

(案)

秩父市立病院経営強化プラン

(令和6年度～令和9年度)

令和6年3月

秩父市立病院

## 1. 経営強化プラン策定の主旨

秩父市立病院は、秩父地域の中核病院として「安心・安全・満足を地域住民の皆さんに」という理念のもと、二次救急医療や高度医療など地域医療の提供に尽力しています。

当院では平成29年3月に策定した「新公立病院改革プラン(平成29年度～令和2年度)」に基づき、経常黒字化を目指し、経営強化の取組を進めてきました。


しかし、平成28年度以降赤字決算が続き、令和4年度決算では黒字に転じましたが、依然、累積欠損金の解消には至っておりません。加えて、新型コロナウイルス感染症等の影響を受け、病院経営は非常に厳しい状況にあります。

そこで、当院が今後も地域に必要な医療を持続的に提供できるよう、令和4年3月に総務省から示された経営強化ガイドラインを踏まえ、「秩父市立病院経営強化プラン」を策定しました。

## 2. 経営強化プランの期間

本プランの計画期間は、令和6年度から令和9年度の4年間とします。

## 3. 市立病院の概要

名 称	秩父市立病院	
所 在 地	埼玉県秩父市桜木町8番9号	
病院種別	一般病院	
指定状況	救急告示病院 病院群輪番制病院 臨床研修病院	
標榜科目	内科・循環器内科・消化器内科・小児科・外科・泌尿器科・脳神経外科・整形外科・ 麻酔科	
病 床 数	165床(急性期病床:一般病棟:129床、回復期病床:地域包括ケア病棟:36床)	
基本理念	安心・安全・満足を地域住民の皆さんに	
基本方針	1. 私たちは、心温かな快適で安らぎのある療養環境を患者さん方に提供するように努めます。 2. 私たちは、患者さん方に分かりやすい説明を心がけ、患者さん方から信頼されるよう努めます。 3. 私たちは、地域の中核病院であることを十分自覚し、地域医療に携わる多くの方々と密接に連携するよう努めます。 4. 私たちは、地域に開かれた病院作りを目指し、健全経営の維持に努めます。	

## 4. 経営強化プランの内容

### (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

当院は秩父市を中心に、秩父保健医療圏における急性期医療を提供する中核的な役割を担っております。

現在、二次救急医療機関として救急輪番を年間200日以上担当しています。秩父保健医療圏内の救急輪番病院の減少や医療スタッフ不足などの課題がありますが、今後も地域住民の安心を確保していくために、自治体(県及び秩父圏域1市4町)や地域の医療機関と協議し二次救急医療体制を堅持できるよう努めます。

また、公立病院として、地域に必要とされる高度医療や感染症医療など不採算・特殊部門に関わる医療の確保や、災害時連携病院として関連機関との連携強化及び災害拠点病院指定に向けた体制整備に努めます。

#### 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

秩父圏域1市4町が連携して、高齢者が可能な限り住み慣れた地域での生活を維持できるようにするために、医療・介護・予防・住まい・生活支援が一体的に提供される「ちちぶ版地域包括ケアシステム」の構築に取り組んでいます。

当院においては、地域医療連携室による「ちちぶ在宅医療・介護連携相談室」業務を通じ、「ちちぶ版地域包括ケアシステム」を構成する「ちちぶ圏域ケア連携会議」の事務局として医療関係者、介護事業者、福祉関係者などの多職種連携を促進しています。多職種同士の「顔の見える関係」の構築は地域における連携体制の基盤として、そして「支援者の支援」を行うことで住民の方々へ継続的な支援体制の提供ができるよう努めております。

これらの活動を通じ「地域に開かれた病院」として地域の関係機関との連携を推進していきます。

#### ③ 機能分化・連携強化

持続可能な地域医療提供体制を確保するためには、限られた医療資源を地域全体で最大限効率的に活用することが必要と考えます。地域医療機関との医療スタッフの相互派遣や情報共有を行い、必要な医療が欠けてしまわないように連携を強化していきます。

当院は、許可病床165床のうち、急性期病床(一般病棟)129床、回復期病床(地域包括ケア病棟)36床を有しておりますが、急性期病床のうち29床は医療スタッフ不足等の理由から休床となっております。病院機能や病床規模については、今後の人口動向や地域住民の医療ニーズの状況に応じて、地域医療機関との調整を行いながら検討を行っていきます。

現在、秩父保健医療圏には、高度急性期の病床がないため、特殊・先進的な医療やより高度・専門的な医療が必要な場合は、近隣保健医療圏の高度急性期病院との連携が重要となることから、今後もスムーズな連携体制の強化に努めます。

