                                                                           |
| 第2次改革プランでの実績<br>H24～H26 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・県の派遣医師を市の常勤医師として招聘した。</li> <li>・多賀総合病院の医師を市の常勤医師として招聘した。</li> <li>・筑波大学との連携により「地域医療研修ステーション」を開設し、指導医の派遣と研修生の受入れを実施することで、地域医療に従事する医師の養成と地域医療の充実に図った。</li> </ul> |
| 27年度実績<br>(見込)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・かさま地域医療教育ステーション推進事業について、引き続き研修生の受け入れを行うことにより、筑波大学付属病院から指導医師2名を招聘した。</li> <li>・市民から要望の多い皮膚科について、非常勤医師を招聘し毎週火曜日に外来を実施した。</li> </ul>                              |
| 今後の取組・課題等               | 引き続き、かさま地域医療教育ステーション推進事業を継続するにあたり、今後、後期研修医の受入体制を整備する必要がある。                                                                                                                                             |

|                |                                                                                                                                                           |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目<br>(計画)   | ウ. 医療スタッフの充実【新規】<br>在宅医療を積極的に推進するため、訪問看護師をはじめ、訪問リハビリスタッフやケアマネージャーの確保に努めます。                                                                                |
| 27年度実績<br>(見込) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・平成28年度からの新規採用へ向け、理学療法士の募集を行った。(2名採用予定)</li> <li>・非常勤訪問看護師の募集を行った。(3月から1名採用予定)</li> <li>・皮膚科非常勤医師を招聘した。</li> </ul> |
| 今後の取組・課題等      | 当院医療スタッフが積極的に地域包括支援センターやケアマネージャーなどと連携を図り、在宅医療利用者の掘起こし並びに利便性の向上を図る。                                                                                        |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目<br>(計画)            | エ 地域医療連携体制の強化<br>県立中央病院をはじめ、市内医療機関、介護福祉施設との連携により、回復期・亜急性期患者や主治医・副主治医制患者の受け入れを行うとともに、他職種間で開催する地域包括ケア会議等への参加により、地域医療連携体制の強化に努めます。                                                                                                                                                                                          |
| 第2次改革プランでの実績<br>H24～H26 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・医療相談員(MSW)を採用し、入退院の調整により地域医療連携体制の強化を図った。</li> <li>・医療機器(MRI)の共同利用により、県立こころの医療センターとの連携を図った。</li> <li>・県立中央病院の医療相談室と毎週火曜日に医療カンファレンスを開催し、入院患者の受け入れ調整を行うなど地域医療連携体制の強化を図った。</li> <li>・毎月開催されるケアマネージャーや介護・福祉関係者、医療関係者等の多職種間が集まる地域包括ケア会議へ参加し、医療・保健・福祉(介護)の連携を図るとともに病院PRに努めた。</li> </ul> |
| 27年度実績<br>(見込)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・今年度発足した笠間市地域包括ケアシステムネットワーク実務者会議(地域リハビリ支援ワーキング)に当院からリハビリスタッフ2名が参加した。</li> <li>・「健康都市かさま」の礎となる医療保健福祉のネットワークを構築するワークショップを筑波大と連携して開催した。</li> <li>・毎月開催されるケアマネージャーや介護・福祉関係者、医療関係者等の多職種間が集まる地域包括ケア会議へ参加し、医療・保健・福祉(介護)の連携を図るとともに病院PRに努めた。</li> </ul>                                    |

|           |                                                          |
|-----------|----------------------------------------------------------|
| 今後の取組・課題等 | ・県立中央病院との人事交流や医療福祉従事者等が集う多職種連携のワークショップに積極的に参加し、情報共有に努める。 |
|-----------|----------------------------------------------------------|

|                |                                                                                                 |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目<br>(計画)   | <b>オ 病床機能の転換【新規】</b><br>地域に不足している回復期機能の地域包括ケア病棟へ転換することにより、急性期を経過した回復期・亜急性期患者に対する入院加療を行う役割に努めます。 |
| 27年度実績<br>(見込) | ・平成27年3月総務省から通知された「新公立病院改革ガイドライン」に基づき、新たな笠間市立病院の公立病院改革プラン策定に着手し、病床機能についても再度検討することとした。           |
| 今後の取組・課題等      | ・茨城県が策定する地域の将来の医療提供体制に関する構想(地域医療構想)などと整合性を図る必要がある。                                              |

|                |                                                                                                   |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目<br>(計画)   | <b>カ 高齢化対策【新規】</b><br>進展する高齢化に対応するため、訪問看護や訪問リハビリなどの在宅医療を積極的に推進するとともに、「物忘れ外来」により認知症患者への診療の充実を図ります。 |
| 27年度実績<br>(見込) | ・特別(予約)外来として、物忘れ外来を実施した。<br>・認知症サポート医養成研修を受講した。<br>・認知症の早期発見・早期対応のため、地域包括支援センターと意見交換会を行った。        |
| 今後の取組・課題等      | ・今後さらに増えると予想される認知症患者に対する診療体制の充実が必要である。                                                            |

