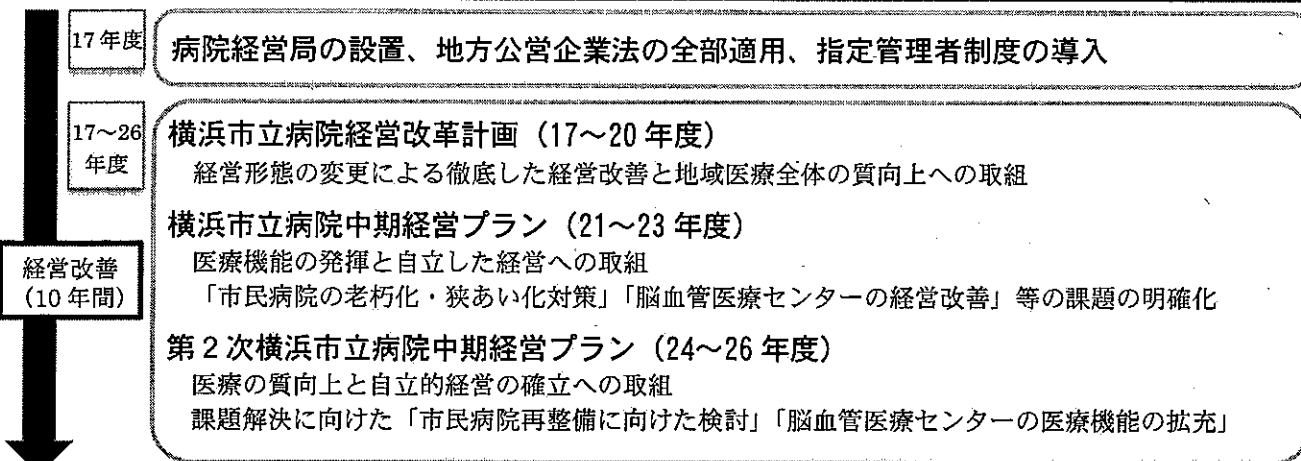


# 横浜市立病院中期経営プラン（平成27～30年度）（仮称）骨子について

## 第1 策定にあたって ～これまでの経営改善の取組～



**【市民病院】**

- 救命救急センター、横浜市産科拠点病院、地域がん診療連携拠点病院の指定取得など、政策的医療の充実
- 平成21年度からの6年連続経常黒字達成（見込み）など、自立的な経営基盤の確立
- 市民病院の再整備について基本計画の策定と基本設計への着手

**【脳卒中・神経脊椎センター（YBSC）】**

- 脳卒中医療機能の充実と、神経疾患、脊椎脊髄疾患に関する医療機能の拡充による経営改善
- 医療機能の拡充に伴う病院名称の変更

**【みなと赤十字病院】**

- 指定管理者制度のもと、協定に定める政策的医療の確実な実施と指定管理者独自の展開
- みなと赤十字病院における医療提供について、毎年度の点検・評価によるPDCAの推進

**【参考】 政策的医療に対する繰入金の推移**

・政策的医療に対する一般会計繰入金を約11億円削減

	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
(億円)	35.4	32.1	31.2	30.7	28.6	28.4	27.6	25.5	25.9	25.4	24.6

※H17～H25：決算数値 H26、H27：予算数値

## 第2 医療を取り巻く環境と市立病院の現状

### ＜医療を取り巻く環境＞

- 【国】**
- 「社会保障・税一体改革大綱」の策定による、持続可能な社会保障制度の確立と安定財源の確保
  - 病床機能報告制度の導入と「地域医療構想」（都道府県）による医療の機能分化、人的・物的資源の最適化、医療・介護サービス等が一体的に提供される地域包括ケアシステムの構築など地域連携の推進
  - 疾患ごとの対策基本法の制定などによる、がんやアレルギー疾患（制定済み）、脳卒中（継続審議中）等に対する取組の強化
- 【横浜市】**
- 機構改革（医療局、医療局病院経営本部の設置）による総合的な医療政策の推進
  - がん、脳卒中、急性心筋梗塞などの5疾病や救急医療、災害時における医療などの4事業、在宅医療を中心とした医療施策の推進
  - 「横浜市がん撲滅対策推進条例」の施行（26年10月）及び総合的ながん対策の推進
  - 地域全体で支える医療・介護を目指した取組の推進
  - 横浜市立大学等との連携による研究や先進的医療の推進

