

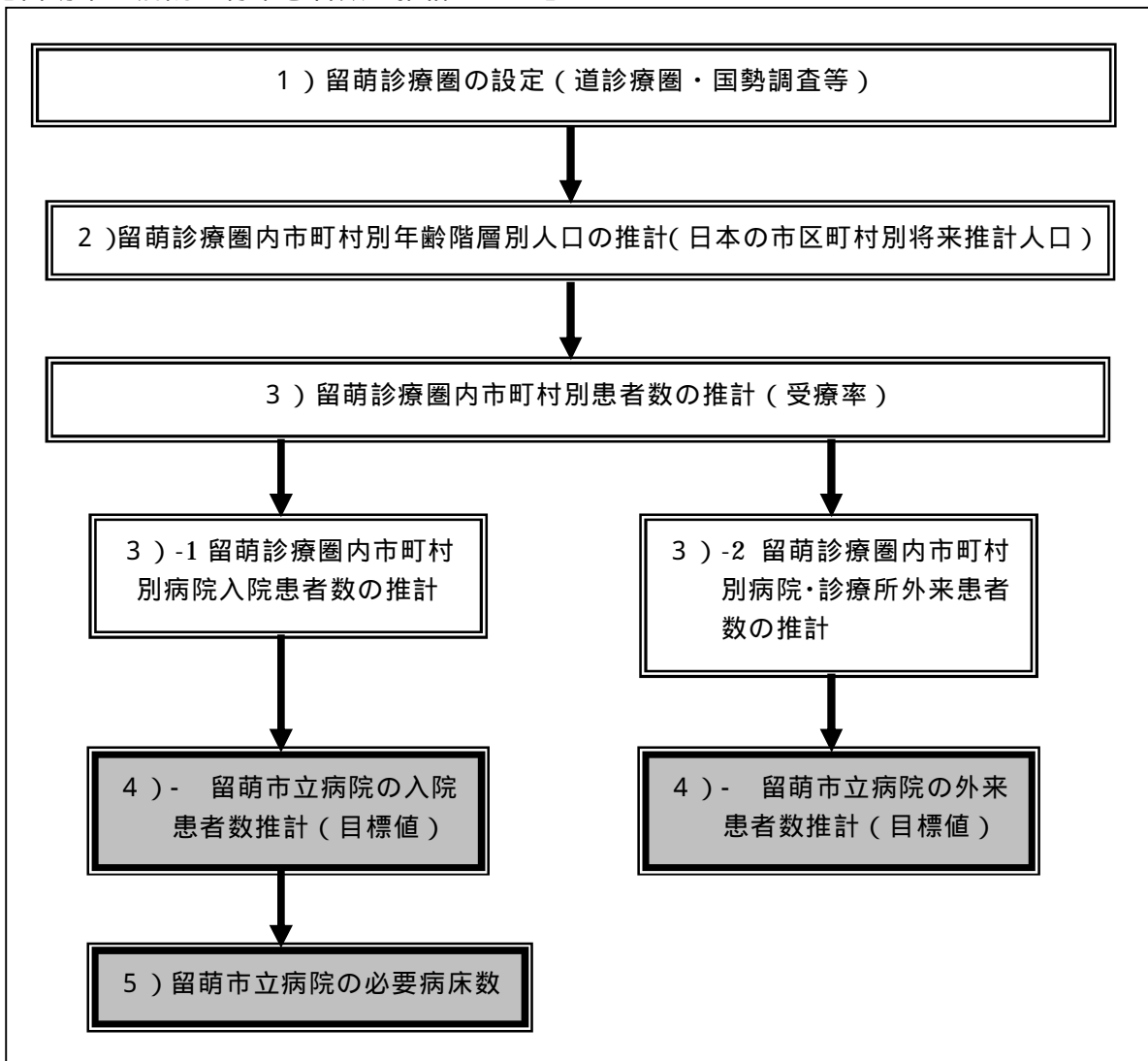
# 参 考 资 料

## 1. 留萌市立病院の将来推計患者数

留萌診療圏内市町村の人口動向（将来推計人口）、診療圏内市町村の施設別（病院・一般診療所・歯科診療所患者数（受療率）、留萌市国保（患者の流出）・留萌市民病院の患者動向（患者の流入）等により、留萌市立病院の将来患者数（入院・外来）を推計しました。この数値算出に関しては、人口の高齢化等に伴う、受療率の上昇を加味していません。また、地域医療機関等のネットワークや留萌診療圏内の病院・診療所の統廃合による相乗効果等のプラス要因を想定していません。一方、過去の数値とも連動しておらず、あくまでも一つの目標数値です。

推計の前提条件として、留萌市立病院の体制が現状（平成 19 年度）と同様（診療体制等）、国等の医療制度（医療体制・診療報酬等）も現状と変わらないものとししました。

### 【留萌市立病院の将来患者数の推計フロー】



### 【推計の手法】

#### 1) 留萌診療圏の設定（道診療圏・国勢調査等）

- ・北海道医療計画、国勢調査（通勤・通学者数）、留萌市立病院患者調査等により、留萌市立病院の診療圏を設定します。
- ・北海道医療計画によれば、留萌市、増毛町、小平町、苫前町、羽幌町、初山別村、遠別町、天塩町、幌延町の1市7町1村（留萌支庁）の範囲を二次医療圏（留萌医療圏）として指

定しています（しかし、留萌市と幌延町は 100km 以上の距離があります）。

- ・留萌市立病院の一次診療圏を留萌市、二次診療圏を増毛町、小平町、三次診療圏を苫前町、羽幌町、初山別村としました。遠別町、天塩町、幌延町については、留萌市立病院の診療圏外としました。

