

天童市民病院第2次中期経営計画

2019年度～2023年度

(案)

2019年 月策定

天童市民病院

目 次

第1章 基本計画

1	計画策定の趣旨	1
2	計画の位置付け	1
3	計画の期間	1
4	市民病院の基本理念	1
5	市民病院の基本方針	2
6	経営の重要課題	2

第2章 市民病院の現状と課題

1	市民病院の概要	3
2	市の医療機関及び介護施設の状況	4
3	市民病院の経営状況	5
4	職員体制	10

第3章 市民病院の果たすべき役割

1	公立病院としての役割	11
2	市民病院の病床機能と病床の再編	11
3	地域包括ケアシステムの推進	12
4	健診業務の充実	12
5	分娩機能の集約と産科セミオープンシステムへの参加	13

第4章 市民病院の経営方針

1	経営の基本方針	14
2	一般会計の負担	14
3	経営再生アクションプランの実施	16
4	市民病院事業会計の欠損金の処理及び退職給付費引当金の計上	16

第5章 数値目標と収支計画

1	目標とする経営指標	17
2	項目別の数値目標	18
3	年度別の収支計画	19

第6章 目標を達成するための具体的な取組

1	信頼される医療の提供	2 1
2	人材の確保と育成	2 3
3	経営の効率化	2 5
4	安定した収益の確保	2 6

第7章 計画の達成状況の点検及び公表

1	計画の達成状況の点検及び評価	2 7
2	情報の提供	2 7

第1章 基本計画

1 計画策定の趣旨

この計画は、天童市民病院（以下「市民病院」という。）の経営に係る目標及びその具体的な取組を示すことにより、公立病院である市民病院が安定した経営の下で民間等の病院との適切な役割分担を図りながら、今後とも、継続的に市民等の利用者（以下「利用者」という。）に対して必要な医療を提供する重要な役割を担うために策定するものです。

また、この計画を実行することにより、効率的かつ効果的な市民病院の経営を図るとともに、医師を始めとする必要な医療スタッフを適切に配置するなどの医療体制を整備し、安定的かつ持続可能な経営を目指します。

2 計画の位置付け

国は、持続可能な社会保障制度の確立を図るための改革の推進に関する法律（平成25年法律第112号）に基づく措置として、都道府県による地域の将来の医療提供体制に関する構想の策定を義務付けました。そこで、山形県は、将来の目指すべき医療提供体制を実現するための施策及び2025年までの医療需要と必要病床数を示した山形県地域医療構想（以下「地域医療構想」という。）を平成28年9月に策定しました。

また、公立病院改革の推進について（平成27年3月31日付け総財準第59号。総務省自治財政局長通知）により、公立病院の経営の効率化、再編、ネットワーク化及び経営形態の見直しの視点に立った改革を行うための新公立病院改革ガイドライン（以下「新公立病院改革ガイドライン」という。）が示されました。

これらのことを踏まえ、この計画については、地域医療構想、新公立病院改革ガイドライン及び天童市（以下「市」という。）の上位計画である第七次天童市総合計画との整合性を十分に図りながら、市民病院の経営の改善について、総合的に取り組むための指針となるべきものとして位置付けます。

3 計画の期間

この計画は、天童市民病院中期経営計画（平成26年度から平成30年度まで）の内容を引き継ぐものであり、また、地域医療構想及び新公立病院改革ガイドラインの期間を考慮し、計画期間を2019年度から2023年度までの5か年間とします。

なお、国の医療制度の改革や利用者からの医療ニーズの変化等に迅速に対応するため、必要に応じて、計画内容の見直しを行います。

4 市民病院の基本理念

市民病院の基本理念は、「地域医療の砦として、命の喜びと尊さを共感できる病院」とします。

5 市民病院の基本方針

市民病院の基本方針は、次のとおりとします。

- (1) 生の喜びや命の尊さ、また、人としての尊厳を利用者と病院が共感し、共に疾病に立ち向かっていきます。
- (2) 市民病院の職員としての自覚と誇りを持ち、思いやりのある医療を実践することにより、利用者から信頼される病院を目指します。
- (3) 健診の実施による疾病の予防や早期発見、リハビリテーション、在宅療養者に対する支援を充実することにより、地域福祉の増進に貢献します。
- (4) 市の中核病院として、医療と介護の連携を推進し、地域医療の充実に努めます。

6 経営の重要課題

市民病院の経営の重要課題は、次のとおりです。

- (1) 医療ニーズの変化に対応する医療体制の整備
- (2) 利用者に信頼される医療サービスの提供と職員の資質の向上
- (3) 経常収支の黒字化等の財務基盤と持続可能な経営の確立
- (4) 地域包括ケアシステムと在宅医療の充実

第2章 市民病院の現状と課題

1 市民病院の概要

市民病院の概要は、次のとおりです。

市民病院の概要

(2019年2月現在)

項目	説明
開設時期	平成20年4月(改築)
開設者	天童市長
所在地	山形県天童市駅西五丁目2番1号
経営形態	地方公営企業法(昭和27年法律第292号)の全部適用
病床数	一般病床54床(うち地域包括ケア病床34床) 療養病床30床
外来科目	内科・外科・産婦人科・小児科・整形外科・皮膚科・脳神経外科
その他の機能と主な設備	救急告示病院、健診及びドック(協会けんぽ健診・企業健診・各種の個別検診・宿泊ドック・市民ドック・脳ドック・予防接種)並びに電子カルテ、フルオーダーリングシステム、CT、MRI、デジタルマンモグラフィ、内視鏡システム等の高度医療機器等

