

# 市立甲府病院運営ビジョン

平成 26 年 4 月 1 日

## 1 運営ビジョンの背景

- ・ 社会保障と税の一体改革が示す医療制度の方向性
- ・ 第 2 期医療費適正化計画（平成 25～29 年度）が示す山梨県の医療のあり方

人口の高齢化に伴う社会保障費の増加は、国家財政に大きな影響を与えていることから、国は平成 24 年 2 月に「社会保障・税の一体改革大綱」を定め、その中で消費税の税率改正とともに 2025 年（平成 37 年）に向けた医療制度、診療報酬制度改革の方向性を示した。

この中で、医療と在宅医療に関連する介護サービスについては、「高度急性期への医療資源の集中投入など入院医療強化」、「在宅医療の充実、地域包括ケアシステムの構築」が方針の柱として示された。

これに加え、増加する医療費に対する財政負担を抑制するための第 2 期医療費適正化計画（平成 25～29 年度）が国と各県が連携して策定され、この中で山梨県の医療費適正化計画では地域の疾病動向や保健計画等と連動した、「生活習慣病の予防対策」と「平均入院日数の短縮対策」を柱とする施策が示された。

本ビジョンは、こうした背景を踏まえて今後 10 年間の当院のあるべき姿への道筋を示すものとする。

## 2 当院の地域医療の役割（取り組む項目と趣旨）

目標：地域医療支援病院の認定

- (1) 断らない医療の実現に向けた救急医療体制と診療体制の充実
- (2) 在宅医療へシフトする医療制度における地域医療連携の推進
- (3) 地域で求められる予防医療とがん治療に関する医療の推進
- (4) 安定した経営基盤を支える人材育成と円滑な運営を実現する人事組織体制の構築
- (5) 診療報酬改正等の適確な情報収集と対応による収益確保、効率的経営に向けた経費と院内在庫の削減
- (6) 災害時において確実に医療提供ができる体制の充実
- (7) 甲府市が進める地域医療、保健事業への貢献

## 3 当院の役割を実現する具体的な取り組み

- (1) 断らない医療の実現に向けた救急医療体制と診療体制の充実

当院は、これまで医療スタッフの増員を図るなかで、救急患者受け入れや一般内科診療の充実に取り組んできたが、県内の救急医療を担ってきた医療機関がスタッフ不足

などで体制維持に苦慮する状況も生じてきていることや診療科の選択が難しい患者の増加などから、今までの取組を更に強力で推進し、経営協議会からの経営改革についての提言に盛り込まれている「断らない医療」の実現に向けて、積極的に取り組む。

## **(2) 在宅医療へシフトする医療制度における地域医療連携の推進**

当院は、夕方の開業医からの紹介患者の受け入れに取り組んで来たが、今後は、在宅医療に関する国の対策が本格化していくことから、地域の医療機関・介護機関が看取りまでの在宅医療を担うために当院が支援する体制を整備し、今まで以上に緊密な連携をしていく必要がある。

## **(3) 地域で求められる予防医療とがん治療に関する医療の推進**

国が医療費の過大な伸びを抑制するため、生活習慣病やがんの総入院日数を短縮する数値目標の設定や疾病別医療機関の機能分化と連携等を基本方針として設定し、都道府県ごとに作成する医療費適正化計画と連動して、地域の実情に応じた具体性を高めた計画として引き継がれている。

山梨県においても、生活習慣病の予防対策や平均在院日数を 4.1 日短縮した 28.4 日とする目標が掲げられており、こうした地域で求められる予防医療とがん治療に関する医療を、引き続き、推進していく。

## **(4) 安定した経営基盤を支える人材育成と円滑な運営を実現する人事組織体制の構築**

国は病院・病床機能の役割分担等を踏まえ、急性期への医療資源の集中投入を示していることから、急性期病院である当院が今後も安定した経営をしていくためには、人材を確保・育成し、その能力や資格を活用していく必要がある。

このため、更なる組織体制の整備と円滑な組織運営を行うための新たな人事体制の整備を図る。

## **(5) 診療報酬改定等の適確な情報収集と対応等による収益確保、効率的経営に向けた経費と院内在庫の削減**

当院の経営面で最も重要な要素である診療報酬改正の動向を把握し、人材の確保や必要となる資格の取得等に対する早期からの対応を行うことで収益の確保（遺失防止）を図る。

また、経営の効率化は、常に先進的な取組の導入を検討することや日常的に改善に取り組む職員意識の醸成をすることで、途切れることのない経営効率化を進める。

## **(6) 災害時において確実に医療提供ができる体制の充実**

地域災害拠点病院として、当院はより現実的な災害時対応を想定した対応を訓練し、

資機材を整備していくことが求められており、また、東日本大震災の際の福島県郡山市への医療班の派遣や災害対策研修、トリアージ訓練などで職員の災害時医療に対する関心の高さも示されていることから、これをベースに地域災害拠点病院としての機能を計画的に高めて行く。

