

玉野市民病院 経営改善計画

平成23年3月

玉野市民病院経営改善委員会

I. 策定の趣旨

玉野市民病院の現状は、国の医療制度改革や慢性的な医師不足などの影響により、従来にも増して厳しい病院運営を余儀なくされている。

これまでも、「新経営改善計画」や「改革プラン」を策定し、それらに掲げた施策の実施や事業の推進に努めてきているが、抜本的な成果を得るまでには至っていない状況にある。

こうした状況下の中で、市民の生命と健康を守るため、引き続き、安全で質の高い医療を提供するとともに、地域の拠点病院を目指し、玉野市民病院改革検討委員会の提言書や市議会厚生委員会の調査報告書等を踏まえ、ここに新たな「玉野市民病院経営改善計画」を策定し、経営健全化に向け効率的な病院運営を図るものである。

II. 計画の期間

平成23年度を初年度とし、平成27年度までの5か年とする。

また、具体的な方策の実施区分を次の3区分とする。

- (●) 平成23年度当初から実施又は平成23年度内に実施するもの
- (○) 平成23年度中に検討に着手し、平成24年度以降、早期に実施するもの
- (◇) 中長期的な課題として、平成27年度までに具体的計画を策定するもの

III. 基本的な考え方（方針）

玉野市民病院が果たすべき役割を明確にし、必要な改革・改善による効率的で安定性及び自立性のある経営を図り、良質な医療を提供できる病院事業の継続に最大限努めることとする。

また、基本的な考え方を具現化するため、「市民病院が目指す方向性の明確化」、「医師確保対策」、「病院管理機能の強化」、「市民ニーズに応える病院づくり」、「経営改善策」の5つを柱とし、それぞれ具体的な方策を掲げ推進するものとする。

IV. 具体的な方策

1. 市民病院が目指す方向性の明確化

地域医療の拠点病院として公設公営を維持し、包括医療や在宅医療支援を中心に、市民の信頼を得ながら、救急医療等の急性期医療の機能を保持しつつ、関連病院との連携を強化して、中長期の入院患者に対応できる医療機能の充実を図る。

(1) 高齢化社会に対応した医療提供

① 救急医療体制の充実

- 医師の夜間当直体制を，可能な限り早期に複数体制にできるよう医師の確保に努める。

② 予防医療の強化

- 人間ドックをはじめとする健診の受診件数増加を図るため，様々な付加サービスを提供する手法の導入など，人間ドックの受診体制の見直しを行うほか，アンチエイジングドックやメタボドックなど，新たな分野での保険外健康・医療サービスの提供の可能性を検討する。

③ 在宅医療の充実

- 亜急性期病床，回復期リハビリテーション病棟入院患者の退院後のフォローの充実を図るため，また今後の地域の高齢化に的確に対応するため，訪問看護，訪問リハビリの人員体制の充実を図る。

④ 地域包括ケアの充実

- 地域包括ケアの中核施設としての役割を果たしていくため，地域医療連携室が拠点となり，退院患者のケア情報や地域の介護・福祉施設の空室状況などに関し，地域の介護・福祉施設との情報交流を深める。
- ◇ 老健施設の併設，通所介護（デイサービス）や訪問介護等居宅介護事業の実施の可否等を検討する。

(2) 関連病院との連携強化並びに中長期入院患者への対応

① 回復期リハビリテーション病棟，亜急性期病床の機能強化と利用率向上

- 岡山大学病院，岡山労災病院等岡山市内の急性期病院との連携をさらに強化し，回復期リハビリテーション病棟，亜急性期病床の利用率向上を図る。
- 回復期リハビリテーション病棟の機能強化を図るため，言語聴覚士（S T）を新たに採用する。

