

# 市立久美浜病院 総括案



## I. これまでの取り組み及び現状と課題

### 1. 病院改革プラン後の取り組みについて

### 2. 新改革プランに引き継ぐ課題について

#### ■医療体制の確保・機能の充実

- ・常勤医師の体制確保
- ・診療機能の維持・充実ための設備・医療機器の計画的更新
- ・医師、看護師の教育研修の充実と関連病院からの研修医の受入れ
- ・小児救急を含めた救急患者受入れ体制の堅持

#### ■収入増加・確保対策

- ・診療報酬請求の精度向上
- ・新たな加算、管理料、指導料算定に向けた診療機能・人員配置の検討
- ・未収金の削減対策
- ・入院患者受入態勢の充実による病床稼働率の向上

#### ■経費の削減・抑制対策

- ・医薬品・診療材料購入費の定期的な価格の見直し
- ・経営コンサルタントの活用による購入医療機器の価格精査の徹底や委託契約の見直し
- ・光熱水費等の削減に対する職員の意識改革と省エネルギー化の推進

#### ■患者本位の安心・安全な医療等サービスの提供

- ・医療安全対策、感染管理対策など専門的な職員の人材育成
- ・医療機関や福祉施設等との地域連携の強化
- ・患者や患者家族との医療相談窓口の充実
- ・接遇の向上による患者満足度の向上
- ・開かれた病院づくりの推進（病院まつり・院内学会の開催、出前講座の講師派遣、ボランティアの受入れ、院内広報紙やホームページ等の充実など）

## II. 新改革プランにおける役割

### 1. 病院の基本理念・基本方針

「笑顔と心のこもった良心的な医療」、「地域に密着したぬくもりのある確かな医療」、「保健・医療・介護・福祉を一体化した包括医療」の3つを基本理念に、「病院のベッドは地域の皆さんの財産である」という方針のもと事業に取り組みます。

## III. 新改革プランの具体的取り組み

### 1. 地域医療構想を踏まえた役割の明確化

#### (1) 地域医療構想を踏まえた果たすべき役割

- ・ 本院は、京都府北部の2市2町からなる丹後医療圏（840.19km<sup>2</sup>）の北西部に位置し、京丹後市域の主に西部地域を診療圏としています。本地域にはかかりつけ医となる診療所が極めて少なく、本院が地域住民のかかりつけ医としての役割を持ちながら急性期医療から慢性期医療、さらには在宅医療まで守備範囲の広い医療を提供する役割を担っています。今後も医療資源が少ない本地域において、丹後医療圏内の他の基幹病院と連携しながら現在の医療機能を維持し次の役割を果たしていきます。

### ①常勤医師体制の確保・充実により、急性期から慢性期まで市民の期待に応えられる医療施設

#### ○改革プランによる取組成果

- ・ 関係機関への招へい活動等により、常勤医不在であった整形外科常勤医を平成31年1月から招へいすることができた。
- ・ 令和元年度、医師住宅2棟の改修工事を実施し、受け入れ体制を整備した。
- ・ 内科、外科、眼科常勤医師の増員に向け府立医大等に対する招へい活動に努め、令和3年度の招へい実現につながられた。
- ・ 令和元年度末からのコロナ禍等の影響により、令和2年度の入院、外来患者数が大きく減少した。

	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
入院患者数	54,375人	55,364人	54,017人	46,381人
外来患者数	74,864人	77,178人	77,091人	69,346人

#### ●評価

平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
B	B	B	B

## ②市内で唯一の小児救急病院を含む救急告示病院としての救急医療体制の堅持

### ○改革プランによる取組成果

- ・小児医療の北部拠点病院として医師2人体制を維持し、小児疾病の総合的な診療体制を整えつつ救急医療対応を行った。
- ・令和元年度末からのコロナ禍等の影響により、令和2年度の救急、小児患者数が大きく減少した。

	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
救急患者件数	5,718件	6,613件	6,003件	3,859件
救急搬送件数	413件	421件	376件	373件
小児患者数	11,416人	12,509人	11,999人	7,440人
小児外科患者数(入・外)	—	—	174人	55人
小児歯科患者数	—	—	413人	445人

