

平成21年度

豊橋市民病院改革プラン取組状況報告書

平成22年9月

豊橋市（豊橋市民病院）

## 目 次

	頁
1. 取組結果の概要	1
(1) 収支状況	〃
(2) 数値目標	〃
(3) 事業運営	〃
2. 事業運営の目標と目標達成への主な取組みについて	2
(1) 医療スタッフの確保	〃
(2) 救急医療の充実	3
(3) 総合周産期母子医療センターの開設	〃
(4) 医療水準の向上	〃
(5) 病診連携の推進	4
(6) 効率的・効果的な病院運営の推進	〃
3. 収益的収支	6
(1) 収支計画（税抜き）	〃
(2) 数値目標	7
4. 資本的収支	8
(1) 収支計画（税込み）	〃
(2) 企業債残高	〃
(3) 設備投資計画	〃
5. 定員管理に関する計画	9
6. 再編・ネットワーク化	9
7. 経営形態の見直し	9
8. 当年度の評価	9

豊橋市民病院改革プラン（以下、「改革プラン」という。）は、「その実施状況をおおむね年1回以上点検・評価を行うこと」とする国の公立病院改革ガイドラインを受け、「毎年度9月頃、豊橋市民病院改革プラン策定会議において点検・評価し、市議会に報告のうえ公表」することとしています。

改革プランの2年目である平成21年度の取組状況は以下のとおりです。

## 1. 取組結果の概要

### (1) 収支状況

改革プランでは、単年度黒字の達成目標年度を平成25年度とし、各年度の収支計画を示しています。平成21年度の収支差引については、883,413千円の当年度純損失を予定していましたが、決算では588,222千円の当年度純損失となり、予定より295,191千円の改善となりました。

これは、収入では、入院収益、外来収益が前年度を上回る一方、支出の抑制に努めたことにより人件費、経費などが予定を下回ったことによるものです。

### (2) 数値目標

「延患者数」は入院、外来とも予定を下回りましたが、「患者一人当りの収益」は入院、外来とも前年度より増加し、特に「患者一人当りの入院収益」は予定を上回りました。

また、「経常収支比率」では、収入の確保と支出の節減を図ったことにより、当年度純損失が予定を295,191千円下回るとともに、前年度より228,822千円改善し、前年度に対し1.1ポイントの上昇となりました。

### (3) 事業運営

医師の処遇改善等医療スタッフの確保対策の実施、コンビニ受診の自粛や「かかりつけ医」制度のPRによる救急現場の負担軽減、認定看護師の養成などによる医療水準の向上などに取り組むとともに、病院総合情報システム（電子カルテシステム）の開発や患者総合支援センター開設のための増築工事を実施し、診療体制の充実と患者サービスの向上に努めました。

## 2. 事業運営の目標と目標達成への主な取組みについて

### (1) 医療スタッフの確保

#### ① 優秀な人材の育成

取組項目	患者ニーズに対応した医療を実施するため、研修医・専攻医制度を最大限活用し、自ら優秀な人材の育成、確保に努めます。
実施内容	研修医の確保に努めるとともに、臨床研修指導医を新たに3人養成し、研修医の指導体制を充実しました。 <研修医 医師数> H20年度 37人、H21年度 34人、H22年度 35人

#### ② 医師の処遇改善

取組項目	専攻医を常勤化し、身分を保証することにより、育児休業の適用や福利厚生制度の充実を図り、若手医師の処遇改善や女性医師の離職防止に努め、医師の確保を図ります。
実施内容	H20年度までは非常勤嘱託員であった専攻医を、H21年度から常勤嘱託員としました。 <専攻医 医師数> H20年度 58人、H21年度 61人、H22年度 54人

#### ③ 医療スタッフの負担軽減

取組項目	勤務体制の見直しや処遇改善を含めた職場環境の充実、病床数・患者数に見合った看護師、医療技術員の確保により医療スタッフの負担軽減を図ります。
実施内容	医師、看護師を増員し、患者サービスの向上と医療スタッフの負担軽減を図るとともに、医師の事務負担を軽減するため、医師事務作業補助者の配置を充実しました。 <医師（専攻医を除く）・看護師数> 医師 H20年度 104人、H21年度 110人、H22年度 116人 看護師 H20年度 688人、H21年度 697人、H22年度 713人 <医師事務作業補助者> H20年度 10人、H21年度 13人