## (2)経営の健全化

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目<br>(計画)            | ア. 病床利用率の向上<br>県立中央病院との定期的な医療カンファレンスにより、回復期・亜急性期患者を受け入れるとともに、主治医・副主治医制の推進やレスパイト入院などを推進し、病床利用率の向上に努めます。                                                                                                                                                                                  |
| 第2次改革プランでの実績<br>H24～H26 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・医療相談員(MSW)を採用し、入退院の調整により病床利用率の向上を図った。</li> <li>・レスパイト入院を推進し、在宅看護者の軽減と病床利用率の向上を図った。</li> <li>・県立中央病院との連携強化により、毎週火曜日に医療カンファレンスを開催し、入院患者の受け入れ調整を行い病床利用率の向上を図った。</li> <li>・市立病院受診者を増やすため、毎月開催される地域包括ケア会議への参加やふるさとまつりinかさまへの参加により病院をPRした。</li> </ul> |
| 27年度実績<br>(見込)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・県立中央病院とさらなる連携強化を図るため、看護師の人事交流を実施し、入院患者の受け入れを行った。</li> <li>・在宅医療を充実させ、病状悪化患者の入院を積極的に受け入れた。</li> </ul>                                                                                                                                            |
| 今後の取組・課題等               | ・医療相談員(MSW)を中心に、市内医療機関や福祉、介護施設等との連携をさらに強化し、入退院調整を図ることで病床利用率の向上に努める。                                                                                                                                                                                                                     |

|                         |                                                                                                                                                        |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目<br>(計画)            | イ. 適正な平均在院日数の維持<br>入院診療計画書の徹底やソーシャルワーカーによる退院調整管理の徹底により、適正な平均在院日数の維持を図ります。                                                                              |
| 第2次改革プランでの実績<br>H24～H26 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・医療相談員(MSW)を採用し、入退院の調整により平均在院日数の適正化を図った。</li> <li>・長期入院患者への対応について、病棟カンファレンスでの課題検討により、平均在院日数の適正化を図った。</li> </ul> |
| 27年度実績<br>(見込)          | ・長期入院患者への対応について、病棟カンファレンスでの課題検討により、平均在院日数の適正化を図った。                                                                                                     |
| 今後の取組・課題等               | ・長期入院患者の増により平均在院日数が増加傾向にあるため、入院診療計画書の徹底、入退院前カンファレンスにより、平均在院日数の適正化を図る必要がある。                                                                             |

|                         |                                                                                                                                                            |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目<br>(計画)            | ウ. 紹介患者の確保<br>ソーシャルワーカーを中心に、県立中央病院や市内医療機関、近隣総合病院等との連携強化を図り、患者診療情報の共有化を進めることにより、紹介患者の確保に努めます。                                                               |
| 第2次改革プランでの実績<br>H24～H26 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・医療相談員(MSW)を採用し、県立中央病院や市内医療機関との連携強化を図り、紹介患者の確保に努めた。</li> <li>・市内医療機関の他、水戸済生会総合病院や水戸医療センターへ訪問し、患者紹介を依頼した。</li> </ul> |
| 27年度実績<br>(見込)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市内医療機関の他、水戸済生会総合病院や水戸医療センターへ訪問し、患者紹介を依頼した。</li> <li>・医療や介護などの多職種連携会議に出席し、患者情報の共有化や紹介患者確保に努めた。</li> </ul>           |
| 今後の取組・課題等               | ・医療機関等との連携をさらに強化し、外来及び入院・在宅診療等の紹介患者確保に努める。                                                                                                                 |

