

第6回横浜市立市民病院 市民委員会資料

【資料1】

- ・ 横浜市立市民病院の概要

【資料2】

- ・ 入院患者さま満足度調査結果報告 [P 1～]
- ・ 外来患者さま満足度調査結果報告 [P 3～]

【資料3】

- ・ 市民病院の決算状況及び次期経営計画策定について（パワーポイント資料） [P 1～]
- ・ 「横浜市立病院経営改革計画」の総合的な点検・評価 [P 7～]
- ・ 横浜市立病院経営改革計画の点検結果一覧表 [P 11～]
- ・ 平成 19 年度 横浜市病院事業会計決算概要 [P 35～]

平成20年10月9日
大会議室（西棟地下2階）

横浜市立市民病院の概要



平成20年10月

市民病院 病棟構成図（H20. 4. 1現在）



1 設立の背景と沿革

市民病院は、市民の要望に応じて、昭和 35 年 10 月 18 日、内科・小児科・外科・産婦人科の 4 科 42 床で開院しました。

その後逐次、増床及び拡充を図ってきましたが、医療の高度化と医療需要の増大・多様化に対応するため、病院再整備事業を進めてきました。

平成 3 年 8 月に再整備事業が終了し、病床規模も 399 床から 650 床（許可病床数）へと拡充しました。

昭和 56 年 6 月には、横浜市のがん征圧の中核的施設として、がん検診センターを併設いたしました。

今後とも、救急医療やがん診療などを中心に、急性期の入院を中心とした診療機能の充実を図るとともに、患者サービスの向上と地域医療の向上に貢献してまいります。

2 施設概要

- | | | | |
|----------|--------------------------------|-------------|--------------|
| (1) 所在地 | 横浜市保土ヶ谷区岡沢町 56 番地 | | |
| (2) 敷地面積 | 20,389 m ² | | |
| (3) 延床面積 | 40,242 m ² （管理棟を除く） | | |
| (4) 構造規模 | 南病棟 (S61.11 竣功) | 鉄骨鉄筋コンクリート造 | 地下 3 階地上 8 階 |
| | 東病棟 (H 元.3 竣功) | 鉄骨コンクリート造 | 地下 3 階地上 5 階 |
| | 西病棟 (H 3.8 竣功) | 鉄骨鉄筋コンクリート造 | 地下 2 階地上 5 階 |
| | がん検診センター
(S56.3 竣功) | 鉄筋コンクリート造 | 地下 1 階地上 4 階 |
| | 管理棟 (S57.12 竣功) | 鉄骨造 | 地上 3 階 |

3 基本理念

「私たちは、市民の皆さまの生命と健康をお守りするため、安全で良質な医療を公平、公正に提供してまいります。」

4 診療体制

- (1) 診療科 32 科（院内標榜含む） ＋ がん検診センター

腎臓内科、糖尿病リウマチ内科、血液腫瘍内科、腫瘍内科、神経内科、呼吸器内科、消化器内科、循環器内科、小児科、消化器外科、炎症性腸疾患（IBD）科、乳腺外科、整形外科、形成外科、脳神経外科、呼吸器外科、心臓血管外科、皮膚科、泌尿器科、産婦人科、眼科、耳鼻咽喉科、神経精神科、リハビリテーション科、放射線診断科、放射線治療科、麻酔科、歯科口腔外科、感染症内科、救急総合診療科、病理診断科、緩和ケア内科

(2) 機能別センター

当院では、機能別センターを開設し、専門スタッフによる総合的な医療を実施し、診療機能のさらなる拡充に取り組んでいます。

- ①がんセンター（がん診療のため診療部門などが相互に連携）
- ②救急センター（救急総合診療科、麻酔科）
- ③母子医療センター（小児科、産婦人科）

(3) 稼働病床数

628 床（うち感染症病床 26 床（一類感染症病床 2 床含む））

(4) 高度医療機器（購入価格 5,000 万円以上のもの）

コンピューター断層撮影装置（CT）
超伝導磁気共鳴断層撮影装置（MRI）
ガンマカメラ画像処理装置（RI）
高エネルギー放射線治療装置（リニアック）
陽電子放射断層・X線コンピューター断層複合撮影装置（PET-CT）

(5) 特色

- ① 小児 24 時間救急を含む 365 日 24 時間の救急応需
- ② 地域がん診療連携拠点病院
- ③ 地域医療支援病院
- ④ SARS 受入等県内唯一の第一種、市内唯一の第二種感染症指定医療機関
- ⑤ エイズ診療拠点病院
- ⑥ 地域周産期母子医療センター
- ⑦ 臨床研修指定病院
- ⑧ がん検診センターの併設
- ⑨ 災害医療拠点病院
- ⑩ 日本医療機能評価機構病院機能評価認定病院
- ⑪ ISO 14001 認定施設
- ⑫ 地方公営企業法全部適用

5 職員体制（平成 20 年 4 月 1 日現在）

医師	86 人	診療放射線技師	31 人	事務	44 人
歯科医師	(1 人)	理学・作業療法士	6 人	栄養士	8 人
看護職員	511 人	臨床工学技士	6 人	ソーシャルワーカー	3 人
薬剤師	20 人	心理療法士	1 人	その他職員	3 人
臨床検査技師	40 人	その他医療技術	6 人	合計	765 人

※その他医療技術：視能訓練士、保健師 その他職員：電気職、技能員

※歯科医師は嘱託

6 患者数の推移

	入 院				外 来
	延患者数	1 日平均	病床利用率	平均在院日数	1 日平均
17 年度	205,245 人	562 人	93.7%	15.0 日	1,374 人
18 年度	200,930 人	550 人	91.7%	14.1 日	1,336 人
19 年度	202,333 人	553 人	92.1%	14.0 日	1,314 人

7 救急患者数の推移

	救急外来患者数			(左のうち)	(左のうち)
	救急車搬送数	その他	計	入院患者数	小児患者数
17 年度	7,121 人	12,795 人	19,916 人	4,625 人	4,941 人
18 年度	6,750 人	14,458 人	21,208 人	4,644 人	5,419 人
19 年度	6,396 人	13,537 人	19,933 人	4,519 人	4,816 人

8 がん検診センター検診者の推移

	一次検診		二次検診	
	延患者数	1 日平均	延患者数	1 日平均
17 年度	34,371 人	141 人	18,499 人	76 人
18 年度	32,179 人	131 人	16,382 人	67 人
19 年度	34,215 人	140 人	15,869 人	65 人

9 経営状況の推移

	収 益	費 用	経常収支
17 年度	(1,770,882 千円) 14,435,557 千円	14,322,703 千円	112,854 千円
18 年度	(1,455,204 千円) 14,833,331 千円	14,821,197 千円	12,134 千円
19 年度	(1,417,736 千円) 15,228,981 千円	15,190,739 千円	38,242 千円

事業収益の上段（ ）は一般会計繰入金の額

10 19年度の状況

- ① PET-CTの導入（3月）
- ② 緩和ケア病棟の整備 ※19年度実施設計、20年度工事・完成予定
- ③ 許可病床数の変更（12月）626床→650床
〔増床内訳：緩和ケア病棟（20床）、ICU（4床：うち2床はH20.4.1稼働）〕
- ④ 新医療情報システム（電子カルテ）の稼動（1月）
- ⑤ コンビニエンスストアの設置（6月）

11 20年度の主な取り組み

- ① 病院経営局との管理部門の一体化（4月）
- ② 診療科の再編（4月）
- ③ ICU（特定集中治療室）の増床（6床→10床）
- ④ DPCによる診療報酬請求の開始（7月～）
- ⑤ 緩和ケア病棟の開床（3月）

【参考】「横浜市立病院経営改革計画」（平成17年3月）市民病院部分一部抜粋

Ⅲ 1（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、これまでの経験等を活かしつつ医療機能の充実を図ります。

医療の充実にあたっては、総合的な病院としての機能を最大限に活かすとともに、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、一般会計繰入金の削減を図ります。



市民病院シンボルマーク

デザインのコンセプトは、「互いにリンクした3つの輪（高い倫理観・十分な知識・確かな技術）が作り出す良質な医療」（医療憲章より）、「未来にはばたくイメージ」と「横浜のY」です。

入院患者さま満足度調査結果報告

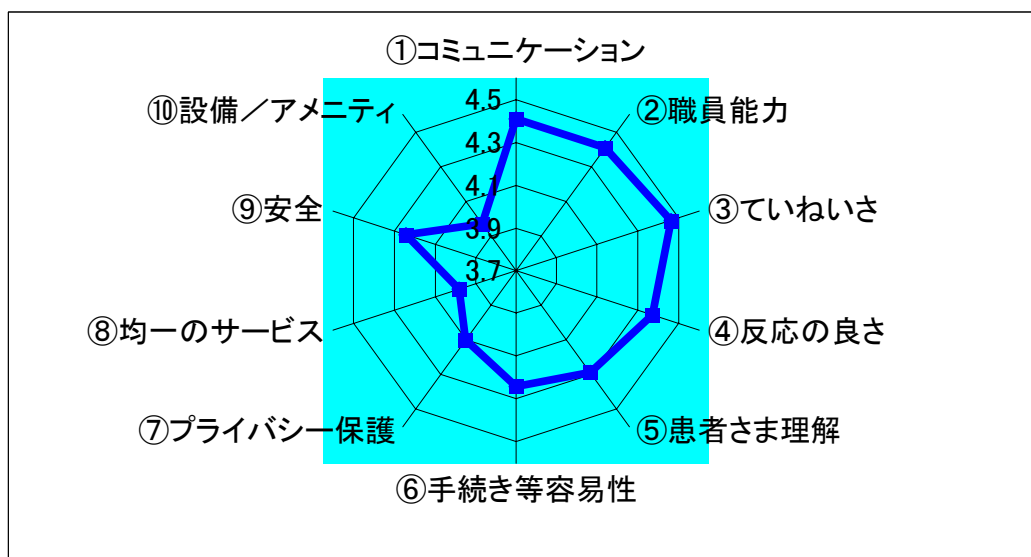
当院では、平成19年10月に患者さま満足度調査を実施いたしました。ご協力いただいた患者さま、ご家族の皆さまにお礼を申し上げます。ここに、調査結果の一部について、ご報告させていただきます。

■実施期間………平成19年10月9日～10月29日

■回答数………567件

1)総合的な設問

医療サービスとして重要な10項目について伺いました。①コミュニケーション、②職員能力、③ていねいさ、④反応の良さなどは高い評価になっていますが、⑦プライバシー保護、⑧均一のサービス、⑩設備／アメニティなどが低い評価になっています。職員の対応については、ご理解をいただいていると思いますが、それ以外については、患者さまにはご不便等をおかけしております。大変申し訳ありません。



- ①コミュニケーション…医師や職員は、聞き取りやすく、わかりやすい言葉で説明しましたか
- ②職員能力…医師や職員は、必要な技術と知識を身につけていますか
- ③ていねいさ…医師や職員は、礼儀正しく、親切で、ていねいでしたか
- ④反応の良さ…医師や職員は、患者さまの希望をできる限り取り入れようとしていましたか
- ⑤患者さま理解…医師や職員は患者さまの気持ちを理解しようとしていましたか
- ⑥手続き等容易性…入院前や入院中のさまざまな手続きはうまくいきましたか
- ⑦プライバシー保護…入院中のプライバシー保護は充分でしたか
- ⑧均一のサービス…院内のどこでも、どんな時でも同じようなサービスを受けることができましたか
- ⑨安全…入院中は安全に医療サービスが行われていると感じましたか
- ⑩設備／アメニティ…入院中の設備や環境は快適でしたか

2) 患者さまの自由記述

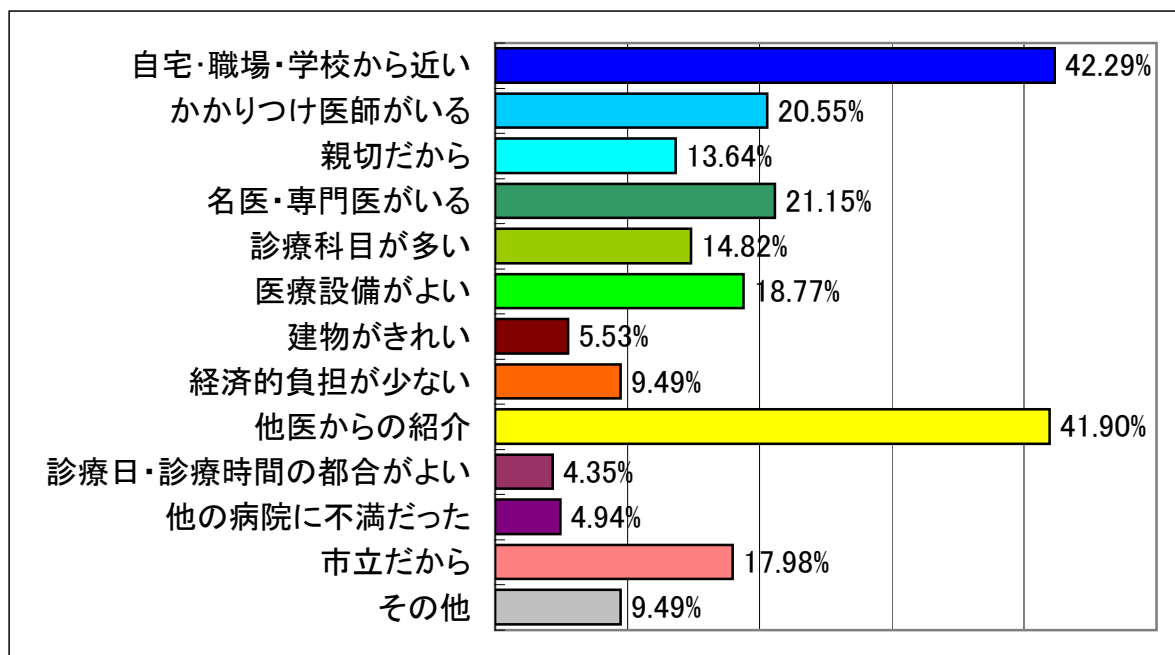
改善点の記述を184件いただきました。設備などへのご意見が多くありました。ご不便をおかけして大変申し訳ありません。よい点および特に改善された点の記述は合計で200件いただきました。地下にコンビニができて便利になったこと、看護師の対応が親切であることなどが評価されており、大変うれしく思います。