診療圏	市町村名
一次診療圏	留萌市
二次診療圏	増毛町・小平町
三次診療圏	苫前町・羽幌町・初山別村

## 2) 留萌診療圏内市町村別年齢階層別人口の推計（日本の市区町村別将来推計人口）

- ・「日本の市区町村別将来推計人口（独立行政法人国立社会保障・人口問題研究所：平成 15 年）」を基に、平成 21 年度から平成 27 年度までの人口を推計（平成 17 年度国勢調査の値を基に修正）しました。
- ・平成 20 年住民基本台帳人口（3 月末日）の年齢別割合を基に、平成 21 年度から平成 27 年度までの年齢別人口を推計しました。

## 3) 留萌診療圏内市町村別患者数の推計（受療率）

- ・北海道年齢別・施設別 10 万人当り受療率（平成 17 年患者調査：北海道）に基づき、平成 20 年度から平成 27 年度までの「病院の入院患者数」、「外来患者数（病院・一般診療所）」を推計しました。
- ・外来患者数については、病院のみでなく一般診療所の患者数についても、留萌市立病院の対象患者数として見ました（留萌市立病院の病院としての位置づけが診療所機能も有しているため）。

.....  
 【外来患者数】  
 留萌診療圏の外来患者動向を見ると、病院への依存が高いのが特徴になっています。そのため、病院の受療率で外来患者数を推定するのではなく、病院・一般診療所の受療率で外来患者数を算出し、留萌市立病院の占有率で外来患者数を推計しました。  
 .....

## 4) 留萌市立病院の入院・外来患者数推計（目標値）

### 入院患者数

- ・3) の一次診療圏（留萌市）病院入院患者数に留萌市立病院の占める割合（留萌市立病院の実績等を参考）を乗じ算出しました。留萌市立病院の占める割合は、平成 20 年度 27%、以後平成 27 年度まで平成 20 年度の 27% で推移するものとしました。
- ・3) の二次診療圏（増毛町・小平町）病院入院患者数に留萌市立病院の占める割合（留萌市立病院の実績等を参考）を乗じ算出しました。留萌市立病院の占める割合は、平成 20 年度 25%、以後平成 27 年度まで平成 20 年度の 25% で推移するものとしました。
- ・三次診療圏（苫前町・羽幌町・初山別村、圏域外を含む）の入院患者数は、一次・二次診療圏の入院患者数の 20% を占めるものとしました。
- ・上記の入院患者数は 1 日当りの数値ですので、365 日をかけて年間入院患者数（目標）としました。

### 外来患者数

- ・3) の一次診療圏（留萌市）病院・一般診療所外来患者数に留萌市立病院の占める割合（留萌市立病院の実績等を参考）を乗じ算出しました。留萌市立病院の占める割合は、平成 20 年度 27%、以後平成 27 年度まで平成 20 年度の 27% で推移するものとしました。
- ・3) の二次診療圏（増毛町・小平町）病院・一般診療所外来患者数に留萌市立病院の占める割合（留萌市立病院の実績等を参考）を乗じ算出しました。留萌市立病院の占める割合

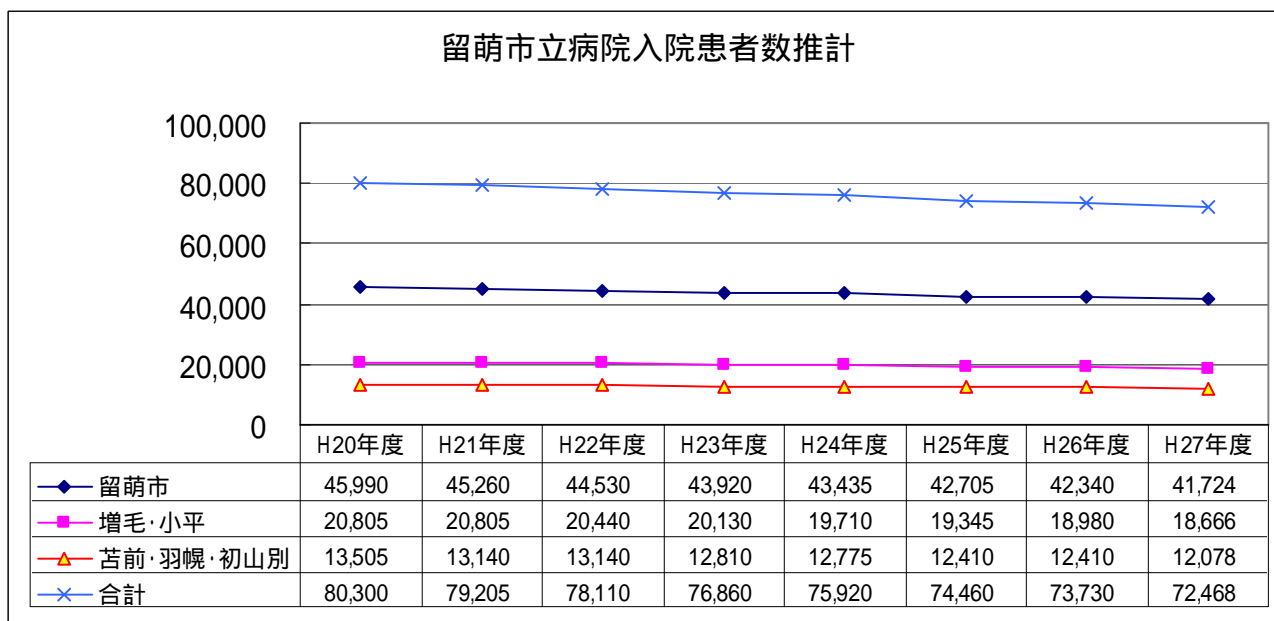
は、平成 20 年度 22%、以後平成 27 年度まで平成 20 年度の 22%で推移するものとし  
ました。