|                         |                                                                                                                    |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目<br>(計画)            | エ. 適正な診療報酬の請求<br>診療報酬請求事務の改善やレセプトの点検強化, 返戻レセプト等の内容確認により, 請求漏れや査定減の防止を図り, 適正な診療報酬の請求に努めます。                          |
| 第2次改革プランでの実績<br>H24～H26 | ・毎月実施している報告会により, 返戻レセプトや査定減の内容確認し, 情報を共有化するとともに請求漏れ等の対策を協議することで, 適正な診療報酬の請求に努めた。                                   |
| 27年度実績<br>(見込)          | ・報告会で返戻レセプトの内容や査定減の内容をさらに分析検討することにより, 診療の統一化と情報の共有化を図ることで, 適正な診療報酬の請求に努めた。<br>・来年度予定される医療報酬改定説明会に参加し, 改定内容の把握に努めた。 |
| 今後の取組・課題等               | ・医師・看護師・事務スタッフが診療情報を共有し, それぞれがスキルアップとチェック体制の強化を図ることで, 診療報酬請求の適正化に努める。                                              |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目<br>(計画)            | オ. 経費の削減<br>保守点検や賃貸借契約の更新時における価格見直しにより, 委託料・賃借料の削減を図るとともに, 職員のコスト意識の向上により, 光熱水費や消耗品の縮減に努めます。                                                                                                                                                                                                |
| 第2次改革プランでの実績<br>H24～H26 | ・院内管理システムを導入するため, 委託業務の洗い出し作業を行ない, 業務の一元化に向けた業種の検討とプロポーザル提案を実施した。<br>・医事業務委託, 清掃業務委託, 空調設備点検業務委託について, 3年間の長期継続契約にすることで委託費の削減に努めた。<br>・清掃業務やリネン業務の管理業務等を一元化した院内管理システムの導入により, 経費の削減と看護業務の軽減を図ることができた。<br>・市の負担金等の見直し方針に基づき, 病院が加入している組織・団体について, 洗い出し検討と協議の結果, 7組織・団体からの退会により, 諸会費を削減することができた。 |
| 27年度実績<br>(見込)          | ・利用頻度の少ないガス滅菌装置を廃止し, 電気による滅菌装置に統一することにより, 看護助手の負担軽減と経費の削減を図った。                                                                                                                                                                                                                              |
| 今後の取組・課題等               | ・委託料や賃借料, 消耗品, 診療材料など材料費や経費に対する職員のコスト意識を高め, 経費の削減に努める。                                                                                                                                                                                                                                      |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目<br>(計画)            | カ. 材料費の削減<br>医薬品や診療材料を総合的に物品管理するSPDシステムをはじめ, 採用医薬品の絞込みやジェネリック医薬品の採用拡大, 在庫管理の再点検等により, 材料費の削減を図ります。                                                                                                                                        |
| 第2次改革プランでの実績<br>H24～H26 | ・4月からの薬価改正に伴い, 新年度価格交渉を行い薬品購入費の削減に努めた。<br>・総合的な物品管理SPD(Supply Processing Distribution)システムの導入により, 医薬品, 診療材料の購入, 保管等を一元化に管理することで, 購入コストの削減と病院業務の省力化を図った。<br>・毎月開催する薬事委員会により, 採用医薬品の見直しとジェネリック医薬品の採用を拡大し, さらに, 在庫管理を強化することにより薬品購入費の削減を図った。 |
| 27年度実績<br>(見込)          | ・引き続き, 薬事委員会での協議により, 更なる採用医薬品の見直し, ジェネリック医薬品の採用拡大, 在庫管理強化をすることにより薬品購入費の削減を図った。<br>・峡南医療センターと診療材料・医薬品の共同購入をすることにより, 購入費の軽減を図った。                                                                                                           |

|           |                                                                  |
|-----------|------------------------------------------------------------------|
| 今後の取組・課題等 | ・SPDシステムの導入により、さらに医薬品の購入単価を削減するとともにジェネリック医薬品の採用を拡大し、薬品購入費の削減を図る。 |
|-----------|------------------------------------------------------------------|

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目<br>(計画)            | <p>キ. 収入の確保</p> <p>地域包括ケア病棟への転換により入院収益の増加を図るとともに、「物忘れ外来」などの専門外来、訪問看護や訪問リハビリ等により収入の確保を図ります。</p> <p>また、健康診断や「さいけつ検診」を拡充するとともに、診療報酬改定時には、加算可能な診療報酬について積極的な取得に努めます。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 第2次改革プランでの実績<br>H24～H26 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・看護必要度評価の資格取得により、4月から看護基準10対1の施設基準を取得した。</li> <li>・予約なし、待ち時間なしの健康状態のチェックとして、「さいけつ検診」を開始した。</li> <li>・共済健診事業の受入れを行い、市役所職員の健康診断を実施した。</li> <li>・レスパイト入院により、在宅看護者の負担軽減と収入の確保を図った。</li> <li>・市役所職員の健康診断の実施を拡充するとともに新たに特定保健指導の実施を開始した。</li> <li>・新たに「物忘れ外来」を開始し、高齢者の認知症対策を進めるとともに収入の確保に努めた。</li> <li>・作業療法士と言語聴覚士を採用し、入院患者及び在宅患者のリハビリテーションを実施することにより、新たな収入の確保に努めた。</li> <li>・訪問看護を開始した。</li> </ul> |
| 27年度実績<br>(見込)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民から要望の多い皮膚科について、非常勤医師を招聘し毎週火曜日に外来を実施し収入の確保を図った。</li> <li>・今後増えると予想される認知症サポート医の講習を受けた。</li> <li>・利用者も利便性向上と収入確保のため、訪問看護ステーション化の条例制定を行った。</li> <li>・社会福祉法人愛の会と嘱託医業務委託契約を結び収入の確保を図った。</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
| 今後の取組・課題等               | ・かさま地域医療教育ステーション推進事業による後期研修医及び来年度新規採用予定の理学療法士を含め、医療体制を充実させることにより収入の確保を図る。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目<br>(計画)            | <p>ク ICT化の推進</p> <p>院内のICT化を進め、診療の効率化を図ります。</p>                                                                                                                                                                                               |
| 第2次改革プランでの実績<br>H24～H26 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・電子カルテの導入やオーダーリングシステムの導入について検討した。</li> <li>・県医師会が進める医療・介護情報ハイウェイ「いばらき安心ネット(ISN)」のパイロット事業に参加し、診療情報提供書の送受信と診療情報の閲覧ができるよう整備を進めた。</li> <li>・日医標準レセプトソフト(ORCA)と診療支援ソフト(WOLF)の本格稼働により、診療の効率化を図った。</li> </ul> |
| 27年度実績<br>(見込)          | ・院内に電子カルテ導入検討委員会を設置し、検討を行った。                                                                                                                                                                                                                  |
| 今後の取組・課題等               | ・新病院建設に伴い、電子カルテの導入や医療機器のデジタル化の検討が必要である。                                                                                                                                                                                                       |