#### ④ 労働環境の整備

取組項目	職場への定着化のためメンタルヘルス相談室の設置や暴力・暴言・クレーム等対応マニュアルの作成などにより労働環境の整備を推進します。
実施内容	H20年度から開始したメンタルヘルス相談を引き続き実施するとともに、H21年度から医療安全管理室に職員1人と警察OBの嘱託員1人を増員し、院内暴力・クレーム対応の充実を図りました。 <メンタルヘルス相談室 相談件数> H20年度 定期相談 延226回、随時相談 153件 H21年度 定期相談 延204回、随時相談 142件

(2) 救急医療の充実

取組項目	真に救急医療を必要とする重篤な患者の受入れを円滑にするため、いわゆるコンビニ受診の自粛啓発や「かかりつけ医」制度の周知に努めます。
実施内容	市民の皆さんを対象に初めて病院施設見学会を実施し、コンビニ受診の自粛や「かかりつけ医」制度の必要性について理解していただくとともに、初診時の選定療養費の引上げについて検討しました。 <救急患者数、救命救急センターからの入院患者数> 救急患者数 H20年度 5,555人、H21年度 5,411人 救命救急センターからの入院患者数 H20年度 5,056人、H21年度 5,027人

(3) 総合周産期母子医療センターの開設

取組項目	母体・胎児集中治療管理室等の施設整備や周産期救急情報システムの整備、専門医の確保、助産師外来との連携など、実現に向け具体的に検討します。
実施内容	産科医、小児科医、助産師、看護師を中心に、総合周産期母子医療センターのあり方について勉強会を実施し（3回実施）、検討を進めました。

(4) 医療水準の向上

① 専門スタッフの確保

取組項目	専門医、認定看護師などの専門スタッフを確保するとともに、外部講師の活用や外部研修への派遣など研修・指導体制の充実を図り、必要な人材を育成します。
実施内容	専門医の確保を図るとともに、H21年度は認定看護師（集中ケア、がん性疼痛看護、感染管理）の教育課程に3人の看護師を派遣しました。 <専門医・認定看護師数> 専門医 H20年度 75人、H21年度 75人 認定看護師 H20年度 5人、H21年度 5人

② 電子カルテの導入

取組項目	既存の病院総合情報システムの再構築にあわせて電子カルテシステムを導入し、患者情報の一元管理による一患者一カルテを実現することにより、医療安全の推進と患者サービスの向上に努めます。
実施内容	H22年5月の病院総合情報システム（電子カルテシステム）稼働に向け、各システムの要件定義書、基本仕様書、プログラムの作成、システム運用テストなど、システムの構築のための作業を進めました。

③ 患者満足度調査の活用

取組項目	患者満足度調査を継続的に実施し、そのなかで得られた意見を分析し、積極的に活用します。
実施内容	H21年12月に調査結果がまとまり、分析の結果、各種医療相談の認知度、利用度が低かったため、H22年4月の患者総合支援センター開設に併せて、幅広く周知していくこととしました。

(5) 病診連携の推進

取組項目	急性期、回復期、慢性期それぞれの患者の療養環境を整備するため、既存の病診連携室と医療相談室を包括した総合患者支援センター（仮称）を設置し、病診連携の一層の充実を図ります。
実施内容	H22年4月の患者総合支援センター開設に向け、医療相談室等増築工事を実施しました。

(6) 効率的・効果的な病院運営の推進

① クリティカルパスを用いた適切な医療の提供

取組項目	クリティカルパスを用いた適切な医療の提供や計画的な入退院による病床の有効利用を図ります。
実施内容	H22年5月の病院総合情報システム（電子カルテシステム）導入に向け、医師、看護師、事務職員による検討会を実施し（17回実施）、DPC診療データに基づくクリティカルパスの整理を行いました。

② 収入を確保できる診療体制の確立

取組項目	7対1看護体制の整備や休止中の一部病棟の早期再開により収入を確保できる診療体制を確立します。
実施内容	看護大学等への訪問（11校）やホームページに掲載する募集情報を充実させるなど、看護師の確保に努めた結果、H22年7月に7対1看護基準を取得しました。 <看護師採用数・退職者数> H20.4.2～H21.4.1 採用者数62名、退職者数50名、差引12名増 H21.4.2～H22.4.1 採用者数68名、退職者数49名、差引19名増

③ ベンチマーク分析の活用等による経費の節減

取組項目	アウトソーシングの更なる推進や業務の見直しにより人件費や経費の節減を図るとともに、ベンチマーク分析の活用や在庫管理の徹底、安全性の確保や安定した供給体制が確認できた後発薬品の積極的使用により診療材料費や薬品費などの変動費の節減を図ります。
実施内容	内部管理事務（経理事務）の職員を1名減員し、人件費の削減を図るとともに、診療材料等の購入価格抑制や後発薬品の使用拡大によりコスト節減を図りました。 <H18年度～H21年度実施のコスト節減によるH21年度効果額> 診療材料費等 ▲ 283,511千円 薬品費 ▲ 170,877千円

