

# くしもと町立病院改革プラン

平成29年3月3日

和歌山県東牟婁郡串本町

# 目 次

1.新改革プランの策定について	
（1）新改革プラン策定の趣旨	1
（2）計画期間	2
（3）くしもと町立病院の現状	2
2. 前改革プランの評価	
（1）経営効率化に係る計画と実績	2
（2）具体的な取組の達成状況	5
（3）総括	7
3. 地域医療構想を踏まえた役割の明確化	
（1）地域医療構想を踏まえたくしもと町立病院の果たすべき役割	8
（2）地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割	9
（3）医療機能等指標に係る数値目標の設定	10
4. 経営の効率化	
（1）経営指標に係る数値目標の設定	10
（2）経常収支比率に係る目標設定の考え方	12
（3）目標達成に向けた具体的な取組	12
5. 再編・ネットワーク化	
（1）新宮二次保健医療圏内の病院配置の状況	13
（2）再編・ネットワーク化について	14
6. 経営形態の見直し	
（1）経営形態の現況	14
（2）経営形態の見直しについて	15
7. 一般会計負担のあり方	
（1）一般会計負担の基本的な考え方	16
（2）一般会計負担のルール	16
8. 新改革プランの点検・評価・公表	18
9. 資料（収支計画・一般会計からの繰入金の見通し・経営形態別比較表）	18

## 1.新改革プランの策定について

### (1) 新改革プラン策定の趣旨

---

当町では、「公立病院改革ガイドライン」（平成19年12月24日総務省自治財政局長通知）を受け、町立病院が地域において必要な医療を安定的かつ継続的に提供できるよう、経営改革を実現するために必要な基本的事項について指針を示した串本町立病院改革プランを平成21年3月に策定し、平成23年3月の改定を経て、当プランに基づいた再編・ネットワーク化による国保直営串本病院と国保古座川病院の統合を行い、平成23年11月1日にくしもと町立病院を開院いたしました。新病院では経営形態の見直しによる地方公営企業法の全部適用を行い、経営健全化に取り組んでまいりました。

しかしながら、診療報酬のマイナス改定や医師不足等の厳しい環境、人口減少や少子高齢化の急速な進展に伴う医療需要の大きな変化が見込まれており、地域ごとに適切な医療提供体制の再構築に取り組んでいくことがますます必要となっています。このため、引き続き経営効率化、再編・ネットワーク化、経営形態の見直しの視点に立った改革を継続し、地域における良質な医療を確保していかなければなりません。

こうした背景から国は、「新公立病院改革ガイドライン」（以下「新ガイドライン」という）（平成27年3月31日総務省自治財政局長通知）により、公・民の適切な役割分担の下、地域において必要な医療提供体制の確保を図り、その中で公立病院が安定した経営の下でへき地医療・不採算医療や高度・先進医療等を提供する重要な役割を継続的に担っていくことができるよう、都道府県が策定する地域医療構想を踏まえ、病院機能の見直しや病院事業経営の改革に総合的に取り組むための新公立病院改革プラン（以下「新改革プラン」という）の策定を要請したことから、新たな改革プランを策定することとなりました。新ガイドラインでは、次の4つの視点に立った改革の推進が示されています。

- ①地域医療構想を踏まえた役割の明確化
- ②経営の効率化
- ③再編・ネットワーク化
- ④経営形態の見直し

本プランをもとに経営の健全化に取り組み、地域の中核病院として、町民の皆様の健康、福祉、安全の向上に貢献すること、モットーとする「地域でできる医療は地域で完結する。」を実現できるよう努めてまいります。

(2) 計画期間 平成28年度から平成32年度までの5年間

(3) くしもと町立病院の現状

(平成28年4月1日現在)

病 院 名	くしもと町立病院			
所 在 地	和歌山県東牟婁郡串本町サンゴ台691番地7			
許可病床数	130床（一般病床90床、療養病床40床） （一般3A:44床、3B:46床、療養4A:40床）			
診療科目 （9診療科）	常勤	内科・外科・整形外科・産婦人科・小児科		
	非常勤	眼科・耳鼻咽喉科・泌尿器科・脳神経外科		
建築概要	地上4階 延床面積 9,917.37㎡			
病室構成	個室：26床、2床室：8床、4床室：92床、HCU：4床			
常勤職員数	管理者	1人	医療技術員	20人
	医師	11人	事務員	8人
	看護師	71人	計	111人
主な診療機能	救急告示病院、医療情報システム、医用画像診断システム、遠隔画像診断、人工透析、訪問看護			
画像診断機器	MRI、CT			
治 革	平成23年11月1日に国保直営串本病院と国保古座川病院が統合し新病院として開院			

