平成17年8月4日
市民病院市民委員会資料

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～

(市民病院部分　抜粋版)

平成17年3月
横浜市衛生局

Ⅲ　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になります。

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を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。

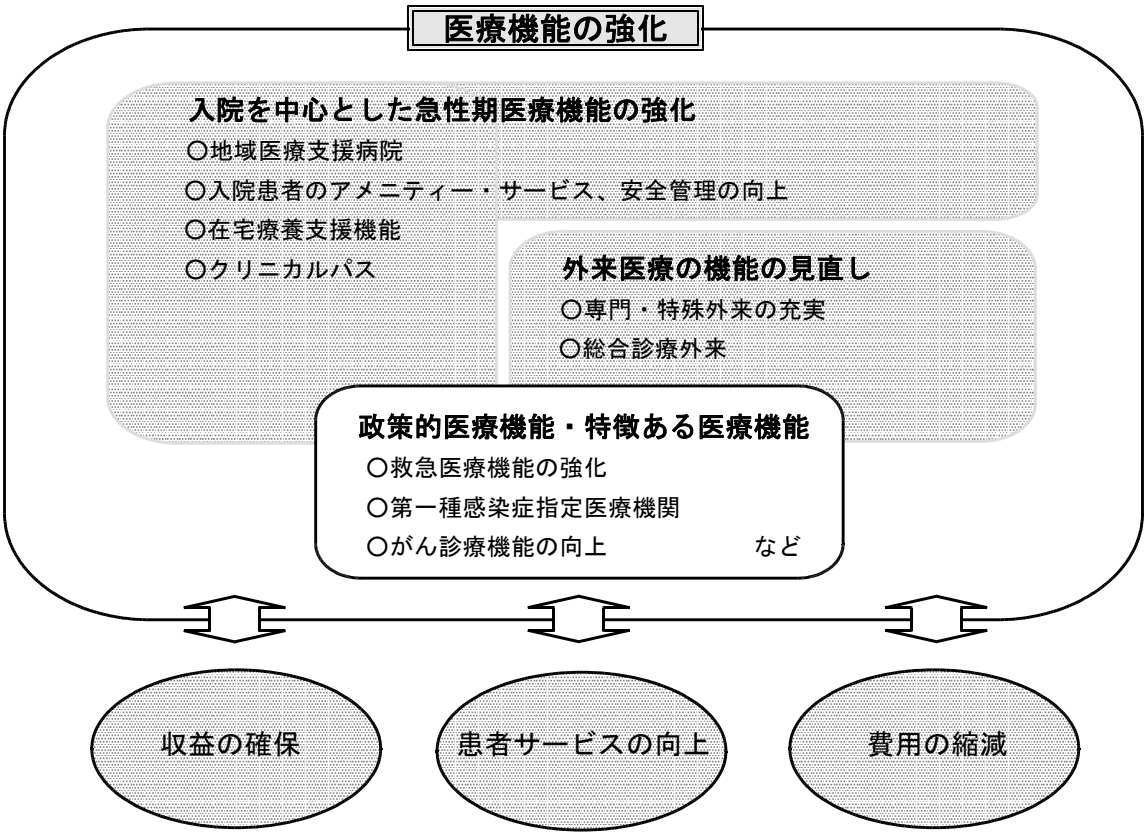
(1)　基本的な方向性

「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しつ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。

⑺　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・充実を図り、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　【再掲】	紹介率向上等の取組	施設認定取得	－	－

○　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あっ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うことができます。

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、施設・設備や体制面の充実などの検討を行ったうえで、外科系救急を含めた適応症例の拡大を積極的に図るなど、***地域に必要とされる救急医療の充実***を進めます。

	17年度	18年度	19年度	20年度
地域に必要とされる救急医療の充実	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、市民の信頼に応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。

	17年度	18年度	19年度	20年度
第一種感染症指定医療機関の指定 **【再掲】**	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、がん診療機能の強化 【再掲】	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	―

(ｲ)　**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　【再掲】	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、一次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、市のがん検診事業の範囲外となるセンター独自の検診項目については、適正な受益者負担について見直しを行うとともに、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	検討	段階的実　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　【再掲】	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			

○　職員宿舎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	職員宿舎本人負担の適正化	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。

	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	→	→

○　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。

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

	17年度	18年度	19年度	20年度
委託料の縮減	実施	→	→	→

○　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。

	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***ＩＳＯ14001を取得***します。

	17年度	18年度	19年度	20年度
ＩＳＯ14001の取得	検　討 準　備	受　審 認　定 取　得	－	－