

## 経営計画の見直しの基本方向について

### 1 現経営計画の位置付け

「岩手県立病院等の新しい経営計画」に続く、新たな経営計画として位置付けるとともに、平成19年12月に総務省が策定した「(前) 公立病院改革ガイドライン」に定める「公立病院改革プラン」に位置付けています。

また、県が平成25年度から5年間の医療政策の方向性を定めた「岩手県保健医療計画2013-2017」を踏まえた計画としています。

### 2 現経営計画の期間等

平成26年度から平成30年度までの5年間としています。

ただし、医療政策に係る国の動向を注視しながら、診療報酬改定や患者動向等、県立病院を取り巻く環境の変化に的確に対応していくため、随時見直しを行うこととしています。

### 3 現経営計画の見直しの必要性

平成27年3月に総務省が策定した「新公立病院改革ガイドライン」に定める「新公立病院改革プラン」に位置付けるため、当該ガイドラインにおいて要請している事項のうち現経営計画に不足している部分（「地域医療構想を踏まえた役割の明確化」に関する事項等）を追加する必要があります。

当該改革プランは、都道府県が策定する地域医療構想の策定状況を踏まえつつ、できる限り早期に策定することとし、平成27年度又は平成28年度中に策定するものとされていますが、本県では「岩手県地域医療構想」が本年3月に策定されたことから、これを踏まえた現経営計画の見直しを本年度行うものです。

### 4 見直しの基本方向（案）

#### (1) 計画本文及び【別表1】各病院・地域診療センターの役割・機能・特色等

「新公立病院改革ガイドライン」に定める「新公立病院改革プラン」に位置付けるため、地域医療構想を踏まえた地域の医療提供体制において果たすべき役割や地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割等について記載するよう見直しを行います。

なお、「岩手県地域医療構想」を踏まえる必要があり、構想区域毎に設けられる協議の場（地域医療構想調整会議）における議論の状況を見ながら見直し作業を進める必要があります。

#### (2) 【別表2】職員配置計画

これまでの職員配置の実績を踏まえて見直しを行います。

なお、コメディカルについては、これまでの増員配置が収益に結びついているかを検証し、収益に結びついていない場合はその原因の究明を行ったうえで、見直しに反映させていきます。

(3) 【別表3】収支計画

診療報酬の改定（平成26年度、平成28年度）や消費税率の引上げ（平成26年4月：5%→8%）等を踏まえた見直しを行います。

また、収支計画は数値目標（別表4）とも関連してくることから、数値目標の見直しと合わせて見直し作業を進めていきます。

(4) 【別表4】数値目標

- 「新公立病院改革ガイドライン」においては、経営指標について、経常収支比率及び医業収支比率は必ず数値目標を設定するとともに、自らの経営上の課題を十分に分析し、次の例示も踏まえ、課題解決の手段としてふさわしい数値目標を定めることとしています。

1) 収支改善に係るもの

経常収支比率、医業収支比率、修正医業収支比率、不良債務比率、資金不足比率、累積欠損金比率 など

2) 経費削減に係るもの

材料費・薬品費・委託費・職員給与費・減価償却費などの対医業収益比率、医薬材料費の一括購入による〇%削減、100床当たり職員数、後発医薬品の使用割合 など

3) 収入確保に係るもの

1日当たり入院・外来患者数、入院・外来患者1人1日当たり診療収入、医師（看護師）1人当たり入院・外来診療収入、病床利用率、平均在院日数、DPC機能評価係数など診療報酬に関する指標 など

4) 経営の安定性に係るもの

医師数、純資産の額、現金保有残高、企業債残高 など

- 現経営計画では、「(前) 公立病院改革ガイドライン」においては数値目標の設定が必須とされていた経常収支比率、職員給与費対医業収益比率及び病床利用率に医業収支比率及び材料費対医業収益比率を加えた5指標を経営状況の検証に用いる経営指標としています。

また、数値目標の設定にあたって、経常収支比率、医業収支比率、職員給与費対医業収益比率及び材料費対医業収益比率については、収支計画（別表3）より算定しており、病床利用率については、全国の公立病院のうち黒字病院の病床利用率を基に算定しましたが、病床規模等により数値が大きく異なることから、病院機能（基本的な役割）を基に4つにセグメント化して設定することとしました。

