

これまでの市立病院の経営改革の経緯

横浜市市立病院あり方検討委員会最終答申（諮問：14年8月、答申：15年3月）

- 港湾病院
委譲による「民営化」の実現
→困難な場合には「公設民営（民間委託）」を検討
→実現不可能な場合には「地方公営企業法の全部適用」への変更を検討
- 市民病院・脳血管医療センター
「地方公営企業法の全部適用」に変更し、一定期間経過後に改めて検討
→必要と認める場合には、「委譲による民営化」又は「公設民営」へ移行

答申を受けての本市の方針（15年6月）

- 港湾病院
公設民営方式を導入
- 市民病院・脳血管医療センター
「地方公営企業法の全部適用」に変更、抜本的な経営改革
一定期間経過したのち、改めて評価・検証

17年 3月 「横浜市立病院経営改革計画」（17～20年度）を策定
17年 4月 地方公営企業法全部適用の実施、病院経営局設置、
みなと赤十字病院開院（指定管理者制度導入）

脳血管医療センター医療機能検討会議報告書
（会議設置：16年12月、報告書提出：17年8月）

- 様々な課題の改善を前提として、急性期医療を提供することが当面は望ましい
- 急性期医療とのバランスを考慮しながら、可能な限り回復期リハビリテーションについて取り組む

報告を受けての脳血管医療センターの医療機能に関する本市の方針（17年12月）

- 引き続き、救急医療及び急性期医療を提供
全市的な脳血管疾患の救急受入体制の検討及びその整備状況等を踏まえ、体制の見直しを検討
- 回復期リハビリテーション病棟について、段階的に施設基準を取得
- 脳血管疾患予防機能、情報機能、教育研修機能、地域連携コーディネート機能の実施

19年 4月 脳血管医療センター併設介護老人保健施設に指定管理者制度を導入

横浜市立病院経営改革計画の実施状況

(平成17～20年度)

病院経営局では、横浜市立病院経営改革計画の実施状況について、毎年度、自主的な点検・評価を行い、公表することとしています。

このたび、平成20年度までの各取組項目の実施状況についてとりまとめましたので公表します。

点検・評価	○	×	*	計
	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」	
項目数	90	7	10	107 (注)
構成比	84.1%	6.5%	9.4%	100.0%

(注)：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21年6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				実施状況	点検評価
		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。	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など、がん診療機能の強化 (市民病院)	地域がん診療連携拠点病院の指定	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	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	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	検討	整備	開設	—	18年度：基本設計 19年度：実施設計 21年3月に工事完了、5月開床	×
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。	○
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	→	→	→	開院からの実績を踏まえ、21年4月から救命救急センターに指定されました。 また、アレルギー医療に関しては、アレルギー専門医療機関(指定19年4月)として20年度も引き続き病診連携、病病連携に取り組みました。	○
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・効率的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。	○

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				実施状況	点検 評価
			17年度	18年度	19年度	20年度		
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。	○
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 http://www.city.yokohama.jp/me/byouin/seisaku.html	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	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 http://www.city.yokohama.jp/me/byouin/kenkou.html	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	○
	みなと赤十字病院	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。	稼働	→	→	→	17年度開院当初から、電子カルテは導入済です。	○

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				実施状況	点検評価
			17年度	18年度	19年度	20年度		
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・提案の申出等を行いやすくするために、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	○
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、リスク情報の確か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・説明書の作成や充実を図りました。 【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 http://www.city.yokohama.jp/me/byouin/anzen.html	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。	紹介率向上等の取組	施設取得	—	—	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207件 ・登録医師数281名 (21年3月末現在) ・20年度 紹介率78.9%、逆紹介率51.5% ・高額医療機器の共同利用の推進 20年度 ・CT検査：324件 ・MRI検査：297件 ・PET-CT検査30件 ・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。	*

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				実施状況	点検 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。 20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 「乳がん・子宮がんその診断と治療」 「大切な人のために、そして自分のために～乳がん体験者からのMessage～」 【脳血管医療センター】 公開講座「脳卒中に負けないために」他 【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	→	→	→	臨床研修を終了した医師の後期研修として臨床研究医制度の充実を図り、21年4月現在32人(うち新規20人)を採用し、医師の育成と医療の質の向上を図っています。	○
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 http://www.city.yokohama.jp/me/byouin/	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	—	—	—	20年度は次のとおり実施しました。 ・市民病院：10月と2月に開催 ・脳血管医療センター：9月と3月に開催 ・みなと赤十字病院：3月に開催	○

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				実施状況	点検 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 http://www.city.yokohama.jp/me/byouin/manzokudo.html	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3月に受審しました。 結果は約半年後になります。 http://jqhc.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				実施状況	点検評価	
		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	—	—	—	病院事業管理者については、引き続き外部人材に登用しています。	○	
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	→	→	脳血管医療センターの経営面及び診療面の強化を図るため、20年8月に外部人材をセンター長に登用しました。	○	
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兼約し、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、効率的な組織運営を行っています。	○	
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ています。	○	
32 「病院経営局戦略会議」の設置	経営改革計画の進捗管理、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について議論されています。	○	
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。	○	
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	→	→	→	全職員に対し人事考課制度を実施しています。	○
	医療職員 技能職員		試行	実施	→	→	幹部職員にはMBO、副医長以下の職員については行動評価による人事考課を実施しています。	○
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	→	→	→	人事考課制度の実施に際し、評価基準（医師含む）を作成し公表しています。	○
	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	→	上司と部下職員による面談、考課結果の本人開示が適正に実施されています。	○
	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	—	人事考課の結果の不服申立機関を19年度に設置するとともに、20年12月には人事考課に関する苦情・相談窓口を設置しました。	○

2 経営改善の取組

	取組項目	内 容	経営改革計画				実施状況	点検 評価	
			17年度	18年度	19年度	20年度			
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	→	→	→	市民病院において臨床研究医の公募を実施し採用しました。 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ました。	○
		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	→	→	市民病院において臨床研修の修了者に対し公募を実施し、臨床研究医として採用しています。	○
37	看護師の副院長への登用	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、看護師を副院長に登用します。	副院長職位の設置	→	→	→	18年度から看護部長を副院長及び副センター長に登用しています。	○	
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を導入し、看護師長を補佐及び職員の指導・育成を行っています。	○	
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等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	→	特別昇給制度の廃止など人事給与制度の全面的な見直しを行い、19年度から新たな人事給与制度を実施しています。	○	
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	→	→	市長部局と同様、19年度から主任制度を廃止しました。	○	
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	→	→	市民病院では、看護師の効率的な勤務形態の検討を進めています。 脳血管医療センターでは二交代制の試行を継続しています。	○	

2 経営改善の取組

取組項目	内 容	経営改革計画				実施状況	点検評価	
		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%				目標については未達成の見込みです。 診療収入の向上により、今後とも人件費比率の通減に努めてまいります。	×
	脳血管医療センター		20年度までに88.3%					
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】 ・20年度までに128品目の後発医薬品を採用 【脳血管医療センター】 ・20年度までに68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実施しました。 【脳血管医療センター】 ・19年1月に院外処方へ切り替え ・採用薬の見直しを行い、20年度までに80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。	*	
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。	○	

2 経営改善の取組

	取組項目	内 容	経営改革計画				実施状況	点検評価
			17年度	18年度	19年度	20年度		
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1名、脳血管医療センターは専門看護師1名、認定看護師2名が資格を取得しました。また、市民病院で1名が診療情報管理士の資格を取得しました	○
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	→	→	バランススコアカードを導入し、経営に役立っています。「中期経営プラン」でも、経営管理ツールとして位置づけ、具体的な数値目標を設定しています。	○
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				実施状況	点検 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・運用しています。引き続き、適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 20年度5,353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	—	プライマリケアの研修を開催し、人材育成を進めています。	*
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。また、20年12月には救急外来にCTを設置し、診療機能の向上を図り、受入件数は増加傾向にあります。 - 救急患者数 H19 : 19,933人 H20 : 19,960人	○

3 市民病院

	取組項目	内 容	経営改革計画				実施状況	点検 評価
			17年度	18年度	19年度	20年度		
64	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	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、腫瘍マーカーによるがん検診の実施により、受診者の多様なニーズに 대응しています。	○
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 18年度：14.1日 19年度：14.0日 20年度：13.7日	○
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	7月からDPC対象病院となり、検査・治療計画の効率化の推進を図り入院単価をの増額を達成するなど、医業収益の向上を図りました。	○
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り、20年度は目標を上回る成果を達成しました。 17年度：0.6% 18年度：0.4% 19年度：0.4% 20年度：0.24%	○
69	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				17年度以降、法的手段（支払督促）などにより、未収金縮減対策に努め、圧縮を図りました。 対15年度比：△58.3%	○
70	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	→	→	→	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。	*
	各種医業外収益の向上	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	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年度に適正な料金に見直しました。	○

