

市立豊中病院運営計画(素案) (修正中)

令和 4 年（2022 年）6 月 23 日時点

(案)

【市立豊中病院の基本理念・基本方針】

基本理念

豊中市の中核病院として『心温かな信頼される医療』を提供します。

基本方針

1. 患者さんの立場に立った心温かな病院をめざします。
2. 地域の中核病院として安全で質の高い医療を提供します。
3. 医療機関等との連携を密にし、市民の健康を守るために努力します。
4. 少子高齢社会に対応する医療を推進します。
5. 病院職員の教育・研修の充実を図ります。

(案)

目 次

第1章 計画の策定にあたって	1
1. 策定の趣旨.....	1
2. 計画の位置づけ.....	1
3. 対象期間.....	2
4. 計画の構成と評価のしくみ.....	3
第2章 計画策定の背景	4
1. これまでの取組み.....	4
2. 当院を取り巻く状況.....	5
3. 当院の現状.....	13
4. 今後取り組むべき課題.....	20
5. 当院の果たすべき役割.....	22
第3章 計画の基本目標と取組み	24
1. 基本目標.....	24
2. 施策体系.....	24
【取組方針1】急性期医療を中心とした医療機能の充実.....	25
〔重点項目1－1〕救急医療の強化.....	25
〔重点項目1－2〕がん医療の強化.....	26
〔重点項目1－3〕専門的医療の充実.....	26
【取組方針2】地域医療の推進.....	28
〔重点項目2－1〕医療機能分化の推進.....	28
〔重点項目2－2〕地域包括ケアシステムへの貢献.....	28
【取組方針3】医療の安全と患者サービスの向上.....	30
〔重点項目3－1〕医療安全の推進.....	30
〔重点項目3－2〕患者サービスの向上.....	30
【取組方針4】安定した経営基盤の確立.....	32
〔重点項目4－1〕働きがいのある職場づくり.....	32
〔重点項目4－2〕収益性の向上.....	33
〔重点項目4－3〕病院経営の効率化.....	34
3. 目標指標.....	35

第1章 計画の策定にあたって

1. 策定の趣旨

市立豊中病院（以下、「当院」という。）は、平成29年度（2017年度）に策定した「市立豊中病院運営計画及び実施計画（計画期間：平成30年度（2018年度）～令和4年度（2022年度）」（以下、「前計画」という。）に基づき、4つの大きな柱である「医療機能と質の向上」「地域医療連携の推進」「患者サービスの向上、職員の働き方の改善」「業務の効率化と経営基盤の確立」に取り組み、病院機能の向上と持続可能な病院運営に努めてきました。

また、新型コロナウイルス感染症においては、第二種感染症指定医療機関として、多くの新型コロナウイルス感染症患者を積極的に受け入れ、感染症患者受入病床の確保や手術の延期など地域の公立病院としての役目を果たしてきた一方で、一般診療の制限による患者数の減少や医業収益の落ち込みなど、病院運営は厳しい状況になっています。

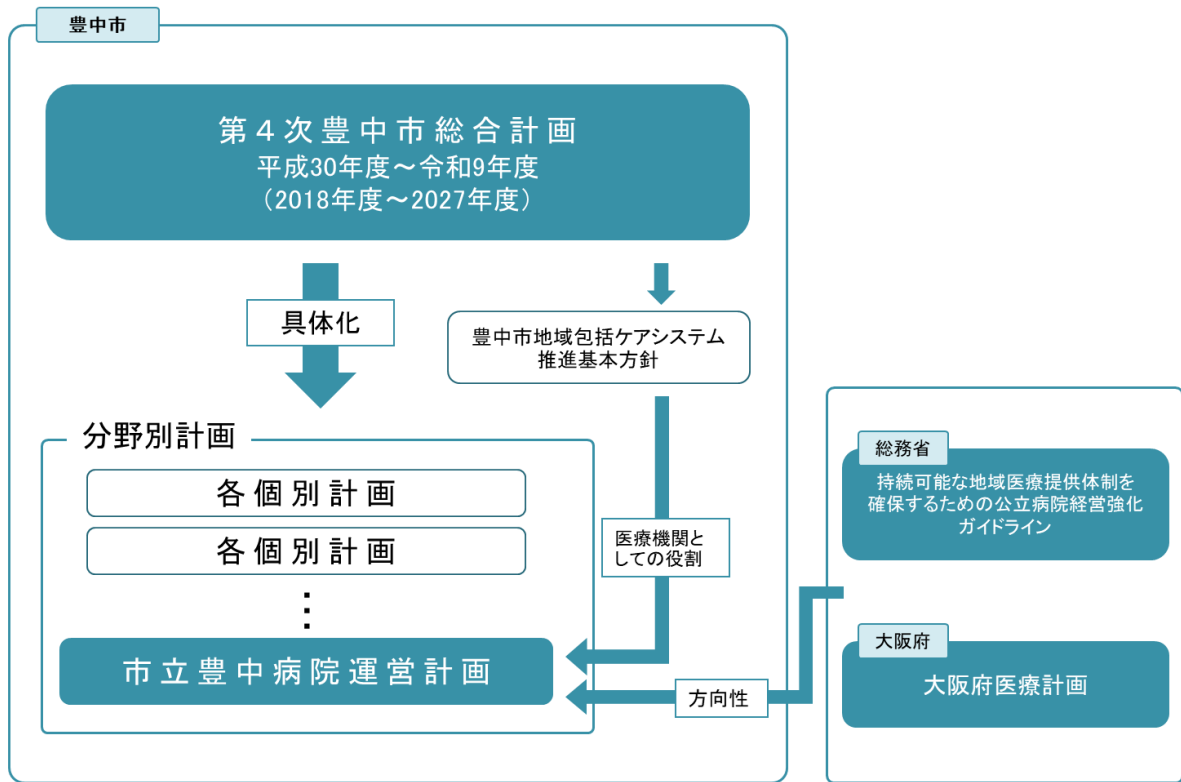
このような医療を取り巻く環境が変化する中で、引き続き、公立病院として、また、急性期医療を担う地域の中核病院として求められる役割を果たすため、今後5年間の運営の方向性や目標を定める病院運営計画（以下、「本計画」という。）を策定します。

2. 計画の位置づけ

本計画は、豊中市の市政運営の根幹となるまちの将来像を明らかにし、これを達成するための施策を示した、「第4次豊中市総合計画」の分野別計画に位置づけられるものであり、関連するその他の市の計画とも連携します。

また、本計画は、当院の前計画の後継計画として策定するものであり、引き続き、総務省の「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運営強化ガイドライン」（以下、「経営強化ガイドライン」とする。）や、大阪府医療計画などで示された方向性に基づいた取組みを進めていくことを目的としています。

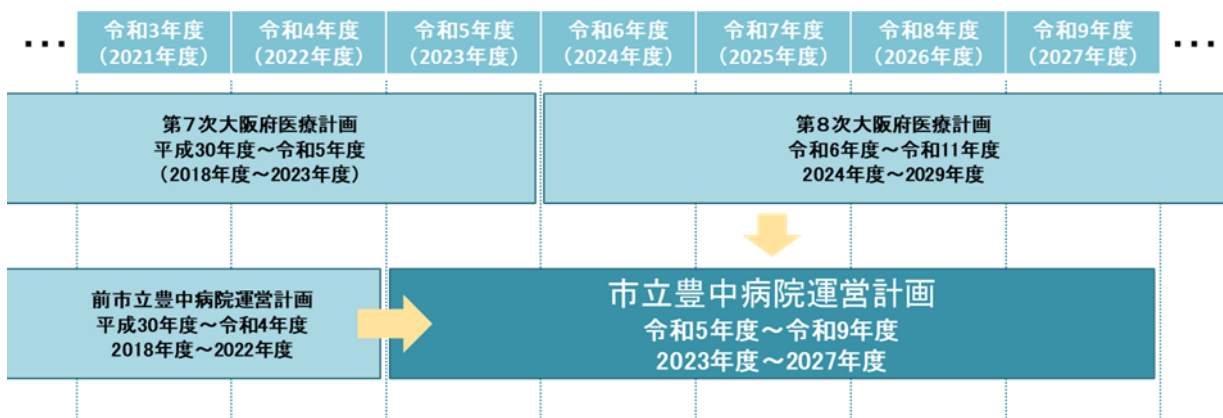
(案)



3. 対象期間

本計画の対象期間は、令和5年度（2023年度）から令和9年度（2027年度）の5年間とします。

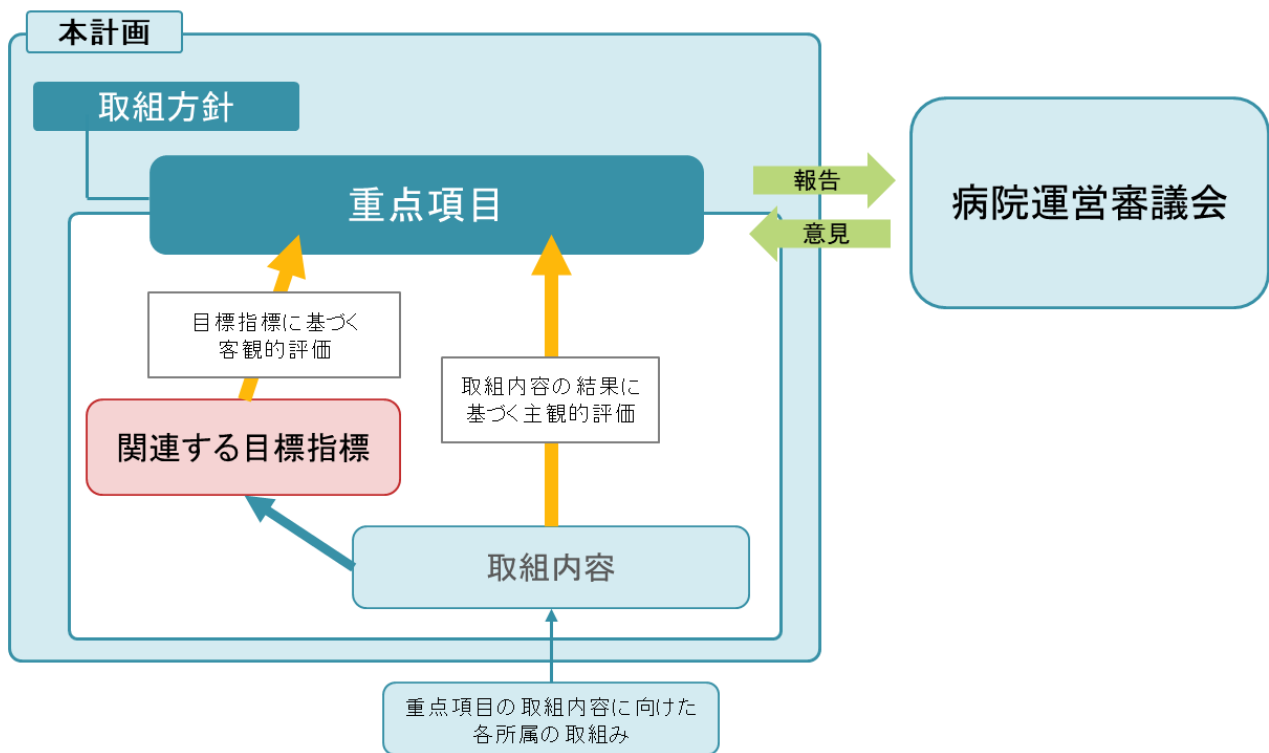
なお、本計画期間中に第7次大阪府医療計画の計画期間が終了するため、大阪府次期医療計画の策定内容に基づき、適宜、必要に応じて計画の見直しを行います。



4. 計画の構成と評価のしくみ

本計画では、当院の果たすべき役割の達成に向け、4つの取組方針とそれに紐付く10個の重点項目を定めました（第3章参照）。この重点項目に対する評価は、目標指標に基づく客観的評価と取組内容の結果にある状況や状態に基づく主観的評価で行います。目標指標の設定にあたっては、ベンチマークとして他医療機関の経営指標との比較が容易であるものや、当院が近年注力してきた地域活動の実績など、病院運営の方向性に影響する代表的な指標で構成しています。主観的評価では、経営的な指標の達成状況や活動実績の数値では表すことの難しい、公立病院や指定医療機関としての役割や機能の発揮、貢献状況について検証します。

また、評価については、客観性を保つために、各所属や部門の長で構成する委員会や経営者で構成する会議で点検・評価を行うとともに、年1回、市民や関係団体職員、学識経験者などで構成する病院運営審議会へ報告し、その点検・評価結果の内容をホームページで公表します。



