

## 市民病院健全経営推進計画書の見直しについて

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、総務省より示された「新公立病院改革ガイドライン」に基づき、平成28年度に藤沢市民病院健全経営推進計画書（以下「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。

推進計画書に基づき経営改善に取り組んだ結果、平成29年度決算の経常収支については、医業収益の大幅な増加などにより、当初計画の目標値から約8億7,300万円改善し、経常損失は約2億3,100万円まで圧縮することができる見通しとなりました。

平成29年度決算見込みや推進計画書の点検評価の結果、新たな課題なども踏まえ、収支計画や数値目標の上方修正、並びに具体的な取組の追加などを行いました。

### 1 推進計画書の点検評価結果について

#### (1) 点検評価の実施

推進計画書では、44項目の数値目標設定に加え、経営の強化、医療機能の充実、患者サービス及び運営面での取組を3本の柱とした、24項目42個の具体的な取組内容について定めています。推進計画書では、その取組状況について毎年点検評価を行うこととしていることから、平成30年6月及び7月に開催した病院運営協議会において、平成29年度の収支状況などを踏まえ、「数値目標設定」や「具体的な取組」の達成度について、定量評価及び定性評価による4段階での評価を実施しました。

#### (2) 「数値目標設定」の評価結果

数値目標として掲げた44項目の評価結果及び評価基準は次のとおりです。

	評価4	評価3	評価2	評価1	合計
経営の強化	1項目	13項目	5項目	1項目	20項目
医療機能	5項目	11項目	6項目	2項目	24項目
合計	6項目	24項目	11項目	3項目	44項目

評価基準	評価
達成状況が 110%以上	4
達成状況が 100%以上 110%未満	3
達成状況が 80%以上 100%未満	2
達成状況が 80%未満	1

### (3) 「具体的な取組」の評価結果

具体的な取組の3本の柱のうち「経営の強化」に関する項目については、新入院患者の確保や適切な入院期間の確保へ向けた退院調整体制の構築、駐車場料金の見直しなど、21項目のうち13項目で計画どおりの成果が得られました。

また「医療機能の充実」に関する項目では、ベッドコントロール機能の充実による救急患者のスムーズな受け入れや紹介元医療機関への逆紹介の推進など、12項目のうち9項目で計画どおりの成果が得られ、「患者サービス及び運営面での取組」に関する項目では、路線バスのロータリー乗り入れや医師・看護師などの人材確保、医師などの負担軽減へ向けた医師事務作業補助者の活用など、9項目のうち7項目で成果が得られた結果となりました。

### (4) 評価結果を踏まえた課題

「数値目標設定」及び「具体的な取組」について、計画どおりまたはそれ以上の評価となった割合は、それぞれ68.2%、69.0%と概ね高い達成度となり、中でも平成29年度の経常収支比率については、医業収益の増額などにより、当初計画を4.6ポイント上回る98.8%の見込みとなりました。

一方で、医業収益に占める材料費比率をはじめとする経費削減に関する分野では、目標未達成や十分な成果が得られなかった項目があり、今後の課題となりました。

## 2 数値目標と取組内容の見直しについて【資料3】

### (1) 数値目標の見直し

当初計画において掲げた「経営の強化に係る数値目標」と「医療機能に係る数値目標」について、平成29年度の実績は多くの指標で目標値を上回る結果となりました。これを踏まえ、平成32年度までの各数値について上方修正しました。

### (2) 平成31年度の新たな具体的な取組

当初計画において策定した、24項目42個の具体的な取組内容について、計画策定後の新たな課題への対応や、手術支援ロボット導入の検討、(仮称)入退院支援センターの設置、外来診療体制の見直しによる患者利便性の向上など、経営

基盤の一層の強化へ向けた取組内容を新たに加え、27項目50個の取組内容としました。

### (3) 収支計画の見直し

収支計画については、平成29年度の経常損益が、入院・外来収益の増加などにより当初計画値から大きく改善する見込みとなったため、平成30年度以降の計画値について上方修正しました。

今後の経営においては、働き方改革に伴う労働環境の見直しによる職員給与費の増や、平成31年10月の消費税率の引き上げによる雑損失の増などの新たな課題への対応として、引き続き材料費や経費の圧縮に努めるとともに、新入院患者の確保や手術件数の増加、診療報酬を算定する上での新たな施設基準の積極的な取得など、今後も一層の経営基盤の強化に努めます。

## 3 その他の見直しについて

### (1) 点検・評価の体制

推進計画書の実施状況の点検・評価にあたっては、外部委員を加えた組織を立ち上げることとしていましたが、現在、病院の運営状況などについて審議をいただく機関である、外部の有識者などで構成する病院運営協議会を、評価機関として位置付けることとしました。

### (2) 経営形態の見直しにおける当院の考え方の見直し

経営状況は改善する見込みとなりましたが、今後の経営における新たな課題への対応など、これまで以上に迅速かつ柔軟な病院経営のマネジメントが求められます。今後は、平成30年2月藤沢市議会定例会厚生環境常任委員会での報告において示した考え方に沿い、より積極的な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。

以 上

(事務担当：市民病院事務局 病院総務課)