

## 『市立千歳市民病院経営強化プラン（案）』について

## 1 これまでの経緯

公立病院は、地域における基幹的な公的医療機関として、地域医療の確保のため重要な役割を果たしているが、多くの公立病院において、経営状況の悪化や医師不足等のために、医療提供体制の維持が厳しい状況になっていたことから、総務省は平成19年12月に『公立病院改革ガイドライン』を、平成27年3月に、『新公立病院改革ガイドライン』を示し、病院事業を設置する地方公共団体に対し、公立病院改革プランを策定のうえ、病院事業の経営改革に取り組むよう要請した。

しかしながら、医師・看護師等の不足が続いているほか、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ことや、新型コロナウイルス感染症などの新興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浮き彫りとなったことなどから、総務省は、経営強化の取組により、持続可能な地域医療提供体制を確保するため、令和4年3月に『公立病院経営強化ガイドライン（以下、「経営強化ガイドライン」という。）』を示し、公立病院経営強化プランの策定を要請した。

## 2 策定の趣旨

市民病院では、平成21年2月に『市立千歳市民病院改革プラン（平成21年度～平成24年度）』、平成26年3月には『市立千歳市民病院中期経営計画（平成26年度～令和2年度）』を策定し、「地域医療構想を踏まえた役割の明確化」、「再編・ネットワーク化」、「経営形態の見直し」、「経営の効率化」の4つの視点に基づき、病院経営の改善・強化に取り組んできた。

令和3年9月には、有識者や住民等で構成する「市立千歳市民病院経営懇話会」において、中期経営計画で定めた4つの視点のうち、「地域医療構想を踏まえた役割の明確化」、「再編・ネットワーク化」、「経営形態の見直し」については、概ね取組を進められているものの、「経営の効率化」については、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、目標としていた経常収支の黒字の維持を達成できなかったことから、継続して取組を進める必要があるとの評価を受けた。

このことから、更なる経営健全化に向けた取組を進めるとともに、地域の基幹病院として、持続可能な医療提供体制を確保し、安全で質の高い医療を提供するため、今回示された新たなガイドラインに基づき、『市立千歳市民病院経営強化プラン』を策定する。

### 3 プラン策定のポイント

経営強化ガイドラインでは、各々の地域と病院が置かれた実情を踏まえつつ、地域において必要な医療提供体制の確保を図り、その中で公立病院が安定した経営の下で必要な医療を提供する重要な役割を継続的に担っていくことができるようにするため、次の6つの事項について記載することを要請していることから、以下の項目についての記載を盛り込むこととする。

- (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該病院の果たすべき役割・機能
  - 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
  - ③ 機能分化・連携強化
  - ④ 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標
  - ⑤ 一般会計負担の考え方
  - ⑥ 住民の理解のための取組
- (2) 医師・看護師等の確保と働き方改革
- (3) 経営形態の見直し
- (4) 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組
- (5) 施設・設備の最適化
- (6) 経営の効率化等

### 4 計画期間

令和5年度（2023年度）から令和9年度（2027年度）までの5年間

### 5 市立千歳市民病院経営強化プランの概要

I プラン策定にあたって	
1 策定の趣旨	<ul style="list-style-type: none"><li>○ 公立病院は、地域における基幹的な公的医療機関として、地域医療の確保のため重要な役割を果たしているが、多くの公立病院において、経営状況の悪化や医師不足等のため、医療提供体制の維持が厳しい状況。</li><li>○ 市民病院では、平成21年2月に『市立千歳市民病院改革プラン』、平成26年3月に『市立千歳市民病院中期経営計画』を策定し、病院経営の改善強化に取り組んできた。</li><li>○ 更なる経営健全化に向けた取組を進めるとともに、地域の基幹病院として、持続可能な医療提供体制を確保し、安全で質の高い医療を提供するため、経営強化ガイドラインに基づき、『市立千歳市民病院経営強化プラン』を策定する。</li></ul>