※各所属の取組みは、達成状況や環境変化等に応じて、迅速に見直しを行う。

第2章 計画策定の背景

1. これまでの取組み

(1) 前計画の取組み

前計画では、4つの柱とそれに属する複数の取組項目を設定し、目標達成にむけて取り組んできました。その取組状況は以下の通りです。

① 医療機能と質の向上

救急医療の一般救急では、診療体制の構築や救急専門医の確保に取り組みました。周産期医療では、ハイリスク妊娠・分娩に迅速に対応するとともに、新型コロナウイルス陽性妊婦を積極的に受入れました。令和元年度（2019年度）までの救急搬送患者は、年間約5,500件以上、母体搬送患者の受入れ年間150件、小児救急応需率は95%前後と高い水準を維持しました。

また、地域の医療ニーズに応えるため、脳卒中集中治療室（SCU）を開設したほか、不整脈外来、先天性代謝外来などの特殊専門外来を新設するとともに、手術室の利用方法を見直し、稼働率を向上させることで、全身麻酔手術の件数増に取り組みました。

がん診療では、高度・先進医療にも積極的に取り組み、がんゲノム医療連携病院の指定を取得しました。

② 地域医療連携の推進

病病連携・病診連携では、地域医療機関への訪問や急性期治療を終えた患者の治療やケアを行う病院へつなぐ「あんしんルート事業」の充実とともに、ICTを用いて当院の診療情報を地域医療機関と共有する地域医療連携ネットワークシステム「市立豊中病院ネット」の構築により、地域全体で支える医療に取り組みました。

また、介護関係機関との連携や早期介入を行うことで、退院後のスムーズな在宅生活への支援を実施するとともに、受診歴のない方からの相談を受け付けるなどの相談窓口の拡大を進めました。

③ 患者サービスの向上、職員の働き方の改善

「患者さんの声（意見箱）」や患者満足度調査の結果などから意見・要望を把握し、オンライン面会の導入や公衆Wi-Fiの整備等院内環境の整備、診察・会計待ち時間の短縮を図るなど患者満足度の向上に取り組みました。

職員の働き方の改善に向け、医師の業務負担を軽減するため、医師事務作業補助者（メディカルアシスタント）の効果的な配置や「医師の働き方改革検討ワーキング」での検討を進めました。また、看護師の業務負担軽減については、看護補助事務員の採用や病棟補助員の業務の見直しなどを実施しました。

④ 業務の効率化と経営基盤の確立

新型コロナウイルス感染症流行前の令和元年度（2019 年度）の状況では、新規入院患者は増加し、診療単価も上昇傾向にありました。令和 2 年度（2020 年度）は、新型コロナウイルス感染症受入に伴う病棟編成によって新規入院患者数減少による病床利用率の低下が続いています。

費用の抑制では、後発医薬品への切替えやベンチマークなどを活用した診療材料の価格交渉を行うとともに、省エネ機器導入等により電気ガスエネルギー使用量を削減しました。また、医療情報システムを安定的に稼動するため市立豊中病院総合情報通信システム「TOPICS」を再整備しました。

また、市の一般会計からの繰入金については、毎年度総務省が定める繰出基準に則って財政当局と協議を行い、対象事業の適正な運用に取り組みました。

(2) 新型コロナウイルス感染症への取組み

感染動向に応じて、一般病床を閉鎖して感染症病床へ転用し、診療体制の再編に取り組むとともに、補助金を活用し、医療機器や PCR 等検査体制を整備しました。また、全国的に医療用ガウンの調達が困難な時期には、自院でポリ袋を活用した代替ガウンを作製することで、不足分を補い、診療を継続した結果、重症・中等症の患者や小児、妊産婦、人工透析患者など、1,000 人を超える感染症患者を受入れました。

環境面では、来院者が安心して利用できるよう、飛沫防止用シートやセンサー付き消毒噴霧器、AI 体温検知システム、UV 消毒ロボットを設置するとともに、オンライン面会や入院者への荷物を預かる窓口を設置するなど、サービス向上に取り組みました。

2. 当院を取り巻く状況

(1) 公立病院経営強化プラン

令和 4 年（2022 年）3 月、総務省は経営強化ガイドラインを発行し、全国の公立病院に対し「公立病院経営強化プラン」の策定とこれに基づく運用について示しています。医師・看護師などの不足、偏在や、人口減少・少子高齢化に伴う医療需要の変化の中で、地域医療を支える各公立病院には、「①役割・機能の最適化と連携の強化」「②医師・看護師等の確保と働き方改革」「③経営形態の見直し」「④新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組」「⑤施設・設備の最適化」「⑥経営の効率化等」の 6 つの視点に立った改革の推進を求めています。

このうち「②医師・看護師等の確保と働き方改革」に関しては、令和 6 年度（2024 年度）から医師の働き方改革の施行により、医師の時間外労働に上限が設けられたため、タスク・シフティング、シェアリングの推進が喫緊の課題となっています。

(案)

【地域医療構想との関係】

地域医療構想は、人口減少・高齢化に伴う医療ニーズの質・量の変化や労働力人口の減少を見すえ、質の高い医療を効率的に提供できる体制を構築するために策定されました。令和7年（2025年）の医療需要と必要量について、医療機能ごとに推計し、医療機関の機能分化・連携について、各自治体で協議が進められています。

新興感染症流行の影響を受けましたが、厚生労働省医政局長通知「地域医療構想の進め方について」（令和4年3月24日付け医政発0324第6号）において、経営強化ガイドラインを踏まえた「公立病院経営強化プラン」は、地域医療構想に対する具体的対応方針を策定し、地域医療構想調整会議において協議するとされており、地域医療構想と整合的に策定することが求められています。

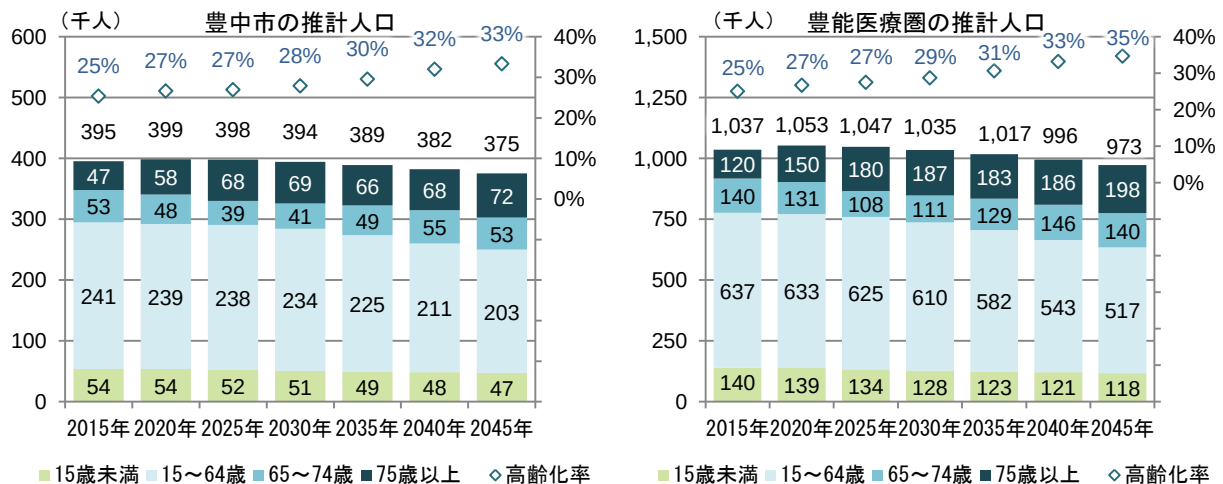
(2) 地域包括ケアシステム

厚生労働省は、令和7年（2025年）を目途に、団塊世代が重度な要介護状態になっても、自分らしい人生を最後まで送り続けることができるよう、医療・介護・予防などが一体的に提供される地域包括ケアシステムを各市町村に構築する考え方を示しています。豊中市では、平成29年（2017年）3月に「豊中市地域包括ケアシステム推進基本方針」を策定し、地域医療提供体制の充実や医療・介護サービスの連携強化をめざしています。

(3) 人口と将来推計患者数

豊中市と豊能医療圏（構想区；豊中市、池田市、吹田市、箕面市、豊能町、能勢町。）の将来人口は、長期的に見ると令和2年（2020年）ごろをピークに減少に転じる見通しになっています。年齢階層別では、令和2年（2020年）から令和27年（2045年）にかけて15～64歳の生産人口が各々15%、18%減少する一方で、75歳以上人口については各々25%、32%の増加が見込まれています。

図1 豊中市及び豊能医療圏の将来推計人口

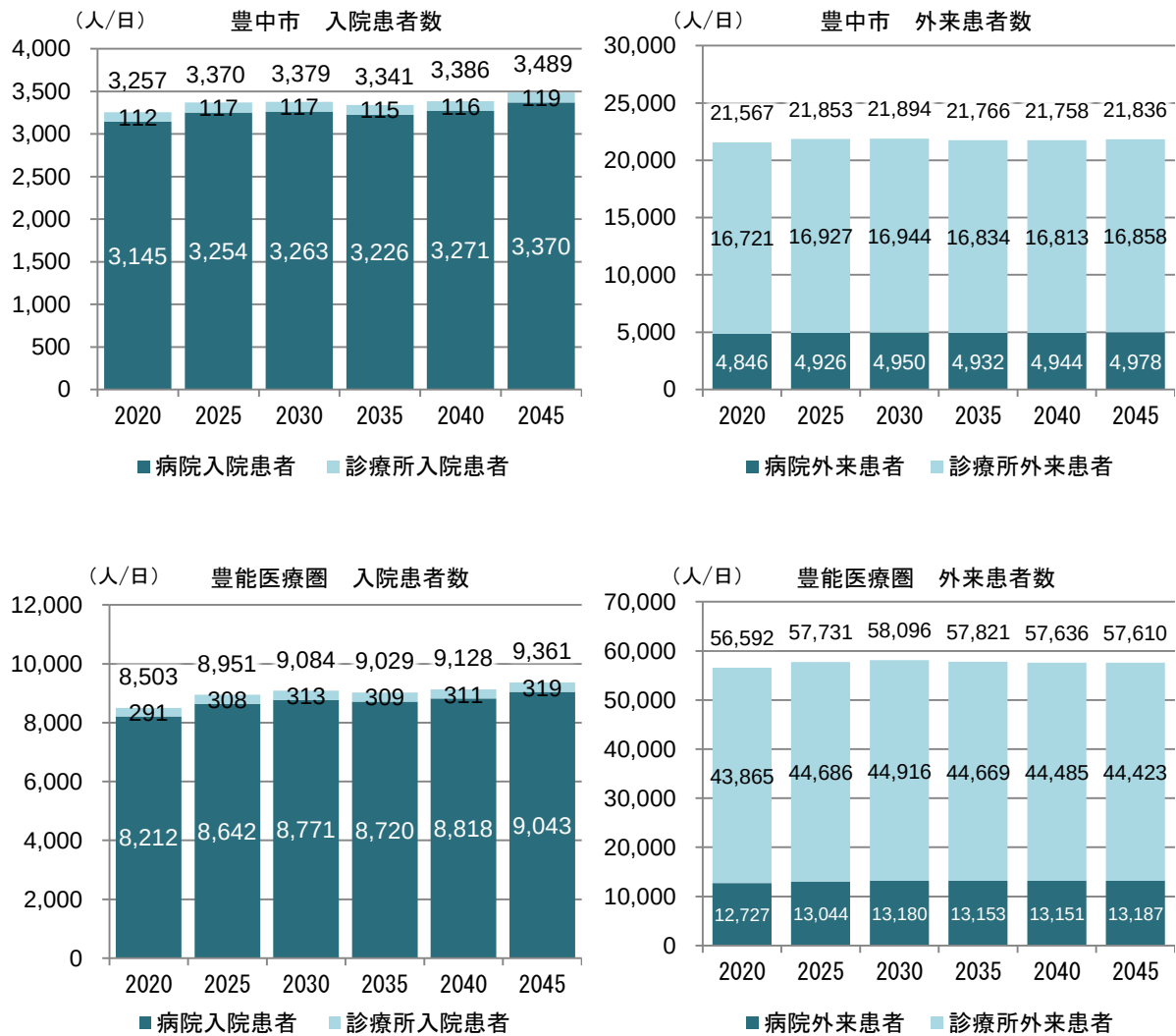


資料；国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」（平成30年（2018年）推計）

(案)

一方で、豊中市全体での将来推計患者数については、入院は緩やかに増加、外来は横ばいの予想であり、今後も豊中市及び医療圏において現在と同程度の医療ニーズは継続するものと想定されます（図2）。

図2 過去受療率変化を踏襲した精神疾患を除く将来推計患者数



資料；厚生労働省「患者調査」

また、当院の将来推計患者数においては、現在入院・外来とも地元の市内北部・中部地域の患者が半数以上を占めている中で、両地域とも将来人口は微減傾向の見通しであるものの、高齢人口の拡大により、患者数は増加する見込みです（図3,4）。

(案)

