

# 萩市民病院経営強化プラン 骨子

## 1. 経営強化プランの策定の主旨

萩市民病院は、医療圏で唯一の公立病院として、政策医療をはじめ地域の急性期医療の中心を担う病院の一つとして、これまで地域住民に安定した医療を提供してきた。

今後の少子高齢化に伴う医療需要の変化への対応や、喫緊の課題である医療人材の確保が求められる中、限りある医療資源を有効に活用し、地域に必要な医療は地域で担うことができるよう、他の医療機関や高齢者施設等との連携と機能分化を推進しながら、持続可能な医療提供体制の確保を目指す。

この実現に向け、「萩市民病院経営強化プラン」を策定し、市民病院の各種方針や具体的な取組、目標等を掲げる。

## 2. 萩市民病院の今後の方向性

萩市民病院は、急性期医療を主体に地域住民が求める地域の中心的な病院として、また、政策医療を担う公立病院として適切にその役割を果たしていく。

特に、政策的に推進すべき事業や高度専門医療において、医療圏の中で萩市民病院が中心的な役割を担っている分野及び医療と介護の連携について、今後の主な方向性を定める。

### (1) 救急医療体制の維持強化

二次救急医療体制の維持に向け、公立病院として中心的な役割を果たすため、救急医療に係る人員や設備などの体制の維持強化を図る。あわせて圏域内の医療機関や近隣医療圏の医療機関、大学病院など三次医療機関との連携の強化に努める。

### (2) へき地医療体制の維持強化

離島や中山間地域を多く有する萩医療圏において、へき地医療拠点病院としての役割の堅持と、へき地医療を支える医師等の人材育成支援に努める。

### (3) 小児医療体制の堅持

圏域で唯一の小児科を有する病院として、専門的な外来診療及び入院医療、医師会と連携した小児救急医療など、現在の小児医療機能の維持に努める。また、医師をはじめとした医療人材の確保育成や、大学病院などとの連携の強化を図り、小児医療体制の堅持に努める。

### (4) 感染症医療体制の充実

山口県が定める入院協力医療機関として十分な役割を果たすため、新興感染症の感染拡大時に機能転換が可能な感染症病床の確保に努めるとともに、感染症に精通したスタッフの育成など、平時から感染拡大時に対応できる体制を確保する。

(5) 高度専門医療体制の維持強化

急性心筋梗塞に対する高度専門的な血管内手術など、萩医療圏のみならず北浦地域の心疾患医療の中心を担う病院としての医療機能の維持向上を図る。併せて、MR I や CTをはじめ、高度医療機器の充実を図り、高度専門医療体制の維持強化に努める。

(6) 医療と介護の連携推進

今後とも高止まり傾向が見込まれる高齢者の入院加療への対応のほか、地域の回復期、慢性期機能を有する病院及び高齢者施設等との関係性の強化に努め、医療と介護の連携の推進を図る。

3. 経営強化プランの期間

令和6年度（2024年度）から令和9年度（2027年度）までの4年間

4. 萩市民病院の概要（令和5年4月1日時点）

- ・施設概要（名称、所在、開設時期、敷地面積、建物規模 等）
- ・病院機能関係（病床、診療科目、指定状況、主要医療機器 等）
- ・運営形態関係（看護体制、経営形態、職員数 等）

5. 経営強化プラン概要と個別アクションプラン

1. 役割・機能の最適化と連携の強化

国のガイドラインのほか、山口県が定める保健医療計画や地域医療構想の趣旨を踏まえ、地域の医療資源を十分にいかし、急性期機能の高度専門医療の充実と地域で維持が危ぶまれている救急医療体制の維持強化を図る。

また、多くの中山間地域や離島を有する萩市に不可欠なへき地医療の充実を図ると同時に、近隣の急性期医療機関との医療機能の役割分担と、地域の回復期・慢性期医療機関や介護施設等との連携を強化し、地域が抱える人口減少や超高齢化社会といった情勢の変化に対応できる医療提供体制の構築を目指す。

なお、萩市民病院の病床機能は急性期と位置付けているものの、圏域の医療環境の実情から、急性期を脱した回復期相当の患者の入院を継続せざるを得ない状況が続いていることから、急性期機能を主体とした上で、一部の病床を回復期病床へ転換することについて、地域医療構想を踏まえた上で研究、検討を進めていく。