### (3)院内組織体制の強化

|                         |                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目<br>(計画)            | <b>ア 設置者の管理体制</b><br>設置者である市長は、地域医療体制の中における市立病院のあり方や経営健全化の推進状況について点検・評価を行い、市立病院の管理を継続的に強化します。                                                                                         |
| 第2次改革プランでの実績<br>H24～H26 | ・市立病院の将来的な整備目標を設定するための市立病院整備方針(案)の検討や、改革プランの実施状況を点検・評価した。<br>・「笠間市立病院建設協議会」が設置され、病院の持つべき機能について議論と検討を重ね、病院整備事業にかかる答申書が提出された。<br>・市部局との定期会議の開催により、経営状況の確認や課題解決に向けての協議を行い、市立病院の管理強化を図った。 |
| 27年度実績<br>(見込)          | ・市部局と経営状況の確認や課題解決に向けての協議を行い、市立病院の管理強化を図った。<br>・今年度から外部機関による改革プランの実施状況を点検・評価した。                                                                                                        |
| 今後の取組・課題等               | ・平成27年3月総務省から通知された「新公立病院改革ガイドライン」や茨城県が策定する地域の将来の医療提供体制に関する構想(地域医療構想)などと整合性を図りながら組織体制の充実強化を図る。                                                                                         |

|                         |                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目<br>(計画)            | <b>イ 院内組織の体制</b><br>病院長は、病院管理者として院内組織の機能的運営を図りながら、職員一人ひとりが自らの役割を再認識することを促し、院内組織体制の強化を図ります。                                                                                                       |
| 第2次改革プランでの実績<br>H24～H26 | ・病院経営に熟知した事務局長を招聘し、病院経営部門の体制強化を図った。<br>・医療安全・感染対策・防犯対策・防災・接遇・書類・教育など院内に12の委員会を再構築し、職員一人ひとりが自らの役割を再認識することで、院内組織体制の強化を図った。<br>・全職員が院内組織図を再確認することで、院内組織の機能的運営を図るとともに、管理会議メンバーの見直しにより、院内組織体制の強化を図った。 |
| 27年度実績<br>(見込)          | ・全職員が院内組織図を再確認することで、院内組織の機能的運営を図るとともに、管理会議メンバーの見直しにより、院内組織体制の強化を図った。                                                                                                                             |
| 今後の取組・課題等               | ・地方公営企業本来の機能を発揮させるための行政組織機構の見直しを行い、今後の経営健全化に向けた組織体制の充実強化を図る。                                                                                                                                     |

|                |                                                                            |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 取組項目<br>(計画)   | <b>ウ 交流事業の推進【新規】</b><br>県立中央病院看護局との教育人事交流を行うことにより、看護師のレベルアップと組織体制の強化を図ります。 |
| 27年度実績<br>(見込) | ・県立中央病院から看護局長及び看護師1名を受け入れ、当院からは2名の看護師を派遣し、人事交流を行った。                        |
| 今後の取組・課題等      | ・継続的に人事交流を行い、看護師のレベルアップと組織体制の強化を図る。                                        |

#### (4)職員の意識改革

| 取組項目<br>(計画)            | ア 目標管理の徹底<br>病院長をはじめ、職員一人ひとりが公立病院としての役割を果たすための目標設定を行い、目標達成のための進行管理を実施することにより、目標管理の徹底を図ります。                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第2次改革プランでの実績<br>H24～H26 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「笠間市高齢者総合診療の中心となり、必要十分な高齢者医療を提供すること」を平成24年度の目標と定め、職員一人ひとりが目標設定を行うことで、高齢者や家族が納得できる医療の提供を目指した。</li> <li>・「笠間市の高齢者総合診療センターを目指し、病院建替えの議論を進めること」を平成25年度の目標と定め、職員一人ひとりが職種ごとに目標設定を行い、新病院建設に向けて職員が一丸となって目標達成に努めた。</li> <li>・「地域包括ケア病棟への転換を目指し、在宅復帰支援を強化すること」を平成26年度の目標と定め、職員一人ひとりが職種ごとに目標設定を行い、新病院建設に向けて職員が一丸となって目標達成に努めた。</li> </ul> |
| 27年度実績<br>(見込)          | ・毎週管理運営会議を開催し、収益の状況や運営上の課題等について協議を行い、目標達成に努めた。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 今後の取組・課題等               | ・新病院の建設に向けて、職員一人ひとりが自ら考え行動し、目標達成に努めていく。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

