

【概要版】千葉市立病院改革プラン（第4期：平成30～32年度）（案）

I 策定経緯（P1）

- 平成27年3月 新公立病院改革ガイドライン（総務省）
- 平成29年3月～11月 市長部局との意見交換会

- 策定時期
H27又H28年度中に策定するものとする
- 目標設定の考え方
経常黒字化する数値目標を定めるべき

II 現状と課題（P3）

(1) 経営状況（P3） 医業収支は年々悪化、累積欠損金が拡大、資金不足も発生

（単位：百万円、税込）

項目・主な内訳	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
医業収支	▲3,394	▲3,531	▲3,213	▲3,701	▲4,078	▲4,317	▲5,371
経常収支	310	187	145	▲951	▲865	▲493	▲1,618
純損益	297	115	83	▲1,045	▲1,832	▲357	▲2,113
累積欠損金(税抜)	▲1,764	▲1,649	▲1,566	▲2,612	▲4,449	▲4,817	▲6,933
年度末補てん財源 残高 (内部留保資金 残高)	2,808	2,770	2,686	1,619	665	▲177	▲1,912
資金不足比率	—	—	—	—	—	—	0.1%

(2) 第3期プラン（H27～29）の状況（P17）

（百万円、税込）

計画値と実績との大幅な乖離が生じました。短期間で大幅な改善を見込み、過大な目標設定をしたことが原因です。

病院事業全体	H29		
	計画	見込	差
医業収益	21,327	14,950	▲6,377
医業費用	23,170	20,598	▲2,572
医業収支	▲1,843	▲5,648	▲3,805

(1) 経営の健全化（P21）

●**医業収支の改善（P15）**：同規模（300～400床）の公立病院（黒字・赤字・全体）平均や政令市平均と比べても低い状況です。

●**医業費用の削減（P15）**：同規模の公立病院平均及び政令市平均と比較して給与費及び委託費が高い水準にあります。

●**医業収益の増加（P16）**：同規模の公立病院平均及び政令市平均と比較して診療単価は高い水準にあるものの、病床利用率の向上（新規入院患者数の増加）が課題です。

(2) 経営管理体制の強化（P22）

プランの推進体制の整備	プランの各取組みの達成に向けた責任の所在が曖昧
目標管理の徹底	プラン目標を「自らの目標」として取組みを推進していく体制が不十分
組織間のコミュニケーション	管理部門と現場とのコミュニケーション不足により問題点の把握が不十分
経営分析力の向上	DPCデータについて分析を行う体制が不十分

(3) 医療安全体制の充実（P23）

・海浜病院の心臓血管外科の死亡事案を踏まえた、医療安全体制の充実

(4) 人的資源管理の強化（P23）

事務職の専門性向上	人事異動があり、事務職の専門性の蓄積がされにくい。
職員のモチベーションの維持・向上	職員の行動・努力を評価したインセンティブの付与が不十分

III 第4期プランの主な取組み（P43）

<今後の経営改善の2つの方向性>（P21）

短期的な経営改善	課題を踏まえ、本プランでは、短期的な経営改善を示しました。また、本計画期間中に民間事業者へ経営改善業務を委託し、プランの実効性を担保します。
長期的な経営改善	短期的な経営改善で解決困難な課題については、本プランの期間中に、「今後の市立病院のあり方」の議論を開始し、その過程で検討していきます（「V再編・経営形態」参照）。

1 経営の健全化

(1) 収益の増加（P46）

●求められる医療の提供（NO①）：P46

【青葉病院】

青葉の強みである救急搬送を継続的に受け入れるとともに、紹介患者を確保していくことで、H30より1%ずつ病床利用率を上昇させます。

・**紹介患者の確保等による病床利用率の向上**
（対平成28年度入院収益：+357百万円*）

【海浜病院】

海浜の強みである周産期・小児医療をさらに充実させるとともに、高齢者に必要な分野を充実させます。

- ・**周産期医療の充実**（対平成28年度入院収益：+201百万円*）
増床したNICU6床分について、段階的な受入の増加
- ・**小児医療の充実**（対平成28年度入院収益：+230百万円*）
小児外科医の増員による収益増
- ・**高齢者医療の充実**（対平成28年度入院収益：+238百万円*）
形成外科・泌尿器科医の増員による収益増

