

公立病院経営強化プラン

あかびら市立病院	…	P1～P2
砂川市立病院	…	P3～P5
奈井江町立国保病院	…	P6～P8

1. 経営強化プランの策定

- 新型コロナウイルス感染症への対応を踏まえて、医師不足等による厳しい経営状況が続く中で、感染症対応の視点も含めた持続可能な地域医療提供体制を確保することが「公立病院経営強化ガイドライン」（総務省）で求められている。
- 当院は、これまで経営改善に向けた各種取組を実施してきたが、医療提供体制の変化に合わせて、地域の中で必要とされる役割を安定的・継続的に果たしていくことを目的に「あかびら市立病院経営強化プラン（以下、「本プラン」という。）」を策定する。
- 本プランの対象期間は、令和5年度から令和9年度までの5年間とする。

2. 当院を取り巻く環境

(1) 当院を取り巻く外部環境分析

- ① 中空知医療圏における人口動態
 - 中空知医療圏において、令和7年には、令和2年度実績との比で10,609人(10.6%)減少、令和12年には20.2%減少し79,677人になると推計されている。
 - 赤平市において、令和12年には、人口が6,812人と減少傾向は一段と進み、令和2年(9,698人)と比べ3分の2程度になると推計されている。
- ② 中空知医療圏における医療提供体制
 - 中空知医療圏の病院数は、令和3年病床機能報告によると13施設であり、病床数は高度急性期34床、急性期870床、回復期149床、慢性期905床の1,809床となっている。
 - ③ 将来の患者動向の推計
 - 中空知医療圏において、令和2年と令和7年を比較すると入院で7.8人/日、外来で451.9人/日の患者減となることと予測される。
 - 当院においても患者数が減少することと予測され、患者確保策の検討、近隣医療機関との連携強化及び病床規模の検討が必要となる。

(2) 当院の内閣環境分析

- ① 当院の概要
 - 診療科目：12科目（内科、外科、小児科、整形外科、眼科、耳鼻咽喉科、皮膚科、泌尿器科、産婦人科（体診）、麻酔科（体診）、放射線科、リハビリテーション科）
 - 許可病床数：一般60床（急性期30床、地域包括ケア病床30床）、療養60床
 - 職員数：162人（会計年度任用職員含む）＜令和5年4月1日現在＞

② 患者・収益動向

※外来診療単価：アグチン接種の患者を分母に含めず計算
※外来診療単価：アグチン接種の患者を分母に含めず計算

	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
【外来】							
外来患者数(人)	69,468	65,574	64,145	59,350	72,218	63,720	63,720
外来診療単価(円)	9,130	9,589	9,818	10,687	10,731	11,109	11,109
外来収益(千円)	497,541	489,925	482,916	473,824	465,252	479,143	479,143
【入院】							
入院患者数(人)	40,445	37,357	35,355	37,025	35,440	32,747	32,747
入院診療単価(円)	25,724	28,666	30,186	29,636	30,147	30,786	30,786
入院収益(千円)	1,040,373	1,070,901	1,067,211	1,097,276	1,068,389	1,008,134	1,008,134
【救急患者の状況】							
救急患者数(件)	2,211	1,991	1,834	1,049	1,145	1,187	1,187

- ③ 経営状況
 - 平成29年度以降、黒字決算となっており健全な状況であるが、一般会計からの繰入金によるところが大きい。
- ④ 職員配置状況
 - 職員数は、職員定数内に収まっており、非正規雇用職員である会計年度任用職員の活用により給与費を圧縮している。

(3) SWOT分析

- 当市及び中空知医療圏におけるSWOT分析を踏まえて以下の戦略が考えられる。
 1. 当院が今後も患者数を維持し病院経営を安定させていくために、医療需要動向や近隣医療機関の動向等を踏まえ、適切な病床再編等を行う戦略
 2. 当院の外来から入院、在宅復帰まで一貫した総合的な診療を提供できる環境を活かし、総合診療を学ぶフィールドとしての魅力を発信することで医師の招へいに繋げる戦略

(4) 「あかびら市立病院 新改革プラン」の要旨（一部抜粋）

■ 収支計画と実績（一部抜粋）
(単位：百万円、%)

	平成28年度		平成29年度		平成30年度		令和元年度		令和2年度	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
経常収支比率	98.3	102.3	98.0	102.7	98.8	103.9	98.1	103.5	98.3	111.3
不良償還比率	▲36.2	▲41.0	▲28.1	▲39.0	▲23.5	▲39.3	▲21.0	▲42.2	▲16.8	▲51.5
医療収支比率	84.5	89.0	82.2	88.0	81.6	88.9	80.7	88.2	81.0	90.3
病床利用率	92.3	92.4	92.0	92.3	91.8	85.3	91.5	80.5	91.3	84.5

3. 経営強化プラン

(1) 役割・機能の最適化と連携強化

- ① 地域医療構想等を踏まえた当院の果たすべき役割・機能
 - 当院は、急性期医療の継続に加え、回復期や療養期としての入院機能や「かかりつけ医」的な外来機能も継続していく考えである。
 - 「健やかな暮らしをもとに支え合うまち」を実現するために行政と当院が一体となり、医療圏の医療動向を踏まえつつ検討を進め、その方向性を本プラン対象期間中に市民に示していく。
- ② 地域包括ケアシステムの構築に向けた果たすべき役割・機能
 - 砂川市立病院、滝川市立病院等の特定医療機能を有する病院や介護保険サービス事業者との連携強化を「地域医療連携室」を中心に一層推進し、訪問・連携・相談業務の充実を目指す。
- ③ 携帯分化・連携強化
 - ネットワークの更なる強化に向けて新たに「地域医療連携に関する協定」を締結するなど、現在の体制を維持発展することに努める。
 - 拠点病院である砂川市立病院との連携のみではなく、それ以外の市立芦別病院や滝川市立病院などの近隣自治体病院と検討を進めていく。
 - 持続可能な救急医療について他自治体と共同での救急体制の整備等も含め、検討を進めていく。
- ④ 医療の質や機能、連携の強化等に係る数値目標の設定

