

8 目標達成に向けた具体的取組み

計画期間中において、経営体質の強化を図るため、「患者さん」「医療」「健全経営」「職員」の基本方針における4つの視点により、目標の達成をめざした具体的な取組みを行います。

(1) 患者さんの視点での取組み

市民から信頼され、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ます。

① 患者さん中心の医療の実践

「医療の中心は患者さん」であるということを常に認識し、すべての患者さんの権利と人格を尊重し、安心・安全で心の通う医療を提供します。

その実現に向けて、医師、看護師をはじめ全ての病院職員に対して、あらゆる機会を通じて意識改革を徹底し、その実践を図ります。

【具体的な取組】

項目	H21 実績	H22	H23 以降	目標値等
a.患者満足度調査の実施、対応策検討と経年的評価	実施内容検討	調査実施	結果の評価・分析と業務改善	評価指標を設定し、向上に向けた活動を定着
b.接遇研修の実施検討 (委託業者も含めた院内の全スタッフを対象)	研修内容検討	研修実施	毎年実施 (フォローアップ研修含む)	同上
c.インフォームドコンセントのマニュアル策定とそれに基づいた患者さんへの説明の徹底	マニュアル策定の検討	内容検討	マニュアル策定と研修への活用	診療内容説明に対する患者クレームの減少
d.セカンドオピニオンを希望される患者さんへの対応マニュアルの策定と実施	マニュアル作成	活用と評価	随時更新	

② リスクマネジメント活動の推進

リスクマネジメントを進めていくにあたっては、現在のところインシデント・アクシデントレポートをもとに改善活動をおこなっていくことが基本的な対応であり、市立堺病院においても医療サポートセンターを中心に活動が進められています。

今後も、市民や地域の医療機関から信頼される医療をめざし、事故未然防止へ向けて全職員がより適切な対応をおこなうことができるように、周知徹底を図っていくための仕組みづくりと運用を行います。

【具体的な取組】

項目	H21 実績	H22	H23 以降	目標値等
a.インシデント・アクシデントレポートの作成と提出の徹底	アクシデント件数減少	継続	⇒	ヒヤリハットに対する対応率 100%
b.レポートに対する対策立案と実行を可能とするための体制整備・充実	体制強化の検討	組織改正による体制整備	運用継続	
c.スタッフへの周知徹底と教育研修の充実	研修会の実施	継続	⇒	

(2) 医療の視点での取組み

良質な医療を効率的に提供し、患者満足度を向上させるには、どのような診療を行い、そのためにはどのような取組みが必要であるかを分析・実施することにより目標達成をめざします。

① クリニカルインディケーター整備

診療機能に関して、地域医療機関との差別化を図り、市立堺病院がどのような医療機能を発揮しているかを客観的に把握するといった観点から、臨床評価に関する指標(クリニカルインディケーター)の整備、ベンチマークなどを通じた客観的評価を推進します。

市立堺病院では、平成19年度からDPCによる入院包括評価を導入し、その結果、入院診療における分類別の診療点数や在院日数などについて全国共通の“ものさし”で当院の位置づけを確認することができるようになりました。こうした機

能を活用し、効率的な診療と適正な収入を確保するという観点において、在院日数や出来高点数などで優秀な病院との比較を通じ、評価を継続します。

また、DPC によるもう一つの効果として、疾病別の診療行為に対する他病院比較が可能となりました。

同一疾病において、市立堺病院とそれ以外の医療機関ではどのような違いがあるのかを確認することにより、クリニカルパス(診療における標準化されたスケジュール)の見直しなども行っていきます。

【具体的な取組】

項目	H21 実績	H22	H23 以降	目標値等
a. 医療の質を評価するための指標抽出及び活用	各診療科によるデータの活用	会議等での活用	ホームページでの公表	指標活用と評価の定着
b. 評価チーム等の設置と評価実施	病院幹部による各科ヒアリングの実施	評価実施	継続	
c. DPC の診断群分類別の出来高点数との比較検討とコーディングの妥当性検証	実施	継続	⇒	運用の定着
d. 診断群分類別在院日数、点数に対するベンチマークと評価	実施	継続	⇒	クリニカルパス更新 新 年 1 回
e. 診断群分類別一入院あたりの診療行為におけるベンチマークとクリニカルパス見直し	一部実施	実施拡大	継続	

② 技術部門の積極的な診療支援

医療の専門化が進むとともに、医師・看護師の人材不足が深刻化する中で、安定した医療提供体制の構築を図るとともに、医療の質の向上、安全性の確保を実現するため、医療技術部門のスタッフによる積極的な診療支援を行います。

