

令和3年3月12日

岐阜市長 柴橋 正直 様

岐阜市民病院改革プラン評価委員会  
委員長 広瀬 洋

## 岐阜市民病院新改革プランの評価等について

岐阜市民病院改革プラン評価委員会規則に基づき、岐阜市民病院改革プラン評価委員会で岐阜市民病院新改革プラン（平成28年度～令和2年度）の実施状況について、新公立病院改革ガイドラインに規定する「地域医療構想を踏まえた役割の明確化」「経営効率化」「再編・ネットワーク化」「経営形態の見直し」の4つの視点から令和元年度の点検・評価等を行った結果は次のとおりである。

### 1 令和元年度岐阜市民病院新改革プランの評価等について

はじめに、岐阜市民病院は、本プランに基づき、経営形態の見直しについて検討した結果、平成31年4月1日、地方公営企業法の全部適用に移行した。令和元年度は、新たな経営形態のもと、病院事業管理者を中心に、職員の意識改革や経営改善に取り組んでいる。

#### （1）地域医療構想を踏まえた役割の明確化

本プランでは、岐阜市民病院の果たすべき役割として、岐阜市民病院が市民にとっての「最後の砦（よりどころ）」として、小児・精神科医療、災害医療といった、いわゆる政策医療や救急医療をしっかりと守っていくとともに、岐阜大学医学部附属病院など近隣の医療機関と連携しながら、岐阜圏域全体の急性期医療を担うこととしており、この役割は平成28年7月に策定された「岐阜県地域医療構想」においても同様に求められている。

令和元年度は、高齢者の増加に伴って増えることが見込まれる心臓疾患をはじめとする緊急かつ重症な患者の受入体制の強化に向け、HCU・循環器病センターの整備を進め、急性期医療の更なる充実を図っている。

また、診療面では、診療単価の上昇や平均在院日数の短縮を達成しており、本来、基幹病院が担う高度な医療を提供していると言える。このことは、地域医療支援病院として、地域の医療機関との連携による切れ目のない医療の提供に努め、紹介率・逆紹介率の数値目標を達成できていることにも表れている。

このように、岐阜市民病院は、着実に診療機能を高め、高度な治療を必要とする患者の受入れを行っており、岐阜圏域の急性期医療を担う医療機関としての役割を果たすことができていると評価できる。

引き続き、公立病院として、政策医療や救急医療の提供に努めるとともに、地域の基幹病院として、急性期医療の提供を通じて、地域医療構想の実現に寄与されたい。

## （２）経営効率化

令和元年度決算は、約 133 百万円の経常損失を計上したが、平成 30 年度決算の約 729 百万円の経常損失から約 596 百万円の収支改善を達成している。

本プランでは、①収支改善、②経費削減、③収入確保、④経営の安定性の 4 つの観点から計 22 項目の数値目標を設定しており、令和元年度は、10 項目が達成、12 項目が未達成であった。

項目別では、①収支改善は、経常収支比率、退職給付引当金を除いた経常収支比率の 2 項目が達成、医業収支比率が未達成、②経費削減は、医業収益に対する各費用の割合を示す指標 5 項目のうち、委託費は達成したが職員給与費や材料費等の 4 項目が未達成であった。

令和元年度は、病院事業管理者を本部長とする経営改善推進本部を新たに組織し、経営改善の取り組みを推進したことや、医療の機能分化の進展により新規入院患者数が増加したこと等により、平成 30 年度決算と比較して事業収益が約 1,269 百万円増加し、経常収支比率に関する項目を 3 期ぶりに達成することができた。一方で、事業費用については、給与費や材料費の増加等により、前年度比で約 668 百万円の増加となった。

今後、費用削減については、費用の半数近くを占める給与費をいかに抑えるかが一番の課題であり、民間企業の手法も参考に効果的な取り組みを実施されたい。また、材料費については、診療材料や薬品の在庫量を診療科ごとに点検し、見直しを図るなど、削減に努められたい。特に使用量が増加している抗がん剤などの高額な薬品については、廃棄とならないよう適正に管理されたい。

今後も、急性期医療を提供する役割を果たしていくにあたり、薬品費の増加が見込まれることから、引き続き、納入業者と価格協議を行うことにより、薬品費対医業収益比率の削減と収益確保に努められたい。

③収入確保は、6 項目中、外来患者 1 人 1 日当たり診療収入、入院患者 1 人 1 日当たり診療収入、平均在院日数の 3 項目が達成であった。一方、1 日当たり外来患者数、1 日当たり入院患者数、病床利用率の 3 項目は未達成であった。

