

# 出水市病院経営強化プランの概要

## プラン策定の背景

- 公立病院はこれまで**再編・ネットワーク化、経営形態の見直し**などに取り組んできたが、医師・看護師等の不足、人口減少・少子高齢化に伴う医療需要の変化等により、依然として**持続可能な経営を確保しきれない病院が多い**。
- コロナ対応に公立病院が中核的な役割を果たし、**感染症拡大時の対応における公立病院の果たす役割**の重要性が改めて認識されるとともに、病院間の役割分担の明確化・最適化や医師・看護師の確保などの取組を平時から進めておく必要性が浮き彫りとなった。
- 今後、**医師の時間外労働規制への対応**も迫られるなど、更に厳しい状況が見込まれる。
- 持続可能な地域医療提供体制を確保するため、**限られた医師・看護師等の医療資源を地域全体で最大限効率的に活用するという視点**を最も重視し、新興感染症の感染拡大時等の対応という視点も持って、**公立病院の経営を強化**していくことが重要。  
→ **令和4年3月総務省は『公立病院経営強化ガイドライン』を発出し、地方公共団体に対し『公立病院経営強化プラン』の策定を要請**

## 第1章 基本的事項（本編P1）

- 1 強化プランの策定・計画期間等 → 経営強化の基本的な考え方。プラン策定時期は**令和5年度中**、計画期間は**令和9年度**まで。
- 2 基本理念等 → 基本理念、基本方針、行動指針

## 第2章 病院事業の現状と取り巻く環境（本編P3）

- 1 病院の概要
- 2 経営状況の推移 → **【内部環境分析】** 平成29年度から令和4年度までの経営状況（収支状況、入院・外来患者数の状況、債務残高、現金預金残高など）
- 3 病院を取り巻く環境 → **【外部環境分析】** 出水市の将来人口、出水保健医療圏の状況（人口推計、医療需要等）

## 第3章 役割・機能の最適化と連携の強化（本編P14）

- 1 地域医療構想等を踏まえた出水総合医療センターの果たすべき役割・機能  
→ 医療圏内では**高度急性期及び回復期病床が不足、急性期及び慢性期病床は過剰**である現状。  
→ 休床している46床（急性期病床）は地域で安心して出産できる環境を整備するため、**産婦人科の診療再開等に備え留保**している。
- 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  
→ 入院患者の在宅復帰や在宅からの入院受入を行い、**地域で安心して暮らすための患者支援**を充実させていく。  
→ 在宅医療については、既に取り組んでいる高尾野・野田診療所と連携し出水総合医療センターにおいても**在宅療養支援病院体制**の整備を進めていく。
- 3 機能分化と連携強化  
→ 医療圏内にある**2つの中核的医療機関**（出水郡医師会広域医療センター、当医療センター）が、それぞれに特化した診療機能を充実させ**役割を分担することで共存していく**体制の構築を目指す。また、新興感染症の発生時にも補完・協力することで安定して医療が提供される。
- 4 医療機能や医療の質、連携強化等に係る数値目標  
→ 地域の基幹的な医療機関としての役割を果たすため必要な指標を設定し、目標達成のための取組を進める。  
（地域救急貢献率、手術件数、リハビリ件数、患者満足度、在宅復帰率、紹介・逆紹介率、健診件数など）



# 出水市病院経営強化プランの概要

## 5 一般会計負担の考え方

- 独立採算の原則を基に企業の経済性を最大限発揮することで、一般会計に依存しない強い経営体質を構築する。
- 貸付金に依存しない経営体質とするため、新規貸付を行わず令和5年度には一部繰上償還を実施。

## 6 住民の理解のための取組

- 策定段階では病院事業運営委員会で審議、パブリックコメント実施、策定後は市議会での説明を実施しホームページや広報ひまわり等で市民に周知する。

## 第4章 医師・看護師等の確保と働き方改革（本編P20）

### 1 医師・看護師等の確保

- 医師については、大学等の医局訪問などこれまでの取組の強化を図りつつ、新たな診療科の開設に向け寄附講座を活用していくとともに、研修医を積極的に受け入れることで、若手医師の招へいにつながるよう努める。看護師や薬剤師等の確保については、医療系学校等への訪問活動や奨学金制度の充実、院内保育所の有効活用、教育環境の整備、タスクシフト・タスクシェアを推進する。

### 2 医師の働き方改革への対応

- タスクシフト・タスクシェアの推進、ICTの活用、メディカルクラークの充実等により業務負担の軽減を図ることで、医師が能力を発揮できる勤務環境を整備する。

## 第5章 経営形態の見直し（本編P22）

平成30年3月、市長の附属機関である「病院事業経営諮問会議」から、経営改善の成果が得られない場合は指定管理者制度への移行が望ましいとの答申を受け、同年5月に市長が病院事業に対し「集中改革プラン」の策定を指示した。その後、一定の成果が得られ、改善の兆しが現れたことから、経営形態の見直しは保留している。

## 第6章 新興感染症の感染拡大時に備えた平時からの取組（本編P23）

第2種感染症指定医療機関として、平時から感染症発生時には即座に対応できるよう体制を確保しており、感染拡大時には一般病棟を感染症病棟に転換し患者を受け入れることとしている。また、感染状況に応じた院内の警戒レベルを設定し、感染対策マニュアルを整備しており、感染制御チームの充実、感染管理認定看護師の複数体制化、リンクナースの育成、各種研修会の開催など引き続き体制強化を図っていく。