| 取組項目<br>(計画)            | イ 職員の共通認識<br>院内管理会議や勉強会、検討会を実施することにより、病院の経営状況や改革プランの進捗状況、新病院建設に向けての取り組みなどを協議し、全職員の意識改革を図ります。                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第2次改革プランでの実績<br>H24～H26 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・毎月の経営状況や平日夜間・日曜初期救急診療状況を院内管理会議に報告することにより、課題検討と全職員の共通認識を図った。</li> <li>・病院職員が市立病院建設協議会を傍聴することにより、当院が求められている役割に対する課題について共通認識することができた。</li> <li>・病院開設者である市長との二度に亘る意見交換により、職員のモチベーションを高め、職員の意識改革を図った。</li> <li>・健康づくり大会やふるさとまつりinかさまへの参加により、病院をPRすることで役割を再認識し、職員の意識改革を図った。</li> </ul> |
| 27年度実績<br>(見込)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・県の病院局の職員を講師に勤務体系についての勉強会を行った。</li> <li>・電子カルテ導入へ向け、院内に検討委員会を設置した。</li> <li>・市民運動会に参加し、当院のPRを行うとともに地域医療センターかさまのアンケート調査を実施した。</li> </ul>                                                                                                                                           |
| 今後の取組・課題等               | ・改革プランの進捗状況や今後の病院建設に向けての取り組みを協議することにより、全職員の意識改革と共通認識を図る。                                                                                                                                                                                                                                                                 |

### 3 収支計画

#### (1) 収益的収支計画

(単位:千円)

| 区 分                              |                                   | 年 度 | 25年度<br>(実績) | 26年度<br>(実績) | 27年度<br>(計画) | 27年度<br>(見込) | 前年比      | 計画比     | 計画比の増減理由      |
|----------------------------------|-----------------------------------|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|---------|---------------|
| 収<br>入                           | 1. 医業収益                           | a   | 528,644      | 599,442      | 610,920      | 642,200      | 42,758   | 31,280  |               |
|                                  | (1)料金収入                           |     | 437,427      | 504,713      | 522,320      | 530,030      | 25,317   | 7,710   | 外来患者数の増       |
|                                  | (2)その他                            |     | 91,217       | 94,729       | 88,600       | 112,170      | 17,441   | 23,570  | 公衆衛生活動収益等の増   |
|                                  | うち他会計負担金                          |     | 63,818       | 58,768       | 70,500       | 68,168       | 9,400    | -2,332  | 休日夜間診療繰入分の減   |
|                                  | 2. 医業外収益                          |     | 69,501       | 80,008       | 58,871       | 64,450       | -15,558  | 5,579   |               |
|                                  | (1)他会計負担金・補助金                     |     | 65,423       | 74,102       | 55,231       | 58,640       | -15,462  | 3,409   | 人事交流繰入分の増     |
|                                  | (2)国(県)補助金                        |     | 1,489        | 960          | 1,300        | 750          | -210     | -550    | 女性医師就労支援補助金   |
|                                  | (3)その他                            |     | 2,589        | 4,946        | 2,340        | 5,060        | 114      | 2,720   | 長期前受金戻入(制度改正) |
|                                  | 経 常 収 益                           | (A) | 598,145      | 679,450      | 669,791      | 706,650      | 27,200   | 36,859  |               |
| 支<br>出                           | 1. 医業費用                           | b   | 574,605      | 638,670      | 657,364      | 684,080      | 45,410   | 26,716  |               |
|                                  | (1)職員給与費                          | c   | 298,711      | 313,860      | 338,809      | 351,420      | 37,560   | 12,611  | 非常勤職員の増       |
|                                  | (2)材料費                            |     | 144,196      | 155,283      | 177,866      | 177,520      | 22,237   | -346    | 薬品費の減         |
|                                  | (3)経費                             |     | 105,299      | 121,391      | 116,879      | 131,200      | 9,809    | 14,321  | 人事交流負担金の増     |
|                                  | (4)減価償却費                          |     | 19,630       | 23,376       | 22,600       | 22,540       | -836     | -60     |               |
|                                  | (5)その他                            |     | 6,769        | 24,760       | 1,210        | 1,400        | -23,360  | 190     | 研究研修費の増       |
|                                  | 2. 医業外費用                          |     | 13,816       | 23,838       | 2,371        | 3,320        | -20,518  | 949     |               |
|                                  | (1)支払利息                           |     | 1,236        | 1,208        | 1,151        | 1,150        | -58      | -1      |               |
|                                  | (2)その他                            |     | 12,580       | 22,630       | 1,220        | 2,170        | -20,460  | 950     | 消費税の増         |
|                                  | 経 常 費 用                           | (B) | 588,421      | 662,508      | 659,735      | 687,400      | 24,892   | 27,665  |               |
| 経 常 損 益 (A)-(B)                  |                                   | (C) | 9,724        | 16,942       | 10,056       | 19,250       | 2,308    | 9,194   |               |
| 特<br>別<br>損<br>益                 | 1. 特 別 利 益                        | (D) | 8,097        | 3,020        |              | 110          |          |         |               |
|                                  | 2. 特 別 損 失                        | (E) | 3,801        | 18,213       |              | 0            |          |         |               |
|                                  | 特 別 損 益 (D)-(E)                   | (F) | 4,296        | -15,193      |              | 110          |          |         |               |
| 純 損 益 (C)+(F)                    |                                   |     | 14,020       | 1,749        | 10,056       | 19,360       | 17,611   | 9,304   |               |
| 累 積 欠 損 金 (G)                    |                                   |     | 366,504      | 364,755      | 354,699      | 345,395      | -19,360  | -9,304  | 医業収益の増        |
| 不<br>良<br>債<br>務                 | 流 動 資 産                           | (ア) | 178,207      | 249,595      | 161,859      | 231,823      | -17,772  | 69,964  | 現金預金の増        |
|                                  | 流 動 負 債                           | (イ) | 42,993       | 99,156       | 46,898       | 98,363       | -793     | 51,465  | 実施設計等未払金の増    |
|                                  | うち一時借入金                           |     |              |              |              |              |          |         |               |
|                                  | 翌年度繰越財源                           | (ウ) |              |              |              |              |          |         |               |
|                                  | 当年度同意等債で未借入<br>又は未発行の額            | (エ) |              |              |              |              |          |         |               |
|                                  | 差引 不 良 債 務<br>[(イ)-(エ)]-[(ア)-(ウ)] | (オ) | -135,214     | -150,439     | -114,961     | -133,460     | 16,979   | -18,499 |               |
| 経 常 収 支 比 率 (A)/(B)×100 (%)      |                                   |     | 101.7        | 102.6        | 101.5        | 102.8        | 0.2      | 1.3     |               |
| 不 良 債 務 比 率 (オ)/a×100 (%)        |                                   |     | -25.6        | -25.1        | -18.8        | -20.8        | 4.3      | -2.0    |               |
| 医 業 収 支 比 率 a/b×100 (%)          |                                   |     | 92.0         | 93.9         | 92.9         | 93.9         | 0.0      | 1.0     |               |
| 職員給与費対医業収支比率 c/a×100 (%)         |                                   |     | 56.5         | 52.4         | 55.5         | 54.7         | 2.3      | -0.8    |               |
| 地方財政法施行令第19条第1項<br>により算出した資金の不足額 |                                   |     | (H)          | -135,214     | -150,439     | -114,961     | -133,460 | 16,979  | -18,499       |
| 資 金 不 足 比 率 (H)/a×100 (%)        |                                   |     | -            | -            | -            | -            | -        | -       |               |
| 病 床 利 用 率 (%)                    |                                   |     | 58.5         | 74.8         | 76.7         | 75.0         | 0.2      | -1.7    |               |