- ・三次診療圏（苫前町・羽幌町・初山別村、圏域外を含む）の外来患者数は、一次・二次診  
療圏の外来患者数の 15%を占めるものとししました。
- ・上記の入院患者数は 1 日当りの数値ですので、診療日数の 245 日をかけて年間外来患者数  
（目標）とししました。

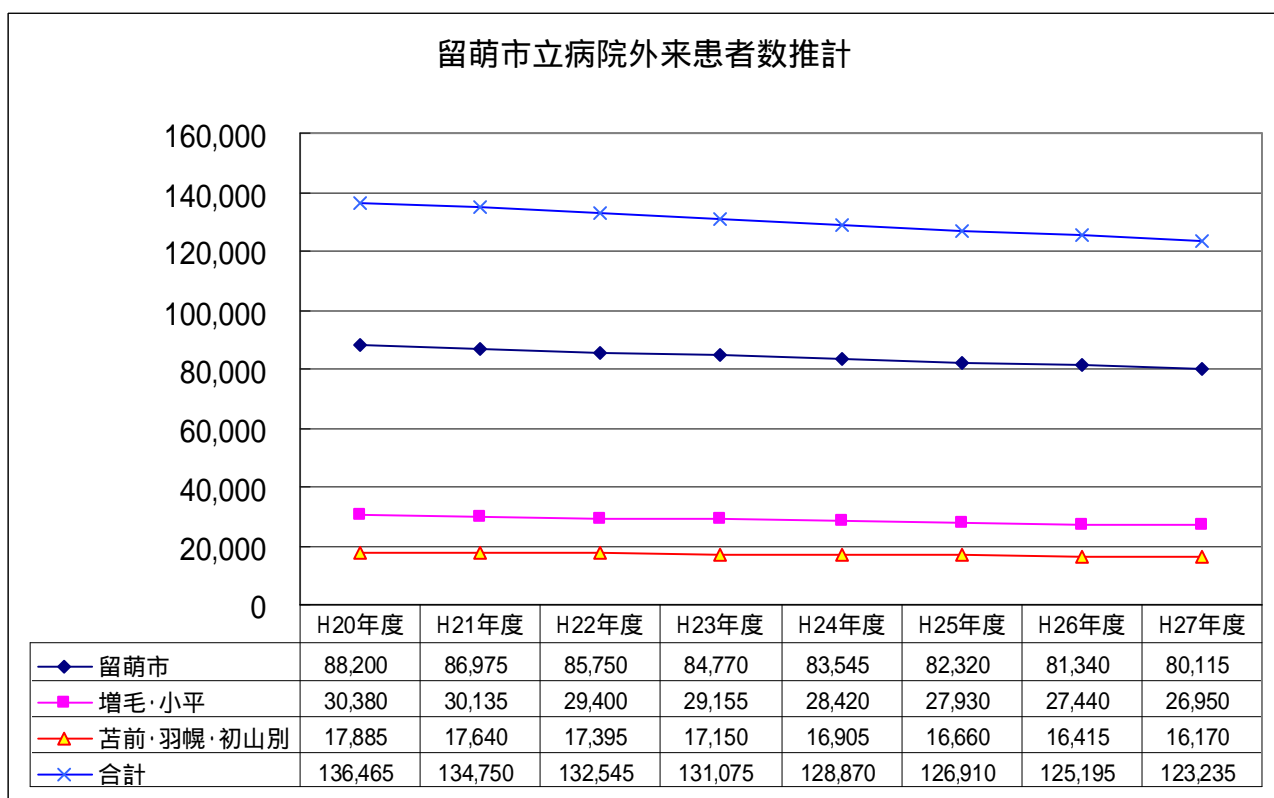
5) 必要病床数

- ・病床利用率の目標数字を 0.90（90.0%）とし、必要病床数を算出しました。

【 4 ) - の推計値】



【 4 ) - の推計値】



【４） - 、５）の推計値】

ア）留萌市立病院入院患者数推計（１日当り）

	H 20 推計	H 21 推計	H 22 推計	H 23 推計	H 24 推計	H 25 推計	H 26 推計	H 27 推計
留萌市病院入院患者数	465	459	452	446	439	433	428	421
留萌市立病院の割合	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27
留萌市立病院入院患者数：A	126	124	122	120	119	117	116	114
増毛町・小平町病院入院患者数	229	226	223	219	215	211	207	204
留萌市立病院の割合	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
留萌市立病院入院患者数：B	57	57	56	55	54	53	52	51
苫前町・羽幌町・初山別村から留萌市立病院への入院患者数(A+B)×0.2：C	37	36	36	35	35	34	34	33
合計（A+B+C）	220	217	214	210	208	204	202	198
病床利用率	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90
必要病床数	244	241	238	233	231	227	224	220

イ）留萌市立病院入院患者数推計（年間）

	H 18 年度	H 19 年度	H 20 年度	H 21 年度	H 22 年度	H 23 年度	H 24 年度	H 25 年度	H 26 年度	H 27 年度
留萌市	51,638	45,134	45,990	45,260	44,530	43,920	43,435	42,705	42,340	41,724
増毛町・小平町	21,233	20,335	20,805	20,805	20,440	20,130	19,710	19,345	18,980	18,666
苫前・羽幌・初山別	13,920	15,316	13,505	13,140	13,140	12,810	12,775	12,410	12,410	12,078
合 計	86,791	80,785	80,300	79,205	78,110	76,860	75,920	74,460	73,730	72,468
診療日数	365日	366日	365日	365日	365日	366日	365日	365日	365日	366日