(アクションプラン)

(1) 地域医療構想等を踏まえた当該病院の果たすべき役割・機能
(ア) 救急医療体制の維持強化
<ul style="list-style-type: none"> <li>○二次救急医療体制の維持に向け公的病院として中心的な役割を果たす</li> <li>○北浦地域全体の高度な治療を要する心疾患の救急搬送受入体制の維持</li> <li>○圏域唯一の小児科の救急及び入院の受け入れ体制の維持</li> <li>○救急診療体制の維持強化に必要な施設や設備の整備の検討</li> <li>○他の医療機関や大学病院等と連携・協力体制の強化 (一部診療科の輪番当番日以外の受入、入院患者の円滑な受入や引継体制の充実等)</li> </ul>

(イ) 高度・専門的な診療体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>○高度専門医療における人材の育成、確保</li> <li>○高度医療機器の適切な更新整備</li> </ul>
(ウ) へき地医療体制の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>○へき地診療所の代診医師派遣、離島患者搬送時の医師のヘリ搭乗対応</li> <li>○へき地医療を支える医師、看護師の人材育成支援の強化</li> <li>○相島巡回診療の連携医療機関対応</li> <li>○行政と連携したへき地診療所のグループ化への取組の研究・検討</li> </ul>
(エ) 地域医療構想を踏まえた病床機能の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>○急性期機能を主体とした上で、回復期病床への一部転換について研究・検討</li> </ul>
(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	
(ア) 地域包括ケアシステムへの参画（医療と介護の連携推進）	<ul style="list-style-type: none"> <li>○今後も高止まり傾向が見込まれる高齢者の入院加療や急性増悪に対応できる体制の強化</li> <li>○地域連携室の体制・機能の強化</li> <li>○認定看護師による地域の高齢者施設や慢性期病院等に対する地域貢献活動の推進</li> <li>○地域の高齢者施設や慢性期病院等との信頼し合える関係を強化し、医療と介護の連携の推進</li> </ul>
(3) 機能分化・連携強化	
(ア) 機能の明確化と病病連携、病診連携の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>○地域の医療関係者との協議を進め、役割分担を明確にして機能分化・連携強化を推進</li> <li>○急性期機能を主体とした上で、回復期病床への一部転換について研究・検討（再掲）</li> <li>○紹介受診重点医療機関としての役割を果たす</li> <li>○近隣医療機関等との病病連携、病診連携の推進</li> <li>○自院の守備範囲を明確にした上で対応できない疾患は他の医療機関との連携を推進</li> </ul>
(4) 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標	
(ア) 医療機能に係るもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>○救急搬送受入件数</li> <li>○手術件数</li> <li>○リハビリ件数</li> </ul>
(イ) 医療の質に係るもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>○患者重症度</li> <li>○在宅復帰率</li> </ul>
(ウ) 連携の強化等に係るもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>○紹介率、逆紹介率（市立診療所除く率と市立診療所を含む率）</li> <li>○重点外来（初診、再診）</li> </ul>
(エ) その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>○医療相談件数</li> </ul>
(5) 一般会計負担の考え方	
(ア) 一般会計繰入金の上限設定等	<ul style="list-style-type: none"> <li>○国が定める繰出基準の範囲内</li> </ul>
(6) 住民の理解のための取組	
(ア) 住民や関係者に対する説明や理解増進	<ul style="list-style-type: none"> <li>○プラン策定に係るパブリックコメントの実施、毎年度の進捗状況のHP公開</li> <li>○市議会等を通じた本プランの内容、具体的な取組等の説明による理解増進</li> <li>○救急車の適正利用など救急医療体制を守る取組や、萩市民病院の診療範囲など、制度や体制等を含めて持続可能な医療提供体制の構築に向けた理解増進</li> </ul>

## 2. 医師・看護師・薬剤師等の医療従事者の確保と働き方改革

安定的な医師派遣に向けて、大学病院との連携、協力関係の維持、強化に努めつつ、医師派遣をしやすい受入環境の整備に取り組む。あわせて医師以外の医療職についても、人材の育成確保に努めるとともに、業務の負担軽減を目的としたタスクシフト・タスクシェアに取り組む。