## (2) 資本的収支計画

(単位:千円)

| 区 分 \ 年 度                 |                              | 25年度<br>(実績) | 26年度<br>(実績) | 27年度<br>(計画) | 27年度<br>(見込) | 前年比    | 計画比    | 計画比の増減理由   |
|---------------------------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------|--------|------------|
| 収<br>入                    | 1. 企 業 債                     | 10,100       | 1,800        | 27,700       | 25,500       | 23,700 | -2,200 | 実施設計支払額の確定 |
|                           | 2. 他 会 計 出 資 金               | 2,451        | 2,613        | 30,086       | 26,966       | 24,353 | -3,120 | 実施設計支払額の確定 |
|                           | 3. 他 会 計 負 担 金               |              |              |              |              |        |        |            |
|                           | 4. 他 会 計 借 入 金               |              |              |              |              |        |        |            |
|                           | 5. 他 会 計 補 助 金               |              |              |              |              |        |        |            |
|                           | 6. 国 ( 県 ) 補 助 金             | 2,625        | 900          | 0            | 0            | -900   | 0      |            |
|                           | 7. そ の 他                     |              |              |              |              |        |        |            |
|                           | 収 入 計 (a)                    | 15,176       | 5,313        | 57,786       | 52,466       | 47,153 | -5,320 |            |
|                           | うち翌年度へ繰り越される<br>支出の財源充当額 (b) |              |              |              |              |        |        |            |
|                           | 前年度許可債で当年度借入分 (c)            |              |              |              |              |        |        |            |
|                           | 純 計 (a)-{(b)+(c)} (A)        | 15,176       | 5,313        | 57,786       | 52,466       | 47,153 | -5,320 |            |
| 支<br>出                    | 1. 建 設 改 良 費                 | 13,985       | 3,588        | 55,881       | 49,434       | 45,846 | -6,447 | 実施設計支払額の確定 |
|                           | 2. 企 業 債 償 還 金               | 2,747        | 3,404        | 5,982        | 5,982        | 2,578  | 0      |            |
|                           | 3. 他会計長期借入金返還金               |              |              |              |              |        |        |            |
|                           | 4. その他                       |              |              |              |              |        |        |            |
|                           | 支 出 計 (B)                    | 16,732       | 6,992        | 61,863       | 55,416       | 48,424 | -6,447 |            |
| 差引不足額 (B)-(A) (C)         |                              | 1,556        | 1,679        | 4,077        | 2,950        | 1,271  | -1,127 |            |
| 補<br>て<br>ん<br>財<br>源     | 1. 損益勘定留保資金                  | 1,556        | 1,679        | 4,077        | 2,950        | 1,271  | -1,127 |            |
|                           | 2. 利益剰余金処分額                  |              |              |              |              |        |        |            |
|                           | 3. 繰越工事資金                    |              |              |              |              |        |        |            |
|                           | 4. そ の 他 (E)                 |              |              |              |              |        |        |            |
|                           | 計 (D)                        | 1,556        | 1,679        | 4,077        | 2,950        | 1,271  | -1,127 |            |
| 補てん財源不足額 (C)-(D) (E)      |                              | 0            | 0            | 0            | 0            | 0      | 0      |            |
| 当年度同意等で未借入<br>又は未発行の額 (F) |                              |              |              |              |              |        |        |            |
| 実 質 財 源 不 足 額 (E)-(F)     |                              | 0            | 0            | 0            | 0            | 0      | 0      |            |

