

袋井市立聖隷袋井市民病院経営強化プラン
点検及び評価報告書（令和５年度）

令和６年９月
袋井市

目 次

- 1 -

1	総括	・ ・ ・ ・ ・	3
2	数値目標の実績と評価		
	(1) 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標	・ ・ ・ ・ ・	4
	(2) 経営の効率化に係る数値目標	・ ・ ・ ・ ・	5
3	取組の実施状況		
	(1) 役割・機能の最適化と連携の強化	・ ・ ・ ・ ・	6
	(2) 医師・看護師等の確保と働き方改革	・ ・ ・ ・ ・	6
	(3) 新興感染症の感染拡大時に備えた平時からの取組	・ ・ ・ ・ ・	6
	(4) 施設・設備の最適化	・ ・ ・ ・ ・	6
	(5) 経営の効率化	・ ・ ・ ・ ・	7
4	収支状況	・ ・ ・ ・ ・	8

令和4年3月に国から示された「持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院経営強化ガイドライン」に基づき、令和5年3月に策定した「袋井市立聖隷袋井市民病院経営強化プラン(令和4年度～令和9年度)」における令和5年度の経営目標等の達成状況や取組の実施状況について報告します。

1 総括

袋井市立聖隷袋井市民病院（以下「当院」という。）は、平成25年の開院以降、急性期病院の後方支援病院として、中東遠総合医療センターをはじめとする急性期病院からの紹介患者を受け入れ、回復期及び慢性期医療を担うとともに、外来診療では地域診療所に不足する診療科を補うなど、中東遠医療圏において病院機能分担により地域医療を提供しています。

経営面では、入院については、これまで病棟ごとに実施していたベッド管理を3病棟全体で可視化し効率的にベッドコントロールしたことで、病床稼働率は過去最高の89.4%（1日あたり入院患者数134.1人）、入院収益は過去最高額の13億4,500万円余となりましたが、リハビリ職員数が休職等により目標人数を確保できなかったため、1人1日平均入院医療費は27,417円で、目標の28,570円を達成できませんでした。

外来については、5月から整形外科外来の一部再開等により、延患者数、外来収益ともに前年度より増加しましたが、1日あたり外来患者数は46.2人で、目標の56人を達成できませんでした。1人1日平均外来医療費は8,406円で、前年度より減少しましたが、発熱外来での検査の実施やリハビリテーション科での痙攣改善のためのボツリヌス療法の採用により目標の7,100円を達成しました。

CTやMRIなどの検査機器の利用促進のため、地域診療所へ積極的に案内したことで、検査件数は過去最高の602件となり、受託検査収益は大幅に増加しました。また、袋井市の健康づくり・予防医学研究事業「ふくけん！健診」の協力医療機関として参画し、腹部CTや頭部MRI撮影を332件実施し、検査機器の有効活用を図りました。

訪問リハビリテーションについては、訪問ルートや週間の訪問スケジュールをAIが自動作成するシステム「ZEST（ゼスト）」を導入したことにより、効率的な訪問が図られ、1日あたり訪問リハ件数は15.4件、1人1日平均訪問リハ療養費は8,894円で、いずれも前年度より増加しましたが、1日あたり訪問リハ件数はリハビリ職員の休職等により目標の19件を達成できませんでした。

当院は、令和5年5月に開院から10年を迎え、「選ばれる病院「地域No.1」を目指す」を目標に、安全で質の高い医療サービスを提供する中で、特に回復期リハビリテーション事業の充実に注力しています。入院患者の状態に合わせ効率的にリハビリを実施したことにより患者の早期回復につながり、回復期リハビリテーション病棟での在宅復帰率や患者の状態がどれだけ改善したかを表すリハビリ効率は、本プランの目標を達成するなど、リハビリテーション事業に対する取組の成果が表れており、着実な病院経営がなされています。

