

# 公立藤岡総合病院改革プラン・藤岡市国民健康保険鬼石病院改革プラン 評価委員会 議事録

## 1. 日 時

平成 24 年 2 月 10 日（金） 午後 2 時から午後 3 時

## 2. 場 所

公立藤岡総合病院附属外来センター 2 階 第 1 会議室

## 3. 出席者

### (1) 評価委員会委員

委員長

藤岡市副市長

金井 秀樹

副委員長

高崎健康福祉大学健康福祉学部医療情報学科准教授

木村 憲洋

委員

藤岡市区長会会長

青木 耕

藤岡商工会議所会頭

梅澤 徹

藤岡多野医師会副会長（山崎委員代理出席）

小屋 淳

関東信越税理士会群馬県支部連合会藤岡支部

細谷 恭弘

### (2) 病院長

公立藤岡総合病院長

鈴木 忠

藤岡市国民健康保険鬼石病院長

高橋 伸夫

### (3) 事務局

多野藤岡医療事務市町村組合公立藤岡総合病院

多野藤岡医療事務市町村組合事務局長兼経営管理部長

坂本 和彦

経営管理部次長

松田 裕一

経営管理部参事兼企画財政課長

黒澤 美尚

経営管理部企画財政課長補佐兼企画財政グループリーダー

中里 光夫

経営管理部企画財政課主査

山崎 雄大

藤岡市国民健康保険鬼石病院

事務長

茂木 裕

参事兼事務課長

笠原 正

事務課係長

桜井 崇裕

## 1. 開会

公立藤岡総合病院経営管理部参事兼企画財政課長により進行。

改革ガイドラインに基づき、点検評価を年1回以上行い、結果を公表することとなっている。記録の正確性のため会議の内容を録音し、議事録をそれぞれの病院のホームページにて公表することに了解を求めた。

## 2. 挨拶

両病院を代表して公立藤岡総合病院長

皆様、こんにちは。公立藤岡総合病院長の鈴木でございます。本日は、委員の皆様にはたいへんお忙しい中、ご出席をいただきましてありがとうございます。

かねてより公立病院改革プラン実行中でありますけれど、改革プラン評価委員会ということで、本日は平成22年度の実績を中心に、両病院の取り組みを評価していただくことになっております。

平成22年4月には久しぶりに診療報酬改定がプラスであったということ、また職員一同経営改善に努めた結果としても経営改善にプラスとして表れているのではないかと考えています。

委員の皆様方には、その成果を見ていただき、ご助言ご指導いただければと思います。それを基にして今後の取り組みに活かしていきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

また、24年度の診療報酬改定が今日でるようですけれども、その影響というものをこれから詰めて、24年度を迎えたいと思っております。

本日はどうぞ、よろしくお願い申し上げます。

## 3. 議題

評価委員会設置要綱第6条第1項により金井委員長が議長となる。

### (1) 改革プランの進捗状況について

公立藤岡総合病院および藤岡市国民健康保険鬼石病院のそれぞれについて、各病院事務局より下記資料の要点を説明した。

- ・公立病院改革プランの概要
- ・公立病院改革プランの進捗状況
- ・平成22年度上半期までの改革プランにおける指標別の達成状況
- ・平成22年度上半期までの収支状況

【公立藤岡総合病院 企画財政課主査】

それでは、まず、公立藤岡総合病院より説明をさせていただきます。

はじめに「公立病院 改革プランの概要」からご説明させていただきます。

朱書きでお示ししてある部分につきましては、当初改革プラン策定時から現在までに追加・修正・変更を加えたものです。

朱書きでかつ太字となっている部分につきましては、今回、新たに書き加えた事項でございます。

数値についての朱書き部分は、プラン目標値に取り消し線を引き、実績値を記入しています。今回は22年度の実績値が新たに記入されています。

一部23年度で朱書きになって記入されている部分につきましては、19年度と20年度に繰り上げ償還を行った際の利息軽減の関係で、当初のプラン目標値をあらかじめ修正したものです。

