

市立中央病院改革プラン

2013

大 月 市

市立中央病院改革プランの改定

1 市立中央病院の現状

市立中央病院では多くの公立病院と同様に平成16年4月以降、常勤医師の減少により診療体制の見直しを余儀なくされ患者数の減少傾向が続いています。一方では公立病院の果たすべき役割として、へき地拠点病院、救急医療等採算性等の面から民間医療機関による提供が困難な医療を提供しています。

これらのことから、恒常的に困難な経営を強いられており、平成23年度末において常勤医師は11名の目標に対して2名減の9名となり、経常収支比率は100%の目標に対して97.9%の数値となり経常収支の黒字化は果たせませんでした。

さらに、市立中央病院では平成24年11月から地域医療再生計画臨時交付金等を活用した救急センター機能を持つ新病棟の建設と既存施設の改修工事が始まり、工事期間中は経常収支の見通しも厳しくなることが想定されるとともに、新病棟建設に伴い借入を行った企業債の償還が増加すること等により経営状況はより難しい状況になることが見込まれています。

2 市立中央病院改革プランの見直し理由

平成19年12月に国が策定した公立病院改革ガイドラインに基づき、平成21年度から23年度の3年間で経常収支を黒字化するという市立中央病院改革プラン（以下「改革プラン」という。）を平成21年3月策定しましたが、常勤医師不足のために病院経営の根幹となる医業収益の多くを占める入院収益が増加しないことなどが影響し、経営努力にもかかわらず平成23年度末において多くの数値目標が達成されずに黒字化することができませんでした。

このため、国からは平成24年度以降も引き続き経営改善に向けた改革プランの策定を求められていることから、現在、市立中央病院で進めている新病棟建設等整備事業による取り組みを含めた見直しを行うものです。

3 見直しの内容

改革プランの前提である「基本的考え方」、「市立中央病院の役割」及び「一般会計負担の考え方」については変更せず、改革の3つの視点のうち、「経営効率化」について見直しました。

新病棟建設等整備事業に伴う診療体制の集約化によるわかりやすい医療サービスの提供と救急医療の充実により「経営効率化」を図り、8年後の経営黒字化を目指します。

なお、「再編・ネットワーク化」については、県の富士・東部地域保健医療推進委員会での構想を踏まえ、近隣病院との具体的連携に向けた検討を進めます。

また、「経営形態の見直し」については、現状の経営形態を維持した上で平成31年度までの実績を検証の上、最終的判断を行います。

(1) 計画期間

「経営効率化」については、平成24年度から平成31年度（平成32年3月）までの8ヶ年とします。

「再編・ネットワーク化」及び「経営形態の見直し」については、平成24年度から平成33年度（平成34年3月）までの10ヶ年とします。

なお、5年後に見直しを行い必要に応じて改革プランを改定します。

(2) 経営改善対策

常勤医師等の確保を通じた診療科等の充実を通じ市民からの信頼に応える病院づくりを進め8年後の経営黒字化を目指します。

ア 診療科の増設 13科→15科（総合診療科 内視鏡外科）
新病棟完成後、救急診療科などを予定
内科専門医等の充実 → 日本内科学会の関連認定病院
東京女子医科大学の臨床研修協力施設

イ 病床数の適正化 154床→200床
一般病床 110床→144床
医療療養病床 40床→52床
感染症病床 4床→4床

※病床数は、改定前の改革プランでは154床に設定しています。

ウ 常勤医師数 9名→18名

エ 看護師の育成・確保

トリアージナース・認定看護師等の育成、就業支度金貸与制度の創設等

オ チーム医療の推進

救急医療（DMATなど）、栄養サポートチーム（NST）、外来化学療法
医療・介護連携、口腔ケア

※経営効率化に関する従来からの具体的取組については引き続き実施します。

(3) 数値目標

経営効率化に係る数値目標を設定し経営改善の進捗状況を進行管理します。

数値目標は主要な7項目とし、収支計画に係る数値については新病棟建設等整備事業に係る収支計画の数値を使用します。（別紙）

改定後の改革プランでは、経常収支が黒字となる時期が平成31年度となることから、数値目標は改定前改革プランの最終年度である平成23年度決算数値（実績数値）と黒字化が達成される平成31年度の比較としました。