指標	実績		目標値
	令和3年度	令和4年度	
病床稼働率（一般病床）	78.9%	73.5%	78.1%
病床稼働率（療養病床）	82.9%	75.6%	76.0%
新規入院患者数	827人	680人	680人
手術件数	76件	67件	70件

- ⑤ 一般会計負担の考え方
 - 病院事業の経費は、現在の繰出基準を基本に一部を本市の一般会計から繰り入れる。
- ⑥ 住民の理解
 - 当院ホームページ・市の広報誌やホームページにおける当院情報の発信により、市民の医療や健康に対する啓蒙を推進し、安心で信頼できる医療の提供に努める。

あかびら市立病院 経営強化プラン（令和5年度～9年度） 概要版

(2) 医師の招へい・看護師等の採用と働き方改革

- ① 医師の招へい・看護師等の採用
 - 当院とかかわりのある医学大学からの常勤医師派遣を依頼するなど、新たな医師の招へい窓口を積極的に探ることで安定した医師の招へいを目指す。
 - 砂川市立病院から外来への医師派遣について、今後も継続できるよう協議していく。
 - 看護職は、過重労働にならないよう必要に応じて適正に職員採用していく。
 - 医療技術職は、薬剤師やリハビリ職員等、必要に応じて適正に採用し配置することを検討する。
- ② 臨床研修医の受け入れ等を通じた若手医師の招へい
 - 砂川市立病院からの初期研修医の地域医療研修の受入や、赤平市を地域医療研修のフィールドとして提供することで、医学大学とあらたな連携ができなにか検討を進める。
- ③ 医師の働き方改革への対応
 - 当院医師の時間外労働時間の状況や宿直時の勤務実態を踏まえ、当該体制を今後も維持し、更なる医師の負担軽減に努める。

(3) 経営形態の異直し

- より迅速な経営判断が可能である「地方公営企業法の全部適用」への移行を検討する。

(4) 新興感染症の感染拡大対策に備えた平時からの取組

- 新型コロナウイルス感染症対応応用病床の確保、発熱外来の設置、感染防護具の備蓄をはじめ、院内感染対策の徹底等を実践してきた。この経験を院内の感染制御委員会が中心となり明文化し、マニュアルとして整理し、院内での情報共有を進めていく。

(5) 施設・設備の最適化

- ① 施設・設備の適正管理と整備費の抑制等
 - 施設・設備のうち、屋上防水工事、照明のLED化など一時期に膨大な経費が発生しないよう、一定期間をかけた計画的に改修を進めている。
 - 診察室周辺の非常用コンセントの配置不足、診療棟用の非常用発電機や冷暖房装置の更新時期到来などの課題に対し、施設・設備の大規模改修・更新計画を策定し、計画的に整備を進める。
- ② デジタル化への対応
 - 国による「全国医療情報プラットフォームの創設」、「電子カルテ情報の標準化等」、「診療報酬改定DX」の推進へ当院としても適時対応していく。
 - 圏域での機能分化・連携には、よりシームレスな連携ができる共通電子カルテシステムの導入などが必要であることから、情報セキュリティ対策を含め、地方発の医療DXを検討する。
 - 業務の質向上や効率化を推進するため、積極的にRPAの活用を検討する。

(6) SDGs（持続可能な開発目標）の取組

医療に対する取組	<ul style="list-style-type: none"> ■ 患者の個人情報やプライバシーは厳格に保護する。 ■ 医療の質を高め、患者の負担軽減、QOL向上、健康寿命の延伸、早期の社会復帰に貢献する。
教育、キャリア形成に対する取組	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職員研修や職員の資格取得支援等を行うことで人材育成を充実させる。 ■ 他医療機関、介護施設等を含め、医療従事者間で交流する学習会の開催に協力する。
環境に対する取組	<ul style="list-style-type: none"> ■ 消耗品の省資源化、再生化を図り、資源循環型社会の形成を推進する。 ■ 病院食における地産地消を推進する。
すべての人が豊かな生涯を送るための取組	<ul style="list-style-type: none"> ■ 医療消耗品、薬品、食料の備蓄、エネルギー供給の多重化等による安全性を確保する。 ■ 事業活動による汚染の予防等、施設環境の改善により快適性の提供を目指す。

