事例No.	671
公表年度	H29
団体の属性	町村
団体名	青森県平内町

事例区分	公営企業

タグ	・病院事業 ・組織改革 ・（行政改革）業務の効率化

事例種類	経営形態の見直し

事例内容・タイトル

平内中央病院の地方公営企業法全部適用化や病床機能管理等による経営効率化（平内町国民健康保険平内中央病院）

出典

地方公営企業の抜本的な改革等に係る先進・優良事例集

病院：事例22

○ 事例名等

事例名	平内中央病院の地方公営企業法全部適用化や病床機能管理等による経営効率化
団体名（病院名）	青森県平内町（平内町国民健康保険平内中央病院）

《経営形態の見直しの類型及びその概要》

類型	地方公営企業法全部適用化や病床機能管理等による経営効率化
概要	地方公営企業法全部適用に移行することにより、地域の医療ニーズや現場の実情を反映した意思決定の、機動性や迅速性を発揮するとともに、職員の経営意識を醸成することで、経営の効率化を図る。

○団体及び事業の概要

病院建物外観		構想区域の概要	

地域において担っている役割	地域では、糖尿病、脳血管疾患、心疾患等の慢性疾患を中心とした二次救急医療機関としての医療を提供。青森地域保健医療圏では後方支援病院として、回復期・慢性期医療を提供。また、在宅復帰を支援するため、訪問診療、訪問看護、訪問リハビリテーションも提供している。

行政区域内人口（人）	11,000	行政区域内面積（㎢）	217.08
事業開始年月日	昭和25年12月25日	経営形態	公営企業法全部適用
許可病床数（病床種別）	96床 （一般40床、療養56床）	稼働病床数（病床種別）	96床 （一般40床、療養56床）
診療科数	11科目	特殊診療機能（※2）	訓
指定病院の状況（※3）	救	看護配置	10：1
職員数(人)	111（事務職員15、医療従事者95、その他の職員1）	経常収支比率（%）	104.0
医業収支比率（%）	85.5	病床利用率（許可病床）（%）	86.0

※1　上記表中の「行政区域内人口」は、平成29年1月1日時点。「行政区域内面積」は、平成28年10月1日時点。それ以外の計数は、H29年3月末時点。

※2　ド…人間ドック　透…人工透析　I…ICU・CCU　未…NICU・未熟児室　訓…運動機能訓練室　ガ…ガン

※3　救…救急告示病院　臨…臨床研修病院　が…がん診療連携拠点病院　感…感染症指定医療機関　へ…へき地医療拠点病院
災…災害拠点病院　地…地域医療支援病院　特…特定機能病院　輪…病院群輪番制病院

1. 取組の背景、検討を開始した契機・導入過程

(1)取組の背景

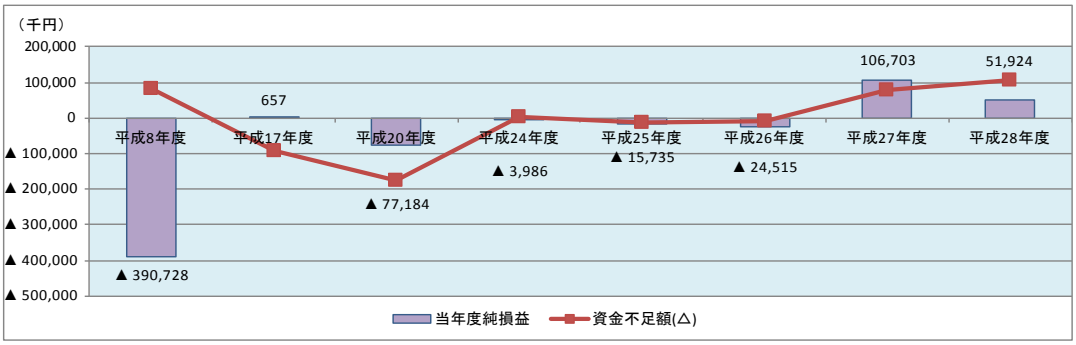
平内中央病院は、昭和25年12月に開設し、施設の老朽化と狭隘化から、平成8年に移転し現在に至っている。当時は、病床利用率80%前後を推移し、外来患者数も現在の約3倍であった。しかしながら、新医師臨床研修制度導入等の影響により、平成17年度まで7人いた常勤医師が、平成19年度には5人、平成21年度には4人となり、それまで担っていた急性期の専門的医療は脆弱化した。

