事例No.	1491
公表年度	R3
団体の属性	町村
団体名	新潟県津南町（町立津南病院）

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	その他

事例内容・タイトル

外部アドバイザーを活用して現状分析と病院職員の意識改革を行った事例

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

○ 事例名等

事例名	外部アドバイザーを活用して現状分析と病院職員の意識改革を行った事例
団体名	新潟県津南町(町立津南病院)

○団体及び事業の概要

行政区域内人口(人)	9,238	行政区域内面積(㎢)	170.21
事業開始年月日	昭和38年11月1日	経営形態	公営企業法財務適用
許可病床数(病床種別)	97床(一般45、療養52)	稼働病床数(病床種別)	45床(一般45)
診療科数	9	特殊診療機能(※2)	ド 訓
指定病院の状況(※3)	救、輪	看護配置	10:1
職員数(人)	109	経常収支比率(%)	100.6%
医業収支比率(%)	73.5%	病床利用率(許可病床)(%)	77.0%

※上記表中の「行政区域内人口」は、令和3年1月1日時点。「行政区域内面積」は、令和2年10月1日時点。それ以外の計数は、令和3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

町立津南病院は、これまで一般病棟と療養病棟の2病棟体制で運営してきたが、看護師の確保が困難な状況から、平成28年2月に療養病棟を休床とした。しかし、これを主な原因として収支の悪化が深刻なものとなり、平成27年度から2年続けて町一般会計からの繰入金が5億円を超え、平成28年度には平成20年度以来となる経常損失を計上した。こうした状況の中、年々厳しさを増す町財政を背景に、平成29年度、津南病院が地域において必要な医療提供体制を確保しつつ持続可能な経営を確保していくための抜本的な解決策について、町長は病院運営審議会に諮問し、運営審議会では、「継続して住民の暮らしと命、健康を守ることができる町立病院の維持」を基本的な考え方として、10項目の具体的提案を掲げる答申書を提出した。

この答申に基づき、病床の削減、院外処方の導入、地元在住の整形外科医の招聘、外来診療体制の見直し、地域包括ケア病床の開設、訪問診療への注力などを行ってきたほか、給食調理業務の委託化や診療報酬改定への対応として各種加算の取得などを行ってきた。

(2)検討を開始した契機・導入過程

病院運営審議会の答申内容を進め、収支改善は図られてきたものの、答申にある「現在の赤字幅を50%程度圧縮し、町単独の赤字補てん額については1億5千万円程度にできることを当面の目標とする。」には届いていない状況であった。

令和元年9月に院長が交代して新体制となり、令和2年度から部門別の経営目標を作成し、職員の意識向上を図るなど更なる経営努力を重ねていたが、津南病院を現在の規模・体制で存続し赤字体質を改善していくため、外部アドバイザー(コンサルタント)に経営改善化に向けた調査・分析業務を依頼した。

この調査・分析により損益改善項目が提案され、さらに令和3年度は院内に改善活動チームを立ち上げ、改善項目実現のための取組みとともに、病院のあり方や方向性を明確にするため、第1期目の中長期計画の策定に入っている。

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

令和2年度は、病院の財務状況や医業活動に関するデータなどに基づくコンサルタントによるヒアリングが行われ、病院運営審議会の答申に対する進捗状況の確認と損益改善項目の提案が取りまとめられた。

それを踏まえ、令和3年度は病院を取り巻く課題を4分野に分けて、多業種による経営改善プロジェクトチームを結成。各チーム月1～2回の会議を開催し、アクションプランを作成しながら、客観的な分析と実行可能な取組みから順次進めていった。コンサルタントはすべての会議に参加し、運営指導や個別課題への助言、他院の事例など医療情報の提供を行った。

①診療報酬算定強化

医療資源の有効活用とより高い診療報酬算定のため、地域の医療ニーズのデータ収集や職員の不足人員の把握によるリハビリ体制の企画や、検査漏れの拾い上げの確認、各科への算定漏れ・算定可能項目のヒアリングによる新規算定項目の掘起し等を実施。

②在宅医療強化

在宅医療ニーズの掘起しと施設との連携強化のため、施設への聞き取りやケアマネージャーへのアンケートを行い施設への訪問診療を開始したほか、訪問看護ステーション看護師が退院支援カンファレンスへ参加し訪問診療と訪問看護の連携に向けた取組みを進めた。

③増患戦略

受診ニーズの掘起しや流入強化のため、ホームページや町広報紙、院内掲示による広報活動の強化や、健診での異常所見者数と未受診者数のデータ収集・分析による健診後の受診者数増加に向けた計画づくり、人間ドック日程やドック後の対応についての検討を行ったほか、入院時に必要な書類のスリム化などにより看護師の負担軽減を図った。

④費用適正化

費用の適正化のため、交通費の適正化に向けた非常勤医師送迎などのタクシー利用や出張時の私車借上げ対応などの検討、事務費(主に委託料)の効率化に向けた医療事務や給食作業等の実態把握調査、超過勤務削減に向けた業務量調査、一般資材・材料費の適正化に向けた発注方法・在庫管理方法の調査などを行った。

