

# 茅ヶ崎市立病院経営計画 [公立病院経営強化プラン]

(素案)【概要版】

## 基本理念



健やか・共創

- 私たちは、市民の健康を守るためにいつでも・だれにでも良質な医療を提供します。
- 私たちは、患者さんや地域の医療機関と共に、効果的かつ効率的な医療を創り、社会の利益に貢献します。

## 基本方針

1. 市民から信頼される高度で良質な医療を提供します。
2. 急性期医療を担う地域の基幹病院として、他の医療機関と連携し地域医療の発展に貢献します。
3. 救急医療の充実に努めます。
4. 患者さんの尊厳、権利を尊重し、患者さん中心のチーム医療を行います。
5. 積極的に診療情報を提供し、患者さんへの説明と同意（インフォームドコンセント）に基づく医療を提供します。
6. 医療安全対策、個人情報保護に努めます。
7. 医療機関として、人材育成と研鑽に努めます。
8. 経営の健全化を図り、安定した病院経営を行います。

## 1 計画策定にあたって

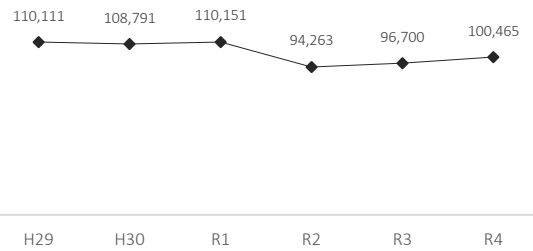
- 全国的に新型コロナウイルス感染症への対応に公立病院が中核的な役割を果たし、公立病院の果たす役割の重要性が改めて認識された一方で、医師不足等により依然として厳しい経営状況に直面しています。
- 国は令和4（2022）年3月に「持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院経営強化ガイドライン」（以下「ガイドライン」という）を策定し、公立病院を運営する各地方公共団体は、ガイドラインを参考に、「公立病院経営強化プラン」の策定が求められています。
- 本計画は、ガイドラインに則り、茅ヶ崎市立病院リバイバル・ロードマップに続き経営を強化するための指針となるものです。

計画期間 令和6（2024）年度から令和9（2027）年度までの4年間

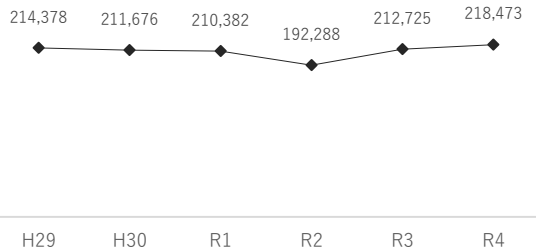
## 2 | 茅ヶ崎市立病院の現状

- ・ 当院は病床数401床、全28診療科から構成され、救急告示病院、災害拠点病院、地域周産期母子医療センター、地域医療支援病院、神奈川県がん診療連携指定病院などの医療機能を有し、地域の基幹病院としての役割を果たしています。
- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響により、延べ入院患者数は令和元（2019）年度の患者数まで回復していない一方で、延べ外来患者数は令和元（2019）年度を上回っている状況です。
- ・ 令和元（2019）年9月に茅ヶ崎市立病院リバイバル・ロードマップを公表し、収入増や支出減に向けたアクション、一般会計負担金の適正化、病院経営の組織改革に向けた取り組みを行いました。
- ・ 経営形態について、茅ヶ崎市立病院在り方検討委員会の答申に基づき、市としての考え方を整理し、令和5（2023）年4月に地方公営企業法全部適用へ移行しました。
- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響により令和2（2020）年度は入院・外来収益はともに大きく落ち込みましたが、令和3（2021）年度以降は徐々に回復しています。
- ・ 医業費用は、毎年増加傾向にあります。収益の伸びに比べて鈍化傾向にあります。
- ・ 医業収益に加え、一般会計負担金や新型コロナウイルス感染症の対応による病床確保料などの国県補助金の増額による医業外収益が増加したため、純損益は令和元（2019）年度以降、毎年黒字となっています。

