

1. 概況

平成30年度の運営状況についてまとめると、経営指標に係る数値目標である経常収支比率が100%を超える見込みとなり、医業外収支を含めた経常収支全体額では、前年度に達成した黒字化を継続している状況にある。これは、医業収益の根幹となる入院収益及び外来収益が、様々な取り組みの成果として増収の効果をもたらす一方、産科婦人科を含む周産期センター(南棟)開設2年度目となり、施設管理に係る保守料等の維持費の増加や、医療提供体制の整備のための職員数の増員などにより、人件費対医業収益比率が前年度を上回るなど、経費増加を示す中で支出削減にも取り組み、結果として医業収支比率は前年度と同程度のマイナスで抑えることができたことなどによるものである。

医業収益の増加には、入院、外来それぞれの診療単価の増加があり、診療報酬改定への対応や、医師を中心にその他スタッフとの連携により質の高い医療の提供を目指す中で単価が向上したものである。また、外来患者数の増加は、救急患者や紹介患者など初診患者の受け入れや、総合診療科、形成外科の常勤医師招聘などの診療体制の充実による効果など外来部門の取り組み強化による。さらには、開設2年度目となった産科婦人科についても、着実に患者数を増やしており役割を果たしている。

平成29年度決算の黒字化を踏まえ、平成30年度についてもこの良い流れを維持しているが、医業収支比率の目標達成にはさらなる努力が必要な状況にあり、当地域にも急速に少子高齢化の波が押し寄せ、10月の消費税率の引き上げ等、病院経営を取り巻く環境はさらに厳しさを増すことが予想されており、新改革プランに基づく取り組みを着実に実行し、職員自らの創意工夫を主体的に導き出しながら、病院運営における更なる改善努力を推進し、目標達成に向けて取り組んでいきたい。

2 医療機能等指標に係る数値目標

	最終目標		平成29年度 実績	平成30年度		達成率
	(平成32年度)	単位		目標	実績	
救急受入件数	1,400	件	1,246	1,330	1,204	90.5%
手術件数	1,350	件	1,368	1,250	1,495	119.6%
内視鏡検査	2,600	件	2,591	2,500	2,351	94.0%
期末臨床研修医数	6	人	4	5	5	100.0%
紹介率	50.0	%	38.1	45.0	38.2	84.9%
逆紹介率	70.0	%	41.8	58.0	46.1	79.5%
訪問看護件数	9,100	人	5,783	8,500	5,851	68.8%
在宅復帰率	97.5	%	97.5	97.5	97.7	100.2%
リハビリ件数	37,000	件	36,358	36,000	39,720	110.3%
分娩件数	620	件	540	600	580	96.7%
クリティカルパス件数	800	件	1,032	740	1,062	143.5%

3 経営指標に係る数値目標

	最終目標		平成29年度 実績	平成30年度		達成率
	(平成32年度)	単位		目標	見込	
経常収支比率	100.2	%	101.7	97.8	101.8	104.1%
医業収支比率	102.5	%	98.6	99.4	98.6	99.2%
損益分岐点の医業収益	4,917	百万円	5,725	4,938	5,822	84.8%

	最終目標		平成29年度	平成30年度		達成率
	(平成32年度)	単位	実績	目標	実績	
1日当たり入院患者数(南棟除)	200.0	人	197.5	200.0	192.9	96.5%
病床利用率(南棟除)	83.3	%	82.3	83.3	80.4	96.5%
平均在院日数(南棟除)	13.0	日	13.9	13.0	14.7	88.4%
入院診療単価(南棟除)	43,500	円	41,655	42,000	42,751	101.8%
1日当たり外来患者数(南棟除)	325	人	320.0	320.0	328.3	102.6%
外来診療単価(南棟除)	14,000	円	13,621	13,700	13,876	101.3%
材料費対医業収益比率	17.0	%	17.2	16.9	17.3	97.7%
薬品費対医業収益比率	9.3	%	9.0	9.3	9.3	100.0%
診療材料費対医業収益比率	6.8	%	7.3	6.7	7.1	94.4%
人件費対医業収益比率	56.1	%	55.8	58.3	56.0	104.1%
委託費対医業収益比率	6.3	%	6.2	6.5	6.3	103.2%
後発医薬品の使用割合	80.0	%	78.4	77.0	88.2	114.5%
期末常勤医師数	35	人	31	34	32	94.1%
期末現預金残高	500	百万円	450	150	580	-
固定長期適合率	100	%	121.5	110.0	118.7	92.7%