【具体的な取組】

項目	H21 実績	H22	H23 以降	目標値等
a.薬剤師の病棟業務充実 (薬剤指導、ミキシングや 1日配薬など)	服薬指導 件数増加	業務拡大	継続	服薬指導率 100%
b.臨床検査技師による生理 検査実施枠の拡大	実施	継続	⇒	予約枠の実施率 100%

③ 医療機器管理体制の整備

機器の異常による医療事故の防止は勿論のこと、不必要な修繕費の発生を防止するなど経営的な面からも、臨床工学技士を中心とした医療機器の管理体制構築が重要です。

病院内で使用される大型機器の管理をはじめ、ポンプ類や人工呼吸器など全病院で共通に使用されるような汎用医療機器についても中央管理を検討し、効率的な医療提供を進めます。

【具体的な取組】

項目	H21 実績	H22	H23 以降	目標値等
a.臨床工学技士の増員	維持	採用活動 実施	増員	
b.中央貸し出し管理の実施 方針検討	医療機器安全 管理料算定	継続	⇒	医療機器 安全管理料 の算定
c.管理対象機器の抽出(リス ト整理)	一部実施	対象拡大	継続	
d.管理スペースの確保	検討	調整・実施	継続	
e.管理方法の検討(回転率 や稼働率など)	検討	実施		

④ 地域連携の推進

堺市域において、必要な医療を確保していくためには、市立堺病院が救急医療や感染症などの政策的医療をはじめ、公民の適切な役割分担のもと、地域で真に必要な医療を主体として提供していくことが不可欠です。

こうしたことを実現するために、地域医療機関との情報共有をはじめ、連携体制を強め、急性期患者の紹介受入れや症状が安定した患者の逆紹介を積極的に促進することにより、堺市域全体で必要な医療の確保に向けて取り組みます。

【具体的な取組】

項目	H21 実績	H22	H23 以降	目標値等
a.地域医療機関に対する診療内容を中心とした広報活動推進	パンフレットなどの配布実施	対象先拡大	継続	紹介率64% (H19 実績 40.8%)
b.逆紹介先のリスト整理(診療情報含む)と医師のリスト活用徹底	かかりつけ医パンフの配架	紹介先拡大のための訪問実施	継続	逆紹介率44% (H19 実績 27.1%)
c.市民、地域医療機関を対象とした医療に関する情報交換活動の推進(市民公開講座、地域カンファレンスの内容充実)	症状別カンファレンスの企画、実施	地域連携パス説明会の実施	連携先の拡大の継続	参加者数H20 実績の30%増加 (H20 実績:市民公開講座 491人。地域カンファレンス 65人)
d.ホームページを活用した情報発信(リニューアルと定期更新の実施)	随時更新を実施	リニューアルの実施	更新の継続	月1回以上更新

(3) 健全経営の視点での取組み

公立病院として求められる医療を安定的に継続して提供し、市民の期待に応え、市民に信頼される病院となるため、健全経営の視点から目標の達成をめざします。

① 損益収支改善

労働集約型の事業体である病院が、良質で高度な医療サービスを提供していくには、医療スタッフや設備を確保するための投資が必要になります。このためには医療機能を安定的に継続して維持していくための投資を可能とする財務基盤を持つことが必要であり、健全経営の視点は欠くことができません。本計画に基づき、積極的に経営改革を進め、安定した経営基盤を構築していきます。

【具体的な取組】

項目	H21 実績	H22	H23 以降	目標値等
a.施設基準に関する加算などの取得	入院時医学管理加算等取得	診療報酬改定への対応	地域医療支援病院加算取得	全施設基準の取得の可否判断が完了
b.適切な診療報酬の確保 (請求漏れ防止、査定件数の減少など)	査定状況分析及び再請求の実施	継続	⇒	査定率0.25%以下 (H19 実績 0.34%)
c.効率的なベッドコントロール(午前退院・午後入院の徹底など)	午前退院・午後入院の積極実施	看護局によるコントロールを継続	⇒	病床利用率 88.0% (H19 実績 85.4%)
d.病床再編(救急病床増床、後方病床の明確化など)	各診療科の責任病床を明確化	救急受入拡大のための効率運用	継続	(H19 実績 85.4%)
e.材料費の抑制活動の継続(市況価格比較をもとにした価格交渉の実施と在庫回転率に応じた在庫量の設定)	後発医薬品採用促進、納品業者数の絞込みを実施	後発薬採用及び購入価格抑制の継続	⇒	材料費比率 22.9% (H19 実績 25.1%)
f.委託業務費用の適正化(見直し優先項目の選定、委託業務仕様見直し、価格ベンチマーク、入札・プロポーザル・随意交渉の方法検討と実施)	仕様の見直し、給食業務のプロポーザル実施	電子カルテ運用などの契約見直し	継続	計画期間中に H19 実績に対し 5%圧縮 (H19 実績 10.9 億円)

