

---

**国東市民病院経営強化プランの概要  
～市民病院に求められる総合力の強化～**

**(令和5年度～9年度)**

**国東市民病院**

---

# 1. 公立病院経営強化ガイドラインの概要

2. 現状と課題

3. 経営強化プランにおける取組み

4. 経営強化プランの収支目標

5. 経営強化プランの点検・評価・公表

6. 旧館の整備

## 公立病院経営強化ガイドラインの概要(1)

### これまでの 取り組み

公立病院は、医師不足等による厳しい経営状況を踏まえ、総務省が示した公立病院改革ガイドライン（H19）及び新公立病院改革ガイドライン（H26）に基づき、公立病院改革プラン及び新公立病院改革プランを策定し、再編・ネットワーク化、経営の効率化、経営形態の見直しなどに取り組んできた。

### 課題

人口減少や少子高齢化に伴う医療需要の変化、医師等の不足を受け、地域医療を支える公立病院の経営は、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。

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。

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。

## 公立病院経営強化ガイドラインの概要(2)

### 対応

こうした課題を踏まえ、**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の対応**という視点を持って、**公立病院の経営を強化**していくことが重要。

### 方向性

地方公共団体に対する公立病院経営強化プランの策定の要請

策定時期	令和4年度又は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	<b>持続可能な地域医療提供体制を確保するため、地域の実情に応じた公立病院の経営強化のために必要な取組を記載</b> するよう求める。

## 策定の趣旨

### プランの 内容

地域医療構想の実現・地域包括ケアシステム構築に向けた役割・経営強化のための取組

- ① 役割・機能の最適化と連携の強化 ※機能分化・連携強化
- ② 医師・看護師等の確保、働き方改革の推進
- ③ 経営形態の見直し
- ④ 新興感染症の感染拡大時に備えた平時からの取組
- ⑤ 施設・設備の最適化
- ⑥ 経営の効率化等

### 趣旨

国東市民病院経営強化プラン（以下「経営強化プラン」という。）は、「公立病院経営強化ガイドライン」を受けて、市民病院が、今後地域において必要な医療提供体制を確保するとともに、経営の効率化を図り、持続的な病院経営を目指すための指針を示すもの。