実績値につきましては、このあと進捗状況の資料の中でご説明いたします。

記述につきましては今回、新たに書き加えた事項についてご説明いたします。

2ページ目、中ほどをご覧ください。「経費削減・抑制対策」といたしまして薬品及び診療材料の契約交渉支援業務委託による材料費削減を行った事を、今回、新たに追加いたしました。

それから収入増加・確保対策部分ですが、未収金対策の一環といたしまして診療費および人間ドック利用料のクレジットカード納付の導入を昨年9月より導入したことにつきまして、今回、新たに追加いたしました。

4ページ以降は収支計画となりますが、入院棟と外来センターの合計、入院棟単独、外来センター単独の3通りについて、それぞれ、今回は、平成22年度の実績を記入いたしました。

次に、横版の資料、「公立藤岡総合病院改革プランの進捗状況」について、ご説明いたします。

はじめに「1. 経営効率化に係る計画」ですが、これは、改革プランの概要2ページ目に相当するものです。

「(2) 事業規模・形態の見直し」といたしまして、入院棟と外来センターの再統合について検討を行っております。これまでの経過と直近の進捗状況を記載してあります。

今後も課題の調査・研究を行い引き続き検討を行っていく予定です。

2ページ目をお願いいたします。「(3) 経費削減・抑制対策」ですが、人件費削減・経費削減については継続的に取り組んでおります。

また新たな取り組みといたしまして、薬品及び診療材料の契約交渉支援業務委託による材料費削減を試み、購入単価の見直しを行った結果、成果として材料費で約4千万円、薬品費で約2千万円の削減効果が得られております。

これにつきましては、今後も他施設との価格比較を行い、価格管理を行っていきます。

3ページ目をお願いいたします。「(4) 収入増加・確保対策」についてですが、22年度の実績と23年度上半期までの実績が記載されております。

医師事務作業補助体制加算につきまして、23年度より人員配置の増加に伴い、50対1の加算に変更となり1件当たりの単価が2,550円に上がりました。

それから「(5) その他特記事項」ですが、今回、新たに追記した部分で地域再生医療特例交付金といたしまして、MRI設置費補助1億5千万を受け、23年の11月に入院棟のMRIの入れ替えを行いました。

それと一番下になりますが、23年の11月に入院棟の基幹システムに電子カルテが導入され、ペーパーレス、フィルムレスによる経費削減効果や診療の効率化が期待される所でありま

す。4ページ目をお願いいたします。「2. 再編・ネットワーク化に係る計画」につきましては、これも、改革プランの概要3ページ目に相当するものでございますが、引き続き検討を行うこととしております。

5ページ目をお願いいたします。「平成23年度上半期までの改革プランにおける指標別の達成状況」について、ご説明いたします。

この表は、改革プランの概要1ページ目の財務に係る数値目標、2ページ目の医療機能に係る数値目標の表に相当するものとなっております。

はじめに財務に係る数値目標ですが、22年度の実績および23年度上半期までの実績、共に、病床利用率以外はプランの数値目標を達成しております。

次に医療機能に係る数値目標につきましては、22年度実績で入院患者数が若干、目標値を下回りました。

23年度の上半期につきましては、入院患者数と外来センターの外来患者数が目標値を下回っております。

6ページ目をお願いいたします。「平成23年度上半期までの収支状況」ですが、「1. 前年度との比較」といたしまして、22年度の実績で、純損益の欄をご覧くださいますと、入院棟は約1億2千6百万円の赤字、外来センターは約8千7百万円の黒字、併せて約4千万円の赤字となりました。

