

高岡市民病院 第Ⅴ期中期経営計画の 改定（素案）について

市民病院総務課 2023.11.9

第Ⅴ期中期経営計画の改定について

2021年度末に総務省から「持続可能な地域医療体制を確保するための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。）が示され、その中で地方公共団体は公立病院経営強化プランを策定することとされた。

- 策定期間 令和4年度又は令和5年度中に策定
- プランの期間 策定年度又はその次年度～令和9年度を標準
- プランの内容 持続可能な地域医療提供体制を確保するため、地域の実情を踏まえつつ、必要な経営強化の取組を記載

既に中期計画を策定している場合は経営強化ガイドラインで要請している事項のうち不足している部分を追加又は別途策定することで足りる。

1 経営強化ガイドラインに基づき計画期間を延長

改定前 R3～R7 → 改定後 R3～R9

2 経営強化ガイドラインの事項に合わせて内容を追加・再編集

アンダーラインの章について、不足している部分を追加し、ガイドラインの項目名・区分に合わせて再編集する。

- 第1 はじめに
- 第2 本院の現状と課題
- 第3 地域医療構想を踏まえた当院の果たすべき役割・目指すべき将来像
- 第4 事業計画
- 第5 役割・機能の最適化と連携の強化
- 第6 経営形態の方向性

3 経営強化ガイドラインに沿った収支計画・評価指標の見直し

別途協議

第Ⅴ期中期経営計画改定（素案）の概要

将来像（変更なし）

- 将来像1 急性期病院としての機能特化
- 将来像2 救急医療及び精神・感染症等の政策的医療を担う役割の堅持
- 将来像3 地域連携の更なる推進による地域包括ケアシステム構築の牽引

経営強化ガイドラインに基づき計画期間を延長

改定前 R3～R7 → 改定後 R3～R9

外部・内部環境分析による課題など

- ・救急医療体制の維持
- ・在宅医療など高齢化への対応
- ・コロナ禍を踏まえた新興感染症へ備え
- ・人口減少を見据えた医療体制の構築
- ・必要な医師の確保

地域医療構想等を踏まえた対応

- ・地域における基幹病院としての役割
- ・ニーズに合わせた精神医療体制
- ・地域医療構想の機能別病床数の必要量への対応
- ・地域連携の強化

主に4つの視点から取組みを強化

1 役割・機能の最適化と連携の強化

- 病院・診療所間での医療情報共有等の連携体制の構築
- 在宅医療（訪問看護の拡充）
- 精神病棟の個室化
- 回復期病床への転換を検討 など

2 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

- 感染拡大時に活用する病棟の設定
- 感染防護具等の備蓄 など

3 医師・看護師等の確保と働き方改革

- 大学医局等への継続的な派遣要請
- 働きやすい環境の整備
- ICTの活用

など

4 デジタル化への対応（施設・設備の最適化）

- デジタル化・DXの取組
- ・利便性向上に係るシステム等の整備
- ・マイナンバーカードの保険証利用、電子処方箋
- ・サイバーセキュリティ対策 など

経営の効率化

※検討中

- 収入確保・増加対策
- 経費抑制対策
- 効率的な人員配置の検討

求められる機能や患者数に応じた病床の再編による患者・収入の確保
省エネルギー化を意識した修繕・改修
病床の再編と連動した人員配置の検討

目指す将来像

急性期病院としての
機能特化

救急医療及び精神・感染
症等の政策的医療を担う
役割の堅持

地域連携の更なる推進によ
る地域包括ケアシステムの
構築の牽引

医療の質の向上

急性期・高度医療の充実 政策的医療の堅持

- ・救急・集中医療体制の維持
- ・感染症に対する高岡医療圏内
での中核的役割の遂行
- ・精神・認知症疾患への体制充
実など

安全・安心・納得の医療提供

- ・特定行為に係る看護師の育成
- ・院内感染の防止
- ・患者サポート体制の充実
など

地域に根差した医療の提供

- ・紹介・逆紹介の推進
- ・「れんけいネット」の活用
- ・出前講座の実施
など

支える

収入増

チーム医療・ワークライフバランス

支える

経営の安定

1 計画策定の趣旨

第Ⅳ期中期経営計画における経営改善の取り組みの結果、平成29年度以降の黒字化を達成した。引き続き、安定した経営の下、良質で高度な医療を継続的に提供することで、地域住民から最も信頼され、地域住民から選ばれる病院となるため、中期的な高岡市民病院の目指すべき将来像を明確化し、その実現に向けた具体策について定めたの。