患者さまからご要望の多かったトイレについては、各病棟の和式トイレを、温水洗浄便座付の洋式トイレに改修いたしました。

3) 患者さまが当院を選ばれた理由

「自宅・職場・学校から近い」「他医からの紹介」「かかりつけ医師がいる」「専門医がいる」「市立だから」という理由で、当院を選ばれている患者さまが多いことがわかります。

当院は、近隣のかかりつけ医から患者さまの紹介を受け連携を図るとともに、手術や高度医療の提供、救急医療の提供など、急性期医療を担う病院として、市民の皆さまがいざという時に、安心して受診できるように体制を整えてまいります。



<まとめ>

今回の調査を通じて、患者さまからいただきました評価、お叱り、励ましを全職員で共有し、今後とも、より良い病院づくりに取り組んでまいります。現在指定を受けています「地域医療支援病院」、「地域がん診療連携拠点病院」として、地域連携の推進、がん診療機能の強化に取り組んでまいります。患者さまにおきましては、引き続きアンケート調査等へのご協力をいただけますよう、よろしくお願いいたします。また、日常でもお気づきの点がありましたら、最寄のスタッフまでサービス向上へのアドバイスをいただければ幸いです。

横浜市立市民病院
病院長 渡辺 古志郎

サービス向上委員会

外来患者さま満足度調査結果報告

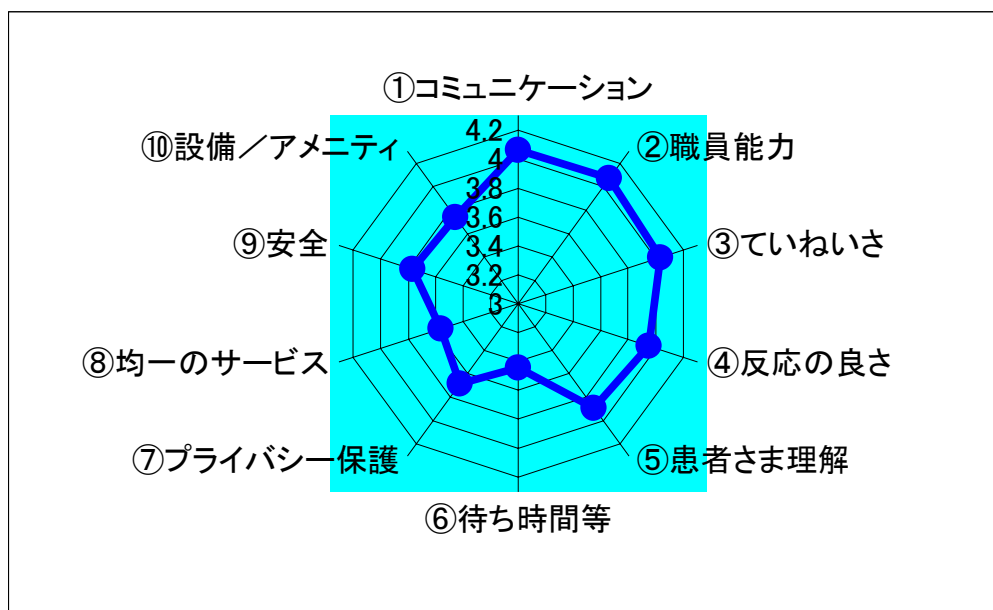
当院では、平成19年10月に患者さま満足度調査を実施いたしました。ご協力いただいた患者さま、ご家族の皆さまにお礼を申し上げます。ここに、調査結果の一部について、ご報告させていただきます。

■実施期間………平成19年10月17日～10月18日

■回答数………734件

1)総合的な設問

医療サービスとして重要な10項目について伺いました。①コミュニケーション、②職員能力、③ていねいさ、④反応の良さについては、まずまずの評価をいただいておりますが、⑥待ち時間、⑧、均一のサービス、⑩設備／アメニティについては低い評価になっています。患者さまにはご不便をおかけしており、申し訳ありません。



- ①コミュニケーション…医師や職員は、聞き取りやすく、わかりやすい言葉で説明しましたか
- ②職員能力…医師や職員は、必要な技術と知識を身につけていますか
- ③ていねいさ…医師や職員は、礼儀正しく、親切で、ていねいでしたか
- ④反応の良さ…医師や職員は、患者さまの希望をできる限り取り入れようとしていましたか
- ⑤患者さまの理解…医師や職員は患者さまの気持ちを理解しようとしていましたか
- ⑥待ち時間等…電話対応、診療まで、会計までなどの待ち時間は許容の範囲ですか
- ⑦プライバシー保護…院内のプライバシー保護は充分でしたか
- ⑧均一のサービス…院内のどこでも、どんな時でも同じようなサービスを受けることができましたか
- ⑨安全…院内では安全に医療サービスが行われていると感じましたか
- ⑩設備／アメニティ…入院中の設備や環境は快適でしたか

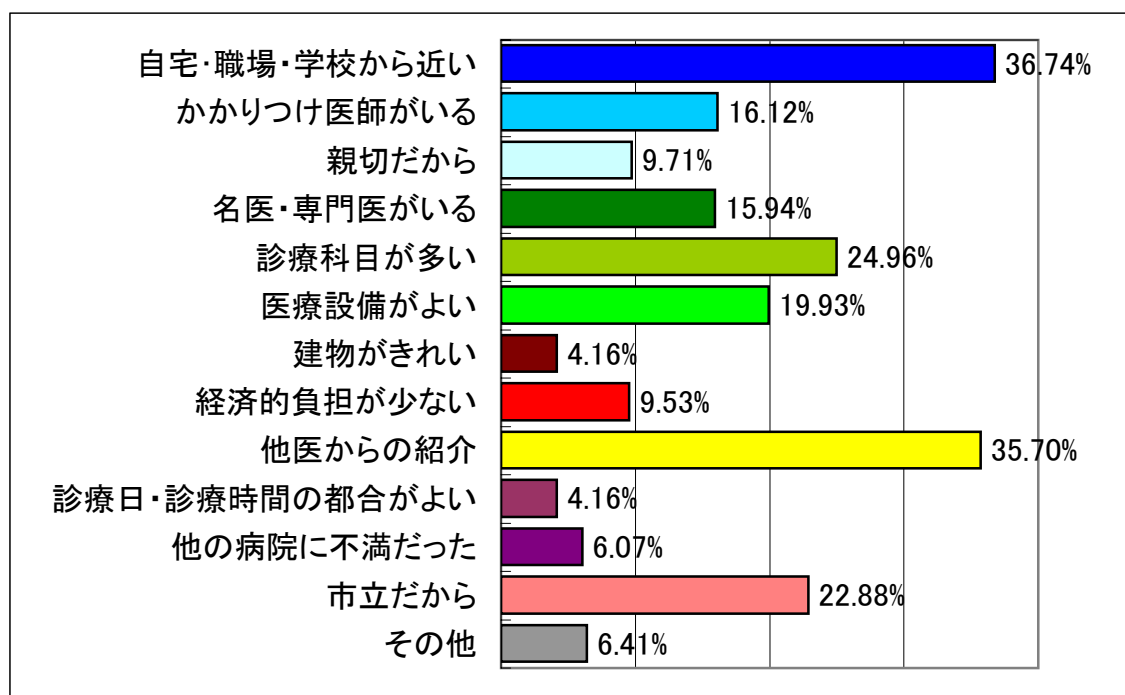
2) 患者さまの自由記述

改善点の記述を162件いただきました。設備、病院の混雑や待ち時間についてのご意見が多くありました。反省し改善に努めたいと思います。よい点および特に改善された点の記述は合計で179件いただきました。不満のご意見も多いのですが、診療まで、会計までの待ち時間が改善されてきているとの評価もいただいております、うれしく思います。市立病院としての役割を果たそうと努力しておりますが、大勢の患者さまが来院されて、そのためお待ちいただくなどをお願いしてしまうことがあります。職員はお待ちいただいている間の患者さまの不安などを理解し努力を続けておりますので、どうぞご協力をいただけますようお願いいたします。

3) 患者さまが当院を選ばれた理由

「自宅・職場・学校から近い」「診療科目が多い」「他医からの紹介」という理由で当院を選ばれている患者さまが多いことがわかります。

当院は、近隣のかかりつけ医から患者さまの紹介を受け連携を図るとともに、手術や高度医療の提供、救急医療の提供など、急性期医療を担う病院として、市民の皆さまがいざという時に、安心して受診できるように体制を整えてまいります。



<まとめ>

今回の調査を通じて、患者さまからいただきました評価、お叱り、励ましを全職員で共有し、今後ともより良い病院作りに取り組んでまいります。現在指定を受けています「地域医療支援病院」、「地域がん診療連携拠点病院」として、地域連携の推進、がん診療機能の強化に取り組んでまいります。患者さまにおきましては、引き続きアンケート調査等へのご協力をいただけますよう、よろしくお願いいたします。また、日常でもお気づきの点がありましたら、最寄のスタッフまでサービス向上へのアドバイスをいただければ幸いです。

横浜市立市民病院
病院長 渡辺 古志郎

サービス向上委員会

■計画期間
21～23年度(3か年)

「千葉統計市議は22日、同市立総合病院の医師に関する条例案を、要否で可決し、9月30日に休止するところが決まった。今後は公設民営が民間譲渡による再生を目指すか、再開時期のめどは決らない」。

精神科材料の外のものは民間の診療所を興へ、千葉市へ、市医師会の協力院内に指定して開設し、引続き診療を行なう。

議案は市病院事業条例に「当分の間、診療の提供を行なふ」を加えた。医師、看護士の整理型は、臨時職員定数削減（2388人）と感ぜられ、深決は無記名投票で賛否決し、反対12だった。

議決当日、記者会見で開議昭市長は「小の議決は、市民の多くが市病院再生を望んでいることを受け止め、公設民営の方向で再生努力し、市民の不安を解消したい」と話した。

經營拔本見直し

[illegible][illegible][illegible]

マイナス改定
不採算医療の提供
豪華な病院建設費
医師・看護師不足
自治体財政の悪化
高い人件費

放置できない自治体病院の経営危機①

国にとっても、放置できなくなった！

- 自治体病院の経営基盤を強化し、地域医療の崩壊を防がなければならない
- 病院の破綻が自治体本体の財政に大きな影響を及ぼすことを防がなければならない

公立病院改革が必要！

放置できない自治体病院の経営危機②

公立病院改革ガイドライン（19年12月総務省通知）

地域において真に必要な公立病院の持続可能な経営を目指し、各自治体に対して20年度内に「公立病院改革プラン」の策定を求める

（策定するプランの内容）

- 病院の果たすべき役割及び市からの補助(税金)の考え方
- 経営効率化（数値目標の設定、経常黒字の達成等）
- 経営形態の見直し（地方独立行政法人、民営化等）
- 再編・ネットワーク化

そんな状況の中、
横浜市では・・・



市立病院はどのような改革を行ってきたのか①

- 14年8月 横浜市立病院あり方検討委員会諮問
- 15年3月 同委員会から答申
- 15年6月 答申を踏まえ、市の方針を決定

◆市の方針◆

- 港湾病院（現：みなと赤十字病院）
公設民営（日本赤十字社による運営）
- 市民病院・脳血管医療センター
衛生局から独立し、管理者を設置

市立病院はどのような改革を行ってきたのか②

- 17年3月「横浜市立病院 経営改革計画」策定（計画期間：H17～20年度）**現在進行中**
- 17年4月 病院経営局・病院事業管理者を設置

◆基本方針◆

政策的医療の中心的な担い手
＋
地域医療全体の質向上に資する先導的役割

徹底した経営改善
＋
市からの補助の削減

市民病院はどのような取組を行ったのか

- 24時間365日救急 **救急車搬送件数 市内3位**
- 高い病床利用率 **毎年90%以上を維持**
- 平均在院日数の短縮 **16 15.5日→19 14.0日**
- 診療単価の向上 **16 40,989→19 46,014円**
- がん診療機能の強化 **地域がん診療連携拠点病院**
- 紹介・逆紹介の推進 **地域医療支援病院**
- 医療機能評価の取得
- 電子カルテの整備

**19年度までに
約9割を達成**

市民病院の19年度決算について
ご説明します。

決算記者発表資料も合わせてご覧下さい。



平成19年度の決算状況

【病院事業全体】

経常収支3.2億円改善、繰入金4.3億円削減
→実質7.5億円改善

【市民病院】

実質6千万円改善

5年連続 黒字達成

【経常収支の状況】

	18年度	19年度	増△減
病院事業会計	△2,806	△3,124	318
一般会計繰入金	4,729	5,156	△427
市民病院	38	12	26
一般会計繰入金	1,418	1,455	△37
脳血管医療センター	△1,285	△1,277	△8
一般会計繰入金	2,349	2,404	△55
みなと赤十字病院	△1,559	△1,859	300
一般会計繰入金	962	1,297	△335

平成19年度の決算状況②

市民病院の患者数や診療単価の状況

高い病床利用率を維持している中で地域医療機関との連携を進め、効率的な運用を図っています。

- 病床利用率 92.1% (18 91.7%)
- 入院単価 46,014円 (18 44,455円)
- 外来患者数 202,333人 (18 200,930人)
- 救急患者数 19,933人 (18 21,208人)

平成19年度の決算状況③

市民病院の19年度の主な取組

■ がん診療機能の強化

- ・PET-CTの購入
- ・緩和ケア病棟の整備



■ 地域医療連携の推進

- ・地域連携パスの作成
- ・紹介率 68.5% (18 63.7%)
- ・逆紹介率 47.8% (18 41.0%)

