



概要版

市立千歳市民病院改革プラン

～「より質の高い 心あたたまる医療の実現」に向けて～

平成 21 年 2 月

千 歳 市

目 次

I	基本的事項	1
1	計画策定の趣旨	1
2	計画期間	1
II	病院事業を取り巻く環境	2
1	医療政策等の動向	2
2	自治体病院の状況	2
III	患者の受療動向	3
IV	市民病院の現状	4
V	市民病院の役割	4
1	市民が望む役割	4
2	市民病院が果たすべき役割	4
VI	一般会計負担の考え方	5
1	独立採算の原則と経費負担の原則	5
2	一般会計が負担すべき経費	5
VII	実施計画	6
1	経営の効率化	6
2	再編・ネットワーク化	9
3	経営形態の見直し	9
VIII	収支計画	10
IX	計画の推進	12
1	進捗管理	12
2	公表方法	12

I 基本的事項

1 計画策定の趣旨

(1) 背景

- 度重なる診療報酬のマイナス改定や深刻化する医師不足の影響により、自治体病院は極めて厳しい経営環境におかれています。
- 「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」において、一般会計と全ての公営企業会計を連結し総合的に財政の健全性を判断することとされ、多くの自治体病院において自らの抜本的な経営改革が避けて通れない状況となっています。
- 総務省から改革を進めるための指針として「公立病院改革ガイドライン」が示され、関係自治体は『公立病院改革プラン』を平成 20 年度内に策定することとされました。

(2) 公立病院改革

- 公立病院の役割は、地域において提供されることが必要な医療のうち、採算性等の面から民間医療機関による提供が困難な医療を提供することにあります。
- 「公立病院改革ガイドライン」は、安定的かつ自律的な経営のもとで良質な医療を継続して提供できる体制を構築することを求めており、次の 3 つの視点に立った改革を一体的に推進する必要があるとしています。

【経営の効率化】

主要な経営指標について数値目標を掲げ、経営の効率化を図る。

【再編・ネットワーク化】

主に中核的医療を担う基幹病院と日常的な医療を行う病院・診療所へと再編成するとともに、これらの連携体制を構築しネットワーク化を進める。

【経営形態の見直し】

民間的経営手法の導入を図る観点から、現在の経営形態を変更し、事業のあり方を抜本的に見直す。

- ①「地方公営企業法全部適用」
- ②「地方独立行政法人（非公務員型）」
- ③「指定管理者制度」
- ④「民間譲渡」

(3) 目的

- 地域の基幹病院として地域に必要な医療提供体制を確保し、安全で質の高い医療を持続可能なものとしていくため、自らが果たすべき役割を明らかにした上で、経営健全化に向けた具体的な取り組みを着実に進めます。

2 計画期間

- 平成 21 年度から平成 24 年度までの 4 年とします。

Ⅱ 病院事業を取り巻く環境

1 医療政策等の動向

(1) 医療制度改革

○医療構造改革関連法では、国民生活の質の維持・向上を確保しつつ中長期的に医療費の適正化を進めるとともに、新たな高齢者医療制度を創設することとしています。

(2) 診療報酬改定の状況

○診療報酬本体と薬価・診療材料を併せた実質改定率は、国の医療制度改革に基づく医療費適正化の観点から抑制基調となっており、平成 14 年度以降マイナス改定が続いています。

(3) 医師不足の現状

○北海道の医師数は年々増加していますが、そのほとんどが都市部に偏在し、道内の総医師数の約半数が札幌圏に集中するなど大きな地域格差が生じています。

○医師の開業医志向の高まりや新医師臨床研修制度により研修医の大学病院離れが急速に進み大学医局が担っていた医師派遣機能が著しく弱まっていることなどから、自治体病院における医師の確保は大変難しくなっています。

