



特集

# 西城市民病院

地域住民の健康と生命を守る重要な役割を果たしてきた公立病院。近年、国の医療費抑制政策などにより、多くの公立病院の経営状況が悪化しています。また、医師不足による診療体制の縮小や閉鎖を余儀なくされるなど、地域医療の維持が危機的状況になっています。西城市民病院も同様な状況にある中、市民病院が将来にわたって地域医療を守り、担っていくため、経営コンサルタントの導入と、学識経験者や市民による経営改革検討委員会の多面的な検討により、このたび経営改革プランを策定しました。今後、どのようにして病院経営を改善していくのかプランの概要をお知らせします。

公設公営を堅持し、経営改革 Management of hospital

## 経営改革へ3つの基本方針

「市民の皆さんが安心して暮らせ、心の支えとなる病院に」の基本理念のもと、安全で質の高い医療と患者本位の満足いく医療サービスの提供を目指し、医療・保健・福祉・介護との連携を図り、地域で安心して暮らせるよう支援していきます。

そのため、3つの基本方針に基づき、厳しい医療環境を克服し、将来に向かって安定した医療提供ができる病院を目指します。

### 方針1

#### 数値目標による経営の効率化

公立病院として地域住民に良質の医療を継続的に提供するためには、病院経営の健全性が確保されることが不可欠です。西城市民病院は昨年度まで3年連続で赤字となっていますが、収支の均衡を図るとともに、主要な経営指標について数値目標を掲げて経営の効率化に努め、平成23年度の経常黒字化を目標とします。

#### ●財務に係る数値目標《表1》

| 項目      | 平成19年度 | 目標数値  | 目標年度     |
|---------|--------|-------|----------|
| 経常収支比率  | 97.4%  | 100%  | 平成23年度まで |
| 職員給与費比率 | 56.7%  | 56%以内 | 平成23年度まで |
| 病床利用率   | 76.9%  | 89%   | 平成22年度まで |
| 平均在院日数  | 33.4日  | 24日以内 | 平成23年度まで |
| 医業収支比率  | 92.6%  | 96%以上 | 平成23年度まで |

#### ●一般会計繰入金の推移《表2》

(単位：万円)

| H17年度実績 | H18年度実績 | H19年度実績 | H20年度計画 | → | H25年度計画 |
|---------|---------|---------|---------|---|---------|
| 1億6,884 | 1億5,972 | 1億5,929 | 1億4,806 | → | 1億500   |

※平成20年度からの病床数の減少（介護老人保健施設への転換）に伴う地方交付税の削減により、平成25年度から一般会計繰入金が減少します。

### 方針2

#### 地方公営企業法の全部適用へ

過疎地域の医療を確保しながら、抜本的な経営改革と経営責任の明確化を図るために、西城市民病院は平成21年度から地方公営企業法の全部適用を実施します。

これまでの経営形態は、全国の多くの病院が採用している地方公営企業法の一部適用で、市長が経営責任者として職員の任免を行い、職員給与は一般行政職員と同様に議会議決を経て条例で定めていました。

平成21年度からは、地方公営企業法の全部適用へ移行し、市長が事業管理者を任命し、経営責任の明確化を図り、企業感覚による病院経営を行います。また、市民病院の経営状況などを考慮する中で、議会議決は必要となりますが、地方公営企業としての独自の給料表を設けることが可能となり、人件費の抜本的な見直しに取り組むことができます。

一般会計からの財政支援（繰入金）は表2のとおり、今後とも

継続します。

事務局も現在の4人体制に加え、新たに経営感覚に富んだ人材を登用し、情報公開を基盤に全職員の経営改革に対する意識改革をはじめ、改革の実行と推進に向けた体制を整備します。

### 方針3

#### 地域医療機関との連携強化

備北二次医療圏内における他の医療機関とのネットワークは、これまでと同様に急性期医療と、※地域包括医療を中心とした慢性期医療のすみ分けによる機能分担や、遠隔医療などに医療連携の強化に努めます。

また、市内の福祉施設に嘱託医を派遣するなど、連絡・連携の充実を図ります。

※地域包括医療：治療だけでなく保健サービス、在宅ケア、リハビリ、福祉・介護サービスなどを包括した地域ぐるみの医療提供体制

※1. 経常収支比率は、公営企業の当期の経営状況を表すもので、経常収入を経常費用で除した比率。100%以上であれば利益を生じ、100%以下であれば損失を生じるものです。

※2. 職員給与費比率は、職員給与費を医業収益で除した比率。

※3. 医業収支比率は、医業収益を医業費用で除した比率。



## ズバリ！経営改革 プランのポイント

西城市民病院 ● 定木 丈宜 事務長

今回策定した経営改革プランは、西城市民病院の大きな方針・方向を示したもので、市のまちづくりで言えば「長期総合計画」に当たります。本年度中に、経営責任者となる新しい事業管理者を任命し、この管理者のもと、平成21年度には経営改革プランに基づく実施計画を策定し、具体的な改革の中身を決めていきます。