2 数値目標の実績と評価

[評価基準] 「S」：達成率 120%以上（目標を相当程度上回り達成した。）

「A」：達成率 100%以上 120%未満（目標を達成した。）

「B」：達成率 80%以上 100%未満（目標を概ね達成したが、より一層の取組が必要である。）

「C」：達成率 80%未満（目標を達成しておらず、改善が必要である。）

[達成率の算定式] $R5 \text{ 実績} / R5 \text{ プラン} \times 100$ （ただし、薬品費、診療・療養材料費に係る達成率 = $(1 + (R5 \text{ プラン} - R5 \text{ 実績}) / R5 \text{ プラン}) \times 100$ ）

目標達成（「S」「A」）した項目は、26 項目中 15 項目、割合は 57.7%であった。なお、「B」は 8 項目、「C」は 3 項目であった。

（1）医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標

項目 \ 年度	R 4 (実績)	R 5 (プラン)	R 5 (実績)	R 5 プランと 実績の比較	R 5 プランに 対する達成率	評価	主な増減理由
1 日あたり訪問リハ件数	13.9 件	19 件	15.4 件	▲3.6 件	81.1%	B	リハビリ職員数が休職等により目標人数を下回ったため、1 日あたり訪問リハ件数は目標値を達成できなかったが、訪問ルート等を自動作成する A I の導入により効率的な訪問を図ったことで、患者に提供するリハ単位数は前年度より増加し、1 人 1 日平均訪問リハ療養費は目標を達成した。
1 人 1 日平均訪問リハ療養費	8,823 円	8,700 円	8,894 円	194 円	102.2%	A	
外来患者紹介率 〔紹介初診/初診〕	30.3%	37%	37.2%	0.2 ポイント	100.5%	A	発熱外来患者数の減少により、紹介なしの初診件数が減少したため、患者紹介率は向上し目標を達成した。 (発熱外来件数 R5 667 件、R4 930 件、R3 149 件)
回復期リハの在宅復帰率 〔在宅復帰の退院患者/退院患者〕	80.8%	70%	84.8%	14.8 ポイント	121.1%	S	患者の状態に合わせ効果的にリハビリを実施したことで患者の回復につながり、在宅復帰率は目標を達成した。(在宅復帰 222 人/退院患者 262 人)
回復期リハ病棟 1 人 1 日平均リハ単位数	6.1 単位	6.3 単位	6.0 単位	▲0.3 単位	95.2%	B	早期の転院受入等の取組により入院患者数は増加したが、リハビリ職員数が目標人数を下回ったことにより、1 人 1 日平均リハ単位数は目標値未達となった。しかし、積極的なリハビリ実施により前年度と比べ、リハビリ職員 1 人あたりの提供単位数は増加した。 (提供単位数 R5 16.8 単位/日、R4 16.6 単位/日)
一般病棟 1 人 1 日平均リハ単位数	3.2 単位	3.8 単位	2.9 単位	▲0.9 単位	76.3%	C	
療養病棟 1 人 1 日平均リハ単位数	0.8 単位	1.1 単位	0.9 単位	▲0.2 単位	81.8%	B	
リハビリ効率 (※)	44.2	40.5	43.9	3.4	108.4%	A	リハビリ機器を積極的に活用したことで患者の早期回復につながり、リハビリ効率は目標を達成した。
患者満足度 (入院)	83.3%	96.0%	97.7%	1.7 ポイント	101.8%	A	患者満足度調査を 10 月に実施し、特に高評価だったのは、入院ではリハビリテーションの効果に対する満足度が 100%、外来では職員の接遇に対する満足度が 99.3%であった。
患者満足度 (外来)	98.0%	98.0%	99.3%	1.3 ポイント	101.3%	A	

※リハビリテーションの実施により患者の状態がどれだけ改善したかを示す指標。〔FIM 利得（退院時と入院時の機能的自立度の差）/（入院日数/リハビリ算定上限日数）〕