図3 当院の将来推計入院患者数

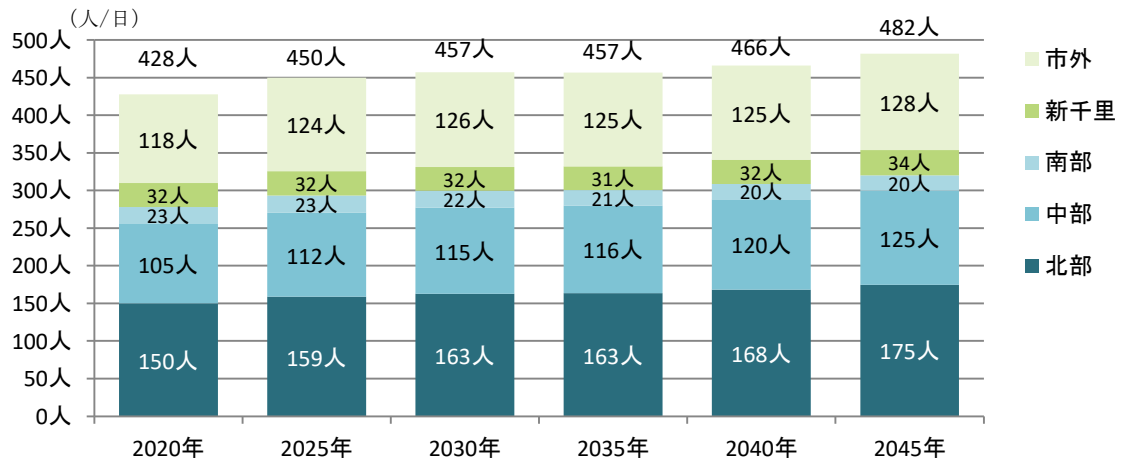
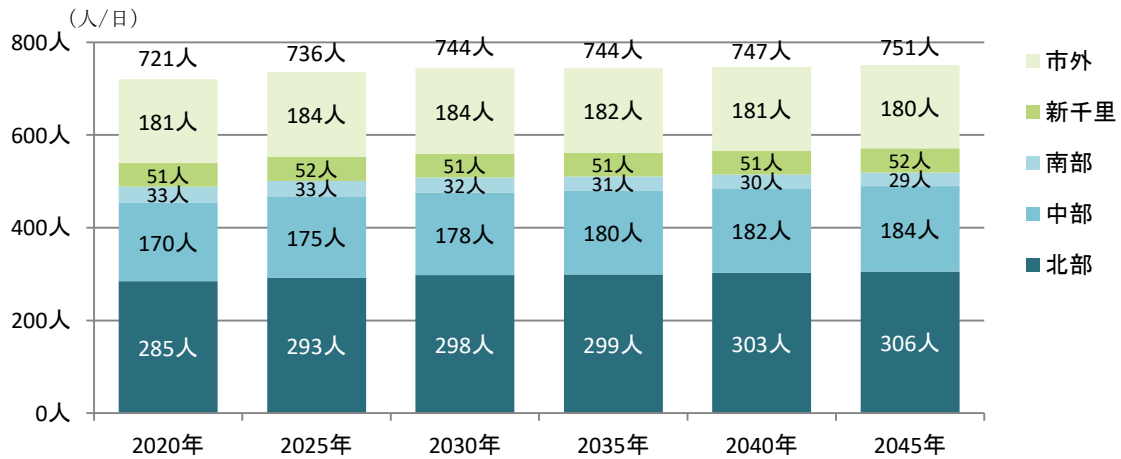


図4 当院の将来推計外来患者数



資料；豊中市住民基本台帳、国立社会保障・人口問題研究所「日本の市区町村別将来推計人口」

(案)

(4) 大阪府地域医療構想

大阪府地域医療構想では、令和2年度(2020年度)の病床機能報告に対して令和7年(2025年)の豊能医療圏の必要病床数¹は、「高度急性期」が313床過剰、「急性期」が47床過剰、「回復期」が2,456床不足、「慢性期」が283床不足、全病床は2,379床不足とされています(図5)。

豊中市の必要病床数は、「高度急性期」が387床不足、「急性期」が24床過剰、「回復期」が738床不足、「慢性期」が21床不足、全病床は1,122床不足とされています(図6)。

図5 豊能医療圏の病床機能報告による医療需要病床数と必要病床数及び病床機能報告稼働病床数

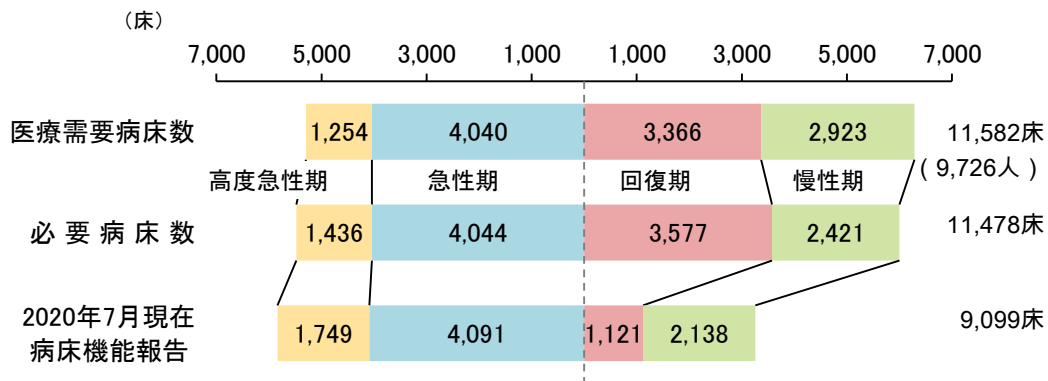
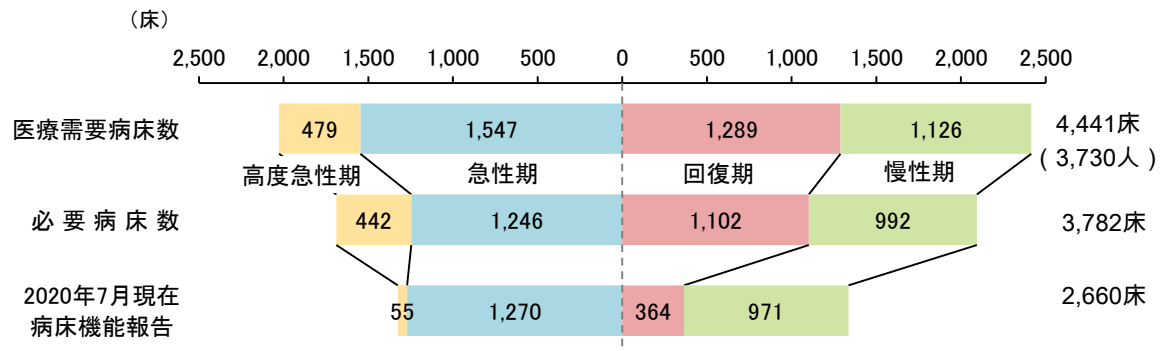


図6 豊中市の病床機能報告による医療需要病床数と必要病床数及び病床機能報告稼働病床数



※医療需要病床数、必要病床数はいずれも令和7年(2025年)時点

※右側数値の()内は医療需要の患者数

資料;大阪府地域医療構想

また、豊能医療圏では、多くの疾患・診断群で医療需要は増える見通しで、回復期、急性期については高いニーズが続くと予想されます(図7,8)。

¹ 令和2年(2020年)病床機能報告では、いずれも豊中市内の刀根山医療センター(平成30年(2018年)報告では高度急性期4床、急性期174床)と小西病院(同 急性期37床)、榎野クリニック(同 急性期3床)が無回答であった。令和2年(2020年)7月の数値は無回答の3医療機関の病床数を平成30年(2018年)と同一と仮定し、それらも含め算出した。図6においても同様である。

(案)

図7 豊能医療圏における主要疾患の病床機能別医療需要の見通し

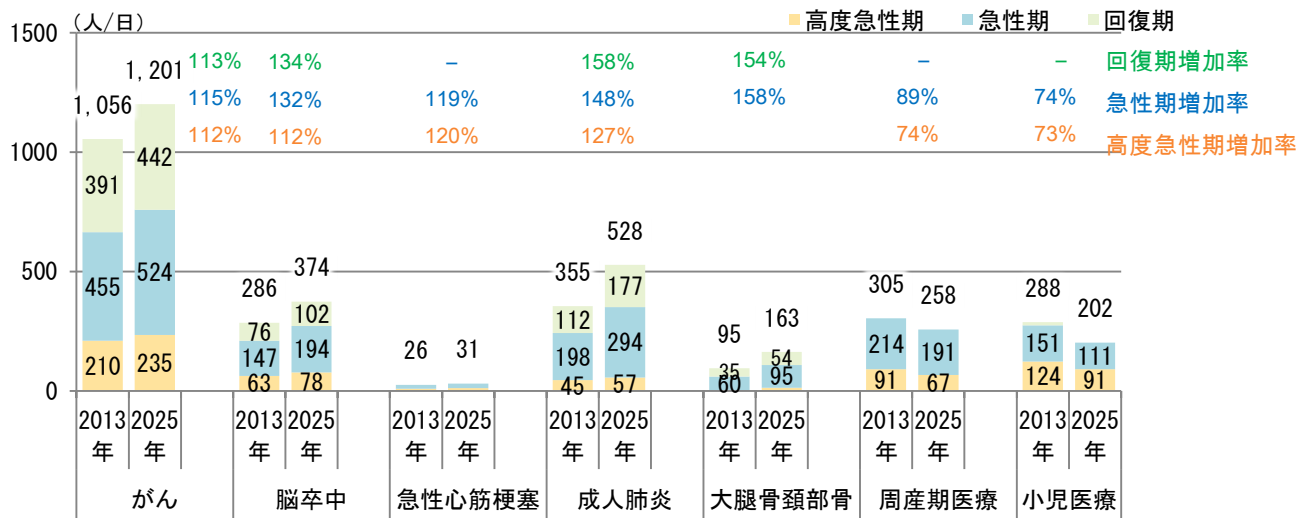
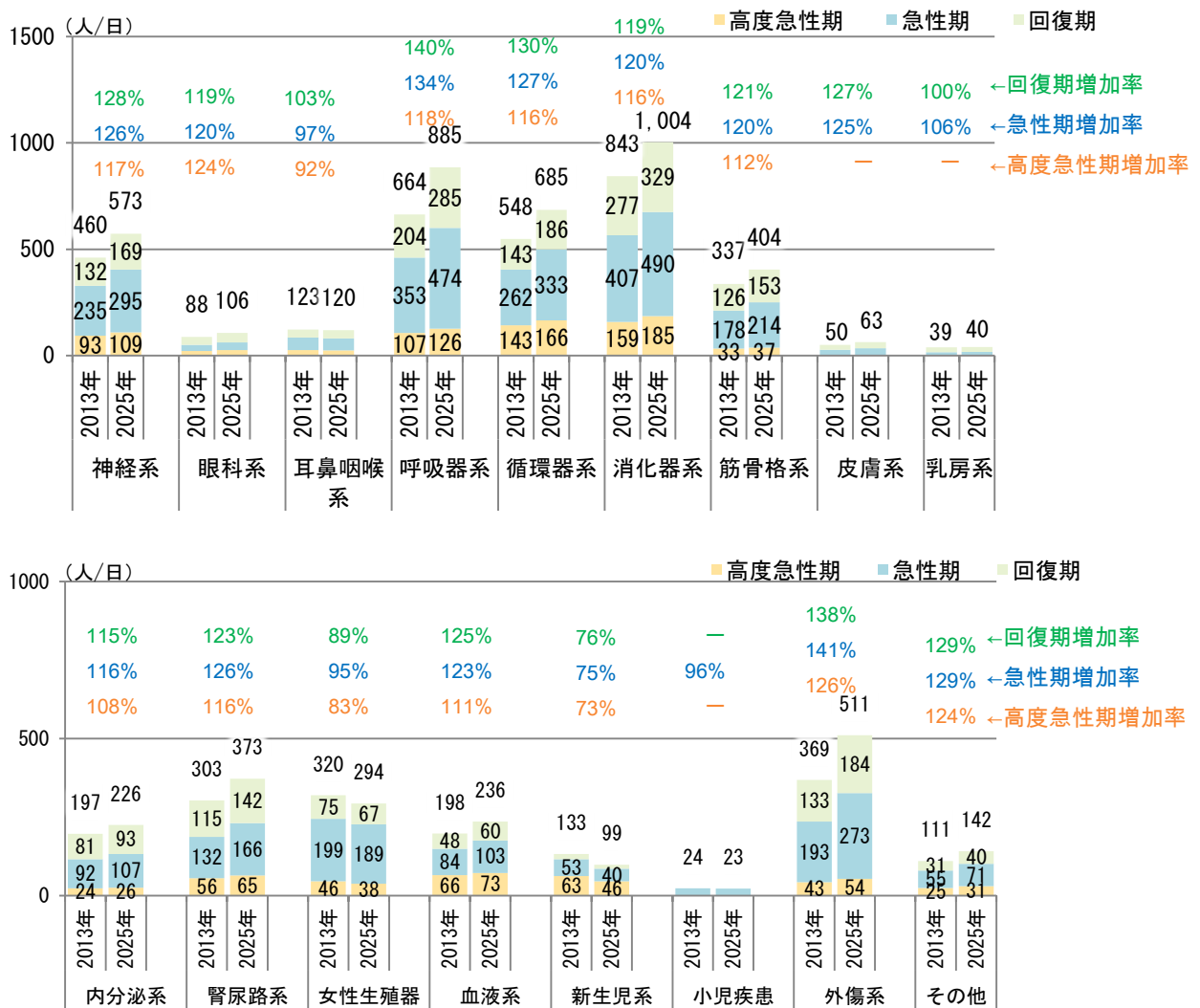


