

# 徳島市民病院運営目標

平成25年度～平成28年度

## 徳島市民病院運営目標の設定について

### 【目的】

徳島市民病院では、新病院への移転を機に、平成19年度から平成28年度までの10年間を計画期間とする「新病院経営改善計画」を、平成18年9月に策定しました。計画では、急性期医療を担う地域の中核病院としての役割を十分に果たすため、「救急医療の充実」「密度の濃い連携医療の構築」「魅力ある臨床研修病院」の3点に重点を置き、様々な経営改善に取り組むとともに、主な経営指標については、年度ごとの数値目標を設定し、これを踏まえた収支計画を策定しました。

しかし、診療報酬改定や、徳島県東部圏域における医療環境の変化などの影響もあり、数値目標等については現実と乖離が出てきているものもあります。

そこで、当院が地域医療の中で果たすべき役割を再確認するとともに、現状を踏まえた新たな目標設定を行うことにより、継続的な経営改善への取り組みと、確かな病院改革の実現を目指そうとするものです。

### 【目標設定期間】

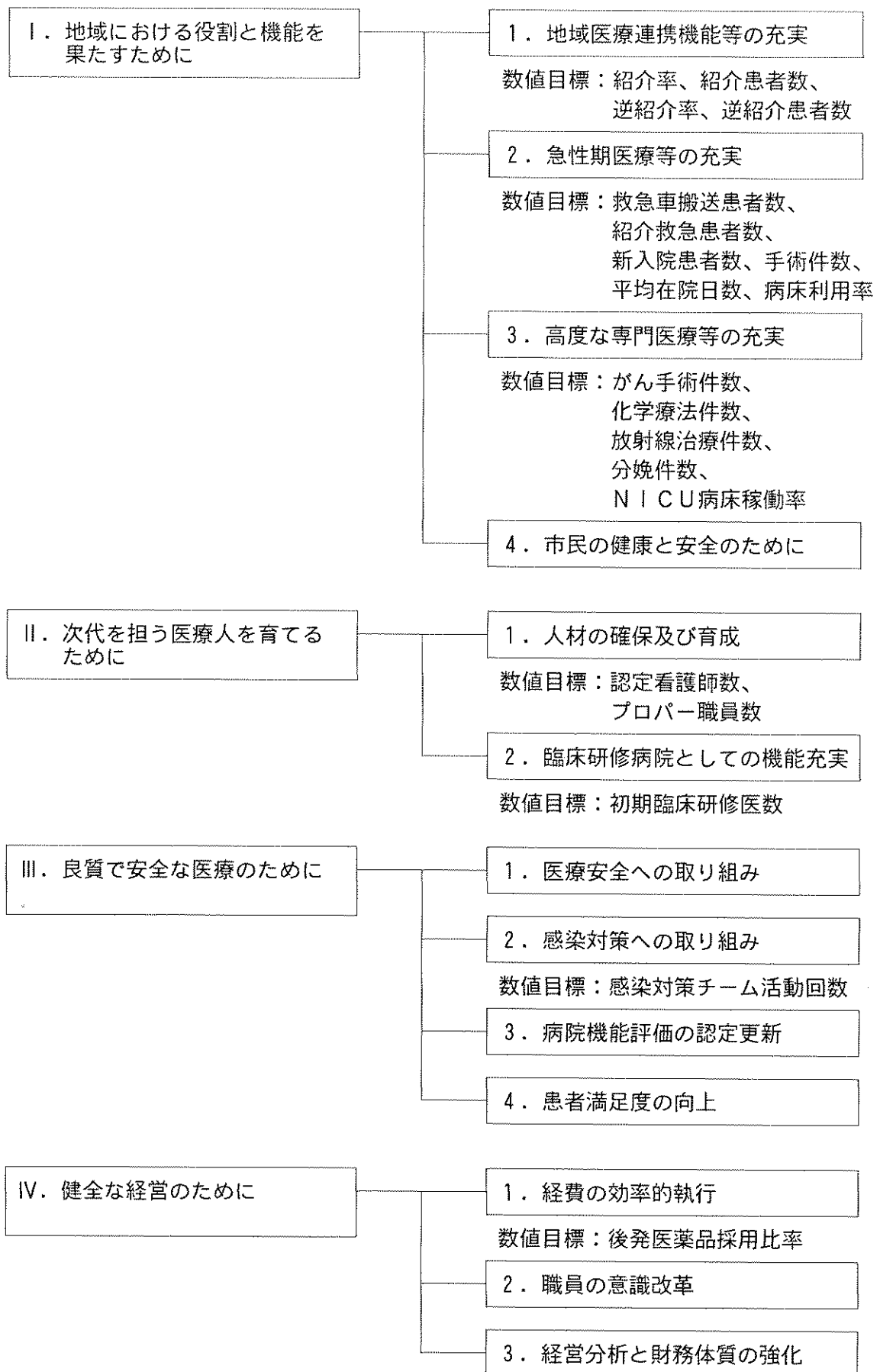
平成25年度から平成28年度までの4年間とします。

### 【徳島市民病院の果たすべき役割】

今後においても、急性期医療を担う地域の中核病院としての役割を果たしていきます。

具体的には、がん治療を中心とした高度専門医療や、救急医療、周産期医療、災害医療など、採算性等の面から民間医療機関による提供が必ずしも十分でない医療に取り組みつつ、良質な医療を安全に提供するとともに、地域医療連携の強化や次代を担う医療従事者の育成に努めることにより、市民がいつでも安心して適切な医療を受けることができる地域の医療体制の整備に貢献していきます。

【体系図】



## 【具体的な取り組み】

### 1. 地域における役割と機能を果たすために

#### 1. 地域医療連携機能等の充実

地域医療支援病院として、今後も地域医療の安定供給と地域全体の医療水準向上を図るため、かかりつけ医等と連携した地域完結型医療を推進します。