(2) 経営の効率化に係る数値目標

項目 \ 年度	R 4 (実績)	R 5 (プラン)	R 5 (実績)	R 5 プランと 実績の比較	R 5 プランに 対する達成率	評価	主な増減理由
経常収支比率 (市)	100.6%	100.4%	100.9%	0.5割↑	100.5%	A	人事異動により人件費が減少したため、経常収支比率は目標値を上回った。
経常収支比率 (聖隷)	103.5%	100.5%	102.1%	1.6割↑	101.6%	A	高い病床稼働の維持、CT、MRIの受託検査の利用促進を行った結果、経常収支比率は目標値を上回った。
医業収支比率 (市)	83.5%	83.7%	85.4%	1.7割↑	102.0%	A	病床稼働率の向上による入院収益等が増加したため、医業収支比率は上昇し目標値を上回った。
人件費 (聖隷)	1,207百万円	1,298百万円	1,238百万円	▲60百万円	95.4%	B	医師や看護補助者の人材が不足しており、計画どおり採用に至らなかった結果、人件費及び経常収益比率は目標値に到達しなかった。
経常収益比率	72.4%	76.7%	73.3%	▲3.4割↑	95.6%	B	
薬品費 (聖隷)	43百万円	50百万円	46百万円	▲4百万円	108.0%	A	患者数の増加に伴い前年度実績を上回ったが、ボトックス注射等の高額薬品を安価な薬品へ変更するなど対応したことで目標値以下に抑えられた。
経常収益比率	2.6%	3.0%	2.7%	▲0.3割↑	110.0%	A	
診療・療養材料費 (聖隷)	41百万円	32百万円	42百万円	10百万円	68.8%	C	製品の値上げに加え、マスク、フェイスシールドなどの感染対策はコロナ収束後も変わらず必要なため、昨年度と同程度の材料費となり、目標値を上回った。
経常収益比率	2.4%	1.9%	2.5%	0.6割↑	68.4%	C	
1日あたり入院患者数	124.6人	131人	134.1人	3.1人	102.4%	A	病床稼働率の向上に取り組んだことで入院患者数は増加したが、リハビリ職員不足により患者1人に対するリハビリ単位が減少したため、平均入院医療費は減少し、目標値を下回った。
1人1日平均入院医療費	27,681円	28,570円	27,417円	▲1,153円	96.0%	B	
病床稼働率	83.0%	87.3%	89.4%	2.1割↑	102.4%	A	
1日あたり外来患者数	44.0人	56人	46.2人	▲9.8人	82.5%	B	内科外来の増枠、整形外科外来を一部再開（非常勤医師応援による）したが目標値を下回った。 平均外来医療費は発熱外来での検査実施やボツリヌス療法の採用により目標値を上回った。
1人1日平均外来医療費	8,805円	7,100円	8,406円	1,306円	118.4%	A	
受託検査件数 (放射線外来への紹介検査件数を含む)	456件	300件	602件	302件	200.7%	S	地域診療所を訪問し、CTやMRIの検査機器の利用を積極的に案内したことで、受託検査件数は目標値を大幅に上回った。 なお、「ふくけん！健診」に協力医療機関として参画し、検査機器の有効活用を図った。 【ふくけん件数】CT：214件 MRI：118件
リハビリ職員数	47人	56人	49人	▲7人	87.5%	B	新卒採用者は、年度ごとの計画どおりの人数を採用したが、リハビリ職員の休職等により目標値を下回った。

3 取組の実施状況

(1) 役割・機能の最適化と連携の強化

【実施状況】

- ▶中東遠総合医療センターをはじめとする急性期病院の後方支援病院として、また、袋井市の地域包括ケアシステムの医療分野の核として、病院や地域診療所、介護事業所等と連携し、在宅復帰までの切れ目ない医療を提供した。
- ▶訪問看護出向研修事業として看護師1名が、訪問看護ステーション事業所に出向し、在宅での療養についての理解を深めるとともに、「ふくろい地域リハビリテーションをはぐくむ会」を立ち上げ、地域のケアマネジャーを招いた集合研修を重ねることで、在宅介護サービス事業所との連携を強化した。
- ▶袋井市の健康づくり・予防医学研究事業「ふくけん！健診」の協力医療機関として参画し、市民の健康意識向上の取組を支援した。
- ▶人生会議や認知症・フレイル予防の啓発のための市民公開講座に講師を派遣し、「今だからこそ考える！あなたらしく生きるための健幸のお話し」と題して講演を行った。
- ▶病院機能分化の周知を図るため、中東遠総合医療センター、掛川東病院、当院の3病院合同で「ワランチームで取り組む脳卒中 急性期～回復期～在宅まで」と題した市民公開講座を開催した。

