

# 峡南北部二病院の統合にかかる基本計画 (骨子案)

平成 25 年 3 月 日

峡南北部二病院統合協議会



## 目次

<b>1</b>	<b>基本計画の構成及び位置づけ</b> .....	<b>1</b>
	(1) 基本計画の構成.....	1
	(2) 基本計画の性格と位置づけ .....	1
<b>2</b>	<b>統合病院の経営形態及び名称</b> .....	<b>2</b>
	(1) 経営形態 .....	2
	(2) 名称 .....	2
<b>3</b>	<b>管理運営計画</b> .....	<b>3</b>
	(1) 統合病院の経営方針.....	3
	(2) 統合に向けた目標と具体的取り組み.....	3
	ア 外来・入院.....	3
	イ 手術 .....	3
	ウ 救急.....	3
	エ 透析 .....	3
	オ 検査健診・放射線.....	4
	カ 薬剤 .....	4
	キ リハビリテーション.....	4
	ク 給食 .....	4
	ケ 各種指定 .....	4
	コ 在宅診療 .....	4
	サ 受付 .....	4
	シ 診療体制 .....	4
	ス 経営管理・経理.....	4
	セ 購買 .....	4
	ソ 医事 .....	5

タ	総務	5
チ	地域連携	5
ツ	業務連携	5
テ	情報システム	5
ト	組織体制	5
ナ	要員数・勤務体系	5
ニ	会議体	5
ヌ	研修体制	5
<b>4</b>	<b>人事管理計画</b>	<b>6</b>
(1)	人事管理の方針	6
(2)	人事処遇制度の方向性	6
(3)	移行時・採用時における職員の給料決定	6
(4)	標準的な給料水準との格差是正	6
(5)	最高号給を上回る職員の給料調整	6
(6)	手当の統合	7
(7)	就業規則の方向性	7
<b>5</b>	<b>財務会計計画</b>	<b>8</b>
(1)	財務会計の方針	8
(2)	財務分析の概況	8
(3)	財務シミュレーション結果	9
(4)	病院及び老健負債を引き継ぐ場合に考えられる構成団体の出資スキーム	10
(5)	開院直後に想定される現金不足額及び調達方法	10
(6)	会計処理方法	11
<b>6</b>	<b>移行実務計画</b>	<b>12</b>
(1)	移行実務のロードマップ	12
(2)	移行実務の実行体制	12

(3) 法的に必要な諸手続..... 13

**資料編** ..... 14

(1) 峡南北部二病院統合協議会設置及び運営要領..... 14

(2) 峡南北部二病院統合協議会委員名簿..... 15

(3) 峡南北部二病院統合協議会協議項目 ..... 16

(4) 峡南北部二病院統合協議会開催状況..... 17

## 1 基本計画の構成及び位置づけ

### (1) 基本計画の構成

基本計画は、「管理運営計画」、「人事管理計画」、「財務会計計画」及び「移行実務計画」の4つの計画からなる。それぞれ、統合病院の機能及び組織、人事及び就業、財務及び経理、移行実務及び実行体制について、基本的な考え方や方向性を示すものである。

### (2) 基本計画の性格と位置づけ

基本計画は、統合病院の人事・組織・財務等にかかる基本的な方針をまとめたマスタープランであり、今後、統合病院の経営主体となる一部事務組合（企業団）が策定するアクションプランとなる「経営計画」の前工程となる計画である。

また、基本計画は、統合病院のあるべき姿や望ましい経営のあり方等を示したビジョンとしての性格も併せ持つが、「経営計画」によりさらに具体化され、実践に耐えるものとされていく必要がある。

このため、経営計画を策定する際には、この基本計画の趣旨が十分に尊重され、これを土台にしてさらに詳細な協議・検討を行った上で、その内容が主体的に決定されていくことが必要である。

## 2 統合病院の経営形態及び名称

### (1) 経営形態

- ・ 統合病院開院時の経営形態は、地方公営企業法の全部適用とする。
- ・ 中長期的には、統合病院の経営状況や地域医療の実態などを踏まえ、地方独立行政法人への移行も含めた検討を継続して行う。