図8 主要診断群の病床機能別医療需要の見通し

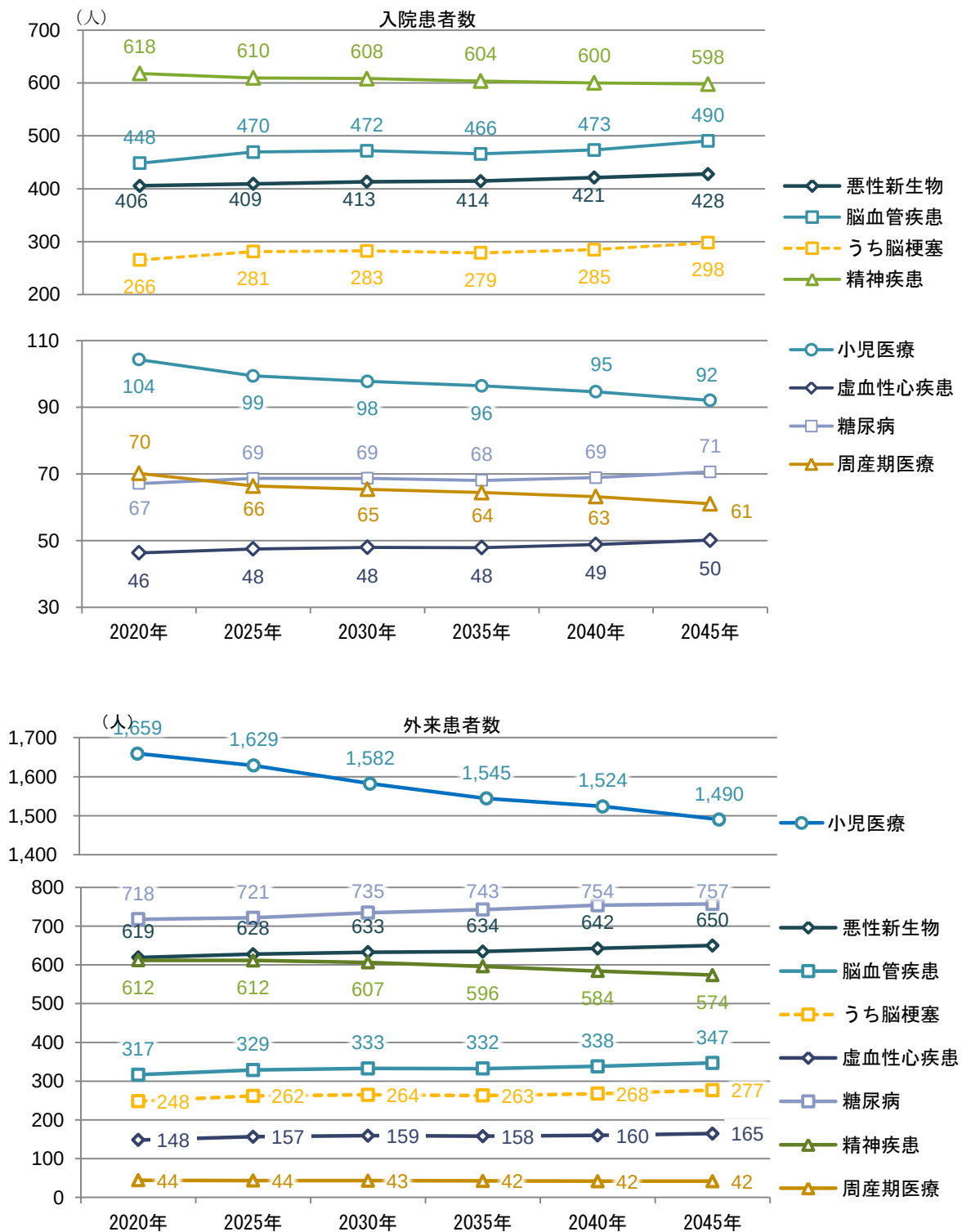


資料；「支援ツール及びNDBデータ等による大阪府の医療需要の検討」最終報告書

(5) 豊中市の患者特性

豊中市の5疾患の入院患者では、小児医療と周産期医療、精神疾患は緩やかに減少し、他の疾患はほぼ横這いの見通しです。また、外来患者では、小児医療と精神疾患が減少し、糖尿病などが増加するほかは、ほぼ横這いまたは微増の見通しです（図9）。

図9 豊中市における5疾患の将来推計患者数（対10万人あたり）



資料；厚生労働省「患者調査」

(案)

(6) 豊能医療圏における当院のシェア

令和元年度（2019 年度）における、豊能医療圏の DPC 対象病院の患者を疾患別に見てみると、当院は消化器系では圏域内トップシェアであり、呼吸器系、小児疾患、血液系、腎・尿路系、女性生殖器系、皮膚系、内分泌系、その他疾患も圏域内で 1 位または 2 位のシェアを有する実績を残しています（表 1）。また、前計画期間中に国立循環器病研究センターが移転して循環器系疾患や脳血管疾患に関する当院の充実への期待が高まる一方で、周辺医療機関がそれぞれの症例件数を増やして地域医療ニーズに応えていることから、当院に求められる機能は高度で専門的な急性期医療の提供に軸足が移りつつあると考えられます。

表 1 当院の主要診断群別症例件数と府内順位（令和元年（2019 年））

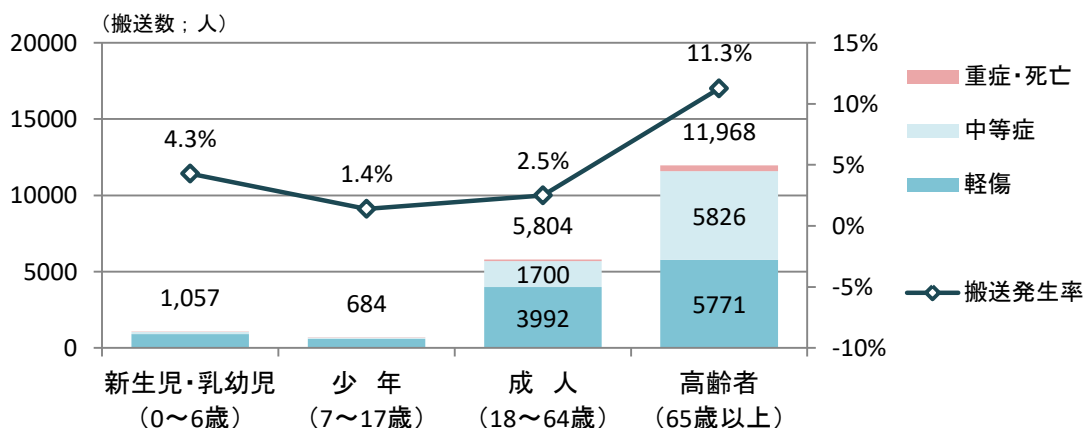
	件数	府内 順位	医療圏 順位		件数	府内 順位	医療圏 順位
全診断群	14,084	12 位	2 位	内分泌・代謝系	546	10 位	2 位
神経系	1,164	8 位	3 位	腎・尿路系	1,367	7 位	1 位
眼科系	217	64 位	8 位	女性生殖器系	987	14 位	2 位
耳鼻咽喉科系	666	19 位	3 位	血液系	621	5 位	1 位
呼吸器系	1,740	14 位	2 位	新生児系	188	23 位	4 位
循環器系	1,071	34 位	3 位	小児疾患	167	4 位	1 位
消化器系	3,668	10 位	1 位	外傷系	647	24 位	3 位
筋骨格系	458	32 位	3 位	精神疾患	-	-	-
皮膚系	267	17 位	2 位	その他	188	21 位	2 位
乳房系	122	34 位	6 位				

資料；厚生労働省「DPC 導入の影響評価に関する調査」（令和元年度（2019 年度））

(7) 豊中市における救急搬送

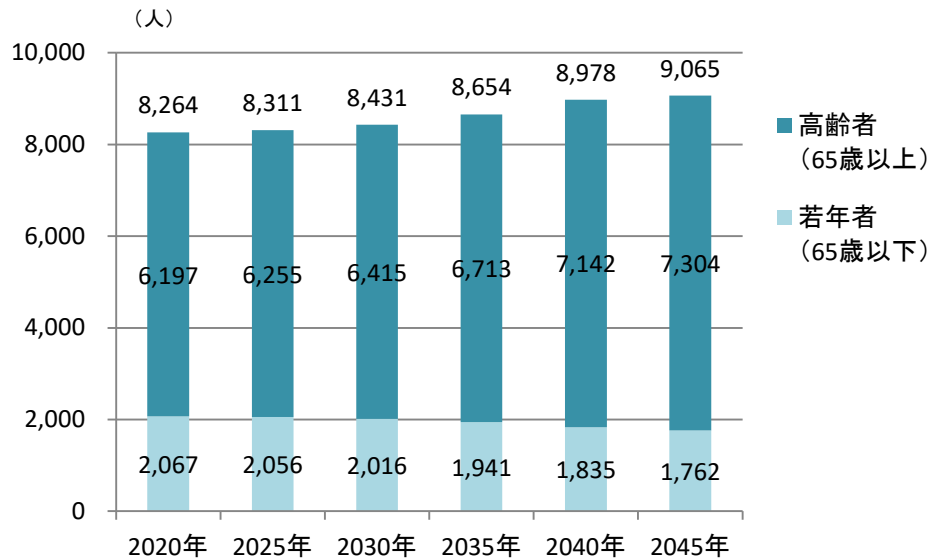
豊中市では救急搬送数のうち、大部分が 65 歳以上の高齢者で、令和 3 年（2021 年）は全体の 63%を占めています（図 10）。高齢者は若年層に比べ中等症以上で搬送される割合が高い特徴があり、高齢人口が今後拡大することを考慮すると、高齢者の救急搬送はさらに増加する見込みです（図 11）。

図 10 令和 3 年（2021 年）の豊中市の年齢区分別搬送状況



(案)

図 11 中等症以上の救急搬送数の見通し



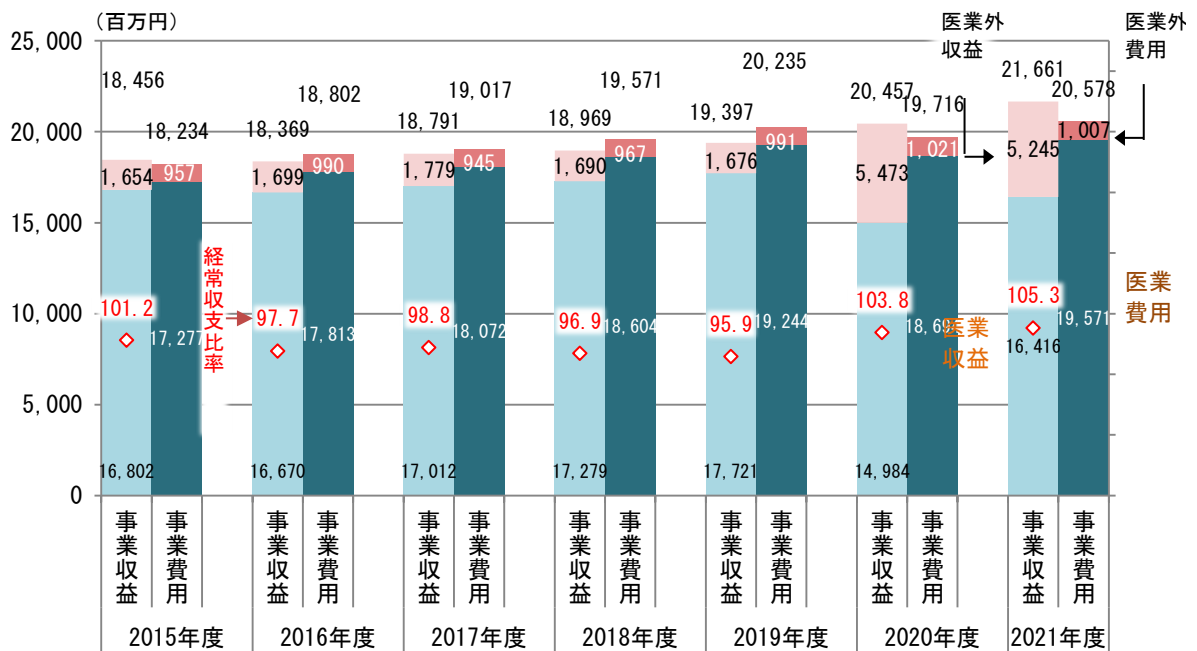
資料；豊中市消防局「令和3年（2021年）消防活動統計」、人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