2 市の医療機関及び介護施設の状況

市の病院、診療所、介護施設及び訪問看護事業所の状況（日本医師会地域医療情報システムのデータ等による。）は、次のとおりとなっています。

(1) 診療科目別の施設数

単位：件

内科①	外科②	小児科③	産婦人科④	皮膚科⑤	眼科⑥	耳鼻咽喉科⑦	
24	12	4	2	5	6	3	
精神科⑧	①～⑧の合計 (一般診療所)	病院	在宅療養 支援診療所	歯科	訪問 歯科	薬局	訪問 薬局
2	45	4	0	30	5	28	3

(2) 病床種類別の病床数

単位：床

一般診療所 の病床	病 院 の 病 床				
	一般病床	精神病床	療養病床	結核・感染症病床	合計
21	196	286	78	0	560

(3) 職種別の人員数

単位：人

医 師	歯 科 医 師	薬 剤 師
82	40	60

(4) 種類別の介護施設数

単位：件

訪問型	通所型	入所型	特定施設	居宅介護支援事業所	福祉用具事業所	合計
13	24	20	2	21	4	84

(5) 種類別の介護施設入所定員数及び介護職員数

単位：人

入所定員数（入所型）	入所定員数（特定施設）	介護職員数（常勤換算）
676	78	595.3

(6) 訪問看護事業所の状況

事 業 所 名	所在地	職 員 体 制
天童訪問看護ステーション	鎌田本町	看護師、理学療法士、作業療法士
訪問看護ステーションまいづる	南小畑	看護師、理学療法士
ラ・フォーレ天童老人訪問看護ステーション	道満	看護師
在宅リハビリ看護ステーション つばさ天童サテライト	田鶴町	看護師、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士

3 市民病院の経営状況

(1) 入院患者数、外来患者数及び健診受診者数

市民病院の新病院の開院年度である平成20年度と平成29年度の患者数を比較すると、入院患者数は10.4%の減、外来患者数は7.1%の減となっており、また、健診受診者数は111.9%の増となっています。なお、平成29年度の実患者数は、入院患者が866人、外来患者が13,798人となっています。

入院患者、外来患者及び健診受診者の実績

単位：人・%

区 分	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
延べ入院患者数	23,561	22,454	24,083	22,355	23,709	22,485	22,838	23,935	20,581	21,105
対前年度比	—	▲4.7	7.3	▲7.2	6.1	▲5.2	1.6	4.8	▲14.0	2.5
実入院患者数	—	—	—	—	—	—	957	728	908	866
対前年度比	—	—	—	—	—	—	—	▲23.9	24.7	▲4.6
延べ外来患者数	51,358	50,547	51,084	51,496	50,334	52,137	52,102	50,305	51,045	47,694
対前年度比	—	▲1.9	1.1	0.8	▲2.3	3.6	▲0.1	▲3.4	1.5	▲6.6
実外来患者数	—	—	—	—	—	—	13,464	12,745	13,824	13,798
対前年度比	—	—	—	—	—	—	—	▲5.3	8.5	▲0.2
延べ健診受診数	3,082	2,984	3,621	4,614	4,962	5,210	5,281	5,691	6,547	6,530
対前年度比	—	▲3.2	21.3	27.4	7.5	5.0	1.4	7.8	15.0	▲0.3

(2) 主な健診及びドックの予約枠の拡大

延べ健診受診者が増加している理由として、市民ドック、協会けんぽ健診、脳ドック等の予約枠を拡大していることが要因の1つとなっています。また、新規事業として、平成28年度から宿泊ドックを実施しています。

主な健診の予約枠の推移

単位：人

区 分	H26	H27	H28	H29	H30
市民ドック	1,197	1,233	1,291	1,480	1,672
協会けんぽ健診	781	782	850	1,090	1,284
脳ドック	143	155	160	243	245
宿泊ドック	—	—	144	164	137
合 計	2,121	2,170	2,445	2,977	3,338

(3) 病床利用率の推移

平成20年度と平成29年度の病床利用率を比較すると、一般病床が10.2ポイントの減、療養病床が4.0ポイントの減で、合計では8.0ポイントの減となっています。なお、入院患者が減少している主な要因としては、山形県内及び村山医療圏内の医療需要と比較して、実際の病院等の病床数が過剰になっていることが上げられます。

平成28年9月に策定された地域医療構想では、2025年における山形県内の必要病床数が9,267床となっているのに対して、現在の許可病床数は、11,716床であることから、今後、県内全体では2,449床、村山医療圏内では1,058床の病床が過剰となるデータが示されています。

また、病床数が過剰であることや人口が減少していることだけでなく、少子高齢社会の進展に伴う疾病構造の変化により、心臓病、がん、脳梗塞などの急性期の疾患が減少し、認知症、肺炎、骨折などの慢性期の疾患が増加しているとともに、介護施設の入所定員が増えたことに伴い、慢性期の疾患の入院患者が病院等から特別養護老人ホーム等の介護施設に入所する傾向が見られます。

市民病院の病床利用率の実績

単位：%

区 分	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
一般病床	80.3	73.2	76.3	69.8	75.3	72.6	73.9	78.1	70.9	70.1
対前年度比	—	▲7.1	3.1	▲6.5	5.5	▲2.7	1.3	4.2	▲7.2	▲0.8
療養病床	70.6	73.2	82.6	77.9	81.0	74.6	75.5	77.4	60.4	66.6
対前年度比	—	2.6	9.4	▲4.7	3.1	▲6.4	0.9	1.9	17.0	6.2
合 計	76.8	73.2	78.5	72.7	77.3	73.3	74.5	77.9	67.1	68.8
対前年度比	—	▲3.6	5.3	▲5.8	4.6	▲4.0	1.2	3.4	10.8	1.7

備考 地域包括ケア病床（8床）は、一般病床に含まれる。

(4) 経常収支比率等

平成29年度の医業収支比率は81.2%、医業収益に占める職員給与費の割合は61.7%となっています。なお、一般会計からの繰入金の充当により、平成27年度から平成29年度までの経常収支比率は、100%を超えています。

