

五戸総合病院の経営改革について

—提言書—

令和5年3月

五戸総合病院経営改革検討委員会

目 次

第1	はじめに	1
第2	五戸総合病院の現状	2
	(1) 病院の沿革	2
	(2) 病院の概要	2
	(3) 病床数	2
	(4) 職員の状況	3
	(5) 近年の状況	3
第3	提言事項	
	(1) 病院の役割について	4
	(2) 病床数の検討について	4
	(3) 診療科の再編について	5
	(4) 医師確保対策について	5
	(5) 経営の改革について	5
	(6) 医業収益に対する給与費について	5
	(7) 職員の意識改革について	6
	(8) 各部門の目標設定について	6
	(9) 業務棚卸の実施について	6
	(10) 事務局職員の採用について	6
	(11) 同規模の病院とのについて	6
	(12) 経営形態の見直しについて	7
	五戸総合病院経営改革検討委員会 開催状況	8
	五戸総合病院経営改革検討委員会名簿	9
第4	おわりに	10

第1 はじめに

五戸総合病院は、国民健康保険五戸総合病院として開設されて以来、五戸地方の地域医療機関として、五戸町民のニーズに対応した、高度・専門医療の提供に努めるとともに、公立病院として、救急医療やへき地医療をはじめ、新型コロナウイルス感染症対策等に積極的に取り組んでおり、地域において重要な役割を担っています。

しかしながら、五戸総合病院の経営状況は、新型コロナウイルス感染症による、受診控えなどで、外来患者及び入院患者の減少及び医師不足による稼働病床数の縮小など、取り巻く状況は年々厳しくなっております。

また、現金不足を解消するため、毎年、町の一般会計から、基準外繰入金を受けている状況です。近年では、新型コロナウイルス感染症関連の補助金により、基準外繰入金は減少していますが、最終的には、当該補助金に頼らない経営をしなければなりません。

そこで、このような状況を踏まえながら、五戸総合病院の経営改革を図るため、経営及び組織の課題に対し、中長期的な視点から提言及び指導を行うことを目的として、令和4年1月に五戸総合病院経営改革検討委員会を設置しました。これまで、現状と課題や経営状況の分析及び今後の取組について、4回にわたり協議を重ね、検討を行ってきました。

本委員会では、医療分野をはじめ、各分野から委嘱された委員が、それぞれの視点から多角的に検討することとし、病院関係者から資料の提供と意見交換を実施し、議論や協議を重ね、その内容をまとめましたので、委員全員の合意のもと、ここに提言するものです。

これは、五戸総合病院の経営改革化の方向性を示すものであり、この提言を今後の取組に反映させていただくことを切に期待します。

令和5年3月28日

五戸総合病院経営改革検討委員会
副委員長 大 平 透

第2 五戸総合病院の現状

(1) 病院の沿革

五戸総合病院は、昭和27年4月に五戸地区隔離病舎組合の病棟を利用して、五戸町立病院を開設（42床）しました。昭和42年6月に救急病院告示、昭和61年4月に総合病院の承認を受けました。本院の老朽化により、平成7年5月に病床数204床の本院を新築し、五戸総合病院として診療を開始しました。

その後、病床数の変更を行いながら現在（許可病床数165床、稼働病床数119床）に至ります。

(2) 病院の概要

診療科目

内科、外科、産婦人科、眼科、小児科、耳鼻いんこう科、整形外科、脳神経外科、皮膚科

(3) 病床数（令和5年1月1日現在）

①許可病床数 165床

4階A病棟 一般35床、地域包括ケア26床

4階C病棟 新型コロナ病床44床

5階病棟 一般60床

②稼働病床数 119床

4階A病棟 一般18床、地域包括ケア26床

4階C病棟 新型コロナ病床15床

5階病棟 一般60床

③許可病床数の推移

昭和54年1月から平成12年3月	204床
平成12年4月から平成18年3月	198床
平成18年4月から平成26年12月	174床
平成27年1月から平成30年11月	167床
平成30年12月から現在	165床

(4) 職員の状況

①常勤職員数

(令和5年1月1日現在、単位：人)

医師	薬剤師	診療放射線技師	臨床検査技師	理学療法士	作業療法士	言語聴覚士	管理栄養士	事務員	社会福祉士	技能主事	看護師	助産師	介護福祉士	計
5	3	8	8	7	2	1	2	12	1	2	101	6	4	162

②会計年度任用職員数 13人

(5) 近年の状況

①入院患者数

区分	令和元年度	令和2年度	令和3年度
延患者数	40,051人	31,767人	32,533人
1日平均患者数	109.4人	87.0人	89.1人
許可病床利用率	66.3%	52.7%	54.0%
稼働病床利用率	74.8%	72.5%	74.1%
診療単価	31,806円	33,576円	33,861円

