

佐久市立国保 浅间総合病院経営強化プラン (令和6年度～令和9年度)

【概要版】

佐久市



浅間総合病院経営強化プランの概要

当院の経営強化プランは、大きく、以下の第1章から第5章に分かれている。

第1章 浅間総合病院経営強化プランの策定について

第2章 浅間総合病院をとりまく状況

第3章 浅間総合病院の現状と課題

第4章 浅間総合病院の経営強化

第5章 経営強化プランの進行管理・点検・評価・公表

経営強化プラン策定の目的

当院においては、これまで、国の「公立病院改革ガイドライン」に基づき、改革プランを策定し、経営改革に取り組んできた。

しかしながら、近年では、常勤医師の不足や、新型コロナウイルス感染症の流行による受診控え等による医業収益の伸び悩み、また、物価高騰に伴う光熱費等の費用の増加により、過去に類を見ない厳しい経営状況が続いている。

一方、令和6年4月から、医師の働き方改革による時間外労働規制が始まることから、公立病院の経営強化の取組が急務となっている。

このような状況において、国から「公立病院経営強化ガイドライン」に基づき、経営強化に総合的に取り組むよう、病院事業を設置する地方公共団体に対し要請がなされた。

当院が、今後も厳しい経営状況に直面する中で、持続可能な地域医療体制を確保していくためには、地域において果たすべき役割・機能を改めて見直し、不断の経営強化に取り組む必要がある。

