

第2次登米市立病院改革プラン  
外部評価

平成28年3月

登米市立病院等運営協議会

## 目 次

第2次登米市立病院改革プラン外部（総合）評価について . . . . .	1
1. 第2次改革プラン策定時に掲げた達成目標について . . . . .	2
1) 組織運営方針（経営の効率化）	
2) 医療提供方針（再編・ネットワーク化）	
3) 経営基盤強化方針（経営形態等の見直し）	
2. 第2次改革プラン数値目標について . . . . .	7
3. 総合的な所見 . . . . .	10
1) 期待される地域医療の役割を果たしているか	
2) 積極的に経営改善に取り組んでいたか	
3) その他、改革プランに対する総合的な意見	
登米市立病院等運営協議会委員名簿 . . . . .	12

## 第2次登米市立病院改革プラン外部（総合）評価について

登米市立病院等運営協議会（以下、「協議会」という）は、平成24年から27年まで4か年の取組計画である「第2次登米市立病院改革プラン」における登米市病院事業（以下、「病院事業」という）の業務実績について以下のとおり総合評価を行った。

### 【評価方法】

第2次登米市立病院改革プランの総合評価を行うにあたり、病院事業から提出された「第2次登米市立病院改革プラン実施状況・評価」及び「行動計画点検・評価表」を基に、病院事業が行った内部評価を踏まえつつ、協議会委員が個別に評価等を行い、その上で、協議会の総意を取りまとめる形で最終評価を行った。

また、下記評価基準に基づき各委員が評価採点を行い、その平均値を協議会の評価点とした。

### 【評価基準】

- 5：順 調 ⇒目標を予想以上に達成した
- 4：やや順調 ⇒目標を達成または目標とする状況を実現した
- 3：普 通 ⇒項目により目標に届かないものがあるが、概ね目標とする状況を実現した
- 2：やや不良 ⇒取組に着手したが、目標達成に至らなかった
- 1：不 良 ⇒具体的に進まなかった

協議会の総合評価内容は次のとおりである。

平成28年3月

登米市立病院等運営協議会  
会長 遠藤 尚

## 1. 第2次改革プラン実施による達成目標について

### 1) 組織運営方針（経営の効率化）

登米市病院事業としての経営理念やビジョン、経営方針等を職員が共有し、市民に信頼され、愛される病院・診療所づくりに一丸なって取り組むとともに、各部署で定めた行動計画に基づき、一人ひとりが心を一つに力を合わせ、目標達成に向けた主体的な行動が成果に結びついていること。

#### ●外部評価の主な内容

評価	内 容
2.8	<ul style="list-style-type: none"> <li>・病院事業管理者が理念や運営方針をはっきり提示しており、指導力が現れつつある。</li> <li>・各部署及び病院間では、いまだに旧町時代の医療機関体制や考え方を変えられないことから、意志統一がされているとは評価できない。</li> <li>・医療スタッフと事務職員が経営目標を共有し、組織が目指す方向性のベクトルが一つになっているとは言えない。</li> <li>・医師、看護師、職員の連携は重要であり、その強化に向けた取組は必要であるが、組織内部だけの自己満足とにならないよう注意されたい。</li> <li>・患者や市民に安心を与え、信頼を得ることを念頭にした取組を期待する。</li> <li>・医師が中心となって改革を進める取組にあっては、その負担が大きくなり過ぎ医療に関わる時間が少なくなるといった事にならないよう注意されたい。</li> <li>・改革プランに掲載されている取組の多くは行なわれているようであるが、「地域医療を確保するための経営改革」や、「健全な財政基盤確立に向けた取組」の具体的な内容が明らかにされていると、より良い評価ができたと思う。また、提言等を受け、様々な取組を実施しているようだが、その具体的な結果が見えてこない。</li> </ul>

#### 《課題と今後改善に取り組むべき事項等》

リーダーまたは職員一人ひとりが病院事業の現状を認識し、登米市医療局の主導のもと、改善に向け統一感のある組織運営を望む。また、安心できる確かな医療と看護を提供することにあらためて重点を置いて取り組んでいただきたい。

一方、改革プランに掲載された取組を「行なう」ことも大切ではあるが、「その結果どうなったのか」を確認し、取組内容の検証・見直しを行うこと（PDCAのC「評価」A「改善」）が重要である。加えて、行うべき取組の抽出、選別を行い、効率よく取り組めるものから実施すべきである。

