

# 横浜市立病院経営改革計画

～ 市民に信頼される質の高い医療の提供と健全な経営を目指して～

( 中間案 )

平成16年11月  
横浜市衛生局

## 目 次

<b>基本的事項</b> .....	1
1 計画策定の目的 .....	1
2 基本方針 .....	1
3 計画期間 .....	1
4 点検・評価 .....	1
5 推進体制 .....	1
<b>病院事業全体としての取組</b> .....	3
1 市立病院が果たすべき役割 .....	3
(1) 地域に必要とされる医療の提供と市民の健康危機への対応 .....	3
(2) 地域医療全体の質向上のための取組 .....	7
2 経営改善の取組 .....	15
(1) 病院事業管理者の設置 .....	15
(2) 機動的・効率的な管理運営体制の整備 .....	16
(3) 病院事業にふさわしい人事管理 .....	17
(4) 適正な収益の確保と効率的な運営による費用の縮減 .....	19
(5) 情報化の推進による医療の質、患者サービスの向上と効率的な病院経営の実現 .....	20
(6) 職員の意識改革の推進 .....	22
<b>各市立病院の取組</b> .....	25
1 市民病院 .....	25
(1) 基本的な方向性 .....	25
(2) 医療機能の見直し .....	25
(3) 患者サービスの向上 .....	30
(4) 収支改善の取組 .....	30
(5) その他経営改善の取組 .....	33

2	脳血管医療センター	34
(1)	基本的な方向性	34
(2)	医療機能の見直し	34
(3)	患者サービスの向上	37
(4)	収支改善の取組	38
(5)	その他経営改善の取組	40
3	みなと赤十字病院	41
(1)	基本的な方向性	41
(2)	地域に必要とされる政策的医療の充実	41
(3)	地域医療全体の質向上に向けた役割	43
(4)	運営を検証するための仕組み	44
	<b>中期収支計画</b>	45
1	一般会計負担の見直し	46
(1)	市民病院及び脳血管医療センター	46
(2)	みなと赤十字病院	50
2	中期収支計画	52
(1)	市民病院	53
(2)	脳血管医療センター	54
(3)	みなと赤十字病院	55
(4)	病院事業会計	56

# 基本的事項

## 1 計画策定の目的

市立病院の抜本的な経営改革を進めるため、本市病院事業全体としての取組項目及び各市立病院の取組項目について、具体的な年次計画や数値目標を定め、経営改革の確実な実現を図っていくものとしします。

## 2 基本方針

地域医療全体の質の向上という観点から、市立病院が果たすべき役割を確実に担っていくとともに、徹底した経営改善に取り組み、良質な医療の効率的な提供を目指します。

- (1) すべての市民が、質・量ともに充実した医療を安心して受けられるよう、市立病院は、地域に必要とされる政策的医療等の中心的な担い手としての役割に加え、地域医療全体の質向上に資するための先導的な役割を果たしていきます。
- (2) 病院経営に関する権限と責任の明確化を図り、徹底した経営改善に取り組むとともに、一般会計負担の縮減を図ります。

## 3 計画期間

平成17年4月から平成21年3月までの4か年（平成17年度から平成20年度まで）

なお、社会経済情勢の著しい変動等により、本計画の内容が実情にそぐわなくなった場合には、必要に応じて計画の見直しを行うこととします。

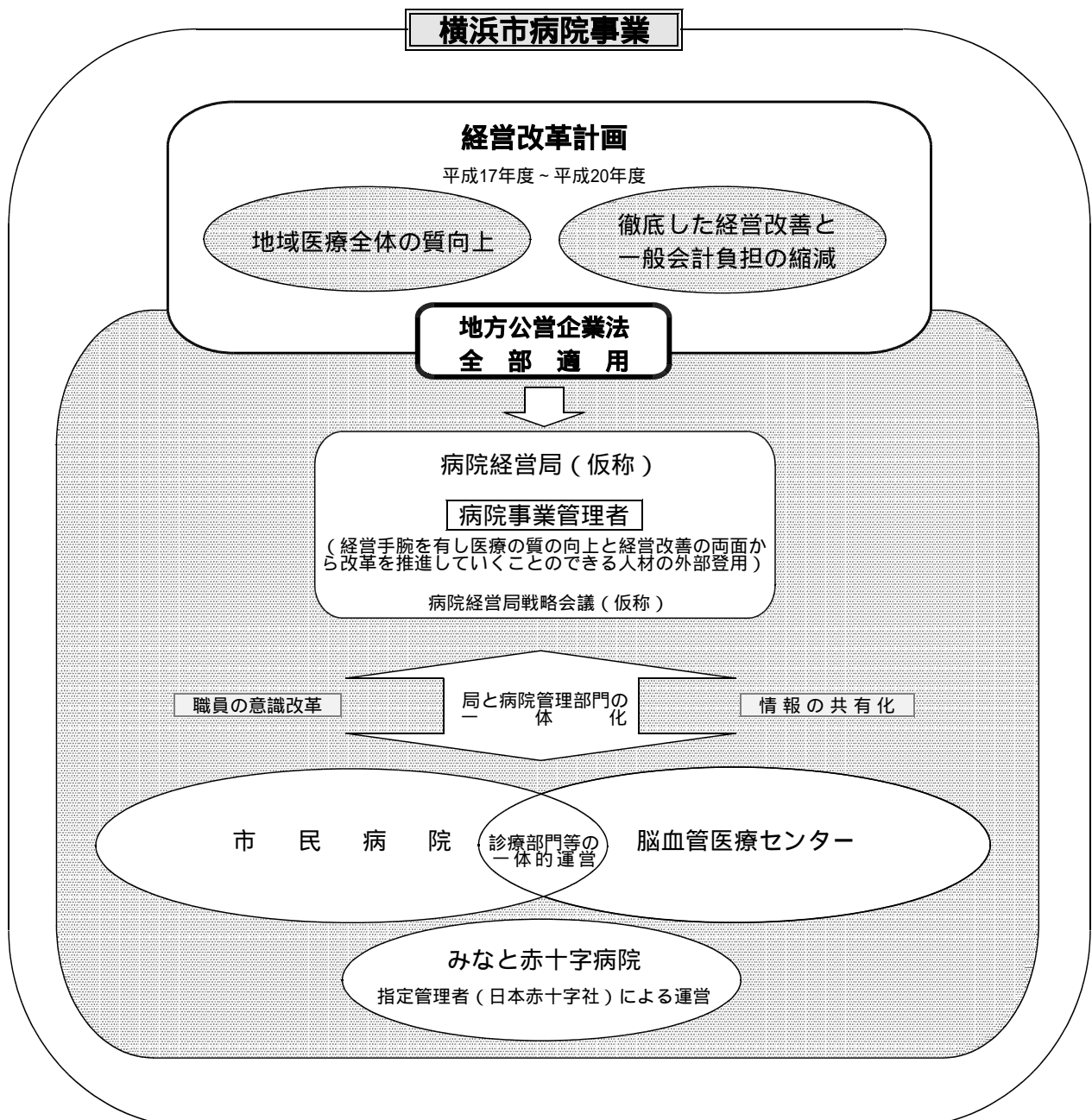
## 4 点検・評価

計画に基づく経営改革の実施状況については、毎年度、自主的な点検・評価を行い、公表します。また、計画期間終了時に、計画期間全体を通じての総合的な点検・評価を行うこととし、その結果を公表するとともに、市会等に報告します。

## 5 推進体制

- (1) 経営改革の確実な実現を図るため、衛生局から病院事業を所管する部門を分離独立し、新たに、市民病院、脳血管医療センター、平成17年4月から指定管理者（日本赤十字社）により管理・運営される再整備後の港湾病院（以下「みなと赤十字病院」と言います。）の経営を所管する「病院経営局（仮称）」を設置します。
- (2) 職員の意識改革に取り組み、より機動的で効率的な病院経営を行うため、地方公営企業法を全部適用し、経営改革を効果的に推進する組織体制を整備します。
- (3) 病院事業管理者については、良質な医療提供と徹底した経営改善という困難な目標を達成するため、経営手腕を有し、医療の質の向上と経営改善の両面から改革を推進していくことのできる人材を外部から登用します。

- (4) 病院経営局（仮称）及び市民病院、脳血管医療センターにおいては、従来の延長線ではなく、新たな発想で改革に取り組むための組織・機構を整備することとし、病院事業管理者の経営方針のもと、局と病院が情報を共有し効果的に改革を推進していくため、段階的に局と病院管理部門の一体化を進めていきます。
- (5) 市立病院として、良質な医療を効率的に提供していくため、市民病院と脳血管医療センターの診療部門等の一体的運営を図っていきます。  
また、衛生局においては、市立病院、市立大学病院、地域中核病院等の連携による地域医療の充実を図るため、政策的医療等の実施に関する連携、調整等を行います。
- (6) 経営改革の確実な実施を図るため、病院経営局（仮称）に、局及び病院の幹部職員で構成する「病院経営局戦略会議（仮称）」を設置します。  
会議は、経営改革計画の進行管理、計画を確実に推進していくための方策の検討、取組の成果についての点検・評価や、計画の見直しなどに関する役割を担っていきます。



# 病院事業全体としての取組

## 1 市立病院が果たすべき役割

市立病院はこれまで、市内に不足する一般病床の確保や地域に必要とされる政策的医療の提供等に積極的に取り組んできました。しかし、地域中核病院の整備などにより地域医療提供体制が充実し、民間の医療機関が政策的医療の提供主体としての役割を果たすようになってきている現在、政策的医療を実施していることのみをもって市立病院としての役割が果たされているとは言えません。市立病院だからこそ果たし得る役割を改めて明らかにし、その実現を図っていくことが必要となっています。

すべての市民が、質・量ともに充実した医療を安心して受けられるよう、市立病院は、地域に必要とされる政策的医療等の中心的な担い手としての役割に加え、地域医療全体の質向上に資するための先導的な役割を果たしていきます。

### (1) 地域に必要とされる医療の提供と市民の健康危機への対応

患者の強い要望や、市民の健康を守るため地域に必要なにもかかわらず、民間の医療機関では積極的・継続的な対応が難しい医療については、市立病院として積極的に取り組んでいく必要があります。

こうした医療は、国民に対し良質かつ適切な医療を効率的に提供する体制を確保することは国や地方公共団体の責務であるとの考え方から、従来から「政策的医療」とも呼ばれてきましたが、政策的医療の内容は、医学・医療技術の進歩、社会状況等によっても変化するものです。

政策的判断に基づき、その時代において市民に必要とされる医療の中心的な担い手となることで、地域医療の充実を図っていくことは、引き続き市立病院の重要な役割です。

また、地震・洪水等の自然災害や大規模火災等の災害、SARSやエイズ等の新興感染症、マラリア等の再興感染症、NBC災害（放射性物質、細菌や化学物質の散布・漏出事象等）などに対して市民の生命・身体を守るために、総合的かつ計画的な行政施策を実施することは、地方自治体としての基本的かつ必須の責務です。

こうした集中的突発的健康危機に対して、平時から必要な体制を確立するとともに、発生時にはその対応の中心的な役割を担い、市民の安全と安心を確保することも市立病院として重要です。

### 【取組項目】

市民病院では、これまで細菌性赤痢、コレラ等の2類感染症に対応する第二種感染症指定医療機関として感染症医療に取り組んできましたが、平成16年度に、SARS、ペスト、天然痘等の1類感染症に対応する**第一種感染症指定医療機関の指定**を受けました。

また、がん診療に関するこれまでの知識・経験を生かし、地域のがん医療の水準向上に一層貢献するため、**地域がん診療拠点病院の指定など、がん診療機能の強化**に取り組めます。外来化学療法センターや内視鏡センターなどの施設・設備の充実や、がんに対して診療科の枠を超えた横断的なチームで総合的かつ集中的に治療を行う「がん治療チーム」の編成などに取り組むとともに、緩和ケア病棟の整備についても検討を行います。

なお、24時間365日の救急医療、小児救急医療についても、引き続き取り組んでいくとともに、「神奈川県災害医療拠点病院」、「エイズ治療拠点病院」等の役割を果たしていきます。

第一種感染症指定医療機関の指定 (市民病院)	17年度	18年度	19年度	20年度
	16年度	-	-	-
	指 定			

地域がん診療拠点病院の指定など、 がん診療機能の強化 (市民病院)		17年度	18年度	19年度	20年度
	地域がん診療拠点病院の指定	指定	-	-	-
	施設・設備の充実	段階的な施設の充実			
	がん治療チームの編成	検討		がん治療チーム編成	-
	緩和ケア病棟の整備検討	検討	整備	開設	-

\* 地域がん診療拠点病院：我が国に多いがん（肺がん、胃がん、大腸がん、肝がん、乳がん等）について、地域における診療連携を推進するため、継続的に質の高いがん医療を提供する体制を確保するとともに、地域の医療機関と密接な連携を図り、地域におけるがん診療に従事する医師等に対する研修の機会を提供し、また、必要ながん医療に関する情報提供を行うことにより、地域全体におけるがん医療水準の向上を図る病院として厚生労働大臣が指定するもの。

これまで本市の脳血管疾患医療の充実に向けた取組は、脳血管医療センターを中心に進めてきましたが、センター設置の根本にある後遺症の軽減と早期社会復帰の支援という市の施策目的を一層効果的に達成していくためには、市全体として、より適切かつ効率的な脳血管疾患医療提供体制の構築に向けた検討が必要となっています。

脳血管医療センターは、平成11年8月の開設以来、急性期からの内科的、外科的治療と一貫したりハビリテーションに取り組んできましたが、脳血管医療センターが受け入れることのできる患者は、地域や患者数の点からも限られた範囲とならざるを得ないこと、脳血管疾患医療の急速な進歩により、手術等の治療方法が変わってきていること、急性期の脳血管疾患医療は、脳血管疾患と関係の深い心臓・血管系疾患などの医療機能を備えた総合的な病院で行った方が医療の安全管理の点から見てもより望ましいこと、脳血管疾患による後遺症の機能回復に高い効果があるとされている質の高い回復期リハビリテーションを行える病院が、市内には依然として少ないこと、市内のより充実した脳血管疾患医療提供体制の構築のためには、市民病院や、市立大学病院、地域中核病院など、他の医療機関の持つ資源やマンパワーを有効に活用すべきであることなどから、今後は医療機関相互の機能分担と連携を積極的に進めることがより重要になるものと考えられます。

こうしたことから、市民病院や、市立大学病院、地域中核病院等の他の医療機関との機能分担や連携のもとに、本市として、これまでも増して充実した脳血管疾患医療提供体制を構築していくために、脳血管疾患・リハビリテーション医療に関する外部の専門家等による検討のための会議を設置し、**脳血管医療センターの医療機能再構築に向けた検討**を行います。

なお、これにより必要とされる場合には、市民病院の医療機能の変更についても、併せて検討を行います。

	17年度	18年度	19年度	20年度
医療機能再構築に向けた検討 (脳血管医療センター)	検討	機能 変更の 準備	機能 変更	-

\* 平成18年度以降の計画については、検討の結果により変更の可能性があります。

みなと赤十字病院では、港湾病院再整備において計画された政策的医療の確実な実施を図ります。

救急医療については、24時間365日の救急医療、小児救急医療、輪番制救急医療、母児二次救急医療を平成17年度から実施します。

アレルギー疾患医療については、一般診療に加えて、市民に対する相談・教育・啓発活動、調査・研究等を効果的に実施します。

がんによる末期症状を示している患者に対して疼痛の緩和などを行う緩和ケア医療、身体及び知的障害を併せ持つ重度障害児(者)が適切な医療を受けられるようにするための障害児(者)合併症医療、指定管理者である日本赤十字社の経験や実績を生かした災害時医療及び市民の健康危機への対応に取り組みます。

また、精神科救急医療及び精神科合併症医療については、平成19年度から実施します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
24時間365日の救急医療、小児救急医療、輪番制救急医療、母児二次救急医療、アレルギー疾患医療、緩和ケア医療、障害児(者)合併症医療、災害時医療、市民の健康危機への対応の実施 (みなと赤十字病院)	実施			

	17年度	18年度	19年度	20年度
精神科救急医療、精神科合併症医療の実施 (みなと赤十字病院)	準備		実施	

地域に必要とされる政策的医療や市民の突発的な健康危機への対応については、引き続き、地域医療全般を所管する衛生局が中心となって対応を図っていく必要があります。また、市立病院、市立大学病院、地域中核病院等が、適切な連携を図ることにより効果的・効率的に実施していくことが必要です。

そのため、衛生局では、政策的医療等の効果的・効率的な実施を図るための調整等を行うことで、関係病院間の連携を図っていきます。

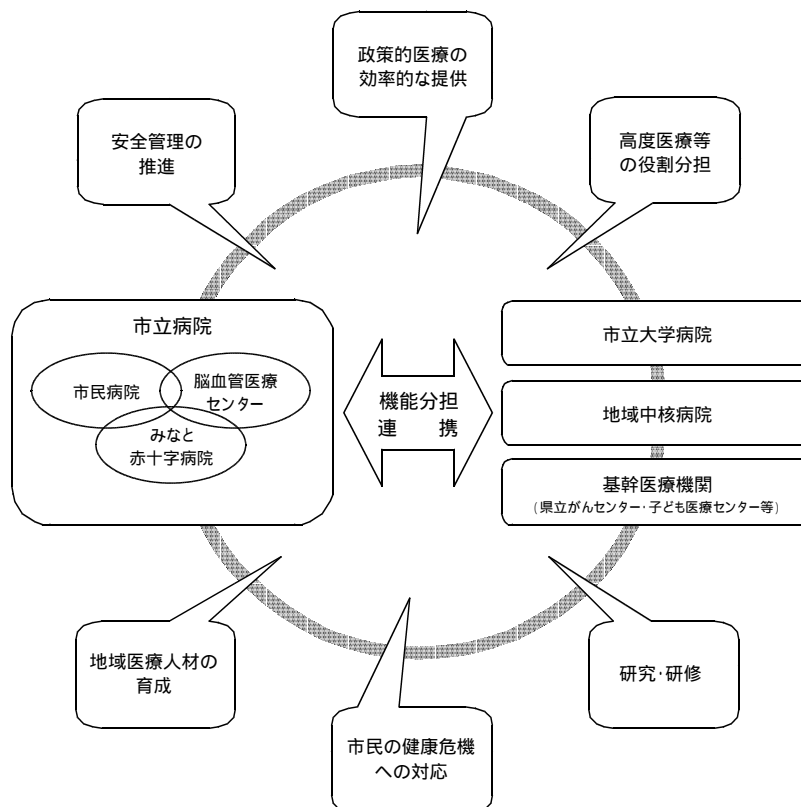
医療機関相互の機能分担と連携により、市全体としての効率的な医療提供体制を構築していくため、市立病院、市立大学病院、地域中核病院等による医療連携推進のための協議組織を設置し、小児救急医療、精神科救急医療などの政策的医療に関する連携、高度医療機器整備計画等の情報共有、医師新臨床研修制度への積極的対応、安全管理に対する共同的取組の推進等について協議を行います。