#### 〈背景及び根拠等〉

統合病院にふさわしい経営形態は、「地方公営企業法の全部適用への移行」と「地方独立行政法人化<sup>1</sup>」に大別でき、地方独法化により大きな改善効果があると考えられるが、現時点で最適な一つの経営形態を選択することは困難。

このような状況を踏まえ、新規開院までの残存期間等からみた移行対応の容易性や、地域において受け入れられる可能性、さらには救急医療やへき地医療など、政策医療を確保する必要性が高いといった地域性を勘案し、現時点においてよりベターな案となる全部適用化を選択していくことが望ましい。

しかし、将来的には、病院経営が町財政にとって過度の負担となることがないよう、統合病院の経営状況や地域医療の実態などを踏まえ、より適切な経営形態へのさらなる移行を検討していく必要性も想定していく必要がある。

このため、開院後一定期間が経過した時点で経営形態の評価・見直しを行うこととし、地方独立行政法人化も含めた検討を行っていくことが望ましい。

### (2) 名称

- ・ 団体名は、『峡南医療センター』とする。
- ・ 施設名は、『峡南医療センター市川三郷病院』及び『峡南医療センター富士川病院』とする。

#### 〈背景及び根拠等〉

統合病院の名称は、町民などの期待や要望に応え、職員の意欲を喚起するため、新鮮で活力のある名称とするとともに、峡南地域全体の医療拠点としての機能を兼ね備えたものとなることを内外に示す名称とする必要がある。

さらには、統合病院の所在地域を端的に示すとともに、地域住民が親しみが持てるような馴染み深い名称とすることが望ましいことから、「清新性」、「拠点性」、「地

<sup>1</sup> 地方独立行政法人は歴史が浅く事例も少ないため、今後の検証が必要。

域性」を兼ね備えた新たな名称を付与し、この名称のもと、統合に向けた気運を醸成し、求心力の向上を図ることとする。

### 3 管理運営計画

#### (1) 統合病院の経営方針

統合病院は、統合する2病院間の関係だけでなく、住民との関係や、他の医療機関との関係を考慮し、次の経営方針を掲げる。

2病院が一つとなり、医療機能の強化や経営改革を進めるとともに、地域の診療所や山梨大学などと連携を図りながら、高齢者や子育て世代への対応といった地域の特性上期待される医療サービスを、急性期から慢性期、在宅医療支援に至るまで一貫して提供していくことにより、地域住民との結びつきがより強い病院となる。

#### (2) 統合に向けた目標と具体的取り組み

##### ア 外来・入院

- － 医師、看護師、コメディカル要員再配置、異動
- － 統合病院内での各科目における診療対象疾患の特定
- － 診療連携の流れ整理 等

##### イ 手術

- － 統合病院で行う手術症例の検討
- － 手術関連設備、機器の購入検討、実施 等

##### ウ 救急

- － 山梨大学、他病院と統合病院間での役割明確化
- － 救急体制の見直し検討 等

##### エ 透析

- － 現状機能の維持
- － 透析機能の見直し検討、実施 等



- オ 検査健診・放射線
- － 自治体向け健診の取り込み活動実施
  - － 企業、住民に対してのPR活動
- 等
- カ 薬剤
- － 仕入、管理、新薬承認業務の統合
  - － コスト削減施策の検討、実施
- 等
- キ リハビリテーション
- － 急性期から回復期リハへのクリティカルパス作成
  - － 回復期リハビリテーション病棟開設検討
- 等
- ク 給食
- － 栄養サポートチームの立ち上げ及び稼働再開
  - － 給食運営方法の見直し検討
- 等
- ケ 各種指定
- － 統合に伴う施設基準の確認
  - － 各種指定の見直し検討
- 等
- コ 在宅診療
- － 開業医との役割明確化
  - － 在宅診療機能の見直し検討
- 等
- サ 受付
- － 統合診察券の運用開始
  - － 業務改善の検討、実施
- 等
- シ 診療体制
- － 総合医研修体制・方法の検討、研修プログラムの作成
  - － トリアージによる医療連携の本格運用開始
- 等
- ス 経営管理・経理
- － 財務情報・経営分析フォーマットの作成
  - － 外部委員会の設置
- 等
- セ 購買
- － 物品購買・管理に関するルールの設定