他に、情報共有や情報発信は、受け手側の受け止め方を調査することで、アプローチの改善に繋がる。電子カルテ導入で会計等のシステムが変わり、戸惑っている患者がいるので、利用しやすい病院を目指していただきたい。

また、よねやま診療所の病棟の活用について検討し、病院として腎・透析内科の充実といった改善を望む意見があった。

## 2) 医療提供方針（再編・ネットワーク化）

各部署間はもとより、登米市立病院・診療所間や登米地域の医療機関等とも良好な協力関係と連携体制が構築されており、一人の患者さんのための安心のネットワークである地域包括ケアシステムの充実・強化が図られること。

### ●外部評価の主な内容

評価	内 容
3.1	<ul style="list-style-type: none"><li>・行動計画は、病院・診療所及び各部署が企画し、少ない人的資源のなかで大変苦勞して取り組まれていることが伺える。</li><li>・医師、看護師等の体制が整わないなか、多くのことを求められている状況であり、達成感のない取組になっていないかが懸念される。職能ごとに本来の目的に合わせ「何をやるべきか」を自ら検討し実践することが必要である。</li><li>・福祉、介護、保健、医療の関係者との連携は良くなっていると感じるが、患者の視点に立ったサービス提供があまり見えて来ない。例えば、入院した場合などに精神的な支えがもう少し欲しいという要望がある。患者は常に重篤と思われ受診に来ている。そのため、医師、看護師の一言が安心を与えることになるため、丁寧な対話を心掛けていただきたい。</li><li>・内部評価が改革プランの基本方針や行動計画に則した形で行なわれていないので、評価が困難であった。目標とする達成水準と実績との関係を明確に判断することができなかった。</li></ul>

### 《課題と今後改善に取り組むべき事項等》

医師の絶対数が増えれば解決できる課題が多いと思われる。医師の招へいとスタッフの確保に努め、人的配置の見直しに取り組むべきである。

行動計画は、それぞれが独自に作成するのではなく、病院事業として統一した目標を設定した方が良いのではないかと。また、市立病院・診療所として提供する医療の「充実・強化」と「選択・集中」を検討すべきである。

サービスの向上については、年々高齢者の割合が高まるなか、医療と介護・保健・福祉等の役割分担・連携が市民生活にとって重要になる。そのため、登録医制度も含めた地域包括ケアシステムの構築に向け開業医とのさらなる連携強化に努めるべきである。

市民のニーズを的確に把握し、優先順位を意識して行動計画が策定され、それに沿った医療が提供されることを期待する。

他に、退院支援方法をもっと理解してもらうための取組。他地域への外来・入院患者の流出抑制への取組。腎・高血圧内科の医療体制の充実。インフルエンザ及びB型肝炎の予防接種の充実といった改善を望む意見があった。

### 3) 経営基盤強化方針（経営形態等の見直し）

経営収支の改善が図られ、継続的・安定的に良質の医療が提供され、自治体病院としての使命を果たしていけること。

#### ●外部評価の主な内容

評価	内 容
2.6	<ul style="list-style-type: none"><li>・経営基盤強化には医師の招へい及び看護師の確保と教育が最も重要である。また、それらが病院の評価を表すことになる。これまでも人材確保や職員の育成に向け様々な取組が行われているが、さらなる努力を望む。</li><li>・今後、医学生奨学金制度が成果として表れてくることや、これまでの様々な取組が良い結果につながることを期待する。</li><li>・小児科、産科の充実に向けた取組について継続を望む。</li><li>・経営状況は、これまでよりも上方を向いてきているが、自治体病院の財務としてはこの程度ではないだろうか。特に、地方の救急担当病院は黒字体質とは成り得ない。そういった地域的な問題がある中では、改善に向けた取組に努めていると評価する。</li><li>・病院事業全体で医業収支のマイナスが年々拡大しているため、医業費用中の材料費と経費について縮減の余地がないか等の検討が必要である。</li></ul>

#### 《課題と今後改善に取り組むべき事項等》

新規医師の招へいも重要であるが、現勤務医師の引留め方策も同時進行で協議すべきである。病院事業継続の最も重要な要素である医師、看護師等医療スタッフの確保に引続き強力に取り組んでいただきたい。

医業収支に関しては、入院・外来患者数の増加に取り組むとともに、収入と異なりコントロール可能な要素が大きい支出については、合併により一つの地方公営企業となったスケールメリットを最大限発揮して、継続的に合理的な経費の削減に取り組まれることを強く念願する。