### ●評価

平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
A	A	A	B

## ③地域包括医療・ケアシステムのさらなる推進のための中核的な医療施設

### ○これまでの取組

- ・関係団体や社会福祉施設職員による「地域ケア会議」を定期的開催

### ○改革プランによる取組成果

- ・「地域ケア会議」の定期開催を継続して連携強化に努めたほか、地域医療連携室を通じて但馬地域からの多くの患者受け入れに繋げることができた。

	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
相談件数	13,000件	15,501件	15,005件	16,763件
但馬地域からの受入れ延患者数	8,300人	6,151人	6,422人	6,561人

### ●評価

平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
A	A	A	A

#### ④障害児者を含む歯科口腔疾患の北部の拠点的な歯科診療施設としての医療体制の充実

##### ○これまでの取組

- ・障害児・者の歯科診療の受入れ、訪問歯科の実施

##### ○改革プランによる取組成果

- ・平成 31 年 4 月、「京丹後市口腔総合保健センター」を設置し、行政との連携による「お口の健康（口）づくり」を推進した。
- ・令和元年度、小児歯科を標榜し、夜診帯に学童外来を開始した。
- ・令和 2 年度、歯科口腔外科窓口の拡張工事を実施し、患者利便性を向上した。

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
歯科患者数	19,883 人	20,129 人	18,966 人	19,259 人
うち、障害児・者	940 人	1,100 人	1,375 人	745 人

##### ●評価

平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
A	A	A	B

#### ⑤在宅医療、在宅支援のための医療体制の充実

##### ○これまでの取組

- ・久美浜訪問看護ステーション、通所リハビリテーション事業所、障害者福祉サービス短期入所事業所を開設

##### ○改革プランによる取組成果

- ・令和元年度、訪問看護用介護請求システムの導入、訪問看護車両 2 台の更新を行った。
- ・令和 2 年度、看護師増員により訪問看護体制を強化し、コロナ禍の中での需要の高まりに応えることができた。

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
訪問診療件数	58 件	75 件	78 件	90 件
訪問看護件数	4,874 件	6,046 件	7,025 件	8,505 件
通所リハビリテーション件数	4,107 件	3,974 件	4,182 件	3,993 件
看取り支援件数	35 件	37 件	30 件	42 件

医師派遣（福祉施設件数）	347 件	288 件	270 件	259 件
短期入所利用延日数・実人数	161 日・2 人	324 日・4 人	702 日・3 人	724 日・2 人

●評価

平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
A	A	A	A

⑥へき地医療拠点病院としてのへき地診療所への医療支援

○これまでの取組

- ・へき地佐濃診療所への医師派遣を実施（週 1 回）

○改革プランによる取組成果

- ・佐濃診療所への医師、看護師、薬剤師派遣の実施（週 1 回）を継続した。

●評価

平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
A	A	A	A

⑦各種検診事業への医師派遣など予防医療への支援

○改革プランによる取組成果

- ・学校医としての予防接種、嘱託医や産業医としての医師派遣、健診事業に積極的に対応した。

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
人間ドック件数	39 件	42 件	52 件	48 件

●評価

平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
A	A	A	B

## (2) 2025年における具体的な将来像

- ・京丹後市の人口における高齢者の比率が高まるにもかかわらず、地域のかかりつけ医となる個人医院や診療所などの医療資源がますます減少していくことが予想されていることから、本院には、京丹後市西部地域における住民のかかりつけ医として、急性期医療から慢性期医療、さらには在宅医療までを切れ目なくサポートする医療機能が一層求められています。このため、現在の医療提供体制や病床機能を維持しながら地域包括医療・ケアシステムをさらに推し進め、医療と保健、介護、福祉の連携によって「住民が安心して暮らし、老うことのできる地域づくり」の拠点施設としての役割を果たします。  
また、こうした医療機能を維持するためには、築35年を経過し老朽化した第2病棟の整備をはじめ、地域から要望の高い透析治療などの医療体制の拡充を図るため、第1病棟、第3病棟を含めた病院全体の整備のあり方の検討を行い、将来にわたって地域住民の期待に応えられる病院を目指します。

### ■「住民が安心して暮らし、老うことのできる地域づくり」の拠点施設としての役割

#### ○改革プランによる取組成果

- ・かかりつけ医として、引き続き住民の健康と安心を守る拠点施設としての役割を果たした。

#### ●評価

平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
A	A	A	A

### ■病院全体の整備の在り方の検討

#### ○これまでの取組

- ・平成 24 年度、院内に「明日の久美浜病院を考える検討委員会」を設置し、久美浜病院全体の施設整備計画について検討を開始（病院全体の施設調査、他の病院の施設整備の状況の資料収集、職場アンケート等の実施）

