

滝川市立病院 経営強化プラン 概要版

経営強化プラン策定の趣旨

策定の背景

総務省から「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」が示され、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の経営強化に必要な取組として、役割・機能の最適化と連携の強化、医師・看護師等の確保と働き方改革、経営形態の見直し、新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組、施設・設備の最適化、経営の効率化等を進めることが公立病院に求められています。

ガイドラインの内容を踏まえ

滝川市立病院（以下、当院という。）はこれまで、地域の中核医療機関として地域医療確保のための重要な役割を果たしてきました。加えて、新型コロナウイルス感染症対策として発熱外来や入院患者の受入を担うなど、当院の重要性は更に増しています。新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴い、アフターコロナを見据えた経営改善への取組を進め、引き続き、地域の中核医療機関として安定した医療を提供していくため、本プランを策定します。

期間

本プランの対象期間は2023年度（令和5年度）から2027年度（令和9年度）までの5年間とします。なお、病院経営に影響を及ぼすような地域医療構想の変更、経営状況の変化、政策決定や診療報酬の改定、診療体制の変更等の外部環境・内部環境の変化が起きた際は、必要に応じて、プランの内容や収支計画の見直しを行います。

当院の役割

当院は13の診療科と314の病床数（ただし、令和8年4月1日より199床）を有し、急性期医療を行い、二次救急医療機関としての役割を担う病院です。介護・福祉施設や療養型病院、クリニックなどと相互に紹介を行い、患者様がより良い療養環境の中で最良の医療を受けていただけるよう連携しています。また、二次救急医療機関として、救急の患者様を受け入れるための体制や設備を整えています。

経営強化プランの内容

滝川市立病院を取り巻く環境

外部環境

【人口推計】
滝川市及び中空知医療圏ともに既に減少が始まっており、高齢化率（65歳以上割合）も全国平均より高くなっています。
【患者推計】（2020年から2040年にかけての推計）
外来患者については、滝川市及び中空知医療圏において、全ての疾患で需要が減少すると見込まれています。入院患者については、中空知医療圏ではほとんどの疾患で減少すると見込まれる一方で、滝川市では受療率の高い75歳以上の後期高齢者人口が増加することから、「循環器系疾患」「呼吸器系疾患」「内分泌系疾患」「損傷、中毒」「その他の疾患」など多くの疾患で需要は増加すると見込まれています。
滝川市においては一定程度の病床数を維持し続けるとともに、高齢者疾患を中心とした入院需要への対応が、今後より求められていくと考えます。

内部環境

【経常損益の状況】
当院における経常損益は、直近の2022年度（令和4年度）で約9億円、経常収支比率が112.7%となり、黒字になっています。
新型コロナウイルス感染症の対応による国の補助金収入（医業外収益）が大きな要因として挙げられますが、医業収支比率は前年度から5%回復しており、本業部分でも経営改善が進んでいます。入院収益は前年度比113.8%、外来収益も前年度比106.4%となっており、経営改善につながっています。2015年度（平成27年度）に発生した一時借入金も2022年度（令和4年度）に解消することができました。

①役割・機能の最適化と連携の強化

基本方針と目標

前述の外部環境・内部環境分析の結果に加えて、当院の受療動向は新型コロナウイルス感染症の流行前後で大きく様変わりしたことを踏まえ、現在の患者数に見合った診療規模への転換が必要であると判断し、令和8年4月1日から許可病床数を314床から199床に減じることとし、事業のコンパクト化を進めることにより収支のバランスを図ります。医療機関との連携強化も図るため、下記の通り目標を定めます。中空知医療圏における機能分化については、他市町の公立病院と議論を重ね、慎重に検討します。

病院目標		※過去3か年は2020年度～2022年度を指す
急性期機能	年間救急車搬送件数	1,400件/年 (過去3か年平均：1,320件)
	救急からの入院率	50% (過去3か年平均：48.5%)
	年間紹介件数	2,500件/年 (過去3か年平均：2,472件)
	紹介からの入院率	16% (過去3か年平均：15.4%)
回復期機能	手術件数	1,500件/年 (過去3か年平均：1,570件)
	地域包括ケア病棟稼働率	80%以上 (2022年度実績：79.5%)
その他	入退院支援加算1の算定件数	2,000件/年 (2022年度実績：1,494件)
	介護連携等指導料の算定件数	80件/年 (2022年度実績：64件)

滝川市立病院 経営強化プラン 概要版

経営強化プランの内容

②医師・看護師等の確保と働き方改革

【医師】

安定した医師派遣が受けられるよう、各医育大学医局との良好な関係を維持するとともに、北海道地域医師連携支援センターの医師確保対策や民間紹介会社なども活用し、医師の招聘につなげていきます。

