

藤沢市民病院健全経営推進計画 2027 の策定について（素案）

計画の概要

1 策定の背景

当院は、2017 年（平成 29 年）に改革プランを策定以降、経営改善に取り組んできましたが、総務省は、改革プランの最終年度である 2020 年度（令和 2 年度）に予定していたガイドラインの改定を事実上延期したため、当院はガイドラインの改定を待たずに 2021 年（令和 3 年）に現計画を策定しました。2022 年（令和 4 年）3 月に総務省は「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」を発出しましたが、「不足している部分は追加又は別途策定することで足りる」としていることから、現計画を見直し、2024 年（令和 6 年）からの 4 ヶ年計画として「藤沢市民病院健全経営推進計画 2027」を改めて策定するものです。

2 計画期間

2024 年度（令和 6 年度）から 2027 年度（令和 9 年度）までの 4 年間とします。

3 計画の位置付け

本計画は、神奈川県「第 8 次神奈川県保健医療計画」、藤沢市の「藤沢市市政運営の総合指針 2024」とも整合性を図りつつ、地域の実情を踏まえ、経営強化の取組として作成するものです。

4 点検・評価・公表等について

点検・評価については、毎年度藤沢市民病院運営協議会において、評価及び結果に対する意見を求め、結果については、当院ホームページ上で公開します。

病院運営の基本と目指す方向性

1 病院運営の基本

当院は、開院以来、地域の基幹病院として高度医療を担うとともに地域医療機関と連携し、地域医療の充実及び発展を目指して運営してきました。

これからも公立病院として地域の医療水準向上に寄与するため、「基本理念」及び「基本方針」に基づき、職員が一致協力して病院運営にあたるものとします。

2 目指す方向性

市民へのより良い医療の提供

- 救急・がん診療及び高齢者医療における複合的診療体制の検討
- ICTを活用した地域医療機関との連携についての検討
- 西館・救命救急センター・エネルギー棟などの再整備に向けた取組

業務運営の改善と効率化

- DXを活用した医療安全の確保と業務改善に向けた取組
- 働き方改革の推進
- 定数の見直しや将来に向けた組織改正の検討

収支改善と持続可能な経営の確保

- 収益確保及び費用削減に努め、経常収支比率 100%以上に向けた取組

重点的な取組

1 役割・機能の最適化と連携の強化

(1) 地域医療構想等を踏まえた当院の果たすべき役割・機能

高度急性期及び急性期病床を持つ公立病院として、様々な医療機能を有していますが、大きな柱である「がん医療」と「救急医療」に重点的に取り組みます。

ア がん医療の推進

- トータルケア体制の充実
外来から退院まで患者さんが安心して安全ながん治療を受けられ、かつ退院後の生活もサポートできるよう、多職種が協力して支援
- 日帰り生検やロボット手術の実施
患者さんの身体的負担が低い医療機器を用いた診断・治療による患者さんのQOLの向上

イ 救急医療の推進

- 緊急入院体制の検討
救命救急センターとICUとを合わせた運営方法の検討及びICUの管理体制の強化
- 高齢者の受入れと転院体制の検討

ウ その他

- ゲノム医療の推進
- 低侵襲性治療の拡充
- 病棟総合医の育成 など

(2) 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割・機能

在宅医療への部分的介入として、訪問看護の導入を検討するとともに、バックアップ体制としてのオンライン診療との活用を合わせて検討します。

(3) 機能分化・連携強化

地域医療支援病院として、患者さんの紹介及び逆紹介を進め、地域完結型医療を目指します。さらに、病院から在宅療養・介護まで、地域医療ネットワークシステムを構築し、円滑な地域連携を推進するとともに、外来診察予約枠の見直し及び地域の医療機関とのオンライン予約システムの導入を検討します。

(4) 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標

表1 数値目標（一部抜粋）

目標	単位	2022 決算 (令和4年度)	2023 見込 (令和5年度)	2024 計画 (令和6年度)	2025 計画 (令和7年度)	2026 計画 (令和8年度)	2027 計画 (令和9年度)
手術件数	件	5,670	5,657	6,000	6,141	6,282	6,424
救急車搬送受入患者数	人	9,607	9,800	10,000	10,200	10,400	10,600
分娩件数	件	530	537	550	550	550	550
入院患者満足度総合評価	%	90.7	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0
紹介患者数	件	21,603	21,683	21,763	21,843	21,923	22,000

(5) 一般会計負担金の考え方

能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが困難である不採算医療に要する経費等については、当院が公立病院としての役割を担い、かつ持続可能な経営を行うために必要不可欠です。今後も繰出基準に基づき、適正な負担金等の確保に努めます。

