

大和市立病院経営計画（2019 年度～2021 年度） 【概要版】

— 計画策定の背景 —

総務省は平成 19 年 12 月「公立病院改革ガイドライン」を、その後平成 27 年 3 月に「新公立病院改革ガイドライン」を通知しました。新ガイドラインでは、人口減少や少子高齢化が急速に進展する中で、今後医療需要が大きく変化することが見込まれており、地域ごとに適切な医療提供体制の再構築に取り組んでいくことがますます必要になってきたことが指摘されました。公立病院の改革は、この先に行われる地域医療構想に基づく病床再編等の取組と整合的に行われる必要性が追加されています。

公立病院が地域において必要な医療を安定的かつ継続的に提供していくために、病院事業を設置している地方公共団体においては、これらのガイドラインを踏まえ、「公立病院改革プラン」（以下「改革プラン」という。）を策定し、病院事業経営の改革に総合的に取り組むよう示されました。

本院では、「公立病院改革ガイドライン」に基づき、平成 21 年度、平成 24 年度、27 年度に病院経営計画（以下「経営計画」という。）を策定し、地域の基幹病院として、良質かつ適切な医療サービスの提供に努めてきました。現行の計画期間が平成 30 年度をもって終了したため、平成 27 年に国が新たに示した「新公立病院改革ガイドライン」に沿って、次期経営計画を今後も良質な医療サービスの提供と健全な病院経営を続けていくために、令和元年度からの新たな計画を策定する必要があります。

経営計画（2019 年度～2021 年度）の概要

I 章 基本的事項（経営計画 P3～）

計画期間：診療報酬改定や地域医療構想にかかる病床再編計画、さらに本院の経営状況を踏まえ経営形態の研究に要する期間等を考慮し、令和 1～3 年度までの計画とします。

基本理念：「市民の皆様から信頼される地域の基幹病院として良質かつ適切な医療サービスを提供する」

基本方針：「良質な医療サービスの提供」と「経営の健全性・安定性の向上」

位置づけ：健康都市やまと総合計画の個別目標「いつでも必要な医療が受けられる」の実現に向けた個別計画及び新公立病院改革ガイドラインで求められる「公立病院改革プラン」として位置付けます。

II 章 本院の現状と果たすべき役割（経営計画 P6～）

本院の現状として、入院患者年代構成、傷病分類上位は次のとおりです。

【表 1・抜粋】入院患者年代構成（平成 29 年度）

区分		15 歳未満	15～45 歳未満	45～65 歳未満	65 歳以上	不詳
患者 構成比	大和市	14.7%	19.9%	17.8%	47.6%	-
	全国	7.0%	13.7%	18.3%	60.8%	0.1%

【表 2・抜粋】傷病分類上位 3 病名（平成 29 年度）

区分	1位	2位	3位
本院全体	新生物 (27.5%)	消化器系の疾患 (11.8%)	呼吸器系の疾患 (10.7%)
全国	新生物 (19.5%)	循環器系の疾患 (13.5%)	消化器系の疾患 (12.3%)

自治体病院として提供する医療として 4 疾病（がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病）、4 事業（救急医療、災害時医療、周産期医療、小児医療）の取り組み状況を説明。

経営分析をするにあたり、本院の経営指標として、総務省「公営企業決算状況調査」を使用し、ベンチマーク比較※。

【表 8・抜粋】経営主体、経営規模別経営指標比較（平成 29 年度）

		経営主体(市)				本院 (403 床)	
		経営規模(400~499 床)					
		黒字 118 病院	赤字 226 病院	黒字 12 病院	赤字 20 病院		
一般病床占床率		78.9%	74.3%	82.1%	73.6%	70.9%	
一般病床平均在院日数		16.9 日	16.7 日	12.8 日	12.8 日	10.3 日	
経常収支比率		102.2%	95.4%	101.9%	96.2%	95.4%	
他会計繰入金対医業収益比率		9.5%	11.7%	8.9%	9.8%	13.9%	
患者	一日平均 患者数	入院	189 人	177 人	349 人	319 人	286 人
		外来	460 人	442 人	817 人	802 人	941 人
		外来入院患者比率	168.9%	174.9%	157.8%	170.8%	220.2%
職員	100 床当たり 職員数	医師	16.9 人	15.0 人	21.3 人	19.0 人	25.2 人
		看護	72.7 人	70.4 人	85.3 人	78.7 人	107.3 人
		全職員	140.7 人	136.3 人	157.1 人	147.6 人	186.2 人

