

堺病院改革プラン

(改定)

市立堺病院 中期経営計画
(平成21～25年度)

堺 市

平成22年10月

目 次

1	堺病院改革プランの策定趣旨	1
2	堺病院改革プランの改定	2
	(1) 不良債務解消に向けた数値目標の改定	2
	(2) 診療報酬改定への対応	2
	(3) 経営形態の見直し	2
3	堺病院改革プランにおける基本方針	3
4	堺病院改革プランの対象期間	3
5	公立病院改革ガイドラインの概要	4
6	前中期経営計画（平成17～19年度）の総括	5
7	経営目標	8
	(1) 患者さんの視点による目標	8
	(2) 医療の視点による目標	8
	(3) 健全経営の視点による目標	9
	(4) 職員の視点による目標	9
8	目標達成に向けた具体的取組み	10
	(1) 患者さんの視点での取組み	10
	(2) 医療の視点での取組み	11
	(3) 健全経営の視点での取組み	14
	(4) 職員の視点での取組み	16
9	一般会計負担の考え方	18
10	収支計画	19
	(1) 収益的収支推移	19
	(2) 資本的収支推移	20
	(3) 不良債務推移	20
	(4) 繰入金推移	20
11	経営形態の見直し	21
12	プランの進捗評価と公表について	22
	(1) 評価方法	22
	(2) 公表方法	22

1 堺病院改革プランの策定趣旨

市立堺病院は、平成8年に現在地に建設されて以来、軽症から重症まで幅広い診療領域における医療提供に加え、悪性新生物等に対応する高度専門医療や二次を中心とした救急医療を提供するなど、総合的市民病院として堺市域における医療機関と連携しながら地域医療の確保に努めてまいりました。

しかしながら、高齢化の進展を背景とした医療需要の増大が進む一方で、近年全国的な問題として医師を中心とした医療従事者の不足の深刻化や、公立病院の経営状況の悪化など、様々な地域において地域医療体制の維持が難しくなっている状況にあり、本院も例外ではありません。

人口 84 万人を有する堺市は単独で二次医療圏を形成していますが、救急搬送件数が増加傾向にある中で市内には三次救急施設がなく、一刻を争う重症・重篤な救急患者が市外の医療機関へ搬送されている状況にあります。堺市は平成18年度の政令指定都市への移行を機に、安全・安心が確保された都市づくりを重点施策として位置付け、様々な施策を推進しているところです。救急時・災害時をはじめとする市民に必要な医療を提供できる体制を充実していくことは、市民の健康と安全・安心を確保する上で極めて急を要する重要な課題です。

こうした状況に対応するため、学識経験者や市民・利用者の代表者などで構成する「市立堺病院のあり方検討懇話会」を設置し、市立堺病院が果たすべき役割や救命救急センターの整備方法などについて議論を重ね、市立堺病院のあり方について提言書としてとりまとめていただきました。これを踏まえ、新たに救命救急センターの整備を図るとともに、急性期の病態の患者を診療する病院として、真に地域医療提供体制の確保のために必要な医療を行う病院として再整備していくこと、またそのために病院経営の健全化を図っていくことを基本的な考え方とした「市立堺病院将来ビジョン(基本構想)」を平成21年9月に策定しました。

「堺病院改革プラン」は、(1)市立堺病院の役割として、現病院の段階から救急医療や急性期医療、がん等を主体とする高度・専門医療の提供体制を整備するとともに、地域連携強化を図ることを明確にすること。(2)将来にわたって安定的に質の高い医療提供ができる経営基盤を構築するための具体的な取組み計画とすること。(3)経営形態の見直しを図り、地方独立行政法人をめざすことを内容とした計画として策定するもので、この計画期間中において基本構想の実現をめざしてまいります。

2 堺病院改革プランの改定

堺病院改革プランの初年度に当たる平成 21 年度の取組状況についての点検評価結果などを反映させ、取組実績を追記するとともに、以下の内容について見直しを行い、堺病院改革プランを一部改定します。

(1) 不良債務解消に向けた数値目標の再設定

平成21年度は、医師を増員し、診療体制の充実を図りましたが、新型インフルエンザへ対応のために、一般患者の受入れを制限しました。このため入院患者数は、昨年度に比較して増加したものの大幅な改善には至らず、平成 21 年度実績は、堺病院改革プランに掲げた計画数値と乖離が生じ、特に不良債務は 18.9 億円に増加しました。新病院建設に必要な起債を行うためには、不良債務の解消が絶対条件となるため、不良債務解消に向けた新たな数値目標の設定を行います。

