

第1章 はじめに

(本編 1 ページ)

- 総務省は令和4年3月29日付けにて、各公立病院に「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」を示し、令和5年度又は令和6年度中に「公立病院経営強化プラン」の作成を要請しました。
- 本要請を受け、当院では「持続可能な病院経営」を目指し、前改革プランの評価と見直しを行うとともに、新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」という。）への対応や医師の働き方改革を見据えた「公立福生病院経営強化プラン」を策定しました。

<プランの対象期間>

令和5（2023）年度から令和9（2027）年度までの5か年

第2章 現状分析

1. 外部環境分析

(本編 2～7 ページ)

(1) 地域医療構想について

- 団塊世代が75歳以上となり医療需要が増大するとみられる令和7年（2025年）に向け、必要な病床の整備や機能分化と連携の推進及び高齢者が住み慣れた地域で自立した日常生活を営めるよう支援する地域包括ケアシステムの構築を見据えた構想とするよう求めています。

(2) 将来的な人口の推移

- 西多摩保健医療圏（以下、「医療圏」という。）及び福生市・羽村市・瑞穂町（以下、「構成市町」という。）の人口は年々減少しますが、65歳以上の人口は増加するため高齢化率が増加する見込みです。
- 構成市町の高齢化率は全国と同程度ですが、今後はその差は拡大していきます。また、構成市町内の診療所数は東京都全体と比較して2/3程度と少なく、当院は高齢者だけではなく小児を含めた若年層の方々への診療にも対応していくことが求められています。

(3) 将来的な患者数の見込み

- 将来推計人口と受療率を元に入院患者数を推計すると、75歳以上の人口は減らない見込みから、ほぼ横ばいで推移し、外来患者数は減少する見込みです。

(4) 患者受診動向

- 当院の入院患者は、構成市町からが60～70%程度、あきる野市や青梅市が10%ずつ程度となっており、構成市町の患者が多くを占めます。

2. 内部環境分析

(本編 8～11 ページ)

(1) 当院の現状

- 当院は、急性期を中心とした病院であり、救急、周産期、小児など、地域から必要とされる医療に取り組んでいます。
- 急性期病棟の他に地域包括ケア病棟を有し、急性期治療を経過後も在宅復帰まで不安がある患者に対する支援体制も整備し、急性期から回復期までの切れ目のない医療を提供しています。在宅療養後方支援病院として、地域の在宅療養患者の緊急入院の受け入れ体制も構築しました。
- 東京都災害拠点病院として災害時に地域住民の救命活動を行えるよう備えています。

(2) 経営環境

- 当院の経常収支比率は、COVID-19拡大の令和2年度以降は100%を超えています。それ以前は100%を下回っています。医業収支比率は、例年85%程度となりますが、COVID-19拡大以降は76.5%まで低下しました。

(3) 患者数の状況

- COVID-19の流行により病床利用率は50%近くまで低下しています。背景には、COVID-19の患者を広く受け入れる体制を整えていることにより、病床数の制限等が大きく関係しています。
- 外来患者数も患者自身の受診行動の変化もあり減少しましたが、回復傾向にあります。

第3章 前回改革プランの評価

1. 目標達成に向けた具体的な取り組み及び自己評価 (本編 12 ページ)