④ D P C分析、職員の経営参加意識の高揚

取組項目	<p>本院における疾患別のD P Cと出来高、他院のデータとの比較分析を行い、部門収益性を把握するとともに、コスト管理に努めます。</p> <p>全職員が病院の現状を常に把握し、経営に関する情報を共有できるよう、院内での経営に関する講習会の開催や院内ネットワークでの経営状況・指標の掲載などを充実し、職員の経営参加意識の高揚を図ります。</p>
実施内容	<p>H21年12月に外部講師を招き、D P C制度の下での経営分析・改善手法について、病院経営講習会を実施しました（約100人参加）。</p>

⑤ 未収金対策

取組項目	<p>無保険者や生活困窮者に対して早期に社会保障制度の活用を促し、未収金の発生防止に努めます。また、未収金管理システムを活用し、一元的なデータ管理による効果的な催告業務に努めます。</p>						
実施内容	<p>患者入院時において、高額な医療費は「限度額適用認定証」の交付を受けることにより支払額が軽減される制度の説明を行い、未収金の発生抑制に努めました。</p> <p>また、医療費の未納者に対し、電話や文書などによる催告を繰り返し行いました。</p> <p>&lt;未収金の状況&gt;</p> <table border="0"> <tr> <td>H19年度発生分（H21年3月末現在）</td> <td>1,876件</td> <td>68,174千円</td> </tr> <tr> <td>H20年度発生分（H22年3月末現在）</td> <td>2,302件</td> <td>53,896千円</td> </tr> </table>	H19年度発生分（H21年3月末現在）	1,876件	68,174千円	H20年度発生分（H22年3月末現在）	2,302件	53,896千円
H19年度発生分（H21年3月末現在）	1,876件	68,174千円					
H20年度発生分（H22年3月末現在）	2,302件	53,896千円					

⑥ 国県補助金の獲得等

取組項目	<p>医療制度改革に伴う新たな補助事業などの情報収集に努め、国県補助金の獲得を図るとともに、診療報酬制度の変更に対応し、収入の確保に努めます。</p>														
実施内容	<p>国の乳がん用マンモコイル緊急整備事業によりMR I検査で使用する乳房撮影用の専用機器を整備するとともに、新たに地域周産期母子医療センターの運営費に対する補助金を確保しました。</p> <p>&lt;新規取得した国県補助金&gt;</p> <table border="0"> <tr> <td>国庫補助金</td> <td>7,350千円（疾病予防事業費等補助）</td> </tr> <tr> <td>県補助金</td> <td>2,003千円（周産期母子医療センター運営費補助）</td> </tr> </table> <p>また、診療報酬確保のため、医師事務作業補助体制加算に関し上位の加算を取得するなど、収入の確保に努めました。</p> <p>&lt;加算の上位化による収入額&gt;</p> <table border="0"> <tr> <td>医師事務作業補助体制加算</td> <td></td> </tr> <tr> <td>H20年度</td> <td>17,261千円、H21年度 22,189千円</td> </tr> </table> <p>&lt;新規取得による収入額&gt;</p> <table border="0"> <tr> <td>腹腔鏡下小切開副腎摘出術</td> <td>H21年度</td> <td>1,500千円</td> </tr> <tr> <td>冠動脈C T撮影加算</td> <td>H21年度</td> <td>216千円</td> </tr> </table>	国庫補助金	7,350千円（疾病予防事業費等補助）	県補助金	2,003千円（周産期母子医療センター運営費補助）	医師事務作業補助体制加算		H20年度	17,261千円、H21年度 22,189千円	腹腔鏡下小切開副腎摘出術	H21年度	1,500千円	冠動脈C T撮影加算	H21年度	216千円
国庫補助金	7,350千円（疾病予防事業費等補助）														
県補助金	2,003千円（周産期母子医療センター運営費補助）														
医師事務作業補助体制加算															
H20年度	17,261千円、H21年度 22,189千円														
腹腔鏡下小切開副腎摘出術	H21年度	1,500千円													
冠動脈C T撮影加算	H21年度	216千円													