(7) 経営の効率化等

① 経営指標に係る数値目標

※外来診療単価：ワクチン接種の患者を分母に含む決算上の数値

指標	令和3年度	令和4年度	令和9年度	目標値
【収支改善に係るもの】				
経常収支比率	110.6%	106.7%	106.7%	100.7%
医療収支比率	89.5%	84.6%	84.6%	82.6%
修正医療収支比率	77.1%	71.5%	71.5%	70.0%
原簿大損金比率	50.5%	46.6%	46.6%	40.2%
【収入確保に係るもの】				
1日あたり入院患者数	97.1人/日	89.7人/日	89.7人/日	92.5人/日
1日あたり外来患者数	298.4人/日	262.2人/日	262.2人/日	225.8人/日
入院診療単価（一般病棟）	39,227円	39,724円	39,724円	39,407円
入院診療単価（療養病棟）	21,733円	22,149円	21,206円	21,206円
外来診療単価	6,442円	7,520円	7,520円	8,869円
平均在院日数（一般病棟）	10.59日	11.6日	11.6日	11.5日
【経費削減に係るもの】				
材料費 対修正医療収支比率	12.9%	14.2%	14.2%	15.7%
薬品費 対修正医療収支比率	6.0%	6.7%	6.7%	7.3%
委託費 対修正医療収支比率	15.0%	16.9%	16.9%	18.4%
職員給与費 対修正医療収支比率	65.7%	68.5%	68.5%	69.3%
減価償却費 対修正医療収支比率	14.8%	15.5%	15.5%	17.3%
【経営の安定に係るもの】				
医師	6人	5人	5人	5人
看護師・准看護師	54人	53人	53人	56人
事務職員	10人	9人	9人	11人
医療技術員	17人	18人	18人	21人
その他職員	2人	2人	2人	2人
全職員	89人	87人	87人	95人

② 目標達成に向けた具体的な取組（一部抜粋）

取組	内容
各別・独立の明確化に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> ・ 砂川市立病院、滝川市立病院、市立芦別病院等と、役割・機能分担を真摯に協議し、連携、協働、院内公営化に向けた調整 ・ 力体制について検討を進める。
医療の質向上に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資格の適正、支援制度の策定・周知や資格取得のバックアップ体制を充実させる。
患者サービス向上に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> ・ 患者サービス向上のため患者向けWi-Fi設備の取組を目指す。 ・ 患者負担の軽減に向け、問診システム等の導入を検討する。
集患に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種情報（広報誌掲載やSNS活用）により当院の魅力を発信する。 ・ 新たな専門外来の設置や企業健診増加に向けた取組を検討する。
経営管理に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> ・ 病院採用の事務職員の雇用、事務長権限の一部移行など組織体制のあり方についても検討する。
経営訓練に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> ・ 診療材料の共同購入グループ活動を充実させ、診療材料単価の更なる圧縮を図る。 ・ 委託費圧縮のため、医事業務、施設管理業務、給食業務、清掃業務など各種委託業務の仕様の見直しや発注手法などの検討を行う。
業務改善に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> ・ 排便マップや発熱マップ等の情報業務に関するもの、経営会議資料の作成等の事務業務に関するもの等について、RPAの活用を検討する。
スタッフの採用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 医学大学生や若手医師に地域医療を学ぶフィールドの魅力を発信し、医師招へいに繋げる。 ・ 近隣自治体と同等の給与、人事制度等への改正依頼を市長に行い、職員の採用力を高める。

③ 経営強化プラン対象期間中の各年度の収支計画

区分	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
経常収支比率 (%)	103.3%	101.4%	100.9%	100.4%	100.7%
医療収支比率 (%)	83.7%	83.3%	82.7%	82.3%	82.6%
修正医療収支比率 (%)	71.4%	70.9%	70.3%	69.9%	70.0%

経営強化プラン策定の趣旨・計画期間

■ 経営強化プラン策定の趣旨

砂川市立病院(以下「当院」という。)では、中空知二次医療圏における少子高齢化や人口減少が急速に進む中、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による診療制限等に加え、物価高騰に伴う支出自負が増加し、経営状況は依然として厳しい状況にあります。このような状況の中、当院は中空知二次医療圏における基幹病院としての役割を果たすため、地域に求められる医療を安定的に提供することができよう、令和3年(2021年)に総務省から示された公立病院経営強化ガイドラインを踏まえ、当院が果たすべき役割を明確化するとともに、経営強化に取り組んでいくための道筋を示すことを目的とした「砂川市病院事業経営強化プラン」(以下「経営強化プラン」という。)を策定します。なお、経営強化プランの策定にあたっては、「機能分化・連携強化を図りながら、引き続き、「高度急性期医療」、「急性期医療」、「専門医療」、「救急医療」の中核を担うことを基軸として基本的な考え方や方向性を変更することなく策定します。

■ 計画期間

令和6年度(2024年度)～令和9年度(2027年度)までの4年間とします。

当院を取り巻く環境(外部環境分析)

■ 将来推計人口と将来推計患者数

中空知二次医療圏は、他の二次医療圏と比較しても高齢化率が高い状況にあります。砂川市も同様であり、今後、人口減少が急速に進むことが想定されます。また、将来推計患者数についても既にピークを迎え、入院・外来ともこの先減少していくことが推測されます。

■ 中空知二次医療圏の医療提供体制

中空知二次医療圏は、10km以内の急性期を主とする公立病院が2つあり、この先人口減少が推計される中で、不足が予想されている高度急性期及び回復期病床を確保すべく、これまでに以上の機能分化・連携強化について地域全体で検討する必要があります。

■ 地域医療構想における必要病床数

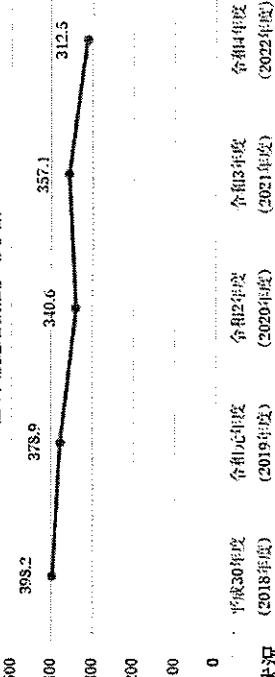
中空知二次医療圏は、人口推計から求められる2025年の医療機能別の病床数に対して、急性期機能、慢性期機能が充実(過剰状態)である一方、高度急性期、回復期機能が不足するという結果となっています。高齢者への対応として、回復期機能に当たる在宅医療や介護施設からの容体悪化に対する初期救急の対応や急性期の対応が在宅に戻れるまでの入院医療の充実が地域に必要と考えます。