- － 物品購入・管理の見直し検討 等
- ソ 医事
  - － 診療報酬請求手続きの設定
    - － 患者の診療データ管理方法の検討 等
- タ 総務
  - － 勤怠管理に関するルールの設定
    - － 例規の整備 等
- チ 地域連携
  - － 地域連携室の開設
    - － 地域連携パスの作成 等
- ツ 業務連携
  - － 職種別ワーキンググループの立ち上げ及び個別課題の検討
    - － 定期的な職種別勉強会の開催 等
- テ 情報システム
  - － 情報システムの導入
    - － 情報システムの改善検討、実施 等
- ト 組織体制
  - － 統合病院として必要な部門の設定
    - － 各部門の役割の設定 等
- ナ 要員数・勤務体系
  - － 要員数及び勤務体系の設定
    - － 要員数及び勤務体系の見直し検討 等
- ニ 会議体
  - － 委員会などの会議体の設定
    - － 各会議体の運営に関する改善活動の検討 等
- ヌ 研修体制
  - － 職員の研修メニューの設定
    - － 職員の研修メニューの見直し 等

## 4 人事管理計画

### (1) 人事管理の方針

統合病院の職員は、役割や職種別に期待される組織貢献を行っていく必要があり、これを促すため、人事処遇制度<sup>2</sup>を構成する各制度の方向付けを行う。

#### 〈全職員に求める組織貢献〉

- ・ 病院の方針や目標を理解し、それに沿った行動を具現化する。
- ・ 本人の希望に沿った能力の向上を促し、自身の能力を組織に還元する。
- ・ 自身の能力を他の職員との連携に生かし、組織の一体感醸成に貢献する。

### (2) 人事処遇制度の方向性

統合病院の人事処遇制度は、自治体病院の一般的な人事処遇制度を準用し、職種ごとの給料表や級別職務分類表を設け、人事評価を通じて運用していく。

### (3) 移行時・採用時における職員の給料決定

統合病院への移行時には、統合病院での職務に基づき職員の格付けを行う。この際、過度のコストインパクトを避けるため、移行時点の給料は、現在の給料の直近上位の号給とすることが適切である。

### (4) 標準的な給料水準との格差是正

移行時点の給料は、現在の給料の直近上位の号給に位置づけるため、経営年数による標準的な給料水準との乖離が生じる可能性があり、同じ級に格付けされた同一経験年数の職員間の給料格差を是正する必要がある。

このため、一定の調整期間を設け、昇給幅の調整<sup>3</sup>を行うことにより、格差を是正することが望ましい。

### (5) 最高号給を上回る職員の給料調整

統合病院の職務に基づく格付けを行った結果、現在の給料が格付けされた級の最高号給を上回る場合が想定されるが、給料を減額することは適切でないため、移行時・採用時は現給を保証し、差額は手当により補填することが適切である。

その後の調整については、職員のモチベーションの維持やコストへの負荷等に配

<sup>2</sup> 採用・任免制度、格付け制度、人事評価制度、給与制度及び退職金制度など。

<sup>3</sup> 標準的な給料水準より上の場合は昇給を抑制し、下の場合は昇給を促進することによる調整措置などが考えられる。

慮しつつ、調整方法を決定する必要がある。

(6) 手当の統合

2病院の手当制度を統合・一本化することとし、手当の支給対象や水準は他の公的病院と比べ採用競争力のある内容とするなど、必要性を考慮して検討を進める。

(7) 就業規則の方向性

2病院の就業規則を統合・一本化することとし、現状の2病院のいずれか又は他の公的病院のルールに合わせることを基本として、項目によっては上記のうち最も適切なものを採用する。