## 第7章 施設・設備の最適化（本編P24）

### 1 施設・設備の適正管理と整備費の抑制

- 昭和58年に南館及び西館、平成6年に本館を建設しており、年々変化する医療需要に対応するため適宜部分的な改修を行っている。今後、施設・設備の管理においては、病院の運営リスクを最小化しつつ、療養環境、病院機能の維持・向上を考慮した保全計画を作成する。さらに、改修・修繕にあたっては、単に現状復旧するのではなく、地球環境問題、省エネルギー問題を考慮し、ランニングコストの低減を念頭に置いて対応する。

### 2 デジタル化への対応

- 少子高齢化社会においては、限られた人的資源を最大限有効に活用する必要があり、そのためデジタル技術の活用は不可欠な要素。医師・看護師等の業務効率化を図り、医療の質の向上や医療サービスの効率化等に積極的に取り組む。また、近年の病院等を狙ったサイバー攻撃に対しても体制の強化を図る。



# 出水市病院経営強化プランの概要

## 第8章 経営の効率化等（本編P27）

### 1 経営指標に係る数値目標

→経営の効率化を進めるにあたり、その成果を検証するための経営指標を設定し、目標達成に向け取り組んでいく。

- (1) **収支改善**に係るもの（経常収支比率、医業収支比率、修正医業収支比率）
- (2) **収入確保**に係るもの（1日当たり入院患者数・外来患者数、入院・外来診療単価、医師・看護師一人当たり収益、病床稼働率、平均在院日数）
- (3) **経費削減**に係るもの（給与費・材料費対医業収益比率など）
- (4) **経営の安定性**に係るもの（医師数、看護師数、現金預金保有残高、企業債残高）

### 2 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

→**持続可能な経営**を実現するためには、本業である**医業収支の改善**が不可欠。繰出金を除いた修正医業収支比率について数値目標を設定し、その改善に向けた取組を進めていく。

## 第9章 目標達成に向けた取組（本編P30）

### 1 取組の全体像

→持続可能な経営を実現するためには、公立病院として求められる地域に不可欠な医療を安定して提供しつつ、経営の健全性・安定性を確保しなければならない。そのために、地方公営企業の基本原則である「**公共性**」と「**経済性**」を常に念頭に置き、これを両立した経営を実践し、強化していく必要がある。

### 2 重点取組項目

→プランに定めた数値目標を達成するために重点的に取り組む項目を掲げ、その目標を達成することで経営強化を図る。

- (1) **市民の命を守る取組**（救急告示病院、災害拠点病院、第2種感染症指定医療機関、へき地医療拠点病院、災害派遣医療チームなどの各種指定）
- (2) **市民の信頼を獲得するための取組**（患者満足度、市民講座開催、出水総合医療センターと語る会、ふれあい健康フェスタ開催など）
- (3) **地域医療の連携強化のための取組**（連携医の会開催、高齢者等施設連携の会開催、紹介率・逆紹介率など）
- (4) **診療報酬の的確な算定による収益体質の強化**（入院・外来診療単価、平均在院日数、DPC機能評価係数など）
- (5) **コスト削減による収支改善**（診療材料検討委員会開催、診療材料同種同効品転換品目数、医薬品平均値引率、後発品置換率、電気使用量など）
- (6) 「**ONE・TEAM**」となった**経営改善**（ワーキンググループ数・参加者数、リーダー経験者数、経営戦略室課題解決件数など）

### 3 診療所の運営

→地域人口の減少や患者の高齢化等により、患者数が毎年減少し厳しい経営状況が続いているが、在宅医療をはじめとする地域から求められる医療需要に応えるよう努めている。しかし、今後経営状況が改善しなければ、規模縮小や統廃合を検討しなければならない。

## 第10章 プランの点検と評価（本編P34）

→本経営強化プランで設定した目標は、適性な進行管理を行い、**病院事業運営委員会等で毎年点検・評価**を実施しながら更なる経営強化につなげていく。（指標目標の再掲）



# 出水市病院経営強化プランの概要

## 資料編 収支計画等（本編P36）

→令和4年度から同9年度までの収支計画や主な経営指標を掲載。

（一部抜粋）

（単位：千円）

	R4年度 (決算見込)	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
<b>(1) 収益的収支</b>						
純損益	827,009	<b>28,081</b>	<b>50,353</b>	<b>87,699</b>	<b>85,071</b>	<b>75,320</b>
利益剰余金	320,746	340,514	390,868	478,567	563,638	<b>638,958</b>
<b>(2) 債務残高</b>						
企業債	1,327,733	1,249,971	1,236,206	1,008,695	907,687	822,243
一般会計長期借入金	<b>1,572,000</b>	<b>786,000</b>	<b>696,000</b>	<b>606,000</b>	<b>516,000</b>	<b>426,000</b>
計	2,899,733	2,035,971	1,932,206	1,614,695	1,423,687	<b>1,248,243</b>
<b>(3) 現金預金残高</b>						
期首残高	1,406,618	1,968,702	1,193,867	1,203,684	1,231,734	1,257,779
年間増減額	562,084	<b>▲774,835</b>	9,817	28,050	26,045	50,864
期末残高	1,968,702	1,193,867	1,203,684	1,231,734	1,257,779	<b>1,308,643</b>