- 「新公立病院改革ガイドライン」において数値目標の設定が必須とされている経常収支比率については、持続可能な経営を実現する必要があるとして、対象期間中に経常黒字（すなわち経常収支比率が100%以上）化する数値目標を定めるべきとしています。

また、本県のように、一つの経営主体が複数の病院を持ち、その複数の病院が基幹病院とサテライト病院のように機能を補完しながら一体的に運営していると認められる場合には、複数の病院を合わせて経常黒字化の数値目標をつくることとしています。

- 経常収支比率は、収支均衡に向けた不断の改善の取組を進めるうえでは最重要の指標であり、また、各病院の実績値に病院機能毎に一定の傾向が見られることから、全体としての経常黒字化を前提としながら、各病院が経営目標に据えられるような病院機能毎の数値目標を設定することが適当であると考えます。

病院機能毎に数値目標を設定してみたときの全体の数値について、平成27年度の医業費用及び医業外費用をベースにシミュレーションしてみたものが次のとおりです。

【経常収支比率の数値目標（シミュレーション）】 (単位：%)

	ケース①	ケース②	ケース③
センター病院及び 基幹病院（内陸南部）	108.0	108.0	105.0
基幹病院（県北・沿岸部）	100.0	100.0	100.0
地域病院	95.0	90.0	95.0
精神科病院	95.0	95.0	95.0
全 体	103.0	102.2	101.5

(参考) 経常収支比率の推移

(単位：%)

	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
センター病院及び 基幹病院（内陸南部）	101.7	105.7	107.0	106.4	107.8	107.0	105.9
基幹病院（県北・沿岸部）	96.1	96.6	97.5	99.2	101.9	98.3	95.6
地域病院	92.5	94.2	93.2	93.3	94.2	90.2	88.0
精神科病院	96.4	95.1	97.7	91.4	94.7	98.8	94.1
全 体	97.9	100.1	101.0	101.3	103.0	101.2	99.3

- なお、経常収支比率にこのような数値目標を設定する場合には、収支計画（別表3）についてもこの数値目標に対応させるような形で策定すること（収支計画から数値目標を算定する現行方式の逆）となりますが、経常収支比率の数値目標に対応した収支計画上の医業収益及び医業費用から、医業収支比率についても病院機能毎に数値目標を設定することも可能となります。

- 「新公立病院改革ガイドライン」において例示されている経常収支比率及び医業収支比率以外の経営指標については、各病院のここ数年の実績値を分析してみましたが、病院毎のバラつきが大きく、病院機能毎の数値目標の設定は難しいものと考えます。

しかしながら、各病院の経営上の課題によって、その解決の手段として数値目標を設定することが有効な経営指標もあることから、各病院の経営改善の取組の見える化を図っていくうえでふさわしい経営指標について検討していきます。

## 5 地域医療構想への対応

「岩手県地域医療構想」の実現に向けて構想区域毎に設けられる協議の場（地域医療構想調整会議）は、毎年度、病床機能報告の直近の集計結果が公表された以後、遅くとも9月までに1～2回開催することが想定されていますが、本年度については、年度中に1回以上を開催することとされたところです。

宮古圏域では8月24日に開催されましたが、その他の圏域では10月以降の開催が見込まれますので、各圏域での開催の時期や議論の状況を踏まえながら、現経営計画の見直しへの反映について検討していきます。

