

気仙沼市病院事業 経営改善に向けた取組について



短期的な経営改善のテーマとして、『収入の改善』と『経営管理の強化』の2つを、優先順位が高いテーマとして設定しました。

短期的な経営改善に向けた取組について

気仙沼市病院事業 財務結果からの現状認識について

- 市立病院においては、H29年度は新築移転の影響による患者の受入れの制限のため、患者数が減少し、収入が減少している。
H29年度は入院単価が45,769円、外来単価は12,603円となっており、H28年度と比較すると、増加はしているものの、同規模程度の病床数を有する公立病院と比較すると、入院・外来ともに10%程度平均を下回っている。
- 本吉病院においては、H29年度に外来、入院ともに大きく患者数を伸ばしたことで、当初定めた経営計画の経常収支を達成することができている。
- 市立病院の支出については、職員給与費のみ、H29年度当初予算を超過しており、材料費や経費は予算額以内での執行となっている。
- 本吉病院の支出については、職員給与費は構成比が高いが、それ以外の支出については、収入とバランスが取れている。

経営改善
テーマ1

収入の改善 > 支出の改善

市立病院・本吉病院

気仙沼市病院事業(市立病院) H29年度の取組状況のヒアリングから認識した点について

- 【事務部門】 収入予算を作成するときには、患者数や診療単価を基に作成をしており、毎年度、医師等に大きい異動などがあるなどの理由により、診療科別や部門別に細分化をしての作成まではしていない。
- 【診療科】 医事課から、報酬改定の際には新たな診療報酬について説明を受けているが、事務執行体制が不十分なため、日常的なアドバイスはない。経営状況が良くないのは認識をしているので、必要なことがあれば相談してほしいと感じている。
- 【看護、コメディカル】 経営改善に向けて、経営企画課が新設されたが、具体的な仕事内容がよく分からない。

経営改善
テーマ2

経営管理(予算・実績管理)の体制構築

市立病院

収入の改善に向け、収益最大化のための取組に着手します。 特に、診療報酬算定余地の検討、管理体制の整備を実施します。

一般的な経営改善に向けた取組テーマについて

戦略テーマ	戦術内容	アクションプラン	詳細内容		市立病院優先度	本吉病院優先度
収益強化	収益機会最大化	計画立案	1	<ul style="list-style-type: none"> 地域ニーズと収益確保を両立することができる経営戦略、経営計画の立案の仕組みの構築 	★★	★
		診療報酬算定余地の検討	2	<ul style="list-style-type: none"> 体制、業務フローの見直し、院内連携の推進によって新たに算定可能となる診療報酬の洗い出しと、その実行に向けた取組 既算定診療報酬について算定率の向上に向けた取組 	★★★	★★★
	ターゲティングマーケティングの精度向上	調査・分析	3	<ul style="list-style-type: none"> 外部環境や市場ニーズの動向を踏まえた役割分担、選定療養費の導入の決定 	★★	★
		管理体制の整備	4	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的経営に向けた企画・管理部門の体制強化を図り、それぞれの職務分掌の見直しを行う 収益管理に重要な役割を持つ医事部門の体制強化 	★★★	—
			5	<ul style="list-style-type: none"> 診療科・疾患別の予算や目標の立案を行い、部門別に目標管理を行う 	★★★	—
生産性向上	原価構造改善	人件費の適正化	1	<ul style="list-style-type: none"> 人件費の適正化に向けた職種別の定数管理の仕組みの構築 	★★	★
		原価計算	2	<ul style="list-style-type: none"> 診療科別原価計算の実施 	★	★
	資産有効活用	計画立案	3	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資計画・返済計画の策定と、計画に沿った実施体制の運用 	★	★
		組織編成	4	<ul style="list-style-type: none"> 高額医療機器に関する費用対効果、投資対効果を踏まえた意思決定の仕組みの見直し 	★	—