医療圏の病床機能報告と必要病床数の比較

機能区分	病床機能報告病床数	2025年地域医療構想病床数	差
高度急性期	34床	124床	▲90床
急性期	694床	424床	270床
回復期	168床	435床	▲267床
慢性期	892床	626床	266床
その他	63床	0床	63床
計	1,851床	1,609床	242床

当院の現状と課題(内部環境分析)

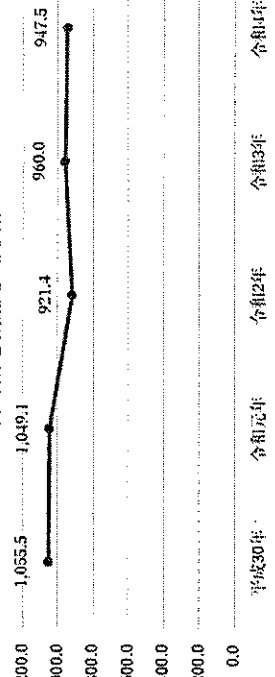
図：入院患者数推移(人/日)



入院患者の状況

救急入院率や紹介率の向上等の取り組みにより、入院患者数は増加していましたが、新型コロナウイルス感染症の影響による受診抑制や診療制限等により入院患者数は減少しています。感染症の対応と一般診療を継続しつつ、入院患者数の増加に向けた取り組みが必要です。

図：外来患者数推移(人/日)



外来患者の状況

外来患者数は、平成30(2018)年度以降減少し続けていましたが、令和2(2020)年度は新型コロナウイルス感染症の影響による受診抑制により大きく減少しました。医療需要では今後も外来患者数は減少し続けることが予測されます。

新型コロナウイルス感染症の対策

当院は、新型コロナウイルス感染症重点診療機関の指定を受け、新型コロナウイルス感染症専用病棟(28床)を設けるなど、感染者の受入体制を整備してきました。また、発熱外来、PCR検査、ワクチン接種等を実施し、早期発見、対応、治療を一連化できる体制を整え、疑似症を含め多数の感染者を受け入れられました。今後も感染対策を継続しながら通常診療に取り組む体制の強化が必要です。

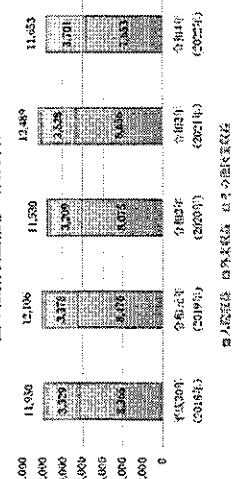
当院の経営課題

内科医師の不足が顕著となっており、在籍する内科医師の個人的な努力や他の診療科のサポートにより総合的に急性期医療を支えています。当院を含め近隣の医療機関が単独で医師を確保することが難しい状況にあります。また、当院周辺には、在宅医療やかかりつけ医機能を担う医療機関が不足しており、砂川市第7期総合計画にある地域医療を守る取り組みが必要です。人口減少が著しい当地域において、医療従事者や患者の確保は重要課題であり、多種の医療を提供するための専門職の就職希望を増やす方策や他の医療圏からの集患や増患のための方策が必要と考えられています。今後も地域のニーズを真摯に受け止めて取次パラランスの取れる診療体制、看護体制等の院内体制や病棟編成等も重要な課題と捉えています。

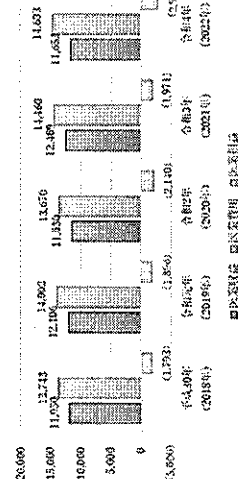


収支状況

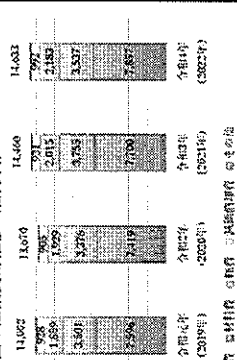
図：医療収益推移 (百万円)



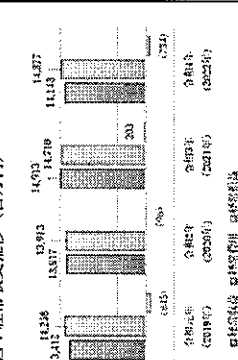
図：医療収支推移 (百万円)



図：医療費用推移 (百万円)



図：経常収支推移 (百万円)



③担うべき医療機能 (5疾病6事業)

当院は、中空知二次医療圏における基幹病院として、当院が果たすべき役割や医療機能については、明確であり、引き続き体制の充実を図ります。

5 疾病	がん、脳卒中、心筋梗塞等の心血管疾患、糖尿病、精神医療
6 事業	救急医療、災害医療、へき地医療、周産期医療、小児医療、新興感染症発生・まん延時における医療

