

## 市民病院の経営健全化に向けた取組状況と今後の病院経営の方向性について

地域における基幹病院として、市民病院には市民や地域の医療機関から高度急性期医療を中心とした高度な医療の提供が求められています。

こうした市民病院が担うべき役割を果たし、持続的に病院経営を行っていくためには、経営基盤の強化や収益の確保が重要であることから、平成28年度に藤沢市民病院健全経営推進計画書（以下「健全経営推進計画書」と言います。）を策定し、平成32年度までに経常収支の黒字化を達成することを目指し、具体的な取組を進めています。

経営健全化に向けたこれまでの取組状況や収支状況、及び今後の病院経営の方向性などについて報告するものです。

### 1 収支改善に向けた取組状況について

#### （1）健全経営推進計画書による取組

健全経営推進計画書では、①経営の強化、②医療機能の充実、③患者サービス及び運営面での取組の3つの柱を掲げており、「退院支援の強化」「収益単価の向上」「がん患者の受入れ促進」「分娩受入れ件数の確保」など、計24項目にわたる様々な取組を進めることで経営を改善し、持続可能な病院経営を目指しています。

#### （2）院長ヒアリングによる取組趣旨の徹底

各所属が抱える課題や次年度以降の執行体制などを共有するため、院長や事務局長による全所属へのヒアリングを本年度は7月から9月にかけて実施し、あらためて健全経営推進計画書の趣旨を徹底するとともに、本年度の収益目標値や今後の収益確保に向けた考え方を確認するなどの取組を行っています。

#### （3）経営戦略会議による取組の推進

院長をはじめとする幹部職員などにより組織する経営戦略会議を中心に、健全経営推進計画書に示した取組項目の検討と実施に向けた課題解決を行っています。経営状況に関する情報共有化を図るため、病床や有料個室の稼働状況などを定例報告するとともに、月例での経営状況分析を行い院内へ周知しています。こうした取組による成果として、患者数や病床利用率などは増加しており、平成29年11月時点での数値やこれまでの推移は次の表のとおりです。

### 【患者数などの年度別推移】

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
新入院患者数 (人)	10,006	9,840	10,628
紹介患者数 (人)	14,549	14,528	15,048
逆紹介患者数 (人)	8,301	8,520	11,164
病床利用率 (%)	87.3	87.1	88.8
平均入院診療収益(円)	63,573	64,889	66,606
平均外来診療収益(円)	13,674	14,037	14,854

各数値は各年度の4月から11月までの期間における集計値を比較したものです。  
平均診療収益は入院・外来ともに患者1人1日当たりの平均診療収益を表します。

## 2 収支状況について

平成29年11月末時点の収支状況は、入院外来ともに患者数、診療単価が増となり、収益は前年同時期と比較して増加しています。今後については、高度な医療材料を使用する手術件数の増加に伴う診療材料費などの経費や、再整備事業の進捗による減価償却費の増加が見込まれますが、現時点では当初予算で計上していた経常損失約16億5千8百万円は、約5億円程度削減できる見通しです。

## 3 今後の病院経営の方向性について

### (1) 高度急性期医療・急性期医療に、より特化した医療体制の充実

市民病院は、地域における基幹病院として市民や地域の医療機関から高度急性期医療・急性期医療といった高度な医療の提供を求められており、こうした高度な医療を担うことが市民病院の役割であると言えます。

市民病院が担うべき役割を果たしながら、持続的な病院経営を行っていくためには、経営基盤となる医療体制の強化が重要であり、当院が持つ専門的な医療機能を今後も質の高いレベルで提供していくためにも、高度急性期医療・急性期医療に特化した医療体制のさらなる充実に向けて取り組むことが必要です。

その一環として、乳がんをはじめとする乳腺疾患を専門とする「乳腺外科」を、平成30年4月から新規に設置するため、今議会に関連条例を上程させていただいています。また、院内での外来表示名として「総合内科」を新たに設け、複数の診療領域にわたる患者さんの診療を行い専門診療科へ繋げる体制とします。

### (2) 「地域完結型」医療体制に向けた地域医療機関との機能分担と連携の推進

神奈川県地域医療構想や地域包括ケア体制の構築に向けた流れの中では、これまでの「病院完結型」の医療から「地域完結型」の医療に転換していくための連携ネットワークづくりが今後求められてきます。

このため高度急性期医療・急性期医療を担う市民病院と、回復期医療や慢性期医療、在宅医療を担う地域医療機関との連携体制づくりに積極的に取り組む必要があり、地域医療構想で目指す切れ目のない「地域完結型」の医療を進めるためにも、退院支援をはじめとする患者サポート体制の充実など、地域医療機関との機能分担と連携をより一層進める取組をしていきます。

### (3) 経営基盤につながる診療体制の強化

今後、市民や地域医療機関から寄せられる医療ニーズは増加していくとともに、より高度化・専門化していくことが想定され、より医療必要度の高い患者増に対応しうる体制とするためには、収益性など経営改善が見込まれる範囲内において、医師や看護師、医療技術職員などの増員による診療体制の強化が必要となります。

