

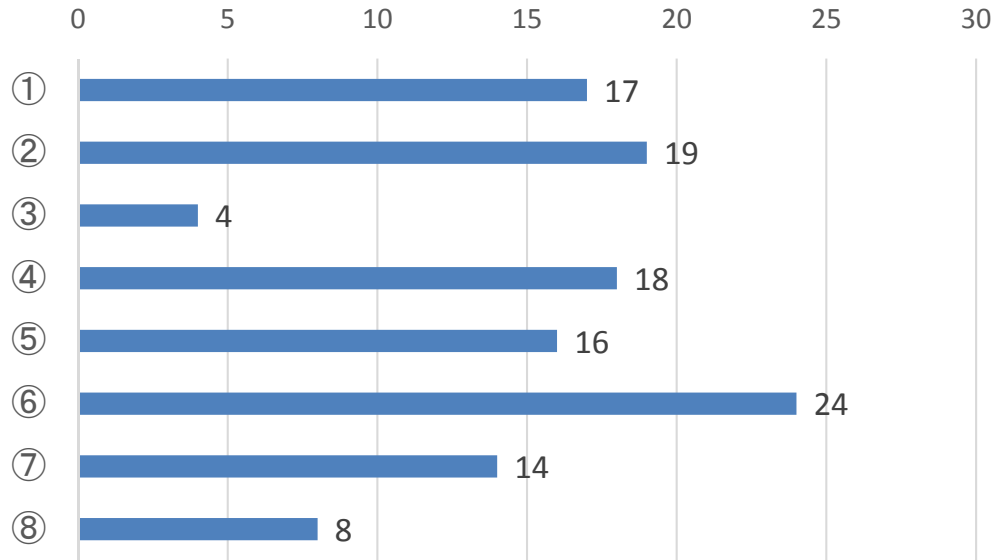
先進・優良事例の展開促進に関する取組状況調査結果の概要

平成29年4月6日

経済・財政一体改革に関連する先進・優良事例の展開促進に関する取組状況調査結果

調査項目1 先進・優良事例の展開促進施策

○質問1 先進・優良事例の「見える化」の取組

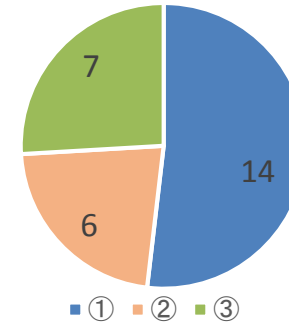


(複数回答可)

- ① ホームページ等で事例を公開
- ② 事例集を作成し、ホームページ等で公開
- ③ 取組の実施にあたってどのように課題を克服したかを提示
- ④ ガイドラインを作成し、幅広く施策の展開を促進
- ⑤ モデル事業実施による事例形成、展開促進のためのノウハウ蓄積
- ⑥ 講演会、シンポジウム等を通じた普及・啓発
- ⑦ 人材派遣、研修等を通じたノウハウの伝道
- ⑧ その他(自由回答)

○質問1-a 事例選定の仕組み

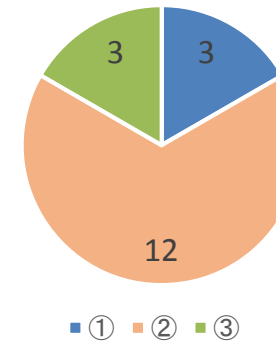
※質問1で①または②と回答されたものについて調査



- ① 部内での検討により選定
- ② 第三者や有識者の推薦を基に選定
- ③ その他(自由回答)

○質問1-b ガイドライン制定の仕組み

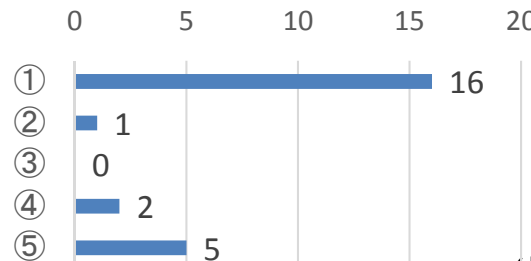
※質問1で④と回答されたものについて調査



- ① 部内での検討により制定
- ② 第三者や有識者の参加の下で制定
- ③ その他(自由回答)