3. 当院の現状

(1) 経営状況の推移、入院単価・患者数の状況

当院は、平成27年度（2015年度）には222万円の経常利益を上げていましたが、平成28年度（2016年度）から令和元年度（2019年度）にかけては赤字状況にあります（図12）。

図 12 経常収支（税抜き額）の推移



(案)

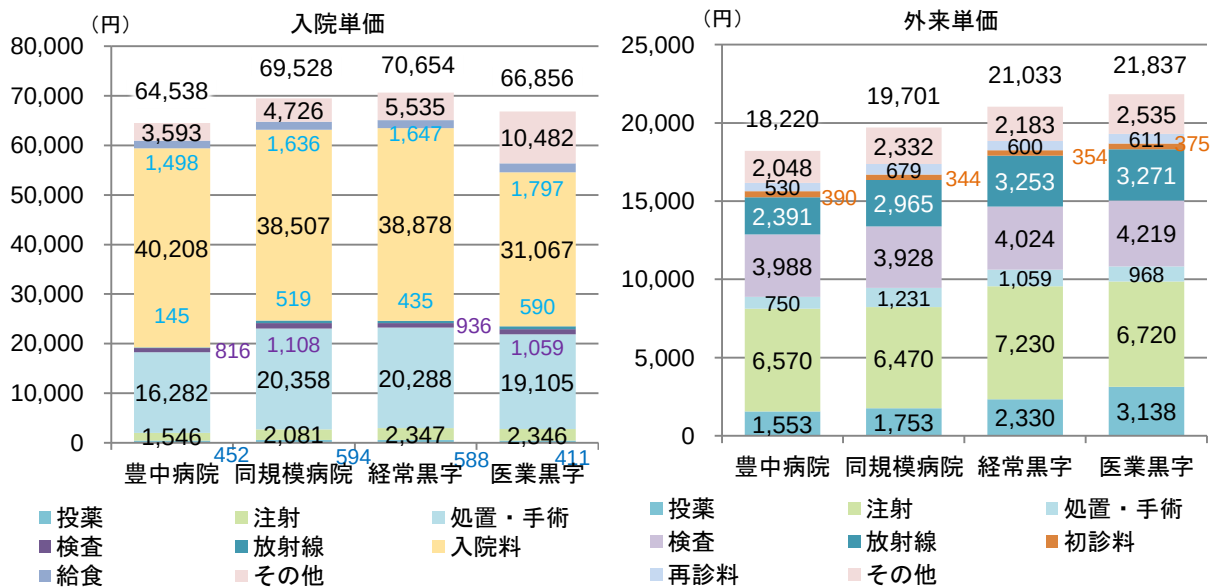
事業収益の大部分を占める医業収益に関して、入院・外来単価については、平成 27 年度（2015 年度）から新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前までの令和元年度（2019 年度）の 5 年間（以下、対平成 27 年度（2015 年度））の増減率はそれぞれ 12.8%、19.4%増加（表 2）となりました。ただし、入院・外来それぞれの単価自体は同規模病院²の平均値よりも低い水準に位置しています（図 13）³。

表 2 平成 27 年度（2015 年度）対令和元年度（2019 年度）の医業収益増減率

	5 か年の増減率			
	当院	同規模病院	経常黒字病院	医業黒字病院
医業収益	5.5%	12.2%	15.6%	16.4%
入院収益	2.3%	10.1%	12.4%	11.6%
(入院単価)	12.8%	11.7%	11.8%	10.0%
外来収益	14.4%	17.6%	22.5%	26.2%
(外来単価)	19.4%	20.1%	21.1%	26.4%
その他収益	-1.3%	8.5%	19.1%	23.0%

資料；総務省「公営企業年鑑」

図 13 入院・外来単価（令和元年度（2019 年度））



資料；総務省「公営企業年鑑」

² 同規模病院とは、統計により、「500 床以上」または「600-700 床」の一般病院を指す。

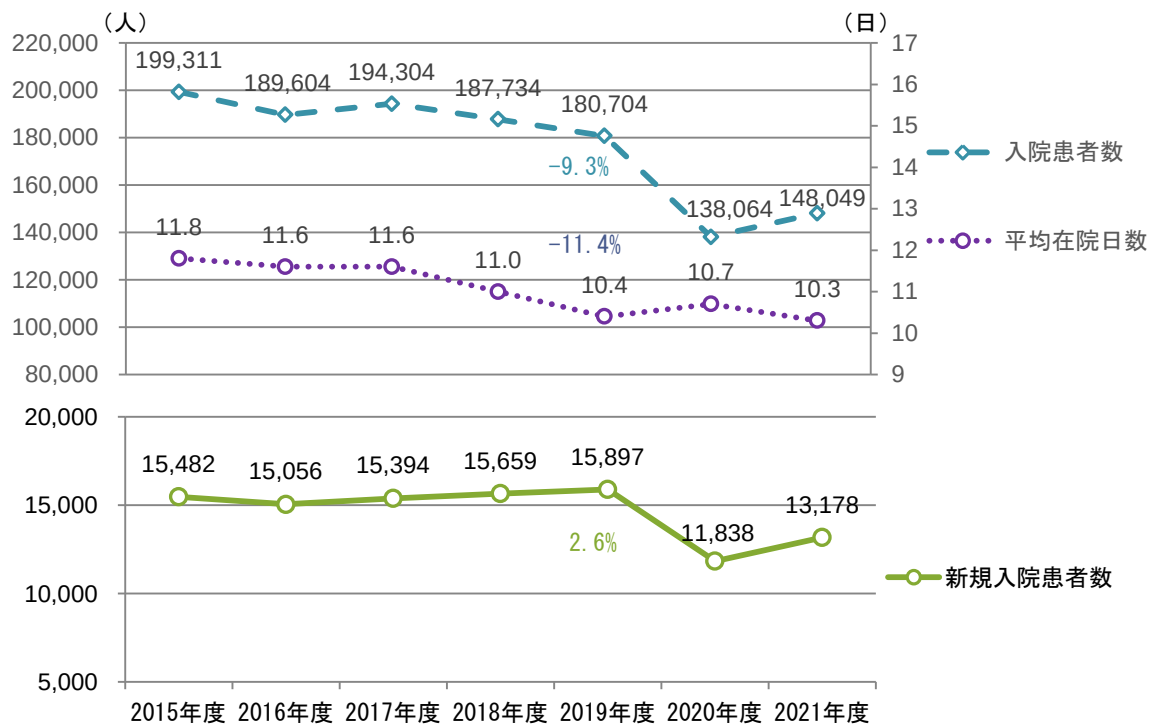
³ 2020 年度、2021 年度の経常収支は黒字を示しているが、これは新型コロナウイルス感染症に係る補助金等の給付によって医療外収益が増加したことによるものである。この収益増加は新型コロナウイルス感染症流行時の一過性のものであることから、本計画策定時の条件等としては加味していない。

(案)

令和元年度（2019 年度）までの入院単価の増加は、対平成 27 年度（2015 年度）で平均在院日数を▲11.4%短縮したこと（図 14）による、在院日数の適正化の成果と考えられます。しかし、入院収益は 2.3%増収にとどまっており、その理由として、平均在院日数を短縮した一方で、対平成 27 年度（2015 年度）で新規入院患者が 2.6%の増加にとどまり、入院延患者数が▲9.3%減少したことが挙げられます（図 14）。

また、令和 2 年度（2020 年度）については、新規入院患者数、入院患者数ともに、新型コロナウイルス感染症の影響による受診控えや診療制限などのために大幅に減少することとなりました。一方、令和 3 年度（2021 年度）の新規入院患者数は 13,178 人、入院患者数は 148,049 人と回復傾向にあります。この傾向が続けば、本計画の対象期間である令和 5 年度（2023 年度）以降には、新型コロナウイルス感染症流行以前の水準に近づくと見込まれます⁴。

図 14 病院全体での新規入院患者数、入院患者数、平均在院日数の推移

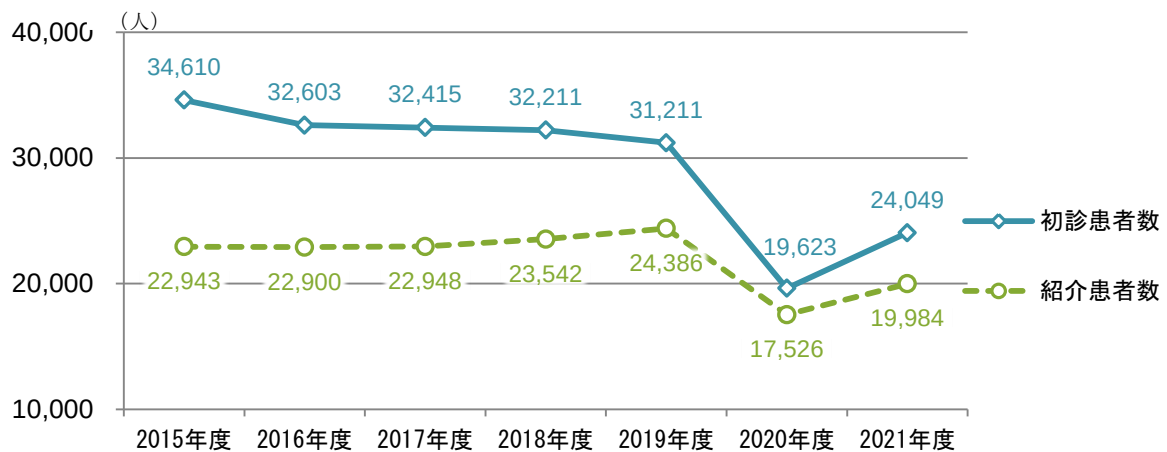


外来初診患者数については、平成 27 年度（2015 年度）から令和元年度（2019 年度）にかけて減少傾向にありました。紹介患者数については、平成 27 年度（2015 年度）から令和元年度（2019 年度）にかけて横ばいないしは上昇傾向にありました。令和 2 年度（2020 年度）は、新型コロナウイルス感染症による受診控えや診療制限などのため、大幅な減少となりました（図 15）。

⁴ 令和 2 年度（2020 年度）および令和 3 年度（2021 年度）の患者数の減少は、新型コロナウイルス感染症流行時の一過性のものと考えられることから、本計画策定時の条件等としては加味していない。

(案)

図 15 外来初診患者数と紹介患者数の推移



(2) 生産性

令和元年度（2019年度）における当院の全病床100床当たりの患者数・一般病床利用率は、同規模病院と同水準（図16）ですが、診療単価が相対的に低い影響を受け、100床あたりの医業収益は相対的に低い結果（表3）となっています。

図 16 全病床100床あたり患者数、一般病床利用率・平均在院日数（令和元年度（2019年度））

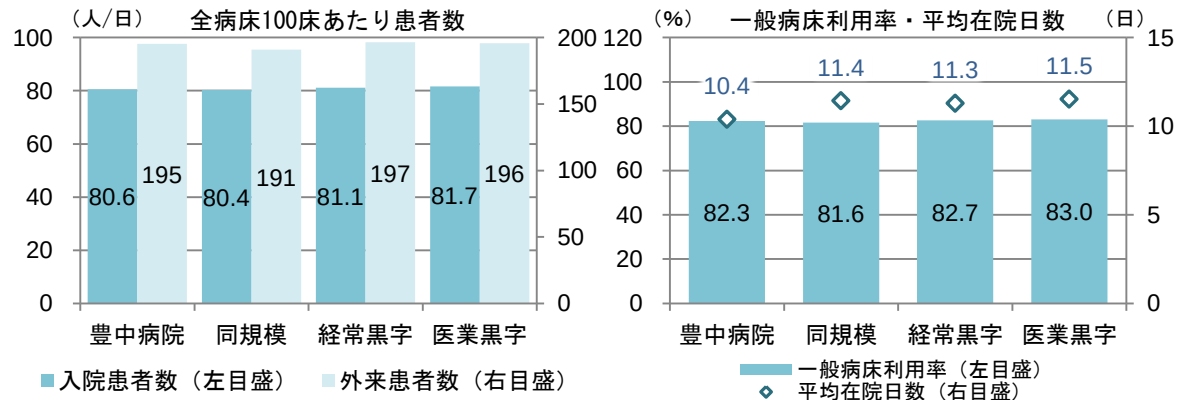


表 3 100床あたり医業収益と5か年の医業収益増減率

(百万円)	2015年度 100床あたり収益				2019年度 100床あたり収益			
	当院	同規模病院	経常黒字病院	医業黒字病院	当院	同規模病院	経常黒字病院	医業黒字病院
医業収益	2,741	2,760	2,785	2,705	2,891	3,095	3,219	3,147
入院収益	1,859	1,866	1,871	1,799	1,902	2,056	2,104	2,008
(単価;円)	57,190	62,244	63,169	60,786	64,538	69,528	70,654	66,856
外来収益	752	772	797	790	861	907	976	996
(単価;円)	15,265	16,398	17,375	17,270	18,220	19,701	21,033	21,837
その他収益	129	122	117	116	127	132	139	143