経営強化プランを指針として、市立病院に求められる総合力の強化と病院経営の改革に職員一丸となって取り組んで参ります。

---

1. 公立病院経営強化ガイドラインの概要

**2. 現状と課題**

3. 経営強化プランにおける取組み

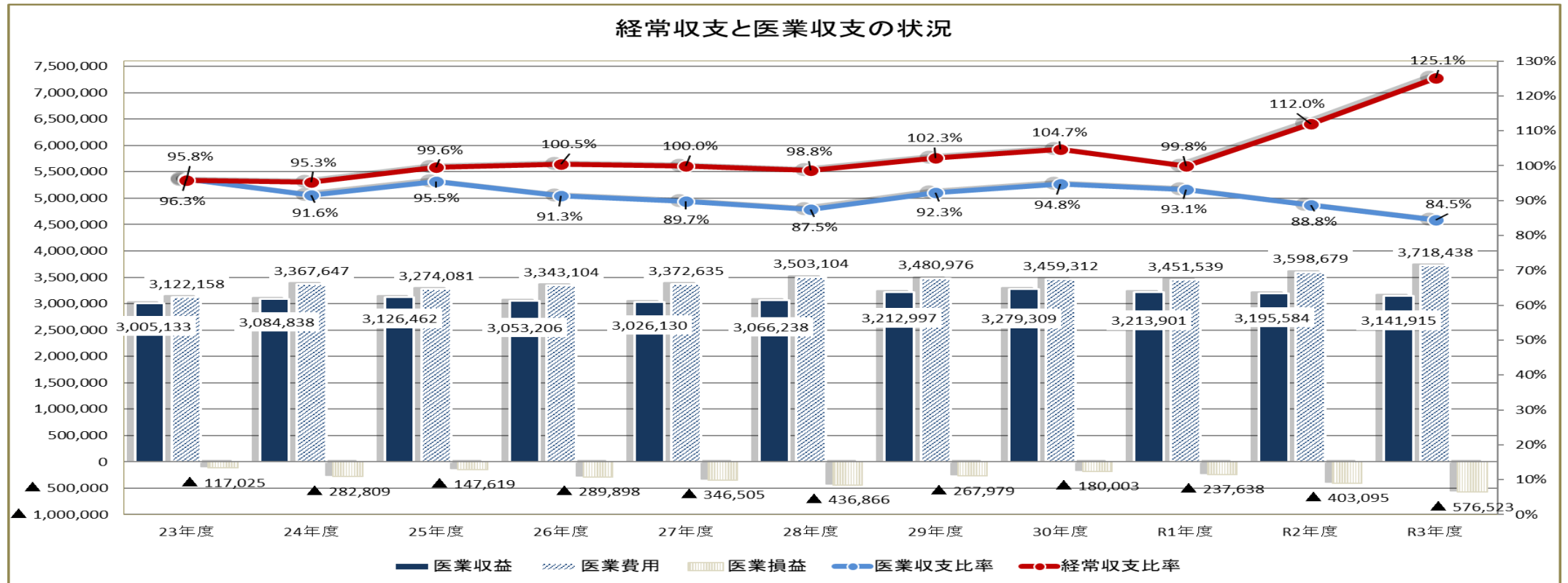
4. 経営強化プランの収支目標

5. 経営強化プランの点検・評価・公表

6. 旧館の整備

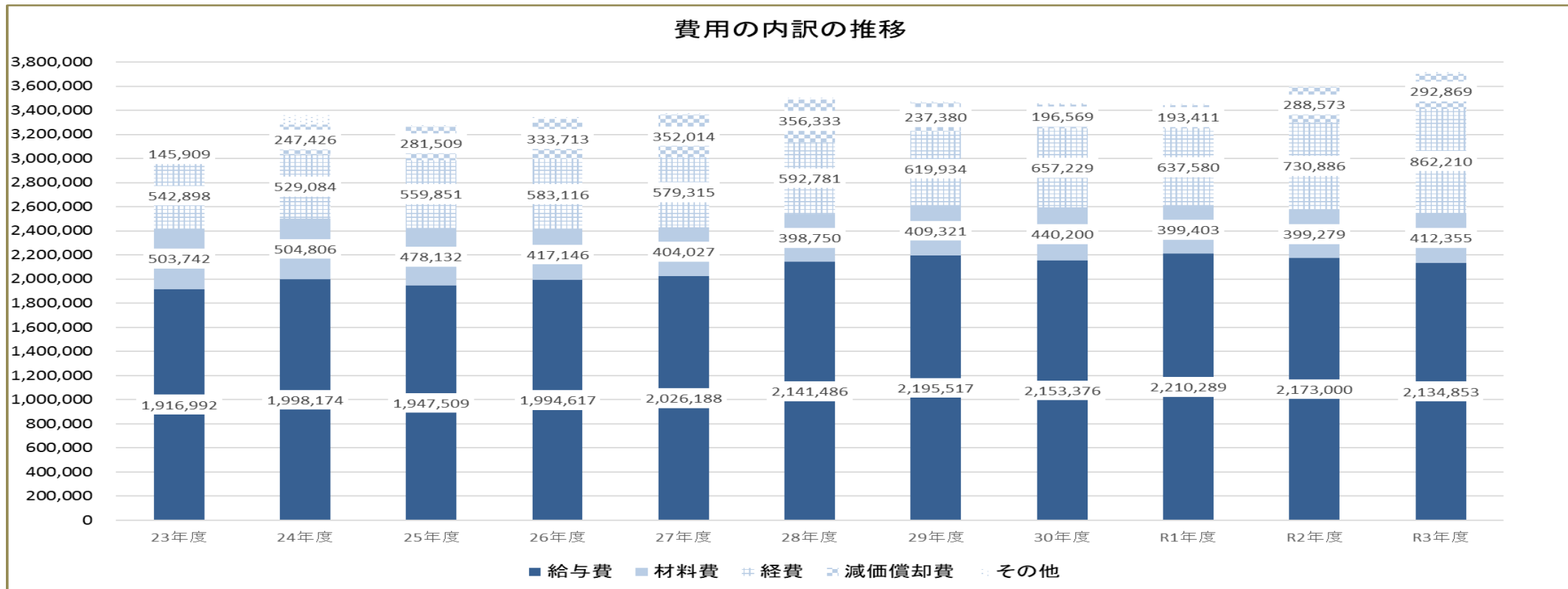
# 経常収支・医業収支の推移

- 平成29年3月に「国東市民病院改革プラン」を策定し、平成29年度から平成30年度は医業収支が改善し、結果として経常収支も黒字へ転換していました。
