

川西市立総合医療センター 経営強化プラン

令和6年（2024年）3月

令和6年（2024年）9月改定

かわにし  新時代へ

川 西 市

目 次

はじめに	1
第1 川西市の病院改革について	
1 川西市の病院改革の取組	2
第2 川西市立総合医療センターについて	
1 病院概要	6
2 川西市立総合医療センターの現状	7
3 経営状況	15
第3 川西市立総合医療センター経営強化プラン	
1 対象期間	17
2 役割・機能の最適化と連携の強化	17
3 医師・看護師等の確保と働き方改革	18
4 経営形態の見直し	19
5 新興感染症の感染拡大時に備えた平時からの取組	19
6 災害時における医療	20
7 施設・設備の最適化	20
8 経営の効率化	20
9 点検・評価・公表等	22
資料1 収支計画（指定管理者）	23
資料2 収支計画（川西市病院事業会計）	24

はじめに

近年、人口減少や少子高齢化に伴う医療需要の変化に加え、医師等の不足により、地域医療を支える公立病院の経営環境は厳しさを増し、今後の医師の時間外労働規制への対応を迫られるなど、さらに厳しい状況が見込まれています。

また、新型コロナウイルス感染症に対しては、公立病院が中核的な役割を果たし、感染拡大期における役割の重要性が改めて認識されるとともに、病院間の役割分担の明確化・最適化や医師等の確保などの取組の必要性が再認識されました。

こうした課題を踏まえ、持続可能な地域医療提供体制を確保するため、地域医療を支える公立病院の経営強化に向けた「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経営強化ガイドライン」が令和4年（2022年）3月に発出されました。

このガイドラインでは、地域医療構想の実現や地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割を踏まえ、経営強化のために必要なポイントとして、「機能分化・連携強化の推進」「医師・看護師等の確保、働き方改革の推進」「経営形態の見直し」「新興感染症に備えた平時からの対応」「施設・設備の最適化」「経営の効率化等」が挙げられています。

このようなことから、本プランは、医療機関等との連携や役割分担、経営の効率化を図りつつ、川西市立総合医療センターにおいて、持続可能な地域医療提供体制を確保するため、公立病院経営強化ガイドラインの趣旨を踏まえて策定しました。今後も地域の基幹病院として、良質な医療を継続して提供できるよう努めてまいります。

第1 川西市の病院改革について

1 川西市の病院改革の取組

(1) 市立川西病院事業新経営改革プラン

市立川西病院は昭和11年（1936年）に川西町立診療所として開設以降、数回の移転を繰り返し、昭和58年（1983年）より川西市の北部地域で「安全・安心で良質な医療を提供します」という基本理念のもと、診療を続けており、中部地域、南部地域で開院している急性期の民間病院とともに、地域医療を支えてきました。

しかし、少子高齢化に伴う人口減少や新医師臨床研修制度の開始に伴い、地域や診療科による医師の偏在などの影響を受け、整形外科、産婦人科医師の確保に対する経費が増加し、経営は平成13年度（2001年度）の黒字を最後に赤字決算が続きました。

そのため、平成21年（2009年）3月には、公立病院改革ガイドラインに基づき「市立川西病院事業経営改革プラン」を策定し、経営効率化に取り組みましたが、医師の大幅な減員に伴う患者数の落ち込みや、その医師を確保するための給与費、新たな医療機器の整備などの費用の増加により、収支における損失が大きくなりました。

平成26年度（2014年度）決算において、資金不足比率が地方公共団体の財政の健全化に関する法律に規定する経営健全化基準の20%以上である25.8%となり、経営健全化団体になりました。

このことにより、平成27年度（2015年度）から平成30年度（2018年度）を計画期間とする経営健全化計画を平成28年（2016年）3月に策定しました。

このような状況の中で、国から新公立病院改革プランを策定し、病院機能の見直しや病院事業経営の改革に総合的に取り組むよう要請がありました。折しも、本市においては、経営健全化を喫緊の課題として取り組んでいる最中であり、加えて、老朽化に伴う施設の更新が不可避となっていました。

そのため、将来にわたり、市民に安全で安心な医療を提供するために、安定した経営基盤を築くという基本的な考え方に立ち、平成29年（2017年）3月に「市立川西病院事業新経営改革プラン」を策定し、市立川西病院の存続を図るための検討課題を整理しました。

(2) (仮称) 川西市立総合医療センター構想案

「市立川西病院事業新経営改革プラン」では、安定した経営の下で、小児、周産期、救急などの政策医療に取り組み、高度急性期病床を一定確保し、医療の圏域内完結率の向上を図るとともに、市の基幹病院として地域包括ケアシステムを構築することを市立川西病院の役割としました。

しかし、赤字が続く病院経営に対する市の財政支援はこれ以上継続できない状況であり、病院経営を早急に立て直すためには、民間的経営手法の導入などの抜本的

な解決策を講じる必要がありました。また、病院施設の老朽化、病院の立地、病院スタッフ確保等の様々な課題がありました。

将来にわたり、市民の命と健康を守り、安心して安全な医療を提供していくためには、政策医療や高度医療を担う公立病院を存続していく必要があります。上記の検討課題や運営課題に対応した取組を行う必要があり、平成29年(2017年)5月に「(仮称)川西市立総合医療センター構想案」を策定しました。

この構想案は、市の中心地に24診療科、8専門センター、病床数400床の本院を整備するとともに、旧病院の跡地に内科、整形外科、小児科などの外来診療を行う分院を置くもので、その運営は民間的経営手法を活用した指定管理者制度を導入することになりました。

指定管理者の条件として、地域医療を守り、将来にわたり安定的かつ継続的に良質な医療を提供することに加えて、病院事業債特別分の地方交付税措置が対象となる再編・ネットワーク化を行うこと、150床の病床提供が可能であること(当時の市立川西病院の許可病床数は250床)、市立川西病院の職員から指定管理者の職員として再就職を希望する職員を受け入れること、新病院建設に係る総事業費の半分を指定管理者が負担することなどとなりました。

(3) 指定管理者の選定・(仮称)川西市立総合医療センター基本構想の策定

構想案公表後の平成29年(2017年)6月議会において、川西市病院事業の設置等に関する条例を改正し、指定管理者制度の導入を可能とする規定を設け、平成29年(2017年)12月には医療法人協和会を指定管理者の候補として公募により選定しました。

これにより、市立川西病院(許可病床数250床)と医療法人協和会協立病院(許可病床数313床)を統合し、約400床の急性期医療と高度急性期医療の一部を担う病院を整備する方向が決定しました。

川西市立総合医療センターの整備に係る財源は市が全額地方債で賄い、その返済は指定管理者である医療法人協和会とそれぞれ半分ずつ負担しますが、協立病院との再編・ネットワーク化を図ることにより、市立川西病院の建替えに必要な財源である地方債の発行許可が国から得られるとともに、整備費用の約40%は国からの財政支援(地方交付税)を受けることができることから、実質的な市の負担は約10%となります。

その後、平成30年(2018年)3月に市立川西病院の指定管理者を指定する議決を経て、4月に基本協定書の締結を行い、平成30年度(2018年度)を引き継ぎ期間として、平成31年度(2019年度)4月から市立川西病院において医療法人協和会による指定管理が開始しました。

医療法人協和会が指定管理者に決定した後、「(仮称)川西市立総合医療センター基本構想」を平成31年(2019年)2月に策定しました。新病院の整備手法について

は、旧病院の経営は民営化後も赤字が予想されており、スケジュールの遅れは大きな損失の拡大につながることから、最も工期短縮が期待できる方法であるデザインビルド方式を選択しました。

また、指定管理者からの提案により、患者や家族にとって快適で利用しやすい環境を確保するため、病床の全室個室化に取り組むこととしました。

(仮称) 川西市立総合医療センター整備の基本方針は以下のとおりとしました。

- ア 地域の医療機関と連携し、市の基幹病院の役割として地域包括ケアシステムの構築を進めます
- イ がん診療の充実を図ります
- ウ 救急医療の充実を図ります
- エ 小児・周産期医療を推進します
- オ 利用環境の向上を図るため、病室の全室個室化に取り組みます
- カ 北部診療所を整備し、本院との連携のもと、必要な医療を提供します

