

横浜市立病院の次期経営プラン策定について

1 趣旨

病院経営局では、平成20年度に「横浜市立病院中期経営プラン（平成21～23年度）」を策定し、市立3病院を経営しています。

今年度は中期経営プラン最終年度であり、プランの実施状況や、病院事業管理者の諮問機関である「横浜市立病院経営委員会」に諮問した「市立病院の経営に係る基本的な課題」の答申などを踏まえ、24年度以降の経営プランを策定していきます。

2 これまでの経緯

平成17年 3月	○「横浜市立病院経営改革計画」（平成17～20年度）策定。
4月	○地方公営企業法全部適用の実施、病院経営局設置。
平成21年 3月	○「横浜市立病院中期経営プラン（平成21～23年度）」策定。
6月	○中期経営プランに基づき、病院事業管理者の諮問機関として「横浜市立病院経営委員会」を設置。 ○経営委員会に「横浜市立病院中期経営プランの実施状況の点検・評価」「市立病院の経営に係る基本的な課題の検討」について諮問。
平成22年 8月	○第6回経営委員会において ・「横浜市立病院中期経営プラン」21年度点検・評価を実施。 ・「横浜市立脳血管医療センターの経営改善」「市立病院の持続可能な新たな経営形態の検討」について答申。
平成23年 8月	○第11回経営委員会において ・「横浜市立病院中期経営プラン」22年度点検・評価を実施。 ・「市立病院の将来的な役割」「横浜市立市民病院の老朽化・狭あい化対策」について答申。

3 本日の報告事項

「第2次横浜市立病院中期経営プラン（平成24～26年度）案」骨子を作成しましたので報告します。

第 2 次横浜市立病院中期経営プラン（平成 24～26 年度）案 骨子

1 プランの考え方

(1) プランの位置づけ

- ア 横浜市立病院における中期的な経営の方向性を示すものです。
- イ 総務省の「公立病院改革ガイドライン」により策定が要請されている「公立病院改革プラン」として位置づけます。

(2) 計画期間

- ア 24 年度から 26 年度までの 3 か年です。
- イ 計画期間中でも、必要に応じ適宜内容の見直しを実施します。

(3) 点検・評価

- ア 計画の実施状況について、毎年度点検・評価を行い、公表します。
- イ 公表にあたっては、新たに設置を予定している外部委員による委員会に、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。

2 基本方針

- (1) 都市部における公立病院として、地域の医療提供体制の中で不足する政策的医療分野を担うとともに、他の公的・民間病院と機能分担を図りながら、高度な急性期医療を担い、高齢化が進む横浜市において、市民の安全・安心を守ります。
- (2) 市民や医療機関を対象とした予防・啓発活動や情報発信、市域における医療人材の育成に取り組むなど、地域医療の質の向上に取り組みます。
- (3) 一般会計負担に対する説明責任を更に明確にするとともに、引き続き経営の健全化に努めます。

3 市立病院全体の取組

(1) 課題への取組

「横浜市立病院経営委員会」に諮問した「市立病院の将来的な役割」などの基本的な課題に対する答申を踏まえ、次の方向性で課題解決に取り組めます。

ア 横浜市立市民病院の老朽化・狭あい化対策

市民病院は、市民の医療需要の多様化や医療の進歩に対応し、医療機能の拡充や施設の増改築を行ってきましたが、その結果、特に施設の狭あい化が著しく、これ以上の医療機能の拡充だけではなく、現行の医療機器の更新も困難な状況となっています。

そのため、老朽化・狭あい化対策として、再整備に向けた検討を進めます。

イ 横浜市立脳血管医療センターの経営改善

(ア) 医療機能の検討

- ・ 合併症等への対応として、内科系疾患の医療機能の充実を図ることなどにより、救急・急性期から回復期までの脳血管疾患医療について維持・向上に努めます。
- ・ 脊椎・脊髄疾患をはじめ、神経疾患等に対する医療機能を拡大・拡充します。
- ・ 医療機能の充実に合わせて、病院名称についても見直します。