##### (1) 地域の医療機関との連携の強化

地域のかかりつけ医との連携を重視し、急性期の医療が必要な患者の紹介を積極的に受け入れるとともに、症状が安定し、急性期を脱した患者については、地域の医療機関への逆紹介を行います。

#### 【数値目標】

	H24 実績	H25 目標	H26 目標	H27 目標	H28 目標
紹介率 (%)	68.7	67.9	68.6	69.3	70.0
紹介患者数 (人/月平均)	1,013	979	1,015	1,049	1,084
逆紹介率 (%)	60.8	66.7	66.7	66.7	66.7
逆紹介患者数 (人/月平均)	665	700	700	700	700

##### (2) 地域医療連携室の充実

連携医療機関からの紹介患者をよりスムーズに受け入れるとともに、その後の対応についてより密接な連携が図れるよう、地域医療連携室の体制整備に努めます。

また、様々なテーマに沿った病診連携講演会を開催し、地域全体の医療水準向上に貢献できるよう努めます。

### 2. 急性期医療等の充実

地域の医療機関からの紹介患者と救急患者による入院を中心とした急性期医療機能に重点をおき、地域の医療機関との機能分担・連携を積極的に図りながら、患者の早期回復を目指します。

#### (1) 救急医療への取り組み

入院治療等を必要とする重症患者を受け入れる二次救急医療体制を継続し、地域の医療機関から救急で紹介された患者についての受け入れ体制を整えます。

**【数値目標】**

	H24 実績	H25 目標	H26 目標	H27 目標	H28 目標
救急車搬送患者数(人/月平均)	197.4	184.5	200.0	200.0	200.0
紹介救急患者数(人/月平均)	104.2	83.9	92.7	97.7	97.7

**(2) 新入院患者の確保**

地域の医療機関との連携を重視し、手術や入院治療等を必要とする紹介患者を受け入れるとともに、救急からの急性期の新入院患者を確保することを目指します。

**【数値目標】**

	H24 実績	H25 目標	H26 目標	H27 目標	H28 目標
新入院患者数(人/1日平均)	21.4	20.2	20.6	21.2	21.8
手術件数(件/月平均)	281.7	284.7	284.7	284.7	284.7

