

# 公立病院経営改善事例集

平成23年3月

公立病院経営改善事例等実務研究会

総務省

# 目 次

第1章 公立病院の経営改善事例	… 1
(1) 病床数 100 床未満	
○ 郡上市国保白鳥病院[64 床、一部適用](岐阜県)	… 3
○ 三春町立三春病院[86 床、指定管理者](福島県)	… 11
○ 身延町早川町国民健康保険病院一部事務組合立飯富病院 [87 床、一部適用](山梨県)	… 21
(2) 病床数 100 床以上 300 床未満	
○ 那智勝浦町立温泉病院[150 床、一部適用](和歌山県)	… 29
○ 豊後大野市民病院[199 床、全部適用](大分県)	… 37
〔 ・ 旧公立おがた総合病院[148 床、全部適用] ・ 旧大分県立三重病院[165 床、全部適用] 〕	
○ 綾部市立病院[206 床、指定管理者](京都府)	… 49
○ 高砂市民病院[290 床、全部適用](兵庫県)	… 57
(3) 病床数 300 床以上	
○ 飯田市立病院[407 床、一部適用](長野県)	… 65
○ 公立南丹病院[464 床、一部適用](京都府)	… 73
○ 地方独立行政法人神戸市民病院機構(兵庫県)	… 81
・ 中央市民病院[912 床、地方独立行政法人]	
・ 西市民病院[358 床、地方独立行政法人]	
第2章 経営改善の主な取組事例	… 93
第3章 平成 21 年度において経常損益が前年度よりも改善した 病院(605 病院)の状況	…101
第4章 医師確保の取組状況	…109
【資料】	…115
資料 1 公立病院経営改善事例等調査・研究事業の実施	…117
資料 2 公立病院経営改善事例等実務研究会の開催状況	…119
資料 3 公立病院経営改善事例等実務研究会協力病院一覧	…120
資料 4 平成 22 年度の地方公営企業繰出金について	…122
資料 5 平成 21 年度公立病院決算(病床規模別全国平均)の状況	…128
資料 6 病院経営形態の比較	…130
【用語解説】	…131

## 第1章 公立病院の経営改善事例

公立病院の経営改善事例については、平成21年度において経営状況が前年度よりも改善した公立病院のうち、1病床当たりの他会計繰入前経常損益の改善額や改善割合に着目のうえ、66病院に対して経営改善取組事例等の調査を実施し、各病院において効果的であったとして回答があったなかから、病床の規模、経営形態や再編・ネットワーク化など他の医療機関との連携・役割分担などを勘案して、10事例（11病院）における取組を紹介するものである。