②外来患者数

区分	令和元年度	令和2年度	令和3年度
延患者数	77,978人	68,060人	69,073人
診療実日数	240日	243日	242日
1日平均患者数	324.9人	280.1人	285.4人
診療単価	6,054円	6,481円	6,558円

③収益的収支の状況

(単位:千円)

区分	令和元年度	令和2年度	令和3年度
医業収益	2,114,790	1,868,561	1,966,739
入院収益	1,273,877	1,066,611	1,101,596
外来収益	472,066	441,070	453,007
医業外収益	275,356	280,689	514,296
特別利益 (※基準外繰入金等)	223,000	425,083	75,000
収益合計	2,613,146	2,574,333	2,556,035
医業費用	2,417,129	2,344,284	2,380,244
給与費	1,218,887	1,174,054	1,204,181
医業外費用	166,528	159,802	155,341
特別損失 (過年度分診療報酬査定減)	9,630	55,781	10,595
費用合計	2,593,287	2,559,867	2,546,180
収益合計－費用合計	19,859	14,466	9,855

※基準外繰入金とは、病院事業会計の現金不足を解消するための繰出基準以外の繰入金

第3 提言事項

(1) 病院の役割について

五戸総合病院は、五戸地域住民のかかりつけの医療機関として、住民のニーズに応える役割を継続して担う必要があります。特に近隣の医療機関からは、急性期治療後の患者の受入れ先としての役割を果たし、地域連携などの機能を強化することが必要です。

また、引き続き地域に不足する医療、不採算性医療、救急医療の公的な役割を担っていかなければなりません。

(2) 病床数の検討について

五戸総合病院は、医師不足による入院の制限及び外来患者の減少の影響で、入院患者数も減少傾向にあります。また、五戸町の人口も減少しており、それに伴い今後においても、入院患者数の減少が予想されることから、現在の病床数（許

可病床数165床、稼働病床数119床)では、過剰になることが予想されます。令和4年4月から12月の許可病床利用率は44.5%、稼働病床利用率は61.1%であることから、適正な病床数を検討する必要があります。

病床は、一般病床、地域包括ケア病床及び新型コロナウイルス感染症病床の適正な組合せを検討する必要があります。適正な病床数及び組合せを設定することにより、人件費の削減が可能となります。

稼働病床利用率を上げて、将来的には80%に近づけていくような方法を検討すべきです。

(3) 診療科の再編について

現在、内科、外科、産婦人科、眼科、小児科、耳鼻いんこう科、整形外科、脳神経外科、皮膚科の9科を標榜していますが、特定の臓器・疾患に限定せず、多角的に診療を行う総合診療科部門の設置を検討すべきです。

(4) 医師確保対策について

これまで関係機関への派遣の要請を行っていましたが、あらゆる病院からの医師派遣を検討し、積極的に要請する必要があります。

また、新たな対策として、民間紹介会社への依頼を行う必要があります。

医師確保には、時間を要することから、それまでの間、医師不足対策として、短期的には、休診日の設定や連携機関からの応援医師で対応できますが、長期的には、医師不足が解消されていないことも考慮し、少ない医師で多角的に診療することが必要と思われれます。

(5) 経営の改革について

数値目標を設定し、PDCAサイクルを確立して、目標達成に向けた取組を確実に行う必要があります。診療科別・部門別の収支、入院患者、外来患者の診療単価を分析し、それをいかす取組が必要です。

収益増加対策については、新たな施設基準の届出や施設基準の底上げによる診療報酬の増加等、積極的な取得が求められます。

また、新型コロナウイルス感染症関連の補助金及び診療報酬は、一時的なものであるため近い将来なくなることを想定し、適正な財政状況を把握しておく必要があります。新型コロナウイルス感染症発生前と現在の部門別収支を把握し、当該感染症が終息後の経営改善策を検討する必要があります。

医師の確保を前提とした経営改革は、不確定要素が多いことから、医師の人数が変わらない状況で、何が出来るかを検討すべきです。

(6) 医業収益に対する給与費について

病院における給与費は固定費的な要素が強いため、医業収益の減少が、給与比率の悪化を招いていますので、職員の採用について、検討が必要になります。令和3年度61.2%の給与比率を民間病院並みの水準55%に近づけるよう、強

