

茅ヶ崎市立病院
リバイバル・ロードマップ
(令和元年度～令和4年度)

取組報告書

令和5年9月

1. はじめに

茅ヶ崎市立病院リバイバル・ロードマップ（以下、「ロードマップ」という）は、将来にわたり健全な経営環境のもと、地域の基幹病院として、市民の皆さんに安全で良質な医療が提供できるよう、集中的に経営改革を進めるため、令和4年度までを期間として令和元年9月に公表されました。

ロードマップの実行においては、①収支改善策の実行・経費負担の適正化、②組織改革の検討の2つの側面について同時並行で進めていましたが、令和2年5月から神奈川モデルにおける「高度医療機関」及び「重点医療機関協力病院」として、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に対応しながら進めることとなりました。新型コロナウイルス感染症は病院経営に大きな影響を与えましたが、そのような状況の中でも、職員一人ひとりが経営改善への意識を持ち、一定の成果が得られたものと考えています。

令和5年5月8日より新型コロナウイルス感染症が5類感染症へと移行しましたが、公立病院としての役割を果たし、市民の皆さんの暮らしの安全・安心を守るため、再拡大に備えた体制を今現在も整えています。

本報告書は、ロードマップにおいて示した令和元年度から令和4年度の取り組みを取りまとめたものです。

2. 経営状況

医業収益は、入院・外来ともに毎年増加傾向にありましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2(2020)年度は入院・外来収益ともに大きく落ち込みました。令和3年度以降は徐々に回復し、令和4年度は入院収益・外来収益ともに過去最高額を更新し、医業収益が初めて100億円を超えました。一方で医業費用は、毎年増加傾向にあります。収益の伸びに比べて鈍化傾向にあります。その結果、医業収支は令和4年度において赤字ではありますが、令和3年度と比べて約5.5億円の改善となっています。

経常収支は、令和元(2019)年度以降、一般会計負担金の増額や新型コロナウイルス感染症の対応による病床確保料により医業外収益が増加したため、大幅な改善傾向となり、結果として、純損益はロードマップを公表した令和元(2019)年度以降毎年黒字決算となっています。

【図表 決算の推移】

(単位：億円)

項目	H29	H30	R1	R2	R3	R4
医業収益	92.3	94.9	98.5	93.5	99.9	106.4
入院収益	60.2	61.8	63.5	59.2	61.8	66.3
外来収益	29.1	29.9	31.8	31.3	34.8	37.0
その他	3.0	3.2	3.2	3.0	3.3	3.1
医業費用	110.2	110.9	113.8	114.1	117.3	118.3
給与費	61.5	60.9	62.3	63.0	64.0	62.8
材料費	21.6	22.3	24.0	24.3	26.1	26.8
経費	17.7	18.3	19.1	18.4	19.1	22.3
減価償却費	9.0	9.1	8.1	8.1	7.7	6.1
その他	0.4	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3
医業収支	▲ 17.9	▲ 16.0	▲ 15.3	▲ 20.6	▲ 17.4	▲ 11.9
医業外収益	10.7	11.5	20.3	27.8	33.8	29.8
一般会計負担金	7.1	7.9	17.3	10.1	10.5	10.1
国県補助金	0.3	0.4	0.4	15.0	20.4	16.3
その他	3.3	3.2	2.6	2.7	2.9	3.4
医業外費用	5.2	5.0	5.6	6.1	5.9	6.4
経常収支	▲ 12.4	▲ 9.5	▲ 0.6	1.1	10.5	11.5
特別利益	2.9	1.9	1.9	0.5	0.2	0.3
特別損失	0.5	0.3	0.4	0.7	0.4	0.6
純損益	▲ 10.0	▲ 7.9	0.9	0.9	10.3	11.2

項目	H29	H30	R1	R2	R3	R4
現金現在高	29.7	23.7	21.2	22.7	37.2	46.5
借入残高	88.0	87.8	85.6	81.1	82.3	77.0

項目	H29	H30	R1	R2	R3	R4
一般会計負担金(3条+4条)	11.0	12.0	21.6	14.6	15.3	15.3

3. KPI に対する実績

ロードマップを進めるにあたっては、医療サービスに関する KPI と経営環境の安定化に関する KPI を定め、進捗管理を行いました。結果としては、新型コロナウイルス感染症の影響により、1 日平均入院患者数が目標値を大きく下回っておりますが、それ以外の指標については、概ね目標値を達成いたしました。

[医療サービスに関する KPI]

指標名	目標値	H30	R1	R2	R3	R4
1日平均入院患者数	315人	298	301	258	265	275
1日平均外来患者数	900人	868	866	791	879	899
1人1日当たり入院単価	59,000円	56,825	57,694	62,789	63,929	66,010
1人1日当たり外来単価	15,000円	14,151	15,127	16,288	16,391	16,955

