

# 地方独立行政法人香取おみがわ医療センター 経営強化プラン（中期計画補足版）

※本経営強化プランは、地方独立行政法人香取おみがわ医療センター（以下、「医療センター」という。）中期計画（令和4年度～令和7年度）を基本とするものであり、これを補足するものとして別途策定したものです。

令和6年3月

地方独立行政法人香取おみがわ医療センター

※下線部は、中期計画に補足した部分

(1) 役割・機能の最適化と連携の強化

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

地域医療構想において、二次保健医療圏ごとの将来における機能別必要病床数が示されており、香取海匝保健医療圏は、高度急性期及び回復期は不足し、急性期及び慢性期は過剰となることが見込まれている。不足する回復期病床への対応として、急性期病床の一部を一般病床から地域包括ケア病床に転換することで、病棟の一部において回復期の患者の受入れを可能とし、地域医療構想との整合を図る。

項目	実績値	目標値			
	令和2年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
一般病床	100床			83床	50床
地域包括ケア病床	0床			17床	50床
計					100床

※転換する地域包括ケア病床は主に急性期機能を担うため、病床機能については変更なし

中期計画第2-1-(1)-①

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

地域ニーズに応じた在宅医療及び介護の中心的な役割を担う複合型の公立病院として、他の医療機関や福祉施設等との連携を強化し、地域包括ケアシステムの一翼を担う。

急性期治療後の患者に対して適切な治療と在宅復帰支援を行うため、地域包括ケア推進体制を充実させる。

中期計画第2-1-(2)-①

③ 機能分化・連携強化

外来・かかりつけ医機能等においては、需要に即した診療体制及び診療機能の補完に努める。

中期計画第2-1-(1)-③

訪問診療においては、公立病院の役割として、引き続き、他の医療機関が訪問しにくい地域の患者への対応を積極的に行う。

中期計画第2-1-(1)-④

救急医療においては、平日日中の救急体制の強化に努めるほか、近隣の高次機能病院や三次救急病院と連携し、千葉県立佐原病院や香取郡市医師

会と密に交流を図り、地域における持続可能な救急医療体制を確保していく。

中期計画第2-1-(1)-⑤

地域の機能分化を見据え、香取海匝保健医療圏内の病院や診療所等との連携、また医療資源の効率的かつ効果的な提供体制の構築を図る。

中期計画第2-1-(2)-①

④医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標

ヘリカルCTやMRIによる精度の高い画像診断を有効活用し、急性冠症候群や脊椎脊髄疾患を中心とした治療を積極的に行う。

項目	実績値	目標値			
	令和2年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
CT撮影件数	5,546件	6,000件	6,250件	6,800件	7,000件
MRI撮影件数	3,130件	3,400件	3,500件	4,000件/年間	
主な手術件数	1,408件	1,450件/年間		2,000件/年間	

中期計画第2-1-(1)-②

救急告示病院としての役割を果たし地域の救急医療に貢献する。

香取海匝保健医療圏の病院だけでなく、隣接する成田・印旛地域の病院とも連携し、二次救急医療への対応として、地域住民が安心できるよう救急医療体制の充実を図る。

当直体制について、常勤・非常勤医師を効果的に配置し、消防署との連携・協力により、時間外救急体制の強化に努める。

また、不安定狭心症や急性心筋梗塞等の急性冠症候群の患者の救急診療を行う体制を整える。

項目	実績値	目標値			
	令和2年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
時間外患者応需率	46.5%	70.0%		80.0%	
救急搬送応需率	33.1%	60.0%		70.0%	
急性冠症候群 受入患者数	48人	50人/年間			

中期計画第2-1-(1)-⑤

急性期から回復期・慢性期・在宅医療まで包括的にリハビリテーションを提供する体制整備に努める。

疾患別リハビリテーション	実績値	目標値（各年度）			
	令和2年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
運動器	33,133単位	36,000単位			

脳血管疾患等	3,055単位	3,500 単位
廃用症候群	2,778単位	4,400 単位

中期計画第 2 - 1 - (1) - ⑥

地域住民の健康保持及び疾病予防の推進のため、地域ニーズに応じた特定検診、人間ドック、各種健康診断の検診受診率の向上を図る。

項目	実績値	目標値			
	令和2年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
人間ドック	0 件	100 件／年間			
肺がんCT検診	—	100 件	200 件	300 件	

中期計画第 2 - 1 - (2) - ②

香取郡市医師会、香取匝瑳歯科医師会、香取郡市薬剤師会との連携を密にし、共存共栄の病診連携を深める。地域の診療所等からの要望に適切に対応し、紹介率及び逆紹介率の向上を図る。