### 3. 収益的収支

(1) 収支計画（税抜き） 上段（ ）書：計画、下段：決算 （単位：百万円）

区 分	H20	H21	H22	H23	H24	H25	
収 入	入院収益	(14,299) 13,057	(13,729) 13,336	(14,669)	(15,528)	(15,830)	(16,137)
	外来収益	(5,557) 5,616	(6,039) 5,851	(6,070)	(6,100)	(6,130)	(6,161)
	国県補助金	(67) 104	(61) 63	(61)	(61)	(61)	(61)
	一般会計 繰入金	(1,529) 1,503	(1,729) 1,689	(1,814)	(1,817)	(1,805)	(1,792)
	その他収益	(782) 794	(750) 780	(750)	(750)	(750)	(750)
	特別利益	(0) 0	(0) 0	(0)	(0)	(0)	(0)
計	(22,234) 21,074	(22,308) 21,719	(23,364)	(24,256)	(24,576)	(24,901)	
支 出	人件費	(10,810) 10,241	(10,821) 10,354	(11,230)	(11,465)	(11,594)	(11,755)
	材料費	(5,969) 5,595	(6,041) 5,930	(6,091)	(6,142)	(6,193)	(6,244)
	経費	(3,507) 3,393	(3,526) 3,279	(3,922)	(3,987)	(3,989)	(4,020)
	減価償却費 等	(1,593) 1,546	(1,588) 1,659	(1,853)	(1,980)	(2,017)	(1,778)
	支払利息	(837) 829	(803) 795	(777)	(752)	(717)	(679)
	その他費用	(320) 287	(412) 290	(395)	(398)	(401)	(403)
計	(23,036) 21,891	(23,191) 22,307	(24,268)	(24,724)	(24,911)	(24,879)	
収支差引	(▲802) ▲817	(▲883) ▲588	(▲904)	(▲468)	(▲335)	(22)	
繰越欠損金	(▲7,319) ▲7,319	(▲8,121) ▲8,136	(▲9,004)	(▲9,908)	(▲10,376)	(▲10,711)	
未処理欠損金	(▲8,121) ▲8,136	(▲9,004) ▲8,724	(▲9,908)	(▲10,376)	(▲10,711)	(▲10,689)	



## (2) 数値目標

区 分	H20	H21	H22	H23	H24	H25
延入院患者数 (人)	(292,000) 277,012	(292,000) 276,864	(292,000)	(303,800)	(303,000)	(303,000)
一日平均入院患者数 (人)	(800) 759	(800) 759	(800)	(830)	(830)	(830)
延外来患者数 (人)	(558,900) 549,099	(556,600) 539,407	(558,900)	(561,200)	(563,500)	(561,200)
一日平均外来患者数 (人)	(2,300) 2,260	(2,300) 2,229	(2,300)	(2,300)	(2,300)	(2,300)
患者一人当りの入院 収益 (税抜き・円)	(48,937) 47,137	(47,017) 48,168	(50,236)	(51,113)	(52,244)	(53,257)
患者一人当りの外来 収益 (税抜き・円)	(9,942) 10,227	(10,850) 10,848	(10,861)	(10,870)	(10,878)	(10,978)
経常収支比率 (%)	(96.5) 96.3	(96.2) 97.4	(96.3)	(98.1)	(98.7)	(100.1)
※職員給与比率 (医業収益比・%)	(52.0) 52.1	(52.0) 51.2	(51.5)	(50.5)	(50.4)	(50.3)
一般病床利用率 (%)	(91.2) 86.7	(91.2) 86.6	(91.2)	(95.0)	(95.0)	(95.0)
平均在院日数 (日)	(15.0) 15.2	(15.0) 15.4	(15.0)	(15.0)	(15.0)	(15.0)
医師(専攻医含む)1人 1日当り収入額 (円)	(335,641) 315,800	(316,719) 307,414	(328,435)	(341,577)	(347,771)	(353,124)
救急車受入台数 (台)	(6,300) 5,547	(6,300) 5,401	(6,300)	(6,600)	(6,600)	(6,600)
救急患者数 (人)	(6,600) 5,555	(6,600) 5,411	(6,600)	(6,900)	(6,900)	(6,900)
手術件数 (件)	(7,000) 7,040	(7,000) 7,091	(7,000)	(7,100)	(7,100)	(7,100)
全身麻酔手術件数 (件)	(3,300) 3,232	(3,300) 3,439	(3,300)	(3,400)	(3,400)	(3,400)

※職員給与比率＝賃金を含む人件費／医業収益×100

#### 4. 資本的収支

(1) 収支計画 (税込み) 上段( )書：計画、下段：決算 (単位：百万円)