前頁の診療報酬に加え、回復期リハビリテーション病棟について、体制・運用ルールの検討を行います。

一般的な経営改善に向けた取組テーマについて

戦略テーマ	戦術内容	アクションプラン	詳細内容		市立病院優先度	本吉病院優先度
生産性向上	コスト削減	診療材料・薬品費の削減	5	<ul style="list-style-type: none"> 診療材料、薬品費の単価低減に向け、ベンチマーク情報の収集とその情報を基にした交渉の実施 	★★	★
		委託費用の削減	6	<ul style="list-style-type: none"> 委託費用の削減に向け、ベンチマーク情報の収集とその情報を基にした交渉の実施 仕様の見直しによる価格低減 	★★	★
高水準の業務品質の提供	情報活用	診療情報の活用	1	<ul style="list-style-type: none"> DPC制度等の診療報酬制度に基づき、入院期間を意識した在院日数のルールの見直し・ベッドコントロールを行うための、電子カルテ情報の有効活用 	★	★
	効率的・資産を最大限に活用する医療の実践	手術室の有効活用	2	<ul style="list-style-type: none"> 手術室の稼働効率の最適化と人員配置の適正化に向け、手術室の運用ルールの見直しの検討を行う 	★	—
		パスの見直し	3	<ul style="list-style-type: none"> 医療資源、医療機器を有効かつ効率的に活用していくことを目指し、クリニカルパスの見直しを検討し、臨床へ活用する 	★★★	—
		転棟ルール整理	4	<ul style="list-style-type: none"> 回復期リハビリテーション病棟の体制、稼働病床数の拡大に向けた検討 一般病棟から回復期病棟に転棟する運用ルールの整理についての検討 	★★★	—
良質な患者対応	接遇の向上		1	<ul style="list-style-type: none"> 安定した一定水準以上の接遇の実施に向けた研修企画・実施 	★★	★★

顧客の視点における重要戦略テーマについては、引き続き院内の各委員会で実施します。

一般的な経営改善に向けた取組テーマについて

戦略テーマ	戦術内容	アクションプラン	詳細内容		市立病院優先度	本吉病院優先度
患者が感じる価値の向上	品質向上	患者満足度調査	1	患者満足度調査の定期的な実施と課題の抽出から、施策の検討・実行	★★★	★★★
	利便性	待ち時間対策	2	待ち時間短縮に向けた施策の検討・実施	★	★
	機能改善	自費料金見直し	3	室料差額ベッド代、健診メニューの見直しの検討	★	—
		内容の充実	4	先進的サービスや、先進的治療の導入の検討	★	—
患者との親密な関係構築	地域住民との関係構築	サービス案内	1	健診や人間ドックの定期的な案内を実施する体制・仕組み	★★	★
		イベント企画	2	病院祭や、市民公開講座による地域住民との交流機会の拡大	★★	★★
	受診患者との関係構築(CRM)	患者相談窓口	3	医療福祉相談以外の相談窓口の設置(薬剤師相談、看護師相談)の検討	★	★
	イメージの向上	PR活動	4	患者に対しての診療内容の情報提供や、地域認知度の向上に向けた取組の検討	★★	★