	17年度	18年度	19年度	20年度
政策的医療等の効果的・効率的実施を図るための調整等の実施 (衛生局)	実施			



	17年度	18年度	19年度	20年度
市立病院、市立大学病院、地域中核病院等による医療連携推進のための協議組織の設置 (衛生局)	設置	-	-	-

市立病院と市立大学病院、地域中核病院等との連携



政策的医療をはじめとした地域に必要とされる医療など、良質で安全な医療を適切に提供していくためには、市民の医療ニーズを的確に把握し、市民意見を反映した医療行政を推進していく必要があります。

平成16年度には、市民や医療関係者が横浜の医療の現状と課題を話し合い、意見や提案を医療行政に反映することを目的として「市民医療を考える横浜懇談会」を設置しました。今後は、懇談会の運営の充実を図るとともに、その意見等を市の医療施策の展開に積極的に反映していきます。

	17年度	18年度	19年度	20年度
「市民医療を考える横浜懇談会」の設置 (衛生局)	16年度	-	-	-
	設置	-	-	-

市立病院が、市民の医療ニーズを的確に反映し、地域に必要とされる医療を適切に担っていくためには、まず、市立病院がどのような政策的医療を担い、その実施状況はどのようになっているかを、分かりやすい形で市民に情報提供していくことが重要となります。

そのため、市立病院における政策的医療の実施状況等に関する情報の公表を行います。

市立病院における政策的医療の実施状況等に関する情報の公表	17年度	18年度	19年度	20年度
	16年度			
	実施			

市民の集中的突発的健康危機に対して、適切な対応を図るためには、平素からの体制の整備が重要です。

みなと赤十字病院の指定管理者となる日本赤十字社は、法人の特徴として豊富な災害時医療に関する経験や実績を有しています。みなと赤十字病院には、免震構造の建物に加えて、遠隔地からの患者搬送に対応するためのヘリポートや海上災害などの海からの患者搬送に対応するための船着場なども整備されており、日本赤十字社の経験・実績を生かした災害時医療に取り組みます。

日本赤十字社の経験・実績を生かした災害時医療の実施	17年度	18年度	19年度	20年度
	実施			

地震・洪水等の自然災害や大規模火災等の災害、SARSやエイズ等の新興感染症、マラリア等の再興感染症、NBC災害（放射性物質、細菌や化学物質の散布・漏出事故等）等に関して市民が必要とする情報、地域医療機関が対応を図っていく際に必要となる情報、市立病院やその他の拠点病院と地域医療機関との連携に必要な情報など、市民の健康危機への対応に必要な情報について、平時からの積極的な提供を行っていきます。

市民の健康危機への対応に必要な情報の平時からの積極的な提供	17年度	18年度	19年度	20年度
	検討	実施		

## (2) 地域医療全体の質向上のための取組

医療は、市民の安全・安心に直接結びつくサービスであるとともに、個々の患者の生命や健康を取り扱うサービスであり、常に質の向上が求められています。医療法にも、「医療は、生命の尊重と個人の尊厳の保持を旨とし、……医療の担い手と医療を受ける者との信頼関係に基づき、及び医療を受ける者の心身の状況に応じて行われる……良質かつ適切なものでなければならない」とうたわれており、各医療機関においても、こうした理念の上に、医療の質の向上を図るための様々な取組が行われています。

市立病院は、これに加え、地域医療全体の質の向上を図っていくための先導的な役割を担い、地域医療機関に対して先駆的・支援的な取組を進めるとともに、市民に対する情報提供等を行っていくものとします。

### ア 患者の視点の尊重

医療は、本来、患者の意思や権利が最大限尊重され、患者と医療機関相互の信頼関係のもとに提供されるべきものです。しかし、患者が医療機関を選択した後は、その専門性・特殊性から、あたかも医療機関が主役であり、患者はその客体であるかのようにとらえられ、提供され

てきた面があることは否定できません。

市立病院では、患者の自主決定権尊重の立場に立ったインフォームドコンセントや、患者に関する情報は患者のものであるという認識のもとでのカルテ等情報開示の徹底、医師の専門分野等の市民が医療機関を選択する際に参考となる情報の積極的提供などを進め、EBM(Evidence-Based Medicine = 根拠に基づく医療)及びNBM(Narrative-Based Medicine = 患者自身の言葉をよく聞くことにより、その患者に最も適した医療を提供する)などの考え方に基づく、患者の視点を尊重した医療の確立に率先して取り組むものとしします。

## 【取組項目】

患者の視点を尊重した医療を確立していくためには、職員が、常に患者の立場に立って医療を提供していく姿勢を持つことが何よりも大切です。より一層患者の視点を尊重する観点から、平成12年に策定した「横浜市立病院医療憲章」等を改めて見直し、患者の権利や医療従事者の責務、医療提供に当たっての病院の基本的な姿勢などを具体的かつ分かりやすく市民に伝えるとともに、職員への徹底を図ります。

	17年度	18年度	19年度	20年度
「横浜市立病院医療憲章」等の見直し	見直し	-	-	-

患者に関する情報は患者のものであるという認識のもとに、患者自身の知る権利や自己決定権を尊重することは大変重要なことです。また、診療費等についても、適正さや透明性を確保することが必要です。

カルテ等の情報提供等を積極的に進めるとともに、インフォームドコンセントの推進を図るため、電子カルテを中心とした診療情報システムを整備します。

		17年度	18年度	19年度	20年度
電子カルテを中心とした診療情報システムの整備	市民病院	検討	準備	段階的	
	脳血管医療センター			稼働	
	みなと赤十字病院	稼働			

患者の視点尊重の考え方の徹底を図り、患者が各種の相談や病院に対する苦情・提案の申出等を行いやすくするために、病院での診療方針や内容に関する相談、在宅ケアや地域医療連携に関する相談、カルテ等の情報開示に関する相談、診療費に関する相談、その他各種の相談や苦情・提案の受付、医師の専門分野や手術実績等の市民が医療機関を選択する際の参考となる情報の提供などを行う、専門の総合的な患者相談窓口を設置し、市民が安心して受診できる環境を整えます。

	17年度	18年度	19年度	20年度
専門の患者総合相談窓口の設置	検討	設置	-	-

## イ 医療における安全管理

市立病院は平成12年度から、安全管理担当者の設置を始めとする安全管理体制の構築、市立病院安全管理者会議の定期的開催、医療安全研修の企画・実施などをおして、医療現場の安全管理を推進してきました。その中で、医療の透明性を担保するための「医療事故公表基準」の策定や、第三者・有識者による「患者の安全管理に関する評価委員会」の設置など、全国に先駆けた取組を行ってきました。

こうした取組をおして、安全管理体制の組織化やインシデント報告システムの効果的運用が図られるようになり、医療現場の安全管理を向上させてきました。

今後は、インシデント報告システムの限界を補う新たな報告システム（オカレンス報告）を導入し併用することにより、医療現場のリスク情報を確実に収集し、より迅速に適切な対処を図ります。

さらに、医療の透明性と説明責任を担保するために、一層のインフォームドコンセントの充実を図るべく、職員教育と環境の整備を推進します。また、「医療事故公表基準」の見直しを検討し、事故発生の公表にとどまらず、事後の対応策の実施・評価についても積極的に公表することとします。

さらに、情報技術の活用や衛生局との連携により、地域医療機関等に対して市立病院における取組の成果や警鐘事例をこれまで以上に積極的に情報提供し、地域医療全体の医療安全の確保に貢献していきます。

### 【取組項目】

オカレンス報告制度を導入し、インシデント報告と併用することで、報告制度の充実を図り、リスク情報の的確な把握と対処を行います。

	17年度	18年度	19年度	20年度
オカレンス報告の導入による報告制度の充実				
実施				

\* オカレンス報告制度：法的責任が生ずる可能性の高い重大な事故については、あらかじめ報告事例を定めておき、そのような事例が発生した場合には、必ず診療科の責任者及び病院長へ速やかに報告することを職員に対し義務付ける制度。自発的に広範にヒヤリハット事例を収集するインシデント報告制度と併用することで、リスク管理の精度が高まる。

患者が自己の病状、医療行為の目的、方法、危険性、代替的医療行為などについて十分な情報提供を受けた上で、治療行為などを自らの意思で選択することができるよう、インフォームドコンセントを一層充実します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
インフォームドコンセントの充実				
実施				

医療事故の公表の継続、「患者の安全管理に関する評価委員会」の活動の充実等を引き続き図るとともに、市立病院で蓄積してきた安全管理に関する知見や対応事例などを積極的に地域医療機関等に情報提供します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
安全管理に関する知見、対応事例等の積極的な情報提供	実施			

ウ 地域医療機関との連携・支援、市民に対する啓発活動

在院日数の短縮や病床区分の見直しなどが、国の医療政策として進められる中で、すべての医療機関が適切な機能分担や連携を図ることで、一体として、市民に良質な医療を効率的に提供していく体制を構築することが、現在の医療行政に求められています。

市立病院は、地域の中核的な病院として、地域医療機関との連携・支援の中心的な役割を担うことで、市民に対する良質な医療の効率的な提供に寄与していくものとします。また、各市立病院の持つ医療機能に応じた医療情報の収集、蓄積、分析を行い、地域の医療機関に対して情報提供を行うとともに、区福祉保健センターなど保健行政と連携し、市民に対して疾病の予防等に関する正しい知識の普及・啓発活動を行うなど、市民の健康増進に寄与していくものとします。

【 取 組 項 目 】

市民病院では、地域における医療連携の中心的役割を果たしていくため、病診連携・病病連携に取り組み、紹介率・逆紹介率の向上を図るとともに、地域医療機関による病院施設や機器の利用、地域医療機関の医師等に対する研修の実施などを積極的に進めます。これにより、地域医療支援病院の施設認定を取得します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
地域医療支援病院の施設認定取得 (市民病院)	紹介率 向上等 の取組	施 設 認 定 取 得	-	-

\* 地域医療支援病院：医療は患者の身近な地域で提供されることが望ましいとの観点から、かかりつけ医を地域における第一線の医療機関と位置付け、紹介患者に対する医療提供、医療機器等の共同利用の実施等を通じて、かかりつけ医を支援するとともに、他の医療機関との適切な役割分担と連携を図っていくことにより地域医療の充実を図る病院として、県知事が承認するもの。

市民病院がん検診センターでは、これまで、センターでの受診者については可能な限りのデータ集積を行ってききましたが、今後は、市全体のがん検診データの収集・分析とデータベース化を進め、本市がん検診事業全体の精度管理を担うとともに、市民や地域医療機関等に対する情報提供を行っていきます。

	17年度	18年度	19年度	20年度
本市がん検診事業全体の精度管理、市民や地域医療機関等への情報提供 (市民病院)	検 討	精 度 管 理 の 実 施	情 報 提 供 の 実 施	

市民の健康増進に寄与するため、各病院の持つ特徴的な機能や人材を生かした市民講座等を開催するとともに、各区福祉保健センターが実施する事業に対する資料・情報の提供や、講座・教室等への専門分野からの講師派遣など、保健行政との連携のもとでの市民を対象とした疾病予防・健康づくり活動を展開します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
市民講座等の開催、保健行政との連携のもとでの疾病予防・健康づくり活動の展開	検討	実施		

## エ 地域医療における人材育成

地域医療全体の質向上のためには、地域医療に従事し、それを支える優秀な人材の育成が重要な課題です。

市立病院は、従来から市民病院、港湾病院が果たしてきた臨床研修指定病院としての実績を踏まえ、平成16年4月から始まった新たな臨床研修制度に積極的に対応することで、市内の医療機関において医療に従事し、地域医療を支えていく優秀な医師の育成に引き続き貢献していきます。

また、看護師・医療技術者養成施設からの実習生の受け入れを引き続き積極的に行うとともに、従来から行っている地域医療機関との合同カンファレンスや読影会等を通じて、市内の地域医療機関の医師等の継続教育にも貢献していくものとします。

教育機関である市立大学医学部及び附属2病院も、地域医療への貢献を目指す点では市立病院と同様であり、両者の適切な役割分担と連携のもとに、効果的に地域医療に貢献し得る人材を育成していくことは非常に重要です。今後は、診療面での連携・役割分担のみならず、人材育成の面からも、一層連携を強化し、地域医療の質向上に貢献していきます。

## 【取組項目】

臨床研修医について、カリキュラムや研修内容等の充実を図るとともに、講習会等を含め研修環境を整備していきます。また、意欲ある医師の育成を行うため、臨床研修修了後の後期研修(仮称)について整備・実施していきます。

さらに、指導医について、指導医研修を継続していきます。

	17年度	18年度	19年度	20年度
医師臨床研修後期研修(仮称)の整備・実施(市民病院)	整備			
	実施			

市立病院と市立大学との連携のもとに、効果的に地域医療における人材育成を進めていくための検討・調整を行う連絡会議を設置し、方策・実施内容等について検討を行います。

	17年度	18年度	19年度	20年度
効果的に地域医療における人材育成を進めていくための検討・調整を行う連絡会議の設置	検討	設置	-	-

## オ 病院運営への市民意見等の反映

市立病院がどのような役割を果たし、どのように運営されているかを明らかにし、市民に開かれた市立病院としていくためには、担っている医療機能、果たしている役割の実施状況や、経営状況などの病院運営に関する情報、市民が医療機関を選択する際に参考となる情報等を、積極的に、分かりやすい形で市民に提供するとともに、病院運営に市民の意見を反映していくことが重要です。

また、病院機能の第三者評価や患者満足度調査及びその結果の公表などとおして、医療・サービス及び経営の一層の向上を図っていきます。

### 【取組項目】

予算、決算等の病院経営に関する情報、医師の専門分野や手術実績等の市民が医療機関を選択する際に参考となる情報など、市立病院に関するより分かりやすい充実した情報を市民に提供します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
市立病院に関するより分かりやすい充実した情報の提供	実施			

市立病院が担っている医療機能や、果たしている役割とその実施状況、経営状況などの病院運営に関する情報等を積極的に市民に提供し、市立病院に対する市民の理解の促進を図るとともに、病院運営に市民の意見を反映させることにより、市立病院としての適切な役割・機能の確保と病院が提供する医療・サービスの質の向上を図るため、各病院に市立病院の運営を支援する「市民委員会（仮称）」を設置します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
市立病院の運営を支援する「市民委員会（仮称）」の設置	16年度 設置	-	-	-

市立病院が提供する医療・サービスに対して患者がどのように感じているかを把握するとともに、各市立病院間の格差等を含めて明らかにし、それぞれの病院運営に適切に反映することで医療・サービスの一層の充実を図っていくため、各市立病院に共通の患者満足度調査を実施し、その結果を市民に公表します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
各市立病院に共通の患者満足度調査の実施及び結果の公表	検討	実施		

医療に対する信頼と質の一層の向上を図るため、財団法人日本医療機能評価機構が医療機関の機能を学術的観点から評価する目的で実施している**病院機能評価をすべての市立病院が受審し、計画期間内の認定取得を目指すとともに、その結果を公表**します。