- 中長期の入院患者に対応できる医療機能の充実を図るため、亜急性期病床の増床を行う。

② 地域医療連携室の機能強化

- 紹介率の向上、開放病床の利用率向上を目指し、地域のかかりつけ医（診療所等）、福祉・介護施設等関係機関との連携を一層進めるため、中核的役割を果たす地域医療連携室の機能強化を図る。
- 地域医療連携室の相談業務の充実を図るため、医療ソーシャルワーカー（MSW）を新たに採用する。
- 地域医療機関との連携を強化するため、玉野市民病院のMRI、CT等の高度医療機器を、地域の診療所が契約に基づき利用できるような仕組みの導入を検討する。

2. 医師確保対策

市民病院の存続並びに経営改善を図る上で、医師の確保が喫緊かつ最重要課題であることから、岡山大学病院との連携強化はもちろんのこと、あらゆる施策や活動を病院全体が一丸となって推進し、医師の確保に最大限努める。

（1）医師確保対策の推進

① 院内組織の設置及び努力目標の設定

- 病院長を最高責任者とした医師確保対策を進める組織を院内に設置する。
- 医師確保の具体的な努力目標として、半年に1名の医師を確保することを目標に掲げ、病院全体が総力を挙げて医師の確保に努める。

② 様々な医師招致活動の展開

- 従来実施してきた全国自治体病院協議会や民間の医師求人募集をはじめ地縁、血縁を通じた招致活動や民間の人材派遣会社の活用を引き続き展開するほか、医師会との情報交流も積極的に行う。

③ 医師が働きたいと思う環境の整備

- 医師が玉野市民病院で働きたいと思うような魅力ある勤務環境の整備を図るため、他の公立病院の動向を調査した上で、医師の給与水準や各種インセンティブ手当の見直しを行う。
- 医師宿舎等居住環境の整備、臨床研究費、学会活動費、各種研修会参加費用への助成措置等の改善を検討する。

④ 女性医師・看護師の就労支援

- 女性医師や看護師が働きやすい環境の改善を図るため、ベビーシッターの雇用や院内保育所の設置等の就労支援策を検討する。

(2)岡山大学病院との信頼関係強化

① 信頼関係の強化と交流の推進

- 岡山大学病院において、玉野市民病院に対する重点協力病院としての位置づけが継続されるよう更なる要請を行う。
- 日常診療を通じて岡山大学病院との協力・連携を深め、市民病院各診療科と岡山大学病院各医局との信頼関係を強める。
- 玉野市や玉野市民病院が主催する市民対象の各種セミナーや講座、職員対象の研修会を開催する際に岡山大学病院各科教授や講師を積極的に招聘すること等を通じて、玉野市と岡山大学病院との交流を積極的に推進する。

(3)医師の負担軽減対策

① 業務負担の軽減策

- 医師の日常診療業務の負担軽減と効率化を図るため、電子カルテシステムの導入や医師事務作業補助者の採用を検討する。
- 医師の診療業務のサポート体制の強化に向け、看護部門の更なるレベルアップを図るため、新たに認定看護師の取得を促進する制度の創設を検討する。

3. 病院管理機能の強化

市民病院の管理機能の強化を図るため、職員の目標管理制度を充実するとともに、民間で広く実施されている経営管理手法などの導入により、マネジメントサイクルシステム（P D C Aサイクル）の仕組みを確立する。

(1) 病院管理機能の強化

① 病院管理の充実・強化

- 病院長を補佐する副院長の選任と、経営管理面で補佐する経営改善専門員のポストの新設及び病院経営ノウハウを有する民間の人材の登用を検討する。
- 現在一部の部門で実施されている目標管理制度を全部門で実施するとともに、定期的に、部門ごとの目標達成度の自己評価を行う。
- 病床の効率的な利用と病床利用率の向上を図るため、ベットコントロールの権限を病棟で従事する副看護部長に一元化する。
- 現在の幹部会の構成員を拡大・再編した経営会議（仮称）を設置し、部門ごとの目標達成度の自己評価結果を受け、目標の達成度管理と評価、改善方策の方向づけを行う。
- 病院経営の改革には看護師が経営に積極的に関与することが有用であることから、看護職の副院長への登用を検討する。

