

< 案件(3)資料 >

経営強化プラン中間見直し版(素案)について

1. 趣 旨

現在の厳しい経営状況等を踏まえ、更なる経営改善を図ることで持続可能な病院経営を目指すことを目的として、令和5年3月に策定した経営強化プラン（第3次中期経営計画）を見直すものです。

2. 内 容

次頁以降に記載の内容が、現時点における「中間見直し版（素案）」の概要となります。

3. 今後の予定

本委員会でいただいた意見等を踏まえ、引き続き検証・検討を行ったうえで、次回の本委員会において「中間見直し版（案）」を提示します。

さらに、そこでいただいた意見を反映し、令和7年度内に内容を確定し、公表する予定です。

第 1 章 経営強化プランの中間見直しについて

1 中間見直しの必要性

- 『市立ひらかた病院 経営強化プラン（第3次 中期経営計画）』（以下、「本プラン」という。）は、持続可能な地域医療提供体制の確保には公立病院の経営強化が重要との考えにより総務省が発出したガイドラインを踏まえ、**令和5年3月に今後5年間の計画として策定**
- 策定当時は、新型コロナウイルス感染症（以下、「コロナ」という。）関連の補助金や特例措置により多額の黒字を計上していたが、アフターコロナは厳しい経営状況が予想されていたため、**コロナの要素を排除しても本プラン終期である令和9年度には黒字を計上できるよう計画**
- しかし現状、**多額の赤字を計上する厳しい経営状況となっており、プランからは大きな乖離が生じている**

<考えられる大きな要因>

- ◆ 人員不足による一部の病棟の休棟など当院の問題
- ◆ 賃金や物価の急激な上昇などの社会情勢の変化に、公定価格である診療報酬改定が追いついていない（全国的にも多くの病院で赤字を計上）



昨今の医療を取り巻く情勢の変化や当院が現在置かれている厳しい状況を踏まえ、経営改善の更なる取り組みの強化策と目標を改めて明確に定め、当院の職員が、そこに向かって一丸となって尽力していくため、経営強化プランの見直しを行うものです。



2 中間見直しの基本的な考え方

大阪府における地域医療構想（少子高齢化社会が進展する中において各医療圏で適切な体制を確保するための医療構想）の策定内容を踏まえ、将来的な医療提供体制の検討を行う必要があります。



ただし、地域医療構想の策定は令和8年度以降となる見込み



そのため、今回、以下の①②については、引き続き本プランの基本的な考えを継続します

- ① 当院が担う医療機能については、現在の地域における役割を踏まえ、**引き続き急性期病院としての機能を維持**し、併せて通常の医療機能と新興感染症対策医療の両立を図る。
- ② 病床数については、休棟中の病棟を可能な限り早期に開棟し、**335床^(※)を維持する**。
(※) HCU 4床、急性期病床 323床（緩和ケア病棟 20床含む）。このほか感染症病床 8床

上記の前提に立ったうえで、本計画の別冊版として、**本プラン策定以降の実績を評価**し、今後における**経営改善に向けた実行性のある取り組みと、収支計画への変更等を記載**するものです。

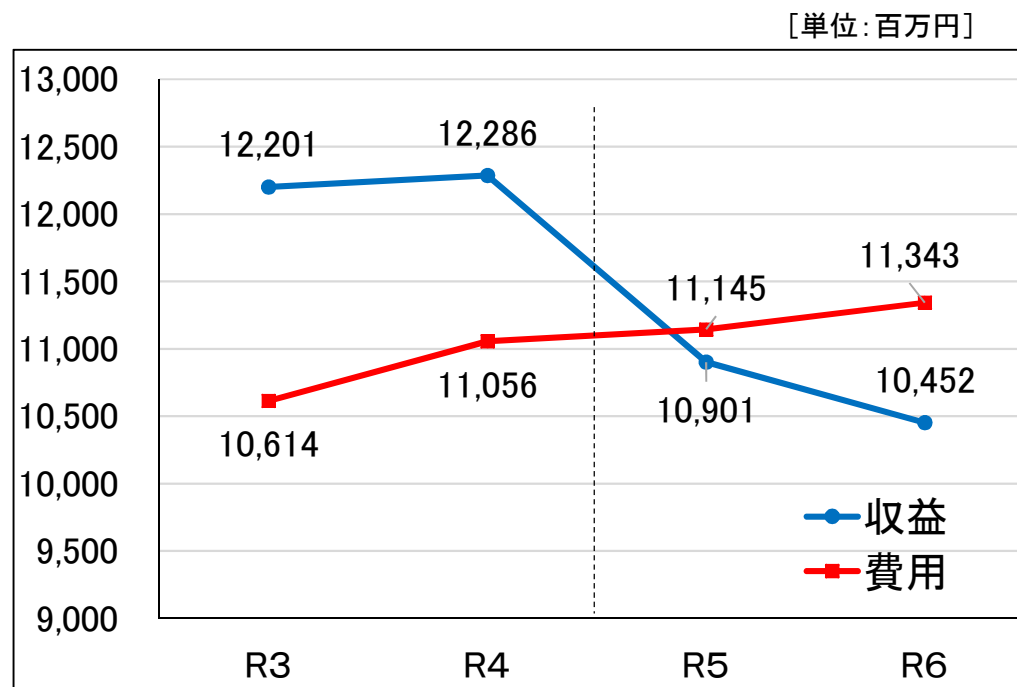
第2章 当院の現状及び計画前期(令和5、6年度)における実績と評価

1 経営状況について

【収支の比較】

令和4年度までは収益が費用を大きく上回っていました。

しかし、これは病床確保料（空床補償）をはじめとするコロナに係る補助金や診療報酬上の臨時的な取り扱いを受けていたことによる影響が大きく、また、その後感染症法上の取り扱いが5類となり、各種措置が9月に終了したことに伴い、令和5年度から赤字に転じています。



