

策定の趣旨

総務省は、令和4年3月に『持続可能な地域医療体制を確保するための公立病院経営強化ガイドライン』を策定し、公立病院が地域において果たすべき役割・機能を最適化し、限られた医療資源を地域全体で最大限効率的に活用できるよう病院間の連携強化を進め、公立病院の経営強化の取組みを記載した『公立病院経営強化プラン』を策定することを要請しました。

杵築市におきましても、ガイドラインに基づき、山香病院が地域の中核病院としての役割を明らかにし、地域で必要とされる医療を継続的に提供していくために、6項目を柱とした『**杵築市立山香病院経営強化プラン**』を策定します。

計画期間

令和5年度から令和9年度までの5年間

進捗管理

経営強化プランの進捗管理は、山香病院の病院運営委員会で管理し、必要に応じて計画を見直します。

病院事業を取り巻く環境

①医療圏の状況

杵築市は、別府市・国東市・日出町・姫島村の3市1町1村で構成する「東部医療圏」に設定されています。東部医療圏における医療機関は人口の多い別府市に集中しています。また、人口10万人当たりの病床数においても、別府市が全国平均より突出している反面、杵築市では全国平均を大幅に下回り、山香病院の病床は貴重な医療資源といえます。東部医療圏全体としては、必要病床数と実際の病床数には大きな差があり、将来的に病床数が過剰となることが予想されます。

②市の医療環境の現状

市全体の高齢者人口のピークは2020年であり、その後は緩やかに減少していきませんが、年少人口及び生産年齢人口が急激に減少するため高齢化率は加速度的に上昇していきます。国保及び後期高齢者の受療動向では、市内医療機関の病床数が少ないため、入院診療の約56%が市外医療機関に流出しています。

医師の大量退職により急激に収支が悪化した平成24~26年度決算以降、現院長のもと職員一丸となって経営の立て直しに取り組んだ結果、収支は大幅に改善しており、平成30年度決算以降は黒字を計上しています。また、平成29年に策定した新改革プランの具体的な取組みを進め、経営の安定化に努めています。

山香病院の現状

【基本理念】

保健・医療・福祉の一本化を目指して、患者さんから信頼され愛される病院となるよう努力します。

【基本方針】

- 患者さんの視点に立った、患者さんに優しい病院となるよう努力します。
- 患者さんにとって、安心・安全で質の高い医療の提供に努めます。
- 患者さんにより良い医療が提供できるよう、職員一同日々研鑽に励みます。
- 地域の中核病院として、他の医療機関や福祉施設との連携を図ります。
- 健全な経営の確保に努めます。
- 職員にとっても働きがいのある病院となるよう努力します。

【概要】

開設年月日	昭和30年3月15日
事業管理	地方公営企業法全部適用
診療科目	総合診療科、内科、各種外来（肝臓外来、糖尿病外来、リマチ・膠原病外来、呼吸器外来、脳神経内科）、外科胃腸科、整形外科、耳鼻咽喉科、眼科、小児科、皮膚科、泌尿器科、禁煙外来、小児アレルギー科、神経内科、嚥下外来、リハビリテーション科、放射線科
許可病床数	一般病棟138床
職員数	275人　うち、正規職員 179人 会計年度任用職員 96人

杵築市立山香病院経営強化プラン 概要版 (2/4)

1. 役割・機能の最適化と連携の強化

① 地域医療構想・地域包括ケアシステムを踏まえた役割・機能

- ・急性期病床から回復期病床への転換
- ・貴重な医療資源である病床の維持
- ・地域から求められる医療体制の堅持または構築
(二次救急体制、在宅医療、保健衛生・予防医療、災害時医療)