② 民間の経営分析手法の導入

- 月次ベースでの収支管理、経営分析を実施するなど、民間的経営管理手法による病院経営分析を導入する。
- 民間で広く実施されている品質管理手法の一つである5S運動（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を、実行プランを策定した上で速やかに実施する。
- 改革プラン等に基づき現在病院が取り組んでいる経営改善策について、P D C Aサイクルの仕組みを確立させ、継続的に点検、評価、見直しを実施する。

(2) 職員の意識改革とプロパー職員の採用

① 職員の意識改革

- 職員の接遇・応対を含めた意識改革により，患者や市民からの信頼度の向上を図るため，接遇教育の専門家を招聘しての接遇研修を実施する。
- 部門ごとに接遇マニュアルを整備することにより，職員に対する接遇教育の徹底を図る。

② 診療報酬請求業務に精通した職員の確保

- 病院収益の大半を占める診療報酬の請求業務を分掌する医事担当職員は，高度に専門的な知識が求められることから，長期に亘り業務に専任可能で精通したプロパー職員を新たに採用する。

4. 市民ニーズに応える病院づくり

市民病院に対する市民の意識や要望等を把握するために実施した「市民アンケート調査」の結果を受け，市民ニーズに応える病院づくりと経営の改善に取り組む。

(1) 業務改善

① 業務改善ワーキンググループの設置

- 院内に業務改善ワーキンググループを設置し，市民アンケート調査で明らかになった市民の要望や不満に対する具体的な対応策を検討するとともに，患者サービスの向上の観点から，短期集中的に業務再点検を実施する。

② 外来診療の運用改善

- 再診予約患者の診察待ち時間の短縮を図るため，診療科ごとの予約枠を定期的に見直す。
- 新来患者の診察待ち時間の短縮を図るため，電話やインターネットを活用した新患予約制の導入を検討する。

- 外来待ち時間の短縮等による患者サービスの向上や業務の効率化を図るため、外来診療予約システムを含む総合的な電子カルテシステムの導入の検討を行う。

(2) 病院のイメージアップ及び患者サービス向上策

① 講師データベースの作成と配布

- 病院職員の派遣講師データベース（講師一覧，専門分野，講演テーマ一覧）を作成し，地域の保健所，各市民センターや地元企業等に配布する。

② 市民講座の積極的な開催

- 地域住民を対象にした健康教室，健康セミナーを積極的に開催する。

③ 委託業務の品質管理の徹底

- 清掃業務，医事業務など委託業務に係る業者との定期会議を実施し，委託業務サービスの品質管理，品質チェックをより一層徹底する。

④ 後発医薬品の積極的な採用

- 医療費の患者負担の軽減を図るため，外来投薬の後発品割合を向上させる。

⑤ 情報提供の推進

- ◇ カルテの開示，セカンドオピニオン外来の実施等患者への適切な情報提供策の検討を行う。

⑥ 市民モニター制度の導入

- 病院運営施策の企画，立案を行う際の参考にするなど，利用者の立場に立った適切な医療を追及するとともに市民の声を病院運営に反映させるため，市民モニター制度を導入する。

(3)施設・設備面での改善

① 施設・設備の改修

- 施設及び設備の改修箇所を抽出し、年次ごとの改修計画を策定するとともに、計画的な改修を進める。

② 産婦人科の競争力の強化

- 分娩件数の増加を図るため、病室等の療養環境整備を行うとともに、妊産婦に対する総合的なアメニティの向上策（マタニティーエステ、マタニティエアロビクス等の実施）を検討する。

