

「甲賀市立信楽中央病院の経営健全化にかかる検討結果報告書」
(信楽中央病院経営評価委員会 平成25年2月18日付) について

報告書の主な記載内容（指摘事項を含む）

経営評価委員会において検討した、信楽中央病院の経営健全化について

- ・信楽中央病院の役割
- ・経営改善の推進
- ・経営のあり方

の3点を結果としてまとめており、特に経営改善の推進では、

- ① 常勤医師の充実
 - ② 病床利用率の向上対策
 - ③ 職員の意識改革と職員の確保
 - ④ 市民への広報
 - ⑤ 経営の合理化
 - ⑥ 付属診療所のあり方
- を具体的に示している。

また、「おわりに」の項においては、次のように指摘している。

・国や県の動向を踏まえ、現在の厳しい医療環境の中で、信楽中央病院を充実させるためには、最低限病院が健全に運営できる環境整備と地域全体であらゆる視点から検討する必要があることから、今後の甲賀二次医療圏における市立病院の在り方を提言するための新しい組織を設置されることを申し添える。

報告書の提出に至る経過

平成22年3月 甲賀市立信楽中央病院改革プラン策定(平成21年度において策定)
計画年度 平成22年度～平成24年度
プラン策定にあたって、外部委員会による検討を行わず、市(病院)において策定

経営評価委員会 設置要綱 平成23年8月1日施行
委員任期 3年 平成23年11月1日～平成25年3月31日

第1回委員会 平成23年11月1日
以降、平成25年2月8日まで委員会を5回開催 検討結果報告書を取りまとめた

平成25年2月18日
経営評価委員会 委員連名により、中嶋市長に検討結果報告書を提出

平成25年2月18日

甲賀市立信楽中央病院

開設者 甲賀市長 中 嶋 武 嗣 様

甲賀市立信楽中央病院経営評価委員会

委員長 中 森 武

甲賀市立信楽中央病院の経営健全化に係る検討結果報告書
の提出について

甲賀市立信楽中央病院経営評価委員会は、甲賀市立信楽中央病院改革プランの実施状況を点検及び評価するため平成23年11月に設置されました。

これまで5回の委員会を開催し、平成22年度および平成23年度の病院の決算状況を踏まえつつ、信楽中央病院経営改善プランの実施状況を精査し改善策について検討してきました。

ここに、その結果を取りまとめ、別紙のとおり「甲賀市立信楽中央病院の経営健全化に係る検討結果報告書」を提出します。

貴職におかれましては、この意を受け止め、甲賀市立信楽中央病院の経営改革に役立てられることを期待します。

甲賀市立信楽中央病院経営評価委員会

委員長	中 森	武
副委員長	岡 村	謙 平
委員	相 川	良 和
委員	野 崎	昭 彦
委員	井 下	英 二
委員	森 川	豊 和

甲賀市立信楽中央病院の経営健全化に係る検討結果

報 告 書

平成25年2月

甲賀市立信楽中央病院経営評価委員会

1 甲賀市立信楽中央病院経営評価委員会開催内容

- 第1回 日時：平成23年11月1日(火) 午後2時から
場所：甲賀市立信楽中央病院3階会議室
内容：施設概要ならびに改革プランについて
- 第2回 日時：平成24年2月14日(火) 午後2時から
場所：甲賀市立信楽中央病院3階会議室
内容：平成22年度の経営状況について
- 第3回 日時：平成24年7月2日(火) 午後2時から
場所：甲賀市立信楽中央病院3階会議室
内容：平成23年度の経営状況について
- 第4回 日時：平成24年11月30日(火) 午後2時から
場所：甲賀市立信楽中央病院3階会議室
内容：検討結果のまとめについて
- 第5回 日時：平成25年2月8日(火) 午後2時から
場所：甲賀市立信楽中央病院3階会議室
内容：報告書のまとめについて

2 信楽中央病院の現状と役割

信楽中央病院は、昭和32年5月信楽中央診療所として病床数12床で開設、昭和37年5月信楽中央病院として病床数23床を開院し、昭和56年2月には病床数を34床にしました。平成13年1月には50床に増床し、地域医療の中核的病院として大きな役割を果たしてきました。

しかし、医師をはじめとする医療スタッフの不足に伴う診療体制の縮小を余儀なくされるなど、その経営環境や医療提供体制の維持が極めて厳しい状況にあります。

過去5年間の経営状況をみても、平成19年度は黒字であったが、平成20年度は約5,000万円、平成21年度は約5,200万円、平成22年度は約7,200万円、平成23年度は約1億800万円と年々悪化の状況が続いています。

このことは、年間患者数をみても顕著にその数字に現れており、特に入院患者数は、平成19年度には14,452人、1日平均入院患者数は39.5人で、病床稼働率は79.0%であったが平成23年度は9,777人、1日平均患者数26.7人で、病床稼働率も53.4%と減少しています。

この要因には、常勤医師の減少もありますが、全市域からの受診は少なく信楽中央病院の受診患者の大半が信楽地域の患者であることから診療圏が小さいことがうかがえ、信楽地域の人口の減少や高齢化も切り離すことのできない要因のひとつと考えられます。

このような状況の中で、信楽中央病院は、信楽地域の基幹的な医療機関のひとつとして一次医療を提供するとともに、救急医療や在宅医療、出張診療所における定期診療など、公立病院としての役割を果たしつつ、地域連携パスなどを活用し、信楽地域の民間診療所との連携にも努めています。