(4) 川西市立総合医療センターの整備

川西市立総合医療センターの整備に係る事業者の選定方法については、品質と価格が総合的に優れた事業者を選定するため、総合評価一般競争入札を採用しました。

令和元年(2019年)8月に事業者を選定し、川西市立総合医療センター整備事業契約を締結しました。令和2年(2020年)3月基本設計策定、9月実施設計策定、10月建設工事を開始し、令和4年(2022年)5月に竣工しました。

(5) 北部診療所計画から回復期病院移転へ

基本構想において、市立川西病院の跡地に外来診療を行う北部診療所を置く計画を立てていましたが、令和2年(2020年)1月に猪名川町の民間病院から、削減予定の病床数の調整を行い、回復期の病院として市立川西病院跡地に移転することは可能かとの申出がありました。

地域医療連携推進法人制度を活用すれば、参加法人の病院間で病床融通が可能であるとの情報を得て検討を開始しました。

令和3年(2021年)4月に医療機関の機能分担や連携を推進するため、地域医療連携推進法人「川西・猪名川地域ヘルスケアネットワーク」を設立しました。病院統合時に削減する協立病院の158床のうち、49床を地域医療連携推進法人内において、民間のリハビリテーション病院に融通し、地域に不足している回復期病床を確保しました。

(6) 川西市立総合医療センター開院

川西市立総合医療センターは、令和4年(2022年)9月に開院しました。これまで市立川西病院が担ってきた小児・周産期・救急などの医療をより充実させる形で

引き続き実施しています。

また、一般病床の全室個室化や重症系病床の整備等、施設・設備を充実し、地域の基幹病院として、他の医療機関などと連携し、医療の圏域内完結率の向上を図るとともに、高度急性期病院としても一定の役割を担っています。

(7) 病院改革による再編・ネットワーク化の実現とこれからの地域医療について

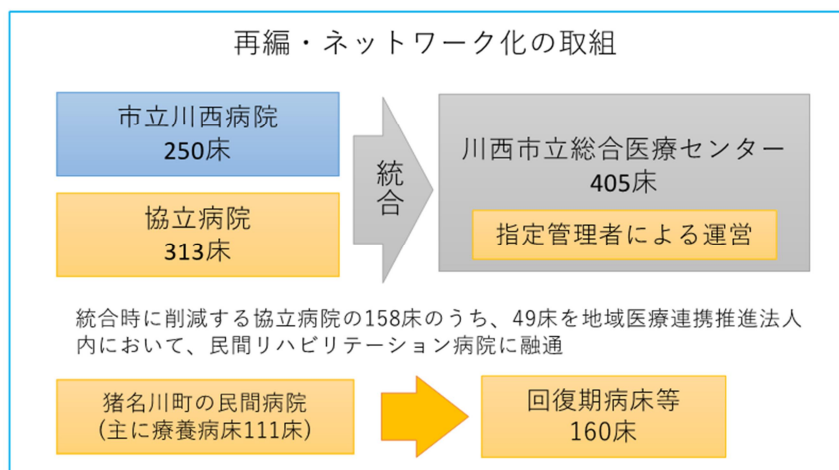
川西市の病院改革に取り組んだ結果としては、過剰気味であった急性期病床を整理して、一部高度急性期機能を持つ新たな急性期病院に生まれ変わるとともに、回復期病床の充実を図るという、兵庫県地域医療構想の示す理想通りの再編・ネットワーク化が実現しました。

令和3年(2021年)4月に認定された地域医療連携推進法人「川西・猪名川地域ヘルスケアネットワーク」は、地方公共団体である川西市と猪名川町に加え、川西市医師会、川西市歯科医師会、川西市薬剤師会の3師会と、川西市と猪名川町にある全ての病院が連携するものです。これにより、地域の医療機関と連携することで広範囲な医療サービスや、質の高い医療の提供が可能となります。

これらの連携をコントロールするために、川西市立総合医療センターでは、患者支援センター(PSC)を設置し、紹介患者はもとより、退院した後も患者支援を行っており、回復期、慢性期の病院、介護施設、在宅介護まで含めて調整できるようになっています。

このように、自院の経営だけでなく、地域医療連携推進法人を通して、地域の医療機関等が行政とともに地域全体の医療を守るために機能しており、地域全体が協力しあって医療を支える体制が整いつつあります。川西市全体を1つの医療機関のように活用し、患者がスムーズに移動して必要な医療と介護を受けられる体制が地域全体でできるよう引き続き取り組みます。

このことは、全世代型社会保障構築会議(令和4年(2022年)11月11日開催)の「国民の医療介護ニーズに適合した提供体制改革への道筋 医療は競争よりも協調を」においても、地域医療の在り方として「競争よりも協調を」のモデルとして取り上げられています。



第2 川西市立総合医療センターについて

1 病院概要

【川西市立総合医療センターの概要】令和5年(2023年)7月1日現在

■名称	川西市立総合医療センター
■所在	兵庫県川西市火打1丁目4番1号
■敷地面積	11,547.82㎡
■延床面積	36,619.14㎡
■構造・構成	○RCST+一部鉄骨造、地上9階 ○1階 総合受付、患者支援センター（PSC）、救急、カフェ・売店、医事、放射線部門、ガーデンホール ○2階 外来、検査部門、薬剤室、リハビリ、ガーデンテラス、中央処置室 ○3階 スタッフエリア、手術室（7室）、高度治療室（HCU）、中央材料室 ○4階～8階 急性期一般病棟、産婦人科病棟、SCU（脳卒中集中治療室）、デイルーム ○9階 患者用厨房、機械室
■運営（指定管理）	医療法人 協和会
■診療科目	【診療科】29診療科 内科、消化器内科、循環器内科、呼吸器内科、腎臓内科、糖尿病・内分泌内科、血液内科、神経内科、ペインクリニック内科、感染症内科、外科、消化器外科、呼吸器外科、乳腺外科、脳神経外科、整形外科、形成外科、産婦人科、小児科、耳鼻咽喉科、眼科、泌尿器科、皮膚科、精神科、救急科、麻酔科、放射線科、病理診断科、リハビリテーション科 【センター】13センター 循環器センター、消化器センター、脳卒中センター、周産期センター、乳腺センター、糖尿病・生活習慣病センター、オンコロジーセンター、人工関節センター、生殖医療センター、救急センター、内視鏡センター、患者支援センター、急性期リハビリテーションセンター
■病床数	405床（一般382床、高度治療室20床、SCU3床）