具体的な内容	これまでの実施状況の点検結果	本プランへの方針
常勤医師の確保	院長、医局出身の各診療科部長による関係医局への積極的な働き掛けと、紹介業者等に対し当院の必要とする医師の適切な情報の提供を行い、医師確保に努めました。	継続。
急性期患者の確保と回復期機能病棟(地域包括ケア病棟)の活用	救急受入促進と新規外来患者を確保すると同時に、早期に退院又は地域包括ケア病棟への転棟ができるよう努めました。地域包括ケア病棟は、ポストアキュート (*1)・サブアキュート (*2) の患者、レスパイト入院 (*3) の受け皿として積極的に利用する体制を構築しました。	継続。
紹介・逆紹介患者数の上昇 (外来単価の上昇)	地域の診療所との連携強化、逆紹介促進により再来患者数を削減しました。また、初診患者を確保するため、紹介患者数を増加させていく取り組みをしました。	紹介受診重点医療機関を目指す形で継続。
職員の生産性向上	業務量の適正管理と人事評価から職員の業務遂行能力の向上を促し、生産性の向上に繋がるよう努めました。	継続。
救急車受入数の向上	常勤医師の確保、複数科での協力体制の構築、当院にて受入れ可能な疾患の把握と救急隊への適切な情報提供等に取り組み、受入数向上のための対策を強化しました。	継続。
PFM (*4) の実施	今までは外来や病棟等で各々に行っていた業務を、患者支援センターで一括して管理することで、医療の質の向上と業務の効率化を図りました。	仕組みとして確立できたが、今後は PFM の拡充を検討していく。
病棟薬剤師の配置	薬剤師 4 名を採用し、病棟へ配置することで病棟薬剤業務実施加算の算定に繋がりました。	配置できたため、終了。
病院機能評価の認定取得の検討	令和 3 (2021) 年度に病院機能評価の認定を受けました。	認定を受けたため、終了。
経費削減	委託業務の契約内容見直し、材料の使用状況の実態把握と購入費削減、医療機器の価格交渉の強化に努めました。	継続。

(*1) ポストアキュート：急性期経過後に引き続き入院医療を要する状態。
(*2) サブアキュート：重装備な急性期入院医療までは必要としないが、在宅や介護施設等において症状の急性増悪した状態。
(*3) レスパイト入院：医学的管理や処置を在宅で受けている患者を対象に、介助者の事情により在宅での介助が一時的に困難になった場合に利用する短期入院。
(*4) PFM (Patient Flow Management)：入院患者に対し入院前から介入することで医療の質向上と円滑な退院支援を行う管理手法のこと。

2. 経営指標に係る数値実績 (本編 13～14 ページ)

指標	実績				
	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
経営指標に係る数値目標					
経常収支比率	98.5%	95.7%	92.7%	101.9%	127.3%
医業収支比率	88.6%	85.9%	84.2%	76.5%	81.7%
単年度フリー・キャッシュフロー (百万円)	136	△116	△517	155	2,130
フリー・キャッシュフロー残高 (百万円)	1,584	1,468	951	1,106	3,236
流動性比率	225.9%	197.2%	159.2%	177.5%	368.2%
材料費削減率	20.0%	4.2%	16.0%	△0.3%	1.0%
医療機器導入時の値引き率	9.8%	12.0%	9.0%	26.6%	50.5%
病床稼働率 急性期病棟	73.0%	71.0%	69.6%	56.1%	53.6%
病床稼働率 地域包括ケア病棟	82.7%	76.5%	77.0%	62.6%	67.8%
常勤医師数	56 人	53 人	60 人	60 人	60 人
医療機能指標に係る数値目標					
救急患者数/年間	6,624 人	6,843 人	6,830 人	9,794 人	13,338 人
救急車搬送数/年間	1,979 人	2,320 人	2,382 人	1,871 人	2,605 人
紹介患者数/年間	7,075 人	7,195 人	7,366 人	7,619 人	9,172 人
逆紹介患者数/年間	5,844 人	5,535 人	5,615 人	4,764 人	5,508 人
退院前訪問指導件数/年間	81 件	46 件	54 件	66 件	63 件
退院後訪問指導件数/年間	26 人	24 人	25 人	22 人	33 人
入院前サポート数/月 看護	37 人	112 人	176 人	204 人	205 人
入院前サポート数/月 薬剤	111 人	69 人	97 人	74 人	83 人
入院前サポート数/月 栄養	19 人	71 人	103 人	105 人	101 人
患者満足度 (入院)	97.2%	97.2%	97.6%	98.0%	96.3%
患者満足度 (外来)	94.0%	94.6%	94.1%	94.6%	83.9%

第4章 公立福生病院経営強化プラン

1. 役割・機能の最適化と連携の強化 (本編 15～19 ページ)