### ＜市立病院の現状＞

#### 【市民病院】

- 医療の質向上やサービスの改善に取り組んでおり、引き続き、地域連携を強化する中で高度急性期を中心に担う病院としての機能を発揮することが必要
- 経常収支は6年連続で黒字を達成する見込みであるものの、病院経営を取り巻く厳しい環境を踏まえて更なる取組が必要

- 施設の狭あい化、設備の老朽化により、医療機能の発揮に限界があり、早期の再整備が必要

#### 【脳卒中・神経脊椎センター（YBSC）】

- 神経内科医の増員や脊椎脊髄外科の新設、医療機器・施設設備の整備など、脳卒中、神経疾患、脊椎脊髄疾患等、各専門領域に対する医療機能を拡充
- 神経難病や脊柱側弯症、脊髄損傷など、市内に不足している政策的医療機能を拡充
- 患者数及び収益を増加させることで、自立的な経営基盤を確立することが必要

#### 【みなと赤十字病院】

- 基本協定に基づき、救急、アレルギー疾患、災害医療などの政策的医療を安定的に提供
- 救命救急センターや地域がん診療連携拠点病院の指定取得など、医療機能の拡充に努め、地域医療の充実に大きく貢献

## 第3 市立病院の今後の方向性

政策的医療を中心とした医療機能の充実や地域医療全体の質向上に向けた先導的な役割を果たすとともに、経営力の強化を図り、市立病院のプレゼンスを発揮します。

### 【病院事業が目指す3つの基本目標】

#### 医療機能の充実

- ・・・政策的医療を中心に先進的で質の高い医療サービスの提供
- 市民病院：がん、救急、災害等を中心とした政策的医療や高度急性期医療の充実
- YBSC：専門病院として、脳卒中・神経疾患・脊椎脊髄疾患の医療機能の拡充
- みなと赤十字病院：患者ニーズの変化等に対応するとともに政策的医療機能を充実

#### 地域医療全体の質向上

- ・・・地域医療人材の育成や医療情報の共有、地域包括ケアシステムの構築などに向けた先導的な役割の発揮

#### 経営力の強化

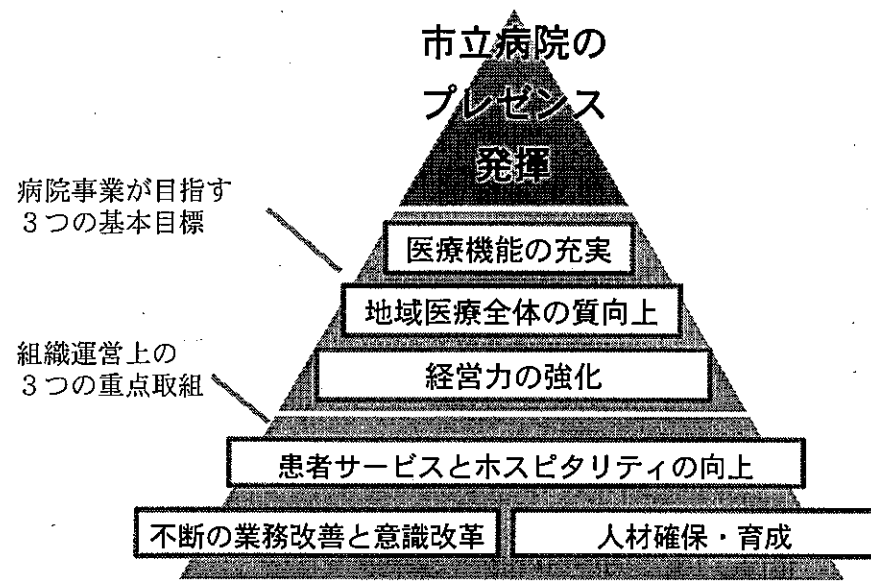
- ・・・収益力の向上と経費削減等による自主自立的な経営の実現
- 市民病院：再整備に向けた経営基盤の確立
- YBSC：高い専門性を発揮した医療提供を通じた自立的経営基盤の確立
- みなと赤十字病院：長期修繕計画などを踏まえた基本協定の見直し