【建物外観】



【無料個室】※一般病床は全室個室

2 川西市立総合医療センターの現状

(1) 診療機能

ア 入院患者

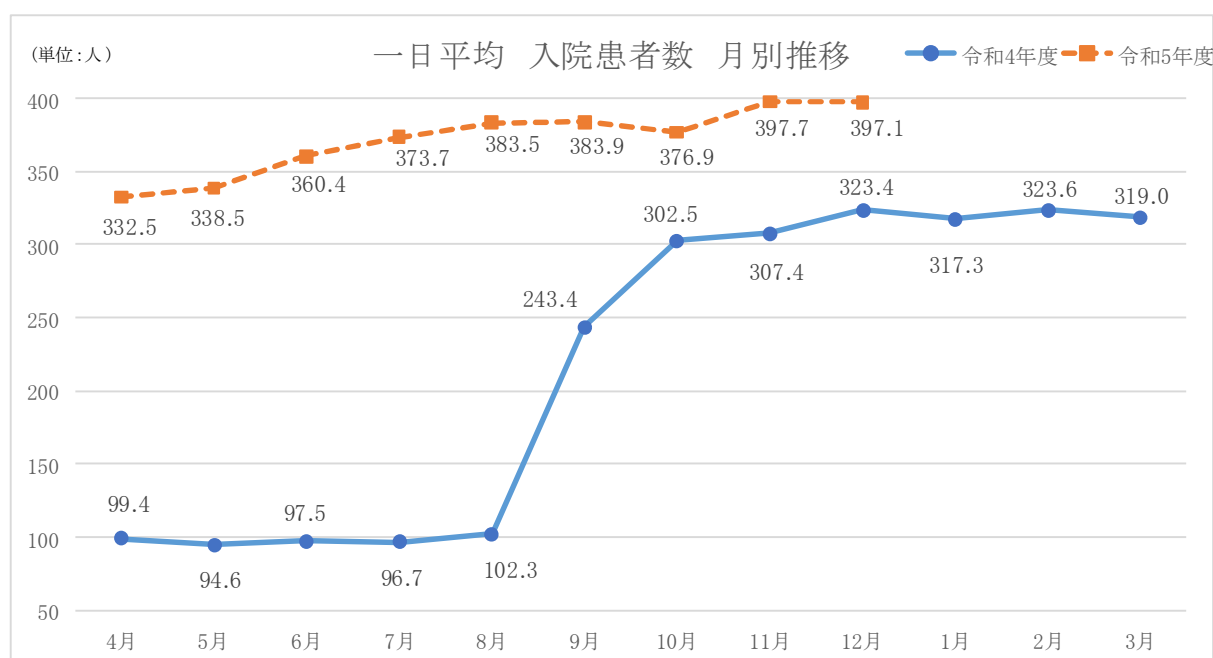
市立川西病院の令和3年度(2021年度)における1日あたりの平均入院患者数は120.8人、川西市立総合医療センターが開院するまでの令和4年(2022年)4月から8月までは98.1人で、川西市立総合医療センター開院後の令和4年(2022年)9月から令和5年(2023年)3月までの1日あたりの平均入院患者数は305.3人となっています。

市立川西病院の令和3年度(2021年度)における患者1人1日あたり平均入院診療単価は47,361円、令和4年(2022年)4月から8月までは45,101円で、川西市立総合医療センター開院後の令和4年(2022年)9月から令和5年(2023年)3月までの患者1人1日あたり平均入院診療単価は51,522円となっています。

市立川西病院の令和3年度(2021年度)における平均在院日数は12.1日、令和4年(2022年)4月から8月までは11.9日で、川西市立総合医療センター開院後の令和4年(2022年)9月から令和5年(2023年)3月までの平均在院日数は12.3日となっています。

[図表 1-1] 1日平均入院患者数

※令和4年(2022年)4月～8月は市立川西病院、令和4年(2022年)9月以降は川西市立総合医療センターの患者数



令和5年度 第1回 川西市立総合医療センター経営評価委員会資料加筆

[図表 1-2] 1 日あたりの入院患者数と平均入院診療単価、病床稼働率

※令和 4 年（2022 年）4 月～8 月は市立川西病院、令和 4 年（2022 年）9 月以降は川西市立総合医療センターの患者数等

	令和 3 年度	令和 4 年度	
	市立川西病院	市立川西病院	川西市立総合医療センター
1 日あたり 入院患者数	120.8 人	98.1 人	305.3 人
平均入院 診療単価	47,361 円	45,101 円	51,522 円
病床稼働率	51.6%	41.9%	75.4%

令和 4 年度市立川西病院・川西市立総合医療センター事業報告書、令和 5 年度 第 1 回 川西市立総合医療センター経営評価委員会資料加筆

[図表1-3]川西市立総合医療センター診療科別入院患者数

診 療 科 目	令和 4 年度	(単位：人)
	入院	
総 数	64,717	
内 科	2,017	
消 化 器 内 科	10,904	
循 環 器 内 科	10,148	
呼 吸 器 内 科	5,301	
腎 臓 内 科	3,730	
糖 尿 病 ・ 内 分 泌 内 科	3,498	
血 液 内 科	－	
神 経 内 科	－	
ペインクリニック 内 科	－	
外 科	5,895	
消 化 器 外 科	2	
乳 腺 外 科	178	
脳 神 経 外 科	7,129	
整 形 外 科	6,812	
形 成 外 科	－	
産 婦 人 科	3,299	
小 児 科	969	
耳 鼻 咽 喉 科	1,375	
眼 科	905	
泌 尿 器 科	2,552	
皮 膚 科	－	
救 急 科	3	

川西市統計要覧（令和 4 年度版）より

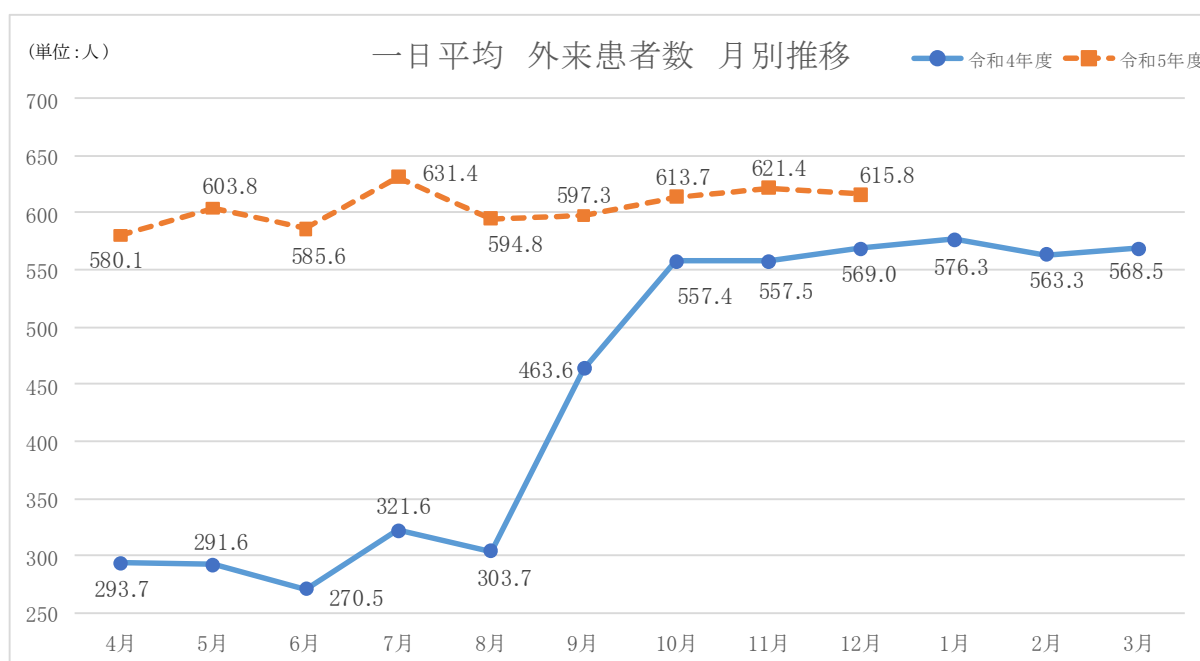
イ 外来患者

市立川西病院の令和3年度（2021年度）における1日あたりの平均外来患者数は326.7人、川西市立総合医療センターが開院するまでの令和4年（2022年）4月から8月までは295.9人で、川西市立総合医療センター開院後の令和4年（2022年）9月から令和5年（2023年）3月までの1日あたりの平均外来患者数は550.9人となっています。

市立川西病院の令和3年度（2021年度）における患者1人1日あたり平均外来診療単価は12,526円、令和4年（2022年）4月から8月までは13,146円で、川西市立総合医療センター開院後の令和4年（2022年）9月から令和5年（2023年）3月までの患者1人1日あたり平均外来診療単価は13,766円となっています。

[図表 1-4] 1日平均外来患者数

※令和4年（2022年）4月～8月は市立川西病院、令和4年（2022年）9月以降は川西市立総合医療センターの患者数



令和5年度 第1回 川西市立総合医療センター経営評価委員会資料加筆

[図表 1-5] 1日あたりの外来患者数と平均外来診療単価

※令和4年（2022年）4月～8月は市立川西病院、令和4年（2022年）9月以降は川西市立総合医療センターの患者数等

	令和3年度	令和4年度	
	市立川西病院	市立川西病院	川西市立総合医療センター
1日あたり 外来患者数	326.7人	295.9人	550.9人
平均外来 診療単価	12,526円	13,146円	13,766円

