

「都留市立病院経営強化プラン」
経営計画策定方針

令和 4 年 3 月

都留市立病院

1. 策定の趣旨

平成28年度に策定した「新都留市立病院改革プラン」の計画期間が令和2年度をもって満了を迎えたことから、令和3年度を始期とする新たなプランの策定が必要となります。

しかしながら、令和2年夏を目途に示されるとしていた新ガイドラインは、新型コロナウイルス感染症の影響から延期となり、新たなガイドラインの柱と目される新興感染症への対応の視点等を含めて、今後、別途示されることとされています。

そのため、国より新たなガイドラインが示されるまでの間、令和3年12月に「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に関する検討会」において中間とりまとめが公表されたことに伴い、都留市立病院経営強化プランの代わりとなる「経営計画策定方針」を定め、国より次期ガイドラインが示された際にはスムーズに移行できるものとするものであります。

2. 計画の位置付け

(1) 当院の基本理念と基本方針

①基本理念

当院では、地域の人々に親しまれ、信頼され、良質で安全な医療を提供し、地域社会に貢献し続けることを目指します。

②基本方針

- ・患者様に信頼されるあたたかい心の通い合う患者様中心の医療を行います。
- ・患者様の人権を尊重し、相互理解に基づく医療を目指します。
- ・常に医療水準の向上と安全な医療を目指します。
- ・業務の改善と効率的な運営に努めます。

(2) 国による公立病院経営強化ガイドラインの方向性

「公立病院経営強化ガイドライン」をめぐっては、令和元年9月、厚生労働省における地域医療構想に関するワーキンググループにおいて、令和7年の地域医療構想を踏まえた具体的対応方針の再検証を要請する対象病院が示されるなど、ガイドラインの4つの柱である「地域医療構想を踏まえた役割の明確化」、「経営の効率化」、「再編・ネットワーク化」及び「経営形態の見直し」の取組に向けた動きが具体化してきました。

一方で、新型コロナウイルス感染症への対応では多くの公立・公的医療機関が中核的な役割を担っていることから、感染拡大時の対応における公立病院が果たす役割の重要性が改めて認識され、病院間の役割分担の明確化・最適化や医師確保等の取組みを平時から進めておく必要性が浮き彫りとなりました。

これらから、国としては、持続可能な地域医療提供体制を確保するため、地域医療を支える公立病院の経営強化に向けた公立病院経営強化ガイドラインを策定することとし、それをもとに公立病院へ公立病院経営強化プランの策定が求められることが想定されます。

現段階において想定されるプランの内容としては、

① 機能分化・連携強化

- ② 医師・看護師等の確保、働き方改革の推進
- ③ 経営形態の見直し
- ④ 新興感染症に備えた平時からの対応

となる見通しです。

この新たな公立病院経営強化ガイドラインの方向性を見据えながら、当院としての「経営計画策定方針」を定めておき、公立病院経営強化ガイドラインが国から示された際には必要に応じて変更し、都留市立病院経営強化プランとして策定するものであります。

(2) 県による地域医療構想と保健医療計画との整合性について

山梨県の地域医療構想では、富士・東部医療圏の病床数は、急性期病床が過剰で回復期病床の不足が見込まれております。2019年度には再編や統合等の検討が必要な病院名が公表されたところですが、当圏域では対象となる医療機関はなかったものの、地域住民の高齢化や圏域内にリハビリテーションの資源や回復期機能を持つ医療機関が少ないことを考慮すると、当院の病床を地域医療構想に沿って回復期機能へ転換していくことは有効であるため、引き続き、病床機能の転換を進め、地域医療の体制を拡充させていくこととします。

また、医師不足や働き方改革により、今後診療科の縮小や救急機能の低下が進む可能性はありますが、地域の公立病院として、二次救急医療の維持、小児医療や周産期医療を担うことを基本とし、新計画に位置付けていくものとします。

(3) 市の方針との整合性

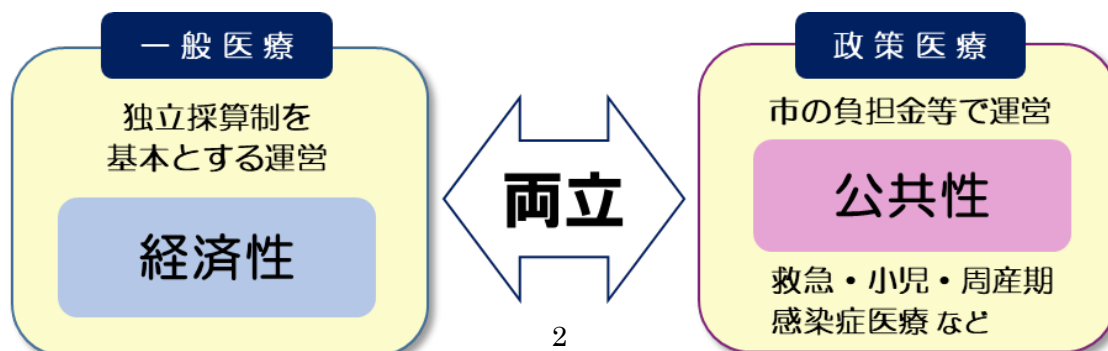
市の政策として、地域医療体制の充実、地域包括ケア社会の実現、災害に強い安全安心なまちの実現を掲げていることから、都留市立病院経営強化プランにおいて目指す将来都市像の実現に向けた取組を示します。