市民病院の経営状況はどうか

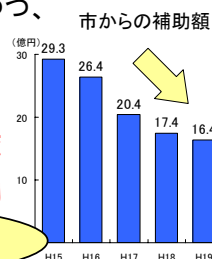
【財政面の計画目標】

市からの補助の削減を図りつつ、
収支の均衡を維持

補助は5年で13億円削減

15 29億円 → 19 16億円

5年連続 黒字達成

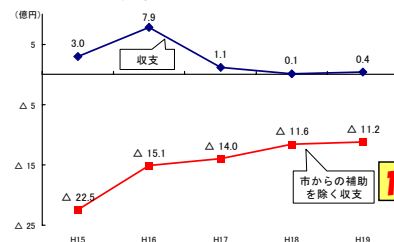


市民病院の経営状況はどうか②

■ 19年度の黒字の額はわずか4千万円

■ しかし市からの補助を除く収支は

5年で11億円改善



11億円

市民病院の経営状況はどうか③

他都市の公立病院と比べると・・・

比較対象：500床以上の政令市の市立病院（15病院）

【市からの補助を除く収支】

- 1位 さいたま市立病院 ▲10.2億円
- 2位 広島市立安佐病院 ▲12.5億円
- 3位 静岡市立静岡病院 ▲13.0億円
- 4位 横浜市民市民病院 ▲13.8億円**
- 5位 静岡市立清水病院 ▲15.2億円
- 15病院平均 ▲25.0億円

市民病院の経営状況はどうか④

民間病院（地域中核病院）と比べると・・・

【市民病院の補助の内訳】

救急医療	1.5億円
感染症医療	2.1億円
地域医療向上	2.4億円
がん検診センター	0.6億円
本部費	2.6億円
公的年金等補助	2.7億円
市債償還補助	4.4億円
合計	16.4億円

地域中核病院と比較すると多い

【中核病院の補助金】

- 南部病院 1.2億円
- 西部病院 1.1億円
- 労災病院 0.6億円
- 北部病院 5.1億円
- 東部病院 2.8億円

市民病院の経営状況はどうか⑤

横浜市本体の財政状況は
11年ぶり赤字

- 地方交付税の大幅な減少
- 義務的経費の増加
- 景気の悪化、少子高齢化

今後も厳しい見通し・・・

これまでのような市からの補助は期待できない

市民病院の経営状況はどうか【まとめ】

- 市からの補助を大幅に削減しながらも、経営改善に取り組んだ結果、ギリギリではあるが黒字を維持している。
- 他都市の公立病院と比べると、比較的優良な経営状況だが、地域中核病院に比べると、財政面で大幅に優遇されており、まだ自立した経営とは言い難い。
- 横浜市本体の財政も厳しい状況にある。
- 今年度の黒字確保は厳しい見通し。

自立経営を目指し、より一層の経営改善が必要

今後、市民病院の経営環境はどうか

市民病院の経営に関するリスク

- 医師・看護師不足
- 診療報酬マイナス改定
- 人件費比率の高さ
- 建物の老朽化、狭隘化
- 医療機器の老朽化
- 市からの補助の削減
- 他病院との機能重複・競争など

今後も、厳しい経営環境が続きます



次期計画における基本的な考え方として、市民病院のビジョン（案）などについてご説明します。

3つの経営ビジョン（案）

それを実現するための 取組項目（案）



今後市民病院はどういう方向に進むのか①

市民病院の3つの経営ビジョン(案)

- ①「がん」「救急」「感染症」を三本柱とした高度医療・急性期医療の提供及び「小児」「産科」などの地域に必要な医療の提供により、市民患者さんに「安心」を提供します。
- ②安全管理対策や啓発活動などを通じて地域医療全体の質向上を図ります。
- ③「ムリ・ムダ」のない効率的で自立した経営を目指します。

今後市民病院はどういう方向に進むのか②

ビジョンを実現するための取組項目(案)

- 地域がん診療連携拠点病院の更新
- 新型救命救急センターの指定
- 第一種感染症指定医療機関としての役割の発揮
- 地域医療連携の促進
- 急性期病院としての役割の明確化



今後市民病院はどういう方向に進むのか③

ビジョンを実現するための取組項目(案)

- 患者さんや地域医療機関に対する啓発活動の強化
- 患者満足度の更なる向上及びその原動力となる職員満足度の向上
- 「人を育てる」公立病院を目指し、「医療のプロ」としての職員の向上心の支援

今後市民病院はどういう方向に進むのか④

ビジョンを実現するための取組項目(案)

- より一層の経費削減・収益拡大
- 施設の老朽化・狭隘化対策の検討
- 病院機能評価の認定更新



市民病院がより良い病院となるように、市民委員会の皆様のご意見を踏まえて、次期計画の策定を進めてまいります。



「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 D V D 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。

横浜市立病院経営改革計画の 点検結果一覧表

横浜市立病院経営改革計画(平成17年度～20年度)について、総合的な点検・評価を行いましたので公表します。

	○	×	*	
点検・評価	計画期間内に、「達成」又は「達成する見込み」	計画期間内に、「達成できなかった」又は「達成が困難」	計画策定後の環境の変化等により「実施しなかった」	計
項目数	91	6	10	107 (※)
構成比	85.1%	5.6%	9.3%	100.0%

※ 取組項目数は93ですが、ひとつの取組項目について、複数の項目に細分化したものが
あるため、項目数の合計は107となっています。

平成20年9月
病院経営局

1 市立病院が果たすべき役割

	取 組 項 目	内 容	経営改革計画				総合評価	
			17年度	18年度	19年度	20年度		
1	第一種感染症指定医療機関の指定【市民病院】	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す。 *17年度当時の類型。19年4月より、感染症の類型が変更されました。	16年度指定	—	—	—	○	16年11月に指定を受け、県内唯一の第一種感染症医療機関として受入訓練の実施などを行いました。 20年度には検疫所との合同訓練を行いました。
2	地域がん診療連携拠点病院の指定	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地域がん診療連携拠点病院の指定を受けます。	指定	—	—	—	○	18年8月に指定を受け、地域医療の水準向上の役割を果たしています。
	施設・設備の充実	外来化学療法センターや内視鏡センター等の施設・設備を充実します。	段階的な施設の充実	→	→	→	○	17年度：外来化学療法室・内視鏡センターの開設 19年1月：無菌室拡充（2床→16床） 20年3月：PET-CTの導入・稼動
	がん治療チームの編成	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がん治療を行うチームを編成します。	検討	→	がん治療チーム編成	—	○	緩和ケアチーム・化学療法部会の取組を進めてきました。 今後は診療部門が相互に連携した取組を進めていきます。
	緩和ケア病棟の整備検討	緩和ケア病棟を整備し、検診・治療・終末期ケアなど一連の医療を提供します。	検討	整備	開設	—	○	18年度：基本設計 19年度：実施設計 21年3月：20床開床予定
3	医療機能再構築に向けた検討【脳血管医療センター】	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、脳血管医療センターの基本的な医療機能についての検討を行います。	検討	機能変更の準備	機能変更	—	○	17年8月に提出された「脳血管医療センター医療機能検討会議報告書」の内容及び市民意見や市会における議論を踏まえ、17年12月に医療機能について決定しました。

	取 組 項 目	内 容	経営改革計画				総合評価	
			17年度	18年度	19年度	20年度		
4	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】	救急医療、アレルギー疾患医療、緩和ケア医療などの政策的医療等を提供します。	実施	→	→	→	○	「断らない救急」をモットーに、開院以来救急受入れの実績があり、特に19年度は年間1万台を超す救急車を受入れ、全国的にも有数のものとなっております。また、アレルギー医療に関しては、19年4月にアレルギー専門医療機関の指定を受けました。
5	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】	精神科救急医療、精神科合併症医療を提供します。	準備	→	実施	→	○	19年度から実施しています。19年6月：精神科合併症医療 19年10月：精神科救急医療
6	政策的医療等の効果的・効率の実施を図るための調整【健康福祉局】	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を効果的・効率的に実施するため、健康福祉局（旧衛生局）が調整等を行い、関係病院間の連携を図っていきます。	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を効果的・効率的に実施し、関係病院間の連携を図るため、健康福祉局が調整等を行い、実務担当者の集まりである中核病院・市立病院等担当課長会議を実施し、また、各病院の院長等の集まりである横浜市立病院・地域中核病院等連携推進協議会（院長会議）を実施しました。
7	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【健康福祉局】	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、政策的医療に関する連携、高度医療危機整備計画等の情報共有等について協議を行います。	設置	→	→	→	○	横浜市立病院・地域中核病院等連携推進協議会を17年8月に設置し、市民に必要とされる医療の一層効率的な提供と地域医療全体の質向上に向けて、医療機関相互の適切な機能分担と連携の促進等についての協議を行いました。
8	「市民医療を考える横浜懇談会」の設置【健康福祉局】	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ため、「市民医療を考える横浜懇談会」を設置し、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。	16年度設置	→	→	→	○	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ため、「市民医療を考える横浜懇談会」を設置し、その意見等をもとに、20年3月に本市の保健医療分野のを中心とした施策を総合的に位置づけた中期的な指針となる「横浜市の保健医療の推進に関する計画（通称：よこはま保健医療プラン）」を制定しました。

	取組項目	内 容	経営改革計画				総合評価	
			17年度	18年度	19年度	20年度		
9	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	市立病院が担う政策的医療とその実施状況について、わかりやすく市民に情報提供します。	16年度実施	→	→	→	○	市立病院における政策的医療の実施状況等について、ホームページで公表しています。 http://www.city.yokohama.jp/me/byouin/seisaku.html
10	日本赤十字社の経験・実績を生かした災害時医療の実施 【みなと赤十字病院】	災害時医療に関する日本赤十字社の豊富な経験や実績を生かした災害時医療を実施します。	実施	→	→	→	○	・非常用物資及び資材の確保 ・早朝参集訓練 ・小型船舶着き場を活用した訓練 などを実施し、非常緊急時に対応できる体制を整備しています。
11	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	自然災害や大規模火災等の災害、SARSやエイズ等の感染症、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等について、平時からの積極的な提供を行います。	検討	実施	→	→	○	病院経営局のホームページにおいて市内の健康危機管理に関する情報提供を行っています。 http://www.city.yokohama.jp/me/byouin/kenkou.html
12	「横浜市立病院医療憲章」等の見直し	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にわかりやすく市民に伝えます。	見直し	—	—	—	○	検討の結果、引き続き現行の医療憲章を運用することとしました。
13	電子カルテを中心とした診療情報システムの整備	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。	検討	準備	段階的稼働	→	○	・20年1月：入院分電子カルテ稼働 ・20年5月：外来分電子カルテ稼働
	市民病院 脳血管医療センター		稼働	→	→	→	○	17年度開院当初から、電子カルテは導入済みです。
14	専門の患者総合相談窓口の設置	患者が各種の相談や病院に対する苦情・提案の申出等を行うやすくするために、専門の総合的な患者相談窓口を設置します。	検討	設置	—	—	○	【市民病院】 18年1月：さわやか相談室設置 【脳血管医療センター】 19年2月：総合相談窓口設置 【みなと赤十字病院】 17年4月（開院時）：総合相談室設置

	取組項目	内 容	経営改革計画				総合評価	
			17年度	18年度	19年度	20年度		
15	オカレンス報告の導入による報告制度の充実	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により、リスク情報の的確な把握と対処を行います。	実施	→	→	→	○	各病院でオカレンス報告制度を導入し、医療安全に役立てています。
16	インフォームドコンセントの充実	患者が自己の病状、医療行為の目的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充実します。	実施	→	→	→	○	【市民病院】 ・同意書・説明書の作成 ・職員研修実施（毎年） 【脳血管医療センター】 ・説明と同意についてマニュアルの見直し（毎年） ・同意書・説明書の作成 ・職員研修実施（19年度）
17	安全管理に関する知見、対応事例等の積極的な情報提供	医療事故の公表、「患者の安全管理に関する評価委員会」の活動に取り組むとともに、安全管理に関する知見や対応事例などを積極的に情報提供します。	実施	→	→	→	○	評価委員会を毎年2～3回開催し、医療安全の取組として、年1回、記者発表、ホームページへの掲載を行い、情報提供しています。 http://www.city.yokohama.jp/me/byouin/anzen.html
18	地域医療支援病院の施設認定取得【市民病院】	地域における医療連携の中心的な役割を果たすため、病診連携・病病連携に取組み、地域医療支援病院の施設認定を取得します。 【承認要件】 ・病床数200床以上 ・紹介率80%以上（承認初年度は60%以上）。あるいは紹介率60%以上かつ逆紹介率40%以上。若しくは紹介率40%以上かつ逆紹介率60%以上。 ・高額医療機器や病床を提供した共同利用。 ・地域の医療従事者のための研修を実施。 ・24時間体制の救急医療を提供。 ・耐震等の必要な構造を有している。	紹介率向上等の取組	施設認定取得	—	—	○	18年9月に施設認定を取得し、地域における医療連携を進めています。 ・登録医療機関数178件 ・登録医師数242名（20年6月末現在） ・19年度 紹介率68.5%、逆紹介率47.8% ・高額医療機器の共同利用の推進 19年度 ・CT検査：282件 ・MRI検査：302件 20年3月からPET-CT検査の共同利用受付開始。 ・地域医療機関を対象とした研修会の開催 「BLS（一次救命措置）」など
19	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】	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、必要な情報を地域医療機関等に提供します。	検討	精度管理の実施	情報提供の実施	→	*	19年4月にがん対策基本法が施行されるなど、国による制度設計が進んでいるところであり、今後も国の動向を踏まえ検討していくこととします。

	取組項目	内 容	経営改革計画				総合評価	
			17年度	18年度	19年度	20年度		
20	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	市民の健康増進に寄与するため、市民講座等を開催するとともに、各区福祉保健センターとの連携のもとで、疾病予防・健康づくり活動を展開します。	検討	実施	→	→	○	各病院において、毎年市民公開講座等を開催し、疾病予防・健康づくり活動を展開しました。 19年度 【病院経営局】 ライフデザインフェア出展 【市民病院】 公開講座「がん診療の最前線」 【脳血管医療センター】 公開講座「脳卒中に負けないために」 【みなと赤十字病院】 公開講座「アレルギー疾患を克服するために」
21	医師臨床研修後期研修の整備・実施【市民病院】	意欲のある医師を育成するため、臨床研修後の後期研修について整備・実施します。	整備 実施	→	→	→	○	18年度に臨床研修の後期研修制度として臨床研究医制度を整備するとともに、20年度現在30人の臨床研究医を確保しています。
22	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	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します。	検討	設置	—	—	○	「横浜市医療・病院問題連絡会（18年11月設置）」において人材育成等について関係局と広く検討・調整を行っています。
23	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	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。	実施	→	→	→	○	よりわかりやすい決算及び予算の情報をホームページ等で公開しています。また、市民病院における定期的な広報誌の発行、脳血管医療センターのパンフレットの全面刷新や、みなと赤十字病院のアレルギー疾患に関する粉塵・花粉・気象情報に、全市の花粉飛散予測、気象情報を加えるなど、充実を図りました。 http://www.city.yokohama.jp/me/byouin/
24	市立病院の運営を支援する「市民委員会」の設置	市立病院の運営状況を市民に積極的に情報提供し、病院運営に市民の意見を反映させるため、各病院に「市民委員会」を設置します。	16年度 設 置	—	—	—	○	【市民病院】 ・17年度設置 【脳血管医療センター】 ・18年度設置 【みなと赤十字病院】 ・18年度設置