○長時間にわたる不規則な診療が日常化し、労働環境が極めて過酷な現状にあることや近年の訴訟リスクの高まりなどから、小児科、産婦人科医師が減少しています。

2 自治体病院の状況

(1) 全国の状況

○平成 19 年度は全体の 72.2%が経常損失を計上し、累積欠損金は 2 兆 15 億円、不良債務は 1,186 億円で達しています。

(2) 北海道の状況

○平成 19 年度は全体の 66.7%が経常損失を計上し、累積欠損金は 1,460 億円、不良債務は 295 億円で達しています。

Ⅲ 患者の受療動向

(1) 2次医療圏

○北海道が平成20年3月に策定した「北海道医療計画」では、千歳市は恵庭市などとともに全道21圏域のうち「札幌2次医療圏」に属しています。

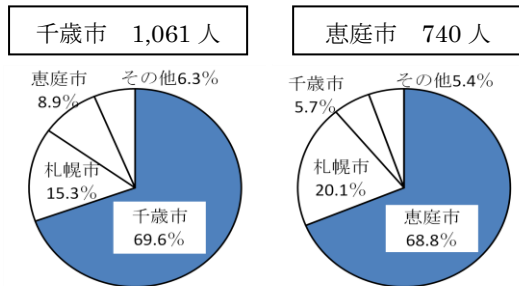
(2) 札幌2次医療圏の患者受療動向

○千歳市の入院自給率は69.6%で、市外への流出は札幌市が15.3%、次いで恵庭市が8.9%となっています。

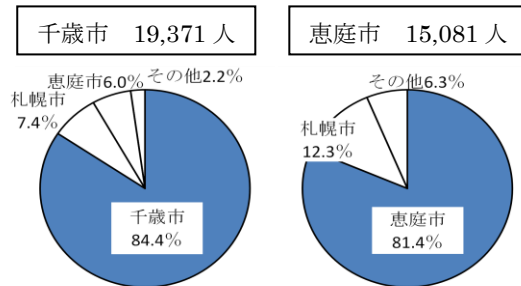
○千歳市の外来自給率は84.4%で、市外への流出は札幌市が7.4%、次いで恵庭市が6.0%となっています。

○千歳市においては、入院、外来に関わらず市内医療機関において診療を完結している場合が多いものの、札幌市、恵庭市とも一定のつながりがあるといえます。ただし、札幌市については、当圏域内だけでなく道内の多くの市町村とつながりがあると考えられます。

<入院>



<外来>



*国民健康保険患者受療動向調査（平成18年5月診療分）より

(3) 市民病院の地域別患者構成

○平成19年度における市民病院の地域別患者構成は、入院・外来とも80%以上が千歳市内からの受診となっています。

○千歳市と恵庭市の合計では、入院が89.8%、外来が93.4%となっており、この2市で市民病院の患者のほとんどを占めています。

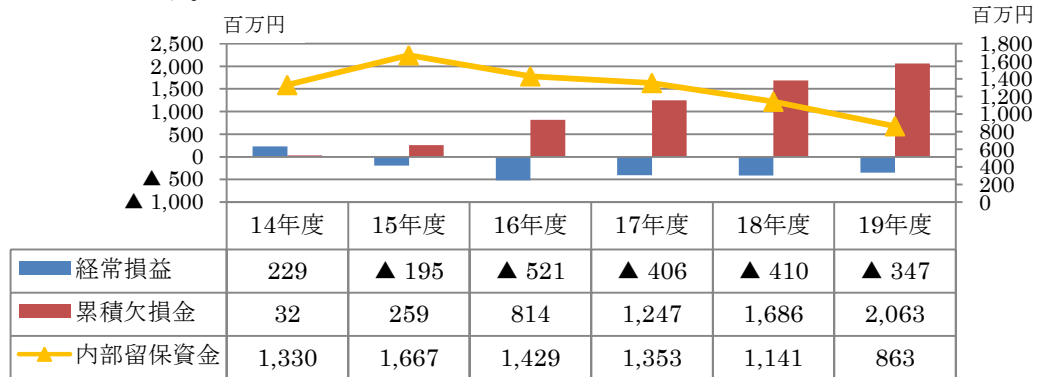
(4) 市民病院の患者受療区域

○札幌2次医療圏における患者の受療動向や市民病院を受診している患者の地域別の状況から、千歳市と恵庭市は密接に関係していると考えられます。

○千歳・恵庭圏を市民病院の患者受療区域とし、本改革プランにおける市民病院の役割や実施計画の検討を行いました。

IV 市民病院の現状

○平成14年度は、単年度で2億2,900万円の黒字を計上していましたが、新築移転後の平成15年度以降は単年度赤字が続いており、平成19年度末現在の累積欠損金は20億6,300万円となっています。