3. 現状と課題

(1) 市立病院の経営

地方公営企業である市立病院の運営に当たっては、地方公営企業法において、常に企業の経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進することが基本原則とされています。

このことから、市立病院は、一般医療による健全経営を図りながら、救急医療、小児医療、周産期医療、感染症医療などの政策医療を市の負担金等で運営し、地域医療を確保していくことが求められています。



(2) 新都留市立病院改革プランの総括

現行の新都留市立病院改革プランでは、重要施策であった産科分娩の再開を平成31年2年に達成させたことに伴い、施設・設備整備や医療機器の購入等による資本整備費が上昇し、更に平成30年度までの病床利用率の低下などにより、財政面において危機的な状況に陥っておりました。

そこで、経営改善への第一歩として民間から事務局幹部を2名迎え入れ、方針の明確化と目標管理、組織の改編と責任体制の強化により経営改善に努めてきました。令和2年1月からの新型コロナウイルス感染症下においては、入院・外来患者の激減により大変厳しい経営状況が続きましたが、院内の委員会等において経営改善に向けた診療報酬の算定見直しや経費の節減などが協議検討され、職員が経営目標を意識して取り組むなど、組織活動にも変化が見られてきたことで、その成果は徐々に現れ、令和2年度決算においては平成26年の地方公営企業会計基準の見直し以降、最高の経常収支比率を記録し、経営改善が着実に進んでいるものと考えます。

さらに、令和2年4月には、急性期を13床削減し、地域包括ケア病床10床を整備したことにより急性期治療後に転院することなく、院内でリハビリテーションの提供が可能となり、在宅支援へ繋がる体制も整備されてきております。

また、令和元年度から紹介率・逆紹介率も向上していることから、地域医療支援病院として、地域の医療機関との病病・病診連携も進んでおります。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響から病床利用率は目標を大きく下回ったことなどの理由により診療収益が増えず、経常損失が続いている状況です。

健全で自主自立した経営を図るためにも、目標設定を「見える化」とともに、各指標の進捗状況を管理することで、更に経営改善を着実に進める必要があります。

① 経営状況

市立病院の経営状況は、平成24年度以降、8年連続で純損失が続いていることから、一刻も早い経営改善が喫緊の課題となっています。

救急応需の拡大や、紹介・逆紹介を更に推進し、地域連携を強化することで単価の上昇と病床利用率の向上を図ることに加え、保険診療以外での新たな収入の確保についても積極的に取り組む必要があります。

(経営指標の状況)

指標	単位	令和2年度 実績	令和3年度 見込み	令和4年度 目標
紹介率	%	17.5	13.2	13.8
逆紹介率	%	15.3	13.6	14.2
救急搬送患者数	人	1,148	975	1,023
手術件数	件	883	919	964
入院リハビリ	件	10,963	12,532	13,158
外来リハビリ	件	1,525	2,440	2,562
訪問診療件数	件	40	104	109
訪問看護件数	件	0	0	0
経常収支比率	%	96.0	100.7	100.0

医療収支比率	%	78.3	82.8	83.8
病床利用率	%	56.6	58.5	59.5

② 企業債

医療機器や建物の建設に係る企業債残高約 10 億円については、利子を含め毎年約 2 億円から 3 億円の償還が続きます。

今後も、医療機器や電子カルテシステムの更新、長期修繕等の計画があることから、将来にわたって過度な負担とならないよう、計画的に企業債を活用していく必要があります。

③ 市からの繰入金

昨今の社会経済情勢の推移、地方公営企業の現状にかんがみ、地方公営企業法等に定める経営に関する基本原則を堅持しながら、地方公営企業の経営の健全化を促進し、その経営基盤を強化するため、国からの地方公営企業繰入金について（通知）を準拠し、一般会計から公営企業繰入金を計上することとしています。

④ 新型コロナウイルス感染症下での経営

院内では早期に院内感染対策本部を設置し、感染症担当医を中心に勉強会等を開催するなど、感染症対策を徹底したことにより、当院は感染症指定医療機関ではないものの、県や保健所からの要請に対応できる体制を整えてきました。

本来ならば、前年度より進めていた経営改善の取り組みを加速させて、病院の稼働率の向上や外来収益の改善等を図るところでしたが、令和 2 年 4 月に感染拡大のピークを迎える中、感染症対策を最高レベルに上げて対策を講じ、感染拡大期における診療体制の確保、職員の感染予防対策、感染予防具の確保等、感染症対策を最優先にしながら、東部地域における公的な二次医療機関、介護保健施設として、地域住民へ安全で安心な医療と介護の提供に努めてまいりました。