こうした考えのもと、平成30年度の診療体制づくりに向けて、市民病院職員の定数についての条例改正を、この平成30年2月市議会定例会に上程させていただいています。

今後も必要な診療体制を確保しながら、収益確保による経営基盤の強化を図る取組を進めていきます。

## 4 健全経営推進計画書の見直しについて

### (1) 経営形態見直しの検討

健全経営推進計画書には、『今後、医療機関を取り巻く周辺環境の急激な変化に、柔軟に対応することが可能な経営形態に変更していけるよう、検討を進めていくことが必要と考えている。』と記載しています。

今後も、神奈川県地域医療構想による医療機能などの見直しや、医療費抑制と診療報酬制度改定の継続、働き方改革による医師などの労働環境の大幅見直しなど、病院を取り巻く環境はより厳しくなることが想定され、迅速かつ柔軟な病院経営のマネジメントが求められることとなります。

そうした中で、今後においては診療体制の強化による積極的経営を進めるとともに、その経営責任を病院が担い、より自律的な経営を目指す姿勢を明らかにする観点からも、地方公営企業法の一部適用から全部適用に経営形態を変更することについて、前向きに検討を進めます。

### (2) 健全経営推進計画書の見直し

経営形態の見直しについては、学識者や市民代表、病院幹部などで組織する病院運営協議会の審議を経ながら進めます。また、健全経営推進計画書については、平成29年度の収支決算見込みや、平成30年度の診療報酬改定の影響見込みなどを踏まえた上で、平成32年度までの収支計画や数値目標、具体的な取組項目の見直しを併せて行います。

## 5 駐車場利用料金制度の見直しについて

市民病院再整備事業が平成30年7月に完了し、グランドオープンを迎えます。再整備の最終工事として、正面入口前のロータリー内に平面駐車場を増設することとともない、受益者負担の公平性確保と経営健全化に向けた取組の一環として駐車場利用料金制度の見直しを検討しています。

### (1) 見直しの目的

#### ア 受益者負担の公平性確保

駐車場の再整備や管理に一定の経費を要するため、駐車場利用における受益者負担の公平性の観点から、患者さんなどにも一定の負担をお願いするものです。

#### イ 経営健全化に向けた収益確保

「駐車場料金の見直し」については、健全経営推進計画書における24項目の取組の1つに位置づけており、受益者（駐車場利用者）に駐車料金を負担いただくことで管理経費の財源となる収益の確保に努めます。

#### ウ 路線バスなど公共交通機関の利用促進

平面駐車場の増設により駐車場待ちが一定程度緩和されると想定しておりますが、駐車場台数に制限があることから、電車・バスなどを利用できる患者さんを対象に公共交通機関の利用を促進する必要があります。

### (2) 料金制度の現状

料金制度の現状につきましては、入場から30分は無料、1時間まで200円、1時間を経過した後は30分を経過するごとに100円の加算としております。

#### 【駐車時間ごとの料金】

駐車時間	金額（円）
駐車場に入場した時から30分を超え1時間までの時間	200
駐車場に入場した時から1時間を超えた時間30分までごと	100

（藤沢市民病院診療費等に関する条例別表第3（第4条関係））

ただし、外来患者や予約・相談での来院者、入院患者の家族等（1日2回まで）については、藤沢市民病院の駐車場の管理等に関する規則（以下「規則」と言います。）において免除とし無料としています。

### (3) 料金制度の見直しの内容

これまで駐車料金を免除としていた外来患者、予約・相談での来院者、入院患者の家族等（1日2回まで）について、入場から30分は無料、6時間までは200円、6時間を経過した後は30分を経過するごとに100円を加算した駐車料金を負担していただくことを予定しております。

また、免除対象の規定を「身体に障がいをもつ者」から「身体障がい者、知的障がい者、精神障がい者」に変更します。

対象者	現状		見直し後	
	30分を超え 1時間まで	1時間以降	30分を超え 6時間まで	6時間以降
外来患者	免除		200円	30分ごとに 100円加算
予約・相談での来院者	免除		200円	30分ごとに 100円加算
入院患者の家族等 (1日2回まで)	免除		200円	30分ごとに 100円加算
一般者 (見舞客等有料利用者)	200円	30分ごとに 100円加算	現状と同じ	

免除対象者	現状	見直し後
規則第8条第1項第3号 イに規定する免除対象	身体に障がい有する者	身体障がい者，知的障がい者， 精神障がい者

なお、今回の制度見直しは、規則における減免規定の一部を変更する手続きとなるため、規則改正のみの対応となります。

#### (4) 施行時期

料金見直しの施行時期は、再整備事業のグランドオープンを迎える平成30年7月を予定しています。

## 6 健全経営に向けた取組に関する主なスケジュールについて

- 平成30年2月 病院運営協議会において取組状況と今後の病院経営の方向性について審議
- 2月 平成30年2月藤沢市議会定例会において、公営企業の設置等に関する条例及び職員定数条例の一部改正について審議
- 4月 患者さんなど駐車場利用者への駐車場料金制度見直しの事前周知
- 7月 駐車場利用料金制度の見直しの実施
- 7月 病院運営協議会において平成29年度決算見込みを報告併せて健全経営推進計画書及び経営形態の見直しについて審議
- 9月 厚生環境常任委員会で健全経営推進計画書の変更と経営形態見直しの検討状況を報告

以 上

(市民病院事務局 病院総務課)