	取 組 項 目	内 容	経営改革計画				総合評価	
			17年度	18年度	19年度	20年度		
25	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	市立病院が提供する医療・サービスに対する患者の満足度を把握し、その結果を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。	検討	実施	→	→	○	19年度から3病院共通の患者満足度調査の実施及びホームページで結果の公表を行っています。 http://www.city.yokohama.jp/me/byouin/manzokudo.html
26	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	医療に対する信頼と質の一層の向上を図るため、(財)日本医療機能評価機構が実施する病院機能評価を受審し、平成20年度までに認定取得を目指すとともに、その結果を公表します。	順次受審・結果公表	→	→	全市立病院認定取得	×	市民病院は17年5月に、みなと赤十字病院は19年3月に認定を受けました。 脳血管医療センターは20年度内に受審予定です。 http://jcqhc.or.jp/html/index.htm

2 経営改善の取組

	取 組 項 目	内 容	経営改革計画				総合評価	
			17年度	18年度	19年度	20年度		
27	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	横浜市病院事業に地方公営企業法を全部適用し、経営手腕を有する外部人材を病院事業管理者に登用します。	実施	—	—	—	○	17年4月：岩崎 榮 (元日本医科大学常務理事) 18年11月：原 正道 (元公立大学法人横浜市立大学附属病院長)
28	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	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します。	16年度一部実施	実施	→	→	○	16年7月 経営改革部長 18年2月 脳血管医療センター長 20年4月 市民病院副院長 兼看護部長 市民病院薬剤部長 20年8月 脳血管医療センター長
29	病院経営局の設置	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を設置します。	設置	—	—	—	○	17年4月に旧衛生局から分離独立して病院経営局を設置しました。
30	局と病院管理部門の一体化	局と病院管理部門の業務を段階的に集約し、組織として一体化を図ります。	検討	一部実施	実施	→	○	20年4月に局と市民病院管理部門の一体化を実施しました。
31	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	両病院の人材の有効活用や適材適所の人事配置を推進するとともに、相互に医療機能を補完し効率的な病院運営が行えるよう、両病院の診療部門等の一体的な運営を図ります。	検討	一部実施	実施	→	○	欠員時の診療機能の補完等を中心に診療部門の効率的な運営を実施しました。
32	「病院経営局戦略会議」の設置	経営改革計画の進行管理、計画を推進していくための方策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」を設置します。	設置	—	—	—	○	17年4月に設置し、毎月1回定例会として開催しています。また、会議において、経営改革計画の取組項目進捗状況が議論されています。
33	病院長への病院運営にかかわる権限の委譲	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、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。	段階的実施	→	→	→	○	17年度非常勤職員の任免権を委譲しました。

	取組項目		内 容	経営改革計画				総合評価	
				17年度	18年度	19年度	20年度		
34	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	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。	実施	→	→	→	○	再任用職員を含めた全職員を対象に適正に人事考課を実施しています。
		医療職員 技能職員		試行	実施	→	→	○	17、18年度の試行実施を踏まえ、19年度より医師に対する人事考課を本格実施しています。
35	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	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ます。	実施	→	→	→	○	人事考課基準を作成・公表しています。医師についても合わせて公表しています。
		人事考課結果の本人開示	人事考課に際し上司と部下職員との面談を行うとともに、考課結果を本人に開示します。	検討	試行	実施	→	○	責任職については19年度より勤務実績評価も合わせて本人に通知しています。一般職については開示が必要な職員及び希望者に対し本人開示を行っています。医師については19年度より評価結果を本人に通知しています。
		不服申立機関の設置	人事考課結果に不服がある場合の不服申立機関を設置します。	検討	試行	設置	—	○	人事考課の結果に不服があった場合の不服申立機関を19年度に設置しています。
36	医師の多様な採用方法の実施	公募制による医師の採用	優秀で意欲のある医師を幅広く確保するため、公募制による医師の採用を実施します。	公募制の導入	→	→	→	○	脳血管医療センターにおいて医師の公募を実施し採用したほか、市民病院において臨床研究医の公募を実施し採用しています。
		臨床研修医の採用	優秀で意欲のある医師を幅広く確保するため、臨床研修医の中から優秀な人材を将来職員として採用します	検討	研修医採用制度導入	→	→	○	研修医の中から臨床研究医として採用しています。
37	看護師の副病院長への登用		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ため、看護師を副病院長に登用します。	副病院長職位の設置	→	→	→	○	市民病院と脳血管医療センターにおいて、18年度から看護部長を副病院長に登用しています。

	取 組 項 目	内 容	経営改革計画				総合評価	
			17年度	18年度	19年度	20年度		
38	看護師長を補佐する職の導入	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するため、看護師長を補佐する職の導入について検討を進めます。	検討	準備	実施	→	○	19年度から看護師長補佐職を設置しています。
39	病院経営の向上に資する外部人材の登用	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活用します。	16年度一部実施	実施	→	→	○	情報関連や医事業務、相談業務等、病院実務に精通した外部人材を登用しています。
40	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	人事考課結果を適切に処遇に反映させ、職員の意欲を引き出す人事給与制度を実現します。	検討	準備	実施	→	○	人事考課結果を適正に勤勉手当、査定昇給に反映させています。
41	主任制度への人事考課の反映	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ます。	検討準備	実施	→	→	○	19年度に主任制度は廃止しました。なお、新たな人事給与制度の中で職員Ⅰ、Ⅱ、Ⅲと区分することにより、職位に応じた人事考課を反映させています。
42	特殊勤務手当の見直し	時代の変化や業務実態に適した手当とするため、特殊勤務手当を見直します。	検討準備	実施	→	→	○	夜間看護手当及び20年度に創設した分べん手当を除き廃止しました。
43	職種や業務内容に応じた給与制度の検討	国や民間の状況等を踏まえ、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。	検討	準備	実施	→	○	・医師に対して、勤勉手当への業績評価を導入しました。 ・20年度に産婦人科医に対する分べん手当を創設しました。
44	柔軟で効率的な勤務体制の検討	夜勤専任看護師の採用や看護夜勤体制の二交替制導入など、柔軟で効率的な勤務体制を検討します。	検討準備	実施	→	→	○	脳血管医療センターにおいては、18年12月から安定期病棟での二交替制の試行を実施しています。 市民病院においては、効率的な勤務体制について検討を進めています。

	取 組 項 目		内 容	経営改革計画				総合評価	
				17年度	18年度	19年度	20年度		
45	人件費比率の通減	市民病院	医療機能の充実などにより収益の向上を図るとともに、職員配置の適正化を進め、人件費を抑制します。	20年度までに54.9%				○	19年度において目標をほぼ達成しています。20年度も引き続き収益向上に努めていきます。 19年度 55.0%
		脳血管医療センター		20年度までに88.3%				×	19年度から介護老人保健施設に指定管理者制度を導入するなどの取組を行いました。20年度も引き続き収益向上に努めていきます。 19年度 100.3%
46	特別室料等の使用料・手数料の見直し		特別室料や駐車場使用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。	実施	必要に応じて検討			○	17年度に見直しを実施し、それ以降も必要に応じ見直しを実施しました。 17年度：非紹介患者初診療加算・駐車場使用料など 20年度：非紹介患者初診療加算・分べん介助料など
47	薬品や診療材料等の効率的な購入		同種同効薬品の整理や後発医薬品の採用拡大、同種の診療材料等の整理などにより、薬品や診療材料等の効率的な購入を推進します。	推進	→	→	→	○	【市民病院】 ・19年度までに123品目の後発医薬品を採用 【脳血管医療センター】 ・19年度までに42品目の後発医薬品を採用
48	薬品や診療材料等の適正な管理		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。	推進	→	→	→	○	【市民病院】 手術室で使用する診療材料について、在庫数量の適正化や管理方法について見直しを検討中 【脳血管医療センター】 ・19年1月に院外処方に切り替え ・採用医薬品数の見直しを行い、86品目を削減
49	情報基盤の整備		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います。	検討	段階的整備	→	→	*	診療情報システムを再構築し、電子カルテと部門システムとのデータ連携を強化しました。 両病院の情報の共有化については、個人情報等、セキュリティの面も含め将来の課題と考えます。
50	診療情報システムへの電子カルテの導入		医療の質の向上や安全管理の推進、患者サービスの向上のため、診療情報システムに電子カルテを導入します。	現システム見直し・検討	段階的な整備・稼働	→	→	○	・20年1月：入院分電子カルテ稼働 ・20年5月：外来分電子カルテ稼働
51	経営統合システムの構築		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、経営統合システムを構築します。	検討	準備	段階的な整備・稼働	→	*	経営統合システムの構築は当面見送り、診療情報システムを経営分析に活用します。

	取 組 項 目	内 容	経営改革計画				総合評価	
			17年度	18年度	19年度	20年度		
52	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	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。	実施	→	→	→	○	医療現場において、職員との対話を行っています。
53	院内報等を通じた職員への改革取組状況の周知	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。	実施	→	→	→	○	院内報や職員説明会等を通じて改革への取組を周知しています。
54	病院経営に必要な人材育成の促進	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ます。	検討	実施	→	→	○	市民病院は認定看護師2名、脳血管医療センターは専門看護師1名、認定看護師1名が資格を取得しました。また、診療情報管理士の養成を行っています。
55	バランス・スコアカードの導入による経営管理の実施	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手法を導入します。	試行	実施	→	→	○	17年度にバランススコアカードを導入し、局戦略会議において四半期ごとに評価・検証を行っています。
56	業務改善運動や課題解決プロジェクトの実施	各職場単位で課題を設定し、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」を実施します。	実施	→	→	→	○	各種委員会等において課題解決に向けた取組を進めています。
57	職員表彰制度の創設	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ます。	実施	→	→	→	○	17、18年に表彰を実施しました。19年度からは局と病院管理部門の一体化に伴い、各病院の表彰制度を活用しています。

3 市民病院

	取 組 項 目	内 容	経営改革計画				総合評価	
			17年度	18年度	19年度	20年度		
58	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	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床室へ改修します。	検討	→	改修・段階的移行	→	*	90%以上の高い病床利用率で推移している現状からは、当面4床室への改修は行わない予定です。
59	在宅療養支援機能を担う専門の部署の設置	患者・家族の在宅療養を支援するため、在宅療養支援機能を担う専門の部署を設置します。	検討	→	設置	→	○	患者総合相談室に配置した専門の在宅ケア推進スタッフにより、患者や家族からの在宅支援の相談に対応しています。また、20年度には体制の強化を図りました。
60	クリニカルパス(入院診療計画書)の作成・活用の拡大	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、クリニカルパス(入院診療計画書)の作成・活用を拡大します。	実施	→	→	→	○	17年度から順次クリニカルパスを作成し、運用しています。引き続き、活用の拡大に努めていきます。
61	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	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。	検討	専門外来等の充実	紹介予約制一部実施	段階的充実	○	17年6月に紹介患者予約センターを開設し、紹介状のある初診患者の予約を電話で受付し、初診紹介・予約制の推進を図りました。 また、セカンドオピニオン外来、禁煙外来、女性総合外来などの専門外来の充実を図りました。 【予約センター受付件数】 17年度1,828件 (17年6月から) 18年度3,857件 19年度4,537件
62	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	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。	検討	施設整備	開設	—	*	総合診療外来は開設していませんが、救急総合診療科を開設し、プライマリケアを重視した内科・外科系などの診療科の初期診療を総合的に行うたうえで、専門診療に引継げる体制を整備しました。

	取 組 項 目	内 容	経営改革計画				総合評価	
			17年度	18年度	19年度	20年度		
63	地域に必要とされる救急医療の充実	外科系救急を含めた適応症例の拡大を図るなど、地域に必要とされる救急医療の充実を進めます。	内容等 検 討	段階的 充 実	→	→	○	「断らない救急」をモットーに、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。 19年度 救急患者数 19,933人 うち、直入院 4,519人 救急車搬送者数 6,396人 うち、直入院 2,100人
64	がん検診センターの経営の健全化	自立した経営に向けて内部効率の改善に努め、経営の健全化を図ります。	実施	→	→	→	○	17年度の市がん検診の民間同様の受託化、オプション検診の受益者負担の適正化等により、従来の運営費に対する繰入金金を解消しました。
	新たな検診方法の導入	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ます。	検討	導入	—	—	○	ヘリカルCT及びPET-CT検診の実施により、受診者の多様なニーズにえています。
65	医療環境にふさわしい質の高いサービスの提供	患者自己学習コーナー（仮称）の設置、外来予約制の拡充、売店等付帯施設の充実など、質の高いサービスを提供していきます。	検討	段階的 実 施	→	→	○	紹介制、予約制を推進し待ち時間の短縮に努めました。また、19年6月にコンビニエンスストアを設置しサービス改善を図りました。
66	入院患者の在院日数の短縮	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。	20年度までに14.0日未満に短縮				○	19年度においてほぼ計画を達成し、入院単価の増加も図られています。 17年度：15.0日 40,374円 18年度：14.1日 44,455円 19年度：14.0日 46,014円
67	診療報酬包括評価の導入	今後拡大が予想される診療報酬の包括評価の導入を図ります。	検討	→	準備	導入	○	20年7月に導入しました。
68	査定率の縮減	診療報酬の査定率（診療報酬請求額に占める減額の割合）を縮減します。	20年度までに0.3%に縮減				○	計画目標達成に向け縮減を図っています。20年度は計画を達成できる見込みです。 17年度：0.6% 18年度：0.4% 19年度：0.4%