資料；総務省「公営企業年鑑」

(案)

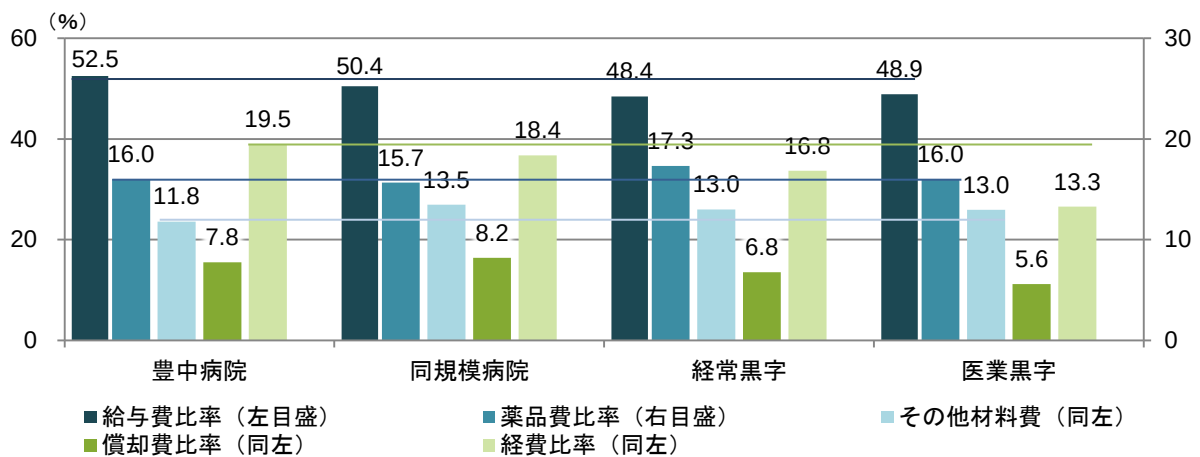
(3) 医業費用

医業費用については、令和元年度（2019年度）には、対平成27年度（2015年度）で11.4%増加し、医業収益増加率5.5%を上回っています（表4）。その結果、入院・外来ともに単価は上昇しましたが、医業費用の上昇分で相殺され、患者数の減少分が医業損益を悪化させてしまったと考えられます。

表4 平成27年度（2015年度）対令和元年度（2019年度）の増減額・率

医業収益	919 百万円	5.5%	医業費用	1,967 百万円	11.4%
入院収益	264 百万円	2.3%	給与費	950 百万円	10.7%
外来収益	665 百万円	14.4%	材料費	656 百万円	14.9%
その他収益	-10 百万円	-1.3%	経費	312 百万円	11.9%
医療外収益	23 百万円	1.4%	医療外費用	34 百万円	3.5%

図17 医業収益に対する費用割合（令和元年度（2019年度））



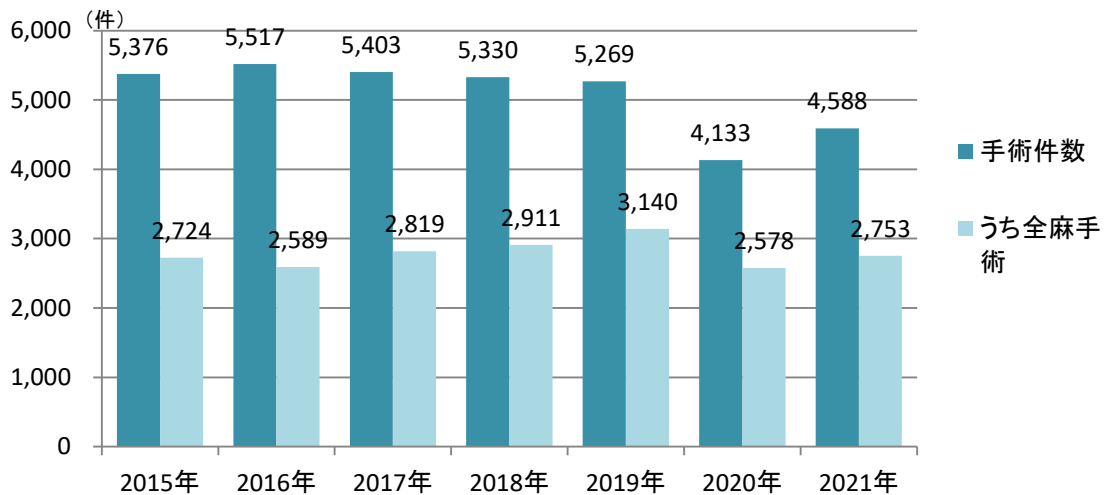
(4) 手術の状況

当院の手術件数については、平成27年度（2015年度）の5,561件から令和元年度（2019年度）の5,269件まで緩やかに減少していましたが、全身麻酔手術の件数は、平成27年度（2015年度）の2,724件から令和元年度（2019年度）の3,141件まで増加傾向にありました（図18）。令和2年度（2020年度）は新型コロナウイルス感染症の影響により、4,133件（内、全身麻酔手術2,578件）に減少しています（図18）⁵が、令和3年度は4,588件（内、全身麻酔手術2,753件）と増加しつつあります。令和元年度（2019年度）の入院単価において、「処置・手術」が占める金額は他院よりも少ない状況があり、比較的低単価の手術の実施件数が多いと考えられます（図13）。

⁵ 令和2年度（2020年度）は新型コロナウイルス感染症に起因する不急の手術の延期等により患者数が減少した影響を受け、4,133件（内、全身麻酔手術2,578件）に減少している。これは新型コロナウイルス感染症流行時の一過性のものと考えられることから、本計画策定時の条件等としては加味していない。

(案)

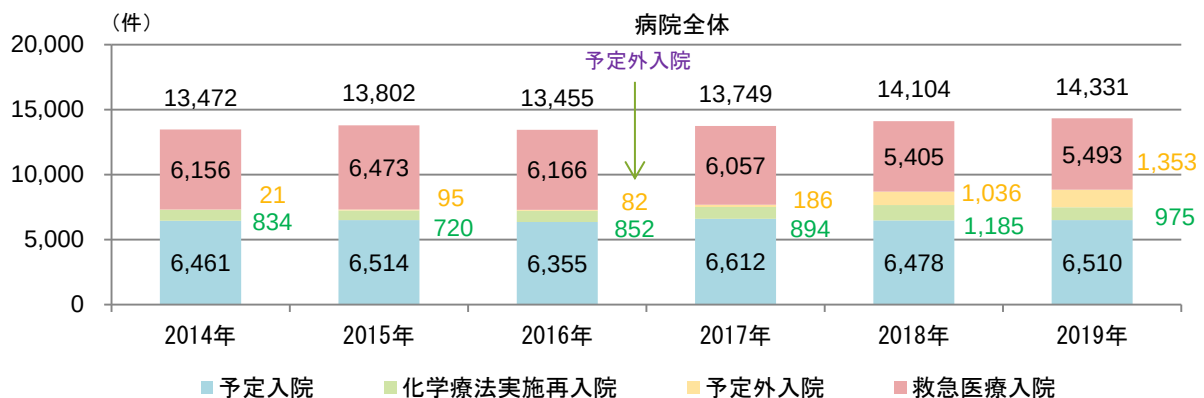
図 18 当院の手術件数の推移



(5) 救急医療の状況

平成 26 年（2014 年）から令和元年（2019 年）における、当院の入院患者のうち、4-5 割は救急経由（医師が診察などの結果、緊急に入院が必要であると認めたもの）によるものです（図 19）。しかし、救急経由入院患者割合は、平成 30 年度（2018 年度）をピークに減少しています。また、救急応需率は、平成 27 年度（2015 年度）の 61.0%をピークに漸減傾向にあり、令和元年度（2019 年度）は 54.9%に低下しました（図 20）。小児科・SCU・CCU の救急応需率は令和元年度（2019 年度）までは 90%程度と高い数値にありますが、救急科の応需率は 50%程度と低い値を推移しています。令和 2 年度（2020 年度）は、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、救急搬送受入患者数、応需率ともに前年度を下回る結果となりましたが、令和 3 年度（2021 年度）は回復傾向にあります⁶。

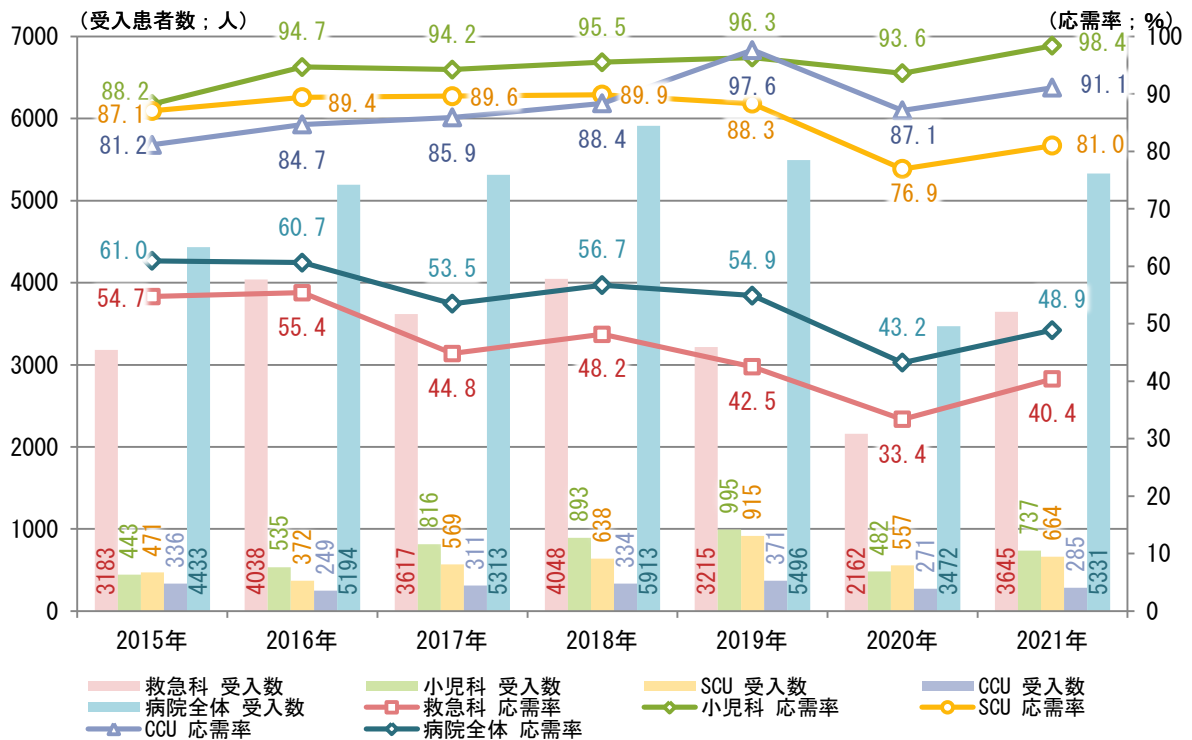
図 19 診断群別の入院経路



⁶ ただし、令和 2 年度（2020 年度）の患者数の減少は、新型コロナウイルス感染症流行時の一過性のもと考えられることから、本計画策定時の条件等としては加味していない。

(案)