21年度実績と比較いたしますと、約1億9千万円ほど赤字が解消されました。

23年度の上半期までにつきましては、22年度とほぼ同じように推移しております。

7ページ目では、「2. 改革プランとの比較」として、先ほどの22年度実績とプランの目標値を比較しています。

入院棟と外来センター併せての純損益を当初プラン目標値は、約4億円の赤字としましたが、約4千万円の赤字となり、目標値を上回りました。

23年度の上半期までにつきましても、プラン目標値を上回り推移しております。

以上、雑駁ではございますが、公立藤岡総合病院改革プランの進捗状況についての説明とさせていただきます。

#### 【鬼石病院 事務課長】

最初に、鬼石病院の医療を取り巻く環境といたしまして、平成22年度の診療報酬改定は10年ぶりのプラス改定となりました。しかし、プラス部門は救急、小児、周産期や外科系の技術料等に集中配分されており、当院の様な慢性期の病院には、ほとんど恩恵がなかったのが実情です。

次に、鬼石病院を取り巻く地域の環境といたしましては、平成22年の6月に個人の医院が廃院となりまして、現在では鬼石病院が鬼石地区唯一の医療機関となり地域医療圏の医療、保健を担っております。

次に1ページが一番下になりますが「経営効率化に係る計画」では、22年度実績値がでしたが、経常収支比率が前年度より1.1ポイント改善されました。

2ページをお願いいたします。公立病院としての「医療機能に係る数値目標」では22年度実績値で一日平均入患者数は一般、療養病棟ともほぼ目標数値ですが、外来患者数で

は大きく目標値を下回りました。外来については地域人口の減少や薬の処方日数の長期化により年々減少が続いています。

次の「経営効率化に係る計画」については、後程説明をさせていただきます。3ページにつきましては変更がございませんので4ページをお願いいたします。

「1. 収支計画（収益的収支）」について説明致します。

22年度経常収益では、11億200万円で前年度比2.8%の増で、プラン見込額を達成致しました。経常費用では、11億2,700万円で前年度比1.7%の増。これはプラン見込額を3,100万円程オーバーとなり、経常損益は2,500万円の赤字となりましたが、しかし前年度より1,100万円改善されました。

続いて一番下の病床利用率では95.6%となりました。

5ページをお願いいたします。「2. 収支計画（資本的収支）」「3. 一般会計等からの繰入金の見通し」については例年同様ですのでごらん下さい。

6ページをお願いいたします。「改革プランの進捗状況」について主だったものをご説明させていただきたいと思えます。

「1. 経営の効率化に係る計画」で「(1) 民間的経営手法の導入」では、清掃、外来窓口、給食業務を早くから全面委託しています。

「(2) 事業規模形態の見直し」では、当面は藤岡総合病院を急性期、鬼石病院を慢性期として機能分担し地域連携室を通して連携強化を図ります。

「(3) 経費削減・抑制対策」では主なもので「省エネ意識徹底により光熱水費経費削減」では、前年度空調・給湯設備改修により保守委託料削減。また、23年11月に財団法人省エネルギーセンターによるビルの省エネルギー診断を受け評価により検討します。

その他の項目については引き続き実施いたします。

7ページをお願いいたします。

「(4) 収入増加・確保対策」で主なものでございますが、病床区分変更で、22年10月より療養病床を25:1から20:1に変更いたしました。

療養病床医療区分2,3の患者の割合を70%から80%確保を目標とし、22年度は87.7%でした。

フィルムレスによる診断機器を整備しデジタル映像化処理加算の算定では、23年度で西毛地域医療再生計画により医療用画像管理システム(PACS)を整備しました。

医療連携、ベットコントロール委員会の活動により病床利用率の安定的な確保では、病床利用率96.8%を確保致しました。

次に在宅医療のより一層の推進により在宅医療収入増を図るでは、22年4月より訪問看護ステーションを開設し実施中でございます。

「(5) その他」についてはご覧いただきたいと思えます。8ページにつきましてもご覧いただきたいと思えます。

9ページになります。「平成23年度上半期までの改革プランにおける指標別の達成状況」について、「財務に係る数値目標」では、概ね目標値を下回りましたが療養入院単価、外来単価は目標値を上回りました。

