

# 千葉市立病院改革プランの概要 ～市立病院に求められる総合力の強化～

(第5期：令和4～6年度)

千葉市病院局

# 1. 策定の趣旨

2. 現状と課題

3. 第5期プランにおける取組み

4. 第5期プランの収支目標

5. 新病院の整備

## 趣旨

- 千葉市立病院改革プラン(第5期)(以下「第5期プラン」という。)は、「公立病院経営強化ガイドライン」を受けて、市立病院が、今後も地域において必要な医療提供体制を確保するとともに、経営の効率化を図り、持続的な病院経営を目指すための指針を示すもの。
- 第5期プランを指針として、市立病院に求められる総合力の強化と病院経営の改革に職員一丸となって取り組んで参ります。

## 計画期間

- 令和4年度～令和6年度

---

1. 策定の趣旨

2. 現状と課題

3. 第5期プランにおける取組み

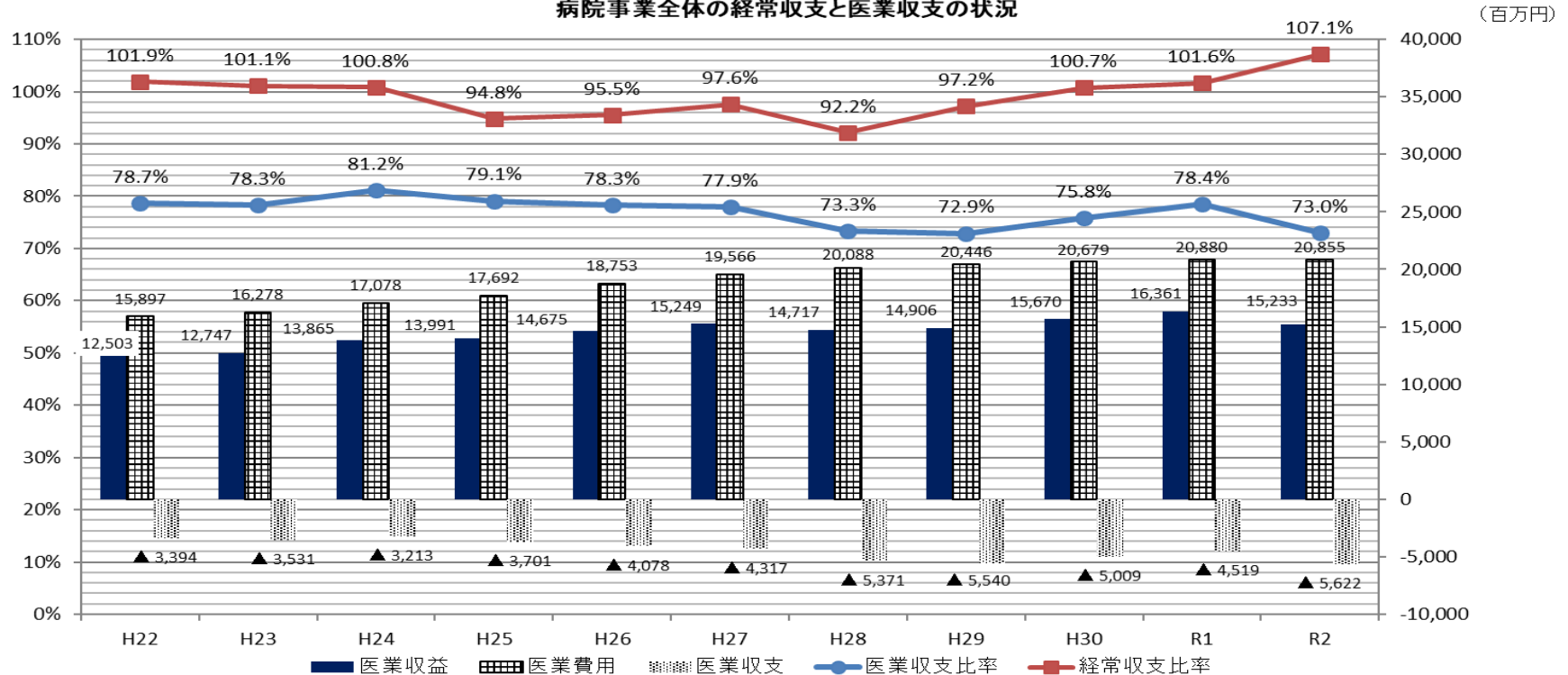
4. 第5期プランの収支目標

5. 新病院の整備

# 経常収支・医業収支の推移

- H23年度の地方公営企業法全部適用移行後、人的投資、設備投資に応じた医業収益が確保できず、総じて収支が悪化し続けたが、H30年度とR1年度は医業収支が改善。経常収支も黒字に転換
- R2年度は新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」という。）の感染拡大の影響により医業収支は大幅に悪化するものの、コロナ患者の積極的な受入れによる補助金等を確保し、経常収支は3年連続の黒字、H24年度以来8年ぶりの純利益を確保

病院事業全体の経常収支と医業収支の状況



## 第4期プランの評価(医業収支の状況)

- H30年度・R1年度は、プランで掲げた医業収支の計画値を達成
- R2年度は、コロナの影響で医業収支は未達(経常収支では計画値を達成)

病院事業会計全体

(単位：百万円、税込)

年度	H29	プラン(第4期)								
		H30			R1			R2		
		実績	計画	実績	差	計画	実績	差	計画	実績
医業収益	14,906	15,641	15,670	29	15,950	16,362	412	16,084	15,233	▲ 851
入院収益	10,508	11,223	11,108	▲ 115	11,507	11,588	81	11,614	10,752	▲ 862
外来収益	4,054	4,083	4,241	158	4,093	4,433	340	4,092	4,172	80
医業費用	20,446	21,457	20,679	▲ 778	20,659	20,881	222	20,483	20,855	372