3 市民病院

取組項目	内 容	経営改革計画				実施状況	点検 評価
		17年度	18年度	19年度	20年度		
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	→	→	給食業務の委託化や情報システムの構築に伴う業務の見直しを行うとともに緩和ケア病棟開設に向けた人員確保を進めました。	○
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、材料費等の削減を図ります。	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。また、委員会において費用対効果等を検証したうえで、採用する材料を決定しています。また、医療情報システムと連動した物品管理システムの検討を進めています。	○
73 委託料の削減	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、委託料の削減を図ります。	実施	→	→	→	業務仕様の見直しなどにより削減に努めました。	×
74 光熱水費の削減	不使用時の消灯やパソコンの電源オフなどにより、光熱水費の削減を進めます。	毎年前年度比 1.5%削減				各職場で取組を進めましたが、電子カルテ導入の影響、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、経費の削減を図るため、各部署の執行体制の見直し、適正化に取り組みます。	検討 実施	→	→	→	患者さんに分かりやすい診療科の標榜とするため診療科の再編を実施しました。また、医療情報を経営戦略に活用する組織の設置や人材確保・育成体制の強化を図りました。	○
76 ISO14001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ISO14001を取得します。	検討 準備	受 認 取	審 定 得	—	18年6月にISO14001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				実施状況	点検評価
		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年度4月から指定管理者制度を導入し、家族介護教室の開催など、指定管理者独自の取組により利用者の満足度向上に努めています。	○
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	→	→	クリニカルパスプロジェクトで、院内パス充実について検討しております。横浜脳卒中地域連携懇話会、市民病院等と地域連携パスを締結しました。	○
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 準 討 備	実 施	→	→	20年7月から、脳ドックを週5枠から8枠に拡大しました。	○
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 準 討 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を提供しています。	○
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ました。	*
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%	各部門において特別室利用率の向上に取り組みましたが、目標の達成はできませんでした。 20年度 特別室利用率：57.0%	×

取組項目	内 容	経営改革計画				実施状況	点検 評価	
		17年度	18年度	19年度	20年度			
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				委託職員、医事課員によるレセプトチェックを実施しました。 毎月の査定評価と委員会で医師へ査定状況のフィードバックを行い、査定を縮減を図りました。 17年度：0.8% 18年度：0.4% 19年度：0.6% 20年度：0.5%	○	
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。 20年度の 対15年度比 △67.4%	○	
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	→	→	→	入居資格の見直しを行い、収益の向上に取り組みました。	○
	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。 ・20年度は試行で変則二交代制勤務を、急性期を含めた2病棟で開始しました。	○
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)の向上に取り組みます。	検 討 実 施	→	→	→	→	20年度までに採用医薬品を80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みます。	検 討 推 進	→	→	→	→	19年1月から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、電子カルテ導入の影響、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	×	

取組項目	内 容	経営改革計画				実施状況	点検 評価	
		17年度	18年度	19年度	20年度			
92 ISO14001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ISO14001を取得します。	検 準	討 備 受 認 取	審 定 得	—	—	18年6月にISO14001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	スケジュール				期末振り返り	評価
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。平成21年2月に地域医療支援病院として承認されました。	○

健康福祉・病院経営
委員会説明資料
平成21年6月15日
病院経営局

横浜市立病院中期経営プラン (平成21～23年度)

平成21年3月
横浜市病院経営局

横浜市立病院中期経営プラン策定にあたって

横浜市では平成 17 年 3 月に「横浜市立病院経営改革計画」を策定し、経営改革に向けた取組を実施してきました。その結果、計画における取組項目は約 9 割達成することが出来ました。

一方、20 年度は診療報酬が引き続きマイナス改定となるとともに、医師・看護師等については全国的に人材不足となっており、医療や病院経営を取り巻く環境は一段と厳しさを増しております。

また、総務省の「公立病院改革ガイドライン（19 年 12 月）」により、「公立病院改革プラン」の策定が求められており、更に 20 年度の横浜市包括外部監査において、「横浜市の医療提供に関する事業の管理及び財務事務の執行」がテーマに選定されるなど、公立病院である横浜市立病院の経営状況及びあり方が問われているものと認識しています。

それらを踏まえ、各市立病院の医療機能を発揮し、自立した経営を可能にすべく、「横浜市立病院中期経営プラン」を策定しました。

本プランに基づき、市立病院として患者さんの満足度の向上を図るとともに、市民の皆さんの信頼に応えるために、病院運営にふさわしい人材の確保・育成に努め、職員の意欲や能力が十分に発揮される自立した組織を目指します。

計画の進捗管理に当たっては、「経営委員会」を設置し、外部の視点も導入して検証し、今後の病院運営について検討していくこととします。

21 年度には脳血管医療センターが開院 10 周年、22 年度には市民病院が 50 周年、みなと赤十字病院が 5 周年という節目の年を迎えることとなります。今後とも、質の高い医療サービスの提供と効率的な運営を念頭に、市民の皆さんの生命と健康を守るセーフティーネットとしての市立病院の役割を果たせるよう、全職員一丸となって取組を進めてまいります。

横浜市病院経営局長（病院事業管理者）

原 正 道

目 次

1	中期経営プランの基本的な考え方.....	1
	(1) これまでの経緯.....	1
	(2) 中期経営プランの位置付け.....	1
	(3) 基本方針.....	1
	(4) 横浜市の保健医療計画への対応.....	1
	(5) 地方公営企業法全部適用の効果の発揮.....	2
	(6) 計画期間.....	2
	(7) 点検・評価.....	2
	(8) 一般会計繰入金.....	2
2	各病院における取組.....	5
	(1) 市民病院.....	6
	ア 経営方針.....	6
	イ 収支目標.....	6
	ウ 主な目標と取組.....	6
	(ア) 患者・市民の視点.....	6
	(イ) 財務の視点.....	10
	(ウ) 業務改善の視点.....	11
	(エ) 人材育成の視点.....	13
	エ 市民病院バランスト・スコアカード.....	14
	(2) 脳血管医療センター.....	15
	ア 経営方針.....	15
	イ 収支目標.....	15
	ウ 主な目標と取組.....	15
	(ア) 患者・市民の視点.....	15
	(イ) 財務の視点.....	17
	(ウ) 業務改善の視点.....	19
	(エ) 人材育成の視点.....	22
	エ 脳血管医療センターバランスト・スコアカード.....	24
	(3) みなと赤十字病院.....	25
	ア 経営方針.....	25
	イ 具体的取組.....	25
3	市立病院全体の取組と今後の課題への対応.....	27
	(1) 市立病院全体の取組.....	27
	(2) 市立病院の課題と対応.....	28
4	計画期間中の収支見通しと経営指標.....	30
	(1) 市民病院.....	31
	(2) 脳血管医療センター.....	32
	(3) みなと赤十字病院.....	33

1 中期経営プランの基本的な考え方

(1) これまでの経緯

横浜市では、14年8月に外部委員からなる「横浜州市立病院あり方検討委員会」を設置し、市立病院の役割や経営上の課題と対策、経営形態について諮問しました。

15年3月に同委員会から出された答申を踏まえ市の方針を決定し、17年3月に「横浜州市立病院経営改革計画（17～20年度）」を策定しました。

計画に基づき、17年度から病院経営局を設置し、経営形態を変更（市民病院及び脳血管医療センターについては地方公営企業法の全部適用、みなと赤十字病院については指定管理者制度を導入）して改革に取り組んできました。

(2) 中期経営プランの位置付け

本プランは横浜州市立病院（市民病院・脳血管医療センター・みなと赤十字病院）における中期的な経営の方向性を示すものです。また、総務省の「公立病院改革ガイドライン」に基づき策定を求められている「公立病院改革プラン」として位置付けています。

本プランに基づき、市民病院及び脳血管医療センターについては各年度のバランスト・スコアカード*を作成し、具体的な計画の進捗を管理します。

みなと赤十字病院については、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、本市として指定管理業務の点検・評価を実施します。

* バランスト・スコアカード：経営方針に基づき、「患者・市民の視点」、「財務の視点」、「業務改善の視点」、「人材育成の視点」から各部署で目標を設定し、目標達成に向け行動し、行動結果を評価する経営管理の手法

(3) 基本方針

次の基本方針に基づき計画を進めていきます。

- ア 政策的医療や高度・先進医療など、質の高い医療を継続的・安定的に提供し、市民の安全・安心を守ります。
- イ 広く市民や医療機関を対象とした、予防・啓発活動や、安全管理などの先進的取組を通じて、地域医療全体の質向上に貢献するため、公立病院として先導的な役割を果たします。
- ウ 引き続き徹底した経営改善に取り組み、自立した経営を目指します。

(4) 横浜市の保健医療計画への対応

市立病院は、本市の保健医療計画（「よこはま保健医療プラン」）における重点推進分野にも率先して対応します。

また、全国的にも死亡率の高い「悪性新生物（がん）」「心疾患」「脳血管疾患」に対し、各病院の特性を活かし、予防対策及び医療提供体制の充実を図ります。

【参考】「よこはま保健医療プラン」の重点推進分野

重点推進分野 1	市民の主体的な健康づくりの推進
重点推進分野 2	がん対策など主要な疾病や事業ごとの連携体制の構築
重点推進分野 3	救急医療体制の充実
重点推進分野 4	在宅および終末期における療養環境の充実