### 【組織運営上の3つの重点取組】

患者サービスと  
ホスピタリティの向上

不断の業務改善と意識改革

人材確保・育成



**【市民病院】**  
再整備に向け、救急などの政策的医療と高度急性期医療の充実を図るとともに、地域包括ケアシステムの構築に向けて先導的な役割等を果たし、経営力を強化

**【脳卒中・神経脊椎センター（YBSC）】**  
医療機能の一層の拡充を図り、良質かつ先進的な専門医療を提供するとともに、専門領域における地域包括ケアシステムへの支援等を行い、自立的な経営基盤を確立

**【みなと赤十字病院】**  
市立病院として提供すべき医療の質向上を図るため、政策的医療機能等の充実と長期修繕計画などを見据えた基本協定の見直し

**第5 市民病院の再整備事業**

新たな市民病院では、高度急性期を中心とした先進的な医療サービスを提供するとともに、政策的医療の拠点、市民の健康危機管理の拠点、地域医療全体の質向上のための拠点としての機能を担っていきます。

【事業スケジュール】

25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
基本計画	基本計画 基本設計	基本設計	実施設計	工事着工	建設	建設	開院

← 計画期間 →

【事業費】 約 426 億円

**第6 経営指標**

経営の目標と達成状況を明確にするため、入院診療単価、病床利用率、外来患者数（1日あたり）、医療収益、経常収支などについて、それぞれ目標値を設定します。

市民病院

	23年度	24年度	25年度	26年度(見込み)	27年度(予算)	28年度	29年度	30年度
入院診療単価	60,190円	62,764円	63,655円	64,482円	66,500円			
病床利用率	86.5%	87.0%	88.3%	88.8%	90.0%			
外来患者数(1日あたり)	1,209人	1,210人	1,237人	1,308人	1,300人			
医療収益	16,716百万円	17,192百万円	17,794百万円	18,228百万円(※)	19,198百万円(※)			
経常収支	467百万円	425百万円	457百万円	635百万円(※)	256百万円(※)			

策定中

脳卒中・神経脊椎センター（YBSC）

	23年度	24年度	25年度	26年度(見込み)	27年度(予算)	28年度	29年度	30年度
入院診療単価	41,700円	43,806円	46,579円	47,759円	49,000円			
病床利用率	65.3%	66.3%	71.0%	77.8%	82.7%			
外来患者数(1日あたり)	140人	147人	173人	181人	220人			
医療収益	3,610百万円	3,711百万円	4,268百万円	4,748百万円(※)	5,280百万円(※)			
経常収支	△994百万円	△1,203百万円	△1,061百万円	△82百万円(※)	144百万円(※)			

策定中

※26年度決算見込み及び27年度予算の医療収益及び経常収支は税込み

**第7 プランの基礎的事項**

- 1 計画期間  
平成 27～30 年度までの 4 年間
- 2 計画の進行管理
  - (1) 点検・評価及び公表  
取組の進捗状況について年度ごとに振り返りを行い、外部有識者で構成される「横浜市立病院経営評価委員会」において点検・評価を実施。評価結果は市会へ報告するとともにホームページで公表
  - (2) 計画の見直し  
国の政策動向や社会経済情勢等を踏まえて検証を行い、常にその時点の病院経営の指針としてふさわしいものに見直し

※ 今年度末までに、厚生労働省が「地域医療構想のガイドライン」を、総務省が「新たな公立病院改革ガイドライン」を策定する予定であり、その内容を見極めた上で、本プランとの整合性を調整します。

**第8 収支見通し**

プランの策定にあたり、病院事業における今後 10 年間の収支見通しを示すことで、経営基盤の確立による医療・患者サービスの安定的な提供を実現

**参考 策定スケジュール**

- 平成 27 年 3 月 市会常任委員会で骨子を報告  
 ) 横浜市立病院経営評価委員会で原案を説明  
 5 月 市会常任委員会で原案を説明

**第4 プランの体系**

【病院事業が目指す3つの基本目標】「3つの基本目標」の達成に向け、各項目について個別の目標を設定し取組を推進

目標	主な項目
医療機能の充実 ○患者本位の医療とサービスの提供 ○危機管理 ○高度・先進的で良質な医療 ○安全・安心の医療	患者満足度の向上
	患者支援への取組強化
	災害医療機能の強化
	感染症発生時の対応強化
	救急、がん、脳卒中等診療機能の充実・強化
	先進的医療に対する取組強化
	横浜国立大学等と連携した臨床研究・治験への取組強化
	チーム医療の推進
	臨床指標の有効活用による医療の質向上
	医療安全の推進
安全管理教育の充実	
地域医療全体の質向上	地域医療機関・訪問看護ステーション等とのネットワーク化
	地域医療人材の育成
	広報・市民啓発の充実
経営力の強化	類似病院との比較分析（ベンチマーク）など経営分析の強化
	各病院の医療機能を最大限に活用した収入確保
	薬品費や診療材料費など費用の徹底した削減

