

鞍手町病院事業 中期経営計画

(平成17年度～平成21年度)

鞍手町立病院

《 目 次 》

1 . 経営計画策定の趣旨	1
2 . 事業運営の基本方針	1
(1) 計画の位置付け	
(2) 計画策定の期間	
(3) 事業運営の目標及び経営基盤強化への取組に係る基本方針	
3 事業計画	2
(1) 中期財政収支計画	
(2) 中期指標	
(3) 定員管理に関する計画	
(4) 給与の適正化に関する計画	
(5) 将来需要予測	
(6) 主要施策	
(7) 設備投資計画	
4 経営健全化への取組	5
(1) 経営改革への取組	
(2) 人材育成への取組	
5 経費削減等の取組による効果額	8
6 計画達成状況の公表	8

1. 経営計画策定の趣旨

当院は昭和40年の開設以来、地域住民の健康管理を担ってまいりました。しかしながら、少子高齢化が進み国民医療費が年々高騰してきており、今後の診療報酬の改正は病院経営にとって非常に厳しい内容となることが想定されます。

当院医療圏の医療ニーズは、急性期から慢性期、そして在宅までの幅広い範囲にわたっています。医療ニーズとは広範であり、近年、ますます高度かつ複雑になってきています。

医療ニーズの高度化等を考慮すると、それに応じた新たな医療機器の導入や更新、快適な療養環境の提供、必要な人員配置や幅広い医療分野での最新技能の修得を行わなければなりません。そのためには、今後においても病院経営の安定化を図るため、更なる財政の健全化が不可避の課題といえます。

また、医療機関の機能分担の観点から、病診・病病連携を積極的に推進し、地域ニーズや人的及び設備的に当院が受け持つことの出来ない機能を、他の医療機関との綿密な連携により対応していき医療の質の向上を図っていきます。

病院が企業として生き残るためには経営の健全化が必須であり、かつ地域住民の医療ニーズに答えるには明確な目標を設定し、職員が一丸となって取り組むことが必要であると考え、ここに中期経営計画を作成します。

2. 事業運営の基本方針

(1) 計画の位置付け

この計画は、「地方公営企業における行政改革の推進のための新たな指針」に規定する「集中改革プラン」に基づく地方公営企業に係る部分と、地方公営企業の経営の総点検を通しての中期計画とします。

また、この計画は「第4次鞍手町行財政改革集中改革プラン」の公営企業部分とします。

(2) 計画策定の期間

開始年度	終了年度
平成17年度	平成21年度

(3) 事業運営の目標及び経営基盤強化への取組に係る基本方針

当院におきましては、これまで職員退職に伴う臨時職員の雇用や外部委託（事務、給食、検査等）を積極的に実施してきており、現段階では新たな委託の検討はしておりませんが、地域の医療ニーズへの対応や医療の質の向上を目的として、新たな診療への取組や専門医を確保するために職員定数の補充を図ります。

今後は、問題点（効率的な運営体制の構築、新規患者の獲得、医療連携、医療の質の標準化、経営参画意識の高揚及び患者中心の医療の提供）を把握し、それらを効率的かつ組織的に解決することを運営方針として、平成17年度より各部署・各委員会にバランススコアカード（BSC）を導入し、4つの視点（患者等満足度、財務、プロセス、人材）から諸問題の解決を図っています。

3. 事業計画

(1) 中期財政収支計画

収益の収支予測

(単位:千円)

