

市立千歳市民病院改革プラン
実施状況の点検・評価について

(平成 22 年度)

平成 23 年 11 月

市立千歳市民病院経営改革会議

1 収支状況及び数値目標に対する評価

(1) 評価基準

平成22年度「市民病院改革プラン」における収支状況及び数値目標の達成状況について、次の基準により評価を行いました。

評価基準		評価の考え方
評価	区分	
A	目標達成	計画と比較し、100%以上の実績となった。
B	目標未達成	計画と比較し、90%以上100%未満の実績となった。
C		計画と比較し、80%以上90%未満の実績となった。
D		計画と比較し、80%未満の実績となった。

(2) 収支状況

区分	項目	計画 (千円)	決算額 (千円)	増減	達成率 (%)	評価	(参考) 前年度 評価
収 入	医業収益	4,725,166	4,806,595	81,429	101.7	A	B
	うち入院収益	2,773,123	2,853,791	80,668	102.9	A	B
	うち外来収益	1,380,885	1,363,310	▲17,575	98.7	B	B
	医業外収益	562,876	554,214	▲8,662	98.5	B	B
	経常収益	5,288,042	5,360,809	72,767	101.4	A	B
支 出	医業費用	4,962,145	4,774,810	▲187,335	103.9	A	A
	うち職員給与費	2,217,668	2,140,065	▲77,603	103.6	A	A
	うち材料費	1,100,812	952,425	▲148,387	115.6	A	A
	医業外費用	399,461	393,798	▲5,663	101.4	A	A
	経常費用	5,361,606	5,168,608	▲192,998	103.7	A	A
経常損益		▲73,564	192,201	265,765	361.3	A	A

収支計画では経常損益を7,356万4千円の損失（赤字）としていましたが、決算では1億9,220万1千円の利益（黒字）を計上し、計画と比べ2億6,576万5千円の収支改善が図られており、計画の達成率は361.3%であることから、評価は「A」となっています。

その要因について収入・支出別に主な項目を見ますと、収入におきましては、入院収益が計画では27億7,312万3千円を予定していましたが、患者数が59,573人から54,081人に減少したものの、患者1人1日当たり診療収入が46,550円から52,769円に大幅に上昇したことなどから、決算では28億5,379万1千円となり、計画を8,066万8千円上回り、達成率は102.9%となっています。

また、外来収益が計画では13億8,088万5千円を予定していましたが、患者数が173,199人から167,302人に減少したことなどにより決算では13億6,331万円となり、計画を1,757万5千円下回り、達成率は98.7%となっています。

医業外収益においても計画では5億6,287万6千円を予定していましたが、決算では5億5,421万4千円となり、計画を866万2千円下回り、達成率は98.5%となっています。

この結果、経常収益総額は計画では52億8,804万2千円を予定していましたが、決算では53億6,080万9千円となり、計画を7,276万7千円上回り、達成率は101.4%となっています。

このことから、収入では「外来収益」と「医業外収益」の評価は「B」となっていますが、収益全体を示す「経常収益」は目標を上回っており「A」評価となっています。

今後とも、収入の安定確保に向けた継続した取組みが望まれます。

支出におきましては、材料費が計画では11億81万2千円を予定していましたが、患者数の減少や薬品・診療材料のコスト縮減の取組みにより、薬品費で7,270万円、診療材料費で7,568万7千円の減となるなど、決算では9億5,242万5千円となり、計画を1億4,838万7千円下回り、達成率は115.6%となっています。

そのほか、職員給与費や医業外費用においても計画の達成率が100%を超える状況となっています。

この結果、経常費用総額は計画では53億6,160万6千円を予定していましたが、決算では51億6,860万8千円となり、計画を1億9,299万8千円下回り、達成率は103.7%となっています。

このことから、支出では、5項目全てにおいて評価は「A」となっています。

なお、経常損益における平成21年度との比較では、平成21年度は1億3,899万円の経常損失であったことから、3億3,119万1千円の収支改善となっています。

(3) 数値目標

項目	計画	決算	達成率 (%)	評価	(参考) 前年度 評価
経常収支比率 (%)	98.6	103.7	105.2	A	A
病床利用率 (%)	85.9	78.0	90.8	B	C
1日平均患者数(入院) (人)	163.2	148.2	90.8	B	C
1日平均患者数(外来) (人)	712.8	688.5	96.6	B	B
職員給与費対医業収益比率 (%)	46.9	44.5	105.4	A	B
材料費対医業収益比率 (%)	23.3	19.8	117.7	A	A
患者1人1日当たり診療収入(入院) (円)	46,550	52,769	113.4	A	A
患者1人1日当たり診療収入(外来) (円)	7,972	8,149	102.2	A	A