## 5 財務会計計画

### (1) 財務会計の方針

統合病院は、黒字化を達成し、長期的に安定性のある経営を行うことを財務上の方針とし、これを達成するため次の目標を掲げる。

#### 〈損益面の目標〉

- ・ 黒字が達成できる収益及び費用の水準が確保できている。
- ・ 他の自治体開設病院と比べて遜色のない水準を確保できている。

#### 〈投資・資金面の目標〉

- ・ 設備投資の計画が策定されている。
- ・ 必要な投資に耐えうるだけの資金が確保できている。
- ・ 短期的な支払いをまかなえるだけの資金が確保できている。
- ・ 長期的には設立団体の支援を必要としない資金計画が策定されている。

### (2) 財務分析の概況

#### 〈市川三郷町立病院〉

- ・ 病床利用率が低く、収益力が脆弱。
- ・ 給与比率が高いなど、高コスト体質となっている。
- ・ 流動比率が低く、短期支払能力を増強するための運転資金の確保が必要。

#### 〈社会保険鵜沢病院〉

- ・ 病床利用率が極めて低く、収益力が特に脆弱。
- ・ 経費率や委託費率が高く、契約方法の見直し等が必要。
- ・ 借入月商倍率が高く、収益と借入のバランスを欠いている。

#### 〈市川三郷町立病院老人保健施設〉

- ・ 平均通所率が低く、収益力が脆弱。
- ・ 給与比率が高いなど、高コスト体質となっている。
- ・ 流動比率が低く、短期支払能力を増強するための運転資金の確保が必要。

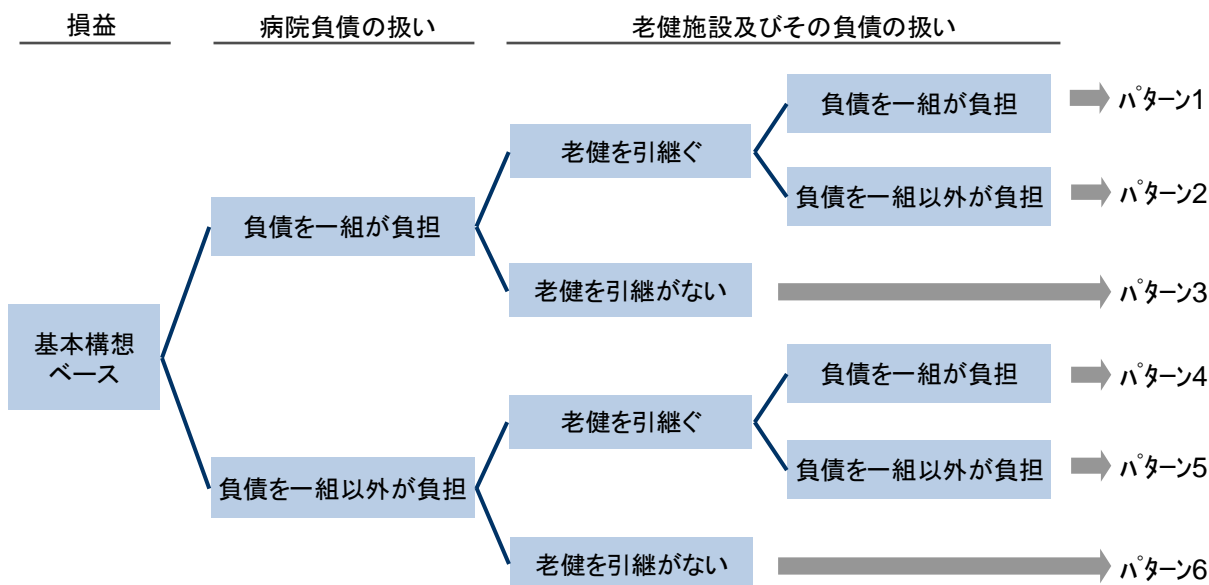
#### 〈社会保険鵜沢病院老人保健施設〉

- ・ 経費率が高く、契約方法の見直し等が必要。

### (3) 財務シミュレーション結果

市川三郷町立病院及び同老人保健施設の流動資産及び流動負債については、平成25年度末に市川三郷町に帰属させ、同町が特別会計を創設して別途清算することとし、シミュレーションを行うに当たっては、市川三郷町立病院（老健を含む）の一時借入金をゼロとして試算を行った結果、その概況は次のとおりである。