(イ) 医師確保策

医師を中心とした職員にとって魅力のある病院とするため、運営体制の見直しや教育・研修機能などの充実を図ります。

(ウ) 人件費の適正化

神経系疾患に対する医療機能を拡大・拡充し、医業収益を安定的に確保するとともに、業務執行体制の効率化などを図ることにより、医業収益に対する人件費比率を改善します。

ウ 経営形態の検討

市民病院の老朽化・狭あい化対策に伴う再整備に向けた検討及び脳血管医療センターの医療機能拡充を見据えたうえで、病院長の権限と責任を最大限に発揮できる経営形態について検討します。

(2) 市立病院全体の取組

ア 地域連携の促進

市立3病院それぞれの医療機能に応じ、地域の医療機関との機能分化・連携の強化により、医療提供体制の充実と効率化・重点化を図ります。

イ 必要な医療人材の確保・育成

(ア) 人材確保・育成に向けた組織的な取組

- ・ 医療の質の向上や機能充実を図るため、計画的に医師を確保します。
- ・ 市民病院、脳血管医療センターにおける看護師確保及び人材育成を一層効果的・効率的に行うための組織を整備します。

(イ) チーム医療の充実と医療の質向上にむけた職員一人ひとりの意識高揚

- ・ 本プランにおける経営方針や課題の方向性等について、職員に対して積極的に情報発信するなど病院職員全体の意識の高揚と共有を図ることにより、組織としての一体感を醸成します。

(ウ) 地域医療全体の質向上に資するための地域医療人材の育成・研修スキルの提供

- ・ 看護師その他医療従事者養成施設との連携により臨床実習機能を強化するとともに、講師派遣等、教育・研修スキルを提供します。

ウ みなと赤十字病院における政策的医療の提供

- (ア) 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、本市としては、指定管理業務の点検・評価を実施します。
- (イ) 市立病院として、市内の医療ニーズに的確に対応できるよう、日本赤十字社と協力し、良質な医療を提供します。

4 各病院における取組

(1) 市民病院

ア 経営方針

- (ア) 「がん」「救急」「周産期」「感染症」「災害」等の地域から必要とされる政策的医療及び高度医療に対し積極的に取り組むとともに、急性期の機能をさらに強化した病院を目指します。
- (イ) 病院で働く全職員の専門性・資質を高めるとともに、診療科・職種間の連携強化を図ることにより、質の高い医療を安全に提供できる体制を構築します。
- (ウ) 地域医療の先導的な役割を果たすとともに、広く地域を支える人材育成を行うことにより、地域医療全体の質向上に貢献します。
- (エ) 経営改善の推進により健全な経営を維持し、病院の再整備に向けた財政基盤の強化を図ります。

イ 収支目標

市民病院の再整備に向けた経営体力の確保に取り組みます。

○収支目標と主な経営指標

収支目標（単位：百万円）

	21年度決算値	22年度決算値 (a)	26年度目標値 (b)	増△減 (b-a)
経常収益	16,007	17,442	19,572	2,130
入院収益	10,094	11,454	13,324	1,870
外来収益	3,777	3,912	4,270	358
その他	2,136	2,076	1,978	△ 98
経常費用	15,613	16,641	19,044	2,403
給与費	8,555	9,019	10,625	1,606
材料費	3,760	4,188	4,813	625
経費等	2,501	2,631	2,784	153
減価償却費等	797	803	822	19
経常収支	394	801	528	△ 273

	21年度決算値	22年度決算値 (a)	26年度目標値 (b)	増△減 (b-a)
一般会計繰入金	1,602	1,638	1,622	△ 16
うち収益的収入	1,219	1,232	1,065	△ 167
うち資本的収入	383	406	557	151

主な経営指標

	21年度決算値	22年度決算値	26年度目標値
入院診療単価	51,418円	56,626円	65,000円
外来診療単価	12,430円	12,924円	14,000円
経常収支比率	102.5%	104.8%	102.8%
職員給与費対医業収益比率	56.7%	54.7%	58.1%
広義の人件費※対医業収益比率	63.7%	61.2%	64.2%
一般病床利用率	86.2%	88.8%	90.0%