② 経営機能(経営管理活動)の強化

市民に必要な医療を継続して提供していくためには、病院事業が企業であることを再認識し、企業活動における経営管理として、日々の環境の変化に適切に対応していくことを基本として、職員全員が経営に参加していく風土を作っていくことが重要です。

このためには、病院の経営目標を職員全員が認識し、各医療現場で具体的な行動をとるために必要なデータの提供を行います。

また、医療現場における業務改善を促し、建設的な提案については病院としての支援を積極的に実施するとともに、成功例については病院内での情報共有を行い、病院全体の組織風土の改革を進めます。

【具体的な取組】

項目	H21 実績	H22	H23 以降	目標値等
a.病院の経営を評価するための指標の抽出及び活用	月次指標を会議で公表	目標管理に活用	継続	管理指標を用いた運用の定着化
b.月次の損益指標分析(損益分岐点分析や目標指標の達成度評価)	損益分岐点分析、目標指標の設定	ヒアリングの継続実施	⇒	
c.院内・院外への目標及び進捗情報の提供	改革プランの公表	評価実施と結果の公表	継続	市民向けの情報公開毎年1回

(4) 職員の視点での取組み

優れた医療提供を行い、患者満足を図り、健全経営を達成するためには、どのように職員の能力を高め、勤務環境を改善すべきかといった視点から目標達成をめざします。

① 優秀な医師等の人材の確保

質の高い医療を提供するためには、市立堺病院が魅力ある職場であることが重要です。このため医師をはじめとした医療スタッフの研修プログラムの充実、医師確保のための給与等の勤務条件など働きやすい職場環境の整備・充実を図っていきます。

【具体的な取組】

項目	H21 実績	H22	H23 以降	目標値等
a.若手医師(後期研修医含む)に対する認定医・専門医取得カリキュラムの充実(他病院への出向なども視野に入れた研修プログラムの検討など)	地域医療体験研修や専門医取得支援の実施	継続	⇒	
b.診療体制を維持するため、大学医局との調整や公募活動の継続	大学への要請及び公募の実施	継続 実施	⇒	定数枠確保
c.後期研修医等の医師手当ての見直し	報酬を増額	研修医数の維持・増員	⇒	
d.専門資格を持つスタッフ(認定看護師など)の育成と適正配置	認定看護師及び新卒看護師の適正配置	継続	⇒	施設基準の取得
e.職場環境の整備(院内保育所の設置検討など)	院内病児保育の実施	利用の拡大	継続	

② 職種間における効率的な業務分担の検討

医師・看護師を中心としたスタッフがより診療業務に専念するためには、診療以外の間接業務の負担を軽減することが重要です。

医療の質の向上と効率的な医療提供を行うため、職種別、業務別の役割分担のあり方について適切な対応を検討します。

【具体的な取組】

項目	H21 実績	H22	H23 以降	目標値等
a.医療職(医師・看護師)の間接業務の抽出と業務分担	メディカルクラーク増員	対象業務の拡大	継続	医師事務作業補助体制加算取得 看護師離職率
b.職種間の役割分担の検討	血管造影剤注射を看護師が実施	対象業務の拡大	継続	12% (H19 実績 12.8%)

9 一般会計負担の考え方

地方公営企業法では、地域医療の中心的担い手として公立病院が提供する医療のうち、救急医療等の政策的医療、高度不採算医療や、共済追加費用、企業債償還元金・利息、建設改良費等からなる経営基盤強化に係る経費等が、一般会計において負担する経費として規定されています。また同法では、一般会計において負担するものを除き、公立病院は独立採算による運営をもってその原則としており、また、公立病院改革ガイドラインにおいても、一般会計からの繰入金は、最大限効率的な運営を行ってもなお不足する『真にやむを得ない部分』を対象として行われるべきであるとしています。

こうしたことを踏まえ、一般会計で負担すべき経費については、地方公営企業法、総務省の定める基準を基本としながら、市立堺病院に対して求められる救急医療などの不採算となる診療機能、災害時医療などの政策支援機能、臨床研修や地域医療機関向けカンファレンスなどの教育研修機能、健康づくりにおける市民向け啓発などの情報発信機能等の多様な機能を発揮していくために必要な費用について、毎年度内容を明確にしたうえで、計画的な繰入を行います。