(2) 医師・看護師等の確保と働き方改革

【実施状況】

- ▶常勤医師の退職により令和4年3月から休診していた整形外科外来において、聖隷浜松病院からの非常勤医師の派遣を受け、5月から一部再開(診療時間 15 時～17 時、月9回)した。
- ▶医学部進学をめざす県内高校生を対象とした「こころざし育成セミナー」に参加し、高校生2名の病院見学を受け入れるとともに、医療福祉人材の育成のため、東海アクシス看護専門学校の学生 18 名やリハビリ療法士養成校の学生 22 名を受け入れた。
- ▶静岡家庭医養成プログラムの研修受入施設として参画し、研修医2名を受け入れた。
- ▶昨年度「栄養及び水分に係る薬剤投与関連」の資格を取得した特定看護師が院内での活動を開始するとともに、新たに「感染徴候がある者に対する薬剤の臨時的投与」について看護師1名が特定看護師資格を取得した。

(3) 新興感染症の感染拡大時に備えた平時からの取組

【実施状況】

- ▶5月に新型コロナウイルス感染症が2類から5類へ移行後も発熱外来を継続した。
- ▶昨年度に引き続き、市からの受託事業として新型コロナワクチン集団接種を6,528件実施した。
- ▶新興感染症の感染拡大に備え、感染防護具を3か月分程度備蓄するとともに、緊急時に迅速に対応できるよう感染防護具を数日分、病棟近くの倉庫に配置した。
- ▶感染拡大時のゾーニングに対応するため、酸素アウトレット8台を追加設置した。

(4) 施設・設備の最適化

【実施状況】

- ▶袋井市個別施設計画に基づき、事後保全及び状態監視保全により、エアコンや温冷配膳車、輸液ポンプなどの故障による修繕を実施した。
- ▶利用者の安全を確保するため、3か年推進計画に基づき、西館エレベーター1台の更新実施設計を行った。

(5) 経営の効率化

【実施状況】

- ▶これまで病棟ごとに実施していたベッド管理を3病棟全体で可視化し効率的にベッドコントロールしたことで、病床稼働率は過去最高の 89.4%に、1日あたり入院患者数は 134.1 人となり、入院収益も過去最高額の 13 億 4,500 万円余となった。
- ▶外来については、発熱外来の実施や痙攣改善のためのボツリヌス療法の採用により、1人1日平均外来医療費は前年度より増加した。
- ▶受託検査について、CTやMRIなどの検査機器の利用について地域診療所へ積極的に案内したことで、検査件数が過去最高の 602 件となり収益も増加した。
- ▶訪問リハビリテーションについて、訪問スケジュール等をAIが自動作成するシステム「ZEST(ゼスト)」を導入し、訪問ルートの作成や週間スケジュール作成の時間短縮を図り、効率的な訪問による訪問リハビリテーションの充実を実現した。
- ▶事業収支全体では、増収に向けた取組により黒字を計上し、市からの病院事業運営費補助金 120,000 千円のうち、12,553 千円を返還する結果となった。

4 収支状況

(1) 袋井市病院事業会計 収支状況

ア 収益的収支

(単位:千円)