令和 2 年度は、新型コロナウイルス感染症関連の補助金を確保することで、収支面においては均衡を保っていますが、県対策本部や重点医療機関への看護師等人的資源の投入や一部病床の使用制限などにより、目標とする経営指標に対しては、大きく乖離している状況です。

感染症への対応が長期化していることで、病院運営においても非常事態が続いていますが、救急医療や地域連携を強化するなど、経営改善に向けた取組を継続して行う必要があります。

⑤ 重点取組項目

■ 災害拠点病院

令和 3 年 2 月に地域災害拠点病院の指定を受け、DMAT（災害派遣医療チーム）を保有することができました。このことは、富士・東部医療圏において当院の重要性がさらに増すこととなるため、施設整備など災害拠点病院として様々な機能強化を図っています。

昨今頻発する風水害などを始め様々な災害を想定し、災害発生時に被災地内の傷病者等の受入れ及び搬出を行うことが可能な体制を整えていく必要があります。

■ 感染症医療

新型コロナウイルスの感染拡大は、医療機関のみならず、社会全体に大きな影響を及ぼしています。

当院は感染症指定病院ではないものの、新型コロナウイルスのような新興感染症が発生した際は協力医療機関としての対応が必要となります。また感染症医療は、平時、非常時を問わず財政的負担を要しますが、市民の安全安心を守るため、政策医療の一環として、また、行政主導の下、公立病院の使命として、引き続き対応していく必要があります。

■ 地域の医療機関との連携及び機能分化の推進

市立病院は、地域医療支援病院として、地域連携を強化していくことで医療体制を更に充実させていくとともに、地域包括ケアシステムの構築にも貢献していく必要があります。

人口減少が続く当圏域においては、近隣の医療機関との機能分化、役割の明確化についても検討し、有効に医療資源を活用できる仕組みづくりの必要があります。

■ 真心のこもった医療の提供

基本理念である「地域の人々に親しまれ、信頼され、良質で安全な医療を提供し、地域社会に貢献し続けることを目指します。」の具現化として、市民の皆様には選ばれる病院となれるよう、一人一人の患者さんに寄り添った、患者さん目線での診療を実践していく必要があります。

4. 働き方改革

日本の医療体制は、医師の自己犠牲的な長時間労働に支えられていると言われており、医師の健康確保、医療の質の向上の観点からも、医師の働き方改革は急務とされています。

また、診療報酬の改定においても、令和2年の改定では、地域医療体制確保加算など、働き方改革に関連する加算項目が追加されています。

こうした動きにしっかりと適応しながら、令和6年4月の医師に対する労働時間の上限規制適用に向け、医師の需給や偏在、地域医療提供体制における機能分化・連携、医療・介護連携や医療のかかり方などの様々な課題に対し、労働時間短縮に向けた取組を進めていく必要があります。

5. 経営指標

基本方針の実行に向け、主要な取組や経営指標を設定します。

喫緊の重要課題である経営改善については、健全な病院経営の実現に向けた施策として、重点的に検討を行います。

特に経営指標については、経営戦略を明確にするため、病床利用率や救急応需件数などのKPI（重要業績評価指標）を具体的に示すことで、全職員が目的や目標をもって行動できるよう、目標設定を「見える化」とするとともに、各指標の進捗状況を管理していきます。

6. 収支計画

病院事業の収入は、入院・外来収益が約8割を占め、医業収益比率に対する支出は、人件費が約7割、薬品などの材料費が約2割を占めています。

一方で、新たに整備した施設を適切に維持・管理していくための長期修繕計画や高度医療等を担うための医療機器の維持・更新計画、さらには、職員向けの宿舎の扱いなど、施設等の維持管理にも多額の費用を必要とします。

時期の平準化やその手法など、特定の時期に財政的負担が集中しないように、収支の均衡を図りながら新計画の中で検討を行います。

7. 経営形態、再編・ネットワーク化

経営形態や再編・ネットワーク化については、健全な病院経営の実現に向け、引き続き研究を進めていきます。

一方で、経営強化に向けた経営形態としては、現状の経営形態を前提としつつも、地方公営企業法の全部適用、地方独立行政法人への移行の検討を進め、柔軟な組織運営が可能な形態を整備することで自主自立した健全な病院経営を行うことを目指します。

8. 市民参加等

都留市立病院経営強化プランの策定に当たっては、公営企業としての経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進する運営とするため、検討の段階に応じ市民参加の手法を用いることで、多様な意見等を的確に反映した計画づくりを行います。

(1) 審議会

都留市立病院 病院運営委員会へ意見を求めます。

(2) パブリックコメント

新計画素案に対する意見の聴取を行います。

9. スケジュール

令和4年3月 経営計画方針策定

令和5年度中 総務省から示されるガイドラインを軸に「都留市立病院経営強化プラン」を策定