

大田市立病院 経営強化プラン【概要版】

大田市立病院経営強化プラン策定について

（背景）

- 公立病院は、地域における基幹的な公的医療機関として、地域医療の確保のため重要な役割
- これまで「公立病院改革プラン」や「新公立病院改革プラン」を策定し、様々な取り組み
- 依然として、持続可能な経営を確保しきれていない病院も多いのが実態
- （要因）
 - ・医師・看護師等の不足
 - ・人口減少や少子高齢化の急速な進展に伴う医療需要の変化
 - ・医療の高度化といった経営環境の急激な変化

（国・県の動き）

- 島根県 ～ 島根県地域医療構想を策定し、医療提供体制の構築に向けた取り組み
- 総務省 ～ 新たなガイドラインを策定し、公立病院経営強化プランの策定と取り組みを要請

（大田市立病院）

- これまで二度に渡り改革プランを策定し、経営基盤強化に向けた取り組み
- この両プランの取組期間を終了しても、なお厳しい経営状況が続くことが予想されたことから令和 3 年 8 月に経営改善計画を策定、現在は経営改善に向けて取り組み中

（大田市立病院経営強化プランの策定）

将来にわたって引き続き、地域住民に良質な医療サービスを安定的に提供していくためには、経営基盤の確立が求められる。このため、新たなガイドラインに基づきながら、現在、取り組みを行っている経営改善計画を包括した形で「大田市立病院経営強化プラン」を策定し、経営強化に向けた取り組みを行っていく

経営強化プランの期間 令和 5 年度から令和 9 年度までの 5 年間

（経営強化プランの基本方針）

経営強化プランの期間は、新病院建設事業で整備を終えた医療機器や建物・附属施設の減価償却費が増大している期間であり、経常的収支の黒字化を図っていくのは困難である。このため、安定的な経営基盤を確立していくことを目指し、単年度資金収支が経常的に黒字となるように取り組んでいくことを基本方針とする。

I 大田市立病院の現状

1. 施設概要

- ・許可病床数 229 床
- ・標榜診療科目 20 診療科（令和 5 年 3 月 1 日現在、2 診療科は休診中）
- ・経営形態 地方公営企業法全部適用（平成 26 年 4 月 1 日）

2. 経営状況

- ・令和 2 年度及び 3 年度の単年度資金収支は黒字
- ・資金期末残高は令和 3 年度には 536 百万円まで増加
- ・新型コロナウイルス感染症の専用病床を確保してきた影響で入院患者数は横ばい

（経営指標の推移）

項目	H 2 8	H 2 9	H 3 0	R 1	R 2	R 3
収益的収支（税抜）（百万円）	△150	△177	△173	△248	△647	113
単年度資金収支（百万円）	△67	△70	△10	△179	130	550
資金期末残高（百万円）	168	222	53	490	200	536
1 日平均入院患者数（人）	185.5	183.2	183.0	168.5	178.8	163.0
1 日平均外来患者数（人）	417.7	433.9	440.4	455.3	472.4	495.1
給与費対医業収益比率（％）	71.7	71.5	71.5	72.7	75.3	71.3
材料費対医業収益比率（％）	15.8	15.5	15.7	15.4	15.6	18.1
経費対医業収益比率（％）	17.4	17.3	17.8	18.1	17.9	18.4
常勤医師数（人）	25	28	29	26	32	33

※資金期末残高には、平成 26 年度 400 百万円、平成 27 年度 300 百万円の一般会計借入金含む

※1 日平均外来患者数には、訪問看護を含む

※常勤医師には病院事業管理者、大田総合医育成センター医師を含む（年度末人数）

II 大田市立病院の果たすべき役割

1. 市立病院の基本方針

- 1) 大田二次医療圏の中核病院として、5 疾病 5 事業を中心とした急性期医療を提供します。
- 2) 病病・病診連携により、圏域に必要な医療提供に努めます。
- 3) 地域で必要度の高い疾病に対し、保健・福祉と連携した予防から介護までの一体的医療サービスを提供します。
- 4) 訪問看護等を通して在宅医療や地域医療の向上に寄与します。
- 5) 医療水準の向上と安全な医療環境整備に努めます。
- 6) 職員相互の協調によるチーム医療の実践と、よき医療人としての人材育成に努めます。