実績値の苫前・羽幌・初山別にはその他も含む

【４） - の推計値】

ア）留萌市立病院外来患者数推計（１日当り）

	H 20 推計	H 21 推計	H 22 推計	H 23 推計	H 24 推計	H 25 推計	H 26 推計	H 27 推計
留萌市外来患者数（病院+一般診療所）	1,334	1,315	1,298	1,280	1,264	1,246	1,229	1,212
留萌市立病院の割合	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27
留萌市立病院外来患者数：A	360	355	350	346	341	336	332	327
増毛町・小平町外来患者数(病院+一般診療所)	564	557	546	539	529	518	509	502
留萌市立病院の割合	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22
留萌市立病院外来患者数：B	124	123	120	119	116	114	112	110
苫前町・羽幌町・初山別村から留萌市立病院への外来患者数(A+B)×0.15：C	73	72	71	70	69	68	67	66
合計（A+B+C）	557	550	541	535	526	518	511	503

イ）留萌市立病院外来患者数推計（年間）

	H 18 年度	H 19 年度	H 20 年度	H 21 年度	H 22 年度	H 23 年度	H 24 年度	H 25 年度	H 26 年度	H 27 年度
留萌市	100,805	92,508	88,200	86,975	85,750	84,770	83,545	82,320	81,340	80,115
増毛・小平	32,875	29,966	30,380	30,135	29,400	29,155	28,420	27,930	27,440	26,950
苫・羽・初	14,431	16,826	17,885	17,640	17,395	17,150	16,905	16,660	16,415	16,170
合 計	148,111	139,300	136,465	134,750	132,545	131,075	128,870	126,910	125,195	123,235
診療日数	245日	245日	245日	245日	245日	245日	245日	245日	245日	245日

実績値の苫前・羽幌・初山別にはその他も含む

## 各診療圏別人口

### 一次診療圏（留萌市）推計人口

	H12 国調	H17 国調	H20 住基	H21 推計	H22 推計	H23 推計	H24 推計	H25 推計	H26 推計	H27 推計
0～4歳	1,264	1,087	1,030	1,022	1,010	996	983	970	956	943
5～14歳	2,757	2,313	2,026	1,994	1,969	1,943	1,917	1,891	1,865	1,839
15～24歳	2,815	2,272	2,292	2,249	2,221	2,192	2,163	2,133	2,104	2,075
25～34歳	3,627	3,343	3,026	2,965	2,928	2,890	2,851	2,812	2,774	2,735
35～44歳	3,554	3,266	3,290	3,221	3,181	3,139	3,097	3,055	3,013	2,971
45～54歳	4,831	3,886	3,378	3,323	3,282	3,238	3,195	3,152	3,108	3,065
55～64歳	4,195	4,438	4,380	4,294	4,241	4,185	4,129	4,073	4,017	3,961
65～74歳	3,215	3,510	3,627	3,576	3,509	3,462	3,416	3,370	3,324	3,277
75歳以上	2,067	2,711	2,968	2,939	2,903	2,865	2,826	2,788	2,750	2,711
総数	28,325	26,826	26,017	25,560	25,243	24,910	24,577	24,244	23,911	23,577

計算上の四捨五入のため総数に一致しない場合がある

### 二次診療圏（増毛町・小平町）推計人口

	H12 国調	H17 国調	H20 住基	H21 推計	H22 推計	H23 推計	H24 推計	H25 推計	H26 推計	H27 推計
0～4歳	308	292	262	259	255	250	246	242	238	233
5～14歳	944	710	635	624	613	603	592	582	571	560
15～24歳	907	844	749	742	730	717	704	692	680	667
25～34歳	1,029	943	841	830	816	803	789	775	760	746
35～44歳	1,113	1,000	972	961	945	928	913	897	880	864
45～54歳	1,590	1,277	1,123	1,110	1,092	1,073	1,055	1,036	1,018	999
55～64歳	1,592	1,555	1,531	1,504	1,479	1,453	1,427	1,402	1,377	1,350
65～74歳	1,805	1,604	1,491	1,474	1,450	1,425	1,400	1,375	1,355	1,325
75歳以上	1,445	1,735	1,876	1,847	1,816	1,785	1,754	1,721	1,690	1,659
総数	10,733	9,980	9,480	9,353	9,196	9,038	8,880	8,722	8,564	8,405

計算上の四捨五入のため総数に一致しない場合がある

### 三次診療圏（苫前町・羽幌町・初山別村）推計人口

	H12 国調	H17 国調	H20 住基	H21 推計	H22 推計	H23 推計	H24 推計	H25 推計	H26 推計	H27 推計
0～4歳	588	531	436	428	421	415	408	400	394	387
5～14歳	1,406	1,096	1,032	1,014	998	980	964	948	930	914
15～24歳	1,337	1,064	1,007	990	974	957	941	925	909	893
25～34歳	1,596	1,406	1,218	1,192	1,172	1,153	1,133	1,114	1,092	1,075
35～44歳	1,684	1,515	1,443	1,410	1,387	1,363	1,341	1,317	1,294	1,271
45～54歳	2,356	1,971	1,665	1,634	1,607	1,581	1,554	1,527	1,499	1,473
55～64歳	2,462	2,236	2,319	2,264	2,227	2,189	2,153	2,115	2,077	2,042
65～74歳	2,477	2,330	2,240	2,194	2,159	2,123	2,086	2,051	2,015	1,980
75歳以上	1,867	2,244	2,502	2,448	2,408	2,368	2,328	2,288	2,247	2,207
総数	15,773	14,453	13,852	13,562	13,338	13,117	12,895	12,673	12,451	12,229