#### ○改革プランによる取組成果

- ・平成 29 年度に京都ルネス病院（H28.6 新改築）、令和元年度に大阪友誼会総合病院等の新規建設施設の見学を実施した。
- ・経営改善により資金の確保に努めることを第一優先としたため病院整備についての具体的な検討には至らず、改革プラン終了以後に引き続き病院整備の在り方を検討していくこととした。



●評価

平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
B	B	C	C

(3) 地域包括医療・ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割

- ・本院では、すでに20年以上にわたり、多職種が連携しながら、住民一人ひとりの疾病の予防から治療、さらには介護・ケアまでを包括的に提供する地域包括医療・ケアシステムを実践しており、今後も、地域に密着した医療施設として保健・介護・福祉との連携機能をさらに充実させ地域包括医療・ケアシステム推進のための中心的な役割を果たしていきます。
- また、本システムの推進のため、病床の一部を新たに地域包括ケア病床への転床を検討し、在宅復帰支援に向けた機能を強化していきます。

○これまでの取組

- ・地域ケア会議の定期開催、地域包括医療・ケア学会の開催

○改革プランによる取組成果

- ・毎月本院が中心となって地域ケア会議を開催し、関係団体や福祉施設との連携強化を推進した。
- ・平成 29 年 4 月、地域医療連携室に社会福祉士を配置、
- ・平成 30 年 9 月、入退院支援センターを設置し、入退院支援の強化を図った。
- ・地域包括ケア病床への転床を検討したが、増収効果より人件費等の費用増が大きい結果となったため、現時点では転床を見送っている。

●評価

平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
A	A	A	A

(4) 住民の理解のための取り組み

●評価

平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
A	A	A	C

①病院まつり、院内学会などを通じた「開かれた病院づくり」の推進

③病院出前講座、住民主催の学習会等への講師派遣や共同開催等、住民との相互理解による病院運営の推進

○これまでの取組

- ・看護学校インターンシップ受け入れ、出前講座の開催、病院まつりの開催、院内ボランティアの受け入れ（慰問・清掃）、キッズドクター・キッズナース、高校生ふれあい看護体験学習、中学生職場体験学習、障害者職場実習の実施

○改革プランによる取組成果

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
病院見学会	31 人	41 人	41 人	中止
インターンシップ	3 人	6 人	14 人	0 人
看護実習	23 人	24 人	14 人	44 人
出前講座	20 講座・657 人	20 講座・813 人	23 講座・855 人	3 講座・90 人
病院まつり	開催	開催	開催	中止
院内ボランティア	延べ 52 回	延べ 48 回	延べ 41 回	延べ 9 回
キッズドクター・キッズナース	市内 8 校・29 人	市内 8 校・25 人	市内 6 校・31 人	中止
ふれあい看護・職場体験学習	34 人	21 人	23 人	中止
障害者職場実習	—	3 人	3 人	2 人

②市広報紙、病院広報紙、病院ホームページを活用した情報の発信

○これまでの取組

- ・病院広報紙「はい！久美浜病院です」の発行、病院ホームページの随時更新

○改革プランによる取組成果

- ・平成 30 年 4 月 病院ホームページをリニューアル、随時更新

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
病院広報紙「はい！久美浜病院です！」発行	1 回	2 回	2 回	0 回
病院ニュース「いんにゃあねっと」発行	0 回	1 回	0 回	2 回

