

## 6. 当面の経営改善への取り組み（平成24～26年度）

### (1) 基本方針

#### ア 診療の専門特化

両病院の得意な診療分野に医療資源を重点配分し、診療の専門特化を図ります。

#### イ 拡大均衡策

医療の質を上げて医業収益を拡大し、収益の改善を図ります。また、新規入院患者数の増加と平均在院日数の縮減を同時に達成することで、入院診療単価及び病床利用率の上昇を目指します。

### (2) 診療体制

#### 【青葉病院】

#### ア 救急車（入院）を断らない病院（地域救命救急センター）

「最後の砦」として、365日24時間入院が必要な救急患者をすべて受け入れる地域救命救急センターの設置を目指し、救急患者のたらい回しを防ぎます。

このために、救急専門医、循環器内科医、神経内科医、整形外科医を増員し、併せて脳卒中への対応を図るため早急に脳神経外科医を確保します。加えて、後期研修医を増員し、専門医とともに研修医が救急医療に対応することとし、救急患者の受け入れ体制を強化します。

なお、救急処置スペースの問題から、現状では同時に二人以上の救急患者を処置することが難しい状況となっています。救急患者の受け入れ強化の観点から、救急処置スペースの拡充を行います。

#### イ 精神科の強化（精神疾患センター）

市内唯一の児童精神科病棟（32床）を有する病院として、教育機関、福祉機関、地域の医療機関等と連携し、入院治療を中心に基幹病院としての機能を堅持します。

加えて、成人の精神科治療に関しては、身体合併症をはじめとして、ストレスケアを目的とした入院など治療の拡大を図ります。このために、医師や精神保健福祉士などの専門スタッフの確保に努めます。

#### ウ 整形外科の集約化（整形外科センター）

平成24年4月から、海浜病院の整形外科（入院）を青葉病院に集約し、100床程度の病床規模を有する整形外科分野の専門診療体制を構築します。（例、脊椎脊髄外科・関節外科・手の外科・外傷及びスポーツ整形外科など）

#### エ 糖尿病診療体制の強化（糖尿病センター）

糖尿病合併症の予防治療に焦点を当てた多面的・総合的な糖尿病治療を提供している現況を対外的にアピールし、地域他医療機関との連携強化による対象患者の早期発見に努めます。また、糖尿病専門医の育成に力を入れます。さらに、管理栄養士や看護師など他職種の連携を強め、チーム医療を推進します。

#### オ リハビリテーションの強化

急性期における医療の質向上を目指し、心疾患、脳血管疾患、運動器疾患などの患者に係わるリハビリテーションを強化します。

青葉病院のリハビリ部門職員は現状6人で、100床当たりでは1.5人となっています。同規模病院の全国平均は4.8人（政令市・都道府県立病院では3.4人）であり、現状のリハビリ部門は相対的に小規模のものとなっています。当面は、20人程度の規模までリハビリ部門職員を増員します。

また、必要に応じて、回復期リハビリテーション病棟設置も検討します。

#### 【海浜病院】

#### ア 地域医療支援病院の認定

地域医療機関との連携をさらに進め、地域医療支援病院を目指します。

## イ がん診療の強化

### ① 消化器病センター及び乳腺センター

消化器内科と連携の下で外科を強化し、消化器を中心としたがん治療などを行う消化器病センターを設置するとともに、乳がんへの対応強化のため乳腺センターを設置します。

### ② 呼吸器外科の新設（肺がんへの対応）

呼吸器外科を新設し、肺がんへの対応を強化します。

### ③ 集学的がん治療の推進

集学的がん治療として手術、化学療法（抗がん剤治療）とともに、放射線医療へ対応するため、放射線治療医を確保するとともに、リニアックを導入します。

また、職員がリニアックの操作などを習得する必要があることから、診療放射線技師をリニアックの稼働実績が豊富な施設に派遣研修させるなど職員の育成を進めます。

## ウ 周産期及び小児医療の充実・強化

小児のアレルギー疾患へ対応できる体制を整える等、引き続き地域周産期母子医療センターや小児救急に力を入れます。

## エ リハビリテーションの強化

急性期における医療の質向上を目指し、がんや心疾患などの患者に係わるリハビリテーションを強化します。

海浜病院のリハビリ部門職員は現状4人で、100床当たりでは1.3人となっています。同規模病院の全国平均は4.8人（政令市・都道府県立病院では3.4人）であり、現状のリハビリ部門は相対的に小規模のものとなっています。当面は、10人程度までリハビリ部門職員を増員します。加えて、リハビリ室の適切なスペースの確保を図るべく拡充を検討します。