天童市民病院の経常収支比率等の推移

単位：%

区 分	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
総収支比率	63.4	88.1	90.5	90.6	91.2	91.5	97.0	100.1	100.3	100.5
経常収支比率	81.9	88.2	90.6	90.6	91.3	91.6	99.5	100.2	100.3	100.5
医業収支比率	66.9	68.7	77.0	74.5	73.0	78.5	81.4	84.7	74.0	81.2
医業収益のうち職員給与費の割合	77.6	72.7	59.1	61.3	66.4	59.5	62.9	58.6	74.1	61.7
医業収益のうち材料費の割合	20.7	18.4	18.6	19.3	18.4	18.8	17.5	19.0	19.3	20.2
医業収益における他会計繰入金の割合	22.3	34.4	19.8	22.2	24.1	18.9	20.4	18.0	25.3	18.8

(5) 損益収支

平成29年度の損益収支については、医業損失が291,684千円となっているため、一般会計からの繰入金を充当することにより、当該医業損失を補てんしています。

損益収支の推移（税抜き）

単位：千円・%

区分	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
総収益	1,384,057	1,438,853	1,393,207	1,414,094	1,494,979	1,409,227	1,595,476	1,572,828	1,778,990	1,654,639
医業収益	1,013,259	1,059,118	1,114,756	1,096,841	1,131,520	1,140,934	1,222,830	1,250,531	1,244,164	1,261,101
前年度比	—	4.5	5.3	▲1.6	3.2	0.8	7.2	2.3	▲0.5	1.4
医業外収益	310,245	379,735	278,452	317,253	363,459	268,266	372,646	322,297	534,111	393,538
特別利益	60,553	0	0	0	0	0	0	27	715	0
総費用	2,184,293	1,633,124	1,538,908	1,560,577	1,638,461	1,539,375	1,644,145	1,571,712	1,772,951	1,646,741
医業費用	1,514,951	1,541,225	1,447,227	1,471,522	1,549,408	1,453,716	1,501,740	1,475,916	1,680,375	1,552,785
前年度比	—	1.7	▲6.1	1.7	5.3	▲6.2	3.3	▲1.7	14.0	▲7.6
医業外費用	100,426	89,486	90,600	89,055	87,887	85,394	101,446	94,311	92,576	93,956
特別損失	568,916	2,413	1,081	0	1,166	265	40,959	1,485	0	0
医業損益	▲501,692	▲482,108	▲332,472	▲374,681	▲417,887	▲312,782	▲278,910	▲225,385	▲436,211	▲291,684
純損益	▲800,236	▲194,271	▲145,702	▲146,483	▲143,483	▲130,148	▲48,669	1,116	6,040	7,898

(6) 一般会計繰入金等

一般会計からの繰入金については、基準外繰入金である病院職員の退職給付費及び医療機器等整備費の額により大きく変動しています。また、総務省が公立病院に係る財政措置の取扱いを変更したことに伴い、市民病院が不採算地区病院としての要件を満たさなくなったことから、地方交付税の算入額が減少しています。

天童市民病院に対する一般会計繰入金の推移

単位：千円

区分	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
医業負担金	—	—	—	—	—	—	62,274	62,698	59,649	59,779
医業外負担金	308,566	378,783	275,495	314,372	360,933	266,663	262,668	219,682	388,187	248,594
資本勘定負担金	197,297	124,765	131,256	137,064	173,058	100,249	133,500	124,242	168,620	190,368
繰入合計A	505,863	503,548	406,751	451,436	533,991	366,912	458,442	406,622	616,456	498,741
基準外繰入B	324,610	230,287	113,620	246,419	193,763	49,533	146,221	97,645	292,125	141,488
B/A比率	64.2	45.7	27.9	54.6	36.3	13.5	31.9	24.0	47.4	39.6
交付税算入額C	69,084	189,865	221,650	235,986	244,072	225,530	224,300	220,498	208,700	197,108
C/A比率	13.7	37.7	54.5	52.3	45.7	61.5	48.9	54.2	33.9	55.2

(7) キャッシュ・フロー

平成29年度のキャッシュ・フローは、期首残高が371,510千円、期末残高が244,613千円となり、126,897千円減少しました。

しかしながら、これは、平成28年度の退職職員に対して、平成29年の4月に合計182,803千円の退職金を支払っていることによるものであり、実質的なキャッシュ・フローは、増加傾向にあります。

キャッシュ・フローの推移

単位：千円

区分	H26	H27	H28	H29
期首残高	94,524	179,733	179,038	371,510
期末残高	179,733	179,038	371,510	244,613
増減	85,210	▲695	192,472	▲126,897

備考 国の会計制度の変更に伴い、平成26年度からキャッシュ・フロー計算書を作成

(8) 資本不足、累積欠損金等

市民病院は、平成20年の開院以来、負債の額が資産の額を上回る資本不足の状況となっています。しかしながら、民間企業の債務超過とは異なり、上場廃止のような法的な罰則規定はありません。また、資金繰りについても、市の信用力により資金の調達を行っています。

天童市民病院の資本不足、累積欠損金等の状況

単位：千円

区分	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
資本不足	106,563	176,070	190,514	199,933	170,356	200,255	229,918	204,840	171,718	135,230
累積欠損金	2,105,186	2,299,457	2,445,159	2,591,642	2,735,124	2,865,272	263,672	262,555	256,516	248,618
市資本金減資	—	—	—	—	—	—	2,620,761	—	—	—
借入残高	3,527,005	3,402,241	3,286,959	3,150,734	2,996,829	2,898,763	2,966,993	2,866,608	2,722,539	2,591,986