経営の効率化に向け年度ごとに設定されている8つの数値目標の評価につきましては、「経常収支比率」、「職員給与費対医業収益比率」、「材料費対医業収益比率」、「患者1人1日当たり診療収入(入院)」、「患者1人1日当たり診療収入(外来)」の5指標は目標を達成し「A」評価となっています。

一方、「病床利用率」、「1日平均患者数(入院)」、「1日平均患者数(外来)」は「B」評価となり、目標の達成には至っていません。

目標を達成した5指標のうち、「経常収支比率」の増加は、経常収益が7,276万7千円増加となったことに加え、経常費用が1億9,299万8千円減少したことによるものです。

次に、「職員給与費対医業収益比率」の減少は、職員数の抑制に努めたことや給与改定に伴う期末勤勉手当の減額、業務効率化による時間外手当の縮減などにより職員給与費が7,760万3千円減少したことによるものです。

「材料費対医業収益比率」の減少は、患者数の減少に加え、薬品・診療材料のコスト縮減の取組みによるものです。

「患者1人1日当たり診療収入(入院)」及び「患者1人1日当たり診療収入(外来)」の増加は、DPC導入などによる効率的な医療の提供を行ったことによるものです。

また、目標達成に至らなかった「病床利用率」と「1日平均患者数(入院)」、「1日平均患者数(外来)」の3指標につきましては、患者数の減少が直接の要因であり、今後、患者数の増加に向けた一層の取組みが求められます。

(4) 評価結果集計

評価区分別に見ると、全 19 項目のうち「A」が 14 項目、「B」が 5 項目となっています。

前年度との比較では、「A」が 4 項目増加し、「B」及び「C」がそれぞれ 2 項目減少しており、全ての項目が「B」以上の評価となっています。

項 目	評 価 区 分									
	A		B		C		D		計	
	H22	H21	H22	H21	H22	H21	H22	H21	H22	H21
収支状況（収入）	3		2	5					5	5
収支状況（支出）	5	5							5	5
経常損益	1	1							1	1
数 値 目 標	5	4	3	2		2			8	8
合 計	14	10	5	7		2			19	19

2 具体的行動計画 ～平成 22 年度からの取組み～

「市民病院改革プラン」において示されている目標達成に向けた具体的な行動計画のうち、平成 22 年度に新たに取組む予定となっていた項目についての進捗状況は、次のとおりとなっております。

■施設、設備の計画的修繕

- 平成 22 年度に計画を策定する予定となっていましたが、修繕費用をよりきめ細かく積算した上で、当該費用の年度負担の軽減や平準化を図るため、平成 23 年 3 月までの実績に基づき修繕費用等の推計を行うこととし、その推計を基に平成 23 年度から建設 25 年目となる平成 38 年度までの 16 年間の計画を平成 23 年度に策定することに変更しています。

■医療職人事考課制度の導入

- 平成 24 年度の本格運用に向け、平成 22 年度から試行を実施する予定としていましたが、評価基準の設定や評価の処遇への反映方法など、制度構築までに多くの課題があることから、平成 22 年度は、引き続き院内プロジェクト会議において制度構築に関する検討を行うとともに、先行導入している他病院等の事例・調査研究等を行っています。

■病院機能評価の認定更新

- ・平成 23 年 12 月をもって認定の有効期間が終了する病院機能評価の認定更新に向け、8 月に全職員を対象とする説明会を実施した後、受審に関する専門的な知識とノウハウを持つコンサルタント会社の指導・助言のもと、評価項目ごとに自己評価、課題の抽出それらを踏まえての課題改善活動を各部署等において行っています。

平成 22 年度から取組んだ項目のうち、「施設、設備の計画的修繕」及び「医療職人事考課制度の導入」につきましては、計画の策定時期や試行の実施時期に変更が生じましたが、「病院機能評価の認定更新」につきましては、平成 23 年度の認定更新の受審に向け、各部署職員が協力して準備を進めており、概ね計画どおりに取組みが進んでいるものと評価します。

3 総評

平成 22 年度は、「市民病院改革プラン」の 2 年次目であり、昨年度の順調な成果を引き継ぎ、院長をはじめ職員一丸となって目標の達成に努力された結果、好調な進捗状況であると評価します。