[経営環境の安定化に関する KPI]

指標名	目標値	H30	R1	R2	R3	R4
現金現在高	18億円	23.7	21.2	22.7	37.2	46.5

4. 具体的な取組

KPI 達成に向けては、収支改善策の実行（収入増に向けたアクションや支出減に向けたアクション）及び一般会計の経費負担の適正化、組織改革の検討の 2 つの側面から改善を進めることとし、市立病院の経営改革を同時並行で実行することとしており、その成果は以下のとおりです。

(1) 収支改善策の実行・経費負担の適正化

① 収入増に向けたアクション

【1-1】

アクション	内容
診療報酬増収に向けたシステム活用	経営分析システム等を活用し、他院の収益構造の状況等を比較分析しながら自院の取り組みについて検証・改善を行い、さらなる診療報酬増加を図ります。
	主な取り組み（成果）
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総合的かつ専門的な急性期医療を提供する一般病院として評価された場合に加算となる総合入院体制加算を令和 4 年 4 月に取得し、年間約 7,000 万円増収しました。 ・ 経営（DPC）分析システムを活用し、全診療科の代表的な症例について分析を行い、各診療科と情報共有し、経営改善について意見交換を行いました。

【1-2】

アクション	内容
地域の診療所との連携強化	紹介・逆紹介を積極的に進めるため、地域の診療所等を継続的に訪問し、地域医療支援病院として地域の診療所等との連携を強化します。また、年2回、地域の診療所等の医師と懇話会を実施し、顔の見える関係を構築します。
	主な取り組み（成果）
	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症の影響により、活動として予定していた地域の診療所等の訪問については縮小、対面での懇話会の実施については中止とせざるを得ない状況になりましたが、令和4年度にはオンラインによる講演会を実施するなど、新たな取り組みを開始しました。 ・紹介患者数は、令和元年度が15,475人でしたが、新型コロナウイルスの影響により令和2年度が13,153人、令和3年度が14,809人と減少したものの、令和4年度に16,251人となり、令和元年度比776人（5.0%）増加しました。

【1-3】

アクション	内容
救急患者受入体制の強化	救急患者の不应需の理由を分析し、課題を洗い出したうえで、救急患者の積極的な受け入れのための院内体制を構築することにより、急性期を担う病院としての機能を充実させます。
	主な取り組み（成果）
	<ul style="list-style-type: none"> ・救急患者のスムーズな受け入れを行うために、令和2年1月に地域の診療所用の救急専用番号を開設しました。令和2年1月～3月までに92件、令和2年度256件、令和3年度347件、令和4年度329件の紹介受入依頼があり、迅速な対応を行いました。さらに、令和2年12月より循環器内科の救急専用回線番号を新たに設けました。 ・茅ヶ崎市・寒川町消防からの救急車搬送件数が令和元年度4,333件、令和2年度3,924件、令和3年度4,191件、令和4年度5,159件となり、令和元年度比826件（19.0%）増加しました。

【1-4】

アクション	内容
行政財産の有効活用	患者をはじめ病院利用者の利便性の向上を図るため、行政財産の貸付（入札）により病棟内に自動販売機を設置し、病院施設の効率的利用、効用のさらなる増進を目指しつつ、収入増につなげます。
	主な取り組み（成果）
	<ul style="list-style-type: none"> ・各病棟へ新たに自動販売機を設置することにより、設置場所の貸付料として令和2年3月からの3年間で約750万円の収入を確保しました。契約の終了に

行政財産の有効活用	<p>伴い、設置事業者の見直しを図り、令和5年3月からの3年間で1,200万円の貸付契約を締結しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本館1階の自動販売機の設置について、行政財産の目的外使用から行政財産の貸し付けに変更し、設置場所の貸付料として令和3年4月からの3年間で約660万円の貸付契約を締結しました。
-----------	---

②支出減に向けたアクション（人件費の縮減）

【2-1】

アクション	内容
非常勤職員の任用及び給与体系の再構築	地方公務員法等の改正による令和2年4月の「会計年度任用職員」制度の施行を契機に、市立病院に勤務する非常勤職員の任用のあり方や勤務条件を整理、再構築するとともに、配置の最適化を図ります。
	主な取り組み（成果）
	会計年度任用職員制度へ移行し、通年採用や短期採用を行うことで、令和5年3月時点で10職種144人を任用し、医師についても必要に応じた任用をしました。