【参考】地方公営企業法、施行令及び総務省基本通達等による基準

- 法第17条の2 第1項 第1号関係
 - ・救急医療の確保に要する経費
 - ・保健衛生行政事務に要する経費
- 法第17条の2 第1項 第2号関係
 - ・高度医療に要する経費
 - ・病院の建設改良に要する経費
 - ・リハビリテーション医療に要する経費
 - ・小児医療に要する経費
 - ・医師及び看護師等の研究研修に要する経費
 - ・病院事業会計に係る共済追加費用の負担に要する経費
 - ・自治体病院の再編等に要する経費
 - ・基礎年金拠出金に係る公的負担に要する経費
 - ・児童手当に要する経費
 - ・経営基盤強化対策に要する経費

10 収支計画

(1) 収益的収支推移

(単位:千円)

	H20(実績)	H21(実績)	H22	H23	H24	H25
病院事業収益	11,597,323	12,018,762	12,998,000	12,979,000	13,087,000	13,090,000
医業収益	10,227,694	10,762,317	11,796,000	11,796,000	11,906,000	11,906,000
入院収益	6,753,065	7,163,006	8,088,000	8,088,000	8,198,000	8,198,000
外来収益	2,655,788	2,730,156	2,838,000	2,838,000	2,838,000	2,838,000
その他医業収益	818,841	869,155	870,000	870,000	870,000	870,000
うち繰入金補助金	584,656	583,734	585,000	585,000	585,000	585,000
医業外収益	1,369,260	1,189,415	1,192,000	1,173,000	1,171,000	1,174,000
補助金	1,216,743	1,048,115	1,047,000	1,028,000	1,026,000	1,029,000
うち他会計補助金	1,167,192	1,007,345	1,006,000	987,000	985,000	988,000
うち国(府)補助(負担)金	49,551	40,770	41,000	41,000	41,000	41,000
その他医業外収益	152,517	141,300	145,000	145,000	145,000	145,000
うちその他医業外収益	6,954	9,782	10,000	10,000	10,000	10,000
特別利益	369	67,030	10,000	10,000	10,000	10,000
うち他会計繰入金	0	0	0	0	0	0
保険金収入	369	66,183	10,000	10,000	10,000	10,000
過年度損益修正益	0	847	0	0	0	0
病院事業費用	12,377,146	13,088,340	13,199,000	13,202,000	13,153,000	12,775,000
医業費用	11,523,942	12,202,315	12,396,000	12,428,000	12,410,000	12,063,000
給与費	4,641,715	5,213,179	5,350,000	5,412,000	5,388,000	5,509,000
うち退職手当	134,460	279,895	237,000	299,000	275,000	278,000
材料費	2,523,996	2,622,721	2,695,000	2,695,000	2,695,000	2,695,000
経費	3,246,925	3,283,951	3,228,000	3,173,000	3,158,000	3,158,000
うち委託料	942,915	934,480	924,000	924,000	924,000	924,000
うち報償費	584,378	660,045	621,000	621,000	621,000	621,000
うち報酬(非常勤)	569,728	684,688	685,000	685,000	685,000	685,000
減価償却費	1,053,236	1,026,872	1,070,000	1,095,000	1,116,000	648,000
資産減耗費	2,086	15,817	13,000	13,000	13,000	13,000
研究研修費	47,934	39,775	40,000	40,000	40,000	40,000
医業外費用	836,551	815,294	788,000	759,000	728,000	697,000
支払利息及び企業債取扱諸費	604,448	574,725	548,000	519,000	488,000	457,000
うち企業債利息	591,577	565,918	539,000	512,000	483,000	453,000
うち一時借入金利息	12,911	8,807	9,000	7,000	5,000	4,000
雑損失	231,924	240,526	240,000	240,000	240,000	240,000
うち控除対象消費税雑損	231,924	240,526	240,000	240,000	240,000	240,000
特別損失	16,653	70,731	15,000	15,000	15,000	15,000
損害賠償金	16,653	66,182	10,000	10,000	10,000	10,000
過年度損益修正損	0	4,549	5,000	5,000	5,000	5,000
予備費	0	0	0	0	0	0
医業損益	△ 1,296,248	△ 1,439,998	△ 600,000	△ 632,000	△ 504,000	△ 157,000
経常損益	△ 763,539	△ 1,065,877	△ 196,000	△ 218,000	△ 61,000	320,000
純損益	△ 779,823	△ 1,069,578	△ 201,000	△ 223,000	△ 66,000	315,000
純損益(償却除く)	275,499	△ 26,889	882,000	885,000	1,063,000	976,000

(2) 資本的収支推移

(単位:千円)