## (3) 一般会計等からの繰入金の見通し

(単位:千円)

| 区 分 \ 年 度 |           | 25年度<br>(実績) | 26年度<br>(実績) | 27年度<br>(計画) | 27年度<br>(見込) | 前年比     | 計画比     | 計画比の増減理由     |
|-----------|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|---------|--------------|
| 収 益 的 収 支 |           | (107,860)    | (111,363)    | (105,500)    | (103,098)    | (5,863) | (2,402) | 他会計負担金(医業)の減 |
|           |           | 129,241      | 132,870      | 125,731      | 126,808      | -6,062  | 1,077   | 他会計補助金の増     |
|           | うち一般会計補助金 | 50,000       | 50,000       | 40,000       | 40,000       | -10,000 | 0       |              |
| 資 本 的 収 支 |           | 0            | 0            | 0            | (14,580)     | 0       | 0       |              |
|           |           | 2,450        | 2,613        | 30,086       | 26,966       | 24,353  | -3,120  | 建設改良費の減      |
| 合 計       |           | (107,860)    | (107,860)    | (105,500)    | (117,678)    | (5,863) | (2,402) |              |
|           |           | 131,691      | 131,691      | 155,817      | 153,774      | 22,083  | -2,043  |              |

( )内は基準外繰入金

## 【会計事務所による進捗情報の点検・評価】

「第3次笠間市立病院改革プラン」の実現と病院事業の経営改善の推進に向けて、病院内部における進捗状況の点検・結果を受け、企業会計の観点から市立病院の経営状況について分析を行い、プランに掲げた数値目標の点検及び評価を実施しました。

## Ⅱ 収支計画に対する評価

### 1 収益的収支計画

#### (1) 改善傾向にある医業収益

入院収益での対計画値では、入院患者数が0.5人未達、1人当たり入院単価では2,500円未達となりました。これらを1日当たりの入院収益に換算すると、計画値621千円/日に対し551千円/日と試算されるため、1日当たり7万円ほどの収益が未達の見込みです。

一方の、外来収益では、これまでの「物忘れ外来」や「さいけつ検診」の拡充に加え、市民からの要望が多かった「皮膚科外来」の実施や、新たに社会福祉法人との「嘱託医業業務契約」によって収益は大幅に増加したことで、入院収益の未達分をカバーし医業収益全体では計画値を5.1%ほど上回る実績を挙げられております。

結果、病院事業単独での収益力が向上したことによって、他会計からの補助金収入を前年度より6,062千円低減することとなり、当市としての負担金の軽減にも寄与したものと考えます。

#### (2) コストの視点より

経常費用は前年度に比べ24,892千円増加しており、対計画値においても4.2%ほど上回っております。主に経常費用の過半を占める人件費は、非常勤の皮膚科医師や看護師の採用により計画値を上回っておりますが、医業収益に対する給与比率では医業収益の増加も影響し54.7%と年々減少の傾向が見られます。しかしながら、全国の市立病院における職員給与費割合の平均が51.5%※1であることからすると若干高めであることが伺えます。

業務量の拡大に伴って増加する材料費の入院外来収益に対する比率は、計画値29.1%に対して27.6%となりました。これまでの物品管理システムによる購入コスト削減と適正在庫の管理強化に加え、ジェネリック医薬品の採用拡充をはじめとする医薬品の見直し等によって購入コストの削減が行われたことが伺えます。

その他の経費は増加してはいるものの、委託費や賃借料の契約更新時における見直しや、職員へのコスト意識の注意喚起によって光熱水費や消耗品費等の削減が行われているものと考えます。また、医療機器保守料について年2回払いから月支払いへ段階的に変更するなど、これまで一定時期に集中していた資金需要を分散し資金繰りの平準化の取り組みが行われています。

---

※1:総務省自治財政局編平成25年度公営企業年鑑より引用

### 2 資本的収支計画

当年度においては、平成30年4月の新病院の移設開業に向けた整備事業に着手し、実施設計費の支出が行われ、これに対する財源として企業債の発行および一般会計からの出資金の受け入れが行われております。

企業債による財源調達とは将来世代への負担の先送りという解釈も考えられますので、新病院建設事業計画プランにおける収益力と償還余力についても十分な検討がなされているものと思われれます。

### 3 総合的評価・検証

経営健全化に係る計画については、県立中央病院看護局との教育人事交流および定期的な医療カンファレンス等により連携強化を図るとともに、医療相談員(MSW)を中心とする入院患者の受け入れ態勢を構築し、病床利用率は75%前後で推移しております。これは、総務省の示す病床利用率70%台に達してはいるものの、第3次改革プランで示した計画数値目標には僅かに至りませんでした。毎年度、入院患者数および入院収益が前年比で増加していることから、平成27年度についても経常黒字であり経営改善がより進んでいると考えられます。

また、外来医療においても患者数および1人あたり収入ともに計画数値目標に達し、経年比較においても入院医療同様に増加傾向にあり、これまでの継続的な取り組みとして、保健予防・介護予防活動、訪問診療、さいけつ検診、市職員の健診、特定保健指導など目標達成に向けた取り組みが積極的になされていることが伺えます。