④地域包括ケアシステムの構築に向けて当院が果たすべき役割・機能

地域包括ケアシステムを構成する関係各機関との情報共有、連携については、これからも緊密に進めていく必要があります。引き続き、ICT(みまもりんく、そらーねっと)の活用促進を図ります。

(2) 新興・再興感染症への対策

①新興・再興感染症等の感染拡大時の医療

今後においても新たな感染症の発生が起こる可能性があります。当院は、第二種感染症指定医療機関であり、平時より感染症に対応すると共に、新興・再興感染症等が拡大した場合には、その状況を踏まえ北海道と連携した対応を図ります。

②新興・再興感染症の感染拡大時に備えた平時からの取組

平時からの対策として、マニュアル等の整備や感染対策推進室が主導して全職員を対象とした年2回の研修会や感染症専門医によるレクチャーを実施し、感染症への対応力強化に努めます。

(3) 医師・看護師等の確保と働き方改革

①医師・看護師等の確保

- ・広域への採用活動(パンフレットを作成し、大学や専門学校に郵送及び訪問による求人活動)
- ・研修・教育の充実(キャリアアップのための外部研修・学会等への参加支援)
- ・多様化する働き方への対応(働きやすい職場環境の整備)

②研修医の受入れを通じて若手医師の確保

指導・教育体制の整備に努めるとともに、当院の取り組みをホームページやSNS等を活用し、積極的に発信します。若手医師から選ばれる病院となるよう取り組みを行います。

③医師の働き方改革への対応

- ・医師労働時間短縮計画の着実な実行
- ・連続勤務時間制限28時間・勤務間インターバルの確保・代休休息の達成に向けた取り組み
- ・タスクシフティング/タスクシェアリングの推進
- ・ICTの活用

(4) 経営形態の見直し

①経営形態の方向性

新病院開院後(平成24年度)に経営改善検討委員会を組織し、外部有識者を交えた経営形態検討委員会において経営形態の検討がなされ、平成26年4月1日に地方公営企業法全部適用へ移行しました。現時点においては経営状況を含め経営形態の見直しを行わなければならない状況ではないと判断していることから、現在の経営形態を継続します。

経営強化プランの取り組み

(1) 役割・機能の最適化と連携の強化

①地域医療構想を踏まえ当院の役割

当院は、458床の病床を有しており、集中治療室、高度治療室を合わせて、11の病棟にて運営しています。多くの病棟を配置し、病棟毎の専門性を分けることにより、専門性の高い診療ができるメリットがある一方、看護師等多くの専門職が必要となります。医療ニーズ及び職員の人員数等に鑑じて、病床数、病棟数を検討していく必要があります。(令和6年1月現況)

	現在	今後	概要
高度急性期機能	26床	26床	
急性期機能	338床	338床	
回復期機能	44床	44床	
精神	80床	80床	1病棟(40床)を休床中
その他	10床	4床	結核病床5床廃止(令和6年3月31日付)
計	498床	492床	

②機能分化・連携強化

医療圏全体での急性期医療提供体制を確保していくことが重要であり、地域全体で貴重な医療資源を共有し、最大限効率的に活用することで公立病院が担うべき役割や機能を改めて見直し、「機能分化・連携強化」を含めた検討が必要であります。