(5) 地方公営企業法全部適用の効果の発揮

病院経営局では 17 年度に経営形態に関する改革や人事給与制度の見直しを実施し、経営改善の取組を進めてきました。

その結果「横浜市立病院経営改革計画」に掲げた項目の約 9 割を達成し、各病院における一般会計負担の縮減及び実質的な経常収支の改善が図られています。

市民病院及び脳血管医療センターについては、公営企業として、今後も自立した経営を目指します。

(6) 計画期間

21 年度から 23 年度までの 3 か年とします。

なお、計画の実施状況や環境の変化等により、必要に応じ計画期間中でも、適宜内容の見直しを行います。

(7) 点検・評価

計画の実施状況については毎年度点検・評価を行い公表します。病院事業管理者の諮問機関として、新たに外部有識者による「経営委員会」を設置し、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。

(8) 一般会計繰入金

「横浜市立病院経営改革計画」において、17 年度に一般会計繰入金については整理しましたが、本プランの策定にあたり、市税投入に対する説明責任を一層果たせるよう、積算の考え方を更に精査しました。

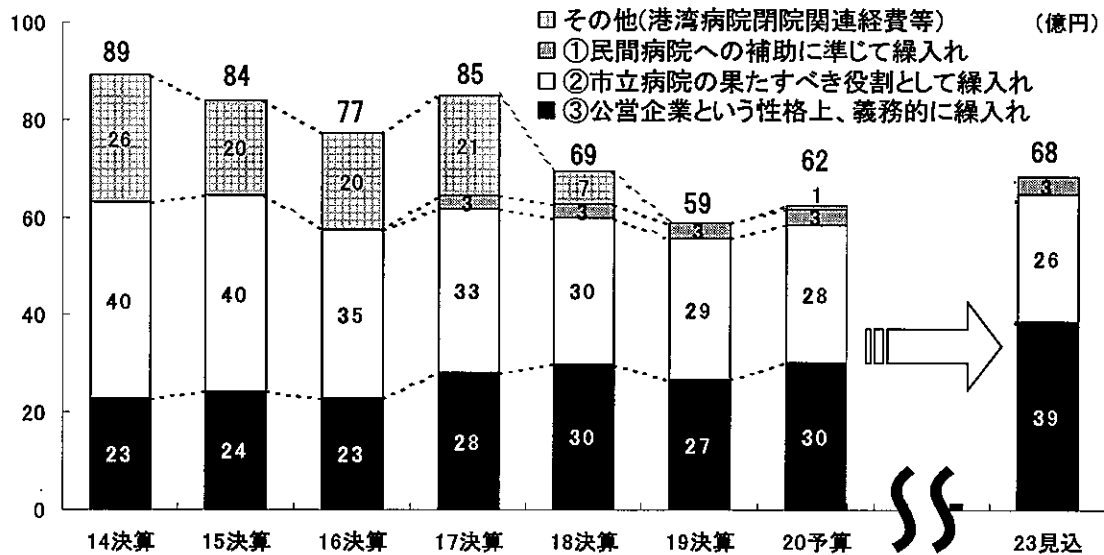
【一般会計繰入金の考え方】

- ① 民間病院でも同様の医療を行っているものについては、民間病院の補助等に準拠した積算で繰入れを行います。(救急医療・精神科医療)
- ② 本市としての施策目的を達成するために行っている医療で客観的に採算をとることが困難と認められるものや、市立病院が果たすべき役割として実施しているものについては、位置付けや積算の考え方を明らかにして繰入れを行います。(感染症・脳卒中・アレルギー疾患医療 等)
- ③ 公営企業としての性格上一般会計で負担せざるを得ないと認められるものについては、国の定める基準等に従って繰入れを行います。(企業債償還、公的年金拠出金 等)

■一般会計繰入金の積算の考え方

項目	積算の考え方
①民間病院への補助等に準じて繰入れているもの	
救急医療経費	民間病院への補助等に準じて繰入れ
精神科医療経費	
②市立病院の果たすべき役割として繰入れているもの	
地域医療向上経費	医療安全や医療人材育成など、地域医療全体の質向上に貢献する取組に限定して繰入れ
感染症病床運営経費	新型インフルエンザ等に備え、感染症指定医療機関として役割が発揮できるよう繰入れ
がん検診センター運営経費	二次検診啓発や市民啓発など、地域医療全体の質向上に貢献する取組に限定して繰入れ
脳血管疾患医療経費	急性期から回復期までの一貫した医療を行うことによる構造不採算を更に精査して繰入れ
アレルギー疾患医療経費	本市のアレルギー疾患対策として必要な運営費を繰入れ
利子補助	開院時の指定管理者(日本赤十字社)の医療機器等の整備に要する資金調達に係る利子補助相当額を繰入れ
本部費	局本部機能に係る経費を更に精査して繰入れ
③公営企業という性格上、義務的に繰入れているもの	
企業債元利償還	地方公営企業法や総務省繰出基準などの法令等に基づき繰入れ
基礎年金公的負担	
地共済追加費用負担	

■ 一般会計繰入金の推移



一般会計繰入金の推移について、義務的な繰入れ（グラフ中の③）は、主に、過去に整備した脳血管医療センター（11年8月開院）やみなと赤十字病院（17年4月開院）に係る企業債償還の増などにより増加傾向にあります。一方、市立病院の果たすべき役割への繰入れ（グラフ中の②）については、「横浜市立病院経営改革計画」での見直しや、本プランでの積算の考え方の明確化などにより、縮減傾向にあります。地域医療全体の質向上に貢献する取組については、引き続き、適切に役割を果たしています。

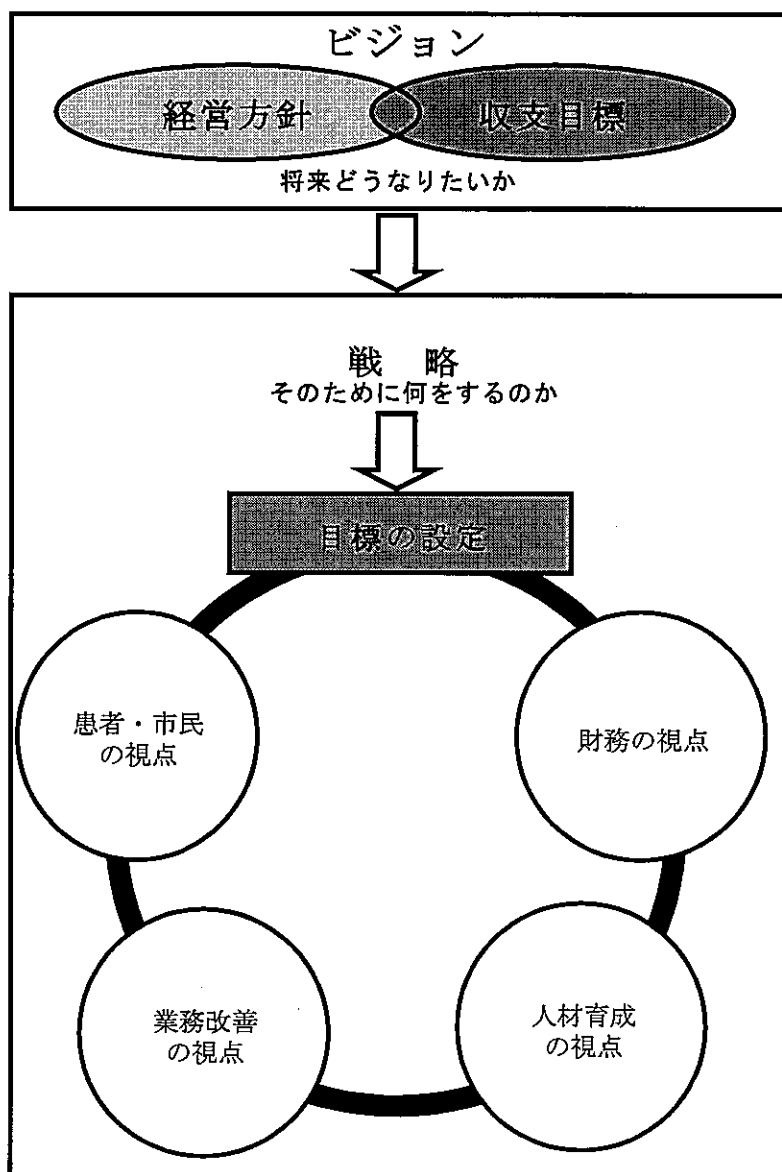
2 各病院における取組

市民病院及び脳血管医療センターについては、病院ごとに計画期間内における「経営方針」及び「収支目標」を設定します。

それらを達成するための「主な目標と取組」を設定し、各目標の関係性を示す「戦略マップ」を作成します。この「戦略マップ」に基づき、各年度のバランスト・スコアカードを作成し、具体的な数値目標を設定したうえで、経営状況の進捗を管理します。