② 機能分化・連携強化

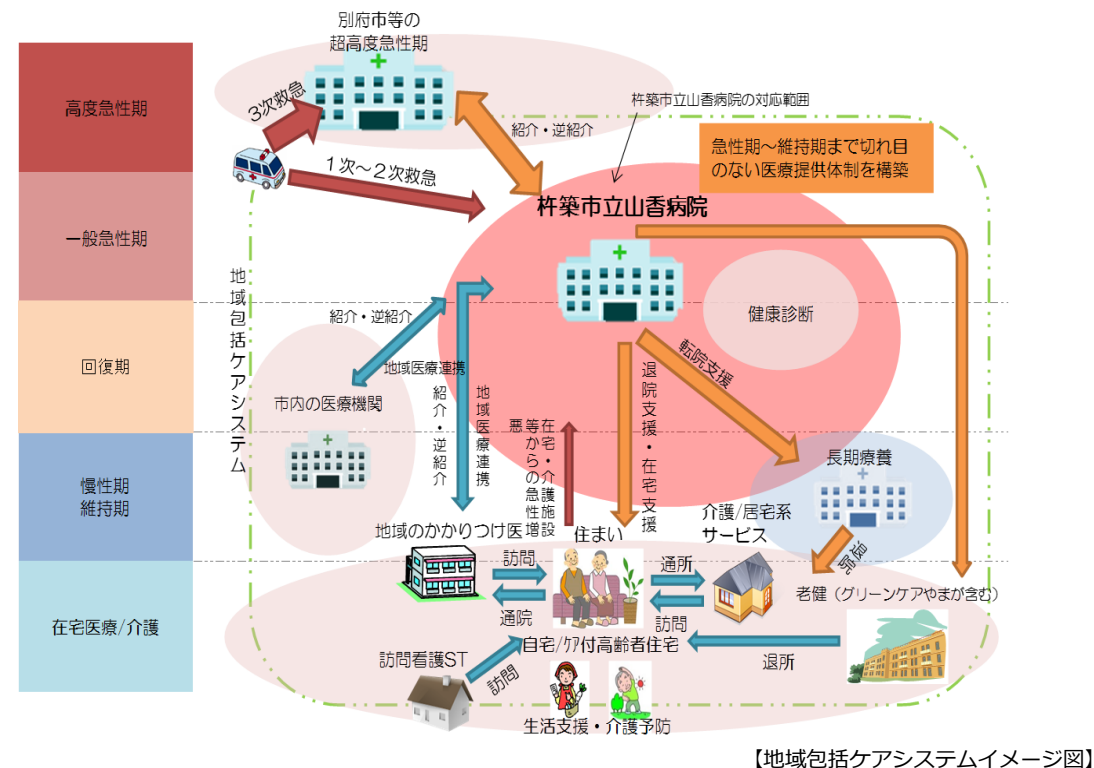
- ・高次医療機関との連携
- ・地域の医療機関及び介護福祉施設等との連携

③ 本館の建て替え

- ・受療動向、市財政状況、建築資材高騰の状況等を踏まえ、総合的に判断しながら方向性を検討

④ 住民の理解

- ・健康出前講座、病院広報誌、病院年報、病院及び市ウェブサイト、市報、ケーブルテレビ等を活用した積極的な広報活動



2. 医師・看護師等の確保と働き方改革

① 医師・看護師等の確保と働き方改革

- ・医師住宅整備や院内保育所の開設など、住環境及び勤務環境の改善
- ・大学医局や関係機関への積極的な働きかけ、大学寄附講座の検討
- ・看護師の資格取得支援の検討、薬剤師の修学資金貸与の制度化

② 臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保

- ・臨床研修医の積極的な受入れ
- ・研修体制、滞在期間中の生活支援などの受入れ体制の充実

③ 医師の働き方改革への対応

- ・令和6年度から医師の時間外労働上限規制が開始されることに伴い、適切な労務管理のため「勤怠管理システム」を導入
- ・勤怠状況のデータベース化による管理・分析
- ・負担軽減のため、タスクシフト・タスクシェアの検討
- ・医師事務作業補助者やICTの活用

3. 経営形態の見直し

山香病院の経営形態は、平成23年4月から地方公営企業法の全部を適用しています。これにより、事業管理者の権限と責任の明確化及び迅速な意思決定が図られるようになりました。

現状では、経常黒字を維持していることもあり、現在の経営形態を堅持しつつ、経営強化プランの取組みを着実にを行い経営の安定化に努めます。

ただし、医療環境や社会経済情勢の変化などにより、安定した経営の継続が困難となる事態が予測される場合は、持続的な地域医療の提供を図るため、経営形態の見直しについて検討を行います。

4. 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

新型コロナウイルス感染症への対応において、公立病院の果たす役割の重要性が改めて認識されました。今後の新興感染症の感染拡大時に備えるため、平時から次の取組みを進めます。

①感染拡大時に活用しやすい病床や転用しやすいスペース等の整備

- ・一般病床として利用している病床を感染症受入病床に転用
- ・適切なゾーニングの確保

②感染拡大時における各医療機関間での連携・役割分担

- ・感染状況や患者状態などの情報共有

③感染拡大時を想定した専門人材の確保と育成

- ・定期的な院内研修会の開催

④院内感染対策の徹底

- ・院内感染防止マニュアルの徹底・適宜更新
- ・新興感染症に対する事業継続計画（BCP）の作成

5. 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

- ・施設及び設備の老朽化状況等を把握し、更新優先度を整理しながら中長期的な視点に立った修繕計画を策定
- ・医療機器の耐用年数を考慮しながらの計画的な更新
- ・医療機能や経営状況に応じた投資

