

「横浜市立病院経営改革計画」の総合的な点検・評価

「横浜市立病院経営改革計画（平成 17 年度～20 年度）」については、「横浜市中期計画」において、計画期間終了後の 21 年度に、総合的な点検・評価を実施し、それを踏まえて次期計画を策定することとしていました。

一方、総務省から通知された「公立病院改革ガイドライン」（19 年 12 月）では、各自治体が 20 年度内に「公立病院改革プラン」を策定することとされました。

そこで、横浜市病院経営局では、「公立病院改革ガイドライン」を踏まえて、次期計画を「公立病院改革プラン」としても位置付け、20 年度中に策定することとしました。

それに伴い、次期計画を策定する上で必要となる「横浜市立病院経営改革計画」の総合的な点検・評価についても、予定を 1 年前倒しして、次のとおり実施しました。

なお、この総合的な点検・評価については各病院で開催する市民委員会へ報告します。

1 取組項目の点検・評価結果

（別紙「横浜市立病院経営改革計画の点検結果一覧表」参照）

計画に掲げた取組項目（複数に細分化した取組項目を含む）全 107 項目のうち、91 項目（85.1%）については、計画期間内に「達成」又は「達成する見込み」となっています。6 項目（5.6%）については、「達成できなかった」又は「達成が困難」となっています。10 項目（9.3%）については、計画策定後の環境の変化等により「実施しなかった」ものです。

2 基本方針の観点からの点検・評価結果

「横浜市立病院経営改革計画」では、次の 2 つの基本方針を掲げて、改革に取り組みました。

- 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。
- 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。

そこで、総合的な点検・評価は、次の 2 つの観点から行いました。

- 地域医療全体の質の向上という観点などから、市立病院が果たすべき役割を果たしているか。
- 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ったか。

(1) 市立病院が果たすべき役割

ア 病院事業全体

市立病院として地域医療の質向上に資する役割を果たすため、医療安全の取組についての情報提供や市民公開講座等の開催による予防啓発活動の推進を図りました。

また、各病院における市民委員会の設置・開催や3病院共通の患者満足度調査の実施により、市民・患者さんからの意見を病院運営に役立てています。

イ 市民病院

第一種感染症指定医療機関として新型インフルエンザなどの発生に備えるとともに、国のがん対策に対応したがん診療機能の強化、「断らない救急」をモットーに救急医療の充実に努め、地域医療全体の質の向上に資する役割を果たしています。

(ア) 第一種感染症指定医療機関の指定

県内唯一の第一種感染症指定医療機関として新型インフルエンザなどの発生時を想定した訓練を行い、1類感染症が県内で発生した場合の最初の受入医療機関としての体制を整えてきました。

(イ) がん診療機能の強化

外来化学療法室・内視鏡センターの開設、無菌室の拡充、PET-CTの導入・稼動などによりがん診療機能の強化を図りました。

18年8月には地域がん診療連携拠点病院の指定を受けました。また、20年度中に緩和ケア病棟を整備する予定です。

(ウ) 地域医療支援病院の施設認定取得

18年9月に地域医療支援病院の承認を受けました。引き続き地域医療機関との機能分担の推進、医療機器の共同利用等を進めていくため、医療機関の登録制度の拡充に努めています。

(エ) 地域に必要とされる救急医療の充実

24時間365日の救急医療を実施し、市内でもトップクラスの救急車受入実績を有するなど、中心的な役割を果たしています。

ウ 脳血管医療センター

横浜市全体として、より充実した脳血管疾患医療提供体制を構築していく観点から、16年12月に外部の専門家等による「横浜市立脳血管医療センター医療機能検討会議」を設置し、脳血管疾患医療の効果的な提供体制、その中で脳血管医療センターが担うべき医療機能、市内医療機関との機能分担と連携について、幅広く検討しました。

検討会議の報告を踏まえた医療機能案について、市民意見の募集を行うとともに、市会においても活発な議論をいただき、17年12月に「救急医療」・「急性期医療」・「リハビリテーション医療」を引き続き提供していくことを決定しました。