■補助金の推移

【単位: 千円】

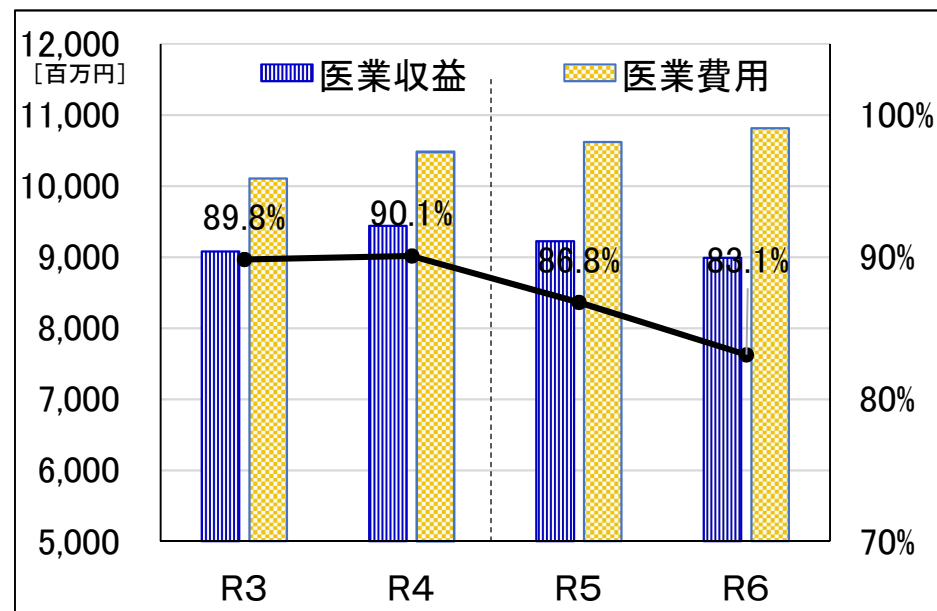
	R3	R4	R5	R6
補助金(年)	1,798,399	1,544,136	291,392	47,450
前年比	—	▲254,263	▲1,252,744	▲243,942

【医業収益と医業費用の比較】

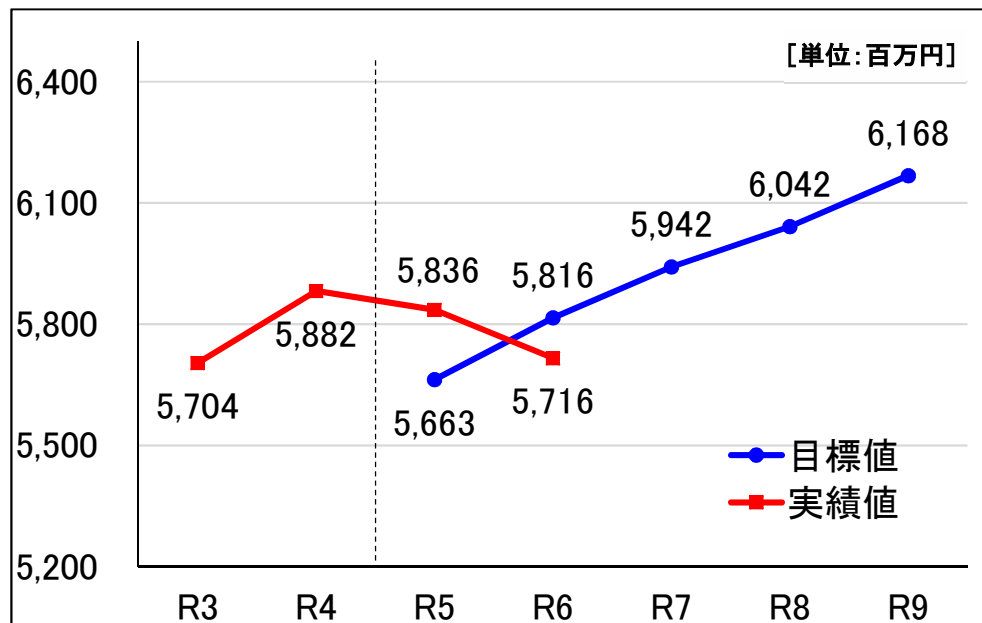
医業収益は令和4年をピークに下降に転じています。その要因として、コロナが通常診療扱いとなったこと、また入院では、加えて令和5年3月から6階西病棟を休棟したことで、大きく収益を落とすこととなっています。