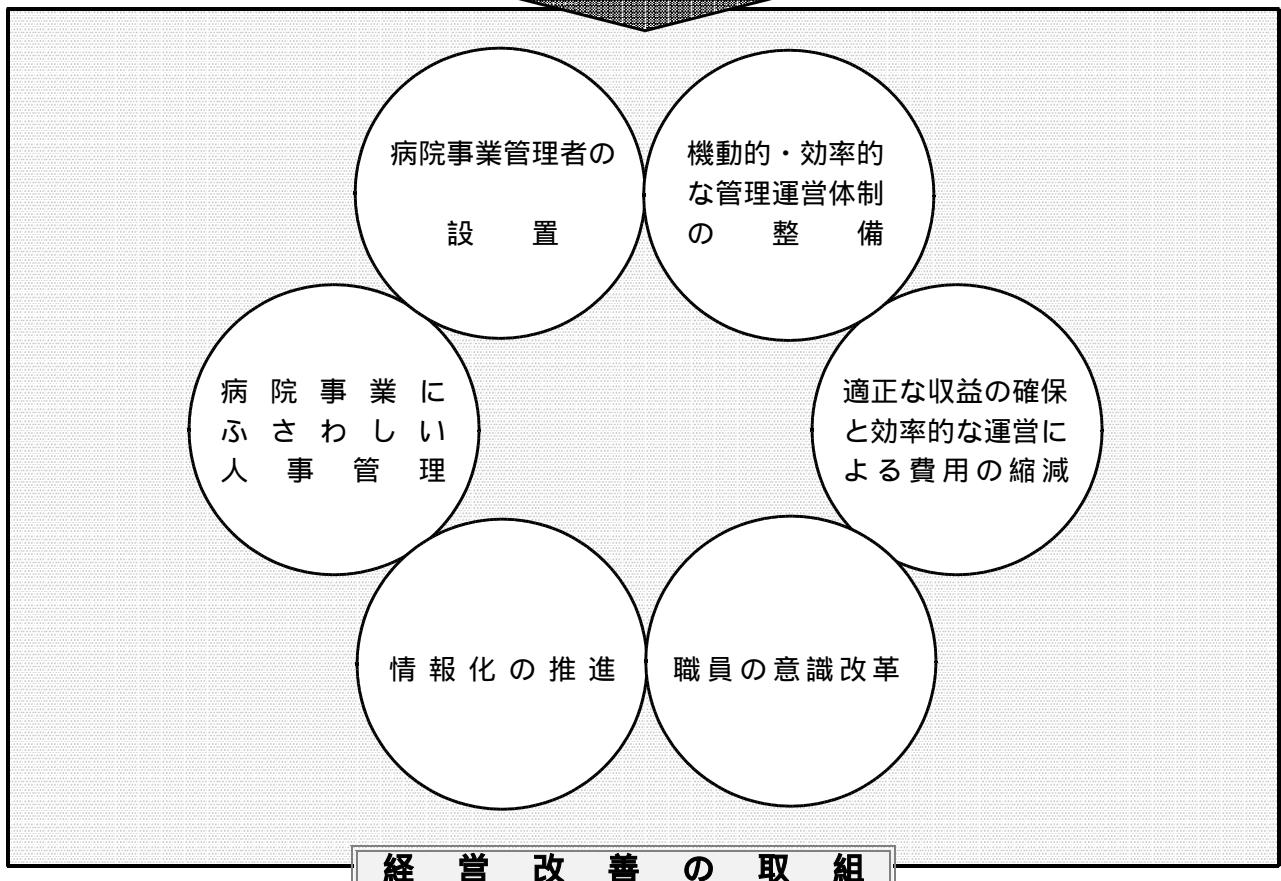
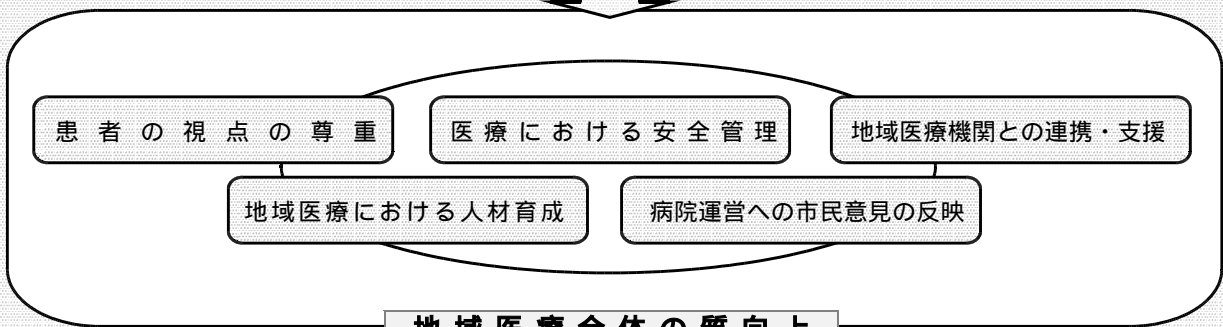
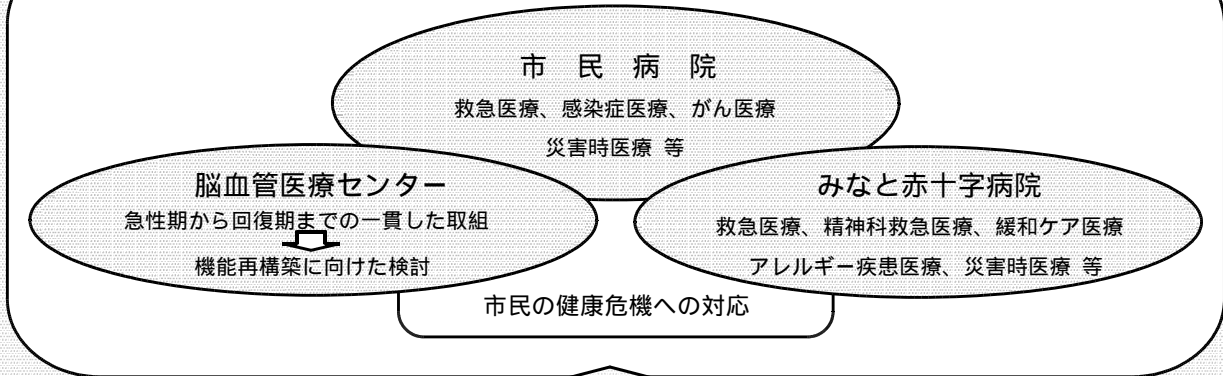
また、認定取得後は病院機能評価を継続して受審することとします。

	17年度	18年度	19年度	20年度
財団法人日本医療機能評価機構が実施する病院機能評価の受審、結果公表及び認定の取得	順次受審・結果公表			全市立病院認定取得



## 市立病院が果たすべき役割

### 地域に必要とされる医療の提供等



## 2 経営改善の取組

市立病院には、良質な医療を提供し、市立病院としての役割を適切に果たしていくとともに、健全な病院経営を行っていくことが求められています。

市税を投入して運営を行っている市立病院においては、効率的な経営に向けた最大限の努力を行い、自立した経営を目指していく必要があります。

病院経営に関する権限と責任の明確化を図り、徹底した経営改善に取り組むとともに、一般会計負担の縮減を図ります。

### (1) 病院事業管理者の設置

平成17年度から、横浜市病院事業に地方公営企業法を全部適用し、病院事業管理者を設置することにより、病院経営に関する権限と責任の明確化を図ります。

また、病院事業管理者に経営手腕を有する人材を外部登用し、医療の質の向上と経営改善の両面から経営改革を推進していきます。

#### 【取組項目】

横浜市の病院事業は、市長部局の組織の一部門として運営されているため、病院の組織や職員の任免、予算原案の作成など病院経営の根幹に関わる権限が市長の下にあり、病院経営に関する権限と責任が明確でない面があります。

これらの権限を病院事業管理者に付与し、病院経営に関する権限と責任を明確にするため、平成17年4月から病院事業に地方公営企業法を全部適用します。

また、病院事業管理者には、経営手腕を有し、医療の質の向上と経営改善の両面から改革を推進していくことのできる人材を外部登用します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
地方公営企業法の全部適用と経営手腕を有する外部人材の病院事業管理者への登用	実施	-	-	-

経営改革を強力に推進していくためには、経営手腕を有する病院事業管理者の登用とともに、事業管理者の経営方針を受け、実際に改革に結びつけていくブレーンを確保し、事業執行能力を担保することが必要です。このため、経営面や診療面で病院事業管理者を的確に補佐する外部人材を幹部職員に登用することにより、経営改革を着実に推進していきます。

	17年度	18年度	19年度	20年度
病院事業管理者を補佐する外部人材の幹部職員への登用	16年度	実施		
	一部 実施			

## (2) 機動的・効率的な管理運営体制の整備

経営改革を着実に実行するため、地方公営企業法の全部適用にあわせ病院経営局（仮称）を設置し、病院事業管理者の権限と責任を最大限有効に発揮することのできる管理運営体制を確立します。また、病院事業管理者と病院長の適切な権限配分を行い、各市立病院の主体的な取組の促進を図ります。

### 【取組項目】

病院事業管理者のもとに、横浜市病院事業を統括する執行機関として**病院経営局（仮称）**を**設置**し、病院事業管理者の経営方針に基づき、機動的・効率的に改革に取り組んでいきます。

病院経営局（仮称）では、局と病院の職員が情報を共有化し、一体的に改革に取り組んでいくため、**局と病院管理部門の一体化**を図ります。また、効率的な組織運営を行うため、**市民病院と脳血管医療センターの診療部門等の一体的な運営**を図るなど、経営改革の進捗状況にあわせて弾力的・段階的に組織・機構の充実を図っていきます。

病院経営局（仮称）の設置	17年度	18年度	19年度	20年度
	設置	-	-	-

局と病院管理部門の一体化	17年度	18年度	19年度	20年度
	検討	一部 実施	実施	

市民病院と脳血管医療センターの診療部門等の一体的な運営	17年度	18年度	19年度	20年度
	検討	一部 実施	実施	

経営改革計画の進行管理、計画を確実に推進していくための方策の検討、取組の成果についての点検・評価や計画の見直しの検討などを行う機関として、局及び病院の幹部職員で構成する「**病院経営局戦略会議（仮称）**」を設置します。

「病院経営局戦略会議（仮称）」の設置	17年度	18年度	19年度	20年度
	設置	-	-	-

病院事業管理者の経営方針に基づき、病院長が経営改革に主体的に取り組むとともに、状況に応じて柔軟に病院運営を行えるよう、経営改革の進捗状況に合わせ、**病院運営にかかわる権限を病院長へ段階的に委譲**します。

病院長への病院運営にかかわる権限の委譲	17年度	18年度	19年度	20年度
	段階的 実施			

### (3) 病院事業にふさわしい人事管理

機動的かつ効率的な病院運営に資するため、業績評価や成果主義の導入等についての検討を進め、職員個々の能力・意欲を最大限に引き出すことを目的とした人事管理制度を構築します。

また、優秀で意欲のある医師の採用方法や、病院経営に関する知識や経験を有する人材の外部からの登用などについて検討し、病院経営の向上に資する人材の積極的な確保・育成・活用を図ります。

#### 【取組項目】

職員の意欲、能力、実績を適正に評価し、職員の人材育成や人材活用に生かすため、医師を含めた全職員に人事考課制度を導入します。制度の内容については、現在事務職員及び医療技術・看護職員を対象に試行している市の人事考課制度の実績を踏まえつつ、より病院事業に適したものに再構築していきます。

導入に当たっては、人事考課制度の公平性・透明性を確保するため、人事考課基準を公表し、職員の能力開発につなげていきます。また、人事考課に際し上司と部下職員との面談を行い、考課結果や今後の課題について話し合うとともに、考課結果の本人開示につなげていきます。さらに、面談や本人開示によっても、なお考課結果に不服がある場合の受け止め機関として、不服申立機関の設置を行います。

		17年度	18年度	19年度	20年度
全職員への人事考課制度の導入	事務職員、医療技術・看護職員	実施			
	医療職員、技能職員	試行	実施		

		17年度	18年度	19年度	20年度
人事考課制度の公平性・透明性の確保	人事考課基準の公表	実施			
	人事考課結果の本人開示	検討	試行	実施	
	不服申立機関の設置	検討	試行	設置	-

病院にとって、優秀で意欲のある医師を幅広く確保することは、医療の質の向上とともに、経営改革を進める上でも重要な課題です。このため、公募制による医師の採用や臨床研修医の中から優秀な人材を将来職員として採用するなど、多様な採用方法を実施していきます。

		17年度	18年度	19年度	20年度
医師の多様な採用方法の実施	公募制による医師の採用の導入	公募制の導入			
	臨床研修医の採用	検討	研修医採用制度導入		

患者が安心・安全・満足を得られる良質な医療を提供していくためには、チーム医療の重要な担い手である看護師が病院運営に積極的に参画し、その責任と役割を十分に発揮できる体制を確立することが必要です。このため 看護師を副病院長に登用し、看護を中心としたケア体制を確立するとともに、これまで以上に患者の視点に立った療養環境の整備を図ります。

看護師の副病院長への登用	17年度	18年度	19年度	20年度
	副病院長職位の設置			

現在、各病棟や外来の管理運営については、看護師長を配置し対応していますが、看護の質の向上を図り、患者に良質できめ細かな看護サービスを提供していくためには、より充実した管理運営体制を構築していくことが必要となっています。このため、看護師長を補佐する職の導入についての検討を進めます。

看護師長を補佐する職の導入	17年度	18年度	19年度	20年度
	検討	準備	実施	

経営改革を進めていく上で、情報化の推進により医療の質や患者サービスの向上を図るとともに、診療や経営に関する情報を経営戦略に活用していくことは不可欠です。また、病院経営において、医事業務は収益確保の基盤ですが、診療報酬請求事務は専門性が強いにもかかわらず、職員の異動間隔が早い等の理由により、十分な人材育成がなされてきませんでした。

このため、情報関連の技術者や医事に関する豊富な知識・経験を有する人材など、病院経営の向上に資する外部人材を積極的に活用し、一層の経営改善を図ります。

病院経営の向上に資する外部人材の活用	17年度	18年度	19年度	20年度
	16年度一部実施	実施		

人事考課結果を適切に処遇へ反映させ、職員の意欲を引き出す人事給与制度とするため、定期昇給制度、特別昇給制度、期末・勤勉手当制度の運用の見直しを図ります。

定期昇給制度、特別昇給制度、期末・勤勉手当制度の運用の見直し	17年度	18年度	19年度	20年度
	検討	準備	実施	

主任制度について、職の位置付けを明確にし、人事考課をより適正に反映させていきます。

主任制度への人事考課の反映	17年度	18年度	19年度	20年度
	検討 準備	実施		

時代の変化や業務実体に適合した手当とするため、**特殊勤務手当を見直します。**

	17年度	18年度	19年度	20年度
特殊勤務手当の見直し	検討	実施		
	準備			

国や民間の状況等も踏まえ、**職種や業務内容に応じた適正な給与水準となるよう給与制度の検討**を行います。

	17年度	18年度	19年度	20年度
職種や業務内容に応じた給与制度の検討	検討	準備	実施	

市立病院には、市民に良質な医療を提供するとともに、効率的な運営を行っていくことが求められています。このため、夜勤専任看護師の採用や看護夜勤体制の二交替制導入及び土曜・日曜・祝日などの医療サービス充実に向けた体制の検討など**柔軟で効率的な勤務体制を検討し**、医療の質の向上及び効率的な運営を目指していきます。

	17年度	18年度	19年度	20年度
柔軟で効率的な勤務体制の検討	検討	実施		
	準備			

市立病院として健全な経営を行っていくため、医療機能の充実などにより収益の向上を図るとともに、委託により効率化が図れる業務についての委託化の推進、非常勤職員やパート職員の活用、効率的な勤務体制の実現などにより職員配置の適正化を進め、人件費を抑制します。

これにより、医業収益に占める**人件費比率を逡減**させ、収支上、均衡のとれたものにしていきます。

		17年度	18年度	19年度	20年度
人件費比率の逡減	市民病院	56.4%	56.0%	54.9%	54.9%
	脳血管医療センター	98.2%	97.1%	93.9%	90.4%

\* 目標数値は、中期収支計画に基づくもの。

#### (4) 適正な収益の確保と効率的な運営による費用の縮減

市立病院として、市民に良質な医療を提供するとともに、健全な病院経営を行っていくため、医療機能の充実や患者サービスの向上により収益の増加を図るとともに、請求漏れや査定率の縮減、未収金対策を強化し、適正な収益を確保します。また、特別室料など診療報酬の対象外となる料金について、地域中核病院など近隣の病院との均衡を図るなど、適正な受益者負担となるよ

う見直しを検討します。

さらに、徹底したコスト管理により費用の縮減を図り、効率的な医療・患者サービスの提供を目指します。

## 【取組項目】

**特別室料など診療報酬の対象外となる料金の見直し**を行います。見直しに当たっては、国・他都市・近隣の医療機関の動向や市民・患者要望の変化などに迅速かつ適切に対応するため、柔軟な料金設定が可能な工夫を取り入れます。

	17年度	18年度	19年度	20年度
特別室料等の使用料・手数料の見直し	実施	必要に応じて再検討		

同種同効薬品を整理し、価格が有利なものを購入したり、後発医薬品の採用拡大を図るなど、薬品費の縮減に努めます。また、診療材料等についても、同種製品の中から価格が有利なものを採用するなど、**薬品や診療材料等の効率的な購入**を推進します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
薬品や診療材料等の効率的な購入	推進			

情報化の推進により、薬品や診療材料等の使用状況を迅速・的確に把握し、適正在庫の設定や品目数の整理を行うなど、**適正に薬品や診療材料等を管理**します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
薬品や診療材料等の適正な管理	推進			

## (5) 情報化の推進による医療の質、患者サービスの向上と効率的な病院経営の実現

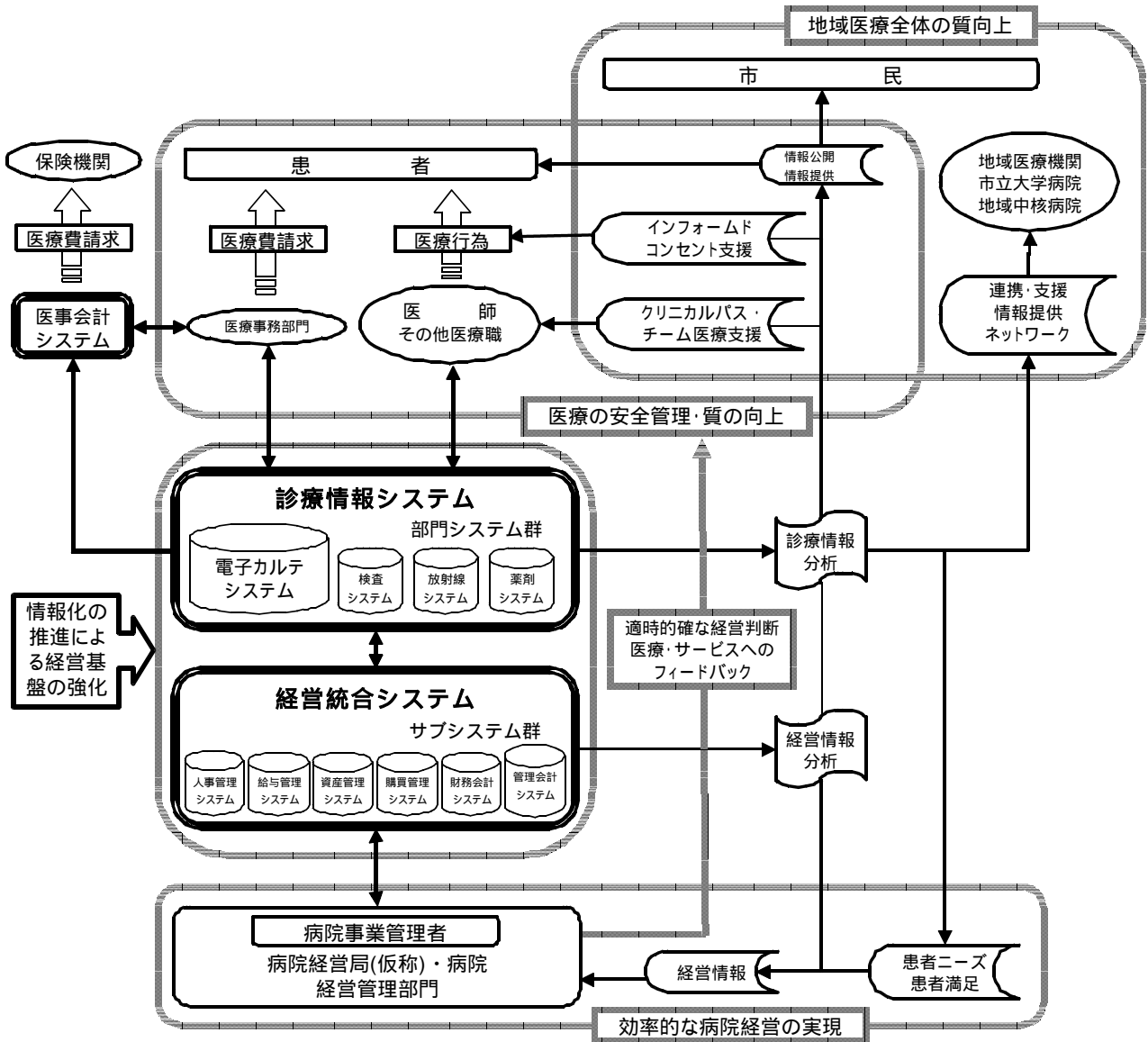
医療の質、患者サービスの向上を図り、機動的で効率的な病院経営を実現するためには、病院運営に係る各種の情報を適時的確に把握し、職員間の情報の共有や、患者への適切な情報提供を進めることが重要です。

