

中東遠総合医療センター  
新公立病院改革プラン点検評価書



CHUTOEN GENERAL MEDICAL CENTER

平成29年7月31日

掛川市・袋井市病院企業団運営会議

## 目次

1. 総合評価・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P1
2. 改革プランにおける主要な経営指標の実績報告・・・ P3
3. 対象期間中の業務活動実績・・・・・・・・・・ P5
4. 収支の状況に関する経過報告・・・・・・・・・・ P12

# 1 . 総合評価

平成32年までの5か年計画の初年度となる平成28年度の計画の進捗状況は、概ね順調であると考えられる。

財務面では、経常収支比率は100%には若干届かなかったものの、当年度の計画値は達成されている点で評価できる。次年度以降も不断の経営改善による早期黒字化を目指し、健全経営への一層の取り組みが期待される。

診療面では、診療体制全般の充実が図られつつあるが、一部診療科においては医師不足が解消されていない科の存在も見受けられることから、引き続き、必要な医師確保に努められたい。救急医療に関しては、24時間365日稼働を継続しており、また、高いホットライン応需率を維持していることから、救命救急センターの役割を十分に果たしているものと評価する。今後は、運営目標でもある、がん診療機能の強化への取り組みをさらに推進されることを期待する。

経営形態については、現在の運営状況を踏まえれば、現行を継続することが適切であると考えられる。ただし、今後も引き続き国、自治体病院の動向について注視されたい。

地域包括ケアシステム構築への貢献については、地域医療支援病院に承認されたことから、今後も地域の医療・介護従事者との連携強化に向けた取り組みを一段と加速させることを期待する。

計画初年度である平成28年度は、経営指標をほぼ達成しており、医業損益及び経常損益についても計画を達成している。次年度以降も、救急医療体制の維持・強化に努めるほか、がん診療機能の強化のための施策の遂行、勤務医をはじめとする医療従事者の確保に向けて病院職員が一丸となって取り組み、中東遠医療圏の基幹病院として、さらなる活躍が期待されるところである。

以上の結果より、平成28年度の改革プランの総合評価は **A** とする。

## 掛川市・袋井市病院企業団運営会議委員

役職	掛川市	袋井市
市長	松井 三郎	原田 英之
市議会議長	鈴木 正治	高木 清隆
医師会長	小笠医師会長 加藤 進	袋井市医師会長 伊藤 政孝
有識者	城西大学 経営学部教授 伊関 友伸	

■改革プランの評価における判定基準は次のとおりとする。

区分	評価の内容
S	計画を相当程度上回り達成
A	計画を概ね達成
B	一部に達成している部分あるが、より一層の取り組みが必要
C	抜本的な改善が必要

## 2 . 改革プランにおける主要な経営指標の実績報告

評価指標／目標指標	単位	H28			H29	H30	H31	H32
		計画	実績	差	計画	計画	計画	計画
<b>【外来】</b>								
外来診療単価	円	13,000	13,144	+144	13,000	13,200	13,600	14,000
延外来患者数	人	303,750	308,100	+4,350	305,000	305,000	305,000	303,750
1日当たり外来患者数	人	1,250	1,268	+18	1,250	1,250	1,250	1,250
<b>【入院】</b>								
入院診療単価	円	61,500	59,377	△ 2,123	61,500	62,000	63,000	64,000
延入院患者数	人	158,775	161,569	+2,794	160,235	161,390	163,003	163,752
新入院患者数	人	14,000	14,034	+34	14,130	14,230	14,370	14,430
病床利用率	%	87.0	88.5	+1.5	87.8	88.4	89.1	89.7
手術件数	件	4,400	4,385	△ 15	4,500	4,600	4,700	4,800
救急搬送件数	件	5,650	5,526	△ 124	5,650	5,650	5,650	5,650
救急搬送患者の入院率件数	件	2,400	2,424	+24	2,400	2,400	2,400	2,400
救急車・ホットライン応需率	%	97.0	96.8	△ 0.2	97.0	97.0	97.0	97.0
分娩件数	件	600	621	+21	600	600	600	600
<b>【予防】</b>								
ドック・健診件数	件	10,500	10,511	+11	11,000	11,500	12,000	12,500
<b>【地域連携】</b>								
紹介率	%	70.0	71.2	+1.2	70.0	70.0	70.0	70.0
逆紹介率	%	86.0	86.1	+0.1	87.0	88.0	89.0	90.0
<b>【サービス】</b>								
外来患者満足度	%	-	60.4	-	70.0	75.0	80.0	84.0
入院患者満足度	%	-	88.7	-	90.0	90.0	90.0	90.0
<b>【財務】</b>								
医業収支比率	%	94.0	94.5	+0.5	93.5	94.0	97.0	97.9
経常収支比率	%	99.2	99.9	+0.7	99.2	98.5	101.0	101.7