一方で医業費用は大幅な増加を続けています。

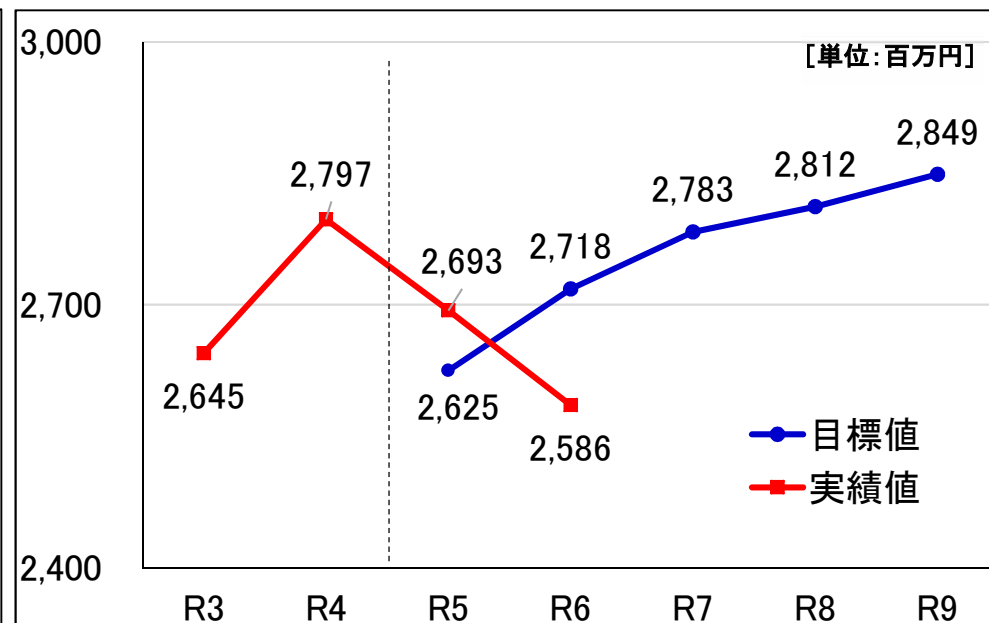
その結果、本プランでは90%前後で設定（令和9年度は92.9%）していた医業収支比率について、令和6年度は83.1%まで落ち込んでいます。



① 入院収益の推移



② 外来収益の推移



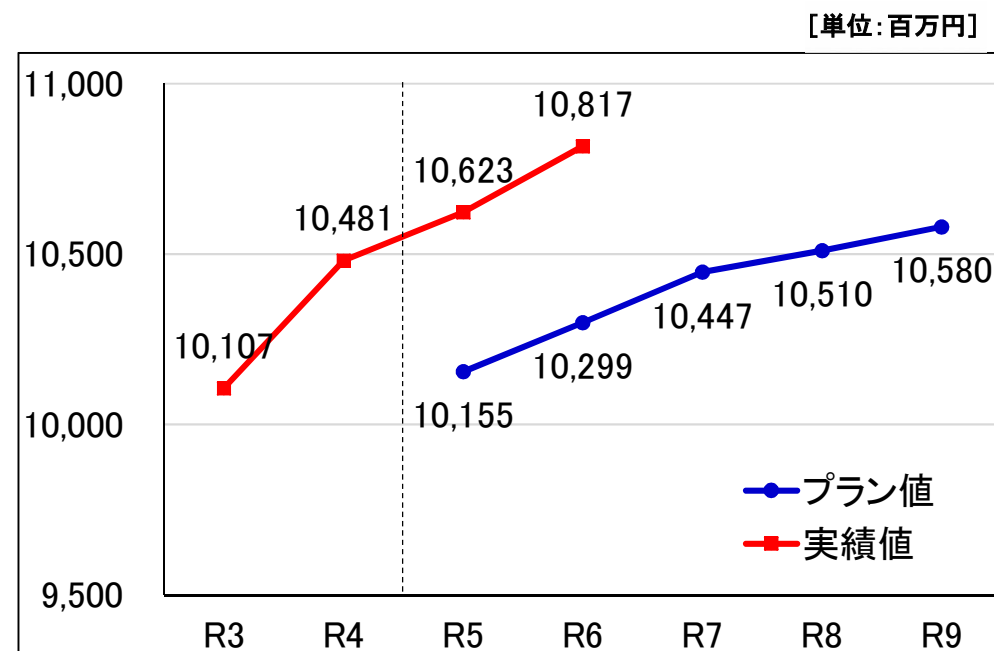
【医業費用の推移】

賃金や物価の急激な上昇といった社会情勢の変化により、当院においても給与費や修繕費、委託料等が想定を大きく超えるペースで増加しており、病院経営に大きな影響を及ぼしています。

特に給与費については、大きな増加となっておりますが、これは

- ① 人事院勧告に伴う給与改定によって、給与水準が年々上がっていること
- ② 医療の充実や働き方改革、病棟開棟に向けた人員確保等のため人員が増加していること

の両方が要因と考えられ、特に①については今後、更なる増加の可能性が高いと予想されます。



■給与費の推移

【単位: 千円】

	R3	R4	R5	R6
給与費(年)	5,227,995	5,305,861	5,366,407	5,595,177
前年比	—	77,866	60,546	228,770

第3章 経営効率化の取り組み実績と評価及び今後の取り組み

1 病院の役割・機能の最適化について

(1) 政策医療の提供

- なお続くコロナや新興感染症に対し、適切な医療を提供する体制整備に取り組みます。
- 小児、周産期医療や災害時医療などについても、北河内医療圏域唯一の公立総合病院として地域に必要な政策医療を担っていきます。

(2) 先進医療の提供とセンター化

- 令和5年度から高度治療室（HCU）を4床設置しました。
- これまでの消化器センター、下肢機能再建センター、音声外科センターに続き、令和6年1月には糖尿病センターを設置しました。今後も最適な専門的医療を提供していきます。