平成20年度、一般64床、療養36床、計100床あった病床を、一般64床、療養32床、計96床に減少させたが、病床利用率の低下に歯止めはかからず、平成24年度には62.6%まで落ち込んだ。また、外来患者も、町の人口に比例して減少し始め、平成24年度の小児科休診により、激減。これらの収益減に伴う不良債務を補うため、平成24年度には、一般会計からの繰入金は5億円を超えるまでになった(一般会計の予算規模約54.4億円)。

経営の概要 (抜粋)

区 分	平成8年度	平成17年度	平成20年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
医業収益	1,047,167	1,213,987	1,073,921	804,480	780,778	952,582	1,060,283	1,050,301
医業費用	1,443,684	1,325,719	1,204,157	1,034,434	1,050,465	1,281,340	1,260,994	1,227,926
医業損益	△ 396,517	△ 111,732	△ 130,236	△ 229,954	△ 269,687	△ 328,758	△ 200,711	△ 177,625
医業外収益	251,427	166,559	163,909	218,751	240,553	311,824	301,938	314,938
医業外費用	141,673	124,774	110,857	92,783	89,176	96,180	94,371	85,389
経常損益	△ 286,763	△ 69,947	△ 77,184	△ 103,986	△ 118,310	△ 113,114	6,856	51,924
特別利益	0	70,604	0	100,000	102,575	120,983	100,000	0
特別損失	103,965	0	0	0	0	32,384	153	0
当年度純損益	△ 390,728	657	△ 77,184	△ 3,986	△ 15,735	△ 24,515	106,703	51,924
※減資						872,073		
未処理欠損金	1,028,788	2,118,658	2,462,157	2,426,566	2,442,301	1,594,743	1,488,040	1,436,116
資金不足額(△)	82,195	△ 90,902	△ 173,802	3,134	△ 14,399	△ 8,894	79,661	106,027
常勤医師数	5	7	5	4	4	5	4	4
病床利用率	78.9%	94.9%	88.5%	62.6%	64.9%	74.2%	83.9%	86.0%
外来患者数1日平均	301.7	231.2	204.2	145.7	135.5	132.5	127.1	123.5
年度末町人口	16,085	14,173	13,387	12,418	12,213	11,885	11,599	11,372
地方公営企業会計基準の見直しによる経過措置期間の資金不足額(△)						35,465	131,382	152,696

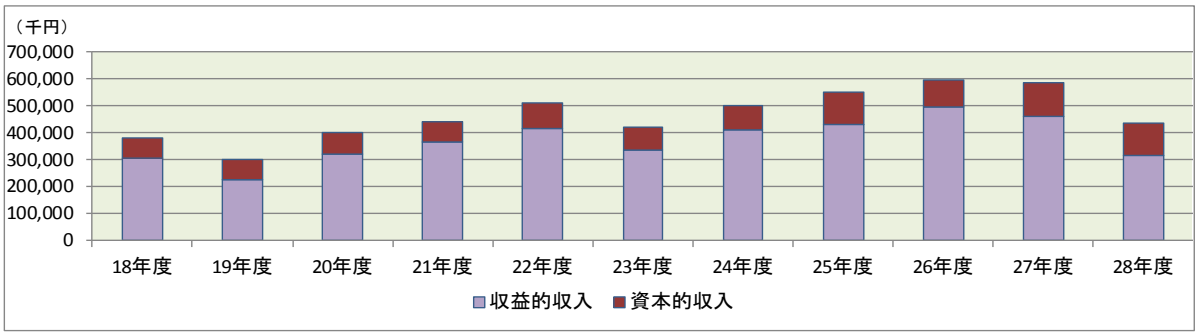
当年度純損益額の推移は次のグラフのとおりである。



(2)検討を開始した契機・導入過程

【一般会計繰入金の推移】

区 分	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
収益的収入	306,366	225,261	322,738	363,904	415,579	335,243	412,356	430,488	494,731	461,065	315,071
資本的収入	76,050	74,739	77,262	79,533	94,421	84,757	87,644	122,307	101,667	127,210	123,309



平成25年8月　・年々増加する一般会計からの繰入金を抑えるために、首長や議会から、早急な経営改善を求められた。

平成25年10月　・月2回、事務管理部幹部による看護部、診療技術部それぞれの幹部との経営改善のための打ち合わせを実施し、当町の規模と実情に見合った病院像を模索。
・医療圏の中に、青森県立中央病院と青森市民病院(急性期病院)が存在するため、当院に必要な機能は、亜急性期、回復期、療養病床であることを確認。
・上記のことを踏まえ、以下4点を柱とし、経営改革を進めることとした。また、いずれの項目をクリアするためにも、看護職員、リハビリ療法士、社会福祉士等の求人採用が喫緊の課題となった。