年度 区 分		R2 (実績)	R3 (実績)	R4 (実績)	R5 (プラン)	R5 (実績)	R5プランと 実績の比較
収 入	1. 医 業 収 益 a	1,413,471	1,507,277	1,462,835	1,542,755	1,546,207	3,452
	(1) 料 金 収 入	1,347,845	1,372,519	1,350,593	1,459,658	1,439,600	▲ 20,058
	(2) そ の 他	65,626	134,758	112,242	83,097	106,607	23,510
	うち他会計負担金	0	0	0	0	0	0
	2. 医 業 外 収 益	318,267	309,450	307,228	317,008	287,402	▲ 29,606
	(1) 他会計負担金・補助金	273,662	260,481	245,436	249,240	249,240	0
	(2) 国 (県) 補 助 金	0	0	0	0	0	0
	(3) 長 期 前 受 金 戻 入	9,497	9,483	9,454	9,435	9,440	5
	(4) そ の 他	35,108	39,486	52,338	58,333	28,722	▲ 29,611
	経 常 収 益 (A)	1,731,738	1,816,727	1,770,063	1,859,763	1,833,609	▲ 26,154
支 出	1. 医 業 費 用 b	1,704,838	1,799,609	1,752,683	1,844,284	1,810,320	▲ 33,964
	(1) 職 員 給 与 費 c	7,133	7,765	7,582	8,647	4,545	▲ 4,102
	(2) 材 料 費	0	0	0	0	0	0
	(3) 経 費	1,601,739	1,703,421	1,666,118	1,757,256	1,727,691	▲ 29,565
	(4) 減 価 償 却 費	95,502	88,269	78,805	78,081	77,937	▲ 144
	(5) そ の 他	464	154	178	300	147	▲ 153
	2. 医 業 外 費 用	8,664	8,221	7,608	8,380	7,290	▲ 1,090
	(1) 支 払 利 息	1,610	1,178	766	559	356	▲ 203
	(2) そ の 他	7,054	7,043	6,842	7,821	6,934	▲ 887
	経 常 費 用 (B)	1,713,502	1,807,830	1,760,291	1,852,664	1,817,610	▲ 35,054
	経 常 損 益 (A)－(B) (C)	18,236	8,897	9,772	7,099	15,999	8,900
特 別 損 益	1. 特 別 利 益 (D)	0	13,931	25,440	1	18,613	18,612
	2. 特 別 損 失 (E)	379	17,935	29,707	7,100	19,705	12,605
	特 別 損 益 (D)－(E) (F)	▲ 379	▲ 4,004	▲ 4,267	▲ 7,099	▲ 1,092	6,007
	純 損 益 (C)＋(F)	17,857	4,893	5,505	0	14,907	14,907

【ポイント】

▶料金収入のうち、入院収益は13億4,514万円で、過去最高額となった。病床稼働率の向上により延患者数は増加したものの、リハビリ職員の休職等により1人1日平均リハ単位が目標に達しなかったため、入院収益は目標値に比べ▲31,826千円となった。

▶料金収入のうち、外来収益は9,446万円で、1日あたり外来患者数は目標に達しなかったが、発熱外来の実施や癌縮改善のためのボツリヌス療法の採用により、外来収益は目標値に比べ11,768千円となった。

▶医業外収益及び経費が目標値に比べ▲29,000千円余であるのは、令和5年10月からのインボイス制度開始に伴い、指定管理者からの光熱水費等負担金の取扱いを医業外収益及び経費から立替金扱い（預り金扱い）としたためである。

イ 資本的収支

(単位:千円)

年度 区 分		R2 (実績)	R3 (実績)	R4 (実績)	R5 (プラン)	R5 (実績)	R5プランと 実績の比較
収 入	1. 企 業 債	9,800	10,000	9,400	14,000	10,500	▲ 3,500
	2. 他 会 計 出 資 金	70,000	70,000	79,500	72,000	72,000	0
	3. 他 会 計 負 担 金	0	0	0	0	0	0
	4. 他 会 計 借 入 金	0	0	0	0	0	0
	5. 他 会 計 補 助 金	0	0	0	0	0	0
	6. 国 (県) 補 助 金	0	0	0	0	0	0
	7. そ の 他	0	0	0	0	0	0
	収 入 計 (a)	79,800	80,000	88,900	86,000	82,500	▲ 3,500
	うち翌年度へ繰り越される 支出の財源充当額 (b)	0	0	0	0	0	0
	前年度許可債で当年度借入 分 (c)	0	0	0	0	0	0
支 出	純計(a)－{(b)+(c)} (A)	79,800	80,000	88,900	86,000	82,500	▲ 3,500
	1. 建 設 改 良 費	10,525	10,499	13,238	15,000	12,209	▲ 2,791
	2. 企 業 債 償 還 金	169,450	163,289	159,246	143,301	143,181	▲ 120
	3. 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金	0	0	0	0	0	0
	4. そ の 他	0	0	0	0	0	0
差 引	支 出 計 (B)	179,975	173,788	172,484	158,301	155,390	▲ 2,911
	差 引 不 足 額 (B)－(A) (C)	100,175	93,788	83,584	72,301	72,890	589
補 て ん 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	100,175	93,788	83,518	72,301	72,839	538
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	0	0	0	0	0	0
	3. 繰 越 工 事 資 金	0	0	0	0	0	0
	4. そ の 他	0	0	66	0	51	51
	計 (D)	100,175	93,788	83,584	72,301	72,890	589
補てん財源不足額 (C)－(D) (E)		0	0	0	0	0	0
当年度同意等債で未借入 又は未発行の額 (F)		0	0	0	0	0	0
実 質 財 源 不 足 額 (E)－(F)		0	0	0	0	0	0