具体的には、昨年度は計画を下回っていた収入において、入院収益の増収などから全体として計画を上回るとともに、支出においても昨年度に引き続き計画を上回る費用の縮減が図られ、この結果、「経常損益」は、損失（赤字）の計画に対して利益（黒字）を計上し、平成 24 年度を目標としていた経常収支の黒字化を 2 年前倒して達成しており、大幅な収支の改善が進んでいることは高く評価するものです。

これからも引き続き経常収支の黒字化を維持するためには、これまでの取組みに加え、患者数の増加などによる収入の安定的確保が重要であると考えますので、具体的行動計画の一層の推進が望まれます。

今後とも医療を取り巻く情勢を的確に見極めながら、「市民病院改革プラン」に掲げた経営改善の着実な取組みにより、効率的な病院運営を推進し、健全で安定した経営基盤の確立と地域の基幹病院として必要な医療提供体制の確保に努められることを期待します。

資料1 「市民病院改革プラン」収支計画に対する平成22年度決算の状況

(単位：千円)

区 分		22年度プラン計画額 A	22年度決算額 B	増減 B - A	(参考)21年度決算額 C	(参考)増減 B - C	
収入	1 医業収益	4,725,166	4,806,595	81,429	4,273,146	533,449	
	(1) 料金収入	4,154,008	4,217,101	63,093	3,670,407	546,694	
	入院収益	2,773,123	2,853,791	80,668	2,361,554	492,237	
	外来収益	1,380,885	1,363,310	▲ 17,575	1,308,853	54,457	
	(2) その他収益	571,158	589,494	18,336	602,739	▲ 13,245	
	他会計負担金	337,039	323,425	▲ 13,614	331,229	▲ 7,804	
	その他	234,119	266,069	31,950	271,510	▲ 5,441	
	2 医業外収益	562,876	554,214	▲ 8,662	577,034	▲ 22,820	
	(1) 他会計負担金・補助金	529,668	519,890	▲ 9,778	547,637	▲ 27,747	
	(2) 国(道)補助金	5,681	7,946	2,265	6,641	1,305	
	(3) その他	27,527	26,378	▲ 1,149	22,756	3,622	
	経常収益	5,288,042	5,360,809	72,767	4,850,180	510,629	
	支出	1 医業費用	4,962,145	4,774,810	▲ 187,335	4,610,344	164,466
		(1) 職員給与費	2,217,668	2,140,065	▲ 77,603	2,182,328	▲ 42,263
		(2) 材料費	1,100,812	952,425	▲ 148,387	787,635	164,790
(3) 経費		1,127,198	1,167,427	40,229	1,073,492	93,935	
(4) 減価償却費		488,306	485,421	▲ 2,885	533,752	▲ 48,331	
(5) その他		28,161	29,472	1,311	33,137	▲ 3,665	
2 医業外費用		399,461	393,798	▲ 5,663	378,826	14,972	
(1) 支払利息		161,929	160,206	▲ 1,723	166,736	▲ 6,530	
(2) その他		237,532	233,592	▲ 3,940	212,090	21,502	
経常費用		5,361,606	5,168,608	▲ 192,998	4,989,170	179,438	
経常損益		▲ 73,564	192,201	265,765	▲ 138,990	331,191	
特別損益	1 特別利益	9,100	8,862	▲ 238	2,918	5,944	
	2 特別損失	35,700	33,720	▲ 1,980	30,959	2,761	
	特別損益	▲ 26,600	▲ 24,858	1,742	▲ 28,041	3,183	
純損益		▲ 100,164	167,343	267,507	▲ 167,031	334,374	
累積欠損金		2,569,482	2,302,370	▲ 267,112	2,469,713	▲ 167,343	
内部留保資金		1,100,734	1,372,497	271,763	1,073,304	299,193	

資料2 収支計画に対する決算額的主要項目の増減理由

(単位：千円)