区 分	H20	H21	H22	H23	H24	H25	
収 入	企業債	(500) 500	(720) 700	(950)	(600)	(700)	(500)
	出資金	(80) 48	(52) 46	(91)	(90)	(90)	(90)
	負担金	(759) 759	(845) 846	(932)	(988)	(1,062)	(1,104)
	固定資産 売却代金	(0) 0	(0) 0	(0)	(0)	(0)	(0)
	投資回収金	(0) 0	(0) 0	(0)	(0)	(0)	(0)
	国県補助金	(0) 8	(8) 7	(0)	(0)	(0)	(0)
計	(1,339) 1,315	(1,625) 1,599	(1,973)	(1,678)	(1,852)	(1,694)	
支 出	建設改良費	(660) 644	(1,745) 1,705	(1,229)	(780)	(880)	(680)
	投資	(3) 2	(5) 0	(5)	(5)	(5)	(5)
	償還金	(1,185) 1,185	(1,346) 1,346	(1,507)	(1,606)	(1,742)	(1,811)
計	(1,848) 1,831	(3,096) 3,051	(2,741)	(2,391)	(2,627)	(2,496)	
収支差引	(▲509) ▲516	(▲1,471) ▲1,452	(▲768)	(▲713)	(▲775)	(▲802)	
補てん財源使用額	(509) 516	(1,471) 1,452	(768)	(713)	(775)	(802)	
補てん財源残額	(3,687) 3,622	(3,004) 3,245	(3,185)	(3,984)	(4,891)	(5,889)	

(2) 企業債残高 上段( )書：計画、下段：決算 (単位：百万円)

区 分	H20	H21	H22	H23	H24	H25
総 額	(23,529) 23,529	(22,903) 22,883	(22,346)	(21,340)	(20,299)	(18,989)

(3) 設備投資計画 上段( )書：計画、下段：決算 (単位：百万円)

区 分	H20	H21	H22	H23	H24	H25
病院改修等 建設改良	(20) 4	(131) 104	(80)	(80)	(80)	(80)
医療機器等購入	(600) 600	(700) 696	(1,052)	(700)	(800)	(600)
システム開発費	(40) 40	(914) 905	(97)			

5. 定員管理に関する計画 上段( )書：計画、下段：決算 (単位：人)

区 分	H20	H21	H22	H23	H24	H25
医 師	(104) 104	(171) 171	(173) 170	(173)	(173)	(173)
看 護 師	(688) 688	(700) 697	(734) 713	(764)	(764)	(764)
医療技術員	(146) 146	(150) 149	(147) 150	(150)	(150)	(150)
事務職員等	(53) 53	(53) 53	(52) 51	(51)	(49)	(49)
合 計	(991) 991	(1,074) 1,070	(1,106) 1,084	(1,138)	(1,136)	(1,136)

※H21年度以降の医師数は、専攻医（常勤）を含んでいます。

6. 再編・ネットワーク化

東三河地域においても分娩を取りやめる医療機関が増加していることに伴い、平成21年1月から東三河の産科医療機関（13機関）が相互に分娩可能人数を把握し、機能分担と連携強化を図ることにより、東三河の産科医療を守る取組みを進めています。

また、平成21年度から蒲郡市民病院と厚生連渥美病院へ小児科医を定期的に派遣し、東三河の医療機関の連携強化に努めています。

7. 経営形態の見直し

当面は地方公営企業法の一部適用を継続するものの、地方公営企業法全部適用、地方独立行政法人化など様々な経営形態について内部で検討していきます。

8. 当年度の評価

当年度は、「2. 事業運営の目標と目標達成への主な取組について」で記載しましたように、医療スタッフの確保、救急医療の充実、医療水準の向上、病診連携の推進、効率的・効果的な病院運営の推進等、「東三河の医療を完結する最終病院」という本院の役割を果たすため様々な取組みを実施してきました。

収支状況については、収益的収支において588,222千円の当年度純損失を計上しましたが、予定に比べ295,191千円の改善となりました。これは、入院収益、外来収益が前年度を上回り、人件費、経費などの支出を予定より節減したことによるものです。また、資本的収支においては、患者総合支援センター開設のための増築工事の実施、医療機器の更新、病院総合情報システム（電子カルテシステム）の開発をほぼ計画どおり進めています。

これらのことから、改革プラン2年目の進捗状況としては、目標達成に向け、順調な進捗が図られたものと考えています。今後も、平成25年度の単年度黒字化を目指し、7対1看護基準の安定的取得や未利用病床の有効活用はもとより、収入の確保と支出の抑制による健全経営に努め、東三河の基幹病院としての役割を果たしてまいります。