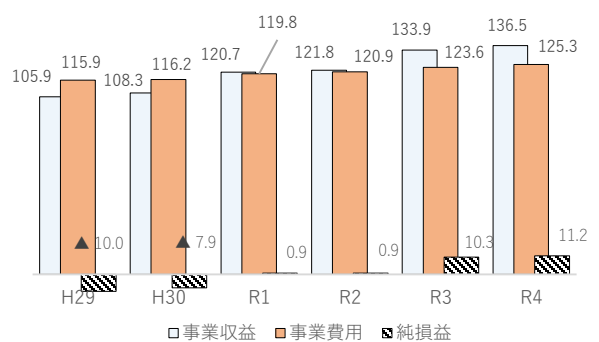
延べ入院患者数の推移（人）



延べ外来患者数の推移（人）



純損益の推移（億円）



## 3 | 茅ヶ崎市立病院を取り巻く環境

- ・ 茅ヶ崎市の人口は、令和7（2025）年をピークに減少するものと見込まれ、特に老年人口は増加傾向にあり、令和27（2045）年の高齢化率は39.2%になるとされています。これにより医療需要は続伸していくものと考えられます。
- ・ 神奈川県が策定した地域医療構想によると、高度急性期及び急性期を合わせた入院医療需要は今後も伸びていくものとされています。
- ・ 茅ヶ崎市立病院半径3キロ圏内に医療法人徳洲会及び医療法人社団康心会が運営する病院があり、競合する病院が多くある状況です。
- ・ 公立病院が期待される役割として、救急・小児・周産期などの不採算・特殊部門に関わる医療の医療提供が挙げられており、最近では新型コロナウイルス感染症対応に公立病院が中核的な役割を果たしています。

## 4 | 課題の整理

- ・ 当院の現状や取り巻く環境など内外の環境を分析し今後の方向性を決めました。特に「がん診療」「政策的医療の充実」「地域連携の強化」「患者サービスの強化」「労働環境の整備」について、計画期間中に重点的に取り組みます。

# 5 経営強化ガイドラインを踏まえた今後の方向性

## 1 役割・機能の最適化と連携の強化

- これまでと同様に近隣の病院と必要な連携を取りながら、高度急性期・急性期病院としての役割を担います。
- 地域包括ケアシステムの更なる進化・推進に向け、入院前から退院前までの支援、地域の病院・診療所等との連携、医療・看護・福祉に関する相談を充実させ、地域完結型医療提供ができる環境を整えます。
- 神奈川県地域医療構想や当院を取り巻く環境を踏まえ、更なる機能分化や連携強化が必要となった場合は適切に対応します。

## 2 医師・看護師等の確保と働き方改革

- 今後も医療需要が伸びることが見込まれることや医師の働き方改革を進めるためのタスクシフトやタスクシェアの推進には、これまで以上に医療従事者を確保することが必要です。大学医局との連携強化、必要に応じた職員定数の見直し、柔軟な採用活動を実施します。

## 3 経営形態の見直し

- 令和5（2023）年4月より地方公営企業法全部適用へと移行しました。茅ヶ崎市立病院在り方検討委員会答申に基づき、令和8（2026）年度中にその後の経営形態についての方向性を示します。

### 経営に関する指標

項目	単位	R4 (実績)	R5 (見込)	R9 (目標)
修正医業収益比率	%	90.0	90.9	93.4
職員給与費対修正医業収支比率	%	59.0	57.1	54.9
薬品費対修正医業収支比率	%	14.5	15.8	15.5
診療材料費対修正医業収支比率	%	10.3	10.1	10.1
委託費対修正医業収支比率	%	14.0	13.6	13.0
現金現在高	億円	46.5	39.8	24.5
借入残高	億円	77.0	85.5	48.2

## 4 新興感染症の感染拡大等に備えた平時からの取組

- 業務継続計画（BCP）の見直しなど院内体制の強化を図るほか、地域の医療機関との研修や訓練などを行い、感染症への対応力強化を図ります。

## 5 施設・設備の最適化

- 適正な医療を提供するために必要な医療機器を導入するとともに、施設・設備の更新や改修などについては適切な対応を行います。

## 6 経営の効率化等

- 最終経営目標である令和9（2027）年度の経常収支黒字化に向け、各種指標を設定し、年度ごとにその達成状況について評価を行います。
- 経営指標に係る数値目標を達成するため、職員に対して定期的に経営状況について情報提供を行うことで経営への理解や職員一人ひとりの経営改善への意識を促し、それぞれのセクションに設定する個別目標を達成するよう努めます。