*H32年度収益と比較した増収額

(3) 経営管理体制の強化（P52）

●プラン推進体制の整備（NO⑪）：P52

- ・全てのプランの項目について推進責任者・担当者を選任します。
- ・各取組の実行を図るワーキング・グループを設置します。
- ・民間事業者へ経営改善支援業務を委託し、経営企画課とともに第4期プランをマネジメントする役割を担います。

2 安全・安心な医療

●医療安全体制及び感染管理体制の向上（NO⑩）：P57

医療安全及び感染管理体制の向上に取組み、市民から信頼される医療を確立します。

3 人材の充実

●専門的事務職の採用（NO⑭）：P59

病院経営分野及び医事分野における知識・経験に富む事務職を採用します。

●組織貢献に対するインセンティブの付与の検討（NO⑮）：P61

医師をはじめとする職員の目標達成に向けたインセンティブの付与を検討します。

(2) 費用の削減（P50）

●人員配置の見直し（P63）

経営の健全化に向けて、職員数を見直します。

	平成30年度		平成31年度		平成32年度	
	職員数	前年比増減	職員数	前年比増減	職員数	前年比増減
医師	147	150	3	150	0	
看護師	644	639	▲5	639	0	
医療技術員	172	169	▲3	168	▲1	
事務その他	98	98	0	98	0	

●時間外勤務手当の削減（NO⑩）：P50、P39

「業務の効率化」の取組み実践などを通じて、年1%ずつ（年間7百万円）削減します。

●委託費の削減（NO⑧）：P51、P39

・委託内容や契約方法の見直し等により、委託費比率の同規模黒字公立病院平均（10.6%）との乖離を半分まで縮減します。

●薬品費・診療材料費の削減（NO⑥⑦）：P50、P39

・後発医薬品への切替え、ベンチマークシステムの活用等により、医業収益に占める薬品費・診療材料費の割合をH28並又はH30目標に縮減・維持します。

<経営改善支援業務の概要>

- ①経営診断業務、②行動計画立案、③行動計画の実行支援業務
- ④行動計画の進捗管理、⑤報告業務

実行支援項目	プラン項目
①集患対策の取組み	NO2 地域医療連携の強化
②診療報酬・DPCデータ分析・体制構築	NO3 診療報酬の確保 NO13 経営分析力の向上
③繰入金算出方法の見直し（原価計算）	NO13 経営分析力の向上
④費用削減の取組み	NO6～10 薬品費、診療材料費、委託費、その他経費、時間外勤務手当の削減
⑤経営改善の人材育成	NO24 専門的な人材の育成

IV 第4期プランの目標（P37）

- ・平成32年度までに、**病院事業全体で、経常収支比率100%以上**を目標とします。
- ・現状を踏まえ実現性を考慮した目標を設定します。
- ・医業収支に加え、本業の実力を示す「修正医業収支*」を設定し、改善効果を検証していきます。

修正医業収支
= 医業収益 - (医業費用 - 減価償却費 - 資産減耗費 - その他除外費用)

【青葉病院】

	H28	H29	H30	H31	H32	
医業収支比率	76.1%	74.4%	73.4%	78.7%	80.0%	
経常収支比率	96.0%	99.2%	98.1%	103.0%	104.0%	
対医業収益比率	給与費	64.1%	67.2%	68.4%	67.1%	66.5%
	薬品費	17.4%	18.9%	18.3%	17.8%	17.4%
	診療材料費	10.4%	10.2%	9.9%	9.9%	9.9%
	委託費	17.0%	14.2%	15.3%	14.5%	13.8%
病床利用率(%) 一般・感染症	79.3%	80.1%	81.0%	82.0%	83.0%	
新規入院患者数 一般・感染症	7,332人	7,074人	7,155人	7,263人	7,332人	
修正医業収支(百万円)	▲1,490	▲1,669	▲1,856	▲1,559	▲1,375	

