



高松市病院事業経営健全化計画

【平成27年度～平成29年度】



市民病院



塩江分院



香川診療所

平成29年3月 改定版

高松市病院局



はじめに

市立病院では、自治体病院として、市民に「高松市に住んで良かった」、また、「市立病院があるから、安心して暮らせる」と言ってもらえるような「地域づくり」に貢献するため、全ての病院局職員の共通の価値観であり、行動指針となる「生きる力を応援します」という基本理念を掲げています。

これまで、本市の病院事業では、平成19年度の国の公立病院改革ガイドラインに沿って、計画期間を21年度から23年度とする病院事業経営改革計画を策定し、①経営効率化②再編・ネットワーク化③経営形態の見直しに取り組みました。また、その成果を踏まえ、更に改革を加速するため、計画期間を24年度から26年度とする病院事業経営健全化計画を策定し、医療機能の強化と経営の健全化に努めてまいりました。この過程において、23年度には、経営形態を地方公営企業法の全部適用に移行し、基本理念の実現に取り組んでまいりました。

具体的には、高松市民病院では、「急性期病院としての医療機能の充実」を基本方針に、地域医療支援病院の承認、ICU施設基準の取得や7対1基準看護体制の確立など、塩江分院では、「地域まるごと医療の実践」を基本方針に、在宅療養支援病院の施設基準の取得や多職種による訪問診療・訪問看護など、香川診療所では、「住民参加型医療の提供」を基本方針に、健康教室や出張講座の充実、「私のカルテ」の積極的発行など、それぞれの病院や診療所の医療機能に応じた運営に努めてきました。

こうした取組の結果、病院事業は24年度及び25年度において黒字を達成しました。しかし、26年度は消費税率の引き上げや公営企業会計制度の見直しにより、また、27年度は内科医師不足や周辺医療機関の開院・改築等が影響し、患者数の減少により、赤字に転じ、また、28年度も大変厳しい経営状況となっています。

現在わが国では、少子高齢化が一段と進展し、27年の65歳以上の高齢者は約3,400万人と、総人口に占める割合は、ほぼ4人に1人の割合となっており、これに伴い、国民医療費は急増し続け、26年度は約40兆8千億円で、1人当たり32万円を超える状況になっております。また、団塊の世代が後期高齢者となる37年(2025年)には、75歳以上の高齢者の、総人口に占める割合は18%となる超高齢社会が待ち受けており、医療費のより一層の増加が見込まれます。

こうしたことから、国は、新たな社会保障制度を構築するため、26年6月に医療・介護総合確保推進法を成立させ、社会保障制度改革国民会議で示された「医療から介護へ」、「病院から地域」への方針の下、病床機能報告に基づく地域医療構想の策定や地域包括ケアシステムの構築など、医療提供体制の抜本的な改革を図っており、「新公立病院改革ガイドライン」において、都道府県が策定する地域医療構想を踏まえた「果たすべき役割の明確化」を公立病院に求めました。このような中、昨年10月に「香川県地域医療構想」が策定されたことから、その趣旨や、これまでの病院事業における経営状況を踏まえ、27年度から3年間の現計画を改定し、市民が住み慣れた場所で安心して暮らせるよう、目標を明確にする中で、職員一同がファインチームワークの下、一丸となって病院運営に取り組んでまいります。

平成29年3月

高松市病院事業管理者 塩谷 泰一



目 次

I 計画の基本的な考え方	
1 改定趣旨	1
2 計画期間	1
II 市立病院の現状と課題	
1 市立病院の概要	2
2 これまでの病院事業計画	3
3 病院事業を取り巻く環境	3
(1) 医療制度改革	3
(2) 高松保健医療圏の人口等	4
4 前経営健全化計画の取組状況	5
(1) 主な指標の達成状況	5
(2) 具体的な取組一覧	7
(3) 収益的収支の推移	8
5 今後の課題	9
III 市立病院の基本理念と基本方針及び方向性と役割	
1 市立病院の基本理念と基本方針	10
2 市立病院の方向性と役割	11
(1) 高松市民病院	11
(2) 塩江分院	11
(3) 香川診療所	11
3 3つの視点による取組の体系化	12
4 本計画における重点取組項目	12
(1) 高松市民病院	12
(2) 塩江分院	13
(3) 香川診療所	13
5 一般会計負担金の考え方	14



IV 経営の効率化(病院事業の具体的取組)	
1 目標指標	15
(1) 高松市民病院	15
(2) 塩江分院	16
(3) 香川診療所	17
2 実施施策	18
【高松市民病院】	18
【塩江分院】	47
【香川診療所】	64
V 経営形態	75
VI 再編・ネットワーク化	
1 新病院	75
2 附属医療施設	76
VII 地域医療構想を踏まえた役割の明確化	
1 地域医療構想	76
2 地域医療構想を踏まえた本市病院事業の役割	77
VIII 収支計画	
1 収支計画の考え方	80
2 病院事業全体	81
3 高松市民病院	82
4 塩江分院	83
5 香川診療所	84
IX 経営計画の推進	
1 点検・評価	85
2 公表	85
■資料編	