医療技術の高度化とともに、その情報量は増加の一途をたどっています。医療現場での的確な意思決定・医療安全管理のためには、その膨大な情報を収集・蓄積・伝達・活用・保護・開示できる仕組みが必要不可欠であり、インフォームドコンセントや医療情報の提供など患者サービスの向上のためにも、情報化（IT化）の推進が必要です。

また、地域医療全体の質向上に向けたIT化の先導的な役割を担うとともに、市民病院と脳血管医療センターの連携強化を進めるためにも、IT化による情報共有は必要な機能です。

市立病院は、最新の情報技術等を用いた情報化を推進し、経営戦略等に生かすことで、透明で健全な病院運営の実現に努めていくものとします。

情報化の推進による医療の質向上と効率的な経営の実現



【取組項目】

局と病院管理部門の一体化や市民病院と脳血管医療センターの情報共有化及び各システム間のデータ連携の強化を目的として、**情報基盤の整備**を行ないます。  
 将来は、病診連携・病病連携など地域医療連携のIT基盤に活用していきます。

情報基盤の整備	17年度	18年度	19年度	20年度
	検討	段階的 整備		

診療により発生した各種情報を医療従事者間で共有することにより、患者を中心としたチーム医療や、患者への積極的な情報提供を促進します。また、患者識別や投薬確認などにおいてバーコード等のチェック機能を活用し、人為的ミスをチェック・低減することにより、医療の安全管理を推進します。診察・検査・会計等、各部門間での情報を電子的に連携させることにより待ち時間を削減することができ、結果として待たせない医療が実現できます。

**診療情報システムへの電子カルテの導入**により、医療の質や患者サービスの一層の向上に努



めます。

	17年度	18年度	19年度	20年度
診療情報システムへの電子カルテの導入	現システム 見直し ・検討	段階的 な整備 ・稼働		

診療情報システムから得られた診療や業務に関する情報、物品等の管理・使用に関する情報、診療科・部門別等の収支に関する情報など、多様な経営情報を適時的確に把握し、経営判断を行うための経営統合システムを構築し、病院事業管理者の意思決定を支援するとともに、職員の経営意識の醸成に努めます。

	17年度	18年度	19年度	20年度
経営統合システムの構築	検討	準備	段階的 な整備 ・稼働	

## (6) 職員の意識改革の推進

地方公営企業法の全部適用を契機として職員の意識改革に取り組み、職員が自ら経営改善に取り組む職場風土を醸成します。

### 【 取 組 項 目 】

経営改革のビジョンや目標を職員が理解し、改革に主体的に取り組んでいけるよう、「経営改革計画」を全職員で共有するとともに、病院事業管理者と職員とのフリートーキングの場を設け、改革意識を共有します。

また、院内報等を通じて改革への取組状況を職員に周知します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
病院事業管理者と職員との直接対話（フリートーキング）の実施	実施			

	17年度	18年度	19年度	20年度
院内報等を通じた職員への改革取組状況の周知	実施			

医療の質や患者サービスの向上を図るため、診療情報管理士や認定看護師養成研修への職員の派遣など研修制度を充実させ、病院経営に必要な人材の育成を促進します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
病院経営に必要な人材育成の促進	検討	実施		

経営改革を着実に進めていくためには、改革の基本方針を全職員が理解し、その方針に基づきそれぞれの職場が目標を設定し、目標達成のための行動計画を立て、その計画を実行に移していかなければなりません。

これまで横浜市では、「目標によるマネジメント」により、事務事業の効率的・効果的な実施や職員の人材育成を図ってきましたが、病院経営局（仮称）では病院事業の特性を踏まえ、患者の視点、経営効率の視点、業務改善の視点など、より多面的な視点で目標を設定し、改革を実現していくこととし、そのための**経営管理手法として「バランス・スコアカード」の導入**を図っていくこととします。

バランス・スコアカードの導入による経営管理の実施	17年度	18年度	19年度	20年度
	試行	実施		

\* バランス・スコアカード：経営方針に基づき、患者の視点、経営効率の視点、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。

〔バランス・スコアカードの例〕

経営方針	地域医療全体の質の向上という観点から、市立病院が果たすべき役割を確実に担っていくとともに、徹底した経営改善に取り組み、良質な医療の効率的な提供を目指す。					
視点	目標	成果指標	目標値	行動計画	実績値	振り返り
患者の視点	患者満足度の向上	患者満足度	80%	・外来待ち時間の短縮 ・患者総合相談窓口の設置 ・救急受入体制の拡充 ・救急隊との連絡会の開催	〔17年度の実績を記載〕	〔実績の評価と今後の課題を記載〕
		救急患者数	年2万人			
経営効率の視点	経常収支の均衡	経常収支比率	102%	・医療機能の充実による収益の増加とコスト削減の徹底 ・医療機器の共同利用の拡充 ・クリニカルパスの推進		
		紹介率	60%			
		平均在院日数	14日			
業務改善の視点	医療安全の推進	医療事故発生件数	0件	・各部署ごとに安全対策に関する勉強会を継続して開催 ・感染防止マニュアルの充実 ・感染防止研修会の開催		
		院内感染発生件数	0件			
人材育成の視点	職員の意識改革と専門性の向上	改革意欲をもつ職員の割合	80%	・トップとの直接対話の実施 ・病院経営に貢献した職員の適正な評価 ・専門研修制度の充実		
		研修参加回数	年2回/人			

経営改善に向け、各職場単位で職員自ら課題を設定し、改善に取り組む「**業務改善運動**」や病院全体の課題について職種横断的にプロジェクトチームを設置し解決を図る「**課題解決プロジェクト**」を実施し、職員の意識改革を進めるとともに、その成果を病院経営に生かす仕組みづくりを行い、病院全体の士気の高揚を図ります。

業務改善運動や課題解決プロジェクトの実施	17年度	18年度	19年度	20年度
	実施			

医療の質や患者サービスの向上、経営への貢献など、仕事で成果を上げた職員を病院事業管理者が表彰する制度を創設し、士気の高揚を図ります。

	17年度	18年度	19年度	20年度
職員表彰制度の創設	実施			

# 各市立病院の取組

## 1 市民病院

市民病院は、公設公営の総合的な病院として、今後、地域医療全体の質向上に向けた本市施策との関連においても、重要な役割を果たすこととなります。

市民病院の経営状況としては、引き続き一般会計からの繰入金が必要としているものの、徐々に収支改善を図ってきた結果、平成15年度決算においては経常収支の黒字を計上しました。

今後は、市立病院としての役割をより積極的に担い、良質な医療を効率的に提供するとともに、一般会計負担の縮減を図り、より自立した経営基盤を築いていく必要があります。

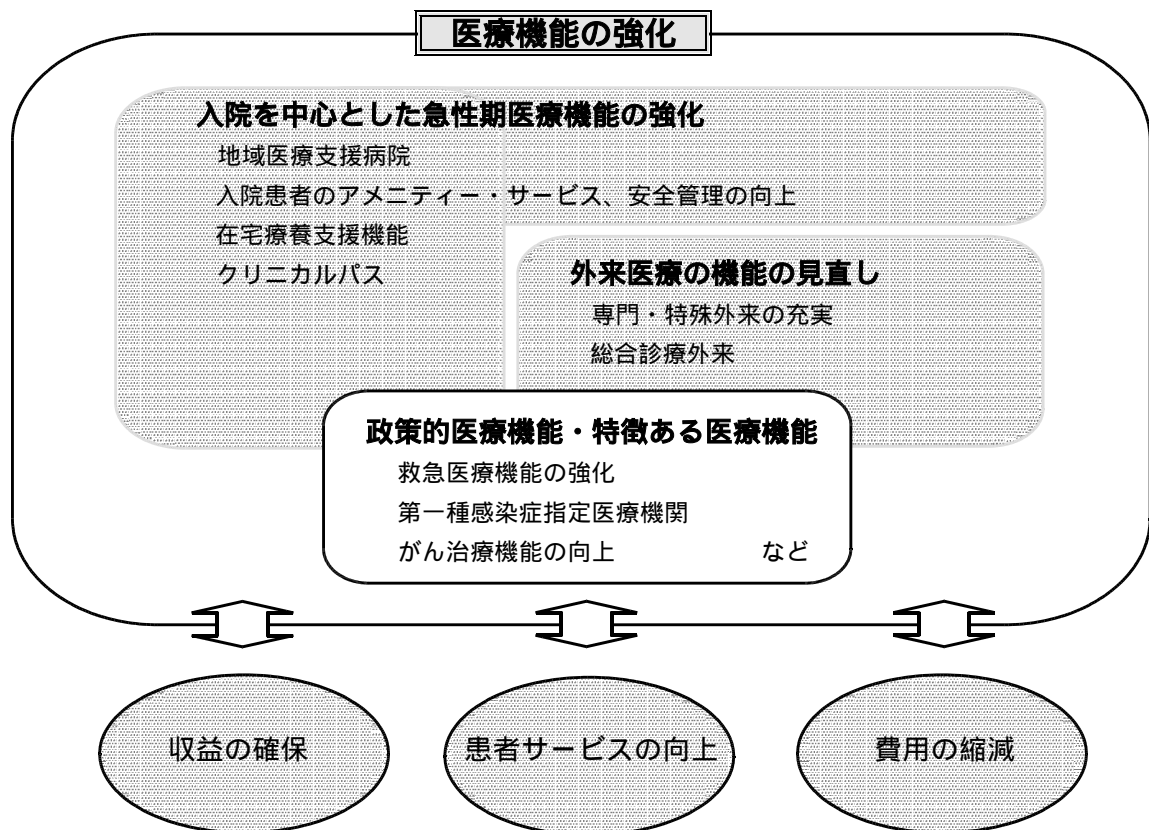
### (1) 基本的な方向性

「患者の視点の尊重」、「医療における安全管理」など、市立病院として担うべき役割に関する取組を積極的に進め、その成果を地域医療機関等に提供するなど、地域医療全体の質向上に向けた中心的な役割を担うとともに、感染症医療やがん診療等の特徴やこれまでの経験を生かすつ医療機能の充実を図ります。

医療機能の充実に当たっては、総合的な病院としての機能を最大限に生かすとともに、医療・患者サービスの質の向上、経営基盤の強化に重点をおいた特徴的な機能の整備を図ります。

また、病院の機能を最大限発揮するとともに、機動的で効率的な病院運営を行うことで、経営改善を進め、経常収支の均衡を維持しつつ一般会計負担の縮減を図ります。

### (2) 医療機能の見直し



## ア 基本的な医療機能

市民病院には、地域医療機関からの紹介等による入院患者を中心とした急性期医療機能の強化、地域医療支援機能の充実、SARS等の感染症などの地域に必要とされる政策的医療に対するより積極的な対応などが求められています。

また、患者サービス・アメニティーや安全管理の向上、他の医療機関との差別化を図り得る特徴ある医療機能の充実、本市がん対策事業の中でがん検診センターが果たすべき役割・機能の再構築などが課題となっています。

こうしたことから、次のように基本的な医療機能の見直しを図ることで、市民要望や課題に対応するとともに、効率的な病院経営の実現を図っていくものとします。

### (ア) 入院を中心とした急性期医療機能の強化

地域医療機関からの紹介患者、救急患者等に、より積極的に対応するため、入院を中心とした急性期医療機能の強化を軸とした考え方により、診療機能の強化・充実に図り、地域医療連携の促進による市民への良質で効率的な医療提供を行っていきます。

### 【取組項目】

医療機関相互の適切な役割分担のもとに、市民に対して適切に医療提供を行うため、地域医療機関からの紹介患者や救急患者を中心とした急性期の医療に、より積極的に取り組むこととし、紹介率・逆紹介率の向上に努め、地域医療支援病院の施設認定を取得します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
地域医療支援病院の施設認定取得	紹介率 向上等 の取組	施設 認定 取得	-	-
	<b>【再掲】</b>			

入院患者のアメニティーやサービスの向上、安全管理の一層の向上を図るため、既存の多床室（6床室）を段階的に4床室に改修します。実施に当たっては、医療面及び経営面から、適切かつ効率的な病院運営に配慮し、総病床数等の見直しを含めて計画的かつ段階的な取組を進めます。

	17年度	18年度	19年度	20年度
多床室の改修（6床室 4床室）によるアメニティー、サービス及び安全管理の向上	検討		改修・ 段階的 移行	

在宅での療養が可能で希望する患者について、退院を促進し、病床の有効活用を図るとともに、地域の医療機関や訪問看護ステーションとの連携のもとに患者・家族の在宅療養を支援するため、院内に、在宅療養支援機能を担う専門の部署を設置します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
在宅療養支援機能を担う専門の部署の設置	検討		設置	-

患者・家族へのインフォームドコンセント及びチーム医療の支援を図るため、今後拡大が予想される診療報酬の包括評価を考慮し、現在進めているクリニカルパス（入院診療計画書）の作成・活用を拡大していきます。

	17年度	18年度	19年度	20年度
クリニカルパス（入院診療計画書）の作成・活用の拡大	実施			

\* クリニカルパス：疾患や手術・検査ごとに、予定される治療内容等をチャート様式にまとめたもの。医師、看護師、コメディカル、患者が治療経過の情報を共有することで、必要なケアを適時に患者に提供し、治療効果の向上を図るとともに、インフォームドコンセントや安全管理の向上、在院日数の短縮等にも効果があるとされる。

#### (イ) 外来医療機能等の見直し

入院を中心とした急性期医療機能の強化を進めることに伴い、外来医療機能についても、地域医療機関との連携促進を図りつつ、紹介患者等を中心とした医療機能に段階的な移行を図ります。

### 【取組項目】

地域医療連携の促進を図りつつ、専門・特殊外来の充実を図ります。また、これに伴い、外来診療を初診原則紹介・予約制に移行します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
専門・特殊外来の充実、外来診療の初診原則紹介・予約制の実施	検討	専門外来等の充実	紹介予約制一部実施	段階的充実

地域医療機関からの紹介のない初診患者や予約外の初診患者に対して適切で効率的な診療を行うため、プライマリケアを重視した初期診療と各科外来診療への振り分け、地域医療機関への紹介等を行う総合診療外来を整備します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
プライマリケアを重視した初期診療等を行う総合診療外来の整備	検討	施設整備	開設	-

\* プライマリケア：患者が最初に接する基本的医療として、年齢・性別・臓器のいかんを問わず、一般的な疾患を幅広く診断し、治療すること。

#### イ 地域に必要とされる政策的医療機能の充実

##### (ア) 救急医療機能

市民病院は、救急専用病床の完成を機に、昭和62年から内科・小児科・外科の24時間365日救急医療に取り組んできました。

24時間365日の救急医療については、その後、地域中核病院等でも実施されるようになって

いますが、病院群輪番制を中心とした本市の救急医療体制を補完する役割を引き続き担っています。また、小児救急医療については、近年、少子化傾向が進む中においてその重要性が増しており、小児科医の減少や確保の困難性等とも相まって、重要な役割を担っていると言えます。

こうした取組の実績と経験を生かし、本市の救急医療体制の中心的・補完的役割を担うとともに、政策的判断や他の医療機関との適切な役割分担のもとに、地域に必要とされる救急医療の積極的な実施に取り組むことは重要であり、必要な機能の充実を図るものとします。

## 【取組項目】

これまで内科・小児科・外科を中心とした24時間365日救急に取り組んできた実績を踏まえ、引き続き「断らない救急」の方針のもとに救急医療に取り組むものとし、市民病院の資源を生かしながら、交通外傷を含めた外科系救急への積極的対応など、地域に必要とされる救急医療の充実を進めます。

地域に必要とされる救急医療の充実	17年度	18年度	19年度	20年度
	内容等 検 討	段階的 充 実		

### (イ) 感染症医療機能

SARS、ウエストナイル熱、高病原性鳥インフルエンザ等の流行で経験したように、感染症対策は、健康危機から市民を守る極めて重要な本市の責務です。

市民病院は、これまでのエイズ治療拠点病院や第二種感染症指定医療機関としての実績と経験を生かし、市民の感染予防、正確な情報の提供などについて、平時から市の対策部門と密接な連携をとるとともに、発生時には、患者・感染者の治療に迅速に対処できる体制を整備することで、市民の信頼に添えていく必要があります。

今後は、市民の健康危機に対して迅速・的確に対応するためのさらなる機能強化に取り組みます。

## 【取組項目】

これまでの第二種感染症指定医療機関としての経験・実績を踏まえ、県下で未指定であり、神奈川県からも要請のある第一種感染症指定医療機関(SARS、ペスト、天然痘等に対応)の指定を平成16年度に受諾し、専用病床2床を整備しました。

第一種感染症指定医療機関の指定 <b>【再掲】</b>	17年度	18年度	19年度	20年度
	16年度 指 定	-	-	-

### ウ 特徴ある医療機能の充実

#### (ア) がん診療機能の強化

病院の持つ医療機能の特徴付けにより経営基盤を強化するため、これまでの実績や経験を生かし、がん診療機能の強化を図ります。

強化に当たっては、県下の基幹がん診療拠点病院である神奈川県立がんセンターや市立大学病院、地域中核病院等との機能分担や連携を図りつつ、特徴ある診断・治療機能を整備・充実します。