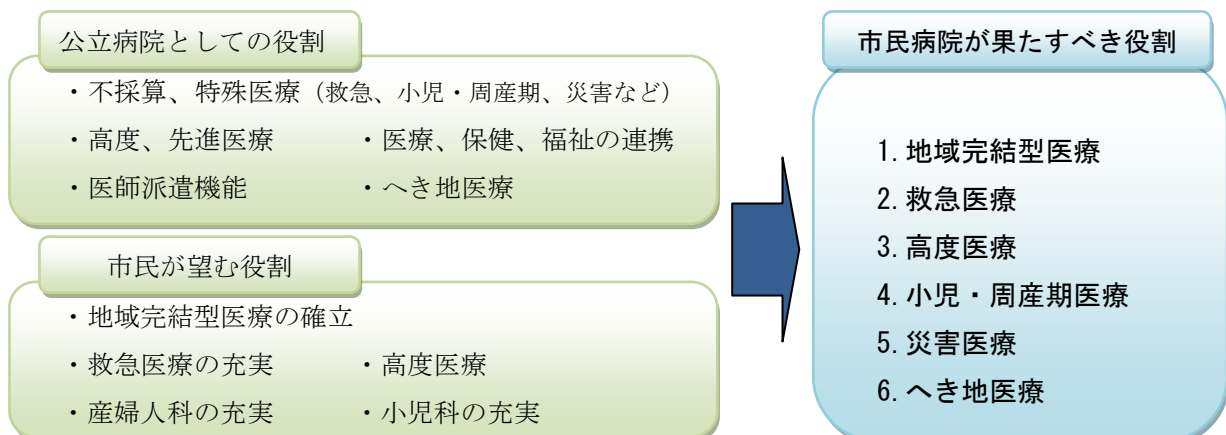
V 市民病院の役割

1 市民が望む役割

- 平成17年6月に実施した「千歳市民まちづくりアンケート」の結果では、小児、周産期、救急及び高度医療の充実を望む意見が寄せられています。
- 患者の受療動向から、地元の医療機関において診療を完結したいという市民の意向が強いと考えられることに加え、複数の疾患を抱え多くの診療科による治療が必要な患者への対応が必要となるため、幅広い医療の提供を行う体制の構築が求められます。

2 市民病院が果たすべき役割

- 市民が望む役割に加え、公立病院としての役割及び市民病院がこれまで担ってきた医療を踏まえ、地域完結型医療、救急医療、高度医療、小児・周産期医療、災害医療、へき地医療などを実施し、今後も地域の基幹病院としての役割を果たしていきます。



VI 一般会計負担の考え方

1 独立採算の原則と経費負担の原則

- 地方公営企業として運営される公立病院は、自らの経営による受益者からの収入をもってサービスを提供するための経費に充てなければならないとする「独立採算の原則」が適用されています。
- 地方公営企業法においては、次に掲げる経費について、当該自治体の一般会計が負担すべきものとする「経費負担の原則」を定めています。
- ・経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費
 - ・能率的な経営によっても事業の採算性を求めることが客観的に困難なものと認められる経費
 - ・災害復旧その他特別な理由により必要がある経費