4 目標達成に向けた具体的な取組み

(1) 医療機能向上等に係る取組み

取組み計画		取組み状況
区分	具体的な取組み	
DPC/PDPS適用病院としての強化	<ul style="list-style-type: none"> ・医療機能や診療報酬に精通した医療スタッフの育成・能力強化を図る ・医療コストや医療資源の無駄遣いがないかを不断に見直す ・治療成績を上げて医療サービスの向上に努める ・検査を外来時点から開始して入院期間をできるだけ短くする 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員のDPCを含めた診療報酬への理解を深めるため、「院内スキルアップ講座」を年度内に8回開催し、多くの職員の参加を促した。 ・医療制度や具体的な点数への理解を深めるため「医事情報ニュース」を作成し、ポイントごとに焦点を当てて年度内に6号発行し、情報を共有した。 ・DPCデータの分析結果を病院運営に積極的に活用した。 ・平成30年度の予定入院患者における入院してから手術までの間の検査や画像診断の実施率は22.28%で、全国平均の46.0%を大きく下回る良好な結果となった。 ・全職員を対象としたDPC勉強会を9月11日開催(出席職員数60名)

取組み計画	取組み状況
-------	-------

区分	具体的な取組み	
周産期医療・小児医療(NICU・GCUを含む)の充実		<ul style="list-style-type: none"> 平成30年度の分娩件数は580件となり、前年度の540件を40件上回る実績となった。 産科婦人科、NICU・GCUそれぞれの稼働状況などの情報を福島県立医科大学関連講座へ報告しながら、産科婦人科医師及び小児科医師等の増員が図られるよう、取り組みを進めている。 助産師の採用について、経験者枠と新規資格取得見込者に分けて公募を実施し、体制の充実に向けて取り組んでいる。
医師招聘に向けた取組み	<ul style="list-style-type: none"> 消化器内科医の招聘活動の強化 地域から求められる外科、整形外科、泌尿器科、婦人科の幅広い手術に対応できる医師体制の確立 女性医師の招聘に向け、女性医師が働きやすい環境づくり 精神科医の招聘活動の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 当院へ常勤医師並びに非常勤医師を派遣していただいている福島県立医科大学各講座を訪問して、当院の現状などを報告し、派遣の継続と増員について依頼した。 医師紹介会社からの情報提供を積極的に受け、当院からも必要な情報提供を行っている。 平成30年度実績として、常勤医師では9月から総合診療科医師1名と10月には形成外科医師1名が着任した。 口腔ケア嚥下センター関連では、非常勤ながら耳鼻咽喉科医師及び歯科医師による主に入院患者に対する診療支援を開始した。
安心安全な医療の提供	<ul style="list-style-type: none"> 医療事故防止と安心安全な医療の提供ができる環境整備を進める 感染制御対策の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 医療安全管理室、医療安全管理委員会が中心となり医療安全に関する勉強会を実施するとともに、参加できなかった職員にも自己学習を義務付け結果を確認している。 院内感染防止対策委員会が中心となり、院内勉強会を開催し、職員全体での感染対策についてのレベルアップに取り組んだ。
教育研修機能を備えた医療提供体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> 地域に高度な医療を提供できる臨床医の育成 質の高い看護実践を可能とする「摂食・嚥下障害看護」、「救急看護」等の認定看護師の養成 認定薬剤師、専門薬剤師の養成 医療技術者の研修強化 事務職の研修制度の整備 教育研修担当職員の配置 教育研修予算の拡充等 計画的な人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> 平成30年10月に郡山市を会場に全国自治体病院学会が開催され、当院から23名の職員がそれぞれの分野での取り組みの発表を行うなど積極的に参加することが出来た。 福島県立医科大学で行われている特定行為看護研修の一部実習を受け入れる体制を整え、3名の実習生を受け入れた。 教育委員会主催による院内発表会を開催し、各部署の取り組みについて院内で発表を行う機会を設け、9題の発表があった。 福島県立医科大学の学生対象の病院説明会などにも参加し、研修に関する当院の強みとして研修医の要望に柔軟に対応できる点などをアピールした。

取組み計画		取組み状況
区分	具体的な取組み	

チーム医療の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・専門職種の積極的な活用、多職種間協働を図る ・医療スタッフの専門性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・口腔ケア嚥下センターの体制整備として、5月に言語聴覚士1名を増員した。 ・7月より隔週火曜日に耳鼻咽喉科医師を招聘し、主に入院患者の嚥下診療・口腔ケアに、専門医師、言語聴覚士、歯科衛生士の協働で当たっている。 ・さらに平成31年1月からは耳鼻咽喉科医師の来院日を毎週火曜日とし、体制の充実を図った。 ・早期退院、在宅復帰率向上に寄与するためリハビリテーション科の体制強化に努めた。(理学療法士、言語聴覚士各1名増員) ・外来部門に事務職員を配置し、外来看護業務の専門性を高めた。
----------	--	--