(1) 地域医療構想等を踏まえた当該病院の果たす役割・機能

- 医療圏は、高度急性期病床、回復期病床の不足が見込まれています。COVID-19 の流行により、現時点では動向を推測することは困難であることから、病床数及び保有機能についての変更は行わず地域医療を担っていきます。
- 地域医療機関及び患者アンケートの結果と、現在の取り組み状況を踏まえ、当院が果たすべき役割として「2次救急患者を断らない医療機関」「急性期からポストアキュートまで途切れのない連携を行う医療機関」「がん診療対応医療機関」の3点を掲げ、地域医療の貢献に努めます。

(2) 機能分化・連携強化

- 当院は急性期医療から回復期医療（地域包括ケア病棟）を提供し、当院で対応できない3次救急や高度急性期医療は近隣の高度医療提供機関と連携し地域医療を支えています。
- 病院の再編・ネットワーク化計画については、当院では今後の医療圏の各公立病院で高額医療機器の共同利用や共同購入の可能性について模索します。

(3) 医療機能等指標に係る数値目標

指標	実績	見込み	目標				
	令和3年度	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
常勤医師数	60人	60人	62人	63人	63人	63人	63人
救急車搬送件数	2,605人	3,000人	3,150人	3,308人	3,473人	3,577人	3,684人
紹介率	45.3%	37.6%	50.0%	55.0%	60.0%	65.0%	70.0%
逆紹介率	27.2%	29.5%	30.0%	35.0%	40.0%	45.0%	50.0%
患者満足度（入院）	96.3%	98.0%	98.0%	98.1%	98.2%	98.3%	98.4%
患者満足度（外来）	83.9%	95.1%	95.1%	95.2%	95.3%	95.4%	95.5%

(4) 一般会計負担金の考え方

- 経費削減や収益確保等により、独立採算制及び持続可能な病院経営を目指します。

(5) 住民の理解のための取組

- 患者満足度アンケート等を通じて引き続きご意見をいただき、病院だよりや市民公開講座、病院ホームページでの住民の皆様への様々な情報発信を継続して行い、公立病院として住民の皆様にご信頼される病院を目指します。

2. 医師・看護師等の確保と働き方改革 (本編 19～20 ページ)

- 大学医局との良好な関係構築に努めると同時に臨床研修医の積極的な受け入れ、また紹介業者等を通して医師確保を図っていきます。看護師の確保は、直接採用や実習受け入れ先へのパンフレット送付、説明会への参加を通して当院の良さを理解していただき、確保に努めていきます。
- 医師看護師負担軽減計画を策定し毎年評価と進捗管理を行い、他職種へのタスク・シフト/シェアなどを進めることで働き方改革に対応していきます。

3. 経営形態の見直し (本編 20 ページ)

- 地方公営企業法の全部適用に移行した効果等についての検証を行い他の経営形態への見直しを改めて検討していきます。

4. 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組 (本編 20 ページ)

- 院内感染対策指針に基づき、感染防護具等の備蓄や院内感染症対策の継続及び感染管理に関する人材育成を継続しつつ、感染拡大時に柔軟な対応ができるよう努めます。

5. 施設・設備の最適化 (本編 20～22 ページ)

- 「（仮称）公立福生病院インフラ長寿命化計画」を策定し、事後保全から予防保全への施設管理を進め、病院機能の保持、修繕費用の抑制、平準化を図り、安全、安心に利用できる施設維持管理を行います。
- 医療の質向上や医療情報の連携、患者満足度向上、院内全体の働き方改革などを目的に院内のデジタル、AI 技術への対応を進めると同時に、サイバー攻撃などへの対策を強化していきます。

6. 経営の効率化等

(本編 22～24 ページ)

(1) 経営指標に係る数値目標

- 今後の COVID-19 の終息を見込むことは現時点では困難であり、令和 5 (2023) 年度までは COVID-19 の補助金を見込む (半年分) ことを前提とし、それ以降は補助金を見込まず、病床利用率の向上を目指し、令和 9 (2027) 年度に経常収支比率の黒字化を目指します。