「医療機能に係る数値目標」では、1日平均入院患者数は一般、療養ともほぼ目標数値ですが、外来患者数では大きく下回りました。

10ページ、最後に「1. 前年度との比較」で22年度実績では、総収益対前年比で2.8%の増収益、総費用では1.7%増にとどまり純損益で2,491万2千円の赤字とな

りましたが、対前年比では1, 134万円改善されました。

「2改革プランとの比較」で22年度実績では、総収益はほぼ改革プランなみですが、総費用では2.8%ほど改革プラン見込値を上回ってしまいました。

「3.現金推移」でございますが、23年9月末で6億4,891万7千円の残高でございます。対前期比較マイナス98,288円の主なものは西毛地域医療再生計画で購入したCT・PACSの購入費6,305万円を支払いしたためです。ちなみに県補助金6,000万円は12月に収入となりました。

以上説明といたしますので、よろしく願いいたします。

#### 【金井委員長】

それでは、木村先生に今回の両院の総括と来年度の診療報酬改定について、お話しいただきたいのですが、木村先生お願いします。

#### 【木村副委員長】

まず公立藤岡総合病院の経営改革プランの進捗状況につきましては、順調に売り上げが伸びておりまして、医療政策の観点からいたしましても問題はないと思います。

国の政策としましては、外来を縮小、入院を拡大という方向に行っております。外来が若干伸びていないように見えますが、これは、通常の事であり、問題ありません。診療報酬でも外来を減らす方向で進んでおりますので、順調ではないかと思えます。

経営のセオリーとして売り上げを伸ばすということが一番ポイントですので、公立藤岡総合病院に関しましては、特に問題ないということでございます。

一方、鬼石病院ですが、非常に売り上げが苦しく見えてしまうのですが、これもやはり、医療政策の観点から慢性期医療に対しては厳しい予算配分が、二年に一回続いております。病床の稼働については非常にすばらしい稼働をしています。

近隣のクリニックと医療機関がなくなってしまったこともありまして、医療過疎地域で鬼石病院が頑張らないといけないということになりますと、ある程度の損失もみながら経営を考えていかなければならないと思えます。そんな中でマイナス2,500万というのは非常に優秀ではないのかと思えます。

両院とも、順調に推移しているのではないかとと思えますが、懸念材料として、稼働が伸びていて、特に鬼石病院は慢性期で重症度が高い患者を相当引き受けている様なので、職員が離職しない対策などがありましたら、進めていただければと思っております。

診療報酬改定が今度の4月に行われますが、そこでも、出ていますのが、救急小児に対する過重配分。一方、慢性期医療に対しては点数が下がるという方向で進んでおります。実際、入院基本料というものが、毎日入院していると算定できる点数ですが、それが若干下がることが確定しましたので、どちらの病院も少々、厳しくなると思えます。一方、手術に関する点数は大幅に上がる予定に立っていますので、そちらでカバーできるかどうかポイントになります。

これから藤岡の地域医療を考えますと回復期リハビリなどを絡めながら連携をとられていくと、今後も住民の健康管理ができるというふうに思えます。

#### 【金井委員長】

委員の皆様でご意見のある方お願いいたします。

**【梅澤委員】**

職員の給与費比率が公立藤岡総合病院と鬼石病院とでは、約10%位違うのですが、これについて、ご説明いただけますか。

**【鬼石病院 事務長】**

給与費比率について、ご説明いたしますと、基本的には診療単価が違うということが大きな原因であります。現実には藤岡総合病院と鬼石病院を比較しますと、入院の単価で藤岡総合病院に1日入院するとだいたい5万円を超えます。鬼石病院の場合には1日入院平均単価が2万1千円前後になります。