みなと赤十字病院については、計画期間内における「経営方針」を設定し、政策的医療等を提供します。

【参考】バランスト・スコアカードにおけるビジョン・戦略・目標設定のプロセス



(1) 市民病院

ア 経営方針

- (ア) 「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「小児科」「産科」などの地域に必要な医療の提供により、市民・患者さんの安全・安心を守ります。
- (イ) 安全管理対策や予防・啓発活動などを通じて地域医療全体の質向上に貢献するため、公立病院として、先導的な役割を果たします。
- (ウ) 「ムリ・ムダ」のない効率的で自立した経営を目指します。

イ 収支目標

必要な一般会計負担の範囲内で、引き続き「経常収支の均衡」を目指します。

ウ 主な目標と取組

(ア) 患者・市民の視点

「がん診療体制の充実」「救急医療の充実」「産科・小児科医療の充実」「新型インフルエンザ患者受入を担う感染症医療機関としての役割発揮」「地域医療連携の促進」に取り組みます。

それらの取組により、急性期病院としての役割を明確にし、患者満足度の向上を図ります。併せて、17年度に取得した財団法人日本医療機能評価機構の病院機能評価認定を更新します。

目 標	患者満足度の向上	
患者満足度調査を実施し、その結果を踏まえ、満足度の向上に取り組みます。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
入院患者満足度	86.5%	前年度以上
外来患者満足度	75.6%	前年度以上

目 標	病院機能評価の認定更新	
17年度に取得した財団法人日本医療機能評価機構の病院機能評価の認定を更新します。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
病院機能評価の認定更新	17年5月認定	更新(22年度)

目 標	がん診療体制の充実	
専門的ながん診療の提供を行うとともに、地域医療機関との連携、がん患者さんに対する相談支援、情報提供等を進め、「地域がん診療連携拠点病院」としての役割を果たします。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
地域がん診療連携拠点病院の指定更新	18年8月指定	更新(22年度)
【具体的取組】		
○ 手術・放射線療法・化学療法を効果的に組み合わせた治療の提供や、緩和ケア病棟の活用など、緩和ケアの充実を進め、患者さんの病態に応じた適切な医療を提供します。		
○ わが国に多いがん*について、地域医療機関等と共同した診療計画(地域連携クリティカルパス)を作成することにより診療の全体像を体系化し、患者さんが安心して診療を受けられるようにします。		
○ がん患者さんに対する療養上の相談支援やがん診療に関する情報提供等を行う相談窓口の機能充実を図ります。		

*わが国に多いがん：肺がん、胃がん、肝がん、大腸がん及び乳がんをいう。

目 標	救急医療の充実	
「断らない救急」をモットーに、救急医療体制の充実を図り、積極的に救急患者を受け入れます。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
救命救急センターの指定	—	指定(21年度)
救急車搬送による入院患者数	2,100件	2,300件
【具体的取組】		
○ より多くの重症患者の受入に対応できるよう、診療体制及び設備の充実を図っていくとともに、「救命救急センター」の指定を目指します。		

目 標	産科・小児科医療の充実	
産科・小児科医療の充実を図り、公立病院としての役割を果たします。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
分べん件数	847件	850件
小児科医師数	8人	11人
【具体的取組】		
○ 「地域周産期母子医療センター」として、産科セミオープンシステムなどを活用した地域との連携による産科医療の充実及び小児科救急医療の充実を図ります。		

目 標	新型インフルエンザ患者受入を担う感染症医療機関としての役割発揮	
県内唯一の第一種感染症指定医療機関として専用の病床の確保・運用を図るとともに、感染症に関する地域への予防・啓発活動を進めるなど、先導的な役割を果たします。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
感染症に関する研修の実施	継続的な活動 (対象：市民、院内全職員、地域医療機関等)	
感染症に関する訓練の実施	実施	毎年実施
【具体的取組】		
○ 新型インフルエンザ等の感染症が発生した場合に備え、関係機関と連携して、対応訓練等を計画的に実施し、受入体制等を整備します。		
○ 地域医療機関等を対象とした研修会を開催し、感染症の予防・啓発活動を推進します。		

目 標	地域医療連携の促進	
<p>地域に必要とされる政策的医療を提供する公立病院としての役割を果たすために、地域医療機関との連携を促進することにより、「地域医療支援病院」としての役割を果たし、地域医療全体の質向上に貢献します。</p>		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
紹介率	68.5%	80.0%
逆紹介率	47.8%	50.0%
<p>【具体的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 地域の医療機関が市民病院の病床や高度医療機器を利用するための医療機関の登録制度を拡充し、地域医療機関との連携及び情報の共有化を図ります。 ○ 地域の医療従事者を対象とした研修会・講習会・連絡会議を開催することにより、地域医療機関との連携及び情報の共有化や地域医療の質の向上を図ります。 ○ 高度医療機器の共同利用の一層の推進に向けて、地域医療機関に対して積極的にPRしていきます。 ○ 引き続き退院相談支援や在宅療養支援に取り組み、継続療養支援の充実を図ります。 		

(イ) 財務の視点

目 標 経常収支の均衡		
急性期病院の機能を発揮することにより収入の向上を図るとともに、費用の縮減、事務事業の見直し等を進め、単年度における経常収支の均衡を目指します。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
入院診療単価	46,014 円	51,500 円
外来診療単価	10,995 円	12,000 円
一般病床利用率	92.1%	91.3%
経常収支比率	100.3%	100.4%
職員給与費対医業収益比率	56.6%	55.5%
材料費対医業収益比率	26.7%	26.4%
1か年経過後回収されていない未収金	102 百万円	92 百万円
<p>【具体的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 急性期病院として、地域医療機関との連携を進めながら、患者さんの疾病、症状に応じた適正な在院日数の維持に努めるなど、診療単価の増加を図ります。 ○ PET-CTやMRIなどの高度医療機器の有効活用を進めます。 ○ 通常2年ごとに実施される診療報酬の改定に的確に対応し、収入の向上を図ります。 ○ 受益者負担の適正化の観点から、使用料・手数料について検証します。 ○ 未収金について、発生防止、早期回収の側面から強化を図り、縮減に努めます。 ○ 医療情報システムの活用等により、経営情報分析力を高め、医薬品、医療材料の管理の適正化を図ります。 ○ 食事提供業務や医事業務等、現行の委託業務を見直し、経費縮減、収益確保を図ります。 ○ 光熱水費や消耗品、印刷製本費等について引き続き縮減に取り組みます。 		

(ウ) 業務改善の視点

目 標	医療安全への取組強化	
医療安全への取組を強化し、安全管理の視点に立った業務改善を行います。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
病院機能評価の認定更新 【再掲】	17年5月認定	更新(22年度)
インシデントレポートによる改善	継続して実施	
安全管理委員会の活動推進	継続して実施	
【具体的取組】		
○ 職員のレベルアップを図るため、安全管理研修を系統的に実施します。		
○ 医療における患者さんの自己決定などを支援するため、患者向け図書コーナーを設置します。		
○ 医療メディエーター*制度について検討していきます。		

* 医療メディエーター：院内での苦情や事故後の初期対応の際に、患者側と医療側の対話の橋渡しをする役割を担う「医療対話促進者」のこと

目 標	医療情報提供・啓発活動の強化	
院内・院外への情報発信力を強化し、病院機能の周知や予防・啓発活動を実施します。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
クリニカルインディケーター*の策定・公表	検討	公表
【具体的取組】		
○ 患者さんに分かりやすい情報提供実施のため、院内掲示の効果的な活用や、ホームページの充実を図ります。		
○ クリニカルインディケーターを用いて、再手術率や看護計画立案率など、患者さんに分かりやすい病院のデータを公表していきます。		
○ 市民への予防・啓発の促進のため、がん検診の受診啓発や市民公開講座の充実などを図ります。		

* クリニカルインディケーター：病院の診療内容の評価を反映するような指標を統計的に処理し、他病院の公表データと比較することなどで、自院の診療成績を客観的に評価するもの。

目 標	施設の老朽化・狭あい化対策	
施設の老朽化・狭あい化に対応するため、計画的な修繕を実施し、現有資産を有効的に活用します。また、再整備も含め、今後の計画について検討していきます。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
老朽化・狭あい化対策の検討	—	検討
【具体的取組】		
○ 資産の有効活用の観点から、計画的な修繕・備品購入等を実施します。		
○ 再整備を含めて、病院機能をより効果的に発揮するために必要な施設について、具体的に検討します。		

(エ) 人材育成の視点

目 標	職員満足度の向上	
患者満足度の向上につながる職員満足度の向上を図ります。		
目標達成指標	19年度実績	23年度目標数値
職員満足度	38.0%	前年度以上
看護師離職率	10.2%	10.0%以下