【2-2】

アクション	内容
業務委託化の推進	業務の質の向上、あるいは業務の合理化を実施するためには、委託を推進する必要があります。配置人員の適正化、業務内容の精査等を行い、業務委託化の推進を目指します。
	主な取り組み（成果）
	<ul style="list-style-type: none"> ・給食調理業務の実施方法を直営から委託に変更しました。プロポーザル方式により民間事業者を選定し、栄養管理業務の一部委託及び給食調理業務の全面委託を令和4年度から開始しました。 ・医療機器保守業務の仕様の見直し等を行い、3年間で約5,000万円の費用削減効果を生み出しました。 ・増加する窓口未収金に対する収納業務の効率化及び未収金の縮減対策として、令和3年5月より過年度窓口未収金の回収業務を弁護士事務所へ委託しています。これにより、令和3年度は約1,500万円（延べ約1,000件）、令和4年度は約1,000万円（延べ約900件）の回収と、業務委託を開始する以前は30%程度であった過年度窓口未収金の回収率が約40%まで増加し、収益に大きく反映する結果となりました。

【2-3】

アクション	内容
給与体系の見直し・再構築	市立病院に勤務する職員の状況を分析するとともに、国や公立病院等の給与支給状況を調査し、特殊勤務手当、初任給調整手当等の支給対象や業務範囲の適正化を図ります。
	主な取り組み（成果）
	・医師の勤務実情を把握するため、各診療科部長へヒアリングを実施した上で、市立病院における給与体系の特徴と課題及び医師の勤務実情を考慮し、給与体系の見直しについて検討を行いました。

【2-4】

アクション	内容
職員定数の最適化	適正な職員の定数管理として、質の高い医療を確保しながら、最大の効果を挙げられるように、その規模を適正化しなければなりません。そのため、常勤・非常勤を含めた計画的かつ最適な定数管理を行っていきます。
	主な取り組み（成果）
	・医師の勤務実情を把握するため、各診療科部長へヒアリングを実施しました。 ・育児休業を取得している医療専門職の定数の充足を目的として、育休代替職員の採用試験実施と並行して派遣等を活用し、安定した診療の提供に努めました。

③支出減に向けたアクション（物件費の適正化）

【3-1】

アクション	内容
高額医療機器の購入に向けた更新計画の策定	全病院的な視点で、現在病院内で保有している高額医療機器の更新計画の策定をします。更新計画策定後、医療機器等整備委員会の場で購入を検討します。
	主な取り組み（成果）
	・取得価格2,000万円以上の医療機器について、現状の確認や関係部署へのヒアリング等をふまえて、整備を行う優先順位を定め、令和4年3月に高額医療機器更新計画を策定しました。さらに、機器の一部について整備の見直しを行い、令和5年3月に当該計画の更新を行いました。 ・更新計画に基づき、令和4年度に放射線治療装置・治療計画CT装置（4列）を更新し、令和5年度にMRI装置（1.5T）、X線TV透視撮影装置の更新を行います。

【3-2】

アクション	内容
医療機器整備方法の再構築	医療機器の選定にあたり、医療機器等整備委員会のあり方を見直し、財政的な視点や全病院的な視点で、診療現場に対して円滑な方法で医療機器の整備を行います。
	主な取り組み（成果）
	<ul style="list-style-type: none"> ・各所属へ医療機器等購入希望調査を行う際の調査票を見直し、機器の購入（更新）による診療面におけるメリットや収益性についても重視した様式としました。 ・手術支援ロボットの導入に向けて、費用対効果、機器の先進性や湘南東部医療圏における当院の立ち位置などについて企画部門や財務部門と調整を図り、令和4年第4回定例会において補正予算を計上しました。令和5年3月には本体が納品され、7月から運用を開始しています。

【3-3】

アクション	内容
電力供給業者の契約方法の見直し	電気事業法改正に伴う、電力小売り自由化の仕組みを活用し、市立病院の事業運営に最適な業者を選定することで、電気料金の削減を目指します。
	主な取り組み（成果）
	<ul style="list-style-type: none"> ・入札により令和2年7月に新たな電力供給事業者を決定し、令和2年10月から電力供給事業者を変更しました。その結果、従来の契約に比べ月額約140万円（年換算約1,700万円）の電気料を削減することができました。 ・新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢などの影響により、前述の事業者との継続契約が困難となりました。令和5年4月から神奈川県内の公立病院としては初めての取り組みとなる、使用する電力を再生可能エネルギー100%電気への切り替えを行いました。

(2) 一般会計の経費負担の適正化

アクション	内容
一般会計から病院事業会計に対する負担金、財政支援等の適正な水準の検討	<p>一般会計から病院事業会計に対する負担金について、地方公営企業法等の趣旨を踏まえた中で、適正な水準に関する精査を行い、毎年度の予算に反映します。また、前述の負担金とは別に、令和4年度まで時限的に実施する財政的支援の内容も、毎年度の予算編成過程で検討を進めます。</p>
	<p>主な取り組み（成果）</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ・総務省が毎年発出している「地方公営企業繰出金について」に記載の基本的な考え方に則り、各市の状況などを参考に、該当する項目についての算出方法について、市財務部局と病院事務局において精査を行いました。 ・令和元年度に一般会計から3億5,000万円の財政的支援を受けました。令和2年度以降は、新型コロナウイルス感染症の影響により市の財政状況が不透明となったことやロードマップの取り組み効果、新型コロナウイルス感染症への対応による国からの補助金を受けていたため、財政的支援は行われていません。