また看護基準についても違いまして、藤岡総合病院は7：1で鬼石病院は10：1となっており、職員一人あたりが稼ぐ単価も違ってきます。急性期の病院と慢性期の病院とでは、一般的にもこういった差が出てくるわけでありまして。

**【金井委員長】**

鬼石病院の外来患者数が減っているということで、送迎バスを検討していると伺ったのですが、抜本的には人口も減少しているので難しいのでしょうか、「足を確保すれば病院に来やすくなるのではないか」ということについて、どうでしょうか。

**【鬼石病院 事務長】**

23年度に入って特に高い外来患者の減少率が検証され、先日の経営会議の中でも病院に通院することが困難だろうということを想定した上で、外来に通院されている方にアンケート調査を行い、具体的な方法を進めていこうと話をしております。

以前から鬼石町の送迎については病院の送迎に限らず町全体の送迎について検討をしておりますが、病院もそれにのろうとしていきましたが、費用対効果の問題などで、中断してまいりました。しかし病院として高齢化が進む中、通院が困難な方も現実にいらっしゃるのので、何らかの形で援助して行こうという話が先日もでたところでございまして、具体的な検討はこれからですけれども準備は進めて行こうといったところであります。

**【梅澤委員】**

鬼石病院も藤岡総合病院もジェネリック化の促進ということで、謳ってはいますけれども、具体的にはみえない。現実にはその辺の促進というのはどこまで進んでいるのかお伺いしたいと思います。

**【経営管理部次長】**

公立藤岡総合病院は採用薬の約10%がジェネリック医薬品となっております。抗がん剤や抗生物質等は先発品を使用するしかないようなものもございまして。その他の造影剤等、順次採用品目数を増やしている状況です。

**【梅澤委員】**

目標値はもっと高いのではないのでしょうか。

**【経営管理部次長】**

22、3%くらいを目標としておりますが、そこまでは到達しておりません。

**【梅澤委員】**

成分に差がある、効能に差があるのであれば仕方がないが、公立病院が率先して進めて行くべきだと思う。

**【鬼石病院 事務長】**

藤岡総合病院も鬼石病院も基本的には外来処方箋の発行は、院外処方で行っており、調剤薬局で薬をもらうシステムとなっております。調剤薬局ではジェネリックがかなり進んでおります。ただ病院内部でいいますと、ジェネリック化が進んでいない抗がん剤ですとか薬価の高い薬品が薬品費という総額の中でみると大きな部分を占めるので、どうしても一定の比率までしか行きません。外来に関しては、ジェネリック禁止と処方せんに記載しない限り、あとは患者さんの選択となります。

**【梅澤委員】**

わかりました。通常は処方せんにジェネリックにしてはダメという表示はしていないということですね。

**【金井委員長】**

その他よろしいでしょうか。

それでは全体を木村先生にもう一度、全体を総括していただいてもよろしいでしょうか。

**【木村副委員長】**

両方の病院の機能が違いますので、収支状況も違います。特に急性期病院である公立藤岡総合病院の方は、どうしても材料費が高くなる傾向にあります。

一方、鬼石病院の方は、薬品や材料費がさほど高額にならない分、人件費比率が高くなる傾向にあります。

公立藤岡総合病院はこれだけの高機能にもかかわらず職員給与費が非常に低く全国的にも非常にめずらしい良い病院であると思います。

鬼石病院の方も民間病院と比べても引けを取らないような財務内容になっていますので、非常に努力されていると思います。

心配なのは、稼働が上がっていますので、職員の負担や医療の質が下がらないことに気を付けていただければいいのではないかと思います。

**【金井委員長】**

ありがとうございました。委員さんからも大きな指摘点がなく、引き続き経営改善に努めて行くというまとめでよろしいでしょうか。

それでは、本日は大変ありがとうございました。今後ともよろしく願いいたします。

- (2) その他  
特記事項なし

#### 4. 閉会

---

午後 3 時 閉会