	取 組 項 目	内 容	経営改革計画				総合評価
			17年度	18年度	19年度	20年度	
69	未収金の縮減	患者の利便性を向上する多様な支払い方法の検討等により未収金を縮減します。	20年度までに15%縮減				○ 17年度以降、支払督促（法的手段）を行うなど、未収金縮減対策に努め、20年度についても、計画目標は達成できる見込みです。 19年度の 対15年度比：△37.9%
70	各種医業外収益の向上	職員宿舎本人負担の適正化	実施	→	→	→	* 全国的に厳しい状況にある看護師確保の観点から見直しを見送っています。
		保育所利用料の適正化	実施	→	→	→	○ 19年度に24時間保育の導入にあわせ料金体制を見直しました。
		職員駐車場の適正化	実施	→	→	→	○ 周辺駐車場を調査の上、17年度に適正な料金に見直しました。
71	柔軟で効率的な勤務体制の検討	執行体制の見直しや業務改善による効率化を進め、職員配置の適正化を図ります。	検討	実施	→	→	○ 効率的な勤務体制について検討を進めています。
72	より効率的な物品管理供給システムの導入	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、材料費等の縮減を図ります。	一部導入済 検討	→	導入	—	○ 電子カルテの導入に伴い、物品管理システムを更新しました。これを活用してより効率的な物品管理手法の検討を進めます。
73	委託料の縮減	業務仕様の見直しや契約時の入札・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。	実施	→	→	→	× 業務仕様の見直しなどにより縮減に努めましたが、19年度執行額は計画策定時の16年度と同水準に留まっています。

	取 組 項 目	内 容	経営改革計画				総合評価	
			17年度	18年度	19年度	20年度		
74	光熱水費の縮減	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。	毎年前年度比 1.5%削減				*	各職場で取組を進めましたが、原油価格の大幅な上昇により、電気、ガス料金が値上がりしたため、目標達成が困難となりました。 対前年度比 17年度 △3.1% 18年度 △4.5% 19年度 3.7%増
75	各部署の執行体制の見直し、適正化	業務の一層の効率化、経費の縮減を図るため、各部署の執行体制の見直し、適正化に取り組めます。	検 討 実 施	→	→	→	○	各部門の執行体制の見直しにより、効果的に職員配置の適正化を図っています。 20年度は局と病院部門の一体化により組織のスリム化を図っています。
76	I S O 14001の取得	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。	検 討 準 備	受 審 認 定 取 得	—	—	○	18年6月にI S O 14001の認証を取得しました。

4 脳血管医療センター

	取 組 項 目	内 容	経営改革計画				総合評価	
			17年度	18年度	19年度	20年度		
77	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ることにより、寝たきりの防止や早期社会復帰の一層の促進及び収益の向上を図るため、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。	検討	準備	一部実施	実施	○	計画通り平日リハビリテーションに加え土曜・日曜リハビリテーションを開始し、サービスの充実を図りました。 祝日リハビリテーションについては必要性を踏まえ検討していきます。
78	指定管理者制度の導入等を視野に入れた介護老人保健施設の経営形態の検討	介護老人保健施設について、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、経営形態の検討を行います。	検討	準備	経営形態見直し	—	○	19年4月から指定管理者制度の導入を行いました。 通所リハビリテーション及び介護予防通所リハビリテーションの定員を拡充し、サービスの向上を図りました。
79	クリニカルパス(入院診療計画書)の整備	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等を図ります。	検討	実施	→	→	○	ラクナ梗塞・慢性硬膜下血腫・血管造影検査パスを作成しました。 引き続き、活用の拡大に努めていきます。
80	脳ドック追加検査及び宿泊脳ドック実施	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。	検討 準備	実施	→	→	○	20年6月から、脳ドックを週5人から8人に拡大しました。 また、20年度に脳ドック追加検査を計画中です。 宿泊脳ドックについては必要性を踏まえ検討していきます。
81	ボランティアによるサービスの拡充	「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。	検討 準備	実施	→	→	○	・患者との話し相手 ・車いすの貸出し ・外来受付 ・病棟コンサート 等ボランティアによるサービスの拡充を図りました。

	取 組 項 目	内 容	経営改革計画				総合評価	
			17年度	18年度	19年度	20年度		
82	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)	市内に不足す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。	準備	1 病棟	2 病棟	4 病棟	*	17年1月、19年10月に2病棟取得しました。更なる拡大については必要性を踏まえ検討していきます。
83	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	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。	70%	80%	85%	90%	*	リハ総合実施計画書は、回復期リハ病棟対象患者において、100%作成されています。早期リハビリテーション加算については18年度に廃止となり、20年度新たな基準で加算されることとなりました。
84	特別室の利用率の向上	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。	80%	84%	88%	90%	×	各部門において利用率の向上に取り組んでいますが、全体の病床利用率が低い中、目標の達成は難しい状況です。 19年度 特別室利用率：50.7% 病床利用率：75.7%
85	査定率の縮減	診療報酬の査定率(診療報酬請求額に占める減額の割合)を縮減します。	20年度までに0.3%に縮減				○	20年4、5月実績は、平均0.43%であり、計画期間中に目標を達成できる見込みです。 17年度：0.8% 18年度：0.4% 19年度：0.6%
86	未収金の縮減	患者の利便性を向上する多様な支払方法の検討等により未収金を縮減します。	20年度までに15%削減				×	地域連携部との連携、未収金マニュアルに沿った未収金の未然防止、回収に努めており、目標の達成に向けて努力しています。 19年度の 対15年度比 63%増

	取 組 項 目		内 容	経営改革計画				総合評価	
				17年度	18年度	19年度	20年度		
87	各種医業外 収益の向上	職員宿舍本人負担の適正化	職員宿舍本人負担の適正化を図ります。	実施	→	→	→	○	看護師確保・離職防止の観点から入居期限の見直しを行うとともに、入居延長の期間の使用料について、周辺マンションの賃料を参考に見直しました。
		保育所利用料の適正化	保育所利用料の適正化を図ります。	実施	→	→	→	○	19年度からスポット保育を導入し、収益の向上を図りました。
		職員駐車場の適正化	職員駐車場利用料の適正化を図ります。	実施	→	→	→	*	周辺駐車場を調査の上、17年度以降も現行の料金を継続しています。
88	柔軟で効率的な勤務体制の検討		執行体制の見直しや業務改善による効率化を進め、職員配置の適正化を図ります。	検討	実施	→	→	○	二交代制の導入のための試行実施を18年度に1病棟で開始しました。現在、4病棟で試行中です。
89	薬品使用効率の向上		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。	検討 実施	→	→	→	○	19年度までに採用薬品数を86品目削減できました。
90	院外処方の推進		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、院外処方の推進に取り組めます。	検討 推進	→	→	→	○	19年1月に院外処方に切り替えました。
91	光熱水費の縮減		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。	毎年前年度比 1.5%削減				×	各職場で取組を進めましたが、病床利用率の向上に努めたことや、原油価格の大幅な上昇により、電気、ガス料金が値上がりしたため、目標達成が困難となりました。 対前年度比 17年度 0.8%増 18年度 2.3%増 19年度 9.9%増
92	I S O 14001の取得		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。	検討 準備	受 認 取 得	—	—	○	18年6月にI S O 14001の認証を取得しました。

5 みなと赤十字病院

	取 組 項 目	内 容	経営改革計画				総合評価	
			17年度	18年度	19年度	20年度		
93	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	地域医療全体の質向上に向け、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に取り組みます。	実施	→	→	→	○	医療安全推進課を中心に医療安全を推進しています。カルテ開示については、請求に基づくもののほか、診療中にも電子カルテを活用した積極的な情報提供を行っています。 地域医療連携室による地域医療連携推進委員会の開催など、地域医療機関との連携を深めています。

横浜市立病院経営改革計画
中期収支計画 実施状況

市民病院

目標: 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。

(単位: 百万円)

	H13 決算	H14 決算	H15 決算	H16 見込	H16 決算	H17 決算	H18 決算	H19 決算	H20 目標	改善額 H20 - H16
経常収支	△ 836	△ 488	296	338	785	113	12	38	44	△ 294
資金収支	△ 298	△ 126	522	594	1,159	387	41	△ 77	38	△ 632
→ 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	2,637	2,040	1,743	1,644	1,777	△ 860
長期借入金	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
計	2,802	2,980	2,926	2,637	2,637	2,040	1,743	1,644	1,777	△ 860
→ 一般会計負担の縮減										

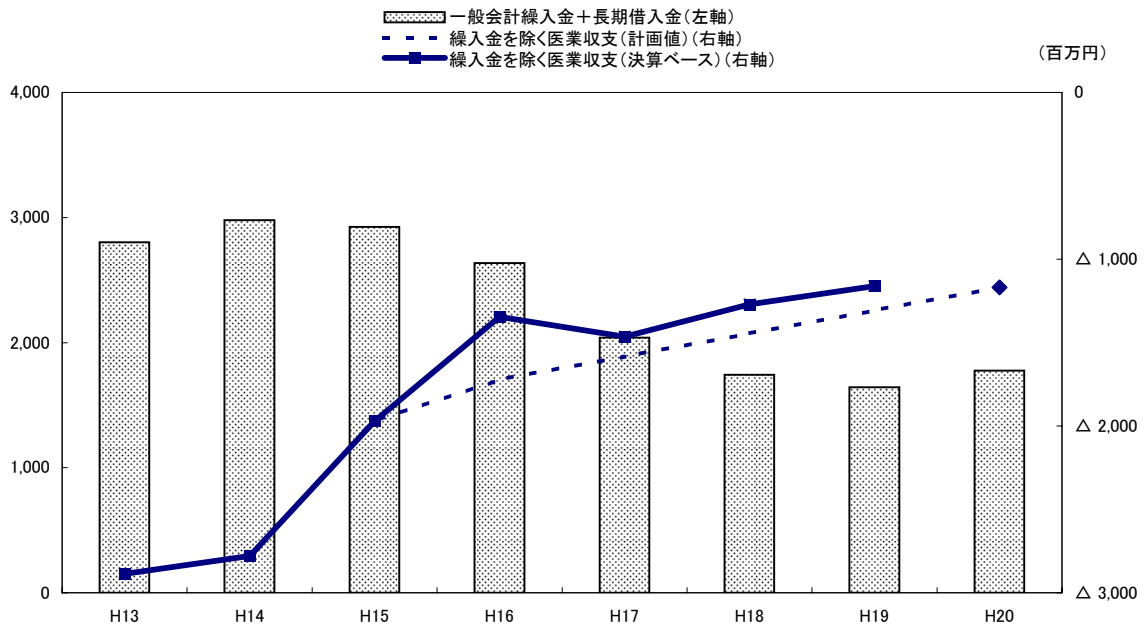
(参考)

医業収支	△ 1,567	△ 1,434	△ 657	△ 419	△ 43	△ 544	△ 461	△ 323	△ 261	158
繰入金を除く医業収支	△ 2,886	△ 2,780	△ 1,972	△ 1,721	△ 1,345	△ 1,464	△ 1,271	△ 1,161	△ 1,168	553
→ 実質的な収支改善額										

(参考)

※ 平成20年度の医業収支は、地方公営企業法の全部適用以降に発生する本部経費を除く。

※ 平成20年度の繰入金を除く医業収支は、本部経費及びがん検診委託料を除く。



脳血管医療センター

目標：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します。

(単位：百万円)

	H13 決算	H14 決算	H15 決算	H16 見込	H16 決算	H17 決算	H18 決算	H19 決算	H20 目標	改善額 H20 - H16
経常収支	△ 2,509	△ 2,621	△ 2,410	△ 2,571	△ 2,319	△ 1,249	△ 1,277	△ 1,285	△ 617	1,954
資金収支	△ 34	△ 1,144	△ 975	△ 594	△ 337	△ 197	△ 378	△ 362	115	709

★18年度の資金収支は長期借入金返済額を除く

資金収支の均衡を達成

一般会計繰入金	2,680	3,806	3,481	2,279	2,279	2,934	2,953	2,909	2,909	630
長期借入金	973	0	0	686	686	0	0	0	0	△ 686
計	3,653	3,806	3,481	2,965	2,965	2,934	2,953	2,909	2,909	△ 56

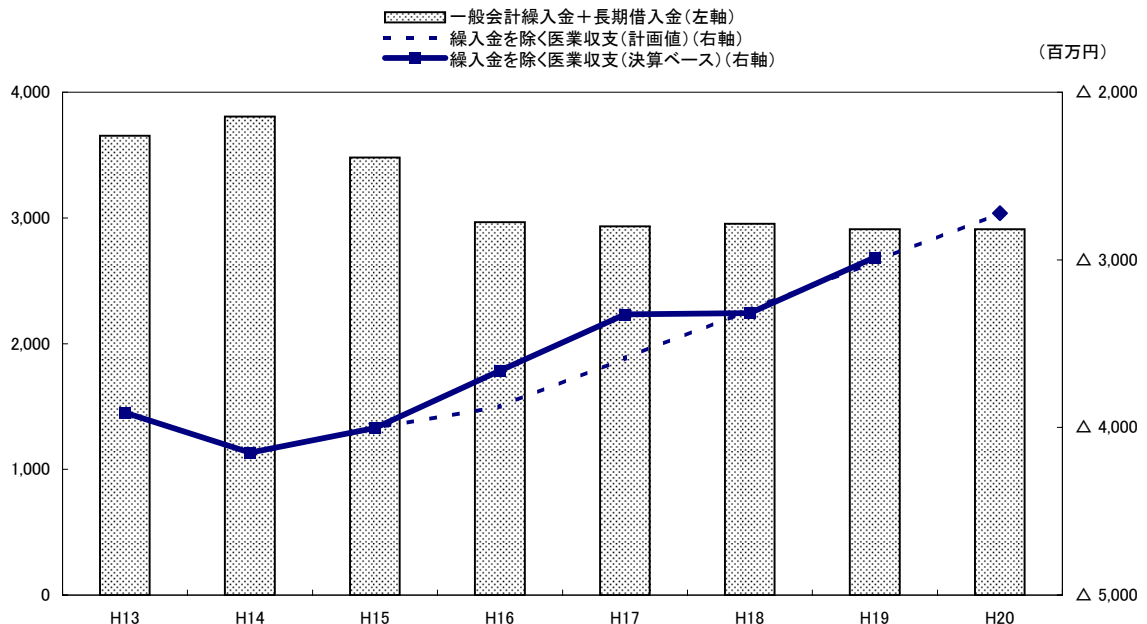
一般会計負担を16年度水準に抑制

(参考)