○質問1-c ガイドラインにより促している取組

※質問1で④と回答されたものについて調査



- ① 進め方や取組方針の明確化
- ② KPIの設定
- ③ 工程表の策定
- ④ 費用対効果の明確化
- ⑤ その他(自由回答)

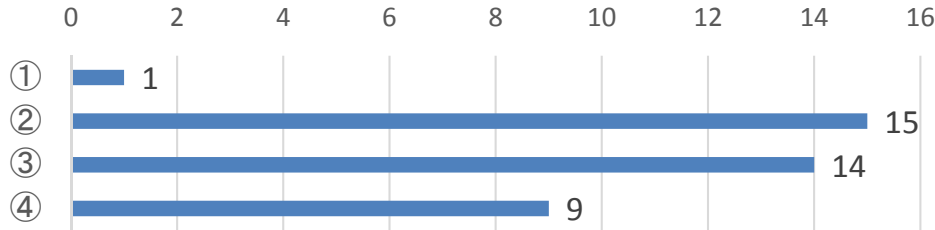
(複数回答可)

経済・財政一体改革に関連する先進・優良事例の展開促進に関する取組状況調査結果

調査項目2 個別事例の定量的・定性的効果の評価方法

○質問1 どのような判断を基に事例を掲載したか

※調査項目1－質問1で①または②と回答されたものについて調査



- ① 事例の費用対効果が優れていたため (複数回答可)
② 事例による効果が優れていたため
③ 他の取組主体がほとんど実施していない先進的な取組であったため
④ その他(自由回答)

○質問2 課題の克服の把握内容

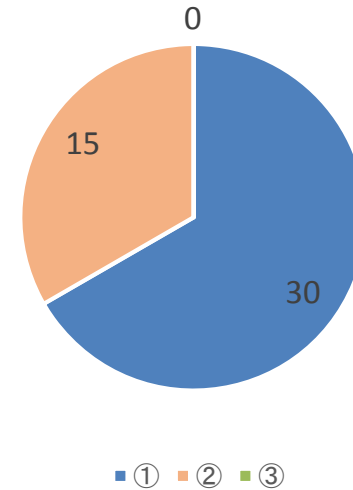
- ・自治体クラウドの導入に当たっての課題等について「自治体クラウドの現状分析とその導入に当たっての手順とポイント」を取りまとめ、全地方公共団体に助言。【総務省】
- ・重症化予防等の取組を促すインセンティブ構築にあたって、地域の医師会、糖尿病対策推進会議との連携を課題とする保険者が多かったため、厚生労働省、日本医師会、日本糖尿病対策推進会議の三者で協定を締結、都道府県単位でのプログラム策定、市町村における重症化予防の取組を促進。【厚生労働省】

○質問3 公的資金に依存しない形で実施する工夫

- ・コンパクト・プラス・ネットワークの形成に関して、小学校再編を機に跡地を活用し住民ニーズに即したサービス施設等を整備。民間施設については、プロポーザル方式によるPPP手法を活用(富山市の事例)。【国土交通省】
- ・公共データをオープンデータ化することにより、公的資金を用いることなく、民間企業などがアプリを開発するなど新しいサービスが展開。【内閣官房IT総合戦略室】