【目標】			【結果】
平成26年4月までに	①連携室を設置する。	→	26年4月設置
平成26年10月までに	②一般64床、療養32床、計96床を、一般20床、地域包括ケア16床、療養60床、計96床に転換する。	→	26年10月転換
	③②を実現するため、リハビリテーション機能を強化する。	→	25年10月リハビリ療法士2名 26年10月リハビリ療法士9名
	④②を実現するため、15対1の看護配置を10対1に段階的に引き上げていく。	→	25年10月看護配置15対1 26年7月看護配置13対1 26年8月看護配置10対1

(3)関係者との調整
①職員への対応
全部適用に移行する際、給与体系・勤務条件等の変更はなかったため、特に説明等はしていない。
病院職員は、それまで町職員だったため、平内町職員組合に所属していたが、企業職員になったことで、平内中央病院職員労働組合を新たに組織した。
移行後、独自の給与体系の導入を検討したが、組合に受け入れられなかったため、現在も町の制度と同様としている。
②首長と議会への対応
平成25年10月、町長、副町長と全部適用への移行の必要性等について協議。
平成26年3月、議会で病床数変更と定数条例改正が承認。
同月、町議会議員研修で、町長、副町長、町議会議員に、経営改善の方向性と、病床区分変更について説明。

(4)人事の対応
・職員の異動・雇用
平成26年4月、地域医療福祉連携室設置のために町から保健師を1名異動増員、同年5月、社会福祉士を1名採用。
平成27年4月、地方公営企業法全部適用に移行。事業管理者を任命。求人採用活動強化のために行政職員を1名異動増員。
平成25年度と平成26年度の比較では、看護師・准看護師9名、リハビリ療法士7名、看護補助員4名増員(紹介会社を利用した職員採用を実施)。

2. 取組の具体的内容とねらい、効果

(1)取組の具体的内容とねらい
・地方公営企業法全部適用に移行した理由
病床区分の変更や、職員の求人採用を実施していく上で、時機に応じた迅速な意思決定が必要となるため、病院事業管理者に権限を与え、独立性が高く、機動性のある地方公営企業法全部適用に移行することとした。

(2)効果
①経営状況の変化

指　標　等	(平成25年度)	移行直前 (平成26年度)	移行後 (平成27年度)
経常収益対経常費用比率	89.6%	91.8%	100.5%
実質収益対経常費用比率	54.7%	61.4%	75.2%
職員給与費対医業収益比率	83.4%	84.6%	80.7%

②収入確保面
・地方公営企業法全部適用移行に伴い、病院の設置条例を変更にしたことにより、病床利用率を勘案しながら、病床区分を転換させることができるようになったこと、病床管理室を設置し、在院日数の管理をすること、職員の採用についての権限を、事業管理者が持つことにより、求人から採用までの期間が短くなったことで、施設基準に必要な人員の確保がしやすくなり、入院診療単価が上昇した。

入院診療単価と職員数	（平成25年度）	移行直前 （平成26年度）	移行後 （平成27年度）
日当点（一般）	21,112	28,687	33,225
（包括）		28,077	30,460
（療養）	17,994	20,770	20,976
職員数（看護師・准看護師）	45	54	54
（リハビリ療法士）	3	10	11
（看護補助員）	12	16	19

・以前は医事課職員が連携室業務を兼務していたが、地域医療福祉連携室を設置したことにより、前方連携では、急性期病院に当院の役割や変化を具体的に伝えることで、ポストアキュート機能の充実を図り、後方連携では、周辺医療機関や介護関連施設、福祉施設、地域との顔の見える関係づくりに注力した結果、病床利用率の上昇につながった。