別表1:各病院・地域診療センターの役割・機能・特色等

医療圏	病院名 診療科名	基本的な役割			稼働病床数 (H25.4月現在)	がん				脳卒中				岩手県保健医療計画(2013-2017)における疾病(健全)				岩手県保健医療計画(2013-2017)における事業					その他の医療機能																							
		センター 病院 (全県のセ ンター病 院)	基幹 病院 (圏域の基 幹的医療 機能)	地域 病院 (地域医 療の中心 機能)		地域診 療セン ター (地域医 療の中心 機能)	精神 科 (精神 医療機 能)	基本的医療機能		急性心筋梗塞		糖尿病		精神 疾患		認知症		周産期医療	小児 科	救急 医療 センター	救急 医療 センター	救急 医療 センター	救急 医療 センター	在宅医療	災害 医療	その他医療機 能	その他医療機 能																			
								手術・手 術・手 術・手 術・手 術・手 術・手 術・手 術	化学 療法	放射 線療法	救急 医療	急性 心筋梗 塞	急性 心筋梗 塞	急性 心筋梗 塞	急性 心筋梗 塞	急性 心筋梗 塞	急性 心筋梗 塞											急性 心筋梗 塞	急性 心筋梗 塞	急性 心筋梗 塞	急性 心筋梗 塞	急性 心筋梗 塞	急性 心筋梗 塞	急性 心筋梗 塞	急性 心筋梗 塞	急性 心筋梗 塞	急性 心筋梗 塞	急性 心筋梗 塞								
盛岡	中央病院	○				685																																								
	昭宮内 地域診療センター		○																																											
	紫波 地域診療センター			○																																										
	中部病院		○	○		434	414	20																																						
岩手 中部	遠野病院					199	177	20	2																																					
	美和病院		○			68																																								
	大迫 地域診療センター																																													
	胆沢病院		○			351	331	20																																						
胆江	江刺病院		○			145	130	15																																						
	磐井病院		○			315	305	10																																						
	千蔵病院		○			164	160	4																																						
	大東病院		○																																											
阿壽	南光病院					393			393																																					
	花泉 地域診療センター																																													
	大船渡病院		○			489	370	10	105	4																																				
	高田病院		○			41	41	(注:H29～ 一般60床)																																						
釜石	住田 地域診療センター																																													
	釜石病院		○			272	272																																							
	大畑病院		○			293	279	10	4																																					
	吉古病院		○																																											
久慈	山田病院		○																																											
	久慈病院		○			315	268	43	4																																					
	二戸病院		○			259	279	10																																						
二戸	一戸病院		○			325	48	48	225	4																																				
	軽米病院		○			105	60	45																																						
	九戸 地域診療センター																																													
	計	1	8	10	6	3,483	3,887	136	115	723	22	9	3	4	9	13	8	11	4	7	11	15	18	17	13	12	4	7	4	7	4	7	3	7	1	2	14	5	2	9	2	13	3	9	12	9

※岩手県保健医療計画(2013-2017)における疾病及び在宅医療については、医療機能のうち主要な機能を抜粋したものである。



別表2:職員配置計画

(単位:人)

	25年度 (現員)	配置計画(強化・削減)数												30年度 (目標)	
		26年度 (年度末)			27年度 (年度末)			増減計 (26~27年度)			28年度 計画	29年度 計画	30年度 計画		増減計 計画
		計画(A)	実績(B)	計画比 (B-A)	計画(A)	実績(B)	計画比 (B-A)	計画(A)	実績(B)	計画比 (B-A)					
診療部門(医師)	572	14	▲10	▲24	15	▲7	▲22	29	▲17	▲46	20	14	16	79	651
	112	12	1	▲11	10	3	▲7	22	4	▲18	4	4	0	30	142
	684	26	▲9	▲35	25	▲4	▲29	51	▲13	▲64	24	18	16	109	793
看護部門		25			21			46			25	1	0	72	
		21			15			36			13	17	2	68	
		▲10			0			▲10			0	0	0	▲10	
	3,463	36	34	▲2	36	58	22	72	92	20	38	18	2	130	3,593
医療技術部門		3			4			7			3	0	0	10	
		30			20			50			20	16	17	103	
	870	33	41	8	24	24	0	57	65	8	23	16	17	113	983
事務管理部門		2			0			2			0	0	0	2	
		0			14			14			4	3	3	24	
		0			▲25			▲25			▲14	▲9	▲8	▲56	
	943	2	7	5	▲11	4	15	▲9	11	20	▲10	▲6	▲5	▲30	913
合計	5,960	97	73	▲24	74	82	8	171	155	▲16	75	46	30	322	6,282

(注) 1 いずれも正規職員と常勤臨時職員の合計である。

2 「25年度(現員)」は25年5月1日現在の休職者等を含む正規職員と常勤臨時職員の合計である。

別表3・収支計画

(単位:人、千円)