項目	平成 17年	平成 18年	平成 19年	平成 20年	平成 21年
病院事業収益	2,765,891	2,691,637	2,745,807	2,776,338	2,806,520
医業収益	2,660,489	2,589,036	2,649,706	2,682,237	2,715,419
入院収益	1,698,087	1,662,683	1,709,774	1,734,282	1,759,338
外来収益	856,229	820,353	833,932	841,955	850,081
その他医業収益	35,173	35,000	35,000	35,000	35,000
他会計負担金	71,000	71,000	71,000	71,000	71,000
医業外収益	105,401	102,600	96,100	94,100	91,100
受取利息配当金	294	100	100	100	100
その他医業外収益	7,658	6,000	6,000	6,000	6,000
他会計負担金	97,449	96,500	90,000	88,000	85,000
特別利益	1	1	1	1	1
病院事業費用	2,923,235	2,623,865	2,670,613	2,759,755	2,790,906
医業費用	2,819,775	2,527,910	2,579,203	2,672,271	2,707,725
給与費	1,274,275	1,259,104	1,281,429	1,336,293	1,335,365
退職金	327,028	22,983	38,800	54,066	98,812
退職給与引当金	0	50,000	50,000	50,000	50,000
材料費	675,464	645,589	661,363	669,822	678,449
減価償却費	163,887	167,202	163,448	176,793	158,664
資産減耗費	247	1,000	1,000	1,000	1,000
研究研修費	4,006	5,000	5,000	5,000	5,000
経費	374,868	377,032	378,163	379,297	380,435
医業外費用	103,460	95,955	91,409	87,484	83,180
企業債利息	51,610	46,491	41,128	36,738	31,962
雑損失	51,850	49,464	50,282	50,746	51,218
特別損失	0	0	0	0	0
固定資産売却損	0	0	0	0	0
医業収支	159,286	61,126	70,502	9,966	7,694
総収益	157,344	67,771	75,194	16,583	15,615
前年度繰越利益剰余金	110,820	2,089	65,682	140,876	157,460
当年度未処分利益剰余金	46,524	65,682	140,876	157,460	173,074
建設改良取崩	44,435	0	0	0	0

資本的収支予測

(単位:千円)

項目	平成 17年	平成 18年	平成 19年	平成 20年	平成 21年
資本的收入	62,352	82,952	153,126	51,548	131,991
他会計負担金	44,272	51,952	37,126	29,548	35,991
特別利益	2,180	1,000	1,000	1,000	1,000
企業債	15,900	30,000	115,000	21,000	95,000
資本的支出	204,902	250,433	300,057	187,576	294,729
企業債償還金	171,622	204,433	175,057	156,576	189,729
建設改良費	33,280	46,000	125,000	31,000	105,000
資本的収支	142,550	167,481	146,931	136,028	162,738

企業債残高（年度末未償還元金）

H18年度に31,000千円、H19年度に115,000千円、H20年度に21,000千円、H21年度に95,000千円の医療機器を購入予定としていますので、新規購入に計上していますが、全体的には減少していきます。

（単位：千円）

	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
既存企業債残高	1,766,725	1,578,193	1,405,837	1,261,913	1,122,908
新規企業債残高	15,900	52,000	158,834	162,776	138,106
計	1,782,625	1,614,293	1,552,236	1,416,660	1,256,980

（2）中期指標

項目	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
経常収支比率（％）	94.6	102.6	102.8	100.6	100.6
医業収支比率（％）	94.4	102.4	102.7	101.4	100.3
他会計繰入金：医業収益 比率（％）	6.3	6.5	6.1	5.9	5.7
給与費：医業収益 比率（％）	47.9	48.6	48.4	49.8	49.2
材料費：医業収益 比率（％）	25.4	24.9	25.0	25.0	25.0
減価償却費：医業収益 比率（％）	6.2	6.5	6.2	6.5	5.8
病床利用率（％）	88.3	91.0	91.0	91.0	91.0
1日平均患者数					
入院（人）	196	202	202	202	202
外来（人）	250	250	250	250	250
1日当り診療収入					
一般 入院（円）	28,211	28,558	28,860	29,166	29,475
包括 入院（円）	18,598	16,000	17,000	17,000	17,000
外来（円）	11,649	11,161	11,346	11,455	11,565

（3）定員管理に関する計画

	17.4.1～ 22.4.1	対17.4.1～ 純減率	11.4.1～ 16.4.1 純減実績	対11.4.1 純減率	定員適正化計 画見直し状況
採用者見込み（A）	33	-	-	-	
退職者見込み（B）	25	-	-	-	
純減数（B）-（A）	8	5.3	29	15.5	

