

横浜市立病院の次期計画の策定状況について

1 常任委員会における報告経過

6月12日 「横浜市立病院の次期計画の策定」について報告

報告要旨

次期計画を「公立病院改革プラン」として位置付け、20年度中に策定する。

次期計画の方向性

「公立病院改革プラン」に盛り込むこととされている、一般会計負担のあり方、経営の効率化、経営形態の検討について、本市では現行の「経営改革計画」の中で、多くを先駆けて実施している。

(1) 策定期間：21年3月

(2) 計画期間：21年度～23年度＜3か年＞

(3) 策定手法：新たな委員会等は設置せず、外部有識者等の意見を聴取しながら策定

(4) 医療機能：各病院の強みを活かした特徴ある医療機能の充実を図る

(5) 一般会計負担のあり方：より一層の説明責任を果たせるよう更に精査

(6) 経営形態：当面は、地方公営企業法全部適用のもとで経営改革を一層推進していくが、持続可能な新たな経営形態（地方独立行政法人等）についても、次期計画の中で検討課題としていく。

9月11日 「横浜市立病院経営改革計画の総合的な点検・評価」について報告

点検・評価結果における今後の課題

総合的な点検・評価を踏まえ、今後も政策的医療の提供など、市立病院としての役割を継続的・安定的に果たすとともに、「救急」・「がん」・「脳卒中」といった各病院の特徴的な医療をさらに強化していく必要があります。

一方、近年の全国的な医師・看護師不足は病院の存続自体を左右する課題となっており、本市としても積極的に医療スタッフを確保していくことが必要不可欠となっています。

また、持続可能な病院経営のためには、経営の効率化や機動的な病院運営により収支改善に努め、一般会計負担の縮減を図ること、さらには地方独立行政法人化などの新たな経営形態の検討も求められています。

次期計画の策定に当たっては、これらの課題を踏まえ、幅広く検討を行っていく必要があると考えています。

2 本日の議題

横浜市立病院の次期計画の策定状況について

「横浜市立病院中期経営プラン（原案）」（別紙）を策定しましたので報告します。

3 今後のスケジュール

本日の委員会における議論を踏まえ、21年第1回定例会の常任委員会において計画（案）を報告し、年度内に計画を公表する予定です。

横浜市立病院中期経営プラン（平成21～23年度）（原案） 【概要版】

1 中期経営プランの基本的な考え方

（1）これまでの経緯

横浜市では、14年8月に外部委員からなる「横浜市市立病院あり方検討委員会」を設置し、市立病院の役割や経営上の課題と対策、経営形態について諮問しました。

15年3月に同委員会から出された答申を踏まえ市の方針を決定し、17年3月に「横浜市立病院経営改革計画（17～20年度）」を策定しました。

計画に基づき、17年度から病院経営局を設置し、経営形態を変更（市民病院と脳血管医療センターについては地方公営企業法の全部適用、みなと赤十字病院（旧港湾病院）については指定管理者制度を導入）して改革に取り組んできました。

（2）中期経営プランの位置付け

本プランは横浜市立病院（市民病院・脳血管医療センター・みなと赤十字病院）における中期的な経営の方向性を示すものです。また、総務省の「公立病院改革ガイドライン」に基づき策定を求められている「公立病院改革プラン」として位置付けています。

本プランを基に、市民病院及び脳血管医療センターについては各年度のバランス・スコアカード*を作成し、具体的な計画の進捗を管理します。

みなと赤十字病院については、本市との協定に基づき、指定管理者である日本赤十字社が引き続き政策的医療を提供するとともに、本市として指定管理業務の点検評価を実施します。

* バランス・スコアカード：経営方針に基づき、「患者・市民の視点」、「財務の視点」、「業務改善の視点」、「人材育成の視点」から各部署で目標を設定し、目標達成に向け行動し、行動結果を評価する経営管理の手法

（3）基本方針

次の基本方針に基づき計画を進めていきます。

ア 政策的医療や高度・先進医療など、質の高い医療を継続的・安定的に提供し、市民の安全・安心を守ります。

イ 広く市民や医療機関を対象とした、予防・啓発活動や、安全管理などの先進的取組を通じて、地域医療全体の質向上に貢献します。

ウ 引き続き徹底した経営改善に取り組み、自立した経営を目指します。

(4) 横浜市の保健医療計画への対応

市立病院は、本市の保健医療計画（「よこはま保健医療プラン」）における重点推進分野にも率先して対応します。

また、全国的にも死亡率の高い「悪性新生物（がん）」「心疾患」「脳血管疾患」に対し、各病院の特性を活かし、予防対策及び医療提供体制の充実を図ります。

(5) 地方公営企業法全部適用の効果の発揮

病院経営局では 17 年度に経営形態に関する改革や人事給与制度の見直しを実施し、経営改善の取組を進めてきました。

その結果「横浜市立病院経営改革計画」に掲げた項目の約 9 割を達成する見込みであり、各病院における一般会計負担の縮減及び実質的な経常収支の改善が図られています。

市民病院及び脳血管医療センターについては、今後も自立した公営企業を目指し、全部適用の効果をさらに発揮していきます。

(6) 計画期間

21 年度から 23 年度までの 3 か年とします。

なお、計画の実施状況や環境の変化等により、必要に応じ計画期間中でも、適宜内容の見直しを行います。

(7) 点検・評価の実施

計画の実施状況については毎年度点検・評価を行い公表します。病院事業管理者の諮問機関として、新たに外部有識者による「経営委員会」を設置し、計画の実施状況について諮問することにより、評価の客観性を確保します。

(8) 一般会計負担の考え方

「横浜市立病院経営改革計画」において、17 年度に一般会計繰入金の考え方については整理しましたが、市税投入に対する説明責任を一層果たせるよう、その内容と繰入額を更に精査します。

2 各病院における取組

市民病院及び脳血管医療センターについては、病院ごとに計画期間内における「経営方針」及び「収支目標」を設定します。

それらを達成するための「主な目標と取組」を設定し、各目標の関係性を示す「戦略マップ」を作成します。この「戦略マップ」を基に、各年度のバランス・スコアカードを作成し、具体的な数値目標を設定したうえで、経営状況の進捗を管理します。

みなと赤十字病院については、計画期間内における「経営方針」を設定し、政策的医療等を提供します。

(1) 市民病院

ア 経営方針

(ア) 「がん」「救急」「感染症」を三本柱とした高度医療・急性期医療の提供及び「小児科」「産科」などの地域に必要な医療の提供により、市民・患者さんの安全・安心を守ります。

(イ) 安全管理対策や予防・啓発活動などを通じて地域医療全体の質向上を図ります。

(ウ) 「ムリ・ムダ」のない効率的で自立した経営を目指します。

イ 収支目標

必要な一般会計負担の範囲内で、引き続き「経常収支の均衡」を目指します。

ウ 主な目標と取組

(ア) 患者・市民の視点

「がん診療体制の充実」「救急医療の充実」「第一種感染症指定医療機関としての役割発揮」「地域医療連携の促進」に取り組みます。

それらの取組により、急性期病院としての役割を明確にし、患者満足度の向上を図ります。併せて、17年度に取得した財団法人日本医療機能評価機構の病院機能評価認定を更新します。

- がん診療体制の充実（地域がん診療連携拠点病院の更新等）
- 救急医療の充実（救命救急センターの指定等）
- 第一種感染症指定医療機関としての役割発揮（新型インフルエンザ等への対応）
- 地域医療連携の促進

