

## 次期計画の方向性（案）

分類	項目	第3次中期経営計画（現計画）の概要	次期計画の方向性（案）
現状認識	国のガイドラインへの対応の考え方	<p>○医療構想との整合性・役割の明確化</p> <p>回復期で病床が不足していることを受け、地域包括ケア病棟へ一部病棟を転棟するが、急性期病床については今後の患者数の状況に応じて慎重に検討する。</p>	<p>○医療構想との整合性・役割の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・看護師不足に対応するため、やむを得ず R1 年度に地域包括ケア病棟を休止した。</li> <li>・今後は地域包括ケアシステムの中核的な役割を担っていくため、また新興感染症への即応性を一定程度確保するために、引き続き急性期の病床数を確保していく。</li> </ul>
		なし	<p>○新興感染症に対する当院の考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現在国においては、「第8次医療計画」への記載事項について、これまでの5疾病5事業から、新興感染症を含む“5疾病6事業”への見直しが進められている。</li> <li>・今回の COVID-19 の感染拡大を契機として、これまでの収益や効率性を重視した病院経営だけではなく、余力・弾力性を備えることで“非常事態”に対応できる「社会的共通資本」としての病院が必要であることが明らかとなった。</li> <li>・一般病床を大幅に制限し、新型コロナウイルスへの対応に全力を尽くしてきた当院もまた、豊かな社会に欠かせない「社会的共通資本」として必要不可欠な病院であり、今後もその役割を十分に果たしていけるよう病院機能や規模を維持していく必要があると考える。</li> <li>・そのため、限られた財源を人材育成に向け投資するなど、積極的かつ効果的に活用する必要があると考える。</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>•また、新たな新興感染症や自然災害に対しては、旭川市の保健所や防災安全部と協議の上、迅速かつ適切に対応する。</li> </ul>
目標達成に向けた具体的行動や考え方	<p>○経営の効率化</p> <p>20年連続で純損失が続いている。DPC分析ソフトの導入、加算漏れの防止に向けた多職種職員からなるチーム編成など経営改善に取り組む。</p>	<p>○経営の効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•予約アプリやRPA（Robotic process automation）の導入、会議資料の電子化による業務の効率化など、DX（Digital Transformation）の推進。</li> <li>•効率化に向けた経営改善会議による取組の継続。</li> </ul>	
	<p>○再編・ネットワーク化</p> <p>地域包括ケア病棟開設や訪問看護事業の開始といった地域連携強化を行う。またがん診療連携拠点病院、検診センター、ドッグの強化に加え、市内唯一の公立病院としての立場を生かしながら独自の役割を果たしていく。</p>	<p>○再編・ネットワーク化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•COVID-19感染症を初めとする今後の新興感染症に対する感染症指定病院やがん診療連携拠点病院などとして、当院は独自の役割を担っており、現計画の考え方を踏襲することを基本とする。ただし、今後の人口減等を見据えた再編の議論は今後の圏域としての課題であると考える。</li> <li>•当院の強みを活かし弱みを補完するよう、今後の地域医療構想に沿った形で統廃合等も視野に入れて、病病連携や病診連携を一層強化していく事が必要である。</li> <li>•具体的には、院内および地域連携クリティカルパスを充実させ、当院と市内及び近郊の後方支援病院との病診及び病病連携の円滑化・強化を図る。</li> </ul>	
	<p>○経営形態の見直し</p> <p>独立法人化の検討も行ったがデメリットが大きかったため、2009年度から地方公営企業法全部適用を実施。この形態を維持していく。</p>	<p>○経営形態の見直し</p> <p>※現計画の記述を引き継ぐ</p>	

現状認識	外部環境分析	○人口減少は続くが、入院患者数は2035年のピークまで増加傾向となる見込み。周辺医療区域からの流入も続くため、病病連携、病診連携を図り収益向上を目指す	○入院患者は早ければ2025年にピークアウトする可能性あり。 ○肝胆膵内科の専門医や整形外科医師の確保が中長期的な課題。 ○平均よりも高い機能評価係数を得ている（DPC 標準病院群3病院中第1位）ことから、当院は急性期病院として重要な役割を果たしていると言える。
	内部環境分析	○当院の強みは循環器・消化器系である。弱みは外傷系、筋骨格系であり、整形外科の常勤医確保が最優先課題である。 ○「効率性」「複雑性」「救急医療」が市内5病院と比べて低い。今後は在院日数短縮のために、逆紹介と紹介の強化を同時に行うことが重要。「後発医薬品」も切り替えを進める。	
	累積欠損金	2015年度決算では累積欠損金が164億6,700万円と過去最大となった。資金収支もマイナスとなる見込みであり、経費の削減や収益の増に結びつく取組を行っていく。	累積欠損金は記載しない （理由）累積欠損金は減価償却費や全職員分の退職給付費引当金など損益勘定留保資金を含めた損益の累計であるが、当院では安定的な病院運営を図る指標である資金残高（キャッシュフロー）の改善を目指しているため、欠損金のことには触れないこととする。
数値目標の設定	数値目標	○主な項目と計画最終年度（H33）の目標値 救急搬送件数（1,940件）、手術件数（2,090件） 患者満足度（99%）、経常収支比率（102.8%） 単年度資金剰余額（399百万円）、資金不足額（269百万円） 資金不足比率（2.6%）	次回会議（素案検討時）で提示予定。
目標達成に向けた具体的な行動や考え方	実施予定事業	○夜間急病センター開設・DPC分析システムの導入・材料費削減推進・アトリウム有効活用・広報誌の強化・リハビリミニレクチャーなどの事業実施に向け取り組む。	次回会議（素案検討時）で提示予定。

経営改善に向けた取組	<p>○医師やメディカルスタッフなど各部門のスタッフで構成する経営改善会議で決定した、栄養指導回数の増や文書料値上げといった収益の増に向けた取組により 71,840 千円、院外処方の徹底や試薬価格交渉の見直しなどによる費用の減で 420,790 千円の確保を目標とする。</p>	<p>次回会議（素案検討時）で提示予定。</p>
2025 年に向けた当院の未来像	<p>○2020 年度までに経常収支黒字化を目指す。</p> <p>○計画達成のためには多職種連携の強化、実効性ある経営改善の継続が必要である。</p> <p>○そうすることで 2025 年における医療需要を見据えた地域の医療提供体制の確立につながる。</p> <p>○上川中部圏域の医療の要である当院としても医大と連携協定を結ぶなど今までとは違う視点で経営改善を図っていく。</p> <p>○こうした取組を通じて目標を達成し、真に市民から信頼される病院となることを確信している。</p>	<p>タイトルを「あとがき」とし、内容も再構成する。</p> <p>（理由）</p> <p>「未来像」で章立てしている計画は他になく、あっても基本理念や役割について書かれている。</p> <p>さらに、現計画では未来像について書き切れていなく、「あとがき」に近い。</p>