【取組項目】

がん診療に関するこれまでの知識・経験を生かし、地域のがん医療の水準向上に一層貢献するため、地域がん診療拠点病院の指定など、がん診療機能の強化に取り組みます。外来化学療法センターや内視鏡センターなどの施設・設備の充実や、がんに対して診療科の枠を超えた横断的なチームで総合的かつ集中的に治療を行う「がん治療チーム」の編成などに取り組むとともに、緩和ケア病棟の整備についても検討を行います。

		17年度	18年度	19年度	20年度
地域がん診療拠点病院の指定など、がん治療機能の強化  <b>【再掲】</b>	地域がん診療拠点病院の指定	指定	-	-	-
	施設・設備の充実	段階的な施設の充実			
	がん治療チームの編成	検討		がん治療チーム編成	-
	緩和ケア病棟の整備検討	検討	整備	開設	-

(1) がん検診センターの充実

一次検診から二次検診まで一貫して行うがん検診専門機関としての特徴を生かし、本市がん検診事業全体の精度管理を担うとともに、蓄積されたデータやこれまでの経験をもとに、他の実施機関に対する支援や市民に対する啓発活動等にも積極的に取り組むなど、市の施策としてのがん検診事業の一層の充実に貢献します。

【取組項目】

市民病院がん検診センターでは、これまで、センターでの受診者については可能な限りのデータ集積を行ってききましたが、今後は、市全体のがん検診データの収集・分析とデータベース化を進め、本市がん検診事業全体の精度管理を担うとともに、市民や地域医療機関等に対する情報提供を行っていきます。

		17年度	18年度	19年度	20年度
本市がん検診事業全体の精度管理、市民や地域医療機関等への情報提供 <b>【再掲】</b>	検討	精度管理の実施	情報提供の実施		



がん検診センターでは、自立した経営に向けて内部効率の改善に努め、経営の健全化を図るとともに、検診事業については、地域医療機関と同様に市からの委託の考え方をもって実施していきます。また、ヘリカルCTによる肺がん検診など、先駆的な新たな検診方法を導入していきます。

		17年度	18年度	19年度	20年度
がん検診センターの経営の健全化と新たな検診方法の導入	センターの経営の健全化	実施			
	新たな検診方法の導入	検討	導入	-	-

### (3) 患者サービスの向上

市民病院では、これまでも幅広い相談に対応する患者総合相談室の設置、患者のプライバシー保護や待ち時間の大幅な短縮を可能とする会計方式（対面会計）の導入、外来案内や図書貸出しサービスを行うボランティアの導入、診療案内や病院からのお知らせ等に関する情報コーナーの設置など、様々な取組を行ってきましたが、今後は、これらの取組をさらに拡大・推進し、より一層充実した患者サービスの提供に努めます。

#### 【取組項目】

患者が疾病に関する情報や参考図書を閲覧することができる患者自己学習コーナー（仮称）の設置、リハビリテーション訓練室の移設・拡充、外来予約制の拡充、売店等付帯施設の充実など、患者・家族を支援し、医療環境にふさわしい質の高いサービスを提供していきます。

		17年度	18年度	19年度	20年度
医療環境にふさわしい質の高いサービスの提供			段階的		
		検討	実施		

### (4) 収支改善の取組

医療機能やサービスの向上により収益の増加を図るため、平成16年度は、「断らない救急」の一層の推進等に取り組みました。

今後は、引き続き、医療機能やサービスの向上を中心とした収益増加策、業務の効率化等による費用縮減策を積極的に展開し、徹底した収支改善に取り組みます。

#### ア 収益の確保

病院が有する経験・実績や施設・設備などの特徴を生かしつつ、積極的に医療機能等の向上を図り、適切な収益の確保に結びつけていきます。

【取組項目】

がん治療機能向上のための外来化学療法センター、内視鏡センターの整備など、医療機能及びサービス、業務効率の向上のための施設・設備の充実により、診療報酬の増収を図ります。

施設・設備の充実  <b>【再掲】</b>	17年度	18年度	19年度	20年度
	段階的な施設の充実			

クリニカルパスの作成・活用の拡大、手術室使用の効率化、各種検査の効率化などにより、入院患者の在院日数の短縮を進め、収益単価の向上を図ります。

入院患者の在院日数の短縮	17年度	18年度	19年度	20年度
	20年度までに14.0日未満に短縮			

今後の拡大が予想され、収益向上の点でも有利になることが見込まれる診療報酬の包括評価の導入を図ります。

診療報酬包括評価の導入	17年度	18年度	19年度	20年度
	検討		準備	導入

\* 包括評価：従来の算定方式である出来高払い制が、投薬・注射・検査などの実績額を積み上げて算定するのに対して、包括評価は、病名、病状をもとに、手術等の診療行為の有無に応じて定められた、診断群分類ごとの1日当たりの点数をもとに医療費を算定する。

医師への情報提供やレセプト担当職員の教育徹底などにより、査定率を縮減します。

査定率の縮減  (査定率)	17年度	18年度	19年度	20年度
	20年度までに0.3%に縮減			

患者の利便性を向上する多様な支払方法の検討、未収金を発生させない初期対応の強化、督促の強化、少額訴訟の導入等により、未収金を縮減します。

未収金の縮減  (平成15年度末対比)	17年度	18年度	19年度	20年度
	20年度までに15%削減			

職員宿舍本人負担の適正化など、各種医業外収益の向上に取り組みます。

		17年度	18年度	19年度	20年度
各種医業外収益の 向上	職員宿舍本人負担の適正化	実施			
	保育所利用料の適正化	実施			
	職員駐車場の適正化	実施			

#### イ 費用の縮減

業務改善による徹底した効率化、医療材料の管理・使用の適正化などにより、費用の縮減を図ります。

#### 【 取 組 項 目 】

執行体制の見直しや業務改善による効率化を進めるとともに、勤務時間と業務繁忙時間のずれがある職域について、勤務時間帯の変更を行うことで超過勤務時間の削減に取り組むなど、人件費の縮減のため、柔軟で効率的な勤務体制を検討し、職員配置の適正化を進めます。

柔軟で効率的な勤務体制の検討	17年度	18年度	19年度	20年度
	検討	実施		

各種診療材料等について、購入から在庫管理、供給、使用までの一連の行為の適正化・効率化を進めることで、材料費等の縮減を図るため、現行の物品管理システムの見直しを行い、より効率的な物品管理供給システムを導入します。

より効率的な物品管理供給システムの導入	17年度	18年度	19年度	20年度
	一部 導入済 検討			導入

現在行っている各種の委託業務に関する業務内容や手順、必要人員等の再検討により、業務仕様の見直しを行うとともに、契約時の入札・価格交渉などの工夫を行うことで、委託料の縮減を図ります。

委託料の縮減	17年度	18年度	19年度	20年度
	実施			

地球温暖化防止の取組としての不使用时の消灯やパソコンの電源オフなどにより、光熱水費の縮減を進めます。

	17年度	18年度	19年度	20年度
光熱水費の縮減	毎年前年度比 1.5 %削減			

(5) **その他経営改善の取組**

業務の一層の効率化、経費の縮減を図るため、経営優良病院などを参考に、管理部、検査部、放射線科、薬剤部及び看護部の各部署の執行体制の見直し、適正化に取り組んでいきます。

	17年度	18年度	19年度	20年度
各部署の執行体制の見直し、適正化	検 討			
	実 施			

安全・リサイクルなどの環境に配慮した病院環境を一層推進するために、企業活動等の環境負荷軽減のための取組事項が規定されたI S O 14001を取得します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
I S O 14001の取得	検 討	受 審		
	準 備	認 定	-	-
		取 得		

## 2 脳血管医療センター

脳血管医療センターは、開院以来、急性期から回復期に至るまでの一貫した治療に取り組む脳血管疾患専門病院として、市民の強い期待を担ってきました。

しかし、センター設置の根本にある、脳血管疾患による後遺症の軽減と早期社会復帰の支援という市の施策目的に照らして、すべての市民に良質な医療を最も効率的な方法で提供するという観点から考えた場合、今後は、センターの持つ高度な専門性を生かしつつも、より広い市民に対して貢献していくことが求められています。

近年の脳血管疾患医療の進歩に的確に対応するとともに、センターの持つ施設・機能・医療人材等を生かした上で医療機能の適切な見直しを行い、施策目標を効果的に達成することが必要となっています。

加えて、現在の経営状況は極めて厳しいものとなっており、将来にわたって安定的な医療提供を行っていくためには、徹底した経営改善を行うことが急務となっています。

### (1) 基本的な方向性

これまで本市の脳血管疾患医療の充実に向けた取組は、脳血管医療センターを核として、その経験・実績をもとに本市全体の脳血管疾患医療の質向上を図る観点から進めてきましたが、近年、脳血管疾患医療については、急性期医療を担う医療機関と回復期の医療を担う医療機関が相互に適切な機能分担や連携を行い、効率的な医療提供を行うことにより、患者の早期社会復帰を目指すという視点が重視されるようになってきているなど、医療機関相互の機能分担と連携が重視されるようになってきています。

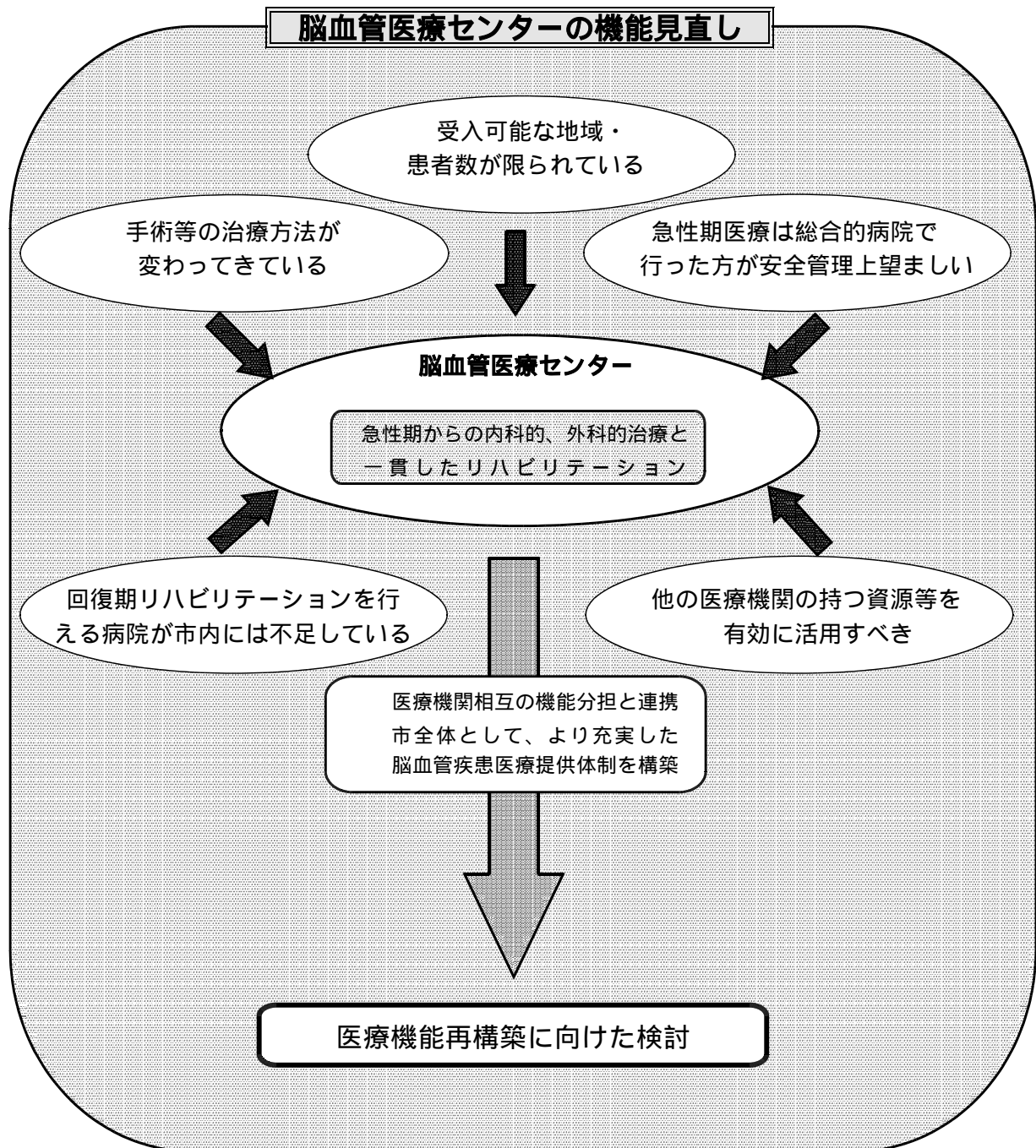
脳血管医療センターでは、これまで急性期から回復期に至るまでの一貫した治療に取り組んできましたが、こうした状況に対応し、他の医療機関との機能分担や連携等も視野に入れながら、脳血管疾患による後遺症の軽減と早期社会復帰の支援という、市としての本来の施策目的を効果的に達成するために、センターが担うべき機能をより広域的な観点から見極めていく必要があります。

また、経営改善を実現するためには、業収益の増加を図るとともに、人件費の大幅な縮減と効率的な管理運営体制の構築が必至となっています。

### (2) 医療機能の見直し

#### ア 基本的な医療機能

脳血管医療センターは、平成11年8月の開設以来、急性期からの内科的、外科的治療と一貫したりハビリテーションに取り組んできましたが、脳血管医療センターが受け入れることのできる患者は、地域や患者数の点からも限られた範囲とならざるを得ないこと、脳血管疾患医療の急速な進歩により、手術等の治療方法が変わってきていること、急性期の脳血管疾患医療は、脳血管疾患と関係の深い心臓・血管系疾患などの医療機能を備えた総合的な病院で行った方が医療の安全管理の点から見てもより望ましいこと、脳血管疾患による後遺症の機能回復に高い効果があるとされている質の高い回復期リハビリテーションを行える病院が、市内には依然として少ないこと、市内のより充実した脳血管疾患医療提供体制の構築のためには、市民病院や市立大学病院、地域中核病院など、他の医療機関の持つ資源やマンパワーを有効に活用すべきであることなどから、医療機関相互の機能分担と連携を積極的に進め、市全体として、より充実した脳血管疾患医療提供体制を構築していくために、改めて基本的な医療機能についての検討を行うこととします。



(ア) 医療機能再構築に向けた検討

市民病院や、市立大学病院、地域中核病院等の他の医療機関との機能分担や連携のもとに、本市として、これまでも増して充実した脳血管疾患医療提供体制を構築していくために、脳血管医療センターの医療機能再構築に向けた検討を行います。

**【 取 組 項 目 】**

脳血管疾患・リハビリテーション医療に関する外部の専門家等による検討のための会議を設置し、脳血管医療センターの医療機能再構築に向けた検討を行います。

検討に当たっては、これまでのセンターの経験や実績、施設・人材等の医療資源の有効活用を図りつつ、医療機関相互の機能分担と連携を基本とした本市全体としての脳血管医療提供体

制の充実の観点から、脳血管医療センターが担うべき医療機能や、市民病院、市立大学病院、地域中核病院等との連携なども含め、方向性を見極めていきます。

また、これにより必要とされる場合には、市民病院の医療機能の変更についても、併せて検討を行います。

医療機能再構築に向けた検討 <b>【再掲】</b>	17年度	18年度	19年度	20年度
	検討	機能 変更の 準備	機能 変更	-

\* 平成18年度以降の計画については、検討の結果により変更の可能性があります。

#### (イ) リハビリテーションの質の向上

これまでの取組の実績や施設機能を生かしつつ、市民により質の高いリハビリテーション医療を提供していくことは、脳血管医療センターの重要な課題です。

治療効果を上げるためには、毎日、適切なリハビリテーションが行われることが重要であることから、現在は平日にのみ行っている入院患者のリハビリテーションについて、土・日曜、祝日の対応を含めた、より積極的な対応が求められています。

#### 【取組項目】

リハビリテーションの効果をより高めることにより、後遺症の軽減と早期社会復帰の一層の促進及び収益の向上を図るため、より密度の高いリハビリテーションを提供するとともに、土・日曜、祝日を含めた365日のリハビリテーションを実施します。

土・日曜、祝日を含めた365日のリハビリテーションの実施	17年度	18年度	19年度	20年度
	検討	準備	一部 実施	実施

#### イ 介護老人保健施設の見直し

介護老人保健施設は、これまで、急性期から回復期までの一貫した治療に取り組む脳血管医療センターの附置施設として、センターでの入院治療は必要なくなったものの在宅復帰に至らず、引き続き医療的ケアを必要とする退院患者の入所を受け入れることを基本としつつ、施設の有効活用の観点から、地域からの入所者についても受け入れを行ってきました。

しかし、センターが、医療機関相互の機能分担と連携に基づく、より充実した脳血管疾患医療提供体制の構築に向けて、医療機能の再構築を行うに際しては、介護老人保健施設についても、役割・機能の見直しを行うことが必要であると考えられます。

#### (ア) 役割の見直しと経営の健全化

市内の介護老人保健施設が不足の状態にある中で、脳血管医療センターの介護老人保健施設は、民間の介護老人保健施設に比べても低い施設利用率にとどまっており、脳血管疾患その他の疾病等に併いリハビリテーション等の医療的ケアを必要とする入所希望者に対して、医療機関や他の介護・福祉施設との機能分担や連携のもとに、適切にサービスを提供していくことが必要となっています。

また、介護老人保健施設は、民間の介護老人保健施設の経営状況等から見ても、指定管理者制度を導入することにより効率的な経営を実現し得るものと考えられます。

しかしながら、前述のセンターの医療機能再構築に向けた検討の結果によっても、果たすべき役割が異なってくることも考えられるため、引き続き慎重に検討を行うものとします。

### 【 取 組 項 目 】

介護老人保健施設については、センターの医療機能再構築に向けた検討の結果を見極めるとともに、広く地域からの入所希望者を受け入れ、地域ケアシステムの中で適切なサービス提供を図ることや、指定管理者制度の導入により抜本的な経営改善を図ることなどを視野に入れつつ、引き続き役割・機能及び経営形態の検討を行います。