項目	実績値	目標値
	令和4年度	令和7年度
紹介率	17.7%	20.7%
逆紹介率	23.0%	26.0%

中期計画第 2 - 2 - (2) - ①

#### ⑤一般会計負担の考え方

不採算医療など政策医療の分野に係る経費については、運営費負担金を有効に活用するものの、その他の分野での採算性を向上することで、地方独立行政法人の経営原則である独立採算制の確立を目指すものとする。

救急医療や医師確保対策、看護師養成所の運営に要する経費など、法人の経営努力だけでは維持することが困難な公共性の高い医療に係る経費等に対する運営費負担金については、毎年度総務省から通知される「地方公営企業繰出金について」に準じた考え方により香取市と協議して算出する。なお、新たに繰出しの基準に該当する経費が見込まれる際には、あらかじめ香取市と十分な協議を行うこととする。

中期計画第 4 - 4

#### ⑥住民の理解のための取組

毎事業年度の終了後、業務の実績について、有識者により組織される評価委員会の意見を基に香取市が評価する。評価結果について、香取市が議会に報告するとともに、香取市ホームページにて公表する。

また、中期計画、年度計画及び財務諸表について、ホームページにて公表する。

なお、医療センターが担う役割・機能を見直す場合には、パブリックコメント、広報誌、ホームページなどを活用し、住民の理解を得るよう努める。

## (2) 医師・看護師等の確保と働き方改革

### ① 医師・看護師等の確保

医師の確保は医療センターの存続にかかわる最大の課題であり、千葉大学等との連携強化や公募による採用等を活用し、特に常勤医師の確保に努める。

医師のモチベーション向上のため、診療実績等の医師の業績が反映される給与制度を構築する。

医師確保と定着化を促進するため、医師、看護師及び医療技術員等が、適切に役割分担するチーム医療を推進する。

中期計画第2-2-(1)-①

看護師及び医療技術員は、教育実習の受入れや職場体験を通して関係教育機関等との連携を強化し、優れた人材の確保に努める。

認定看護師等の採用及び資格取得を推進し、看護の質の向上を図る。医療技術員も同様とする。

看護師の働き方改革において、3交代制（日勤・準夜勤・深夜勤）と2交代制（日勤・夜勤）の比較や職員に対する調査を行い、勤務形態が選択可能な制度の導入を検討する。

中期計画第2-2-(1)-②

### ② 臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保

地域医療研修においては、必須となる一般外来研修及び在宅研修の双方が行える体制を維持する。

基本領域の専門医研修においては、基幹病院と連携し研修プログラムの充実を図る。

サブスペシャリティ領域の専門研修においては、指導医の定着等、研修施設要件の維持に努める。

### ③ 医師の働き方改革への対応

医師の働き方改革においては、適切な労務管理を行うために入退室管理システムの運用を徹底する。また、医師の負担軽減を図るため多様な勤務形態の導入を検討するとともに、医師事務作業補助者の配置等、医師を支援する職種の充実を図る。

中期計画第2-2-(1)-①

医療スタッフの職務能力の高度化・専門化を図るため、資格取得も含めた教育研修システムを整備する。

中期計画第3-2-(2)-①

(3) 経営形態の見直し

① 経営形態の見直しに係る記載事項

令和4年4月に経営形態を地方公営企業法の全部適用から地方独立行政法人に移行した。

運営管理体制では、迅速かつ的確な意思決定を行うことができる組織として病院長及び各部長による週1回の定例会議を新設した。経営改善案の共有や、新たな提案、問題解決方法を協議することにより、スピーディーな意思決定ができています。

また、予算の弾力化を生かし、医師確保事業に係る医師確保対策費の拡充や執行を速やかに決定したことで、事業を効果的に進められた。

運営改善に係る仕組みにおいては、診療実績指標を用いて、理事会や運営連絡会議、医局会で経営状態を協議し、年度計画の実践・目標達成に努めている。

② 経営形態の見直しに係る選択肢と留意事項

今後、地方独立行政法人移行の効果を検証しつつ、引き続き、その経営形態を維持していく。

(4) 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

新興感染症の発生時や院内アウトブレイクの発生時等の有事の際の対応を想定した地域連携に係る体制について、平時から地域の基幹となる連携医療機関と協議するほか、新興感染症の発生等を想定した訓練への参加を積極的に行う。