### (進捗状況と課題)

平成28年度の手術件数・救急搬送件数はわずかに計画値に届かず、入院診療単価は2,123円計画値には届きませんでした。一方で入院・外来ともに延患者数が計画を上回る水準で推移し、医業収支比率及び経常収支比率ともに計画値を達成しました。

平成28年度は地域の医療機関と連携しながら医療サービスの向上に努めた結果が評価され、地域医療支援病院の承認を受けました。また、平成29年2月か

らは手術支援ロボット“ダ・ヴィンチ”を導入し、前立腺がんのロボット手術に着手するなど、がん診療機能の向上への取り組みを開始しました。引き続き、診療体制の整備を進め、病院機能の強化による入院診療単価の向上を図るとともに、地域医療連携の更なる強化と後方施設との連携促進、救急医療体制の維持・継続を目指します。

### 3 . 対象期間中の業務活動実績

#### (1) 病床数・病棟機能について

##### 【病床数】

計画概要	病床数を維持・継続するものとする。ただし、当医療圏の状況変化や地域医療構想調整会議の結果等を踏まえて柔軟に対応していくものとする。	
当年度の 実施状況	当年度において、病床数の見直しを必要とするような環境変化は発生していないため、病床数に変更はない。	評価
		—

##### 【病床機能】

計画概要	地域医療構想との整合を図りつつ、当医療圏の基幹病院として引き続き高度急性期・急性期機能の医療ニーズに対応する。ただし、今後の医療需要等の変化を踏まえて柔軟に機能の見直しを図っていくものとする。	
当年度の 実施状況	当年度において、病床機能の見直しを必要とする環境変化は発生していないため、病床機能に変更はない。	評価
		—

## (2) 5 疾病への取り組みについて

### 【がん】

当院の方針	<p>(1) がん医療に対して外科的治療・放射線治療・化学的治療等の強化を図り、より質の高い集学的治療が実施できる体制構築を目指す。</p> <p>(2) 緩和ケアに関する院内体制の強化を図るとともに、地域の医療機関との連携を促進する。</p> <p>(3) 静岡県「地域がん診療連携推進病院」の指定も視野に入れ、悪性腫瘍への対応を強化していく。</p>	
今後の取組施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 消化器外科医、放射線治療医の増強、呼吸器外科医、病理医、および精神科医の招聘</li> <li>・ 高度医療機器の整備（手術支援ロボットの安定稼働を含む）</li> <li>・ がん関連の認定看護師の確保</li> <li>・ 地域がん診療連携推進病院の指定</li> </ul>	
当年度の実施状況	<p>がん診療機能の向上を目指し、高いレベルの目標を掲げて準備に取り組んだ。当年度は手術支援ロボット“ダ・ヴィンチ”の稼働を開始するとともに、平成29年度からの乳腺外科医の招聘にも成功、さらには、がん関連の認定看護師増員に向けた取り組みも進んでいることから、次年度以降の具体的成果達成を目指す。</p>	<p>評価</p> <p><b>B</b></p>