#### (7) 甲府市が進める地域医療、保健事業への貢献

甲府市は、病院事業以外に一次救急を甲府市医師会に委託して実施しているほか、国民健康保険事業の一環としての南北のへき地に診療所を設けて医療を提供している。

これに加え、市民の健康づくりのための保健事業を実施し、その健康診断に当院の医師が協力している状況である。

当院の経営に一般会計から毎年度支出されている繰出金は、当院が行っている地域に必要な医療や高度医療などの不採算部分の補填や保健事業に協力する費用を根拠に積算されている。

医療スタッフの充実が図られつつある状況を踏まえ、公立病院として甲府市の実施する医療・保健事業に引き続き協力して行く。

## 4 経営計画

本ビジョンに基づく、具体的な取り組みや財政推計を示すため、市立甲府病院経営計画を策定する。

## 5 計画の見直し

国は、平成 27 年度から 28 年度にかけて、各県に医療機能分化を進めるために、地域医療ビジョンの策定を求める予定となっている。

また、今後予定されている新たな公立病院改革ガイドラインや、平成 26 年度以降の診療報酬改定の状況を踏まえて、本ビジョンは必要に応じて見直しを行っていくものとする。

# 市立甲府病院経営計画

(平成26年度～平成30年度)

当経営計画は、「地域医療支援病院の認定」を目標とした市立甲府病院運営ビジョン及び当院の果たすべき役割に基づき、今後の数値目標及び取組項目を設定する。

<p>当院の果たすべき役割</p>	<p>当院は、市民や住民の「命」を守り、「健康」を支える地域に密着した病院として、良質な医療を安定的かつ継続的に提供するとともに、健全な経営基盤を確立する中で自治体病院として、地域に不足する医療、不採算医療、救急医療、高度医療等における役割を果たすほか、総合診療機能に支えられたがん診療、周産期医療の充実、早期発見・早期治療を実現する予防医療に重点を置き、近隣医療圏を含む医療需要に対応していかなければならないことを踏まえて、次の事項に関する役割を担っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1)がん診療</li> <li>(2)周産期医療</li> <li>(3)救急医療</li> <li>(4)地域医療連携</li> <li>(5)予防医療</li> <li>(6)災害時医療</li> <li>(7)公的役割</li> </ul>					
<p>財務に係る数値目標(主なもの)</p>	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	備考
<p>経常収支比率</p>	96.1%	97.4%	101.2%	101.4%	100.6%	
<p>職員給与費比率</p>	56.9%	56.8%	56.7%	56.5%	56.3%	
<p>病床利用率</p>	78.0%	78.0%	78.0%	78.0%	78.0%	
<p>目標数値設定の考え方</p>	<p>病床利用率は、看護師数や病棟の稼働状況から78.0%を上限とし、地域医療連携の強化による紹介患者数の増加や、救急受け入れ体制の充実による重篤患者の増加に努め、入院診療単価の上昇による収益確保を図る。</p> <p>また、減価償却費が大きく削減となる平成28年度以降に、経常収支比率が100%以上となるよう設定した。</p>					
<p>点検・評価・公表等の体制</p>	<p>外部有識者で構成する「市立甲府病院経営協議会」において、毎年度の決算と併せて当計画の取組状況の点検・評価を受け、ホームページ等により公表を行う。</p>					

