

伊勢崎市民病院新改革プラン

継続計画

令和3年3月24日

伊勢崎市民病院

伊勢崎市民病院経営改革プラン継続計画の概要

1 新改革プラン継続計画の策定について

(1) これまでの経緯

- ① 経営改革プラン、中期経営計画
- ② 新改革プラン

(2) 新改革プラン継続計画の策定

2 新改革プラン継続計画期間

3 伊勢崎市民病院の現状

4 地域医療構想を踏まえた役割の明確化

(1) 地域医療構想を踏まえた伊勢崎市民病院の果たすべき役割

(2) 令和7年度（2025年）における伊勢崎市民病院の具体的な将来像

(3) 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割

(4) 一般会計からの補助の考え方（繰出基準の考え方）

(5) 医療機能等指標に係る数値目標

- ① 医療機能・医療品質に係るもの
- ② その他

(6) 住民理解のための取組

5 経営の効率化

(1) 経営指標に係る数値目標

- ① 収支改善に係るもの
- ② 経費削減に係るもの
- ③ 収入確保に係るもの
- ④ 経営の安定性に係るもの

(2) 経営指標に係る数値目標設定の考え方

(3) 目標達成に向けた具体的な取組

- ① 民間的経営手法の導入
- ② 事業規模等の見直し
- ③ 経費削減・抑制対策
- ④ 収入確保対策

(4) 新改革プラン継続計画期間中の各年度の収支計画

6 再編ネットワーク化

7 経営形態の見直し

8 点検・評価の体制

1 新改革プラン継続計画の策定について

(1) これまでの経緯

① 経営改革プラン、中期経営計画

伊勢崎市民病院では平成19年12月に総務省から示された「公立病院改革ガイドライン」において、提出が求められた「公立病院改革プラン」について、伊勢崎市民病院経営検討審議会の答申に基づいて、平成21年度から平成25年度までの5年間を対象期間として「伊勢崎市民病院経営改革プラン」を策定し、総務省へ提出しました。並行して「伊勢崎市民病院経営改革アクションプラン」を策定し、目標指標達成のための具体的な活動内容を明示しました。対象期間において14項目の目標指標中11項目を達成するとともに、平成23年度から平成25年度においては、単年度黒字を達成し一定の成果を得ることができました。

平成25年度で、改革プランの対象期間が終了することにより、伊勢崎市民病院経営検討審議会において、「伊勢崎市民病院経営改革プラン」の最終評価を受け、「市民病院の経営改革、今後のあり方に関する答申書」の送付を受けました。

答申に基づき、これまでの改革プランにおける14項目の目標指標は継続するとともに、更なる経営健全化と医療の質向上を図ることを目的に、重点的に取り組むべき項目を整理し、平成26年度から平成28年度までの3年間を第2期の取組期間として、「伊勢崎市立伊勢崎市民病院中期経営計画」を平成25年12月に策定しました。

② 新改革プラン

平成27年3月に総務省から「新公立病院改革ガイドライン」が示され、平成28年度末までに、「新公立病院改革プラン」の策定が求められました。この新公立病院改革ガイドラインでは、「経営の効率化」、「再編・ネットワーク化」、

「経営形態の見直し」に、新たに「地域医療構想を踏まえた役割の明確化」を加えた4つの視点に基づいた計画となるよう示されました。

当病院は、群馬県が検討を進めていた「地域医療構想」を踏まえ、平成29年度から平成32年度（令和2年度）の4年間を対象期間とした新公立病院改革プランを平成29年3月に策定しました。新公立病院改革プランでは、新たに加えられた地域医療構想及び地域医療の中核を担う総合病院としての役割を示しました。新公立病院改革プランの目標数値等を達成するため、バランススコアカード（BSC）を導入し、「患者の視点」、「院内プロセスの視点」、「学習と成長の視点」、「財務の視点」の4つの視点に基づき、目標数値等の進捗状況を把握しながら各種事務事業に取り組みました。

伊勢崎市民病院新改革プランの策定にあたり、「伊勢崎市民病院経営検討審議会」を改め、「伊勢崎市民病院経営検討委員会」を設置し、対象期間の取組に対する最終評価を受け、「伊勢崎市民病院における新公立病院改革ガイドラインにかかる経営改善に関する意見書」の送付を受けました。委員会において、経営形態を地方公営企業法の全部適用への移行が望ましいとの意見を受け、令和2年4月から地方公営企業法の全部適用へ移行し、病院事業管理者を設置しました。