※本院の特徴：入院が少ない 一般病床占床率：黒字病院 (82.1%) / 本院 (70.9%)

職員が多い 100 床あたり職員数：黒字病院 (157.1 人) / 本院 (186.2 人)

こうした状況を踏まえ、地域の基幹病院に求められる医療機能として、急性期病院、医療（救急、産科、小児科、がん、災害）の拠点化、地域包括ケアシステムの 3 点を挙げ、これらの医療機能の維持向上が必要であることを記載。特に、急性期病院に関する説明の概略としては次のとおりです。

- (1) 急性期病院 国の社会保障制度改革では、2025 年のあるべき医療提供体制として、現在の一般病床、療養病床を、高度急性期機能、急性期機能、回復機能 及び 慢性期機能の 4 つに機能分化することを目指しています。この方向性を踏まえ、本院は地域の医療を支える急性期病院で在り続けることが求められていることから、救急応需体制の強化、クリティカルパスの見直し、多職種による退院支援及び後方医療機関の確保などに継続的に取り組んでいきます。

Ⅲ章 超高齢社会と医療制度改革への対応（経営計画 P13～）

医療サービスは「病院完結型」から「地域完結型」へ移行が求められており、本院も市の地域包括ケアシステムの構築に積極的に協力していきます。

神奈川県地域医療構想では、将来の必要病床数として、高度急性期病床、回復期病床及び慢性期病床が不足する一方、急性期病床は過剰と推計されています。一方で、今後は75歳以上の高齢者の増加に伴い救急搬送が増加するものとも見込まれており、回復期病床等への転換により急性期病床が減少した場合、救急機能が低下し、在宅医療患者の急変時の受入れや救急患者の受入れが困難になりかねない懸念があります。

このような将来予測を踏まえ、本院は長年にわたり救急医療、災害医療及び小児周産期医療の中核病院として、地域の医療需要に応えるとともに、地域がん診療連携拠点病院としても県央地域のがん医療のけん引役として治療や活動に努めてきたことから、これからも県央区域の基幹病院の一つとして、急性期医療の拠り所としてあり続けていきます。

Ⅳ章 病院経営に求められる基盤の整備（経営計画 P18～）

継続的に取り組む課題として、病院経営の根幹となる重点施策について説明しています。

- 1) 医師をはじめとする医療従事者の確保
- 2) 収入の確保と収入に見合った費用の計上
- 3) 施設や設備の維持
- 4) 経営改善に向けた具体策（以下の8項目に分類し、それぞれ具体的な取り組みを記載）

- | | |
|----------------------|-----------------|
| ① 常勤医の確保対策 | ⑤ 救急応需率の向上 |
| ② 診療報酬上増収となる施設基準等の検討 | ⑥ 地域医療支援病院の認定取得 |
| ③ 収益向上インセンティブの創設の検討 | ⑦ 占床率の向上 |
| ④ 経営に対する職員の意識の改善 | ⑧ 費用節減の取り組み |

Ⅴ章 選ばれる病院への取り組み（経営計画 P22～）

患者、地域の医療機関、そして医療従事者からも選ばれる病院となるべく、積極的な取り組みとして、次の7項目について説明しています。

- 1) 各種がん診療体制の充実
- 2) 小児医療の拠点化・周産期医療の充実
- 3) 医療安全対策、感染対策の強化
- 4) 地域の医療機関等との連携強化
- 5) 救急医療体制の充実
- 6) 災害発生時の体制整備
- 7) 病院ホスピタリティの向上

Ⅵ章 その他留意すべき事項（経営計画 P25～）

累積赤字により債務超過の恐れがあるため、それを回避するために取り組まなければならないという姿勢と、フリーキャッシュフローを参考に、積極的な設備投資は控える旨を明記しました。