各公立病院においてはそれぞれの実情を踏まえ、ご活用していただきたい。

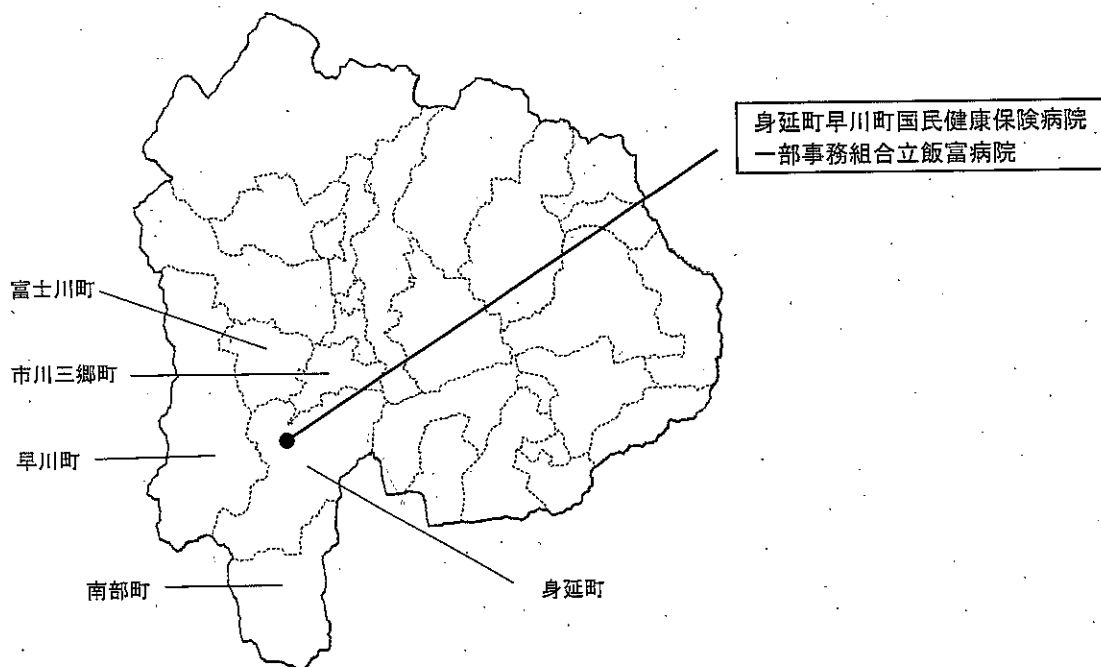
(1) 病床数 100 床未満

# 身延町早川町国民健康保険病院一部事務組合立 飯富病院

## 1 建物外観



2 所在地 山梨県南巨摩郡身延町飯富 1628 TEL 0556-42-2322



## 3 二次医療圏の概要 (平成 22 年 4 月 1 日現在)

区分	構成市町名	面積	人口 (高齢化率)	基準病床 (一般・療養)	医療施設 (一般・療養)
峡南	市川三郷町、早川町、身延町、南部町、富士川町	1,059.5k m <sup>2</sup>	61,344 人 (32.8%)	471 床	6 病院(555 床) 37 診療所(21 床) 計 (576 床)

○身延町早川町国民健康保険病院一部事務組合立飯富病院[地方公営企業法一部適用]

高齢化率が高い過疎地において、住民ニーズを踏まえた地域包括ケアを実践。特に地域の診療所(12か所)へ年600回を超える出張診療を実施。

平成21年度は、病院と附帯施設である介護老人保健施設のベッドを一元管理したことにより利用率が上昇したことや材料費等の見直しにより、経営が改善。

1. 沿革

昭和29年 近隣8か村の国民健康保険病院一部事務組合立飯富病院として開設  
 平成7年 介護老人保健施設開所  
 16年 市町村合併により身延町早川町国民健康保険病院一部事務組合立に変更

2. 概要

開設者 身延町早川町国民健康保険病院一部事務組合(身延町、早川町)  
 診療科目 内科、外科、整形外科、小児科等 全11科  
 主な診療時間 月～金9:00～17:00  
 許可病床数 87床 [一般61床、療養26床]  
 施設基準等 看護基準10:1、人工透析(13床)、救急告示・不採算地区・へき地医療拠点病院  
 附帯施設 介護老人保健施設(54床)、訪問看護ステーション、ヘルパーステーション、居宅介護支援事業所  
 近隣施設等 町立(身延町、早川町)出張診療所 [12か所]

当院は山梨県の南部に位置する身延町(人口1万6千人、高齢化率37.4%)及び早川町(人口1千5百人、高齢化率48%)が設置している一部事務組合立病院であり、昭和29年に開設し、許可病床は87床(一般病床61床、医療型療養病床26床)で、内科、外科、整形外科、小児科等の11科を標榜している。

附帯施設として介護老人保健施設「峡南ケアホームいいとみ」54床と在宅ステーション(訪問看護ステーション・ヘルパーステーション・居宅介護支援事業所)を擁しており、さらに、身延町、早川町にある12か所の診療所へ年600回を超える出張診療を行い、無医地区への安定的な医療提供を行う一方、開設以来、往診を継続実施し、在宅医療の充実も図っている。

