

伊勢崎市民病院の経営健全化に係る

評価意見書

平成23年12月9日

伊勢崎市民病院経営検討審議会

はじめに

伊勢崎市民病院経営検討審議会では、伊勢崎市民病院経営健全化計画の実施期間（平成21年度から平成25年度までの5カ年）の前半2カ年が経過した本年度に、経営状況の報告を受けるとともに、その収支状況等に根本的な改善が見られない場合の経営形態の見直しを主眼として、経営健全化への取組状況に対する評価を行った結果を以下に示す。

1 伊勢崎市民病院の経営状況に係る総括評価

これまでの伊勢崎市民病院の経営努力により、経常収支も改善し、各経営指標も順調に推移している。

本審議会の答申を反映させた経営健全化計画や国の公立病院改革ガイドラインに基づいた改革プランを忠実に実行し、平成22年度の決算において14年ぶりに黒字化を達成した病院の努力は高く評価できる。

このことは、庁内組織である経営検討委員会において、四半期ごとに病院の経営状態を報告し、つぶさに検討を行った結果、計画・実行・評価・改善のサイクルが順調に作用したものと考えられる。

ここで経営改善の主な実績を列举すると、地域医療支援病院の承認に向けた病診連携の強化、医師の処遇改善、診療材料費や委託費の大幅な削減、第2売店として院内にコンビニエンスストアの開設、医師事務作業補助体制の充実、診療報酬請求事務の精度向上などがある。

これらの、さまざまな取組を行い、経営状態が改善していることを踏まえると、現時点において経営形態の変更を行うことについては、急を要さないものと考えられる。

しかし、来年度には診療報酬改定があり、その行方も不透明であることから、たゆまぬ経営努力を持続することが肝要である。また、経営分析資料のさらなる充実や人事考課の効果的な導入等も考慮すべきである。

したがって、今後の改善状況をさらに見極めていく必要があることから、最大限の経営努力の傾注を前提とした上で、経営形態の見直しについての最終的な考え方は、伊勢崎市民病院経営健全化計画が終了する平成25年度に決定することが望ましいと判断する。

2 伊勢崎市民病院経営健全化計画の取組状況及び評価

(1) 取組状況

伊勢崎市民病院の経営改善については、平成20年度に開催された「伊勢崎市民病院経営検討審議会」の答申を受け、同年度に策定された「伊勢崎市民病院経営健全化計画」に基づいて、改善への具体的な取組が実施されている状況である。

また、その数値目標については、総務省が示した公立病院改革ガイドラインに沿って作成した「伊勢崎市民病院改革プラン」（平成20年度策定）において、経営効率化に係る活動指標の数値目標に対する実績値を捉え、その達成状況によって客観的に進捗状況を計っている。

今回の評価では、伊勢崎市民病院健全化計画実施期間の中間年次における経営状況を把握するため、伊勢崎市民病院改革プランにおける14項目の活動指標の目標値に対する達成状況を一つの判断基準として、経営健全化への取組の成果を確認した。

下表は、各指標の目標値に対する達成状況である。14項目のうち11項目が目標値を達成し、3項目が未達成となっている状況である。

＜伊勢崎市民病院改革プランにおける指標別の達成状況＞

番号	指 標	単位	21年度		22年度		達成状況
			実績値	目標値	実績値	目標値	
1	経常収支比率	%	98.1	94.8	102.6	95.1	○
2	医業収支比率	%	98.6	95.2	102.6	95.5	○
3	職員給与費比率	%	53.5	57.1	52.5	57.6	○
4	入院患者数（退院含む）	人	162,177	159,123	163,190	159,123	○
5	病床利用率（24時現在504床）	%	81.1	81.6	81.6	81.6	○
6	患者1人1日収入・入院 入院収益/入院患者数(退院含む)	円	50,925	49,911	53,831	50,151	○
7	患者1人1日収入・外来	円	11,030	9,931	12,179	10,050	○
8	医師1人1日の収入額 (医師・研修医・臨時の計)	円	273,890	264,825	285,108	264,538	○
9	看護師1人1日の収入額（常勤看護師）	円	68,573	65,331	71,145	65,843	○
10	紹介率	%	51.1	50.0	60.1	55.0	○
11	逆紹介率	%	32.9	29.0	58.4	29.5	○
12	手術件数	件	3,798	3,930	3,898	3,930	×
13	救急患者数	人	20,886	21,380	18,589	21,380	×
14	集中治療室の稼働率（24時現在）	%	79.9	80.0	78.7	85.0	×