※広義の人件費：給与費＋人的委託費

ウ 主な目標と取組

(ア) 患者満足度の向上

サービス向上委員会を中心に、接遇向上や外来待ち時間への対応など、調査結果を踏まえた改善の取組を行い、満足度の向上に取り組めます。

○主な目標達成指標

	22年度実績値	26年度目標値
入院患者満足度	86.4%	90.0%
外来患者満足度	83.8%	85.0%

(イ) がん診療体制の充実

「地域がん診療連携拠点病院」として地域医療機関との連携を図り、患者・家族や地域のがん医療従事者への情報提供や相談支援を実施します。

○主な目標達成指標

	22年度実績値	26年度目標値
がん地域連携パスの適用症例件数	14件	50件
がんに関する研修会等の参加者数	11人	70人

(ウ) 多様化する市民ニーズに対応できる救命救急センターの運営

E R型救命救急センターとして初期救急から三次救急まで幅広く救急患者の受入れを図るとともに、受入不能率の低減を目指します。

○主な目標達成指標

	22年度実績値	26年度目標値
救急車受入不能率	15.3%	10.0%以下

(エ) 周産期医療の充実

正常分べん数の増加に向けて取り組むほか、ハイリスク分べんの積極的受入れや、NICUの増床などにより周産期医療の体制強化を目指します。

○主な目標達成指標

	22年度実績値	26年度目標値
分べん件数	889件	1,000件
新生児入院数	384人	440人

(オ) 感染症指定医療機関としての役割発揮

地域の感染症対応・感染管理の向上のために、地域医療機関への感染症・感染管理コンサルテーションシステムを構築します。

(カ) 災害拠点病院の機能強化

神奈川DMAT指定に向けて取り組むなど、災害拠点病院として必要となる医療体制を整備し、被災時の対応や被災地域への支援体制を強化します。

(キ) 退院支援機能の強化及び地域連携機能の充実

退院支援に関わる職員向けの研修プログラムの策定や、患者総合相談室における相談調整件数の増加などにより、病院全体の退院支援機能を強化するとともに、地域連携機能を充実させ、地域医療全体の質向上に貢献します。

○主な目標達成指標

	22年度実績値	26年度目標値
患者総合相談室における 相談調整件数	4,394件	4,800件

(ク) 総合的な診療体制の強化

院内プロジェクトなどによる診療科のセンター化に向けた病棟再編の検討や、チーム医療の体制推進などにより、多職種の協働による診療体制を強化します。

(ケ) 職員の意識高揚

患者・職員満足度向上にむけた研修や、経営などに関する職員への情報提供などにより、職員一人ひとりが「病院運営に参加している」という意識の高揚に向けて取り組みます。

○主な目標達成指標

	22年度実績値	26年度目標値
職員満足度	44.3%	50.0%以上

(コ) 医療人材の確保

医療人材を計画的に確保することで、市域に必要な政策的医療等の安定的な提供と拡充及び質の向上を図ります。

○主な目標達成指標

	22年度実績値	26年度目標値
看護職員離職率	9.8%	10.0%以下

(2) 脳血管医療センター

ア 経営方針

- (ア) 現行の脳血管疾患医療機能について維持・向上を図ります。
- (イ) 神経疾患等に対する医療機能の拡大・拡充を図ります。
- (ウ) 診療体制などの強化・充実を図ります。

イ 収支目標

経常収支の改善に向けて、抜本的な経営改善を図ります。

○収支目標と主な経営指標

収支目標（単位：百万円）

	21年度決算値	22年度決算値 (a)	26年度目標値 (b)	増△減 (b-a)
経常収益	5,698	5,842	6,657	815
入院収益	2,884	3,022	3,909	887
外来収益	296	322	440	118
その他	2,518	2,498	2,308	△ 190
経常費用	6,874	6,782	7,014	232
給与費	3,432	3,425	3,834	409
材料費	416	442	566	124
経費等	1,757	1,677	1,616	△ 61
減価償却費等	1,269	1,238	998	△ 240
経常収支	△ 1,176	△ 940	△ 357	583