	17年度	18年度	19年度	20年度
指定管理者制度の導入等を視野に入れた役割・機能及び経営形態の検討	検討	準備	役割経営形態見直し	-

\* 平成18年度以降の計画については、センターの「医療機能再構築に向けた検討」の結果により、変更の可能性があります。

### (3) 患者サービスの向上

市民の強い信頼に基づく安全・安心な医療提供の基本として、これまでも増して充実した患者サービスの提供に努めます。

サービスの充実に当たっては、医療における安全管理や患者の視点尊重などの観点も含め、より質の高い医療の提供につながるものとしていきます。

### 【 取 組 項 目 】

疾患や手術・検査ごとに、予定される治療内容等をチャート様式にまとめ、医師、看護師、コメディカル、患者が治療経過の情報を共有し、必要なケアを適時に患者に提供するためのクリニカルパス（入院診療計画書）の整備を進め、インフォームドコンセントを推進するとともに、治療効果の向上や在院日数の短縮、診療現場の情報共有と安全管理の向上等を図ります。

	17年度	18年度	19年度	20年度
クリニカルパス（入院診療計画書）の整備	検討	実施		

脳ドック利用者の要望に対応し、より充実した診断と利用者満足度の向上を図るため、脳ドックの追加検査や宿泊脳ドックを実施します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
脳ドック追加検査及び宿泊脳ドック実施	検討 準備	実施		



現在、センターの患者向け情報コーナーでの図書整理や併設の介護老人保健施設での「話し相手」、「院内散歩」などでボランティアを導入していますが、さらに、患者サービスの向上を図るため、センターでの「患者との話し相手ボランティア」や「車いす貸出しボランティア」の導入など、ボランティアによるサービスの拡充を図ります。

	17年度	18年度	19年度	20年度
ボランティアによるサービスの拡充	検討	実施		
	準備			

#### (4) 収支改善の取組

徹底した収支改善への取組として、医療機能やサービスの向上を中心とした収益増加策、業務の効率化等による費用縮減策を積極的に展開します。

##### ア 収益の確保

センターの持つ施設・設備、人材等を最大限に活用し、医療機能の向上や患者サービスの充実を積極的に図ることにより、収益の増加を図ります。

##### 【取組項目】

リハビリテーションの効果をより高めることにより、後遺症の軽減と早期社会復帰の一層の促進及び収益の向上を図るため、より密度の高いリハビリテーションを提供するとともに、土・日曜、祝日を含めた365日のリハビリテーションを実施します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
土・日曜、祝日を含めた365日のリハビリテーションの実施 <b>【再掲】</b>	検討	準備	一部	完全
			実施	実施

広く市民に求められる良質な医療を提供するという市立病院の役割を徹底するとともに、診療報酬上も有利な扱いを受けることができる回復期リハビリテーション病棟の施設基準取得を早期に行います。

	17年度	18年度	19年度	20年度
回復期リハビリテーション病棟の施設基準取得（現在の安定期病棟）	準備	1病棟	2病棟	4病棟

リハビリテーション実施率の向上などに取り組むとともに、診療報酬上の加算算定のための手続を徹底し、早期リハビリテーション加算やリハビリテーション総合計画評価料等の算定率向上を図ります。

	17年度	18年度	19年度	20年度
早期リハビリテーション加算、リハビリテーション総合計画評価料等の算定率向上	70%	80%	85%	90%

個室利用案内のパンフレットの作成や宿泊脳ドックの実施により、特別室の利用率向上を図ります。

	17年度	18年度	19年度	20年度
特別室の利用率の向上	80%	84%	88%	90%

医師への情報提供やレセプト担当職員の教育徹底などにより、査定率を縮減します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
査定率の縮減 (査定率)	20年度までに0.3%に縮減			

患者の利便性を向上する多様な支払方法の検討、未収金を発生させない初期対応の強化、督促の強化、少額訴訟の導入等により、未収金を縮減します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
未収金の縮減 (平成15年度末対比)	20年度までに15%削減			

職員宿舍本人負担の適正化など、各種医業外収益の向上に取り組みます。

		17年度	18年度	19年度	20年度
各種医業外収益の向上	職員宿舍本人負担の適正化	実施			
	保育所利用料の適正化	実施			
	職員駐車場の適正化	実施			

#### イ 費用の縮減

#### 【取組項目】

執行体制の見直しや業務改善による効率化を進めるとともに、勤務時間と業務繁忙時間のずれがある職域について、勤務時間帯の変更を行うことで超過勤務時間の削減に取り組むなど、人件費の縮減のため、柔軟で効率的な勤務体制を検討し、職員配置の適正化を進めます。

柔軟で効率的な勤務体制の検討	17年度	18年度	19年度	20年度
	検討	実施		

医薬品の適正かつ効率的な管理・使用を図り、薬品使用効率（薬品購入費に対する薬剤料収入の比率）の向上に取り組めます。

薬品使用効率の向上	17年度	18年度	19年度	20年度
	検討			
	実施			

薬品購入、薬品管理に要する諸費用縮減や保管スペースの有効利用推進等のため、院外処方の実施を推進します。

院外処方の実施推進	17年度	18年度	19年度	20年度
	検討			
	推進			

コージェネレーションシステムの効率的運用、地球温暖化防止の取組としての不使用時の消灯やパソコンの電源オフなどにより、光熱水費の縮減を進めます。

光熱水費の縮減	17年度	18年度	19年度	20年度
	毎年前年度比 1.5 %削減			

#### (5) その他経営改善の取組

##### 【 取 組 項 目 】

安全・リサイクルなどの環境に配慮した病院環境を一層推進するために、企業活動等の環境負荷軽減のための取組事項が規定された I S O 14001 を取得します。

I S O 14001の取得	17年度	18年度	19年度	20年度
	検討	受審		
	準備	認定	-	-
		取得		

### 3 みなと赤十字病院

みなと赤十字病院は、港湾病院の再整備を契機として平成17年4月に指定管理者制度を導入し、公設民営の市立病院として運営を行います。

指定管理者として決定している日本赤十字社の病院運営に関する豊富な知識と経験を活用することで、市立病院として、市民に対する良質な医療の提供と効率的な病院運営の両立を目指します。

#### (1) 基本的な方向性

港湾病院再整備事業において計画していた政策的医療など、市民に提供すべき医療機能を確保するとともに、地域医療全体の質向上のための取組を積極的に進めます。

経営面では、指定管理者が経営上のリスクを負担し、かつインセンティブを発揮できる仕組みを導入することにより効率的な病院運営を実現し、一般会計負担の抑制を図ります。

#### (2) 地域に必要とされる政策的医療の充実

##### ア 救急医療機能

平成17年度から、24時間365日の救急医療、小児救急医療、輪番制救急医療及び母児二次救急医療を実施します。

また、精神科救急医療については、平成19年度から実施します。

#### 【取組項目】

24時間365日の救急医療、小児救急医療、輪番制救急医療、母児二次救急医療及び精神科救急医療を実施します。

実施に当たってはこれらの救急医療機能を統合した救急部門を設置し、一体的な運営を図ることで、総合的な救急対応を可能にするとともに、人的資源の配置の効率化等を図ります。

	17年度	18年度	19年度	20年度
24時間365日の救急医療、小児救急医療、輪番制救急医療、母児二次救急医療の実施 【再掲】	実施			

	17年度	18年度	19年度	20年度
精神科救急医療の実施 【再掲】	準備		実施	

##### イ 精神科合併症医療

精神病院等に入院中の精神障害者に他の病気（身体合併症）が発生し、総合的な病院での医療が必要となる場合については、受け入れることのできる病院が不足しており、適切な治療体制の確保が課題となっています。

こうした状況を踏まえ、神奈川県、横浜市、川崎市の制度化を踏まえ、神奈川県内の精神病院等に入院する身体合併症患者を、市の要請に基づいて受け入れ、必要な医療を行います。

## 【取組項目】

精神病床50床のうち10床を合併症患者専用の病床として確保し、みなと赤十字病院の持つ医療機能を生かした、適切な精神科合併症医療を実施します

精神科合併症医療の実施	17年度	18年度	19年度	20年度
	【再掲】	準備		実施

## ウ 緩和ケア医療

国の定める施設基準に基づいて整備した専用病棟（25床）により、緩和ケア医療を提供します。

## 【取組項目】

専任の医師や認定・専門看護師等を配置し、がんによる末期症状を示している患者に対して、疼痛等の身体症状の緩和や精神症状に対するケアなどを行う緩和ケア医療を実施します。

緩和ケア医療の実施	17年度	18年度	19年度	20年度
	【再掲】	実施		

## エ アレルギー疾患医療

年々増加していると言われているアトピー性皮膚炎、喘息、アレルギー性鼻炎などのアレルギー疾患に対応した医療の提供に取り組みます。

## 【取組項目】

アレルギー疾患の一般診療のほか、相談・教育・啓発活動、疾患の実態調査・臨床研究等の機能を加えた、アレルギー疾患医療を実施します。

また、臨床研究の成果は、専門機関との連携による新しい治療法開発や、アレルギー疾患発症の予防対策の立案・実践に役立てていきます。

アレルギー疾患医療の実施	17年度	18年度	19年度	20年度
	【再掲】	実施		

## オ 障害児（者）合併症医療

身体及び知的障害を併せ持つ重度障害児（者）が、適切な医療を受けられる体制を整えます。

## 【取組項目】

障害児（者）が安心して適切な医療を受けられるよう、障害の特性に配慮した対応の工夫を行うなど、障害児（者）合併症医療に取り組めます。

障害児（者）合併症医療の実施 【再掲】	17年度	18年度	19年度	20年度
	実施			

## カ 災害時医療及び市民の健康危機への対応

みなと赤十字病院は、免震構造の建物に加えて、ヘリポートや船着場等の施設を持ち、災害時に強い病院施設として整備しており、横浜市防災計画及び神奈川県地域防災計画に位置付けられた災害医療拠点病院としての役割を果たしていきます。

## 【取組項目】

日本赤十字社は、災害時医療に豊富な経験・実績を有しており、防災ボランティア及び地域リーダーの育成、全国の救援関係の赤十字ボランティアとの連携等にも取り組んでいます。こうした日本赤十字社の経験・実績を生かした災害時医療に取り組めます。

日本赤十字社の経験・実績を生かした災害時医療の実施 【再掲】	17年度	18年度	19年度	20年度
	実施			

## (3) 地域医療全体の質向上に向けた役割

みなと赤十字病院には、本市医療施策の中核的な担い手である市立病院として、地域医療全体の質向上を図る先導的な役割を果たすことが求められています。また、病院運営に市民の意見を反映させるためには、積極的な情報公開の推進を図る必要があります。

こうしたことから、医療における安全管理、医療倫理に基づく医療の提供を推進するとともに、患者・市民や地域医療機関に対する啓発活動及び情報提供活動などに積極的に取り組むものとしします。

## 【取組項目】

院内に安全管理室を設置し、医療安全管理に基づく医療の提供に取り組むほか、医療倫理に基づく医療を提供するため、インフォームドコンセントやセカンドオピニオン制度を実施するとともに、積極的にカルテ開示を進めるなど、患者中心の医療を行います。

また、地域医療連携室を設置し、地域医療機関との密接な連携及び地域の患者の円滑な受診体制を構築します。

安全管理室の設置、積極的なカルテ開示、地域医療連携室の設置	17年度	18年度	19年度	20年度
	実施			

#### (4) 運営を検証するための仕組み

みなと赤十字病院は、指定管理者制度のもとに公設民営の市立病院として運営されるため、指定管理者が、市民に対して責任を持って質の高い医療を提供しているか、また、病院運営を適正に行っているか等について、市として適正に検証していくことが重要となります。

そこで、次のような仕組みにより、運営の適正性を検証するとともに、市民意見の反映等を図っていきます。

地方自治法に基づく毎年度の事業報告、業務内容や経理状況に関する報告、調査、指示等

市立病院としての予算・決算の審議や監査を通じての点検・評価

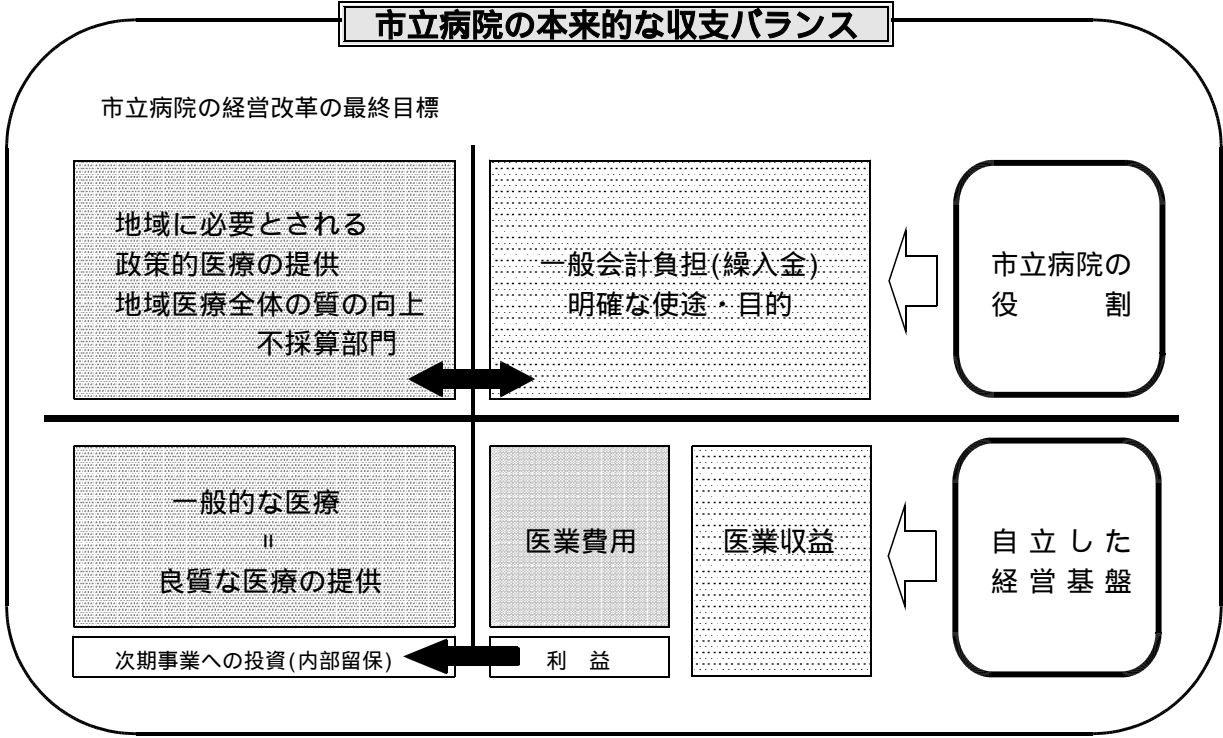
病院運営への市民意見反映を目的とした「市民委員会（仮称）」の設置

# 中 期 収 支 計 画

市立病院には、救急医療などの政策的医療に要する経費や高度医療機器の運営に要する経費など、多額の一般会計繰入金が行われています。また、脳血管医療センターでは、その上でなお経常損失を生じているのに加え、資金収支の不足も生じており、一般会計からの借入等により資金を維持しています。

これらの一般会計による負担は、法令（地方自治法及び総務省の定める基準等）に基づいて行われていますが、本市の財政状況が厳しさを増す中であって、多額の負担を継続することは容認され得なくなっています。

今後は、一般会計負担の見直しを行い、適正かつ明確な一般会計負担の上に、市立病院として果たすべき役割を担いつつ、自立した経営基盤を確立していくことを目指して経営改善に取り組んでいくものとします。





## 1 一般会計負担の見直し

### (1) 市民病院及び脳血管医療センター

#### ア 基本的な考え方

独立採算を本来の姿とする地方公営企業として、徹底した収支改善を図るとともに、市立病院が果たすべき役割や機能の観点、中長期的に見た経営の安定の観点などから、市立病院の経営に対する一般会計負担を見直します。

#### (ア) 市民病院

##### 経営の状況

市民病院は、平成3年度に終了した再整備事業により病床数が拡大し、診療収入の伸び悩み、減価償却費や企業債償還に係る費用の増大等により、急激に収支が悪化しましたが、その後、経営改善に努めたことから、徐々に好転し、平成15年度決算においては経常利益を計上するに至りました。

今後は、さらなる経営改善の努力のうえに、経常収支の均衡を維持しつつ一般会計負担の縮減を図っていくことが重要な課題となります。

##### 見直しの考え方

市民病院では、政策的医療としての救急医療に早くから取り組み、実績をあげてきましたが、そのための一般会計繰入金は、現在では同様に救急医療に取り組んでいる地域中核病院等に対する補助金と比べて、多額となっています。また、がん検診センターの運営や、民間医療機関には補助等を行っていない高度医療機器の運営等に対しても多額の繰入れを行っています。

これらの政策的医療等に対する繰入金について、地域中核病院等への補助金・委託料などとのバランスを考慮しつつ、適正化・明確化を図るとともに、市立病院の役割として行う地域医療全体の質向上のための取組に対して、必要な経費を繰り入れていくものとします。

#### (イ) 脳血管医療センター

##### 経営の状況

脳血管医療センターは、平成11年度に、急性期から回復期までの一貫した治療に取り組む脳血管疾患専門病院として開院しましたが、脳血管疾患特有の症状である「片まひ」を持った患者がほとんどであり、ケアに人手を要するなど、人件費が高額にならざるを得ないこと、一般に不採算とならざるを得ないと言われている、質の高いリハビリテーションの提供に重点をおいた病院であることなどから、当初から、経常収支、資金収支ともに多額の損失を生じることが見込まれていました。

平成13年度までに発生した資金の不足については、病院の運営に支障を生じることのないように、一般会計からの繰入れ等により補填を行ってきましたが、本市の財政状況が厳しさを増す中であって、現在ではこの措置を取りやめています。資金不足に対する補填が行われなくなった現在は、一般会計からの長期借入を行うとともに、なお不足する資金については他会計等からの短期借入により対応しています。

自立的な経営を目指す観点から見て、長期的には一般会計負担を縮減していく必要があることは言うまでもありませんが、毎年度資金不足が生じ、借入金の総額が年々増加している中であって、繰入金を縮減した場合には、さらなる経常収支・資金収支の悪化や、過去の借入金の返還が難しくなることなども懸念されます。こうした事態を避けるためには、抜本的な経営改革に取り組み収支改善を図ることは無論のことですが、大幅な改善効果をすぐに生み出すことは困難です。脳血管医療センターが不採算な医療を集中的に担っていることからしても、不採