(2) 診療報酬改定への対応

平成22年度4月の診療報酬改定では、全体で10年ぶりにプラスとなり、特に救急、小児・周産期、外科など課題となっている医療分野の再構築、地域医療連携の推進、医師業務の負担軽減などの項目が重点的に評価されました。堺病院改革プランも、こうした医療制度の変化に的確に対応し、救急搬送の受入れ拡大、がんなどの地域連携パスの推進、メディカルクラークの活用などを進めるため取組内容の見直しを行い、医療の高度化・高質化を図るとともに、収益増に努めます。

(3) 経営形態の見直し

これまで「市立堺病院のあり方検討懇話会」における提言などを踏まえ、地方独立行政法人化の検討を進めてきましたが、救命救急センターの開設を見据えた医療スタッフの確保や、新病院建設事業において、柔軟で主体的な契約を行うため、早急な対応が求められます。また法人設立に当たっての財源となる第3セクター等改革推進債の活用など、移行におけるメリットを最大限に享受するためにも、独立行政法人化の取組みを一層推進する必要があります。

3 堺病院改革プランにおける基本方針

医療は市民の方々が地域で生活していくうえで欠くことのできない市民生活の基盤を支えるものです。医療崩壊が進む中、市民の方々の安全・安心を確保するため、必要な体制を整備し、良質な医療を将来にわたって安定的・継続的に提供していくことは、自治体病院の重要な責務となります。

このため「市立堺病院将来ビジョン(基本構想)」の実現に努めるとともに、公・民の適切な役割分担のもとで、地域において必要な医療体制を確保するという「公立病院改革ガイドライン」の趣旨を踏まえ、次のことを基本方針とします。

現在の危機的な経営状況からの脱却

経営体質の強化

地域医療確保のため、必要な診療体制の整備

これらの取組みを通じて、地域における唯一の公立病院として、質の高い安全な医療を提供するとともに患者サービスの向上を図り、市民から信頼される病院となるための具体的な計画を示すものとします。

4 堺病院改革プランの対象期間

本プランについては、対象期間を平成21年度から平成25年度までの5年間とします。

5 公立病院改革ガイドラインの概要

平成 19 年度に総務省から「公立病院改革ガイドライン」が示されました。当ガイドラインでは、公立病院改革により公・民の適切な役割分担の下、地域において必要な医療提供体制を確保するという基本的な考え方にに基づき、地域で担うべき医療を適確に実施していけるよう、必要な医療機能を整備するとともに、経営の効率化を図り、持続可能な病院経営をめざすとしています。

このガイドラインを受け、公立病院は「経営効率化」、「再編・ネットワーク化」、「経営形態の見直し」の 3 つの視点に立った「公立病院改革プラン」を平成 20 年度中に策定し、病院事業経営の改革に総合的に取り組むこととされています。

【参考】大阪府「公立病院改革に関する指針」の概略

総務省の公立病院改革ガイドラインを受け、大阪府は平成 20 年 3 月に有識者らによる「大阪府公立病院等のあり方懇談会」を開設し、同年 10 月にはその意見を踏まえ「公立病院改革に関する指針」を策定しています。

- ① 大阪府における公立病院が果たすべき役割
 - a. 「救急」、「災害」、「周産期」、「小児」の 4 事業の機能を発揮
 - b. 医師など医療従事者の教育・研修機能の充実
 - c. 地域で不足する医療機能の確保
- ② 一般会計負担の考え方
 - a. 繰入基準を基本とし、基準が不明確なものは役割を踏まえ範囲を限定
 - b. 繰入後は経常収支比率 100% 以上をめざすべき
- ③ 経営の効率化
 - a. 公立病院の役割の明確化と総務省ガイドラインの数値目標を達成すべき
 - b. 不良債務の 5 年以内の解消
- ④ 堺市二次医療圏での再編ネットワーク
 - a. 現状を維持しながら周辺病院との機能分担や連携を検討
 - b. 高次救急医療の機能整備を検討
- ⑤ 経営形態の見直しについて
 - a. 医師確保や経営改善には地方独立行政法人(非公務員型)が望ましい
 - b. 指定管理者も検討すべきで、改革が不可能なら民間譲渡や廃止も検討

6 前中期経営計画（平成17～19年度）の総括

地域の基幹病院として地域医療の発展に先導的役割を果たしながら、市民に安全かつ安心して良質な医療を提供し、市民ニーズに応えていくとともに、経営の健全化を図っていくため、前中期経営計画に基づき取組みを行ってきました。

まず政策医療としての救急診療体制につきましては、救急搬送受入れ件数は平成16年度が4,691件であるのに対し、平成19年度は6,703件(42.9%増)、救急搬送からの入院患者数も、平成16年度が1,247件であるのに対し、平成19年度は1,650件(32.3%増)に増加しました。しかし、平成20年度においては、医師数の不足等により十分な受入体制を維持できず、約4割の搬送患者の受入れができていない状況となっています。