項 目		計画額 A	決算額 B	増減 B - A	
収入	入院収益	2,773,123	2,853,791	80,668	
		【増減理由】 ■ 診療単価の上昇 ・患者1人1日当たり診療収入(入院)：46,550円→52,769円(+6,219円) <<主な要因>> ・診療報酬プラス改定の影響 ・DPC制度の効果的な運用の推進 [参考] ・患者数：59,573人→54,081人(▲5,492人) [診療科別(主なもの)] 消化器科(▲3,311人)、外科(▲2,185人)、内科(▲2,148人) ・1日平均患者数：163.2人/日→148.2人/日(▲15.0人) ・病床利用率：85.9%→78.0%(▲7.9%)			
	医業収益	外来収益	1,380,885	1,363,310	▲17,575
			【増減理由】 ■ 患者数の減少 ・患者数：173,199人→167,302人(▲5,897人) [診療科別(主なもの)] 内科(▲4,167人)、消化器科(▲2,064人) ・1日平均患者数：712.8人/日→688.5人/日(▲24.3人) [参考] ・患者1人1日当たり診療収入(外来)：7,972円→8,149円(+177円)		
		他会計負担金	337,039	323,425	▲13,614
	その他	【増減理由】 ■ 各種検診の増 ・集団一般検診：57,174→67,240(+10,066) [実施件数] 3,804件→3,943件(+139件) ・乳癌・子宮癌検診：8,903→15,062(+6,159) [実施件数] 1,743件→2,590件(+847件) ・妊婦検診：52,318→62,695(+10,377) [実施件数] 5,226件→7,956件(+2,730件)			
		234,119	266,069	31,950	
	医業外収益	他会計負担金・補助金	529,668	519,890	▲9,778
		【増減理由】 ■ 一般会計負担金及び補助金の減少 ・企業債償還利子：106,108→105,397(▲711) ・小児医療業務：9,193→0(▲9,193) ・研究研修費：9,905→7,459(▲2,446) ・共済組合追加費用負担：46,493→36,006(▲10,487) ・医師確保対策：40,754→53,794(+13,040)			

(単位：千円)

項 目		計画額 A	決算額 B	増減 B - A	
支出	医業費用	職員給与費	2,217,668	2,140,065	▲ 77,603
			【増減理由】 ■ 職員数減少、期末勤勉手当削減による給与費の減 ・ 職員給与：1,037,513→995,913(▲41,600) ・ 期末勤勉手当：391,870→335,976(▲55,894) [職員数増減] 医師(+1人)、看護師(▲21人) ■ 退職手当の増 ・ 25,000→91,346(+66,346) [退職者数] 25人(医師9人、看護師14人、技師2人)		
		材料費	1,100,812	952,425	▲ 148,387
			【増減理由】 ■ 患者数の減少、価格縮減の取組み等による薬品費・診療材料費の減 ・ 薬品費：440,324→367,624(▲72,700) ・ 診療材料費：660,488→584,801(▲75,687) [参考] ・ 入院患者数：59,573人→54,081人(▲5,492人) ・ 外来患者数：173,199人→167,302人(▲5,897人)		
		経費	1,127,198	1,167,427	40,229
			【増減理由】 ■ 診療体制の確保等による出張医報酬の増 ・ 出張医報酬：114,077→150,844 (+36,767) ■ 施設修繕の対応による経費の増 ・ 施設等修繕料：26,170→35,297 (+9,127) ■ 電子カルテ導入による帳票類印刷数の減 ・ 各種帳票類印刷費：9,000→3,438 (▲5,562)		