17.4.1現在の総職員数 152名、22.4.1現在の総職員数 160名

（4）給与の適正化に関する計画

	実施内容	予定年度・（実施年度）
高齢層職員昇給停止	国準拠	平成14年度実施済
不適切な昇給運用の是正	勤続20年以上の退職で1号特昇	平成18年度
級別職務分類に適しない級への格付等	国準拠	実施済
退職手当の支給率の見直し	国準拠	実施済
特殊勤務手当の適正化	国準拠（12種 3種）	平成14年度実施済
その他の手当の適正化	調整手当の廃止（経過措置14～15年度2.5%、16～17年度2%）	平成18年度
国や民間の同種の職種との比較の実施	なし	
給与表の適正化	国準拠	実施済
その他	なし	

(5) 将来需要予測

人口は減りますが入院需要は増加、外来需要は現状と変わらないと推測されます。

疾病別の内容としては、入院では、循環器系、呼吸器系、筋骨格系が増加傾向で新生物、精神が減少傾向、外来では、眼系、循環器系が増加傾向にあり、精神、耳鼻、呼吸器系、消化器系で減少傾向にあります。

入院

(単位:人/日)

疾病分類	2005年			2010年			2015年		
	0~14	15~64	65~	0~14	15~64	65~	0~14	15~64	65~
感染症、寄生虫症	2	16	25	2	15	27	2	13	29
新生物	2	95	184	2	90	196	1	76	212
血液造血、免疫障害	1	2	6	1	2	7	1	1	7
内分泌、代謝疾患	1	26	64	1	24	69	1	21	74
精神、行動障害	1	348	354	1	325	381	1	280	411
神経系疾患	4	44	111	4	41	122	3	36	130
眼、付属器疾患	1	5	14	1	4	15	1	4	16
耳障害	1	3	3	1	3	3	1	3	3
循環器系疾患	1	81	586	1	78	647	1	64	689
呼吸器系疾患	8	16	93	7	15	102	7	13	108
消化器系疾患	2	51	81	2	47	88	2	40	94
皮膚、皮下組織疾患	0	4	12	0	4	12	0	3	13
筋骨格、結合組織疾患	1	38	123	1	35	135	1	30	144
尿路器系疾患	1	24	76	1	23	82	1	20	88
妊婦、分娩、産じょく	0	13	0	0	11	0	0	10	0
周産期に発生した病態	7	0	0	6	0	0	5	0	0
先天奇形、染色体異常	5	3	1	4	3	1	4	3	1
症状、徴候異常所見	2	7	26	2	7	28	1	6	30
損傷、中毒その他外因	3	71	189	2	66	207	2	57	221

外来

(単位:人/日)

疾病分類	2005年			2010年			2015年		
	0~14	15~64	65~	0~14	15~64	65~	0~14	15~64	65~
感染症、寄生虫症	30	121	140	27	114	146	24	98	159
新生物	4	76	112	3	71	118	3	60	128
血液造血、免疫障害	0	18	4	0	16	5	0	14	5
内分泌、代謝疾患	4	173	226	4	163	238	4	138	258
精神、行動障害	12	223	124	12	207	132	11	181	142
神経系疾患	8	61	81	7	57	87	7	48	93
眼、付属器疾患	30	146	295	27	136	314	25	115	338
耳障害	38	59	71	35	55	75	31	47	81
循環器系疾患	2	278	878	2	264	947	1	220	1,017
呼吸器系疾患	276	280	204	255	260	217	230	227	234
消化器系疾患	126	1,017	872	117	944	934	107	815	1,066
皮膚、皮下組織疾患	27	135	85	25	122	90	23	106	97
筋骨格、結合組織疾患	13	406	1,103	12	384	1,176	11	324	1,267
尿路器系疾患	6	179	152	5	167	161	5	142	175
妊婦、分娩、産じょく	0	9	0	0	7	0	0	9	0
周産期に発生した病態	3	0	0	3	0	0	2	0	0
先天奇形、染色体異常	6	1	2	6	1	2	5	1	2
症状、徴候異常所見	9	42	37	8	39	39	8	33	42
損傷、中毒その他外因	58	238	161	54	219	171	50	190	185

