

# 十和田市集中改革プラン

## 《病院事業》

平成18年3月

十 和 田 市

## 1. 策定にあたって

十和田市立中央病院は、上十三地域の二次保健医療圏における中核病院として位置づけられており、地域住民の保健・医療の確保に重要な役割を果たしています。しかし、近年の医療制度改革や医師確保の困難等により、病院経営は厳しいものとなっております。

また、当院は、老朽化した病院の建て替え工事が始まっており、新病院整備後の病院事業債の償還も病院経営を圧迫する要因として見込まれており、積極的に経営基盤の強化に取り組む必要があります。

このような中で、上十三地域の二次医療圏の中核病院として、より地域住民の視点に立った病院づくりを進めながら病院経営の安定を図るため「十和田市病院事業集中改革プラン」を策定し、今後の市立中央病院の具体的な行動に向けた取組を示すものです。

## 2. 経営改革の推進

### ① 平成11年度から16年度までの取組状況

#### (1) 収益増加への取組実績、組織、体制の見直し実績

##### ① 収益増加への取組

###### i 使用料・手数料の改正 (H12.5.1)

文書料・分娩料等の改正 (500円から2,000円の引き上げ)

###### ii 薬剤師による服薬管理指導強化

平成14年度から全面的に院外処方を実施し、薬剤師による服薬管理指導を強化

1件350点×月500件×12月=2,100,000点 (21,000,000円)

###### iii 施設基準届出に伴う加算算定による増収への取組

病棟における看護体制の見直しによる夜間勤務看護加算、外来化学療法加算、褥創管理加算、手術加算など施設基準届出による増収に努めた。

###### iv 診療単価向上への取組

平成16年度外来予約診療完全実施。外来患者の抑制による外来診療・入院診療の充実と診療単価向上へ取り組む。

###### v 最新MRI導入による取扱件数の増加

平成16年度、最新MRIを導入し1日あたりの取扱件数を倍増

##### ② 経営効率化への取組

###### i 民間的経営手法の導入 (民間委託等) への取組

ア ボイラー運転業務の一部を民間に委託

イ 事務日直 (平成16年4月～)、当直 (平成9年4月～) 委託

ウ 施設管理における工夫

給水設備節水装置導入により、平成14年7月から年間200万程度節減

###### ii 組織、体制の見直し等

ア 平成15年度 病院建設課設置

イ 地域保健科を発展充実させ地域医療連携室と改変

#### (2) その他主な取組

##### ① 病院改築への取組

主要病棟が建設後40年を経過し、また、度重なる増築のため構造上の安全性を指摘されているとともに、快適な療養環境など患者ニーズへの対応や疾病構造の変化、高度多様化する近代医療へ即応できない状況となっていることから、病院改築に取り組んでいる。

- ・平成13年3月 十和田市立中央病院建設に関する素案作成
- ・平成15年3月 病院整備基本計画策定
- ・平成16年3月 プロポーザル方式による病院建設基本設計完成
- ・平成17年5月 病院建設実施設計完成
- ・平成17年8月 病院建設工事入札実施
- ・平成17年9月 建設着工

## ② 自治体病院機能再編成への取組

上十三次保健医療圏における自治体病院の機能を見直しと再編成を目的として、上十三地域自治体病院機能再編成推進協議会が開かれ、平成16年4月から平成17年2月までの協議の結果、当院については以下のような基本的な考え方が確認された。

- i 十和田市立中央病院を圏域の中核病院として位置づけ、圏域内で一般的な医療を完結させるための高度・専門医療の充実強化を図る。
- ii 圏域の医療需要、病院の機能を勘案し、十和田市立中央病院の病床数を一般50床、精神科50床削減する。

## ② 平成17年度から21年度までの取組内容

### (1) 収入確保策

#### ① 入院・外来収入

- i 非紹介患者初診料による増収（平成17年度実施） 〔 17年度から21年度まで  
計 103,725千円 〕
- ii 亜急性期入院管理料による増収（平成17年度実施） 〔 17年度から21年度まで  
計 201,926千円 〕

#### ② 未収金の徴収対策

- 郵便振替口座の開設（平成18年度実施） 〔 18年度から  
300千円/年 〕

#### ③ 料金の見直し

- 新病院建設における駐車場の有料化（平成21年度予定） 〔 21年度から  
7,200千円/年 〕

#### ④ その他

- i 診療報酬査定減の防止徹底（平成18年度） 〔 18年度から21年度まで  
計 9,135千円 〕
- ii 新病院においての室料差額等の増収（平成19年度） 〔 19年度から21年度まで  
計 273,473千円 〕
- iii 病院敷地外にある駐車場の売却（平成21年度実施予定） 〔 21年度 20,000千円 〕