④医療機能や医療の質、連携強化等に係る数値目標

◆医療機能に係るもの

目標項目	R4実績	R5見込	R9目標
救急搬送受入件数(件)	1,823	1,953	2,000
地域救急貢献率【二次医療圏】(%)※1	37.4	40.4	42.6
手術件数(件)	377	409	432
リハビリ件数(件)	29,328	33,343	34,000

※1地域救急貢献率は、救急車来院患者数／二次医療圏内救急車搬送人数(暦年)

◆医療の質に係るもの

目標項目	R4実績	R5見込	R9目標
在宅復帰率(%)※1	78.4	78.5	80
クリニカルパス使用率(%)※2	9.46	9.5	13

※1退院患者数のうち、自宅等に復帰する患者の割合

※2退院患者数のうち、院内クリニカルパスを使用した割合

◆連携の強化に係るもの

目標項目	R4実績	R5見込	R9目標
紹介率(%)※1	46.72	47	50
逆紹介率(%)※2	5.5	5.5	8

※1初診患者のうち、紹介状持参者若しくは救急搬送患者の割合

※2初診・再診患者のうち、他の医療機関に逆紹介した患者の割合

◆その他

目標項目	R4実績	R5見込	R9目標
臨床研修医受入人数(人)	8	12	12
看護学生実習受入延人数(人)	65	103	120
医療技術者学生実習受入人数(人)※1	10	6	10

※1医療技術者学生受入職種(実績) 薬剤師・理学療法士・作業療法士・栄養士

⑤一般会計負担の考え方

地方公営企業法では、「その性質上当該地方公営企業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費」、「当該公営企業の性質上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客観的に困難であると認められる経費」、「災害の復旧その他特別の理由により必要な場合」について、一般会計等からの負担を認めており、これらの経費の一部に対し地方交付税を措置するとしています。これは、地方公営企業が単に採算性・収益性を追求するだけでなく、た

とえ不採算でも地域医療の向上に努めなければならない二面性を持っているからです。

当院は公立病院及び地域の中核病院として、採算性だけにとられない医療の提供が求められています。これらに要する経費については、地方公営企業法の繰出基準で認められている項目に対し、可能な範囲で一般会計から所定の繰り入れが行われるよう市財政当局と協議の上決定していきます。

#### ⑥住民の理解のための取組

当院の取り組みや当院からのお知らせ等については、市の広報誌や病院広報誌、ホームページ、SNS等を活用し、情報発信を進めます。

また、院内外で市民向け公開講座を開催し、理解を深める取組を行います。

### (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

医師については、埼玉県の自治医科大学卒業医師キャリア形成プログラムに基づき、継続的な派遣を受けています。また、埼玉医科大学病院や順天堂病院等の近隣大学病院の医局と連携、協力し常勤化が図れていない診療科を中心に医師確保に努めます。

看護師や医療技術者については、実習生の積極的な受け入れ、大学や専門学校への求人情報の提供を行い、看護師や医療技術者を目指す学生の確保を図ります。特に看護師については、高校生を対象とした看護体験や、市で設けている看護学生への奨学金制度の利用促進に向けた情報提供なども併せて行います。また、埼玉県と埼玉県看護協会が主催で行う再就業支援講習会の開催会場として参加しており、復職を希望する看護師への支援を継続して行い、幅広い人材の確保に努めます。

#### ② 臨床研修医の受け入れ等を通じた若手医師の確保

当院では、秩父圏域1市4町と地域の5病院及び秩父郡市医師会などからなる「ちちぶ医療協議会」と連携協働して、総合診療専門医養成プログラム「ちちぶ」を作成し、その基幹病院として地域で総合診療専門医を育てる取組を行っております。

また、地域医療研修プログラムに基づき、協力型臨床研修病院（臨床研修協力施設）として臨床研修医の積極的な受け入れや、自治医科大学や埼玉医科大学などからの実習生の受け入れを継続的に行い、長期的な医師確保につながるよう努めます。

#### ③ 医師の働き方改革への対応

令和6年度から開始される医師の時間外労働規制の対応として、労働時間を効率的に把握し、労働管理を適切に行うため、勤怠管理システムの導入を推進します。

また、非常勤医師の確保による日当直の負担軽減や医師事務作業補助者のさらなる活用など他職種へのタスクシェア、タスクシフトの推進に努めます。

### (3) 経営形態の見直し

当院の果たすべき役割、機能及び経営状況を踏まえた場合、極端に民間に近い経営形態を採用するより、公的性格の強い経営形態が適していると考えられます。

当院は地方公営企業法財務適用で運営しておりますが、今後の経営状況や地域の状況等に応じて、全部適用や広域化等、経営形態の見直しを検討していきます。

#### (4) 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

新型コロナウイルス感染症の対応において、必要な医療を提供することの重要性と、それを確保するために十分な準備が必要であることを改めて認識しました。加えて、第8次医療計画に「新興感染症等の感染拡大時の医療」が盛り込まれることも踏まえ、新興感染症に備えるための取組を行います。