また、スタッフが働きやすい職場環境づくりを進めるため、ワークライフバランスの推進のほか、教育・研修制度の支援や充実、ハラスメント対策、職員が利用する各種施設・設備面の改修など人材の定着に向けた取組を進める。

(アクションプラン)

(1) 医師・看護師・薬剤師等の医療従事者の確保
(2) 臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保
(ア) 医師の確保
<ul style="list-style-type: none"> <li>○山口大学医学部附属病院への現行の医師派遣依頼及び増員派遣依頼の継続</li> <li>○地域に必要な診療科は、自院を問わず医療圏で医師確保できるよう、地域の公立病院として大学病院への医師派遣要請の推進</li> <li>○専攻医（後期臨床研修医）の招聘に向けた教育環境の整備</li> <li>○行政と連携した地域への医師確保対策の推進</li> <li>○離島や中山間地域を有する医療圏の特色をいかした、へき地における地域医療研修等の充実</li> <li>○医療機器の充実や院内のICT化など、医師を受け入れやすい職場環境の整備</li> <li>○医師の学会参加や資格取得・継続への経済的支援</li> <li>○行政と連携し、地域全体で派遣医師への感謝と、温かく地域に迎え入れる機運の醸成への取組</li> </ul>
(イ) 看護師の確保と負担軽減への対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>○看護の質の維持・向上を図るため、慢性的に不足する看護師の増員</li> <li>○看護師の処遇改善とあわせ、看護補助員の確保等による業務のタスクシフトなど業務の負担軽減</li> <li>○教育制度の充実と、研修や資格取得への経済的支援</li> <li>○勤務形態の多様化や休暇促進など、働きやすい職場環境づくり</li> <li>○行政と連携した看護師寮の設置や奨学金制度の充実など、地域全体で不足している看護師の確保対策</li> <li>○行政と連携した職場体験等の受入れや看護職の魅力を発信するなど、将来の看護人材の育成</li> </ul>
(ウ) 看護師以外のコメディカル（医療技術職）の確保とタスクシフトの推進
<ul style="list-style-type: none"> <li>○職種間でのタスクシフト、タスクシェアの推進による業務負担の平準化</li> <li>○薬剤師の初任給調整手当の創設など処遇の改善を図り、必要な人員の確保</li> </ul>
(エ) 業務の効率化
<ul style="list-style-type: none"> <li>○会議、委員会等の業務時間内開催や会議時間短縮等</li> <li>○情報共有方法の効率的な手法への見直し</li> </ul>
(オ) 職場環境整備
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ハラスメント対策の強化</li> <li>○幹部と職員の意見交換など職員間のコミュニケーションが円滑に取れる職場環境づくり</li> <li>○必要な人員配置となるよう職員定数の見直しも含めて検討</li> </ul>
(3) 医師の働き方改革への対応
(ア) 医師の働き方改革への対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>○勤務時間を適切に把握できる仕組みの導入</li> <li>○診療を支援する非常勤医の派遣依頼の継続</li> <li>○医師事務作業補助者の配置など、医師業務のタスクシフトの推進</li> <li>○行政と連携した救急車の適正利用等の周知など、医師の負担軽減への取組（再掲）</li> </ul>

### 3. 経営形態の見直し

医療を取り巻く環境は刻々と変化しており、経営の柔軟性や意思決定の迅速性は益々求められる状況にあることから、今後は、さらなる医療人材の確保と経営の効率化を図るため、地方独立行政法人化や地域医療連携推進法人制度の活用など、他の手法や経営形態等についても研究・検討を進めていく。

(アクションプラン)

(1) 経営形態の見直しに関する取組
(7) 経営形態の見直しの検討
○より効率的な病院運営に向け、地方独立行政法人化や地域医療連携推進法人制度の活用など、他の手法や経営形態等についても研究・検討

### 4. 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

萩市民病院は、新型コロナウイルスの感染拡大時には、山口県が定める入院協力機関として入院患者の受入や、地域でコロナ患者が発生した当初からしばらくの間は、発熱を伴う救急搬送の全ての患者を一手に萩市民病院で対応するなど、公立病院として地域の医療機関と連携をしながら、感染症対応に大きな役割を果たしてきた。