これらを踏まえ、当院が直面する様々な課題に対応し、持続可能な地域医療提供体制を確保するために、「佐久市立国保浅間総合病院経営強化プラン」を策定する。

計画期間

令和6年度から令和9年度までの4年間

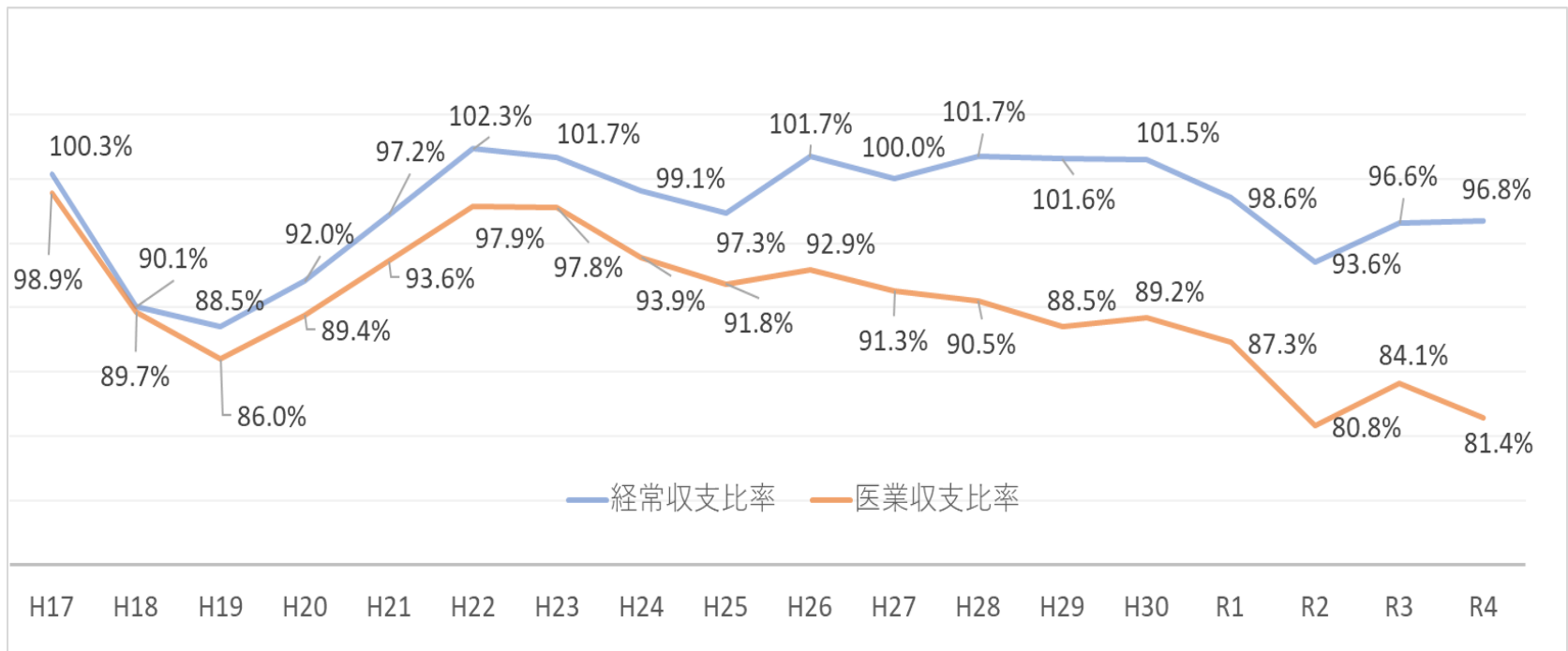
経営強化プラン策定までの経過

	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	
第1次	(旧) 改革プラン					←H21.3月策定														
第2次									(新) 改革プラン					←H29.3月策定						
第3次													調整期間		経営強化プラン					

※調整期間…国のガイドラインの発出が新型コロナウイルスの感染拡大の影響で、予定より2か年延期された期間

● 経常収支比率と医業収支比率の推移

医業収支比率は、常に100%を割り込んでおり、コロナ禍の令和2年度以降は特に低い状況。経常収支比率は、平成22年度以降100%を超えている年度が多かったものの、令和元年度以降、100%を割り込んでいる状況。