(3) 患者サービスの向上

- インターネット接続サービスを全館無料で利用可能とするなど、快適な環境づくりに努めてきましたが、引き続き、待ち時間の縮減などの課題解消に努めていきます。

(4) 働き方改革の取り組み

- 本プラン策定以降、宿日直許可を取得、また医師労働時間短縮計画を策定し、大阪府から特定地域医療提供機関の指定を受けました。引き続き、勤務時間の適正化に取り組んでいきます。

(5) 効果的な情報発信

- 病院ホームページのリニューアルのほか、各種イベント等を通じ、本院の強みをアピールするとともに顔の見える関係の構築に取り組んできましたが、更なる効果的な情報発信に努めます。

2 収益増加・確保対策に向けた取り組みについて

本プランで取り組むこととしていた各種取り組みについて、この間の取り組みと現状の評価を行い、これを踏まえた後期（令和7年度以降）の取り組みを記載するものです。

取り組み① 手術件数向上

【現状と評価】

手術件数の増加に取り組んだ結果、令和5・6年度ともに本プラン目標数値を上回っています。

しかし、目標の増加ペースでは伸びておらず、更なる増加を図るには、手術室の空き状況の解消など、より効率的な運用とする必要があります。

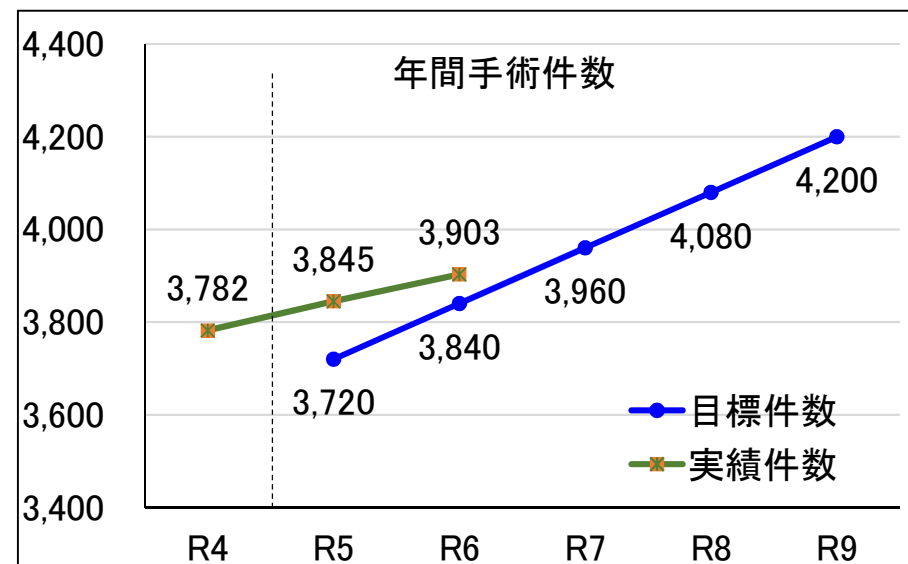
また、高額な手術が減少し、手術単価（1件当たりの収益）が下がっていることから、手術収益が目標に届いていないことも課題です。

【令和7年度以降の取り組み】

経営改善には、手術収益の増加は不可欠ですが、現状、多くの課題があります。

手術は多数の診療科が関係し、各科を横断的に調整する必要があることから、新たに副院長をリーダーとする専門のタスクフォースを立ち上げ、手術室の効率的な運用及び収益効果の高い手術の増加について、検討し、実行していくこととします。

また、あわせて必要な医師の確保にも努めます。



◆ 手術収益・手術単価の推移

年度	手術収益（千円）		手術単価（円）	
	月平均	増減	月平均	増減
R 4	116,264	—	371,100	—
R 5	115,739	▲ 525	361,403	▲9,697
R 6	117,058	1,319	360,492	▲911

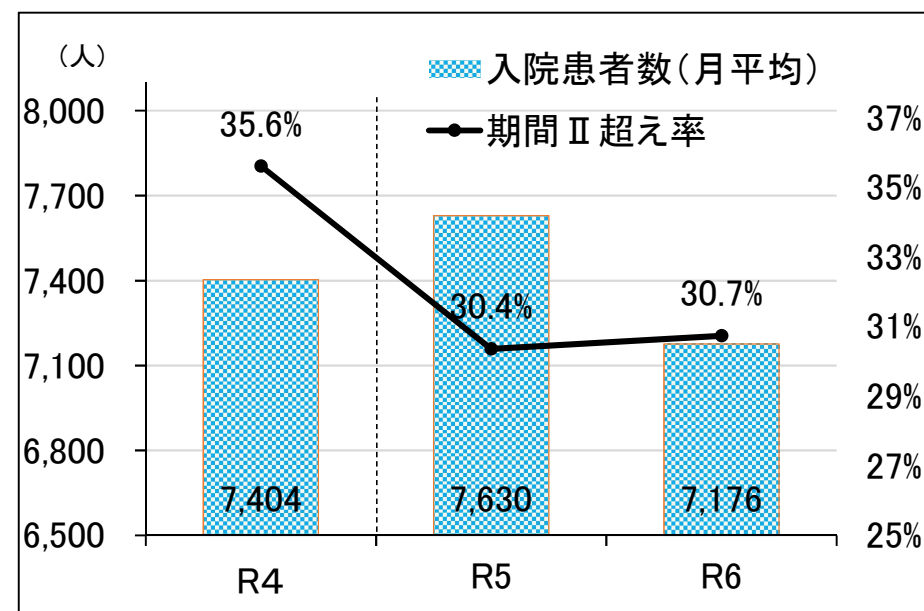
取り組み② 長期入院患者の退院調整

【現状と評価】

D P C 期間Ⅱ（傷病ごとの入院日数の全国平均）を超える割合が30%以下とすることをK P I（重要業績評価指標）に設定し、入院期間の適正化に取り組んできました。