(2) 民間的経営手法の導入

取組み計画		取組み状況
区分	具体的な取組み	
財務経理体制の増強・質的強化による経営情報提供機能・経営分析能力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・事務スタッフの多機能化、事務処理能力・分析能力の向上 ・外部専門家の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務部門の体制強化を図るため、平成30年度内に採用候補者試験を実施し、事務職員4名、医療情報管理職員1名の採用を内定した。 ・公認会計士、医業経営コンサルタント等の外部専門家の支援を継続的に得ている。 ・外部研修としての病院経営研修などにも積極的に参加した。
部門別原価計算の導入による経営改善	<ul style="list-style-type: none"> ・部門別原価計算の運用 ・各部門・部署において、経営改善につながる具体的な数値目標を毎月設定し、PDCAサイクルを回して、現場から経営改善に取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> ・院長が各部署とのヒアリングを行う際に、原価計算の数値を用いながら改善に向けた意見交換を行い、各部署が主体的に経営に寄与するための取り組みを進めている。 ・予算の執行、次年度予算要求に際し収入見込み額を精査推計し、部署ごとの予算管理を行った。
BSC(バランスト・スコアカード)の活用による経営改善	<ul style="list-style-type: none"> ・患者・地域住民、財務、業務プロセス、教育・人材育成の4つの視点から部門・部署毎の目標を設定し、業務改善・経営改善を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・各部署の年度目標を数値化し、システムをとおしてその進捗率を可視化するため点数化するなどして、全体の取り組み状況を確認し合いながら改善につなげている。
人材の最有効活用	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価制度を活用した目標管理による人材育成 ・人事評価結果を給与・昇給・昇進へ反映させる ・適材適所の要員配置や戦略的要員配置等に取組む 	<ul style="list-style-type: none"> ・新人事評価制度については、業績評価、能力評価等制度の内容を段階的に浸透させ、共通理解を深めながら計画的に適材適所の配置や処遇に反映させていく。

(3) 収益(収入)増加・確保対策

取組み計画		取組み状況
区分	具体的な取組み	

常勤医師の招聘及び勤務環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・福島県立医科大学からの派遣を引き続き要請 ・他大学等にも派遣の働きかけを行う ・医師の負担を軽減する体制を整備する 	<ul style="list-style-type: none"> ・当院へ常勤医師並びに非常勤医師を派遣していただいている福島県立医科大学各講座を訪問して、当院の現状などを報告し、派遣の継続と増員について依頼した。 ・医師紹介会社からの情報提供を積極的に受け、当院からも労働条件や勤務形態などの必要な情報を迅速に提供した。 ・医師事務作業補助員を継続して募集し、医師支援体制の強化に取り組んだ。現在、17名を配置している。 ・診療行為の一部(38行為)が特定行為として認定され、研修・認定を受けた看護師が医師に代わってできることになり、看護師1名が2行為の研修受講し認定され活動を開始している。
医療スタッフの育成・能力強化	<ul style="list-style-type: none"> ・診療報酬制度に精通した医療スタッフの育成・能力強化を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・全職員を対象とした診療報酬制度の説明会を複数回実施するなど、教育活動に取り組んだ。 ・院内各部署からの依頼を受けて勉強会を開催する「院内出前講座」を活用し、職員に対する教育活動を展開した。 ・認定資格などの取得のための長期研修などへの参加を促した。 ・外部の研修や研究会に積極的に参加するとともに学会発表なども推奨し、職員のレベルアップに取り組んだ。
地域包括ケア病棟の効率的な運用	<ul style="list-style-type: none"> ・地域包括ケア病棟の運用を効率的に行い、急性期病棟の診療単価アップや病床稼働率の向上を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ・毎月病床管理委員会を開催し、地域包括ケア病棟を含めた運用について検討を行っている。 ・急性期病床から地域包括ケア病床への転棟を促すため、退院に向けた計画を個別のケースごとに確認し、入棟判定のための協議を進めている。 ・平成30年度実績において、全病棟(6病棟)中2番目の稼働実績となり、急性期病床の有効活用に寄与した。
退院支援機能・地域医療連携機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・院内における横断的な退院支援体制を強化することで、病床の回転率を向上させる ・細やかな退院支援により、患者さんや家族の皆さんの満足度の向上を図る ・地域医療連携機能を充実させて退院支援機能の強化につなげる ・地域の医療機関との連携を一層深めて紹介率・逆紹介率を向上させる 	<ul style="list-style-type: none"> ・退院支援専従の看護師を配置し、社会福祉士2名の増員を行い退院支援の機能を強化した。それに伴い細やかな退院支援が可能となった。 ・平成30年4月、6月に「入退院支援室」に看護師各1名を増員し機能強化を図った。 ・紹介元医療機関のデータベース化を進め、医療機関を対象としたアンケート調査結果や過去の紹介実績などのデータも統合的に蓄積できるようにした。蓄積したデータを分析し、医療機関訪問活動に活用している。 ・連携医療機関を定期的に訪問し、当院の医師の紹介や診療実績などを伝え、さらに要望を聴取するなど意見交換を実施している。(平成30年度実績 延べ94件)