目 標	「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	
<p>全国的な医師・看護師不足の中、ワークライフバランスの実現を目指すことにより職員の離職防止や処遇改善を図り、病院運営に必要不可欠な人材の確保に努めます。</p> <p>また、人材育成の取組を通じた職員の向上心の支援や労働環境の改善を図り、職員満足度の向上に努めます。</p>		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
研修の充実	検討	充実
資格取得の促進	検討	促進
<p>【具体的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 医師業務の負担軽減や臨床研修医の採用、看護師離職防止策に取り組み、医師・看護師の確保に努めます。 ○ 仕事の進め方を見直し、ワークライフバランスの実現を目指します。 ○ 管理職の管理能力の向上、人材育成の役割自覚、部門間の連携強化に取り組むことが出来るよう、20年度より中間管理職向けに始めた研修を継続します。 ○ がん診療や救急医療など専門性を発揮するための研修派遣や資格取得に向けた支援を図っていきます。 		

エ 市民病院バランスト・スコアカード

市民病院戦略マップ		目標	目標達成指標	19年度 実績値	23年度 目標値				
<p>急性期病院としての役割の明確化</p> <p>がん診療体制の充実 救急医療の充実 感染症医療機関としての役割発揮</p> <p>産科・小児科医療の充実 地域医療連携の促進</p> <p>患者満足度の向上</p>	患者・市民の視点	・患者満足度の向上	・入院患者満足度 ・外来患者満足度	86.5% 75.6%	前年度以上 前年度以上				
		・病院機能評価の認定更新	・病院機能評価の認定更新	17年5月認定	更新 (22年度)				
		・がん診療体制の充実	・地域がん診療連携拠点病院の指定更新	18年8月指定	更新 (22年度)				
		・救急医療の充実	・救命救急センターの指定	—	指定 (21年度)				
		・救急医療の充実	・救急車搬送による入院患者数	2,100件	2,300件				
		・産科・小児科医療の充実	・分娩件数 ・小児科医師数	847件 8人	850件 11人				
		・新型インフルエンザ患者受入を担う感染症医療機関としての役割発揮	・感染症に関する研修の実施 ・感染症に関する訓練の実施	継続的な活動 (対象：市民、院内全職員、地域医療機関等) 実施	毎年実施				
		・地域医療連携の促進	・紹介率 ・逆紹介率	68.5% 47.8%	80.0% 50.0%				
		・経常収支の均衡	・入院診療単価 ・外来診療単価 ・一般病床利用率	46,014円 10,995円 92.1%	51,500円 12,000円 91.3%				
		<p>安定した経営</p> <p>経常収支の均衡</p> <p>収益拡大 経費削減 経営の健全化</p> <p>医療機能の向上</p> <p>医療安全への取組強化 医療情報提供・啓発活動の強化 施設の老朽化・狭あい化対策</p> <p>職員満足度の向上</p> <p>「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</p>	財務の視点	・経常収支の均衡	・入院診療単価 ・外来診療単価 ・一般病床利用率	46,014円 10,995円 92.1%	51,500円 12,000円 91.3%		
・経常収支の均衡	・経常収支比率			100.3%	100.4%				
・経常収支の均衡	・職員給与と費対医業収益比率 ・材料費対医業収益比率			56.6% 26.7%	55.5% 26.4%				
・経常収支の均衡	・1か年経過後回収されていない未収金			102百万円	92百万円				
<p>業務改善の視点</p>	業務改善の視点			・医療安全への取組強化	・病院機能評価の認定更新【再掲】 ・インシデントレポートによる改善	17年5月認定	更新 (22年度)		
				・安全管理委員会の活動推進	—	継続して実施			
				・医療情報提供・啓発活動の強化	・クリニカル・インディケータの策定・公表	検討	公表		
				・施設の老朽化・狭あい化対策	・老朽化・狭あい化対策の検討	—	検討		
				<p>人材育成の視点</p>	人材育成の視点	・職員満足度の向上	・職員満足度	38.0%	前年度以上
						・職員満足度の向上	・看護師離職率	10.2%	10.0%以下
・「人を育てる」公立病院を目指し、職員の向上心の支援	・研修の充実 ・資格取得の促進	検討	充実 促進						

(2) 脳血管医療センター

ア 経営方針

- (ア) 急性期から回復期までの一貫した治療とリハビリテーションが実施できる脳血管疾患専門病院としての強みを活かします。
- (イ) 地域の保健・医療機関との連携と、脳血管疾患の予防に積極的に取り組み、地域全体の医療の質向上に努めます。
- (ウ) 質の高い医療を継続的に提供するために、経営の健全化を目指します。

イ 収支目標

「横浜市立病院経営改革計画」で未達成の見込みである「資金収支の均衡」を達成し、「経常収支の均衡」への道筋をつけます。

ウ 主な目標と取組

(ア) 患者・市民の視点

「患者ニーズに応える医療の展開」「脳卒中予防事業の推進」「情報提供の充実」に取り組みます。

それらの取組により、患者満足度の向上を図ります。併せて、病院機能評価認定取得を目指します。

目 標	患者満足度の向上	
患者満足度調査を実施し、その結果を踏まえ、満足度の向上に取り組みます。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
入院患者満足度	88.3%	90.0%以上
外来患者満足度	87.7%	90.0%以上

目 標	病院機能評価の認定取得	
財団法人日本医療機能評価機構の病院機能評価の認定を取得します。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
病院機能評価の認定取得	—	認定取得 (21年度)

目 標	患者ニーズに応える医療の展開	
引き続き救急患者の 24 時間受入を行うほか、血管内治療の拡充に努めるなど、患者ニーズに応える質の高い医療を提供します。		
目標達成指標	19 年度実績値	23 年度目標値
血管内治療部門の設置	—	設置
t-P A*患者受入実績	12 件	18 件
【具体的取組】		
○ 患者さんの選択の幅を広げる血管内治療に着実に取り組みます。		
○ 救急隊と連携を図りながら、脳血管疾患の救急患者の 24 時間受入を引き続き実施し、t-P Aの適用患者さんに的確に対応します。		

* t-P A (ティーピーイー) : 脳梗塞の血栓を溶解する薬。発症後 3 時間以内に投与することにより、症状を改善し後遺症を軽減させるとされている。

目 標	脳卒中予防事業の推進	
予防事業の全市展開について、病院をあげて取り組んでいきます。		
目標達成指標	19 年度実績値	23 年度目標値
予防事業参加者数	1,800 人	3,000 人
脳ドック実施件数	200 件	450 件
【具体的取組】		
○ 市民講演会の開催や、地域医療機関等への講師派遣（医師等）により、広く市民の脳卒中予防に関する啓発を図ります。		
○ 脳卒中専門病院として脳ドックを毎日実施するとともに、睡眠時無呼吸症候群検査を宿泊脳ドック検査として実施します。		

目 標	情報提供の充実	
脳血管医療センターが蓄積している脳卒中データベースなどの治療実績を活用し、患者さん等に情報発信します。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
脳卒中データ累積件数	—	600件
クリニカルインディケータ ーの策定・公表	検討	公表
【具体的取組】		
○ 分かりやすい医療情報の提供を目的として、脳卒中データベースを構築します。		
○ クリニカルインディケータを用いて、在宅復帰率や褥瘡（じょくそう）発生率など、患者さんに分かりやすい病院のデータを公表していきます。		

(イ) 財務の視点

目 標	資金収支の均衡	
現状の医療資源を最大限活用する中で収入を増やすとともに支出減に努め、収支の改善を図り、良質な医療の提供との両立を目指します。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
資金収支	△362百万円	13百万円
入院診療単価	32,535円	35,000円
病床利用率	75.7%	92.0%
【具体的取組】		
○ 脳血管医療センター全体の収支の検証を行うことにより無駄を省くとともに、様々な経営改善策を進める中で職員のコスト意識の醸成を図ります。		
○ 「いつ・誰が・何を・いつまでにやって、どのような効果を上げる」という具体的なアクションプランを作成し、全体で共有する中で、着実に改善策を実行に移します。		

目 標 経営の健全化		
収支改善に向けて、様々な取組を実施します。		
目標達成指標	19 年度実績値	23 年度目標値
初診患者数	2,202 人	3,000 人
救急車受入数	801 件	1,100 件
特別室利用率	50.7%	70.0%
入院患者服薬指導件数	4,053 件	4,500 件
職員給与対医業収益比率	102.4%	84.2%
対医業収益未収金発生率	0.23%	0.15%
<p>【具体的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 病院経営の基本となる医師数が不足しているため、必要な診療科の医師を確保していきます。 ○ 患者数の増 <ul style="list-style-type: none"> ・ 急性期病院で入院後 2 週間を過ぎた患者を受け入れるシステムを、医療機関と連携を図りながら立ち上げ、積極的な受入を実施します。 ・ 新規患者を中心に外来患者数を増やし、入院患者の増加につなげます。 ・ 再発予防の一環として、定期的な検査入院等を拡充します。 ○ 収益の向上 <ul style="list-style-type: none"> ・ 救急医療の強化を通じて急性期病棟の入院患者数を増やし、収益の向上を図ります。 ・ 特別室について利用料金の改定とサービスの向上により利用率の増加を図ります。 ○ 費用等の削減 <ul style="list-style-type: none"> ・ 20 年度に導入した複数年度契約について、適用契約を拡大し、費用の削減を図ります。 ・ 医療機器購入時や新しい診療行為を導入する際に原価計算を実施し、費用対効果の検証を行い、体制や内容の見直しを検討します。 ・ 未収金について、発生防止、早期回収の側面から強化を図り、縮減に努めます。 		

