

# 阿蘇中央病院事業 中期経営計画

## 達成状況最終報告

平成22年5月

## 【内容】

### 1,達成状況の最終報告

少子高齢化、市町村財政の悪化、情報課の進展、環境に対する関心の高まり等社会情勢が大きく変化する中で行政に対する市民ニーズは高度化、多様化の傾向にあります。

このような状況の中、阿蘇市国民健康保険阿蘇中央病院事業においても、経営状況は厳しく、医師不足・平成 22 年度の診療報酬の改正等でさらに厳しい状況であり、今後の公立病院としての方向性を早急に決定して、患者様への安心・安全の医療を提供できるように努めてまいります。

平成 18 年 3 月に策定した阿蘇市阿蘇中央病院事業中期経営計画に基づき、経営内容の改善に向けて取り組んできました結果を最終報告します。

### 2、中期経営計画における事業経営の基本方針

#### (1) 展開する方向性

- ・ 医療に対する多様なニーズに応え、適切な医療サービスが受けられるよう医療機関相互の機能分担連携強化に努め、地域医療の充実を図ります。
- ・ 救急医療、リハビリ、健診部門等専門分野の確立、病床の見直し等を図り抜本的な機能や体制の充実を図っていきます。

また、地域中核病院としての機能を向上させるために、移転新築を検討し施設・医療機器の充実を図り住民のニーズに応じていきます。

#### (2) 展開する施策

- ・ 住民ニーズの高度化・複雑化が進むなか、一次医療・二次医療の機能分担を明確化し、より安全で安心な医療サービスが受けられる体制の充実を図ります。
- ・ 健やかで安心な暮らしを創造するため保険、福祉との連携を強化し、健康相談や健康診断、介護支援など多様な住民ニーズへの対応を進めます。
- ・ 市立病院の二次救急医療体制の充実を図るとともに、地域医療期間との連携を強化し、救急医療のあり方について研究、検討を進める等、住民に信頼される診療体制を確立します。

また、新病院建設のための建設準備室を設置し、施設の改善に向けて検討して行くとともに、医療機器の整備や患者への適切な診療情報の提供、医療相談機能の充実を進めます。

- ・ 地域中核病院としての役割を果たすために、市内に不足している診療科の充実、専門分野の確立を検討し医療サービスの充実を図り、経費削減のためアウトソーシング等を検討し、経営の改善に努めます。
- ・ 常勤医師確保のため、熊大病院との連携に努力し、市長を筆頭として医療従事者の確保に努めます。

#### (3) 計画の位置付け

中期経営計画は、病院事業の阿蘇市集中改革プランとして、平成 17 年度から平成 21 年度までの具体的な取組目標を設定し、着実に推進するために策定するものであります。

#### (4) 計画の策定期間

|          |          |
|----------|----------|
| 開始年度     | 終了年度     |
| 平成 17 年度 | 平成 21 年度 |

(5) 財政運営の目標

- ・ 診療報酬の改正等、今後、公的病院を取巻く状況が厳しくなる中、平成 13 年度以降続いている経常損失を抑えるため、経費削減等を模索し損失が最小限になるよう努力していきます。

- ・ 目標とするサービス水準や顧客満足度

当院では、平成 21 年度までアンケート箱を設置し、患者さんの意見を聞いていましたが、設備や職員への不満が多い中、設備面では建替えを考えて最小限の経費で行なってきました。また、接遇面では、院内研修等をおこなって改善に努めています。

3、事業計画とその達成状況

収益的収支及び資本的収支

(1) 収益的収入

|           |          | 平成 17 年度  | 平成 18 年度  | 平成 19 年度  | 平成 20 年度  |           | 平成 21 年度  |           |
|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|           |          | 決算        | 決算        | 決算        | 計画        | 決算        | 計画        | 決算        |
| 収益的<br>収入 | 医業収益     | 1,174,162 | 1,108,575 | 1,127,286 | 1,146,500 | 1,027,651 | 1,166,500 | 966,052   |
|           | 医業外収益    | 10,321    | 8,961     | 9,725     | 9,000     | 11,224    | 9,000     | 14,081    |
|           | 他会計補助金等  | 100,000   | 100,000   | 100,000   | 100,000   | 100,000   | 100,000   | 100,000   |
|           | (内基準内繰出) | (70,684)  | (98,542)  | (100,000) | (57,000)  | (100,000) | (58,000)  | (100,000) |
|           | (内基準外繰出) | (29,316)  | (1,458)   | 0         | (43,000)  | 0         | (42,000)  | 0         |
| 収入合計…(A)  |          | 1,284,483 | 1,217,536 | 1,237,011 | 1,255,500 | 1,138,875 | 1,275,700 | 1,080,133 |