〈想定されるパターン〉<sup>4</sup>



〈シミュレーション結果～病院の負債について〉

- ・ 損益計算について基本構想をベースとした場合、既存の病院負債について一部事務組合（企業団）が引き継いだとしても、将来的に資金は回っていく。
- ・ なお、一部事務組合（企業団）が既存の病院負債を負担する場合、負担しない場合に比べ、当期過不足資金で年最大3,600万円少ない状況になる。
- ・ この結果、病院負債を引き継いでも将来的に資金は回るが、一概に一部事務組合（企業団）が負担すべきとは言えないため、両町で協議する必要がある。

〈シミュレーション結果～老健施設の扱いについて〉

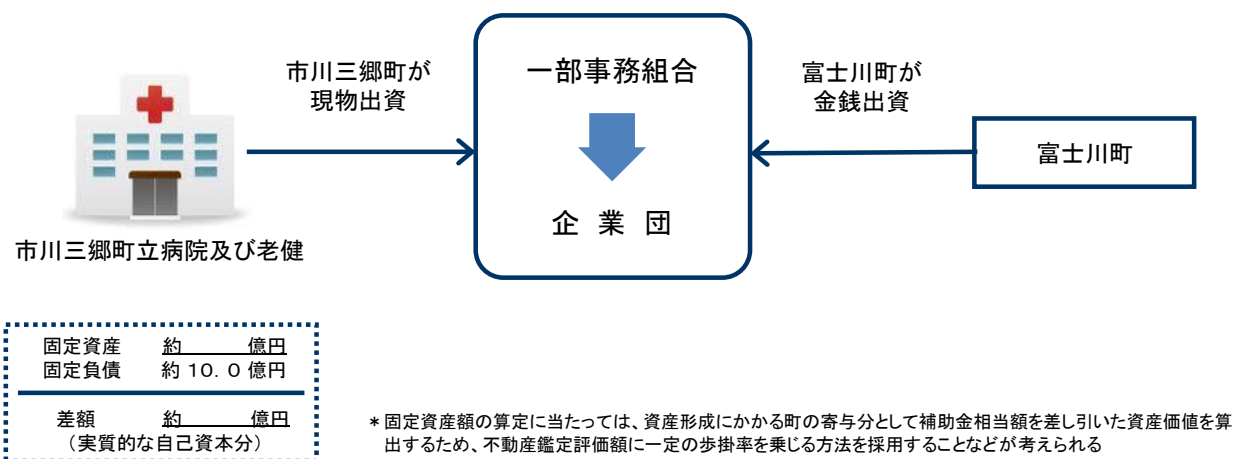
- ・ 老健の負債を含めて引き継いだ場合、引き継がない場合に比べて経常収支が毎年約1億円大きくなり、キャッシュの獲得能力が高まる。
- ・ さらに、老健を引き継ぐと、損益以外のメリット（経営管理の効率化、患者サービスの向上など）も大きく認められるため、一部事務組合（企業団）として老健を引き継ぐことが望ましい。

<sup>4</sup> 負債を一組以外が負担する場合には、構成団体である市川三郷町が直接負担する場合のほか、市川三郷町からの特別負担金を得て一部事務組合（企業団）が債務を返済していく場合も含む。

- ・ なお、一部事務組合（企業団）が既存の老健負債を負担する場合、負担しない場合に比べ、当期過不足資金で年最大8,000万円少ない状況になる。
- ・ この結果、老健施設は一部事務組合（企業団）が引き継ぐことが望ましいが、負債については一概に一部事務組合（企業団）が負担すべきとは言えないため、両町で協議する必要がある。