2 一般会計が負担すべき経費

(1) 一般会計における経費負担の基本的考え方

○国の基準を概ね基本としながら、一般会計が負担すべき経費として次の11項目を定めます。

(2) 一般会計繰出金の内訳

① 救急医療の確保に要する経費	② 保健衛生行政事務に要する経費
③ 小児医療に要する経費	④ 高度医療に要する経費
⑤ 病院の建設改良に要する経費	⑥ 公立病院附属診療所の運営に要する経費
⑦ 医師及び看護師等の研究研修に要する経費	⑧ 病院事業会計に係る共済追加費用の負担に要する経費
⑨ 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	⑩ 院内保育所の運営に要する経費
⑪ 医師確保に要する経費	

(3) 一般会計繰出金の推移

(単位：千円)

区 分	H21	H22	H23	H24
救 急 医 療 業 務	307,247	316,223	318,275	320,343
保 健 衛 生 行 政 事 務	20,640	20,816	20,994	21,174
小 児 医 療 業 務	9,479	9,193	10,063	10,257
高 度 医 療 増 嵩 費	246,372	232,961	244,692	246,911
企 業 債 利 子 償 還	110,465	106,108	101,142	96,176
泉 郷 診 療 所 運 営 費	6,467	6,663	6,855	7,044
支 笏 湖 診 療 所 運 営 費	25,260	25,391	25,519	25,644
研 究 研 修 費	9,855	9,905	9,955	10,005
共 済 組 合 追 加 費 用	46,307	46,493	46,678	46,865
基 礎 年 金 拠 出 金 公 的 負 担 経 費	35,116	35,463	35,814	36,168
院 内 保 育 所 運 営 費	16,737	16,737	16,737	16,737
医 師 確 保 対 策 経 費	40,754	40,754	40,754	40,754
企 業 債 元 金 償 還	94,134	96,068	98,041	100,056
合 計	968,833	962,775	975,519	978,134

Ⅶ 実施計画

1 経営の効率化

(1) 基本的な考え方

○次の目標を掲げるとともに、目標の達成に向け 5 つの視点に基づき具体的な取り組みを進めることとします。

【目標】

平成 24 年度に経常収支を黒字化し、累積欠損金の段階的な縮減を図ります。

【視点】

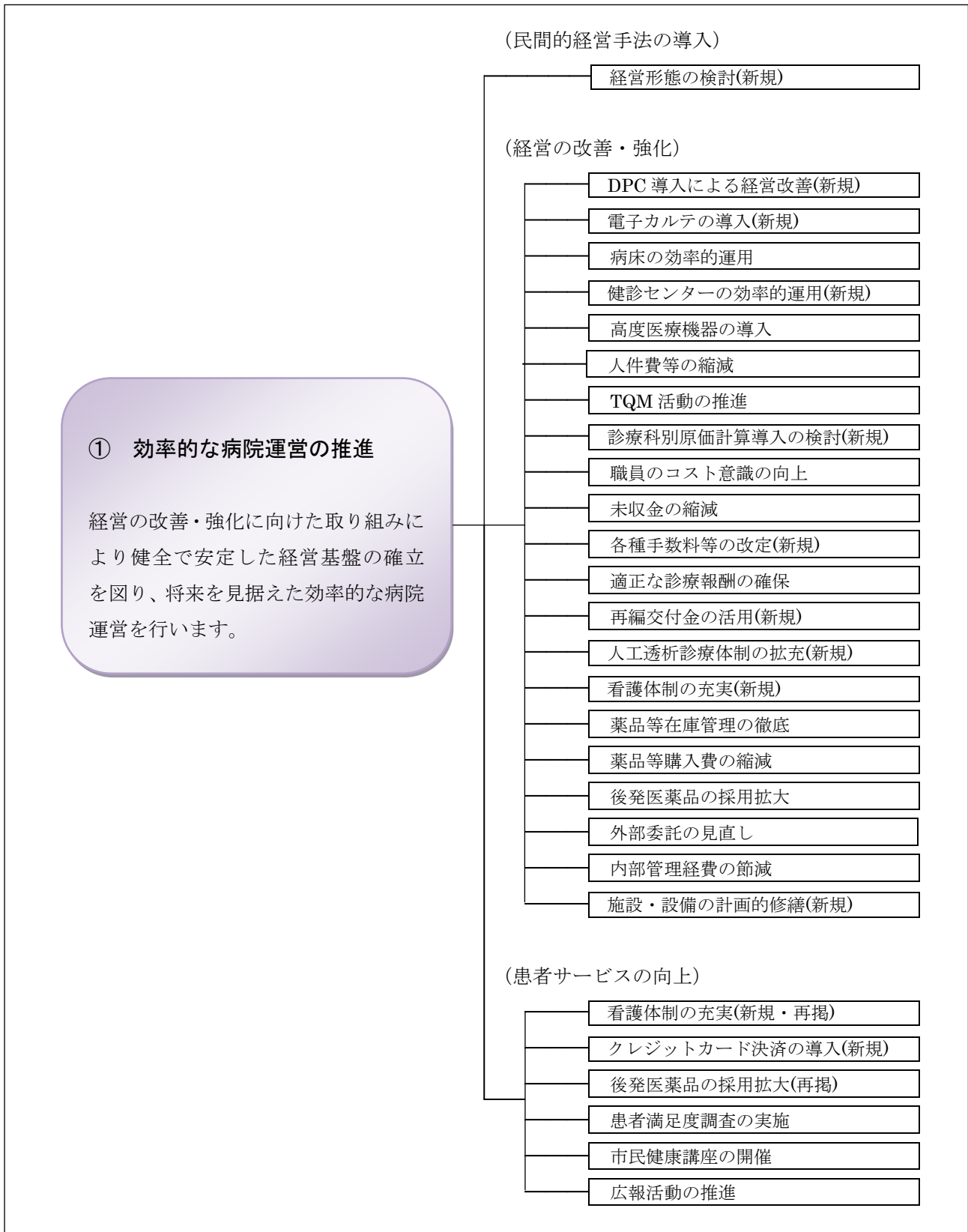
- ① 効率的な病院運営の推進
- ② 地域医療の充実に向けた基幹病院としての役割の強化
- ③ 医療・看護の質の向上
- ④ 安全で安心できる医療の推進
- ⑤ 医療提供体制の確保