(ウ) 業務改善の視点

目 標	医療安全への取組強化	
医療安全への取組を強化し、安全管理の視点に立った業務改善を行います。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
職種別医療安全研修の実施	—	実施
医療メディエーター制度の導入	—	実施
【具体的取組】		
○ 職員のレベルアップを図るため、安全管理研修を系統的に実施します。		
○ 医療メディエーター育成研修に職員を派遣します。		

目 標	診療体制の充実	
脳血管疾患専門病院としての専門性を活かしながら、より一層のチーム医療を推進するとともに、現状の医療資源を最大限活用して医療の質向上に努めます。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
脳卒中ケアユニット*の設置	—	設置 (21年度)
患者さんを中心としたカンファレンス	—	試行
【具体的取組】		
○ 脳卒中ケアユニットについて、看護師の確保状況等を踏まえながら、設置します。		
○ 現在実施している多職種によるカンファレンスに加え、患者さんを中心としてカンファレンスを実施し、チーム医療を推進します。		

* 脳卒中ケアユニット：脳梗塞、脳出血又はくも膜下出血の患者に対して、専門の医療スタッフにより、チームで手厚い医療と看護を提供する病床のこと。

目 標	リハビリテーション医療機能の拡充	
早期の社会復帰を目指し、リハビリテーション（理学療法・作業療法・言語聴覚療法・心理療法）の機能を最大限に発揮します。		
目標達成指標	19 年度実績値	23 年度目標値
リハビリテーション開始日	入院後 4.4 日	入院後 3 日以内
スタッフ 1 人 1 日あたり実施件数	11 単位	18 単位
フォローアップ外来対象患者数	—	225 人
【具体的取組】 <ul style="list-style-type: none"> ○ 発症直後の患者さんに対して、入院早期からのリハビリテーションを実施します。 ○ 平日、土曜日、日曜日の連続性を活用しながら、リハビリテーションの質及び量を高めます。 ○ 回復期リハビリテーション病棟退院後、2 か月から 12 か月の患者さんを対象に、リハビリテーションのフォローアップ外来を行います。 		

目 標	地域医療連携の強化	
地域医療機関との連携をより促進し、地域医療全体の質向上に貢献します。		
目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値
医療機関登録制度の導入	—	実施
地域連携クリティカルパスの拡充	—	実施
高度医療機器の共同利用	—	100件
訪問活動件数	—	100件
【具体的取組】		
<ul style="list-style-type: none"> ○ 地域医療機関との連携を強化するため、医療機関の登録制度の導入を進めます。 ○ 良質かつ適切な医療を提供するため、地域医療機関との円滑な連携により、地域連携クリティカルパスの拡大を図ります。 ○ 他病院とCT、MRIなどの高度医療機器の共同利用を進めることにより、医療サービスの推進と資源の有効活用を図ります。 ○ 医師、看護師、医療技術職、事務などにより構成されたチームによる病院・診療所等への訪問活動を行います。 		

(エ) 人材育成の視点

目 標 職員満足度の向上		
職員が働きやすく、やりがいのある職場環境づくりに努めます。		
目標達成指標	19年度実績	23年度目標数値
職員満足度	42.0%	50%以上
看護師離職率	15.1%	10.0%以下
二交代制病棟の拡充	3病棟	8病棟
職員表彰件数	8件	16件

目 標 職員の質の向上		
個々の職員の知識、技術のレベルアップを図り、センター全体の医療の質の向上につなげます。		
目標達成指標	19年度実績	23年度目標数値
講演会・研修会開催回数	20回	25回
専門看護師・認定看護師の資格取得人数	2人	6人
実習生・研修生受入人数	38人	100人
【具体的取組】		
○ 広く、関連分野の専門家を招いた特別講演会等を開催し、職員の知識、技術の向上に努めます。		
○ 医師、看護師、医療技術職（理学療法士、作業療法士、薬剤師など）に対する臨床実習を通じ、専門的な知識や技術の習得を促進するとともに、指導する職員の自己啓発を図ります。		

目 標	地域医療関係者の育成	
地域貢献の一環として、地域の医療関係者等のニーズを踏まえ、連携を図るとともに、その育成に努めます。		
目標達成指標	19年度実績	23年度目標数値
講師派遣回数	2回	20回
救命救急士研修回数	2回	6回
【具体的取組】 ○ 地域の医療・福祉関係者の研修会に講師を派遣します。 ○ 他病院・診療所等の医療関係者を招き症例検討会を開くなど、地域医療機関との交流を深めます。 ○ 救命救急士を対象とした研修を実施し、脳卒中救急に対する知識の浸透を図ります。		

エ 脳血管医療センターバランス・スコアカード

脳血管医療センター戦略マップ		目標	目標達成指標	19年度実績値	23年度目標値	
<p>脳血管疾患専門病院としての強みを活かした取組</p> <ul style="list-style-type: none"> 患者ニーズに応える医療の展開 脳卒中予防事業の推進 情報提供の充実 	<p>患者満足度の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> 患者満足度の向上 病院機能評価の認定取得 患者ニーズに応える医療の展開 	<ul style="list-style-type: none"> 入院患者満足度 外来患者満足度 病院機能評価の認定取得 血管内治療部門の設置 トPA適用患者受入実績 	<ul style="list-style-type: none"> 88.3% 87.7% — — 12件 	<ul style="list-style-type: none"> 90.0%以上 90.0%以上 認定取得(21年度) 設置 18件 	
		患者・市民の視点	<ul style="list-style-type: none"> 脳卒中予防事業の推進 情報提供の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 予防事業参加者数 脳ドック実施件数 脳卒中データ累積件数 クリニカルインディケータの策定・公表 	<ul style="list-style-type: none"> 1,800人 200件 — 検討 	<ul style="list-style-type: none"> 3,000人 450件 600件 公表
		財務の視点	<ul style="list-style-type: none"> 資金収支の均衡 経営の健全化 	<ul style="list-style-type: none"> 資金収支 入院診療準備 病床利用率 初診患者数 救急受入数 特別室利用率 入院患者服薬指導件数 職員給与費対医療収益比率 対医療収益未収金発生率 	<ul style="list-style-type: none"> △ 362百万円 32,535円 75.7% 2,202人 801件 50.7% 4,053件 102.4% 0.23% 	<ul style="list-style-type: none"> 13百万円 35,000円 82.0% 3,000人 1,100件 70.0% 4,600件 84.2% 0.15%
<p>医療機能の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 医療安全への取組強化 診療体制の充実 リハビリテーション医療機能の拡充 地域医療連携の強化 	<p>業務改善の視点</p>	<ul style="list-style-type: none"> 医療安全への取組強化 診療体制の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 職種別医療安全研修の実施 医療マデイエーター制度の導入 脳卒中ケアユニットの設置 患者さんを中心としたカンファレンス 	<ul style="list-style-type: none"> — — — — 	<ul style="list-style-type: none"> 実施 実施 設置(21年度) 試行 	
		<ul style="list-style-type: none"> リハビリテーション医療機能の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> リハビリテーション開始日 スタッフ1人1日あたりにリハビリ実施件数 フォローアップ外来対象患者数 	<ul style="list-style-type: none"> 入院後4.4日 11単位 — 	<ul style="list-style-type: none"> 入院後3日以内 18単位 225人 	
		<ul style="list-style-type: none"> 地域医療連携の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 医療機関連携制度の導入 地域連携クリティカルパスの拡充 高度医療機器の共同利用 訪問活動件数 	<ul style="list-style-type: none"> — — — — 	<ul style="list-style-type: none"> 実施 実施 100件 100件 	
		チーム医療と職員満足度の向上	<ul style="list-style-type: none"> 職員の質の向上 地域医療関係者の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 職員満足度の向上 職員の質の向上 地域医療関係者の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 職員満足度 看護師離職率 二交代制病棟の拡充 職員表彰件数 講演会・研修会開催回数 専門看護師・認定看護師の資格取得人数 実習生・研修生受入人数 地域医療関係者の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 42.0% 15.1% 3病棟 8件 20回 2人 38人 2回 2回
人材育成の視点						

(3) みなと赤十字病院

みなと赤十字病院については、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、本市として指定管理業務の点検・評価を実施します。

ア 経営方針

(ア) 指定管理者が運営する市立病院として、引き続き次の政策的医療などを提供していきます。

- 救急医療
- アレルギー疾患医療
- 緩和ケア医療
- 精神科救急・合併症医療
- 障害児（者）合併症医療
- 災害時医療 等

(イ) 地域医療機関との連携のもとに、がん診療の提供や、心疾患等の生活習慣病を含む幅広い分野の急性期医療を提供します。また、公立病院として、地域医療全体の質向上に貢献するため、先導的な役割を果たしていきます。