職員給与費	10,668	11,238	10,717	▲ 521	11,146	10,904	▲ 242	11,137	11,120	▲ 17
材料費	3,770	3,812	3,790	▲ 22	3,826	4,287	461	3,822	4,235	413
経費	3,842	4,095	3,960	▲ 135	3,873	3,957	84	3,699	3,864	165
減価償却費	2,057	2,196	2,116	▲ 80	1,702	1,633	▲ 69	1,719	1,585	▲ 134
<b>医業収支</b>	<b>▲ 5,540</b>	<b>▲ 5,816</b>	<b>▲ 5,009</b>	<b>807</b>	<b>▲ 4,709</b>	<b>▲ 4,519</b>	<b>190</b>	<b>▲ 4,399</b>	<b>▲ 5,622</b>	<b>▲ 1,223</b>
医業外収益	5,432	5,670	5,559	▲ 111	5,331	5,266	▲ 65	5,201	7,512	2,311
一般会計繰入金	4,057	4,150	4,020	▲ 130	3,786	3,875	89	3,628	4,156	528
医業外費用	473	415	396	▲ 19	476	399	▲ 77	525	374	▲ 151
<b>経常収支</b>	<b>▲ 581</b>	<b>▲ 561</b>	<b>154</b>	<b>715</b>	<b>146</b>	<b>348</b>	<b>202</b>	<b>277</b>	<b>1,516</b>	<b>1,239</b>
特別利益	4	3	13	10	151	29	▲ 122	493	623	130
特別損失	584	868	604	▲ 264	533	433	▲ 100	286	982	696
<b>純損益</b>	<b>▲ 1,161</b>	<b>▲ 1,426</b>	<b>▲ 437</b>	<b>989</b>	<b>▲ 236</b>	<b>▲ 56</b>	<b>180</b>	<b>484</b>	<b>1,157</b>	<b>673</b>
医業収支比率	72.9%	72.9%	75.8%	2.9%	77.2%	78.4%	1.2%	78.5%	73.0%	▲ 5.5%
経常収支比率	97.2%	97.4%	100.7%	3.3%	100.7%	101.6%	0.9%	101.3%	107.1%	5.8%
累積欠損金(税抜)	▲ 8,094	/	▲ 8,532	/	/	▲ 8,590	/	/	▲ 7,434	/
内部留保資金残高 (当年度末補てん財源)	▲ 1,664	/	▲ 1,105	/	/	▲ 158	/	/	1,025	/