医療の質を示す数値等の目標を設定

【組織運営上の3つの重点取組】 毎年度アクションプランを策定して実施

患者サービスとホスピタリティの向上	不断の業務改善と意識改革	人材確保・育成
○利用者の視点からの病院改革	○運営システムや業務の進め方の見直し	○人材育成ビジョンの確立と実践
○職員の接遇力や窓口サービスの向上	○組織一丸となった改善活動の推進	○医師・看護師等の人材確保・育成
○施設・設備の計画的な維持・管理による療養環境の改善とアメニティの向上	○市施策との連携による医療政策への貢献	○人事給与制度の見直し
		○やりがいがあり働きやすい職場づくり

## 第2次横浜市立病院中期経営プラン（24～26年度）の振り返り

※ この振り返りは、現時点での実績見込みをもとに行ったものであり、26年度の実績が確定した後、プランの振り返りを確定させます。

### 病院事業全体の振り返り

横浜市病院事業では、「市民病院の老朽化・狭あい化対策」及び「脳血管医療センターの経営改善」の2つの大きな課題に取り組んできました。

#### 「市民病院の老朽化・狭あい化対策」

再整備に向け、三ツ沢公園の一部と隣接する民有地を活用することとしました。また、災害医療等の政策的医療の更なる機能強化や地域医療全体の質向上の推進など、新病院のあるべき姿を示した「横浜市立市民病院再整備基本計画」を策定し、その具体化に向けて基本設計に着手しており、32年度の開院に向けて取組を進めています。

#### 「脳血管医療センターの経営改善」

従来の脳卒中医療に加え、神経疾患、脊椎脊髄疾患への医療機能拡大を図るとともに、病院名称についても、平成27年1月1日、機能に合わせて「脳卒中・神経脊椎センター」へ変更しました。

### 病院ごとの振り返り

#### 市民病院

がん診療体制の拡充、小児・周産期医療や災害医療機能等の充実に向け、医師をはじめとする職員体制の充実やNICU（新生児集中治療室）などの拡充、医療機器の整備等に取り組んできました。また、地域連携の強化による紹介・逆紹介の推進や病床運用の効率化などにより新入院患者数が増えたほか、手術室の運用改善により手術件数についても増加基調にあります。経常収支についてもプラン期間中を含む6年連続で黒字を達成する見込みですが、人件費をはじめとする費用増に見合った増収が図れなかったことなどにより、目標には届かない見込みです。

今後は、職員の力を最大限に発揮し、再整備に向けた更なる医療機能の充実等に努めていきます。

#### 脳卒中・神経脊椎センター（YBSC）

脳卒中医療機能の向上と、神経疾患、脊椎脊髄疾患への医療機能拡大を図るため、医師体制の拡充、医療機器及び施設設備等の整備を行いました。計画期間中、救急車受入件数、新入院患者数及び手術件数の増加等により、入院・外来収益が23年度と比べ約13億円増加するなど、医療機能拡大の成果が表れています。一方、診療体制の充実が遅れたことや、手術の増加に伴う材料費の伸びが当初の見込みを上回ったことなどにより、経常収支は目標には届かない見込みですが、23年度と比べ3億円以上改善しました。

今後は、自立した経営の実現に向け、更なる診療機能の充実により入院・外来患者数の増加を図っていきます。

### 《プラン目標の達成状況見込み》

#### 【市民病院】

	プラン当初目標		26年度目標	
	達成数(全項目数)	達成率	達成数(全項目数)	達成率
患者・市民の視点	16 (21)	76.2%	17 (25)	68.0%
財務の視点	2 (11)	18.2%	2 (12)	16.7%
業務改善の視点	4 (5)	80.0%	5 (7)	60.0%
レベルアップの視点	6 (10)	60.0%	7 (10)	71.4%
合計	28 (47)	59.6%	31 (54)	57.4%

