

1 はじめに

- 当院はこれまでも病院経営の改善に努めてきましたが、慢性的な医師・看護師の不足、人口減少や少子高齢化の急速な進展に伴う医療需要の変化等、経営環境の急激な変化に対応するために、より一層の改善・強化が必要となっています。
- 「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」（総務省）に基づき「市立芦別病院経営強化プラン（以降、本プラン）」を策定します。
- 本プランの対象期間は、令和5年度から令和9年度までの5年間とします。

2 当院を取り巻く環境（外部環境）

（1）中空知医療圏・芦別市の人口動態と医療需要予測

- 中空知医療圏の総人口は、大幅な減少が予測され、65歳以上人口も既に減少傾向にあり、医療需要も減少が見込まれています。
- 芦別市においては、中空知医療圏よりも減少傾向が大きく、2030年には総人口が10,000人を下回る予測となっています。

（2）医療提供体制の状況

- 中空知医療圏において、3次救急告示病院は砂川市立病院、2次救急告示病院は当院を含めた5施設が認定されています。
- 中空知医療圏における病床機能別の過不足状況は、急性期と慢性期が過剰な一方で、高度急性期と回復期が不足する見込みとなっています。（高度急性期▲90床、急性期+182床、回復期▲219床、慢性期+258床：※北海道保健福祉部地域医療推進局地域医療課が実施した実態調査（令和4年12月23日）に基づく数値を使用。）

3 当院の状況（内部環境）

（1）当院の概要

- 経営形態： 地方公営企業法全部適用
- 許可病床数： 99床（一般60床、療養39床）
- 基本理念： 私たちは、市民のみならずから信頼され、愛される、良質で誠実な医療の提供を目指します。

（2）外来医療・入院医療の状況

- 外来診療単価、入院診療単価ともに増加傾向にあります。
- 外来患者数は、新型コロナウイルス感染症の影響もあり減少傾向にあります。
- 病床稼働率も低水準であり、入院患者獲得に向けた取組と、患者を受入れるための適正な人員配置など院内体制の整備も同時に進めていく必要があります。

区分	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
1日当たり外来患者数（人/日）	234.5	234.3	207.0	208.8	201.6
外来診療単価（円）	9,521	10,155	10,705	10,698	10,719
病床稼働率・全体（%）	52.7	65.3	65.0	66.0	68.7
入院診療単価・全体（円）	25,751	26,755	27,668	29,364	31,644

（3）収支及び財務の状況

- 他会計からの繰入金や新型コロナウイルス感染症関連補助金等により令和4年度に経常黒字化していますが、医業収支の改善も含め後述の目標数値達成に向けた各種取組を進めていきます。

区分	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
経常収支比率（%）	84.1	90.6	93.0	95.4	102.2
医業収支比率（%）	72.7	76.2	74.3	76.5	81.8
修正医業収支比率（%）	65.8	70.1	67.6	69.6	74.2

4 経営強化プランの概要

1. 役割・機能の最適化と連携強化

（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

①入院機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ 急性期機能は他医療機関と連携し引き続き対応していきます。 ■ 地域で不足する回復期機能の充足を目指すほか、慢性期機能を維持します。
②外来機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大学や近隣医療機関と連携し、外来機能を今後も維持します。 ■ あかびら市立病院等と診療科を相互補完するなど、地域に必要な外来機能を提供していきます。
③救急医療	<ul style="list-style-type: none"> ■ 初期救急への対応を継続していきます。
④新興感染症対応	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公立病院として、市、関係機関・団体と連携を密にし、積極的に役割を果たしていきます。
⑤在宅医療	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本市より引き続き訪問看護ステーションの充実を図ります。 ■ 在宅医療の充実を図ります。
⑥健診事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 予防の観点から、近隣医療機関とも連携し、健診事業を引き続き行います。 ■ 当院が所有するCTなどの大型医療機器を他医療機関と共同で使用できる体制構築を検討します。