### 【脳卒中】

当院の方針	<p>(1) 脳卒中医療に対して引き続き地域の拠点病院としてあらゆる疾患に対応する役割を果たす。</p> <p>(2) 脳卒中医療に関連した脳血管疾患リハビリテーションを継続的に実施していく。</p> <p>(3) 医療情報システム「ふじのくにねっと」等を活用し、圏域内の病院・診療所との連携をさらに強化し、迅速な治療を目指す。</p> <p>(4) 今後の人員体制の動向を踏まえ、脳卒中ケアユニット設置に向けた検討を行う。</p>	
今後の取組施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 脳神経外科医の増強</li> <li>・ あらゆる脳神経外科領域の疾患に対し、手術体制を含めた診療機能の強化</li> <li>・ 脳卒中に対する24時間365日の診療体制の維持</li> <li>・ 脳卒中ケアユニット設置の検討</li> </ul>	
当年度の実施状況	<p>脳神経外科医を目指す後期研修医を確保できたことの成果は非常に大きい。引き続き、脳卒中疾患に対する基幹病院として、24時間365日の診療体制を維持していくとともに、脳神経外科領域の手術実績を増やし、あらゆる脳血管疾患への対応力を強化していきたい。</p>	<p>評価</p> <p><b>A</b></p>



### 【急性心筋梗塞】

当院の方針	<p>(1) 急性心筋梗塞医療に対して引き続き迅速で十分な治療ができる拠点病院としての役割を果たす。</p> <p>(2) 将来の急性心筋梗塞患者の増加に備え、心臓血管外科医の招聘を検討する。</p>	
今後の取組施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・心臓血管外科医の招聘を検討</li> <li>・心血管内治療領域に関する高度医療への取り組みを推進</li> <li>・急性心筋梗塞へ24時間365日の診療体制の維持</li> </ul>	
当年度の実施状況	<p>医師確保が進み、急性心筋梗塞の分野では県内でも有数の充実した医療提供を行うことができている。また、24時間365日の診療体制を維持し、迅速且つ高い水準での医療提供を行うことができた。今後は、将来的な課題である心臓血管外科医の招聘について継続的な取り組みを進めるものとする。</p>	<p>評価</p> <p><b>A</b></p>

### 【糖尿病】

当院の方針	<p>(1) 糖尿病・内分泌内科を有する病院として、地域医療機関と連携して継続して対応していく。</p> <p>(2) 糖尿病医療に対する十分な治療、教育が実施できるよう診療体制強化を目指す。</p>	
今後の取組施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・糖尿病・内分泌内科医の増強</li> <li>・チーム医療推進のため栄養士等のスタッフ充実</li> <li>・教育機能の強化</li> </ul>	
当年度の実施状況	<p>糖尿病に関する一定の入院・外来医療は提供できているが、医師が足りないことから、引き続き、診療所や他病院との一層の連携が求められている。また、現時点では医師確保の目途は立っていない。今後も糖尿病・内分泌内科医の増強に向け、専門医研修プログラムの充実や大学医局との連携を模索し、医師確保に向けた取り組みを推進する。</p>	<p>評価</p> <p><b>B</b></p>

### 【精神】

当院の方針	<p>(1) 認知症疾患医療センターとして今後増加する認知症疾患への対応を強化していく。</p> <p>(2) 精神医療の診療領域において行動障害等の精神疾患については医療圏内の精神科病院との連携を図っていく。</p> <p>(3) 身体合併症のある救急搬送患者を円滑に受け入れる。</p>	
-------	---	--

今後の 取組施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・精神科医（専門医）の招聘</li> <li>・精神科医療機関との連携強化</li> </ul>	
当年度の 実施状況	<p>精神疾患を有する患者の受入れにあたっては、菊川市立総合病院との連携を継続した。また、総合入院体制加算の取得にあたり、入院精神療法算定のため、地域の精神科領域の医師との連携を図ることができたことは非常に効果的であった。次年度以降も連携強化を図るとともに、より幅の広い対応ができるように精神科医の招聘について検討を行うこととする。</p>	<p>評価</p> <p><b>B</b></p>