#### 【脳卒中・神経脊椎センター（YBSC）】

	プラン当初目標		26年度目標	
	達成数(全項目数)	達成率	達成数(全項目数)	達成率
患者・市民の視点	8 (10)	80.0%	12 (16)	75.0%
財務の視点	13 (17)	76.5%	13 (21)	61.9%
業務改善の視点	8 (9)	88.9%	9 (10)	90.0%
レベルアップの視点	4 (5)	80.0%	3 (5)	60.0%
合計	33 (41)	80.5%	37 (52)	71.2%

※ 「プラン当初目標」欄は、プラン策定時点の目標数と現時点での達成状況を示しています。また、「26年度目標」欄は、目標の修正や追加を行った結果として、26年度予算時点における目標数と現時点での達成状況を示しています。

### 【市民病院の主な取組】

取組	23年度	3年間の推移			プラン目標 ※ <sup>1</sup>	プラン目標達成率 ※ <sup>2</sup>	23年度との比較 ※ <sup>3</sup>	
		24年度	25年度	26年度見込				
患者・市民の視点	入院患者満足度	90.5%	89.2%	88.1%	88.3%	90.0%	98.1%	98
	外来患者満足度	81.7%	84.3%	80.1%	82.0%	85.0%	96.5%	100
	手術件数	5,229件	5,114件	5,345件	5,486件	—	—	105
	がん検診受診者数	34,021人	33,484人	35,900人	36,751人	【5,500件】	【99.7%】	108
	救急車応需率	88.8%	89.6%	91.0%	92.4%	—	—	104
	分べん件数	959件	1,060件	1,053件	1,069件	90.0%	102.7%	111
財務の視点	入院診療単価	60,190円	62,764円	63,655円	64,482円	65,000円	99.2%	107
	一般病床利用率	86.5%	87.0%	88.3%	88.8%	【66,500円】	【97.0%】	103
	新入院患者数	16,047人	16,158人	16,691人	17,020人	90.0%	98.7%	106
	経常収支	467百万円	425百万円	457百万円	271百万円	【18,180人】	【93.6%】	58
	職員給与と費対医療収益比率（一般会計繰入金除く）	59.0%	57.3%	57.4%	58.8%	528百万円	51.3%	100
改善の視点	患者総合サポートセンターの整備	—	—	—	整備	【整備】	—	—
レベルアップの視点	職員満足度	47.0%	42.1%	58.6%	51.9%	50.0%以上	103.8%	110

( ) は新会計基準

### 【脳卒中・神経脊椎センター（YBSC）の主な取組】

取組	23年度	3年間の推移			プラン目標 ※ <sup>1</sup>	プラン目標達成率 ※ <sup>2</sup>	23年度との比較 ※ <sup>3</sup>	
		24年度	25年度	26年度見込				
患者・市民の視点	患者満足度	92.0%	89.4%	91.9%	88.2%	92.7%	95.1%	96
	手術件数	227件	331件	460件	580件	—	—	256
	救急車応需率	97.2%	98.0%	98.1%	99.5%	90.0%	110.6%	102
	救急車受入件数	832件	926件	1,019件	1,100件	【97.0%以上】	【102.6%】	132
	予防事業参加者数	3,550人	3,788人	5,926人	7,500人	1,000件	110.0%	211
財務の視点	入院診療単価	41,700円	43,806円	46,579円	47,759円	2,800人	267.9%	115
	病床利用率	65.3%	66.3%	71.0%	77.8%	【4,800人】	【156.3%】	119
	新入院患者数	1,820人	1,856人	2,169人	2,500人	42,000円	113.7%	137
	経常収支	△994百万円	△1,203百万円	△1,061百万円	△864百万円	【48,500円】	【98.5%】	150
改善の視点	臨床研究制度・環境整備	—	準備	実施	実施	—	—	—
レベルアップの視点	職員満足度	54.6%	51.6%	52.3%	56.3%	△358百万円	53.9%	119
					【△582百万円】	【87.7%】		

( ) は新会計基準

※ 表の網掛け部分は当初目標の達成に至らなかった項目  
 ※<sup>1</sup> 【】の数値は26年度予算の中で設定した数値目標  
 ※<sup>2</sup> 【】の数値は26年度予算の中で設定した数値目標に対する達成率  
 ※<sup>3</sup> 23年度実績を100とした時の26年度見込みの指数