広報「きょうたんご」『医療の現場から』等掲載	3回	2回	2回	1回
------------------------	----	----	----	----

## 2 経営の効率化

### (1) 民間的経営手法の導入

#### ●評価

平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
B	B	B	B

#### ①キャッシュ・フロー計算書を重視し徹底した資金管理

##### ○改革プランによる取組成果

- ・資金の流れを確認しながら経営を行ったが、医師退職等の影響を受けて医業収益が減少し、キャッシュ・フローを一時借入金に依存する傾向が強まった。

#### ②人員管理の徹底を図り効率的配置

##### ○改革プランによる取組成果

- ・経営状況を考えたうえで適正な人員配置に努めた。

#### ③経営コンサルタントによる第三者評価

##### ○改革プランによる取組成果

- ・経営コンサルタントとの定期（毎月）や随時の協議により、収益増加や費用削減方法を模索した。

#### ④データを活用した経営分析による職員のコスト意識の醸成

##### ○改革プランによる取組成果

- ・各職場の長に毎月の会議において経営状況を周知し、全職員へのコスト意識徹底を図った。

## (2) 事業規模

- ・現在の病床規模（一般病床 110 床、療養病床 60 床）を維持

### ○改革プランによる取組成果

- ・取組期間を通じて、病床規模（一般病床 110 床、療養病床 60 床）を維持した。

### ●評価

平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
A	A	A	A

## (3) 経費削減・抑制対策

### ●評価

平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
A	A	A	A

## ①医薬品の両病院共同購入による価格交渉

### ○これまでの取組

- ・両市立病院の薬剤購入を一括契約

### ○改革プランによる取組成果

- ・弥栄病院との共同購入により購入価格の削減を図った。

※平成 29 年度は前年度値引率を目標に交渉、平成 30 年度より全国中央値を 100%としてそれ以上の値引率を目標に交渉した。

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
削減効果額	300 万円	100 万円	80 万円	40 万円

## ②診療材料の一括購入や価格交渉による徹底した価格の削減

### ○これまでの取組

- ・SPD業務の導入

### ○改革プランによる取組成果

- ・SPD業者と毎月協議を行い、診療材料等の切替えや価格交渉により購入総額を削減できた。

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
前年度契約単価比較	△600 万円	△294 万円	△294 万円	△250 万円

### ③医療機器の徹底した価格比較と競争入札による安価な購入・契約価格の削減

#### ○改革プランによる取組成果

- ・経営コンサルタントから得た医療機器の全国的な購入価格を参考にして価格設定を行い、入札価格を抑えることができた。

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
削減効果額	970 万円	10 万円	60 万円	380 万円

### ④ジェネリック医薬品への効率的な切り替え

#### ○改革プランによる取組成果

- ・取扱いメーカーを検討し、可能な限りジェネリック医薬品への切り替えを進めた。
- ・平成 31 年 1 月より後発医薬品使用体制加算(3)の算定開始、令和元年 10 月に加算(2)、令和 2 年 3 月に加算(1)を算定した。

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
後発医薬品使用率	—	78.6%	86.1%	86.8%

### ⑤光熱水費の削減（LED化、照明センサー化など）

#### ○改革プランによる取組成果

- ・随時の切替えを実施しつつ、病院全体のLED化については初期投資を考慮し、リース方式など投資額を抑制出来る導入方法について引き続き検討中である。

## (4) 収入増加・確保対策

### ●評価

平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
B	A	A	B

①新たな加算、管理料、指導料などの算定に向けた診療機能、人員配置の検討

○改革プランによる取組成果

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
施設基準届出数	3 件	14 件	2 件	6 件
効果額	320 万円	4,800 万円	10 万円	180 万円
説明	薬剤師配置を見直し、病棟薬剤業務実施加算を獲得	入退院支援加算などの施設基準を取得	後発医薬品使用体制加算レベルを引き上げ	急性期看護補助体制加算などの施設基準を取得

②地域包括ケア病床の設置による入院費用単価の増額

○改革プランによる取組成果（再掲）

- ・地域包括ケア病床への転床を検討したが、増収効果より人件費等の費用増が大きい結果となったため、現時点では転床を見送っている。

③臨床検査の内容、手順の見直しによる検査件数の増加

○改革プランによる取組成果

- ・医師に対して他院との比較による検査状況について報告を行い、必要な検査点数の増加に努めた。

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
検体検査総点数	974 万 7 千点	983 万点	951 万 8 千点	921 万 3 千点

④専門外来の開設、夜間診療の実施など医療ニーズを踏まえた外来患者の増加

○これまでの取組

- ・平成 27 年 4 月、新たに言語聴覚療法室を開設し、言語聴覚士を配置した。
- ・平成 28 年 7 月、禁煙外来を開設（敷地内禁煙の実施）

○改革プランによる取組成果

- ・毎週 1 回の夜間診療（内科）を開設した。

- ・平成 30 年 4 月、糖尿病患者支援としてフットケア外来を開設した。
- ・令和元年度、小児外科外来及び小児歯科を標榜して夜診帯に学童外来を開設し、小児疾病の総合的な診療体制を拡充した。
- ・令和 2 年 11 月、週 1 回の糖尿病外来を開設した。