①常勤医師数

○病院経営の根幹となる常勤医師の確保に最大限努力します。

○協定病院提携元である東京女子医科大学に医師の派遣を要請していきます。また、充足できない診療科の医師については、他の大学病院も視野に入れ派遣要請を積極的に行います。

○医師の処遇改善、新病棟建設と既存施設のリニューアル、医療機器の整備等による医療環境の整備により受入体制の改善に努めるとともに、地域医療再生計画の（大学との連携による医師確保事業）を活用し、平成31年度の常勤医師数18人を目指します。

平成23年度 実績	平成24年度 目標	平成25年度 目標	平成28年度 目標	平成31年度 目標
9人	10人	13人	16人	18人

②経常収支比率（総収益対総費用）

○市内の医療機関を受診している住民の割合は57%程度であり、常勤医師の確保と医療環境の整備により他地区での受診者を呼び戻して受診者の増加を図り、診療収益の増収により平成31年度において経営収支の均衡を目指します。

○平成31年度総収益 2,831,000千円（平成23年度比、336,409千円・13.5%増）
 総費用 2,823,000千円（平成23年度比、275,477千円・10.8%増）
 収益 8,000千円

平成23年度 実績	平成24年度 目標	平成25年度 目標	平成28年度 目標	平成31年度 目標
97.9%	97.9%	98.9%	99.1%	100.3%

③職員給与比率（職員給与費対医業収益）

○常勤医師及び看護師の確保対策、技師の適正配置等により医業収益の増加を図り、職員給与比率の改善を目指します。

○平成31年度職員給与費 1,231,000千円（平成23年度比、17,258千円・1.4%増）
 職員給与比率 47.8%

平成23年度 実績	平成24年度 目標	平成25年度 目標	平成28年度 目標	平成31年度 目標
55.2%	57.7%	53.0%	48.6%	47.8%

○平成31年度の職員給与比率（非常勤医師を含む）

平成23年度 実績	平成24年度 目標	平成25年度 目標	平成28年度 目標	平成31年度 目標
67.6%	71.7%	63.9%	57.1%	54.6%

④病床利用率（上段：許可病床数、下段：利用率）

○常勤医師不足のため診療体制の縮小を余儀なくされ、入院患者の受入が制限されています。病床利用率の向上のため常勤医師と看護師の確保に取り組みます。

○病床数は改定前の改革プランでは154床に設定していましたが、新病棟完成後の平成26年度から200床とします。

○平成31年度の病床利用率 66.1%

平成23年度 実績	平成24年度 目標	平成25年度 目標	平成28年度 目標	平成31年度 目標
154床	154床	154床	200床	200床
64.5%	64.1%	63.3%	58.1%	66.1%

⑤ 1日平均患者数（入院・外来）

○診療体制の縮小に伴い、入院、外来ともに患者数が減少しています。さらに、新病棟建設中は患者数の減少が見込まれますが、完成後は診療体制の集約化により患者数の増加を目指します。

診療科の増加 総合診療科・内視鏡外科
 新病棟完成後 救急診療科

○患者数は、病院の立地条件、診療圏の大きさと医療需要の量、他の医療機関の設置状況、交通事情及び病院の持つ吸引力（診療科目、医師の信用力、施設設備の整備状況、患者サービス、PR等）に左右されます。

○平成31年度1日平均入院患者数 132人（平成23年度比、33人・33.3%増）

1日平均外来患者数 400人（平成23年度比、114人・39.9%増）

		平成23年度 実績	平成24年度 目標	平成25年度 目標	平成28年度 目標	平成31年度 目標
入 院		99人	99人	97人	116人	132人
内 訳	一般	74人	74人	72人	88人	102人
	療養	25人	25人	25人	28人	30人
外 来		286人	271人	277人	350人	400人