# 第4期プランの評価(主要指標の状況)

- H30年・R1年度は主要指標の計画値をほぼ達成(R2年度はコロナの影響により未達)
- プランの各種取組みを推進する体制が整い、経営改善に向けた取組みが順調に進んだ。

## <収益確保に関するもの>

- 開業医訪問や連携イベントの開催などの集患施策
- 新たな施設基準の取得等の診療単価の向上施策

年度	H29	プラン(第4期)								
		H30			R1			R2		
	実績	計画	実績	差	計画	実績	差	計画	実績	差
入院患者数	172,434人	180,496人	173,121人	▲ 7,375人	184,004人	180,585人	▲ 3,419人	185,410人	161,900人	▲ 23,510人
病床利用率 ※	70.5%	73.5%	70.5%	▲ 3.0%	74.7%	74.5%	▲ 0.2%	75.5%	67.0%	▲ 8.5%
新規入院患者数	14,556人	14,957人	15,503人	546人	15,273人	15,787人	514人	15,388人	14,163人	▲ 1,225人
入院診療単価	60,941円	62,180円	64,163円	1,983円	62,538円	64,171円	1,633円	62,640円	66,409円	3,769円
平均在院日数	10.9日	11.1日	10.3日	▲ 0.8日	11.1日	10.5日	▲ 0.6日	11.1日	10.5日	▲ 0.6日
外来患者数	348,769人	350,093人	353,199人	3,106人	350,921人	344,382人	▲ 6,539人	351,023人	299,139人	▲ 51,884人
外来診療単価	11,625円	11,663円	12,007円	344円	11,662円	12,872円	1,210円	11,657円	13,948円	2,291円

※ 病床利用率は、同日退院患者数を含む。

## <費用削減に関するもの>

- 既存の経営資源を最大限活用し、収益とバランスをとった職員配置
- 委託の契約内容の見直し等

年度	H29	プラン(第4期)								
		H30			R1			R2		
	実績	計画	実績	差	計画	実績	差	計画	実績	差
職員給与費対医業収益比率	71.6%	71.8%	68.4%	▲ 3.5%	69.9%	66.6%	▲ 3.3%	69.2%	73.0%	3.8%
材料費対医業収益比率	25.3%	24.4%	24.2%	▲ 0.2%	24.0%	26.2%	2.2%	23.8%	27.8%	4.0%
経費対医業収益比率	25.8%	26.2%	25.3%	▲ 0.9%	24.3%	24.2%	▲ 0.1%	23.0%	25.4%	2.4%

※表示単位未満で四捨五入しているため、計画と実績の差が一致しないことがある。

## 経営の健全化

- 第4期プラン策定時に直面していた危機的な経営状況は脱しつつあります。しかし、累積欠損金74億円を抱えている状況にあり、市民が必要とする医療を将来にわたって提供し続けるためにも、「経営の健全化」、すなわち「医業収支の改善」が最大の課題です。

## 新型コロナウイルス感染症の感染拡大等を踏まえた病院経営

- 今後も、コロナなどの新興感染症の感染が拡大する局面においては、必要な受入体制の整備等を図っていく必要があります。
- コロナによる受診控えで減少した患者数を以前の水準まで回復できるのか、再び流行した場合に、通常の医療をどのように継続・提供していくのかなど、医療環境の変化を見据えた集患施策が課題です。

## 医師の働き方改革の推進

- 平成30年に働き方改革関連法案が成立し、令和6年4月から医師への時間外労働上限規制が適用されます。長時間労働の医師の労働時間短縮及び健康確保のための措置を整備することが課題となります。