図 20 救急搬送受入患者数と救急応需率の推移

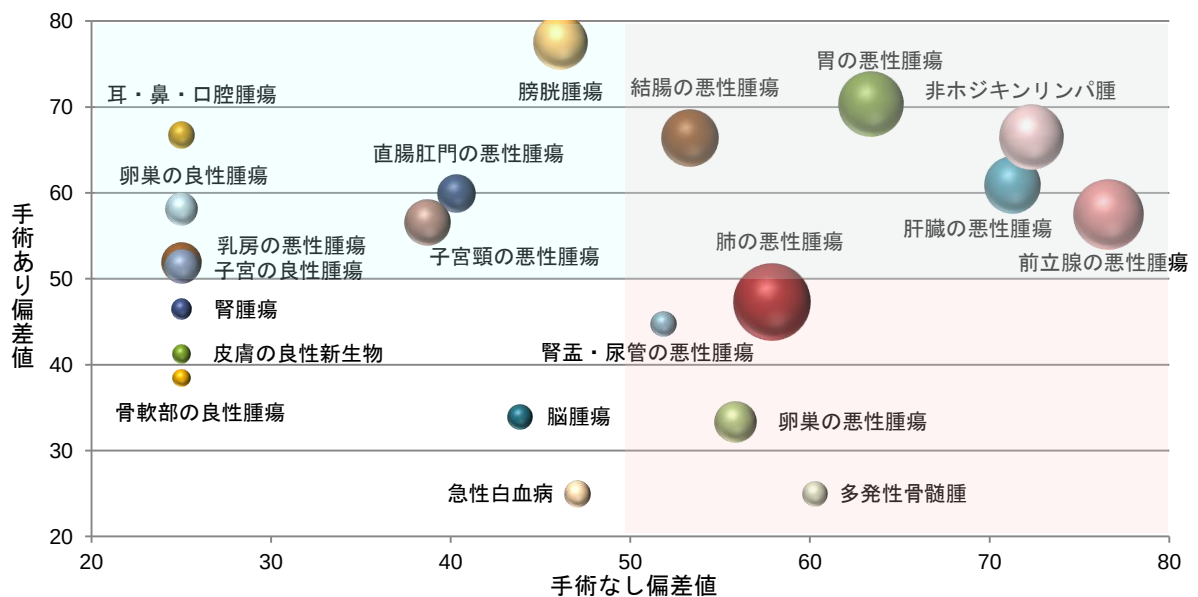


※他院からの搬送（転送）人数を除く

(6) がん診療の状況

当院のがん（腫瘍）の治療実績は各診断群に散らばっていますが、主要な腫瘍疾患を抽出し、各疾患の手術あり・手術なし症例数を偏差値化したところ、当院の消化器系と腎・尿路系及び血液系の一部のがん治療症例件数は全国的にも高い水準であると言えます（図 21）。

図 21 当院の腫瘍の治療実績



※円の大きさは症例件数を示す。症例件数 10 件未満は偏差値 25 として表示。
資料；厚生労働省「DPC 導入の影響評価に関する調査」（令和元年度（2019 年度））

4. 今後取り組むべき課題

(1) 前計画から見えた課題

- ・救急医療では、依然として専門医が不足しており、新型コロナウイルス感染症の影響もあって救急応需率は低下しています。また、手術室稼働率は以前より向上しましたが、手術待ちの状態が解消されないなど課題が残っています。
- ・がん診療では、令和3年（2021年）4月1日には、がんゲノム医療連携病院の指定を取得しましたが、引き続き、地域がん診療連携拠点病院として、がん診療の充実への取り組みが課題となっています。
- ・病病・病診連携に関しては、「市立豊中病院ネット」参加医療機関増加率の鈍化や新型コロナウイルス感染症流行時における連携体制の構築などが課題としてあげられます。
- ・患者サービスの向上では、接遇への不満や曜日・時間帯により診察及び会計の待ち時間が長いことへの改善要望などが寄せられています。
- ・働き方改革による医師の時間外労働規制への更なる対応として、業務負担の軽減が課題です。
- ・病院経営では、診療単価は上昇しましたが、在院日数短縮以上に新規入院患者を獲得できなかったことによる病床利用率の低下、医業収益減が課題としてあげられます。

(2) 当院を取り巻く状況から見えた課題

① 医療提供体制と医療需要

豊能医療圏は、令和2年（2020年）頃をピークに人口が減少に転じ、令和2年（2020年）から令和27年（2045年）にかけて15～64歳の生産人口が15%程度減少し、75歳以上人口は30%程度増加する見通しであり、多くの疾患で高度急性期に増して急性期病床の医療需要の増加率が高い状況にあります。また、消化器系では圏域内トップのシェアがあり、呼吸器系、小児疾患、血液系、腎・尿路系、女性生殖器系、皮膚系、内分泌系、その他疾患も圏域内で1位または2位のシェアを有しているとともに、消化器系を筆頭に女性生殖器系、外傷系は手術あり症例数の全国偏差値が手術なし偏差値よりも高いことから、得意な専門分野の診療の継続・拡大が望まれます。

将来推計患者数は増加する見通しで、今後も豊中市及び医療圏において高い医療ニーズは継続するとともに、高齢者層を中心に救急搬送件数の増加も見込まれており、より一層の救急医療の充実が求められます。

② 地域連携と機能分化

経営強化ガイドラインでは、地域医療構想を踏まえた役割・機能を明確化・最適化したうえで、医療の機能分化と連携を図り、限られた医療資源を地域全体で効率的に活用することを求めています。また、「豊中市地域包括ケアシステム推進基本方針」では、医療機関の役割として、地域医療提供体制の充実、医療・介護の連携を強化していくことをめざしています。

(案)

③ 新興感染症

感染症指定医療機関として、施設設備の充実とともに、今後は、感染拡大時に活用しやすい病床の整備や感染拡大時を想定した専門人材の育成などの取組みが求められます。また、新型コロナウイルス感染症流行時には、外来受診を控えるなど、受療行動の変化が見られたことから、オンライン診療などの新たな診療スタイルの導入や個室化などによる療養環境の改善が求められます。

④ 働き方改革

令和 6 年度（2024 年度）から、医師にも時間外労働規制が開始され、適切な労務管理やタスクシフト・シェアなどにより、医師の時間外労働の縮減を図る必要がありますが、医師に限らず全職員のワークライフバランスと職場環境改善、専門人材の育成推進により、やりがいをもって活躍できる職場環境づくりが求められます。

⑤ 経営状況

新規入院患者は増加しましたが、在院日数の短縮を補う新規入院患者の増加が達成できず、同規模病院に比べ診療単価が低いことから、平成 28 年度（2016 年度）以降は赤字状況にあります。引き続き、新規入院患者の確保とともに、単価の上昇に向けた取組みが必要になります。

また、経費の増加率が収益増加率を上回った結果、医業損益の悪化につながったことから、より一層収益に見合った費用管理が必要になります。

5. 当院の果たすべき役割

(1) 果たすべき役割と機能について

当院は公立病院として、民間では担うことの難しい救急や小児・周産期、感染症など、指定医療機関として政策的な医療を提供する役割とともに、地域の中核病院として、急性期医療を中心に高度で専門的な医療の充実を図り、地域の医療ニーズに応えていく役割が期待されています。

しかし、一方で、これらの役割を安定的に果たしていくために必要な専門人材の確保が難しくなる中で、医師の働き方改革による時間外規制への取組みは喫緊の課題となっており、更に経費の高騰による経営的な負担増によって、ますます医療提供に必要な体制を維持することが困難な状況となっています。

そのため、今後、当院が担うべきと考える医療機能と役割を明確にしたうえで、地域医療機関等との連携による役割分担を進めると同時に、自院における業務効率化を進めていくことで、急性期・専門的医療の提供と経営基盤の強化に取り組みます。

果たすべき役割

1. 急性期医療を中心とした専門的な医療を提供します

当院の救急応需率の低下や手術待ちの状態が解消されないなどの課題に加え、豊能医療圏では、入院・外来患者、さらには救急搬送患者も増加の見通しであることから、周辺医療機関との機能分化と連携を図りながら、急性期医療を中心とした政策的医療や専門医療の強化をめざします。

2. 地域の医療機関等と緊密に連携します

当院の医療機能と役割を明確にすることで、他医療機関との機能分化を進めるとともに、地域の医療機関や介護施設への患者の適切な転送や在宅復帰の支援等を行い、地域全体の医療提供体制の構築に取り組みます。また、地域の医療機関等に対する症例研究会や医療安全対策、感染対策等の情報提供や、市民への公開講座などを通じて、地域全体の医療水準の向上に寄与します。

また、病院運営を支える取組みとして引き続き、医療安全・患者サービスの向上と経営基盤の確立に向けた取組みを推進していきます。

(2) 医療の最適化

① 担うべき医療

公立病院・急性期病院としての役割や機能を発揮するため、当院が担うべきと考える医療は、次のとおりです。

当院が担うべき医療	
○専門性の高い医療・急性期疾患 ○当院でしかできない医療・他院では対応困難 ○地域の医療需要が高い ○緊急性が高く他院に搬送する猶予がない ○地域周産期センターやがん拠点病院として	<主な疾患・医療> ・救急、小児、周産期などの政策的医療 ・糖尿病の急性期疾患 ・自然気胸 ・重症喘息発作 ・各種悪性腫瘍 ・脳卒中 ・神経救急 ・心不全増悪時の急性期治療 ・急性心筋梗塞 ・破裂した動脈瘤手術 ・周産期医療 ・急性喉頭蓋炎等の重症感染症 ・急性期リハビリテーション など

また、積極的に役割分担を進める医療は、次のとおりです。ただし、地域における医療の需給バランスや緊急性、人材育成等の状況によっては、地域に貢献していく医療として調整を進めます。

地域に貢献していく医療	
【地域の医療状況に応じて行う医療】 ○地域連携バスの有効活用により対応可能 ○待機可能な手術 ○地域の医療機関によっては外来対応可能 【他院にゆだねる医療】 ○一般病院で治療可能な疾患・医療 ○緊急性が低い疾患 ○地域連携で対応可能な疾患・医療	<主な疾患・医療> ・急性動脈閉塞の手術治療 ・良性疾患の手術 ・血液良性疾患の慢性期 ・透析導入 など <主な疾患・医療> ・病状の安定した患者、良性疾患の経過観察 ・高齢者の一般的な疾患（誤嚥性肺炎、尿路感染症等） ・圧迫骨折等 ・急性期を過ぎた外傷、脳卒中 ・紹介状のない外来患者 など

② 医療資源の効果的・効率的な活用

限られた医療資源を効果的・効率的に活用するため、業務効率化を進める取組みは、次のとおりです。

取組み	具体例
・病床の効率的な活用 ・外来診療への移行促進	・様々な入院に応じたクリニカルパスの作成・利用 ・急性期を脱した患者のスムーズな外来診療へのシフト ・がん薬物療法患者の外来薬物療法の積極的な導入 ・CT検査適応の適正化や外注化による緊急CT検査増加への対応 等
・医療機関や介護施設等との連携強化（逆紹介の推進）	・病状が安定した患者の逆紹介推進による外来診療枠の確保 ・在宅医療や回復期リハビリ病院、ホスピス等へのスムーズな転院調整 ・登録医紹介患者の初診までの待機時間短縮 等
・多職種連携・タスクシフト・シェアの推進	・患者説明・服薬確認・造影検査のルート確保・カテーテル検査補助等のタスクシフト ・非常勤医師の最適な待遇維持や改善による安定的な非常勤医の確保 等
・手術室・手術枠等の有効活用	・手術入れ替え時間の短縮による手術枠の増加 ・外来手術センターによるスムーズな手配 ・鏡視下手術など低侵襲手術導入による入院期間の短縮 等
・デジタル化の推進	・手術説明動画の導入による説明業務の負担軽減 ・AI読影支援による時間短縮と精度向上 等

第3章 計画の基本目標と取組み

1. 基本目標

本計画期間において、当院の果たすべき役割の達成に向けた取組みを明確化するため、次のとおり基本目標を定めました。

地域医療機関等との連携を一層推進し、地域の中核病院として、急性期医療を安定的に提供することで地域医療を支えます

2. 施策体系

【取組方針1】 急性期医療を中心とした医療機能の充実

〔重点項目1-1〕 救急医療の強化

〔重点項目1-2〕 がん医療の強化

〔重点項目1-3〕 専門的医療の充実

【取組方針2】 地域連携の推進

〔重点項目2-1〕 医療機能分化の推進

〔重点項目2-2〕 地域包括ケアシステムへの貢献

【取組方針3】 医療の安全と患者サービスの向上

〔重点項目3-1〕 医療安全の推進

〔重点項目3-2〕 患者サービスの向上

【取組方針4】 安定した経営基盤の確立

〔重点項目4-1〕 働きがいのある職場づくり

〔重点項目4-2〕 収益性の向上

〔重点項目4-3〕 病院運営の効率化

【取組方針 1】急性期医療を中心とした医療機能の充実

〔めざす姿〕

当院のもつ医療資源を余すところなく発揮し、地域の急性期医療を担う中核病院として、手術を含めた専門的な医療を充実させるとともに、救急搬送される入院患者の受入体制を整備し、救急医療を強化します。また、地域がん診療連携拠点病院としての役割を果たし、質の高いがん医療を提供します。