それを踏まえて、脳血管医療センターでは救急医療・急性期医療の提供を継続しながら、リハビリテーション医療の充実に努め、地域医療全体の質の向上に資する役割を果たしています。

(ア) 脳血管疾患にかかる救急医療の充実

17年度に医師不足により一時救急受入の制限を行っていましたが、18年度から受入を再開し、24時間365日の救急医療を実施しています。

(イ) 急性期医療の充実

発症直後に有効なt-P Aの普及促進に向けて取組を進めています。

(ウ) 土・日曜、祝日を含めた365日のリハビリテーションの実施

リハビリテーションの効果をより高め、患者さんの利便性を向上させるため、平日リハビリテーションに加え土・日曜リハビリテーションを開始しました。

(エ) 予防啓発活動の促進

脳卒中再発予防講座の開催や啓発DVDの作成など、積極的に脳卒中予防啓発活動を進めています。

エ みなと赤十字病院

指定管理者である日本赤十字社との協定に基づいた医療提供に加え、指定管理者独自の取組として、地域の開業医との連携による小児時間外診療や妊産婦さんのニーズを捉えた「院内助産」を実施するなど、市立病院として地域医療全体の質の向上に資する役割を果たしています。

指定管理業務の実施状況については、本市が行う実地調査及び指定管理者から提出された事業報告書、政策的医療交付金実績報告書等に基づいて点検を行い、適正に運営が行われているかを検証し、毎年公表しています。

(ア) 政策的医療の提供

市内でもトップクラスの救急車受入実績を有する救急医療をはじめ、アレルギー疾患医療・緩和ケア医療・精神科医療（救急・合併症）などの政策的医療を提供しています。また、市民の健康危機への対応として、災害時に備えた訓練、緊急用医薬品の常備、救急法に関する講習会の開催などに取り組んでいます。

(イ) 地域医療全体の質向上に向けた役割

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など、地域医療機関との連携のもとに、地域医療全体の質向上に資する役割を果たしています。

(2) 経営改善の取組及び一般会計負担の縮減

ア 病院事業全体

17年度に病院経営局を設置し、病院事業管理者や幹部職員への外部人材の登用、局と市民病院管理部門の一体化を実施するなど、機動的・効率的な管理運営体制の整備に努めました。

人事制度については、職員の意欲、能力、実績を適正に評価する人事考課制度を導入し、医師に対しては、より実績を反映させた評価制度を実施することで、モチベーションの向上を図りました。

電子カルテシステムは、スケジュールどおりに稼動することができました。

一般会計負担については、病院事業全体で16年度から20年度までに約16億円の縮減を図りました。

イ 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する」ことを経営目標とし、在院日数の短縮や各種施設認定の取得などにより収益の向上を図る一方、査定率や未収金の縮減など、経営改善に取り組みました。

一般会計負担については、16年度から20年度までに約14億円の縮減を図りました。

また、19年度決算において5年連続で経常収支黒字を達成していますが、黒字幅はわずかであり、今後も経営改善に取り組んでいく必要があります。

ウ 脳血管医療センター

「長期借入金を含めた16年度の一般会計負担額の範囲内で、資金収支の均衡を目指す」ことを経営目標とし、併設した介護老人保健施設に19年度から指定管理者制度を導入するなど、収支改善に取り組みました。

一般会計負担については、16年度から20年度までに約2億円の縮減を図りましたが、19年度決算において、資金収支については約3億6千万円の赤字となっており、目標の達成は困難な状況であるため、なお一層の経営改善に取り組んでいく必要があります。

エ 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る」ことを経営目標として、17年4月の開院時から指定管理者制度を導入し、一般会計負担の抑制を図っています。また、19年度から「指定管理者負担金」の徴収を開始し、一般会計負担の縮減を図りました。

3 今後の課題

総合的な点検・評価結果を踏まえ、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機能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。