

## 横浜市立病院中期経営プラン 2019-2022 の策定について

### I これまでの経過と現プランの振り返り

#### 1 これまでの経営改善にかかる中期経営プラン

17年度  
↓  
30年度

**経営改善**

**横浜市立病院経営改革計画（平成 17～20 年度）**  
**横浜市立病院中期経営プラン（平成 21～23 年度）**  
**第 2 次横浜市立病院中期経営プラン（平成 24～26 年度）**

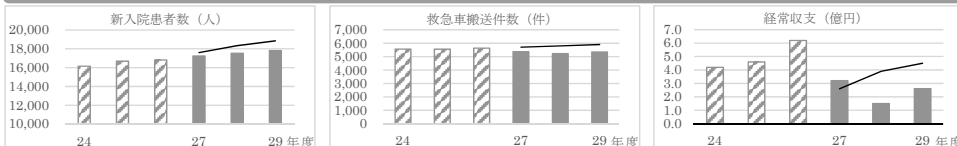
**横浜市立病院中期経営プラン 2015-2018（平成 27～30 年度）**  
※「新公立病院改革ガイドライン」（総務省：平成 27 年 3 月 31 日）に基づき、「新公立病院改革プラン」として策定

- ・医療機能の充実、地域医療全体への貢献に向けた先導的な役割、経営力の強化
- ・「市民病院再整備の着手」「脳卒中・神経脊髄センターの医療機能の拡充による経営改善」

#### 2 横浜市立病院中期経営プラン 2015-2018 の振り返り及び主な指標の推移

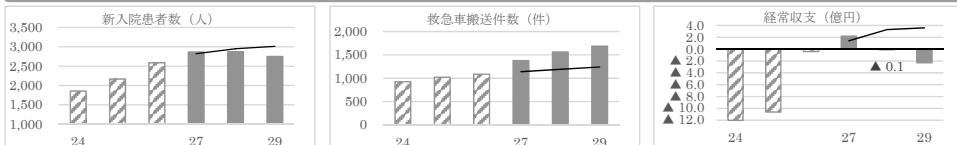
##### 【市民病院】

- がんに対する腹腔鏡・胸腔鏡手術件数が見込みを上回るなど高度急性期医療を積極的に推進
- 認知症を有する患者への対応として認知症サポートチームを編成し、積極的に活動を実施
- 保土ヶ谷区内急性期病院や横浜市在宅医療連携拠点など、地域医療機関との連携を促進
- 経常収支の黒字を 9 年連続維持



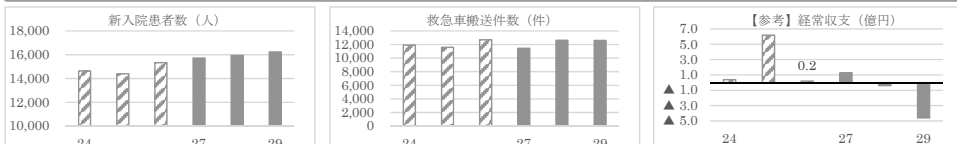
##### 【脳卒中・神経脊髄センター】

- 脳血管内治療専門医の増員、t-PA 療法の薬剤投与までの時間短縮、医療用ロボットを活用したリハビリテーションの提供、膝関節疾患治療の開始など、医療機能を充実
- 救急隊や区医師会との勉強会開催など、関係機関との連携を強化
- 1 年目に経常収支黒字化したが、2 年目以降は入院患者数の伸び悩みなどにより赤字で推移



##### 【みなの赤十字病院】

- 心臓病センターの設置やハイブリッド手術室の整備など、医療機能を充実
- 入院支援センターやカスタマーリレーションセンターの設置など、入院環境を整備



※棒グラフは実績値、折れ線グラフは現プラン目標値。みなの赤十字病院の経常収支は、日本赤十字社側会計。

### II 新プランの骨子

#### 1 医療を取り巻く環境

##### 【経営環境の変化】

- 高齢化の進展により、疾病構造や受療行動が変化することによる、医療・介護需要の増大及び、施設・人材等の医療・介護資源の不足
- 診療報酬改定や消費税率の引き上げによる影響、医師不足や人件費の増大など、病院経営を取り巻く環境の悪化
- 医療人材が不足するなか、医療サービスの向上と「働き方改革」を推進

##### 【国の医療制度改革】

- 平成 25 年に「持続可能な社会保障制度の確立を図るための改革の推進に関する法律」を定め、「地域医療構想の策定」「地域完結型医療への転換」「医療と介護の連携」「地域包括ケアシステムの構築」などの改革を推進
- 国は公立病院が安定した経営の下で地域における重要な役割を継続的に担うことを目的に「新公立病院改革ガイドライン」を策定し、自治体に「新公立病院改革プラン」の策定を要望

##### 【本市の状況】

- 「よこはま保健医療プラン 2018」及び「よこはま地域包括ケア計画」を策定
- 「地域医療構想」（横浜区域構想）では、主に回復期・慢性期の病床が不足。「よこはま保健医療プラン 2018」において本市の実態に合わせて推計したところ、不足は約 3,300 床

#### 2 市立病院の果たすべき役割

##### 【医療機能の充実】

- 市立病院として各病院の特色を活かし、高度急性期・急性期を中心に、専門領域における回復期等、横浜地域に必要な最先端の医療を提供
- 5 疾病（がん、脳卒中、心筋梗塞等の心血管疾患、糖尿病、精神疾患）や 4 事業（救急医療、災害時における医療、周産期医療、小児医療）、感染症医療、アレルギー疾患医療等の政策的医療の強化
- 医療の安全管理の徹底、予防医療の拡充、高齢化に対応するため認知症対策やフレイル※1への取組、国際化への対応など、医療ニーズに的確に対応