### (2) 支出削減方策

#### ① 組織の統廃合

- 事務局業務課内にある、庶務係と会計係を統合（平成18年度実施） 〔 18年度から  
2,500千円/年 〕

#### ② 民間委託等による事務事業費の削減

- i 検査業務の部分委託の検討（平成18年度から）
- ii 物品管理業務の委託の検討（平成18年度から）
- iii ボイラー運転業務（平成19年度実施予定）
- iv 電話交換業務（平成20年度実施予定） 〔 20年度から  
5,500千円/年 〕

#### ③ その他

- i 院長車運転手の日々雇用の活用（平成17年度実施） 〔 17年度から  
7,000千円/年 〕
- ii 一般病床50床削減（平成17年度実施） 〔 18年度から  
12,306千円/年 〕
- iii 一時借入金にかかる低金利資金の導入（平成17年度実施） 〔 17年度から21年度まで  
計 44,400千円 〕
- iv 旅費の見直し（一般会計の見直しに併せて実施） 〔 19年度から  
1,000千円/年 〕
- v 深井戸使用による水道料金の削減（平成20年度実施予定） 〔 20年度から  
2,000千円/年 〕
- vi 電子カルテ導入に伴う医事業務及び外来受付委託業務の見直し（平成20年度実施予定） 〔 20年度から  
10,689千円/年 〕
- vii 精神病床50床削減（平成21年度実施予定） 〔 21年度から  
5,000千円/年 〕

### (3) その他

地方公営企業法の全部適用についての検討（平成18年度から）

### 3. 定員管理・給与の適正化

#### (1) 定員管理の適正化

##### ① H17. 4. 1からH22. 4. 1までの定員管理の数値目標

	計画 前年度	計画期間の状況（人）					H22. 4. 1	期間内 (B) - (A) 計	
	平16	平17 (A)	平18	平19	平20	平21	平22 (B)	人数	削減率 (%)
現員 (4. 1現在)	388	387	380	386	386	382	372	△ 15	△ 3.9
うち 医師	34	30	32	32	32	32	32	2	6.6
うち医療技師	56	57	59	59	59	59	59	2	3.5
うち看護師	254	251	241	249	249	249	249	△ 2	△ 0.8
うち行政職	29	34	34	34	34	30	28	△ 6	△ 17.6
うち単労職	15	15	14	12	12	12	4	△ 11	△ 73.3
対前年増減数		△ 1	△ 7	6	0	△ 4	△ 10		

- i 単労職の退職不補充を原則として、他部門への異動を合わせ11人の減を見込む。
- ii 病院建設終了に伴い行政職の減を6人見込む。
- iii 看護師、医療技師については、新病院においての体制が固まるまで当面は現員数を維持する。
- iv 医師については、積極的に確保を図ることとするが、H18見込のままで推移すると試算した。

#### ※参考

H11. 4. 1からH16. 4. 1までの純減実績 △2人 純減率 △0.5%

- i 病院建設（2人）、地域医療連携室（1人）、精神保健福祉士（1人）、外来化学療法（2人）の増員要因があったが、平成11年度386人から平成16年度388人と2人増にとどめた。
- ii ボイラー技士1人を退職者不補充とした。
- iii 栄養調理業務について退職者不補充とし日々雇用職員とした。

## (2) 給与の適正化

### ① H16.3.31時点における諸手当の総点検結果

#### i 特殊勤務手当の適正化

未実施

#### ii その他の手当の適正化

管理職手当の引き下げ（3%）の実施（平成16年度一般会計の見直しに併せて実施）

### ② 今後の給与の適正化目標

#### i 不適当な昇給運用の是正（勸奨退職時特別昇給の廃止） （一般会計の見直しに併せて実施）

#### ii 級別職務分類表に適合しない級への格付け等の見直し （一般会計の見直しに併せて実施）

#### iii H17.4.1からH22.4.1までの諸手当の総点検の実施

ア 通勤手当の見直し（一般会計の見直しに併せて実施、平成19年度実施予定）

イ 住居手当の見直し（一般会計の見直しに併せて実施、平成19年度実施予定）

ウ 特殊勤務手当の見直し

・ 診療従事手当

・ 危険手当

・ 死体処理等手当

・ 夜間看護手当

・ 助産師業務手当

・ 救急医療待機手当

・ 福祉業務手当

・ 電気主任技術者手当

（※医師に係る診療従事手当については、医師確保の観点から、当面見直しを行わないが、それ以外の手当については、一般会計の見直しに併せて見直しを実施する。）

エ 時間外手当の削減

#### 4. 経費削減等の取組による効果額

①H11年度から16年度までの取組状況

(単位:千円)