【海浜病院】

	H28	H29	H30	H31	H32	
医業収支比率	69.7%	70.2%	72.3%	75.4%	76.7%	
経常収支比率	87.2%	94.0%	96.6%	97.9%	98.0%	
対医業収益比率	給与費	79.0%	77.2%	76.4%	73.5%	72.7%
	薬品費	11.4%	11.7%	11.0%	11.0%	11.0%
	診療材料費	8.4%	8.4%	8.0%	8.0%	8.0%
委託費	18.4%	18.3%	17.3%	15.8%	14.5%	
病床利用率(%)	62.7%	64.8%	67.0%	68.7%	69.4%	
新規入院患者数	7,119人	7,316人	7,638人	7,855人	7,912人	
修正医業収支(百万円)	▲1,872	▲1,824	▲1,674	▲1,357	▲1,215	

V 再編・経営形態等（P69）

- ・将来的な医療需要や両市立病院が抱える課題等を踏まえ、「今後の市立病院のあり方」について、本格的に検討します。
- ・経営形態についても、「今後の市立病院のあり方」の議論の中で、本格的に検討します。また、効率的な病院経営を図るため、本部及び病院事務局の機能のあり方も検討します。

VI プランの点検・評価（P1）

- ・千葉市病院運営委員会において点検・評価を行います。
- ・経営改善支援業務委託後に必要に応じて見直します。

(参考)第4期プランにおける具体的な取組内容(P45)

大項目	中項目	取組内容	概要	本編ページ
経営の健全化	収益の増加	① 求められる医療の提供	「市立病院の果たすべき役割」を実現させることで、市民に求められる医療を提供し、もって収益の増加を図ります。	P46
		② 地域医療連携の強化	地域の医療機関との連携をさらに強化させることで、紹介による入院患者数を増加させ、病床利用率の向上を図ります。	P48
		③ 診療報酬の確保	診療報酬制度とDPCの理解を深め、制度上認められている加算等を可能な限り算定することで、収益の増加を図ります。	P48
		④ 自主料金の見直し	他病院と比べて低廉な設定となっている自主料金について見直すなど、病院にとって必要な料金の設定を行います。	P48
		⑤ 未収金対策	未収金防止及び徴収対策に向けた取組みを着実に実行し、未収金の縮減を図ります。	P49
	費用の削減	⑥ 薬品費の削減	後発医薬品へのさらなる切替えやベンチマークシステムの活用等により、薬品費の削減を図ります。	P50
		⑦ 診療材料費の削減	ベンチマークシステムによる価格交渉等の取組みを継続することなどにより、診療材料費の削減を図ります。	P50
		⑧ 委託費の削減	委託内容の見直し等を行うとともに、両市立病院における契約方法等の検討を行うなど委託費の削減を図ります。	P51
		⑨ その他経費の削減	光熱水費や消耗品費等の経費の削減を図ります。	P51
		⑩ 時間外勤務手当の削減	「業務の効率化」の取組み実践などを通じて、時間外勤務手当の削減を図ります。	P51
	経営管理体制の強化	⑪ プラン推進体制の整備	プランの推進責任者・担当者を選任し、必要に応じてWG(組織横断的)を設置するなど、効果的・効率的なプラン推進体制を目指すとともに、その実効性を担保するため、知見を有する事業者等に支援業務を委託します。	P52
		⑫ 目標管理の徹底	プランを踏まえた各部署の目標設定・ヒアリング等による進捗管理・課題抽出・取組改善によるPDCAサイクルを繰り返し、目標管理の徹底を図ります。	P53
		⑬ 経営分析力の向上	DPCデータや診療報酬についての分析を行う体制を整備し、医療の質の向上や経営改善につながる実効性の高い分析を行います。	P53
	業務の効率化	⑭ 業務の効率化	経営改善等の取組みに注力できる環境を整えるため、業務を効率化し、生産性を向上させるとともに、労務環境の改善(時間外勤務の縮減)を図ります。	P54
市民が必要とする医療の提供	市民に求められる医療の提供	⑮ 市民に求められる医療の提供	「市立病院の果たすべき役割」を全うし、継続的に地域医療を担うとともに、特色ある医療を提供します。	P55
	患者中心の医療の提供	⑯ 患者満足度の向上	引き続き、質の高い患者サービスの提供を図り、患者満足度を向上させ、多くの患者に選ばれる病院を目指します。	P55
		⑰ ホームページ等の広報充実	ホームページ等の広報を充実させ、市民に対して市立病院の魅力・役割をわかりやすく迅速に発信することで、市民(患者)に選ばれる病院を目指します。	P55
		⑱ 市民公開講座の開催の充実	市民公開講座や市政出前講座等により、市民に対して、市立病院の医療内容を発信し、市民の健康増進に寄与するとともに、市民(患者)に選ばれる病院を目指します。	P55
		⑲ 東京オリンピック・パラリンピック等への対応	東京オリンピック・パラリンピックが本市で開催されることから、国際都市にふさわしい基幹施設として、外国人が安心して受診できる環境の強化を図ります。	P56
安全・安心な医療の提供	医療安全体制及び感染管理体制の向上	⑳ 医療安全体制及び感染管理体制の向上	市立病院全体の医療安全体制及び感染管理体制の向上に取組み、市民から信頼される医療の確立を図ります。	P57
	災害に備えた体制の充実強化	㉑ 災害に備えた体制の充実強化	災害時に必要な医療が十分かつ適切に提供するため、災害医療の充実を図ります。	P58
持続・発展のための人材の充実	人材の確保	㉒ 医師の確保	医療提供体制の安定化を図るとともに、医療水準を向上させるため、必要な医師の確保に努めます。	P59
		㉓ 専門的事務職の採用	病院経営分野及び医事分野における知識・経験に富む事務職の採用を行います。	P59
	人材の育成	㉔ 専門的な人材の育成	局として戦略的に人材育成を図るとともに、組織間の人事交流を通して、局全体の組織力の強化を図ります。	P60
	やりがいのある職場づくり	㉕ 組織貢献に対するインセンティブの付与の検討	市立病院の使命やプランの達成に貢献した職員に対するインセンティブの付与を検討します。	P61
		㉖ 職員満足度の向上	職員満足度を向上させることで、人材の定着・確保を図るとともに、患者満足度の向上につなげます。	P61