今後は、ウィズコロナ・アフターコロナの時代に合った対応と、将来の新興感染症の感染拡大時にも対応できる体制を平時から持続的に確保するため、施設面における対策の検討や、感染症に対応できる医師・看護師等の人材の確保及び育成にも取り組む。

(アクションプラン)

(1) 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組
(7) 感染症対策の強化
○新型コロナウイルス感染症に対する必要な体制を引き続き確保 ○新興感染症の感染拡大時に感染症専用病床を確保する手法を検討し、感染拡大時にも感染症対応と一般診療が同時に対応できる体制を確保 ○必要な人員の確保と感染管理に精通したスタッフの育成 ○山口県感染症予防計画に基づき、公立病院として求められる機能・役割に応じた対応

### 5. 施設・設備の最適化

施設改修に関しては、計画期間内に大規模改修の具体的な計画はないものの、老朽化対応を含め必要な営繕を行うとともに、新興感染症対策や救急搬送患者受入機能の維持強化のための施設改修について、必要度合や緊急性、費用対効果も踏まえ検討を行っていく。

また、医療機器や設備の新規整備や更新については、高度専門医療機能が維持できるよう、財源の確保を含め長期的な視点に立って計画的に実施していく。

さらに、病院のDX対応については、院内各種業務のICTを進めるとともに、近年問題となっているランサムウェア等に対する情報セキュリティ対策の強化に取り組む。

(アクションプラン)

(1) 施設・設備の適正管理と整備費の抑制
(7) 施設・設備の適正管理と計画的な整備の推進
○施設の老朽化に対する計画的な営繕管理 ○新興感染症対策や救急搬送患者受入機能の充実強化のための施設改修等の検討 ○医療機器、医療設備等の計画的な更新・整備 ○近隣病院との高度医療機器の共同利用の推進

<b>(2) デジタル化への対応</b>	
<b>(ア) 院内の I C T 対応</b>	<input type="checkbox"/> 医療情報システムの計画的な更新 <input type="checkbox"/> マイナンバーカードを利用したオンライン資格確認システム等の導入・運用 <input type="checkbox"/> 院内各種業務の I C T 化の検討 <input type="checkbox"/> スマートフォン利用など、利便性の高い勤怠管理システム等の環境整備 <input type="checkbox"/> 近隣医療機関との医療情報の I C T を活用した連携の検討
<b>(イ) セキュリティ対策の強化</b>	<input type="checkbox"/> ランサムウェア等の不正アクセス対策（端末のセキュリティ環境の整備、医療情報システムのバックアップのクラウド化など）

## 6. 経営の効率化等

今後、萩市民病院が医療機能の維持・拡充を目指すにあたっては、より効率的な病院運営を行っていく必要があることから、本プランに病院の目標となる主な経営指標を定め、健全な病院運営に取り組んでいく。

(アクションプラン)

<b>(1) 経営指標に係る数値目標</b>	
<b>(ア) 収支改善に係るもの</b>	<input type="checkbox"/> 経常収支比率 <input type="checkbox"/> 医業収支比率 <input type="checkbox"/> 修正医業収支比率 <input type="checkbox"/> 不良債務比率 <input type="checkbox"/> 資金不足比率 <input type="checkbox"/> 累積欠損金比率
<b>(イ) 収入確保に係るもの</b>	<input type="checkbox"/> 1日当たり入院患者数 <input type="checkbox"/> 1日当たり外来患者数 <input type="checkbox"/> 患者1人1日当たり入院収益 <input type="checkbox"/> 患者1人1日当たり外来収益 <input type="checkbox"/> 平均在院日数 <input type="checkbox"/> D P C 点数と出来高算定点数の差 <input type="checkbox"/> 病床利用率 <input type="checkbox"/> 予定入院の割合
<b>(ウ) 経費削減に係るもの</b>	<input type="checkbox"/> 給与費対修正医業収益比率 <input type="checkbox"/> 材料費対修正医業収益比率 <input type="checkbox"/> 給与費を除く医業費用対医業収益比率 <input type="checkbox"/> 後発薬品使用率 <input type="checkbox"/> 医薬品値引率
<b>(2) 経常収支比率及び修正医業比率に係る目標</b>	
<input type="checkbox"/> 経常収支比率（再掲） <input type="checkbox"/> 修正医業収支比率（再掲）	
<b>(3) 目標の達成に向けた具体的取組</b>	
<b>(3-1) 収益の確保に係る取組</b>	
<b>(ア) 病床稼働率の向上</b>	<input type="checkbox"/> 効率的なベッドコントロールによる回転率の向上と平均在院日数の適正化 <input type="checkbox"/> メディカルソーシャルワーカーや入退院支援ナースの確保による入退院支援の体制強化 <input type="checkbox"/> 急性期を脱した患者の転院調整の強化 <input type="checkbox"/> 予定入院割合の増加による安定的な病床利用
<b>(イ) 入院診療・外来診療体制の充実</b>	<input type="checkbox"/> 薬剤師の病棟業務による薬剤管理や服薬指導の充実 <input type="checkbox"/> 外来診療体制の充実による受診者の満足度向上と新規患者数の増加
<b>(ウ) 手術室の効率的運用</b>	<input type="checkbox"/> 手術が集中する曜日、時間帯の分散による手術室の効率的な運用と医療安全の向上 <input type="checkbox"/> 常勤麻酔科医の確保による安定的な手術実施体制の構築（常勤麻酔科医が確保できるまでの間は、大学病院等への派遣依頼等を精力的に行い、非常勤麻酔科医の確保に努める）