算である要因を適切に評価して、一般会計繰入金の適正化・明確化を図ることが重要です。

### 経常収支等の状況

単位 = 百万円

	市民病院			脳血管医療センター		
	14年度決算	15年度決算	16年度見込	14年度決算	15年度決算	16年度見込
経常収支	488	296	264	2,621	2,410	2,571
繰入金を除く経常収支	3,082	2,247	2,032	4,473	4,258	4,146
資金収支	126	522	607	1,144	975	1,280
累積資金不足額	-	-	-	780	1,753	2,347
一般会計繰入金	2,980	2,926	2,637	3,806	3,481	2,279
収益的収支繰入金	2,594	2,543	2,296	1,852	1,848	1,575
長期借入金	-	-	-	-	-	686
計	2,980	2,926	2,637	3,806	3,481	2,965

(注1) 資金収支は、長期借入金による資金の補填を見込まない数値で、収益的収支及び資本的収支の合計。

(注2) 一般会計繰入金は、収益的収支及び資本的収支の合計。

### 見直しの考え方

センターにおける脳血管疾患医療に対する専門的な取組は、脳血管疾患による後遺症の軽減と早期社会復帰の支援という本市施策目的を達成するために必要で、かつ、全体として不採算とならざるを得ないものです。

これまで、こうした不採算面については、リハビリテーションの実施に要する経費としての繰入れを行ってききましたが、今後は、**脳血管疾患医療への取組を全体として政策的かつ不採算とならざるを得ないものであるととらえ、政策的医療の位置付けの中で繰入れを行っていくもの**とします。

また、政策的医療等に対する繰入金については、市民病院と同様に、**地域中核病院等への補助金等とのバランスを考慮しつつ、適正化・明確化**を図ります。

## イ 一般会計繰入金の適正化・明確化

一般会計繰入金については、市立病院が担うべき役割や機能の観点、中長期的に見た経営の安定の観点などから、健全な経営を維持していくために必要最低限の範囲に見直し、適正化・明確化を図ります。

### 一般会計繰入金見直しの考え方

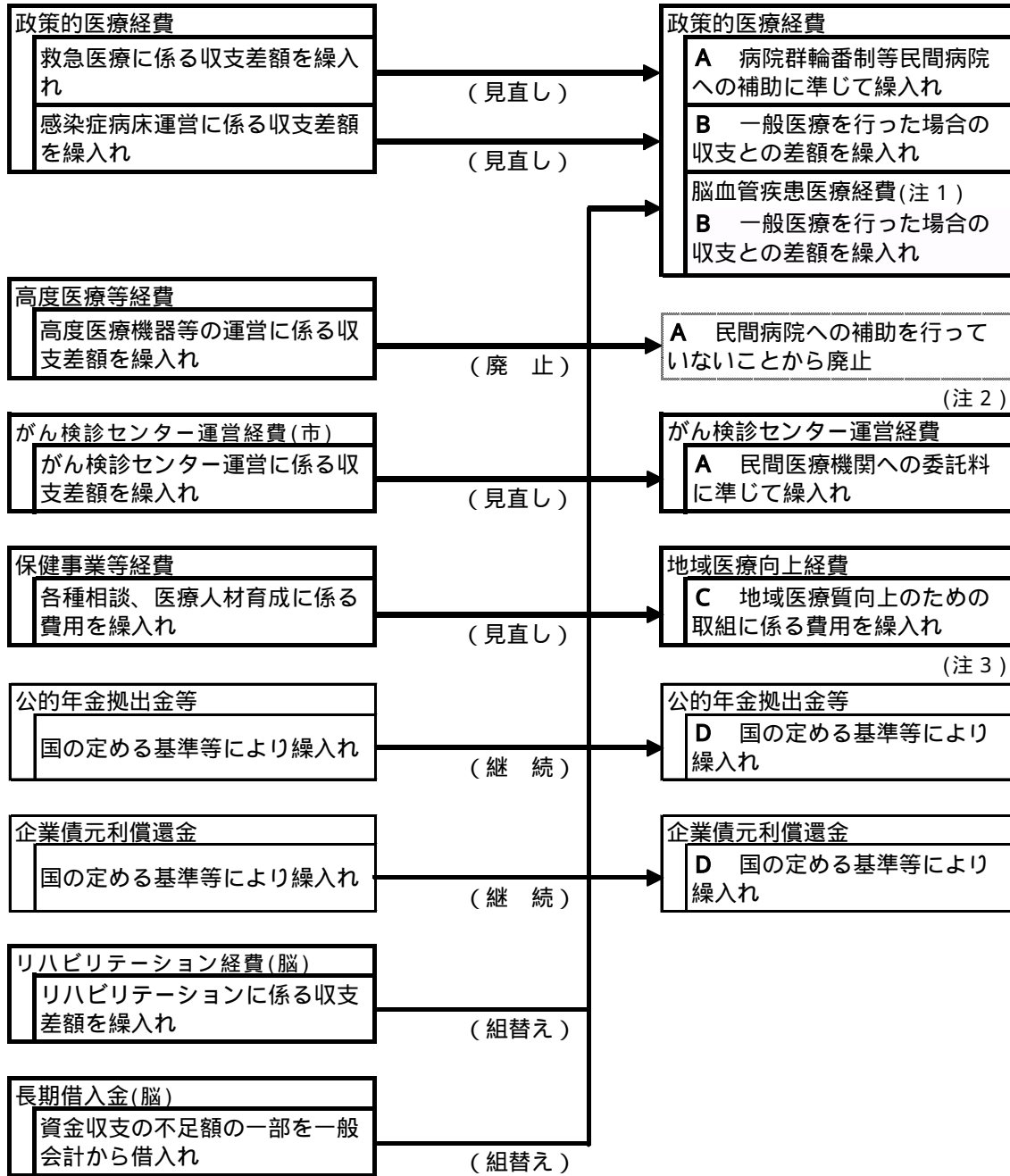
民間病院でも同様の医療を行っているものについては、民間病院への補助等に準拠した積算で繰入れを行います。(A)

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(B)や、市立病院が果たすべき役割として実施しているもの(C)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。

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。(D)

【 現 行 】

【 見直し後 】



(注1) 脳血管疾患による後遺症の軽減と早期社会復帰の支援という本市施策目的を達成するために必要な医療であり、脳血管疾患医療を専門的に提供していることに伴い、効率的な経営によってもなお採算をとることが困難であるものと位置付け、政策的医療の枠組の中で、従来のリハビリテーション経費及び長期借入金を合わせた範囲での繰入れを行います。

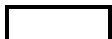
(注2) 平成20年度までの間に、段階的に廃止します。

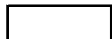
(注3) 事業の充実を図り、市立病院として果たすべき役割である「地域医療全体の質向上のための取組」に関するものと位置付け、繰入れを行います。

(その他) 今後、病院経営局(仮称)が行っていくことになる人事、会計、一般行政との調整等に係る事務については、これまで衛生局や総務局等が一般会計の負担で行ってきたことから、病院事業の健全な運営と経営改革に必要な最小限のものに見直しを図った上で、一般会計から繰入れを行うことについて検討します。

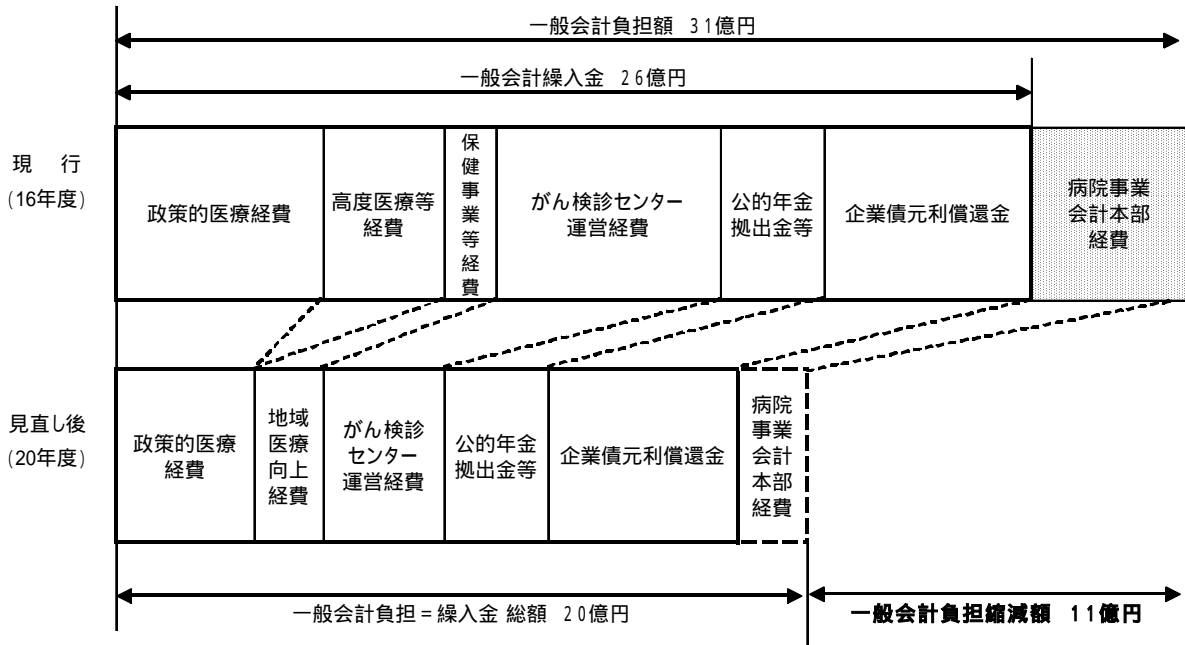
## 一般会計負担の縮減

市民病院、脳血管医療センター合わせて、約13億円の一般会計負担を縮減します。

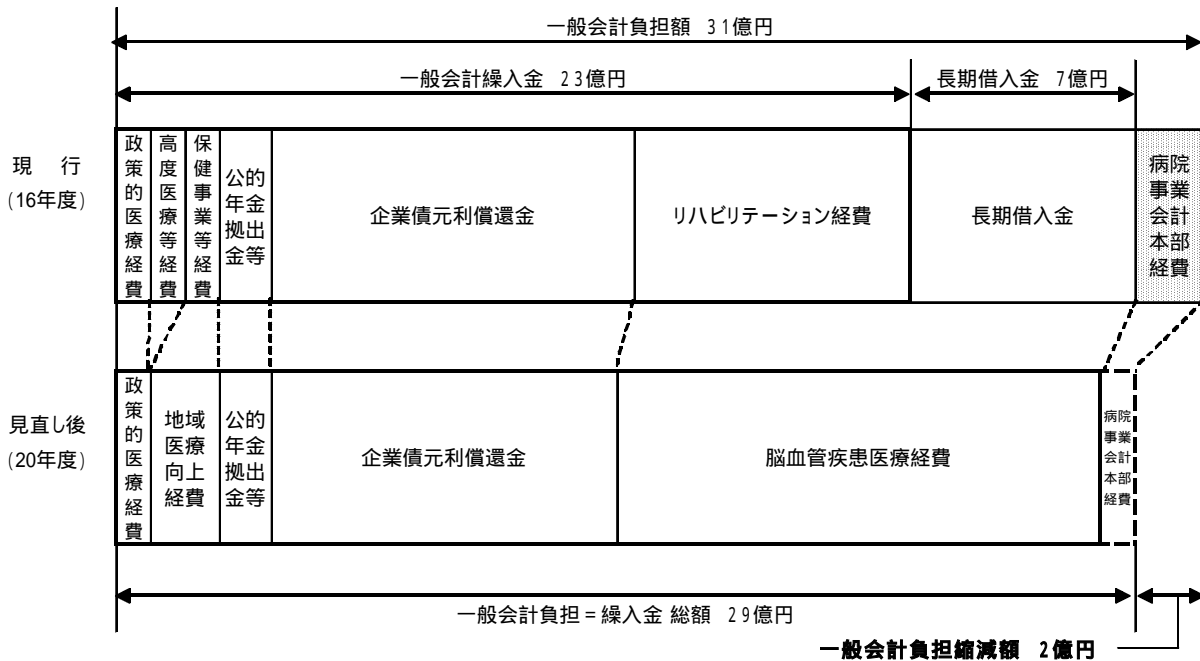
 は、一般会計繰入金。

 は、繰入金以外の一般会計負担で、網掛け部分は、一般会計により直接執行しているもの。

### 【市民病院】



### 【脳血管医療センター】



\* 平成16年度の病院事業会計本部経費については、病院事業の管理等に直接要する経費のほか、衛生局における一般管理費のうち病院事業の管理のために要しているもの(案分により算出)などを含めて試算したもの(以下同じ)。

## (2) みなと赤十字病院

### ア 基本的な考え方

再整備後の港湾病院においては、一般会計負担の大幅な増加が見込まれていましたが、指定管理者制度の導入により、効率的な病院運営を実現するとともに一般会計の負担の抑制を図ります。

### イ 本市病院事業会計の安定

みなと赤十字病院の運営に当たって、本市から指定管理者に支払う指定管理料等については、指定管理者が行った診療に伴う診療報酬相当額を交付する「診療報酬交付金」、政策的医療の実施に対する「政策的医療交付金」、指定管理業務に伴う国県補助金を本市が受けた場合の「国県補助金相当額」等としています。

「診療報酬交付金」については、指定管理者の経営努力により収益の向上を図ることで、受け取る指定管理料等も増加する仕組みとなるため、経営改善に向けたインセンティブの発揮を期待することができます。

一方、指定管理者から本市に対しては、標準的な減価償却費相当額を基準とした指定管理者負担金が支払われることとなっており、指定管理者に経営上のリスクの負担を求めています。

こうした指定管理料等に関する仕組みを導入することで、指定管理者制度の導入による本市病院事業会計としての経営の安定を図っていきます。

### ウ 一般会計負担の抑制

指定管理者制度の導入に当たっては、医療機器や情報システム、職員宿舎・職員用院内保育施設については、指定管理者の負担で確保することとしています。

また、公設公営で再整備を行った場合に必要となる、開院に向けて事前の配置が必要となる先行確保要員の人件費なども不要となり、病院整備事業費及びそれに対する一般会計繰入金の大幅な抑制が図られました。

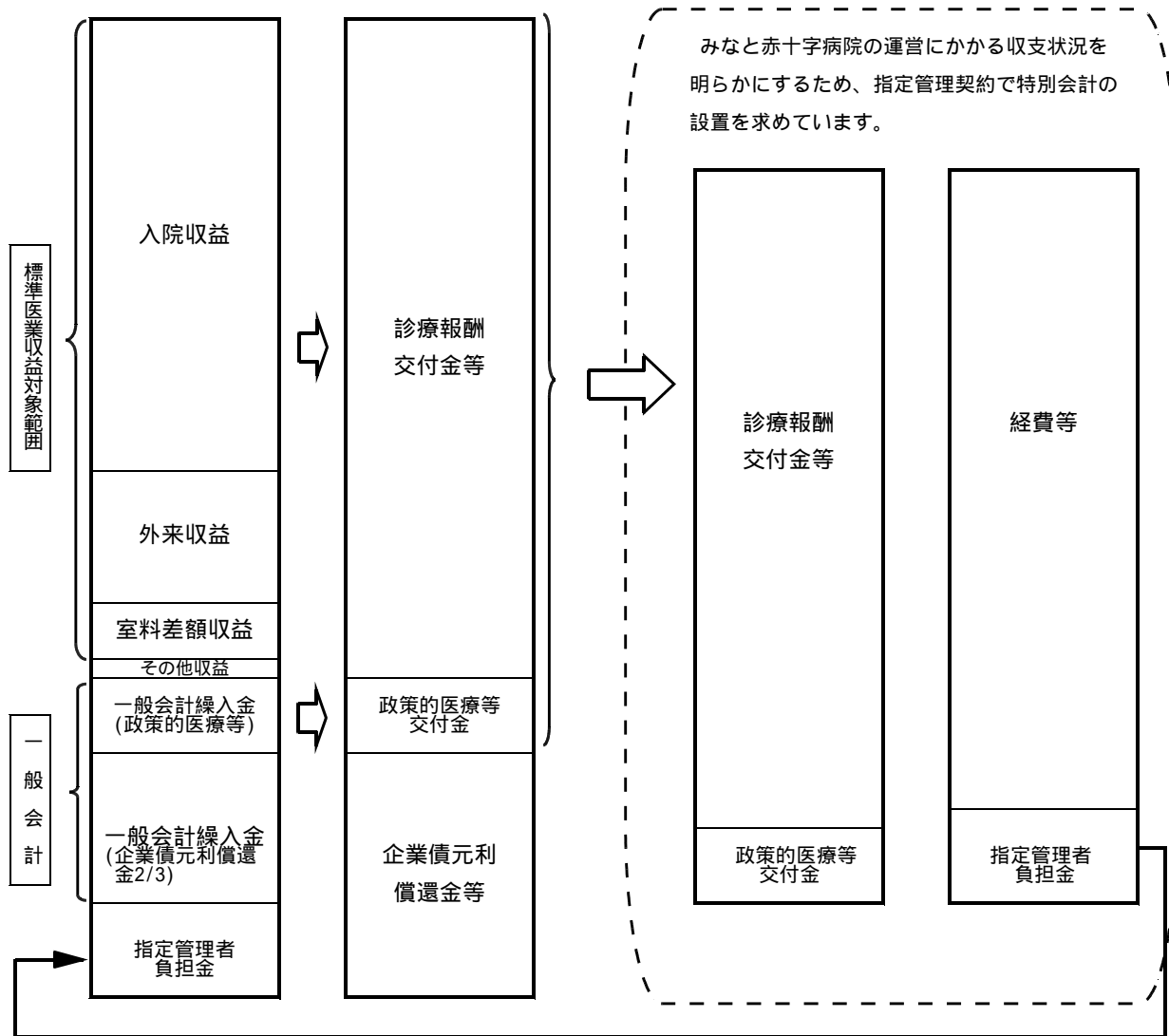
さらに、病院の運営費については、民間の経営ノウハウと高い効率性を導入したこと、政策的医療の実施に対して指定管理者に交付する政策的医療交付金を、地域中核病院等への補助金と同水準としたことなどにより、一般会計繰入金的大幅な抑制を行っています。