過疎化が進む地域において、住民ニーズを踏まえ、予防を含めた、医療・福祉・介護を一体的に提供する地域包括ケアに積極的に取り組んでいる。

3. 経営の状況

[経常損益の状況]

(百万円)

区分	H19	H20	H21	H21-H20	備考
経常収益	1,589	1,532	1,631	+99	入院+37、老健+35
繰入金	61	58	51	△7	
経常費用	1,645	1,602	1,574	△28	給与費△20、支払利息△9
経常損益	△56	△70	57	+127	

(注1) H21における改革プラン上の経常損益(計画)値=18百万円(うち繰入金51百万円)

(注2) 当該値は、附帯施設を含むが近隣施設等を含まない値である。

附帯事業も含めた最近3か年の経常損益は、平成19年度から順に△56百万円、△70百万円、57百万円となっており、平成21年度に黒字となった。

当組合に加入している町からは、病院の建設改良に要する経費の8割と附属診療所に要する経費についてのみ繰り入れており、不採算部門の医療提供に係る繰入れのルール化について、当院は町と協議を行っているところである。

#### 4 収入の確保対策

[入院・外来の状況]

区 分	H19	H20	H21		H21-H20	
				類似規模		
入院	病床利用率(%)	88.6	87.7	95.1	69.9	+7.4
	1日平均患者数(人)	77	76	83	50	+7
	患者収入/人・日(千円)	24.1	24.5	23.9	20.7	△0.6
外来	1日平均患者数(人)	167	162	161	146	△1
	患者収入/人・日(千円)	9.8	9.3	9.9	7.7	+0.6
老健	入所利用率(%)	85.2	85.0	90.2	—	+5.2
	1日平均入所者数(人)	46.0	45.9	48.7	—	+2.8

(患者数増加の取組と医療・介護が連携した取組)

平成21年度における1日平均入院患者数は83人で前年度よりも7人増加し、これにより病床利用率は95.1%と、前年度よりも7.4ポイント上昇している。

一方、介護老人保健施設の平成21年度における1日平均入所者数は48.7人で前年度よりも2.8人増加し、これにより利用率も90.2%と、前年度よりも5.2ポイント上昇している。

これは、平成21年4月から総看護師長が介護科長を兼務するなどの、組織の変更も含めた病院と介護老人保健施設のベッドの一元管理を行い、医療と介護における各々の機能をいかしながら連携を図ったことによる。

これまで、類似規模病院(69.9%)と比べると、高い病床利用率を確保してきたが、これは、企業内機能連携(一般病棟⇄療養病棟⇄介護老人保健施設⇄居宅介護支援事業所)に取り組んできたことによるものと考えられる。

#### 5 費用の節減対策

[医薬材料費の状況]

(百万円)

区 分	H19	H20	H21	H21-H20
医薬材料費 (百万円)	276	245	244	△1
うち薬品費 (百万円)	179	153	154	+1
医薬材料費比率(%)※	23.8	21.8	20.5	△1.3
診療収入(入院+外来)(百万円)	1,158	1,125	1,188	+63

※診療収入比

平成21年度においては、費用の全般にわたって契約の見直し交渉を行った。例えば、薬品費については、全品一律に現行の5%値下げの要請などの交渉を行った結果、診療収

入に対する医薬材料費の占める割合は、前年度よりも1.3ポイント低下した。

また、委託料やレンタル料についても再三にわたる入札により年間約6百万円を削減し、さらに、入院中の日用品や消耗品の持ち出し分を無くし、職員の業務効率化のため、民間企業の包括的レンタル方式を採用した。今後は、SPDを導入し、職員の価格意識の醸成と不良在庫の解消を図る。

## 6 医師・看護師確保の取組

[医師及び看護師の状況]

(人、百万円)