### 業務に関する指標

項目	単位	R4 (実績)	R5 (見込)	R9 (目標)
1日当たり入院患者数	人	275	280	315
新規入院患者数	人	9,278	10,000	11,000
病床利用率	%	68.6	72.3	78.6
手術件数	件	3,284	3,300	3,500
平均在院日数	日	10.9	10.2	10.5
1日1人当たり入院収益	円	66,010	66,000	70,000
1日当たり外来患者数	人	899	900	890
1日1人当たり外来収益	円	16,955	17,300	18,900
紹介数（初診に限る）	人	11,682	12,000	13,200
逆紹介数	人	15,715	16,000	17,600

## 6 | 計画期間中における重点的な取組

### がん診療体制の強化

- （仮称）がん診療支援センターの設置、診療・相談体制の充実と情報発信の強化
- 安心して受診できる環境の整備及び相談機能の充実
- チーム医療の更なる向上と推進 ●がん専門職員の育成と人材確保

### 救急診療の充実

- 断らない良質な救急医療の提供 ●患者さんのスムーズな受入体制の構築
- 災害時医療に備えた体制の整備 ●救急医療に従事する職員の確保と育成

### 小児・周産期医療の充実

- 産後ケアへの積極的な取り組み ●メディカルショートステイの受入
- 妊産婦や新生児の安全安心な療養環境の整備 ●産科医師・小児科医師、助産師の確保と育成

### 地域完結型医療の推進

- スムーズで安心な前方連携・後方連携体制の構築
- 地域医療機関と共に医療の質の向上 ●入退院支援相談員の増加

### 患者さんから選ばれる病院

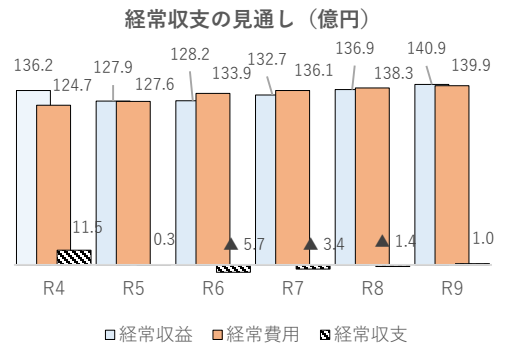
- 患者さんの医療安全確保 ●患者さんとのコミュニケーション能力・接遇力の向上
- 広報の充実・強化 ●看護外来の拡充 ●外来待ち時間の環境整備 ●療養環境の改善
- バリアフリーへの対応 ●患者さんの来院手段の確保 ●駐輪場（自転車・バイク置場）の再整備

### 職員が働きたいと思う病院

- 働く職員にとって魅力ある職場の醸成 ●タスクシェアやタスクシフトの推進、労働環境の整備
- 専門性を備えた職員の活用、育成・強化 ●病院に貢献した職員への処遇改善の検討

## 7 | 収支計画

経常収支は、令和2（2020）年度以降黒字となり、令和5（2023）年度も黒字が見込まれていますが、令和6（2024）年度以降は国庫補助金の減少などにより赤字となる見通しです。本計画期間中の令和9（2027）年度までに経常黒字化を実現することを目指し、計画的、段階的に経営改善を図ります。なお、計画期間中の一般会計から病院事業への負担金は、3条予算（収益的収支）と4条予算（資本的収支）を合わせ毎年17.5億円前後で推移する見通しです。



## 8 | 計画の点検・評価・公表

- ・ バランスド・スコアカード（BSC）の経営管理手法を導入し、基本理念である「健やか・共創」を実現するために必要な取組を進めます。
- ・ 毎年、中間期・期末期に実行した内容や効果を自己点検し、審議会における助言を改善や対策に繋げるなどPDCAサイクルの効果を高め、目標達成へ向けた取り組みと病院経営の健全性を確保します。
- ・ 令和8（2026）年度に最適な医療機能や経営形態など、市立病院の在り方について再検討します。
- ・ 経営計画の進捗状況及び評価結果は、ホームページ等により公表します。

