

大和市立病院経営計画案（2023年度～2027年度）

2022.7月 運営審議会資料

1. 経営計画策定の基本的な位置づけ 市：健康都市やまと総合計画 県：神奈川県地域医療構想 国：公立病院経営強化ガイドライン

新たなガイドラインの方向性

- ① 地方公共団体に対する公立病院経営強化プランの策定の要請
 - i 策定期期 2022（R4）年度又は2023（R5）年度中に策定
 - ii プランの期間 策定年度又はその次年度～2027（R9）年度を標準
 - iii プランの内容 持続可能な地域医療提供体制を確保するため、地域の実情に応じた公立病院の経営強化のために必要な取組を記載するよう求める



プランの主なポイント

地域医療構想の実現・地域包括ケアシステム構築に向けた役割・経営強化のための取組

ポイント① 機能分化・連携強化の推進

ポイント② 医師・看護師等の確保、働き方改革の推進

ポイント③ 経営形態の見直し

ポイント④ 新興感染症に備えた平時からの対応

2. 経営計画の全体構成

1. 基本的事項（策定の趣旨、基本理念、計画期間）
2. 本院の現状と取り巻く環境（求められる医療需要及び供給体制）
3. 役割・機能の最適化と連携の強化（地域医療構想等を踏まえた本院の果たすべき役割・機能、機能分化・連携強化、一般会計負担金の考え方等）
4. 医師・看護師の確保と働き方改革（医師・看護師等の確保、医師の働き方改革への対応）
5. 経営形態の見直し（経営形態の見直しに係る記載事項、経営形態の見直しに係る選択肢と留意事項）
6. 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組
7. 施設・設備の最適化（施設・設備の適正管理と整備費の抑制、デジタル化への対応）
8. 経営の効率化等（経営指標に係る数値目標の設定、経常収支比率及び修正医業収支比率に係る目標設定の考え方）
9. 目標達成に向けた重点取り組み項目（取組の全体像、基本方針別 目指す姿及び戦略項目）
10. 点検・評価

経営強化ガイドラインに沿った内容

3. 今後の意見照会の予定

7月（本日）特に意見聴取をお願いしたい章について意見照会 → 9月 計画全体について意見照会 → 11月 計画案諮問
→（12～1月 パブリックコメント） → 2月 計画案答申 → 3月計画決定

4. 特に意見聴取をお願いしたい内容

計画全体において、特にご意見等いただきたい章にポイントを絞りご説明します。

計 画 案	備 考・経営強化ガイドラインの内容
<p>第1章 基本的事項 (2)基本理念、基本方針</p> <p>— 基本理念 —</p> <p>大和市立病院は 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します</p> <p>◀ 基本方針 ▶</p> <p>「良質な医療サービスの提供」 ・ 「経営の健全性・安定性の向上」</p> <p>意見等メモ欄</p>	<p>・基本理念及び基本方針は、前経営計画から踏襲しています。</p> <p>[ガイドライン] 地域の中で各公立病院が担うべき役割・機能を改めて見直し、明確化・最適化した上で、病院間の連携を強化する「機能分化・連携強化」を進めていくことが必要。特に、機能分化・連携強化を通じて、中核的医療を行う基幹病院に急性期機能を集約し医師・看護師等を確保する。</p>
<p>第3章 役割・機能の最適化</p> <p>(1)地域医療構想を踏まえた本院の果たすべき役割・機能</p> <ul style="list-style-type: none"> ・構想区域における基幹病院の一つとして、将来にわたって高度急性期及び急性期医療の拠り所として在り続ける。そのためにも機能の充実、強化に努める。 ・2022年診療報酬改定では、新たに急性期充実体制加算が設定されたのに加えて、総合入院体制加算も施設基準が見直された。(略)これらの急性期病院を対象とした加算の取得を目指し、医療機能の充実を図っていく。 ・機能分化を推進するため、コロナ専用病棟として運用している地域包括ケア病棟の一般急性期病棟への転換を目指す。 <p>意見等メモ欄</p>	<p>・今後、医師会・市健康福祉部からの意見等を踏まえ必要に応じて修正予定</p> <p>[ガイドライン] 地域医療構想やコロナ感染対応を踏まえ、地域の医療提供体制において果たすべき役割・機能を改めて見直し、明確化・最適化する。地域医療構想等を踏まえた当該病院の果たすべき役割・機能について記載。</p> <p>[ガイドライン] 精神医療についても、果たすべき役割・機能に加え、経営強化プランの対象期間の最終年度における当該公立病院の病床数や、病床数等の見直しを行う場合はその概要を記載。</p>
<p>第5章 経営形態の見直し (2) 経営形態の見直しに係る記載事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「健康都市」を目指している本市において、小児救急等政策的医療の継続性を考慮した場合、市の関与が強い経営形態を選択する必要性が高い。 	<p>[ガイドライン] 地方公営企業法の全部適用は、比較的取り組みやすい反面、経営自由度の拡大範囲は、地方独立行政法人化に比べて限定的。また、制度運用</p>