**(3) 平均在院日数の適正化**

これまで、医療資源を救急や手術などを中心とした質の高い入院医療に特化し、早期に急性期患者の回復を図る体制を整え、平均在院日数の短縮を図ってきました。今後においても、これまでの取り組みを踏まえるとともに、疾病ごとの分析やクリニカルパスの整備を進め、平均在院日数の適正化を図ります。

**【数値目標】**

	H24 実績	H25 目標	H26 目標	H27 目標	H28 目標
平均在院日数(日/病院全体)	11.5	11.7	11.7	11.7	11.7
病床利用率(%/病院全体)	78.6	74.2	76.9	78.5	80.0

**3. 高度な専門医療等の充実**

高度専門医療への取り組みは公立病院の使命であり、地域がん診療拠点病院、地域周産期母子医療センターとして、それぞれ地域の中核的役割を果たしていきます。

**(1) 地域がん診療連携拠点病院としての機能充実**

がん患者及びその家族の生活の質の向上に配慮したがん医療を実施するとともに、がん治療等に対する相談体制を構築します。

また、専門的な知識を有する医師、看護師及び薬剤師等の職員から構成される緩和ケアチームを設置し、がん患者の疼痛緩和及び精神面でのケアを行います。

**【数値目標】**

	H24 実績	H25 目標	H26 目標	H27 目標	H28 目標
がん手術件数(件/月平均)	52.8	53.5	54.2	54.9	55.5
化学療法件数(件/月平均)	570.0	547.0	554.0	561.1	568.1
放射線治療件数(件/月平均)	344.5	349.0	353.5	357.9	362.4

(2) 地域周産期母子医療センターとしての機能充実

危険な状態の出産前の母親と胎児、出産直後の新生児の治療を一貫して行うなど、産科・小児科をはじめとする医療連携により母体・胎児や新生児に高度な医療を提供し、地域における周産期医療の中核的役割を果たしていきます。

**【数値目標】**

	H24 実績	H25 目標	H26 目標	H27 目標	H28 目標
分娩件数(件/月平均)	54.2	55.0	55.0	55.0	55.0
NICU病床稼働率(%)	93.7	94.0	94.0	94.0	94.0

(3) 高度医療機器の更新、充実

市民病院の最大の使命が高度急性期医療の提供であることから、日進月歩の進化を遂げる高度医療機器の計画的な更新を推進します。

4. 市民の健康と安全のために

市民の健康と安全を守ることは市民病院の使命です。大規模災害発生時に、地域における初期救急の中心的役割を果たすことができるよう、訓練、準備に努めます。

また、市民公開講座の開催などを通じて、日常の健康管理、疾病予防等についての意識啓発を行います。

(1) 災害拠点病院としての機能充実

災害拠点病院として、地震等の災害発生時に医療を提供するため、事業継続計画（BCP）を策定し、医療物資・医薬品の備蓄や防災訓練を行うとともに、災害発生時

には、関連機関と連携し迅速に対応します。

(2) 市民の健康づくりへの支援

市民向けの公開講座を実施し、病気に対する正しい知識と検診等の重要性を訴え、市民の健康への関心を高めます。

## II. 次代を担う医療人を育てるために

### 1. 人材の確保及び育成

病院事業は、医師をはじめ看護師、薬剤師等の医療従事者や事務職などの協働作業によって成り立つ事業であり、当院が地域の中核病院としての役割を果たしていくためには、人的資源を確保することと職員の質を高めることが非常に重要です。

今後とも、医師をはじめとする医療を担う人材の確保に努めるとともに、教育・育成の充実を図ります。

#### (1) 医師の確保

医師の確保は、必要な診療機能を維持する上での基礎的な要因であるとともに、収益面にも直結する重要な問題です。今後においても、徳島大学医局に対し、医師派遣を強く求めていくとともに、臨床研修の充実を図ることなどにより、医師の確保に努めます。