【ポイント】

- 建設改良費については、西館エレベーターの更新台数の見直し（2台→1台）により目標値に比べマイナスとなった。
- 建設改良費の減に伴い企業債の借入額も目標値に比べマイナスとなった。

(2)指定管理者(社会福祉法人聖隷福祉事業団)病院事業会計収支

(単位:千円)

年度 区 分		R2 (実績)	R3 (実績)	R4 (実績)	R5 (プラン)	R5 (実績)	R5プランと 実績の比較
収 入	1. サービス活動収益 a	1,552,273	1,667,100	1,661,015	1,687,650	1,684,546	▲ 3,104
	(1) 料 金 収 入	1,348,488	1,369,524	1,348,106	1,462,990	1,438,983	▲ 24,007
	(2) そ の 他	203,785	297,576	312,909	224,660	245,563	20,903
	うち運営事業費補助金	114,262	96,661	101,465	120,000	107,447	▲ 12,553
	2. サービス活動外収益	3,312	4,171	3,664	3,420	3,366	▲ 54
	(1) 他会計負担金・補助金	0	0	0	0	0	0
	(2) 国 (県) 補 助 金	0	0	0	0	0	0
	(3) 長期前受金戻入	0	0	0	0	0	0
	(4) そ の 他	3,312	4,171	3,664	3,420	3,664	244
	経 常 収 益 (A)	1,555,585	1,671,271	1,664,679	1,691,070	1,687,912	▲ 3,158
支 出	1. サービス活動費用 b	1,527,990	1,600,190	1,606,896	1,680,170	1,651,544	▲ 28,626
	(1) 人 件 費 c	1,163,530	1,198,106	1,206,661	1,297,750	1,237,643	▲ 60,107
	(2) 事業費(材料費含む)	177,552	204,961	201,491	184,140	203,612	19,472
	(3) 事 務 費	155,379	165,130	159,960	158,570	172,139	13,569
	(4) 減 価 償 却 費	41,456	39,843	39,635	39,710	38,705	▲ 1,005
	(5) そ の 他	▲ 9,927	▲ 7,850	▲ 851	0	▲ 555	▲ 555
	2. サービス活動外費用	2,683	2,016	1,753	1,820	1,389	▲ 431
	(1) 支 払 利 息	1,457	1,069	692	360	327	▲ 33
	(2) そ の 他	1,226	947	1,061	1,460	1,062	▲ 398
	経 常 費 用 (B)	1,530,673	1,602,206	1,608,649	1,681,990	1,652,933	▲ 29,057
経 常 損 益 (A)－(B) (C)		24,912	69,065	56,030	9,080	34,979	25,899
特 別 損 益	1. 特 別 収 入 (D)	65,443	64,466	58,854	61,800	57,036	▲ 4,764
	2. 特 別 費 用 (E)	90,355	133,531	114,884	70,880	92,015	21,135
	特 別 損 益 (D)－(E) (F)	▲ 24,912	▲ 69,065	▲ 56,030	▲ 9,080	▲ 34,979	▲ 25,899
純 損 益 (C)＋(F)		0	0	0	0	0	0

【ポイント】

➤病床稼働率や1人1日平均外来医療費等について目標を達成したため、運営事業費補助金120,000千円のうち12,553千円の返還となった。

➤人件費は、医師数やリハビリ職員数が目標人数に達しなかったため、▲60,107千円となった。