(参考)収支計画

(1) 収益の収支(両市立病院)

(単位:百万円、税込)

区分		年度	28年度 (実績)	29年度 (見込)	30年度 (計画)	31年度 (計画)	32年度 (計画)
医療 収益	1 医療収益(A)		14,717	14,950	15,641	15,950	16,084
	(1) 料金収入		14,379	14,605	15,306	15,600	15,706
	1 入院収益		10,457	10,579	11,223	11,507	11,614
	2 外来収益		3,922	4,026	4,083	4,093	4,092
	(2) その他		338	345	335	350	378
	2 医療費用(B)		20,088	20,598	21,457	20,659	20,483
	(1) 職員給与費		10,350	10,681	11,238	11,146	11,137
	(2) 材料費		3,628	3,805	3,812	3,826	3,822
	1 薬品費		2,195	2,371	2,373	2,362	2,346
	2 診療材料費		1,410	1,410	1,420	1,445	1,457
	3 その他材料費		23	24	19	19	19
	(3) 経費		4,015	3,954	4,095	3,873	3,699
	1 委託料		2,590	2,383	2,528	2,402	2,268
	2 その他経費		1,425	1,571	1,567	1,471	1,431
	(4) 減価償却費		1,989	2,047	2,196	1,702	1,719
(5) その他		106	111	116	112	106	
医療収支(A)-(B)(C)			▲ 5,371	▲ 5,648	▲ 5,816	▲ 4,709	▲ 4,399
医療外 収益	1 医療外収益(D)		4,376	5,456	5,670	5,331	5,201
	(1) 他会計負担金・補助金		3,333	4,097	4,150	3,786	3,628
	1 他会計補助金		139	266	230	228	228
	2 他会計負担金		3,194	3,831	3,920	3,558	3,400
	(2) 国(県)補助金		54	62	136	136	136
	(3) 資本費繰入収益		811	1,073	1,190	1,215	1,243
	(4) その他		178	224	194	194	194
	2 医療外費用(E)		623	447	415	476	525
	(1) 支払利息		318	299	289	271	269
	(2) その他		305	148	126	205	256
経常収益(A)+(D)(F)			19,093	20,406	21,311	21,281	21,285
経常費用(B)+(E)(G)			20,711	21,045	21,872	21,135	21,008
経常収支(F)-(G)(H)			▲ 1,618	▲ 639	▲ 561	146	277
特別 損益	1 特別利益(I)		8	2	3	151	493
	2 特別損失(J)		503	571	868	533	286
	特別損益(I)-(J)(K)		▲ 495	▲ 569	▲ 865	▲ 382	207
純損益(H)+(K)			▲ 2,113	▲ 1,208	▲ 1,426	▲ 236	484
累積欠損金(税抜)			▲ 6,933	▲ 8,144	▲ 9,573	▲ 9,811	▲ 9,329
医療収支比率(A)/(B)			73.3%	72.6%	72.9%	77.2%	78.5%
経常収支比率(F)/(G)			92.2%	97.0%	97.4%	100.7%	101.3%
(対医療収益)給与費比率			70.3%	71.4%	71.8%	69.9%	69.2%
(対医療収益)薬品費比率			14.9%	15.9%	15.2%	14.8%	14.6%
(対医療収益)診療材料費比率			9.6%	9.4%	9.1%	9.1%	9.1%
(対医療収益)経費比率			27.3%	26.4%	26.2%	24.3%	23.0%
(対医療収益)委託費比率			17.6%	15.9%	16.2%	15.1%	14.1%
修正医療収支			▲ 3,362	▲ 3,584	▲ 3,530	▲ 2,917	▲ 2,590