## 【両病院】

### ア 7対1看護配置の実施

看護サービスの充実、看護師の業務負担の軽減（夜勤回数減）、病院経営の健全化（医業収益の増）などを図るため、平成24年度中に7対1看護配置基準を取得します。

### イ クリニカルパスの推進

クリニカルパスの対象疾患を拡大し、診断・治療プロセスの標準化により全体最適を図ります。また、両病院における診療科の集約やセンター化に伴い、現在の診療科病床数の配分が変化することが予想されます。このため、病院全体の最適化を目指して、複数の診療科患者を受け入れることのできる柔軟な病棟運営を行います。

### ウ 地域の医療機関との連携強化

千葉県の推進する「循環型地域医療連携システム」を推進する観点から、4疾病（がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病）ごとに策定されている全県共用の地域医療連携パスを活用します。また、地域連携室の人員を増員し機能強化を行うとともに、きめ細かい病病連携、病診連携や福祉施設との連携を図ることにより、地域の医療機関との連携を強化します。

## (3) 設備・医療機器投資計画

改修及び修繕計画を定めるとともに、医療機器の購入については、各年度の購入限度額を設定します。また、主要な投資計画は、下記のとおりとします。

	戦略投資	更新投資
建物 構築物	(青葉病院) 救急室の拡充 (海浜病院) リニアック棟などの増設 (両病院) 労働環境整備 (7:1 看護など人員増に伴う対応)	(両病院) 老朽化した設備等の更新
医療機器	(海浜病院) リニアック	(両病院) 老朽化した機械の更新

※ 戦略投資 (新規・新調) : 費用対効果を見極めて実施  
更新投資 (買替・建替) : 減価償却費を限度に投資

#### (4) 人員計画 (事務職員を除く)

	23年度 現員	24年度 増員数	25年度 増員数	26年度 増員数	3か年 増員数	備考
医師	109人	+7人	+6人	+7人	+20人	
青葉病院	56人	+4人		+4人	+8人	【青葉病院】整形外科の集約、脳神経外科、循環器内科、救急専門医など
海浜病院	53人	+3人	+6人	+3人	+12人	【海浜病院】呼吸器内科、消化器内科、循環器内科、小児科、外科、乳腺外科、呼吸器外科、放射線治療医など
看護職員	538人	+48人	+21人	+22人	+91人	7:1の確保、医療安全管理業務の専従化、病床率向上に伴うその他の看護基準の確保
青葉病院	273人	+29人	+8人	+12人	+49人	
海浜病院	265人	+19人	+13人	+10人	+42人	
医療技術職	88人	+6人				病棟薬剤師の配置 理学療法士、作業療法士などの増員
青葉病院	42人	+5人				
海浜病院	46人	+1人				
その他医療専門職	5人	+1人	+2人		+3人	一般任期付職員などの制度を活用し、診療情報管理士の有資格者のほか、MSW (医療ソーシャルワーカー) の増員
青葉病院	3人	+1人	+1人		+2人	
海浜病院	2人		+1人		+1人	
計	740人	+62人	+29人	+29人	+120人	

## (5) 取組事項

### ア 医療安全の取り組み強化

安全・安心の医療提供の観点から、医療安全部門を組織化します。医療安全部門には専従のリスクマネージャーだけでなく、看護師以外の職員も配置するなど機能強化を図ります。

現在は、両病院ともに医療安全に従事する人員に限られていることなどから、苦情対応なども含めたリスクマネジメント全般についての対応が不十分となっています。

そこで、医療安全機能の拡充を図るため、看護職以外のコメディカルや事務職員も配置した医療安全部門の組織を新設します。

### イ 人材育成の取り組み強化

千葉大学医学部と密接に連携し、臨床研修病院として医師の育成に力を入れるとともに、病院局としての人材育成方針を定めます。特に救急医療については、医学部学生及び研修医を対象に指導の強化を図ります。また、人材育成方針に基づき、医療従事者だけでなく事務職員も含めた職種別階層別の人材育成計画を策定します。

人材育成の取り組み強化の具体策としては、医業収益の約1%を研究研修費に充当することとし、学会発表などの研究活動を積極的に支援します。(平成22年度決算では医業収益の約0.3%を研究研修費に充当しています。)