### （３） 5事業への取り組みについて

#### 【救急医療】

当院の方針	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 救命救急センターの充実・強化への取り組みを継続し、持続可能な体制を構築する。</li> <li>(2) 掛川市・袋井市以外の救急搬送要請に継続して対応していく。</li> </ol>	
今後の 取組施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・救急医療体制の維持・継続</li> <li>・救急医療に対する市民理解の向上啓発</li> </ul>	
当年度の 実施状況	<p>救急科医師の退職があったが、院内調整を重ね救急業務の運用システムを再構築し、24時間365日の救命医療を維持することができた。また、救急搬送患者の応需率も高いレベルで維持し、救命救急センターの役割を果たすことができた。今後は、病院全体で救急医療体制を支える仕組みを整えるとともに、救急科医の増員、さらには、救急医療体制を堅持するための市民理解の醸成に努めることとする。</p>	<p>評価</p> <p><b>A</b></p>

#### 【災害医療】

当院の方針	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 災害拠点病院として緊急時の対応ができる体制を強化する。</li> <li>(2) 静岡DMAT体制を維持する。</li> </ol>	
今後の 取組施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実災害に則した災害対策マニュアルの見直し</li> <li>・行政、周辺医療機関との連携を強化</li> <li>・DMAT体制の継続に向けたDMAT隊員数の増加</li> </ul>	
当年度の 実施状況	<p>災害対策マニュアルの見直しを行ったほか、静岡県との合同訓練を開催した。DMAT体制の充実に向け、次年度以降は隊員数の増加に向けた取り組みを推進していくこととする。</p>	<p>評価</p> <p><b>A</b></p>

【へき地医療】

当院の方針	(1) へき地診療を救命救急センターとして支えることを継続する。	
今後の取組施策	・ 救急医療体制の維持・継続	
当年度の実施状況	救命救急センターとして救急医療体制を維持・継続し、へき地からの救急搬送への対応を図ることができた。	評価
		A

【周産期医療】

当院の方針	(1) 地域のニーズに応じた正常分娩のほか、産科救急を受け入れていく。 (2) 地域周産期母子医療センターである磐田市立総合病院との連携を強化する。	
今後の取組施策	・ 磐田市立総合病院や診療所との連携の強化 ・ 産科救急体制の維持	
当年度の実施状況	周産期医療ニーズに対しては、地域全体の出生数が減少する中、計画以上の分娩件数を担うことができた。また、産科救急の領域においては地域周産期母子医療センターである磐田市立総合病院との連携を図りながら、救命救急センターとして緊急帝王切開へも対応を図ることができた。	評価
		A

【小児医療（小児救急を含む）】

当院の方針	(1) 地域の診療所や病院との連携を継続し、推進していく。 (2) 人員体制の動向を踏まえ、新生児特定集中治療室の設置についても検討していく。 (3) 重篤な症例については県立こども病院等との連携を強化し対応する。	
今後の取組施策	・ 小児の重症系疾患に対する診療機能の拡大・強化 ・ 静岡県立こども病院や診療所との連携の強化 ・ 新生児特定集中治療室の設置の検討	
当年度の実施状況	医師確保が進み、専門領域における診療体制が拡大した。また、地域の診療所や病院との連携強化により、地域の救急医療も含めた幅広い小児医療に対応することができた。 新生児特定集中治療室の設置については、外部環境や院内体制を踏まえ、引き続き検討していくものとする。	評価
		A