(ウ) 指定管理業務について、本市と日本赤十字社の間で締結した協定の規定どおりに実施されているか、本市として引き続き定期的に点検・評価を実施します。また、公立病院として、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、幅広く政策的医療を提供していきます。

イ 具体的取組

(ア) 政策的医療に関する取組

公立病院として、引き続き政策的医療の提供を実施します。

- 救命救急センターの指定

「救命救急センター」の指定を受け、救急医療の充実を図ります。

(イ) 指定管理者独自の取組

地域医療全体の質向上に貢献し、先導的な役割を果たすため、指定管理者独自で次の取組を実施します。

- 地域がん診療連携拠点病院の指定

がん診療機能の強化を図るため、「地域がん診療連携拠点病院」の指定を目指します。

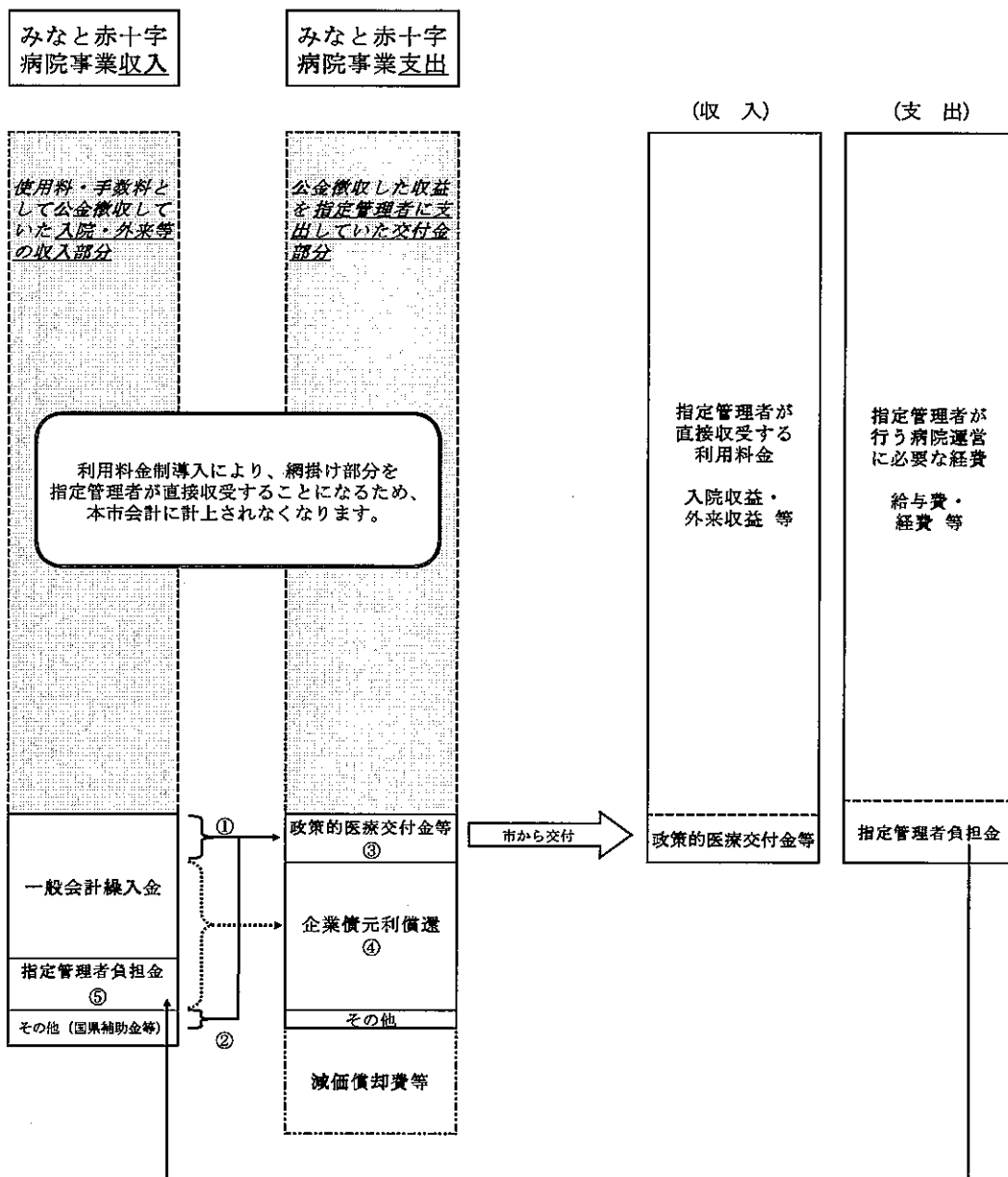
- 地域医療連携の促進

「地域医療支援病院」としての役割を発揮することにより、地域医療連携を促進します。

みなと赤十字病院の収支の仕組み（利用料金制）

《横浜市病院事業会計》

《指定管理者・日本赤十字社》



- 「一般会計繰入金」のうち政策的医療等（救急・精神科・アレルギー医療・利子補助）に係る部分①と「その他」のうち国・県補助金等②については、指定管理者に対して政策的医療交付金等③として交付します。
- 病院整備時に発行した企業債の元利償還④にかかる財源は、一般会計繰入金（①以外）及び指定管理者負担金⑤を充当します。

3 市立病院全体の取組と今後の課題への対応

(1) 市立病院全体の取組

地方公営企業法全部適用の効果をさらに発揮し、本プランの最終年度である23年度までに、人事給与制度をはじめとした運営体制の整備に引き続き取り組みます。

ア 必要な人材の確保及び育成

全国的な医師・看護師不足のなか、適切な医療提供体制の確保や医療の質の向上を図るため、専門性に応じた人材育成体系の構築、働きやすい職場環境の整備、職員満足度向上の取組などにより、病院運営に欠かすことのできない医療人材の確保に努めます。

(ア) 看護師採用試験の毎月開催及び毎月採用の実施

(イ) 医師の離職防止、確保の観点から医師初任給調整手当の改定

(ウ) 認定看護師等、特定分野のスペシャリストの明確化、キャリア形成の構築等（昇任体系の複線化の導入検討）

イ 効率的・効果的な運営体制の構築

医療ニーズや診療報酬改定等に対応した効率的・効果的な運営体制の構築を目指します。

また、職員給与費対医業収益比率の高さが病院経営を圧迫しているという点を踏まえ、民間病院の給与水準を視野に入れ、職員の意欲と実績に基づく人事給与体系について検討し、より一層の経営改善に取り組みます。

(ア) 病院の稼働状況や業務の繁閑等に応じた柔軟な職員配置の実施

(イ) 医療ニーズや職場実態等を踏まえた多様な勤務体制（看護夜勤体制への二交代制等）の導入

(ウ) 病院経営の視点から、高度な専門知識を有した職員の採用や医療現場に精通した看護職・医療技術職の事務部門への活用等

(エ) 病院への貢献度等を反映した医師への本格的な年俸制の導入検討

(オ) 職務内容や職種・職責、業績・能力等に応じた職能給制度の導入検討

ウ 市民病院と脳血管医療センターの連携強化

患者さんの病状に応じた、病院間相互の連携体制を強化します。

エ 患者満足度の向上

患者満足度調査を毎年度実施し、結果を踏まえ、各病院による患者満足度向上に取り組みます。

オ 利用料金制の導入

みなと赤十字病院及び脳血管医療センター併設介護老人保健施設について、指定管理者の自主的な経営努力を発揮しやすくし、事務量の軽減にも資する利用料金制を導入します。

(2) 市立病院の課題と対応

総務省の「公立病院改革ガイドライン」では、公立病院の果たすべき役割の明確化や経営の効率化などが求められています。また、20年度の横浜市包括外部監査においても、本市の医療施策の中で市立病院の果たすべき役割と効率的な運営が求められました。

本市としても、市立病院としての役割を果たし、良質な医療を継続的に提供していくためには、直面する様々な課題の解決に向け、本格的に取り組んでいく必要があります。

ア 市立病院の検討課題

(ア) 脳血管医療センターの経営改善

脳血管医療センターの「横浜市立病院経営改革計画（17～20年度）」での収支目標である「資金収支の均衡」は未達成となる見込みです。このため、脳血管医療センターは、毎年度、資金不足の状態に陥っており、市民病院の留保資金等により資金繰りを行い対応しています。しかしその額は年々増加し続け、19年度末で34億円となり、20年度においても更に増加する見込みとなっているなど、病院事業会計全体に重大な影響を及ぼしています。

このように、脳血管医療センターは、事実上単独では運営ができない、極めて厳しい経営状態となっています。持続可能な経営に向けて、まずは「資金収支の均衡」が喫緊の課題であると考えておりますが、今後、これを実現するための抜本的な経営改善策の検討が必要となっています。

(イ) 持続可能な新たな経営形態の検討

公立病院改革ガイドラインで「新たな経営形態の検討」が求められています。

また、医師不足などの影響を受けて、20年度における収支目標は、市民病院及び脳血管医療センターともに未達成となる見込であり、更なる経営改善が必要となっています。

こうした状況を踏まえ、市立病院として、地方独立行政法人化など、持続可能な経営形態について、計画の進捗状況や他都市の状況も踏まえ、検討が必要となっています。

(ウ) 市立病院の将来的な役割

全国的に医師・看護師不足が深刻化し、地域における医療提供体制の確保が困難となっている一方で、自治体の財政状況も悪化しており、公立病院を取り巻く状況は大変厳しくなっています。