調査項目3 展開の進捗の把握状況、効果把握方法

○質問1 進捗の把握状況



- ① 進捗は把握している
② 進捗は今後把握する予定
③ 進捗を把握することは困難

○質問2 「構造の変化」の把握状況、把握の方法

- ・健康の維持・増進を積極的に支援する健康サポート薬局の届出・公表が始まっており、その数を年1回の頻度で都道府県単位で把握。【厚生労働省】

○質問3 「アウトカム」の把握状況、把握の方法

- ・各団体の有形固定資産減価償却率や毎年度の公共施設マネジメントに係る取組内容について、公共施設等総合管理計画の主たる記載内容と合わせて、横比較できるように各団体分を統合して「見える化」。これにより、各団体が公共施設等の集約化・複合化等を含め、公共施設マネジメントに取り組んだ結果、有形固定資産減価償却率や保有量がどのようになっているかという「アウトカム」を把握。【総務省】
- ・歳出効率化効果の把握について、業務改革モデルプロジェクト参加団体及び業務分析の手法を用いた先進団体における算定結果を公表。【総務省】
- ・立地適正化計画の作成・実施の促進について、都市機能の集積度合等に関するKPIを設定している他、各計画個別に目標等が設定されており、これらに基づきその進捗状況等を把握。【国土交通省】

調査結果を踏まえた今後の展開促進へのポイント(案)

○事例集・ガイドラインの内容、事例の評価のあり方

- ▶ 事例の選定に当たっては有識者の助言を受けるとともに、事例集に有識者のコメントを記載する。
(総務省「公立病院経営改革事例集」)
- ▶ 費用の削減効果や経営指標の改善を定量的に示す。
(総務省「公立病院経営改革事例集」、厚生労働省「糖尿病性腎症重症化予防の事例」)
- ▶ 過去の事例から課題克服のノウハウや失敗事例からの教訓を抽出する。
(総務省「自治体クラウドの現状分析とその導入に当たっての手順とポイント」)
- ▶ 人口規模や高齢化率など、参考事例の絞り込みに資する自治体の特徴を記述する。
(総務省「公立病院経営改革事例集」、厚生労働省「糖尿病性腎症重症化予防の事例」)

○進捗の把握から、構造変化、アウトカムの把握への展開

- ▶ 進捗の目標を含んだ工程表を作成し、進捗を管理する。
(窓口業務のアウトソーシング、総合窓口の導入等の先進的な改革に取り組む市町村数に関するKPIを設定)
- ▶ 構造変化やアウトカムに関するKPIを設定する。
(「立地適正化計画」の作成・実施の促進について、都市機能の集積度合等に関するKPIを設定)

(注)「進捗」とは取組の実施状況。「構造の変化」とは、取組の実施により直接的に生じる変化。「アウトカム」とは構造の変化により最終的に得られる成果を言う。

参考情報

さいたま市立病院

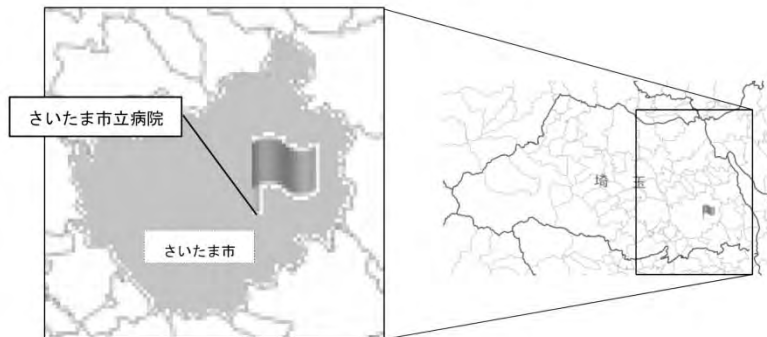
【経営効率化】

高度急性期・急性期医療を中心とした医療機能の強化や医師・看護師の人材確保による収入の確保及び経費の削減に努め、救急・小児・周産期医療等の提供体制の充実確保を図るとともに、経常収支比率 100%以上を継続的に達成。