(イ) 財務の視点

急性期病院の機能を発揮することにより収入の向上を図るとともに、費用の縮減、事務事業の見直し等を進め、単年度における経常収支の均衡を目指します。

- 経常収支の均衡

(ウ) 業務改善の視点

- 医療安全への取組強化
- 医療情報提供・啓発活動の強化
- 施設の老朽化・狭隘化対策

(エ) 人材育成の視点

- 「人を育てる」公立病院を目指し、「医療のプロ」としての職員の向上心の支援

(2) 脳血管医療センター

ア 経営方針

- (ア) 急性期から回復期までの一貫した治療とリハビリテーションが実施できる脳血管疾患専門病院としての強みを活かします。
- (イ) 地域の保健・医療機関との連携と、脳血管疾患の予防に積極的に取り組み、地域全体の医療の質向上に努めます。
- (ウ) 質の高い医療を継続的に提供するために、経営の健全化を目指します。

イ 収支目標

「横浜市立病院経営改革計画」で未達成の見込みである「資金収支の均衡」を達成し、「経常収支の均衡」への道筋をつけます。

ウ 主な目標と取組

(ア) 患者・市民の視点

「患者ニーズに応える医療の展開」「脳卒中予防事業の推進」「情報提供の充実」に取り組みます。

それらの取組により、患者満足度の向上を図ります。併せて、財団法人日本医療機能評価機構の病院機能評価認定取得を目指します。

- 患者ニーズに応える医療の展開
- 脳卒中予防事業の推進
- 情報提供の充実

(イ) 財務の視点

現状の医療資源を最大限活用する中で収入を増やすとともに支出減に努め、収支の改善を図り、良質な医療の提供との両立を目指します。

- 資金収支の均衡
- 経営の健全化への取組

(ウ) 業務改善の視点

- 医療安全への取組強化
- 診療体制の充実

- リハビリテーション医療機能の拡充
- 地域医療連携の強化

(エ) 人材育成の視点

- 職員の質の向上
- 地域医療関係者の育成

(3) みなと赤十字病院

ア 経営方針

(ア) 指定管理者が運営する市立病院として、引き続き次の政策的医療などを提供していきます。

- 救急医療
- アレルギー疾患医療
- 緩和ケア医療
- 精神科救急・合併症医療
- 障害児（者）合併症医療
- 災害時医療 等

(イ) 地域医療機関との連携のもとに、がん診療の提供や、心疾患等の生活習慣病を含む幅広い分野の急性期医療を担います。

(ウ) 指定管理業務について、本市と日本赤十字社の間で締結した協定の規定どおりに実施されているか、本市として引き続き定期的に点検・評価を実施します。

イ 具体的取組

- 救命救急センターの指定
- 地域がん診療連携拠点病院の指定
- 地域医療連携の促進

3 市立病院全体の取組と今後の課題への対応

(1) 市立病院全体の取組

これまで取り組んできた全部適用の効果をさらに発揮するため、人事給与制度をはじめとした運営体制の整備に引き続き取り組めます。

ア 必要な人材の確保

(ア) 看護師採用試験の複数回開催及び随時採用の継続

(イ) 医師の離職防止、確保の観点から医師初任給調整手当の改定検討

イ 医療ニーズや診療報酬改正等に対応した柔軟な人員配置

(ア) 病院の稼働状況や業務の繁閑等に応じたフレキシブルな職員配置の実施

(イ) 病院経営の視点から、高度な専門知識を有した職員の採用や医療現場に精通した看護職・医療技術職の事務部門への活用等

ウ 働きやすい環境整備のための多様な勤務形態の導入

職種や職場実態・業務の繁閑に応じた柔軟な勤務体制の導入

エ 経営的視点に基づくメリハリのある人事給与体系の検討

(ア) 職務内容や職種・職責、業績・能力等に応じた職能給制度の導入検討

(イ) 病院への貢献度等を反映した医師への本格的な年俸制の導入検討

(ウ) 認定看護師等、特定分野のスペシャリストの明確化、キャリア形成の構築等（昇任体系の複線化の導入検討）

オ 市民病院と脳血管医療センターの連携強化

患者さんの病状に応じた、病院間相互の連携体制の強化

カ 患者満足度の向上

(ア) 患者満足度調査の毎年度実施及び結果を踏まえた患者満足度向上の取組実施

(イ) 患者満足度向上につながる職員満足度の向上の取組実施

キ 利用料金制の導入（予定）

みなと赤十字病院及び脳血管医療センター併設介護老人保健施設について、指定管理者の自主的な経営努力を発揮しやすくし、事務量の軽減にも資する利用料金制の導入（予定）

(2) 市立病院の課題と対応

ア 市立病院の検討課題

(ア) 市立病院の将来的な役割

全国的に医師・看護師不足が深刻化し、地域における医療提供体制の確保が困難となっている一方で、自治体の財政状況も悪化しており、公立病院を取り巻く状況は大変厳しくなっています。

また、高齢化の進展など社会環境が変化する中で、公立病院に求められる役割も変化しており、今後、市立病院に期待される役割について検討が必要となっています。

(イ) 市民病院の老朽化・狭隘化対策

市民病院については老朽化・狭隘化も進んでおり、再整備を含め、今後の計画について検討が必要となっています。

(ウ) 脳血管医療センターの経営改善

脳血管医療センターは、現時点で「横浜市立病院経営改革計画」における経営改善目標が未達成となることが見込まれます。

引き続き経営状況について検証し、抜本的な対策を検討することが課題となっています。

(エ) 持続可能な新たな経営形態の検討

公立病院改革ガイドラインで「新たな経営形態の検討」が求められています。

また、医師不足などの影響を受けて、20年度における収支目標は、市民病院及び脳血管医療センターともに未達成となる見込であり、更なる経営改善が必要となっています。

こうした状況を踏まえ、市立病院として、地方独立行政法人化など、持続可能な経営形態について、計画の進捗状況や他都市の状況も踏まえ、検討が必要となっています。

イ 課題への対応

病院事業管理者の諮問機関として外部有識者による「経営委員会」を設置し、計画の実施状況についての点検・評価及び経営に対する指導・助言、さらには市立病院の課題への検討を行います。

なお、委員会における検討結果によっては、本市の市政運営や医療施策などを踏まえ、計画期間中でも計画内容について、見直しを実施します。

4 計画期間中の収支見通しと経営指標

本プランの計画期間最終年度である、23年度の収支見通し及び経営指標を、一定の条件のもと試算しました。

(1) 市民病院

(単位 百万円)

	経営改革計画			
	H17決算	H18決算	H19決算	H20見込
経常収支	113	12	38	△ 206

中期経営プラン
H23目標
25

【経営指標】

入院	診療単価	40,374円	44,455円	46,014円	47,707円
	一般病床利用率	93.7%	91.7%	92.1%	91.2%
外来	診療単価	10,010円	10,455円	10,995円	11,606円
	1日平均患者数	1,374人	1,336人	1,314人	1,208人

51,500円
91.3%
12,000円
1,250人

(2) 脳血管医療センター

	経営改革計画			
	H17決算	H18決算	H19決算	H20見込
資金収支	△ 195	△ 378	△ 362	△ 488

中期経営プラン
H23目標
29

【経営指標】

入院	診療単価	31,144円	30,646円	32,535円	33,074円
	病床利用率	78.3%	67.8%	75.7%	74.8%
外来	診療単価	15,101円	12,277円	7,220円	7,829円
	1日平均患者数	146人	129人	119人	125人