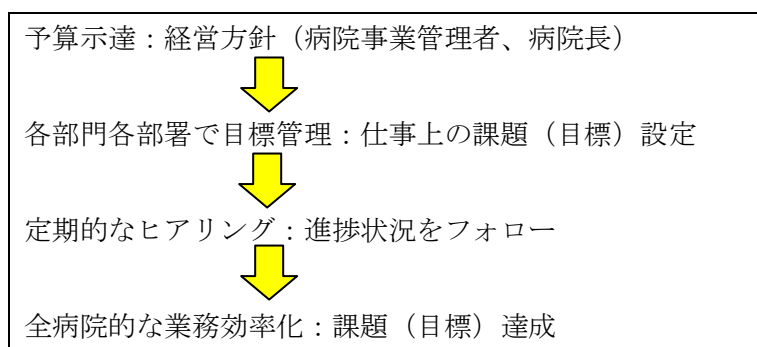
また、認定看護師や認定看護管理者の育成・配置も目指します。

さらに、事務職員に関しては、病院経営に関する専門知識を有する職員の育成に加え、診療報酬業務などに精通した職員を民間経験者採用や一般任期付職員として採用し、即戦力として活用します。将来的には、病院局としてプロパー事務職員の採用を目指します。

### ウ 「カイゼン活動」の全病院的推進

両病院の各部門に対するヒアリングなどにより課題を抽出し、国立病院機構の先進病院での取り組みなどを参考に、全病院的に「カイゼン活動」を展開します。

また、委託や材料の購入方法などを見直し、「無駄の排除」の観点から費用削減の取り組みを進めます。



### エ 働きがいのある職場づくりへの取り組み

安全・安心な医療を市民に提供するためには、職員がやりがいを持って医療を提供することのできる環境整備が重要となります。そこで、子育て世代にも対応したフレキシブルな勤務体系を導入するなど、ワークライフバランスの確立を目指します。

また、全職員への査定昇給導入にあたっては、職員のモチベーションアップが最大の目的であることから、医療現場での考課作業の負担をできる限り軽減するなど、制度設計を工夫します。

さらに、自己研さんなどを積極的に行い、病院事業の健全化に寄与した職員を適正に評価するため、先進的病院を対象に労働諸条件の調査研究を行います。

### オ 海浜病院のDPC/PDPSの導入及びDPCによる経営分析の実施

海浜病院では、平成24年度に調査協力病院として参加し、平成26年度のDPC/PDPS対象病院を目指します。

また、DPCデータなどの分析を行うことのできる人材を採用し、DPC分析ツールを導入するなど、他病院のとのベンチマーク比較などより高度な経営分析を実施します。

#### カ 7：1 看護配置基準の取得

7：1 看護配置基準に必要な看護職員を確保します。そのため両病院としては、院長、副院長などが自ら看護職員の採用活動を行うなど、病院全体が一丸となる採用体制を取ることとし、また、採用活動及び実習受け入れの専任職員（副看護部長或いは師長級）1名を看護部に配置し、本部とも兼務とすることで、病院局としての看護師採用活動の中心を担うこととします。専任職員は、きめ細かな養成施設訪問を実施することはもちろん、研修体制及び実習受け入れ体制の見直しや広報戦略の見直しを推進するなどの取り組みを行うこととします。

#### キ 医療専門職種の配置

DPC 対象病院では診療情報管理士の配置が望ましいとされていることから、任期付職員などを活用し、経験が豊かな診療情報管理士を両病院の診療情報管理部門に配置します。また、病院経営、医療安全等の観点から、臨床工学技士（青葉病院）や医療事務技能審査試験及び診療情報事務能力認定試験の合格者など、現在は常勤配置されていない医療専門職の常勤配置を進めます。

#### ク 使用料等の見直し

医療の高度化や、病院と診療所との連携を進め、安定した医療体制を構築する一環として、分べん料、非紹介患者初診加算料など自主料金の見直しを行います。

(6) 経営指標

重点指標

青葉病院

区分	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
平均在院日数（一般）	11.0日	11.0日	11.0日	11.0日	10.9日
平均在院日数（全体）	12.5日	12.5日	12.2日	12.2日	12.2日
新規入院患者数（一般）	7,114人	7,754人	8,223人	8,332人	8,493人
新規入院患者数（全体）	7,277人	8,031人	8,379人	8,488人	8,701人
病床利用率（一般）	74.4%	81.0%	85.3%	86.0%	87.0%
病床利用率（全体）	70.9%	78.0%	79.8%	80.4%	82.8%