##### 【地域医療全体への貢献】

- 地域の医療機関、介護施設等と連携し、必要な医療を提供するとともに、在宅医療支援、普及啓発や地域医療人材の育成など、地域包括ケアシステムを構築

##### 【経営力の強化】

- 医療の質向上による収益確保及び徹底した無駄の削減により持続可能な経営を確保

医療ニーズの変化に対応し、リーディングホスピタルとして先導的役割を果たします。

※1 フレイル：加齢とともに心身の活力（運動機能や認知機能等）が低下し、生活機能が障害され、要介護状態などに陥りやすい状態。一方で、適切な介入・支援により、生活機能の維持向上が期待できる。

### 3 各病院の主な取組

#### 【市民病院】

##### (1) 医療機能の充実

- 手術室や化学療法室、緩和ケア病床を拡充するとともに、相談支援体制の充実等が患者のQOL向上に向けた取組や、がんゲノム医療の推進など、総合的ながん医療の充実
- ICU等の救命・重症系病床の拡充や、脳卒中及び心血管疾患治療の充実、救急ワークステーション※2の整備など、救急医療の強化
- 合併症のある妊産婦等のハイリスク分娩への対応など、周産期センターの機能強化
- 感染症病棟を全室個室化するなど、感染症指定医療機関として様々な感染症に対する対応力を強化
- 災害時にも7日間医療を提供できる機能を整備し、災害拠点病院としての機能を強化
- 予防医療や国際化対応など、新たなニーズに対応した医療機能の充実

##### (2) 地域医療全体への貢献

- 退院後を見据えた入退院支援の充実など、地域包括ケアシステムの構築を支援
- 看護師の講師派遣や感染管理に関する出張研修など、地域医療の質向上に向けた役割の実践
- 地域医療人材の育成

##### (3) 経営力の強化

- 再整備による医療の高度化に伴う医業収益の増収、持続可能な経営の確保



#### 【脳卒中・神経脊椎センター】

##### (1) 医療機能の充実

- 急性期から回復期まで一貫した医療を提供する専門病院として、医療機能の充実
- 診療体制の強化による救急受入や脳血管内治療など脳卒中医療の一層の充実
- 神経難病など幅広い神経疾患に対する専門的医療の提供
- 高度先進的手術の増加など脊椎脊髄疾患医療の充実
- 早期リハビリロボットを用いた先進的なリハビリなどリハビリテーション領域の一層の強化
- 健康寿命の延伸に向けたロコモ※3やフレイルへの対応（膝関節疾患や認知症）
- 豊富な症例を活かした臨床研究の推進

##### (2) 地域医療全体への貢献

- 地域医療機関等との連携による在宅療養患者の緊急時の受入など、地域包括ケアシステムの構築に向けた支援
- 地域医療・介護人材の育成

##### (3) 経営力の強化

- 患者数及び収益の増加による早期の経常収支の黒字達成と継続による自立的な経営基盤の確立



#### 【みなと赤十字病院】

##### (1) 医療機能の充実

- 地域がん診療連携拠点病院として、プレストセンター※4、呼吸器病センターなど診療体制を一層充実するとともに、健診センターとの連携を図り、がん医療を充実
- 全国トップクラスの救急患者受入、心臓病センターでのTAVI※5の実施、精神科救急医療の継続
- 「神奈川県アレルギー疾患医療拠点病院」としてアレルギー疾患医療を充実

##### (2) 地域医療全体への貢献

- 地域の医師会・歯科医師会・薬剤師会、地域の病院との連携の一層の進展
- 地域包括ケアシステムの構築に向けた支援とICTの活用
- 地域医療人材の育成



### 4 経営指標（市民病院、脳卒中・神経脊椎センター）

経営目標と達成状況を明確にするため、医療機能、地域医療、経営力に関する目標値を設定

（主な指標例）

医療機能	地域医療	経営力
新規入院患者数	紹介率	経常収支
救急搬送件数	逆紹介率	病床利用率
患者満足度 等	地域医療機関向け研修会数 等	職員給与費比率 等

### 5 収支見通し（市民病院、脳卒中・神経脊椎センター）

プランの策定にあたり、病院事業における中期的な収支見通しを示すことで、経営基盤の確立による医療・患者サービスの安定的な提供を実現

### 6 プランの基礎的事項

#### 《計画の位置付けと期間》

総務省の「新公立病院改革プラン」として位置付け、平成31年度から4年間

#### 《計画の進行管理》

年度ごとに振り返りを行い、外部有識者で構成される「横浜市立病院経営評価委員会」において点検・評価を実施。評価結果は市会へ報告するとともにホームページで公表

#### 参考 策定スケジュール

平成30年12月	市会常任委員会で報告
平成31年1・2月	横浜市立病院経営評価委員会で作案検討
平成31年3月	市会常任委員会で原案を報告
平成31年3月	公表

※2 救急ワークステーション：救命救急士の実践的な研修を行う救急車を配備する施設を医療機関に設置

※3 ロコモ：運動器の障害のため移動機能の低下した状態（ロコモティブシンドローム（運動器症候群））

※4 プレストセンター：乳がん患者に対し、総合的な治療・支援を行うセンター

※5 TAVI：大動脈弁狭窄症等に対してカテーテルを使用して弁を交換する低侵襲手術