(2) 数値目標

区 分		19年度 (実績)	20年度 (見込)	21年度 (計画)	22年度 (計画)	23年度 (計画)	24年度 (目標)	黒字公立 病院平均
経常収支比率		93.3%	96.2%	97.0%	98.6%	99.8%	101.2%	102.0%
病床利用率		85.6%	82.8%	85.5%	85.9%	86.3%	86.7%	76.5%
1日平均患者数	入院	162.7人	157.2人	162.5人	163.2人	163.9人	164.7人	—
	外来	706.7人	713.4人	710.2人	712.8人	712.4人	717.8人	—
職員給与費 対医業収益比率		48.2%	48.0%	49.4%	46.9%	46.4%	46.0%	57.8%
材料費対医業収益比率		24.1%	23.6%	20.5%	23.3%	23.2%	23.0%	24.0%
患者1人1日 当たり診療収入	入院	41,927円	46,179円	42,707円	46,550円	46,736円	46,922円	27,245円
	外来	7,483円	7,542円	7,813円	7,972円	8,132円	8,290円	8,585円

*黒字公立病院平均は、「公立病院改革ガイドライン」及び「自治体病院経営指標」より（平成18年度決算）

(3) 目標達成に向けた取り組みの体系



② 地域医療の充実に向けた基幹病院としての役割の強化

地域医療連携の充実を図り、地域における基幹病院としての機能を強化します。

地域医療情報の共有化

医療機能分担の促進

退院支援の充実

救急医療の充実

③ 医療・看護の質の向上

病院職員は常に研鑽して知識と技術の習得に励み、チーム医療体制の充実を図ります。

クリティカルパスの推進

職員の資質の向上

臨床研修体制の充実

医療職人事考課制度の導入(新規)

認定施設の取得

病院機能評価の認定更新

電子カルテの導入(新規・再掲)