備考 借入残高は、企業債の未償還残高

4 職員体制

(1) 部門別の常勤職員数の推移

市民病院の開院年度である平成20年度と平成30年度の部門別の常勤職員数を比較すると、医師、診療技術部及び看護部の職員数が増えており、事務局の職員数が減っています。

部門別の職員数の推移

単位：人

職種等	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
医師	6	5	5	5	6	6	7	6	8	9	8
診療技術部	11	10	10	11	12	12	12	13	14	13	13
看護部	51	49	50	50	50	52	51	52	53	50	52
事務局	9	7	8	8	8	7	7	7	7	7	7
合計	77	71	72	74	76	77	77	78	82	79	80

備考 常勤職員の条例上の定数は、82人

(2) 科目別の常勤医師数の推移

平成28年度から計画的に常勤医師を増員しています。

科目別の常勤医師数の推移

単位：人

区分	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
内科	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3
外科	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3
産婦人科	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
小児科	1	1	1	1	1	1	1	—	—	—	—
整形外科	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
皮膚科	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
脳神経外科	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
合計	6	5	5	5	6	6	7	6	8	9	8

備考 小児科、整形外科、皮膚科及び脳神経外科は、非常勤医師により対応しています。また、外科医師のうち1人は、平成30年度に常勤から非常勤になっています。

第3章 市民病院の果たすべき役割

1 公立病院としての役割

一般的に公立病院に期待される役割としては、①山間地等のへき地、離島などの民間の医療機関の立地が困難な地域における一般医療の提供、②救急、周産期（産科）、小児、精神、災害時等の特別又は不採算部門における医療の提供、③県立がんセンター、県立循環器病センター等の地域の民間医療機関では限界がある高度な先進医療の提供、④医師の派遣、研修の実施等を含む広域的な拠点としての機能などが挙げられます。

これらの役割のうち、市民病院においては、②に掲げる救急医療、周産期医療及び小児医療の提供並びに災害対応などの公的な役割を担っています。

2 市民病院の病床機能と病床の再編

2025年には、いわゆる戦後のベビーブーム世代が後期高齢者に到達し、日本の総人口が減少する中において、総人口に占める高齢者人口の割合が現在よりさらに高くなることが想定されています。このような高齢社会の急速な進展に伴い、急性期医療のニーズが減少し、回復期及び慢性期医療のニーズが増加しています。

平成28年9月に山形県が策定した地域医療構想においても、市民病院がある村山医療圏内では、急性期病床が1,456床過剰（2025年における1日当たりの病床数の換算による。以下同じ。）となり、その一方、回復期病床が708床、慢性期病床が47床不足する推計となっています。

また、村山医療圏内にある病院の診療データを分析した結果、「手術あり」の症例がいわゆる「基幹病院」である山形大学医学部附属病院、山形県立中央病院、山形市立病院済生館、山形済生病院などに集中していることが判明し、そのことから、今後の市民病院が当該基幹病院の後方支援病院（回復期及び慢性期に係る機能を分担する病院）となるべき方向性が明らかとなりました。

このような状況を踏まえ、市民病院は、次表のとおり病床機能の再編を行うとともに、地域包括ケア病床の増床に対応したリハビリテーション機能を充実させることにより、利用者の在宅復帰を支援していきます。

市民病院の病床再編計画

単位：床

病床区分	2018年11月	2020年4月
一般病床	20	0
地域包括ケア病床	34	54
療養病床	30	30
合計	84	84

3 地域包括ケアシステムの推進

(1) 医療連携と医療機能の分担

地域の医療機関との連携を強化することにより、積極的に利用者の紹介（地域の医療機関から市民病院へ利用者の紹介を受け、市民病院において治療を継続すること。）及び逆紹介（市民病院から地域の医療機関へ利用者を紹介し、地域の医療機関において治療を継続すること。）を行うとともに、機能の分担を図っていきます。

また、市民病院の各部門間において、患者の入退院支援に関する情報やマニュアル、ノウハウ等を共有しながら連携を図ることにより、医療機能の相互補完を行っていきます。

(2) 介護施設との連携及び在宅医療の提供

地域における医療及び介護の総合的な確保の促進に関する法律（平成元年法律第64号）は、いわゆる地域包括ケアシステムの構築をその目的の1つに掲げており、地域完結型の連携により、医療と介護が総合的に確保されることを求めています。特に、中小規模の公立病院については、それぞれの自治体が実施する介護保険事業との整合性を確保しながら、地域住民の健康づくりの強化や在宅医療の推進について、具体的な役割を果たすことが重要であると定められています。

また、地域医療構想においては、入院患者の退院から在宅療養への円滑な移行が課題として指摘されています。

このような状況を踏まえ、本院は、市の地域包括ケアシステムを担う介護施設や訪問看護ステーション等との連携を強化し、利用者が退院した後の自宅への訪問診療や訪問看護等の医療サービスを推進することにより、地域医療構想に掲げられた入院患者の退院から在宅療養への円滑な移行とその支援を行う病院として、利用者に対して必要な医療と介護を適切に提供していきます。

4 健診業務の充実

市民病院は、利用者に寄り添った地域医療の拠点として、一般診療や救急患者に対する診療に加え、市民病院の高度な医療機器を活用した疾病の早期発見や生活習慣病の予防を図るための宿泊ドック、市民ドック、脳ドック、協会けんぽ健診、企業健診その他各種の検診の充実を図ることにより、積極的に利用者の健康管理に貢献していきます。

また、市のピンクリボン運動と連携を取りながら、乳がん検診、子宮頸がん検診等の充実を図ることにより、市の医療施策に適切に対応した健診業務を実施していきます。

5 分娩機能の集約と山形県産科セミオープンシステムへの参加

全国的な産婦人科医師の不足に伴い、山形大学や県は、今後、病院の分娩機能や産婦人科医師の配置を県内の基幹病院に集約する方針であるとともに、市民病院の産婦人科医師が2019年度をもって定年退職となることを踏まえ、当該年度をもって市民病院における分娩の取扱いを終了します。なお、市民病院は、平成31年1月に山形県が導入した山形県産科セミオープンシステムに参加し、引き続き、妊婦健診を含む婦人科業務を行っていきます。