	<p><b>2 公立病院経営強化ガイドライン</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 今後の公立病院経営強化の目指すところは、公・民の適切な役割分担の下、地域において必要な医療提供体制の確保を図り、その中で公立病院が安定した経営の下でべき地医療・不採算医療や高度・先進医療等を提供する重要な枠割を継続的に担っていくようにすること。</li> <li>○ 各々の地域と病院が置かれた実情を踏まえ、概ね、次の6つの事項について記載することを要請。 <ul style="list-style-type: none"> <li>①役割・機能の最適化と連携の強化</li> <li>②医師・看護師等の確保と働き方改革</li> <li>③経営形態の見直し</li> <li>④新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組</li> <li>⑤施設・設備の最適化</li> <li>⑥経営の効率化等</li> </ul> </li> </ul> <p><b>3 対象期間</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 令和5年度（2023年度）から令和9年度（2027年度）まで。</li> <li>○ 医療政策の動向や目標の達成状況により、プランの見直しを行う。</li> </ul>
<b>II 現況</b>	
	<p><b>1 病院事業を取り巻く環境</b></p> <p>(1) 医療政策の動向</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 国においては、質が高く効率的で持続可能な医療提供体制を整備するため、地域医療構想や地域包括ケアシステム等の施策を一体的に推進している。</li> <li>○ 令和6年度から時間外労働規制が医師にも適用されることとなり、医師の労働環境の改善が重要な課題となっている。</li> </ul> <p>(2) 診療報酬の改定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 病院収益の大部分を占める診療報酬については、国が概ね2年ごとに見直しを行うことから、病院経営は国の医療政策に大きな影響を受けている。</li> <li>○ 近年は、診療報酬本体はプラス改定となっているが、薬価、材料価格等を含めた全体ではマイナス改定が続いている。</li> </ul> <p>(3) 医師確保の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 全国各地で医師の不足や偏在が大きな問題となっている中、医師の働き方改革として、令和6年度から時間外労働規制が開始されることとなっており、さらに医師の確保が厳しい状況になることが予想される。</li> <li>○ 北海道では医師数が年々増加しているが、人口10万人当たりの医師数が全国平均を下回っており、また、約半数が札幌圏に集中するなどの地域格差が生じている。</li> </ul> <p>(4) 新型コロナウイルス感染症が与えた影響</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 入院対応だけでなく、発熱外来の設置やPCR検査、ワクチン接種等を含め、公立病院が中核的な役割を果たしており、地域医療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た。</li> </ul> <p><b>2 札幌二次医療圏の状況</b></p> <p>(1) 札幌二次医療圏の人口動向と必要病床数</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 札幌二次医療圏内の人口推計によると、平成27年に約237万人であったものが、令和27年には約213万人まで減少すると推計されている。一方、高齢化率は平成27年の約25.1%から、令和27年には約40.1%まで大きく上昇していくと推計されている。</li> <li>○ 「北海道地域医療構想」によると、札幌二次医療圏においては、令和7年度</li> </ul>

	以降も医療需要が増加すると見込まれている。
	(2) 札幌二次医療圏の患者受療動向
	○ 札幌二次医療圏内における患者動向は、札幌市での受療率が高くなっており、圏域全体として札幌市への依存度が高くなっている。 ○ 千歳市では、入院・外来とも市内医療機関で診療を完結している場合が多いものの、札幌市、恵庭市とも一定のつながりがある。
<b>3</b>	<b>市民病院の状況</b>
	(1) 市民病院の概要
	(2) 病院理念及び基本方針
	(3) 千歳市の人口動向
	○ 千歳市の人口は、市制施行以降、順調に増加を続けているが、合計特殊出生率が全国平均を下回ることも多くなっている。また、高齢化も進んでおり、およそ4人に1人が65歳以上の高齢者となっている。
	(4) 市民病院の患者受療動向
	○ 入院・外来ともに市民病院のシェアがトップになっている疾病が多い。 ○ 入院患者数は横ばい、外来患者数は緩やかな減少傾向となっていたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、いずれも大きく落ち込んでいる。
	(5) 市民病院の経営状況
	○ 令和3年度は、入院・外来患者数が回復傾向にあり、補助金収入が増加したこともあって3年ぶりの黒字決算となった。

### III 実施計画

<b>1</b>	<b>役割・機能の最適化と連携の強化</b>
	(1) 地域医療構想を踏まえた当該病院の果たすべき役割・機能
	○ 千歳・恵庭地区は、将来的に人口が減少するものの、高齢化の進行などにより現状の患者数規模が維持されるものと推計されている一方、医療の供給体制は人口10万人に対して、病院数や病床数、医療従事者数が全道平均を下回っており、市民病院が果たすべき役割はますます大きくなるものと考えられる。 ○ これまで市民病院が取り組んできた以下の医療について、更なる推進を図り、地域の基幹病院としての機能充実、体制の強化等に努めるとともに、地域の医療機関との機能分担と連携体制の強化などに取り組んでいく。 ①地域完結型医療      ②救急医療      ③高度医療 ④小児・周産期医療      ⑤災害医療      ⑥へき地医療
	(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
	○ 救急医療、高度医療、小児・周産期医療などを担う地域の基幹病院として、地域の医療機関との機能分担や連携を図りながら、地域包括ケアシステムの構築に取り組む。 ○ 「地域包括ケア病床」や「緩和ケア病床」の運用により地域ニーズに応えるとともに、「地域連携ネットワークシステム『ちえネット』」による診療情報の共有により、地域の医療機関や調剤薬局、介護事業所との連携強化を図る。
	(3) 機能分化・連携強化
	○ 救急患者の受入のほか、地域の医療機関から紹介患者を受け入れ、高度医療機器による精密検査や専門治療、手術対応などを行い、回復期にある患者や症状が安定した患者については、かかりつけの医療機関に逆紹介する、地域医療