平時においては感染症に対応する医療機器の整備や感染防護具等の備蓄、院内感染対策の徹底、感染管理に精通した人材の育成等継続的に取り組めます。また、県や地域医療機関との連携を強化し、情報の収集に努めます。

また、感染の拡大状況に応じて管理区画を設置する等できる限り転用可能な施設整備に努めます。

#### (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

当院は、南館が築40年以上、本館が築30年以上が経ち、施設や設備の老朽化が進んでおります。特に給排水の配管のトラブルが多く改修や更新には多額の経費がかかると見込まれます。また、施設自体が現在の医療ニーズに対応しきれっておりません。この現状は、診療や療養環境に深刻な影響を及ぼしております。今後、地域に必要とされる医療を提供していくために、市保健医療部に設置された市立病院建設準備室と連携し、建て替える方向で検討を進め、基本構想・基本計画の策定を目指します。

医療機器については、院内に医療機器等購入検討委員会を設置し、整備を行っております。診療や療養環境の向上や効率性等を考慮し、導入・更新計画を立て、検討を行いながら引き続き整備を行います。

##### ②デジタル化への対応

平成27年に導入した電子カルテシステムをはじめとする医療情報システムの計画的な更新を行い、安定稼働に努めます。また、電子カルテシステムに医薬品や診療材料の在庫管理システムや勤怠管理システムなどを連動させた運用を検討します。

マイナンバーカードを活用したオンライン資格確認の利用においては、医療事務の効率化や患者の利便性向上に資するものであり、公立病院として利用促進のため周知を行っていきます。

また、医療機関へのサイバー攻撃等への対応として、厚生労働省が示す「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン」等を踏まえ、情報セキュリティ対策の強化及び徹底に取り組んでいきます。

#### (6) 経営の効率化等(経営指標に係る数値目標等)

##### ①経営指標に係る数値目標

###### ◆収支改善に係るもの

目標項目	R4実績	R5見込	R9目標
経常収支比率(%)	101.4	97.1	101.4
医業収支比率(%)	90.7	91.9	96.0
修正医業収支比率(%)	84.5	84.7	88.6
累積欠損金比率(%)	12.7	15.3	13.6

◆収入確保に係るもの

目標項目	R4実績	R5見込	R9目標
病床利用率(%)	55.4	56.7	60.6
病床稼働率(%)	67.2	68.7	70.0
1日あたり入院患者数(人)	91.4	93.5	100
1日あたり外来患者数(人)	275.4	275.1	300
1人1日あたり入院診療収益(円)	42,607.2	44,630.8	45,000
1人1日あたり外来診療収益(円)	12,495.7	12,918.1	13,500
平均在院日数(日)	15.4	17.0	15
新規患者数(人)	1,940.0	2,362.0	2,500
新規入院患者数(人)	1,611.0	1,638.0	1,800

◆経費削減に係るもの

目標項目	R4実績	R5見込	R9目標
給与費対医業収益比率(%)	67.5	65.7	64.0
材料費対医業収益比率(%)	17.3	18.0	16.5
委託費対医業収益比率(%)	11.0	11.6	11.0

◆経営の安定性に係るもの

目標項目	R4実績	R5見込	R9目標
常勤医師数(人)	18	19	20
非常勤医師数【常勤換算】(人)	4.5	4.6	5
常勤看護師数(人)	105	105	110
非常勤看護師数【常勤換算】(人)	8.2	11.4	10
常勤医療技師数(人)	38	41	43
常勤事務職員数(人)	17	17	17
現金保有残高(千円)	1,852,306	1,893,746	1,941,540
企業債残高(千円)	217,520	178,626	174,898

## ②経常収支比率及び修正医業収支比率に係る目標

平成28年度以降経常収支比率は100%を下回っており、更に令和2年度以降新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、入院外来収益も落ち込んでおりましたが、令和4年度には、入院外来収益が多少回復し、また新型コロナウイルス感染症補助金や一般会計繰入金などを受けて、経常収支比率が100%を上回りました。引き続き、一般会計からの所定の繰り入れを受ける中で、経常収支比率の黒字化を継続できるよう努めます。

また、修正医業収支比率については、二次救急医療体制の堅持、地域に必要とされる高度医療や感染症医療等の不採算・特殊部門に関わる医療の確保など公立病院としての役割を果たしながら、可能な限り100%に近づけるよう努めます。

目標項目	R2実績	R3実績	R4実績	R5見込	R9目標
経常収支比率(%)	94.6	98.3	101.4	97.1	101.4
修正医業収支比率(%)	80.1	81.2	84.5	84.7	88.6