35,000円
92.0%
8,500円
160人

※20年度見込及び23年度目標数値は原案策定時点での見込みであり、今後変動することがあります。

※18年度の資金収支には長期借入金返還金(686百万円)を含んでいません。

別紙

横浜市立病院中期経営プラン
(平成21～23年度)
(原案)

1 中期経営プランの基本的な考え方

(1) これまでの経緯

横浜市では、14年8月に外部委員からなる「横浜市市立病院あり方検討委員会」を設置し、市立病院の役割や経営上の課題と対策、経営形態について諮問しました。

15年3月に同委員会から出された答申を踏まえ市の方針を決定し、17年3月に「横浜市立病院経営改革計画(17~20年度)」を策定しました。

計画に基づき、17年度から病院経営局を設置し、経営形態を変更(市民病院と脳血管医療センターについては地方公営企業法の全部適用、みなと赤十字病院(旧港湾病院)については指定管理者制度を導入)して改革に取り組んできました。

(2) 中期経営プランの位置付け

本プランは横浜市立病院(市民病院・脳血管医療センター・みなと赤十字病院)における中期的な経営の方向性を示すものです。また、総務省の「公立病院改革ガイドライン」に基づき策定を求められている「公立病院改革プラン」として位置付けています。

本プランを基に、市民病院及び脳血管医療センターについては各年度のバランス・スコアカード*を作成し、具体的な計画の進捗を管理します。

みなと赤十字病院については、本市との協定に基づき、指定管理者である日本赤十字社が引き続き政策的医療を提供するとともに、本市として指定管理業務の点検評価を実施します。

* バランス・スコアカード：経営方針に基づき、「患者・市民の視点」、「財務の視点」、「業務改善の視点」、「人材育成の視点」から各部署で目標を設定し、目標達成に向け行動し、行動結果を評価する経営管理の手法

(3) 基本方針

次の基本方針に基づき計画を進めていきます。

ア 政策的医療や高度・先進医療など、質の高い医療を継続的・安定的に提供し、市民の安全・安心を守ります。

イ 広く市民や医療機関を対象とした、予防・啓発活動や、安全管理などの先進的取組を通じて、地域医療全体の質向上に貢献します。

ウ 引き続き徹底した経営改善に取り組み、自立した経営を目指します。

(4) 横浜市の保健医療計画への対応

市立病院は、本市の保健医療計画(「よこはま保健医療プラン」)における重点推進分野にも率先して対応します。

また、全国的にも死亡率の高い「悪性新生物(がん)」、「心疾患」、「脳血管疾患」に対し、各病院の特性を活かし、予防対策及び医療提供体制の充実に図ります。

【参考】「よこはま保健医療プラン」の重点推進分野

重点推進分野 1	市民の主体的な健康づくりの推進
重点推進分野 2	がん対策など主要な疾病や事業ごとの連携体制の構築
重点推進分野 3	救急医療体制の充実
重点推進分野 4	在宅および終末期における療養環境の充実

(5) 地方公営企業法全部適用の効果の発揮

病院経営局では 17 年度に経営形態に関する改革や人事給与制度の見直しを実施し、経営改善の取組を進めてきました。

その結果「横浜市立病院経営改革計画」に掲げた項目の約 9 割を達成する見込みであり、各病院における一般会計負担の縮減及び実質的な経常収支の改善が図られています。

市民病院及び脳血管医療センターについては、今後も自立した公営企業を目指し、全部適用の効果をさらに発揮していきます。

(6) 計画期間

21 年度から 23 年度までの 3 か年とします。

なお、計画の実施状況や環境の変化等により、必要に応じ計画期間中でも、適宜内容の見直しを行います。

(7) 点検・評価の実施

計画の実施状況については毎年度点検・評価を行い公表します。病院事業管理者の諮問機関として、新たに外部有識者による「経営委員会」を設置し、計画の実施状況について諮問することにより、評価の客観性を確保します。

(8) 一般会計負担の考え方

「横浜市立病院経営改革計画」において、17 年度に一般会計繰入金の考え方については整理しましたが、市税投入に対する説明責任を一層果たせるよう、内容と繰入額を更に精査します。

【参考】一般会計繰入金の考え方

民間病院でも同様の医療を行っているものについては、民間病院の補助等に準拠した積算で繰入れを行います。

(救急医療・精神科医療)

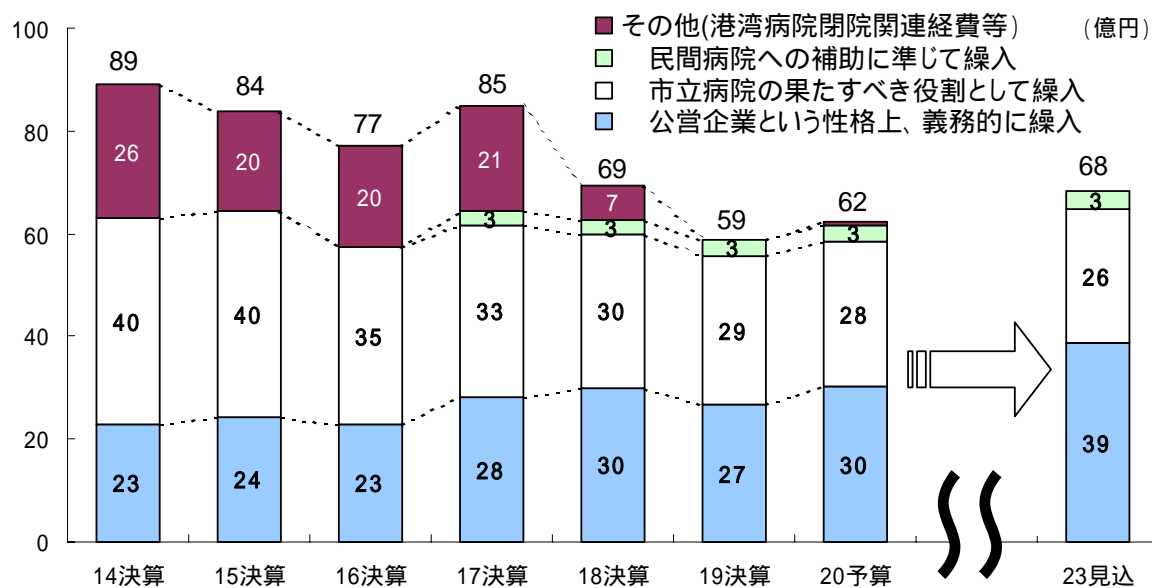
本市としての施策目的を達成するために行っている医療で客観的に採算をとることが困難と認められるものや、市立病院が果たすべき役割として実施しているものについては、位置付けや積算の考え方を明らかにして繰入れを行います。

(感染症・脳卒中・アレルギー疾患医療 等)

公営企業としての性格上一般会計で負担せざるを得ないと認められるものについては、国の定める基準等に従って繰入れを行います。

(企業債償還、公的年金拠出金 等)

一般会計負担の推移



公営企業という性格上、義務的に繰入れている繰入金については、みなと赤十字病院の企業債償還の本格化などにより増加していますが、市立病院の果たすべき役割として繰入れている繰入金については、本プラン策定にあたって繰入基準のより一層の明確化を図ります。