他に、外来がん治療で、投薬を医師からの説明だけでなく、薬剤師からの説明もあれば信頼度も高まるのではないか。米谷病院が増築され、入院体制の整備と療養病床が設けられることを望むといった意見があった。



## 2. 第2次改革プラン数値目標について

### 1 財務内容の改善に係る数値目標と実績（見込）

○経常収支比率

(単位:%)

		23年度	24年度	25年度	26年度	27年度見込
病院事業全体	目標	100.1	100.2	100.3	101.0	101.3
	実績	102.3	99.4	97.7	93.1	92.5
	目標との差	2.2	▲ 0.8	▲ 2.6	▲ 7.9	▲ 8.8

○医業収支比率

(単位:%)

		23年度	24年度	25年度	26年度	27年度見込
病院事業全体	目標	91.6	94.4	94.8	96.0	96.5
	実績	94.5	93.8	92.3	87.6	86.3
	目標との差	2.9	▲ 0.6	▲ 2.5	▲ 8.4	▲ 10.2

○職員給与費対医業収益比率

(単位:%)

		23年度	24年度	25年度	26年度	27年度見込
病院事業全体	目標	60.9	59.9	59.3	58.7	57.8
	実績	60.0	62.5	64.1	66.9	66.4
	目標との差	▲ 0.9	2.6	4.8	8.2	8.6

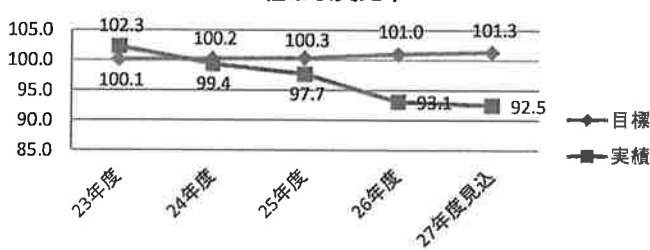
○病床利用率

(単位:%)

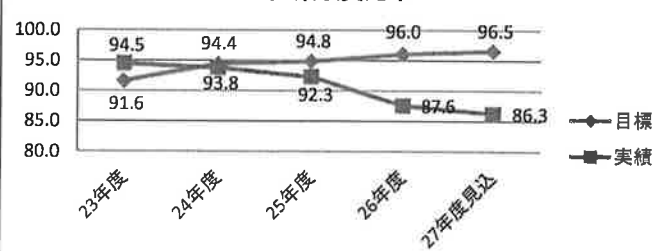
		23年度	24年度	25年度	26年度	27年度見込
病院事業全体	目標	80.4	83.6	84.2	85.0	85.7
	実績	81.9	77.8	76.4	70.3	71.3
	目標との差	1.5	▲ 5.8	▲ 7.8	▲ 14.7	▲ 14.4
登米市民病院	一般	84.3	84.3	84.5	84.7	84.8
	実績	83.8	79.7	78.5	69.2	70.3
	目標との差	▲ 0.5	▲ 4.6	▲ 6.0	▲ 15.5	▲ 14.5
回復リハ	目標	47.8	84.2	85.0	86.7	88.3
	実績	51.3	55.4	64.0	58.5	63.0
	目標との差	3.5	▲ 28.8	▲ 21.0	▲ 28.2	▲ 25.3
米谷病院	一般	81.4	81.6	83.0	84.4	85.7
	実績	79.7	80.8	78.2	76.9	74.4
	目標との差	▲ 1.7	▲ 0.8	▲ 4.8	▲ 7.5	▲ 11.3
豊里病院	一般	76.3	76.5	78.4	80.4	82.3
	実績	81.6	70.8	64.3	61.1	63.2
	目標との差	5.3	▲ 5.7	▲ 14.1	▲ 19.3	▲ 19.1
療養	目標	96.9	96.7	96.7	96.7	96.7
	実績	98.9	98.8	99.3	100.0	99.3
	目標との差	2.0	2.1	2.6	3.3	2.6