令和4年度市立川西病院・川西市立総合医療センター事業報告書、令和5年度 第1回 川西市立総合医療センター経営評価委員会資料加筆

[図表1-6]川西市立総合医療センター診療科別外来患者数

診 療 科 目	令和4年度	(単位：人)
	外来	
総 数	77,676	
内 科	6,713	
消 化 器 内 科	7,676	
循 環 器 内 科	7,247	
呼 吸 器 内 科	1,582	
腎 臓 内 科	1,255	
糖 尿 病 ・ 内 分 泌 内 科	3,858	
血 液 内 科	385	
神 経 内 科	913	
ペインクリニック 内 科	474	
外 科	6,482	
消 化 器 外 科	60	
乳 腺 外 科	778	
脳 神 経 外 科	2,790	
整 形 外 科	4,523	
形 成 外 科	635	
産 婦 人 科	4,386	
小 児 科	5,780	
耳 鼻 咽 喉 科	3,854	
眼 科	6,755	
泌 尿 器 科	6,032	
皮 膚 科	2,226	
救 急 科	3,272	

川西市統計要覧（令和4年度版）より

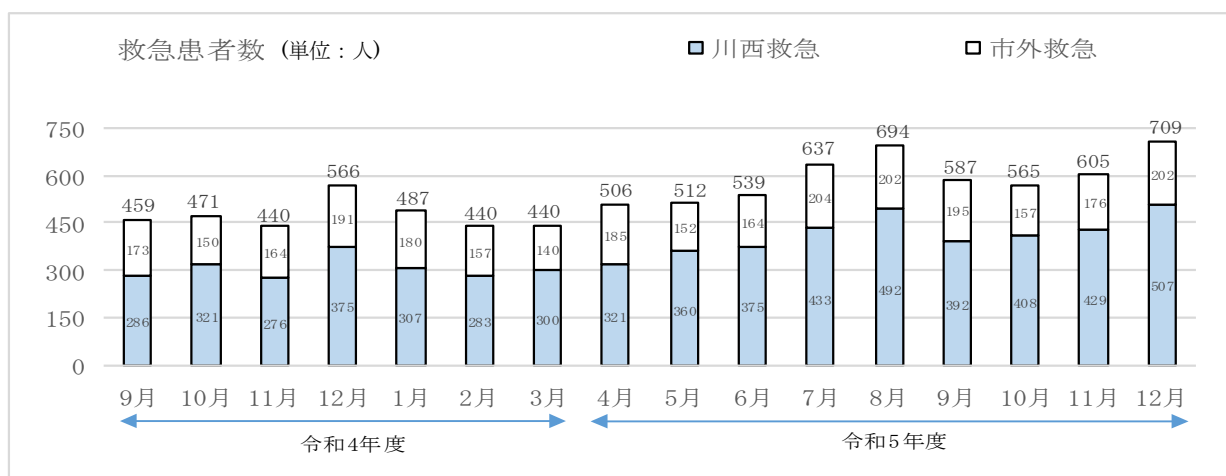
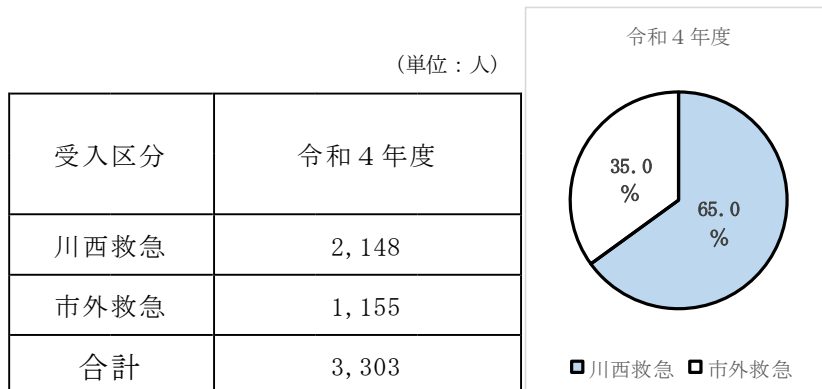
ウ 救急患者

市立川西病院の令和4年（2022年）4月から8月における救急車搬送患者数は526人であり、1日あたり約3.4人の患者を受け入れていました。

川西市立総合医療センター開院後の令和4年（2022年）9月から令和5年（2023年）3月における救急車搬送患者数は3,303人であり、1日あたり約15.6人の患者を受け入れ、全体の約65%が川西市消防本部からの救急患者搬送となっています。

なお、新型コロナウイルス感染症専用病床を確保していたことなどから、コロナ感染拡大期には、病床が逼迫し救急車の受入れが困難となり、救急不応需率は悪化しました。

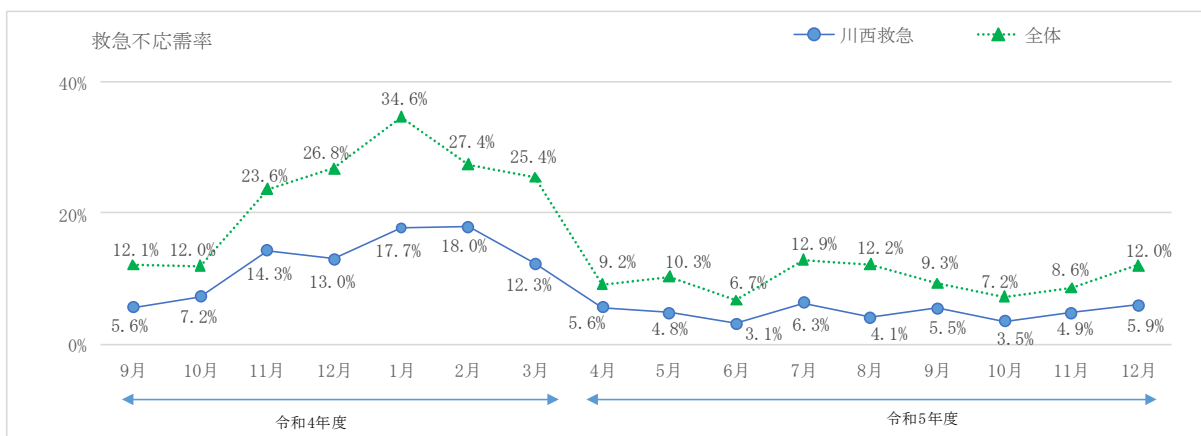
[図表 1-7] 川西市立総合医療センター救急患者数



[図表 1-8] 川西市立総合医療センター救急不応需率

(単位：%)