医業収支	△ 3,712	△ 3,916	△ 3,792	△ 3,698	△ 3,484	△ 3,027	△ 3,015	△ 2,690	△ 2,408	1,290
繰入金を除く医業収支	△ 3,912	△ 4,150	△ 4,003	△ 3,876	△ 3,662	△ 3,326	△ 3,318	△ 2,986	△ 2,721	1,155

実質的な収支改善額

※ 平成20年度の医業収支及び繰入金を除く医業収支は、地方公営企業法の全部適用以降に発生する本部経費を除く。

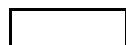


一般会計負担の縮減

市民病院、脳血管医療センター合わせて、**約16億円**の一般会計負担を縮減しました。

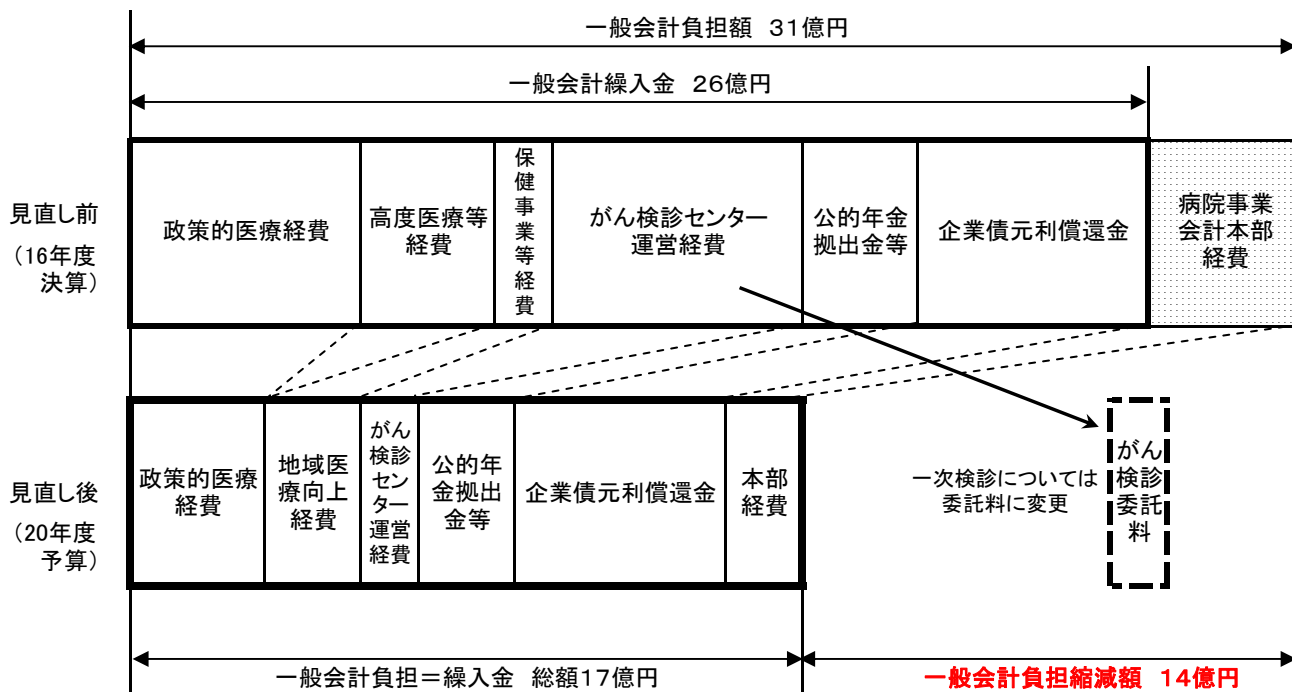


は、一般会計繰入金。

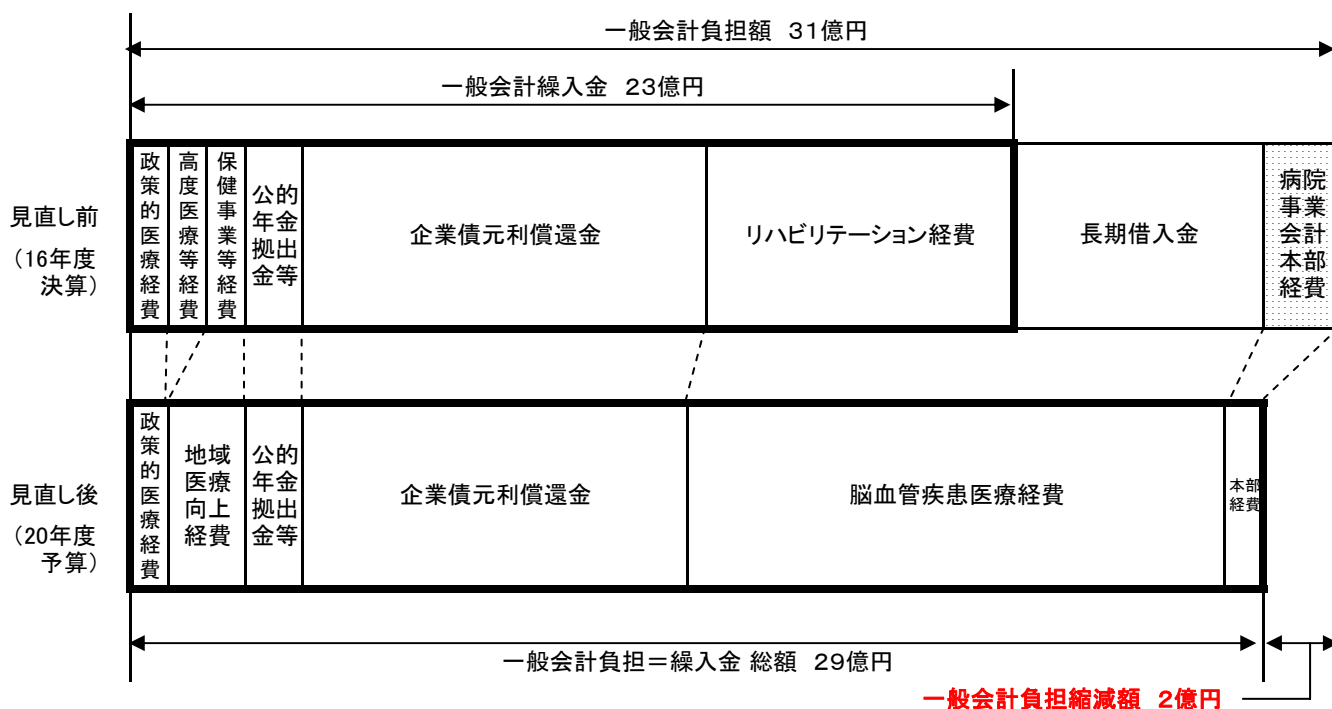


は、繰入金以外の一般会計負担で、網掛け部分は、一般会計により直接執行しているもの。

【市民病院】



【脳血管医療センター】



(参考) 中期収支計画における主な経営指標(実績)

市民病院

		13決算	14決算	15決算	16見込	16決算	17決算	18決算	19決算	20目標
入院	一日平均患者数	543人	542人	538人	550人	555人	562人	550人	553人	540人
	一般病床利用率	90.5%	90.3%	89.6%	91.7%	92.5%	93.7%	91.7%	92.1%	90.0%
	入院診療単価	37,210円	37,151円	38,207円	39,715円	40,989円	40,374円	44,455円	46,014円	41,855円
外来	一日平均患者数	1,751人	1,541人	1,516人	1,470人	1,467人	1,374人	1,336人	1,314人	1,380人
	外来診療単価	7,378円	7,876円	8,396円	8,887円	10,141円	10,010円	10,455円	10,995円	9,367円
医業収益に対する人件費率		59.0%	59.9%	56.8%	55.4%	53.5%	55.5%	55.3%	55.0%	54.9%
医業収益に対する材料費率		25.1%	24.6%	24.1%	24.6%	23.7%	26.0%	26.4%	26.7%	22.8%

脳血管医療センター

		13決算	14決算	15決算	16見込	16決算	17決算	18決算	19決算	20目標
入院	一日平均患者数	249人	259人	271人	268人	262人	235人	203人	227人	276人
	一般病床利用率	83.0%	86.2%	90.4%	89.3%	87.4%	78.3%	67.8%	75.7%	92.0%
	入院診療単価	29,076円	26,663円	28,161円	28,598円	29,192円	31,144円	30,646円	32,535円	33,656円
外来	一日平均患者数	137人	153人	159人	156人	157人	146人	129人	119人	160人
	外来診療単価	9,429円	11,735円	13,053円	13,931円	14,175円	15,101円	12,277円	7,220円	8,932円
医業収益に対する人件費率		103.0%	107.7%	99.9%	100.2%	96.6%	95.8%	109.9%	100.3%	88.3%
医業収益に対する材料費率		20.1%	22.7%	23.9%	24.1%	24.2%	21.9%	16.1%	12.7%	13.3%

平成19年度 横浜市病院事業会計決算概要



市民病院



みなと赤十字病院



脳血管医療センター



この資料は、平成19年度病院事業会計決算(速報値)の概要をまとめたものです。
なお、決算については、監査委員の審査を経て、第3回市会定例会に上程中です。

横浜市病院経営局

はじめに

19年度は、「**横浜市立病院経営改革計画**（平成17～20年度）」に基づき、「**医療の質の向上**」と「**経営改善**」の両面から**経営改革を推進**しました。

計画の実施状況については、毎年度、自主的な点検評価を行っていますが、全体で104項目からなる計画目標に対して、**19年度までに約9割の項目が計画どおり進んでいます**。

（参考 <http://www.city.yokohama.jp/me/byouin/keikaku.html> ）

20年度は計画の最終年度で、目標達成に向けた総仕上げの段階であり、更なる経営改善に努めていくとともに、総務省から通知された「公立病院改革ガイドライン」も踏まえた**新たな計画を策定します**。

平成19年度病院事業会計の決算状況

病院事業会計全体で、一般会計繰入金を縮減（昨年度に対し約4.3億円の減）したうえで、経常収支（通常の病院運営に伴う収支）において約3.2億円の改善を図り、**実質的に約7.5億円の改善**となりました。

- ❁ **市民病院においては**、引き続き収支改善に努め、**5年連続で経常収支黒字を達成**することができました。
- ❁ **脳血管医療センターでは**、医師の確保を進め入院患者数の増加に努めたことや、介護老人保健施設において指定管理者制度の導入を図るなど取り組みましたが、**昨年度並みの収支**となりました。
- ❁ **みなと赤十字病院では**、全病床開床（634床）に伴い、19年度は「**指定管理者負担金（※）**」の徴収を開始したことで、経常収支の改善、繰入金の縮減が図られ、**実質約6.4億円の収支改善**となりました。

（※）同規模の建物を指定管理者が建設した場合の標準的な減価償却費相当額。

【経常収支の状況】

（単位 百万円）

	19年度	18年度	増△減	コメント
病院事業会計	△2,806	△3,124	318	昨年度に対して 実質7.5億円の改善 となりました。
一般会計繰入金	4,729	5,156	△427	
市民病院	38	12	26	5年連続で経常収支黒字を達成 できました。
一般会計繰入金	1,418	1,455	△37	
脳血管医療センター	△1,285	△1,277	△8	収支改善などに取り組みましたが、 昨年度並みの収支 となっています。
一般会計繰入金	2,349	2,404	△55	
みなと赤十字病院	△1,559	△1,859	300	全病床開床(634床)に伴い、 指定管理者負担金を徴収 しました。
一般会計繰入金	962	1,297	△335	

（注）みなと赤十字病院は日本赤十字社を指定管理者としており、経常収支については、病院運営による診療報酬等の収入額と同額を指定管理者に交付することとしており、経常収支の赤字額は、現金の支出を伴わない減価償却費等により生じる仕組みとなっています。

患者数や診療単価などの状況

- ✿ **市民病院**では高い病床利用率を維持している中で、**地域医療機関との連携を進め**、病床の効率的な運用を図っています。
- ✿ **脳血管医療センター**では、**医師の確保を進めたほか、回復期リハビリテーション病棟の拡大**等を図り、入院患者数及び診療単価が増加しました。
- ✿ **みなと赤十字病院**では、開院後3年を経過し、着実に入院患者数が増加しています。また、**19年5月に精神科病床(50床)をオープン**しました。
- ✿ **各病院とも救急患者の積極的な受け入れを進め**、市立病院としての先導的な役割を果たしています。

【患者数の状況】

	19年度	18年度	増△減	増減率
3病院合計				
入院患者延べ数	462,400人	444,027人	18,373人	4.1%
病床利用率	84.4%	82.0%	2.4%	-
入院診療単価	46,034円	44,598円	1,436円	3.2%
外来患者延べ数	599,053人	613,016人	△13,963人	△2.3%
(1日あたり)	2,445人	2,502人	△57人	△2.3%
救急患者数	46,128人	47,467人	△1,339人	△2.8%
市民病院(626床) ※一般病床600床、感染症病床26床				
入院患者延べ数	202,333人	200,930人	1,403人	0.7%
病床利用率	92.1%	91.7%	0.4%	-
入院診療単価	46,014円	44,455円	1,559円	3.5%
外来患者延べ数	321,933人	327,387人	△5,454人	△1.7%
(1日あたり)	1,314人	1,336人	△22人	△1.6%
救急患者数	19,933人	21,208人	△1,275人	△6.0%
脳血管医療センター(300床)				
入院患者延べ数	83,096人	74,270人	8,826人	11.9%
病床利用率	75.7%	67.8%	7.9%	-
入院診療単価	32,535円	30,646円	1,889円	6.2%
外来患者延べ数	29,263人	31,558人	△2,295人	△7.3%
(1日あたり)	119人	129人	△10人	△7.8%
救急患者数	1,309人	1,324人	△15人	△1.1%
みなと赤十字病院(634床) ※一般病床584床、精神科病床50床				
入院患者延べ数	176,971人	168,827人	8,144人	4.8%
(精神科病床の患者除く)	(173,035人)	(168,827人)	(4,208人)	(2.5%)
病床利用率	81.0%	79.2%	1.8%	-
入院診療単価	52,394円	50,906円	1,488円	2.9%
外来患者延べ数	247,857人	254,071人	△6,214人	△2.4%
(1日あたり)	1,012人	1,037人	△25人	△2.4%
救急患者数	24,886人	24,935人	△49人	△0.2%