資料3 数値目標の改革プランとの比較

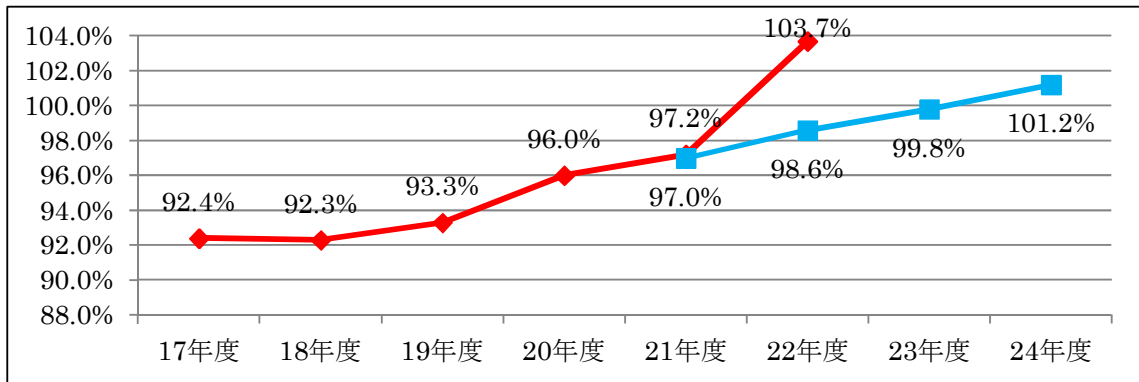
経営指標	22年度 プラン目標 A	22年度 実績 B	増減 B-A	(参考)		
				21年度実績 C	増減 B-C	23年度 プラン目標
経常収支比率(%)	98.6	103.7	5.1	96.0	7.7	99.8
費用に対する収益の割合を示し、企業の経営状況を表す。100%以上が単年度経常黒字、100%未満が単年度経常赤字である。 [経常収益/経常費用×100]	<p>【増減理由】</p> <p>■経常収益が増加し、経常費用が減少したため</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経常収益：5,288,042千円 → 5,360,809千円 (+72,767千円) <ul style="list-style-type: none"> [主な内訳] 入院収益 (+80,668千円)、外来収益 (▲17,575千円) <ul style="list-style-type: none"> 医業収益 (他会計負担金) (▲13,614千円) 医業収益 (その他) (+31,950千円) 医業外収益 (他会計負担金・補助金) (▲9,778千円) ・経常費用：5,361,606千円 → 5,168,608千円 (▲192,998千円) <ul style="list-style-type: none"> [主な内訳] 職員給与費 (▲77,603千円)、材料費 (▲148,387千円) <ul style="list-style-type: none"> 経費 (+40,229千円) <p>[参考] 平成21年度全国自治体病院平均 (100~199床) : 95.3% 平成21年度全国黒字自治体病院平均 (100~199床) : 102.7%</p>					
病床利用率(%)	85.9	78.0	▲ 7.9	73.1	4.9	86.3
病床数のうち利用された病床数の割合を示す。公立病院改革ガイドラインでは、過去3年間連続して70%未満の病院は、病床数の削減等の抜本的な見直しを行う必要があるとしている。 [1日平均入院患者数/190床×100]	<p>【増減理由】</p> <p>■1日平均入院患者数の減少</p> <ul style="list-style-type: none"> ・163.2人 → 148.2人 (▲15.0人) <ul style="list-style-type: none"> [主な内訳] 循環器科 (+11.8人) <ul style="list-style-type: none"> 消化器科 (▲9.1人) 外科 (▲6.0人) 内科 (▲5.8人) <p>[参考] 平成21年度全国自治体病院平均 (100~199床) : 67.7% 平成21年度全国黒字自治体病院平均 (100~199床) : 74.7%</p>					
1日平均患者数(入院)(人)	163.2	148.2	▲ 15.0	138.9	9.3	163.9
1日当たりの入院患者数を示す。 [年延入院患者数/年診療日数]	<p>■主な内訳</p> <ul style="list-style-type: none"> ・循環器科 (+11.8人) ・消化器科 (▲9.1人) ・外科 (▲6.0人) ・内科 (▲5.8人) <p>[参考] 平成21年度全国自治体病院平均 (100~199床) : 103人 平成21年度全国黒字自治体病院平均 (100~199床) : 108人</p>					
1日平均患者数(外来)(人)	712.8	688.5	▲ 24.3	692.1	▲ 3.6	712.4
1日当たりの外来患者数を示す。 [年延外来患者数/年診療日数]	<p>■主な内訳</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内科 (▲17.1人) ・消化器科 (▲8.5人) ・泌尿器科 (+5.5人) ・透析 (▲6.3人) <p>[参考] 平成21年度全国自治体病院平均 (100~199床) : 278人 平成21年度全国黒字自治体病院平均 (100~199床) : 260人</p>					