2. 地域医療構想を踏まえた果たすべき役割

- ・急性期機能と回復期機能を担う
- ・高度急性期については、ドクターヘリなどの活用により、出雲圏域を中心とした高度急性期病院との機能分担・連携の取り組みを継続
- ・慢性期医療の提供が必要な患者については、圏域内の慢性期病院や地域医療機関との機能分担・連携の取り組みを継続
- ・救急医療体制の維持及び充実
- ・在宅医療等については、訪問看護、通所リハビリテーション、訪問リハビリテーションを提供

3. 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割

- ・回復期医療の提供
- ・在宅医療等への取り組み
- ・地域医療機関との連携強化
- ・地域医療の充実・推進
- ・住民の健康づくり強化

4. 地域に必要とされる医療機能の提供

○島根県保健医療計画（大田医療圏）における市立病院の役割

島根県保健医療計画における事業		市立病院の役割	島根県保健医療計画における記載事項
5疾病	がん対策	○	・がんの早期発見、がんの診療を担う医療機関 ・緩和ケアチームを担う医療機関 ・がんの在宅療養支援を担う医療機関 ・がん情報提供促進病院
	脳卒中対策	○	・発症予防を担う医療機関 ・救急医療を担う医療機関 ・回復期リハビリテーションを担う医療機関 ・日常生活への復帰及び日常生活維持のためのリハビリテーションを担う医療機関
	急性心筋梗塞対策	○	・心筋梗塞等の心血管疾患発症予防を担う医療機関 ・救急医療を担う医療機関 ・回復期リハビリテーションを担う医療機関 ・再発予防を担う医療機関
	糖尿病対策	○	・合併症発症を予防するための初期・安定期治療を担う医療機関 ・血糖コントロールが難しい患者に対する治療及び急性合併症治療を担う医療機関 ・糖尿病の慢性合併症治療を担う医療機関 ・地域と連携する機能を担う医療機関
	精神疾患対策	○	・診断、精神科医療、適切な治療への振り分けが行える精神科通院医療機関 ・うつ病の診断及び患者の状態に応じた精神科医療を提供できる精神科通院医療機関 ・認知症の早期発見及び日常の療養支援を行う医療機関 ・認知症の診断及び治療を行う専門医療機関
5事業	小児救急を含む小児医療	○	・一般小児医療を担う医療機関 ・初期小児救急医療を担う医療機関 ・入院を要する救急医療及び小児専門医療を担う医療機関
	周産期医療	○	・妊産婦及び新生児の健康診断、生活指導、保健指導を担う医療機関 ・正常分娩を担う医療機関・助産所 ・助産師外来の設置
	救急医療	○	・入院を必要とする救急患者に医療を提供する医療機関
	災害医療	○	・災害拠点病院としての入院患者の受入れ ・災害派遣医療チーム（DMAT）の設置 ・地域災害拠点病院 ・事業継続計画（BCP）の策定
	地域医療（医師確保等によるへき地医療の体制確保）	○	・地域医療拠点病院 ・研修医や学生の臨床研修の場
その他	終末期医療を含む在宅医療	○	・円滑な在宅療養移行に向けての退院支援を担う医療機関 ・日常の療養支援を担う医療機関 ・在宅医療において積極的な役割を担う医療機関 ・急変時に対応する医療機関 ・訪問看護ステーション

5. 医療従事者（医師、看護師など）の人材育成と確保

- ・医療従事者の養成・確保
- ・大田総合医育成センターの支援

6. 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標

(1) 医療機能・医療品質に係る目標

項目	R 3 実績	R 4 見込	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9
救急患者数 (人)	6, 123	8, 978	7, 000	7, 000	7, 000	7, 000	7, 000
手術件数 (人)	715	730	850	850	850	850	850
分娩件数 (件)	198	177	220	220	220	220	220
臨床検査件数 (件)	883, 091	921, 003	980, 860	980, 860	980, 860	980, 860	980, 860
画像診断装置稼働件数 (件)	26, 592	26, 900	27, 800	27, 800	27, 800	27, 800	27, 800
薬剤管理指導件数 (件)	3, 121	3, 156	4, 500	4, 500	4, 500	4, 500	4, 500
栄養指導算定人数 (人)	1, 472	1, 400	1, 400	1, 400	1, 400	1, 400	1, 400
リハビリ件数 (人)	44, 577	41, 668	45, 000	45, 000	45, 000	45, 000	45, 000
訪問看護患者数 (人)	4, 176	3, 898	3, 916	3, 900	3, 900	3, 900	3, 916