## ③目標達成に向けた具体的な取組

- 診療体制の充実を図り、入院、外来ともに患者増を目指すとともに、近隣の医療施設や福祉施設、介護施設等との連携を強化し、効率的な病床稼働を目指し、経営の安定化を図ります。
- 未収金の未然防止と早期回収に努め、弁護士による徴収委託への速やかな移行など法的措置を含めた債権管理の徹底を行い、回収率の向上を目指します。
- 院内の診療報酬制度の理解や情報共有を進め、効率的かつ効果的な診療報酬の請求事務を行います。
- 安定した医療を長期的に提供するためには一定の人材を確保することが必要となります。単純に人件費を削減するのではなく、計画的な職員採用を行い、地域の中核病院として必要な医療を継続して提供することで医業収益を増やし、給与費対医業収益比率の減少を図ります。
- 医療材料費については、引き続きベンチマークシステム等を活用して適正価格での取り引きを行います。また、医薬品費についてもベンチマークシステム等を新たに活用し、更なる削減を目指します。
- 業務委託や保守点検等については、実績を踏まえて仕様や方法など契約内容を見直し、再検討することで費用の削減を図ります。



④経営強化プラン対等期間中の各年度の収支計画

◆収益的収支

(単位:百万円)

区分		R4 (実績)	R5 (見込)	R6	R7	R8	R9
収入	医業収益	2,601	2,775	2,892	2,947	3,001	3,044
	料金収入	2,337	2,472	2,576	2,628	2,681	2,720
	その他	264	303	316	319	320	324
	うち他会計負担金	177	218	224	230	232	234
	医業外収益	411	263	260	266	274	276
	他会計負担金・補助金	168	180	181	185	190	190
	国(県)補助金	197	37	36	38	40	40
	長期前受金戻入	35	35	35	34	34	35
	その他	11	11	8	9	10	11
	経常収益	3,012	3,038	3,152	3,213	3,275	3,320
支出	医業費用	2,869	3,020	3,078	3,114	3,153	3,172
	職員給与費	1,755	1,824	1,859	1,889	1,927	1,948
	材料費	449	500	514	516	510	502
	経費	503	531	558	562	564	570
	減価償却費	146	140	125	128	132	130
	その他	16	25	22	19	20	22
	医業外費用	102	110	122	102	102	102
	支払利息	1	1	1	2	2	2
	その他	101	109	121	100	100	100
	経常費用	2,971	3,130	3,200	3,216	3,255	3,274
経常損益	41	△ 92	△ 48	△ 3	20	46	
特別損益	特別利益	0	0	0	0	0	0
	特別損失	0	1	1	1	1	1
	特別損益	0	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1
純損益	41	△ 93	△ 49	△ 4	19	45	
前年度繰越欠損金	△ 372	△ 331	△ 424	△ 473	△ 477	△ 458	
その他未処分利益余剰金変動額	0	0	0	0	0	0	
当年度未処理欠損金	△ 331	△ 424	△ 473	△ 477	△ 458	△ 413	

## ◆資本的収支

(単位:百万円)

区分		R4 (実績)	R5 (見込)	R6	R7	R8	R9
収入	企業債	36	13	64	50	30	30
	他会計出資金	33	24	19	24	27	25
	他会計負担金	22	17	22	15	10	10
	他会計補助金	0	0	0	0	0	0
	国(県)補助金	5	0	0	0	0	0
	その他	0	0	0	0	0	0
	収入計	96	54	105	89	67	65
支出	建設改良費	77	62	112	80	50	50
	企業債償還金	65	52	36	45	51	47
	その他	0	0	0	0	0	0
	支出計	142	114	148	125	101	97
差引不足額		46	60	43	36	34	32
補てん財源使用額		46	60	43	36	34	32
企業債残高		218	179	207	212	191	175

## ◆一般会計からの繰入金の見通し

(単位:百万円)

区分	R4 (実績)	R5 (見込)	R6	R7	R8	R9
収益的収入	( 0 ) 345	( 0 ) 398	( 0 ) 405	( 0 ) 415	( 0 ) 422	( 0 ) 424
資本的収入	( 0 ) 55	( 0 ) 41	( 0 ) 41	( 0 ) 39	( 0 ) 37	( 0 ) 35
合計	( 0 ) 400	( 0 ) 439	( 0 ) 446	( 0 ) 454	( 0 ) 459	( 0 ) 459

(注)1( )内は、うち基準外繰入金額を示す。

2「基準外繰入金」とは、「地方公営企業繰入金について」(総務省自治財政局長通知)に基づき、他会計から繰り入れられる繰入金以外の繰入金を示す。

## (7)点検・評価・公表等の体制

このプランは、広く住民に公表するとともに、その実施状況を年1回点検・評価します。その際、当院の諮問機関である「秩父市立病院運営委員会」へ諮問することとし、評価の客観性の確保に努めます。