また、高齢化の進展など社会環境が変化する中で、公立病院に求められる役割も変化しており、今後、市立病院に期待される役割について検討が必要となっています。

(エ) 市民病院の老朽化・狭あい化対策

市民病院については老朽化・狭あい化が進み、安全面・機能面において課題となっています。再整備も含め、今後の計画について検討が必要となっています。

イ 課題への対応

病院事業管理者の諮問機関として外部有識者による「経営委員会」を設置し、計画の実施状況についての点検・評価及び経営に対する指導・助言、さらには市立病院の課題への検討を行います。

なお、委員会における検討結果によっては、本市の市政運営や医療施策などを踏まえ、計画期間中でも計画内容について見直しを実施します。

4 計画期間中の収支見通しと経営指標

本プランの収支目標達成に向けた、最終年度である 23 年度の収支見通し及び経営指標を、一定の前提条件のもと試算しました。

<試算にあたっての前提条件>

- 収益は 20 年度決算見込みをもとに、診療単価や患者数の一定の増を見込んでいます。なお、診療報酬の改定や医療制度の改革などについては見込んでいません。
- 費用は 20 年度決算見込みや医療にかかる収益に対する比率を踏まえて見込んでいます。
- 23 年度の給与費には、局本部職員の給与費相当額を含んでいます。また、それ以前と比較可能にするため、20 年度までの給与費決算額にも局本部職員の給与費相当額を加えています。
- 資本的収入・支出は、試算可能である企業債償還額等を除いて、原則として一定の額を見込んでいます。
- 一般会計繰入金は、試算可能である企業債償還額等を除いて、一層の精査を行った額を見込んでいます。
- 23 年度の市民病院の病床数は 650 床（一般 624 床、感染症 26 床）としています。また、一般病床利用率とは 624 床に対する患者数の割合です。
- みなと赤十字病院及び脳血管医療センター併設介護老人保健施設については、21 年度に予定している利用料金制導入を見込んでいます。そのため、収益及び費用が大きく減少しています。

病院事業全体の収支見通し

(単位 百万円)

	経営改革計画				中期経営プラン H23目標
	H17決算	H18決算	H19決算	H20見込	
経常収支	△ 3,022	△ 3,124	△ 2,806	△ 2,987	△ 2,202
資金収支	191	△ 310	△ 341	△ 645	422
一般会計繰入金	6,425	6,370	5,866	6,221	6,779

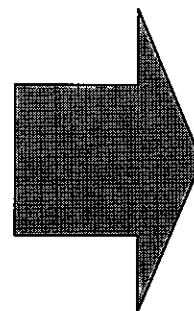
※旧港湾病院に関する数値は除いています。

※18年度の資金収支には脳血管医療センターの長期借入金返還金(686百万円)を含んでいません。

(1)市民病院

(単位 百万円)

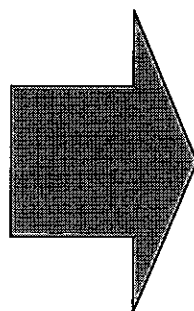
	経営改革計画				中期経営プラン
	H17決算	H18決算	H19決算	H20見込	H23目標
経常収益	14,436	14,833	15,229	15,152	16,505
入院収益	8,287	8,932	9,310	9,481	10,715
外来収益	3,356	3,423	3,540	3,399	3,645
その他	2,793	2,478	2,379	2,272	2,145
経常費用	14,323	14,821	15,191	15,358	16,442
給与費	7,475	7,809	8,019	8,427	8,702
材料費	3,408	3,601	3,788	3,552	4,140
経費等	2,747	2,703	2,684	2,793	2,660
減価償却費等	693	708	700	586	940
経常収支	113	12	38	△ 206	63
繰入金を除く経常収支	△ 1,658	△ 1,443	△ 1,380	△ 1,607	△ 1,122
資本的収入	569	491	1,719	2,941	402
資本的支出	988	1,099	2,475	3,535	1,021
資本的収支	△ 419	△ 608	△ 756	△ 594	△ 619
資金収支	387	41	△ 77	△ 214	384



一般会計繰入金	2,040	1,743	1,645	1,735	1,587
うち収益的収入	1,771	1,455	1,418	1,401	1,185
うち資本的収入	269	288	227	334	402

【経営指標】

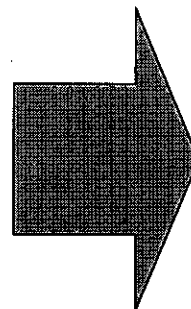
入院	診療単価	40,374円	44,455円	46,014円	47,820円	51,500円
	一般病床利用率	93.7%	91.7%	92.1%	90.2%	91.3%
外来	診療単価	10,010円	10,455円	10,995円	11,300円	12,000円
	1日平均患者数	1,374人	1,336人	1,314人	1,238人	1,250人
経常収支比率		100.8%	100.1%	100.3%	98.7%	100.4%
職員給与費比率		56.9%	57.1%	56.6%	59.4%	55.5%



(2)脳血管医療センター

(単位 百万円)

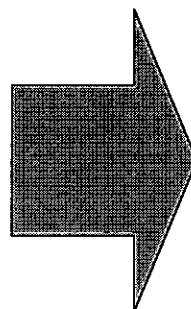
	経営改革計画				中期経営プラン
	H17決算	H18決算	H19決算	H20見込	H23目標
経常収益	6,067	5,480	5,870	6,057	6,414
入院収益	2,671	2,276	2,704	2,826	3,526
外来収益	538	388	211	251	330
その他	2,858	2,816	2,955	2,980	2,558
経常費用	7,316	6,757	7,155	7,378	7,239
給与費	3,491	3,403	3,377	3,526	3,579
材料費	784	489	418	449	556
経費等	1,713	1,668	2,153	2,224	1,784
減価償却費等	1,328	1,197	1,207	1,179	1,320
経常収支	△ 1,249	△ 1,277	△ 1,285	△ 1,321	△ 825
繰入金を除く経常収支	△ 3,647	△ 3,681	△ 3,634	△ 3,657	△ 3,061
資本的収入	536	804	1,274	805	839
資本的支出	811	1,094	1,558	1,132	1,321
資本的収支	△ 275	△ 290	△ 284	△ 327	△ 482
資金収支	△ 196	△ 378	△ 362	△ 469	13



一般会計繰入金	2,934	2,952	2,909	2,909	2,975
うち収益的収入	2,398	2,404	2,349	2,336	2,236
うち資本的収入	536	548	560	573	739

【経営指標】

入院	診療単価	31,144円	30,646円	32,535円	33,080円	35,000円
	病床利用率	78.3%	67.8%	75.7%	78.0%	92.0%
外来	診療単価	15,101円	12,277円	7,220円	8,017円	8,500円
	1日平均患者数	146人	129人	119人	129人	160人
経常収支比率		82.9%	81.1%	82.0%	82.1%	88.6%
職員給与費比率		97.6%	112.3%	102.4%	101.4%	84.2%



※21年度から介護老人保健施設に利用料金制を導入するため、収益(その他)、費用(経費等)がそれぞれ減少します。
 ※18年度の資金収支には長期借入金返還金(686百万円)を含んでいません。

(3)みなと赤十字病院

(単位 百万円)

	経営改革計画				中期経営プラン H23目標
	H17決算	H18決算	H19決算	H20見込	
経常収益	10,063	12,701	13,767	13,853	1,538
入院収益	6,471	8,594	9,272	9,272	0
外来収益	1,902	2,335	2,429	2,429	0
その他	1,690	1,772	2,066	2,152	1,538
経常費用	11,949	14,560	15,326	15,313	2,978
経費等	10,063	12,704	13,469	13,467	1,192
減価償却費等	1,886	1,856	1,857	1,846	1,786
経常収支	△ 1,886	△ 1,859	△ 1,559	△ 1,460	△ 1,440
繰入金を除く経常収支	△ 3,207	△ 3,156	△ 2,521	△ 2,494	△ 2,341
資本的収入	130	378	350	543	1,316
資本的支出	130	348	550	819	1,637
資本的収支	0	30	△ 200	△ 276	△ 321
資金収支	0	27	98	38	25
一般会計繰入金	1,451	1,675	1,312	1,577	2,217
うち収益的収入	1,321	1,297	962	1,034	901
うち資本的収入	130	378	350	543	1,316

【参考】

入院	1日平均患者数	397人	463人	484人	478人	490人
	一般病床利用率	68.0%	79.2%	81.0%	78.9%	80.8%
外来	1日平均患者数	918人	1,037人	1,012人	981人	961人

※21年度から利用料金制を導入するため、収益・費用がそれぞれ減少します。

※企業債償還が本格化するため、一般会計繰入金が大きく増加します。