(4) 資本的収支(両市立病院)

(単位:百万円、税込)

区分		年度	28年度 (実績)	29年度 (見込)	30年度 (計画)	31年度 (計画)	32年度 (計画)
収入	1 企業債		905	1,002	610	1,474	2,034
	2 他会計出資金		0	0	1,039	1,052	1,029
	3 他会計負担金		938	1,206	1,323	1,350	1,380
	4 他会計借入金		0	945	0	0	0
	5 その他		3	0	0	0	48
計(A)			1,846	3,153	2,972	3,876	4,491
支出	1 建設改良費		1,274	1,406	1,009	1,870	2,430
	(1) 病院整備費		159	175	81	874	1,436
	(2) 固定資産購入費		753	829	532	600	598
	(3) リース資産購入費		362	402	396	396	396
	2 企業債償還金		1,563	1,689	1,924	1,967	2,022
3 他会計借入償還金		0	0	0	0	0	
4 開発費							
5 投資		55	58	39	39	39	
計(B)			2,892	3,153	2,972	3,876	4,491
資本的収入額が資本的支出額に不足する額(A)-(B)(C)			▲ 1,046	0	0	0	0

(7) 補てん財源(両市立病院)

(単位:百万円、税込)

区分		年度	28年度 (実績)	29年度 (見込)	30年度 (計画)	31年度 (計画)	32年度 (計画)
補てん 財源 明細	1 過年度分損益勘定留保資金(A)		▲ 177	▲ 1,912	▲ 1,912	▲ 1,912	▲ 1,211
	2 当年度分損益勘定留保資金(B)		1,417	1,070	1,083	643	683
	3 当年度純損益(税抜)(C)		▲ 2,116	▲ 1,211	▲ 1,429	▲ 238	482
	4 長期借入金(収益的収支分)(D)		0	138	0	0	0
	5 企業債(収益的収支分)(E)		6	0	343	294	0
	6 当年度分消費税及び地方消費税資本的収支調整額(F)		4	3	3	2	2
	7 損益勘定留保資金等取崩額(G)		▲ 1,046	0	0	0	0
当年度末補てん財源(A+B+C+D+E+F+G)			▲ 1,912	▲ 1,912	▲ 1,912	▲ 1,211	▲ 44

(8) 企業債・借入金残高(両市立病院)

(単位:百万円、税込)

区分		年度	28年度 (実績)	29年度 (見込)	30年度 (計画)	31年度 (計画)	32年度 (計画)
企業債残高			20,693	20,006	19,035	18,836	18,848
長期 借入金	借入			1,083	0	0	0
	償還			0	0	0	0
	残高			1,083	1,083	1,083	1,083

(9) 資金不足比率(両市立病院)

(単位:百万円、税込)

区分		年度	28年度 (実績)	29年度 (見込)	30年度 (計画)	31年度 (計画)	32年度 (計画)
流動資産(調整後)(A)			3,358	3,772	3,174	3,442	3,442
流動負債(調整後)(B)			3,381	4,228	3,173	2,743	1,840
資金剰余額(A)-(B)。▲表示は資金不足額			▲ 23	▲ 456	1	699	1,602
資金不足比率 (算定されない(資金剰余である)場合、「-」を記載)			0.1%	3.0%	-	-	-