い意識を持ち、職員配置をすることが必要です。

(7) 職員の意識改革について

職員一人一人が経営状況を理解し、それぞれの立場でコスト意識を高めるなど、当事者意識を持ち、現状を数値化や可視化をして情報共有を図り、積極的に経営に参画し、提案することが必要です。

職員は、医師からの指示を待つだけではなく、積極的に、医師に働きかけて患者にとって必要と思われる診療項目を提案し、各部門がいかに診療報酬を得られるかを意識し、実現に向けて取り組むことが必要です。

また、訪問事業の実施等、職員で新たな事業の立ち上げを検討する必要があります。医者が不足している状況においても、診療報酬が得られるような体制を構築していくことが必要です。

(8) 各部門の目標設定について

部門ごとに数値目標を設定し、実施に向けて検討する必要があります。部門ごとに収支を確認し、職員の人数や医療機器の費用に見合うためには、どうすればよいか、検討する必要があります。目標の達成状況は、定期的に発表し、情報を共有し、達成できていない場合は、随時、課題の洗い出しを行い、職員単位ではなく、部門全体で解決策に取り組むことが重要です。

(9) 業務棚卸の実施について

業務内容を適正に分担するため、それぞれの部門において、業務棚卸をする必要があります。医療機器の保守業務等は、機器の操作を熟知している、専門職に任せることが必要です。専門職に任せることにより、フルサポートの保守ではなく、必要な部分だけの保守を洗い出すことが可能となり、委託料の削減が可能となります。

業務棚卸をすることにより、役割と数値目標が明確となります。問題となっている業務は、職員に聞き取りを行い、改善策を検討すべきです。

(10) 事務局職員の採用について

診療報酬や診療材料・医療機器の管理、企業会計等、専門的な知識や対応が求められるなか、医療職同様、事務局職員も病院専従の職員及び医療事務の経験のある職員を採用することにより、経営改善を始め様々な対策・対応が可能となります。

(11) 同規模の病院との比較について

青森県で公表している経営比較表及び青森県自治体病院開設者協議会の自治体病院決算見込調書等を参考に、同規模の病院と部門別に比較することにより、改善点を洗い出すことが必要です。

(12) 経営形態の見直しについて

病院事業会計について、地方公営企業法における一部適用から全部適用への変更などを視野に入れた総合的な検討を、今後も継続していく必要があります。

五戸総合病院経営改革検討委員会 開催状況

第1回開催

- ・日時 令和4年6月24日（金）午後2時
- ・場所 五戸総合病院 3階 会議室
- ・議題 委員会の進め方について
五戸総合病院の現状と課題について

第2回開催

- ・日時 令和4年8月31日（水）午後2時
- ・場所 五戸総合病院 3階 会議室
- ・議題 経営改革事項の抽出と課題

第3回開催

- ・日時 令和4年11月14日（月）午後2時
- ・場所 五戸総合病院 3階 会議室
- ・議題 経営状況と分析について
今後の取組について

第4回開催

- ・日時 令和5年2月24日（金）午後2時30分
- ・場所 五戸総合病院 3階 会議室
- ・議題 提言書について

五戸総合病院経営改革検討委員会名簿

○委員

職 名	氏 名
委員長 公立野辺地病院 病院事業管理者	一 戸 和 成
副委員長 前八戸市副市長	大 平 透
第一会計税理士法人 代表社員 公認会計士・税理士	小 林 幹 夫
東北メディカル学院 事務部長	中 村 剛
みちのく銀行五戸中央支店 支店長	柿 崎 英 幸
五戸町副町長	大久保 均
五戸総合病院院長	安 藤 敏 典
五戸総合病院総看護師長	佐々木 恵美子

第4 おわりに

病院経営を取り巻く状況が厳しさを増している中、地域医療を適正に推進するためには、経営の健全化を図り、安定した経営基盤の確立が必要となります。

そして、五戸総合病院の経営改革の実施に当たり、町民への説明を行い、理解を求める必要があります。

経営の健全化を図るための真の実行に当たっては、提言した検討事項について（数値）目標を明確に設定し、実行ののち、それらをフォローすることが重要であり、それら一連のプロセスが五戸総合病院の業務効率化に資することを、まずは病院全体の共通認識として持つことが大切です。

課題である経営の健全化は、町の財政だけではなく、町民の生活にも影響があるため、町、議会、町民が一体となり、進めて行かなければなりません。

救急病院としての機能を維持しつつ、五戸地方の地域住民の健康を支える公立病院の立ち位置は非常に厳しさを増していく一方ですが、安心を支える地域の公立病院はなくてはならない存在です。

五戸総合病院には、引き続き地域に不足する医療、不採算性医療、救急医療の公的な役割を担っていくことを期待します。