一般会計負担の説明に加え、運転資金不足の恐れもあることから市当局との調整の必要性について記載しています。

経営形態については、平成 25 年度に検討をした結果一定の結論を得ていますが、今後また調査研究を進める必要があるとしています。

Ⅶ章 課題解決と経営改善に向けた具体的な取り組み（経営計画 P29～）

バランススコアカード※に基づく 4 つの視点から目標を定め、目的達成や課題解決につなげます。

※ 4 つの視点（財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点）を用いて、バランスのとれた業績評価を行うことで、経営の課題解決や目標達成につなげていく経営マネジメント手法。

視 点	目 標
《患者サービス》 基本理念「市民の皆様から信頼される地域の基幹病院として良質かつ適切な医療サービスの提供」に向け、患者満足度を高めるためにどのような貢献ができるか。	1. 患者ニーズの把握と情報提供
	2. 相談窓口の充実
	3. 患者さんが心地よく過ごせる施設整備
《財 務》 基本方針「経営の健全性・安定性の向上」の実現に向け、計画を実行することでどのくらい財務健全化に貢献できるか。	1. 収入増加・確保対策の推進
	2. 支出管理の徹底
	3. 経営分析による収支改善
《業務プロセス》 患者さんを満足させるために、安定的な経営を行うために、どのように業務プロセスを改善できるか。	1. チーム医療の推進
	2. 病院機能の強化
	3. 医療の質の標準化
	4. 地域連携の推進
《学習と成長》 上記の各視点を達成するために、どのような学習・成長をめざすか。	1. 研修及び人材育成の充実
	2. ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場づくり
	3. 働く職員の満足度向上

Ⅷ章 収支目標（経営計画 P31～）

対象期間中の収支計画について、占床率は 79.4% をめざし、それに応じた収入・支出を見込みます。

※ 新ガイドラインでは令和 2 年度（平成 32 年）までに経常収支を黒字化する計画の策定を求めています。本計画では令和 4 年度以降の黒字化に向けて着実に赤字幅を縮小することをめざしています。

【表 20】収支見込（抜粋）

		H30 年度	R1 年度	R2 年度	R3 年度
入院	占 床 率	73.9%	77.0%	78.0%	79.4%
	一日平均患者 (人)	297.8	310.3	314.3	320.0
	一人一日当り収入 (円)	57,351	58,000	58,567	59,000
外来	一日平均患者 (人)	920.7	910.0	900.0	900.0
	一人一日当り収入 (円)	14,274	15,600	16,320	16,500
経常収支 (千円)		△609,845	△522,021	△391,838	△264,167
純 損 益 (千円)		△672,322	△640,613	△472,699	△344,521

IX章 経営計画を進行管理するための指標（経営計画 P32～）

『新公立病院ガイドライン』に定める「新改革プラン」にて必ず数値目標を設定するよう示されている経常収支比率及び医業収支比率といった指標に加えて、バランススコアカードの視点に基づき、各科等で作成した目標のうち、主な指標を掲載しています。

視点1. 学習と成長

目標1_ 研修及び人材育成の充実

目標3_ 働く職員の満足度向上

目標2_ ワーク・ライフ・バランスに配慮した職場づくり

視点2. 業務プロセス

目標1_ チーム医療の推進

目標3_ 医療の質の標準化

目標2_ 病院機能の強化

目標4_ 地域連携の推進

視点3. 財 務

目標1_ 収入増加・確保対策の推進

目標3_ 経営分析による収支改善

目標2_ 支出管理の徹底

視点4. 患者サービス

目標1_ 患者ニーズの把握と情報提供 目標3_ 患者さんが心地よく過ごせる施設整備

目標2_ 相談窓口の充実

X章 点検・評価（経営計画 P36～）

指標達成に向けて進行進捗管理を行い、結果を運営審議会に報告し意見を求めます。

また、ホームページ等でその結果を公表します。

— 計画の経過及び今後の予定 —

本年 8月	市立病院運営審議会（8月）
11月	庁議（調整会議、経営会議）
12月2日	市立病院運営審議会（諮問）
同月16日～	市民意見公募手続（パブコメ）の実施
令和2年2月	市立病院運営審議会 → 答申へ 答申受理後、決裁にて施行予定