1 建物外観



2 所在地 埼玉県さいたま市緑区大字三室 2460 番地



3 病院の概要

開設者：さいたま市
 診療科目：内科、消化器内科、精神科、神経内科、循環器内科、小児科、新生児内科、外科、呼吸器外科、整形外科、脳神経外科、心臓血管外科、小児外科、皮膚科、泌尿器科、産婦人科、眼科、耳鼻咽喉科、放射線科、麻酔科、救急科 (21 診療科)
 主な診療時間：月～金 8:40～各科診察終了時
 許可病床数：567 床 [一般 537 床、結核 20 床、感染症 10 床]
 職員数：694 人 [うち医師 91 人、看護師 470 人、医療技術員 87 人、事務職員 46 人]
 施設基準等：看護基準 7 : 1、救急告示病院、小児医療、周産期医療、災害拠点病院、がん拠点病院、人工透析、ICU、NICU、がん診療
 役割・機能：埼玉県地域保健医療計画(第6次)に基づき、質が高く効率的な医療提供体制の確保が求められ、その中で救急・小児・周産期などの不採算・特殊部門に係わる医療の提供を行う。

4 二次医療圏の概要

区分	構成市町村	面積	人口 (高齢化率)	基準病床 (一般・療養)	医療施設 (一般・療養)
さいたま	さいたま市	217.49 km ²	1,222,434 人 (19.3%)	7,402 床	33 病院 (6,636 床) 778 診療所 (493 床) 計 (7,129 床)

5 沿革

昭和 28 年 浦和市立伝染病院及び浦和市立結核療養所開設
 35 年 浦和市立伝染病院を浦和市立結核療養所に合併
 43 年 浦和市立結核療養所から浦和市立北宿病院に名称変更
 47 年 浦和市立北宿病院から浦和市立病院に名称変更
 63 年 救急告示医療機関の認定
 平成 元年 総合病院として運用開始
 4 年 臨床研修指定病院の認定
 11 年 第二種感染症指定医療機関の指定
 13 年 3 市(浦和、大宮、与野)合併により浦和市立病院からさいたま市立病院に名称変更
 地域周産期母子医療センターの認定
 15 年 さいたま市、全国 13 番目の政令指定都市へ移行
 17 年 さいたま市、岩槻市と合併
 19 年 地域がん診療連携拠点病院の指定、災害拠点病院の指定
 26 年 自治体立優良病院総務大臣表彰の受賞

総務省「公立病院経営改革事例集」(抜粋)

9 費用の削減対策

委託費

業務委託の見直し 年間▲19百万円 (H24年度～)

・業務委託の仕様書の内容見直しとそれに伴う見積りの再確認を行うとともに、業務委託の契約方法を随意契約から競争性のある一般競争入札に切替え

材料費

診療材料 ▲34百万円 (H24～H25年度)

・医薬品に関して価格交渉を行い、加重平均値引率を17%で調達するとともに、市場調査に基づく価格交渉の結果、診療材料費についても削減 (全国平均値引率との差率の拡大 H21年度:1.26%→H25年度:1.90%)
・後発医薬品への切替え及び後発医薬品の専門卸業者からの安価な調達 (後発医薬品採用比率 (H22年度:10.05%→H25年度:20.23%))

その他

保守業務を含む医療機器の購入 年間▲10百万円 (H25年度～)

・保守業務を含む医療機器の購入方法を導入し、経費及び固定資産購入費を削減
・院内の物品管理委員会で、物品管理要綱を策定し、在庫管理を適正化

費用の削減対策を記載

10 取組に対する自己評価等

(1) 取組に当たって工夫・留意した点

医療収益の確保策として、1つには病院施設の改修による患者取扱件数を増やす工夫をしたことが挙げられる。すなわち手術室の増設し手術件数を増やしたことで、ICU・HCUを増改築あるいは内視鏡センターを改修して診療機能の充実を図ったこと、更には化学療法室を拡充し医療サービスを改善させたことなどが挙げられる。また更に、診療報酬の改定に沿ってできる限り診療報酬に定められている施設基準に合うように整備し増収に導いたことが挙げられる。

