

# 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で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り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り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

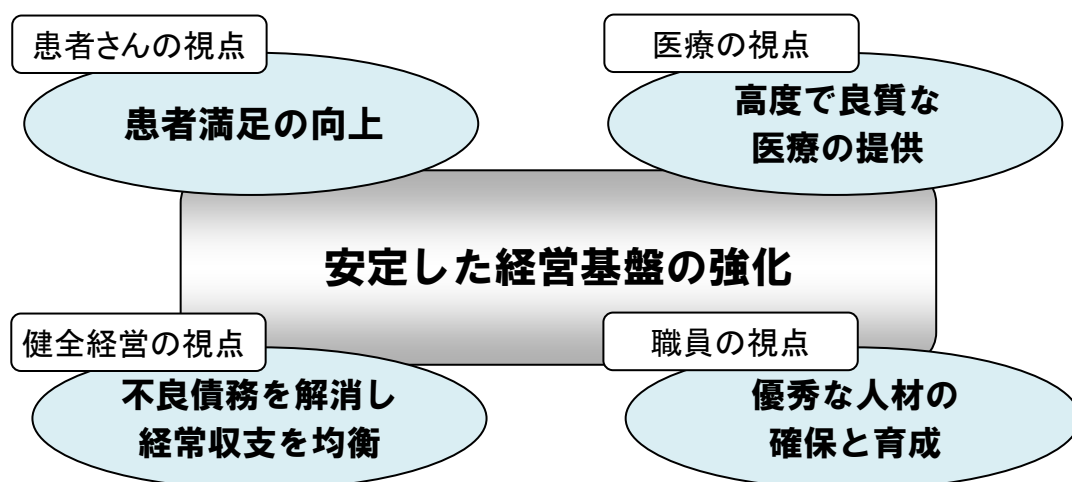
③主な基礎数値

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。

## 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、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	
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、納品業者数の絞り込みを実施	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
うち控除外対象消費税雑損	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なければなりません。

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。