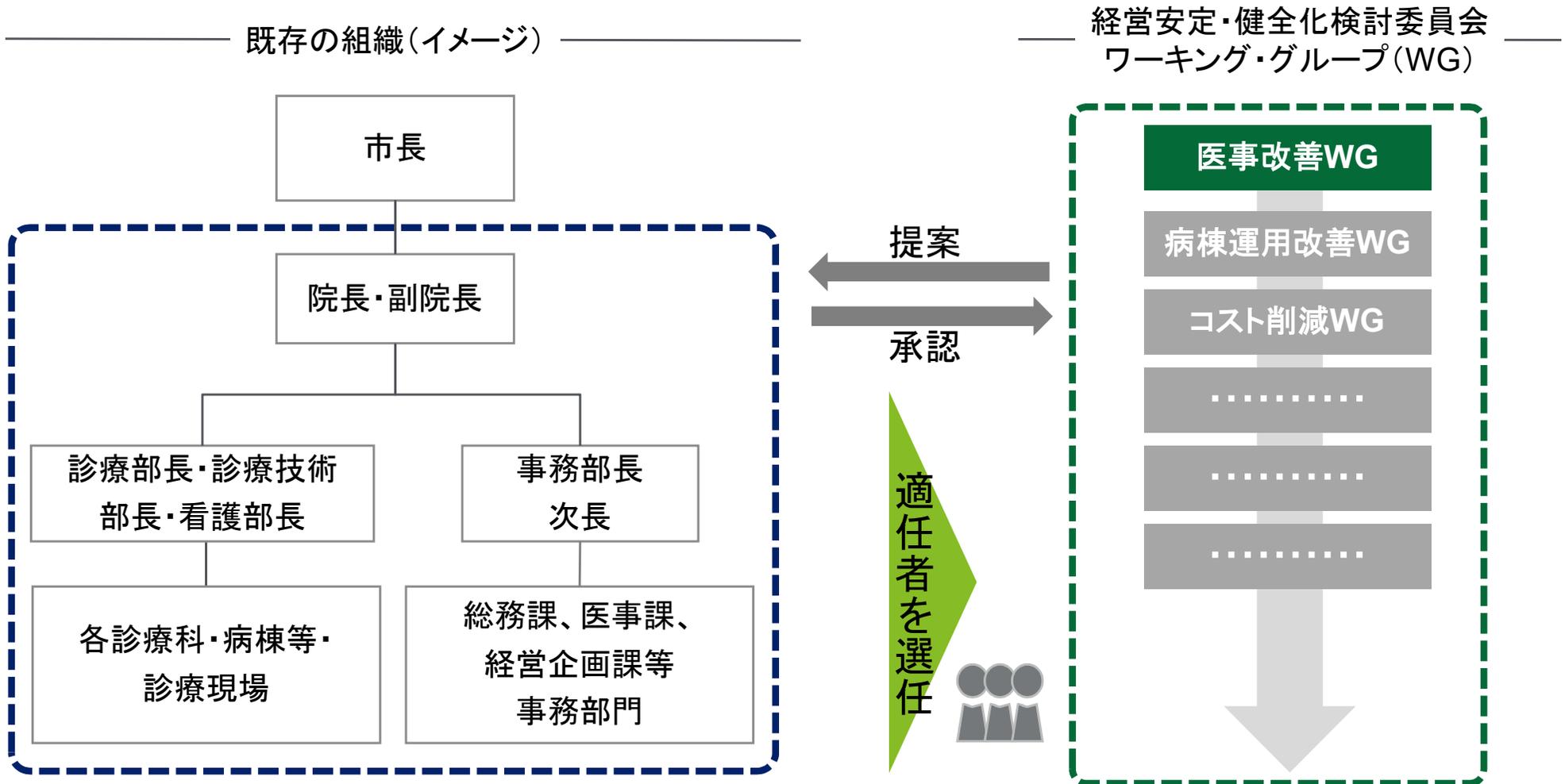
改善の基盤は、人材を最大限に活用するための仕組みと組織力が生かされる風土が醸成されていくことと考えています。

一般的な経営改善に向けた取組テーマについて

戦略テーマ	戦術内容	アクションプラン	詳細内容		市立病院優先度	本吉病院優先度
人材の最大活用	人材採用 人材育成	人材採用方法の見直し	1	・ 病院に必要な医師・看護師・その他スタッフの継続的な採用を実現することを目的に、柔軟な採用手法の検討と実行	★★	★★
		人材育成方針の明確化	2	・ 人材育成基本方針を定め、気仙沼市病院事業の継続に必要な職員として求められるスキル・マインドの明確化 ・ 専門や認定の資格取得を継続的に行う体制づくり	★★	★★
	スキル・知識・ 経験の向上	マネジメント力強化	3	・ 職責者(マネジメント職)の意識改革に向けた取組の企画・実行	★★	★★
		経営管理の仕組み構築	4	・ 事務部門の経営管理能力(医事・経営企画等)の向上に向けた体制・仕組みの整備	★★★★	★
組織力の最大活用	組織風土改革		5	・ 病院の理念や戦略目標の落とし込みを行うための仕組みづくり、研修の実施	★★	★★
			6	・ 全部門の経営状況がタイムリーに現場にフィードバックする仕組みの構築	★★★★	★
			7	・ 組織的に課題を議論する場、組織横断的に課題を議論する場の設置	★★★★	★
			8	・ 処遇と連動した人事考課制度の構築とその運用	★	★
			9	・ 組織としての統治能力(ガバナンス)の強化	★★★★	★

診療報酬算定余地の検討を着実にを行うため、部門横断的な職員で構成するワーキング・グループを編成し、各種の算定に向けた議論・検討を行います。

市立病院における診療報酬算定余地検討に向けたワーキング・グループの編成と運営



「診療報酬の検討 = 医事課職員のみでの検討」という考えではなく、関連部署(例;看護、薬剤、リハビリ、地域医療連携室、医療相談室、医事、総務等)のスタッフが集まり、算定に向けた課題や対応策を多角的に議論することにより、着実な実行に結び付けていきます。なお、上図は病院規模の大きい市立病院の想定です。本吉病院は組織がコンパクトであるため別途WG等は設置せず、関連職種で適宜議論を進めます。

目標達成を実現するために、経営企画課を中心とした組織の経営管理体制を構築し、月次で目標の進捗管理を行います。

市立病院における経営管理体制の構築(案)