海浜病院

区分	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
平均在院日数	11.8日	11.8日	11.2日	10.8日	10.8日
新規入院患者数	5,976人	6,952人	6,383人	7,378人	7,378人
病床利用率	69.7%	80.8%	70.8%	78.6%	78.6%

その他指標

青葉病院

区分	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
1日平均外来患者数	837人	850人	835人	840人	867人
入院診療単価（一般）	51,364円	49,628円	60,520円	62,111円	63,325円
入院診療単価（全体）	46,684円	44,774円	55,334円	56,782円	57,428円
外来診療単価（一般）	9,573円	9,782円	9,016円	9,024円	8,992円
外来診療単価（全体）	8,648円	8,892円	8,833円	8,842円	8,788円
医業収支比率	75.0%	75.3%	81.4%	82.8%	84.3%
経常収支比率	100.7%	100.2%	100.2%	100.4%	100.4%
職員給与比率	60.7%	62.6%	56.0%	55.7%	55.1%
救急車搬送数	3,014件	3,014件	3,315件	3,647件	3,829件
紹介率	49.6%	49.6%	52.1%	54.7%	57.4%
非紹介率	24.3%	24.3%	25.5%	26.8%	28.1%

海浜病院

区分	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
1日平均外来患者数	580人	618人	570人	589人	589人
入院診療単価	56,485円	52,491円	60,023円	62,456円	63,843円
外来診療単価	12,725円	9,642円	10,228円	10,242円	10,242円
医業収支比率	83.0%	81.8%	81.5%	87.8%	88.7%
経常収支比率	103.3%	100.2%	100.2%	100.3%	100.3%
職員給与比率	61.3%	63.1%	63.8%	59.5%	59.4%
救急車搬送数 ※夜救診除く	2,272件	2,272件	2,386件	2,505件	2,630件
紹介率	53.1%	53.1%	57.3%	61.9%	66.9%
非紹介率	28.2%	28.2%	29.6%	31.1%	32.6%

## (7) 収支計画

## 青葉病院収益的収支

(単位:百万円)

区分		年度	22年度 (実績)	23年度 (予算)	24年度	25年度	26年度
収	1. 医 業 収 益 a		6,524	6,870	8,112	8,328	8,636
	(1) 料 金 収 入		6,354	6,700	7,931	8,147	8,453
	1 入 院 収 益		4,595	4,856	6,124	6,333	6,593
	2 外 来 収 益		1,760	1,845	1,808	1,814	1,860
	(2) そ の 他		171	170	181	182	184
	2. 医 業 外 収 益		2,739	2,771	2,349	2,237	2,098
	(1) 他 会 計 負 担 金 ・ 補 助 金		2,662	2,690	2,256	2,145	2,007
	(2) 国 ( 県 ) 補 助 金		17	17	16	15	15
	(3) そ の 他		62	65	78	78	78
	経 常 収 益 (A)		9,263	9,640	10,461	10,565	10,734
入	1. 医 業 費 用 b		8,696	9,129	9,966	10,056	10,244
	(1) 職 員 給 与 費 c		3,958	4,299	4,544	4,637	4,758
	(2) 材 料 費		1,725	1,800	2,219	2,257	2,318
	(3) 経 費		2,011	2,051	2,189	2,179	2,177
	(4) 減 価 償 却 費		979	946	942	901	906
	(5) そ の 他		25	35	75	84	87
	2. 医 業 外 費 用		500	492	476	470	448
	(1) 支 払 利 息		400	386	371	371	371
	(2) そ の 他		100	107	106	100	78
	経 常 費 用 (B)		9,196	9,620	10,441	10,525	10,692
経 常 損 益 (A)-(B) (C)		67	20	20	41	42	
特 別 損 益	1. 特 別 利 益 (D)		36	1	1	1	1
	2. 特 別 損 失 (E)		25	19	20	20	20
	特 別 損 益 (D)-(E) (F)		11	△ 19	△ 20	△ 20	△ 20
純 損 益 (C)+(F)		77	1	△ 1	21	22	
累 積 欠 損 金 (G)		△ 1,453	△ 1,452	△ 1,453	△ 1,432	△ 1,410	
繰 入 金 合 計 ( 再 掲 )			2,662	2,690	2,256	2,145	2,007

※ 各項目の数値を切り上げているため、各項目の合計が合計欄の数値とは必ずしも一致しません。

海浜病院収益的収支

(単位:百万円)