②デジタル化への対応

- ・オンライン診療
- ・オンラインカンファレンス
- ・医療DX (Digital Transformation)
- ・オンライン資格確認
- ・人工知能 (AI)
- ・災害、サイバー攻撃等の非常時の対応

杵築市立山香病院経営強化プラン 概要版 (4/4)

6. 経営の効率化

①経営指標に係る数値目標

地域包括ケア病床、DPC制度の効率的な運用によって入院収益の確保を図るとともに、市外に流出している患者を受け入れるための連携機能の強化と在宅医療の充実等により医業収益の増収を図ります。良質な医療を継続的に提供していくため、次のとおり数値目標を設定します。

(1) 収支改善に係る数値目標

指標	実績値		目標値				
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
経常収支比率	112.4%	108.8%	107.0%	102.8%	103.0%	103.0%	102.8%
医業収支比率	97.4%	92.4%	94.1%	94.0%	94.2%	94.2%	94.2%
修正医業収支比率	95.6%	90.7%	91.8%	92.2%	92.4%	92.4%	92.4%

(3) 経費削減に係る数値目標

指標	実績値		目標値				
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
材料費対修正医業収益比率	10.0%	11.6%	11.6%	11.6%	11.6%	11.6%	11.6%
薬品費対修正医業収益比率	3.4%	3.9%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
委託費対修正医業収益比率	6.1%	6.9%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%
減価償却費対修正医業収益比率	6.9%	7.8%	8.0%	7.6%	7.3%	7.3%	7.3%

(2) 収入確保に係る数値目標

指標	実績値		目標値				
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
1日当たり入院患者数	121人	116人	120人	125人	125人	125人	125人
1日当たり外来患者数	188人	187人	190人	190人	190人	190人	190人
入院患者1人1日当たり診療収入	37,309円	37,800円	37,400円	37,000円	37,000円	37,000円	37,000円
外来患者1人1日当たり診療収入	11,193円	12,000円	12,000円	12,000円	12,000円	12,000円	12,000円
医師1人当たり入院診療収入	164,499千円	117,857千円	116,429千円	115,714千円	115,714千円	115,714千円	115,714千円
医師1人当たり外来診療収入	50,566千円	38,571千円	37,143千円	37,143千円	37,143千円	37,143千円	37,143千円
看護師1人当たり入院診療収入	15,971千円	13,983千円	13,814千円	13,729千円	13,729千円	13,729千円	13,729千円
看護師1人当たり外来診療収入	4,900千円	4,576千円	4,407千円	4,407千円	4,407千円	4,407千円	4,407千円
病床利用率	90.6%	83.7%	85.0%	88.0%	88.0%	88.0%	88.0%
平均在院日数	17.0日	16.7日	17.0日	17.0日	17.0日	17.0日	17.0日

(4) 経営の安定化に係る数値目標

指標	実績値		目標値				
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
医師数	12人	14人	14人	14人	14人	14人	14人
看護師数	117人	116人	118人	118人	118人	118人	118人
その他医療従事者数	91人	94人	93人	93人	93人	93人	93人
現金保有残高	1,438百万円	1,695百万円	1,890百万円	1,980百万円	2,060百万円	2,140百万円	2,220百万円
企業債残高	850百万円	799百万円	907百万円	1,032百万円	982百万円	922百万円	862百万円

②目標達成に向けた具体的な取組

役割・機能に対応した体制の整備	(1) 収益の確保	市内医療機関と連携を図りながら、病床利用率85%以上を維持する
	(2) 在宅医療の推進	地域包括ケアシステムの中心的な役割となり、患者及び患者家族の意向に沿った診療を推進する
	(3) 患者サービスの向上	患者サービスの向上に努めるとともに、病院の情報を積極的に発信する
	(4) 経費の削減	薬品・医療材料費の削減。委託業務については、評価と費用対効果を検証し必要に応じて仕様や業者の変更を検討する
	(5) 救急体制の整備	救急車の受け入れ要請及び直接来院患者の受け入れ体制を強化する
マネジメントの強化	(1) 職員の意識向上	経営強化プランに基づき、部門ごとに目標を設定し、病院全体（全職員）で経営強化意識の向上を図る
	(2) 事務局体制の強化	経営感覚に富む外部人材の積極的な登用により、専門性や病院経営に対する意識の向上を図る