※経常収支比率 = (医業収益 + 医業外収益) ÷ (医業費用 + 医業外費用) × 100

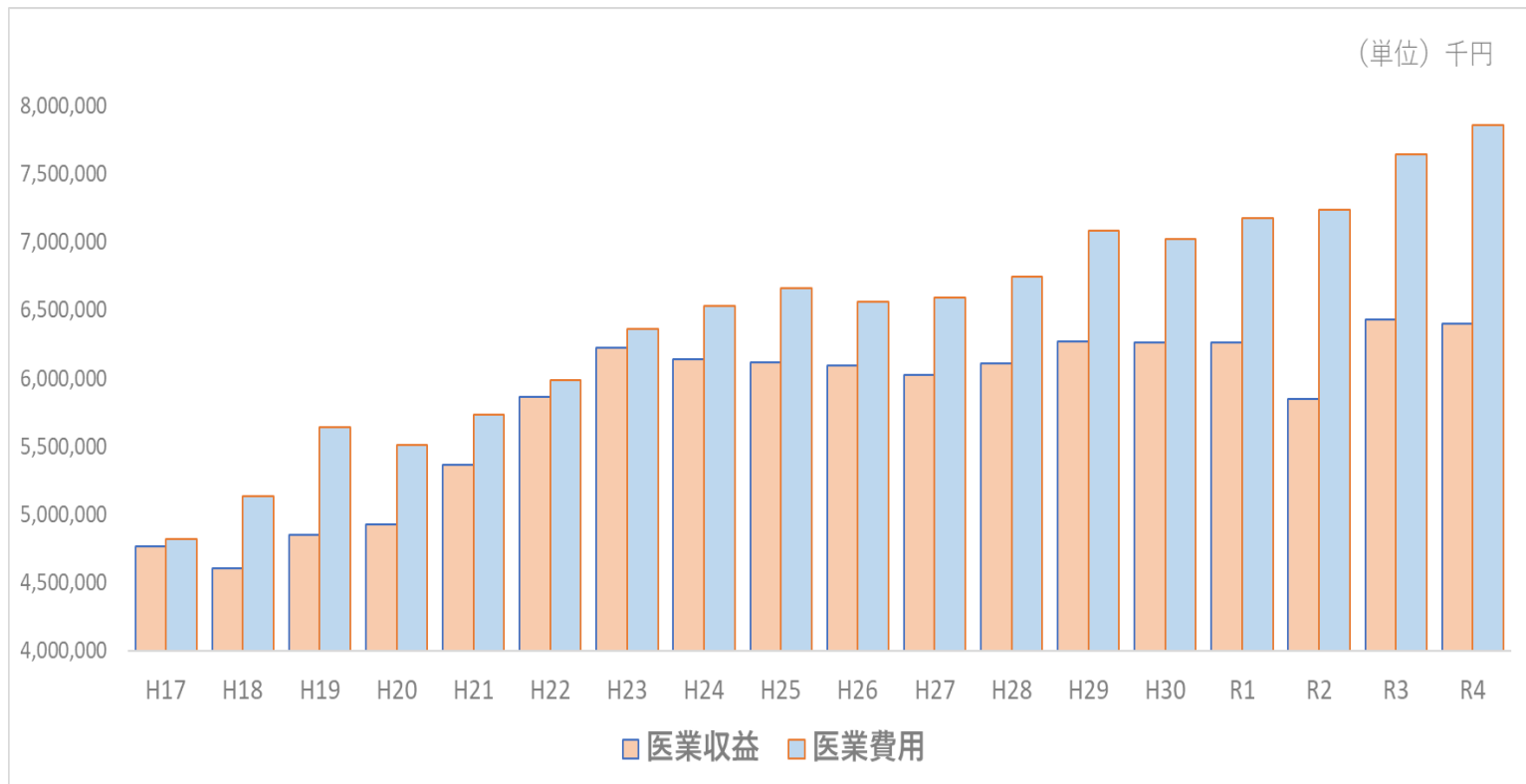
出典：浅間総合病院決算書

※医業収支比率 = (医業収益 ÷ 医業費用) × 100

医業収益と医業費用の推移

平成23年以降、医業収益はほぼ横這いであるのに対し、医業費用は右肩上がりであり、医業収益を上回っているため、**医業収益を増やし、医業費用を抑える必要がある。**