項目	主な内容	効果額							
		開始時期	12年度実績	13年度実績	14年度実績	15年度実績	16年度実績	計	
収入	未収金の徴収対策	徴収員1名を配置		1,195	1,302	1,348	1,034	1,031	5,910
	料金の見直し	文書料、分娩料等の改正	H12.5	22,560	21,551	26,348	28,997	24,641	124,097
	未利用財産の売払等								0
	その他	施設基準届出による増収	H12.4	19,576	19,388	19,199	22,665	31,670	112,498
	収入確保策計			43,331	42,241	46,895	52,696	57,342	242,505
支出	職員削減			△ 25,034	2,515	△ 20,610	△ 12,610	△ 16,610	△ 72,349
	うち退職者不補充	地域医療連携室の設置、病院建設業務開始等により増加		△ 23,008	16,916	△ 206	7,794	3,794	5,290
	嘱託、臨時、派遣職員等の活用			△ 2,026	△ 14,401	△ 20,404	△ 20,404	△ 20,404	△ 77,639
	給与等削減	管理職手当削減	H17.1					1,041	1,041
	民間委託等の推進								0
	組織の統廃合								0
	その他	給水設備に節水装置の導入	H14.7			1,000	2,000	2,000	5,000
	支出削減策計			△ 25,034	2,515	△ 19,610	△ 10,610	△ 13,569	△ 66,308
合計			18,297	44,756	27,285	42,086	43,773	176,197	

② H17年度から21年度までの取組内容

(単位:千円)

項目	主な内容	効果額								
		開始時期	17年度 見込	18年度 見込	19年度 見込	20年度 見込	21年度 見込	計		
収入	医業収益の向上	非紹介患者初診料の徴収	H17	4,725	24,750	24,750	24,750	24,750	103,725	
		亜急性入院管理料による増収	H17	7,380	37,413	44,895	52,378	59,860	201,926	
	未収金の徴収対策	郵便振替口座の開設	H18		300	300	300	300	1,200	
	料金の見直し	病院駐車場の有料化	H21					7,200	7,200	
	未利用財産の売払等	病院敷地外の駐車場等を売却	H21					20,000	20,000	
	その他	診療報酬査定減防止の徹底	H18		1,045	1,870	2,700	3,520	9,135	
		新病院による室料差額の増収	H19			18,013	127,730	127,730	273,473	
収入確保策計			12,105	63,508	89,828	207,858	243,360	616,659		
支出	人件費削減	職員削減		7,000	61,000	38,000	38,000	68,000	212,000	
		うち退職者不補充	単労職の退職不補充等		9,000	63,000	40,000	40,000	70,000	222,000
		嘱託、臨時、派遣職員等の活用	院長車運転手日々雇用へ	H17	△ 2,000	△ 2,000	△ 2,000	△ 2,000	△ 2,000	△ 10,000
	給与等削減	通勤手当の見直し	H19			1,178	1,178	1,178	3,534	
		住居手当の見直し	H19			1,692	1,692	1,692	5,076	
	民間委託等の推進	電話交換業務の民間委託	H20				5,500	5,500	11,000	
	組織の統廃合	庶務係と会計系の統合	H18		2,500	2,500	2,500	2,500	10,000	
	その他	一時借入金にかかる低金利資金の導入	H17	4,400	18,000	20,000	1,000	1,000	44,400	
		一般病床50床削減に伴う賃金、維持管理費の減	H17		12,306	12,306	12,306	12,306	49,224	
		職員県内旅費の日当の廃止	H19			1,000	1,000	1,000	3,000	
深井戸使用による水道料金削減		H20				2,000	2,000	4,000		
電子カルテ導入による医事業務、外来受付委託業務の見直し		H20				10,689	10,689	21,378		
精神病床50床削減に伴う賃金、維持管理費の減	H21					5,000	5,000			
支出削減策計			11,400	93,806	76,676	75,865	110,865	368,612		
合計			23,505	157,314	166,504	283,723	354,225	985,271		