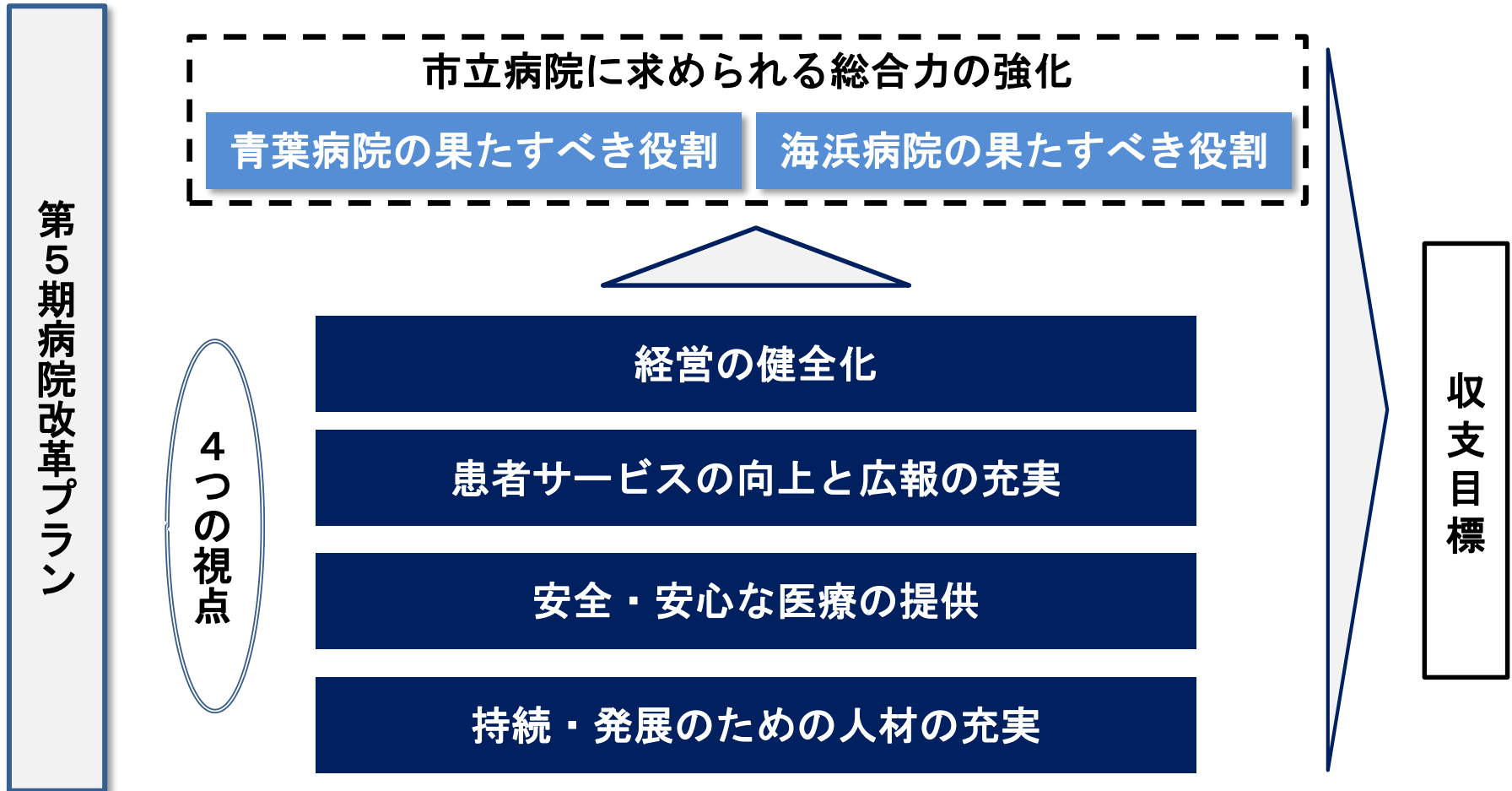
## 新病院への対応

- 新病院は、令和8年春頃の開院を見込んでおり、「千葉市立病院再整備基本構想(令和2年8月策定)」に基づき、地域の中核的病院として総合的な医療を提供する体制を整備していく必要があります。