③ 駐車場の拡充

- 利用者の利便性の向上を図るため、駐車場の拡充整備を検討する。

④ 耐震化と改修の検討

- ◇ 耐震化及び改築に要するコストの試算を行う。

5. 経営改善策

経営改善策（収益向上策・経費削減策）については、設定した経営目標を実現するため、計画的に実行するものとし、毎年の達成状況を検証・評価するものとする。

(1)経営目標の設定

① 減価償却前収支の黒字化

- 減価償却前収支の黒字化を当面の経営目標とし、その実現のためにも医師の確保に全力を尽くし、医師の確保ができた後は、一般会計からの基準内繰入を前提にした医業収支ベースでの黒字化を目指す。

② 職員人件費の削減

- 職員人件費について、他の公立病院の実態調査を行い、現行の職員給与水準や年功序列型給与体系の見直しを検討する。

- 病院経営実績を賞与に反映させる仕組みの導入を検討する。
- ◇ 医師の確保ができた時点で、職員人件費が対医業収支比率で50%台まで改善されることを目指す。

(2) 収益向上策

① 医師の増員等による増収

- 常勤医師のほか非常勤医師の活用による午後の専門外来（禁煙外来，補聴器外来，めまい外来，更年期外来等）を拡充することによる増患・増収を図る。

② 指導管理料の増収

- 特定疾患療養管理料など，対象病名患者リストによる算定可能患者の抽出と事前チェックの実施により，指導管理料の増収を図る。
- 疾病，治療内容ごとの算定可能な指導管理料の再点検を実施する。

③ 未収金の削減

- 未収金削減のための訪問徴収業務の外部委託，共同訪問活動の実施を検討する。
- 未収金発生予防のため，入院時の概算医療費の説明，限度額適用認定や高額療養費貸付等制度の利用案内など，入院時説明の徹底とMSWの配置を含めた相談体制の強化を行う。

④ 関係機関との連携強化による増患

- 紹介率の向上を図るため，紹介医療機関への経過報告と返書の徹底を行うとともに，紹介・逆紹介の実績管理を行う。
- 救急隊との連携強化による救急搬送件数の増加を図るため，救急隊との共同研修会を実施する。

⑤ 保険請求精度の向上及び請求漏れの防止

- 高額医薬品及び特定保険医療材料の払出数量と保険請求数量との定期的な照合作業を実施する。
- 入院診療費計算業務処理時における実診療記録（カルテ，看護記録等）との照合チェックをルーチン化する。
- 診療報酬請求業務全般の再点検を行うため，外部専門機関への委託による診療報酬請求精度調査を実施する。
- 医事係と医局・看護部門との定期勉強会を実施するなど請求漏対策の徹底を図る。
- 病棟内処置・検査手技等実施行為の請求漏防止を図るため，急性期病棟での医事分散型入力方式の導入を検討する。

(3)経費節減策

① 材料費の削減

- 破損・破棄薬品，材料の実態把握を行い，使用ルールの徹底を図る。
- A B C分析の実施による医薬品，診療材料の品目統制を行うとともに，より一層の適正在庫化を推進する。
- 薬品費の削減を図るため，後発医薬品の採用を積極的に推進する。
- 不良在庫を防止するため，高額な医療材料の預託化を推進する。
- 診療材料や医薬品の価格交渉力を強化するため，近隣公立病院と定期的に情報交換を行う。
- 物品管理業務の外部委託（業者在庫方式）の導入を検討する。
- 近隣公立病院と連携した共同購買等のソフトアライアンスの可能性を検討する。

② 光熱水費の削減

- 光熱水費を削減するため、LED照明レンタルシステムの導入を検討する。

③ 経常経費の削減

- 各部門で算定したコピー代、事務用品等の経常経費削減策をもとに、病院全体として経常経費の削減目標をたてる。
- 節電、節水等省エネルギーの推進に向けた具体的な提案を職員から募集し、実行する。

④ 委託料の削減

- 県内公立病院との情報交換により、業務委託契約単価の積算基礎を再点検する。
- 業務委託契約単価の積算基礎数値の見直しを行う。
- 諸物品購入、業務委託の業者選定時の指名競争入札割合を向上させる。