また、標準予防策、感染経路別予防策、職業感染予防策、疾患別感染対策、洗浄・消毒・滅菌、抗菌薬適正使用等の感染対策マニュアルは、最新のエビデンスに基づき定期的に改訂を行う。

(5) 施設・設備の最適化

① 施設・設備の適正管理と整備費の抑制

地域の医療需要、他機関との機能分担、医療技術の進展などを踏まえ、必要性及び採算性を十分考慮した上で、総合的な投資計画に基づき医療機器及び病院情報システム等の更新・新設を実施する。

②デジタル化への対応

マイナンバーの健康保険証（オンライン資格確認）においては、引き続き利用促進のための周知に努める。

第1期中期計画期間内のシステム更新は、これまでの課題を見直すほか、医療DXに向けての検討を十分に行う。

サイバーセキュリティにおいては、基本的な対策を随時行い、毎月開催のシステム委員会にて、医療情報システムの安全管理に関するガイドラインの最新情報を共有し、職員への周知に努める。

(6) 経営の効率化等

① 経営指標に係る数値目標

項目	実績値	目標値			
	令和2年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
診療部	19.3人	18.2人	18.2人	18.4人	18.4人
常勤医師	4人	6人	7人	8人	8人
嘱託医	0.6人	0.4人	0.4人	0.4人	0.4人
非常勤医師	13.7人	10.8人	9.8人	9.0人	9.0人
常勤歯科医師	1人	1人	1人	1人	1人

中期計画第3-2-(1)

項目	実績値		目標値			
	令和2年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	
入院						
患者延人数	28,126人	30,600人	31,100人／年間			
1日平均患者数	77.1人	84人	85人			
1日1人平均診療単価	60,878円	61,000円		67,000円	70,000円	
平均在院日数	10.1日	10日				
外来						
患者延人数	医科	93,194人	100,000人／年間		105,000人／年間	
	歯科	3,980人	5,800人	6,200人	6,600人	7,000人
1日平均患者数	医科	383.5人	410人		430人	
	歯科	17.4人	24人	26人	27人	29人
1日1人平均診療単価	医科	9,429円	9,500円			
	歯科	6,552円	6,600円			

中期計画第4-1-(1)

項目	実績値	目標値			
	令和2年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
職員給与費比率	62.4%	63.3%	63.7%	57.4%	55.9%
材料費比率	26.3%	25.4%	25.2%	25.1%	25.1%
薬品費比率	4.9%	4.9%	4.8%	4.8%	4.8%
経費比率	15.7%	17.8%	17.6%	14.9%	14.5%
委託料比率	9.4%	10.2%	10.0%	9.2%	9.0%

中期計画第4-2

項目	実績値	目標値			
	令和2年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
経常収支比率	96.5%	90.8%	90.9%	97.5%	97.6%
医業収支比率*	84.2%	80.4%	80.7%	88.1%	89.9%

※医業収支比率は、医業収益から他会計負担金、運営費負担金等を除いたもの（修正医業収益）を用いて算出している。

中期計画第4-3

②経常収支比率及び修正医業収支比率に係る目標

不採算医療など政策的に必要な部門の経費については、香取市の財政支援を有効に活用するものの、その他の部門での採算性を向上することで、地方独立行政法人の経営原則である独立採算性を確立し、第1期中期計画期間内における経常収支比率は97%を目指し、第2期中期計画期間内において100%の達成を目指す。

定期的に開催する理事会及び院内運営連絡会議において中期計画で掲げる目標値の達成状況の管理を行い、常に目標達成を意識した取組みを推進する。

中期計画第4-3

③目標達成に向けた具体的な取組

適切かつ弾力的な人員配置においては、地方独立行政法人化のメリットの一つである柔軟な人事管理制度を活用して、医師をはじめとする職員の配置を適切に行う。また、柔軟な給与体系を設け、必要に応じて常勤以外の雇用形態を取り入れることなどにより、多様な専門職の活用を図り、効果的な医療の提供及び業務運営に努める。

職員の職務能力の向上においては、適正人数を踏まえたプロパー事務職員の採用や研修の充実等により、病院特有の事務に精通した職員を確保・育成

し、段階的に香取市からの派遣職員を減らしていくとともに、新卒プロパー職員にはメディカルクラークや診療情報管理士等の資格取得を推進し、事務部門の職務能力の向上を図る。また、全職員が経営感覚とコスト意識を高め、経営管理機能を強化するとともに病院経営の効率化を図る。