2 医師・看護師等医療スタッフの確保と働き方改革

2024年度（令和6年度）から時間外労働規制が開始されることを踏まえ、医師の働き方改革に適切に対応する一方、地域医療の確保や医療の質の向上を図るため、医師・看護師等の医療従事者の確保に努めます。

- 大学医局との連携を強化し、職員の育成に努めるとともに、初期臨床研修を修了した若手医師などを対象とした各種専門医研修を実施するなど、質の高い研修を実施し、医師の確保に努めます。
- タスクシフトによる業務の見直しやチーム医療の推進、医師事務作業補助員等の配置強化などにより、医師をはじめとした医療従事者の負担軽減に努めます。
- 2024年（令和6年）4月から勤怠システムが本格稼働となることから、職員の労働時間の客観的な把握に努めます。
- 多様な人材が働きやすい環境の整備について検討を進めます。

3 経営形態の見直し等

2019年（令和元年）に経営形態の見直しを検討した結果、経営形態を変更することが経営状況の改善に直結する要因ではなく、経営改革に向けて職員の取り組む姿勢が経営の健全化に繋がると考え、地方公営企業法の一部適用を継続することが適切であると判断しました。

なお、今後も地域の実情を踏まえつつ、経営改善に資する経営形態の見直しの必要性について、継続して取り組んでいく課題と捉えています。

4 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

2021年（令和3年）4月に医療安全管理室から独立して感染対策室を立ち上げ、感染対策を強化してきました。これまでの経験を活かし、引き続き公立病院としての役割を果たすとともに、BCP（業務継続計画）の見直しを進め、新興感染症の流行時には、部門横断的なチームが行動できるよう体制の維持・強化に努めます。

5 施設・設備の最適化

施設・設備の整備、医療機器の更新、デジタル化への対応については、経営状況や収支計画、費用対効果など全体的なバランスを考慮したうえで計画的に進めます。

(1) 施設・設備の適正管理と整備費の抑制

近年老朽化が加速している西館・救命救急センター・エネルギー棟等の建替えについて、運営方針や医療機能について院内で議論を進めます。

(2) デジタル化への対応

ICTやAI技術等を活用し、医療の質と患者サービスの維持・向上や業務の効率化、医療安全の確保などのほかに、情報セキュリティ対策を推進します。

6 経営の効率化等

持続可能な病院経営を継続できるよう、経営強化の取組を進めるにあたり、経営指標にかかる数値目標を設定します（表2参照）。

(1) 目標達成に向けた具体的な取組

- 費用縮減

特に委託料において、委託管理体制の見直しを図るとともに、継続的に業務内容及びコストの検証を行うことにより、費用の縮減に努めます。

- 組織改正及び定数の見直し

- KPI（重要業績評価指標）に基づく進捗管理

重点的な取組項目についてKPIによる進捗管理を行います。指標は表2の○印参照。

(2) 経営指標にかかる数値目標

経営強化ガイドラインでは、対象期間中に経常収支比率を100%以上にする数値目標を定めるべきとされていますが、2023年（令和5年）の収支状況を踏まえ、2029年（令和11年）までに経常収支比率100%以上を目指します。

表2 経営指標にかかる数値目標（抜粋）

経営指標	単位	2022 決算 (令和4年度)	2023 見込 (令和5年度)	2024 計画 (令和6年度)	2025 計画 (令和7年度)	2026 計画 (令和8年度)	2027 計画 (令和9年度)
経常収支比率	%	104.8	97.7	96.3	97.9	99.1	99.7
○ 修正医業収支比率	%	91.2	91.6	92.1	93.2	94.8	95.5
○ 新入院患者数	人	15,088	16,132	16,000	16,500	16,800	17,000
○ 入院患者1人1日当たり診療収入	円	83,205	83,235	85,000	86,000	88,000	89,000
○ 病床稼働率	%	77.2	79.8	81.0	82.7	84.2	84.9
○ 平均在院日数	日	10.0	9.7	9.9	9.8	9.8	9.8
○ 修正給与費等負荷率	%	92.9	93.2	91.2	89.9	88.3	87.6
○ 委託費対医業収益比率	%	12.1	12.1	11.6	11.4	11.5	11.3

(注) 消費税及び地方消費税抜処理により作成

○印はKPI

今後のスケジュール

2023年（令和5年）12月	市議会定例会に素案を報告
2024年（令和6年）1月	パブリックコメントの実施
2月	市民病院運営協議会に報告
	市議会定例会に（案）を報告
4月	計画の実施

（事務担当 市民病院事務局 病院総務課・医事課）