高度専門医療の提供については、医師や看護師、医療技術員が連携したチーム医療を提供する体制づくりを行い、より高度で専門的な医療提供をめざし、平成17年10月に「乳腺センター」と「脳脊髄神経センター」を平成18年10月に「循環器病センター」、「消化器病センター」、「外来化学療法センターを含むがんセンター」を開設し、地域における高度・専門医療へのニーズに対応してきました。また、地域医療機関との連携強化や患者サービス並びに相談機能の向上を図ることを目的とした医療サポートセンターを新設し、総合的な診療支援体制を構築するなどの取組みも行ってきました。

安全で安心できる病院づくりについては、医療安全対策の推進を図るため、安全管理体制の整備を図りました。医療安全管理者(看護師)を専任で配置するとともに、医療事故につながる恐れのある現場での事象を体系的に蓄積、共有し、その原因の分析により、医療事故の発生を防止するインシデント・レポートシステムを構築しました。

患者サービスについては、患者満足度調査を実施し、患者中心の医療提供に努めるとともに、病院ホームページをリニューアルし、病院の治療実績等できるだけ多くの最新情報の提供に努めています。あわせて生活習慣病など市民の関心の高いテーマを取り上げた市民公開講座の開催の実施などに取り組んでいます。

人材育成については、市立堺病院は臨床研修指定病院として、医療関係者から高い評価を得ており、毎年、全国各地から多くの初期研修医師の応募を頂き、定数

枠である 8 名を採用するなど、優秀な医療スタッフの育成に取り組んでいます。

健全経営の基盤づくりとして、これらの取組みに加え、診療群分類に基づく包括評価による定額支払制度(DPC)の導入による医療の標準化の推進や、より急性期型看護体制となる 7 対 1 看護基準などとともに、一般病棟よりも手厚い看護体制で重症度の高い患者に集中的に治療を行うハイケアユニット(HCU)、心臓疾患のリハビリテーションに関する診療報酬上の施設基準を新たに取得し、診療収入の増加を図ってきました。

一方でアウトソーシングの推進による人件費の圧縮や、購買方法、在庫管理の改善による薬剤・診療材料などの費用削減に取り組みました。

このような取組みによって、救急受入実績、入院単価及び平均在院日数といった経営指標については一定の改善が見られましたが、診療報酬のマイナス改定(▲3.16%)などにより医業収益が減少したことや、全国的な医師、看護師の不足により診療体制の確保が困難になるなど、入院患者数などに大きな影響を受け、経営は厳しい状況となっています。

前中期経営計画(平成17～19年度)の達成状況

①収益的収支

(単位 百万円)

区 分	H17年度		H18年度		H19年度	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績
病院事業収益	11,417	10,988	11,965	11,768	12,175	11,754
医業収益	10,073	9,356	10,637	9,359	10,863	9,848
うち 入院収益	7,078	6,413	7,711	6,409	8,060	6,868
うち 外来収益	2,764	2,711	2,695	2,718	2,573	2,727
医業外収益	1,343	1,625	1,328	1,405	1,312	1,537
うち 一般会計繰入金	1,251	1,440	1,236	1,283	1,220	1,353
特別利益	0	7	0	1,004	0	369
病院事業費用	12,332	12,110	12,387	12,328	12,558	12,782
医業費用	11,632	11,205	11,715	11,438	11,912	11,721
うち 給与費	5,554	5,201	5,668	5,114	5,883	5,322
うち 材料費	2,608	2,507	2,654	2,676	2,658	2,667
うち 経費	2,216	2,244	2,216	2,472	2,216	2,579
うち 減価償却費	1,210	1,210	1,134	1,139	1,111	1,106
医業外費用	700	898	672	886	646	926
うち 支払利息	673	672	645	650	619	629
特別損失	0	7	0	4	0	135

②主な経営指標

(単位 百万円)

区 分	H17年度		H18年度		H19年度	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績
収益的収支差引	△ 916	△ 1,122	△ 422	△ 560	△ 383	△ 1,028
医業収支差引	△ 1,559	△ 1,849	△ 1,078	△ 2,079	△ 1,048	△ 1,873
医業収支差引(減価償却費を除く)	△ 349	△ 639	56	△ 940	63	△ 767
資本的収支差引	△ 285	△ 243	△ 293	△ 279	△ 301	△ 280
単年度資金収支	9	△ 144	419	305	427	△ 79