2021年度末に総務省から「持続可能な地域医療体制を確保するための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。）が示され、その中で地方公共団体は公立病院経営強化プランを策定することとされた。これを受けて、本計画を当該ガイドラインを踏まえて改定する。

2 計画期間

令和3年度（2021）～令和7年度（2025）

→改定後 令和3年度（2021）～令和9年度（2027）

ガイドラインに定められた期間に合わせて計画期間を延長

3 目指すべき将来像

将来像は変更なし

将来像1 急性期病院としての機能特化

- 高岡医療圏において救急医療、がん治療などの高度医療を担う急性期病院として、引き続きその機能強化に努め、質の高い医療を実践していく。

将来像2 救急医療及び精神・感染症等の政策的医療を担う役割の堅持

- 自治体病院として、民間医療機関では限界のある政策的医療に引き続き取り組むとともに、地域ニーズの高い医療サービスを提供する。

将来像3 地域連携の更なる推進による地域包括ケアシステムの構築の牽引

- 地域医療機関や介護施設等とのさらなる連携を含めたチーム医療の推進により、安心して信頼のおける地域完結型医療を目指し、地域包括ケアシステムの構築を牽引する。

4 第Ⅴ期中期経営計画の主な施策

最近の主な取組み

改定に当たっての追加項目

(1) 医療の質の向上

①急性期・高度医療の充実、政策的医療の堅持

○急性期医療の充実

- ・救急・集中医療体制の維持
- ・高度医療機器の更新と更なる活用

HCUへ転換 (R3)

MRI更新 (R4)
骨塩定量測定装置更新 (R5)
ダヴィンチ領域拡大
(R4: 直腸 (外科))

○拠点病院としての機能強化

- ・がん診療拠点病院としての診療の質の向上
- ・**医師・看護師等の派遣**
- ・災害拠点病院としての機能向上

他の医療機関へ医師を派遣
医師以外の医療従事者についても要請があれば院内の医療体制を踏まえて対応

○特長ある診療の強化

- ・5疾病への対策強化

緩和ケア内科の開設 (R4)
がん専門看護師の活用 (R4)
ウィメンズ病棟開設 (R4)
緩和ケア専門医配置 (R3)
無痛分娩体制整備 (R3)

○政策的医療の堅持

- ・感染症に対する医療圏内での中核的な役割の遂行
- ・**新興感染症の感染拡大時に備えた平時からの取組**
- ・精神・認知症疾患への体制充実

新型コロナウイルス対応 (R2～)
(病床確保、ワクチン接種、発熱外来)
感染症内科の開設 (R4)

- ①感染拡大時に活用しやすい病床の整備
- ②各医療機関との連携
- ③専門人材の確保・育成
- ④感染防護具等の備蓄
- ⑤院内感染対策の徹底 など

精神科患者の訪問看護 (R4～)

精神科患者の個室需要の高まりを踏まえた精神科病棟の個室化(R5～R6予定)