	<p>連携を推進する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 逆紹介実績のある地域の医療機関を院内に掲示し、幅広く外来患者に情報発信することで、逆紹介の推進についての理解を求めるなど、地域全体で地域完結型医療の実現を目指す。</li> <li>○ 医療資源を重点的に活用する外来を地域で基幹的に担う「紹介受診重点医療機関」を目指し、更なる紹介・逆紹介を図る。</li> <li>○ 急性期医療を担う基幹病院として、救急医療、高度医療、小児・周産期医療などの病院機能を維持するとともに、地域の医療機関と連携を図りながら、多様化する医療ニーズに適切に対応する。</li> </ul>
	<p>(4) 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 地域の基幹病院として、市民病院が果たすべき役割に沿った医療機能を十分に発揮しているかを検証する観点から、「常勤医師数」、「紹介率」、「逆紹介率」を医療機能等指標として設定する。</li> </ul>
	<p>(5) 一般会計負担の考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 独立採算の原則と経費負担の原則</li> <li>○ 一般会計が負担すべき経費</li> </ul>
	<p>(6) 住民の理解のための取組</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 病院広報誌やホームページ等を活用し、地域の住民や医療機関へ様々な情報を発信するとともに、市民健康講座やセミナー等各種イベントを実施し、医療や健康に興味を持ってもらえるような取り組みを行う。</li> </ul>
	<p><b>2 医師・看護師等の確保と働き方改革</b></p>
	<p>(1) 医師・看護師等の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ホームページや各種メディアを活用し医師数の維持及び定着に取り組むとともに、増員へ向けて大学医局への派遣要請活動や医師専門人材紹介システムの活用等を積極的に行う。</li> <li>○ 看護師やコメディカルの採用については、学校訪問や関連学校への情報提供等を行い、人員の確保に努める。</li> </ul>
	<p>(2) 臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 合同説明会等への参加</li> <li>○ 臨床研修管理委員会を活用した研修プログラムの充実</li> </ul>
	<p>(3) 医師の働き方改革への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 令和6年度から時間外労働の上限規制が開始される医師の働き方改革への対応へ向けて、適切な労務管理の推進のため、勤務時間を把握し、A水準となる年960時間以内の時間外勤務を目指している。</li> <li>○ 今後、医局向け説明会の開催、宿日直業務の勤務実態の把握、勤務間インターバルの検討、面接指導の枠組みの検討などの取組を進める。</li> </ul>
	<p><b>3 経営形態の見直し</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 人事や給与等の制度上の課題は大きな支障となっていないことから、当面は現行の一部適用を継続することとし、病院を取り巻く医療環境や社会経済情勢の変化などにより、経営状況が著しく悪化した場合には改めて検討する。</li> </ul>
	<p><b>4 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 今般の新型コロナウイルス感染症を踏まえ、新興感染症発生・拡大時に備えた取組として、院内体制の整備、専門人材の確保や育成、感染防護具等の備蓄などを進める。</li> </ul>

<b>5 施設・設備の最適化</b>	
(1) 施設・設備の適正管理と整備費の抑制	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 平成 30 年度から令和 4 年度までの 5 年間に於いて、大規模改修工事を実施し建物や設備機器の長寿命化を図るとともに、コスト削減に努めた。</li> <li>○ 千歳市は、令和 4 年 2 月に「千歳市ゼロカーボンシティ」の実現を目指す宣言をしており、市民病院においても省エネルギーの推進等を積極的に行う。</li> </ul>	
(2) デジタル化への対応	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ マイナンバーカードの保険証利用促進</li> <li>○ 自動音声入力や R P A 等の活用</li> <li>○ 情報セキュリティ対策の推進</li> </ul>	
<b>6 経営の効率化等</b>	
(1) 数値目標の設定	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 設定が必須となっている「経常収支比率」、「修正医業収支比率」のほか、「病床利用率」や「1 日平均患者数」など、全 10 指標を設定。</li> </ul>	
(2) 目標達成に向けた具体的な取組事項	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「適正な診療報酬の確保」、「増収対策の実施」など 11 分類 21 項目を設定し取り組む。</li> </ul>	
<b>IV 収支計画</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 令和 9 年度までの収支計画</li> </ul>	
<b>V プランの推進</b>	
<b>1 進捗管理</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 毎年度、有識者や住民などにより構成する組織（市立千歳市民病院経営懇話会）で実施状況の点検及び評価を行う。</li> </ul>	
<b>2 公表方法</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 市民病院ホームページを通じて公表。</li> </ul>	
<b>資料</b>	
資料 1 市立千歳市民病院経営懇話会設置要綱 資料 2 市立千歳市民病院経営懇話会等委員名簿	