チーム医療体制の充実

④ 安全で安心できる医療の推進

説明と同意のもとに患者が安心して良質な医療を受けられる医療安全管理体制の充実を図ります。

患者参加型医療の推進

安全な医療の推進

⑤ 医療提供体制の確保

医療従事者の勤務環境等を整備し、医療提供体制の確保を図ります。

医師の確保

医師事務作業補助者の設置(新規)

新たな医師住宅整備の検討(新規)

院内保育所の充実(新規)

看護体制の充実(新規・再掲)

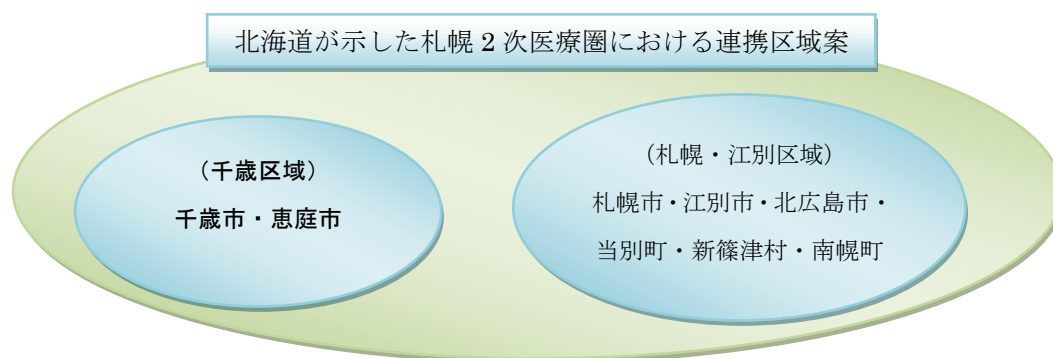
2 再編・ネットワーク化

(1) 千歳・恵庭圏における市民病院の位置付け

- 圏域内唯一の公立病院であり、病床数は圏域内医療機関の15.6%、医師数は13.1%を占め、圏域内の医療供給体制において大きなウエイトを占めています。
- 圏域内の診療所を除いた病院において唯一産婦人科を標榜するほか、小児科を標榜する3病院のうちの1つでもあるなど、小児・周産期医療において大きな役割を果たしています。

(2) 「自治体病院等広域化・連携構想」における今後の方向性

- 北海道が策定した「自治体病院等広域化・連携構想」（以下「連携構想」という。）では、全道を30の区域に分け再編することとしており、千歳市は恵庭市とともに2市で構成される区域に設定されています。
- 当区域における自治体病院は市民病院のみで、連携構想では「市民病院は中心的な医療機関としての役割を果たしており、今後も一定の役割を維持することが期待される」との方向性が示されています。



(3) 再編・ネットワーク化の考え方

- 「公立病院改革ガイドライン」に示された再編・ネットワーク化の考え方や「連携構想」の趣旨を踏まえ、圏域内唯一の公立病院として現在の役割を維持し、地域の民間医療機関とともに連携を図りながら、引き続き地域における中核的な役割を担っていくこととします。

3 経営形態の見直し

(1) 現状

- 全国自治体病院の大半が「地方公営企業法一部適用」であり、市民病院においてもこの形態により運営を行っています。

(2) 見直しに係る4つの選択肢

- 経営形態の見直しに係る選択肢として、「地方公営企業法全部適用」、「地方独立行政法人（非公務員型）」、「指定管理者制度」、「民間譲渡」の4つが示されています。

(3) 経営形態の比較・検討

○各経営形態について、次の3つの視点から比較・検討を行います。詳細は、本編 42～45 ページに掲載しています。

- 「公共性の確保」
 - ・地域の基幹病院として、地域の医療水準を維持しながら、救急、小児、周産期等不採算部門などの政策医療を将来にわたって安定的、継続的に提供することが可能か
- 「経済性の確保」
 - ・経営責任の明確化を図り、迅速性、弾力性のある自律的かつ効率的な病院経営が可能か
- 「円滑な移行の確保」
 - ・職員の労働環境など問題なく円滑に経営形態を移行することが可能か