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
夜診（内科）	156 人	293 人	334 人	231 人
夜診（歯科学童含）	—	—	440 人	517 人
小児外科	—	—	73 人	55 人
糖尿病内科	—	—	—	74 人

#### ⑤社会福祉士の配置など患者や患者家族との医療相談窓口体制の充実

##### ○これまでの取組

- ・地域医療連携室、ケースワーカーの設置

##### ○改革プランによる取組成果

- ・地域ケア会議等により福祉施設や他医療機関との連携を進め、相談窓口の充実に努めた。（再掲）
- ・平成 29 年 4 月、地域医療連携室に社会福祉士を配置した。（再掲）
- ・平成 30 年 9 月、入退院支援センターを設置し入退院支援の強化を図った。（再掲）

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
医療相談件数	13,000 件	15,501 件	15,005 件	16,763 件

#### ⑥診療報酬請求に係る精度管理の徹底と院内研修、外部研修の実施

##### ○これまでの取組状況

- ・医事業務を委託している業者と毎月定期的に連絡会議を持ち、診療報酬請求に係る情報共有を実施
- ・データを活用し、医局会での返戻査定対策を徹底

##### ○改革プランによる取組成果

- ・精度管理報告会を開催し、診療報酬請求の徹底を図った。

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
返戻査定率	0.26%	0.26%	0.29%	0.20%

#### ⑦未収金に係る法的対応の実施

##### ○これまでの取組

- ・未収金発生防止や支払催促の徹底、平成 25 年度弁護士法人と未収金回収業務委託契約を締結

##### ○改革プランによる取組成果

- ・平成 30 年度、会計横への A T M 設置により未収金発生防止に努めた。

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
弁護士委託	—	—	25 件・144 万 5 千円	8 件・38 万 7 千円
回収額	58 万 8 千円	26 万円	55 万 9 千円	49 万 2 千円
窓口未収金	2,012 万 9 千円	2,193 万 2 千円	2,011 万 1 千円	1,875 万 6 千円

#### (5) 人材の育成

##### ●評価

平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
A	A	A	A

①医師・歯科医師臨床研修医などの積極的な受入れによる質の高い医療従事者の育成

②関係大学病院等との連携による若手医師の研修支援による医療技術の向上

##### ○これまでの取組

- ・京都第二赤十字病院や洛和会音羽病院からの初期研修医や専門医研修医の受け入れ、病院独自に歯科の研修医を受け入れ
- ・関係大学等より医療従事者の受け入れ
- ・日本障害者歯科学会臨床研修施設に認定（平成 26 年 2 月）

##### ○改革プランによる取組成果

- ・令和 2 年より、日本障害者歯科学会専門医研修施設として認定を受けた。



受入人数	区分	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
初期臨床研修	医科	8 人	8 人	9 人	9 人
	歯科	1 人	1 人	1 人	1 人
専門医研修	医科	2 人	4 人	6 人	6 人
	歯科	1 人	—	—	3 人
看護学生（見学・実習）		57 人	71 人	51 人	49 人
薬剤師、リハビリ等		2 人	2 人	1 人	2 人
介護職員		5 人	3 人	7 人	0 人

### ③認定看護師など専門性の高い知識や技術を習得するための職員研修の充実

#### ○改革プランによる取組成果

研修会等参加人数	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
実習指導者研修	1 人	1 人	1 人	1 人
医療安全管理者研修	1 人	1 人	1 人	2 人
認知症ケア加算研修	—	4 人	5 人	4 人
退院支援看護師研修	1 人	1 人	1 人	1 人
研修責任者研修	1 人	—	—	1 人
教育担当者研修	—	1 人	—	1 人
喀痰吸引指導者研修	7 人	2 人	—	2 人
精神科訪問看護研修	—	—	—	2 人
災害支援ナース研修	—	1 人	—	3 人
災害支援ナース育成指導者研修	1 人	—	—	1 人
糖尿病重症化予防看護師研修	—	2 人	1 人	—
医療メディエーター研修	—	—	2 人	—

「重症度、医療、看護必要度」評価者及び院内指導者研修	4人	4人	—	4人
----------------------------	----	----	---	----