4 第Ⅴ期中期経営計画の主な施策

(1) 医療の質の向上

②安全・安心・納得の医療提供

○医療情報提供、医療相談体制の充実

- ・ 根拠に基づく医療の実践
- ・ インフォームドコンセントの徹底、心のこもった接遇
- ・ 患者サポート体制の充実

病院照会冊子
「高岡市民病院のいま」作成・配布

○信頼される病院づくり

- ・ 医療安全体制の維持・強化
- ・ 個人情報の保護
- ・ 利便性の向上

病院機能評価認定更新（R5受審）
病院情報システム更新（R4～5）
患者向けWiFi整備（R5）
自動精算機キャッシュレス化（R3）

スマホによる後払い会計や診察待ち通知システムの導入

○医療スタッフの確保・資質向上

- ・ スタッフの確保・資格取得支援

タスクシフト対応研修受講推進（R4～）
特定行為看護師の育成
認定看護師の育成
医師事務作業補助者・看護補助者の活用

大学医局や看護学校との連携強化、派遣要請に努める。

4 第Ⅴ期中期経営計画の主な施策

(1) 医療の質の向上

③地域に根差した医療の提供

○地域支援機能の充実

- ・急性期・回復期間、医療・介護間の連携強化

開業医訪問
地域連携懇話会の開催

○地域医療構想と連動した医療体制構築

- ・診療体制の見直しの検討

○地域の医療機関との連携

- ・紹介・逆紹介の推進
- ・地域連携クリニカルパスの活用
- ・専門的医療を活かした地域への支援の推進
- ・**在宅医療**
- ・病院・診療所間での医療情報共有等の連携体制の構築
- ・オープンベッド・医療機器共同医療の促進

地域連携クリニカルパスの推進
多職種連携システム参画（R4～）
訪問看護体制拡充（R5）

入退院を繰り返す病状的に不安定な患者等への継続したケアの必要性や高齢化の進展を踏まえ、訪問看護を介護分野へ拡大

○予防医療の推進

- ・院外健康教室・出前講座の実施
- ・予防医療体制の充実

多職種連携システムを活用した市内診療所や地域包括支援センターなどとの連携

4 第Ⅴ期中期経営計画の主な施策

(2) 経営の安定

○医業収益の確保

- ・円滑な救急・紹介患者の受入
- ・患者獲得に向けた広報力の強化
- ・医療機能向上につながる高度医療機器の更新
- ・経営の安定に必要なスキルを有する職員の育成

HPのスマホ対応 (R3)
病院フェスの開催 (R4再開)

○医業費用の削減

- ・薬品・医療材料の効率的運用
- ・施設・設備の適正管理と整備費の抑制
- ・デジタル化への対応
- ・情報の分析と積極的活用

ベンチマークを利用した価格交渉
保守契約の見直し
省エネ化機器の導入 (R5)

共同購入を活用した調達による低コスト化
省エネを踏まえた修繕・改修の実施

院内ネットワーク強化 (R3)
電子カルテ更新 (R4~R5)
全病棟・外来へwi-fi導入 (R5)

スマホによる後払い会計や診察待ち通知
電子処方箋への対応
サイバーセキュリティへの対応 など

○一般会計繰入金の適正化の維持

4 第Ⅴ期中期経営計画の主な施策

(3) チーム医療の推進・ワークライフバランスの推進

○チーム医療の推進

- ・多職種連携による専門性を活かした積極的な医療資源の投入

○医師・看護師等の確保

- ・多職種職員の専従配置等病院機能強化に必要な人員の確保・育成
- ・院内保育所の開設
- ・臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保

院内保育所開設（R4）

○医師の働き方改革への対応

- ・適切な労務管理の推進
- ・タスクシフト/シェア
- ・ICTの活用
- ・地域の医師会や診療所との連携

特定行為看護師の育成（再掲）

働き方改革に資するICTの導入
（勤退管理システム、意思決定支援システム、モバイル端末による病棟業務の効率化）

5 役割・機能の最適化と連携の強化

今後、生産年齢人口の減少による医師をはじめとした従事者の不足のほか、人口減少や受療率の変動により2035年頃以降、患者数の減少が想定される。また、地域医療構想では高岡医療圏において回復期病床が不足すると推計されている。これを踏まえた病床数や機能などへの移行を進める。

