

平成 29 年度 公立豊岡病院組合の改革プラン取り組みに関する評価報告書

平成 30 年 12 月

公立豊岡病院組合改革プラン評価委員会（以下、委員会）は、新公立病院改革ガイドライン（以下、改革ガイドライン）に基づき、公立豊岡病院組合（以下、病院組合）の各病院ならびに病院組合全体の業務実績について以下の通り評価を行った。

1 評価方法

「新公立豊岡病院組合改革プラン（2017）」（以下、改革プラン）の各項目の進捗状況について、病院組合から提出された資料ならびに改革プランの進捗状況に関する病院組合側の自己評価を踏まえつつ、評価委員個々が個別に評価を行い、その上で、評価委員会としての総意を取りまとめる形で最終評価を行った。

改革ガイドラインにおいては病院ごとに改革プランを策定することを求めており、病院組合もそれに則り病院ごとにプランを策定している。委員会においては、病院組合に所属する個々の病院の計画進捗状況に留意しつつも、病院組合は一つの組織であるという観点から病院組合全体の経営に重きを置いた。

改革ガイドラインの目指すところは、地域に必要な医療の継続とそれを実現するための安定的な経営の確保である。本委員会では、公立病院（公営企業）として担うべき医療機能のあり方と、経営基盤を確保するプロセスに着目し、点検・評価を行った。

2 評価委員

委員長	谷田 一久	豊岡病院組合経営顧問
副委員長	田中 洋	豊岡市医師会長
委員	足立 秀	朝来市医師会長
委員	立花 正敬	税理士
委員	中嶋 洋二郎	豊岡市区長連合会長
委員	椿野 純夫	朝来市連合区長会長
委員	長坂 和枝	豊岡市女性連絡協議会長
委員	久保川 伸幸	豊岡市健康福祉部長
委員	小谷 則彰	朝来市健康福祉部長

3 評価結果

(1) 総評

平成 29 年度における改革プランの実施状況について、必須項目である経常収支比率、医業収支比率はともに計画未達成となった。

経常収支比率は計画の 95.2%を 0.4 ポイント下回る 94.8%、医業収支比率は計画の 86.8%

を 0.9 ポイント下回り 85.9%で未達成となった。主な要因としては、日高医療センターにおいて病棟ダウンサイジングを伴う事業見直しに対して早期に入院患者数の調整が進み、結果として収益が想定以上に減少したこと。朝来医療センターにおいて、新病院の医療機能の周知が進まず、利用者が計画数を下回ったことで収益計画が未達成となったことがあげられる。

その結果、年度末時点での組合全体の内部留保資金は計画を 18 百万円下回る 322 百万円となった。この水準は昭和 55 年度以降最低であり、組合事業運営において非常に厳しい状況となっている。

診療報酬のマイナス改定や報酬請求のための要件の厳格化や複雑化による原価率の逡増、少子高齢化・人口減少に伴う病院利用者数の逡減、医師・看護師等の医療従事者の不足による収益機会の制約、消費税増税による損税の発生による負担増等、非都市部に所在する医療機関の多くは、このような制約を受けながらも医療提供の維持向上に努めている。また、公立豊岡病院組合は、不採算領域の医療を積極的に担うという公営企業としての使命を有しており、民間医療機関の少ない但馬地域において地域医療の最後の砦としての働きが期待されている。このような制約や期待のなかで厳しい経営を余儀なくされているのが豊岡病院組合のおかれている立場である。

一方で、公営企業には経済性の発揮が求められるところであり、上記の制約を踏まえながらも、病院事業を安定的に継続するため、効果的で効率的な経営に努めなければならない。前述した通り、平成 29 年度の業績についての問題点については、その主要因をおおむね把握されているところであるから、その解決に向けて早急な対応を図っていただきたい。

特に、29 年度に収支が悪化した日高医療センターにおいては、ダウンサイジングの効果を活かし、新たに期待される機能を発揮しながら経営改善に努めること、また、朝来医療センターにおいては、新病院の医療機能の充実や広報等を通じて利用の拡大を図ることで経営改善に取り組まれない。

(2) 領域別評価

病院組合は地域医療の維持・向上を図ることで、収支改善を達成するため、Ⅰ 地域医療構想を踏まえた取り組み、Ⅱ 経営効率化のための取り組みに分けて具体的な取組を策定しておける。各領域の評価は次のとおりである。

① 評価の考え方

評 価	考 え 方
○ (達成)	計画どおり取組を実施した。 数値目標は達成率 100%以上。
△ (一部達成)	計画した取組が不十分、または一部遅滞した。 数値目標は達成率 95%以上 100%未満。
× (未達成)	計画した取組が未達成、または著しく遅滞した。 数値目標は達成率 95%未満。