今回の経営改革プランの最大のポイントは、地方公営企業法の全部適用を実施すること

です。この最大のメリットは、病院内に経営責任者を置き、権限が病院に移るということ。人事や経営面において、独自で意思決定ができ、あらゆる変化に迅速に対応できるようになります。病院においては、責任感が高まり、経営責任者と職員のコミュニケーションを図ることで、「自分たちの職場は、自分たちで守らなければならない」という職員の意識改革をもたらし、サービス向上につながると期待されます。また、病院独自で看護師を随時募集することや、病院職員の給料表を設けることが可能となり、人件費の抑制につながることも可能になります。



その他、平成23年度の経常黒字化を目指す収益目標の詳細設定や、健診機能の拡大による収入増、特に情報公開による住民参加の基盤づくりなども、経営改革プランのポイントになります。詳しくは、

市ホームページをご覧ください。か、西城市民病院へお問い合わせください。

(☎0824822611)

## 地域住民の役割も大切

経営改革検討委員 ● 山田 憲子 さん

私は高町に住んでいることもあつて、日ごろから家族で西城市民病院をよく利用しています。

また、西城市民病院に隣接する「しあわせ館」でケアマネージャー（介護支援専門員）をしていることから、仕事の上でも多くの関わりがあり、高齢化が進む中で西城市民病院が果している役割の大きさを実感しています。

そのため、「西城市民病院を何とか存続してほしい」という思いで、経営改革プラン検討委員会に公募で参加しました。実際に経営状況を数字のみで見ると、思った以上に厳しい現実があると、いうことが分かりました。さまざまな議論を経て、西城市民病院の方向性が決まったことに満足しています。

一方で、大変なのはこれからです。西城市民病院がこれからも



存続するかどうかは、これから決まる事業管理者の手腕と、現場の職員一人一人の意識改革、経営努力にかかっています。「西城市民病院が好きで、残したい」という職員の皆さんの熱い思いと実行があれば、それが患者の皆さんをはじめ市民に伝わり、経営状況も好転していくと思います。

高齢者にとつて最大の広報は、口コミです。「まずは西城市民病院へ行こう」「〇〇先生の評判がいいよ」と声をかけあうなど、私たち地域住民の役割も大事だと思います。

この地で、いつまでも元気に暮らすには、地域に密着した地元の医療機関がかかせません。地域医療を守るために、私たち住民自身が、何かできることはないか考えてみませんか。住民みんなで支えていきましょう。



## 庄原市の地域医療対策

「医師不足」「医療崩壊」などと言われるように、現在の医療を取り巻く環境は全国的に非常に厳しい状況にあります。市は医師会などの協力を得ながら市民の皆さんが安心して医療を受けられるよう、さまざまな取り組みを行っています。

### 1. 救急医療体制

入院治療を要しない初期救急医療体制は、在宅当番医制によつて休日であっても救急対応の診療を行っています。また、入院治療を必要とする重症救急患者への対応は、庄原赤十字病院と西城市民病院が庄原地域の中核病院として役割を担っており、24時間の診療体制を整えています。

(概算事業費…3、520万円)

### 2. 小児救急医療体制

現在、市内に小児科医は2人と少ない中、休日・夜間の救急医療体制を庄原赤十字病院で実施しています。乳幼児などの

人数は減少傾向となっていますが、休日・夜間の救急患者数は増加しています。

(概算事業費…190万円)

### 3. 婦人科外来診療体制

平成17年4月以降、市内では出産医療体制が確保できていません。しかし、庄原赤十字病院では大学病院や市立三次中央病院、OB医師の派遣協力によつて婦人科外来診療を週3日実施しています。今後も維持・継続していくため、本年度から派遣医師の人件費相当額の一部を財政支援しています。

(概算事業費…1、000万円)

### 4. へき地医療体制

へき地医療確保のため、公設民営の口和診療所・高野診療所、直営の総領診療所を設置運営するとともに、医師の先進医療研修などについても積極的に支援しています。また、歯科診療所についても、公設民営の口和歯科診療所・高野歯科診療所、直

営の総領歯科診療所を設置運営しています。

本年度、高野診療所の診療機器（レントゲン装置など）の整備を行い、医療環境の充実とへき地で診療にあたっていた医師の定着に努めています。

(概算事業費…1、870万円)

### 4. その他

庄原赤十字病院が平成6年に病棟の増改築した資金の一部を、毎年約5千万円助成しており、庄原市の中核病院として地域医療の中心を担っていただいています。また、医師および看護師の確保が困難となっているため、国や県に対して、産科医師の確保や院内助産所の整備をはじめ、地域医療の維持・充実に

ついて強く要望しています。その他、4月からは乳幼児等医療費助成の受給対象者を小学3年生から6年生まで拡大し、疾病の早期発見と経済的負担の軽減に向け制度を充実します。



地域医療の中心を担う庄原赤十字病院