2024年度（令和6年度）から医師の時間外労働時間に上限規制が適用されますが、宿日直許可を再取得するなどA水準（年間960時間以内）が維持できるよう努めます。

【看護師】

修学資金貸付制度の活用、コメディカルへのタスクシフトや院内保育所の定員拡充など看護師の働きやすい環境づくりにも努め、安定した看護師数を確保します。**なお、現状の患者数に即した職員体制の適正化に伴い、退職者不補充などにより令和7年度から5年間で職員数を10%縮減する方針を掲げます。**

【その他職種】

コメディカルは、**現状の患者数に即した職員体制の適正化に伴い、退職者不補充などにより令和7年度から5年間で職員数を10%縮減する方針を掲げます。**事務職員も同様に同期間で**職員数を10%縮減することとし、目標数から欠員が生じた場合には、滝川市からの異動職員に加え、プロパー採用を行い、病院経営のエキスパートの育成に努めます。**

③経営形態の見直し

基本的には現状の地方公営企業法一部適用を継続しますが、各経営形態のメリットを踏まえ、国の医療施策や他医療機関の動向も注視しながら、有利な経営形態の見直しについて検討します。

④新興感染症に対する平時からの対策・取組

【新興感染症発生時の対応】

「感染症予防法」及び「北海道感染症予防計画」により、北海道と連携しながら感染症対策を推進していきます。休床病棟を感染症患者受入に有効なスペースとして休床のまま運用します。新興感染症発生に備え、適宜感染対策に関するマニュアル・フローチャートの見直しや定期的な教育機会の提供を行います。

【PPE（個人防護具）等の備蓄】

3か月分を目途に備蓄を行えるように、在庫管理を徹底します。

【人材育成】

各部門において感染制御に対する知識を有する人材の育成に尽力します。

【地域連携】

他施設への教育機会の提供、連携強化を行い、地域全体の感染症対応力向上に貢献します。

⑤施設・設備の最適化

建物修繕や設備更新に要する費用が増えていることから、委託先の専門業者の専門知識やノウハウを活かし効率的な運用を心掛けます。

長期的な視点を持ち、病院施設・設備の長寿命化や更新などを計画的に行い、高額医療機器の購入計画とあわせ、財政負担を軽減・平準化します。

施設設備の修繕、医療機器・システム更新等の見通し

（単位：千円）

	2022年度 (令和4年度)	2023年度 (令和5年度)	2024年度 (令和6年度)	2025年度 (令和7年度)	2026年度 (令和8年度)	2027年度 (令和9年度)
【経常費用】計画修繕				50,000		60,000
【資本費用】機器更新分	147,200	103,353	222,382	168,001	200,000	200,000
【資本費用】電子カルテ		499,840				
合計	147,200	603,193	222,382	218,001	200,000	260,000

⑥経営の効率化に向けた取組

公立病院経営強化ガイドラインでは、「経常黒字となる水準を早期に達成し、これを維持することにより、持続可能な経営を実現する必要がある」と述べられていますが、**当院では、対象期間中に経常収支比率100%を目指します。**

収益的収支計画

（単位：千円）

	2022年度 (令和4年度)	2023年度 (令和5年度)	2024年度 (令和6年度)	2025年度 (令和7年度)	2026年度 (令和8年度)	2027年度 (令和9年度)
市立病院事業収益	8,215,621	6,962,947	6,269,288	6,633,304	6,850,058	6,814,008
医業収益	5,753,634	5,570,829	5,162,017	5,244,390	5,415,795	5,506,841
入院収益	3,304,002	3,217,707	3,059,341	3,077,065	3,108,092	3,129,164
外来収益	2,153,224	2,014,487	1,820,220	1,834,577	1,974,955	2,044,929
その他医業収益	296,408	338,635	282,456	332,748	332,748	332,748
医業外収益	2,271,481	1,285,899	1,107,271	1,388,914	1,434,263	1,307,167
特別利益	190,506	106,219	0	0	0	0
市立病院事業費用	7,123,036	6,963,383	7,109,382	7,084,911	6,936,271	6,731,074
医業費用	6,849,207	6,432,274	6,652,934	6,633,599	6,494,767	6,295,975
給与費	3,723,683	3,822,635	3,694,219	3,636,031	3,531,988	3,491,985
材料費	1,430,236	1,302,063	1,180,771	1,170,476	1,210,928	1,232,414
減価償却費	514,504	504,202	580,349	608,732	586,242	358,852
その他医業費用	1,180,784	803,374	1,197,595	1,218,360	1,165,609	1,212,724
医業外費用	273,829	531,109	456,448	451,312	441,504	435,099
特別損失	0	0	247,395	0	0	0
医業損益	-1,095,573	-861,445	-1,490,917	-1,389,209	-1,078,972	-789,134
経常損益	1,092,585	-436	-840,094	-451,607	-86,213	82,934
医業収支比率	84.0%	86.6%	77.6%	79.1%	83.4%	87.5%
経常収支比率	112.7%	98.5%	88.2%	93.6%	98.8%	101.2%
修正医業収支比率	81.7%	83.4%	75.3%	76.0%	80.3%	84.3%