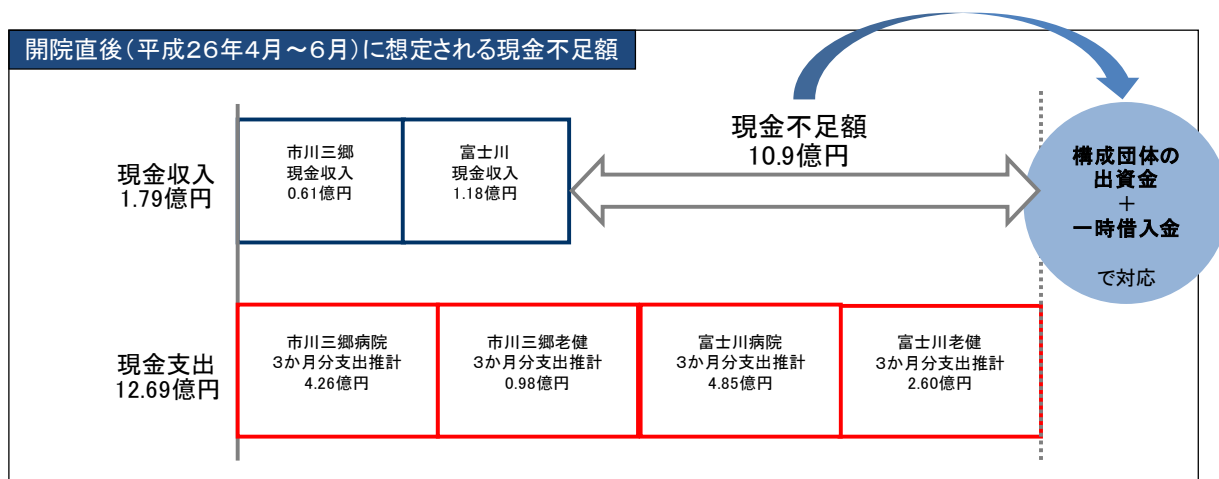
#### （４）病院及び老健負債を引き継ぐ場合に考えられる構成団体の出資スキーム

仮に一部事務組合（企業団）が病院及び老健の負債を引き継ぐこととした場合、負債の円滑な処理と自己資本の充実を両立させるためには、市川三郷町立病院及び老健施設の固定資産と固定負債の差額を市川三郷町が一部事務組合（企業団）に現物出資し、これと同額（等価）を富士川町が金銭出資することとすることが望ましいものと考えられる。