（2）新改革プラン継続計画の策定

令和2年1月に国が示した令和2年度の公営企業等関係主要施策に関する留意事項では、病院事業における経営改革の推進について、平成27年3月の「新公立病院改革ガイドライン」を踏まえ策定した「新公立病院改革プラン」に基づき、地域医療構想の実現に向けた取組と調整を図りながら、再編・ネットワーク化、地方独立行政法人化等の導入を含む経営形態の見直し、経営の効率化等の着実な実施に向けての指針が示されました。総務省では、令和2年夏頃を目処に「新公立病院改革ガイドライン」を改定し、各公立病院に対して、令和3年度以降の

改革プランの指針を示す予定でした。しかし、令和2年10月5日の通知では、新型コロナウイルス感染症によって公立病院を取り巻く環境が大きく変化したことから、ガイドラインの改定を延期し、現在策定している新改革プランの実施状況の点検・評価が求められました。

このような状況において、当病院としては、現行の「新公立病院改革ガイドライン」に基づき、令和3年度から令和5年度の3年間を対象期間として経営改善や地域医療構想に向けた取組を推進する新たな計画を策定することとしました。

新改革プラン継続計画の策定に当たっては、新型コロナウイルスの影響により、前回の新改革プラン策定時の社会情勢とは一変しているため、各種指標を含め新たに見直すべきものは変更する必要があります。ただし、公立病院改革プランの精神は地域医療に根ざしながら経営の健全化を図るものであり、最大限の努力を実行してまいります。

2 新改革プラン継続計画期間

令和3年度から令和5年度まで 3年間

3 伊勢崎市民病院の現状

令和2年4月から経営形態を地方公営企業法の全部適用へ移行し、病院事業管理者の下、経営改善に向け取り組んでいます。しかし、新型コロナウイルスの影響により全国の病院で入院患者及び外来患者が減少傾向にあり、当病院も例外ではなく令和2年2月、3月の外来患者数は前年と比較し2,200人程度減少しました。令和2年度に入り4月7日から5月25日までの国の新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言により、上半期の経常収支比率は、89.8%で、昨年度と比較して7.5ポイント減少しました。

このような状況の中、令和2年7月から既存システムを入れ替えして導入した電

子カルテシステムにより、患者の受付時に番号を付与し、各診療科の待合では診療案内掲示板に受付番号が表示されることで患者の待ち時間の状況把握ができるようになりました。また、同時に導入した自動精算機によって、患者の待ち時間の短縮に繋がっております。

4 地域医療構想を踏まえた役割の明確化

(1) 地域医療構想を踏まえた伊勢崎市民病院の果たすべき役割

当病院は、伊勢崎保健医療圏において唯一の公立病院として運営し、災害拠点病院、地域がん診療連携拠点病院等の指定及び地域医療支援病院承認など地域医療の中核を担う総合病院であり、伊勢崎保健医療圏の二次救急を受け持つ一般急性期病院としての役割を担っています。

具体的には、今後増加が見込まれる高齢者の救急患者への対応体制の充実を図ります。また、救急医療や小児医療（周産期医療）を始め、がん医療、循環器疾患医療等に対して重点的に取り組むことを推進し、地域医療連携の推進、災害時医療への取組を進めます。

(2) 令和7年度（2025年）における伊勢崎市民病院の具体的な将来像

当病院は、医療全体の必要度が急増する高齢者の人口がピークを迎える時期においても、地域医療の中核を担う二次救急を主体とした公立病院としての役割を果たすことが重要と考えます。今後、受入数の割合が増す高齢者層については、多方面できめ細やかな対応が求められると推測されることから、救急を含めた入院から退院、退院後ケアまでのPFM（Patient Flow Management）体制の更なる充実を図ります。また、ますます高度化する医療への対応にも配慮した計画的な施設設備の充実・更新を継続することにより医療の質と安全体制の向上に努めます。

(3) 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割

地域の急性期医療を担う中核病院として、患者が退院後も切れ目のない医療や介護を受けられるよう、病・病連携を始め、介護及び福祉等の関係機関との連携強化を推進していきます。その中で、これまでも重点的に整備を図ってきた入退院支援センターにおいて、患者を中心とした地域全体での支援を推進していきます。