<p> 〉一部適用、若しくは全部適用又は独立行政法人、これらの3形態に絞り込まれる。 ・県内他市病院や本市の地域特性を踏まえ、全部適用に移行し経営改革を目指す。 ・本院が全部適用へ移行し実践したい経営改善項目としては、主に次の2点。 ①事業管理者を設置し、事業管理者に広範な権限を与え、経営責任を明確化。 院長よりも経営責任が明確化されることから、意思決定の判断基準が医療視点だけでなく経営視点にも重きが置かれ、より経営の安定性を高めた病院運営が目指せる。 ②人事権、給与決定権、契約締結権などを事業管理者に付与し、意思決定の柔軟性と迅速化を図る。 ・特に給与決定は「地方公共団体職員等の給与、当該地方公営企業の経営状況等を考慮する。」という規定を逸脱しない範囲内で柔軟な制度とし、必要な人材確保に努める。 ・全部適用への移行にあたっては、人事権・給与決定権・契約締結権にかかる本庁からの事務移管に伴う業務量の増や、職員定数の見直し等環境調整が必要なことから、全部適用への移行を見据えたうえで本庁側と調整を進め、最終的な意思決定を目指す。 </p>	<p> 上、事業管理者の実質的な権限と責任の明確化を図らなければ、民間的経営手法の導入が不徹底に終わる可能性がある。このため、同法の全部適用によって所期の効果が達成されない場合には、地方独立行政法人化など、更なる経営形態の見直しに向け直ちに取り組むことが適当。 </p> <p> [ガイドライン] 当該病院の規模や置かれた環境といった地域の実情を踏まえ、経営の強化に向けた最適な経営形態を検討し、経営形態の見直しが必要となる場合は、新経営形態への移行の概要（移行スケジュール含む。）を記載する。 </p> <p> 意見等メモ欄 </p>
<p> 第7章 施設・設備の最適化 (1) 施設・設備の適正管理と整備費の抑制 ・病院建替後間もなく30年が経過。この間、救急棟増築や手術室増設、諸室改修等で必要な医療体制を整備。一方、診療科数や職員数が増加したことで狭隘化や外壁・電気・機械・給排水設備等インフラ設備の老朽化への対応が現在大きな課題。 ・施設保全計画をR3年度に見直し、向こう30年程度現在の施設を使用することを前提とした効率的な施設・設備改修を行うことで施設の長寿命化を図る。 ・医療機器等について、既存医療設備の機能や必要性を精査したうえで、必要な機器について計画的に更新。さらに、財務状況を勘案し先進的な医療設備も導入。 </p> <p> 意見等メモ欄 </p>	<p> [ガイドライン] 人口減少や少子高齢化の急速な進展に伴い医療需要が変化していくことを踏まえ、長期的な視点をもって施設や設備の長寿命化・更新等を計画的に行うことで、財政負担を軽減・平準化するとともに、投資と財源の均衡を図ることが必要。 </p> <p> 病院の役割・機能を見直すに当たり、病院施設の改修が必要となる場合もある。このため、経営強化プランの計画期間内における施設・設備に係る主な投資について、長寿命化・平準化や当該病院の果たすべき役割・機能の観点から必要性や適正な規模等について十分に検討を行った上で、その概要を記載。 </p>

第9章 目標達成に向けた重点取組項目

- ・取り巻く社会環境を踏まえつつ、地域における基幹病院としての期待に応え、良質な医療サービスを提供し住民からの信頼を獲得していく。
- ・同時に、継続して病院を運営していくためには、経営の健全性・安定性を向上させることも必要であり、これら両輪を意識した病院経営が必要。
- ・重点的に取り組む項目として、「5つの基本方針」を掲げ、それぞれに戦略項目を設定し、これらを実践することで経営強化をはかっていく。

「良質な医療サービスの提供」	「経営の健全性・安定性の向上」
<p>1. 市民のいのちを守る救急</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者人口増に応じた救急体制の構築（主に、心臓・脳卒中・骨折） ・断らない救急の実現 	<p>3. コスト削減による経営改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全職員で収益・コスト意識の醸成 ・より安価な物品購入・在庫管理の徹底 ・病床数及び医師数の適正化
<p>2. 機能分化で進化する地域連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域における病診/病病連携の徹底 ・紹介/逆紹介による機能分化推進 ・市内を中心にネットワーク機能の強化 ・地域の医療機関と連携し、感染症対策の取組を推進 	<p>4. 診療報酬を的確に取得</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外来の縮小、入院受入の拡大 ・医療事務スタッフの専門性向上 ・外部アドバイザーの活用 ・基幹病院として急性期医療を支えるにふさわしい施設基準の整備
<p>5. 基幹病院としての信頼獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> ・災害拠点病院として、パンデミックや災害時に地域医療の砦として機能する ・高い専門性が必要な診療や高度医療機器を使用した医療の提供 ・小児・周産期等不採算医療の確保 	

- ・院内にて意見聴取グループワークを5回開催し、意見をとりまとめ。

[ガイドライン] 数値目標の達成に向けて、民間的経営手法の導入、事業規模・事業形態の見直し、収入増加対策、経費抑制対策などについて、具体的にどのような取組をどの時期に行うかを記載。

経営の効率化に当たっては、以下に留意。

1) 役割・機能に的確に対応した体制の整備

2) マネジメントや事務局体制の強化

- ・病院長等幹部職員が病院事業の経営強化に強い意識を持ち、経営感覚を有することが重要で、そうした人材を登用（外部登用含）すべき。
- ・事務職員の業務が経営に大きなインパクトを与えることを踏まえ、外部人材の活用、プロパー専門職員の採用、専門性をもった職員育成の研修や人事管理等の仕組みの構築等を通じ、医療に関する制度やノウハウ、医療行為の解釈等に精通した専門の事務職員を確保・育成することが重要。
- ・地域連携部門を積極的に強化して地域の他の医療機関との連携を強化、紹介患者の増加や転院先となる後方支援病院の確保、医療情報の連携等を通じた医療の質の向上を図ることも有効。

3) 外部アドバイザーの活用

- ・外部アドバイザーやコンサル等の活用により経営改善に成功した事例が多くあることを踏まえ、外部人材の活用についても積極的に検討すべき。

意見等メモ欄