経営指標	22年度 プラン目標 A	22年度 実績 B	増減 B-A	(参考)		
				21年度実績 C	増減 B-C	23年度 プラン目標
職員給与対医業収益比率(%)	46.9	44.5	▲ 2.4	51.1	▲ 6.6	46.4
<p>医業収益に対する職員給与費の割合を示す。割合が低いほど少ない人件費で効率的に収益をあげていることになる。</p> <p>[職員給与費/医業収益×100]</p>	<p>【増減理由】</p> <p>■職員給与費が減少したため</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員給与費：2,217,668千円 → 2,140,065千円 (▲77,603千円) <p>[主な内訳] 職員給与 (▲41,600)</p> <ul style="list-style-type: none"> 法定福利費 (▲16,517) 期末勤勉手当 (▲55,894) [医師 (+1人)、看護師 (▲21人)] 退職手当 (+66,346) [医師 (9人)、看護師 (14人)、技師 (2人)] 嘱託医報酬 (▲13,872) 時間外手当 (▲8,544) <p>[参考] 平成21年度全国自治体病院平均 (100~199床) : 57.9%</p> <p>平成21年度全国黒字自治体病院平均 (100~199床) : 52.7%</p>					
材料費対医業収益比率(%)	23.3	19.8	▲ 3.5	18.4	1.4	23.2
<p>医業収益に対する医療材料費の割合を示す。割合が低いほど少ない医療材料費で効率的に収益をあげていることになる。</p> <p>[材料費/医業収益×100]</p>	<p>【増減理由】</p> <p>■患者数の減少に伴い薬品費、診療材料費が減少したため</p> <ul style="list-style-type: none"> ・薬品費：440,324千円 → 367,624千円 (▲72,700千円) ・診療材料費：660,488千円 → 584,801千円 (▲75,687千円) <p>[参考] 平成21年度全国自治体病院平均 (100~199床) : 19.5%</p> <p>平成21年度全国黒字自治体病院平均 (100~199床) : 17.8%</p>					
患者1人1日当たり診療収入(入院)(円)	46,550	52,769	6,219	46,584	6,185	46,736
<p>入院収入の患者1人1日当たりの金額を表すもので、効率的な医療を提供することにより、単価が上昇し収益向上に繋がる。</p> <p>[入院収益/延入院患者数]</p>	<p>■主な内訳</p> <ul style="list-style-type: none"> ・循環器科 92,322円 → 92,830円 (508円) ・外科 46,161円 → 52,886円 (6,725円) ・脳神経外科 50,175円 → 53,251円 (3,076円) ・産婦人科 59,024円 → 64,498円 (5,474円) ・耳鼻咽喉科 40,240円 → 56,695円 (16,455円) ・眼科 69,743円 → 79,715円 (9,972円) <p>[参考] 平成21年度全国自治体病院平均 (100~199床) : 28,021円</p> <p>平成21年度全国黒字自治体病院平均 (100~199床) : 28,117円</p>					
患者1人1日当たり診療収入(外来)(円)	7,972	8,149	177	7,814	335	8,132
<p>外来収入の患者1人1日当たりの金額を表すもので、効率的な医療を提供することにより、単価が上昇し収益向上に繋がる。</p> <p>[外来収益/延外来患者数]</p>	<p>■実績の主な内訳</p> <ul style="list-style-type: none"> ・循環器科 8,095円 → 9,221円 (1,126円) ・消化器科 13,053円 → 16,158円 (3,105円) ・外科 16,190円 → 15,914円 (▲ 276円) ・脳神経外科 11,637円 → 10,401円 (▲1,236円) ・泌尿器科 13,810円 → 13,304円 (▲ 506円) ・透析 26,045円 → 26,982円 (937円) <p>[参考] 平成21年度全国自治体病院平均 (100~199床) : 8,526円</p> <p>平成21年度全国黒字自治体病院平均 (100~199床) : 8,210円</p>					