※平成23年6月1日開設

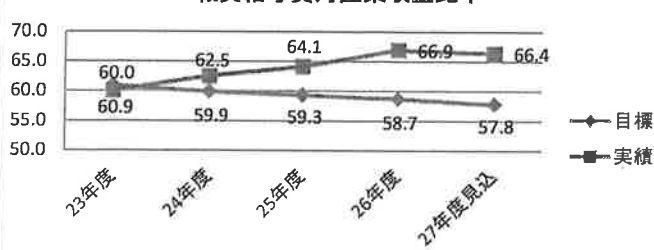
経常収支比率



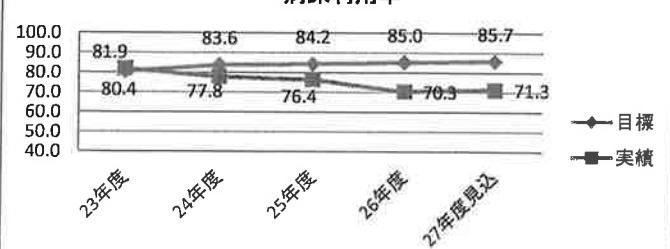
医業収支比率



職員給与費対医業収益比率



病床利用率

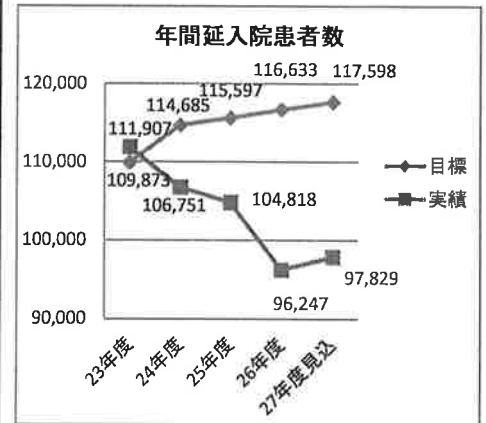


## 2 入院・外来・訪問看護患者数

○年間延入院患者数

(単位:人)

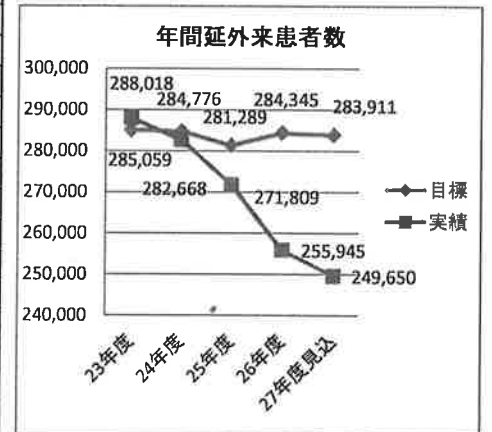
		23年度	24年度	25年度	26年度	27年度見込	
病院事業全体	目標	109,873	114,685	115,597	116,633	117,598	
	実績	111,907	106,751	104,818	96,247	97,829	
	目標との差	2,034	▲ 7,934	▲ 10,779	▲ 20,386	▲ 19,769	
登米市民病院	一般	目標	61,005	61,024	61,114	61,213	61,285
		実績	61,448	57,589	56,766	49,754	50,692
		目標との差	443	▲ 3,435	▲ 4,348	▲ 11,459	▲ 10,593
	回復リハ	目標	4,374	9,215	9,308	9,491	9,674
		実績	4,697	6,067	7,007	6,405	6,917
		目標との差	323	▲ 3,148	▲ 2,301	▲ 3,086	▲ 2,757
米谷病院	一般	14,594	14,594	14,845	15,095	15,327	
	実績	14,294	14,459	13,980	13,746	13,350	
	目標との差	▲ 300	▲ 135	▲ 865	▲ 1,349	▲ 1,977	
豊里病院	一般	目標	19,263	19,267	19,745	20,249	20,727
		実績	20,611	17,819	16,196	15,389	15,970
		目標との差	1,348	▲ 1,448	▲ 3,549	▲ 4,860	▲ 4,757
	療養	目標	10,637	10,585	10,585	10,585	10,585
		実績	10,857	10,817	10,869	10,953	10,900
		目標との差	220	232	284	368	315



○年間延外来患者数

(単位:人)