② 一覧

評価項目	全項目数	○	△	×
I 地域医療構想を踏まえた取り組み	96	60	20	16
1 病院・医療センターが担うべき役割	24	8	0	16
2 組合内病院の連携推進に向けた取り組み	40	30	10	0
3 地域医療機関の連携推進に向けた取り組み	32	22	10	0
II 経営効率化のための取り組み	168	71	88	7
1 経営指標に係る数値目標	24	0	16	7
2 医師確保の取り組み	32	16	16	0
3 収益確保の取り組み	32	16	15	0
4 費用抑制の取り組み	32	0	32	0
5 経営意識向上の取り組み	40	31	9	0
6 構成市一般会計繰入金の適切な確保	8	8	0	0
合計	264	131	108	23

※ II 経営効率化のための取り組み「1 経営指標に係る数値目標」「3 収益確保の取り組み」は評価なしの項目があるため、○△×の合計と全項目数が不一致。

③ 「○」「△」「×」評価の理由

I 地域医療構想を踏まえた取り組み

〈1 病院・医療センターが担うべき役割：“△”評価〉

高度医療機器の導入、回復期病床の設置等、但馬地域の医療機能の充実に努めたが、日高医療センターにおいて病棟ダウンサイジング及び眼科医師体制の変動によって収支が大幅に悪化し、財務目標値未達成となったため。

〈2 組合内病院の連携推進に向けた取り組み：“○”評価〉

概ね計画通り実施されたものと評価した。引き続き組合内での情報共有と連携体制を強化し、課題解決に取り組まれない。

〈3 地域医療機関の連携推進に向けた取り組み：“○”評価〉

地域の中核医療機関として組合外の公立病院、開業医、介護福祉施設等と積極的に連携を深めており、紹介率、逆紹介率の向上にその成果が表れている。都市部と比較して医療資源の少ない但馬地域では、医療機関相互の連携が重要であり、今後も引き続き取り組まれない。ただし、日高医療センター、朝来医療センターについては、一層の取組の進展を期待する。

II 経営効率化のための取り組み

〈1 経営指標に係る数値目標：“△”評価〉

經常収支比率、医業収支比率、内部留保資金ともに計画未達成。

〈2 医師確保の取り組み：“△”評価〉

新専門医制度への適切な対応等は評価するものの、豊岡病院の診療科偏在、各医療センターの医師確保については根本的な解決に至らず、取り組みの継続が必要と判断した。

〈3 収益確保の取り組み：“△”評価〉

前年度より収益が増加したものの、プラン計画値未達成。地域の医療機関との連携推進や医療機能の充実を図ることに加え、それらの取組によって、病院機能に見合った利用が増えることで収益の計画が達成されることを期待する。

〈4 費用抑制の取り組み：“△”評価〉

プラン計画値は達成したものの、費用が相応の収益を生み出していない点を指摘する。単に費用削減に取り組むのではなく、費消された財貨が収益や事業目的にかなっているかどうかを意識しながら費用の合理化に努めていただきたい。そのためには費用対効果を検証することが重要である。

〈5 経営意識向上の取り組み：“○”評価〉

経営情報の共有や経営企画課の新設など、経営意識向上への環境整備がなされた点を高く評価した。今後は、職員一人一人が、地域の医療確保と病院事業の維持発展に向けて貢献することへのモチベーションを高めるよう具体的な取り組みがなされることを期待する。

〈6 構成市一般会計繰入金確保：“○”評価〉

病院組合に課された使命や、その実現に必要な機能を踏まえ、適正な税の投入がなされることを期待する。ただし、そのためには、組合側からの十分な説明がなされるべきであることを付言しておく。

(3) その他意見

委員会では上記の領域別評価に関する発言以外にも多くの意見が提供された。改革プランの評価と併せて、病院組合がこの提言を真摯に受け止め、今後の病院運営に活用することを願うものである。

〈材料費の伸びの抑制と合理化〉

医業収益に対する材料費の割合が高まっている。各病院の医療機能に応じた適正な材料使用に努めること。また、医療原価を把握するための検討を行っていただきたい。

〈訪問診療の拡充〉

在宅医療の需要増加が見込まれる中、豊岡病院組合でも訪問診療の拡充をご検討いただきたい。また、訪問看護については24時間対応されており、夜間においても丁寧な対応がなされることに安心を感じる。

〈高齢者に対する医療の充実〉

但馬地域の高齢化は全国平均を上回るペースで進行しており、高齢者の医療需要に応じた横断的な診療体制の構築が望まれる。

〈医師修学資金貸与者の動向〉

義務年限満了後の医師修学資金貸与者が、但馬地域に残っていただくための方策を検討し実行してほしい。

〈朝来医療センターの患者確保〉

朝来市外に流出している患者の利用を図るため、新病院の診療実績の広報や医師の増員等による医療機能の充実に努められたい。

〈乳がん検診について〉

行政とも連携しながら、認定看護師が中心となり、乳がん検診の普及啓発等に積極的に取り組んでいただきたい。