(5) 施設・設備の最適化等

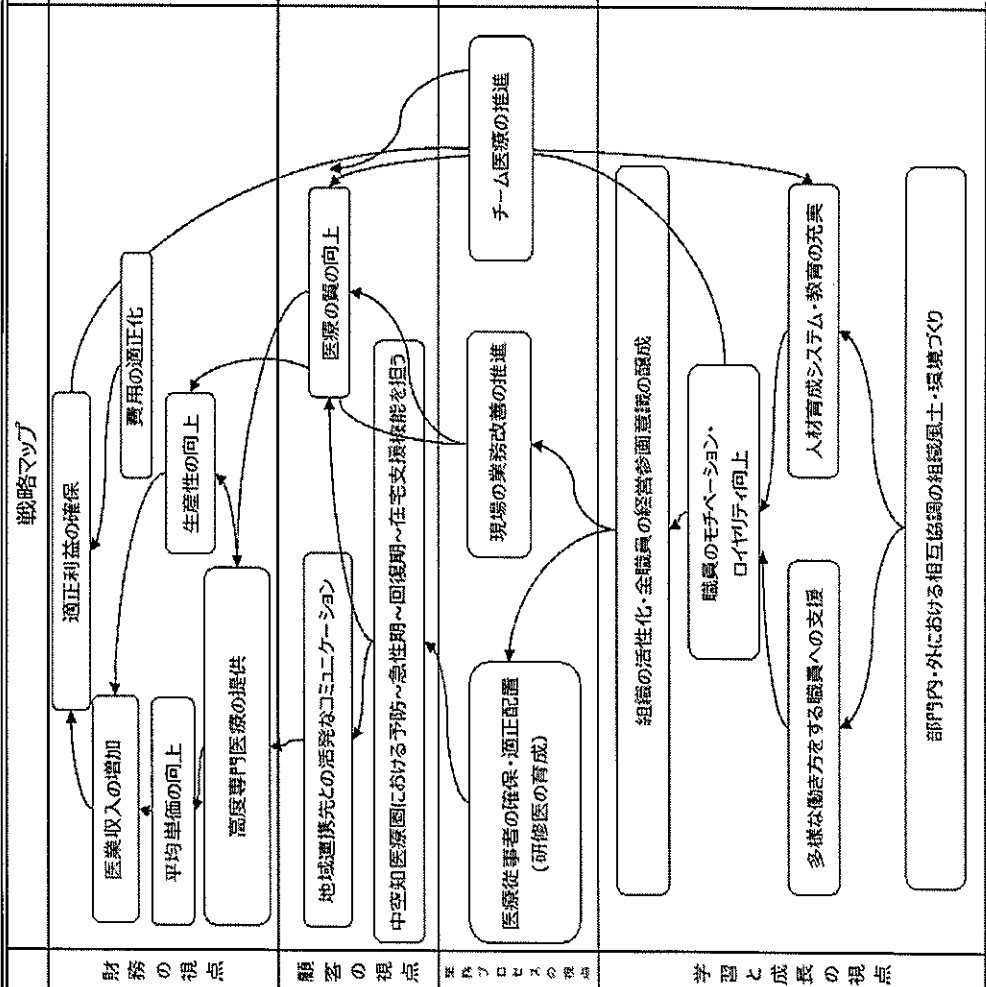
①施設・設備の適正管理と整備費の抑制

当院は平成22年の改築から10年以上が経過し、施設設備の修繕や更新時期を迎えています。個別施設計画に基づき、予防保全の管理及び修繕を行うことで長寿命化と財政負担の平準化に努めます。令和5年度では、全館の照明設備LED化を実施し、CO2削減と電気料金削減に努めています。

②デジタル化への対応

患者サービス向上の一環として、様々なDX推進の取り組みを検討するとともに、RPA導入や最新のセキュリティ対策の情報収集に努め、必要な対策を講じていきます。また、マイナンバーカードの健康保険証利用について利用促進を図ります。

実現に向けた取り組み（当院の戦略マップ）



収支計画・目標数値

収益的収支計画

区分	R5年度 (見込)	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
1. 医療収益	12,306,760	14,542,025	15,077,678	15,018,712	14,990,853
- 利息収入	12,027,852	14,268,125	14,803,778	14,744,812	14,716,953
- 入院収益	8,251,659	10,440,436	11,035,993	11,035,993	11,066,178
- 外来収益	3,775,713	3,827,689	3,767,785	3,708,819	3,650,775
- その他	279,408	273,900	273,900	273,900	273,900
2. 医療外収益	1,535,413	1,273,778	1,269,116	1,269,116	1,269,116
3. 看護専門学校収益	101,316	67,690	67,690	67,690	67,690
4. 院内保育事業収益	21,397	20,956	20,956	20,956	20,956
経常収益 A	13,964,886	15,904,449	16,435,440	16,376,474	16,348,615
1. 医療費用	15,291,082	16,190,210	16,254,492	16,050,953	16,235,151
- 職員給与費	8,050,949	8,356,654	8,440,221	8,598,252	8,609,869
- 材料費	3,915,264	4,386,968	4,372,527	4,355,426	4,347,347
- 経費	2,180,613	2,291,407	2,286,407	2,286,407	2,271,407
- 減価償却費	1,032,675	1,066,846	1,066,403	1,066,403	1,066,403
- その他	111,481	88,935	88,935	88,935	88,935
2. 医療外費用	59,138	88,694	88,694	88,694	88,694
3. 看護専門学校費用	146,409	150,346	151,312	152,525	153,751
4. 院内保育事業費用	39,082	41,493	38,028	38,028	38,028
経常費用 B	15,565,721	16,470,743	16,532,139	16,329,107	16,506,731
経常損益 C	▲1,600,835	▲566,294	▲106,699	47,367	▲158,116
特別利益 D	26,065	309	300	300	300
特別損失 E	23,890	51,276	18,750	18,750	18,750
特別損益 D-E	2,175	▲50,976	▲18,450	▲18,450	▲18,450
純損益 C+F	▲1,598,660	▲617,270	▲115,149	28,917	▲176,565
経常収支比率	89.7%	96.6%	99.4%	100.3%	99.0%
医療収支比率	80.6%	89.8%	92.8%	93.6%	92.4%
修正医療収支比率	80.5%	89.8%	92.8%	93.6%	92.4%

計画期間におけるBSCに基づく数値目標（一部抜粋）

収益確保に関する項目	令和6年度 目標値		令和9年度 目標値	
	数値	比率	数値	比率
入院患者数の増加	入院患者数/日	398人	398人	398人
急性期医療の充実	入院診療単価	71,868円	76,202円	
	病床稼働率	88.1%	88.1%	
外来患者数の適正化	外来患者数/日	939人	895人	
	外来診療単価	16,092円	16,092円	
生産性の向上	職員1人1日あたり収益	47,400円	48,900円	
	平均在院日数	14日	14日	
円滑な退院支援	入退院支援加算算定件数	2,300件	2,600件	
	逆紹介患者数/年度	8,400人	8,600人	
患者の紹介・逆紹介	紹介患者数/年度	7,500人	7,700人	

1. 策定の趣旨

今後、人口減少や少子高齢化が続く中においても、質が高く効率的で持続可能な医療提供体制を整備するため、令和4年3月に総務省より発出された「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」に基づき「奈井江町立国民健康保険病院経営強化プラン」（以下「経営強化プラン」という。）を策定します。

2. 対象期間

本プランの対象期間は、令和5年度（2023年度）から令和9年度（2027年度）までの5年間とします。なお、地域医療構想や診療体制の変更など、プランの内容に影響を及ぼす事象が生じた際は、必要に応じてプランの内容や収支計画の見直しを行います。