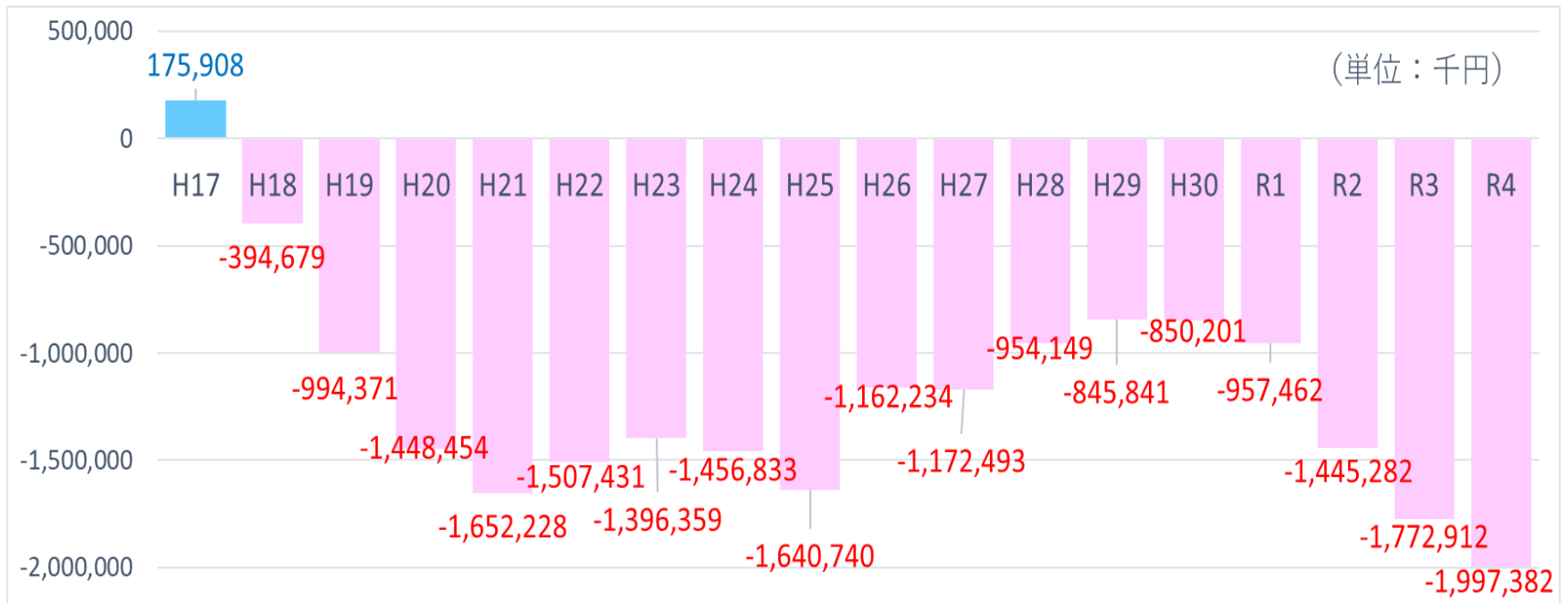
【重点課題 1】



出典：浅間総合病院決算書

当年度未処理欠損金の推移

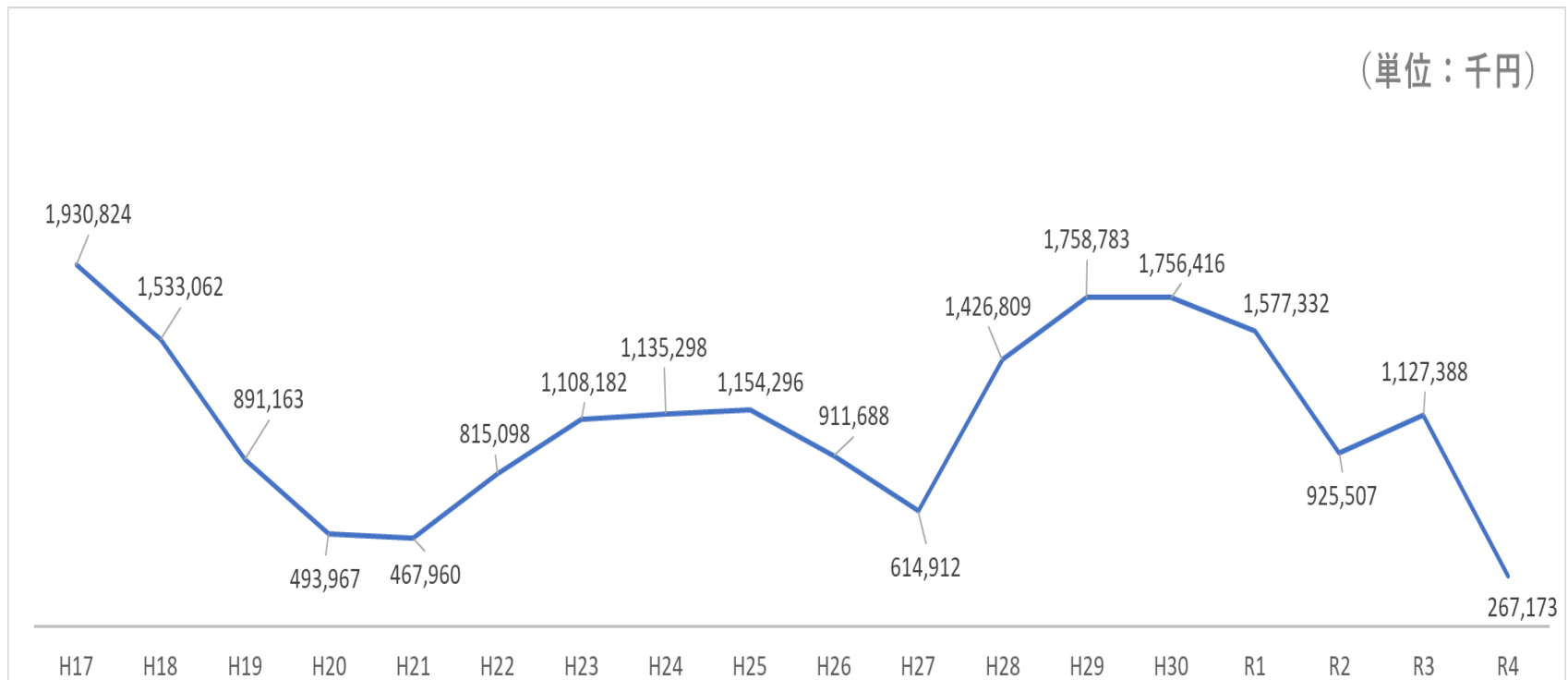
当年度未処理欠損金は、平成30年度以降年々増加し、令和4年度には、19億9,738万2千円となっている。