※ みなと赤十字病院の精神科病床50床は、平成19年5月に開床。

※ 病床利用率について、市民病院は感染症病床(26床)を、みなと赤十字病院は精神科病床(50床)を除いて算定しています。

19年度の主な取組

市民病院

地域に必要とされる政策的医療を提供するとともに、がん診療機能の強化など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ます。



保土ヶ谷区岡沢町56番

◇がん診療機能の強化

① PET-CT の導入

1回の検査で、多くの部位を検査できるとともに、より正確な診断が可能となるPET-CTを導入し、がん診断機能の向上を図りました。また、がん検診にも活用しています(20年3月)。

【購入額】 約2億2千万円

② 緩和ケア病棟の整備

がん患者さんの療養環境向上のための**緩和ケア病棟の整備に向けた実施設計を行いました**。(21年3月開床予定、病床数20床)

【緩和ケアチームの取組】 専門の医師や看護師、薬剤師等がチームを組んで、がんの身体的症状や精神症状に関する診療を行っています。

◇地域医療連携の推進

市民病院を退院(転院)後の治療を担う複数の専門病院等との間で、**診療計画(地域連携パス)を作成し**、機能・役割に応じた医療提供体制の整備を図りました。

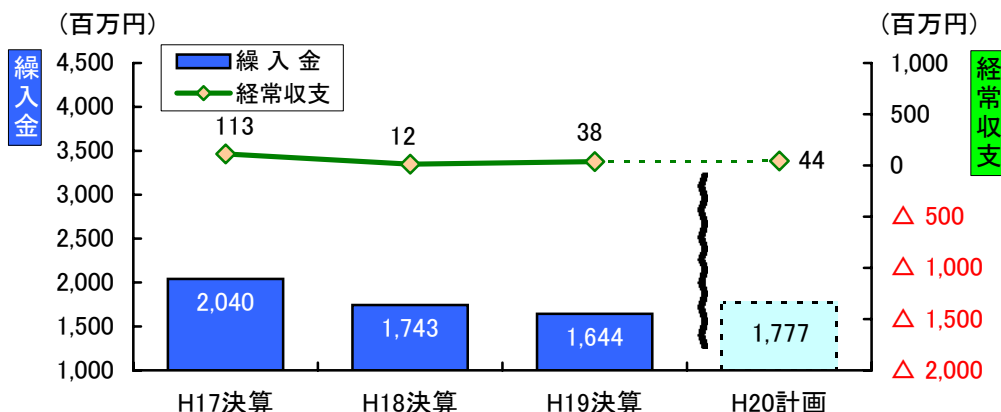
【地域医療連携の取組】 地域医療支援病院として医療機関の機能分担の推進、医療機器等の共同利用を進めていくための登録医制度の拡充に努めています。

	19年度	18年度	増減
紹介率	68.5%	63.7%	4.8%
逆紹介率	47.8%	41.0%	6.8%
登録医数	232人	55人	177人

◇「横浜市立病院経営改革計画」における中期収支計画の達成状況

【計画目標】

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



脳血管医療センター

脳血管疾患の専門病院として、救急患者を受け入れ、内科的・外科的治療を行うとともに、発症直後の早期から回復期まで一貫したリハビリテーションを行っています。



磯子区滝頭一丁目2番1号

◇介護老人保健施設への指定管理者制度の導入

利用者のサービス向上と経営改善を図るため、**直営から指定管理者による運営に移行しました**（19年4月）。また、通所リハビリテーション及び介護予防通所リハビリテーションの定員を12名から25名に改め（20年1月）、サービスの向上を図りました。

介護老人保健施設		19年度	18年度	増減
	入所者数	26,151人	22,116人	4,035人
	通所者数	3,149人	1,849人	1,300人

◇回復期リハビリテーションの拡大

回復期リハビリテーション病棟において、平日に加えて**土曜日にもリハビリテーションを開始**しました（19年7月）。また、その後、2病棟に拡大しました（10月）。

【回復期リハビリテーション病棟】 東5階病棟46床、西5階病棟45床の合計91床

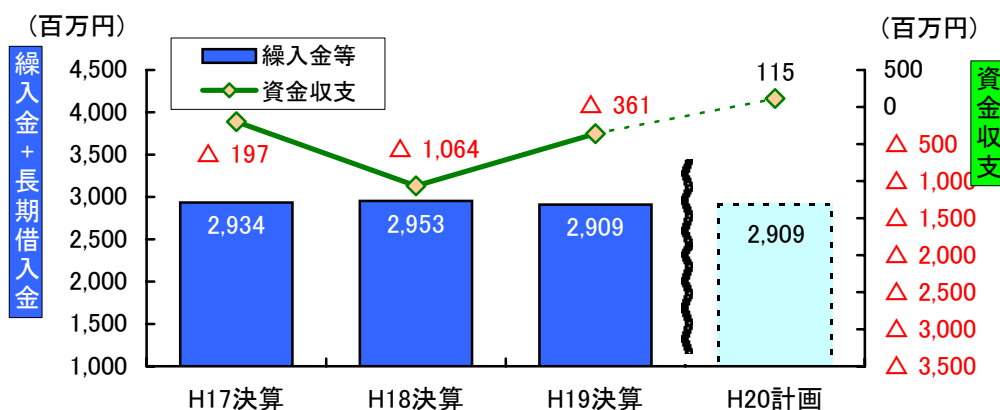
◇脳卒中予防の充実

市民の関心が高く、充実が強く求められている脳卒中予防について、**再発予防講座開催や予防啓発のDVD製作・配布**など、さまざまな機会を通じて取り組みました。

◇「横浜市立病院経営改革計画」における中期収支計画の達成状況

【計画目標】

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**を目指します。



（注）平成18年度の資金収支は、一般会計からの長期借入金6億8,600万円（16年度借入）を返済したことなどにより、△10億6,400万円となっています。

みなと赤十字病院

アレルギー疾患医療や精神科医療等、政策的に必要な医療を提供するとともに、市立病院として地域医療全体の質向上のための先導的な取組を行っています。

＜日本赤十字社を指定管理者とした公設民営方式による運営＞



中区新山下三丁目12番1号

◇アレルギー専門医療機関の指定

科学的根拠に基づく診療と地域医療機関等への情報提供を行うための専門医療機関として指定を受けました(19年4月)。

【アレルギー疾患医療への取組】

- ・花粉、粉塵、気象観測装置を使用した市民への情報提供
- ・ぜん息患者さんへの携帯電話を活用した遠隔医療の研究



◇精神科病床の開床

精神科病床を50床開床(19年5月)するとともに、精神科合併症医療(6月)、精神科救急医療(10月)を開始しました。

◇院内助産の推進

妊産婦さんの出産ニーズの多様化に応じていくために、助産師が主体的に外来健診や分べん介助に関わる「院内助産」を推進しています。

【院内助産分べん件数】 19年度実績 32件

病院事業全体

市民・患者さんの視点に立ち、安心・安全で満足・納得が得られる良質な医療サービスを効率的に提供しています。

◇情報化の推進【市民病院・脳血管医療センター】

医療における安全管理など医療の質と患者サービスの向上を図るとともに、効率的な病院経営を実現するために、電子カルテを中心とした診療情報システムの構築を進め、20年1月からは入院診療部門への導入を図りました。

◇看護師確保に向けた取組の推進【市民病院・脳血管医療センター】

全国的な看護師不足の中で、看護師確保業務を担当する係長職(看護職)を配置し、病院見学会の開催、看護学校訪問、地方採用試験の開催等を積極的に進めました。

【看護師確保の取組】

- ・採用試験の開催(市内 11回、地方 3回)
- ・病院見学会(7回)
- ・就職説明会への参加(10回) など

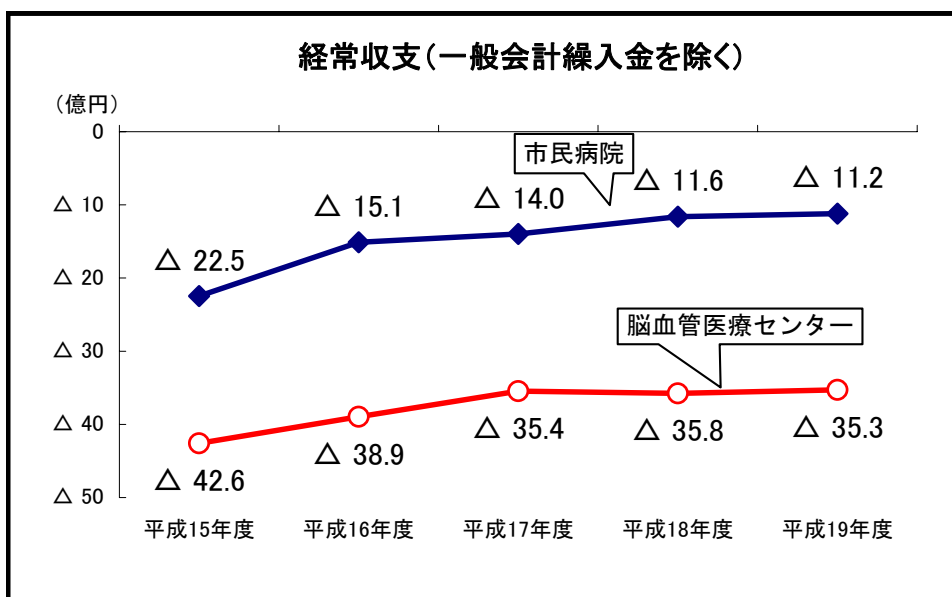
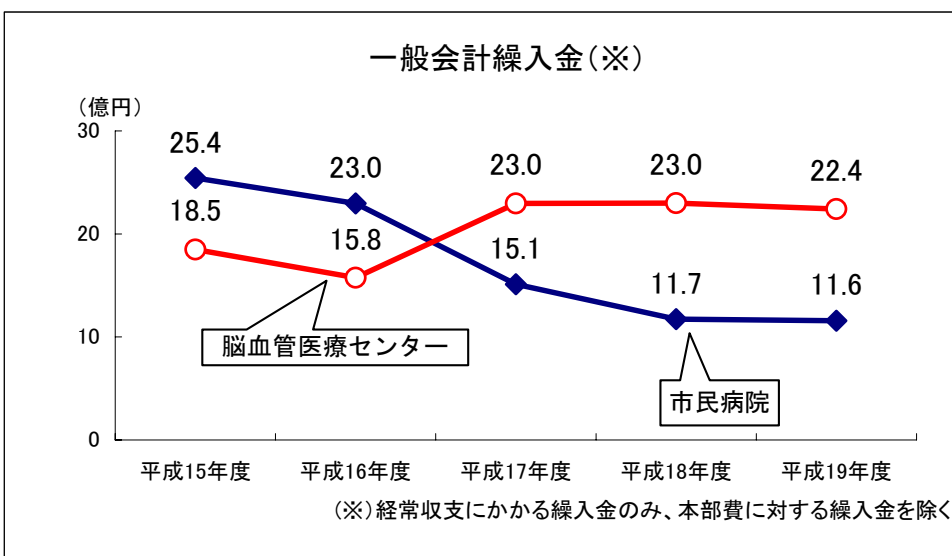
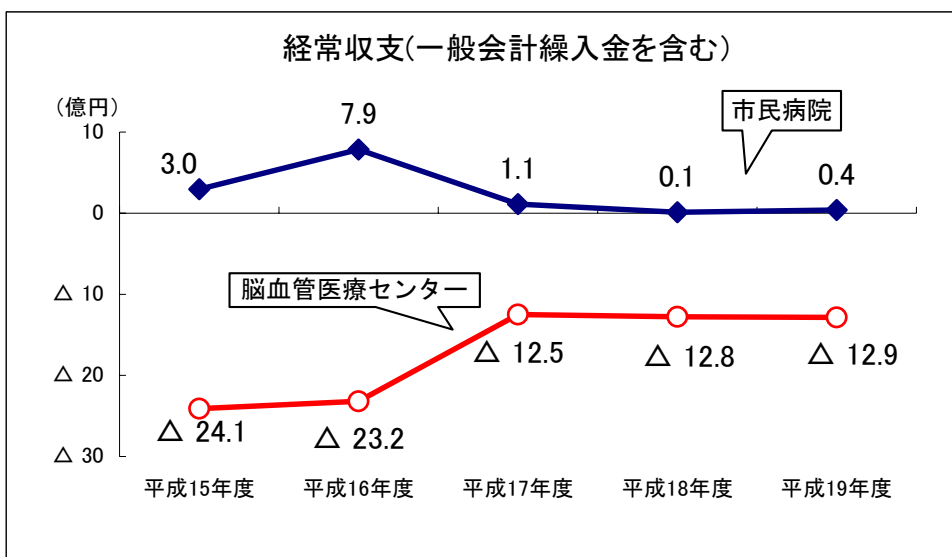
19年度末 看護師数	市民	489人
	脳血管	231人
	計	720人

◇市民啓発の促進【市民病院・脳血管医療センター・みなと赤十字病院】

各病院等において市民公開講座等を開催し、疾病予防・健康づくり活動を展開しました。

	開催月	場所	テーマ
市民病院	20年1月	関内ホール	がん診療におけるPETの有用性、放射線治療
脳血管医療センター	20年2月	関内ホール	「脳卒中に負けないために」
みなと赤十字病院	19年6月	開港記念会館	「アレルギー疾患を克服するために」
病院経営局	19年9月	パシフィコ横浜	ライフデザインフェア出展(がん検診、脳ドックの紹介等)