(2) 連携の強化等に係る目標

項目	R 3 実績	R 4 見込	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9
紹介患者数 (人)	6, 067	5, 585	7, 000	7, 000	7, 000	7, 000	7, 000
逆紹介患者数 (人)	5, 602	5, 601	6, 500	6, 500	6, 500	6, 500	6, 500

(3) その他の目標

項目	R 3 実績	R 4 見込	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9
臨床研修医の受入件数 (人)	7	5	9	8	8	8	8
人間ドック件数 (件)	192	198	220	220	220	220	220
健康診断件数 (件)	265	230	270	270	270	270	270
健康・医療相談件数 (件)	2, 320	2, 500	2, 500	2, 500	2, 500	2, 500	2, 500

III 一般会計による負担の考え方

- 一般会計からの繰り出しの基準は、総務省副大臣通知における繰出基準を基本とする
- 新病院建設事業に係る後年度負担については、大田二次医療圏の中核病院として維持・存続を図る必要性に鑑み、繰出基準を超えた繰出し

IV 医師・看護師等の確保と働き方改革

- 医師の働き方改革への対応については、医師の負担を軽減するために、医師クラーク等を配置
- 特定の医師に負担が集中しない体制構築
- 診療体制や宿日直体制については、医師や看護師など必要な職員数の確保に努める

V 経営形態の検証

1. 市立病院の経営形態

- ・平成 26 年 4 月 1 日から地方公営企業法全部適用に移行

2. 全部適用移行後の対応

- ・より経営責任を明確にした柔軟な運営体制
- ・人事権や定数管理の弾力的運用
- ・職員の経営意識の向上
- ・診療報酬改定等の外部環境の変化に対する即応性

3. 取り組み状況と成果の検証

- ・常勤医不在の診療科に常勤医師が着任
- ・より幅広く専門的で質の高い診療体制が整いつつある
- ・大田市国民健康保険池田診療所など地域医療への支援
- ・変化する医療環境に対応した職員の採用や配置換えなどに柔軟かつ迅速な対応
- ・これらの成果に鑑み、地方公営企業法全部適用の経営形態を継続

VI 新興感染症の感染拡大時に備えた平時からの取り組み

- 新型コロナウイルス感染症時と同様、島根県と連携して対応
- 平時から感染管理認定看護師などの専門人材を確保・育成
- 感染防護具等についても不足することのないよう備蓄
- 地域の中核病院として、診療所などと連携した合同カンファレンスを開催

VII 施設・設備の最適化

1. 施設・設備の適正管理

- ・令和 3 年 10 月には駐車場整備等も含め、新病院としてグランドオープン
- ・新病院建設事業において、最新の C T 装置や MR I 撮影装置といった医療機器なども整備
- ・今後は、整備された施設や設備の長寿命化を図る
- ・維持管理費の抑制を図りつつ、適切な保守管理に努める

2. デジタル化への対応

- ・マイナンバーカードの健康保険証利用（オンライン資格確認）を導入
- ・今後も引き続き、オンライン資格確認の利用促進を図る
- ・電子処方箋の導入に向けての取り組み
- ・厚生労働省のガイドライン等を踏まえ、情報セキュリティ対策を徹底
- ・出退勤打刻システムの導入により、正確な時間外勤務や休暇を管理