出典：浅間総合病院決算書

現金残高の推移

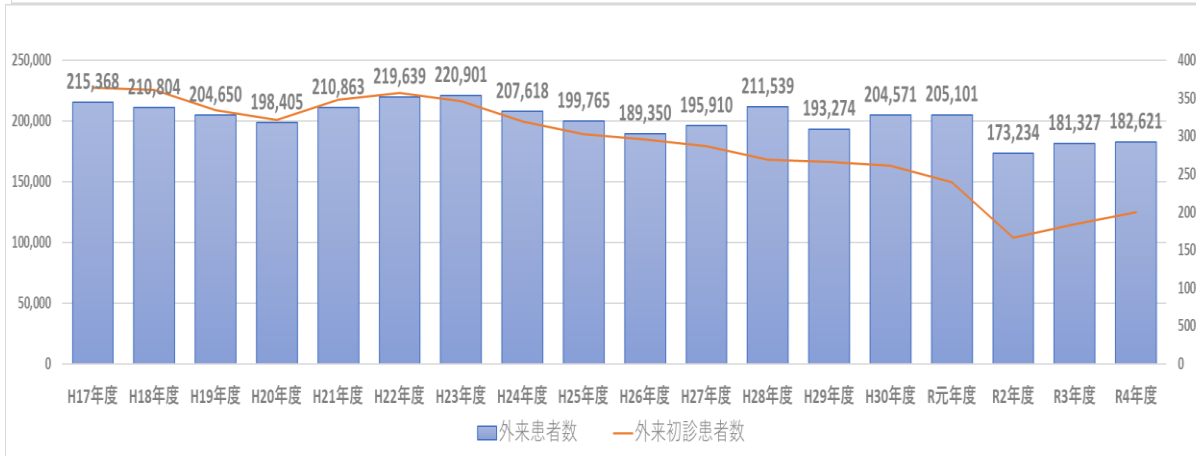
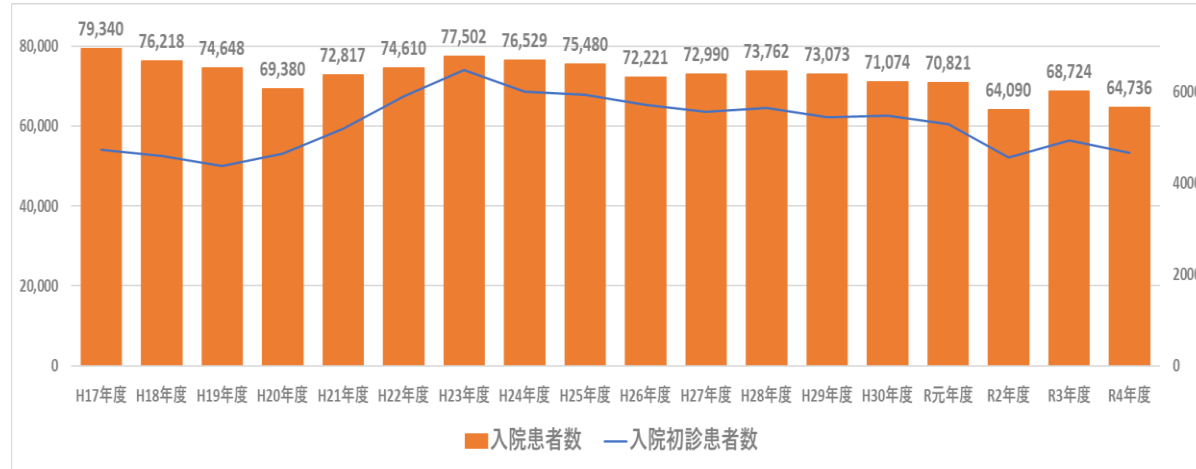
現金残高は、建設改良に伴う起債の借入等の影響により年度毎に上下しており、
令和4年度は、新型コロナウイルス感染症の影響のほか、物価高騰に伴う光熱費の増加等の要因により、2億円台まで減少。【重点課題2】



出典：浅間総合病院決算書

患者数と初診患者数の推移

コロナ禍以降、入院・外来ともに患者数と、初診患者数が落ち込んでいるため、いずれの患者数も増加させる必要がある。【重点課題3】



出典：浅間総合病院決算書

役割・機能の最適化と連携の強化

当院は、経営強化プランの期間中においては、急性期と回復期の機能を維持し、地域の二次救急医療機関と連携して、高度・専門機能が集約されている地域の三次救急医療を担う佐久医療センターの後方支援病院としての役割を果たしていくが、長野県地域医療構想で示された医療需要の変化に応じた病床の機能や病床数の検討も行っていく。