#### (2) 高度専門医療を担う職員の養成、教育・研修の充実

質の高い医療を提供するためには、職員の知識・技能の向上を図ることが重要です。

職員に対し、より高いレベルの教育・研修を受ける機会を提供するとともに、院内・院外の研修等に参加しやすい環境づくりに努めます。

#### 【数値目標】

	H24 実績	H25 目標	H26 目標	H27 目標	H28 目標
認定看護師数（人）	5	5	6	6	7

#### (3) 実習、見学等の受け入れ体制の充実

看護実習生、薬学部実習生を積極的に受け入れ、地域医療を支える人材の育成に貢献するとともに、将来ここで働いてみたいと思われる職場づくりに努めます。

#### (4) 専門知識を持つ事務職員の育成

数年おきに市役所本庁舎との間で人事異動がある現状では、専門知識を持つ事務職員の育成・定着が難しいため、年齢構成のバランスに注意しつつ、病院局独自に事務職員の採用（プロパー職員）を行います。



**【数値目標】**

	H24 実績	H25 目標	H26 目標	H27 目標	H28 目標
プロパー職員数（人）	4	6	6	8	8

**2. 臨床研修病院としての機能充実**

新臨床研修制度の導入以後、大学を卒業する医学生が多くが大都市の病院に流れる傾向が見られており、地方における研修医の確保が困難な状況となってきています。このような状況が続けば、医師不足により大学からの医師の派遣も得にくくなることが予想されるため、各病院では、様々な方法により研修医の確保に努めることが重要になってきています。

当院においても、より一層学生の支持を得られるような臨床研修病院を目指し、研修体制の充実を図るとともに積極的なPRに努めます。

**(1) 臨床研修プログラムの充実**

当院では、指導医とのマン・ツー・マン方式を基本とした研修を行っていることから、指導医の専門性及び多様性の確保に努め、指導力の向上を図ります。

また、徳島大学病院をはじめとした協力病院との連携を強化し、研修医にとって魅力あるプログラムの提供に努めます。

**【数値目標】**

	H24 実績	H25 目標	H26 目標	H27 目標	H28 目標
初期臨床研修医数（人）	6	10	13	16	16

**(2) 積極的なPR**

徳島県内の他の臨床研修病院と合同で開催する、徳島大学病院での学生向け説明会に参加し、当院の指導医、研修医が積極的なPRを行います。

また、徳島大学病院の臨床実習や、他の様々な大学からの見学申し込みを積極的に受け入れるとともに、臨床研修医募集に係る冊子の作成・配布、ホームページの充実等により、継続的な取り組みを進めます。

### Ⅲ. 良質で安全な医療のために

#### 1. 医療安全への取り組み

安全な医療の提供は、医療の基本となるものであり、医療の質に関わる重要な課題です。職員一人ひとりが、医療安全の必要性、重要性を自分自身の課題と認識し、医療安全管理体制の確立を図り、安全な医療の遂行を徹底します。

#### 2. 感染対策への取り組み

院内感染対策委員会を中心に、院内感染の予防、早期検知、迅速な対応を実施し、安全安心な医療の提供に努めます。また、院内での研修会等を開催することにより、全職員への教育、周知徹底を図るとともに、県内の他の医療機関との合同カンファレンスを実施し、相互評価によるレベルアップと地域全体の感染管理の底上げを目指します。

##### 【数値目標】

	H24 実績	H25 目標	H26 目標	H27 目標	H28 目標
感染対策チーム活動回数(回)	92	92	92	92	92

※各種検討会議の開催、院内ラウンドの実施、各種研修会の開催、他の医療機関との合同カンファレンスなど

#### 3. 病院機能評価の認定更新

医療に対する信頼と質の向上を図るため、公益財団法人日本医療機能評価機構が医療機関の機能を中立・公平な立場から評価する病院機能評価について、現在受けている認定有効期間が平成26年6月4日までとなっているため、その認定の更新を受け、さらなる医療の質の向上を図ります。