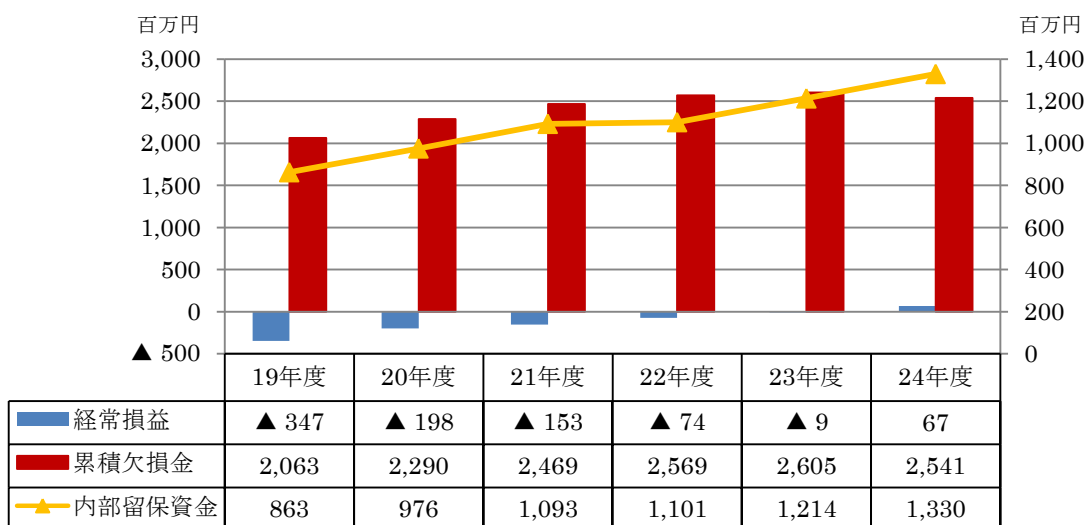
(4) 今後の経営形態

○4つの経営形態にはそれぞれ一長一短があり、市民病院を取り巻く医療環境の動向等を見定めながら慎重に検討を進める必要があります。

○平成21年度に有識者や住民などで構成する委員会等を設置し、十分な議論のもと専門的かつ客観的な判断と住民の意見を尊重した提言を踏まえ、平成22年度中に今後の市民病院に最も適した経営形態についての結論を出すこととします。

Ⅷ 収支計画

○平成24年度には6,700万円の単年度黒字に転じる見込みとなっており、これに伴い、累積欠損金は平成23年度の26億500万円をピークに平成24年度から徐々に減少する見通しです。



<収益的収支>

(単位：千円)