市民病院・脳血管医療センターの過去5年の収支推移

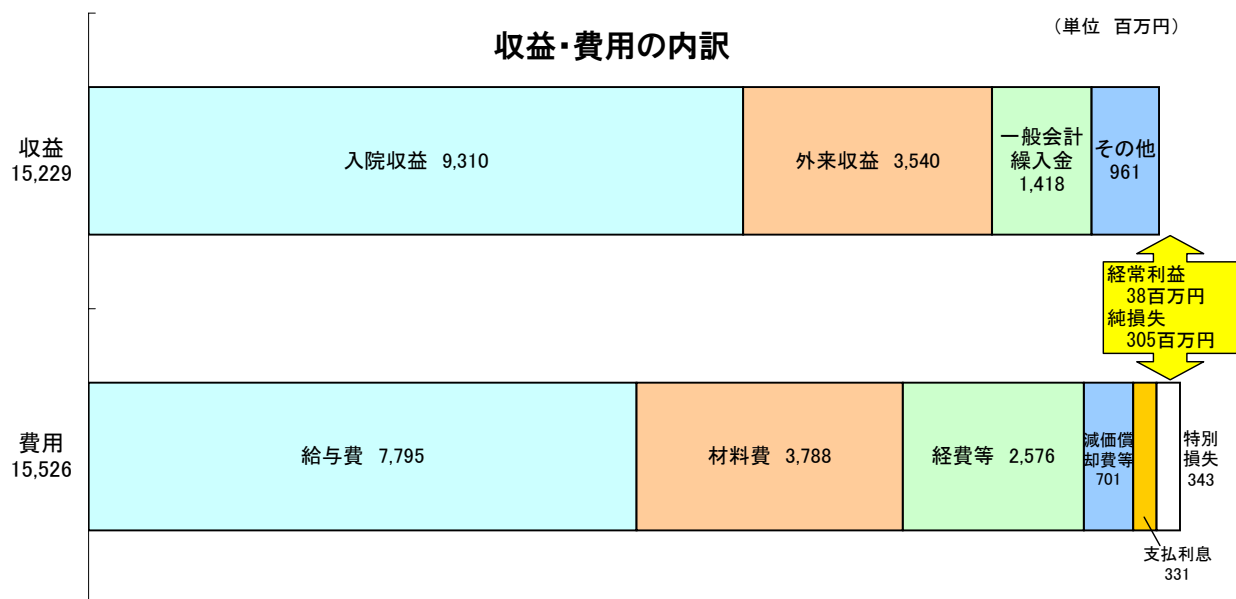


※平成17年度以降の「繰入金を除く経常収支」は地方公営企業法全部適用によって発生した本部費を除いています。

市民病院 収支の概要

(単位 百万円)

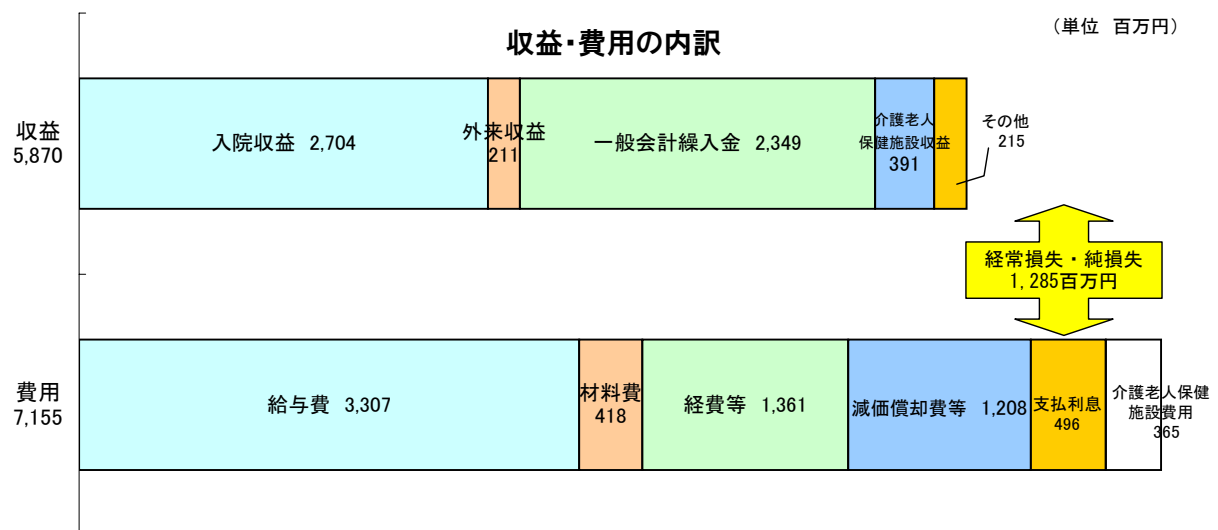
	19年度	18年度	差引	増△減	増減説明
事業収益	15,229	14,833	396	2.7%	
入院収益	9,310	8,932	378	4.2%	救急患者の受入や手術件数の増等により、診療単価の増が図られました。(⑬44,455円→⑭46,014円)
外来収益	3,540	3,423	117	3.4%	診療単価の増により収益が増加しています。(⑬10,455円→⑭10,995円)
一般会計繰入金	1,418	1,455	△37	△2.5%	
その他	961	1,023	△62	△6.1%	
事業費用	15,534	14,892	642	4.3%	
給与費	7,795	7,560	235	3.1%	非常勤嘱託職員の賃金等が増加しています。
材料費	3,788	3,601	187	5.2%	
経費等	2,576	2,601	△25	△1.0%	
減価償却費等	701	708	△7	△1.0%	
支払利息	331	351	△20	△5.7%	
特別損失	343	71	272	383.1%	緩和ケア病棟整備工事に向けた、旧看護師宿舎の解体工事等にかかる臨時的な損失を計上しています。
経常収支 (特別損失を除く収支)	38	12	26	216.7%	
純損失	△305	△59	△246	416.9%	



脳血管医療センター 収支の概要

(単位 百万円)

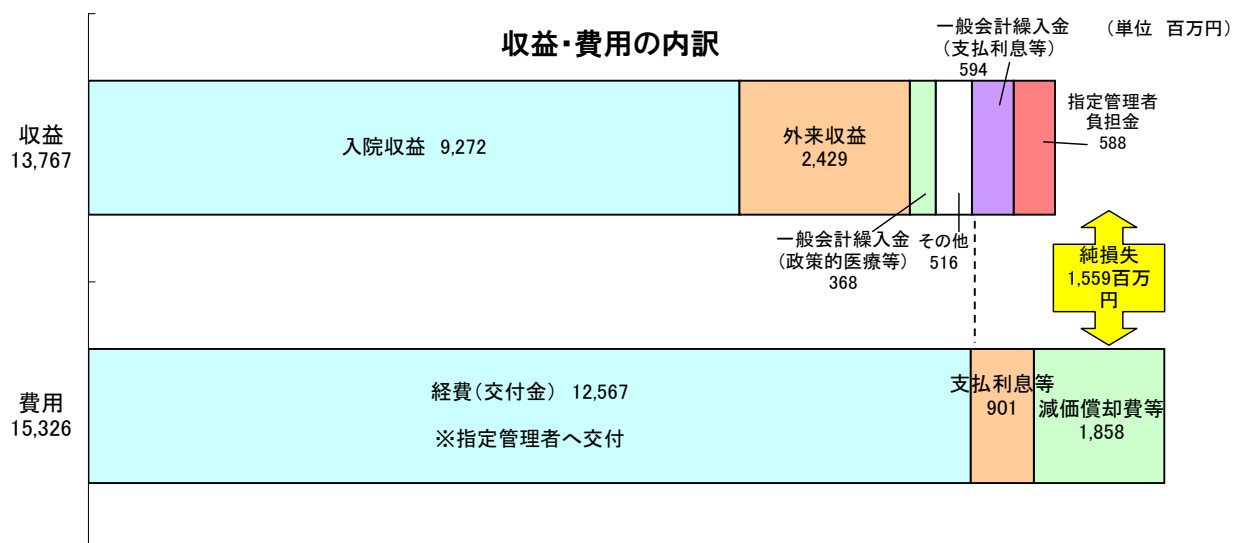
	19年度	18年度	差引	増△減	増減説明
事業収益	5,870	5,480	390	7.1%	
入院収益	2,704	2,276	428	18.8%	医師の確保を進め入院患者数が増加しました。 ⑱74,270人→⑲83,096人
外来収益	211	388	△177	△45.6%	院外処方の推進など患者1人あたりの診療単価が減少しています。 ⑱12,277円→⑲7,220円
一般会計繰入金	2,349	2,404	△55	△2.3%	
介護老人保健施設収益	391	297	94	31.6%	入所者、通所者の増により収益が増加しています。 指定管理者負担金として26百万円計上しています。
その他	215	115	100	87.0%	
事業費用	7,155	6,765	390	5.8%	
給与費	3,307	3,331	△24	△0.7%	介護老人保健施設への指定管理者制の導入により減少しましたが、 医師の確保による増加等があり、差し引き24百万円の減となりました。
材料費	418	489	△71	△14.5%	院外処方の推進等により、薬品費が減少しています。
経費等	1,361	1,221	140	11.5%	
減価償却費等	1,208	1,197	11	0.9%	
支払利息	496	519	△23	△4.4%	
介護老人保健施設費用	365	0	365	皆増	介護老人保健施設の事業収益相当分を交付金として支出しています。
特別損失	0	8	△8	△100.0%	
経常収支 (特別損失を除く収支)	△1,285	△1,277	△8	△0.6%	
純損失	△1,285	△1,285	0	0.0%	



みなと赤十字病院 収支の概要

(単位 百万円)

	19年度	18年度	差引	増△減	説明
事業収益	13,767	12,701	1,066	8.4%	
入院収益	9,272	8,594	678	7.9%	入院患者数の増(⑱168,827人→⑲176,971人)、診療単価の増(⑱50,096円→⑲52,394円)に伴い収益が増加しています。
外来収益	2,429	2,335	94	4.0%	診療単価の増により収益が増加しています。 (⑱9,190円→⑲9,799円)
一般会計繰入金	962	1,297	△335	△25.8%	指定管理者負担金の徴収に伴い、縮減が図られました。
指定管理者負担金	588	0	588	皆増	全病床(634床)開床に伴い、19年度から徴収を開始しました。
その他	516	475	41	8.6%	
事業費用	15,326	14,560	766	5.3%	
経費(交付金)	12,567	11,794	773	6.6%	病院運営による診療報酬等の収入額と同額を指定管理者に交付します。
減価償却費等	1,858	1,856	2	0.1%	
支払利息等	901	910	△9	△1.0%	
経常収支	△1,559	△1,859	300	16.1%	
純損失	△1,559	△1,859	300	16.1%	



用 語 解 説

あ アレルギー専門医療機関

県が指定する専門医療機関で、「診療」分野では、学会等が作成した診療ガイドラインを活用した、アレルギー疾患患者への適切な対応と自己管理手法の指導を行う。また、「情報提供等」の分野では、地域での身近なかかりつけ医に対し、アレルギー疾患への適切な対応が図れるよう支援する。

い 院内助産

妊産婦やその家族の意向を尊重しながら、院内の助産師が主体的にお産（外来健診、入院決定、分娩介助、産後1か月健診等）に関わる取組み。緊急時には医師が対応することができる。

か 介護老人保健施設

介護保険法に基づき、入所して施設サービスが受けられる施設。介護保険の要介護認定で要介護1～5と認定された要介護者（要支援は除く）で、症状が維持期にあり、入院治療をする必要はないが、自宅で自立した生活をするには不安がある者、治療より看護や介護が必要な者などが対象であり、施設サービス計画に基づいて、看護、医学的管理のもとでの介護及び機能訓練、その他必要な医療と日常生活上のケアなどを行い、自宅での自立した生活への復帰を目的としている。

回復期リハビリテーション病棟

脳血管疾患等の患者に対して、日常生活活動能力の向上による寝たきりの防止と家庭復帰を目的としたリハビリテーションプログラムを医師、看護師、理学療法士、作業療法士等が共同して作成し、これに基づくリハビリテーションを集中的に行うための病棟。

感染症病床

感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律に規定する一類感染症（例：エボラ出血熱、ペスト等）、二類感染症（例：急性灰白髄炎、ジフテリア等）及び新感染症の患者を入院させるための病床。

緩和ケア

がん患者さんなどに対して、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い、QOL（quality of life：生活の質）の向上を支援すること。

こ 公立病院改革ガイドライン

19年12月に総務省が各自治体に対して、地域において真に必要な公立病院の持続可能な経営を目指すために示した通知で、20年度内に「公立病院改革プラン」の策定を求めている。策定するプランの内容は、①病院が果たすべき役割及び一般会計負担の考え方、②経営効率化、③経営形態の見直し、④再編・ネットワーク化など。

せ 精神科救急医療

精神疾患の急激な発症や精神状態の憎悪などに対して早急に行われる医療をいう。自傷、他害の恐れがあるものと、恐れがないものがある。

精神科合併症医療

精神科病院の要請により、心筋梗塞、骨折等の身体合併症を発症した精神疾患を持つ患者さんを、一時的に受け入れて治療を行うもの。

精神科病床

病院の病床のうち、精神疾患を有する者を入院させるためのものをいう。

ち 地域医療支援病院

地域における医療の確保等のために、地域医療機関に対して必要な支援を行う病院で、紹介率や逆紹介率が一定の基準以上であることなど、指定要件のもとに診療報酬上の加算が認められている。

地域連携パス（地域連携クリニカルパス）

急性期病院から回復期病院を経て、早期に自宅に帰れるような診療計画を作成し、治療を受ける医療機関で共有して用いるもの。医療連携体制に基づく地域完結型医療を具体的に実現するものである。

て 電子カルテ

従来の紙カルテで患者情報を管理するものではなく、データにより管理するシステムのこと。カルテの管理を紙による蓄積ではなく、コンピューターのデータベースにより行うため、検索性と医師の思考過程、診察過程の記録に優れており、医療の質向上、患者への情報の提供によるインフォームドコンセントの推進等に役立つ。

へ PET-CT（陽電子放射断層・X線コンピュータ断層複合撮影装置）

病巣部の機能を診断するPET装置と、病巣の正確な位置情報を検出するCT装置を組み合わせた医療機器で、2つの画像を一度に撮影でき、正確な診断が可能となる。

■ 会計用語の解説

い 一般会計繰入金

公営企業の収入をもって充てることが適度でない経費や、能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費などについて、一般会計が負担するもの。

け 経常収支

通常の事業活動によって発生する収入・支出の差し引きであり、単年度の企業の経営成績を表す。

し 資金収支

単年度の事業活動における運転資金の過不足を表す収支。

純損益

通常の事業活動によって発生する収入・支出の差し引きとして計算される経常損益に特別損益を加減した額。

と 特別損益

過年度の損益や臨時的な損益などの合計額。