⑥健診受診者数

○健診センターは平成21年度に改修を行い平成22年4月に再開しました。市の住民健診、特定健診、人間ドック、学校健診、企業健診の受託により平成23年度は11,295人の検査を実施しています。（学校健診を除く平成23年度実績6,975人）

○企業健診は、健診センターのほか健診バスで行っておりましたが、老朽化により廃車にしたため受託数の減少が見込まれますが、受託の確保に努めます。

○平成24年度から集計項目を住民健診、特定健診、人間ドック、企業健診（職域健診）の受診者に変更します。

○平成31年度の受診者数 7,599人（平成23年度比 725人・10.4%増）

平成23年度 実績	平成24年度 目標	平成25年度 目標	平成28年度 目標	平成31年度 目標
6,975人	6,292人	6,500人	7,253人	7,599人

⑦救急患者受入率（休日・夜間）

○東部医療圏において二次救急医療機関として病院群輪番制として休日、夜間の救急医療を行っていますが、圏域内で唯一、薬剤師、放射線技師、臨床検査技師を加えた院内当直体制を執っています。平成16年度以降は常勤医師不足のため当直医は非常勤医師1名体制です。

○今後は常勤医師の充足に努め、また新病棟完成後は施設の専門性を生かし、救急患者の受入率の増加を目指します。

○平成31年度の受入率 90.0%（平成23年度比、6.5%増）

平成23年度 実績	平成24年度 目標	平成25年度 目標	平成28年度 目標	平成31年度 目標
83.5%	84.0%	85.0%	88.0%	90.0%

経営指標等一覧表

項目		年度	平成 23 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
			目 標	実 績	目 標	目 標	目 標
年度末常勤医師数			11 人	9 人	10 人	13 人	14 人
経常収支比率			100.0 以上	97.9%	97.9%	98.9%	97.1%
職員給与比率 (非常勤医師を除く)			49.0%以下	55.2%	57.7%	53.0%	51.1%
職員給与比率 (非常勤医師を含む)			60.0%以下	67.6%	71.7%	63.9%	61.6%
病床利用率			85.0%以上	64.5%	64.1%	63.3%	51.0%
1 日平均患者数	入院		132 人以上	99 人	99 人	97 人	102 人
	内 訳	一般	96 人以上	74 人	74 人	72 人	76 人
		療養	36 人以上	25 人	25 人	25 人	26 人
	外来		288 人以上	286 人	271 人	277 人	291 人
健診受診者数			15,000 人	6,975 人	6,292 人	6,500 人	6,700 人
救急患者受入率			—	83.5%	84.0%	85.0%	86.0%

※健診受診者数は、平成 23 年度実績から住民健診・特定健診・人間ドック・企業健診の受診者計に変更しました。

項目		年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
			目 標	目 標	目 標	目 標	目 標
年度末常勤医師数			15 人	16 人	16 人	17 人	18 人
経営収支比率			98.1%	99.1%	99.7%	99.99%	100.3%
職員給与比率 (非常勤医師を除く)			50.3%	48.6%	48.3%	48.0%	47.8%
職員給与比率 (非常勤医師を含む)			59.2%	57.1%	55.4%	55.0%	54.6%
病床利用率			54.7%	58.1%	59.9%	63.7%	66.1%
1 日平均患者数	入院		109 人	116 人	120 人	127 人	132 人
	内 訳	一般	83 人	88 人	91 人	97 人	102 人
		療養	26 人	28 人	29 人	30 人	30 人
	外来		310 人	350 人	370 人	390 人	400 人
健診受診者数			6,908 人	7,253 人	7,376 人	7,487 人	7,599 人
救急患者受入率			87.0%	88.0%	88.5%	88.5%	90.0%

4 改革プラン実施状況の点検・評価・公表

市立中央病院運営委員会（委員定数 20 名以内）に毎年 1 回、実施状況を報告し、点検・評価の結果は市広報等に公表します。

【別紙】

収 支 実 績 及 び 収 支 計 画

1. 収支計画 (収益的収支)

(単位：百万円・%)