説明 患者数の減少と、常勤医師 5 名体制での医業収益の減収により、経営が厳しい状況である。

(2) 収益的支出

|           |              | 平成 17 年<br>度 | 平成 18 年<br>度 | 平成 19 年<br>度 | 平成 20 年度  |           | 平成 21 年度  |           |
|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|           |              | 決算           | 決算           | 決算           | 計画        | 決算        | 計画        | 決算        |
| 収益的<br>支出 | 人件費          | 820,465      | 836,261      | 824,478      | 846,000   | 818,841   | 859,000   | 836,563   |
|           | 材料費          | 232,549      | 172,657      | 184,437      | 194,500   | 157,675   | 193,500   | 139,802   |
|           | その他経費等       | 299,216      | 293,404      | 298,726      | 257,000   | 290,272   | 255,800   | 287,658   |
|           | 支出合計…<br>(B) | 1,352,230    | 1,302,322    | 1,307,641    | 1,297,500 | 1,266,788 | 1,308,300 | 1,264,023 |

説明 薬品 材料費の減に努めた。

|                |        |        |        |        |         |        |         |
|----------------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|
| 経常損益…(A) - (B) | 67,747 | 84,786 | 70,630 | 42,000 | 127,913 | 32,600 | 183,890 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|

(3) 資本的収入

|           |          | 平成 17 年度 | 平成 18 年度 | 平成 19 年度 | 平成 20 年度 |          | 平成 21 年度 |          |
|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|           |          | 決算       | 決算       | 決算       | 計画       | 決算       | 計画       | 決算       |
| 資本的<br>収入 | 企業債      | 0        | 0        |          |          | 0        |          | 0        |
|           | 国・県補助金   | 14,525   | 2,625    | 0        |          | 0        | 2,625    | 2,295    |
|           | 他会計補助金   | 0        | 0        | 0        |          | 10,000   |          | 10,000   |
|           | (内基準内繰出) | 0        | 0        | 0        |          |          |          |          |
|           | (内基準外繰出) | 0        | 0        | 0        |          | (10,000) |          | (10,000) |
| 収入合計…(A)  |          | 14,525   | 2,625    | 0        |          | 10,000   |          | 12,295   |

説明

(4) 資本的支出

|           |              | 平成 17 年度 | 平成 18 年度 | 平成 19 年度 | 平成 20 年度 |        | 平成 21 年度 |        |
|-----------|--------------|----------|----------|----------|----------|--------|----------|--------|
|           |              | 決算       | 決算       | 決算       | 計画       | 決算     | 計画       | 決算     |
| 資本的<br>支出 | 建設改良費        | 44,147   | 27,621   | 16,964   | 17,000   | 7,672  | 20,000   | 5,677  |
|           | 企業債償還<br>金   | 26,980   | 29,041   | 31,260   | 33,648   | 33,648 | 36,219   | 36,219 |
|           | 支出合計…<br>(B) | 71,127   | 56,662   | 48,224   | 50,648   | 41,320 | 56,219   | 41,896 |

|                 |        |        |        |        |        |        |        |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 収入—支出…(A) - (B) | 56,602 | 54,037 | 48,224 | 50,648 | 31,320 | 53,594 | 29,601 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

説明 資本的収入額が支出額に不足する額は、当年度分損益勘定留保資金等で補填します。

②企業債残高

|               | 平成 17 年<br>度 | 平成 18 年<br>度 | 平成 19 年<br>度 | 平成 20 年度 |        | 平成 21 年度 |        |
|---------------|--------------|--------------|--------------|----------|--------|----------|--------|
|               | 決算           | 決算           | 決算           | 計画       | 決算     | 計画       | 決算     |
| 元金総額(すべて公的資金) | 189,751      | 160,710      | 129,450      | 95,801   | 95,802 | 59,582   | 59,583 |