- 
1. 策定の趣旨
  2. 現状と課題
  - 3. 第5期プランにおける取組み**
  4. 第5期プランの収支目標
  5. 新病院の整備

市立病院に求められる総合力の強化を図るため、「青葉病院の果たすべき役割」と「海浜病院の果たすべき役割」を定めるとともに、その役割を果たすため、4つの視点からなる具体的な取組みと収支目標を定めました。



## 強みがある分野

## 内科診療

総合内科、血液内科、糖尿病・代謝・内分泌内科等の専門的治療の提供と各領域間の連携

## 整形外科・泌尿器科・外科

高齢化に伴い増加する整形外科・泌尿器科・外科疾患への対応

## 政策的医療への対応

## 救急医療

他病院では対応が困難な夜間の受入れに積極的に対応するなど、市の二次救急医療に貢献

## 災害医療

地域災害拠点病院として、災害時の患者の積極的な受入れ

## 精神医療

児童思春期に固有の精神障害に対して基幹病院としての機能を発揮

## 感染症医療

第二種感染症指定医療機関として新興感染症等患者の受入体制の維持

NEW

# 海浜病院の果たすべき役割

## 救急医療の充実

**NEW**

- ・総合医の育成、後方連携診療科の整備、トリアージシステムの充実、集中治療の強化等によるE R型救急医療※の充実
- ・救急科基幹施設の指定による診療体制の強化

## 高齢者医療の強化

- ・地域住民に求められる総合診療の整備（脳神経外科の充実など）
- ・がん診療に必要な外科系診療科の整備や病理診断の充実
- ・内科基幹施設としての診療体制の充実

※ 内因、外因を含めた、救急車搬送や直接の来院における救急対応をいいます。

## 周産期医療の深化

- ・周産期医療は千葉県を代表する立ち位置にあり、高リスク妊産婦や超低出生体重児の県内の拠点として深化
- ・引き続き周産期医療の人材育成に努める
- ・新生児外科系疾患治療の強化

## 小児医療の深化

- ・小児ER型救急医療の深化
- ・医療的ケアを必要とする小児医療の充実
- ・小児の外科系疾患治療の強化
- ・小児科サブスペシャリティ領域の学会認定施設としての診療体制の充実

## 移行期医療への対応

- ・胎児から小児・思春期を経て成人に至るまで、次世代の出産、内科・外科疾患など、連続的・総合的な対応を図る。

## 第5期プランの具体的な取組み

病院経営を「持続発展」するにはその取組みを持続していくことが重要であることから、原則として第4期プランにおける具体的な取組みを第5期プランにおいても踏襲し、継続して経営改善に取り組んでいきます。

### 経営の健全化

項目			内容
収益の確保	①	地域医療連携の強化	地域医療支援病院として、引き続き地域の医療機関との連携を深めていくことで、紹介による入院患者数の増加、病床利用率の向上を図ります。(集患プロジェクトを中心とした地域連携の計画立案・実行等)
	②	診療報酬の確保	診療報酬改定の動向を注視し、診療報酬制度とDPC制度上認められている加算等を可能な限り算定するなど、収益の増加を図ります。(多職種で構成される院内組織を中心とした診療報酬等に関する分析・実行等)
費用の削減	③	薬品費の削減	薬品費の更なる削減に向けた取組みを行います。(ベンチマークシステム等の活用による値引率の改善や医薬品ワーキンググループなどを通じた採用品の見直し促進等)
	④	診療材料費の削減	診療材料費削減に向けた取組みを行います。(診療材料の一括調達業務等)
	⑤	委託費等の経費の削減	委託内容等の見直しを行うなど委託費を中心とした経費の削減に向けた取組みを行います。(委託内容の見直し、業者選定方法の見直し等)
経営管理体制の推進	⑥	プラン推進体制の確立	集患プロジェクトなど多職種で構成される院内組織を組成するとともに、専門的知見も取り入れながら、第5期プランの推進体制を確立させます。
	⑦	経営方針の共有化の促進	毎年度、経営方針について各部門との共有化を図るとともに、各部門のヒアリング等を通じて、目標管理を促進します。(毎年度の経営方針や四半期ごとの実績・評価などについての共有化等)