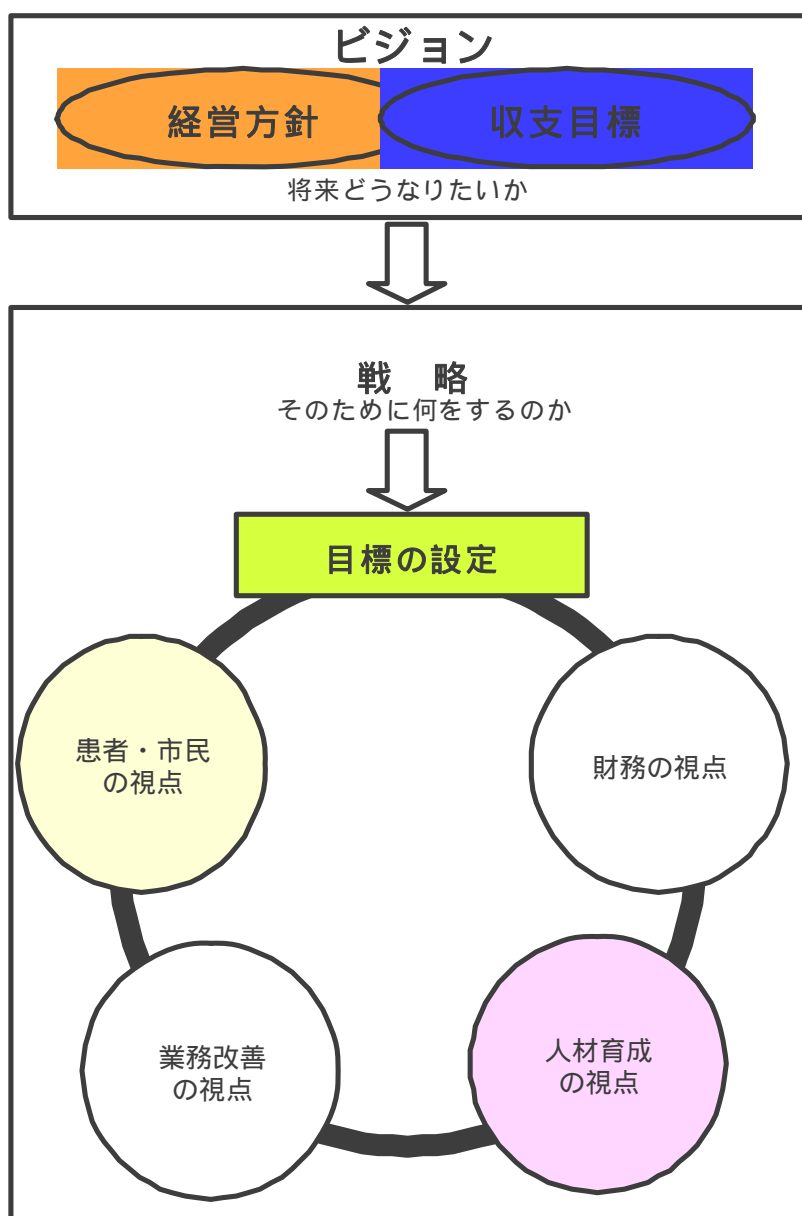
2 各病院における取組

市民病院及び脳血管医療センターについては、病院ごとに計画期間内における「経営方針」及び「収支目標」を設定します。

それらを達成するための「主な目標と取組」を設定し、各目標の関係性を示す「戦略マップ」を作成します。この「戦略マップ」を基に、各年度のバランス・スコアカードを作成し、具体的な数値目標を設定したうえで、経営状況の進捗を管理します。

みなと赤十字病院については、計画期間内における「経営方針」を設定し、政策的医療等を提供します。

【参考】バランス・スコアカードにおけるビジョン・戦略・目標設定のプロセス



(1) 市民病院

ア 経営方針

- (ア)「がん」「救急」「感染症」を三本柱とした高度医療・急性期医療の提供及び「小児科」「産科」などの地域に必要な医療の提供により、市民・患者さんの安全・安心を守ります。
- (イ)安全管理対策や予防・啓発活動などを通じて地域医療全体の質向上を図ります。
- (ウ)「ムリ・ムダ」のない効率的で自立した経営を目指します。

イ 収支目標

必要な一般会計負担の範囲内で、引き続き「経常収支の均衡」を目指します。

ウ 主な目標と取組

(ア)患者・市民の視点

「がん診療体制の充実」「救急医療の充実」「第一種感染症指定医療機関としての役割発揮」「地域医療連携の促進」に取り組みます。

それらの取組により、急性期病院としての役割を明確にし、患者満足度の向上を図ります。併せて、17年度に取得した財団法人日本医療機能評価機構の病院機能評価認定を更新します。

目 標	がん診療体制の充実
	<p>専門的ながん診療の提供を行うとともに、地域医療機関との連携、がん患者さんに対する相談支援、情報提供等を進め、「地域がん診療連携拠点病院」としての役割を果たします。</p> <p>【具体的取組】</p> <p>手術・放射線療法・化学療法を効果的に組み合わせた治療の提供や、緩和ケア病棟（20年度開設予定）の活用など、緩和ケアの充実を進め、患者さんの病態に応じた適切な医療を提供します。</p> <p>わが国に多いがん*について、地域医療機関等と共同した診療計画（地域連携クリティカルパス）を作成することにより診療の全体像を体系化し、患者さんが安心して診療を受けられるようにします。</p> <p>がん患者さんに対する療養上の相談支援やがん診療に関する情報提供等を行う相談窓口の機能充実を図ります。</p>

*わが国に多いがん：肺がん、胃がん、肝がん、大腸がん及び乳がんをいう。

目 標	救急医療の充実
<p>「断らない救急」をモットーに、救急医療体制の充実を図り、積極的に救急患者を受け入れます。</p> <p>【具体的取組】</p> <p>より多くの重症患者の受入に対応できるよう、診療体制の強化を図っていくとともに、「救命救急センター」の指定を目指します。</p>	

目 標	第一種感染症指定医療機関としての役割発揮
<p>県内唯一の第一種感染症指定医療機関として専用の病床の確保・運用を図るとともに、感染症に関する地域への予防・啓発活動を進めるなど、先導的な役割を果たします。</p> <p>【具体的取組】</p> <p>新型インフルエンザ等の感染症が発生した場合に備え、関係機関と連携して、対応訓練等を計画的に実施し、受入体制等を整備します。</p> <p>地域医療機関等を対象とした研修会を開催し、感染症の予防・啓発活動を推進します。</p>	

目 標	地域医療連携の促進
<p>地域に必要なとされる政策的医療を提供する公立病院としての役割を果たすために、地域医療機関との連携を促進することにより、「地域医療支援病院」としての役割を果たし、地域医療全体の質向上に貢献します。</p> <p>【具体的取組】</p> <p>地域の医療機関が市民病院の病床や高度医療機器を利用するための医療機関の登録制度を拡充し、地域医療機関との連携及び情報の共有化を図ります。</p> <p>地域の医療従事者を対象とした研修会・講習会・連絡会議を開催することにより、地域医療機関との連携及び情報の共有化や地域医療の質の向上を図ります。</p> <p>高度医療機器の共同利用の一層の推進に向けて、地域医療機関に対して積極的にPRしていきます。</p>	

(イ) 財務の視点

目 標	経常収支の均衡
	<p>急性期病院の機能を発揮することにより収入の向上を図るとともに、費用の縮減、事務事業の見直し等を進め、単年度における経常収支の均衡を目指します。</p> <p>【具体的取組】</p> <p>急性期病院として、地域医療機関との連携を進めながら、患者さんの疾病、症状に応じた適正な在院日数の維持に努めるなど、診療単価の増加を図ります。</p> <p>P E T - C TやM R Iなどの高度医療機器の有効活用を進めます。</p> <p>通常2年ごとに実施される診療報酬の改定に的確に対応し、収入の向上を図ります。</p> <p>受益者負担の適正化の観点から、使用料・手数料について検証します。</p> <p>未収金について、発生防止、早期回収の側面から強化を図り、縮減に努めます。</p> <p>医療情報システムの活用等により、経営情報分析力を高め、医薬品、医療材料の管理の適正化を図ります。</p> <p>光熱水費や消耗品、印刷製本費等について引き続き縮減に取り組みます。</p>