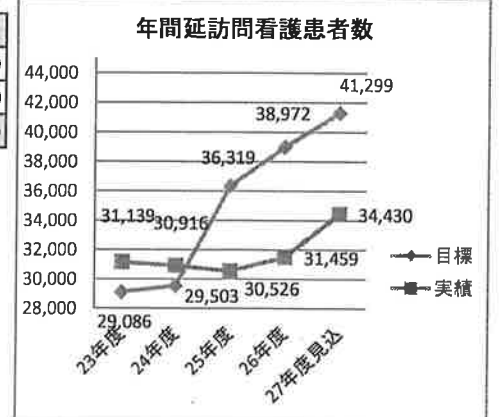
		23年度	24年度	25年度	26年度	27年度見込
病院事業全体	目標	285,059	284,776	281,289	284,345	283,911
	実績	288,018	282,668	271,809	255,945	249,650
	目標との差	2,959	▲ 2,108	▲ 9,480	▲ 28,400	▲ 34,261
登米市民病院	目標	103,673	107,903	106,582	108,195	108,481
	実績	105,360	110,709	110,512	103,841	100,699
	目標との差	1,687	2,806	3,930	▲ 4,354	▲ 7,782
米谷病院	目標	41,739	39,090	38,611	38,930	38,771
	実績	42,099	37,385	34,965	33,140	32,519
	目標との差	360	▲ 1,705	▲ 3,646	▲ 5,790	▲ 6,252
豊里病院	目標	80,800	78,400	77,440	78,080	77,760
	実績	79,949	76,086	69,363	62,021	63,040
	目標との差	▲ 851	▲ 2,314	▲ 8,077	▲ 16,059	▲ 14,720
登米診療所	目標	28,862	28,910	28,556	28,792	28,674
	実績	29,771	29,068	28,613	28,179	24,857
	目標との差	909	158	57	▲ 613	▲ 3,817
よねやま診療所	目標	22,435	22,300	22,027	22,209	22,118
	実績	22,278	20,183	19,543	19,236	18,706
	目標との差	▲ 157	▲ 2,117	▲ 2,484	▲ 2,973	▲ 3,412
上沼診療所	目標	4,430	4,573	4,517	4,554	4,536
	実績	4,755	4,632	4,668	5,012	5,103
	目標との差	325	59	151	458	567
津山診療所	目標	3,120	3,600	3,556	3,585	3,571
	実績	3,806	4,605	4,145	4,516	4,726
	目標との差	686	1,005	589	931	1,155



○年間延訪問看護患者数

(単位:人)

		23年度	24年度	25年度	26年度	27年度見込
病院事業全体	目標	29,086	29,503	36,319	38,972	41,299
	実績	31,139	30,916	30,526	31,459	34,430
	目標との差	2,053	1,413	▲ 5,793	▲ 7,513	▲ 6,869



## ●外部評価の主な内容

評価	内 容
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営努力は見られるが、目標と実績の差が大きく、累積欠損金が増え続けていることが危惧される。</li> <li>・入院、外来患者数が伸びないことには、解決が困難であることは明確である。いったい何に原因があるのか、しっかり検証する必要がある。</li> <li>・患者数の減少を抑えるためにも、病院のあり方や取組等について外部へアピールすべきである。</li> <li>・病院事業の根幹である医業収支が悪化する傾向が止まらず、平成 27 年度では、単年度で 10 億円を超える赤字が見込まれている。年間延入院患者数、病床利用率及び年間延訪問患者数に改善の動きがあるものの、改めて現状の厳しさを認識した。</li> </ul>

### 《課題と今後改善に取り組むべき事項等》

収入確保に向け、入院、外来患者を増やす方策に取り組むべきである。また、患者側からみて敷居が高く思っているのではないだろうか。言葉だけの「ていねいさ」「やさしさ」ではなく親身になって外来、入院、退院後の対応を考えていただきたい。

自治体病院として持続的に地域医療を提供するためには、病院事業の経営が成り立つことが不可欠であり、数値目標の設定及び実現に、全職員が関心を持って取り組んでいただきたい。

また、「取組」にはコストが伴うので、その「取組」がコストに見合うものか、あるいはコストに見合うように実施されているか点検・検証され、病院事業関係者の議論のもと、次期「改革プラン」が正しくバージョンアップされることを期待する。

住み慣れたこの地域で療養できるよう、入院から退院、そして医療介護へと顔の見える地域医療が確立され、どんな人も安心して医療・介護が受けられることを願う。

他には、経常費用減少率の違いを病院ごとに比較し原因究明とピンポイントでの改善対応。近隣医療機関や地域開業医との病診連携強化。病院、診療所の方針に沿った取組についての啓発拡大。診察終了後、会計、処方に至るまでの待ち時間が長いといった患者の意見があるため改善を求むといった意見などがあつた。

### 3. 総合的な所見

#### 1) 期待される地域医療の役割を果たしているか

市立病院・診療所が、他の医療関係機関との連携を図りながら、地域医療の核として充実強化に努められていることは評価できる。

また、登米市の地域性を考えれば、公立病院としての存続は必要不可欠であり、市内医療機関等との連携のもと、地域密着型の医療を提供されることを望む。さらには、地域のニーズとして以前に減じた診療科（産科、小児科等）の復活や増設を望む市民の声に、しっかりとした計画を立て対策にあたられたい。