- ・令和4年度には急性期病床を28床減床
- ・令和6年度から産婦人科の分娩を医療圏の他の医療機関へ集約、**婦人科機能へ注力する**
- ・精神病床について、**個室を要する患者の増加に対応していくため、多床室の個室化を進める。**
- ・高齢者割合の増による在宅医療需要の増加を見据え、**訪問看護を拡充、実施していく。**
- ・地域医療構想における必要病床数や患者動向、将来の需要を踏まえ、**一部回復期病床への転換を検討する。**

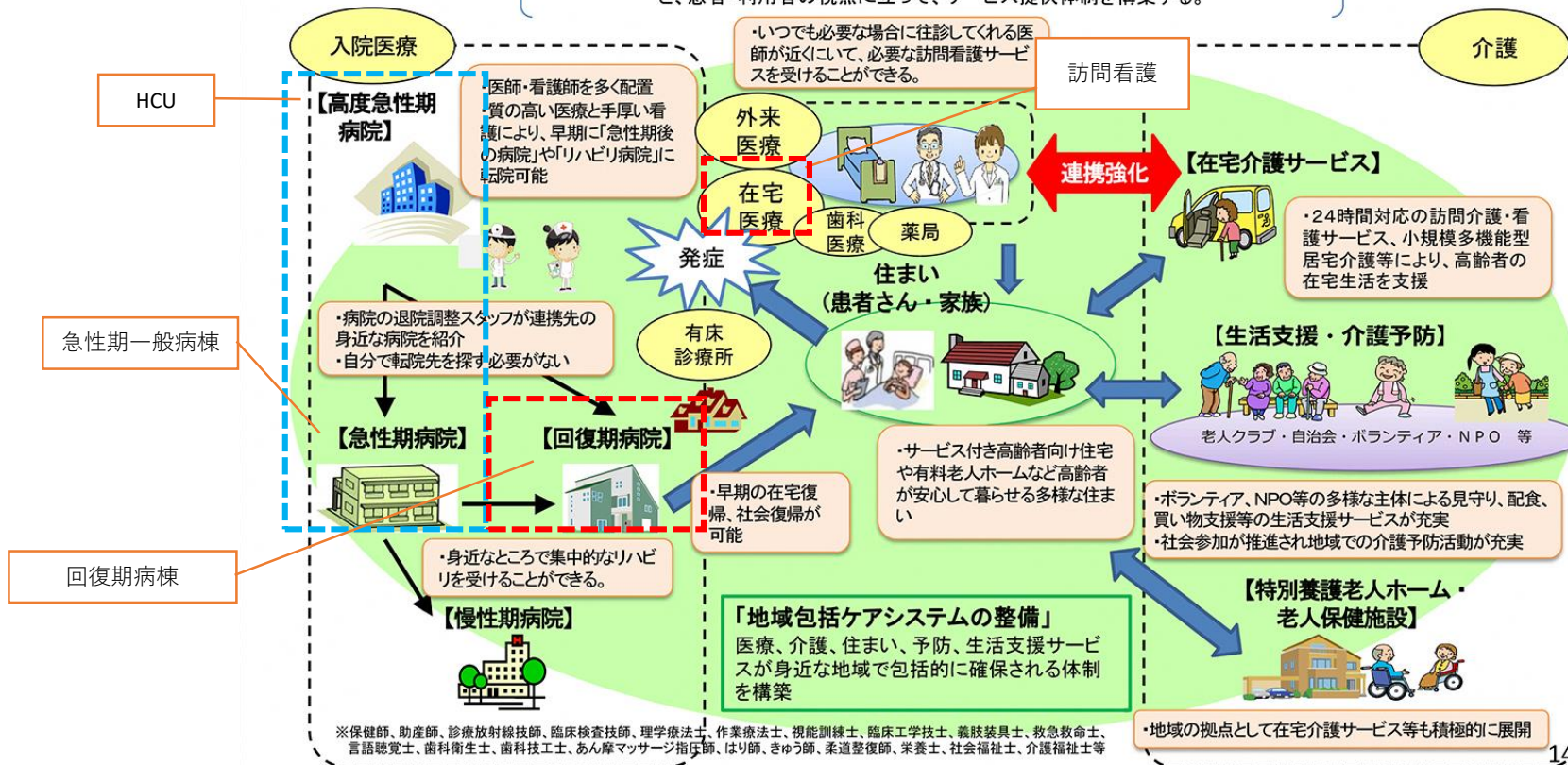
○**住民の理解のための取組**

医療制度や高齢化の進展などによる患者動向の変容、疾病構成の変化に対応するため、病院の機能・役割を見直す場合には、議会への報告や、HPや広報誌での発信、病院が開催するイベントでの発信を行っていく。

これまでの急性期医療に加え、地域連携と在宅復帰支援を進める 訪問看護の拡充、回復期病棟の設置を検討

医療・介護サービスの提供体制改革後の姿（サービス提供体制から）

医師、歯科医師、薬剤師、看護師、介護支援専門員その他の専門職(※)の積極的な関与のもと、患者・利用者の視点に立って、サービス提供体制を構築する。



「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」の概要

第1 公立病院経営強化の必要性

- 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も多い**のが実態。
- また、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・看護師等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、さら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**。

第2 地方公共団体における公立病院経営強化プランの策定

- 策定期間 令和4年度又は令和5年度中に策定
- プランの期間 策定年度又はその次年度～令和9年度を標準
- プランの内容 **持続可能な地域医療提供体制を確保**するため、地域の実情を踏まえつつ、必要な**経営強化の取組**を記載

公立病院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

- ・ 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