計算上の四捨五入のため総数に一致しない場合がある

北海道年齢別・施設別、10万人当り受療率（厚生労働省：患者調査）

			0～4 歳	5～14 歳	15～24 歳	25～ 34歳	35～ 44歳	45～ 54歳	55～ 64歳	65～ 74歳	75歳 以上	総数
H 11 年	入院	総数	445	156	316	610	732	1,183	1,908	3,519	9,507	1,721
		病院	430	150	284	538	699	1,112	1,804	3,309	8,870	1,611
		診療所	15	6	32	72	33	70	104	211	637	111
	外来	総数	5,400	3,150	2,325	2,984	3,365	4,670	7,416	12,116	12,705	5,555
		病院	1,896	745	739	1,068	1,231	2,064	3,486	5,550	6,041	2,343
		診療所	3,000	1,405	741	929	1,155	1,597	2,891	5,490	6,248	2,284
病・診 歯科診		4,896	2,150	1,480	1,997	2,386	3,661	6,377	11,040	12,289	4,627	
H 17 年	入院	総数	409	125	242	402	578	914	1,587	2,859	8,070	1,667
		病院	409	125	221	369	563	889	1,549	2,758	7,580	1,589
		診療所	-	-	21	33	15	25	38	101	491	77
	外 来	総数	6,425	3,515	2,366	3,273	4,064	4,908	6,702	10,608	12,349	5,923
		病院	1,582	774	656	981	1,190	1,672	2,386	3,776	5,058	2,014
		診療所	4,417	1,652	987	1,312	1,462	1,894	2,920	5,473	6,526	2,775
病・診 歯科診		5,999	2,426	1,643	2,243	2,652	3,566	5,306	9,249	11,584	4,789	
		425	1,089	723	980	1,411	1,342	1,396	1,359	765	1,134	

診療圏別入院患者数の推計

一次診療圏（留萌市）病院入院患者数の推計（1日当り）

	H12 国調	H17 国調	H20 住基	H21 推計	H22 推計	H23 推計	H24 推計	H25 推計	H26 推計	H27 推計
0～4歳	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5～14歳	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2
15～24歳	8	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25～34歳	20	12	11	11	11	11	11	10	10	10
35～44歳	25	18	19	18	18	18	17	17	17	17
45～54歳	54	35	30	30	29	29	28	28	28	27
55～64歳	76	69	68	67	66	65	64	63	62	61
65～74歳	106	97	100	99	97	95	94	93	92	90
75歳以上	183	205	225	223	220	217	214	211	208	205
総数	481	448	465	459	452	446	439	433	428	421

二次診療圏（増毛町・小平町）病院入院患者数の推計（1日当り）

	H12 国調	H17 国調	H20 住基	H21 推計	H22 推計	H23 推計	H24 推計	H25 推計	H26 推計	H27 推計
0～4歳	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5～14歳	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15～24歳	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
25～34歳	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35～44歳	8	6	5	5	5	5	5	5	5	5
45～54歳	18	11	10	10	10	10	9	9	9	9
55～64歳	29	24	24	23	23	23	22	22	21	21
65～74歳	60	44	41	41	40	39	39	38	37	37
75歳以上	128	132	142	140	138	135	133	130	128	126
総数	254	224	229	226	223	219	215	211	207	204

三次診療圏（苫前町・羽幌町・初山別村）病院入院患者数の推移（1日当り）

	H12 国調	H17 国調	H20 住基	H21 推計	H22 推計	H23 推計	H24 推計	H25 推計	H26 推計	H27 推計
0～4歳	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5～14歳	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15～24歳	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25～34歳	9	5	4	4	4	4	4	4	4	4
35～44歳	12	9	8	8	8	8	8	7	7	7
45～54歳	26	18	15	15	14	14	14	14	13	13
55～64歳	44	35	36	35	34	34	33	33	32	32
65～74歳	82	64	62	61	60	59	58	57	56	55
75歳以上	166	170	190	186	183	179	176	173	170	167
総数	348	306	320	314	308	303	298	293	287	283

診療圏別外来患者数の推計

一次医療圏（留萌市）外来患者数（病院+一般診療所）の推移（1日当り）

	H12 国調	H17 国調	H20 住基	H21 推計	H22 推計	H23 推計	H24 推計	H25 推計	H26 推計	H27 推計
0～4歳	62	65	62	61	61	60	59	58	57	57
5～14歳	59	56	49	48	48	47	47	46	45	45
15～24歳	42	37	38	37	36	36	36	35	35	34
25～34歳	72	75	68	67	66	65	64	63	62	61
35～44歳	85	87	87	85	84	83	82	81	80	79
45～54歳	177	139	120	118	117	115	114	112	111	109
55～64歳	268	235	232	228	225	222	219	216	213	210
65～74歳	355	325	335	331	325	320	316	312	307	303
75歳以上	254	314	343	340	336	332	327	323	319	314
総数	1,374	1,333	1,334	1,315	1,298	1,280	1,264	1,246	1,229	1,212

二次診療圏（増毛町・小平町）外来患者数（病院+一般診療所）の推移（1日当り）

	H12 国調	H17 国調	H20 住基	H21 推計	H22 推計	H23 推計	H24 推計	H25 推計	H26 推計	H27 推計
0～4歳	15	18	16	16	15	15	15	15	15	15
5～14歳	20	17	15	15	15	15	14	14	14	14
15～24歳	13	14	12	12	12	12	12	11	11	11
25～34歳	21	21	19	19	18	18	18	17	17	17
35～44歳	27	27	26	25	25	25	24	24	23	23
45～54歳	58	46	40	40	39	38	38	37	36	36
55～64歳	102	83	81	80	78	77	76	74	73	72
65～74歳	199	148	138	136	134	132	129	127	125	123
75歳以上	178	201	217	214	210	207	203	199	196	192
総数	633	575	564	557	546	539	529	518	509	502