区分		年度	22年度 (実績)	23年度 (予算)	24年度	25年度	26年度
収          入	1. 医 業 収 益 a		5,981	6,339	6,339	7,109	7,229
	(1) 料 金 収 入		5,833	6,238	6,215	6,980	7,100
	1 入 院 収 益		4,325	4,672	4,672	5,395	5,514
	2 外 来 収 益		1,509	1,566	1,544	1,586	1,586
	(2) そ の 他		149	102	125	129	129
	2. 医 業 外 収 益		1,629	1,518	1,536	1,078	1,001
	(1) 他 会 計 負 担 金 ・ 補 助 金		1,496	1,440	1,429	971	894
	(2) 国 ( 県 ) 補 助 金		44	56	82	82	82
	(3) そ の 他		90	23	27	27	27
	経 常 収 益 (A)		7,609	7,857	7,875	8,187	8,230
支          出	1. 医 業 費 用 b		7,202	7,751	7,778	8,101	8,149
	(1) 職 員 給 与 費 c		3,669	3,999	4,043	4,228	4,295
	(2) 材 料 費		1,369	1,468	1,243	1,382	1,392
	(3) 経 費		1,763	1,849	1,976	2,016	2,003
	(4) 減 価 償 却 費		360	395	445	404	387
	(5) そ の 他		44	43	74	72	73
	2. 医 業 外 費 用		164	92	84	64	56
	(1) 支 払 利 息		31	36	28	28	28
	(2) そ の 他		133	56	56	36	28
	経 常 費 用 (B)		7,366	7,842	7,862	8,164	8,205
経 常 損 益 (A)-(B) (C)		244	15	14	23	25	
特 別 損 益	1. 特 別 利 益 (D)		1	1	1	1	1
	2. 特 別 損 失 (E)		24	15	12	12	12
	特 別 損 益 (D)-(E) (F)		△ 23	△ 14	△ 12	△ 12	△ 12
純 損 益 (C)+(F)		221	2	3	11	14	
累 積 欠 損 金 (G)		△ 312	△ 311	△ 309	△ 298	△ 284	
繰 入 金 合 計 ( 再 掲 )			1,496	1,440	1,429	971	894

※ 各項目の数値を切り上げているため、各項目の合計が合計欄の数値とは必ずしも一致しません。



青葉病院資本的収支

(単位:百万円, %)

区分		年度					
		22年度 (決算)	23年度 (予算)	24年度	25年度	26年度	
資本的 収入	資本的 収入	1. 企業債	67	217	216	191	196
		2. 他会計繰入金				499	517
		3. その他	7	1	1	1	1
		計 (A)	74	218	217	690	713
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の 財源充当額 (B)						
	純計 (A)-(B) (C)		74	218	217	690	713
	資本的 支出	1. 建設改良費	70	237	235	192	197
		2. 企業債償還金	967	991	952	997	1,034
		3. その他					
		計 (D)	1,037	1,228	1,187	1,188	1,230
資本的収入額が資本的支出額に不足する (D)-(C) (E)		963	1,011	971	499	517	
財源 補てん	1. 損益勘定留保資金	963	1,011	971	499	517	
	2. その他						
	計 (F)	963	1,011	971	499	517	
補てん財源不足額 (E)-(F)							
積立金現在高							
企業債現在高		20,832	20,058	19,323	18,518	17,681	

海浜病院資本的収支

(単位:百万円, %)

区分		年度					
		22年度 (決算)	23年度 (予算)	24年度	25年度	26年度	
資本的 収入	資本的 収入	1. 企業債	555	347	267	245	566
		2. 他会計繰入金				187	179
		3. その他		1	1	1	1
		計 (A)	555	348	268	432	745
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の 財源充当額 (B)						
	純計 (A)-(B) (C)		555	348	268	432	745
	資本的 支出	1. 建設改良費	578	322	269	246	567
		2. 企業債償還金	647	655	687	372	357
		3. その他	12	39			
		計 (D)	1,236	1,015	956	618	924
資本的収入額が資本的支出額に不足する (D)-(C) (E)		681	668	689	187	179	
財源 補てん	1. 損益勘定留保資金	681	668	689	187	179	
	2. その他						
	計 (F)	681	668	689	187	179	
補てん財源不足額 (E)-(F)							
積立金現在高							
企業債現在高		2,471	2,164	1,744	1,617	1,827	

※ 各項目の数値を切り上げているため、各項目の合計が合計欄の数値とは必ずしも一致しません。