	H20(現状)	H21	H22	H23	H24	H25
資本的収入	533,796	1,042,971	772,000	3,962,000	1,017,000	4,444,000
返還金	0	0	0	0	0	0
出資金	526,152	694,921	672,000	745,000	725,000	725,000
企業債	0	344,700	100,000	3,217,000	292,000	2,681,000
寄附金	0	0	0	0	0	0
補助金	7,644	3,350	0	0	0	1,038,000
うち府補助金等	7,644	3,350	0	0	0	0
うち国庫補助金	0	0	0	0	0	1,038,000
資本的支出	826,321	1,493,809	1,191,000	4,444,000	1,470,000	4,888,000
建設改良費	119,528	416,592	432,000	3,655,000	589,000	3,971,000
医療器械購入費	115,737	326,188	210,000	30,000	200,000	150,000
院用備品費	3,791	7,128	9,000	5,000	5,000	10,000
施設利用分担金	0	0	0	0	0	0
建設経費	0	0	213,000	3,620,000	384,000	3,811,000
うち建設給与費	0	81,460	93,000	93,000	93,000	93,000
うち建設経費	0	0	120,000	3,527,000	291,000	3,718,000
企業債償還金	706,793	1,077,217	759,000	789,000	881,000	917,000
予備費	0	0	0	0	0	0
資本的収入及び費用の差引き	△ 292,525	△ 450,838	△ 419,000	△ 482,000	△ 453,000	△ 444,000

(3) 不良債務推移

(単位:千円)

	H20(実績)	H21(実績)	H22	H23	H24	H25
資金剰余(△不良債務)	△ 1,429,722	△ 1,891,410	△ 1,448,000	△ 1,058,000	△ 461,000	58,000

(4) 繰入金推移

(単位:千円)

	H20(実績)	H21(実績)	H22	H23	H24	H25
収益的収入	1,751,848	1,591,079	1,591,000	1,572,000	1,570,000	1,573,000
医業収益	584,656	583,734	585,000	585,000	585,000	585,000
医業外収益	1,167,192	1,007,345	1,006,000	987,000	985,000	988,000
特別利益	0	0	0	0	0	0
資本的収入	526,152	694,921	672,000	745,000	725,000	725,000
合計	2,278,000	2,286,000	2,263,000	2,317,000	2,295,000	2,298,000

1.1 経営形態の見直し

市立堺病院が、安定的かつ持続可能な経営基盤を確立するためには、現在の危機的な経営状況から脱却するとともに、今後の医療環境の変化に対し、柔軟に対応していかねばなりません。

公立病院改革ガイドラインにあるように、病院経営においては民間並みの効率性を要求されることから、民間的経営手法の導入を図るなど抜本的な経営形態の見直しを視野に入れ、医療スタッフにとって働きやすく能力を発揮できるような勤務環境を整備するとともに、必要な医療スタッフを必要な時に確保できるような柔軟な経営を、明確な責任体制のもとで自律的に行うことが必要です。

一方市立堺病院は、救急医療やその他の真に地域で必要とする政策的な医療を市民に提供するという使命も担っており、公的負担のもと、引き続き市の一定の関与が求められます。

以上のことから、今後の市立堺病院においては、

- ① 「ヒト」・「モノ」・「カネ」という経営資源を柔軟かつ有効に活用
- ② 自らの責任で、自ら決定する自律的な経営の実現
- ③ 地域に必要とされる政策医療の確保

以上の3要素を満たす運営が不可欠であり、現行の市制度に拠った財務・人事面における制約等により自律的・機動的な病院運営には不完全な「地方公営企業法一部適用」という経営形態から、「地方独立行政法人」へ早急に移行する必要があります。

移行の時期については、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・育成や、新病院建設事業における柔軟で主体的な契約締結などを実行していく必要があること、法人設立に当たっては、その財源となる第3セクター等改革推進債の活用が不可欠であることなど、移行によるメリットを最大限に享受するためにも、平成24年4月の法人設立を目標として掲げ、取組みを積極的に進めていくこととします。

1.2 プランの進捗評価と公表について

(1) 評価方法

プランにおける実施・達成状況については、毎年度決算状況に対して計画との乖離やその原因について分析を行い、解決の方策について院内での検討を行うとともに、決算審査における意見などを踏まえ、「PLAN」→「DO」→「CHECK」→「ACTION」のマネジメントサイクルを活用し、経営改善に向けた取組みを進めます。

またプランの内容については、診療報酬制度をはじめとした医療環境の変化や進捗状況等に応じ、必要な見直しを行います。

(2) 公表方法

評価の結果については、ホームページ等を通じて広く公表し、プランの進捗状況を市民に報告します。