意欲を引き出す人事評価制度の構築においては、人事評価と昇給・昇格を連動させる等、職員の努力が評価され、業績や能力を的確に反映した人事管理を行うため、公正で客観的な新人事評価制度を導入する。評価結果については、職員にフィードバックすることで、問題点等の是正に役立てる。

働きやすい職場環境の整備においては、優秀な職員を確保するため、短時間勤務正職員制度等による柔軟な勤務体制の採用、時間外勤務の削減、休暇取得の促進、産休・育児休暇等によって現場を離れた人材や地域に戻られた方の就労の場としての受入れ等、職員にとって働きやすく、また、働き甲斐のある就労環境を整備する。

時間外勤務が恒常化している部門については、業務フローを見直すことで、時間外勤務の削減を目指す。

電子カルテ内にクリニカルパスの導入を推進し、業務効率化を図る。

職員の健康を維持するために、職員の悩みなどの相談体制を整備するとともに患者からの過度な苦情への対応等を図る。

予算の弾力化においては、中期計画の範囲の中で、予算科目や年度間で弾力的に運用できる会計制度を活用した予算執行を行うことにより、効率的・効果的な事業運営に努める。また、契約においては、複数年契約や複合契約など多様な契約手法を活用し、費用の節減等を図る。

迅速かつ的確な意思決定を行うことができる組織の構築においては、指示系統及び情報伝達の流れを定め、組織全体としての情報共有を徹底することで、迅速な意思決定を図り、患者ニーズへの機敏かつ柔軟に対応した医療サービスを提供する。

運営改善に係る仕組みの構築においては、病院全体及び部門ごとの経営分析により、計画の進捗状況を確認し、状況に応じた改善のもとで業務運営を行い、さらなる経営の効率化を図る。また、医療センターは法第 35 条に規定される会計監査人による監査の対象ではないが、独立した外部の専門家である会計士による会計監査の受入れを検討するほか、運営に係る重要事項は事前に香取市と協議するなど、透明性の高い病院運営に努める。

中期計画第 3 - 2

#### ④経営強化プラン対象期間中の各年度の収支計画等

計画期間内の収支計画等は別表 1～3 のとおり。

別表 1

予算（令和4年度から令和7年度まで）

（単位：千円）

区分		令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	合計
収入						
収入	営業収益	3,322,760	3,339,603	3,580,562	3,671,987	13,914,912
	医業収益	2,857,913	2,883,689	3,130,436	3,219,971	12,092,009
	看護師養成事業収益	21,381	21,381	21,381	21,381	85,524
	介護保険事業収益	23,976	24,446	24,917	25,387	98,726
	運営費負担金収益	340,529	330,479	320,605	321,056	1,312,669
	補助金等収益	1,100	1,100	1,100	1,100	4,400
	その他営業収益	77,861	78,507	82,123	83,093	321,584
	営業外収益	57,001	56,960	16,846	16,556	147,363
	運営費負担金収益	46,984	46,943	6,829	6,539	107,295
	その他営業外収益	10,017	10,017	10,017	10,017	40,068
	資本収入	255,423	225,371	263,055	569,860	1,313,710
	長期借入金	54,700	20,000	20,000	374,000	468,700
	運営費負担金収入	200,723	205,371	243,055	195,860	845,010
	その他の収入	19,871	168,971	94,872	119,132	402,846
計	3,655,055	3,790,905	3,955,335	4,377,535	15,778,831	
支出						
支出	営業費用	3,323,139	3,476,303	3,387,133	3,441,899	13,628,474
	医業費用	2,842,792	2,979,838	2,912,310	2,950,515	11,685,454
	給与費	1,565,357	1,706,790	1,618,358	1,633,116	6,523,622
	材料費	746,740	745,795	807,873	830,351	3,130,759
	経費	527,401	523,959	482,784	483,755	2,017,899
	研究研修費	3,294	3,294	3,294	3,294	13,174
	看護師養成事業費用	72,777	92,012	71,130	72,401	308,320
	介護保険事業費用	37,415	37,890	38,261	54,924	168,490
	一般管理費	370,155	366,564	365,432	364,058	1,466,209
	営業外費用	13,968	13,886	13,658	13,079	54,591
	資本支出	441,889	416,966	492,333	779,039	2,130,228
	建設改良費	54,700	20,000	20,000	374,000	468,700
	償還金等	374,949	384,246	459,613	391,719	1,610,528
	その他の資本支出	12,240	12,720	12,720	13,320	51,000
その他の支出	25,244	0	0	0	25,245	
計	3,804,240	3,907,155	3,893,124	4,234,016	15,838,536	