3. 当院を取り巻く環境

(1) 中空知二次医療圏の状況

令和2年度101,653人だった人口は、令和12年度には79,677人まで減少する一方、65歳以上の高齢化率は39.9%から45.8%まで上昇し、75歳以上人口についても令和7年度をピークに減少していく見込みであることから、地域医療構想における令和7年度の必要病床数は、令和2年度の稼働病床数と比較して159床少ない1,609床となっている。供給が過剰となるのは急性期病床と慢性期病床であり、高度急性期病床や回復期病床への転換が求められている。

(2) 奈井江町の状況

人口や高齢化率などは、中空知と同じような傾向であり、高齢者人口は平成27年度、後期高齢者人口は令和7年度をピークに減少していく見込みとなっている。
 町民の外来診療の受療動向では、町内で受診する割合が48.21%と一番高く、次いで砂川市の28.66%となっているが、専門性の高い診療科については、札幌市も含めた広範囲の医療機関を受診している状況が見られている。入院については専門分野によるバラツキはあるが、砂川市内が66.13%と一番高く、次いで札幌市が16.73%となっている。専門性の高い大病院に入院し、その後の療養先として町内や二次医療圏内の医療機関に入院している傾向が見られている。

(3) 病院の状況

平成28年4月に病床数を50床に削減しており、空き病床となった3階は、サービス付高齢者向け住宅16室に転用している。平成30年度からはすべてを療養病床に転換し、80%以上の高い病床稼働率をキープしている。外来患者数は、新型コロナウイルスによる受診控えなどが影響し、近年は大幅に減少する状況が続いている。経営状況としては、令和元年度決算より財政健全化法による資金不足が発生していることから、あり方検討委員会の答申などに基づく経営改善の取り組みを進めてきているが、これまでのところ資金不足の解消には至っておらず、令和4年度決算における資金不足比率は12.5%と全道一懸い数値となっている。

4. 役割・機能の最適化と連携の強化

(1) 地域医療構想等を踏まえた町立国民病院の果たすべき役割・機能

当院は、砂川市立病院との連携協定により、「かかりつけ医」としての外来機能と「慢性期機能を担う病床」として、地域での役割を果たしてきている。地域医療構想では慢性期病床が削減対象となっているが、当院はすでに平成28年度に病床の削減を行っていることから、本プランの計画期間中は現在の病床数及び医療機能を維持していくものとする。

(2) 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

在宅での生活を支える訪問診療や訪問看護を継続するとともに、町民の生活習慣病の予防や疾病の早期発見のため、各種健診や健康相談等についても、他の医療機関や介護事業者等とも連携し、一体的なサービス提供が行われるよう努めます。

(3) 機能強化・連携強化

持続可能な地域医療体制を確保するため、医療従事者の確保においてセンター病院等との連携を一層強化し、地域として確保することが重要であることから、二次医療圏などで対策の検討が行われる場合は積極的に参加していく。

(4) 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標

	令和4年度（現状況）	令和9年度（目標値）
訪問診療	0件	3件
訪問看護	422件	510件
リハビリ（理学）	1,663件	2,000件
リハビリ（物療）	2,124件	2,400件
紹介率	26%	31%
逆紹介率	22.4%	22.4%
健康・医療相談件数	175件	230件

(5) 一般会計負担の考え方

地方公営企業であることから独立採算を原則とするが、地方公営企業法に基づき一般会計が負担するものとされている経費については、総務省の繰出基準による考えを基本に繰入を行うものとする。

(6) 住民理解のための取り組み

本プランの計画期間について、当院の担う医療機能に変更はない。本プランはホームページで公表するものとし、改訂があった場合についても、速やかに公表するなど、適切な情報発信を行う。

5. 医師・看護師等の確保と働き方改革

(1) 医師・看護師等の確保

北海道大学病院及び砂川市立病院などからの派遣により医師の確保をしているが、常勤医師の補充や看護師等医療従事者の確保には時間を要している。経営強化ガイドラインにより求められる、地域で連携した医療提供体制の確保に関する議論が進んでいないことから、適切な情報発信や働きやすい職場環境の整備、雇用条件の改善等を図り、スタッフの安定確保に取り組んでいく。

中空知二次医療圏では、センター病院も含めて医療スタッフの不足は深刻さを増しており、特に介護スタッフ（看護助手含む）については、慢性的に不足していることから、スタッフの定着化を図ることが難しい状況となっている。介護スタッフについては、国の処遇改善加算等により給与水準が引き上げられていることもあり、当院の会計年度任用職員の給与水準は全国平均を下回る状況であることから、早期の処遇改善に向けた検討を行う必要がある。

【参考 給与水準】 ※全国平均…令和3年度介護従事者処遇等調査（厚生労働省）

	平均給与と額	全国平均に対する比率
介護職員 全国平均	32.3万円	—
当院 介護福祉士（職員）	38.3万円	118.6%
当院 介護福祉士（会計年度任用）	23.7万円	73.3%
当院 看護助手（会計年度任用）	18.2万円	56.3%

(2) 臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保

当院は、臨床研修協力施設となっていることから、可能な範囲で研修の受け入れを行うなど、若手医師が中空知二次医療圏に定着する取り組みに協力していく。

(3) 医師の働き方改革への対応

当院は、A水準に該当することから、引き続き適切な労務管理と必要に依じたタスクシフト・シェアを推進していく。安定的な医師派遣を確保するため、労働基準監督署からの借口直許可については、当院の実態に即して基準回数より多い借口週2回、日直2回での許可を受けている。