- 令和2年度は新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」という。）の感染拡大の影響により医業収支は大幅に悪化したものの、**コロナ対応に伴う補助金等により、2年連続での大幅な経常収支の黒字**を達成しました。



# 費用の内訳の推移

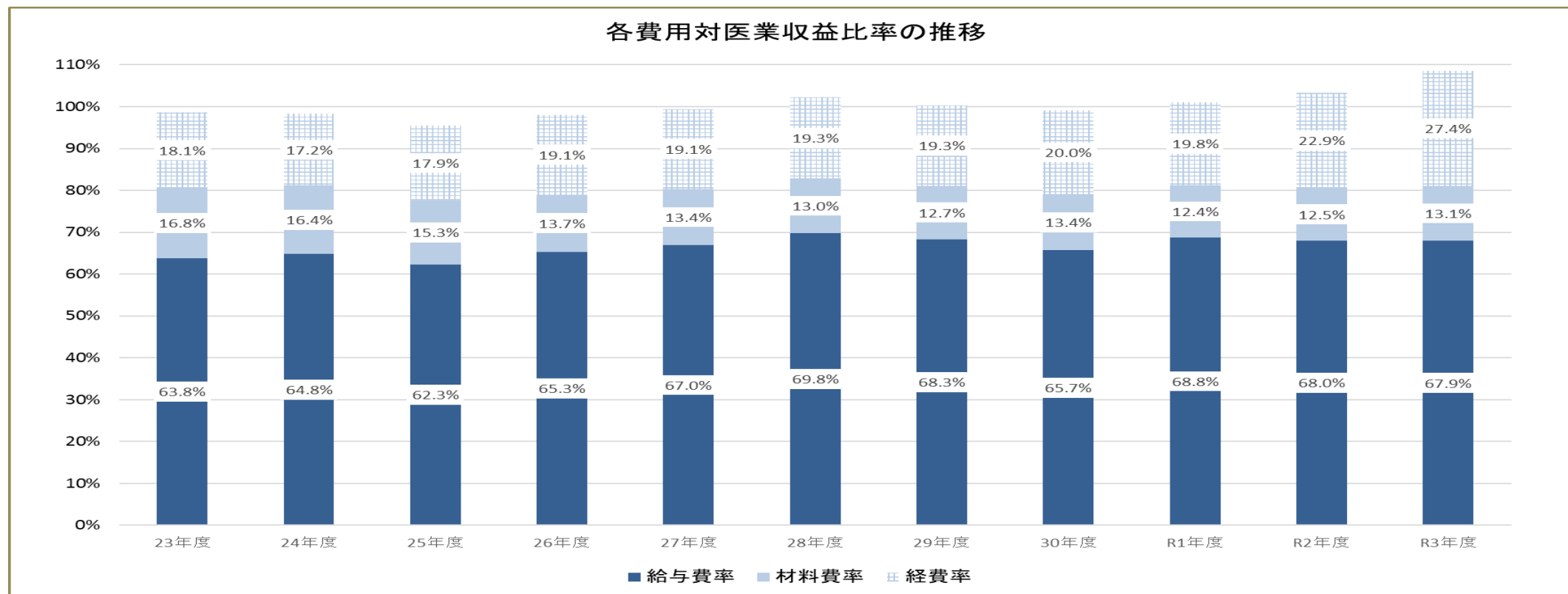
- 医業費用のうち給与費は職員の増員等により令和元年度までは増加傾向にありましたが、その後は給料表の運用見直し等により、増加に一定の歯止めがかかっています。
- **経費は、令和2年度の施設管理業務、令和3年度の栄養調理業務の民間委託開始により委託料が大幅に増加しており、経費全体の増加が顕著となっています。**