<p><b>(イ) 診療単価向上のための対策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○医事業務のプロパー化など医事業務体制の強化</li> <li>○専門コンサルタント等の知見を活用した、診療報酬請求の精度の向上や診療報酬加算の取得</li> <li>○看護必要度比率や平均在院日数等を常時分析評価し、急性期一般入院料1の維持</li> <li>○萩市民病院で対応できる検査や処置の周知、PR</li> </ul>
<p><b>(ロ) 経営分析の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○職員への経営状況の共有など、病院経営に対する共通認識や経営意識の向上</li> <li>○民間コンサルタントを活用した経営上の課題点や改善点等を把握及び効果の高い対策への取組</li> </ul>
<p><b>(カ) 未収金対策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○入院保証金や預り金制度などの未然防止対策の導入の検討</li> <li>○未収金を発生状況別に整理した上での効果的な回収ルーティンの構築</li> </ul>
<p><b>(キ) 生産性の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○画像検査などの共同利用の受託に関わる医療機関との連携や営業活動</li> </ul>
<p><b>(3-2) 経費削減に係る取組</b></p>
<p><b>(ア) 人件費等の抑制</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○不足している看護師等の正規職員採用の推進による派遣医療職の人数の減少</li> <li>○業務の見直しやタスクシフトなどによる時間外勤務の減少</li> </ul>
<p><b>(イ) 材料費等の削減</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○委託内容見直しや一括購入化など診療材料の購入費用の低減化</li> <li>○クリニカルパスを活用した診療プロセスの標準化による資源の有効活用、業務の効率化</li> </ul>
<p><b>(3-3) その他の取組</b></p>
<p><b>(ア) 事務職員のプロパー化と育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○職員のプロパー化の推進及び包括的な業務スキル取得に向けたジョブローテーション</li> <li>○外部人材の登用の検討</li> </ul>
<p><b>(イ) 患者満足度の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○職員の接遇教育や患者満足度調査などの実施</li> <li>○待ち時間の短縮や待ち時間の見える化に取り組むとともに、待合スペースの環境の向上</li> <li>○快適な入院環境の整備や、患者アメニティの向上の検討</li> <li>○クリニカルパスを活用し、インフォームドコンセント（医師と患者との十分な情報を得た上での合意）の充実による患者満足度の向上</li> </ul>
<p><b>(ウ) 広報活動の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○市民への健康増進の普及や萩市民病院のPR活動をし、認知度と親しみやすさを高める</li> <li>○職員への経営状況の共有による病院経営に対する共通認識や経営意識の向上（再掲）</li> <li>○職場体験等を通じた病院や医療職への興味、親近感などの醸成（再掲）</li> </ul>
<p><b>(4) 経営強化プラン対象期間中の各年度の収支計画等</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>以下の分野について、R9年度までの収支計画を記載 <ul style="list-style-type: none"> <li>○収益的収支</li> <li>○資本的収支</li> <li>○一般会計からの繰入金の見通し</li> </ul> </li> </ul>