同時に、二次・三次医療機関である公立甲賀病院や滋賀医科大学附属病院、大津赤十字病院との関係については、より一層の医療連携を図る必要があります。

3 経営改善の推進

1) 常勤医師の充足

全国的に医師の確保・充足が問題となっている中で、当病院においても卒後臨床研修制度などの影響により現在4人の体制で地域医療を担っていますが、病院運営においては医師の充足は基本的な問題であるだけに、病床数50床を最大限に活用するためにも常勤医師5人の確保に取り組む必要があります。

2) 病床利用率の向上対策

① 入院患者数は、収入の基礎となることから、一定基準（病床利用率等）以上の患者確保あるいは増加を図ることは極めて重要です。併せて効率的な病院経営を行うためにも、二次・三次医療機関や信楽地域医療機関との連携強化（病病連携、病診連携）を図り、保健医療情報を的確に把握することが必要です。

② 患者数の目標設定は、病院経営の基本事項であり、診療科ごと等の患者数動向を十分見極め、実現性のある目標設定にすべきです。

また、目標設定が病棟の病床管理に即したものでなければ結果的に病院経営が困難になるので病床管理について検討を行う必要があります。

③ 前述の経営改善に努力してもなお病床利用率等に問題がある場合には改善策を立て実行することが必要です。今後、患者増が見込めない場合は、一般病床の適正な病床数を含め療養病床等も検討し、健全に運営する必要があります。

3) 職員の意識改革と職員の確保

① 職員一人ひとりが経営者感覚を持ち、経営情報の提供や会議等を通じて経営の現状に対する認識を徹底させるとともに、共通した具体的な改善目標の設定により、職場組織にチームワークの充実や職種間の連携・協働を強め、病院職員が一致協力して経営改善に取り組むことが大切です。

- ② 当病院の医療職員の確保が困難な中で、市立医療機関内での人事交流はもとより、甲賀市と湖南市の両市が運営する公立甲賀病院との人事交流制度の創設について、職場の活性化や職員意識の改革にも繋がることから検討すべきと考えます。

4) 市民への広報

当病院の特色は、総合診療として常勤医師が内科、外科、小児科の診療を行い、患者が専門診療機関をそれぞれ受診することなく、身近な「かかりつけ医」として治療全般を担う診療体制にあります。また、短時間で実施できる人間ドックなどを広く市民に広報し、遠方の大病院に通院しなくともまずは「かかりつけ医」としての利用を呼びかける必要があります。

また一昨年から地域住民の予防対策として実施している健康塾についても全市域に広報活動を実施し、民間医療機関では望めない医療サービスを提供することも大切です。

5) 経営の合理化

- ① コスト削減の強化を図るには、適正価格による物品等の購入努力や在庫管理・補充方法の改善などコスト削減のための取り組みを図る必要があります。
- ② 収益管理の向上のために、これまでに病棟配置人員の見直しによる入院基本料等の上位の施設基準の取得を行ってきましたが、請求漏れや過誤請求防止対策など診療部門、医療技術部門、看護部門、事務部門が一体となった取り組みを行い、収入管理の徹底を図る必要があります。
- ③ 主要なポストには正規職員を配置しつつ、窓口部門や診療報酬請求業務などの民間委託化を検討する必要があります。

6) 診療所のあり方

田代診療所、朝宮診療所、多羅尾診療所については、山間へき地の過疎地で交通の便も悪い地域ではありますが、患者数等を勘案し、在宅医療（訪問診療）への切り替えも視野に入れながら診療所のあり方について、現状分析等を含め早急に検討が必要です。

4 経営のあり方について

経営状況は厳しくとも、公立病院の本来果たすべき役割は、地域において提供されることが必要な医療のうち、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することにあります。具体的には山間へき地の民間医療機関の立地が困

難な過疎地域における一般医療の提供や救急などの不採算部門に関わる医療の提供をはじめ、健康塾や健康教室等を開催することにより住民の健康保持増強施設としてヘルス部門の一躍も担っていることから、一般会計等との間での経費の負担区分について明確な基準を設定する必要があります。

おわりに

今後、甲賀市立信楽中央病院が目指すべき基本的な方向は、医療を取り巻く環境の変化や地域住民の医療ニーズなどに対応しながら、他の医療機関との連携の下、自治体病院としての役割が限定的な中で、地域の医療機関として良質で安定した医療を提供していくことです。

総務省の公立病院経営改革ガイドラインに沿った病院評価をもとに、これまでの信楽中央病院の実績を踏まえ今後のあり方について議論してきましたが、小規模な病院として採算性を確保することが非常に難しいことがあるとはいえ、慢性的な赤字を計画的に解消するとともに、自治体病院として担うべき「公共性」を堅持しながら「経済性」や「効率性」を発揮するための取り組みも必要です。

滋賀県では、社会環境の変化や国の動き等を踏まえた今後の医療福祉提供体制のあり方を検討し、県民ニーズに的確に対応しつつ保健・医療・福祉が一体となって生活を支える「医療福祉」の仕組みづくりを目指して平成25年度から5カ年の「滋賀県保健医療計画」が策定されました。

これら国や県の動向を踏まえ、現在の厳しい医療環境の中で、信楽中央病院を充実させるためには、最低限病院が健全に運営できる環境整備と地域全体であらゆる視点から検討する必要があることから、今後の甲賀二次医療圏における市立病院のあり方を提言するための新しい組織を設置されることを申し添えて検討結果報告とします。