#### ④患者満足度の向上のための接遇研修の強化

##### ○これまでの取組

- ・「接遇向上委員会」の定期開催、患者満足度調査の実施
- ・接遇研修、身だしなみチェックの実施、接遇促進の標語の募集及び掲示により接遇意識の向上を図った。

##### ○改革プランによる取組成果

- ・「接遇向上委員会」の定期開催と患者満足度調査を継続し、調査結果で得た患者意見を全職場会議等で周知した。
- ・患者イメージ向上のため、身だしなみチェックや接遇標語コンテストを継続実施し、接遇意識の向上を図った。
- ・元客室乗務員等の外部講師を招いた研修会や、DVDを活用した接遇研修を毎年開催した。

#### (6) その他

公立豊岡病院（急性期病院）など近接する兵庫県北部の医療機関との連携強化による診療圏の拡大

##### ○改革プランによる取組成果（再掲）

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
但馬地域からの患者受入れ実績	延べ 8,300 人	延べ 6,151 人	延べ 6,422 人	延べ 6,561 人

##### ●評価

平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
A	A	A	A

## 【総括】

### ◇取組年度の概況

#### 《平成 29 年度》

- ・ 整形外科常勤医師の退職、小児科・内科常勤医師 2 人の病休により医療提供体制が弱体化し、診療収入が減少
- ・ 純損益△9,400 万円の赤字を計上、資金不足が発生した。

#### 《平成 30 年度》

- ・ 平成 31 年 1 月より整形外科常勤医師の招へいが実現し、救急医療体制の充実、手術症例及び患者数の増加につながった。
- ・ 純利益 2,900 万円と 2 年ぶりに黒字を計上したが、資金不足は改善できなかった。

#### 《令和元年度》

- ・ 歯科口腔外科内に「京丹後市口腔総合保健センター」を設置し、行政との協働による「お口の健康（口）づくり」を推進
- ・ 小児外科専門外来、小児歯科、夜診帯に学童外来を開設するなど小児疾病の総合診療体制を整備
- ・ 給食業者の撤退により給食業務を直営方式に切り替え（時間外勤務と経費が増加）
- ・ 経常利益、純利益とも黒字を計上したが、資金不足の改善はできなかった。
- ・ 年度末で内科常勤医師が開業のため退職した。

#### 《令和 2 年度》

- ・ 年度末で内科常勤医師が退職した。
- ・ コロナ禍の影響により、内科・小児科を中心に入院・外来とも大きく患者数が減少した。
- ・ 経費削減の経営努力により純利益は 2,000 万円の黒字を計上したが、医業収益の減少により資金不足がさらに悪化した。

- 1 従前から患者一人当たり単価の改善が思うように進まず、診療収入不足により資金を一時借入金に依存する状況が継続していたが、地域医療構想を踏まえた役割や経営の効率化などの目標達成に向けて積極的に改革プラン項目に取り組み、救急患者受け入れ、「お口の健康（口）づくり」や小児診療の充実、但馬地域からの患者受け入れに努めた結果、着実な改善により、令和元年度まで徐々に一時借入金が減少していた。
- 2 しかしながら、令和元年度以降の内科医師体制の弱体化、令和元年度末からのコロナ禍の影響により、内科・小児科を中心に令和 2 年度

実績に大きな影響を受け、多くの項目でプランに定めた目標指標を達成できず、キャッシュフローが悪化することとなった。

※基幹診療科である内科の医師体制弱体化による影響、コロナ禍による小児科への影響

	令和元年度比令和2年度実績			
	入院		外来	
	患者数	診療収入	患者数	診療収入
内科	△6,703 人	△1 億 5,540 万円	△4,007 人	△5,495 万円
小児科	△1,332 人	△2,005 万円	△3,242 人	△2,223 万円

- 3 かねてよりの懸案である新病棟整備の実現に向けて、診療収入不足の解消による不良債務状況の改善が必須であるが、そのためには、『プラン取組終了後の令和3年度になって拡充された内科を中心とする常勤医師体制等を如何にして収益増に結びつけていくか』が、今後の大きなカギとなってくる。

また、これまで取り組んできた改革プラン内容の不断の継続を必須とし、併せて、新たな施設基準獲得のための研究・検討、医療圏において求められる病床数及び病床構成の研究・検討により、公立病院としての役割分担と収益増加の両立を目指し、一時借入金に依存しない経営状況に改善していく必要がある。