	25年度			26年度			27年度			28年度			29年度		30年度	
	当初予算(A)	実績(B)	計画比(B-A)	収支計画(A)	実績(B)	計画比(B-A)	収支計画(A)	実績(B)	計画比(B-A)	収支計画(A)	当初予算(B)	計画比(B-A)	29年度		30年度	
													収支計画	収支計画		
稼働病床数 (一般+療養+精神)	4,746	4,644	△ 102	4,792	4,676	△ 116	4,792	4,610	△ 182	4,892	4,710	△ 182	4,911	4,911	4,911	4,911
入院患者数	1,365,584	1,324,662	△ 40,902	1,330,188	1,306,736	△ 23,452	1,333,383	1,269,916	△ 63,467	1,351,999	1,316,445	△ 35,154	1,359,690	1,359,919	1,359,919	1,359,919
外来患者数	2,019,065	2,044,098	25,033	2,003,946	2,026,398	22,452	1,976,301	1,967,743	△ 8,558	1,971,087	1,954,103	△ 16,984	1,953,192	1,931,448	1,931,448	1,931,448
入院収益	57,402,901	56,294,861	△ 1,108,040	57,002,482	55,867,084	△ 1,135,398	57,303,646	55,220,151	△ 2,083,495	57,843,743	56,829,164	△ 1,014,579	58,222,824	58,303,678	58,303,678	58,303,678
外来収益	23,087,882	24,791,661	1,703,779	23,886,779	25,490,622	1,603,843	23,606,680	26,830,202	3,223,522	23,549,087	25,967,372	2,418,285	23,376,649	23,167,857	23,167,857	23,167,857
その他の収益	6,149,248	6,008,643	△ 140,605	6,130,000	5,917,873	△ 212,127	6,123,539	5,852,017	△ 271,522	6,136,983	6,103,950	△ 33,033	6,117,954	6,097,952	6,097,952	6,097,952
医療収益	13,535,553	13,664,708	129,155	12,885,598	12,857,564	△ 28,034	13,140,836	12,806,540	△ 334,296	13,688,307	14,883,616	1,195,309	14,103,466	14,487,183	14,487,183	14,487,183
特別利益	0	138,879	138,879	0	112,305	112,305	0	0	0	0	305,000	305,000	0	0	0	0
計(a)	100,175,584	100,898,752	723,168	99,904,859	100,245,448	340,589	100,174,701	100,708,910	534,209	101,218,120	104,089,102	2,870,982	101,820,893	102,056,670	102,056,670	102,056,670
うち一般会計負担金	14,970,531	15,003,877	33,346	14,518,390	14,301,607	△ 216,783	14,360,177	13,547,374	△ 812,803	14,489,505	14,645,940	156,435	14,482,311	14,442,500	14,442,500	14,442,500
給与	52,451,949	51,598,619	△ 853,330	52,931,092	52,901,455	△ 29,637	53,442,689	54,266,140	823,451	53,965,924	55,464,076	1,498,152	54,295,149	54,519,924	54,519,924	54,519,924
材料費	22,560,089	22,013,679	△ 546,410	22,743,860	22,390,811	△ 353,049	22,741,923	23,506,258	764,335	22,818,231	25,225,896	2,407,665	22,836,152	22,794,733	22,794,733	22,794,733
うち薬品費	13,867,772	13,526,902	△ 340,870	13,842,508	13,704,988	△ 137,520	13,829,799	14,658,687	828,888	13,858,962	15,595,587	1,736,625	13,862,287	13,830,392	13,830,392	13,830,392
うち診療材料費	7,678,076	7,602,970	△ 75,106	7,878,816	7,795,882	△ 82,934	7,885,722	8,011,318	125,596	7,919,776	8,604,457	684,681	7,929,432	7,919,788	7,919,788	7,919,788
その他の費用	17,564,942	16,951,380	△ 613,562	17,885,996	16,936,256	△ 949,740	18,657,337	17,296,674	△ 1,360,663	19,425,426	20,049,443	624,017	20,115,768	20,632,595	20,632,595	20,632,595
医療費	5,787,713	7,223,272	1,435,559	3,909,935	6,736,475	2,826,540	3,659,562	6,354,414	2,694,852	3,388,620	3,175,727	△ 212,793	3,085,457	2,817,519	2,817,519	2,817,519
特別損失	350,595	336,398	△ 14,197	27,848,940	28,646,672	797,732	0	659,816	659,816	0	1,168,302	1,168,302	0	0	0	0
計(b)	98,715,288	98,123,348	△ 591,940	125,319,823	127,611,670	2,291,847	98,501,511	102,083,302	3,581,791	99,598,101	105,083,444	5,485,343	100,332,526	100,764,771	100,764,771	100,764,771
損益(a-b)	1,460,296	2,775,404	1,315,108	△ 25,414,964	△ 27,366,222	△ 1,951,258	1,673,190	△ 1,374,392	△ 3,047,582	1,620,019	△ 994,342	△ 2,614,361	1,488,367	1,291,899	1,291,899	1,291,899
年度末累積欠損金	△ 17,719,274	△ 16,404,166	1,315,108	△ 43,134,238	△ 43,770,388	△ 636,150	△ 41,461,048	△ 45,144,780	△ 3,683,732	△ 39,841,029	△ 46,139,122	△ 6,298,093	△ 38,352,662	△ 37,060,763	△ 37,060,763	△ 37,060,763