## ■ 具体的な取組項目

取組項目	実施年度				
	H26	H27	H28	H29	H30
1 断らない医療の実現に向けた救急医療体制と診療体制の充実					
①専門医師、医療スタッフの確保による救急医療体制の構築 <ul style="list-style-type: none"> <li>・専門医師(救急)の確保</li> <li>・看護師・コメディカルの計画的増員</li> <li>・組織体制の整備</li> </ul>	●	●	●	●	●
②(仮称)総合診療科等による複合疾患の対応 <ul style="list-style-type: none"> <li>・専門医(総合診療)の確保及び当院医師の資格取得支援</li> </ul>	●	●	●	●	●
③ICU機能の稼働 <ul style="list-style-type: none"> <li>・現在のICU機能の稼働(地域がん診療連携拠点病院の指定との関連考慮)</li> <li>・診療報酬の基準となるICU機能に向けた、設備と人員確保に関わる計画作成</li> </ul>	●	●			
2 在宅医療へシフトする医療制度における地域医療連携の推進					
①診療所の診療時間に配慮した紹介患者受入れ制度確立 <ul style="list-style-type: none"> <li>・診療所の診療時間を考慮した紹介患者の受け入れ体制の継続</li> <li>・救急医療体制の整備と平行した制度の確立</li> </ul>	●	●	●	●	●
②診療所の在宅医療を支援できる体制構築 <ul style="list-style-type: none"> <li>・退院患者の在宅復帰率の把握、復帰率の向上策の検討・実施</li> <li>・在宅からの症状急変時の受け入れに関する院内体制の整備・明確化</li> <li>・地域包括ケア病棟の検討</li> </ul>	●	●	●		
③地域における当院役割の検討 <ul style="list-style-type: none"> <li>・在宅医療を担う医療職及び介護職からの意見収集</li> <li>・地域ニーズに応じた当院役割の検討と勉強会・研修会等の開催</li> <li>・地域医師会や医療関係機関との積極的な交流と当院のPR</li> </ul>	●	●	●	●	●
④地域医療連携室の組織体制の見直し、整備 <ul style="list-style-type: none"> <li>・効率的・効果的な運用を行う組織体制の整備(総合相談室との連携)</li> <li>・利用者に配慮した連携室のレイアウト及びスペースの整備</li> </ul>	●	●	●		
3 地域で求められる予防医療とがん治療に関する医療の推進					
①生活習慣病の早期発見、早期治療 <ul style="list-style-type: none"> <li>・メタボリックシンドローム予備群の減少や成人喫煙率の低下に資する医療・医療情報の提供</li> <li>・生活習慣病の早期発見・早期治療</li> </ul>	●	●	●	●	●
②地域がん診療連携拠点病院としての診療機能の再検討 <ul style="list-style-type: none"> <li>・診療機能の再点検と、不足する機能の充実</li> <li>・情報発信及びPR</li> <li>・県の地域医療ビジョン策定を注視した対応</li> </ul>	●	●	●		
③在院日数短縮に向けた地域医療機関との連携強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域医療機関の役割分担と連携強化による平均在院日数の短縮対策</li> <li>・地域包括ケア病棟の検討(在宅支援と連動)</li> </ul>	●	●			
4 安定した経営基盤を支える人材育成と円滑な運営を実現する人事組織体制の構築					
①計画的な人員確保 <ul style="list-style-type: none"> <li>・急性期医療に必要な人材を引き続き外部から招聘</li> <li>・欠員が生じている職種の計画的な人員確保</li> </ul>	●	●	●	●	●

取組項目		実施年度				
		H26	H27	H28	H29	H30
②医療総合研修センターの設置による人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療総合研修センター(研修・資格の管理運営)の設置</li> <li>・積極的・計画的な人材育成</li> </ul>	●	●	●	●	●
③医療資源を活用した研修機会拡大による地域医療水準の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の医療従事者などに対する当院の医療資源を活用した研修の機会拡大</li> </ul>	●	●	●	●	●
④組織体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指揮命令系統の明確化と、スタッフ間の迅速な情報共有・伝達を考慮した組織体制構築</li> </ul>	●	●			
5 診療報酬改正等の的確な情報収集と対応等による収益確保、効率的経営に向けた経費と院内在庫の削減						
①診療報酬改定に対応するチーム編成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報収集と分析を行う改正対応チームの編成</li> <li>・長期的な制度改正(国が示す2025年)に関する検討体制の構築</li> </ul>	●	●	●	●	●
②経営ミーティング、意見交換及び職員説明会の継続実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・毎週火曜の経営ミーティング</li> <li>・各診療科・部門責任者と院長の意見交換</li> <li>・全ての病院職員を対象にした経営情報の説明と意見交換</li> </ul>	●	●	●	●	●
③職員の改善意識の高揚	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員からの改善提案制度など改善意識の高揚策</li> <li>・患者サービス(接客等)に関する研修の実施</li> </ul>	●	●	●	●	●
④7対1看護体制の継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重症度・看護必要度の判定に伴う的確な記録等</li> <li>・在院日数、在宅復帰率の継続的な検証</li> </ul>	●	●	●	●	●
⑤手術件数の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・手術室の効率的な運用と重篤患者(救急・地域連携)受入による手術件数の向上</li> </ul>	●	●	●	●	●
⑥周産期医療の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自然分娩数の増加</li> <li>・助産外来及びNICU機能を有効活用した周産期医療の充実</li> </ul>	●	●	●	●	●
⑦委託料削減と在庫管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委託内容の見直し(医療スタッフ増員と連動した直営への切り替えも視野)</li> <li>・新たな在庫管理体制の構築(委託内容や定数改正も含む)</li> </ul>	●	●			
⑧継続的な経費削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高額医療機器等における、導入から保守運用を含めたトータルコストを考慮した調達</li> <li>・臨床工学技士による医療機器管理により医療機器修理費を削減</li> </ul>	●	●	●	●	●
6 災害時において確実に医療提供ができる体制の充実						
①DMATチーム編成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DMATチームの複数隊編成を目標に、研修支援等を実施</li> </ul>	●	●	●	●	●
②トリアージ訓練の継続実施と施設設備改修等計画の立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実効性の高いトリアージ訓練を毎年度実施(被害想定等を継続見直し)</li> <li>・施設設備の改修等の検討と財政状況に連動した改修計画の立案</li> </ul>	●	●	●	●	●
③備蓄物品の再検討及び管理徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>・備蓄物品(薬剤、診材、食糧等)の備蓄内容及び量の再検討</li> <li>・備蓄物品リストの作成・更新など、管理体制の徹底</li> </ul>	●	●			
④災害マニュアルの見直しと事業継続計画の作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国、県の対策や院内体制の変更等に伴う災害マニュアルの見直し</li> <li>・事業継続計画の策定</li> </ul>	●	●			