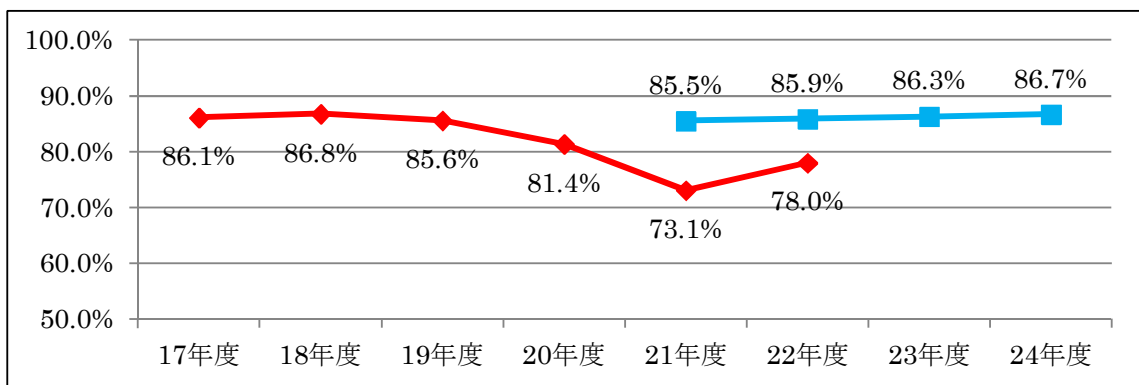
資料4 経営指標年度推移

※赤線は実績、青線は計画である。

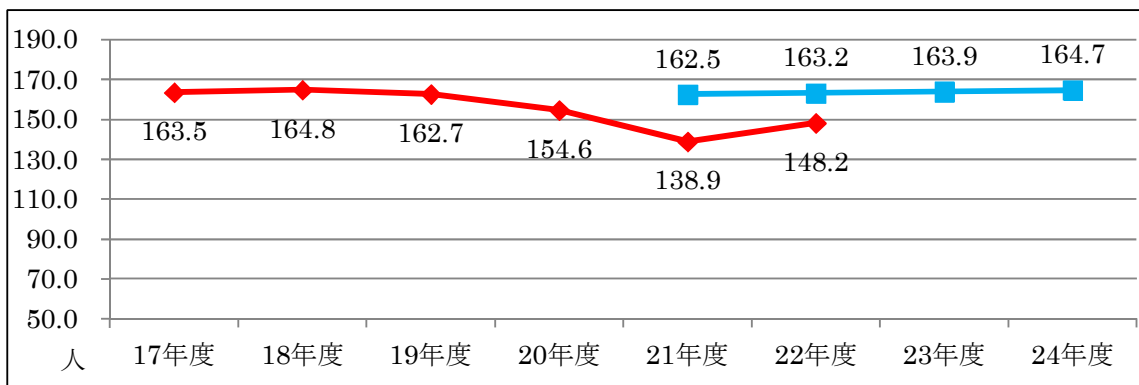
◆経常収支比率



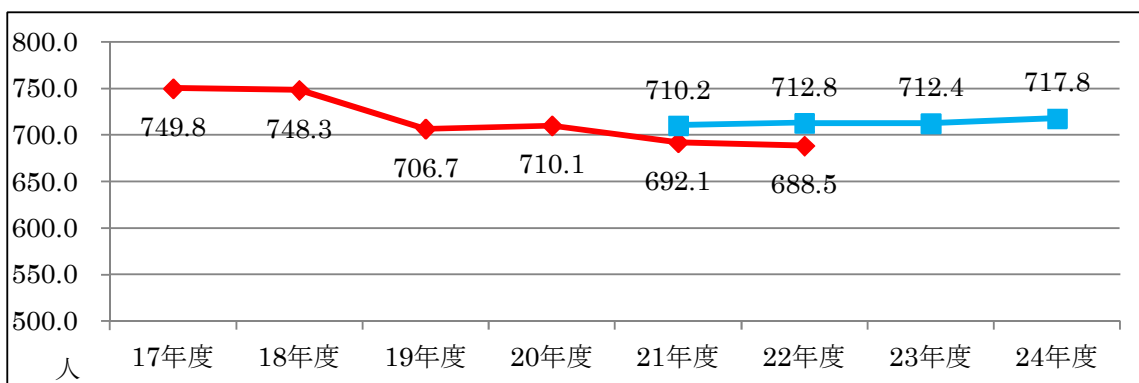
◆病床利用率



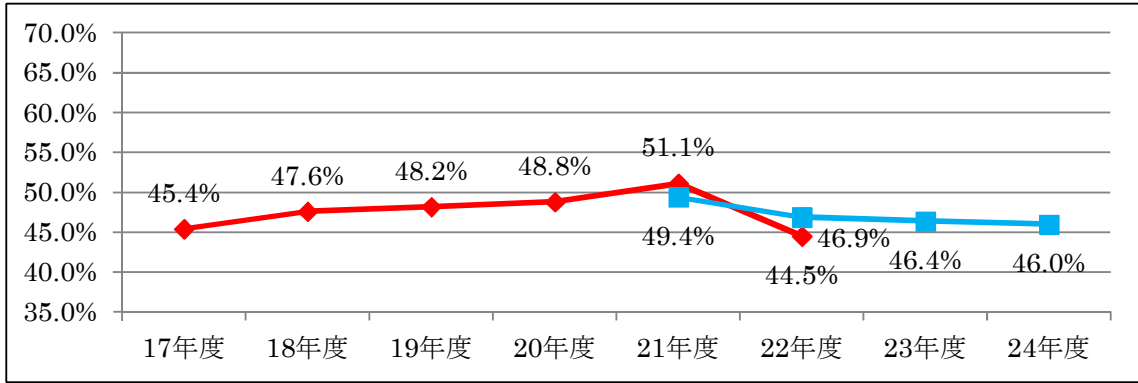
◆1日平均患者数（入院）



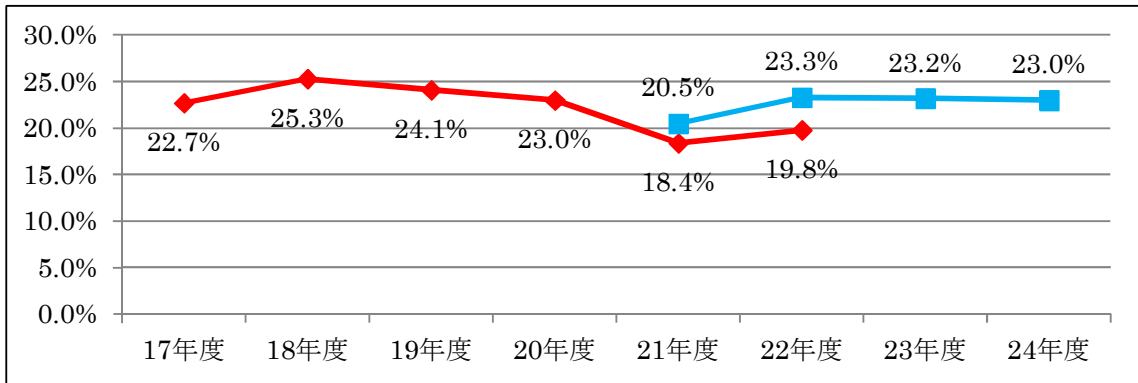
◆1日平均患者数（外来）



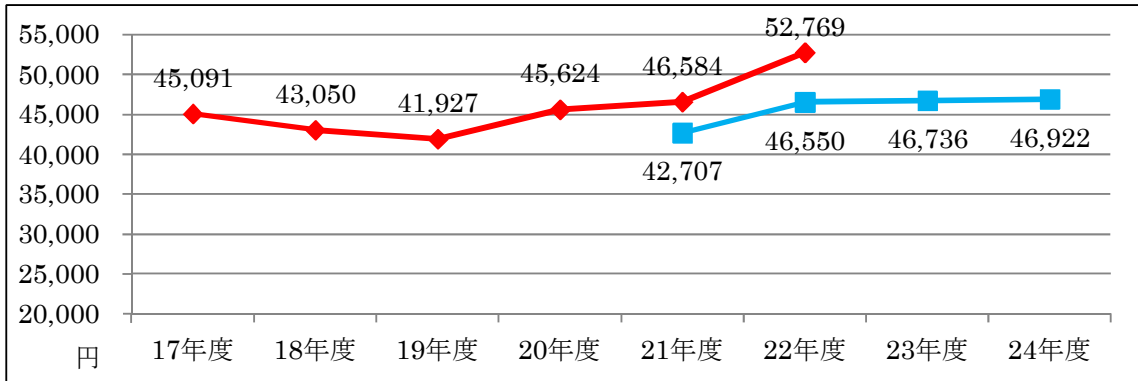
◆職員給与費対医業収益比率



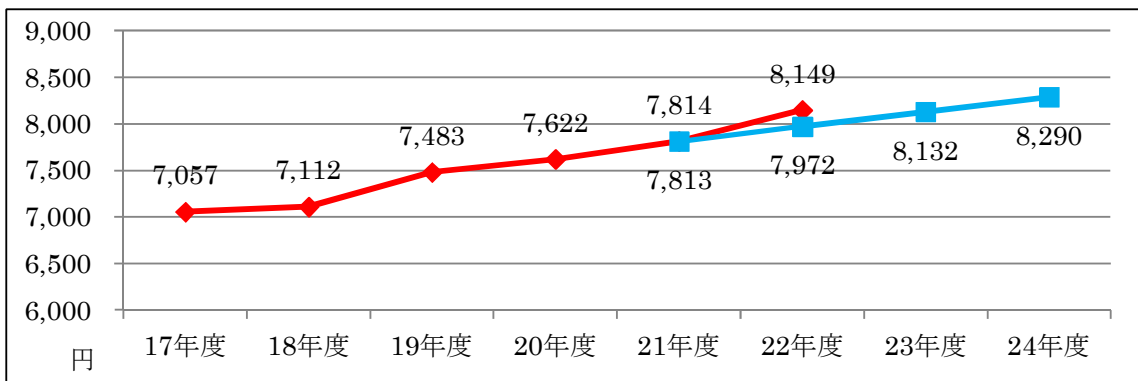
◆材料費対医業収益比率



◆患者1人1日当たり診療収入（入院）



◆患者1人1日当たり診療収入（外来）



市立千歳市民病院経営改革会議委員等名簿

(敬称略)

区 分		氏 名	所 属 等
委 員	学識経験者	よしだ じゅんいち 吉田 淳一	千歳科学技術大学総合光科学部 グローバルシステムデザイン学科教授
		たけうち のりお 竹内 徳男	石狩振興局保健環境部 千歳地域保健室長（千歳保健所長）
	医療関係者	ながさわ くにお 長澤 邦雄	千歳医師会理事
		さかきばら ちきこ 榊原 千佐子	北海道文教大学人間科学部 看護学科教授
	住民の意見を 代表する者	さかい おきむ 坂井 治	千歳市社会福祉協議会理事
		たかはし えつこ 高橋 悦子	千歳市女性団体協議会運営委員
		いわや のぶえ 岩谷 信衛	公募
		ふじもと きよみ 藤本 聖美	公募
	アドバイザー	わたなべ のりゆき 渡辺 典之	公認会計士