一方では、費用の削減対策として特に挙げるとすると、医薬品や診療材料の購入にあたり他施設と比較する意味からもベンチマークを活用し購入値の目標を設定した上で、業者と直接値引き交渉を継続して行ったことである。その交渉には事務職員だけではなく医師等も参加するように努め成果を上げてきた。

このように、経営の健全化を目指すための目標を設定し取り組んできたが、その取組に際し特に留意した点は、病院の経営目標や取組を明確にし、取組の進捗状況や成果あるいは課題を全職員と共有し一体となって取り組むことであった。

その具体的な行動として、幹部職員と各部門の責任者が出席する「運営会議」及び「経営会議」を毎月複数回開催し経営状況や各取組の進捗状況を確認し、各科・各部門の責任者が出席する「各部連絡会議」に収支や医療活動状況をデータで示して情報を共有し経営の健全化への意識を高めることに努めた。

このように、明確な経営目標の下で全職員が一体となり、地道に収入の確保及び費用の削減の取組を工夫し積み重ねてきたことにより、経営の健全化・効率化を図ることができ、継続して成果を出すことができたと考えている。

この様に取り組んできたことが経営の安定化・健全化に大きく寄与したものと考えている。

また更に、これらの目標を着実に実行し達成するためのガバナンスの強化にも積極的に取り組んできたことが要因として挙げられる。

すなわち、幹部職員と各部門の責任者が出席する「運営会議」及び「経営会議」を毎月複数回開催し、毎月の収支や医師データを用いて経営状況を分析し、各四半期及び年度毎に目標として掲げたプロジェクトの進捗状況を確認しており、更には各科・各部門に毎月の収支や医療活動の状況をデータで示し、各職員の経営への意識を高めている。また、中期経営計画の達成度や進捗状況を「経営会議」で確認した後、外部有識者を委員とする「さいたま市立病院経営評価委員会」に諮り、指摘された課題に対して改善策を講じている。

この様に評価する過程を設けていることが、経営活動上刺激となり経営の安定化・健全化に繋がっているものと考えている。

現在、当院では、平成26年度に策定した「病院施設整備基本計画」に基づき、病院施設の建替えの準備を進めている。この基本計画には、新たに救命救急センターの設置、精神疾患患者の身体合併症を治療する病棟の設置、緩和ケア病棟の設置が組み込まれており、その上に急性期の医療機能を強化する計画として12室を有する手術室の拡張、ICUやHCUの拡充など急性期医療の強化などを計画している。

今後も、当院は、医療機能の強化を図り経営の効率化による健全経営を維持し、さいたま市唯一の自治体病院として地域の医療ニーズにこたえ、高度急性期・急性期医療を中心とした質の高い医療の提供に努めていきたいと考えている。

13 有識者からのコメント

・財政健全なさいたま市の体質そのままに、市立病院自体もこれまでコツコツと真面目に堅実に経営に取り組んできた。以前はどちらかと言えば低コスト体質・投資不足傾向だったが、「中期経営計画」「病院建替計画」策定頃から積極的に収益増を目指す病院になり、結果医師・看護師増加と医療内容充実が図られてきた。「自治体優良病院表彰」を受けたが、経営形態は一部適用のままで、「経営評価委員会」での外部意見を良く聞き実務に活かしている。しかし今後は病院建替後の戦略策定等を見据えて、より自由に専門人材投入ができる全部適用への提言が求められているところである。

(地方公営企業等経営アドバイザー)

・医師に関しては、研修機能の充実や給与の大幅な引き上げなどの待遇改善を行い、その数を増加させた。看護師については定数増に加え、産休職員の職員定数からの除外がなされ、大幅な看護師数の増加を果たした。看護師増により、HCU整備、NICU増床、GCU管理料加算が実現し、収益の大幅な増加を達成した。今後は、メディカルスタッフの定数のさらなる増加に努め、医療提供の質の向上とともに一層の収益の向上を期待したい。

(学識経験者)

有識者のコメントを記載