三次診療圏（苫前町・羽幌町・初山別村）外来患者数（病院+一般診療所）の推移（1日当り）

	H12 国調	H17 国調	H20 住基	H21 推計	H22 推計	H23 推計	H24 推計	H25 推計	H26 推計	H27 推計
0～4歳	29	32	26	26	25	25	24	24	24	23
5～14歳	30	27	25	25	24	24	23	23	23	22
15～24歳	20	17	17	16	16	16	15	15	15	15
25～34歳	32	32	27	27	26	26	25	25	24	24
35～44歳	40	40	38	37	37	36	36	35	34	34
45～54歳	86	70	59	58	57	56	55	54	53	53
55～64歳	157	119	123	120	118	116	114	112	110	108
65～74歳	273	216	207	203	200	196	193	190	186	183
75歳以上	229	260	290	284	279	274	270	265	260	256
総数	896	813	812	796	782	769	755	743	729	718

## 2. 各種経営形態の比較検討

国では行政改革を進める方針として、地方公営企業は「指定管理者制度」、「地方独立行政法人」等の民間的経営手法の導入を促進するとしています（平成19年4月20日付け総務省通知「公営企業の経営に当たっての留意事項」）。

各経営形態の特性と課題は次のとおりとなっています。

### 【各経営形態の特性と課題】

現状の経営上の課題		経営主体の変更による効果及び課題		
		地方公営企業法(全部適用)	指定管理者制度	地方独立行政法人
特 徴		全部適用は、一部適用に比べ人事上や給与上等において柔軟な運営が出来る制度ですが、実態としては市長事務部局等との均衡を求められるなど、制度のメリットを十分に発揮しにくい面もあります。しかし、一部適用からの移行は比較的スムーズに行えます。	指定管理者制度は、民間事業者を活用するため自律性や機動性に優れていますが、市の責任と関与の弱体化、政策医療や不採算医療の安定的提供への懸念、現病院のスタッフの引継ぎの可否など種々な問題点もあります。また、指定管理者自身の経営破綻や違法行為による業務停止等のリスクも考えられます。	地方独立行政法人法は、市の中期目標に沿った運営など市の一定の関与やコントロールを受けながら、その範囲内で運営に関する責任と権限が理事長に与えられるなど、一個の意思を持った法人として市からの一定の独立性を確保しています。
経 営 上 の 制 約	院長の権限が制約されている	・事業管理者は運営に関する権限が広く付与されるため、経営責任が明確になり、迅速・柔軟な運営が可能 ・ただし、事業管理者の権限行使には、地方自治法等の制約や市の他組織との均衡が求められ、現実には柔軟な運営を行いにくい	・指定管理者は、市と締結した協定に定められた範囲で、運営に関する権限が広く付与されるため、経営責任が明確になり、迅速・柔軟な運営が可能	・理事長は、市が作成した中期目標を達成する範囲内で、運営に関する権限が広く付与されるため、経営責任が明確になり、迅速・柔軟な運営が可能
	医師等及び病院運営に精通した人材の確保が困難である	・求人や勤務職員の処遇について、制度上、必要な人事上及び給与上の処遇設定は可能となり、人材の確保が期待出来る ・ただし、自治体内の他の地方公営企業や人事交流する市長事務部局職員との均衡が求められるため、現実的には柔軟な処遇設定が困難 ・営利企業等への従事には現行と同様制限が及ぶ	・求人や勤務職員の処遇について、必要な人事上及び給与上の処遇設定が可能となり、人材の確保が期待出来る ・(一般地方独立行政法人)職員が公務員身分を有しないため、営利企業等の従事制限の適用を受けない等、柔軟な勤務条件を設けることにより人材確保が期待出来る	・求人や勤務職員の処遇について、必要な人事上及び給与上の処遇設定が可能となり、人材の確保が期待出来る ・職員が公務員身分を有しないため、営利企業等の従事制限の適用を受けない等、柔軟な勤務条件を設けることにより人材確保が期待出来る
	病院経営に精通した人材の確保	・制度上は、任用等について、事業管理者に広く権限が認められているため、柔軟な人員配置による人材育成が可能 ・ただし、自治体内の他の地方公営企業や人事交流する市長事務部局職員との均衡が求められるため、現実的には病院独自の人員配置を行うことが困難	・任用などについて、指定管理者に権限が付与されているため、柔軟な人材育成が可能	任用などについて、理事長に権限が付与されているため、柔軟な人材育成が可能

	<p>調達価格の削減が困難であること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業管理者に契約締結権あり</li> <li>・ただし、地方自治法の適用があるため、一般競争入札が基本となるなど、柔軟な契約手法の採用が出来ない</li> <li>・独自の職員配置により、職員の専門性が向上し、情報収集能力及び交渉能力の向上も期待出来るため、調達価格の削減は可能</li> <li>・ただし、自治体内の他の地方公営企業や人事交流する市長事務部局職員との均衡が求められるため、現実的には病院独自の人員配置を行うことが困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公平性など一定のルールは求められるが、独自の契約規程を制定することが出来るうえ、入札後の価格交渉の導入など、柔軟な契約手法の採用が可能</li> <li>・法人独自の職員の配置により、職員の専門性が向上し、情報収集能力及び交渉能力の向上も期待出来るため、調達価格の削減が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公平性など一定のルールは求められるが、独自の契約規程を制定することが出来るうえ、入札後の価格交渉の導入など、柔軟な契約手法の採用が可能</li> <li>・法人独自の職員の配置により、職員の専門性が向上し、情報収集能力及び交渉能力の向上も期待出来るため、調達価格の削減が可能</li> </ul>
	<p>給与制度が硬直化していること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独自の給与制度を定めることは可能であり、職員の業績や病院の経営成績を反映することが可能</li> <li>・ただし、自治体内の他の地方公営企業や人事交流する市長事務部局職員との均衡が求められるため、現実的には病院独自の給与制度を設けることが困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独自の給与制度を定めることが出来るので、職員の業績や病院の経営成績を反映することも可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独自の給与制度を定めることが出来るので、職員の業績や病院の経営成績を反映することも可能</li> </ul>
<p>経営インセンティブの欠如</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・繰入基準を見直すことにより、インセンティブ効果を確保することは可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委託料の設定において、インセンティブ効果を確保することは可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・繰越欠損に充当後の余剰金は理事長の判断により、中期計画に定めた用途に充てる</li> <li>・制度上、一定額の運営負担金に交付後の余剰金を法人の判断で、事業に充当することが原則</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・繰越欠損に充当後の余剰金は理事長の判断により、中期計画に定めた用途に充てる</li> <li>・制度上、一定額の運営負担金に交付後の余剰金を法人の判断で、事業に充当することが原則</li> </ul>