説明 起債の繰上償還について、検討しましたが2年間の起債申請ができなくなることを考慮して、計画的償還を行っている。

定員管理に関する計画

病院事業の定員管理については、当院の規模を考慮した場合 100 名程度は必要です。

|        | 平成 17 年度(決算) |                    |     | 平成 18 年度(決算) |                    |     | 平成 19 年度(決算) |                    |     |
|--------|--------------|--------------------|-----|--------------|--------------------|-----|--------------|--------------------|-----|
|        | 年度当<br>初     | 年度内採<br>用者及〆<br>退者 | 年度末 | 年度当初         | 年度内採<br>用者及〆<br>退者 | 年度末 | 年度当初         | 年度内採<br>用者及〆<br>退者 | 年度末 |
| 医 師    | 6            | 採用 1<br>退職 1       | 5   | 7            | 採用 2<br>退職 1       | 6   | 7            | 採用 2<br>退職 3       | 4   |
| 薬剤師    | 4            | 採用 0<br>退職 0       | 4   | 4            | 採用 0<br>退職 0       | 4   | 4            | 採用 0<br>退職 0       | 4   |
| 放射線技師  | 3            | 採用 0<br>退職 0       | 3   | 3            | 採用 0<br>退職 0       | 3   | 3            | 採用 0<br>退職 0       | 3   |
| 臨床検査技師 | 3            | 採用 0<br>退職 0       | 3   | 3            | 採用 0<br>退職 0       | 3   | 3            | 採用 0<br>退職 0       | 3   |
| 臨床工学技士 | 2            | 採用 0<br>退職 0       | 2   | 2            | 採用 0<br>退職 0       | 2   | 2            | 採用 0<br>退職 0       | 2   |
| 栄養士    | 2            | 採用 0<br>退職 0       | 2   | 2            | 採用 0<br>退職 0       | 2   | 2            | 採用 0<br>退職 0       | 2   |
| 理学療法士  | 2            | 採用 0<br>退職 0       | 2   | 3            | 採用 1<br>退職 0       | 3   | 2            | 採用 1<br>退職 0       | 3   |
| 看護師    | 3 5          | 採用 4<br>退職 4       | 3 5 | 4 1          | 採用 6<br>退職 0       | 4 1 | 3 5          | 採用 6<br>退職 0       | 4 1 |
| 准看護師   | 2 3          | 採用 0<br>退職 1       | 2 2 | 2 2          | 採用 0<br>退職 2       | 2 0 | 2 2          | 採用 0<br>退職 2       | 2 0 |
| 事務員    | 8            | 採用 0<br>退職 1       | 7   | 8            | 採用 1<br>退職 0       | 8   | 8            | 採用 1<br>退職 0       | 8   |
| 労務員    | 1            | 採用 0<br>退職 0       | 1   | 1            | 採用 0<br>退職 0       | 1   | 1            | 採用 0<br>退職 0       | 1   |
| 合 計    | 9 1          |                    | 8 6 | 9 6          |                    | 9 3 | 8 9          |                    | 9 1 |

|       | 平成 19 年度(決算) |                    |     | 平成 20 年度(決算) |                    |     | 平成 21 年度(決算) |                    |     |
|-------|--------------|--------------------|-----|--------------|--------------------|-----|--------------|--------------------|-----|
|       | 年度当初         | 年度内採<br>用者及〆<br>退者 | 年度末 | 年度当初         | 年度内採<br>用者及〆<br>退者 | 年度末 | 年度当初         | 年度内採<br>用者及〆<br>退者 | 年度末 |
| 医 師   | 6            | 採用 2<br>退職 1       | 5   | 6            | 採用 1<br>退職 1       | 5   | 7            | 採用 2<br>退職 1       | 6   |
| 薬剤師   | 4            | 採用 0<br>退職 0       | 4   | 4            | 採用 0<br>退職 0       | 4   | 4            | 採用 0<br>退職 0       | 4   |
| 放射線技師 | 3            | 採用 0<br>退職 0       | 3   | 3            | 採用 0<br>退職 1       | 2   | 3            | 採用 1<br>退職 0       | 3   |

|        |    |              |    |    |              |    |    |              |    |
|--------|----|--------------|----|----|--------------|----|----|--------------|----|
| 臨床検査技師 | 3  | 採用 0<br>退職 0 | 3  | 3  | 採用 0<br>退職 0 | 3  | 3  | 採用 0<br>退職 0 | 3  |
| 臨床工学技士 | 2  | 採用 0<br>退職 0 | 2  | 2  | 採用 0<br>退職 0 | 2  | 2  | 採用 0<br>退職 0 | 2  |
| 栄養士    | 2  | 採用 0<br>退職 0 | 2  | 2  | 採用 0<br>退職 0 | 2  | 2  | 採用 0<br>退職 0 | 2  |
| 理学療法士  | 2  | 採用 0<br>退職 0 | 2  | 3  | 採用 1<br>退職 0 | 3  | 2  | 採用 1<br>退職 0 | 3  |
| 看護師    | 35 | 採用 4<br>退職 4 | 35 | 41 | 採用 6<br>退職 1 | 40 | 46 | 採用 6<br>退職 6 | 40 |
| 准看護師   | 23 | 採用 0<br>退職 1 | 22 | 22 | 採用 0<br>退職 3 | 19 | 19 | 採用 0<br>退職 1 | 18 |
| 事務員    | 8  | 採用 0<br>退職 1 | 7  | 8  | 採用 1<br>退職 0 | 8  | 8  | 採用 0<br>退職 1 | 7  |
| 労務員    | 1  | 採用 0<br>退職 0 | 1  | 1  | 採用 0<br>退職 0 | 1  | 1  | 採用 0<br>退職 0 | 1  |
| 合計     | 91 |              | 90 | 95 |              | 89 | 97 |              | 89 |