(ウ) 業務改善の視点

目 標	医療安全への取組強化
	<p>医療安全への取組を強化し、医療安全の質向上を図ります。</p> <p>【具体的取組】</p> <p>職員のレベルアップを図るため、安全管理研修を系統的に実施します。</p> <p>医療における患者さんの自己決定や、インフォームドコンセントを支援するため、患者図書室（20年度設置予定）の活用を促進します。</p> <p>医療メディエーター*制度について研究していきます。</p>

* 医療メディエーター：院内での苦情や事故後の初期対応の際に、患者側と医療側の対話の橋渡しをする役割を担う「医療対話促進者」のこと

目 標	医療情報提供・啓発活動の強化
<p>院内・院外への情報発信力を強化し、病院機能の周知や予防・啓発活動を実施します。</p> <p>【具体的取組】</p> <p>患者さんに分かりやすい情報提供実施のため、院内掲示の効果的な活用や、ホームページの充実を図ります。</p> <p>クリニカルインディケータ[*]を用いて、患者さんに分かりやすい病院のデータを公表していきます。</p> <p>市民への予防・啓発の促進のため、市民公開講座の充実を図ります。</p>	

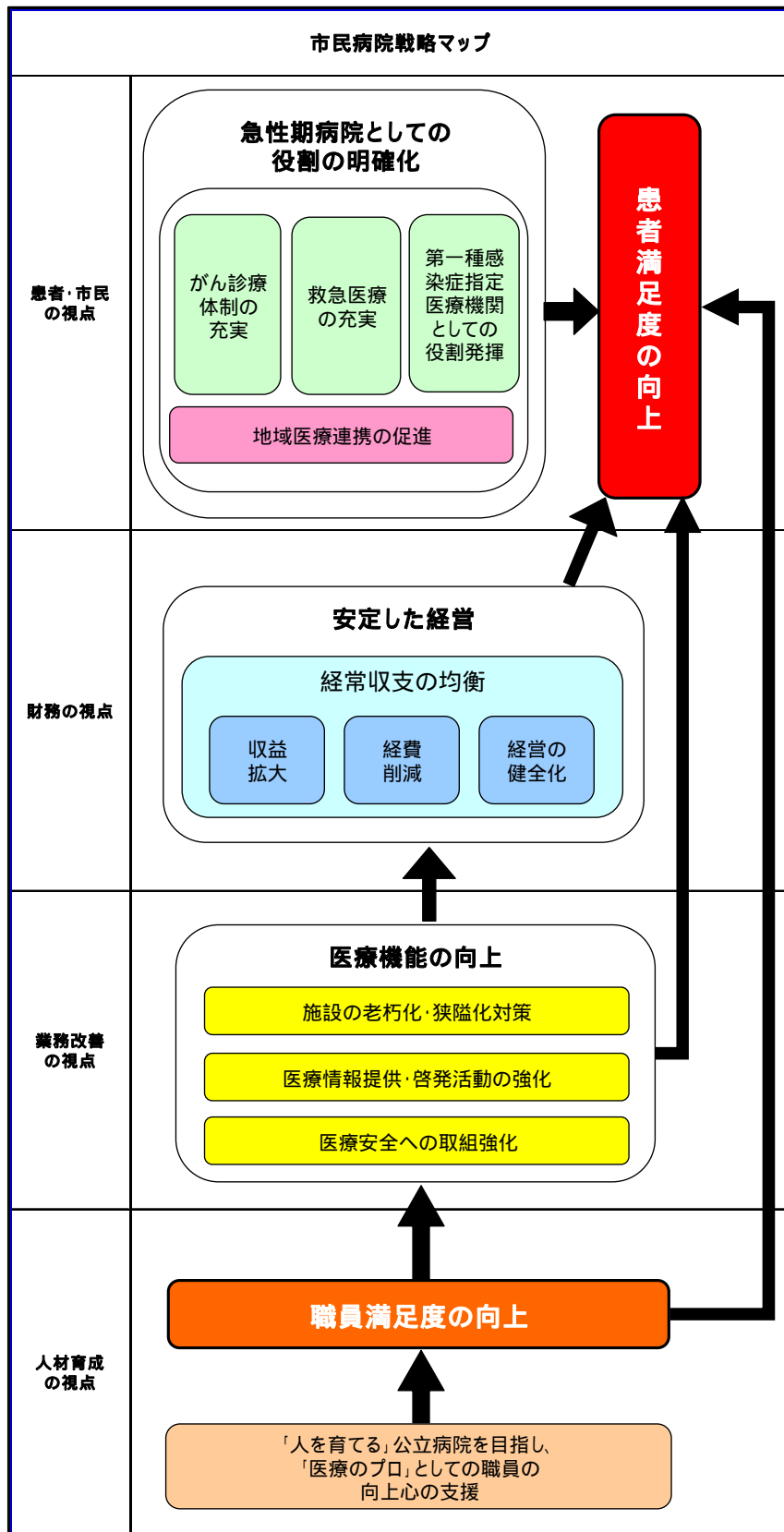
* クリニカルインディケータ：医療行為あるいは医療サービスの提供状況をモニタリングしたり、評価したりするための指標

目 標	施設の老朽化・狭隘化対策
<p>施設の老朽化・狭隘化に対応するため、計画的な修繕を実施し、現有資産を有効的に活用します。</p> <p>【具体的取組】</p> <p>資産の有効活用の観点から、計画的な修繕・備品購入等を実施します。</p> <p>病院機能をより効果的に発揮するために必要な、再整備についても検討を実施します。</p>	

(エ) 人材育成の視点

目 標	「人を育てる」公立病院を目指し、「医療のプロ」としての職員の向上心の支援
<p>全国的な医師・看護師不足の中、ワークライフバランスの実現を目指すことにより職員の離職防止や処遇改善を図り、病院運営に必要不可欠な人材の確保に努めます。</p> <p>また、人材育成の取組を通じた職員の向上心の支援や労働環境の改善を図り、職員満足度の向上に努めます。</p> <p>【具体的取組】</p> <p>医師業務の負担軽減や臨床研修医の採用、看護師離職防止策に取り組み、医師・看護師の確保に努めます。</p> <p>仕事の進め方を見直し、ワークライフバランスの実現を目指します。</p> <p>管理職の管理能力の向上、人材育成の役割自覚、部門間の連携強化に取り組むことが出来るよう、20年度より中間管理職向けに始めた研修を継続します。</p>	

エ 戦略マップ



(2) 脳血管医療センター

ア 経営方針

- (ア)急性期から回復期までの一貫した治療とリハビリテーションが実施できる脳血管疾患専門病院としての強みを活かします。
- (イ)地域の保健・医療機関との連携と、脳血管疾患の予防に積極的に取り組み、地域全体の医療の質向上に努めます。
- (ウ)質の高い医療を継続的に提供するために、経営の健全化を目指します。