## 医業収益に占める各医業費用の割合

- **給与費比率**は平成23年度以降増加し続け、平成28年度をピークに減少傾向にありましたが依然として**高い水準で推移**しています。
- **経費比率**については増加が顕著であり、これは**委託料の増加に伴う**ものです。**固定費**としての位置付けにある**給与費、経費のみで医業収益の95%近くを占める**状況となっています。



---

1. 公立病院経営強化ガイドラインの概要

2. 現状と課題

**3. 経営強化プランにおける取組み**

4. 経営強化プランの収支目標

5. 経営強化プランの点検・評価・公表

6. 旧館の整備

## 市民病院の果たすべき役割

### 大分県地域医療構想を踏まえた果たすべき役割

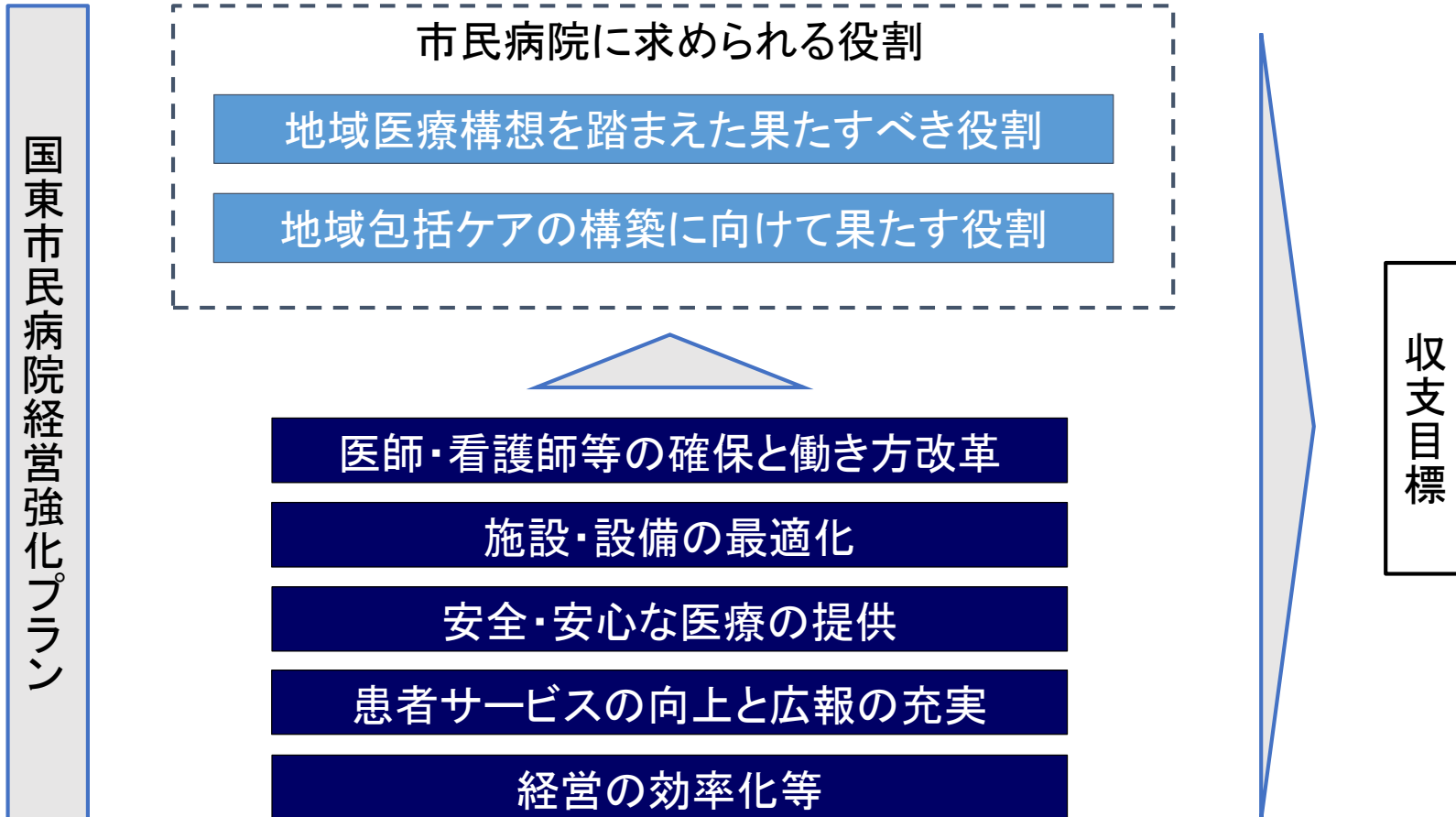
- ① 通常疾患にかかる診療が域内完結できる体制の構築
- ② リハビリテーション医療を365日提供できる体制の構築
- ③ 新興感染症対応について域内における中心的な役割