期間の最終年度（令和9年度）における当院の機能別病床数

年度	急性期病床数	回復期病床数	慢性期病床数	合計病床数
令和5年度	183床	55床	40床（休床）※	278床
令和9年度	183床	55床	0床	238床

※慢性期病床（介護療養病床）は、令和6年度より廃止予定

・医師・看護師等の確保と働き方改革

医師の働き方改革に伴い、令和6年4月から、医師の時間外労働の上限規制が適用されることを踏まえ、当院では既に宿日直許可や、変形労働時間制の導入等を行うとともに、医師の負担軽減のため、医師事務作業補助者の確保等によりタスクシフト、タスクシェアを推進している。

今後の働き方改革への対応については、まずは当院の診療体制や当直体制に必要な常勤医師及び地域医療提供体制の確保に努める。

また、夜間の救急医療体制については、近隣の二次救急医療機関と連携し、佐久医療圏で不足のない救急医療体制の構築に努める。

さらに、一次救急については医師会とも協力し、佐久地域の医療提供体制の維持に努める。

● 経営形態の見直し

当院は、当プランにおける取組を着実に実行することで、経営改善に努め、現経営形態である地方公営企業法の全部適用を堅持していく。

各経営形態の概要

区分	地方公営企業法 (全部適用)	地方独立 行政法人	指定管理者	民間譲渡
設立団体	地方公共団体	地方公共団体	地方公共団体	医療法人等
管理責任者	事業管理者	法人の長	指定管理受託者	医療法人等の長
一般会計からの 繰入	あり	あり	あり	なし
職員数	条例で規定 (定数あり)	中期計画の範 囲内で設定可 能	条例等による制 限は特段なし	規定なし
職員の身分・ 処遇	地方公務員	非公務員	非公務員	非公務員
長期資金調達	起債	設立団体から 借入	独自に資金調達	独自に資金調達

新興感染症の感染拡大時に備えた平時からの取組

1 近隣医療機関との連携

感染症対策について、近隣医療機関と更なる連携強化を図っていく。

2 院内感染対策の徹底

病院職員の感染防止対策に関する知識と意識の向上を図るため、引き続き、全職員を対象とした研修会を定期的を実施する。

3 専門人材の育成

感染管理の専門性を有する医師・看護師など、専門人材の育成を図っていく。

4 感染防護具等の備蓄

感染拡大時に備え、平時から感染防護具等の備蓄を行う。

5 院内クラスター時の対応

院内クラスター時には、速やかに院内対策本部を設置し、対応方針の検討及び共有を図る。

6 経営との両立

コロナ禍の経験を踏まえ、対策と経営の両立が可能な対応に努める。

施設・設備の適正管理と整備費の抑制

東棟については、築46年で老朽化が著しいことから、今後解体することを検討。

南棟は1階、2階フロアを令和3年度に改修したものの、中規模改修時期を迎えようとしており、西棟は築15年が経過し、中規模改修時期を迎えている。※

今後、長寿命化計画を策定し、戦略的に施設・設備の整備、改修を進めていく。

※国土交通省監修/編集 一般財団法人 建築保全センター発行の「建築物のライフサイクルコスト」によると、「建築の更新年数の標準値は60年。大規模修繕は、その中間年となる築30年目（目安）に実施。築15年、築45年には「中規模修繕」が必要とされている。

浅間総合病院の施設別築年数（令和5年現在）

施設	竣工年月	築年数
東棟	昭和52年7月	46年
南棟	昭和60年3月	38年
西棟	平成18年3月	15年
中央棟	平成29年1月	6年

デジタル化への対応（医療DXの推進）

当院のデジタル化の取組として、今後、診療予約システムや電子処方箋システムの導入など、デジタル化を更に推進し、業務の効率化等を図るとともに、情報セキュリティ対策の強化を図っていく。

当院で導入を計画しているシステム

計画年度	導入システム	機能等
令和6年度	診療予約システム	WEBを介した診療予約（一部の診療科）
	セキュリティシステム	電子カルテシステムのサイバーセキュリティ対策
令和7年度	電子処方箋システム	これまで紙で発行していた処方箋の電子化
令和8年度	事前問診システム	WEBを介した事前問診
	電子決裁システム	ペーパーレス化・業務負担軽減を図るための電子決裁
令和9年度	電子署名 （タイムスタンプ）	厚生労働省が「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン6.0」で推進する診療録の電子化
	電子カルテシステムの更新	厚生労働省が推進する「HL7 FHIR」等の標準規格を実装したシステム更新 二要素認証に対応したシステム更新