その結果、D P C 期間Ⅱ超え率については改善していますが、収益向上には、それ以上に新規入院患者を獲得し、病床を埋めることが求められます。

しかし、一部病棟の休棟などもあり稼働率及び延べ入院患者数が減少したことから、収益面において十分な効果があったとは言えない状況です。



【令和7年度以降の取り組み】

急性期病院として必要な医療を提供し、診療単価の向上を図るためにも、入院期間の適正化の取り組みを今後も継続して行っていきます。

また、今後は在院日数が長期化しやすい高齢の患者の割合が高くなることが予想されることから、後方支援病院との連携強化や、早期からの退院調整、適切なベッドコントロール等の取り組みを継続していくとともに、職員全体の意識の徹底や診療科を横断した協力体制の構築などにより、退院期間の適正化に積極的に取り組んでいきます。

取り組み③ 紹介、逆紹介の推進

【現状と評価】

毎年度計画を策定し、効果的に地域連携の強化が図られるよう取り組んできました。

また、市民公開講座を年6回に拡大するなど行事等を通じ、地域の医療機関との“顔の見える関係”の構築に努めてきました。

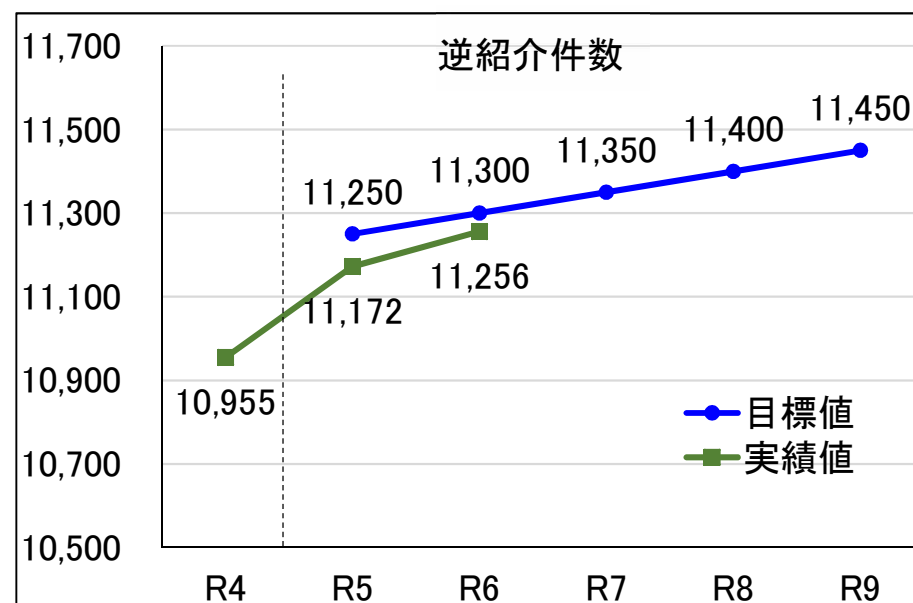
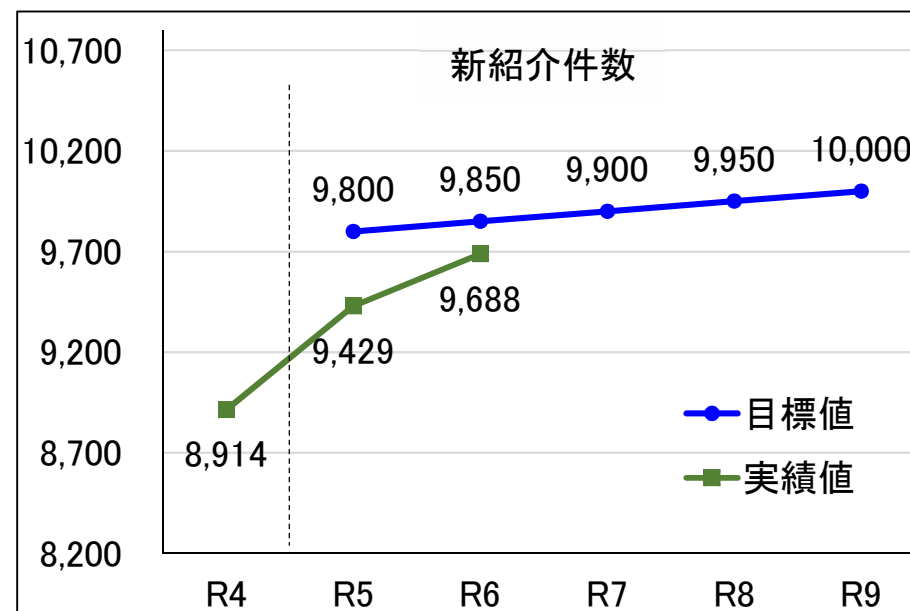
結果、紹介・逆紹介ともに件数は増加傾向ではあるものの、目標値には達していない状況です。