1 経営の基本方針

(1) 経営の基本原則

市民病院は、地方公営企業法に基づき経営されている自治体病院であり、同法第3条の規定により、地方公営企業の経営の基本原則として、常に企業の経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進するため、経営を行っていきます。

(2) 独立採算性と公共の福祉の確保

地方公営企業として経営される市民病院は、自らの経営による受益者からの収入をもって医療サービスを提供するための経費に充てることを原則とする独立採算性が求められています。また、地域住民の医療を確保し、その健康の増進を図るなどの公共の福祉を確保する責務を果たしていきます。

(3) 経費負担の原則

前号に掲げる公共の福祉を確保するため、「地方公営企業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費」及び「能率的な経営を行っても、なお、当該経営に伴う収入をもって充てることが客観的に困難であると認められる経費」については、地方公営企業法の規定に基づき、一般会計が負担することとします。

2 一般会計の負担

市民病院には、公共の福祉や市の医療施策を推進し、地域に必要な医療を提供する自治体病院としての役割が求められています。そのため、本来、一般行政が担うべき事業や能率的な経営を行っても、なお、当該経営に伴う収入をもって充てることが客観的に困難であると認められる医療に関する経費については、地方公営企業法並びに国及び市の基準に基づき、一般会計から市民病院の企業会計に繰り入れることとします。

(1) 国の基準に基づく一般会計からの繰入れ

総務省から通知される「地方公営企業繰出金について」に基づき、一般会計から市民病院の企業会計へ繰り入れる経費は、次のとおりです。

- ア 市民病院の建設及び医療機器等の改良に要する経費（2分の1）
- イ 企業債の元金償還及び支払利息に要する経費（2分の1）
- ウ リハビリテーション医療に要する経費
- エ 周産期医療に要する経費
- オ 小児医療に要する経費
- カ 救急医療の確保に要する経費
- キ 高度医療に要する経費
- ク 保健衛生行政事務に要する経費

- ケ 医師及び看護師等の研究並びに研修に要する経費（2分の1）
- コ 市民病院事業会計に係る共済追加費用の負担に要する経費
- サ 医師の勤務環境の改善に要する経費
- シ 医師の派遣を受けることに要する経費
- ス 地方公営企業職員に係る基礎年金拠出金に係る公的負担に要する経費
- セ 児童手当に要する経費

(2) 市の基準に基づく一般会計からの繰入れ

一般会計からの繰入金のうち、国の基準外繰入金である市民病院の建設及び医療機器等の改良に要する経費（2分の1）、企業債の元金償還及び支払利息に要する経費（2分の1）及び職員の退職給付費については、今後とも、継続して地域に必要な医療を提供し、住民の健康の増進と公共の福祉を確保するとともに、現在、市民病院の経営の改善を図るための経営再生アクションプランを実施していることを踏まえ、引き続き、2023年度まで一般会計から市民病院の企業会計に次のとおり繰り入れます。

- ア 市民病院の建設及び医療機器等の改良に要する経費（2分の1）
- イ 企業債の元金償還及び支払利息に要する経費（2分の1）
- ウ 職員の退職給付費

市民病院に対する一般会計繰入金の見込み

単位：千円

区 分	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
基準内繰入金	318,402	331,246	296,253	295,050	318,095	317,584
基準外繰入金A	154,584	164,740	118,715	108,648	114,174	133,511
繰入金の合計B	472,986	495,986	414,968	403,698	432,269	451,095
A/B比率	32.7	33.2	28.6	26.9	26.4	29.5

3 経営再生アクションプランの実施

市民病院は、その経営課題に対して迅速に対応し、収益の確保と経営の効率化を図ることを目的として、平成22年4月に地方公営企業法の全部適用に移行しています。なお、その後、平成27年度以降の決算においては、3年間続けて経営が黒字となっており、中期経営計画の目標を達成しています。

また、市民病院が公立病院として安定した経営の下で民間の医療機関と適切な役割分担を図りながら、経営の目標とそれに対する具体的な取組を示すことにより、利用者に対して必要な医療を安全に提供する重要な役割を今後とも継続的に担うことができるよう、平成30年度から経営改善事業を実施しています。

具体的には、市民病院の経営の改善に係る課題を明確にするための経営の分析、当該課題を解決するための経営戦略及び収支計画の策定、経営改善策の実行など安定的かつ持続可能な経営を行うための支援について、専門的な知識と顕著な実績を有する民間のコンサルティング会社に業務を委託し、平成30年6月28日に「経営再生アクションプラン」を策定しました。この計画の期間中に、速やかに当該アクションプランを実行して、更なる収益の確保と経営の効率化を図っていきます。

4 市民病院事業会計の欠損金の処理及び退職給付費引当金の計上

この計画を実行することにより市民病院の経営の改善を図り、計画の最終年度である2023年度に市民病院事業会計の欠損金を全て処理するとともに、2024年度の天童市民病院事業会計予算に市民病院の職員に係る退職給付費引当金を計上します。

第5章 数値目標と収支計画

1 目標とする経営指標

この計画における目標とする経営指標は、次のとおりです。

目標とする経営指標

単位：％

区分／年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経常収支比率	100.8	100.9	100.9	101.0	101.2
医業収支比率	82.0	84.2	84.3	86.4	85.6
職員給与費比率	62.4	59.8	59.1	58.5	60.0
材料費比率	17.5	17.5	17.0	17.1	17.1