#### （５）開院直後に想定される現金不足額及び調達方法

開院直後、約3ヶ月に渡って保険審査機関からの入金が無い状況で病院運営を行う必要があり、想定される現金不足額を円滑に調達していく必要がある。



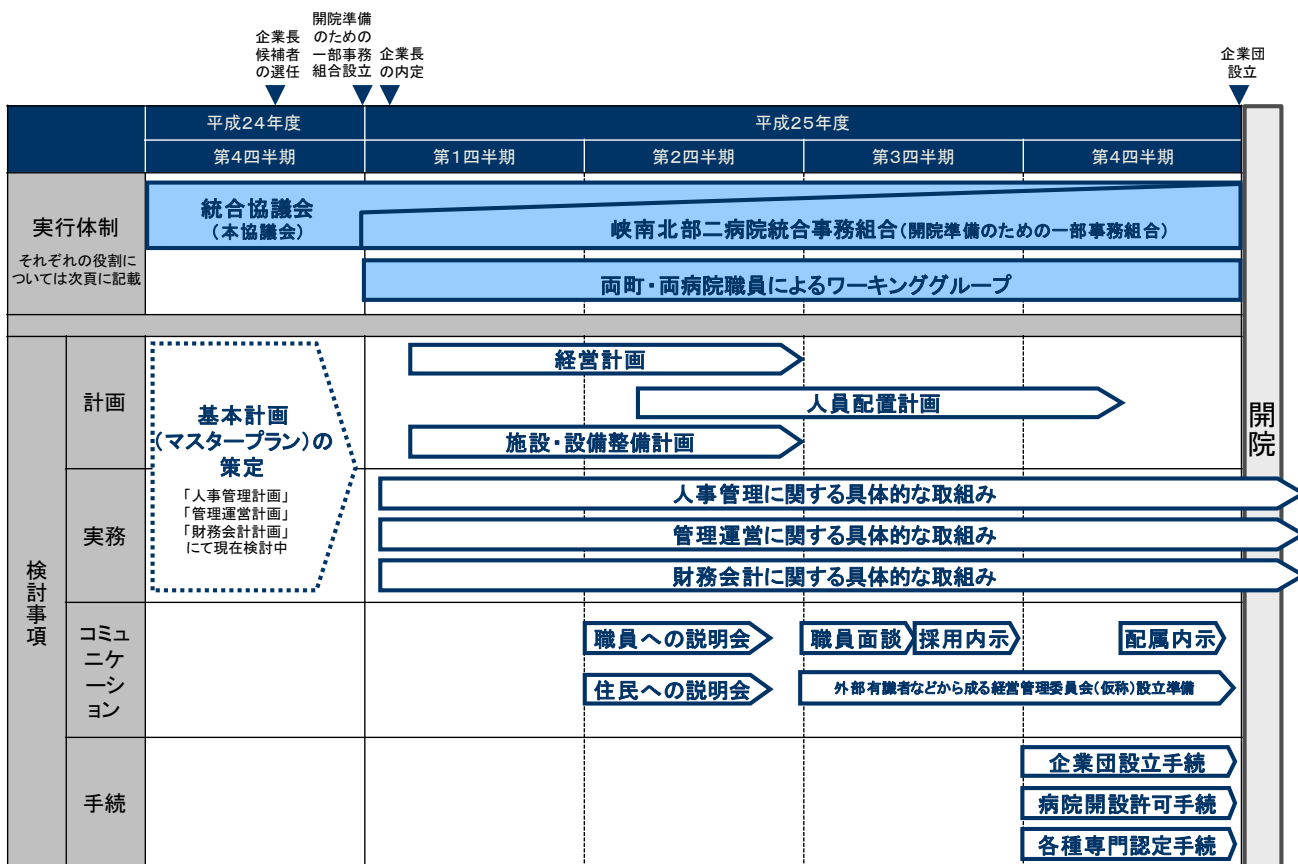
(6) 会計処理方法

2病院の会計処理方法を統合・一本化することとし、現状の2病院のいずれかが採用している方法、又は別の方法（公営企業会計基準に基づく方法など）に合わせていく。



## 6 移行実務計画

### (1) 移行実務のロードマップ



### (2) 移行実務の実行体制

実行体制	役割
統合協議会 (本協議会)	山梨大学等の外部との交渉や、出資等、一部事務組合では解決が難しい事項について検討を行う。統合病院に対しては第三者的な位置付けとなり、中立の立場で判断を行う (開催頻度：四半期に1回程度、及び必要に応じて)
峡南北部二病院 統合事務組合 (開院準備のための一部事務組合)	企業長内定者を中心に、統合病院の経営計画、人員配置計画、施設・設備整備計画の策定、両病院職員への説明会や面談、両町の住民への説明会、統合病院の開業に必要な諸手続を行う
両町・両病院 職員による ワーキンググループ	人事管理、管理運営、財務会計における両病院の実務に関する取組みを計画し実行する