なお、地域医療支援病院の承認要件にあたる紹介率50%、逆紹介率70%はクリアしています。

年度	R4	R5	R6
紹介率	67.0%	67.5%	70.3%
逆紹介率	82.4%	80.0%	81.7%

【令和7年度以降の取り組み】

高齢化社会が進むことで地域医療の在り方が変化する中、地域医療支援病院として求められる役割が変わっていくことも予想されるため、これまで以上に地域との連携強化が重要になることを念頭に、現在の取り組みを強化していきます。



取り組み④ 外来診療の見直し

【現状と評価】

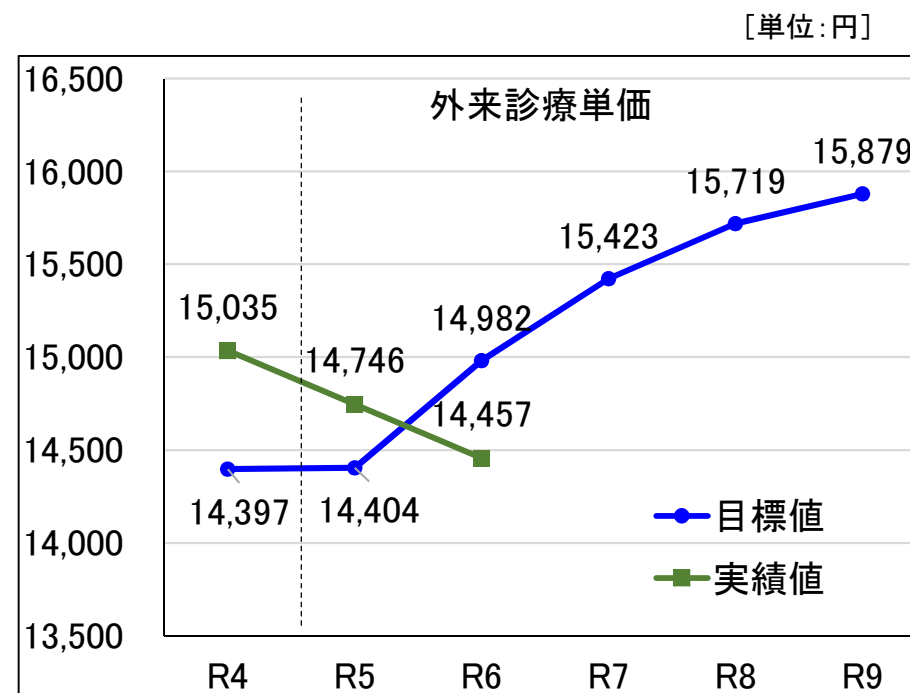
当院の外来診療単価は、他の自治体病院や同規模病院との比較でも低い傾向であることから、これまでも単価向上に取り組んできましたが、現状、目立った効果はなく、逆に年々下がってきていることが課題となっています。

これは、本来は地域の“かかりつけ医”に逆紹介するのが適切な長期通院の患者が多いことが要因の一つと考えられ、このことが単価の引き下げだけでなく、外来待ち時間が長くなることや、医師の入院診療・手術等への影響など、様々な課題が生じています。

【令和7年度以降の取り組み】

減少し続ける外来診療単価については、取り組みの徹底が図られていないとの認識から、令和7年度から、副院長をリーダーとする専門のタスクフォースを立ち上げました。

課題解消のため、逆紹介の推進や、見落とし防止の観点からの検査体制の強化など、必要な取り組みを検討し、実行していきます。



取り組み⑤ 施設基準の届出、加算・指導料の算定率向上

【現状と評価】

施設基準については、経営コンサルタントの助言を受けつつ、同規模医療機関との比較を行うなど、新たに算定できる施設基準を検討・調整のうえ、要件を満たしたものについて順次届出を行ってきました。

このほか、マニュアルの整備や医師を対象とする勉強会の実施など、施設基準の届出や加算に関する算定率向上を図ってきた結果、施設基準の届出や加算・指導料の算定は増加しています。

しかし、令和6年8月に行われた施設基準に係る適時調査において、緩和ケア病棟の施設基準の要件を満たしていない期間があるとの指摘を受け、該当する期間の診療報酬を返還することとなり、約3億2,000万円の返還額が生じました。

【令和7年度以降の取り組み】

現在、取得できていない加算について、引き続き取得に向けて取り組むとともに、大幅な変更が予想される令和8年度の診療報酬改定では、内容を十分に精査・検討の上、最大限の加算・指導料を算定できるように努めていきます。

また、令和6年度に生じた返還金については、多額の損失を生じさせることとなった重大な事案と考えることから、二度とこのような事態を起こすことのないよう、各部局間の連携を強化し、専門的な知識を有する第三者による勉強会の開催や専門の資格取得の支援といった人材育成など、職員全体のレベルアップを図り、再発防止に取り組めます。