#### 4. 患者満足度の向上

患者からの意見やニーズを病院運営の参考とし、患者サービスの質を向上させるため、毎年アンケートを実施するとともに、日常的に「ご意見箱」を設置し、患者からの意見収集に努めます。また、アンケート結果や投書からの意見や苦情をふまえて、患者満足度向上のための課題を抽出し、その解決にむけての対策に取り組みます。

## IV. 健全な経営のために

### 1. 経費の効率的執行

#### (1) 材料費の適正化

他病院の仕入れ価格情報の収集を図り、仕入れ価格交渉の厳正化を徹底するとともに、ジェネリック医薬品（後発医薬品）の利用促進に努めます。

#### 【数値目標】

	H24 実績	H25 目標	H26 目標	H27 目標	H28 目標
後発医薬品採用比率（％）	20.6	20.9	21.3	21.6	22.0

#### (2) 光熱水費の節減

冷暖房の最適な管理に努めるとともに、診療に影響のない部分において節水・節電に取り組めます。また、コージェネレーションシステムの効率的な運用により、光熱水費の節減に努めます。

#### (3) 委託料の適正化

包括委託業務の効果的なモニタリングを実施し、業務内容の質の向上を図るとともに、委託料の適正化を図ります。

### 2. 職員の意識改革

#### (1) BSCを用いた部署別目標設定

患者の視点、内部プロセスの視点、財務の視点、学習と成長の視点の4つの視点から、経営戦略を日常業務の具体策へ落とし込み、これを評価していく「バランス・スコア・カード」の手法を用いて、各部署ごとの目標設定を行い、全ての職員の経営参画意識向上を図ります。

#### (2) トップヒアリング

病院事業管理者、院長と各部門のトップが経営状況や様々な課題等について話し合う機会を持ち、意識の統一、情報共有を図ります。

### 3. 経営分析と財務体質の強化

#### (1) 各種原価計算

原価計算による経営状況分析を行い、収益だけでなく費用面も含めた、コスト意識の醸成を図ります。

#### (2) DPCデータの分析及び活用

DPCデータの分析を行い、コスト削減、業務の効率化を進めるとともに、診療内容に沿った適切なコーディングの提案を行うことにより、医業収益の向上を目指します。

#### (3) 施設基準の取得

診療報酬制度への的確な対応を行い、当院が果たす役割に応じた的確な施設基準を積極的に取得します。

#### (4) 未収金対策

未収金の発生の防止及び回収については、経営改善や負担の公平性の面から、強力に推進していく必要があります。医療費の支払が困難と予想される場合には、できるだけ早い段階で医療ソーシャルワーカー、医事課職員等が患者との接触を密にし、各種相談・助言を行うなど未収金の発生予防に努めます。未収金が発生した場合には、こまめな支払確認、納付案内などにより早期の回収に努めるとともに、悪質な滞納の場合には簡易裁判所の支払督促制度を利用し、未収金の解消に努めます。

【収支計画】

(単位:百万円)

	平成24年度 (決算額)	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
収益的収入 (A)	10,003	9,360	9,847	9,911	10,042
医業収益 (B)	8,388	8,166	8,327	8,442	8,555
入院収益	5,897	5,708	5,909	6,028	6,141
外来収益	1,789	1,777	1,737	1,737	1,737
他会計負担金	442	455	442	438	438
その他医業収益	260	226	239	239	239
医業外収益	1,610	1,190	1,515	1,464	1,482
他会計補助金	1,004	616	501	444	441
他会計負担金	479	454	515	511	508
その他	127	120	499	509	533
特別利益	5	4	5	5	5
収益的支出 (C)	9,566	9,637	12,428	9,697	9,757
医業費用 (D)	9,031	9,114	9,136	9,117	9,181
給与費	4,231	4,355	4,494	4,558	4,558
うち退職給与金	138	269	85	149	149
材料費	2,003	2,031	2,045	2,100	2,128
経費	1,514	1,663	1,684	1,656	1,656
減価償却費	1,040	1,021	862	757	793
資産減耗費	218	13	13	13	13
研究研修費	25	31	38	33	33
医業外費用	505	497	585	575	571
支払利息	341	324	317	307	303
その他	164	173	268	268	268
特別損失	30	26	2,707	5	5
医業損益 (B)-(D)	▲ 643	▲ 948	▲ 809	▲ 675	▲ 626
純損益 (A)-(C)	437	▲ 277	▲ 2,581	214	285
資本的収入	430	450	470	875	900
うち企業債	175	150	145	500	500
うち他会計負担金	246	291	325	375	400
資本的支出	1,720	1,102	1,151	1,587	1,193
うち建設改良費	188	161	150	502	502
うち企業債償還金	1,532	893	953	1,037	643
資本的収支	▲ 1,290	▲ 652	▲ 681	▲ 712	▲ 293
単年度資金収支額	410	105	▲ 306	▲ 119	384
資金剰余(不足)額	594	699	635	516	900
他会計繰入金	2,171	1,817	1,783	1,767	1,787
収益的収入分	1,925	1,526	1,458	1,392	1,387
資本的収入分	246	291	325	375	400