区 分		年 度		年 度		年 度	
		21年度 (見込)	21年度 (実績)	22年度 (見込)	22年度 (実績)	23年度 (見込)	23年度 (実績)
収 入	1. 医 業 収 益 a	2,093	1,934	2,199	2,182	2,343	2,196
	(1) 料 金 収 入	1,951	1,758	2,050	1,969	2,190	1,945
	(2) そ の 他	142	176	149	213	153	251
	うち他会計負担金	57	89	59	78	59	104
	2. 医 業 外 収 益	99	297	105	300	105	298
	(1) 他会計負担金・補助金	76	277	85	279	85	280
	(2) 国 (県) 補 助 金	11	10	8	7	8	7
	(3) そ の 他	12	10	12	14	12	11
	経 常 収 益 (A)	2,192	2,231	2,304	2,482	2,448	2,494
支 出	1. 医 業 費 用 b	2,334	2,293	2,324	2,424	2,358	2,471
	(1) 職 員 給 与 費 c	1,057	1,096	1,099	1,149	1,115	1,211
	(2) 材 料 費	360	403	386	434	402	429
	(3) 経 費	669	653	681	721	689	707
	(4) 減 価 償 却 費	141	141	151	120	145	119
	(5) そ の 他	7	0	7	0	7	0
	2. 医 業 外 費 用	62	75	75	85	80	76
	(1) 支 払 利 息	35	36	33	33	30	28
	(2) そ の 他	27	39	42	52	50	48
		経 常 費 用 (B)	2,296	2,367	2,399	2,509	2,438
	経 常 損 益 (A) - (B) (C)	▲ 104	▲ 136	▲ 95	▲ 27	10	▲ 53
特 別 損 益	1. 特 別 利 益 (D)	0	0	0	0	0	0
	2. 特 別 損 失 (E)	0	0	0	0	0	0
	特 別 損 益 (D) - (E) (F)	0	0	0	0	0	0
	純 損 益 (C) + (F)	▲ 104	▲ 136	▲ 95	▲ 27	10	▲ 53
	累 積 欠 損 金	1,234	1,218	1,329	1,246	1,319	1,298
	経 常 収 支 比 率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$	95	94.2%	96	98.9%	100%	97.9%
	医 業 収 支 比 率 $\frac{a}{b} \times 100$	94	84.3%	95	90.0%	99%	88.9%
	職 員 給 与 費 対 率 $\frac{(c)}{(a)} \times 100$	51	56.7%	50	52.6%	48%	55.2%
	医 業 収 益 比 率 $\frac{(c)}{(a)}$						
	病床利用率 (実稼動病床数)	75	54.4%	80	65.2%	86%	64.5%

24年度 (目標)	25年度 (目標)	26年度 (目標)	27年度 (目標)	28年度 (目標)	29年度 (目標)	30年度 (目標)	31年度 (目標)
1,932	2,176	2,272	2,343	2,459	2,500	2,538	2,577
1,690	1,953	2,023	2,107	2,195	2,230	2,266	2,302
242	223	249	236	264	270	272	275
90	90	92	93	95	95	95	95
400	325	301	302	253	254	254	254
375	300	275	275	225	226	226	226
8	8	8	8	8	8	8	8
17	17	18	19	20	20	20	20
2,332	2,501	2,573	2,645	2,712	2,754	2,792	2,831
2,305	2,445	2,563	2,604	2,648	2,669	2,701	2,732
1,114	1,154	1,162	1,179	1,196	1,207	1,219	1,231
400	440	451	462	474	481	488	495
680	750	772	795	819	831	844	856
111	101	178	168	159	150	150	150
0	0	0	0	0	0	0	0
76	85	87	91	90	93	92	91
26	26	38	42	41	38	36	34
50	59	49	49	50	55	56	57
2,381	2,530	2,650	2,695	2,738	2,762	2,793	2,823
▲ 49	▲ 29	▲ 77	▲ 50	▲ 26	▲ 8	▲ 1	8
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
▲ 49	▲ 29	▲ 77	▲ 50	▲ 26	▲ 8	▲ 1	8
1,347	1,376	1,453	1,503	1,529	1,537	1,538	1,530
97.9%	98.9%	97.1%	98.1%	99.1%	99.7%	99.99%	100.3%
83.8%	89.0%	88.6%	90.0%	92.9%	93.7%	94.0%	94.3%
57.7%	53.0%	51.1%	50.3%	48.6%	48.3%	48.0%	47.8%
64.1%	63.3%	51.0%	54.7%	58.1%	59.9%	63.7%	66.1%