取組項目	実施年度				
	H26	H27	H28	H29	H30
7 甲府市が進める地域医療、保険事業への貢献					
①市国民健康保険診療所への医師派遣					
・甲府市市民部からの要請に基づき国民健康保険診療所への医師派遣	●	●	●	●	●
②市保健事業への医師派遣					
・甲府市福祉部からの要請に基づき保健事業の各種健診への医師派遣	●	●	●	●	●
③一次救急体制への協力					
・甲府市医師会が受託している一次救急体制の実施に協力(医師派遣を含む)	●	●	●	●	●

## 収支計画 《予算ベース》

### 【収益計画比較】

(単位:百万円)

収益 / 損益計算書	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
総収益	9,458	9,486	9,565	9,593	9,622
医業収益	8,546	8,574	8,653	8,681	8,710
入院診療収益	5,586	5,614	5,670	5,698	5,727
外来診療収益	2,239	2,239	2,262	2,262	2,262
その他の医業収益	414	414	414	414	414
一般会計負担金	307	307	307	307	307
医業外収益	912	912	912	912	912
(内)一般会計負担金	802	802	802	802	802

### 【費用計画比較】

費用 / 損益計算書	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
総費用	10,122	9,754	9,470	9,479	9,585
医業費用	9,381	9,278	9,008	9,031	9,137
給与費	4,866	4,867	4,906	4,906	4,906
材料費	1,695	1,709	1,742	1,765	1,771
経費	1,876	1,826	1,776	1,776	1,876
研究研修費	54	50	50	50	50
減価償却費	869	806	514	514	514
その他(資産減耗費)	21	20	20	20	20
医業外費用	463	458	444	430	430
特別損失	278	18	18	18	18
(内)引当金(賞与+貸倒)	279	0	0	0	0

※平成26年度は会計制度変更に伴う引当金を計上

### 【収支(損益)計画比較】

収支(損益) / 損益計算書	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
医業利益(医業収益-医業費用)	▲ 835	▲ 704	▲ 355	▲ 350	▲ 427
経常利益	▲ 386	▲ 250	113	132	55
純利益(特別損失含む)	▲ 664	▲ 268	95	114	37



### 【関連指標比較】

患者数 (単位:人)					
入院患者数	114,449	114,449	114,449	114,449	114,449
1日当り患者数	314	314	314	314	314
病床利用率	78.0%	78.0%	78.0%	78.0%	78.0%
外来患者数	204,330	204,330	204,330	204,330	204,330
1日当り患者数	834	834	834	834	834

患者1人1日あたり収益(単価) (単位:円)					
入院診療単価	48,807	49,051	49,542	49,790	50,039
外来診療単価	11,005	11,005	11,115	11,115	11,115

医業収益対比率(一般会計繰入金含む)					
人件費比率	56.9%	56.8%	56.7%	56.5%	56.3%
材料費比率	19.8%	19.9%	20.1%	20.3%	20.3%
経費比率	22.0%	21.3%	20.5%	20.5%	21.5%
減価償却比率	10.2%	9.4%	5.9%	5.9%	5.9%

### 【資本的收入及び支出】

関連指標	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
資本的收入	580	486	486	486	486
企業債	186	95	95	95	95
負担金補助金	394	391	391	391	391
固定資産売却代金	0	0	0	0	0
長期貸付金返還金	0	0	0	0	0
国県補助金	0	0	0	0	0
資本の支出	1,062	904	904	885	826
建設改良費	244	100	100	100	100
企業債償還金(元金)	806	794	794	775	716
投資	12	10	10	10	10
不足額	▲ 482	▲ 418	▲ 418	▲ 399	▲ 340