## 第5期プランの具体的な取組み

### 患者サービスの向上と広報の充実

項目		内容
⑧	患者満足度の向上	質の高い患者サービスの提供を図り、患者満足度を向上させて多くの患者に選ばれる病院を目指します。(患者満足度調査の実施等)
⑨	ホームページ等の広報充実	市民や地域の医療機関や入職希望者に選ばれる病院を目指し、ホームページや広報誌等を通じて市立病院の魅力・特色をわかりやすく迅速に発信します。
⑩	市民公開講座等の開催の充実	市民の関心のある医療や市立病院の特色ある医療について、市民公開講座等を通して発信し、市民の健康増進に寄与するとともに、市民(患者)に選ばれる病院を目指します。
<b>NEW</b> ⑪	ICTを活用した患者サービスの向上	ICT(情報通信技術)を活用して、患者サービスの向上に資する取り組み検討します。(オンライン診療体制の構築、オンラインによる市民公開講座等)

### 安全・安心な医療の提供

項目		内容
⑫	医療安全管理の徹底	医療安全の管理を徹底し、市民から信頼される医療の確立を図ります。
⑬	感染管理の徹底	感染管理を徹底し、市民から信頼される医療の確立を図ります。
<b>NEW</b> ⑭	新型コロナウイルス感染症等新興感染症への対応	今後も新型コロナウイルス感染症等の新興感染症の発生時には、市立病院の役割に応じた患者の受入れを積極的に行います。(新型インフルエンザ等事業継続計画の見直し、感染防護具等の必要な備蓄等)
⑮	災害に備えた体制の充実強化	災害時に必要な医療を十分かつ適切に提供するため、災害医療の充実を図ります。災害拠点病院として市内外の様々な災害に対して医療チームを派遣するとともに、災害時の患者の積極的な受け入れを行います。

# 第5期プランの具体的な取組み

## 持続・発展のための人材の充実

項目		内容
人材の確保・育成	⑩ 戦略的な人材の確保・育成	市立病院の使命やプランを達成するために、新病院の開院も見据え、戦略的に人材確保・育成を図るとともに、組織間の人事異動を通して、局全体の組織力の強化を図ります。
働きやすい職場づくり	⑪ 職員満足度の向上	良い医療の実現には、職員が満足する環境をつくるのが大切であり、職員満足度を向上させることで、人材の定着・確保を図るとともに、患者満足度の向上につなげます。(職員満足度調査の実施、職員の働き方改革等)
	⑫ 組織間コミュニケーションの一層の促進	本部(事業管理者・経営企画課・管理課)執務室の新病院への移転を見据え、本部と病院、事務職と医療職間のコミュニケーションをより一層促進させます。
	<b>NEW</b> ⑬ 医師の働き方改革の推進	令和6年4月からの医師への時間外労働上限規制に対応するため、医師業務の移管等を検討していきます。(他職種へのタスクシフト・タスクシェアの検討、宿日直体制や分担の見直し、オンコール体制の見直し等)

## 人員配置にあたっての考え方

- 医師の働き方改革の実現に向け、タスクシフト・タスクシェア等により医師の負担軽減を図るため、看護職員や医療技術職員の配置も必要になっています。
- 新病院の開院に向けた診療体制の充実を図るため、必要な人員の確保も必要になります。
- 人件費は経営に与える影響が大きいものの、人員削減は収益の減少につながり、医療サービスの低下をもたらすこともあります。
- 医療環境の変化や患者動向に対応した経営方針に沿って業務内容の見直しや効率化を進め、生産性の向上を図るとともに、効果検証を行いながら、医師の確保状況や患者数の実績等を踏まえた必要かつ柔軟な人員配置を行っていきます。

- 
1. 策定の趣旨
  2. 現状と課題
  3. 第5期プランにおける取組み
  - 4. 第5期プランの収支目標**
  5. 新病院の整備



## 収支目標

- ・ 経常収支・・・病院事業全体で、令和6年度までの3年間、経常収支比率100%以上を目標とします。
- ・ 医業収支・・・本業の実力を示す医業収支比率等については、以下の数値を目標とします。