前述のとおり、急性期機能の充実により、平均在院日数や 1 人 1 日当たりの診療収入について数値目標を達成しており、高度な医療を効率よく提供していると言える。

しかし、平均在院日数の短縮は病床利用率の低下につながるため、紹介・逆紹介の推進や救急車両等搬送患者の受入れ等により新規入院患者数の増加に努め、収入確保を図られたい。

④経営の安定性については、現金保有残高が達成、企業債残高が未達成であった。

企業債残高については、HCU・循環器病センターの整備に係る企業債を発行したことにより増加したものの、現金保有残高は増加しており、経営は安定していると言える。

令和元年度は、地方公営企業法の全部適用に伴う取り組み等により事業収支が改善し、平成 30 年度と比較して経営の効率化は進んでいると言えるが、一般的に良い状態を維持し伸ばしていくことが難しいとされる。今後も、病院事業管理者のもと、更なる収支改善に努め、質の高い医療を継続して提供できるよう、安定的な経営基盤の強化を図られたい。

### (3) 再編・ネットワーク化

本プランでは、地域における中核的な病院として、救急医療、高度・専門医療などを提供する現行の体制を維持し、地域医療機関との連携を推進するとしている。

岐阜県地域医療構想においても、岐阜市民病院は、近隣の医療機関と連携し、岐阜圏域全体の急性期医療を担うことが求められており、本プランの方向性とも一致している。

岐阜市民病院は、岐阜市医師会等の協力を得て運営する「小児夜間急病センター」や、岐阜市医師会、岐阜市歯科医師会及び岐阜市薬剤師会の協力を得て運営する「岐阜市休日急病センター」及び「岐阜市休日急病歯科センター」の設置を通じて、地域の時間外救急医療の充実に貢献している。

また、平成31年1月に設立された「岐阜医療圏地域コンソーシアム（共同事業体）」に引き続き参加することで、岐阜医療圏の急性期医療を担う岐阜大学医学部附属病院、岐阜県総合医療センター及び社会医療法人蘇西厚生会松波総合病院との連携体制を継続して維持するなど、ネットワーク化は順調に推進できていると評価できる。

### (4) 経営形態の見直し

岐阜市民病院は、同病院が主体性をもって、迅速かつ機動的な運営が可能な体制を整備し、2年に一度の診療報酬改定や医療環境の変化に対応できる組織づくり、職員配置を行うことで、早期に病院経営の改善が図られるとの観点から、平成31年4月1日、地方公営企業法の全部適用へ移行した。

移行後初年度となる令和元年度は、全部適用の利点を活かし、経営改善の取り組みを推進したこと等により、事業収支を大きく改善させており、経営形態の見直しの効果が十分に発揮されたものと評価できる。

引き続き、全部適用の経営形態の中で、制度を柔軟に運用し、更なる改善が図られることを期待する。

さらに、新型コロナウイルス感染症の発生など、医療を取り巻く環境は、今後もめまぐるしく変化することが想定されることから、新公立病院改革ガイドラインに示す他の経営形態についても情報収集を継続されたい。

以上のことから、岐阜市民病院新改革プランの4つの視点のうち、「地域医療構想を踏まえた役割の明確化」「再編・ネットワーク化」「経営形態の見直し」については、概ね順調に進んでいると評価できる。一方で、「経営効率化」については、経営形態の見直しにより改善が進んでいるものの、収入確保や経費削減の数値目標の一部が未達成であることから、一層の経営改善に努められたい。

加えて、本プランの最終年度となる令和2年度の評価を行う際には、当委員会に対し、本プランの数値目標の達成に向けて特に取り組んだことやその結果の詳細を提示されることを期待する。

## 2 岐阜市民病院改革プラン評価委員会の概要

### (1) 委員名簿

	役 職 等	氏 名
委員長	岐阜市医師会会長	広瀬 洋
副委員長	岐阜市歯科医師会監事	廣瀬 永康
委員	岐阜市薬剤師会会長	大橋 哲也
委員	名古屋税理士会常務理事	川崎 賢二
委員※	小牧市病院事業管理者	末永 裕之
委員※	岐阜県清流の国推進部市町村課長	村田 直也
委員	岐阜市病院事業管理者	富田 栄一
委員	岐阜市民病院看護局長	島塚 裕美子
委員	岐阜市民病院事務局長	疋田 宗義

※第2回委員会から

### (2) 開催日

第1回委員会 令和2年12月16日(水)

第2回委員会 令和3年2月17日(水)