### 地域包括ケアシステムの構築の中で果たすべき役割

- ① 地域包括ケアシステムの核となり地域との連携を推進
- ② 在宅医療への取り組みの継続推進
- ③ ICTの利活用推進と地域人材育成の取り組み

# 経営強化プランの体系

市民病院に求められる総合力の強化を図るため、「地域医療構想を踏まえた果たすべき役割」と「地域包括ケアの構築に向けて果たすべき役割」を定めるとともに、その役割を果たすため、5つの視点からなる具体的な取組みと収支目標を定めました。



# 経営強化プランの具体的な取組み

## 第4章 「医師・看護師の確保と働き方改革」

項 目		目 標	主 な 取 組 項 目
人材の確保・育成	①	戦略的な人材確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学生の医療実習受入</li> <li>・ 人材育成方針・人材育成計画の立案・推進</li> <li>・ 自ら考え行動できる職員の育成</li> <li>・ 組織間の人事異動の推進 等</li> </ul>
	②	職員満足度の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 委員会活動の効率化</li> <li>・ ワーク・ライフ・バランスの推進</li> <li>・ 病棟間・部署間の勤労状況の格差是正</li> <li>・ 職員満足度調査の実施</li> <li>・ 風通しのよい職場づくりの推進 等</li> </ul>
働きやすい職場づくり	③	医師の働き方改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他職種へタスクシフト・タスクシェア検討</li> <li>・ 宿日直体制や分担及びオンコール体制見直し</li> <li>・ 連続勤務時間制度、勤務間インターバル規制への対応</li> </ul>

# 経営強化プランの具体的な取組み

## 第5章 「施設・設備の最適化」 (デジタル化への対応)

項 目		目 標	主な取組項目
④	働き方改革	デジタル技術を活用し業務の効率化、働き方改革を推進します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オンライン診療に向けた整備</li> <li>・RPAの活用 事務的な入力作業等を自動化及び職員の作業時間の短縮 時間外業務の削減や人手不足の解消</li> </ul>
⑤	診療のDX推進	DXを活用し、地域の医療ネットワークをさらに強化します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マイナンバー事業への取組み 電子処方箋の導入に向けた準備 周辺の院外薬局をはじめ、地域の薬剤師会との連携 HL7-FHIR形式等の共通仕様による共有の検討ビデオ会議ツールによるオンラインカンファレンスの推進</li> </ul>
⑥	BCPへの対応	災害時やセキュリティ被害時でも診療が継続できるよう、整備していきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EDISON（防災・減災のための情報活用基盤）との連携</li> <li>・セキュリティ対策 最短での復旧かつ被害が最小限に抑えられるようサーバーのバックアップ方法見直し</li> </ul>