	29年度 (実績)	30年度 (実績)	R元年度 (実績)	R2年度 (実績)	R3年度 (見込)	R4年度 (計画)	R5年度 (計画)	R6年度 (計画)
経常収支比率(%)	97.2	100.7	101.6	107.1	112.7	101.7	100.8	101.5
経常収支(百万円)	▲ 581	154	348	1,516	2,783	377	185	349
医業収支比率(%)	72.9	75.8	78.4	73.0	78.7	79.6	78.4	78.5
医業収支(百万円)	▲ 5,540	▲ 5,009	▲ 4,519	▲ 5,622	▲ 4,576	▲ 4,396	▲ 4,781	▲ 4,802

※R4年度と比較して、R5・R6年度に減価償却費がそれぞれ517・518百万円増加することを考慮した計画としている。

## 収支目標を達成するための数値目標

### ●費用削減に係るもの

- ・ 収支バランスを意識しながら、適切な人員配置を行うほか、診療材料の価格交渉や委託内容の見直しなどによる費用の削減を行います。

	29年度 (実績)	30年度 (実績)	R元年度 (実績)	R2年度 (実績)	R3年度 (見込)	R4年度 (計画)	R5年度 (計画)	R6年度 (計画)
給与費対医業収益比率	71.6	68.4	66.6	73.0	66.7	66.0	65.9	65.8
薬品費対医業収益比率	15.9	15.3	17.5	18.8	18.6	17.7	17.8	17.9
診療材料費対医業収益比率	9.2	8.8	8.6	8.9	9.4	9.5	9.5	9.5
経費対医業収益比率	25.8	25.3	24.2	25.4	25.2	25.3	24.4	24.4
委託費対医業収益比率	15.6	15.0	14.4	15.1	15.2	15.3	14.4	14.4

## ● 収益確保に係るもの

＜青葉病院＞ 強みがある分野である内科・整形外科・泌尿器科・外科を中心に専門的治療を提供し、紹介患者の確保を進め、収益増を図ります。

	29年度 (実績)	30年度 (実績)	元年度 (実績)	2年度 (実績)	3年度 (見込)	4年度 (計画)	5年度 (計画)	6年度 (計画)
入院収益(百万円) (全体)	6,135	6,377	6,827	6,069	6,597	6,622	6,820	7,024
病床利用率(%) (全体)	75.8	77.3	83.4	74.3	76.1	78.0	79.1	80.0
入院診療単価(円) (全体)	58,338	59,498	60,640	60,654	64,333	63,000	64,000	65,000
新規入院患者数(人) (全体)	7,155	7,769	7,864	7,113	7,116	7,600	7,700	7,800
平均在院日数(日) (全体)	13.7	12.9	13.3	13.1	13.5	13.1	13.1	13.1
紹介患者数(人)	9,339	9,980	9,918	8,116	8,869	9,100	9,400	9,700
救急搬送件数(件)	4,334	4,966	4,528	3,862	3,922	3,700	3,700	3,700

＜海浜病院＞ 救急医療の充実、高齢者医療の強化、周産期医療におけるリスクの高い妊産婦や新生児への対応や、小児医療の充実及び外科系診療科の整備を進め、収益増を図ります。

	29年度 (実績)	30年度 (実績)	元年度 (実績)	2年度 (実績)	3年度 (見込)	4年度 (計画)	5年度 (計画)	6年度 (計画)
入院収益(百万円)	4,373	4,731	4,762	4,683	5,562	5,856	5,856	5,856
病床利用率(%)	63.6	61.7	63.4	57.8	63.8	69.3	69.3	69.1
入院診療単価(円)	65,010	71,747	70,015	75,719	81,564	79,000	79,000	79,000
新規入院患者数(人)	7,401	7,734	7,923	7,050	7,775	8,000	8,000	8,000
平均在院日数(日)	8.1	7.6	7.7	7.9	7.8	8.0	8.0	8.0
紹介患者数(人)	7,723	8,295	8,581	7,913	8,731	8,640	8,640	8,640
救急搬送件数(件)	3,100	3,552	4,762	3,808	4,377	5,000	5,000	5,000