備考 職員給与費比率については、退職給付費を除く。

2 項目別の数値目標

この計画における項目別の数値目標は、次のとおりです。

各項目別の数値目標

単位：人・％・円

区分／年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
年間延べ入院患者数	25,167	25,295	25,700	26,007	26,286
一般病床	5,783	—	—	—	—
地域包括ケア病床	9,831	15,768	16,064	16,261	16,404
療養病床	9,553	9,527	9,636	9,746	9,882
1日平均入院患者数	68.8	69.3	70.4	71.3	71.8
一般病床	15.8	—	—	—	—
地域包括ケア病床	26.9	43.2	44.0	44.6	44.8
療養病床	26.1	26.1	26.4	26.7	27.0
病床利用率	81.9	82.5	83.8	84.8	85.5
一般病床	79.0	—	—	—	—
地域包括ケア	79.0	80.0	81.5	82.5	83.0
療養病床	87.0	87.0	88.0	89.0	90.0
入院患者1日1人当たりの収入額	26,639	27,148	27,175	27,178	27,160
一般病床（産科を除く。）	29,000	—	—	—	—
産科病床	40,000	—	—	—	—
地域包括ケア病床	32,150	33,100	33,100	33,100	33,100
療養病床	17,300	17,300	17,300	17,300	17,300
年間延べ外来患者数	44,823	43,181	42,277	40,994	41,163
1日平均外来患者数	183.7	177.7	174.7	168.7	168.7
外来患者1日1人当たりの収入額	10,411	10,411	10,411	10,411	10,411
健診延べ受診者数	3,738	3,738	3,738	3,738	3,738

3 年度別の収支計画

この計画における年度別の収支計画は、次のとおりです。

(1) 収益的収支（税抜き）

単位：千円

区分／年度		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
収 入	1 医業収益	1,358,986	1,358,194	1,360,747	1,355,696	1,364,618
	(1) 入院収益	670,416	686,729	698,410	706,828	713,935
	(2) 外来収益	466,664	449,572	440,163	426,803	428,559
	(3) 他会計負担金	60,026	60,066	60,106	60,146	60,186
	(4) その他医業収益	161,880	161,827	162,068	161,919	161,938
	2 医業外収益	405,290	356,221	354,240	330,845	329,194
	(1) 受取利息配当金	1	1	1	1	1
	(2) 他会計負担金	257,750	207,161	196,767	181,653	202,580
	(3) 補助金	233				
	(4) 長期前受金戻入	146,164	147,899	156,589	148,096	125,534
	(5) その他医業外収益	1,142	1,160	983	1,095	1,079
3 特別利益	0	0	0	0	0	
支 出	1 医業費用	1,613,522	1,603,101	1,604,300	1,578,633	1,585,101
	(1) 給与費	847,724	811,735	804,369	793,375	818,566
	(2) 材料費	237,739	237,325	230,705	231,859	232,961
	(3) 経費	421,587	411,892	418,387	411,053	413,790
	(4) 減価償却費	146,164	147,899	156,589	148,096	125,534
	(5) 資産減耗費	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050
	(6) 研究研修費	2,201	2,201	2,201	2,201	2,201
	2 医業外費用	93,952	87,372	85,579	82,684	80,124
	(1) 支払利息及び企業 債取扱諸費	49,682	47,123	45,450	42,891	40,092
	(2) 雑支出	44,270	40,249	40,129	39,793	40,032
	3 特別損失	0	0	0	0	0
医業収支	▲297,479	▲244,907	▲243,553	▲231,938	▲229,484	
経常収支	13,859	14,941	16,107	16,223	19,586	
総収支（純利益）	13,859	14,941	16,107	16,223	19,586	

(2) 職員の定年退職により必要となる退職手当の見込額

単位：千円

区分／年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
退職手当に要する繰入金	51,448	25,276	14,455	0	21,726
退職手当支給額	51,448	25,276	14,455	0	21,726

(3) 資本的収支（税込み）

単位：千円

区分／年度		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
収 入	1 一般会計負担金	178,190	147,741	146,925	190,470	188,329
	2 企業債	11,000	175,000	9,000	10,000	10,000
	3 国県補助金	5,115	0	0	0	0
	収入計	194,305	322,741	155,925	200,470	198,329
支 出	1 建設改良費	24,662	192,071	22,377	23,091	23,091
	2 企業債償還金	169,643	130,670	133,548	177,379	175,238
	支出計	194,305	322,741	155,925	200,470	198,329

1 信頼される医療の提供

(1) 医療の安全対策

医療の安全対策については、「人間は、誤りを犯すもの」という観点に立ち、医療従事者による誤った医療行為などが行われる前に発見されるインシデント・アクシデントの事案を迅速かつ適切に収集するとともに、市民病院内の医療事故予防対策委員会において、当該事案の分析やその改善策に係る検討を行います。

また、天童市民病院医療安全管理指針に基づき、市民病院内の医療安全管理委員会において医療事故の予防に関する情報の共有化を図るとともに、定期的に医療安全管理研修会を開催して、医療事故の防止や医療の質の向上について協議を行うことにより、利用者に対して安全かつ安心な医療を提供していきます。

(2) 利用者相談窓口の設置

利用者やその家族（以下「利用者等」という。）の意見、要望等に対して迅速かつ適切に対応することにより、当該利用者等と良好な信頼関係を築くとともに、診療、看護その他の医療サービスや経営の質の向上を図ることを目的として、天童市民病院利用者相談窓口を設置し、次に掲げる取組を行います。

ア 利用者等からの疾病、診療、看護、健診、検査、リハビリテーション、入院、医療費の支払その他の相談等に対して、専門知識を活用し、適切な支援を行います。

イ 利用者等からの相談内容に応じ、市民病院内の関係部門、他の医療機関、介護施設、福祉施設、行政機関その他の関係機関と緊密に連携を図りながら、適切な支援を行います。