6. 経営形態の見直し

町民に求められる身近な医療機関として、不採算であっても政策的に医療を確保していくためには、地方公営企業法の「全部適用」又は「一部適用」が適していると考えられるが、当院のような小規模病院では権限委譲によるメリットよりも、業務量の増大などが危惧されることから、現在の運営形態である「地方公営企業法の一部適用」を継続する。他の運営形態への変更については、中空知二次医療圏の状況を見ながら、引き続き検討をしていく。

7. 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取り組み

当院では、動線の確保やゾーニングの困難さ、医療従事者の不足などの課題が多く、新興感染症に対して積極的な対応を行うことは難しい状況であるが、感染拡大時に備えた感染対策防護具の備蓄に努めるとともに、院内感染対策の徹底やクラスター発生に備えた対応方針の共有などを進め、北海道感染予防計画等に基づき、北海道と連携した感染症対策の推進に努めていく。

8. 施設・設備の最適化

(1) 施設・設備の適正管理と整備費の抑制

建替えから既に29年が経過しているため建物及び付属設備の老朽化が進んでいる。医療機器等の更新についても計画的に行うとともに、当院に必要なスペックでの更新となるよう、十分に協議して進める。

(2) デジタル化への対応

医療情報システムの安全管理に関するガイドライン等に基づくサイバーセキュリティ対策の強化などを適切に実施するなど、安全性を確保しながら電子カルテ等のシステムを安定的に運用していく。

(3) 更新等の計画

年度	整備内容	事業費
令和5年度	一般X線撮影システム ポータブルスリットランプ 高圧受電設備改修（その1）	14,472千円
令和6年度	X線TV装置 病室エアコン設備 検査システムサーバー更新 高圧受電設備改修（その2） エレベーター設備更新	84,975千円
令和7年度	ポータブル撮影装置 PACSシステム更新 高圧受電設備改修（その3）	38,204千円
令和8年度		
令和9年度	電子カルテシステム更新 医師住宅取り壊し	102,000千円

9. 経営の効率化等

(1) 経営指標に係る数値目標

経営強化ガイドラインでは、計画期間中の経営黒字化を目指すこととされていることから、所定の繰り入れが行われた場合に経営黒字化を達成できるような数値目標を設定する

① 収支改善に係るもの

	令和4年度(現状値)	令和9年度(目標値)
経常収支比率	101.97%	100.01%
修正医業収支比率	57.41%	55.23%
資金不足比率	12.5%	資金不足なし

② 収入確保に係るもの

	令和4年度(現状値)	令和9年度(目標値)
1日あたり患者数	入院	40.6人
	外来	78.9人
患者1人1日あたり収益	入院	17,441円
	外来	6,512円
病床利用率	81.15%	90.00%
サービス付高齢者向け住宅	入居率	94.9%
		95.0%

③ 経費節減に係るもの

	令和4年度(現状値)	令和9年度(目標値)
修正医業収益に対する割合	材料費	7.23%
	職員給与費	111.16%
	委託費	20.01%
	減価償却費	15.16%
		8.05%
		106.11%
		24.68%
		11.86%

④ 経営の安定性に係るもの

	令和4年度(現状値)	令和9年度(目標値)
企業債及び過疎債の残高	245,996千円	151,213千円
減収対策企業債の残高	81,300千円	54,416千円

⑤ 目標達成に向けた具体的な取り組み

- ア) 円滑な受け入れによる病床稼働率の維持・向上
- イ) コロナ禍の終息による外来患者数減少率の抑制
- ウ) 関係職員のレベルアップ等による診療報酬算定の適正化
- エ) 患者さんが自ら選択することのできる確診オプションの導入
- オ) 共同購入や近隣病院との価格の統一化などによる診療材料費の削減
- カ) 職員の経営意識向上に向けた情報共有の促進
- キ) 関係機関との連携強化による派遣医師の安定確保
- ク) 職員の接遇の向上などによる患者満足度向上への取り組み
- ケ) 時代や町民ニーズの変化に応じたICTの活用
- コ) 競争入札の活用等を促進することによる適正価格での医療機器等の購入
- サ) 費用対効果の検証も行うなど、職員配置の最適化の取り組み
- シ) 内容の精査や契約期間の長期化などによる委託費の削減
- ス) 職員のモチベーション向上につながる人事評価制度の活用
- セ) 経営課題に応じたアドバイザーやコンサルタントなど外部有識者の活用
- ソ) サ高住の入居待機者に対する定期的な状況確認等、安定的な入居者の確保

10. 経営強化プラン対象期間中の各年度の収支計画

	令和4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
医業収益	470,875	490,872	496,802	473,245	472,293	471,352
医業外収益	338,220	333,669	352,463	334,227	329,629	316,793
経常収益	809,096	824,041	849,265	807,472	801,922	788,145
医業費用	720,913	760,969	760,352	734,382	735,411	736,724
医業外費用	72,579	58,516	52,068	49,353	51,399	51,303
経常費用	793,492	819,485	812,420	783,735	786,810	788,027
経常増益	15,603	4,556	36,845	23,737	15,112	118
特別利益	16,023					
特別損失	608					
純増益	31,018	4,556	36,845	23,737	15,112	118
単年実質収支	3,401	▲21,603	40,731	47,647	30,589	41,835
繰越実質収支	▲59,024	▲80,627	▲39,896	7,751	38,340	80,175
一般会計繰入	375,057	377,660	377,894	340,717	339,350	329,917

11. 実施状況の点検、評価、公表等

本プランの実施状況については医師や看護士なども参加する評価委員会により概ね年1回以上点検・評価を行い、その結果を町民の皆さんが理解しやすいよう公表します。