2. 収支計画（資本的収支）

（単位：百万円）

年度		年度						
		21年度 (見込)	21年度 (実績)	22年度 (見込)	22年度 (実績)	23年度 (見込)	23年度 (実績)	
区分								
収 入	1. 企 業 債	50	50	50	74	50	50	
	2. 他 会 計 出 資 金	0	0	0	0	0	0	
	3. 他 会 計 負 担 金	64	104	60	85	60	81	
	4. 他 会 計 借 入 金	0	0	0	0	0	0	
	5. 他 会 計 補 助 金	0	0	0	0	0	0	
	6. 国（ 県 ） 補 助 金	0	0	0	51	0	298	
	7. そ の 他	0	0	0	0	0	0	
	収入計 (a)	114	154	110	210	110	429	
	うち翌年度へ繰り越される 支出の財源充当額 (b)	0	0	0	0	0	0	
	前年度許可債で当年度借入分 (c)	0	0	0	0	0	0	
	純計(a) - {(b) + (c)} (A)	114	154	110	210	110	429	
	支 出	1. 建 設 改 良 費	67	115	50	129	50	393
		2. 企 業 債 償 還 金	96	96	124	148	101	111
3. 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金		0	0	0	0	0	0	
4. そ の 他		0	0	0	0	0	3	
支出計 (B)		163	211	174	278	151	507	
差 引 不 足 額 (B) - (A)		49	57	64	67	41	78	
補 て ん 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	49	57	64	67	41	78	
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	0	0	0	0	0	0	
	3. 繰 越 工 事 資 金	0	0	0	0	0	0	
	4. そ の 他	0	0	0	0	0	0	
	計	49	57	64	67	41	78	

3. 一般会計等からの繰入金の見通し

（単位：千円）

区 分	21年度 (見込)	21年度 (実績)	22年度 (見込)	22年度 (実績)	23年度 (見込)	23年度 (実績)
収益的収支	(15,492)	(218,188)	(15,540)	(219,441)	(15,584)	(215,056)
	132,898	366,160	144,000	357,654	144,000	384,258
資本的収支	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
	64,563	104,187	60,000	84,667	60,000	80,764
合 計	(15,492)	(218,188)	(15,540)	(219,441)	(15,584)	(215,056)
	197,461	470,347	204,000	442,321	204,000	465,022

※（ ）内は基準外繰入金額（内数）

24年度 (目標)	25年度 (目標)	26年度 (目標)	27年度 (目標)	28年度 (目標)	29年度 (目標)	30年度 (目標)	31年度 (目標)
229	1,350	391	50	50	50	50	50
0	0	0	0	0	0	0	0
75	68	59	97	92	87	84	55
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
115	1,372	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
419	2,790	450	147	142	137	134	105
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
419	2,790	450	147	142	137	134	105
345	2,723	392	51	51	51	56	56
129	121	102	178	168	157	151	92
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
474	2,844	494	229	219	208	207	148
55	54	44	82	77	71	73	43
55	54	44	82	77	71	73	43
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
55	54	44	82	77	71	73	43

24年度 (見込)	25年度 (見込)	26年度 (見込)	27年度 (見込)	28年度 (見込)	29年度 (見込)	30年度 (見込)	31年度 (見込)
(300,000)	(200,000)	(200,000)	(200,000)	(150,000)	(150,000)	(150,000)	(150,000)
465,000	365,000	367,000	368,000	320,000	321,000	321,000	321,000
(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
75,000	68,000	59,000	97,000	92,000	87,000	84,000	55,000
(300,000)	(200,000)	(200,000)	(200,000)	(150,000)	(150,000)	(150,000)	(150,000)
540,000	433,000	426,000	465,000	412,000	408,000	405,000	376,000