(2) 組織改革の検討

7 茅ヶ崎市立病院在り方検討委員会の設置

市民・医療関係団体の代表者・学識経験者等から構成される茅ヶ崎市立病院在り方検討委員会を設置し、市立病院の経営形態について、市長の諮問を受け、令和3年3月から8月までの間に6回の会議が開催されました。その結果、「地方公営企業法全部適用により運営することが現時点では最適である。ただし、経営形態の変更後3年を目途に、その間の取り組みやその効果に対する評価を行い、医療を取り巻く環境などを踏まえ、必要がある場合には、地方独立行政法人化など市立病院に最適な経営形態について再検討すること」との答申が提出されました。

1 地方公営企業法全部適用への移行

茅ヶ崎市立病院在り方検討委員会の答申に基づき、市として市立病院の経営形態に関する考え方を次のとおり整理し、令和5年4月に地方公営企業法全部適用へ移行しました。

- (1) 経営改革については、どのような経営形態であっても不断の努力を行い推進する。
- (2) 経営体制の整備については、地方公営企業法一部適用下においては市長の補助組織全体における調整が必要となり課題となっている。地方公営企業法全部適用へ移行することにより、組織・人事・予算などの権限をもった経営責任者（事業管理者）を新たに設置し、その責任において経営体制を構築する。これにより、現状の一部適用下よりスピード感をもって経営改革を進める。
- (3) 世界的な新型コロナウイルス感染症が蔓延している状況下においては、医療従事者としての使命、そして公務員としての使命を果たし、この難局を乗り越えていく。
- (4) 現段階では全部適用へ移行し、経営体制を強化してもなお経営課題を解決できない場合や更なる経営の柔軟性やスピード感を求める場合は地方独立行政法人化など他の経営形態への移行を再検討する。

【図表 地方公営企業法一部適用・全部適用の主な項目の比較】

項目	地方公営企業法（一部）	地方公営企業法（全部）
概要	地方公営企業法に定める財務に関する規定を適用して運営	地方公営企業法に定める組織・財務・職員の身分取扱い・勤務条件等に関する全ての規定を適用して運営
開設者	地方公共団体	地方公共団体
経営責任者	地方公共団体の長	事業管理者（地方公共団体の長が任命）
政策的医療の確保	地方公共団体の事業として実施	地方公共団体の事業として実施
一般会計からの繰入	地方公営企業法に基づき、「その性質上当該地方公営企業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費」及び、「当該地方公営企業の性格上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費」について、一般会計が負担	地方公営企業法に基づき、「その性質上当該地方公営企業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費」及び、「当該地方公営企業の性格上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費」について、一般会計が負担
議会の関与	予算の議決及び決算の認定、料金に係る条例の制定	予算の議決及び決算の認定、料金に係る条例の制定
職員の身分	地方公務員	地方公務員
職員の任免	地方公共団体の長が任免	事業管理者が任免
職員の定数	条例で規定（上限あり）	条例で規定（上限あり）
職員の給与	条例で規定（地方公共団体と同一の制度）	民間等の給与を考慮し事業管理者が独自の給料表を決定（実態は、市長局との均衡を考慮し、地方公共団体の給与制度に準じる運営が多い）
予算	地方公共団体の長が作成（議会の議決が必要）	事業管理者が原案及び説明書を作成し、地方公共団体の長が調製（議会の議決が必要）
決算	地方公共団体の長が調製（議会が認定）	事業管理者が調製し、関係書類を地方公共団体の長に提出（議会が認定）
契約	地方公共団体の長が契約（地方自治法等に基づくため、契約には一定の制限がある）	事業管理者が契約（地方自治法等に基づくため、契約には一定の制限がある）

5. 令和5年度以降の取り組みについて

ロードマップに継続して、経営改善への取り組みを進めるための指針になるものとして、現在、令和9(2027)年度までを期間とした「茅ヶ崎市立病院経営計画」を策定中の状況にあり、今後のスケジュールは次のとおりです。新型コロナウイルス感染症に柔軟な対応を取ることができる体制を保ちつつ、地方公営企業法全部適用への移行を契機として、安定した病院経営を進めます。

【今後のスケジュール】

令和5年10月～11月 茅ヶ崎市立病院経営審議会

12月 庁議報告

1月 市議会（全員協議会）協議

2月 パブリックコメント

令和6年3月 公表

(今後の進捗により公表の時期が前後する場合があります)