これらにより、地域政策医療の役割を果たす市立病院として経営改善に取り組まれていることが伺えますが、将来の人口減少および少子高齢化によって医療・介護制度の変革も想定されるなか、病院改革プランの実現を見据えた施策への行動と、その成果を点検評価し次のステップの新改革プランへ導くことも重要であると考えます。

平成30年度からは新設病院としての事業が開始することになるため、更なる経営基盤の強化と経営の安定化を図り、公立病院として持続可能な経営を目指されることを期待します。

平成28年2月1日

エスティ税理士法人

代表社員 四ツ倉 宏幸



団塊の世代が 75 歳以上となる 2025 年以降は、国民の医療や介護の需要がさらに増加することが見込まれています。

このため、厚生労働省においては、2025 年を目途に高齢者の尊厳の保持と自立生活の支援の目的のもとで、可能な限り住み慣れた地域で、自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう、地域の包括的な支援・サービス提供体制の構築を推進しています。

地域住民の保健、医療の向上を目指し「地域包括医療・ケアシステム」の構築を推進する観点から、笠間市立病院の取組みについて、点検及び評価を実施しました。

笠間市立病院の在宅医療は、訪問診療に加え、平成 26 年 9 月から訪問看護・リハビリを開始し、平成 27 年度は、口座振替制度の導入、訪問看護のリハビリテーション化へ向けた条例制定などを実施し、平成 28 年度は理学療法士を採用する計画となっており、在宅医療の充実が伺えます。

また、地域医療連携として、多職種が集まる地域包括ケア会議や地域リハビリ支援ワーキング等への参加及び全国国保診療施設協議会が開催する地域包括医療・ケア研修会へも参加しています。

さらに、今後ますます進展する高齢化に対応するための対策として、物忘れ外来を実施するとともに認知症サポート医養成研修を受講し、認知症患者への診療の充実を図るなど、地域に根差した医療が進められていると思います。

平成 30 年には、地域包括センターや保健センターなどを併設した新しい笠間市立病院が完成予定であることから、より一層、医療・介護・福祉と生活の連携を図る「地域包括医療・ケアシステム」の構築に努められることを願います。

平成 28 年 2 月 4 日

茨城県国民健康保険診療施設協議会  
会 長 中 原 智 子



第3次笠間市立病院改革プランの進捗状況について、笠間市立病院内部の点検、企業会計の観点から会計事務所による点検・評価、地域包括ケアシステム構築の観点から茨城県国民健康保険診療施設協議会による点検・評価、これらを受け、国民健康保険運営協議会として、第3次笠間市立病院改革プランの進捗状況について総合的な点検・評価を実施しました。

経営状況については、県立中央病院との人事交流や利用者から要望の多い皮膚科外来の増などにより、入院患者数は目標値に達していませんが、入院・外来ともに昨年度の実績を上回る見込みとなっております。また、経常収益は患者数の増や社会福祉法人との嘱託医契約による収入の増などにより約7億円と計画値を上回り、経常収支も黒字が見込まれ、経営改善が進んでいることがうかがえます。

目標達成に向けた主な取り組みについて、筑波大学からの医師の招聘による在宅診療等の充実や高齢化対策として認知症サポート医研修への参加、さらには今年度から笠間市立病院改革プランの点検評価を外部評価とするなど目標達成へ向けた取り組みがなされていることがうかがえます。

来年度からは、理学療法士の採用や後期研修医の受け入れなども予定されていることから、訪問診療・訪問看護・訪問リハビリなど在宅医療の充実や初診までの待ち期間が長い物忘れ外来の充実など、さらなる医療体制の確立と経営の安定化を目指すことを期待します。また、昨年総務省より「新公立病院改革ガイドライン」が通知されたことにより、新たな笠間市立病院改革プランの策定に着手されておりますが、県が策定する「地域医療ビジョン」等を踏まえ、笠間市立病院が果たすべき役割を十分検討され、持続可能な病院経営を目指すことを期待します。

平成28年2月10日

笠間市国民健康保険運営協議会

会長 菅井 信



## 外部点検・評価機関の概要

### エスティ税理士法人

法人向けとしましては、経営計画の策定、財務調査、決算書・税務申告書及び経営分析資料の作成などを行っている会社です。また、公会計改革支援として固定資産評価、各会計および連結財務 4 表作成と各指標分析、そして財務 4 表活用として事業別・施設別セグメント分析など自治体のニーズに合わせた支援を行っています。

会社所在地:水戸市米沢町 3 9 2

### 国民健康保険診療施設協議会(国診協)

国民健康保険診療施設(国保直診)の管理者たる医師・歯科医師が会員となって組織した協議会です。国民健康保険診療施設協議会は保健・医療・介護・福祉を一体的に提供する「地域包括医療・ケア」を目指した協議会です。

### 笠間市国民健康保険運営協議会

笠間市国民健康保険条例に基づく協議会で委員は被保険者を代表する委員 4 人、保険医又は保険薬剤師を代表する委員 4 人、公益を代表する委員 4 人、計 1 2 人で構成しています。