（2）地域包括ケアシステムの構築に向けた果たすべき役割・機能

- 本市では令和2年時点で高齢化率が47.7%であり、長期的な医療管理を必要とする要介護者に対し、介護医療院等の介護機能を提供することも視野に入れて、関係機関との検討を進めていきます。

（3）機能分化・連携強化

- 脳疾患、心疾患、高エネルギー外傷等の救急患者については、砂川市立病院、滝川市立病院及び滝川脳神経外科病院と連携し、対応していきます。
- 「そら-ねっと（中空知地域医療連携ネットワークシステム）」に加え、現時点で多くの連携が発生しているあかびら市立病院等と地域での連携強化のあり方を模索していきます。

（4）医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標の設定

- 以下の目標設定を行い、目標達成に向けた取組を進めると同時に、成果の検証も行っていきます。

指標	実績		目標値 令和9年度
	令和3年度	令和4年度	
病床稼働率（一般病床）（%）	68.8	73.7	80.0
病床稼働率（療養病床）（%）	61.8	61.1	76.0
救急車受入件数（件）	392	477	500
在宅復帰率（%）	66.2	65.7	70.0
訪問診療件数（件）	35	19	50
訪問看護件数（件）	612	527	700
紹介率（%）	23.0	17.5	25.0
逆紹介率（%）	13.4	13.2	15.0

（5）一般会計負担の考え方

- 経営助成のための経費に係る一部を本市の一般会計から繰り入れることとします。

（6）住民の理解のための取組

- 市民に対し、病院ホームページや病院広報誌などの媒体を利用し、積極的に情報発信をしていきます。
- 市民参加型のイベントを通じて、広報・啓蒙活動を行い、市民の健康管理を充実させていきます。

4 経営強化プランの概要

2. 医師・看護師等の招聘と働き方改革

(1) 医師・看護師等の招聘

- 大学医局への医師派遣要請や他自治体病院との共同採用活動の可能性を模索します。
- 労働管理の徹底、休暇制度の充実化、医師住宅の活動など赴任していただく医師の受入れ環境の整備等にも注力します。
- 看護師等についても、勤務環境改善や資格取得支援を進めます。
- 看護学生の実習受入や地域の中学生、高校生の職場体験を積極的に受入れ、将来、当院で働きたいと思ってもらえるようにアピールしていきます。

(2) 臨床研修医の受入等を通じた若手医師の招聘

- 臨床研修医の受入れに加え、若手医師の受入体制の構築を目指します。
- そのためにも、まずは指導ができる医師の招聘を優先的に進めます。

(3) 医師の働き方改革への対応

- 当院では、時間外労働時間が年960時間/月100時間を超える医師はいません。
- 適切な労働時間の管理、タスクシフト/シェアの推進、ICTの活用等を行い、医師の負担軽減を図っていきます。

3. 経営形態の見直し

- 現在の地方公営企業法の全部適用を継続していきます。
- 中空知医療圏全体での医療・介護連携をより一層強化するためにも地域医療連携推進法人制度の活用も含め検討していきます。

4. 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

- コロナ病床の確保と入院患者の受入れ、発熱外来の設置と隔離透析の実施、院内感染対策の徹底など、今回の対応経験を活かし、今後の新興感染症の感染拡大時にも迅速に対応できるよう備えます。
- 他の自治体病院とも連携・役割分担について協議していきます。

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等

- 大規模な修繕は行わず、不具合が生じた箇所に対して最小限の修繕で対応していきます。
- 医療機器等は、年間予算の限度額設定や、保守期間の最大限の延長などに取り組んでいきます。