(2)効果

新たな加算の取得や糖尿病・生活習慣病内科の開設などの取組みにより平均単価が上昇したほか、患者数も上昇傾向に転じている。

令和3年度　入院実績

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	合計
診療額	3,913万	3,355万	3,807万	4,189万	4,142万	4,189万	3,960万	3,942万	3,836万	4,091万	3億9,424万
昨年比	+756万	+353万	+661万	+1,031万	+1,342万	+938万	+974万	+561万	−12万	+310万	+6,353万円
人数	1,150	1,032	1,063	1,211	1,141	1,170	1,115	1,103	1,058	1,086	11,129人
昨年比	+146	+23	+75	+181	+190	+141	+165	+54	−134	−63	+778人
単価	3万4千	3万2千	3万5千	3万4千	3万6千	3万5千	3万5千	3万5千	3万6千	3万7千	3万5,424
新規入院患者数	63	45	65	68	77	70	57	59	61	81	646
平均在院日数	13.8	14.7	13.7		12.2	12.9	13.1	14.5	14.4	13.2	
病床稼働率	85.2	74.0	78.7	86.8	86.8	86.7	79.9	86.3	75.8		
個室差額収入	19万8千円	5万2,800円	17万1,600円	15万6千	11万	11万	12万7,600	12万3,200円	16万2,800	10万1,200円	119万円

平均単価：3万5,424円（昨年比：+3,357円）

年間診療額見込み：4億7,308万円（昨年比：+6,746万円）

令和3年度　外来実績

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	合計
診療額	3,449万	3,302万	3,367万	3,225万	3,785万	3,679万	3,425万	3,394万	3,431万	3,223万	3億4,243万
昨年比	+775万	+785万	+235万	+61万	+942万	+578万	+236万	+519万	+324万	+374万	+4,829万
人数	4,561	3,897	4,414	4,279	4,555	4,586	4,444	4,284	4,576	3,952	43,548
昨年比	+532	+378	−54	-232	+631	+167	+5	+376	+236	+151	+2,190
単価	7,563	8,475	7,629	7,537	8,310	8,022	7,707	7,923	7,337	8,156	7,863
救急車	11 (-3)	10 (-2)	12 (-7)	17 (+11)	30 (+7)	20 (-1)	12 (-1)	18 (+4)	27 (+9)	21	178

平均単価：7,863円（昨年比：+702円）

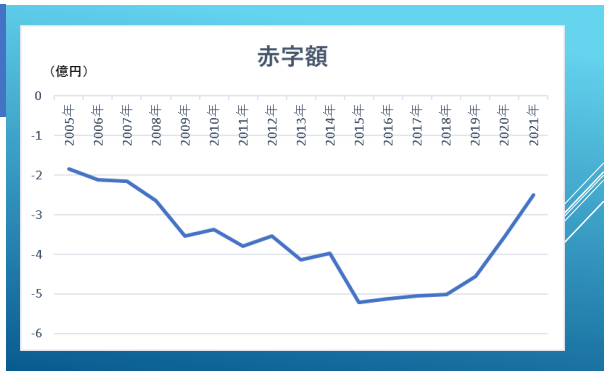
年間診療額見込み：4億1,091万円（昨年比：+5,471万円）

令和3年度上半期　訪問診療、実績

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	合計
診療額	270万	263万	301万	236万	220万	271万	235万	239万	255万	314万	2,604万
昨年比	+183万	+145万	+164万	+122万	+94万	+100万	+84万	+18万	−12万	+69万	+967万
人数	44	42	43	41	40	48	45	41	53	60	457人
昨年比	+11	+3	+2	+8	+5	+1	+4	−3	+5	+13	+49人
単価	6万1千	6万2千	7万円	5万7千	5万5千	5万6千	5万2千	5万8千	4万8千	5万2千	5万6千
訪問回数	39回	44回	67回	45回	42回	49回	46回	49回	57回	60回	498回
往診（緊急）	10 (4)	10 (6)	4 (3)	4 (3)	6 (1)	11 (4)	6 (2)	6 (1)	9 (2)	16 (5)	82 (31)
看取り	2	2	0	0	0	2	0	0	0	2	8

平均単価：5万6,980円／人（昨年比+1万2,768円）

年間診療額見込み：3,124万円（昨年比+962万円）



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
　コンサルタントから、他院での取組み事例や情報の入手ができたことや、院内でのヒアリングや調査の手法についてのヒント、個別課題への助言が貰えたことは大きかった。
　アクションプランの作成により、効率的に取組みを進め、実行可能なものはすぐに対応したほか、超勤削減や書類のスリム化、費用適正化など職員が意識するようになった。
　既存の会議をそのままに、4チームに分かれて会議を行うこととなった結果、会議数が増えてしまった。

(2)今後の課題等
　各チームで始めた取組みをどの部署で引き継いでいくのか、調査が完了したものについてどのように計画・実行していくのかなど、経営改善に向けては引き続き活動していかなければならない。
　部会やチームが増えてしまったため、会議をスリム化し、職員負担を減らす必要がある。

〇問合せ先

担当課	町立津南病院 庶務管理班		
TEL	025-765-3161	MAIL	tsunan-hp@town.tsunan.niigata.jp