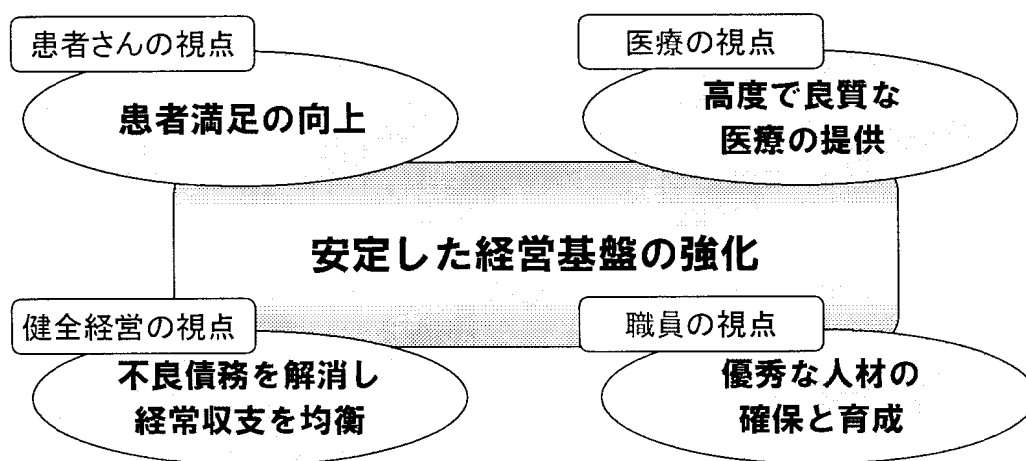
③主な基礎数値

区 分	H17年度		H18年度		H19年度	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績
入院単価 (円)	43,913	41,574	47,838	42,249	50,000	45,766
病床利用率	92.0%	88.0%	92.0%	86.6%	92.0%	85.4%
外来単価 (円)	9,400	9,447	10,000	9,953	10,500	10,678
1日平均外来患者数(人)	1,200	1,176	1,100	1,115	1,000	1,047
職員数(常勤) (人)	542	511	553	495	579	533
うち医師	87	76	93	72	100	79
うち看護師	343	329	350	319	370	352
医療技術員	70	67	69	67	69	67
事務・技術員	33	32	33	32	33	31
その他	5	5	4	4	3	2
再任用職員	4	2	4	1	4	2
診療収益対材料費比率	26.5%	27.5%	25.5%	29.3%	25.0%	27.8%

※ 職員数の実績は4月1日現在

7 経営目標

公立病院として果たすべき役割、現状における課題などを踏まえ、安定した経営基盤を構築し、経営体質を強化するため、「患者さん」、「医療」、「健全経営」、「職員」の基本方針における4つの視点から、計画期間における目標を次のように設定します。



(1) 患者さんの視点による目標

市民の方から信頼され、患者さんが安心して診療を受けられる病院であるために、患者さんの視点から目標の達成をめざし、患者満足度の向上に努めます。

(2) 医療の視点による目標

高度で良質な医療提供を安定的に継続していくため、病院全体の総合力を発揮する仕組みづくりと、医療提供体制を確保し、以下の目標達成に努めます。

目標項目	実績		計画		
	H21	H22	H23	H24	H25
a.救急搬送件数 (件)	5,860	6,240	6,600	6,700	6,700
b.紹介率 (%)	55.5	61.0	62.0	64.0	64.0
c.逆紹介率 (%)	44.6	42.0	43.0	44.0	44.0
d.手術件数(分娩件数含む) (件)	3,546	3,600	3,700	3,800	3,800
f.平均在院日数 (日)	13.1	13.5	13.4	13.4	13.4

(3) 健全経営の視点による目標

現在の危機的な経営状況を脱却するため、計画期間中に不良債務を計画的に解消し、経常収支の均衡を図ります。また、その他の指標として以下の目標の達成をめざします。

目標項目	実績		計画		
	H21	H22	H23	H24	H25
a. 医業収支比率 (%)	88.2	95.2	94.9	95.9	98.7
b. 経常収支比率 (%)	91.8	98.5	98.3	99.5	102.5
c. 資金不足比率 (%)	17.6	12.3	9.0	3.9	—
d. 資金剰余額(△不良債務) (百万円)	△1,891	△1,448	△1,058	△461	58
e. 職員給与比率 (%)	48.4	45.4	45.9	45.3	46.3
g. 労務比率(給与+委託料+報償費) (%)	62.7	58.5	59.0	58.2	59.3
h. 材料費比率 (%)	24.1	22.9	22.9	22.6	22.6
i. 病床利用率 (%)	84.7	88.0	88.0	88.0	88.0
j. 入院単価 (円)	48,287	52,460	52,460	53,170	53,170
k. 外来単価 (円)	12,629	12,730	12,730	12,730	12,730

(4) 職員の視点による目標

診療に必要な人材の確保・育成に着手し、各部門における早急な診療体制の構築を行います。また、各職場での業務改善のために実施する様々な取組みを通じて、病院経営に対する職員一人ひとりの意識を変え、積極的な経営参加を促進します。