受入区分	令和4年度
川西救急	12.8
市外救急	38.7
全体	24.0



令和5年度 第1回 川西市立総合医療センター経営評価委員会資料加筆

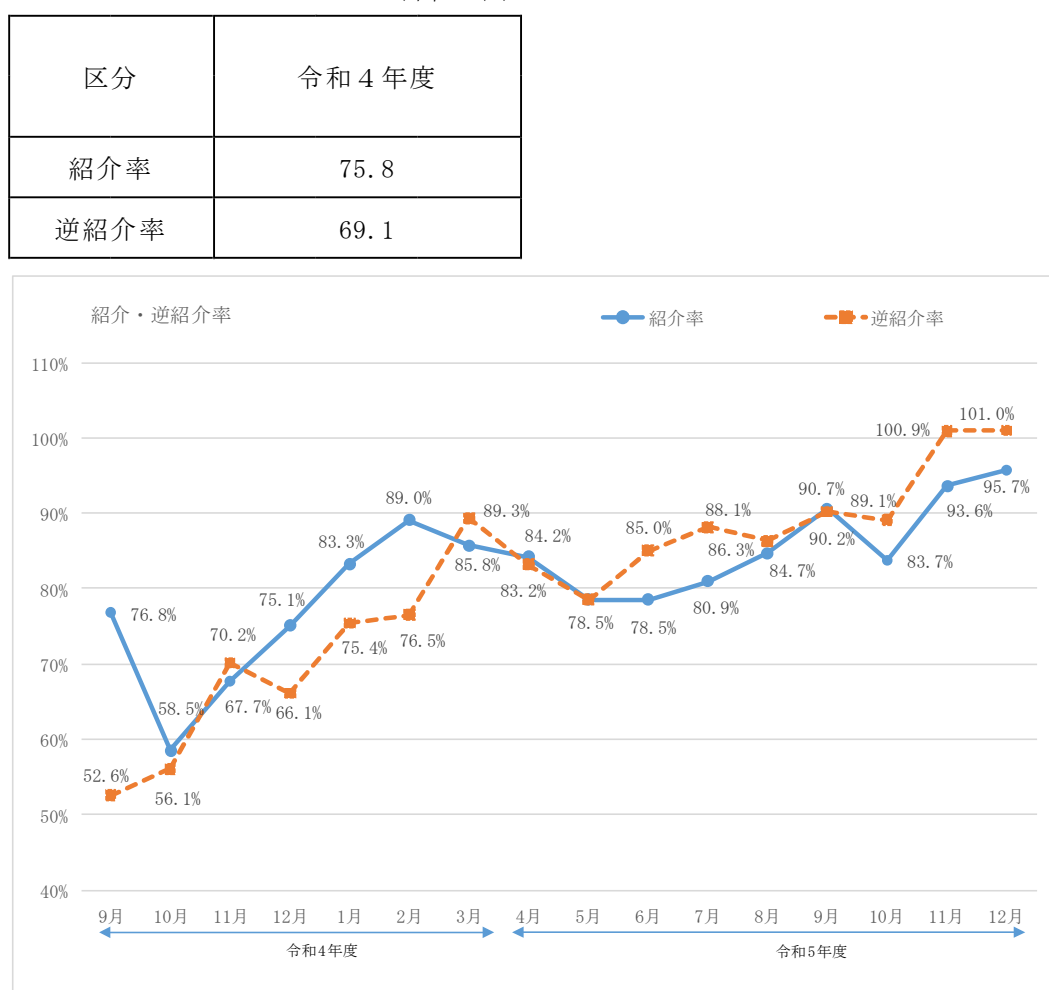
エ 紹介・逆紹介

市立川西病院は平成 26 年（2014 年）12 月に地域医療支援病院の承認を受けています。上記承認の要件である紹介率は、令和 4 年（2022 年）4 月から 8 月までは 51.6%、逆紹介率は 63.7%となっています。

川西市立総合医療センター開院後の令和 4 年（2022 年）9 月から令和 5 年（2023 年）3 月における紹介率は 75.8%、逆紹介率は 69.1%となっています。

[図表 1-9]川西市立総合医療センター紹介率・逆紹介率

(単位：%)



令和 5 年度 第 1 回 川西市立総合医療センター経営評価委員会資料より

オ 手術件数

市立川西病院の令和 4 年（2022 年）4 月から 8 月における手術件数は 261 件となっています。

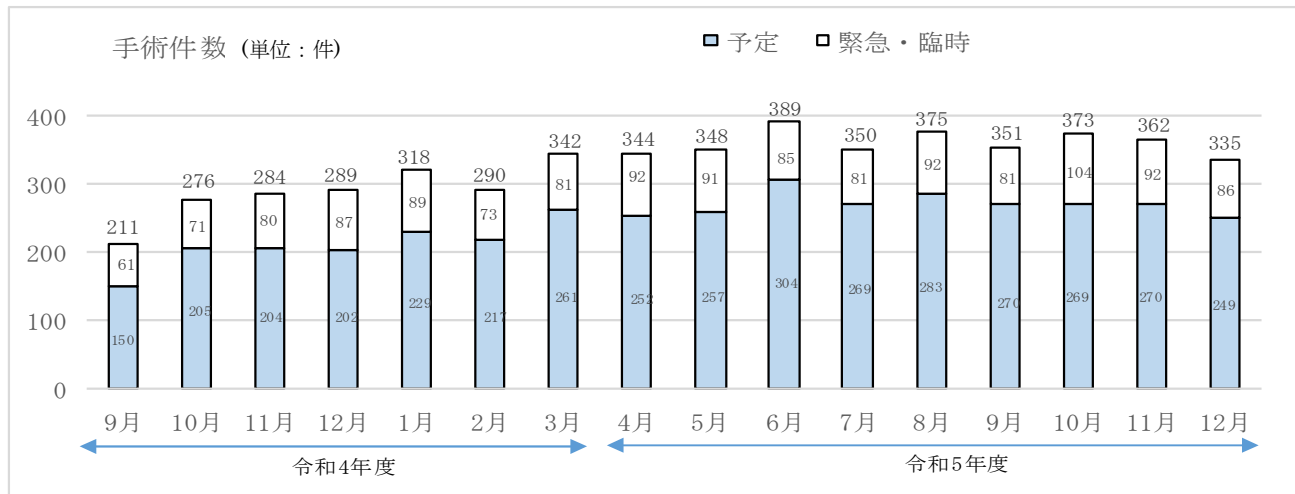
川西市立総合医療センター開院後の令和 4 年（2022 年）9 月から令和 5 年（2023 年）3 月における手術件数は 2,010 件となっており、診療科別にみると眼科、外科、整形外科の手術件数が多くなっています。

[図表1-10]川西市立総合医療センター手術件数

(単位：件)

区分	令和4年度
予定	1,468
緊急・臨時	542
合計	2,010

手術内訳	
手術件数	2,010 件
(内、外科)	342 件
(内、整形外科)	310 件
(内、眼科)	696 件
(内、産婦人科)	159 件
(内、泌尿器科)	175 件
(内、耳鼻咽喉科)	105 件
(内、腎臓内科)	39 件
(内、脳神経外科)	95 件
(内、形成外科)	89 件