#### (4) その他、機能強化と経営効率化への取り組み

当院の方針	当院では、5疾病5事業に対する取り組みのほか、次の各施策に取り組むことで病院の機能強化と経営の効率化を図ることとする。	
今後の取組施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 医師、看護師をはじめとする医療従事者の確保</li> <li>◎ 「病院の質＝職員の質」を念頭にした人材育成の強化</li> <li>◎ 地域医療連携の更なる強化と後方施設との連携促進</li> <li>◎ 患者満足の向上に向けた接遇向上や待ち時間対策の継続的取り組み</li> <li>◎ 市民の健康増進と健康管理に貢献するため人間ドック・健診機能の充実</li> <li>◎ 収益増に向けたDPC係数向上と診療報酬改定への戦略的取り組みの強化</li> <li>◎ 未収金対策と査定返戻の管理体制の強化</li> <li>◎ 市民理解の促進と病院の質向上を図るための広報活動の強化</li> </ul>	
当年度の実施状況	<p>医師をはじめとする医療従事者の確保や認定看護師の増員、また、教育研修を充実し、職員増や医療の質の向上が図られるとともに地域連携体制の強化も着実に進んでいる。</p> <p>ただし、外来における患者満足度や新専門医研修制度への対応面においては、さらに踏み込んだ取り組みが必要である。</p> <p>また、経営改善に関する各種取り組みについても不断の努力が求められており、各職種、各部門が連携し、一丸となって改革を推進していく。</p>	<p>評価</p> <p><b>A</b></p>

#### (5) 地域医療構想を踏まえた再編・ネットワーク化

当院の方針	地域医療構想では、当院が高度急性期・急性期機能の病床を有する地域の基幹病院として、掛川市・袋井市を中心とした当医療圏の医療提供体制の中核となることが求められていることから、引き続き圏域内の他公立病院や医療/介護施設とのネットワーク化を強化していくこととする。	
当年度の実施状況	地域医療支援病院に承認されたことから、今後も地域の基幹病院としてより一層の圏域内の関係機関とのネットワーク強化に努める。	<p>評価</p> <p><b>A</b></p>

## (6) 経営形態の見直し

<p>当院の方針</p>	<p>開院以降の病院運営は順調に推移しているため、当面は企業団立での運営を前提とするが、今後も当院及び公立病院を取り巻く状況を注視しつつ最適な経営形態についての検討を継続して実施していくものとする。</p>	
<p>当年度の実施状況</p>	<p>病床利用率は当年度の目標値を超えて推移するなど、病院運営は順調であることから、現時点で経営形態の見直しを必要とするような環境変化は識別されなかった。ただし、今後も適宜、最適な経営形態のあり方については、継続して検討を行うものとする。</p>	<p>評価</p> <p>—</p>

## 4 . 収支の状況に関する経過報告

### (1) 収益的収支の状況

(単位:百万円)

	平成 28 年度			平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
	改革 プラン	決算 (見込)	比較				
1. 経常収益	16,347	16,374	27	16,531	16,644	17,042	17,368
(1) 医業収益	14,771	14,742	△28	14,835	15,111	15,502	15,816
ア. 入院収益	9,765	9,593	△171	9,854	10,006	10,269	10,480
病床数(床)	500	500	-	500	500	500	500
病床利用率(%)	87.0%	88.5%	+1.5%	87.8%	88.4%	89.1%	89.7%
入院診療単価(円)	61,500	59,377	△2,123	61,500	62,000	63,000	64,000
延入院患者数(人/年)	158,775	161,569	+2,794	160,235	161,390	163,003	163,752
年間診療日数(日)	365	365	-	365	365	366	365
イ. 外来収益	3,949	4,050	101	3,965	4,026	4,148	4,253
1日あたり患者数(人/日)	1,250	1,268	+18	1,250	1,250	1,250	1,250
外来診療単価(円)	13,000	13,144	+144	13,000	13,200	13,600	14,000
延外来患者数(人/年)	303,750	308,100	+4,350	305,000	305,000	305,000	303,750
年間診療日数(日)	243	243	-	244	244	244	243
ウ. その他医業収益	792	791	△2	805	809	815	814
エ. 他会計負担金	265	309	44	210	270	270	270
(2) 医業外収益	1,576	1,631	55	1,696	1,532	1,541	1,551
ア. 他会計負担金	613	645	32	644	888	919	889
イ. その他医業外収益	963	986	23	1,052	644	622	662
2. 経常費用	16,474	16,383	△92	16,661	16,901	16,882	17,076
(1) 医業費用	15,708	15,593	△116	15,859	16,074	15,975	16,156
ア. 職員給与費	8,286	8,279	△7	8,344	8,583	8,695	8,776
イ. 材料費	3,289	3,274	△15	3,272	3,475	3,609	3,728
ウ. 経費	2,331	2,265	△66	2,436	2,391	2,375	2,357
エ. 減価償却費	1,716	1,698	△19	1,719	1,538	1,202	1,202
オ. 資産減耗費	8	13	4	8	7	11	9
カ. 研究研修費	78	65	△13	81	79	82	83
(2) 医業外費用	766	790	24	802	828	907	921
ア. 支払利息・企業債取扱諸費	246	246	△0	245	242	235	228