区 分		19年度 (実績)	20年度 (見込)	21年度 (計画)	22年度 (計画)	23年度 (計画)	24年度 (計画)	
収入	1 医業収益	4,358,311	4,541,088	4,437,722	4,725,166	4,791,366	4,848,215	
	(1) 料金収入	3,787,044	3,963,172	3,876,002	4,154,008	4,217,713	4,272,039	
	入院収益	2,496,669	2,650,228	2,533,088	2,773,123	2,804,113	2,819,918	
	外来収益	1,290,375	1,312,944	1,342,914	1,380,885	1,413,600	1,452,121	
	(2) その他収益	571,267	577,916	561,720	571,158	573,653	576,176	
	うち他会計負担金	331,858	325,194	327,887	337,039	339,269	341,517	
	2 医業外収益	493,898	522,134	580,395	562,876	571,420	569,772	
	(1) 他会計負担金・補助金	460,528	489,964	546,812	529,668	538,209	536,561	
	(2) 国(道)補助金	4,093	5,681	6,057	5,681	5,681	5,681	
	(3) その他	29,277	26,489	27,526	27,527	27,530	27,530	
	経常収益	4,852,209	5,063,222	5,018,117	5,288,042	5,362,786	5,417,987	
	支出	1 医業費用	4,809,312	4,867,519	4,776,901	4,962,145	4,975,828	4,977,110
		(1) 職員給与費	2,098,589	2,181,612	2,193,317	2,217,668	2,225,007	2,232,373
		(2) 材料費	1,049,831	1,070,794	911,065	1,100,812	1,109,258	1,115,002
(3) 経費		1,037,048	1,027,157	1,102,942	1,127,198	1,128,855	1,120,596	
(4) 減価償却費		602,677	548,877	533,753	488,306	482,285	482,119	
(5) その他		21,167	39,079	35,824	28,161	30,423	27,020	
2 医業外費用		389,869	393,346	393,911	399,461	395,911	374,240	
(1) 支払利息		174,289	169,198	168,661	161,929	153,970	146,053	
(2) その他		215,580	224,148	225,250	237,532	241,941	228,187	
経常費用		5,199,181	5,260,865	5,170,812	5,361,606	5,371,739	5,351,350	
経常損益	▲ 346,972	▲ 197,643	▲ 152,695	▲ 73,564	▲ 8,953	66,637		
特別損益	1 特別利益	8,649	9,100	9,100	9,100	9,100	9,100	
	2 特別損失	38,120	38,700	35,700	35,700	35,700	12,100	
	特別損益	▲ 29,471	▲ 29,600	▲ 26,600	▲ 26,600	▲ 26,600	▲ 3,000	
純損益	▲ 376,443	▲ 227,243	▲ 179,295	▲ 100,164	▲ 35,553	63,637		
累積欠損金	2,062,780	2,290,023	2,469,318	2,569,482	2,605,035	2,541,398		
内部留保資金	863,145	975,846	1,092,861	1,100,734	1,214,352	1,330,378		

<資本的収支>

(単位：千円)

区 分		19年度 (実績)	20年度 (見込)	21年度 (計画)	22年度 (計画)	23年度 (計画)	24年度 (計画)
収入	企業債	216,000	604,600	42,200	52,000	62,300	68,000
	他会計出資金	178,531	138,254	94,134	96,068	98,041	100,056
	国(道)補助金	—	111,300	79,800	126,000	58,400	52,000
	固定資産売却代金等	12,243	12,100	12,100	12,100	12,100	3,300
	収入計	406,774	866,254	228,234	286,168	230,841	223,356
支出	建設改良費	230,286	723,600	164,250	230,000	183,000	188,000
	企業債償還金	715,185	365,272	387,880	516,566	519,010	522,378
	退職給与費等	101,340	137,895	69,400	63,700	11,600	51,000
	支出計	1,046,811	1,226,767	621,530	810,266	713,610	761,378
差引不足額		▲ 640,037	▲ 360,513	▲ 393,296	▲ 524,098	▲ 482,769	▲ 538,022
財補 源項	損益勘定留保資金	640,037	360,513	393,296	524,098	482,769	538,022
実質財源不足額		—	—	—	—	—	—

IX 計画の推進

1 進捗管理

- 本改革プランの着実な推進を図るため、毎年度、実施状況の点検及び評価を行います。
- 評価は、透明性と客観性を確保するため、有識者や住民などにより構成する委員会等の組織において行います。この組織は、経営形態の見直しについての検討も併せて行うこととし、この評価の結果により、新たな取り組みが必要とされた場合は改めて本改革プランに反映し、その実現を図るものとします。
- 点検及び評価等の結果、本改革プランで掲げた経営指標に係る数値目標の達成が著しく困難であると認めるときは、本改革プラン全体を抜本的に見直し、大幅な改定を行うこととします。

2 公表方法

- 実施状況及び評価結果は、「広報ちとせ」及び市民病院ホームページに掲載するほか、市民病院事務局経営企画課(市民病院2階)、市政情報コーナー(市役所2階)にて閲覧に供します。

市立千歳市民病院改革プラン（概要版）

平成 21 年 2 月

市立千歳市民病院事務局経営企画課

〒066-8550

千歳市北光 2 丁目 1 番 1 号

TEL 0123-24-3000（代表）

FAX 0123-24-3005

E-mail keieikikaku@city.chitose.hokkaido.jp

URL <http://www.city.chitose.hokkaido.jp/hospital/index.html>