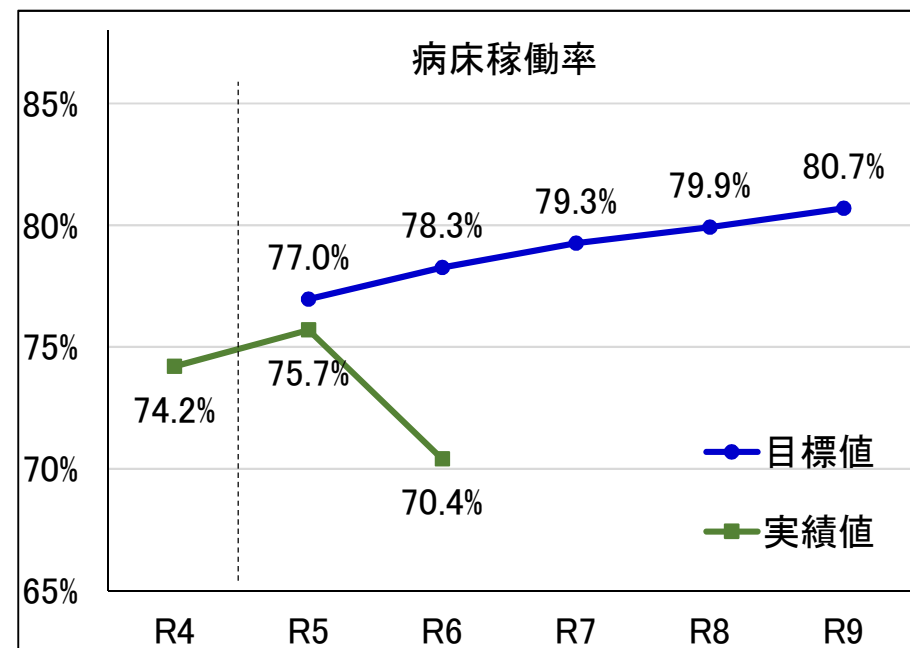
取り組み⑥ 病床稼働率の向上

【現状と評価】

当院では、病床稼働率の向上をKPI（重要業績評価指標）に設定し、取り組んできました。

また、プラン策定時はコロナ禍の最中であり、令和5年9月末までは、感染拡大状況に応じ、病床確保が必要な状況で、その後も、確保病床によらずコロナ患者を受け入れてきました。

しかし、令和2年12月にコロナ診療に注力するため休棟した4階西病棟（小児病棟）の開棟が令和6年9月まで長引き、さらに令和6年3月からは6階西病棟も休棟することとなったため、病床稼働率は大きく落ち込むこととなり、収益にも大きな影響が生じています。



【令和7年度以降の取り組み】

入院患者数が落ち込む最大要因と思われる6階西病棟の休棟について、課題であった看護体制に目途が立ったため、令和8年秋から開棟する方向で準備を進めます。

開棟にあたっては、想定される患者層を見極め、病棟機能の在り方も含めた検討を行います。

また、急性期一般病棟、HCU、小児病棟、緩和ケア病棟のそれぞれにおいて、目標とする稼働率が達成できるよう、職員全体の意識向上を図り、入院患者の増加に取り組んでいきます。

取り組み⑦ 救急医療の受け入れ

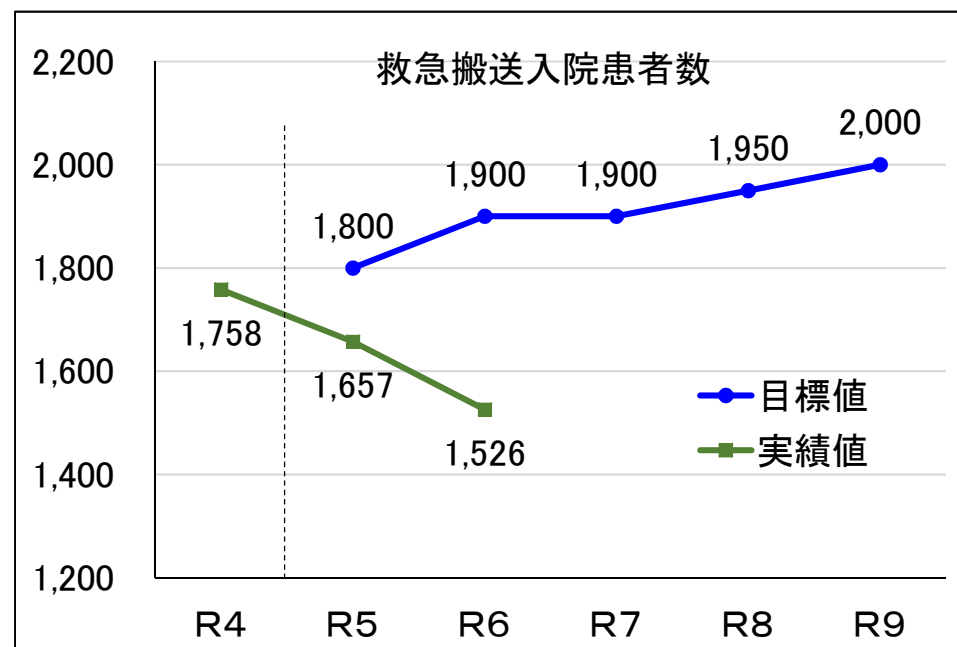
【現状と評価】

毎年度目標を定め、達成状況を院内の各種会議で報告し、共有するなど、受入れの強化に取り組んできました。

しかし、当院への救急搬送件数は年々減少しています。

コロナ患者の減少の影響が大きいものの、病棟の休棟により、救急の受入れを制限せざるを得ない時期があったこと、そして何よりも当院の応需率自体が下がっていることなど様々な問題が考えられ、目標値からは乖離が生じることとなっています。