(3) 市民病院ボランティアガイドの配置

利用者からの診療の申込み等の受付、問診票の代筆、車椅子の介助、診察や検査の案内等を行う市民病院ボランティアガイドを配置します。

(4) 天童市民病院オープンホスピタルの開催

市民病院の利用者や地域の皆様に感謝の意を込めて、医療講演会、医療体験、栄養講話などの市民の健康をサポートするイベントとして、天童市民病院オープンホスピタルを開催します。

(5) 診療情報等の発信

診療内容や医療情報の提供、市民病院の診療科目の認知度の向上、他の医療機関との連携、地域との信頼関係の構築、利用者満足度の向上、医療職員の採用等に関する情報の発信等を目的として、市報への特集記事の掲載や市民病院のホームページ等を活用した診療情報等の発信を行います。

(6) 地域医療学習推進事業の実施

地域医療学習推進事業として、医療や健康に関する学習会等の講師を無料で派遣する地域医療学習講座を開催し、医療に関する市民の生涯学習活動や小中学校の児童生徒の教育活動に貢献します。また、市民病院の施設の情報を広く周知することを目的として、天童市民病院ツアーガイドを実施します。なお、それぞれの事業の内容は、次表のとおりです。

地域医療学習推進事業の一覧

名 称	内 容	所要時間
地域医療学習講座	・地域住民を対象とした医療や健康に関する生涯学習 ・児童生徒を対象とした医療や健康に関する教育活動 ・疾病や生活習慣病などの予防に関する講座	60分
天童市民病院ツアーガイド	・市民病院の施設の案内及び診療科等の説明 ・市民病院が実施する医療、ドック、健診等に関する情報の提供	60分

(7) 意見箱の設置及び利用者満足度の向上

市民病院内に「お客様の声」として、常に投稿することができる意見箱を設置し、利用者等から寄せられた意見について、天童市民病院サービス向上委員会においてその改善策を検討するとともに、当該検討後の対応方針を速やかに職員に対して周知及び徹底します。

また、利用者満足度は、医療の質を確保する重要な要素の1つであることから、入院患者や外来患者に関する満足度調査を実施し、職員の接遇や診察の際の待ち時間などの改善が必要な事項について分析を行った上で速やかに改善を図り、利用者の満足度の向上を図っていきます。なお、その数値目標は、次表のとおりです。

市民病院の利用者満足度に関する数値目標

単位：%

区 分	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
入院患者	80	81	82	83	84
外来患者	80	81	82	83	84

備考 市民病院の評価について、100点満点中70点以上とする利用者の割合

2 人材の確保と育成

(1) 医療スタッフの確保

市民病院が提供している医療は、多くの職員から支えられています。そのため、安定的かつ持続可能な経営を行うためには、人材の確保とその育成が極めて重要です。

特に、医師の確保については、今後とも、山形大学医学部の医局や医師の紹介会社との連携を強化するとともに、これから市民病院が果たすべき役割や医療のあり方などを踏まえ、関係機関と十分に協議を行いながら、計画的に確保していきます。

(2) 人事評価制度の運用

人事評価制度は、個人の能力と業績に基づく人事管理を行うことにより、適材適所の人員配置や職員の意識改革及び能力開発をより一層推進することにより、業務の向上を図っていく制度であります。

そのため、市民病院は、市が作成した天童市人事評価実施要領の内容に準じ、これらの能力と業績を重視した人事管理及び人材育成の視点に立って、人事評価制度を運用し、市民病院の活性化を図るとともに、医療サービスの実施主体としての職員一人ひとりの自主的な取組や創意工夫を引き出し、利用者に対する医療サービスの向上につなげていきます。

(3) 医師に対する手当等の支給

医師に対する医務手当、救急業務手当等については、入院患者の診察、日直業務、当直業務、緊急手術、訪問診療、救急車等により時間内又は時間外に緊急に搬送された利用者に対する処置等の勤務の実績に応じて、適切に支給していきます。

(4) 職員研修の実施

ア 接遇研修の実施

市民病院の職員は、利用者に対する医療サービスの提供者です。そして、その評価を受ける上で、接遇は、最も重要な事項となります。そのため、利用者等から親しまれ、かつ、信頼される市民病院を目指し、ひとり一人の職員が自発的に市民病院の職員として求められているレベルの高い接遇を実践することができるよう、平成27年11月に策定した天童市民病院職員接遇マニュアルに基づき、接遇研修を実施します。

イ バランススコアカード研修会の実施

市民病院の経営について、利用者、財務、業務及び成長の4つの視点から多角的にとらえ、市民病院の基本理念、基本方針及びその方向性（ビジョン）を全ての職員に浸透させ、かつ、その実践と目標の達成を促すことを目的としたバランススコアカード研修会を実施し、職員の資質の向上と市民病院の経営に対する意識の啓発を図ります。

ウ 市民病院の院内外における職員研修の実施等

市民病院の院内研修の充実を図るとともに、学会や先進病院の視察などの院外研修にも積極的に医師や職員を派遣します。また、それぞれの職種の課題を整理した上、当該職種別の研修体制を整備します。さらに、利用者等からの医療ニーズの多様化や専門化に対応するため、医師や職員が各種の資格を取得することに対して適切な支援を行います。

(5) 事務局職員の育成及び事務プロパー専門職員の採用

ア 事務局職員の育成

事務局の職員は、市民病院を経営する上で中心的な役割を担っています。具体的には、市民病院の経営方針の策定や経営戦略の企画及び立案、診療報酬の分析や請求、診療材料や物品の購入、職員の給与や福利厚生費の算定及びその支給など経営の全般にわたる広範な事務を処理する部門であることから、市民病院の院内におけるOJTのほか、院外において開催される研修会や講習会などへ積極的に職員を派遣し、市民病院の専門職員として、その資質の向上を図ります。