(6) 主要施策

地域ニーズに沿った診療を提供すると共に経営の健全化に繋がる診療報酬を積極的に算定することとし、平成18年度に泌尿器科の新設と回復期リハビリ病棟への取組を実施します。

(7) 設備投資計画

平成18年度以降、下表のような医療機器等の購入を予定しており、大半が更新で現状の診療機能を有するためには必要不可欠な機器です。

また、昭和54年度建設の南病棟が老朽化しているため、給排水・空調・電気・防水工事が必要であるため、平成18年度より検討を開始します。

	予定年度	数量	単価	総額(千円)	区分
乳房撮影装置定数	18年度	1	12,000	12,000	更新
CR装置(画像読取装置)	18年度	1	19,000	19,000	更新
心臓エコー装置	19年度	1	15,000	15,000	更新
医事会計オーダーリングシステム	19年度	1	100,000	100,000	新規・更新
患者監視装置(透析)	20年度	14	1,500	21,000	更新
腹部エコー装置	21年度	1	15,000	15,000	更新
CT装置	21年度	1	80,000	80,000	更新
給排水・空調工事	平成18年度より検討を開始します				

4. 経営健全化への取組

(1) 経営改革への取組

1. 目標の設定

目標の達成や職員の経営参画意識の高揚などを促すため、平成17年度より各部署・各委員会にバランススコアカード(BSC)を導入し、4つの視点(プロセス、患者等満足度、人材、財務)から諸問題の解決を図っています。

2. 地方公営企業法の全部適応の検討

当院は、地方公営企業法の一部適用病院であり、財務規定のみが適用されています。

今後、新たな医療制度改革に伴う経営環境の厳しさが増す中、病院経営を医療環境の変化に迅速かつ確実に対応でき、経営責任が明確な組織体制へ移行する必要があります。そのため病院に公営企業管理者を設置した形での公営企業法の全部適用の検討を、平成18年度よりプロジェクトチームを発足させ組合側と協議を実施していきます。

	概要	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
目標管理	BSC導入のよる問題点に対する目標管理の実施	実施				
地方公営企業法全部適応の検討	プロジェクトによる協議検討の開始		検討開始			

バランススコアカードより抜粋

	項 目	成果評価指標	16 年度	21 年度
患者満足度	地域医療ニーズの把握	当町の患者の受診増加 (国保金額)	入院 43% 外来 31%	入院 50% 外来 40%
	医療に関する患者満足度	アンケートによる 患者満足度の向上	満足 70%	満足 90%
	環境に関する患者満足度	アンケートによる 患者満足度の向上	環境 51% 接遇 80% 食事 39%	環境 80% 接遇 90% 食事 70%
財務	収支の良化	診療報酬単価の上昇	入院 27,996 円 外来 10,593 円	入院 29,500 円 外来 11,800 円
		平均在院日数の短縮	23.2 日	20.0 日
		未集金の減少 ()	0.12 %	0.08 %
		査定減の減少 ()	0.32 %	0.16 %
		人件費率 ()	52 %	50 %
プロセス	医療の質の統一	クリティカルパス作製数 増加及び適用率の向上	パス数 35 件 適用率 - %	パス数 70 件 適用率 40%
		カンファの実施 同一状 態患者の入院期間誤差		10%
	安全な医療の提供	安全管理責任者の設置		平成 19 年度
	新規患者の獲得	救急搬送患者数の増加	595 件	800 件
人材	専門医の確保	消化器、糖尿医の確保		平成 20 年度
	基礎力の向上	専門資格等の取得		下記【各種資格 等】の取得
	企画部門機能強化	問題点への迅速な対応体 制の構築		平成 18 年度