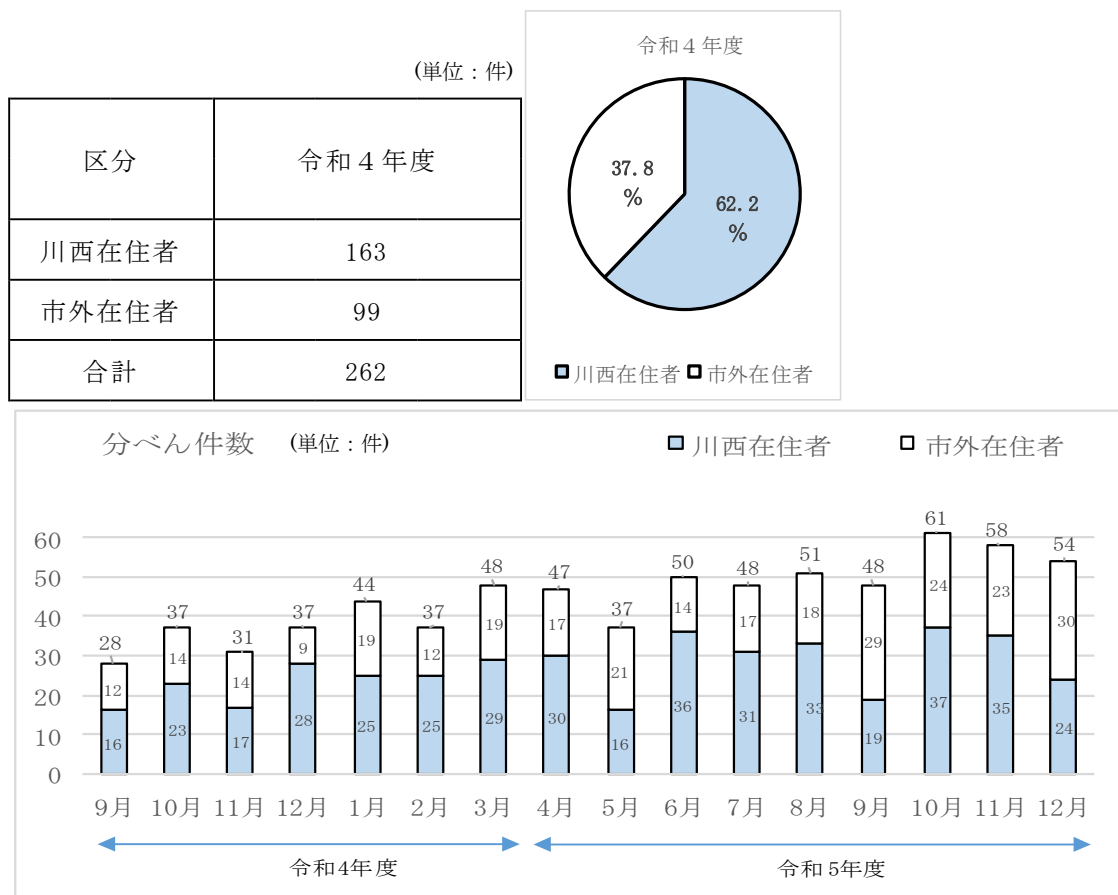
令和5年度 第1回 川西市立総合医療センター経営評価委員会資料等加筆

カ 分べん件数

市立川西病院の令和4年(2022年)4月から8月における分べん件数は42件となっています。

川西市立総合医療センターは市内唯一の分べん取扱施設となっており、開院後の令和4年(2022年)9月から令和5年(2023年)3月における分べん件数は262件となっています。

[図表1-11]川西市立総合医療センター分べん件数



令和5年度 第1回 川西市立総合医療センター経営評価委員会資料加筆

キ 病棟編成 (令和5年(2023年)4月現在)

許可病床・稼働病床は405床で、病棟編成は、9グループで病棟及びHCUを運用しています。また、看護体制は7対1基準となっています。

[図表1-12]川西市立総合医療センター病棟編成・入院料・看護体制

階	許可病床数	稼働病床数	入院料	看護体制
HCU	20	20	急性期一般入院料1	7対1 2交代 3人夜勤
4階西	42	42	急性期一般入院料1	7対1 2交代 3人夜勤
4階東	43	43	急性期一般入院料1 小児入院医療管理料4	7対1 2交代 3人夜勤
5階西	42	42	急性期一般入院料1	7対1 2交代 3人夜勤
5階東	43	43	急性期一般入院料1	7対1 2交代 3人夜勤
6階西	42	42	急性期一般入院料1	7対1 2交代 3人夜勤
6階東	43	43	急性期一般入院料1	7対1 2交代 3人夜勤
7階西 (内SCU)	39 (3)	39 (3)	急性期一般入院料1 脳卒中ケアユニット入院管理料	7対1 2交代 5人夜勤 3対1
7階東	42	42	急性期一般入院料1	7対1 2交代 3人夜勤
8階	49	49	急性期一般入院料1	7対1 2交代 3人夜勤
合計	405	405		

令和5年度 第1回 川西市立総合医療センター経営評価委員会資料より

ク 新型コロナウイルス感染症入院患者数

新型コロナウイルス感染症への対応につきましては、発熱外来の実施や、コロナ専用病床を確保するとともに、他病院では受入れ困難な小児や妊婦を受入れるなど、公立病院として医療の提供に努めてまいりました。

[図表 1-13] 川西市立総合医療センター新型コロナウイルス感染症入院患者数



令和5年度 第1回 川西市立総合医療センター経営評価委員会資料より

3 経営状況

令和4年度(2022年度)の決算状況は、事業収益は81億7,672万9千円で、その内訳は入院診療収入40億1,132万8千円、外来診療収入14億7,000万9千円、新型コロナウイルス感染症患者を受け入れるための空床補償に係る補助金などの運営費補助金収益17億9,515万5千円などとなっています。事業費用は74億6,567万3千円で、その内訳は人件費44億6,465万円、材料費14億4,694万3千円、経費11億7,066万2千円などとなっています。

差引事業利益は7億1,105万6千円で、これに本部経費2億3,679万1千円を差引した経常利益は4億7,426万5千円となりました。令和4年度(2022年度)収支計画における7億1,011万6千円の赤字見込みを11億8,438万1千円上回る結果となりました。

[図表2-1] 令和4年度（2022年度）収支計画及び決算額

項目		令和4年度 収支計画	令和4年度 決 算
入院 患者数	延人数	77,682 人	79,727 人
	1日平均	212.8 人	218.4 人
	入院診療単価	52,439 円	50,313 円
外来 患者数	延人数	152,101 人	108,155 人
	1日平均	623.4 人	443.3 人
	外来診療単価	13,199 円	13,592 円

(単位:千円)				
		入院診療収入	4, 073, 555	4, 011, 328
		外来診療収入	2, 007, 622	1, 470, 009
		診療収益 計	6, 081, 178	5, 481, 337
		差額室料収入	75, 734	32, 972
		保険等調整額	192, 565	503, 420
		運営費補助金収益		1, 795, 155
		その他医業収益		22, 108
		指定管理料	356, 589	341, 737
	事業収益 計		6, 706, 066	8, 176, 729
		人件費	4, 246, 291	4, 464, 650
		材料費	1, 692, 639	1, 446, 943
		経費	890, 289	1, 170, 662
		指定管理者負担金	381, 739	320, 956
		減価償却費	15, 165	62, 462
	事業費用 計		7, 226, 123	7, 465, 673
事業利益		▲ 520, 057	711, 056	
		その他事業外収益	0	0
		事業外収益 計	0	0
		本部経費負担額	190, 059	236, 791
		その他事業外費用	0	0
	事業外費用 計		190, 059	236, 791
経常利益		▲ 710, 116	474, 265	

第3 川西市立総合医療センター経営強化プラン

1 対象期間

令和5年度（2023年度）～令和9年度（2027年度） 5年間

2 役割・機能の最適化と連携の強化

（1）地域医療構想を踏まえた役割の明確化

高齢化の進展による医療・介護の需要増大という社会状況に対応するため、限られた医療・介護資源を適正・有効に活用することが求められています。医療分野においては、医療機能の分化・連携により、患者の状態に応じた適切な医療を提供する体制を整備するとともに、在宅医療の充実等により、退院患者の生活を支える体制を整備する必要があります。

第7次兵庫県保健医療計画（令和3年（2021年）4月中間見直しにより一部改定）における地域医療構想においては、令和7年（2025年）の医療需要に基づく必要病床機能について、阪神北準圏域では、高度急性期病床296床及び回復期病床637床が不足、急性期病床998床及び慢性期病床166床が過剰となっています。

また、医療の圏域内完結率は県内でも低い水準にあり、今後、市民の高齢化が進み、その生活圏域が狭くなっていく状況に加え、医療機関自体が少ない猪名川町、能勢町、豊能町住民の医療需要を担っていく必要があります。川西市立総合医療センターにおいては、高度急性期病床を一定確保しており、医療の圏域内完結率の向上に引き続き取り組みます。

（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

これまでの病院が担うケア提供体制から、自宅でのケアを軸とした住まい、医療、介護、予防、生活支援が一体的に提供される地域包括ケアシステムへの転換、体制の構築が必要です。

特に、要支援者に対して切れ目のない在宅医療と介護の提供体制を構築していくためには、診療所の医師、地域包括支援センター、介護サービス事業所、歯科医師、薬剤師、病院などの関係機関が連携しやすい環境を整えることが重要になります。

川西市立総合医療センターは地域の基幹病院として、地域医療連携推進法人「川西・猪名川地域ヘルスケアネットワーク」を通じて、法人に参加している川西市医師会、川西市歯科医師会、川西市薬剤師会の3師会と、川西市と猪名川町にあるすべての病院と連携しながら、地域の関係機関との連携体制の構築を進めます。