イ 収支目標

「横浜市立病院経営改革計画」で未達成の見込みである「資金収支の均衡」を達成し、「経常収支の均衡」への道筋をつけます。

ウ 主な目標と取組

(ア)患者・市民の視点

「患者ニーズに応える医療の展開」「脳卒中予防事業の推進」「情報提供の充実」に取り組みます。

それらの取組により、患者満足度の向上を図ります。併せて、財団法人日本医療機能評価機構の病院機能評価認定取得を目指します。

目 標	患者ニーズに応える医療の展開
	引き続き救急患者の 24 時間受入を行うほか、血管内治療の拡充に努めるなど、患者ニーズに応える医療を展開し、患者満足度の向上を図ります。 【具体的取組】 脳血管疾患の救急患者の 24 時間受入を引き続き実施し、t - P A * の適用患者さんを増やします。 治療において患者さんの選択の幅を広げる血管内治療の拡充に努めます。

* t - P A (ティーピーエー): 脳梗塞の血栓を溶解する薬。発症後 3 時間以内に投与することにより、症状を改善し後遺症を軽減させるとされている。

目 標	脳卒中予防事業の推進
	予防が重要である脳卒中の予防・啓発事業について、全市的に展開していきます。 【具体的取組】 市民講演会の開催や、地域医療機関等への講師派遣(医師等)により、広く市民の脳卒中予防に関する啓発を図ります。 脳卒中専門病院として脳ドックを毎日実施するとともに、睡眠時無呼吸症候群検査を宿泊脳ドック検査として実施します。

目 標	情報提供の充実
<p>脳血管医療センターが蓄積している治療実績を脳卒中データベースとして活用し、患者さん等に情報発信します。</p> <p>【具体的取組】</p> <p>分かりやすい医療情報の提供を目的として、脳卒中データベースを構築します。</p> <p>クリニカルインディケータを用いて、患者さんに分かりやすい病院のデータを公表していきます。</p>	

(イ) 財務の視点

目 標	資金収支の均衡
<p>現状の医療資源を最大限活用する中で収入を増やすとともに支出減に努め、収支の改善を図り、良質な医療の提供との両立を目指します。</p> <p>【具体的取組】</p> <p>脳血管医療センター全体の収支の検証を行うことにより無駄を省くとともに、様々な経営改善策を進める中で職員のコスト意識の醸成を図ります。</p> <p>「いつ・誰が・何を・いつまでにやって、どのような効果を上げる」という具体的なアクションプランを作成し、全体で共有する中で、着実に改善策を実行に移します。</p>	

目 標	経営の健全化
<p>収支改善に向けて、様々な取組を実施します。</p>	
<p>【具体的取組】</p>	
<p>病院経営の基本となる医師数が不足しているため、必要な診療科の医師を確保していきます。</p>	
<p>患者数の増</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 急性期病院で入院後2週間を過ぎた患者を受け入れるシステムを、医療機関と連携を図りながら立ち上げ、積極的な受入を実施します。 ・ 新規患者を中心に外来患者数を増やし、入院患者の増加につなげます。 ・ 再発予防の一環として、定期的な検査入院等を拡充します。 ・ 医師、看護師、医療技術職、事務などにより構成されたチームによる病院・診療所等への訪問活動を行います。 	
<p>収益の向上</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 救急医療の強化を通じて急性期病棟の入院患者数を増やし、収益の向上を図ります。 ・ 入院及び外来患者の状況を定期的に把握することを目的に、必要な検査を確実に実施していくとともに、睡眠時無呼吸症候群検査などの予防検査にも取り組みます。 ・ 特別室について利用料金の改定とサービスの向上により利用率の増加を図ります。 	
<p>費用等の削減</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 20年度に導入した複数年度契約について、適用契約を拡大し、費用の削減を図ります。 ・ 医療機器購入時や新しい診療行為を導入する際に原価計算を実施し、費用対効果の検証を行い、体制や内容の見直しを検討します。 ・ 未収金について、発生防止、早期回収の側面から強化を図り、縮減に努めます。 	

(ウ)業務改善の視点

目 標	医療安全への取組強化
医療安全の向上を図るために、より一層のチーム医療を推進するとともに、患者さんが参加する医療の提供について取り組んでいきます。	
【具体的取組】	
医療安全に関する職員育成プログラムを作成し、医療安全の質向上を目指します。	
医療メディエーター制度導入の準備を進めます。	
年間を通じて計画的に安全管理研修を実施します。	

目 標	診療体制の充実
脳血管疾患専門病院としての専門性を活かしながら、現状の医療資源を最大限活用して医療の質向上に努めます。	
【具体的取組】	
脳卒中ケアユニット*の施設基準について、看護師の確保状況等を踏まえながら、適用病床を拡大することを検討します。	
市が進める脳血管疾患救急医療体制に参画し、t - P A療法を積極的に推進します。	

* 脳卒中ケアユニット：脳梗塞、脳出血又はくも膜下出血の患者に対して、専門の医師等により組織的、計画的に入院医療管理を行う病床のことであり、発症後14日を限度に、入院医療管理料として、1日5,700点が算定できる。

目 標	リハビリテーション医療機能の拡充
早期の社会復帰を目指し、リハビリテーション（理学療法・作業療法・言語聴覚療法・心理療法）の機能を最大限に発揮します。	
【具体的取組】	
発症直後の患者さんに対して、入院早期からのリハビリテーションを実施します。	
平日、土曜日、日曜日の連続性を活用しながら、リハビリテーションの質及び量を高めます。	
回復期リハビリテーション病棟からの退院患者に、リハフォローアップ外来を実施します。	

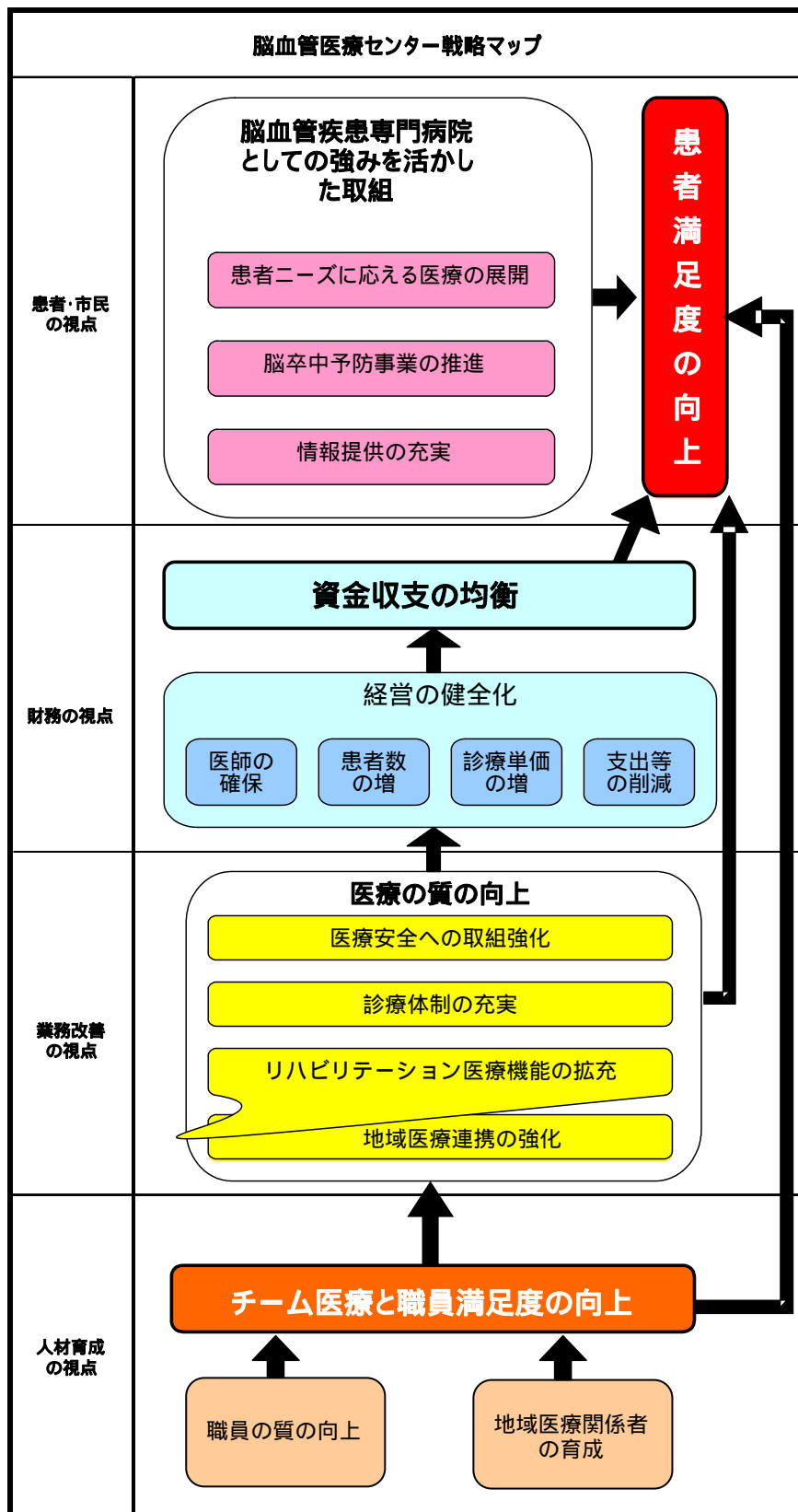
目 標	地域医療連携の強化
<p>地域医療全体の質向上を図るため、地域医療機関との連携をより促進し、顔の見える連携を図ります。</p> <p>【具体的取組】</p> <p>医療機関の登録制度の導入を進め、地域医療機関との連携を強化します。</p> <p>良質かつ適切な医療を提供するため、地域医療機関との円滑な連携により、地域連携クリティカルパスの拡大を図ります。</p> <p>他病院との高度医療機器の共同利用を進めることにより、医療サービスの推進と資源の有効活用を図ります。</p>	