### 3. 留萌市立病院SWOT分析（機会・脅威・強み・弱み）

機 会
地域センター病院として、留萌医療圏の拠点病院
救急告示病院（二次救急の拠点病院）指定
管理型臨床研修病院・協力型臨床研修病院の指定
診療圏内（留萌・増毛・小平）に急性期病院が他に無い
診療圏内の高齢者人口（高齢化進展）増大
救急・小児科診療に対する手厚い診療報酬
自宅へのワンクッションとして送る病院・施設が豊富
他病院に医師が応援にしている

脅 威
診療圏内の人口減少と高齢化の進展
臨床研修医制度の変更に伴う、医師の都市化志向
診療報酬の削減（将来的にはDPCの導入）
広域道路網（高規格道路）の整備
留萌市立病院をやめて新たに診療所を開業している
市民感情とのギャップ（一次救急・救急の夜間診療化）
市街地から離れ、交通の便が悪い
留萌市の財政難
留萌支庁の再編と医療圏の再編案

強 み
診療科目が多い（複数化の受診が可能）
24時間救急医療体制を維持
小児科・産婦人科を標榜
人工透析を実施
消化器科医師の充実、内視鏡検査等の充実
麻酔科医師が複数常勤
専門外来（小児：心臓・アルタ <sup>®</sup> 、心臓血管外科等）がある
リハビリテーション部門（設備・スタッフ）の充実
大学医局との良好な関係、関連がある
CT・MRI等検査部門の充実
病理検査等が充足・充実（病院内で病理検査が可能）
特定検診に対応（沖見診療所設置）
医療連携や在宅看護体制が確立
開放型病床の設置（地域医療機関との連携強化）
看護体制（固定チームナーシング）が定着
療養型病床が昨年オープン
オーダリングシステムの導入（情報共有・帳票類削減）
マニュアルの作成により業務手順が明確
クリニカルパス（入院診療計画書）の導入と活用
部門別の目標管理を実践
医療連携室の設置・活用（紹介率の向上）
公営企業法全部適用（経営責任明確化、迅速性発揮）
病院周辺が静かな環境である
病院内のボランティア活動が活発

弱 み
常勤医師不足により、公立病院としての機能が低下
常勤医師不足を補う為、外来診療は非常勤医師に頼る
医師の移動が激しく、地域密着型市立病院として弱み
医師不足により診療体制が縮小
救急外来の体制が弱い
入院・外来患者数、収益とも減少（H19 病床利用率 66.9%）
人件費が頭打ちであるが、他病院に比べ割合は高い
委託費が年々増加し、割合も増加
平成13年度新築のため、企業債償還金・利息が高い
市が財政難のため、他会計繰入金割合が少ない
正常分娩以外のお産が出来ない
閉鎖病棟がある
コスト漏れチェック体制が未確立
不採算部門の手立てが実行されていない
診療費の未納件数と金額が多い
職員のコスト意識が弱い
職員間のコミュニケーション不足
病院の信頼が弱い（昔のまま）
赤字病院という悪いイメージが強い
社会的入院が多い（高齢化・認知症の増大）
外来患者の待ち時間が長い
病院の経営戦略が見えにくい（全職員が認知・行動）
職員の接遇マナーに一部問題がある