(3) 法的に必要な諸手続



## 資料編

### (1) 峡南北部二病院統合協議会設置及び運営要領

#### (設置)

第1条 市川三郷町立病院及び社会保険鵜沢病院の経営統合に向けた協議を行うため、峡南北部二病院統合協議会(以下「協議会」という。)を設置する。

#### (所管事項)

第2条 協議会は、市川三郷町立病院及び社会保険鵜沢病院の経営統合に関し必要な事項について協議する。

#### (構成)

第3条 協議会は、別表に掲げる委員をもって構成し、知事が委嘱し、又は任命する。

#### (役員等)

第4条 協議会の役員として、会長1人、副会長1人を置く。

2 会長は、委員の互選によって、これを決める。

3 会長は、協議会を代表し、会務を総理する。

4 副会長は、会長が指名することとし、会長を補佐し、会長に事故があるときはその職務を代行する。

5 委員の任期は、委嘱又は任命にあつた日から平成26年3月31日までとする。

6 前項の委員に欠員が生じた場合の補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

#### (会議)

第5条 協議会は、会長がこれを招集し、議長となる。

2 協議会は、必要に応じて委員以外の者の出席を求めて、意見を聞くことができる。

#### (事務局)

第6条 協議会に事務局を置き、庶務は、山梨県福祉保健部医務課において処理する。

#### (その他)

第7条 この要領に定めるもののほか、協議会の運営に関し必要な事項は、会長が定める。

#### 附 則

この要領は、平成24年11月30日から施行する。

(2) 峡南北部二病院統合協議会委員名簿

所属名	役職名	氏名	備考
市川三郷町	町長	久保 眞一	会長
	町議会議長	内田 利明	
	町議会地域医療を守る特別委員長	秋山 詔樹	
	町議会議員	松野 清貴	
	学識経験者	深澤新次郎	
富士川町	町長	志村 学	副会長
	町議会議長	芦澤 益彦	
	町議会地域医療を守る特別委員長	齋藤 正行	
	町議会議員	井上 光三	
	学識経験者	今村 辰夫	
市川三郷町立病院	院長	河野 哲夫	
	事務長	伊藤 正己	
	総看護師長	穂坂 さち子	
社会保険鵜沢病院	院長	中島 育昌	
	事務局長	大間 辰雄	
	看護局長	保坂 ひろみ	
山梨大学医学部附属病院	副病院長	佐藤 弥	
山梨県	福祉保健部長	三枝 幹男	

(3) 峡南北部二病院統合協議会協議項目

No.	分野	協議項目	協議内容
1	設置に関する こと	病院の経営形態	望ましい経営形態の詳細について協議する。
2		病院の名称	統合病院及び各医療施設の名称について協議する。
3		開院準備	統合病院の開院に向けた手順及び工程等について協議する。
4	人事管理に関する こと	役職員の処遇	職員等の身分の移管又は採用等の方針について協議する。
5		給与及び定数	職員等の給与及び定数の設定等の方針について協議する。
6		就業条件	職員等の就業条件の設定等の方針について協議する。
7	管理運営に関する こと	例規の整備	統合病院の規程等について協議する。
8		情報システムの整備	統合病院の情報システムの整備等について協議する。
9		業務管理	業務執行等の方針について協議する。
10		施設管理	施設管理等の方針について協議する。
11		関連施設	介護老人保健施設の取り扱いについて協議する。
12	財務会計に関する こと	財産の管理及び処分	既存施設の資産及び負債の処理方針について協議する。
13		会計処理	統合病院の会計処理の方針等について協議する。
14		資金管理	統合病院の資金管理の方針等について協議する。

(4) 峡南北部二病院統合協議会開催状況

	開催日	検討項目
第1回	平成24年11月30日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○協議会の協議項目について</li> <li>○統合協議の手順及び工程について</li> <li>○統合病院の経営形態に関する基本的な考え方について</li> <li>○統合病院の名称に関する基本的な考え方について</li> <li>○統合病院の情報システム整備の方向性について</li> </ul>
—	平成24年12月21日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○先行事例視察 〈視察先〉 さんむ医療センター（千葉県山武市） 公立長生病院（千葉県茂原市）</li> </ul>
第2回	平成24年12月25日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○統合病院の経営形態について</li> <li>○統合病院の名称について</li> <li>○統合病院の情報システム整備について</li> <li>○人事管理・管理運営・財務会計に関する計画について</li> </ul>
第3回	平成25年 1月31日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○経営形態について</li> <li>○名称について</li> <li>○情報システム整備計画について</li> <li>○管理運営計画について</li> <li>○人事管理計画について</li> <li>○財務会計計画について</li> </ul>
第4回	平成25年 2月28日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○移行実務計画について</li> <li>○人事管理計画について</li> <li>○財務会計計画について</li> <li>○管理運営計画について</li> </ul>
第5回	平成25年 3月28日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○管理運営計画について</li> <li>○人事管理計画について</li> <li>○財務会計計画について</li> <li>○移行実務計画について</li> <li>○基本計画のとりまとめについて</li> </ul>