※平成26年度の資金剰余(不足)額には、地方公営企業会計制度改正に伴う経過措置により、賞与引当金、貸倒引当金を除きます。

【参考資料】

徳島市民病院経営健全化推進会議委員名簿

職	氏 名	役 職
徳島大学大学院ソシオ・アート・アンド・サイエンス研究部准教授	上原 克之	会 長
病院局長	後藤田 勲	副会長
徳島市医師会長	豊崎 纏	
住吉・城東地区町づくり協議会会長	浜田 耕市	
(株)四国銀行徳島営業部副部長	楠瀬 博敏	
徳島市保健福祉部長	岡田 元成	
徳島市民病院長	惣中 康秀	
徳島市民病院副院長	渡辺 滋夫	
徳島市民病院医局長	岸 史子	
徳島市民病院看護部長	浅田 洋子	

徳島市民病院経営健全化推進会議の経過

日 程	内 容
第1回会議 平成25年7月17日	徳島市民病院の現状について 徳島市民病院の新たな目標設定について
第2回会議 平成25年9月25日	徳島市民病院の新たな目標設定について
第3回会議 平成25年11月27日	徳島市民病院の新たな目標設定について

## 徳島市民病院経営健全化推進会議設置要綱

### (設 置)

第1条 徳島市民病院が公立病院として市民に信頼され、安全で安心できる質の高い医療を継続的かつ安定的に提供していくため、病院事業の経営健全化を推進することを目的として、徳島市民病院経営健全化推進会議（以下「推進会議」という。）を設置する。

### (所掌事務)

第2条 推進会議は、徳島市民病院の経営健全化の取り組みについて、幅広い視点から意見を述べるものとする。

### (組 織)

第3条 推進会議は、委員10人以内で組織する。

2 委員は、学識経験者、病院事業について専門的知識又は経験を有する者、地域住民の代表者の中から、病院事業管理者が委嘱する。

### (任 期)

第4条 委員の任期は、委嘱された日の属する年度の末日までとする。

2 委員は、再任されることができる。

### (会長及び副会長)

第5条 推進会議に会長及び副会長各1人を置く。

2 会長及び副会長は、委員の互選により定める。

3 会長は、会務を総理し、推進会議を代表する。

4 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

### (会 議)

第6条 推進会議の会議は、会長が招集し、会議の議長となる。

2 推進会議は、委員の半数以上の者の出席がなければ、会議を開くことができない。

### (公開及び非公開)

第7条 推進会議の会議は、原則公開とする。ただし、会長が特に必要と認める場合は、非公開とすることができる。

### (意見等の聴取等)

第8条 会長は、必要があると認めるときは、委員以外の者の出席を求め、意見若しくは説明を聴き、又は資料の提出を求めることができる。

### (庶 務)

第9条 推進会議の庶務は、事務部経営企画課において処理する。

### (その他)

第10条 この要綱に定めるもののほか、推進会議の運営に関し必要な事項は、会長が会議に諮って定める。

### 附 則

この要綱は、平成25年6月1日から施行する。