(エ) 人材育成の視点

目 標	職員の質の向上
<p>個々の職員の知識、技術のレベルアップを図り、センター全体の医療の質の向上につなげます。</p> <p>【具体的取組】</p> <p>広く、関連分野の専門家を招き、定期的に特別講演会を開催し、職員の知識、技術の向上に努めます。</p> <p>医師、看護師、医療技術職（理学療法士、作業療法士、薬剤師など）に対する臨床実習を通じ、専門的な知識や技術の習得を促進するとともに、指導する職員の自己啓発を図ります。</p>	

目 標	地域医療関係者の育成
<p>地域貢献の一環として、地域医療関係者の育成に努めます。</p> <p>【具体的取組】</p> <p>地域の医療・福祉関係者の集まりに講師を派遣し、地域医療の質向上に努めます。</p> <p>他病院・診療所等の医療関係者を招き症例検討会を開くなど、地域医療機関との交流を深めます。</p> <p>救命救急士を対象とした研修を実施し、脳卒中救急に対する知識の浸透を図ります。</p>	

エ 戦略マップ



(3) みなと赤十字病院

ア 経営方針

(ア) 指定管理者が運営する市立病院として、引き続き次の政策的医療などを提供していきます。

救急医療

アレルギー疾患医療

緩和ケア医療

精神科救急・合併症医療

障害児(者)合併症医療

災害時医療 等

(イ) 地域医療機関との連携のもとに、がん診療の提供や、心疾患等の生活習慣病を含む幅広い分野の急性期医療を担います。

(ウ) 指定管理業務について、本市と日本赤十字社の間で締結した協定の規定どおりに実施されているか、本市として引き続き定期的に点検・評価を実施します。

イ 具体的取組

救命救急センターの指定

救急医療の充実を図るため、「救命救急センター」の指定を目指します。

地域がん診療連携拠点病院の指定

がん診療機能の強化を図るため、「地域がん診療連携拠点病院」の指定を目指します。

地域医療連携の促進

「地域医療支援病院」の承認取得を目指すとともに、地域医療の質向上に貢献します。

3 市立病院全体の取組と今後の課題への対応

(1) 市立病院全体の取組

これまで取り組んできた全部適用の効果をさらに発揮するため、人事給与制度をはじめとした運営体制の整備に引き続き取り組みます。

ア 必要な人材の確保

(ア) 看護師採用試験の複数回開催及び随時採用の継続

(イ) 医師の離職防止、確保の観点から医師初任給調整手当の改定検討

イ 医療ニーズや診療報酬改正等に対応した柔軟な人員配置

(ア) 病院の稼働状況や業務の繁閑等に応じたフレキシブルな職員配置の実施

(イ) 病院経営の視点から、高度な専門知識を有した職員の採用や医療現場に精通した看護職・医療技術職の事務部門への活用等

ウ 働きやすい環境整備のための多様な勤務形態の導入

職種や職場実態・業務の繁閑に応じた柔軟な勤務体制の導入

エ 経営的視点に基づくメリハリのある人事給与体系の検討

(ア) 職務内容や職種・職責、業績・能力等に応じた職能給制度の導入検討

(イ) 病院への貢献度等を反映した医師への本格的な年俸制の導入検討

(ウ) 認定看護師等、特定分野のスペシャリストの明確化、キャリア形成の構築等（昇任体系の複線化の導入検討）

オ 市民病院と脳血管医療センターの連携強化

患者さんの病状に応じた、病院間相互の連携体制の強化

カ 患者満足度の向上

(ア) 患者満足度調査の毎年度実施及び結果を踏まえた患者満足度向上の取組実施

(イ) 患者満足度向上につながる職員満足度の向上の取組実施

キ 利用料金制の導入（予定）

みなと赤十字病院及び脳血管医療センター併設介護老人保健施設について、指定管理者の自主的な経営努力を発揮しやすくし、事務量の軽減にも資する利用料金制の導入（予定）

(2) 市立病院の課題と対応

ア 市立病院の検討課題

(ア) 市立病院の将来的な役割

全国的に医師・看護師不足が深刻化し、地域における医療提供体制の確保が困難となっている一方で、自治体の財政状況も悪化しており、公立病院を取り巻く状況は大変厳しくなっています。

また、高齢化の進展など社会環境が変化する中で、公立病院に求められる役割も変化しており、今後、市立病院に期待される役割について検討が必要となっています。

(イ) 市民病院の老朽化・狭隘化対策

市民病院については老朽化・狭隘化も進んでおり、再整備を含め、今後の計画について検討が必要となっています。

(ウ) 脳血管医療センターの経営改善

脳血管医療センターは、現時点で「横浜市立病院経営改革計画」における経営改善目標が未達成となる見込みです。

引き続き経営状況について検証し、抜本的な対策を検討することが課題となっています。

(エ) 持続可能な新たな経営形態の検討

公立病院改革ガイドラインで「新たな経営形態の検討」が求められています。

また、医師不足などの影響を受けて、20年度における収支目標は、市民病院及び脳血管医療センターともに未達成となる見込みであり、更なる経営改善が必要となっています。

こうした状況を踏まえ、市立病院として、地方独立行政法人化など、持続可能な経営形態について、計画の進捗状況や他都市の状況も踏まえ、検討が必要となっています。

イ 課題への対応

病院事業管理者の諮問機関として外部有識者による「経営委員会」を設置し、計画の実施状況についての点検・評価及び経営に対する指導・助言、さらには市立病院の課題への検討を行います。