- ・ 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
- ・ **機能分化・連携強化**

各公立病院の役割・機能を明確化・最適化し、連携を強化。特に、地域において中核的医療を行う基幹病院に急性期機能を集約して医師・看護師等を確保し、基幹病院以外の病院等は回復期機能・初期救急等を担うなど、双方の間の役割分担を明確化するとともに、連携を強化することが重要。

(2) 医師・看護師等の確保と働き方改革

- ・ **医師・看護師等の確保**（特に、不採算地区病院等への医師派遣を強化）
- ・ 医師の**働き方改革**への対応

(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

- ・ 施設・設備の適正管理と整備費の抑制
- ・ デジタル化への対応

(6) 経営の効率化等

- ・ 経営指標に係る数値目標

第3 都道府県の役割・責任の強化

- 都道府県が、市町村のプラン策定や公立病院の施設の新設・建替等にあたり、地域医療構想との整合性等について積極的に助言。
- 医療資源が比較的充実した**都道府県立病院等が、中小規模の公立病院等との連携・支援を強化**していくことが重要。

第4 経営強化プランの策定・点検・評価・公表

- 病院事業担当部局だけでなく、企画・財政担当部局や医療政策担当部局など関係部局が連携して策定。関係者と丁寧に意見交換するとともに、策定段階から議会、住民に適切に説明。
- 概ね年1回以上点検・評価を行い、その結果を公表するとともに、必要に応じ、プランを改定。

第5 財政措置

- **機能分化・連携強化**に伴う施設整備等に係る病院事業債（特別分）や**医師派遣**に係る特別交付税措置を**拡充**。

医療需要の変化に、柔軟かつ迅速に対応できる持続可能な医療提供体制の構築(案)

- ① 救急医療の現状や医師確保の状況を踏まえ、医療圏ごとに医療機関の機能分担・連携を協議
- ② 高度専門医療や救急医療を中核的に担う病院と、これと連携協力(地域包括ケア含む)する医療機関のネットワークを強化
- ③ 病院間の競合ではなく、人材・機器・業務効率化の面で協調し、ネットワーク内の医療機関の共生を図る(「勝ち組、負け組」の意識を捨てる。)
- ④ 大学における医師の養成、及び、県内の各医療機関で働く医師の確保のため、魅力ある研修やキャリアパスの作成と実践
- ⑤ 自然災害や感染症パンデミックに迅速に対応できる、ハード及びソフトの整備(⇒リスク分散の視点も考慮) 等