## 第5期プランの収支見込み

## 収益的収支（病院事業全体）

（単位：百万円、税込）

区分		年度	29年度 (実績)	30年度 (実績)	R元年度 (実績)	R2年度 (実績)	R3年度 (見込)	R4年度 (見込)	R5年度 (見込)	R6年度 (見込)
医療 収益・ 費用	医療収益 (A)		14,906	15,670	16,361	15,233	16,929	17,176	17,374	17,578
	入院収益		10,508	11,108	11,588	10,752	12,159	12,478	12,676	12,880
	外来収益		4,054	4,241	4,433	4,172	4,443	4,389	4,389	4,389
	医療費用 (B)		20,446	20,679	20,880	20,855	21,505	21,572	22,155	22,380
	職員給与費		10,668	10,717	10,903	11,120	11,296	11,339	11,450	11,562
	材料費		3,770	3,790	4,287	4,235	4,758	4,697	4,764	4,832
	経費		3,842	3,960	3,958	3,864	4,263	4,352	4,240	4,284
減価償却費		2,057	2,116	1,633	1,585	1,126	1,099	1,616	1,617	
医療収支 (A)-(B) (C)			▲ 5,540	▲ 5,009	▲ 4,519	▲ 5,622	▲ 4,576	▲ 4,396	▲ 4,781	▲ 4,802
医療外	医療外収益 (D)		5,432	5,559	5,266	7,511	7,801	5,278	5,551	5,639
	他会計負担金・補助金		4,057	4,020	3,875	4,156	3,822	4,010	4,151	4,177
	医療外費用 (E)		473	396	399	373	442	505	586	488
経常収益 (A)+(D) (F)			20,338	21,229	21,627	22,744	24,730	22,453	22,925	23,216
経常費用 (B)+(E) (G)			20,919	21,075	21,279	21,228	21,947	22,076	22,740	22,868
経常収支 (F)-(G) (H)			▲ 581	154	348	1,516	2,783	377	185	349
特別 損益	特別利益 (I)		4	13	29	623	149	184	4	4
	特別損失 (J)		584	604	433	982	183	154	154	154
	特別損益 (I)-(J) (K)		▲ 580	▲ 591	▲ 404	▲ 359	▲ 34	30	▲ 150	▲ 150
純損益 (H)+(K)			▲ 1,161	▲ 437	▲ 56	1,157	2,749	407	35	199
累積欠損金（税抜）			▲ 8,094	▲ 8,532	▲ 8,590	▲ 7,434	▲ 4,706	▲ 4,300	▲ 4,266	▲ 4,069
医療収支比率 (A) / (B)			72.9%	75.8%	78.4%	73.0%	78.7%	79.6%	78.4%	78.5%
経常収支比率 (F) / (G)			97.2%	100.7%	101.6%	107.1%	112.7%	101.7%	100.8%	101.5%

- 
1. 策定の趣旨
  2. 現状と課題
  3. 第5期プランにおける取組み
  4. 第5期プランの目標
  - 5. 新病院の整備**

- 海浜病院の老朽化への対応として、引き続き市西部地域の中核的な病院として総合的な医療を提供するため、現海浜病院の機能を基盤とした新病院を整備することとしています。
- 今後は、令和8年春頃の開院を見込み、実施設計、工事を進めていきます。
- 事業費については、将来的な病院経営の負担を軽減できるよう、引き続き、予算編成等において精査を行い、抑制に努めていきます。

## < 新病院整備スケジュール >

年度	2020年度 (令和2年度)	2021年度 (令和3年度)	2022年度 (令和4年度)	2023年度 (令和5年度)	2024年度 (令和6年度)	2025年度 (令和7年度)
基本計画	→					
基本設計	→					
実施設計		→				
造成工事				→		
建設工事				→		
						開院