- 稼働病床数は、病棟再編等により、計画を下回っている。
- 入院患者延数は、在院日数の短縮等により、計画を下回っている。
- 外来患者延数は、処方日数の伸び等による通院回数増加により、27年度から計画を下回っている。
- 給与費は、27年度の給与改定に伴い給料、手当の増加及び年金一元化に伴う共済負担金の増加等により、27年度から計画を上回っている。
- 材料費は、高額薬剤使用の増加等により、27年度から計画を上回っている。
- 損益は、26年度から経常赤字が続き、計画を下回っている。
- 年度末累積欠損金は、損益が26年度から計画を下回っているために、28年度(当初予算)で計画を63億円上回る見通し。



## 別表4: 数値目標

### 1 経営状況の検証に用いる経営指標及び数値目標

(単位:%)

項目		26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	
経常収支比率	計画	102.5	101.7	101.6	101.5	101.3	
	実績	101.2	99.3	99.9			
医業収支比率	計画	93.0	91.8	91.0	90.2	89.4	
	実績	94.6	92.5	88.2			
職員給与費対医業収益比率	計画	60.8	61.4	61.7	61.9	62.3	
	実績	60.6	61.7	62.4			
材料費対医業収益比率	計画	26.1	26.1	26.1	26.0	26.0	
	実績	25.7	26.7	28.4			
病床利用率	センター病院及び 基幹病院(内陸南部)	計画	85.0	85.0	85.0	85.0	85.0
		実績	84.5	82.4			
	基幹病院(県北・沿岸部)	計画	78.0	78.0	78.0	78.0	78.0
		実績	73.7	73.6			
	地域病院	計画	75.0	75.0	75.0	75.0	75.0
		実績	65.7	64.4			
	精神科病院	計画	78.0	78.0	78.0	78.0	78.0
		実績	78.0	71.0			

※ 28年度の実績は当初予算。

- 1 経常収支比率は、目標達成に至っていない。
- 2 医業収支比率、職員給与費対医業収益比率及び材料費対医業収益比率は、26年度は目標を達成したが、27年度以降は目標達成に至っていない。
- 3 病床利用率は、26年度の精神科病院を除いて目標達成に至っていない。

### 2 県立病院として担うべき医療機能の確保に係る指標及び数値目標

(単位:%、人)