	21年度決算値	22年度決算値 (a)	26年度目標値 (b)	増△減 (b-a)
資金収支	△ 254	△ 10	178	188
一般会計繰入金	2,844	2,859	2,811	△ 48
うち収益的収入	2,258	2,260	2,071	△ 189
うち資本的収入	586	599	740	141

主な経営指標

	21年度実績値	22年度決算値	26年度目標値
入院診療単価	36,645円	40,880円	42,000円
外来診療単価	8,748円	9,550円	10,600円
経常収支比率	82.9%	86.1%	94.9%
職員給与費対医業収益比率	98.0%	94.0%	84.8%
広義の人件費※対医業収益比率	114.8%	110.3%	97.3%
病床利用率	71.9%	67.5%	85.0%

※広義の人件費：給与費＋人的委託費

ウ 主な目標と取組

(ア) 患者満足度の向上

満足度調査の報告会を開催し、課題への対応を図ります。

○主な目標達成指標

	22年度実績値	26年度目標値
患者満足度調査	92.7%	90.0%以上

(イ) 地域医療連携活動の強化・充実

研修・実習受入人数及び高度医療機器の共同利用件数の増加を図るなど、地域医療連携活動の強化・充実に取り組みます。

○主な目標達成指標

	22年度実績値	26年度目標値
研修・実習受入人数	136人	150人
高度医療機器の共同利用	53件	100件

(ウ) 病院ブランドイメージの発信

ホームページの充実や積極的な情報発信などにより、予防事業の開催や脳ドックのPRについてさらに充実させるなど、病院ブランドイメージを積極的に発信します。

○主な目標達成指標

	22年度実績値	26年度目標値
予防事業参加者数	2,648人	2,800人
脳ドック実施件数	387件	450件

(エ) 神経内科・脳神経外科・リハビリテーション科の医療機能の充実

神経難病や機能的外科など特定疾患への対応の充実のほか、高度・先進的な医療などにも積極的に取り組みます。

(オ) 診療科の拡大

血管内治療科の設置や脊椎等外科系診療科の新設のほか、合併症対応などのための内科系医師などを確保します。

(カ) リハビリテーション医療の充実

診療報酬標準単位数を確保し、確実な収益確保に努めるとともに、リハビリテーション医療の質向上に努めます。

(キ) 臨床研究の充実

医師の研究環境の整備や、厚生労働省科学研究費補助金事業の実施に向けて取り組むなど、専門病院としての臨床機能を充実します。

(ク) 多種多様な専門研修制度の確立

各種認定取得などを通じて、専門研修制度の確立に向けて取り組み、医療人材の確保につなげます。

○主な目標達成指標

	22年度実績値	26年度目標値
職員満足度	54.8%	50.0%以上
看護職員離職率	7.6%	10.0%以下

5 一般会計負担の考え方

(1) 基本的な考え方

- ア 一般会計からの繰入金について、一層の明確化を図ります。
- イ 本市全体の財政状況を踏まえ、国から自治体への財政措置を勘案し積算しました。

(2) 積算方法

- ア 総務省の繰出基準、特別地方交付税の算定基準及び地方財政計画を参考に積算しました。
- イ 各病院の特徴的な政策医療に係る項目については、個別に所要額を積算しました。

○繰入金推移(単位:百万円)

	21年度実績値	22年度実績値 (a)	26年度目標値 (b)	増△減 (b)-(a)
市民病院	1,602	1,638	1,622	△ 16
政策的医療等	609	593	568	△ 25
企業債元利償還金等	494	493	608	115
公営企業の性格上発生する経費 (地共済追加費用・子ども手当等)	355	408	446	38
その他	144	144	-	△ 144
脳血管医療センター	2,844	2,859	2,811	△ 48
政策的医療等	1,748	1,737	1,616	△ 121
企業債元利償還金等	894	894	980	86
公営企業の性格上発生する経費 (地共済追加費用・子ども手当等)	163	189	215	26
その他	39	39	-	△ 39