目標達成に向けた具体的な取組

経営指標に係る数値目標（詳細は、素案のP40～41に記載）

区分	4年度 実績	5年度 見込	6年度 目標	7年度 目標	8年度 目標	9年度 目標
経常収支比率（%）	96.8	97.5	97.9	99.1	100.0	100.1

1 収入確保

- 1 医師確保の推進 **【重点取組1】** 大学医局への要請、私立小中学校の入学説明会で医師募集の説明等
- 2 診療報酬の増加 **【重点取組2】** 外来・紹介・救急患者の積極的な受入等
- 3 病棟編成の見直し **【重点取組3】** HCUの設置及び医療需要の変化を踏まえた病床形態等の検討
- 4 救急医療の充実 **【重点取組4】** 内科医確保や関係部署との連携強化による不応需件数の減少
- 5 地域医療連携の強化 **【重点取組5】** 医療連携の強化を図り、紹介率・逆紹介率を向上
- 6 健診事業の充実・・・二次検診者の積極的な受入等
- 7 自由診療の充実・・・APS療法をはじめとした自由診療の充実
- 8 未収金対策の強化・・・未収金の発生防止に努めるとともに回収体制の強化
- 9 在宅医療の推進・・・訪問事業の提供体制充実、在宅医療実施診療所との連携強化等

- 10 予防事業の推進・・・健診や検診の受け入れ枠の拡充、オプション検査の充実等
- 11 患者サービスの推進・・・患者満足度の向上、相談体制の充実、接遇研修の実施等
- 12 周産期のアメニティの充実・・・周産期のアメニティを充実させ快適で安心して出産出来る環境整備
- 13 糖尿病治療の充実・・・医療機関と連携し、糖尿病治療の拠点病院として役割を果たす
- 14 良質な医療の提供・・・医療安全管理・感染予防研修の実施、医療事故原因の改善等

2 経費削減

- 1 プロジェクトチームによる取組・・・費用適正化PTにおいて診療材料費等の経費削減の取組
- 2 人件費の適正化【重点取組6】・・・専門外来医師や大学からの派遣医師の精査等
- 3 薬品費の抑制・・・・・・・・・・・・・・後発医薬品の利用率の高率を維持等
- 4 委託料、保守料の縮減・・・・・・・・・・委託料の業務内容や医療機器の保守内容の適宜見直し
- 5 物品購入費用の抑制・・・・・・・・・・・・ベンチマークシステムの活用による調達コストの削減
- 6 医療機器購入の精査と管理・・・・・・・・医療機器購入のプロセス明確化と機器の管理体制強化

3 経営の安定化

- 1 幹部職員のマネジメント能力の向上・・・幹部職員を対象としたマネジメント研修等の実施
- 2 外部アドバイザーの活用・・・・・・・・総務省事業の経営アドバイザー等の活用
- 3 病院経営の企画立案に特化した部署の設置【重点取組7】病院事業管理者の直下に経営に特化した部署を設置
- 4 医療DXの推進【重点取組8】・・・・・・・・医療DX推進で業務効率化と患者の利便性の向上を図る
- 5 働きがいの向上【重点取組9】・・・・・・・・医師と係長級以上を対象としたコーチング研修実施等
- 6 職員の意識改革・・・・・・・・全職員対象に病院経営に関する研修実施等
- 7 災害時医療の確保・・・・・・・・BCPや備蓄品等の適宜見直し、防災訓練の実施
- 8 施設整備・・・・・・・・投資と収益のバランスに配慮した長寿命化計画の策定
- 9 一般会計からの借入れ・・・・・・・・経営改善に取り組むものの、黒字化するまでの経営状況安定化のため、一般会計から借り入れることも検討

経営強化プランの進行管理・点検・評価

経営強化プランの進行管理及び点検・評価については、病院内各部署の代表により構成される「経営改革委員会」において、計画後、実行、評価、改善といったPDCAサイクルの循環による継続的な取組を行うとともに、佐久医師会に所属する医師や識見を有する者で構成される「佐久市立国保浅間総合病院評価委員会」の評価を受けることとする。

佐久市立国保 浅间総合病院経営強化プラン
(令和6年度～令和9年度)

【概要版】

佐久市