イ. その他医業外費用	520	544	24	556	586	672	693
3. 医業損益 1(1)-2(1)	△938	△850	87	△1,024	△962	△473	△339
医業収支比率(%) 2(1)÷1(1)	94.0%	94.5%	0.5%	93.5%	94.0%	97.0%	97.9%
4. 経常損益 1-2	△127	△9	118	△130	△258	160	291
経常収支比率(%) 1÷2	99.2%	99.9%	0.7%	99.2%	98.5%	101.0%	101.7%

### (進捗状況と課題)

医業収益は14,742百万円となり、計画値と比較して28百万円減少しました。入院収益については、計画値と比較し171百万円下回る結果となりました。要因は、入院の延患者数が161,569人と計画値と比較して2,794人の増加となったものの、入院診療単価が2,123円減少したことによります。入院診療単価の減少は、平成28年度の診療報酬改定により、薬品、診療材料、および短期滞在手術の診療報酬のマイナスの影響が大きかったことによるものです。また、手術件数の減少も一つの要因となっています。

一方、外来収益については、4,049百万円と増加しました。要因は、外来診療単価が13,144円と計画値と比較し144円(1.0%)増加したこと、また、延外来患者数も308,100人と計画値と比較して4,350人(1.4%)増加したことによるものです。

医業費用については15,593百万円と、計画値と比較して116百万円(0.7%)の減少となりました。主に、医業収益の減少を上回る経費削減によるものであり、経費が66百万円(2%)の減少となりました。

結果、医業損失は850百万円となり、計画値と比較して87百万円(10.2%)減少し、経常損失は9百万円となり、計画値と比較して118百万円の減少し、経常収支比率は99.9%と計画値の99.2%を上回る結果となりました。

今後は計画上の入院診療単価を達成し、医業収益のさらなる増加を図ることが課題になります。

## (2) 資本的収支の状況

(単位:百万円)

	平成 28 年度			平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
	改革 プラン	決算 (見込)	比較				
1. 資本的収入	1,249	1,175	△74	1,404	1,049	1,763	1,483
企業債	400	399	△1	530	480	1,200	890
他会計出資金	-	-	-	-	-	23	24
補助金/他会計負担 金	849	773	△76	872	568	537	567
貸付金返還金	0	3	2	2	2	2	2
			-				
2. 資本的支出	2,015	1,905	△110	2,179	1,468	2,195	1,945
建設改良費	678	569	△109	716	580	1,360	1,021
企業債償還金	1,294	1,294	-	1,431	868	827	916
投資	43	43	△0	31	20	8	8
			-				
3. 資本的収支差額 (※1-2)	△766	△730	35	△775	△419	△432	△462

### (進捗状況と課題)

資本的収支については、SPECT装置（診断用CT搭載型）やe-文書システム等の医療機器等購入が433百万円、移設医療機器の取り替え更新による購入57百万円がありましたが、適正な購入審査や価格交渉に努めた結果、改革プランと比較すると109百万円(19.1%)減少しました。

他会計負担金及び補助金については今後の機械装置の更新、電子カルテ導入に向け、継続的な受入が必要となります。