（3）機能分化・連携強化

患者支援センター（PSC）を中心とし、地域医療機関への働きかけに一層注力し、紹介率・逆紹介率の向上を図ります。切れ目なく、医療・看護・介護サービスが提

供できるよう支援・調整を行います。また、脳卒中地域連携パス及び大腿骨頸部・椎体骨折地域連携パスの本格稼働に向け、施設基準の取得と医療機関間の連携強化を進めます。

3 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

適切な人員配置となるよう医師・看護師等を確保するため、指定管理者のスケールメリットを有効に活用します。

また、担うべき役割・機能に的確に対応するための適切な人員配置を行うことにより医療の質の向上や効率化を図り、経営の強化を図ります。

(2) 医師の働き方改革への対応

令和6年度(2024年度)から医師の時間外労働が規制されるため、川西市立総合医療センターでは、看護師・医師事務作業補助者等の他職種・医師間の業務整理を行うとともに、これまで医師が担っていた業務を看護師等の専門職に移管・共同化させるタスク・シフティング、タスク・シェアリングを行うことにより医師の時間外労働時間の削減を図ります。

具体的には、診療看護師及び特定行為研修(21区分38行為)を修了した看護師の配置に努めるとともに、医師事務作業補助者を積極的に活用するなど、病棟薬剤師、診療放射線技師、臨床検査技師が専門性を活かせるよう業務分担の見直しを進めます。

また、医師の時間外労働時間の上限規制への対応策として、「宿日直許可」を取得します。「宿日直許可」とは、「常態として、ほとんど労働をする必要のない宿直又は日直の勤務」で、労働基準監督署長の許可を受けた場合、その許可の範囲内で労働基準法上の労働時間規制が適用除外となるものです。この制度は、医師の勤務シフトなどを考える上でも、重要な要素となります。

このような働き方改革による労働環境の改善は、医師のみならず、看護師などの確保にも資することから、併せて検討を行います。

(3) 臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保

臨床研修医の受入れは、将来における医師確保に大きく寄与するものとなります。川西市立総合医療センターでは、基幹型臨床研修病院として、毎年臨床研修医の受け入れを行っています。今後も安定して研修医を確保していくため、初期臨床研修プログラムの充実や指導医の確保及び養成に取り組むとともに、医学生に対する説明会の参加やSNS等を活用し、広報活動を積極的に行っていきます。また、令和6年度には、卒後臨床研修評価機構(JCEP)の認定を受ける予定であり、臨床研修の質の改善・向上に努めている病院としてさらに認知度を高め、若手医師の確

保を図ります。

初期臨床研修終了後の医師に対する専門分野の研修においても、広く公募するとともに、専門研修プログラムの充実を図り、良質な医療を提供できる医師の育成に取り組めます。併せて労働環境の見直しにより、若手医師が仕事に取り組みやすい環境づくりを推進します。

4 経営形態の見直し

赤字が続く病院経営を早急に立て直すため、民間的経営手法を活用した経営形態である指定管理者制度を令和元年度（2019年度）に導入し、指定管理者である医療法人協和会が市立川西病院の管理運営を行ってまいりました。

令和元年度（2019年度）の末には、新型コロナウイルス感染症が流行する中、兵庫県下の病院で最も早い段階で、コロナ専用病床を確保し、感染症患者の受入れを開始しました。また、他病院では受け入れ困難な小児や妊婦の受け入れなどにも対応しました。

このような迅速な対応は、市の直営時では考えられなかったことであり、病院経営を指定管理者制度に見直した効果の一つであると認識しています。

令和4年（2022年）9月の川西市立総合医療センター開院後も、引き続き、事業の継続性を考慮し、医師確保の柔軟性や人件費の抑制など、民間のネットワークやノウハウを活用した運営形態が必要であるとの認識から、令和25年（2043年）3月31日までを指定期間とする協定を医療法人協和会と締結しています。

したがって、本プラン期間中の経営形態の見直しは行わず、現行の指定管理者制度を維持していく方針です。

引き続き、指定管理者とともに、持続可能な病院経営に努めます。

5 新興感染症の感染拡大時に備えた平時からの取組

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、国内の医療提供体制に多大な影響が生じ、地域医療の様々な課題が浮き彫りとなり、地域における入院・外来・在宅にわたる医療機能の分化・強化、連携の重要性、地域医療全体を視野に入れた適切な役割分担の下で必要な医療を提供することの重要性が改めて認識されました。

このような状況の中、川西市立総合医療センターにおいては、発熱外来の実施や、コロナ専用病床を確保するとともに、他病院では受け入れ困難な小児や妊婦及び透析患者の受入れなどにも対応するなど、公立病院として医療の提供に努めてまいりました。この経験や体制は、そのまま新興感染症対策として活用することができます。

令和5年（2023年）5月に感染症内科を新たに設置し、医療サービスが提供できる体制を整えるとともに、新興感染症の感染拡大時等に備えて、発熱外来エリアへの導線経路や使用できるスペースの確認、感染防護具等の備蓄、マニュアルに基づ

いた院内感染対策の徹底等、通常の診療機能が維持できるよう平時からの取組を継続して行います。

6 災害時における医療

災害時には、川西市立総合医療センター事業継続計画（BCP）に基づき、一定程度の医療の提供を継続し、地域医療と災害・救急医療を担う公立病院としての役割を果たせるよう取り組みます。

7 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等

病院建替え時の設計・施工者発注において、設計施工一括発注により建築単価の抑制に取り組むとともに、この方式のデメリットとされている「施工者の視点に偏った設計になるリスク」について、コスト低減と質の維持の両方を実現するため、コンストラクションマネジメント（CM）会社を採用したことにより、結果的には予算内で円滑に整備事業を推進できました。

病院建物については、令和４年（2022年）９月に開院したばかりであり、当面の大規模修繕等が発生する予定はありません。

今後は、長期修繕計画に基づき、適切な時期に計画的な施設・設備の保全、修繕工事を実施し、ライフサイクルコストの低減を図るとともに、病院建設時に整備した医療機器等は大規模な更新が見込まれるため、医療需要も見据えた役割・機能を明確にしたうえで、指定管理者の医療資源を活用しつつ、持続可能な病院経営を維持します。

（２）デジタル化への対応

マイナンバーカードによるオンライン資格確認システムを導入し、電子カルテとの連携を実施するとともに、患者が受診する際に便利な機能を持つモバイル診察券「PokeMed」、医療費後払いサービス「待たずにラク〜だ」を導入しています。

また、昨今提言されている医療のDX化（全国医療情報のプラットフォームの創設、電子カルテ情報の標準化、診療報酬DX）に準じた対応を行うとともに、AIを活用した問診票の導入やオンライン診療等のネットワーク整備を地域の実状に合わせて検討します。システムを導入する際には、認証・パスワードの設定、サイバー攻撃への対応などセキュリティ面に注意して整備を行います。

8 経営の効率化

（１）経常収支比率に係る目標設定の考え方

令和４年（2022年）９月に開設した川西市立総合医療センターの経営状況は、15ページで述べたとおり、旧病院の経営と新病院の移転開業による業績不芳な期間と

なる見込みを翻し、新型コロナウイルス感染症対策に係る補助金によって4億7,426万円の黒字となりましたが、これを除くと、13億200万円の赤字であり、経常収支比率は83.1%となります。

令和5年度（2023年度）については、開業後7ヵ月が経過し、収益体制が大きく変化する中で、入院・外来の稼働を軌道に乗せ、経常利益もわずかながら黒字を確保し、以降の年度も含め経常収支比率は100%以上を維持していく計画としています。

（2）目標達成に向けた具体的な取組

ア 収入増加・確保対策

上述のとおり、令和5年度（2023年度）には、新病院にて入院・外来ともフル稼働する予定であり、以降の年度は、収入も横ばいで推移すると見込んでいます。川西市立総合医療センターは地域の中核的医療を行う基幹病院の役割を担うことから、患者紹介率の向上を図るとともに、不妊治療の推進に取り組めます。また、急性期充実体制加算を算定できる機能を備えます。

〔図表3-1〕 入院・外来患者数、病床稼働率、診療単価目標

項目		令和4年度	令和5年度見込	令和6年度目標	令和7年度目標	令和8年度目標	令和9年度目標
入院	1日あたり患者数（人）	305.3	368.5	370.0	370.0	370.0	370.0
	1人あたり診療額（円）/日	51,522	56,800	57,000	57,000	57,000	57,000
	病床稼働率（%）	75.4	91.0	91.4	91.4	91.4	91.4
外来	1日あたり患者数（人）	550.9	612.5	600.0	600.0	600.0	600.0
	1人あたり診療額（円）/日	13,766	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500