(注) 計数は、端数をそれぞれ四捨五入している。

(注) 期間中の診療報酬改定、介護報酬改定、給与改定及び物価の変動は考慮していない。

## 別表2

収支計画（令和4年度から令和7年度まで）

（単位：千円）

区分	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	合計
収益の部	3,602,455	3,624,889	3,857,645	3,899,903	14,984,893
営業収益	3,545,454	3,567,929	3,840,799	3,883,347	14,837,530
医業収益	2,857,913	2,883,689	3,130,436	3,219,971	12,092,009
看護師養成事業収益	21,381	21,381	21,381	21,381	85,524
介護保険事業収益	23,976	24,446	24,917	25,387	98,726
運営費負担金収益	340,529	330,479	320,605	321,056	1,312,669
資産見返運営費負担金戻入	222,695	228,327	260,237	211,360	922,618
補助金等収益	1,100	1,100	1,100	1,100	4,400
その他営業収益	77,861	78,507	82,123	83,093	321,584
営業外収益	57,001	56,960	16,846	16,556	147,363
運営費負担金収益	46,984	46,943	6,829	6,539	107,295
その他営業外収益	10,017	10,017	10,017	10,017	40,068
臨時利益	0	0	0	0	0
費用の部	3,991,350	3,988,891	3,957,498	3,994,854	15,932,593
営業費用	3,949,022	3,971,889	3,942,165	3,974,822	15,837,898
医業費用	3,408,196	3,427,329	3,404,192	3,435,480	13,675,196
給与費	1,615,247	1,642,371	1,603,392	1,608,435	6,469,445
材料費	746,740	745,795	807,873	830,351	3,130,759
経費	523,401	519,959	478,784	479,755	2,001,899
減価償却費	517,286	513,683	508,621	511,418	2,051,007
その他	5,522	5,522	5,522	5,522	22,086
看護師養成事業費用	74,779	77,083	72,644	73,094	297,600
介護保険事業費用	40,997	42,684	42,088	45,278	171,047
一般管理費	425,050	424,794	423,241	420,970	1,694,054
営業外費用	17,084	17,001	15,333	20,033	69,451
臨時損失	25,244	0	0	0	25,244
純利益	-388,894	-364,002	-99,852	-94,951	-947,700

（注）計数は、端数をそれぞれ四捨五入している。

## 別表3

資金計画（令和4年度から令和7年度まで）

（単位：千円）

区分	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	合計
資金収入	3,655,055	3,790,905	3,955,335	4,377,535	15,778,831
業務活動による収入	3,399,632	3,565,534	3,692,280	3,807,675	14,465,121
診療業務による収入	2,857,913	2,883,689	3,130,436	3,219,971	12,092,009
看護師養成事業業務による収入	21,381	21,381	21,381	21,381	85,524
介護保険事業業務による収入	23,976	24,446	24,917	25,387	98,726
運営費負担金による収入	387,513	377,422	327,434	327,595	1,419,964
補助金等収入	1,100	1,100	1,100	1,100	4,400
その他の業務活動による収入	107,749	257,496	187,012	212,242	764,498
投資活動による収入	200,723	205,371	243,055	195,860	845,010
運営費負担金による収入	200,723	205,371	243,055	195,860	845,010
財務活動による収入	54,700	20,000	20,000	374,000	468,700
長期借入による収入	54,700	20,000	20,000	374,000	468,700
香取市からの繰越金	0	0	0	0	0
資金支出	3,804,240	3,907,155	3,893,124	4,234,016	15,838,536
業務活動による支出	3,337,107	3,490,190	3,400,791	3,454,977	13,683,065
給与費支出	1,900,489	1,910,865	1,871,484	1,872,102	7,554,940
材料費支出	746,740	745,795	807,873	830,351	3,130,759
その他の業務活動による支出	689,878	833,530	721,434	752,524	2,997,366
投資活動による支出	92,184	32,720	32,720	387,320	544,944
有形固定資産の取得による支出	54,700	20,000	20,000	374,000	468,700
その他の投資活動による支出	37,484	12,720	12,720	13,320	76,244
財務活動による支出	374,949	384,246	459,614	391,720	1,610,528
長期借入金の返済による支出	0	0	13,674	18,675	32,349
移行前地方債償還債務の償還による支出	374,949	384,246	445,939	373,045	1,578,179
次期中期目標の期間への繰越金	-149,185	-116,250	62,211	143,519	-59,706

（注）計数は、端数をそれぞれ四捨五入している。