〔重点項目 1－1〕 救急医療の強化

急性期を担う公立病院として、手術や入院を必要とする救急搬送患者をより多く受入れられるよう、救急医療を強化します。

(1) 現状と課題

豊能医療圏において、当院は多くの救急医療入院を受入れており、地域の救急医療の要としての役割を果たしていますが、近年の需要増に対して対応が追いついていない部分があります。特に小児科・SCU・CCUを除いた一般救急については、他院からの紹介を除いた受入数及び応需率は、救急科医師数の減少などにより、平成 28 年度（2016 年度）をピークに減少しています。

また、高齢者の増加に伴い市域での救急搬送の増加が今後も見込まれることから、従来どおり他院からの転送患者を受け入れつつ、増加する救急搬送患者を受け入れることができるよう、救急医療体制の強化が必要となります。

(2) 取組内容

- ・ 救急受入れのための病床の効率的運用と救急受入病床の確保
- ・ 救急部門担当人材の確保と育成
- ・ 救急処置スペース不足への対応 など

〔重点項目 1－2〕 がん医療の強化

地域がん診療連携拠点病院として、当院のもつ高度な医療資源を最大限に活かし、がん医療を必要としている方に質の高い医療を提供します。また、がん患者や家族が安心して治療に専念できるよう支援します。

(案)

(1) 現状と課題

当院は国指定の地域がん診療拠点病院として、ゲノム医療⁷、集学的がん治療が実施できる市内唯一の病院です。また、消化器系、腎・尿路系及び血液系の一部のがん治療の症例件数は全国的にも高水準であり、医療需要のある他のがん診断群においても、多くの診療に取り組んでいくことが必要になります。

(2) 取組内容

- ロボット支援手術など低侵襲手術の件数増加等に向けた取組み
- 外来がん薬物療法の有効活用やスペース拡充を視野に入れた検討
- がん診療に関わる専門人材の育成や確保
- 両立支援や緩和ケア等のがん患者のニーズに応じた支援の拡充 など

〔重点項目 1－3〕専門的医療の充実

当院のもつ医療資源を最大限に活かすことで、他医療機関では対応困難な急性期医療や、専門的医療、また、小児・周産期医療センターとして、ハイリスク妊産婦や低体重出生児への医療を提供します。安心して地域で医療を受けることができるように小児・周産期医療センター機能を維持します。

新型コロナウイルス感染症のような新たな感染症の流行拡大時には、速やかに対応できるよう、平時から医療体制を整えます。

(1) 現状と課題

当院はがん診療以外においても、消化器系、腎尿路系、小児医療、血液系では圏内でも多くの症例の治療を担っています。また、脳卒中集中治療室（SCU）の新設など、脳血管疾患への対応強化を進めていますが、将来的に増加が見込まれる脳血管疾患や虚血性心疾患の受入れ機能をさらに強化する必要があります。

小児医療や周産期医療については、医療圏内において高いシェアを占めており、地域における不可欠な医療機能を担っています。将来的には、小児・周産期医療は需要減が見込まれ、地域の医療提供体制の先細りが懸念されることから、圏域におけるセンター機能の維持が必要です。

感染症については、当院の医療設備が、新興感染症のパンデミックを想定したものではなく、感染症病棟としての機能が不十分であり、改善すべき点が明らかとなりました。感染症指定医療機関として新興感染症の流行に対応できる機能の整備が課題です。

⁷ 豊能医療圏においてがんゲノム医療を提供するのは大阪大学医学部附属病院と当院のみ。

(2) 取組内容

- 各診療科における専門的医療の提供
- 手術室の効率的な運用等による手術件数の増加
- 専門医療を担う人材の育成や確保
- チーム医療の推進による医療機能の向上
- 小児医療や周産期医療の安定的提供
- 新興感染症流行時に備えた病床の確保や施設設備・医療機器の整備 など

【取組方針 2】 地域連携の推進

〔めざす姿〕

地域住民が安心して住み慣れたまちで生活できるよう、地域の医療機関や介護事業所、薬局等の関連機関と連携し、地域の医療提供体制を守ります。

〔重点項目 2－1〕 医療機能分化の推進

地域の医療機関との機能別役割分担と連携の強化を進め、当院が地域において、急性期医療や専門的医療を迅速に提供できる体制づくりに取り組みます。

(1) 現状と課題

当院の医療機能を必要としない症例への対応に医療体制が分散されることで、急性期や重症患者の受け入れに影響が生じる場合があります。

地域住民が住み慣れたまちで安心して医療が受けられるよう、地域の医療機関と機能ごとに役割分担をしながら、密接な連携のもと、効果的・効率的に医療を提供する体制づくりが必要です。

(2) 取組内容

- 地域医療機関への訪問による関係構築の推進
- 地域医療機関との情報共有のための手続きの迅速化 など

〔重点項目 2－2〕 地域包括ケアシステムへの貢献

誰もが住み慣れた自宅や地域で安心して生活ができるよう、医療機関として地域包括ケアシステムに貢献します。地域の医療機関や各種施設への研修会・講習会等を通じて、地域の医療水準の向上に寄与します。

(1) 現状と課題

豊中市地域包括ケアシステムでは、「誰もが住み慣れた自宅や地域で自分らしく暮らせること」をめざしており、当院は公立病院として、その取組みを支える責務があります。

大阪府地域医療構想では、在宅医療の医療需要が見込まれており、当院は在宅等での急性増悪時の医療提供を担うことで、地域の医療機関や介護施設等が進める在宅医療のサポートを行っていく必要があります。

(案)

(2) 取組内容

- 地域での研修や講習会など積極的な地域活動の実施
- 福祉施設等への技術的支援
- 保健福祉施策事業への貢献 など

【取組方針 3】医療の安全と患者サービスの向上

〔めざす姿〕

患者やその家族が安心して当院の医療が受けられるよう、安全で質の高い医療の提供をめざすとともに、患者目線に立った心温かなサービスを提供します。

〔重点項目 3－1〕 医療安全の推進

安心して治療を受けることができる病院として信頼されるため、医療の質の向上や、職員の対応能力向上を図り、医療安全意識の醸成に取り組めます。

(1) 現状と課題

高齢患者の増加に伴い、院内での転倒・転落などのリスクへの対応や、意志決定支援の強化が必要となります。また、インシデントの分析や職員への研修によって医療事故の未然防止に取り組むとともに、医療の質の向上と職員対応能力の向上を図り、医療安全意識を常に高めていく必要があります。

(2) 取組内容

- 医療安全に対する職員意識の醸成
- 医療事故防止に向けた事例検証、分析の強化 など

〔重点項目 3－2〕 患者サービスの向上

患者やその家族が安心して快適にサービスを受けることができるよう、院内環境を整えるとともに、職員の相談支援能力の向上に取り組めます。

(1) 現状と課題

接遇や設備面での利便性向上に関する要望や、接遇への苦情に対して迅速に対応し、患者目線でのサービス向上に取り組む必要があります。外来待ち時間の縮減や診療予約の利便性向上などに取り組むとともに、入院や退院に伴う手続きや調整など、サポート機能の充実が必要です。

(案)

(2) 取組内容

- 快適な院内環境の整備
- 職員の接遇能力の向上
- 外来待ち時間の縮減に向けた検討
- 患者ニーズの把握と改善活動の実施
- 入退院や相談支援の体制整備 など

【取組方針 4】 安定した経営基盤の確立

〔めざす姿〕

当院が公立病院として、また、地域の急性期医療を担う中核病院としての役割を果たしていくには、安定した経営基盤を確立し、維持することが必要です。

従来からの構造的赤字や、新興感染症の流行による医業収益の落ち込みに加え、世界情勢の影響による経費増に対し、限られた医療資源で最大の効果が得られるよう、最適化による持続可能な経営基盤の確立と維持に取り組みます。

〔重点項目 4－1〕 働きがいのある職場づくり

医療従事者の業務負担軽減と業務効率化を図り、職員が働きやすい環境を作ります。また臨床研修医を含め職員への研修体制を充実させ、職員が高度な専門知識を習得し、やりがいをもって業務に専念できる環境を作ります。

(1) 現状と課題

医師の働き方改革による時間外労働規制に向けた取組みの推進が必要とされる中、医療従事者の労働力不足や安定的確保が課題となっています。また、ワークライフバランスが保たれ、職員が働きやすい職場環境を整備することで、職員が精神的な余裕を持って業務に携わることができる等の効果が期待できます。

さらに、医療の高度化、専門化に伴い、職員が専門的知識を習得するための環境整備に加え、それらを活かし、やりがいと充実感を持って活躍出来るよう、適正な配置による組織作りが必要です。

(2) 取組内容

- 職場環境の整備
- 時間外勤務時間の削減と有給休暇の取得促進
- 医師業務のタスクシフト・タスクシェアの実施と拡充
- 専門的知識・技術の習得や資格取得等支援の強化 など

〔重点項目 4－2〕 収益性の向上

医療の高度化や専門化により診療単価の向上を図るとともに、病床の効率的・効果的な活用や、医療機能の充実によって診療報酬を確保します。同時に医業費用については適正化に取り組めます。

(1) 現状と課題

近年、新規入院患者数や診療単価は増加したものの、延入院患者数の減少により医業収益は微増に留まっており、医業費用増加率が医業収益増加率を上回る状況が続いています。また同規模病院に比べて委託経費の医業収益に占める割合が高く、医業費用の適正化に向けた対策が必要です。

令和2年度（2020年度）は新型コロナウイルス感染症の影響により、新規入院患者数が減少し病床利用率が低下したことから、医業収益は大きく減少しました。令和3年度（2021年度）は回復の兆しがみられましたが、新興感染症流行前の医業収益には至っていません。

医業費用に見合う医業収益が確保できるよう収益性に基づいた経営管理を行うことが課題です。

(2) 取組内容

- ・ 適正な診療報酬の算定と新たな施設基準の取得
- ・ クリニカルパスによる在院日数の適正化
- ・ 医療機能の高度・専門化に向けた検討
- ・ 委託業務の精査等の費用適正化に向けた検討 など

〔重点項目 4－3〕 病院運営の効率化

限られた医療資源を有効的に活用し、病院事業の最適化を進めるため、診療機能や体制の検討を進めます。また、作業負担を軽減し、効率化を進めるため、オンラインシステムやAIの導入、IoT化など、デジタル技術の活用による、運営の効率化に取り組めます。

(1) 現状と課題

施設・設備の老朽化の問題があり、施設・設備や医療機器の計画的な導入が必要です。また、デジタル技術の導入によって効率化が期待できる業務については、機器の更新やデジタル化が課題です。

(案)

(2) 取組内容

- 職員や患者の動線を考慮した施設・設備の修繕や改修
- 業務負担軽減に向けた医療機器の導入
- デジタル技術の導入による業務効率化の推進
- セキュリティ対策や情報リテラシーの醸成 など

3. 目標指標

本計画の客観的評価は重点項目ごとに、以下の目標指標によって行います。

目標指標		現在値	目標値	【取組方針】									
				1. 急性期医療を中心とした医療機能の充実			2. 地域医療の推進		3. 医療の安全と患者サービスの向上		4. 安定した経営基盤の確立		
		令和3年度 (2021年度)	令和9年度 (2027年度)	【重点項目】									
				1－1 救急医療の充実	1－2 がん医療の強化	1－3 専門的医療の充実	2－1 医療機能分化の推進	2－2 地域包括ケアシステムへの貢献	3－1 医療安全の推進	3－2 患者サービスの向上	4－1 働きがいのある職場づくり	4－2 収益性の向上	4－3 病院運営の効率化
1	救急患者応需率			●		○	○				○	○	
2	救急車搬送受入数			●		○	○				○	○	
3	救急からの入院患者数			●		○	○				○	○	
4	がん手術件数				●		○				○	○	
5	外来がん薬物療法件数				●		○				○	○	
6	全身麻酔手術件数			○	●	●	○				○	○	
7	ハイリスク妊産婦受入数					●	○				○	○	
8	低体重児受入数					●	○				○	○	
9	経カテーテル手術数(脳外、心外、循環器含む)			○		●	○				○	○	
10	紹介率				○	○	●	○		●			
11	逆紹介率				○	○	●	○					
12	医療機関訪問件数						●	○					
13	地域における講習会等の開催数							●	●				
14	院内感染発生件数								●				
15	院内アクシデント発生件数								●				
16	患者満足度(入院)			○	○	○	○	○	○	●	○	○	●
17	患者満足度(外来)			○	○	○	○	○	○	●	○	○	●
18	年間時間外勤務時間数が法定基準を超える職員数										●		●
19	職員満足度										●		●
20	離職率										●		●

(新ガイドラインに基づく経営指標) *「4-2収益性の向上」の評価にかかる指標に使用

●: 重点項目の目標指標

○: 影響する指標

1	一日あたりの新規入院患者数		
2	病床利用率		
3	平均在院日数		
4	医業収益に対する材料費割合		
5	入院診療単価		
6	外来診療単価		
7	修正医業収支比率		
8	経常収支比率		

(案)