職員の定数については、現在の3病棟体制で、医師以外については医療法の基準内での人員での対応を行なっています。看護師の夜勤については、療養病棟に補助看護師をつけるなどして対応しています。

また、外来看護師については、臨時・嘱託での雇用を行なっていますが雇用が厳しい状況であります。

#### 最終指標

|                | 平成17年度<br>(決算) | 平成18年度<br>(決算) | 平成19年度<br>(決算) | 平成20年度<br>(決算) | 平成21年度<br>(決算) |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 不良債務比率<br>(%)  | 0.0            | 0.0            | 0.0            | 0.0            | 0.0            |
| 累積欠損金比率<br>(%) | 0              | 0              | 0              | 12.3           | 28.7           |
| 繰入金比率<br>(%)   | 7.9            | 8.2            | 8.1            | 8.8            | 9.3            |
| 苦情受付件数 (件)     |                |                |                | 0              | 0              |
| 医療事故件数 (件)     | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |

#### 給与の適正化に関する計画

- ・ 病院の特殊勤務手当について、医療業務従事者の特殊性はあるが当院が経営状況は厳しいので

経営状況が回復まで削減を行いません。(平成19年度より実施)

#### 将来需要予測

##### 入院

(単位 人)

|         | 平成17年度<br>(決算) | 平成18年度<br>(決算) | 平成19年度<br>(決算) | 平成20年度<br>(決算) | 平成21年度<br>(決算) |
|---------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 年延入院患者数 | 36,613         | 36,218         | 33,684         | 29,052         | 28,680         |
| 一日平均患者数 | 100.3          | 99.2           | 92.0           | 79.6           | 78.6           |

##### 外来

(単位 人)

|         | 平成17年度<br>(決算) | 平成18年度<br>(決算) | 平成19年度<br>(決算) | 平成20年度<br>(決算) | 平成21年度<br>(決算) |
|---------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 年延外来患者数 | 41,709         | 39,510         | 40,843         | 37,366         | 38,305         |
| 一日平均患者数 | 141.4          | 134.4          | 137.1          | 127.5          | 158.3          |

#### 設備投資計画

(単位 千円)

|           | 平成17年度<br>(決算) | 平成18年度<br>(決算) | 平成19年度<br>(決算) | 平成20年度<br>(計画) | 平成21年度<br>(計画) |
|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 医療機器等整備事業 | 32,356         | 19,180         | 16,118         | 7,672          | 5,677          |
| 老朽化設備整備事業 | 11,792         | 8,441          | 846            | 0              | 0              |

#### 4. 経営基盤強化への取組

##### (1)、経営改革の取組み

###### 資産の有効活用方策

医師住宅の空家を市民に賃借する事を計画していましたが、建物が老朽化していて借家として賃貸するためには改修が必要で有る事と、医師から、医師住宅の建替えの要望等があり、民間のアパートを当院が賃借し医師住宅として提供することとします。

###### 民間委託の導入

現在、給食・医療事務・看護補助等については、すでに民間委託をおこなっています。他の部門での委託についても民間委託を進め経費削減を目指すこととします。

##### (2)、人材育成への取組

平成19年度より、院内再生委員会を設立し、職員自ら4グループ（接遇・研修・環境・広報）毎月1回のグループ会議・再生委員会を実施して、グループ別に職員で出来ること（院内草取り、院内広報・院内ペンキ塗り・接遇研修・職員研修等）で職員の意識改革を実施し、効果も出てきています。今後は新病院の建設に向けて、院内組織体制の整備を図り人材育成に取り組めます。

#### 5. 経費節減等の取組による効果額

平成17年度以降、材料費特に薬品費の削減に取り組む、平成21年度決算までに約9000万円減額できるまでにしました。しかしながら年々医業収益が落ち込んでおり、医師確保が今後大きな課題となります。