※ 令和4年度（2022年度）は、令和4年（2022年）9月の川西市立総合医療センター開院以降の数値

イ 経費削減・抑制対策

経費については、新病院開業時に適正化を図っており、各費用項目とも令和4年度（2022年度）から5年度（2023年度）にかけて改善しています。また、給与費については、2病院統合による人員調整の途上にあり、令和8年度（2026年度）に向け、段階的に適正化を図っていく計画としています。

〔図表3-2〕 経常収支比率・事業収支比率目標

（単位：％）

項目	令和4年度	令和5年度見込	令和6年度目標	令和7年度目標	令和8年度目標	令和9年度目標
経常収支比率	106.2	100.2	100.5	100.6	100.9	101.7
事業収支比率	109.5	103.2	103.5	103.6	103.9	104.8
人件費対事業収益比率	54.6	56.0	55.1	54.1	53.2	53.2
材料費対事業収益比率	17.7	21.6	22.4	22.4	22.4	22.4

ウ 法人格の変更について

指定管理者は、川西市立総合医療センター開院後 5 年以内に永続性・公益性の高い法人格（社会医療法人）への移行を進めます。

9 点検・評価・公表等

指定管理者へのモニタリングの実施や、市民の代表による川西市立総合医療センター市民モニター会議、学識経験者等の専門家による川西市立総合医療センター経営評価委員会を開催することにより、病院運営について点検・評価を行うこととしており、点検・評価結果を公表します。

資料1 収支計画（指定管理者）

■指定管理者収支計画

（単位：百万円）

年度		令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
区分		(決算)					
収 益	1. 事業収益 a	8,177	10,053	10,139	10,139	10,139	10,139
	(1) 診療収入	5,481	9,666	9,683	9,683	9,683	9,683
	うち入院診療収益	4,011	7,640	7,698	7,698	7,698	7,698
	うち外来診療収益	1,470	2,026	1,985	1,985	1,985	1,985
	(2) 室料差額収益	33	48	109	109	109	109
	(3) 指定管理料	342	335	335	335	335	335
	(4) その他	2,321	4	12	12	12	12
	2. 事業外収益	0	0	0	0	0	0
	経常収益 (A)	8,177	10,053	10,139	10,139	10,139	10,139
費 用	1. 事業費用 b	7,466	9,745	9,796	9,787	9,759	9,676
	(1) 人件費 c	4,465	5,627	5,588	5,490	5,392	5,392
	(2) 材料費	1,447	2,173	2,268	2,268	2,268	2,268
	うち医薬品費	623	905	927	927	927	927
	うち診療材料費	800	1,259	1,315	1,315	1,315	1,315
	(3) 経費	1,171	1,323	1,324	1,324	1,322	1,322
	うち委託料	455	567	567	567	567	567
	(4) 減価償却費	62	90	90	90	90	90
	(5) 指定管理者負担金	321	532	526	615	687	604
	(6) その他	0	0	0	0	0	0
	2. 事業外費用	237	292	294	294	294	294
	(1) 本部経費負担額	237	292	294	294	294	294
	(2) その他	0	0	0	0	0	0
	経常費用 (B)	7,703	10,037	10,090	10,081	10,053	9,970
経常損益 (A)－(B) (C)		474	16	49	58	86	169
特別損益	1. 特別利益 (D)	0	0	0	0	0	0
	2. 特別損失 (E)	0	0	0	0	0	0
	特別損益 (D)－(E) (F)	0	0	0	0	0	0
純損益 (C)＋(F)		474	16	49	58	86	169
経常収支比率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$ (%)		106.2	100.2	100.5	100.6	100.9	101.7
事業収支比率 $\frac{a}{b} \times 100$ (%)		109.5	103.2	103.5	103.6	103.9	104.8
人件費対事業収益比率 $\frac{c}{a} \times 100$ (%)		54.6	56.0	55.1	54.1	53.2	53.2

資料2 収支計画（川西市病院事業会計）

■収益の収支計画

（単位：百万円）

年度		令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
区分		(決算)					
収	1. 医 業 収 益	159	169	169	169	169	169
	(1) 料 金 収 入	0	0	0	0	0	0
	(2) そ の 他	159	169	169	169	169	169
	うち他会計負担金	150	150	150	150	150	150
	2. 医 業 外 収 益	852	915	2,242	2,003	1,579	1,614
	(1) 他会計負担金・補助金	530	360	1,334	946	391	375
	(2) 国（県）補助金	0	0	0	0	0	0
	(3) 長期前受金戻入	29	69	430	498	564	690
	(4) そ の 他	293	487	478	559	624	549
	うち指定管理者負担金	289	483	478	559	624	549
入	経 常 収 益 (A)	1,011	1,084	2,411	2,172	1,748	1,783
支	1. 医 業 費 用	573	1,712	1,689	1,688	1,691	1,677
	(1) 職 員 給 与 費	0	0	0	0	0	0
	(2) 材 料 費	0	0	0	0	0	0
	(3) 経 費	33	55	52	54	54	54
	うち委託料	26	44	42	44	44	44
	(4) 減 価 償 却 費	52	1,351	1,331	1,329	1,332	1,318
	(5) そ の 他	488	306	306	306	306	306
	うち指定管理料	311	305	305	305	305	305
	2. 医 業 外 費 用	159	187	267	231	184	174
	(1) 支 払 利 息	85	98	93	92	91	90
出	(2) そ の 他	75	88	174	138	93	85
	経 常 費 用 (B)	732	1,898	1,956	1,919	1,876	1,852
	経 常 損 益 (A)－(B) (C)	279	-814	455	253	-128	-69
特別損益	1. 特 別 利 益 (D)	526	0	0	0	0	0
	2. 特 別 損 失 (E)	798	48	940	519	1	1
	特 別 損 益 (D)－(E) (F)	-272	-48	-940	-519	-1	-1
	純 損 益 (C)＋(F)	7	-862	-485	-266	-129	-70
	累 積 欠 損 金 (G)	4,616	5,478	5,963	6,229	6,358	6,427
	単 年 度 資 金 収 支 額 (H)	1,813	-1,619	-45	0	0	0
	経 常 収 支 比 率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$ (%)	138.1	57.1	123.3	113.2	93.2	96.3

■資本的収支計画

(単位:百万円)

年度		令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
区 分		(決算)					
収 入	1. 企 業 債	6,881	0	100	100	100	100
	2. 他 会 計 出 資 金	0	0	0	0	0	0
	3. 他 会 計 負 担 金	334	514	472	567	641	559
	4. 他 会 計 借 入 金	0	0	0	0	0	0
	5. 他 会 計 補 助 金	0	0	0	0	0	0
	6. 国 (県) 補 助 金	96	0	0	0	0	0
	7. 工 事 負 担 金	0	0	0	0	0	0
	8. 固 定 資 産 売 却 代 金	0	0	0	0	0	0
	9. そ の 他	3	0	0	0	0	0
	収 入 計 (a)	7,314	514	572	667	741	659
	うち翌年度へ繰り越される 支 出 の 財 源 充 当 額 (b)						
	前年度同意等債で当年度借入分 (c)						
	純計(a)－[(b)＋(c)] (A)	7,314	514	572	667	741	659
支 出	1. 建 設 改 良 費	6,983	0	100	100	100	100
	2. 企 業 債 償 還 金	630	996	944	1,134	1,282	1,117
	3. 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金	0	1,593	0	0	0	0
	4. そ の 他	0	0	0	0	0	0
	支 出 計 (B)	7,613	2,589	1,044	1,234	1,382	1,217
差 引 不 足 額 (B)－(A) (C)		299	2,075	472	567	641	559
補 て ん 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	299	2,075	472	567	641	559
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額						
	3. 繰 越 工 事 資 金						
	4. そ の 他						
	計 (D)	299	2,075	472	567	641	559
他 会 計 借 入 金 残 高 (E)		2,593	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
企 業 債 残 高 (F)		20,612	19,616	18,771	17,737	16,555	15,538