(4) 一般会計からの補助の考え方（繰出基準の考え方）

国の繰出基準に基づく

(5) 医療機能等指標にかかる数値目標

① 医療機能・医療品質に係るもの

ア 救急患者数（人）、 イ 手術件数（件）、 ウ 紹介率（%）、
エ 逆紹介率（%）、 オ 集中治療室の病床稼働率（%）

② その他

ア 患者満足度（%）、 イ 臨床研修医受入数（人）

(6) 住民理解のための取組

病院広報紙、ホームページの充実、公開講演会、出前ミニ講座、教室の開催。

5 経営の効率化

(1) 経営指標に係る数値目標

① 収支改善に係るもの

ア 経常収支比率（%）、 イ 医業収支比率（%）

② 経費削減に係るもの

ア 人件費の対医業収益比率（%）、 イ 後発医薬品使用率（%）
ウ 材料費の対医業収益比率（%）

③ 収入確保に係るもの

- ア 一日当たり入院患者数（人）、 イ 病床利用率（％）
- ウ 一日当たり外来患者数（人）、 エ 外来初診患者数（人）

④ 経営の安定性に係るもの

- ア 医師数（人）、 イ 100床当たり職員数（人）
- ウ 純資産の額（千円）、 エ 現金保有残高（千円）

（2）経営指標に係る数値目標設定の考え方

一般急性期病院としての持続性ある病院経営を図るためには経営黒字化が必須であり、固定費の見直しによる経費の削減や安定した収益確保に繋がるよう医師数の確保等に努める必要があります。しかし、新型コロナウイルスの影響により、経営状況は厳しいものがあります。この計画期間内において経費削減を図るとともに、診療報酬改定等に対応し収益の確保に努め、継続計画の最終年度である令和5年度において経常収支比率100.0%以上の比率維持を図ります。

（3）目標達成に向けた具体的な取組

① 民間的経営手法の導入

令和2年4月から地方公営企業法の全部適用へ移行しましたので、さらにきめ細やかな患者サービスの向上を図ります。特に外来でのスムーズな導線の確保や待ち時間短縮に向けた取組を実施します。

② 事業規模等の見直し

現状の受入患者数、病床利用率及び救急患者の受け入れ体制を強化し、事業規模の維持を図ります。

次に、事業形態の見直しについては、今後予測される社会保障制度改革を含めた当病院を取り巻く状況の変化などに迅速に対応するため組織強化を図ります。

③ 経費削減・抑制対策

人材の育成、採用並びに人員の適性配置等による人的資源の活用強化とともに、固定費全体の大半を占める人件費及び委託費に含まれる人件費部分の精査等を実施します。

また、材料費については仕様及び価格の精査により契約額の抑制を図り、設備投資については、適宜適正な投資計画により投資額の抑制を図るとともに、効率的な運用に努めます。

④ 収入確保対策

医師確保対策を進め、全標榜科における診療体制の充実による患者数の確保を図ります。また、急性期一般入院料1（看護職員配置7対1以上）の維持、DPC制度の活用及び診療報酬改定に迅速に対応する診療体制並びに事務処理体制の整備を図ります。

（4）新改革プラン継続計画期間中の各年度の収支計画

別記記載

6 再編ネットワーク化

群馬県では、平成28年11月に「群馬県地域医療構想」を策定し、各医療圏において「地域保健医療対策協議会」を設置しました。伊勢崎保健医療圏においては、伊勢崎地域保健医療対策協議会の下部組織として、「地域医療構想部会」を設置し協議を進めています。地域医療構想において、当病院は地域医療の中核を担う総合病院として、病床機能を高度急性期、急性期及び緩和ケア病棟を回復期病床として報告しています。伊勢崎保健医療圏では地域包括ケア病床を始めとする回復期病床が増加しているため、今まで以上に病・病連携を推進していきます。

再編ネットワーク化について現時点では、群馬県において積極的な動きはありませんが、今後とも動向に注視し適宜対応していきます。

7 経営形態の見直し

新改革プラン策定に当たり、「地方公営企業法全部適用」、「地方独立行政法人」、「指定管理者制度」、「民間譲渡」について比較検討がされました。伊勢崎市民病院経営検討委員会において「地方公営企業全部適用」は医療水準が維持され、収支の向上に実績があり、安定性が堅持されることに加え、移行に際しての事務手続き、経費等の人的・財政的負担の量及び移行に要する時間の合理性が認められるとの意見が述べられました。当病院では、委員会の意見書を受け令和2年4月から地方公営企業法全部適用に移行し、病院事業管理者を設置しました。

現在、経営改善及び医療の質向上に向けた取組を進めているところであり、当面の間は経営形態を変更せずに、各種事務事業に取り組んでいきます。しかし、社会情勢の変化等注視しながら研究を重ねていきます。

8 点検・評価の体制

伊勢崎市民病院経営検討会において実施します。