玉野市民病院経営改善計画 実施計画

項目	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
1. 市民病院が目指す方向性の明確化					
(1) 高齢化社会に対応した医療提供	① 救急医療体制の充実				
	② 予防医療の強化				
	③ 在宅医療の充実				
	④ 地域包括ケアの充実				④ 地域包括ケアの充実(事業実施)
(2) 関連病院との連携強化並びに中長期入院患者への対応	① 回復期リハビリテーション病棟, 亜急性期病床の機能強化と利用率向上			亜急性期病床の増床による 増収 89,790千円/年 費用増 15,000千円/年	
	② 地域医療連携室の機能強化				
		② 地域医療連携室の機能強化(高度医療機器利用)			
2. 医師確保対策					
(1) 医師確保対策の推進	① 院内組織の設置及び努力目標の設定				
	② 様々な医師招致活動の展開			常勤医師一人増員による 増収 122,297千円/年 費用増 64,670千円/年	
	③ 医師が働きたいと思う環境の整備				
	④ 女性医師・看護師の就労支援				
(2) 岡山大学病院との信頼関係強化	① 信頼関係の強化と交流の推進				
(3) 医師の負担軽減対策	① 業務負担の軽減策				
3. 病院管理機能の強化					
(1) 病院管理機能の強化	① 病院管理の充実・強化				
		① 病院管理の充実・強化(看護職の副院長登用検討)			
	② 民間の経営分析手法の導入				
		② 民間の経営分析手法の導入(PDCAサイクルの確立)			
(2) 職員の意識改革とプロパー職員の採用	① 職員の意識改革				
	② 診療報酬請求業務に精通した職員の確保				
4. 市民ニーズに応える病院づくり					
(1) 業務改善	① 業務改善ワーキンググループの設置				
	② 外来診療の運用改善				
		② 外来診療の運用改善(新患予約制, 電子カルテシステム)			
(2) 病院のイメージアップ及び患者サービス向上策	① 講師データベースの作成と配布				
	② 市民講座の積極的な開催				
	③ 委託業務の品質管理の徹底				
	④ 後発医薬品の積極的な採用				
					⑤ 情報提供の推進
	⑥ 市民モニター制度の導入				
(3) 施設・設備面での改善	① 施設・設備の改修				
		② 産婦人科の競争力の強化			
		③ 駐車場の拡充			
					④ 耐震化と改修の検討
5. 経営改善策					
(1) 経営目標の設定	① 減価償却前収支の黒字化				
	② 職員人件費の削減				② 職員人件費の削減(比率の改善)
(2) 収益向上策	① 医師の増員等による増収				
	② 指導管理料の増収			指導管理料の点検による 増収 3,300千円/年	未収金回収対策, 発生予防による 増収 7,400千円/年
	③ 未収金の削減				
	④ 関係機関との連携強化による増患			救急隊との連携強化による 増収 8,460千円/年	
	④ 関係機関との連携強化による増患(救急隊との共同研修会)				
⑤ 保険請求精度の向上及び請求漏れの防止				保険請求精度の向上, 請求漏れの防止による 増収 2,088千円/年	
	⑤ 保険請求精度の向上及び請求漏れの防止(医事分散型入力方式の導入)				
(3) 経費節減策	① 材料費の削減				材料費の削減による 節減 15,900千円/年(最終的に)
	① 材料費の削減(医療材料の預託化, 情報交換, 業者在庫方式, ソフトアライアンス)				
	② 光熱水費の削減				
	③ 経常経費の削減			経常経費の削減による 節減 8,900千円/年	
	④ 委託料の削減				委託単価の点検による 節減 9,861千円/年(最終的に)
	④ 委託料の削減(指名競争入札)				

(単位: 千円)

増収額計	171,965	355,632	477,929	600,226	722,523
費用増額計	79,670	144,340	209,010	273,680	338,350
節減額計	21,900	24,900	27,900	30,900	34,661
増益額計	114,195	236,192	296,819	357,446	418,834