## 2. 前改革プランの評価

(1) 経営効率化に係る計画と実績

前改革プランの期間における経費の削減及び収益性の向上のために定めた数値目標と実績を以下にまとめています。

①財務に係る数値目標と実績

<目標>

区分		単位	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	
経常収支比率	串	%	104.9	98.5	97.4	89.7	93.9	
	古	%	93.9	91.3				
職員給与費比率	串	%	49.7	50.8	60.3	57.8	52.4	
	古	%	88.1	69.4				
病床利用率	一般	串	%	83.5	81.3	81.7	73.9	82.3
		古	%	31.3	27.4			
	療養	串	%	70.0	71.9	86.2	80.0	80.0
		古	%	—	—			
診療単価	入院一般	串	円	29,657	32,012	33,783	33,803	33,817
		古	円	25,616	27,165			
	入院療養	串	円	13,800	13,249	13,548	13,925	13,925
		古	円	—	—			
	外来	串	円	11,772	10,746	10,927	10,480	10,544
		古	円	7,454	8,983			

※串：国保直営串本病院、古：国保古座川病院

<実績>

区分		単位	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	
経常収支比率	串	%	99.8	98.2	96.1	92.0	90.1	
	古	%	100.0	92.1				
職員給与費比率	串	%	53.2	52.3	58.5	50.2	48.9	
	古	%	63.3	64.9				
病床利用率	一般	串	%	80.5	83.0	78.2	75.4	75.2
		古	%	27.3	26.2			
	療養	串	%	70.1	73.1	59.4	70.4	73.8
		古	%	—	—			
診療単価	入院一般	串	円	31,103	32,569	33,277	33,382	32,138
		古	円	25,283	27,138			
	入院療養	串	円	12,744	13,272	14,617	13,962	13,418
		古	円	—	—			
	外来	串	円	11,357	10,825	10,846	11,669	12,892
		古	円	8,582	9,212			

②医療機能に係る数値目標と実績

<目標>

区分		単位	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	
救急患者数	串	人	2,847	3,229	3,700	3,700	3,700	
	古	人	-	472				
うち救急搬送 受入患者数	串	人	794	981	1,000	1,000	1,000	
	古	人	-	94				
手術件数	串	件	300	224	256	300	300	
	古	件	-	-				
年間延 患者数	入院	串	人	30,039	29,864	35,388	35,953	38,727
		古	人	6,863	6,005			
	外来	串	人	46,770	50,807	75,240	83,985	92,525
		古	人	38,795	29,849			
分娩件数	串	件	120	85	100	120	120	
	古	件	-	-				
透析件数	串	件	-	-	4,000	4,000	4,000	
	古	件	3,985	4,075				

<実績>

区分		単位	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	
救急患者数	串	人	3,465	3,323	3,988	4,399	4,534	
	古	人	860	472				
うち救急搬送 受入患者数	串	人	833	1,043	1,202	1,219	1,260	
	古	人	223	94				
手術件数	串	件	278	175	198	234	213	
	古	件	-	-				
年間延 患者数	入院	串	人	29,400	30,446	30,189	35,028	35,472
		古	人	5,975	5,244			
	外来	串	人	50,396	50,627	70,603	74,949	71,499
		古	人	33,461	28,492			
分娩件数	串	件	106	82	103	128	82	
	古	件	-	-				
透析件数	串	件	-	-	4,111	4,767	5,149	
	古	件	4,269	4,075				

## (2) 具体的な取組の達成状況

### ① 民間的経営手法の導入

取組内容	達成	実施状況
医事業務の請求漏れ検査を第三者に委託し業務の質を評価	○	請求漏れ検査を第三者に委託したほか、保険医事委員会を立ち上げ請求漏れ防止等に努めている
全ての病院職員が経営参画意識を持ち患者サービス向上により経営向上に努める	△	管理者会議や病院運営協議会等で経営状況を確認して情報共有を図り、患者サービス向上にも努めている

### ② 事業規模・形態の見直し

取組内容	達成	実施状況
総病床数の削減	○	2病院で166床であった病床数を36床削減し130床とした

### ③ 経費削減・抑制対策

取組内容	達成	実施状況
2病院で重複している診療科の一本化を図り、医師等人件費を抑制	○	眼科、耳鼻咽喉科を一本化し医師等人件費を削減できた
職員数の削減	○	正職員で20年度128人から25年度112人と16人削減した
費用圧縮のため原価管理システムを導入を検討	×	導入に至らなかった
業務効率化のため物流管理システムを導入を検討	○	SPDシステムを導入した
PACS（医用画像診断システム）を導入しフィルムレス化を推進	○	PACSを導入しフィルムレス化を行った
新病院開院時の医療機器や情報システム選定にあたりランニングコストも精査し後年度負担の軽減に努める	△	使用可能なものは引き続き使用するなどイニシャルコストの抑制に努めたがランニングコストは多額にのぼっている
開院当面は院内処方とし、院外処方への切り替えを検討	○	院内処方で一部院外処方を実施