○：目標達成 ×：目標未達成

(2) 取組に対する評価

■ 目標値を達成している項目について・・・

- 伊勢崎市民病院では、平成21年度から全職員の意識改革を徹底し、各職場でアクションプランに沿って着実に改革を実施してきた。その結果、平成21年度からの各経営指標は好転し、平成22年度には、決算でも経常収支を黒字とすることができた。
- 入院収益を中心として医業収益が増加する一方、コスト削減による医業費用の抑制により、医業収支比率が上昇したものと考えられる。医業収支の改善は、診療報酬の改定に負うところもあるが、多くは経営努力による改善であることから、今後も引き続き経営努力が必要である。
- 急性期病院として、紹介患者を始めとした重篤な患者の増加による入院患者数の増が病床利用率の上昇に繋がったと考えられる。
- 地域の病病・病診連携を推進したことにより、紹介率、逆紹介率は目標を大きく超えて達成するとともに、平成23年度には地域医療支援病院の承認を得ることができ、地域医療連携が進んでいると思われる。
- 看護師の増員、医師の昇給などの医療従事者の確保対策を進め、人員体制を整えることができたと思われる。医師の確保については、既存の系列の枠に捉われず、絶えず優秀な医師の確保に努めていく必要がある。
- がん診療総合センターを開設したことにより、地域がん診療連携拠点病院として市内外を問わず多くの患者が訪れている。

■ 目標値未達成の項目について・・・

- 手術件数は3年間で大きな変化はなく、横ばい状態が続いている状況である。平成22年度の診療報酬改定において、地域中核病院を手厚く評価することとなり、重点課題の一つとして高難易度手術が大幅に引き上げられた。このような背景を踏まえ、質が高く効率的な医療を実現する視点から、手術室の効率的な稼働と手術対象患者の確保に向けた取組を行い、手術件数の増加に期待したい。
- 救急患者数の減少は、多くの数を占める小児救急患者を伊勢崎佐波医師会病院で積極的に受入れたことによる機能分担の結果である。
- 集中治療室稼働率も手術件数と救急患者数に連動したものと考えられる。
- 目標値未達成の項目は、もともと目標値を高く掲げたこともあるが、現状としては地域の医療機関との連携が進んだことにより、他の医療機関で患者を受入れている結果であると考えられる。

■ その他 . . .

- 経常収支の改善は、外部要因である国の診療報酬改定による影響も大きいことから、今後においても着実な改革の実施が必要である。
- 診療報酬の改定では、退院直後で医療の必要性が高い患者に対する訪問看護の充実や、リハビリテーションなどの医療分野への重点配分が想定される。急性期病院としての機能に特化し、病病連携を進めていくとともに、一層の高齢社会を迎えるにあたって、医療、福祉、介護の医療ネットワークを進めることが必要である。このような中、4疾病に関してはレセプトの総点検により、確実に診療報酬を加算していく必要がある。
- がん診療では、緩和ケア、化学療法については整備されたが、放射線治療の分野の整備も望む。
- 民間病院では、公立病院以上にコスト意識を持って経営に取り組んでいる。診療科別の収支状況を把握するなど、経営分析を進めるとともに、職員にやる気を起こさせる人事考課制度の導入についても検討を進めて行く必要がある。
- 経営指標は改善したが、今後もキャッシュフローを注視していくことが必要である。
- 公立病院として、採算に合わない事業の展開も必要だが、近隣に大きな病院が建設されることから、医療体制の充実を図り、がん治療や心臓血管外科などの得意な診療分野を市民病院の「売り」または「ブランド」として、多くの市外県外からの外来患者を獲得していくことが求められる。

3 審議会開催経過

	開催日時	審議事項	出席者数
第1回	平成23年7月7日	(1) 審議会の概要について (2) 市民病院の経営状況について (3) その他	7人
第2回	平成23年9月12日	(1) 経営健全化計画の実施状況について (2) 市民病院の経営形態のあり方について (3) その他	6人
第3回	平成23年12月9日	(1) 評価意見書の決定について (2) 評価意見書手交式 (3) その他	6人

4 審議会委員名簿

伊勢崎市民病院経営検討審議会委員名簿

審議会での役職	区分	氏名	役職等
会長	大学教授	石井晴夫	東洋大学経営学部教授
副会長	税理士	五十嵐正行	五十嵐会計事務所所長
委員	大学教授	一戸真子	上武大学教育研究センター長 上武大学看護学部学科長
//	大学教授	栗原久	東京福祉大学短期大学部教授
//	弁護士	柴崎栄一	栄総合法律事務所所長
//	弁護士 公認会計士	竹原正貴	伊勢崎法律会計事務所所長
//	中小企業診断士	茂木三枝	(有)コンサルティングオフィス・ウィル代表
//	中小企業診断士	矢島治夫	ヤジマ経営コンサルティング代表