滝川市立病院 経営強化プラン 概要版

経営強化プランの内容

⑥経営の効率化に向けた取組

収入確保に関する目標

	2022年度 (令和 4 年度)	2023年度 (令和 5 年度)	2024年度 (令和 6 年度)	2025年度 (令和 7 年度)	2026年度 (令和 8 年度)	2027年度 (令和 9 年度)
入院患者数（人）/日	178	176	170	168	168	169
入院単価（円）	51,340	49,663	49,381	50,273	50,576	50,576
病床稼働率	65.9%	65.2%	63.0%	62.2%	84.4%	84.9%
外来患者数（人）/日	693	678	637	627	621	616
外来単価（円）	12,888	12,345	11,897	12,083	13,132	13,673

経営の安定性につながる目標

	2022年度 (令和 4 年度)	2023年度 (令和 5 年度)	2024年度 (令和 6 年度)	2025年度 (令和 7 年度)	2026年度 (令和 8 年度)	2027年度 (令和 9 年度)
経常収支比率	112.7%	98.5%	88.2%	93.6%	98.8%	101.2%
修正医業収支比率	84.0%	86.6%	77.6%	79.1%	83.4%	87.5%
正職員数（人）	344	351	349	347	335	328
うち医師数（人）	34	36	30	28	28	28
うち看護師数（人）	203	207	212	210	205	200

※医師数には初期研修医を含めていません。

※看護師数は看護部所属の看護師を掲載しています。

【アクションプラン】

経営の効率化及び設定した各目標を達成するために、以下の取組を行います。

取組 1 診療科ごとの入院患者数の目標設定とモニタリング

期初に診療科ごとに 1 日入院患者数目標を設定します。
日次・週次・月次で医事課及び事務課が中心となってモニタリングを行い、入院患者数の状況を把握するとともに、週次では紙面等を用いて各診療科の長などに伝達します。

取組 2 各部門における行動計画の策定とモニタリング

期初に部門ごとに 1 年間の行動計画を策定します。
経営に係る指標についてはモニタリングを行い、取組の進捗状況を毎月確認します。管理する指標の例としては、各部門で取り組める、入院単価・外来単価の向上施策となる指導料や加算件数のアップ、検査勧奨等が挙げられます。

取組 3 効率的なベッドコントロールの実施

1 日入院患者数目標や病床稼働率目標の達成に向けて、D P C 入院期間や病床の稼働状況、患者様の希望を鑑みて、効率的なベッドコントロールに取り組みます。
特に病床の稼働状況は、取組 1 と連動させ、現在の病床状況だけでなく、新規入院・退院見込みも見据え対応を検討します。

取組 4 地域連携の強化（紹介患者の入院率向上）

地域の開業医との連携強化に向け、地域医療室が主体となり、顔の見える関係を構築すべく連携活動を強化します。また、当院で実施可能な検査や手術に関する情報について広報誌などを通じて、P R していきます。特に紹介患者の入院率向上を重要視し、紹介患者受入はもちろん、安心して当院で入院治療ができるように体制を整えます。

取組 5 救急受入の強化（救急患者の入院率向上）

救急患者を積極的に受け入れます。
また、来院患者の不安を取り除けるよう、短い期間（1 泊入院）でも入院受入を行います。

取組 6 積極的な医学管理・指導等の実施

診療部と看護部、薬剤部、診療技術部が協力して、患者の健康増進、健康維持の取組を行っていきます。特に専門職種や認定資格を有する医療スタッフによる各種医学管理・指導等の実施の徹底を行うことで、患者貢献を目指していきます。
また、現在院内で行っている落穂ひろい活動を通して、新規施設基準の届出や、検査勧奨の取組などを行うとともに、職員の経営への意識を高めていきます。

取組 7 費用削減

業務効率化による時間外勤務時間の削減や、計画的な人員採用を行います。
医薬品は、医療品質を維持しつつ安価の製品への切替を進めます。
医療材料は院内標準化の推進、定数・在庫の見直しに取り組みます。
委託については、各委託業務の仕様の管理・見直しを進め、委託費の抑制を図ります。

取組 8 医師・看護師の採用活動

現在の医療機能を維持し続けるために、医療人材の確保に取り組みます。
医師については、院長を中心に、引き続き医局からの医師派遣の協力要請をするとともに、病院独自の採用についても検討を進めます。
看護師については、令和 2 年度に創設した修学資金貸付制度を活用し新規採用者を継続的に確保します。