(2) デジタル化への対応

①電子カルテシステムの更なる連携に向けた取組	■ そら-ねっと（中空知地域医療連携ネットワークシステム）を継続して活用していきます。
②その他各種情報システムの導入	■ AI問診の導入による医師・看護師等の作業効率の向上や患者とのコミュニケーションツールの導入による医療の質の向上を検討します。
③情報セキュリティ対策の強化	■ 厚労省の医療情報システムの安全管理に関するガイドライン第6.0版の遵守、情報セキュリティ対策マニュアルを都度更新し、体制及び対応方針の整備・強化を行います。 ■ さらに職員に対して教育の実施を行います。
④オンライン診療への対応	■ ニーズを踏まえた上で、患者の通院負担軽減や院内での待ち時間解消など、患者の利便性向上のために、オンライン診療の導入を積極的に検討します。

6. 経営の効率化

(1) 経営指標に係る数値目標

① 収支改善に係る指標

指標	実績		目標値
	令和3年度	令和4年度	令和9年度
経常収支比率 (%)	95.4	102.2	100.1
医業収支比率 (%)	76.5	81.8	86.7
修正医業収支比率 (%)	69.6	74.2	78.9
不良債務比率 (%)	23.1	13.8	0
健全化法上の資金不足比率 (%)	2.8	-	-
累積欠損金比率 (%)	94.1	78.8	51.3

② 収入確保に係る指標

指標	実績		目標値
	令和3年度	令和4年度	令和9年度
常勤医師数 (人)	5	5	6
1日あたり入院患者数 (一般病床) (人/日)	41.3	44.2	48.0
1日あたり入院患者数 (療養病床) (人/日)	24.1	23.8	29.6
1日あたり外来患者数 (人/日)	208.8	201.6	213.0
入院診療単価 (一般病床) (円)	32,458	35,053	38,000
入院診療単価 (療養病床) (円)	24,062	25,318	26,000
外来診療単価 (円)	10,698	10,719	10,800
平均在院日数 (一般病床) (日)	22.7	26.7	22.0

③ 経費削減に係る指標

指標	実績		目標値
	令和3年度	令和4年度	令和9年度
材料費比率 (対修正医業収益) (%)	18.1	16.4	16.3
薬品費比率 (対修正医業収益) (%)	9.2	8.7	8.6
委託費比率 (対修正医業収益) (%)	16.4	15.2	13.8
職員給与費比率 (対修正医業収益) (%)	77.4	72.9	68.2
減価償却費比率 (対修正医業収益) (%)	9.2	7.6	8.1

④ 経営の安定性に係る指標

指標	実績		目標値
	令和3年度	令和4年度	令和9年度
常勤医師数 (人)	5	5	6
常勤看護師数 (人)	58	58	60
常勤医療技術職数 (人)	20	20	20
常勤事務職員数 (人)	12	12	12
企業債残高 (千円)	549,864	479,469	315,926

(2) 目標達成に向けた具体的な取組

①スタッフ確保	■ 医師招聘に向けて、引き続き大学医局と関係性を築き医師派遣要請を行います。 ■ 事務職員のプロパー化を目指し、医事専門職員の採用や育成を行います。
②病床稼働率の向上	■ 総合内科や消化器内科等の医師の増員により、一般病床及び療養病床の稼働率向上を目指します。 ■ 一般病床と地域包括ケア病床の棲み分けを明確に行い、患者の実態に合わせた病床編成を図ります。
③外来患者数の維持	■ 現状に引き続き大学や近隣自治体病院から出張医を派遣いただくよう協議を進め、本市の外来機能を維持していきます。 ■ オンライン診療の導入を進め、患者の利便性を図ります。
④経費の削減	■ 委託費や保守費等の契約について、近隣病院との共同委託などの方法も視野に入れて経費削減に取り組んでいきます。

(3) 経営強化プラン対象期間中の各年度の収支計画

区分	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
経常収支比率 (%)	98.1	96.9	95.6	97.5	100.1
医業収支比率 (%)	80.0	81.7	81.2	83.3	86.7
修正医業収支比率 (%)	71.7	73.7	73.5	75.6	78.9