なお、委員会における検討結果によっては、計画期間中でも計画内容について、本市の市政運営や医療施策などを踏まえ、見直しを実施します。

4 計画期間中の収支見通しと経営指標

本プランの計画期間最終年度である、23年度の収支見通し及び経営指標を、一定の前提条件のもと試算しました。

<試算にあたっての前提条件>

収益は20年度決算見込みをもとに、診療単価や患者数の一定の増を見込んでいます。なお、診療報酬の改定や医療制度の改革などについては見込んでいません。

費用は20年度決算見込みや医療にかかる収益に対する比率を踏まえて見込んでいます。

23年度の給与費には、局本部職員の給与費相当額を含んでいます。また、それ以前と比較可能にするため、20年度までの給与費決算額にも局本部職員の給与費相当額を加えています。

資本的収入・支出は、試算可能である企業債償還額等を除いて、原則として一定の額を見込んでいます。

一般会計繰入金は、試算可能である企業債償還額等を除いて、一層の精査を行った額を見込んでいます。

23年度の市民病院の病床数は650床(一般624床、感染症26床)としています。

また、一般病床利用率とは624床に対する患者数の割合です。

みなと赤十字病院及び脳血管医療センター介護老人保健施設については、21年度に予定している利用料金制導入を見込んでいます。そのため、収益及び費用が大きく減少しています。

(1) 市民病院

(単位 百万円)

	経営改革計画				中期経営プラン
	H17決算	H18決算	H19決算	H20見込	H23目標
経常収益	14,436	14,833	15,229	15,263	16,528
入院収益	8,287	8,932	9,310	9,557	10,715
外来収益	3,356	3,423	3,540	3,406	3,645
その他	2,793	2,478	2,379	2,300	2,168
経常費用	14,323	14,821	15,191	15,469	16,503
給与費	7,475	7,809	8,019	8,501	8,776
材料費	3,408	3,601	3,788	3,623	4,147
経費等	2,747	2,703	2,684	2,759	2,640
減価償却費等	693	708	700	586	940
経常収支	113	12	38	△ 206	25
繰入金を除く経常収支	△ 1,658	△ 1,443	△ 1,380	△ 1,607	△ 1,162
資本的収入	569	491	1,719	2,941	402
資本的支出	988	1,099	2,475	3,535	1,021
資本的収支	△ 419	△ 608	△ 756	△ 594	△ 619
資金収支	387	41	△ 77	△ 214	346
一般会計繰入金	2,040	1,743	1,645	1,735	1,589
うち収益的収入	1,771	1,455	1,418	1,401	1,187
うち資本的収入	269	288	227	334	402

【経営指標】

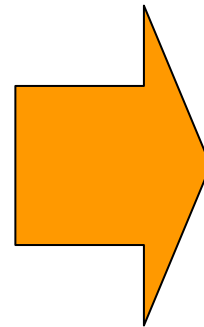
入院	診療単価	40,374円	44,455円	46,014円	47,707円	51,500円
	一般病床利用率	93.7%	91.7%	92.1%	91.2%	91.3%
外来	診療単価	10,010円	10,455円	10,995円	11,606円	12,000円
	1日平均患者数	1,374人	1,336人	1,314人	1,208人	1,250人
経常収支比率		100.8%	100.1%	100.3%	98.7%	100.2%
職員給与費比率		56.9%	57.1%	56.6%	59.5%	55.9%

※20年度見込及び23年度目標数値は原案策定時点での見込みであり、今後変動することがあります。

(2)脳血管医療センター

(単位 百万円)

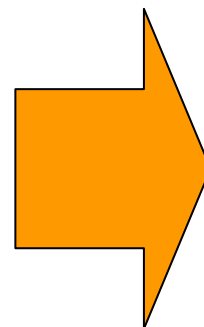
	経営改革計画				中期経営プラン
	H17決算	H18決算	H19決算	H20見込	H23目標
経常収益	6,068	5,480	5,870	5,907	6,397
入院収益	2,671	2,276	2,704	2,711	3,526
外来収益	538	388	211	238	330
その他	2,859	2,816	2,955	2,958	2,541
経常費用	7,316	6,757	7,155	7,246	7,206
給与費	3,491	3,403	3,377	3,441	3,547
材料費	784	489	418	430	556
経費等	1,713	1,668	2,153	2,196	1,783
減価償却費等	1,328	1,197	1,207	1,179	1,320
経常収支	△ 1,248	△ 1,277	△ 1,285	△ 1,339	△ 809
繰入金を除く経常収支	△ 3,646	△ 3,681	△ 3,634	△ 3,675	△ 3,047
資本的収入	536	804	1,274	805	839
資本的支出	811	1,094	1,558	1,133	1,321
資本的収支	△ 275	△ 290	△ 284	△ 328	△ 482
資金収支	△ 195	△ 378	△ 362	△ 488	29



一般会計繰入金	2,934	2,952	2,909	2,909	2,977
うち収益的収入	2,398	2,404	2,349	2,336	2,238
うち資本的収入	536	548	560	573	739

【経営指標】

入院	診療単価	31,144円	30,646円	32,535円	33,074円	35,000円
	病床利用率	78.3%	67.8%	75.7%	74.8%	92.0%
外来	診療単価	15,101円	12,277円	7,220円	7,829円	8,500円
	1日平均患者数	146人	129人	119人	125人	160人
経常収支比率		82.9%	81.1%	82.0%	81.5%	88.8%
職員給与費比率		97.6%	112.3%	102.4%	102.7%	83.5%



※20年度見込及び23年度目標数値は原案策定時点での見込みであり、今後変動することがあります。

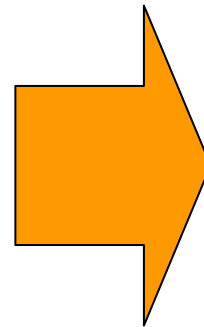
※21年度から介護老人保健施設に利用料金制を導入する予定のため、収益(その他)、費用(経費等)がそれぞれ減少します。

※18年度の資金収支には長期借入金返還金(686百万円)を含んでいません。

(3)みなと赤十字病院

(単位 百万円)

	経営改革計画				中期経営プラン
	H17決算	H18決算	H19決算	H20見込	H23目標
経常収益	10,063	12,701	13,767	13,853	1,538
入院収益	6,471	8,594	9,272	9,272	0
外来収益	1,902	2,335	2,429	2,429	0
その他	1,690	1,772	2,066	2,152	1,538
経常費用	11,949	14,560	15,326	15,313	2,978
経費等	10,063	12,704	13,469	13,467	1,192
減価償却費等	1,886	1,856	1,857	1,846	1,786
経常収支	△ 1,886	△ 1,859	△ 1,559	△ 1,460	△ 1,440
繰入金を除く経常収支	△ 3,207	△ 3,156	△ 2,521	△ 2,494	△ 2,341
資本的収入	130	378	350	543	1,316
資本的支出	130	348	550	819	1,637
資本的収支	0	30	△ 200	△ 276	△ 321
資金収支	0	27	98	38	25
一般会計繰入金	1,451	1,675	1,312	1,577	2,217
うち収益的収入	1,321	1,297	962	1,034	901
うち資本的収入	130	378	350	543	1,316



※20年度見込及び23年度目標数値は原案策定時点での見込みであり、今後変動することがあります。

※21年度から利用料金制を導入する予定のため、収益・費用がそれぞれ減少します。

※企業債償還が本格化するため、一般会計繰入金が大きく増加します。