区 分		H19	H20	H21	H21-H20
年度末常勤換算 医師	人 数	8.0	7.0	6.0	△1.0
	職員給与費	127.1	116.7	94.9	△21.8
年度末正規職 員医師	人 数	8	7	6	△1
	職員給与費	127.1	116.7	94.9	△21.8
年度末常勤換算 看護師	人 数	44.0	42.0	40.0	△2.0
	職員給与費	241.4	233.9	227.0	△6.9
年度末正規職 員看護師	人 数	44	42	40	△2
	職員給与費	241.4	233.9	227.0	△6.9

平成21年度末における常勤換算医師は6.0人で、皆正規職員となっている。当院の医師は、長年自治医大出身者が大半を占めている。平成19年度は一時的に常勤医師が増加したが、内科、外科、整形外科の基本診療科目では6人～7人で推移している。当院の二次医療圏の患者のうち約5割が他の医療圏で受診している現状から、今後、地域住民の希望する診療科目の新設や、近隣病院との連携により、地域完結型医療体制をつくることが課題とされている。

平成21年度末における常勤換算看護師は40.0人で、皆正規職員となっている。当院は、過疎地域に位置し、新卒看護師の採用は難しい状態にある。院内保育所の開設、職員住宅の建設、看護専門学校への奨学資金貸与制度をつくり看護師確保に取り組んでいる。

## 7 その他の取組

(他の医療機関との連携等)

山梨県地域医療再生計画において、当院には圏域内における在宅医療を支援・調整する機能を持つ拠点として、在宅医療支援センターの設置が計画されている。

(その他)

- ・救急患者は断らないことを基本にしており、たとえ専門外の場合であっても初期治療を行ったうえで、他院に紹介している。
- ・医療の質を低下させないため、医療機器については特段抑制せず、原則、医師が希望するものを積極的に導入している。
- ・平成21年度に総務省地方公営企業等経営アドバイザー派遣事業を活用し、経営改善に役立てた。

## 8. 当院からのコメント

当地のような過疎地に求められる医療の姿とは、地域のニーズにできる限り応えることであると考えている。地域での医療完結度を高めるため、内科、外科、整形外科の常勤医以外に、山梨大学から非常勤で小児科、眼科、耳鼻咽喉科、心療内科・精神科、肝臓外来、皮膚科の専門医を招へいしている。

内科医は5人全員が自治医大卒で、麻酔科、小児科を含む初期スーパーローテート研修を受け、現在はサブスペシャリティを持ちつつ内科系総合医として勤務している。週1日は研修日を設け、県立中央病院等で専門研修を受けている。そのような内科医が日中は朝から夕方まで、待ち時間短縮のため予約制による外来診療を行い、夜間や休日の当直帯は大人に限らず、小児の救急疾患にも対応している。内科疾患のみならず外傷や骨折も要請があれば断ることなく診ている。もちろん開放骨折等は最寄りの整形外科を探して紹介するが、大腿骨頸部骨折などは全身状態が安定していれば、患者・家族の了承の上で入院してもらい、疼痛管理を行いつつ、翌日整形外科に転科するようにしている。

また、整形外科医も自治医大卒で、夜間・休日の当直時は、患者さんが普段から当院にかかりつけであれば肺炎や脳梗塞であっても入院させ、きわめて適切な初期診療を行い、翌日内科に転科させている。内科、整形外科全員が単純レントゲン、頭部CTは技師を呼び出すことなく、いつでも撮れるようになっている。

外科の名誉院長は、山梨県内では有名な地域医療のオピニオンリーダーである。

当地はへき地であるがゆえ、交通も不便である。患者さんの通院の便を図るべく、事務所の努力で各方面に患者輸送バスを走らせている。

外来看護師は、全員が全科・全処置に対応できるようにしており、少人数でも効率よく仕事ができている。しかし、当院の病棟の看護も含め非常に多忙であるとのもっぱらの評判らしく、人が集まりにくいのが悩みの種である。

職員一人ひとりが120%の力を発揮しなければ、へき地医療拠点病院としての使命を果たしていけないのが現状である。