() 入院と外来収益に対する割合。なお、人件費率に対しては退職金を除きます。

(2) 人材育成への取組

質の高い医療を提供できるように、医師、看護師、技術職員等が専門的な資格取得を目指します。

また、医療の分野以外では、人材育成基本方針に添った人材育成を推進していきます。

【施設認定等】

認定施設	日本呼吸器学会	日本呼吸器内視鏡学会	
教育関連施設	日本脳神経学会	日本整形外科学会	
専門医制度関連施設	日本外科学会		

【認定等資格】

認定医	日本内科学会内科認定医	日本呼吸器内視鏡学会認定医
	日本医師会認定産業医	
専門医	日本内科学会専門医	日本脳神経学会神経内科専門医
	日本外科学会外科専門医	日本循環器学会循環器専門医
	日本消化器外科学会専門医	日本整形外科学会専門医
指導医	日本呼吸器学会呼吸指導医	臨床研修指導医
評議員	日本動脈硬化学会評議員	

【各種資格等】

資格名	資格取得職	認定機関
循環器教育関連病院	医師	日本循環器学会
NST 認定医	医師	日本静脈経腸栄養学会
感染管理専門看護師	看護師	看護協会
医療安全管理専門看護師	看護師	看護協会
認定看護管理者制度ファーストレベル	看護師	看護協会
NST 専門師	管理栄養士、検査技師、薬剤師、看護師	日本静脈経腸栄養学会
病態栄養専門師	管理栄養士	日本病態栄養学会
糖尿病療養指導士	管理栄養士、検査技師、薬剤師、看護師	日本糖尿病学会

5. 経費節減等の取組による効果額

【未収金対策】未収金の発生抑制や回収の推進及び本庁特別収納対策課との連携を密にして収入の増加を図ります。

【収入の増加】地域ニーズなどを考慮し、当院に適した診療報酬の算定に努めるとともに、診療報酬査定減の防止策を徹底します。

(単位：千円)

項目		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	
収入	未収金徴収対策 1		248	509	773	1,044	
	料金の見直し						
	未利用財産の売り払い等						
	その他						
	回復期リハビリ病棟の取組 2		81,030	81,030	96,112	96,112	
査定率減少の取組 3		993	2,035	3,091	4,175		
支出	人件費削減	職員削減 4		26,500	12,500	-24,500	-31,500
		退職者不補充の場合の効果額		24,500	24,500	24,500	17,500
		嘱託、臨時、派遣職員等の活用の場合の効果額					
	給与費削減						
	組織の統廃合						
	民間的経営手法の導入による事務事業費削減						
	その他						
合計			108,771	96,074	75,476	69,831	

- 1 平成 17 年度入院・外来収益に対する未収金の割合は、0.12%であるため毎年度 0.01%ずつ減少させることとし、平成 21 年度は 0.08%とする。(上記金額は 0.12%との比較で計上)
- 2 回復期リハ病棟を 18 年度より東 3 病棟 (40 床) で開設し、20 年度より新 3 病棟 (60 床) に移行させ運営することとする。
- 3 平成 17 年度の査定額の平均は入院・外来収益の 0.32%であるため 18 年度以降 0.04%ずつ減少させることとし、平成 21 年度は 0.16%とする。(上記金額は 0.32%との比較で計上)
- 4 給食委託は、平成 17 年 10 月からの完全委託化に伴い今後も積極的に効率化を図っていく。また、2 の取組により看護職員等が必要になるため人件費は増加する。

6. 計画達成状況の公表

結果については、原則として各年度終了後に行財政改革推進委員会への報告と住民へのわかりやすい公表体制を維持し、透明性の確保を図ります。

(1) 公表方法 ホームページ (町・病院)

(2) 病院における達成状況の評価方法

各目標に対して、対象部署・対象委員会が行動計画及びバランストスコアカードを作成。

目標の進捗状況を把握するために、7 月、10 月、1 月にヒアリングを実施し 3 月に達成状況報告書の提出。

提出に併せて、当該年度の問題点や反省点などから翌年度の目標を新たに掲げる。