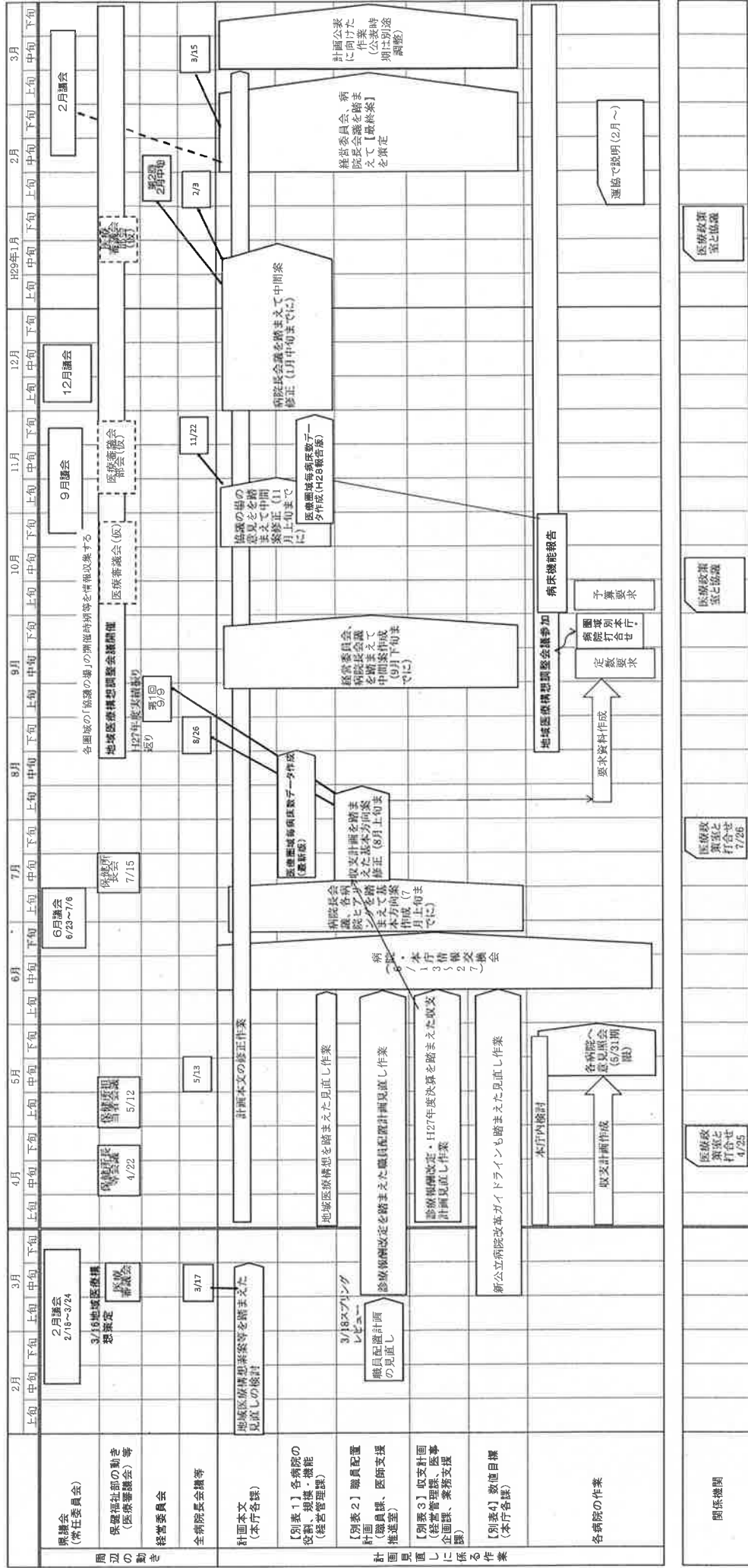
項目		26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
紹介率(中央及び基幹病院)	計画	49.0	50.0	50.0	51.0	52.0
	実績	51.4	52.1			
逆紹介率(中央及び基幹病院)	計画	38.0	39.0	40.0	40.0	41.0
	実績	57.4	59.4			
初期研修医1年次受入数	計画	67	67	71	71	71
	実績	56	59	58		

- 1 紹介率及び逆紹介率は、目標を達成している。
- 2 初期研修医1年次受入数は、目標達成に至っていない。

# 経営計画見直しスケジュール（平成27年度～28年度）

## 划の方針

- 計画の見直しについて(位置付け・作業スケジュール等)
- 医療政策に係る国の動向を注視しながら、診療報酬改定や患者動向等、県立病院を取り巻く環境の変化に的確に対応していくため、随時見直しを行う。
- ・職員の健康計画(診療報酬改定を基本とした各病院の役割分担と連携)
- ・職員配置計画(収支計画と合わせ見直し)
- ・収支計画(診療報酬改定等を反映)
- ・設備目標
- ・その他本文の修正等



協議の場 検討のロードマップ