機会・脅威・強み・弱みの意味とは……

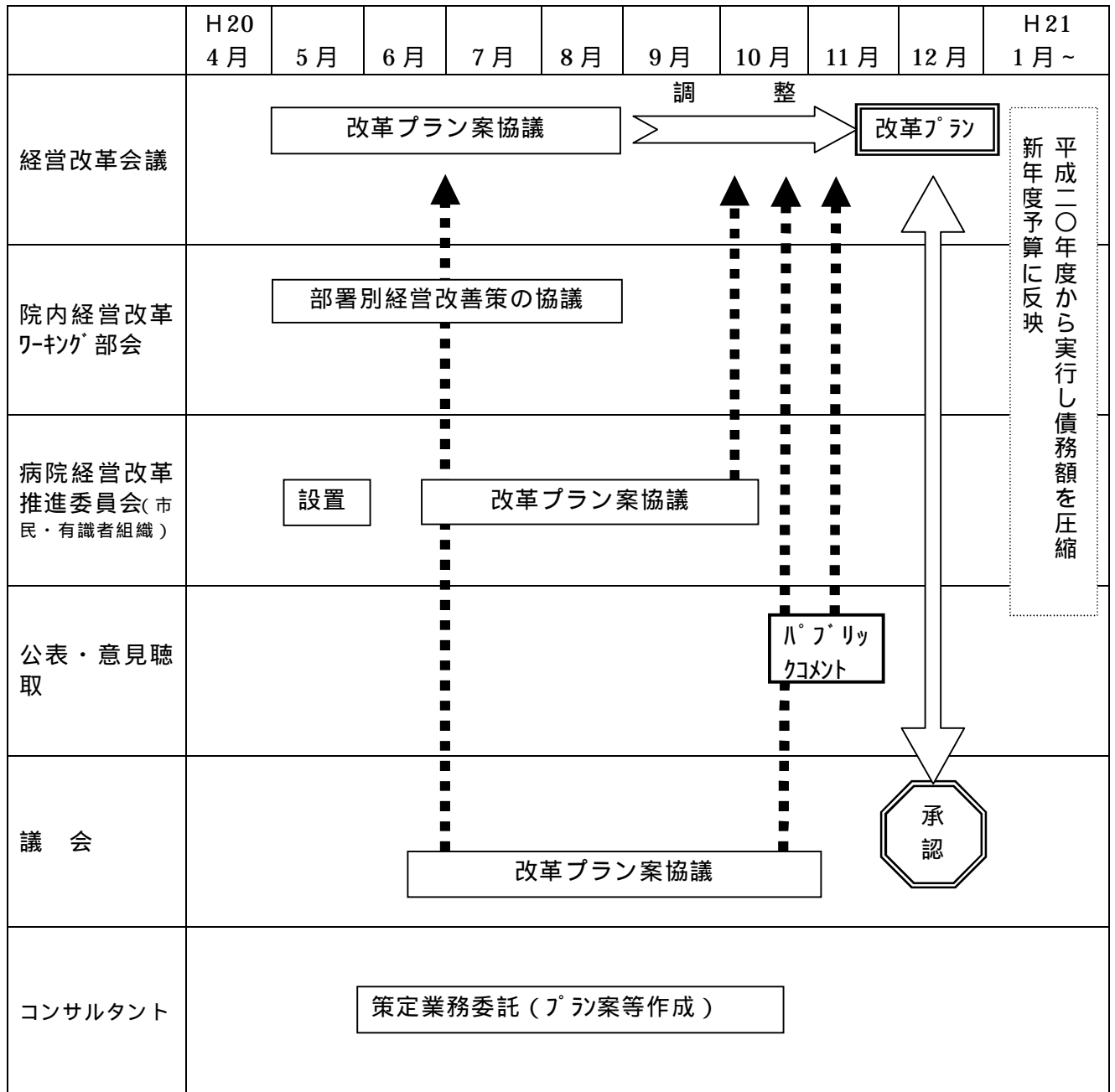
**機会**：組織の業績向上・目標達成に貢献する外部環境の特質

**脅威**：組織の業績向上・目標達成に障害となる外部環境の特質

**強み**：組織の業績向上・目標達成に貢献する組織内の特質

**弱み**：組織の業績向上・目標達成に障害となる組織内の特質

#### 4. 留萌市立病院改革プラン策定スケジュール



## 5 . 留萌市立病院経営改革推進委員会における検討経過

### 1 ) 留萌市立病院経営改革推進委員会委員及びアドバイザー一覧

	氏 名	役 職	備 考
委員長	菊池 健	北海道都市職員年金者連盟留萌支部支部長	
副委員長	森 弘子	留萌市小中学校校長会	
	高松 洋	国家公務員：公募	第2回まで
	村上 雅彦	国家公務員	第3回から
	門脇 龍一	留萌青年会議所：公募	
	川上 康博	留萌医師会会長	
	寺西 良夫	留萌歯科医師会副会長	
	玄番 俊夫	北海道薬剤師会留萌支部支部長	
	宮田 郁子	留萌市社会福祉協議会理事	
	渡会 智	留萌市国民健康保険運営協議会	
	伊藤 久子	留萌市民生委員児童委員連絡協議会	
	経営改革アドバイザー 木幡 浩	北海道大学公共政策大学院教授	
	アドバイザー 工藤 深雪	留萌保健福祉事務所保健福祉企画課長	

## 2) 検討経過

	開催日	議題
第1回	平成20年6月3日(火) 午後6時～ 留萌市役所 第2委員会室	委嘱状の交付、委員紹介 委員長、副委員長の選出 委員会設置(改革推進委員会設置要綱)趣旨説明 今後のスケジュール等について 公立病院改革ガイドラインについて 意見交換
第2回	平成20年6月30日(月) 午後6時～ 留萌市役所 第2委員会室	留萌市の財政状況説明 留萌市立病院の経営状況説明 留萌市立病院患者動向説明 意見交換
第3回	平成20年7月29日(火) 午後6時～ 留萌市役所 第2委員会室	消防署別救急車搬送先の状況説明 留萌市立病院患者数の年度別推移説明 病院経営における現状の課題説明 留萌市立病院の将来患者数の推計説明 留萌市立病院の今後の方向性(試案)説明 「留萌市立病院の今後の方向性(試案)」(経営アドバイザー木幡氏作成)説明 意見交換
第4回	平成20年9月1日(月) 午後6時～ 留萌市役所 第2委員会室	留萌市立病院の今後の方向性(修正箇所)説明 病院事業会計今後の収支見込み(素案)説明 意見交換
第5回	平成20年10月3日(月) 午後6時～ 留萌市役所 第2委員会室	留萌市立病院の今後の方向性(修正箇所)説明 具体的な取り組み説明 病院事業会計今後の収支見込み(素案)(修正箇所)説明 留萌市立病院改革プランの概要(素案)説明 意見交換
第6回	平成20年10月27日(月) 午後6時～ 留萌市役所 第2委員会室	留萌市立病院の今後の方向性(修正箇所)説明 具体的な取り組み(修正箇所)説明 留萌市立病院改革プラン(素案)説明 意見交換
第7回	平成20年 月 日( ) 午後6時～ 留萌市役所 第2委員会室	

---

# 留萌市立病院改革プラン

平成 21 年 1 月策定

## 留萌市立病院

担当：事務部総務課経営改革室

〒077 - 8511

北海道留萌市東雲町 2 丁目 1 6 番地

T E L     0164 - 49 - 1011

F A X     0164 - 43 - 0337

M A I L   soumu@rumoi-hp.jp

U R L     <http://www.rumoi-hp.jp>