# 経営強化プランの具体的な取組み

## 第6章 「安全・安心な医療の提供」

項 目		目 標	主な取組項目
⑦	医療安全管理の徹底	医療安全管理を徹底し、市民から信頼される医療の確立を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療安全に関する研修会の開催による院内全職員の知識・意識の向上</li> <li>・全職種からのインシデント・レポート、アクシデント・レポートの提出の促進</li> <li>・チームワークや風通しの良い組織文化の醸成による医療安全管理体制の強化 等</li> </ul>
⑧	感染管理の徹底	感染管理を徹底し、市民から信頼される医療の確立を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・感染管理に関する研修会の開催による全職員の知識・意識・感染防止技術の向上</li> <li>・院内ラウンドによる院内の感染状況の評価や感染対策活動の積極的实施 等</li> </ul>
⑨	新型コロナウイルス感染症等新興感染症への対応	新型コロナウイルス感染症等の新興感染症の発生時、市民病院の役割に応じた患者の受入れを積極的に行います。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルス感染症を含む新興感染症の発生時を想定した新型インフルエンザ等事業継続計画の適宜見直し 等</li> </ul>
⑩	災害に備えた体制の充実強化	災害時に必要な医療を十分かつ適切に提供するため、災害医療の充実を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DMAT派遣要請に基づく被災地への派遣</li> <li>・院内主催訓練の実施 院内災害訓練 ICLS（医療従事者のための蘇生トレーニングコース） 等</li> </ul>

# 経営強化プランの具体的な取組み

## 第7章「患者サービスの向上と広報の充実」

項 目		目 標	主 な 取 組 項 目
⑪	患者満足度の向上	質の高い患者サービスの提供を図り、患者満足度を向上させ、多くの患者に選ばれる病院を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 患者満足度調査の実施</li> <li>・ 接遇研修の継続的实施</li> <li>・ 入退院支援や相談窓口業務を一体化させワンストップかつきめ細かな相談が可能な「地域医療連携」の継続的实施</li> <li>・ 外来患者の待ち時間の短縮 等</li> </ul>
⑫	ホームページ等の広報の充実	市民や地域の医療機関や入職希望者に選ばれる病院を目指し、ホームページや広報誌等を通じて市民病院の魅力・特色をわかりやすく迅速に発信します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広報委員会を中心としてホームページ等の広報計画の立案・実行</li> <li>・ 市民や地域の医療機関に向けた特色ある診療情報の提供 等</li> </ul>
⑬	市民向け出前講座の開催の充実	市民の関心のある医療や健康に関する情報、更には市民病院の特色ある医療について、出前講座等を通して発信し、市民の健康増進に寄与するとともに、市民（患者）に選ばれる病院を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医師・看護師等の病院職員による市民公開講座・出前講座・健康講座等を実施</li> <li>・ 市民の声を反映したコンテンツの見直し</li> </ul>
⑭	ICTを活用した患者サービスの向上	ICT（情報通信技術）を活用して、患者サービスの向上に資する取り組みを検討します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ オンライン診療体制の構築</li> <li>・ 終末期の患者など個々の状況に応じて、タブレット端末を活用した面会を実施 等</li> </ul>