一方、1次、2次救急医療をしっかりと受入れる体制整備を行いながら、近隣の高次医療機関との連携強化に努め、市内で完結できない重篤患者への対応については早急搬送に努めるなど、できる医療とできない医療の機能分担を明確にし、役割を果たしていただきたい。また、そういった市立病院・診療所の役割分担について広く周知・理解されることで、市民が安心して暮らせることへの取組にもなり、さらには信頼され支持される病院につながると考える。

今後、高齢化の進展に向け、療養病床の不足を対処するため、計画が進められている米谷病院の増床を伴う建設や、地域包括ケアシステム構築の核としての取組が成果として表れることを期待する。

#### 2) 積極的に経営改善に取り組んでいたか

経営改善に取り組む姿勢や意欲は感じられるが、その内容が一般市民には、なかなか目に見えず理解されていない。また、職員のベクトルを一つにするという取組は難しかったのではないかと感じる。

なお、姿勢や意欲ではなく、改革プランで掲げた数値目標において全ての項目が達成できていないことなどからも不十分と評価する。

たくさんの施策を並べてあるが、実現不可なものの中には見受けられた。実績をもとに点検・検証を行い、経営改善に向け創意工夫を行いながら項目を精査・選別し、一つ一つ確実に達成されるよう取り組んでいただきたい。

上述を踏まえながらも、経営優先で患者への対応が二の次にならないよう念頭にしながら、さらなる経営改善を望む。

### 3) その他、改革プランに対する総合的な意見

改革プランに基づき作成された行動計画は幅広く、大変項目も多い。優先順位を決め、必要な点にあっては市民からの協力を得ながら進めていくことを考えても良いのではないか。

また、高邁な理想や目標を掲げ、地域医療の充実に力を尽くしても、経営状況が悪い状態が続けば、自治体病院であっても事業の継続ができなくなることは明白である。

そのため病院事業の経営に関わる「行動計画」にあっては、職員の意識に働きかけるためにも、可能な限り成果目標を数値で掲げ、数字で評価・判断することや、確実な実施に向け目標年次を明らかにすることも必要である。

なお、「数値目標」については、現在の実績数値（患者数等）との差が大き過ぎるため、ただの数値だけになっていないか見直しが必要である。

地域の自治体病院は住民の最後の心の拠り所である。そのため、医師への期待は計り知れないほど大きいことから安心できる高い技術を期待する。また、看護職には安心できる療養になることを期待する。

今後、平成27年3月に国が示した新公立病院改革ガイドラインや地域医療構想に則った計画が策定されることになるが、高齢者が増加する将来、登米市外に通院、治療に行かなくても医療が受けられる体制が求められる。一方で、在宅推進が世の中の流れではあるが、在宅医療にも限界があることを考えていただきたい。施設入院は決して悪いことではなく、効率的であることを理解し、登米地域の実情にあった計画にしていきたい。

以上のことを踏まえ、次期登米市立病院改革プランが策定されることを望む。

登米市立病院等運営協議会委員名簿

[順不同、敬称略]

No.	氏名	所属団体等	備考
1	やしまのりよし 八嶋徳吉	登米市医師会	
2	おおきかひろのぶ 大坂博伸	登米市歯科医師会	
3	ごとうまさひろ 後藤正広	登米市薬剤師会	
4	おいかわきよたか 及川清孝	登米市国民健康保険運営協議会	
5	えんどうたかし 遠藤尚	登米市社会福祉協議会	
6	すとうあけみ 須藤明美	登米市の医療を考える会	
7	さとうゆきこ 佐藤幸子	宮城県看護協会登米支部	
8	たかはしかつとし 高橋勝利	宮城県経営者協会登米支部	
9	ささきひろたか 佐々木博尚	宮城県ケアマネジャー協会登米支部	
10	おおたようへい 太田陽平	登米市介護保険事業者連絡協議会	
11	わたなべのぶお 渡邊信夫	登米市民病院ボランティア活動員	
12	はやし たけし 林 毅	宮城県東部保健福祉事務所登米地域事務所	

任期：平成 27 年 11 月 30 日～平成 29 年 3 月 31 日

[協議会条例第 5 条第 4 項による出席]

1	佐々木 秀美	登米市市民生活部 健康推進課長	
2	木戸浦 邦彦	登米市消防本部警防課 主幹兼救急救助係長	