[単位:人]



【令和7年度以降の取り組み】

本院が、地域から信頼される急性期病院として在り続けていくには、24時間365日、救急患者をしっかりと受入れ、適切な治療を実施していくことは絶対条件であることから、改めて「断らない医療」の徹底のもと、応需率の向上に努めていきます。

こうした観点から令和7年度には、救急外来で勤務する医師すべてに対し、改めて受入れに関する当院の基本的な方針を示したうえで、断ることなく受け入れるよう徹底を図っています。

その他の取り組み

① 各部署における目標の達成及び課題解消の取り組み

毎年度当初には経営層と各診療科の代表者による部署面談を実施。収益増やコスト削減につなげる取り組みについて議論し、なお残る課題については改善を求めています。今後は進捗管理の上、状況に応じ個別の面談を実施するなど、必要な措置を講じていきます。

また、看護局、コメディカル、事務局については、年度当初に各職場における目標を設定し、年間を通して、経営コンサルティングの助言を受けつつ取り組みを図り、年度末には院内会議の場で取組結果を発表しています。

② 院内職員の意識徹底

職員それぞれが常に病院の目標を意識し、組織一丸となって取り組むことを目的としたスローガンを掲げるポスター（「柱のポスター」）を執務室内や更衣室など至る所に掲示し、継続的な周知啓発を図っています。

さらに、令和7年度からは新たな取り組みとして、現場で働く職員から幅広く有用な経営改善策や日常業務の生産性を向上させるための声を直接聞く仕組みを導入します。

これらを通じ、職員全体が同じ危機感を持ち、同じ方向を向いて、この難局に立ち向かっていくべく意識の徹底を図っていくものです。

3 コスト削減に向けた取り組みについて

(1) 医療材料費の抑制

- 物価高騰により医療にかかる様々な経費が増加している中、専門業者の支援を受けつつ、実績の検証や課題抽出、また他院との比較検証や適正価格の把握など、十分な検証のもとで対応を行っているところであり、引き続き抑制を図っていきます。

(2) 医療用薬剤費の抑制

- 医薬品の薬価交渉を年3回実施し、購入費用の削減と価格ランクの向上に取り組んでいきます。

(3) 医療機器等整備の抑制

- 「医療機器等整備委員会」において、購入のメリットや、診療・収益への影響・効果などの検証を十分に行ったうえで、適正な購入に努めます。

(4) 費用抑制の考えを踏まえた電子カルテの更新

- 令和8年度に予定している電子カルテの更新にあたっては、費用抑制の観点から、将来的なDX拡充を見据えたうえで、現段階で必要不可欠である機器の更新のみを進めることとします。

(5) 人件費の適正化の観点からの応援体制の検討

- 現状、医療体制の維持や充実を図るために、他の病院から多くの医師に応援いただいています。が、応援謝金が年々増加していることを踏まえ、すべてが必要不可欠であるのか改めて精査し、適正化を図っていきます。

4 その他経営改善に資するための取り組みの検討

(1) 適切な収益確保に向けた人員体制の検討

ア. 診療報酬加算等を適切に取得するための事務局体制の強化

診療報酬請求の適正化や診療報酬改定への適切な対応かつ柔軟に対応するため、現在、委託化している業務の直営化など、事務局における運営体制の見直しを検討していきます。

イ. 適材適所の考え方を基本とする各部署における適正な人員の検討・配置

今後においても、質の高い医療を提供していくための人材確保の取り組みは必要ですが、一方で歳出抑制の観点も踏まえ、現に各部署に配置する人員について改めて精査し、より多くの効果を生み出せる適正な配置について検討していきます。

(2) 将来を見据えた近隣病院との連携

大阪府において高齢化社会の進行を踏まえ議論されている地域医療構想が近年中に示され、地域における適正な病床数の在り方や必要な医療提供体制がより明確になってくるものと考えられることから、同地域の急性期病院とはこれまで以上に各病院が持つ強みや役割、今後の方向性等について議論を深め、相互の協力関係のもとで、地域でより充実した医療が提供できる体制の構築に向けた検討を進めていきます。

第4章 前期実績評価に基づく収支計画の修正

1. 前期実績評価に基づく収支計画の修正

現在の当院を取り巻く状況から今後も厳しい経営状況となることが予想されますが、収支計画の修正にあたっては、この間の収支悪化の要因を踏まえたうえで、以下の(1)～(3)の要素によって収支改善が図られていくことを基本的な考えとして計画します。

(1) 全病棟の開棟について

現在の収支悪化の大きな要因となっている、休棟中の6階西病棟を令和8年度中に開棟し、開棟によって入院患者の増加が図られるよう取り組むことにより、入院収益の増加を見込みます。

(2) 診療報酬の改定について

国の方針で、社会保障関係費について「経済・物価動向等を踏まえた対応に相当する増加分を加算する」ことが示されました。現時点で、この増加分がどこまで反映されるかは不透明ですが、計画にあたっては入院基本料に一定の割合を増加分として見込みます。

(3) 自病院の経営改善の取り組みの効果について

本プランの見直しにおいて、今後取り組んでいくこととした、各取り組みを着実に実行することで、収支の改善が図られると考え、それを収益の増加及び費用の減少に見込みます。

今後、更なる精査を行ったうえで、年度内に修正後の収支計画(案)を策定します