VII 経営強化に向けた取り組み

1. 経営強化に向けた具体的な取り組み

(1) 収入増加、確保対策

患者数の増加や診療報酬の増収などにより医業収益の増加を図るとともに、病院敷地内未活用地の売却など、その他収益の確保を図る。

- ① 患者数の確保
- ② 診療報酬の増収
- ③ その他収益の確保

(2) 経費節減対策

適正な人員配置等による人件費の適正化及び委託費等費用の適正化を進める。

- ① 人件費の適正化
- ② 費用の適正化

(3) 経営安定化対策

経営の安定化に向けて、将来の市立病院を担う医療従事者の育成と確保に取り組むとともに、病院経営体制の構築を図る。

- ① 医療従事者の確保
- ② 医療従事者の育成
- ③ 病院経営体制の構築

(4) その他の対策

患者サービスの向上に努めるとともに、情報を積極的に発信し、住民の理解を高めていく。

- ① 患者サービスの向上
- ② 情報発信

2. 経営強化に向けた数値目標

項目	R 3 実績	R 4 見込	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9
1 日平均入院患者数（人）	163.0	159.3	190.0	190.0	190.0	190.0	190.0
1 日平均外来患者数（人）	495.1	490.1	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0
入院単価（円）	44,774	46,995	46,597	46,597	46,597	46,597	46,597
外来単価（円）	10,619	11,556	11,403	11,403	11,403	11,403	11,403
病床稼働率（％）	75.7	74.0	86.5	86.5	86.5	86.5	86.5
入退院支援加算件数（件）	1,319	1,535	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650
給与費対医業収益比率（％）	71.3	69.6	65.5	65.6	65.5	65.6	65.5
材料費対医業収益比率（％）	18.1	18.7	18.0	18.0	18.0	18.0	18.0
経費対医業収益比率（％）	18.4	19.3	17.5	17.6	17.6	17.6	17.6
常勤医師数（人）	33	32	33	33	33	33	33

3. 収支計画

(1) 収益的収支

(単位:百万円、税抜)

項目		R3 (実績)	R4 (見込)	R5	R6	R7	R8	R9
収入	医業収益(a)	4,320	4,515	5,037	5,023	5,023	5,023	5,037
	入院収益	2,636	2,714	3,240	3,231	3,231	3,231	3,240
	外来収益	1,265	1,376	1,396	1,391	1,391	1,391	1,396
	その他医業収益	419	425	401	401	401	401	401
	一般会計繰入金	283	287	290	290	290	290	290
	その他	135	138	111	111	111	111	111
	医業外収益(b)	1,408	1,124	576	575	569	565	554
	一般会計繰入金	463	434	431	431	429	427	425
	その他	945	690	145	144	140	138	129
	特別利益(c)	5	4	0	0	0	0	0
収益的収入(A)=(a)+(b)+(c)		5,732	5,643	5,614	5,598	5,592	5,588	5,592
支出	医業費用(d)	5,347	5,643	5,842	5,798	5,752	5,697	5,755
	給与費	3,082	3,144	3,297	3,293	3,290	3,294	3,299
	材料費	781	846	908	905	905	905	908
	経費	797	870	883	884	885	885	886
	減価償却費	676	772	740	702	658	598	647
	その他	12	11	15	15	15	15	15
	医業外費用(e)	262	275	285	282	279	276	274
	支払利息	51	49	47	43	40	37	34
	その他	212	226	239	239	239	238	239
	特別損失(f)	9	12	0	0	0	0	0
収益的支出(B)=(d)+(e)+(f)		5,619	5,930	6,128	6,080	6,031	5,973	6,029
収益的収支(C)=(A)-(B)		113	△287	△514	△482	△438	△385	△437
減価償却前等収支(D)		797	481	223	217	221	217	223

※表示単位未満四捨五入の関係で、合計値と計の値が一致しない場合がある。

※外来収益及びその他医業収益、医業費用には訪問看護における収益及び費用を含む。

(2) 資本的収支

(単位:百万円、税込)

項目		R3 (実績)	R4 (見込)	R5	R6	R7	R8	R9
収 入	資本的収入(E)	947	365	306	353	312	1,014	550
	企業債	563	78	50	30	30	500	30
	一般会計繰入金	331	243	226	323	282	514	520
	その他	53	44	30	0	0	0	0
支 出	資本的支出(F)	1,195	568	470	546	433	1,195	737
	建設改良費	646	120	50	30	30	500	30
	企業債償還金等	541	442	411	507	394	686	699
	その他	7	6	9	9	9	9	9
資本的収支(G)=(E)-(F)		△247	△202	△163	△193	△121	△182	△187

※表示単位未満四捨五入の関係で、合計値と計の値が一致しない場合がある。

(3) 資金

(単位:百万円)

項目	R3 (実績)	R4 (見込)	R5	R6	R7	R8	R9
単年度資金収支(D)+(G)	550	279	59	24	101	35	36
資金期末残高	536	870	903	932	1,035	1,073	1,114

IX 点検・評価・公表

- 評価の客観性を確保するため、外部有識者や地域住民等からなる評価委員会で年1回以上点検・評価を実施
- 地域住民が理解・評価しやすいように、市立病院のホームページ等により情報開示
- 経営状況の変化等により目標の達成が著しく困難な場合や、地域医療構想等と齟齬が生じた場合などには、経営強化プランを改定