# 経営強化プランの具体的な取組み

## 第8章 「経営の効率化等」(1)

項 目		目 標	主な取組項目
収益の増加	⑮ 地域医療連携の強化	地域の医療機関との連携を深めていくことで、紹介による入院患者数の増加、病床利用率の向上を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協力病院との連携強化</li> <li>・近隣の病院、診療所、介護施設について、地域医療連携室の人員体制の強化を図り、各医療機関を訪問する等の連携強化 等</li> </ul>
	⑯ 患者数の確保	将来の人口減少・少子高齢化を見据え、収益の基礎となる患者数を維持・確保することにより経営の安定化を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・看護師と医事課によるベッドコントロールの一元化</li> <li>・地域医療連携室主導による効率的なベッドコントロール体制を確立し、情報共有と病床利用の効率化 等</li> </ul>
	⑰ 診療報酬の確保	診療報酬改定の動向を注視し、診療報酬制度とDPC制度上認められている加算等を可能な限り算定するなど、収益の増加を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・診療報酬上の加算取得や算定率の向上等を図るため、多職種で構成される院内組織（DPC委員会等）を中心とした院内における診療報酬やDPCに関する分析・実行</li> </ul>
	⑱ 病床機能の転換	病床機能の転換を検討し、収益の最大化を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来の地域医療における役割の検討</li> <li>・地域包括ケア入院医療管理料1の算定を可能とするための病床数の見直し</li> </ul>

# 経営強化プランの具体的な取組み

## 第8章 「経営の効率化等」(2)

項 目		目 標	主な取組項目
費用の適正化	⑱ 給与費の適正化	給与費を適正化することにより経営の健全化を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員定数の見直し、職員の適正配置の検討</li> <li>・ 給与体系の抜本見直しの検討</li> </ul>
	⑳ 薬品費の適正化	薬品費の更なる適正化に向けた取組みを行います。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医薬品ワーキンググループなどを通じた採用品の見直し促進</li> <li>・ 後発医薬品の採用促進</li> <li>・ 採用後発医薬品について、より低価格な後発医薬品への切替えの検討 等</li> </ul>
	㉑ 診療材料費の適正化	診療材料費の適正化に向けた取組みを行います。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 低価格な同種同効品への切替え（後発品の使用徹底）</li> <li>・ 入札方法の工夫による支出自体を抑える方法と仕入れ値を抑える方法を併せて実行等</li> </ul>
	㉒ 経費の適正化	委託内容等の見直しなど委託費を中心とした経費削減に向けた取組みを行います。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 委託内容の見直し（不要・過剰な項目等の仕様の点検等）、業者選定方法の見直し、有利な契約方法の検討（複数年契約の活用）</li> <li>・ LED化の推進等による光熱水費の削減 等</li> </ul>

# 経営強化プランの具体的な取組み

## 第8章 「経営の効率化等」(3)

項 目		目 標	主な取組項目
経営管理体制の 推進	⑳	プラン推進体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プランの各項目の計画策定・実行を図るため、医薬品ワーキンググループなど部門を超えて多職種で構成される院内組織を中心としたプランの推進体制の確立</li> <li>・プランの各項目の計画策定・実行に当たり専門的知識や実績を有する事業者の支援を受けることによるプランの実効性の担保</li> </ul>
	㉑	経営方針の共有化の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プランや毎年度の経営方針の達成を図るため、院内の会議等を通じて、毎年度の経営方針や四半期ごとの実績・評価などの共有化、各部署とのヒアリング等を通じた具体的な目標設定・課題・アクションプランなどの議論</li> </ul>

---

1. 公立病院経営強化ガイドラインの概要

2. 現状と課題

3. 経営強化プランにおける取組み

**4. 経営強化プランの収支目標**

5. 経営強化プランの点検・評価・公表

6. 旧館の整備

# 経営強化プランの収支目標

## 収支目標

- ・**経常収支**・・・病院事業全体で、令和9年度までに、経常収支比率100%以上を目標とします。
- ・**医業収支**・・・本業の実力を示す医業収支比率等については、以下の数値を目標とします。