取組み計画		取組み状況
区分	具体的な取組み	

手術室の効率的運用	<ul style="list-style-type: none"> 手術室の効率的運用により手術件数を増加させる 	<ul style="list-style-type: none"> 電子カルテに手術スケジュールを反映させており、リアルタイムで手術室の日別、時間別、部屋別に予約状況が把握でき、その結果、臨時、緊急手術への対応が可能となり、手術室を効率的に運用し、平成30年度の手術件数は1,495件月平均124件(目標113件)となり、目標を上回る件数となった。 南棟分娩室1を超緊急帝王切開術に対応できるよう仕組みを構築。緊急帝王切開時は、手術室スタッフを派遣、9症例実施した。
在宅部門(訪問看護ステーション等)の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> 訪問看護、訪問リハビリテーション等の在宅部門のスタッフの増強を図る 地域の診療所・クリニックとの連携の強化を図る 	<ul style="list-style-type: none"> 在宅支援センター長を病院長が兼務し、在宅3部門(訪問看護、包括支援、指定居宅支援)を統括するための体制として看護師長を配置し、在宅部門における当院の果たすべき役割を担っていくため、業務実行体制を強化した。(平成30年度実績5,851件、前年度実績5,783件 68件微増) 患者情報のICTの導入を行い、リハビリテーション科職員による訪問リハビリを開始する準備を進めている。
健診・人間ドック等の強化	<ul style="list-style-type: none"> 健康診断・人間ドック等の受入体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 平成30年度の受診者数は、前年度の実績である8,707件を1,116件上回る9,823件となった。 健診予約枠の適正な管理により効率的な健診受け入れを進めて行く。

(4) 経費削減・抑制対策

取組み計画		取組み状況
区分	具体的な取組み	
薬品費	<ul style="list-style-type: none"> 後発医薬品の採用拡大を図る 他病院との比較による価格交渉を徹底する 	<ul style="list-style-type: none"> 診療報酬改定がマイナスであったことから、市場価格や院内採用薬の変更も含め調査検討を行った。交渉期限の9月30日まで粘り強く価格交渉を行い4月遡及で単価契約を締結した。 高額医薬品の使用が増えてきているため、外来の使用であれば購入金額だけでなく、薬価差を精査し検討する。入院であればDPC加算算定の可否についても確認しながら収益の確保に努めている。 購入契約については、単価契約を締結したが、今後も引き続き、購入の契約形態について検討していく。消費税増税前に、高額医薬品の確保を行うなどの検討をしていく。 後発医薬品指数は、85%以上を維持できるよう継続的に努力していく。
診療材料費	<ul style="list-style-type: none"> 単価ベンチマークシステムの利用による強力な価格交渉 同種同効品比較による適正使用の徹底に取組む 	<ul style="list-style-type: none"> 購入総額の高い材料を優先的に価格交渉を継続的に行った。また、新規材料については、ベンチマークシステムと比較し交渉を行っている。 同種同等品は、ディーラー、メーカーから随時情報提供を受ける体制を組み、安全性を担保しながら安価な材料に切り替えを行った。
取組み計画		取組み状況
区分	具体的な取組み	

委託費	<ul style="list-style-type: none"> ・委託内容の継続的フォロー・点検、仕様の見直し等、契約内容の見直しや価格交渉に取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> ・契約更新時は、実績評価を行い適正仕様になっているか現場と協議を行っている。毎年同じ内容で契約更新するのではなく、安全性と費用を常に考慮し更新を行っている。年度契約ではあるが、あきらかに不要になった契約については、双方合意の上、中途解約などに対応している。
医療機器	<ul style="list-style-type: none"> ・その必要性と費用対効果等を十分精査して、計画的に管理する 	<ul style="list-style-type: none"> ・購入希望機器の情報収集(同等品、グレード、使用頻度、診療報酬、購入費、保守費等)を行い、広い視点で価格交渉を行った。 ・メーカー間競争を働かせ、当初見積額から大幅な値引き額の提示を受けた。医療機器選定委員会で同種同等品で検討が行われることが前提であることから、メーカー、ディーラーも努力した数字で提示を受けている。今後も引き続き継続した内容で交渉に臨みたい。