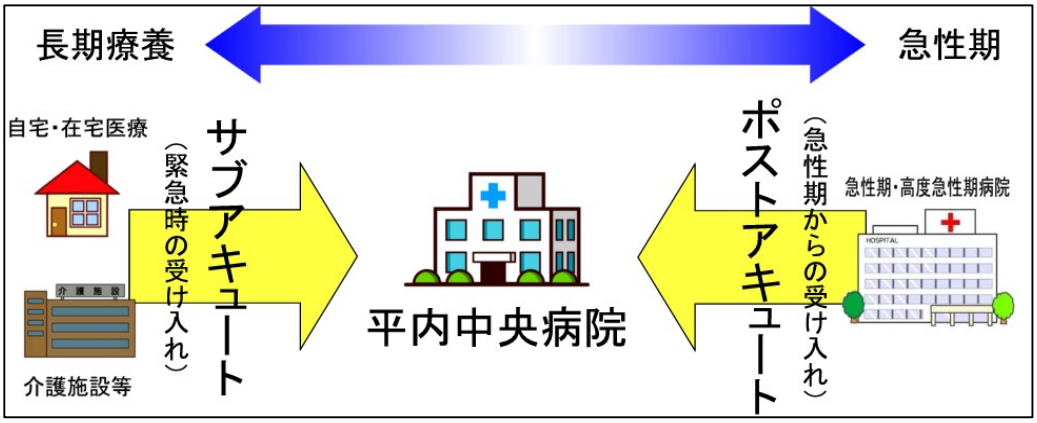
病床利用率	（平成25年度）	移行直前 （平成26年度）	移行後 （平成27年度）
（一般）64床→20床→19床	70.3%	78.9%	73.6%
（包括） 0床→16床→21床		85.6%	95.9%
（療養）32床→60床→56床	54.1%	70.5%	84.1%

③費用削減・抑制面
・予算配分について、以前は各部門から要望のあったものを、事務管理部でとりまとめていただけだったが、各部門長・科長との査定の場を設け、収益を生むものや、必要なものだけを予算計上することで、診療報酬に結びつかない機器や消耗備品の購入費用を抑えることができるようになった。
・（一社）全国公私病院連盟、（一社）日本病院会発行の病院経営分析調査報告及び病院経営実態調査報告掲載の同規模黒字病院のデータを用いて、費用や検査件数等のベンチマークを行った。その結果、当院では委託料が突出して高額であることが判明したため、各委託業者と協議し、委託業務の見直しと価格交渉を行った。

3．他の自治体の参考となる点、今後の課題等

(1)他の自治体の参考となると考えられる点
　他の自治体病院同様、当院でも行政職員は町の人事の影響で、2～3年の周期で異動していたため、病院経営に精通した事務職員がいなかった。さらに、医療職においても、年功序列がベースとなって幹部が決定されていたため、他院から中途で入職してきた職員の意見が通りにくく、医療環境や医療ケアの変化から取り残され、結果的に時代遅れの経営が常態化していた。
　地方公営企業法全部適用への移行に伴い、病院事業管理者が人事に関する権限を持つことで、現場の実情に合わせた採用・異動が可能となったため、病院事務職員は病院採用とし、プロパーを養成しながら、町人事異動のローテーションから外していくこととした。
　また、病院は多職種、多部署の職員が共通の理念・方針に基づいて、協力していかなければ、質の高い医療、効率的な経営はできない。当院では、経営改革を進めるため、病院の理念と方向性を示した「3カ年事業計画」を作成し、それに基づいて各部署に半年に一度、評価実績を報告してもらうこととした。

(2)今後の課題等
・当院の常勤医師4人は、いずれも50歳代後半～60歳代であり、人数的にも年齢的にも非常に負担が大きい状況である。地域医療を維持していくために、大学病院や民間病院から宿直応援医師の派遣はあるものの、過酷な労働環境にあることから、医師の負担軽減のために、同一医療圏で医師数の多い県立病院等からの派遣を要請していきたい。また、ポストアキュート機能、サブアキュート機能を継続していくためにも、常勤医師確保の課題は早急な対策が必要である。



・地方公営企業法全部適用に移行することで、職員の経営意識が醸成されることに期待した面については、残念ながら、効果は出ていない。職員の意識改革、医療ケアの質の向上を促すためにも、今後、組合側とも話し合いながら、人事評価を十分活かせる給与体系に移行したい。

・職員のモチベーション向上の為には、民間病院並みの福利厚生事業(病院支出)の充実は欠かせないと考えているが、地域住民や議会の理解が得られるか疑問である。

・平成25年10月から、院長以下幹部職員により経営改革が敢行され、平成27年度には公営企業法全部適用に移行し、経営状況は徐々に改善されている。しかし、それでもまだ一般会計からは多額の繰出金を投入している状態であり、改革は道半ばである。今後はより一層、職員教育に注力し、医療の質とサービスの向上を図るとともに、経費削減を進め、さらなる増収増益を目指したい。

〇問合せ先

担当課	平内中央病院経営企画課		
TEL	017-755-2131	MAIL	byouin-lg@town.hiranai.lg.jp