年度	R2年度 (実績)	R3年度 (実績)	R4年度 (見込)	R5年度 (計画)	R6年度 (計画)	R7年度 (計画)	R8年度 (計画)	R9年度 (計画)
経常収支 (百万円)	448	969	467	▲ 206	▲ 118	▲ 24	45	69
経常収支比率 (%)	112.0	125.1	111.3	95.3	97.3	99.4	101.1	101.6
医業収支 (百万円)	▲ 403	▲ 577	▲ 601	▲ 571	▲ 461	▲ 275	▲ 190	▲ 203
医業収支比率 (%)	88.8	84.5	84.8	86.4	89.0	93.3	95.4	95.1
修正医業収支 (百万円)	▲ 478	▲ 643	▲ 665	▲ 635	▲ 525	▲ 339	▲ 254	▲ 267
修正医業収支比率 (%)	86.7	82.7	83.2	84.8	87.5	91.8	93.8	93.6

## 収支目標を達成するための数値目標

### ●費用適正化に係るもの

- ・収支バランスを意識しながら、適切な人員配置を行うほか、診療材料の価格交渉や委託内容の見直しなどによる費用の適正化を行います。

年度	R2年度 (実績)	R3年度 (実績)	R4年度 (見込)	R5年度 (計画)	R6年度 (計画)	R7年度 (計画)	R8年度 (計画)	R9年度 (計画)
職員給与費比率	68.0	67.9	65.4	65.6	63.5	62.1	60.8	60.3
薬品費比率	4.0	4.9	5.4	4.5	4.4	4.2	4.1	4.1
材料費比率	12.5	13.1	16.3	15.3	14.8	14.5	14.4	14.4
経費比率	22.9	27.4	26.8	25.9	25.1	24.4	23.4	23.1
委託費比率	7.0	11.1	10.9	11.3	10.9	10.6	10.1	10.0

- 
1. 公立病院経営強化ガイドラインの概要
  2. 現状と課題
  3. 経営強化プランにおける取組み
  4. 経営強化プランの収支目標
  - 5. 経営強化プランの点検・評価・公表**
  6. 旧館の整備

## 経営強化プランの点検・評価・公表

### ■ 経営強化プランの点検・評価の方法

- ・毎年度決算数値が確定次第、8月を目途に検証、運営会議において報告を行います。
  - ・毎年度3月に行われる「病院運営協議会」内において点検・評価を行います。
- 財務内容の検証のみならず、公立病院として期待される役割・機能の発揮状況等についても併せて評価・検証します。

### ■ 経営強化プランの公表

- ・病院又は市のホームページで公表するとともに、概要については、広報誌等で公表します。
- ・市民病院の現状について住民が理解・評価しやすいよう、積極的な情報開示に努めます。

### ■ 経営強化プランの改定

- ・市民病院の財政状況又は今後の収益確保、経費削減等の取組結果の内容から、経営強化プランに掲げた経営指標に係る数値目標の達成が著しく困難である場合や、プラン策定後に第8次医療計画の策定や地域医療構想等の改定等により齟齬が生じた場合は、経営強化プランの実施状況の点検・評価を踏まえ、抜本的な見直しを含め、プランの改定を速やかに行います。

- 
1. 公立病院経営強化ガイドラインの概要
  2. 現状と課題
  3. 経営強化プランにおける取組み
  4. 経営強化プランの収支目標
  5. 経営強化プランの点検・評価・公表

## 6. 旧館の整備



# 経営強化プランの具体的な取組み

## 第5章 「施設・設備の最適化」 ( 旧館の整備 )

- ・旧館については、設備も含め老朽化が進んでいるため、建替を予定しています。
- ・建替には健診センター・調理場も含まれることから、高額医療器機等の更新時期についても検討していきます。
- ・建設の基本計画においては、引き続き地域の中核的な病院として、総合的な医療を提供するため、地域医療構想、新興感染症等を考慮し、策定していきます。
- ・建設費抑制のため設計・施工について一部または全部を民間に委託するなどの、民間活力の活用の可能性についても考えていくこととします。

### <旧館の建設基本計画 (案)>

年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
基本計画	■	■	■	■	
基本設計		■	■	■	■
実施設計			■	■	■
建設工事				■	■