みなと赤十字病院の収支の仕組み

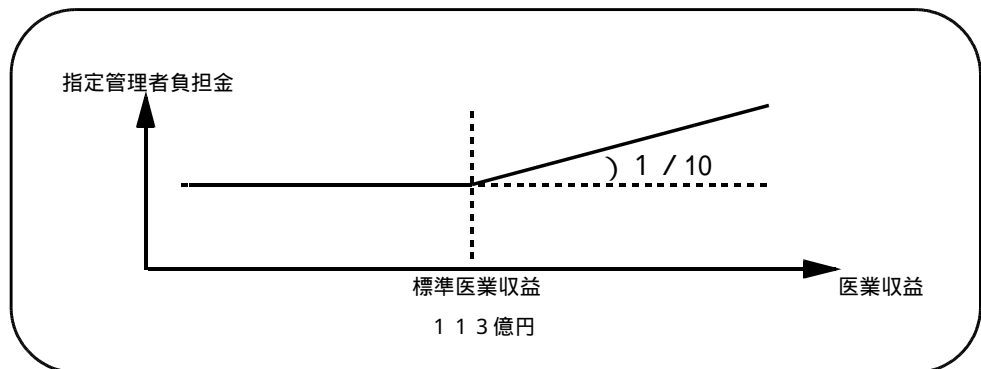
< 横浜市 >

病院事業会計

< 指定管理者・日本赤十字社 >



医療収益と指定管理者負担金の関係

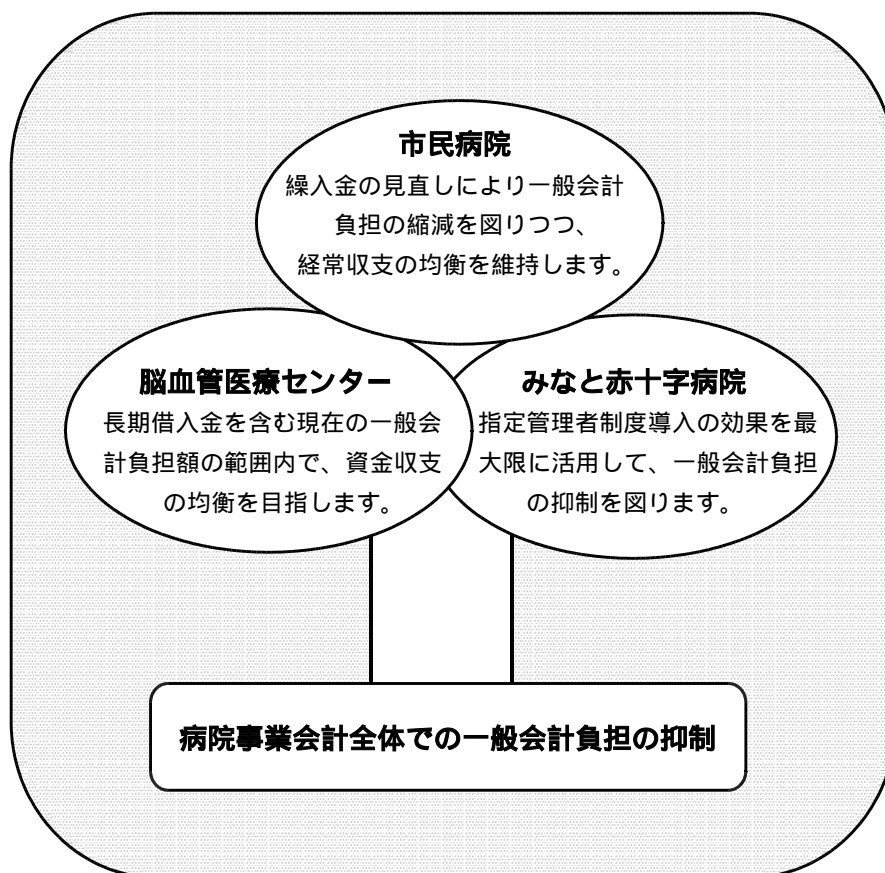


## 2 中期収支計画

この中期収支計画は、平成20年度までに達成すべき収支の水準を、一般会計負担の縮減等に関する基本的な考え方に基づき試算したものです。

病院経営局（仮称）及び各病院においては、この収支計画の達成を職員共通の目標として、最大限の努力により徹底した収支改善の取組を進めるものとします。

なお、目標達成に向けては、様々な状況変化に対応した弾力的かつ機動的な対応が必要であることから、各年度の予算については、この収支計画の考え方を基本としつつ臨機の事態にも柔軟に対応可能な予算を編成していくものとします。



## (1) 市民病院

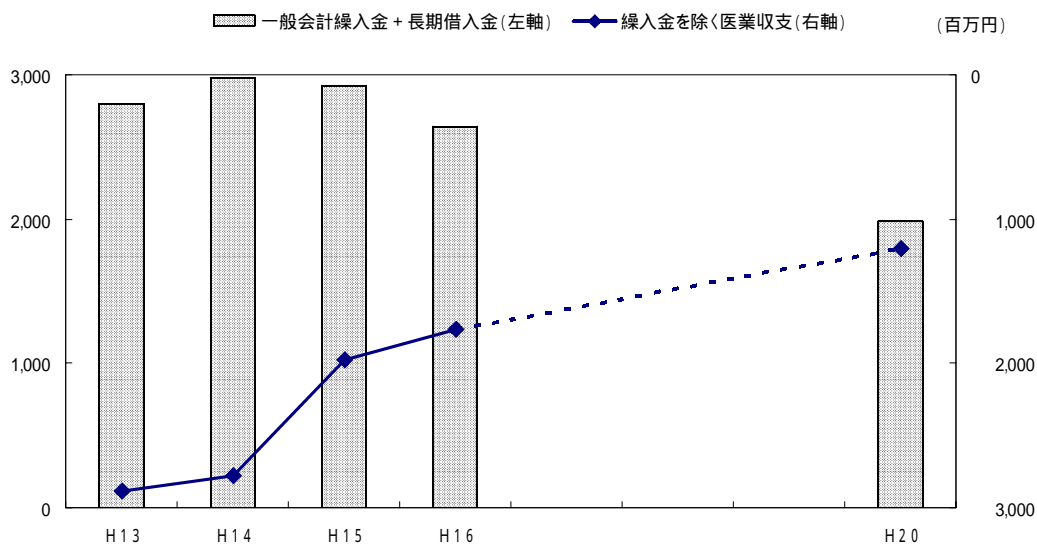
繰入金の見直しにより一般会計負担の縮減を図りつつ、経常収支の均衡を維持します。

市民病院では、平成20年度において、平成16年度と比較して**6億円を超える一般会計負担の縮減**を図りながらも、実質的な収支改善額を示す「繰入金を除く医業収支」において、ほぼ同額の改善を達成することで、**経常収支の均衡を維持**します。

	H13 決算	H14 決算	H15 決算	H16 見込		H20	改善額 H20-H16
経常収支	836	488	296	264		71	193
資金収支	298	126	522	607		11	618
						経常収支の均衡を維持	
一般会計繰入金	2,802	2,980	2,926	2,637		1,983	654
長期借入金	-	-	-	-		-	-
計	2,802	2,980	2,926	2,637		1,983	654
						一般会計負担の縮減	
医業収支	1,567	1,434	657	464		255	209
繰入金を除く医業収支	2,886	2,780	1,972	1,766		1,201	565
						実質的な収支改善額	

(参考)

医業収支	1,567	1,434	657	464
繰入金を除く医業収支	2,886	2,780	1,972	1,766



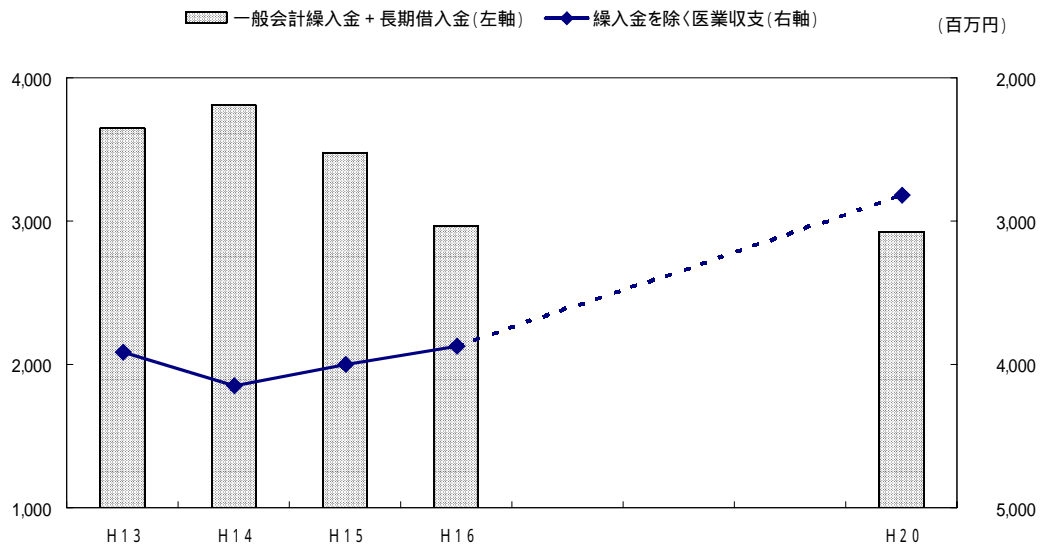
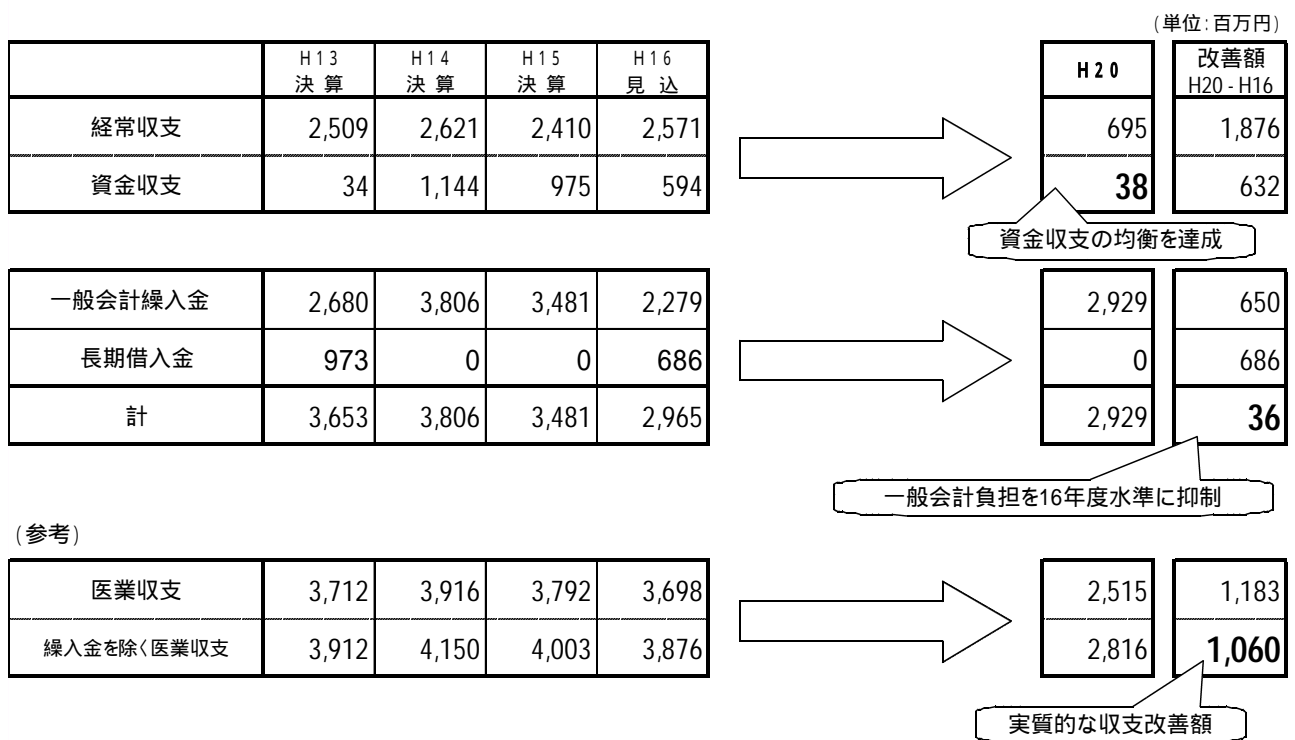


## (2) 脳血管医療センター

長期借入金を含めた現在の一般会計負担額の範囲内で、資金収支の均衡を目指します。

脳血管医療センターには、平成16年度において、繰入金と長期借入金を合わせて約30億円の一般会計負担が行われていますが、資金収支において、なお約6億円の不足が発生しています。

平成20年度までに**約11億円の収支改善**(繰入金を除く医業収支)を図ることにより、**一般会計負担を平成16年度水準に抑えつつ、資金収支の均衡を達成**します(単年度資金収支の不足を解消します。 )。



### (3) みなと赤十字病院

指定管理者制度導入の効果を最大限に活用して、一般会計負担の抑制を図ります。

港湾病院は、再整備を契機に指定管理者制度を導入し、「みなと赤十字病院」として平成17年4月に開院します。

指定管理者制度のもとで、指定管理者の病院運営に関する知識経験を活用した効率的な病院運営を確保するとともに、病院運営のリスクの負担を求める仕組みを導入したことにより、一般会計負担の抑制を図っております。

(単位:百万円)

		H20
経常収支	→	1,302
資金収支		73

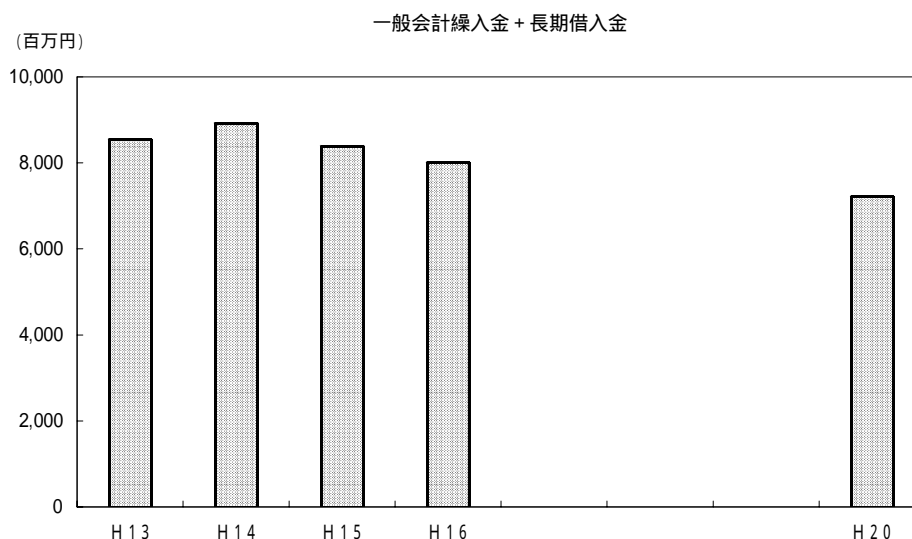
一般会計繰入金	→	2,307
長期借入金		-
計		2,307

#### (4) 病院事業会計

3病院を合わせた病院事業会計全体では、従来、みなと赤十字病院（新港湾病院）の開院により、一般会計負担の大幅な増加が懸念されていましたが、一連の改革を進めることにより、平成20年度の一般会計繰入金と長期借入金を合わせた一般会計負担は、平成16年度と比較して約8億円の縮減となります。

	H13 決算	H14 決算	H15 決算	H16 見込		H20	改善額 H20 - H16
経常収支	4,217	3,631	2,718	2,942	⇒	1,926	1,016
資金収支	1,006	1,629	822	437		100	537
一般会計繰入金	7,153	8,921	8,393	7,323	⇒	7,219	104
長期借入金	1,396	0	0	686		0	686
計	8,549	8,921	8,393	8,009		7,219	790

平成16年度までは市民病院、港湾病院、脳血管医療センターの合計(16年度の港湾病院については予算を使用)。20年度は市民病院、脳血管医療センター、みなと赤十字病院の合計。



(参考) 中期収支計画における主な経営指標

この指標は、各病院の収支計画を試算するに当たって、積算の基礎としたものです。各病院においては収支計画の実現に向けて、これらの指標を参考としつつ、改善のための努力を行います。全体としての収支目標の達成を最優先するものとし、個々の指標の達成については、例えば、病床利用率の向上に代えて診療単価の向上を図るなど、柔軟な対応を図るものとします。

**市民病院**

		13決算	14決算	15決算	16見込		20年度
入院	一日平均患者数	543人	542人	538人	540人	→	540人
	一般病床利用率	90.5%	90.3%	89.6%	90.0%		90.0%
	入院診療単価	37,210円	37,151円	38,207円	39,715円		41,855円
外来	一日平均患者数	1,751人	1,541人	1,516人	1,516人	→	1,380人
	外来診療単価	7,378円	7,876円	8,396円	8,887円		9,247円
医業収益に対する人件費率		59.0%	59.9%	56.8%	55.6%	→	54.9%
医業収益に対する材料費率		25.1%	24.6%	24.1%	24.6%	→	22.7%

**脳血管医療センター**

		13決算	14決算	15決算	16見込		20年度
入院	一日平均患者数	249人	259人	271人	268人	→	276人
	一般病床利用率	83.0%	86.2%	90.4%	89.3%		92.0%
	入院診療単価	29,076円	26,663円	28,161円	28,598円		32,866円
外来	一日平均患者数	137人	153人	159人	156人	→	160人
	外来診療単価	9,429円	11,735円	13,053円	13,931円		8,800円
医業収益に対する人件費率		103.0%	107.7%	99.9%	100.2%	→	90.4%
医業収益に対する材料費率		20.1%	22.7%	23.9%	24.1%	→	13.8%

< 病院事業会計用語説明 >

経常収支 . . . . . 通常の事業活動によって発生する収益・費用の差し引きであり、企業の経営状態を表します。

資金収支 . . . . . 事業活動に必要な運転資金の増減を示す指標です。

医業収支 . . . . . 経常収支のうち、医療活動に伴う収益・費用だけを抜き出して算定したものであり、病院の本来業務である医療活動における収支を表します。

繰入金を除く医業収支 . . . 医業収支から繰入金を除くことによって実質的な収支の状況をとらえることができます。