指標	実績	見込み	目標				
	令和 3 年度	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
経常収支比率	127.3%	106.0%	102.4%	94.7%	97.0%	98.3%	100.2%
医業収支比率	81.7%	87.4%	86.2%	88.4%	91.1%	92.7%	94.9%
修正医業収支比率	77.3%	83.8%	83.1%	85.4%	88.0%	89.7%	91.9%
病床利用率 (急性期病棟)	54.8%	55.5%	65.9%	70.0%	73.3%	76.6%	80.0%
病床利用率 (地域包括ケア病棟)	61.6%	66.6%	77.3%	80.0%	83.3%	86.6%	90.0%
職員給与費 対医業収益比率	65.7%	59.9%	60.1%	57.8%	56.1%	54.4%	52.6%
医療材料費 対医業収益比率	23.5%	23.4%	23.0%	23.5%	23.5%	23.5%	23.5%

(2) 目標達成に向けた具体的な取り組み

取組事項	具体的な内容
常勤医師の確保	これまでと同様に、院長や医局出身の各診療科部長による関係医局への積極的な働き掛けと、紹介業者等に対し当院の必要とする医師の適切な情報の提供に加え、臨床研修医の積極的な受け入れによる医師確保に努めます。
急性期患者の確保と回復期機能病棟 (地域包括ケア病棟) の活用	診療報酬改定による算定要件・施設基準の変更に適応しながら、現在届け出を行っている入院料算定を継続します。 急性期患者の確保については医師の確保、救急車受入数向上、広報活動の強化、健診利用者の外来受診勧奨を通して、病院一丸となって進めます。
紹介受診重点医療機関	当院が医療圏で急性期病院としての役割を全うするため、紹介受診重点医療機関となることを目指します。

取組事項	具体的な内容
職員の生産性向上	該部門のみではなく多職種連携 (チーム医療の推進) を通して各加算・指導料等の算定件数増加に努めます。
救急車受入数の向上	医療圏で当院が果たすべき救急医療を充実させるべく、令和 5 (2023) 年度を目標に救急科の創設を進めます。
経費削減	医療機器の保守を含めた委託業務の見直し、材料の使用状況の実態把握と購入費削減、医療機器の価格交渉やシングルユース材料の見直しを年 1 回程度実行し、経費削減に努めます。また、節電による光熱費抑制を図っていきます。
診療報酬改定への対応	診療報酬改定に関する情報収集に努め、新規加算等についていち早く届出ができるよう院内体制を整えます。
健診利用者の外来受診への勧奨	2 次健診が必要な健診受診者に対して医療機関受診を進める取り組みを実施します。当院内でもスムーズな連携が取れるよう外来の診療体制を整理します。
広報活動の強化	構成市町と協力し、広報誌やケーブルテレビ、ホームページ、市民公開講座等を用いた病院の役割等を発信する体制を整えます。
地域連携の強化	質の高い医療連携を目的に診療科毎のパンフレットの作成や定期的な医療機関への訪問を通して細やかな情報共有を行っていきます。
職員の人材育成	患者満足度の向上及び職員のモチベーションアップを図るため、職員の資格取得計画の作成及び各種手当の見直しを検討します。 人事評価と給与体系を連動させ、職員の貢献度や能力を適切に評価する仕組みを整えることで職員の成長を促します。
未収金対策	地域の医療を守り、病院経営を安定化させるために未収金対策に取り組みます。分納誓約や法的措置、訪問徴収についても院内で体制を整備します。

第 5 章 点検・評価・公表

(本編 25 ページ)

- 本プランにおいて設定した各種指標の達成状況は、各年度の進捗管理の中で点検し、評価を行います。
- 評価にあたっては、外部の委員で構成される公立福生病院経営強化プラン評価委員会を毎年開催し、当該年度における本プランの進捗状況を報告するとともに、その取組状況について当該委員会において点検及び評価します。また、点検及び評価の結果については、ホームページで公表します。