イ 事務プロパー専門職員の採用

国は、公立病院改革の推進について（平成27年3月31日付け総務省自治財政局長通知）により、医療経営における専門性の高まりや医療環境の急激な変化などを踏まえ、病院事務を行う事務プロパー専門職員の採用を求めています。

また、医療事務が専門化している現在においては、企業会計、医事会計、診療報酬の調査及び分析、施設基準の届出や各種の加算の取得等を適切に行うことが市民病院の収益に大きな影響を及ぼします。そのため、今後、市と調整を行った上で事務プロパー専門職員の採用について検討していきます。

3 経営の効率化

(1) 医薬品、診療材料等の調達の一元化と調達コストの削減

市民病院の経営の安定と収益の確保を図る上で、コストの削減は不可欠です。

そのため、医薬品、診療材料等の調達を行う際には、天童市民病院医療材料審議会において、全国的なベンチマークデータ（調達価格情報）などを利用して調査を行うとともに、市民病院の物品管理システムを十分に活用し、医薬品や診療材料等の調達の一元化と調達コストの削減を図ります。

(2) 医療設備及び医療機器（以下「医療設備等」という。）の計画的な整備並びに調達コストの削減

ア 長寿命化の推進と財政負担の平準化

医療設備等の整備については、平成30年度に策定した天童市民病院施設管理計画に基づき、計画的な更新、修繕等を行うことによりその長寿命化を推進するとともに、財政負担の平準化を図ります。

イ 複数機種を選定

医療設備等の調達時における競争の原則を確保するとともに、その費用を削減するため、原則として、複数の機種を選定します。

ウ 保守点検に要する経費等の精査

医療設備等の調達を行う際には、その保守点検に要する経費、当該医療設備等の相互ネットワークの整備に係る接続費用、電源の確保に要する費用、空調に要する費用、移設費用等について十分に精査を行った上で機種を選定します。

(3) 後発（ジェネリック）医薬品の利用の推進

国は、平成27年6月に閣議決定した「経済財政運営と改革の基本方針2015」において、後発（ジェネリック）医薬品の国内普及率を平成29年度は70%以上、2018年度から2020年度末までの間には80%以上とする目標を定めています。

そのため、市民病院では、後発（ジェネリック）医薬品の利用率（数量）について、次表のとおり目標を定め、その利用を推進します。

ジェネリック医薬品の利用率（数量）の目標

年 度	利用率（数量）
2019年度以降	90%以上

(4) 未収金対策の強化

ア 未収金管理マニュアルに基づく対策の強化

医療収入の大幅な伸びが期待できない現在の経営環境においては、医療費の未収金対策が重要な経営課題の1つとなっています。そのため、平成28年7月に策定した天童市民病院未収金管理マニュアルに基づき、次に掲げる未収金対策を実施します。

- (ア) 未収金の予防対策
- (イ) 窓口における未収金対策の実施
- (ウ) 電話による支払の催促
- (エ) 文書による支払の催促及び督促
- (オ) 自宅等への訪問による支払の督促
- (カ) 弁護士法人を活用した未収金の回収

イ 入院費用の退院当日請求の強化

未収金の発生を防止するため、現在、その割合が低い入院費用の自己負担分に係る退院当日請求について、その対策を強化していきます。

4 安定した収益の確保

(1) 診療機能の向上等

医療法（昭和23年法律第205号）の一部改正に伴う病床機能報告や地域医療構想の内容等を踏まえ、地域における市民病院の役割を明らかにし、かつ、スピード感を持って診療機能の向上を図るとともに、国の診療報酬の改定に適切に対応していきます。

(2) 施設基準の届出及び各種の加算の取得

医療ニーズの多様化や医療環境の急激な変化を踏まえ、市民病院の施設基準の届出や当該届出の変更及び救急医療管理加算や認知症ケア加算を始めとする各種の加算を適切に取得することにより、安定的な収益の確保を図ります。

(3) 増患対策の強化

市民病院の収益の増加を図る上で最も重要な事項は、入院患者を増やすことであることから、入院患者や外来患者、健診者等の増患対策を行うとともに、村山医療圏内の他の病院、診療所、介護施設、福祉施設、訪問看護ステーション等（以下「他の医療機関等」という。）に対する営業活動を強化していく必要があります。

そのため、今後は、より一層積極的に当該営業活動を実施するとともに、他の医療機関等からの利用者の紹介件数のデータ化及びその分析、利用者の紹介や診療情報の提供を受けた他の医療機関等に対する適切な返書の送付などのいわゆる地域連携活動の取組を総合的に実施していきます。

第7章 計画の達成状況の点検及び公表

1 計画の達成状況の点検及び評価

この計画の達成状況の点検及び評価を行うため、毎年度、7月及び2月に天童市議会環境福祉常任委員会（以下「常任委員会」という。）に対してこの計画の進行状況等を報告することとします。また、市民病院の医療や経営を取り巻く社会経済情勢や環境の変化などにより、この計画の数値目標等の達成が困難であると判断したときは、常任委員会の同意を得た上で、この計画の見直しを行います。

2 情報の提供

この計画を達成するためには、市民や利用者の理解と協力が必要不可欠です。そのため、市民病院の経営状況やこの計画の進行状況等について、随時、市報や市民病院のホームページなどにおいて公表することにより、積極的に情報を提供していきます。

天童市民病院第2次中期経営計画

2019年 月策定

天童市民病院

〒994-0047 天童市駅西五丁目2番1号

電話 023-654-2511 (代表)

FAX 023-654-2510

E-mail tenbyou@topaz.plala.or.jp

URL <http://www.tendo-city-hospital.jp>