材料費対医業収益比率23.9%を目標に年1%の削減に取り組む	×	同比率は30%を超え毎年1%の削減はできなかった
光熱水費、消耗品等の節減	△	節減に取り組んだが、施設規模が大きくなったことなどから費用は増加した

#### ④収入増加・確保対策

取組内容	達成	実施状況
医師派遣大学との連携を密にし必要な医師数を確保	○	近畿大学との連携を密にし安定して常勤・非常勤医師を確保できている
看護配置基準7対1を継続し入院収益の増収を図る	○	平成22年度に7対1看護配置基準に移行し入院収益が増加した
亜急性期入院医療管理料の算定及び診療録管理体制加算のメリット・デメリットを検討する	○	亜急性期入院医療管理料の算定及び診療録管理体制加算について検討した
診療所等との連携を深め紹介率向上に努める	○	地域医療連携室設置により他の医療機関との連携を深め紹介率が向上した
MRIやマンモグラフィなど高度医療機器を導入して検査機能を高め診療単価の向上を図る	○	高度医療機器を導入して検査機能を高め診療単価向上を図った
外来化学療法の実施	×	実施に至らなかった (平成28年度に実施)
入院患者の療養環境の改善を図り、差額ベッド料金を改定	○	入院患者の療養環境の改善を図り、差額ベッド料金を改定した
理学療法士による訪問リハビリを行い退院患者等の在宅療養を支援	○	訪問看護室を設置し訪問リハビリの実施による在宅療養の支援を行っている
未収金徴収強化と抜本的対策の検討	△	委託先及び病院職員により未収金の徴収に取り組んでいるが抜本的対策を講じることはできなかった
新病院への交通アクセスを確保し通院しやすい環境を整える	○	新病院開院後シャトルバスの運行を開始した

### ⑤その他

取組内容	達成	実施状況
病院独自のホームページ立ち上げや町広報誌、ケーブルテレビを活用した広報体制の強化	○	病院独自のホームページを立ち上げ、町広報誌へは病院のコーナーを設け毎月情報を発信している
古座川病院で当直専門医師を確保し常勤医師の負担軽減に努める	○	非常勤医師による当直応援体制を実施した
古座川病院の建物を解体撤去して用地を返還する	○	建物を解体撤去した。旧医師官舎は現存している。
新病院移転後の串本病院について町全体で利用計画を策定する	△	建物を解体撤去した。跡地の利用については未定である。

### (3) 総括

改革プランに基づく再編・ネットワーク化により、地域医療の更なる充実と経営効率化を図るため、並列経営していた国保直営串本病院と国保古座川病院の2病院を統合し、くしもと町立病院を開院することができました。このことに伴い総病床数を166床から130床へと36床削減、事業形態の見直しとして、地方公営企業法の全部適用を行い、病院事業管理者を置いて、経営面の強化を図りました。新病院では、引き続き小児科や産婦人科など地域で不足する医療を提供しているほか、高度医療機器を備えるなど診療体制の充実を図っています。平成22年に設置した地域医療連携室を引き続き設置し、地域の病院や福祉施設と連携を取りながら、患者様の入退院などをサポートしています。開院翌年の平成24年度には国保古座川病院を、平成25年度には国保直営串本病院を解体し、再編が完了しました。施設維持管理業務については総合的な業務委託を実施し、医事業務の請求漏れ検査については平成21年度から第三者への委託を実施しているほか、開院に伴い物品管理システムを導入しました。平成22年8月には7対1看護配置基準に移行し、入院収益の向上に努めています(平成26年度から10対1看護配置基準に変更)。平成24年4月からは町広報誌に病院のコーナーを掲載するほか、同年10月からは病院のホームページを開設し、広報体制の強化を図っています。患者様の利便性確保のため、開院時からシャトルバスを運行しました(平成27年10月よりコミュニティバスに移行)。

以上のような改革を行った結果、入院患者数や医業収益の増加、職員給与費の削減、病床利用率の向上など一定の成果を得ることができましたが、人口が減少するなかで、目標とする財務、医療機能の数値目標を達成できていないものがあり、良質で安全な医療を提供しながら、新たな改革プランに基づいて引き続き収益の確保や経費の削減に努めていかなければなりません。