I 計画の基本的な考え方

1 改定趣旨

病院事業では、平成21年度には「経営改革計画」を、24年度には「経営健全化計画」を策定し、それぞれ定めた目標等を達成するために、医療機能の強化と経営の健全化に努めた結果、24年度及び25年度は、病院事業全体の純利益の黒字を達成することができました。一方、26年度は、消費税率の引き上げや公営企業会計制度の見直しにより、また、27年度は、内科医師不足や周辺医療機関の開院・改築等が影響し、患者数の減少により、赤字に転じ、また、28年度も大変厳しい経営状況となっています。

しかしながら、市立病院を取り巻く環境は、消費税率の引上げに伴う負担増や今後本格化する新病院整備事業に、多額の資金需要が見込まれるなど、厳しさを増すほか、国が医療・介護の連携強化や在宅医療の充実等を推進するなど、大きく変化しています。

このような中、将来にわたって持続可能な病院経営を行い、市民を支え、市民からは我が町の病院として支えられる、真の意味での市民のための病院であり続けるために、職員一同がファインチームワークの下、一丸となって取り組むべき計画・目標が必要なことから、その指針として策定するものです。

なお、本計画は27年3月に、従前の「国の公立病院改革ガイドライン」の項目である「経営の効率化」、「再編・ネットワーク化」、「経営形態の見直し」の3つの視点に沿って策定しましたが、同時期に総務省から示された「新公立病院改革ガイドライン」では、3つの視点に「地域医療構想を踏まえた役割の明確化」を加えた4つの視点に立って改革を進めることが必要であるとされました。このような中、28年10月に「香川県地域医療構想」が策定され、病床機能の分化及び連携、在宅医療等の充実のほか、医療従事者の確保・養成に各医療機関が自主的に取り組むとともに、相互協議を推進していくことが求められていることから、本市病院事業としましても、これらの趣旨に沿い、これまでの病院運営実績も踏まえ、更に実効性のある計画とするよう改定を行うものです。

2 計画期間

国・県の動向や周辺の医療機関の状況変化に適確に対応しなければならないこと、また、新病院が平成30年度前半の開院を目指していることから、本計画は、27年度から29年度までの3か年を計画期間とします。



II 市立病院の現状と課題

1 市立病院の概要

市立病院は、現在、平成17年度の近隣町との合併により、旧高松市が設置した急性期機能を有する「高松市民病院」に加え、旧塩江町が設置した療養型の「塩江分院」、さらには22年10月に入院機能を廃止しましたが、旧香川町が設置した「香川診療所」を運営しており、「市立病院は3つで1つ」をスローガンに地域特性に応じた医療を提供しています。

また、平成23年4月から、経営形態を地方公営企業法の全部適用に移行し、病院事業管理者の下、機動的かつ自立的な病院経営を行っています。

高松市民病院

基本方針	1. 『リーディングホスピタル』として、高松市医療全体の最適化を目指します。 2. 『理想的な医療』を、ファインチームワークで提供します。 3. 『まごごろのある医療人』を、全力で育成します。
病床数	417床(一般病床341床、精神病床70床、感染症病床6床)
救急医療体制	二次救急(病院群輪番制当番病院)
診療科	内科、呼吸器内科、消化器内科、循環器内科、神経内科、外科、呼吸器外科、脳神経外科、整形外科、形成外科、精神科、小児科、皮膚科、泌尿器科、産科、婦人科、眼科、耳鼻咽喉科、リハビリテーション科、放射線科、病理診断科、臨床検査科、麻酔科
その他の主な機能	地域医療支援病院、へき地医療拠点病院、難病医療協力病院、広域救護病院、第二種感染症指定医療機関、臨床研修病院

高松市民病院塩江分院

基本方針	1. 市民とともに、『地域まるごと医療』を実践します。 2. おもいやりの心で、『正しく良質な医療ケア』を提供します。 3. ファインチームワークで、『感動のある病院』を実現します。
病床数	87床(医療療養67床、介護療養20床)
診療科	内科、外科、脳神経外科、整形外科、皮膚科、リハビリテーション科、歯科
その他の主な機能	在宅療養支援病院、へき地医療拠点病院、広域救護病院、訪問看護ステーション

高松市民病院附属香川診療所

基本方針	1. 『住民参加型の医療』を提供します。 2. 『心で診て、言葉で癒す医療』に努めます。 3. 『笑顔で暮らせるまちづくり』に貢献します。
診療科	内科、外科、整形外科、小児科、眼科、耳鼻咽喉科、リハビリテーション科

※内科・外科は総合診療科として院内標榜しています。



2 これまでの病院事業計画

経営改革計画	H21 ～ H23	「公立病院改革ガイドライン」に則り策定	
		①経営効率化	事務局主導で策定し、実施施策が抽象的
		②再編・ネットワーク化	高松市民病院と香川病院（当時）を移転統合した高松市新病院を整備し、塩江病院（当時）をその附属医療施設とする新病院整備事業に着手。
		③経営形態の見直し	23年度に地方公営企業法を全部適用し、病院事業管理者を設置
経営健全化計画	H24 ～ H26	真の意味での市民のための病院を目指し策定	
		①基本理念 「生きる力を応援します」	全ての職員の共通の価値観であり、行動指針となる理念を策定
		②基本方針	各病院の立地・設備・規模等を考慮して、果たすべき医療機能を明示
		③医療の質・透明性・効率性	「経営の安定なくして、良質な医療なし」の考えに則り、3つの視点で実施施策を具体的に体系化

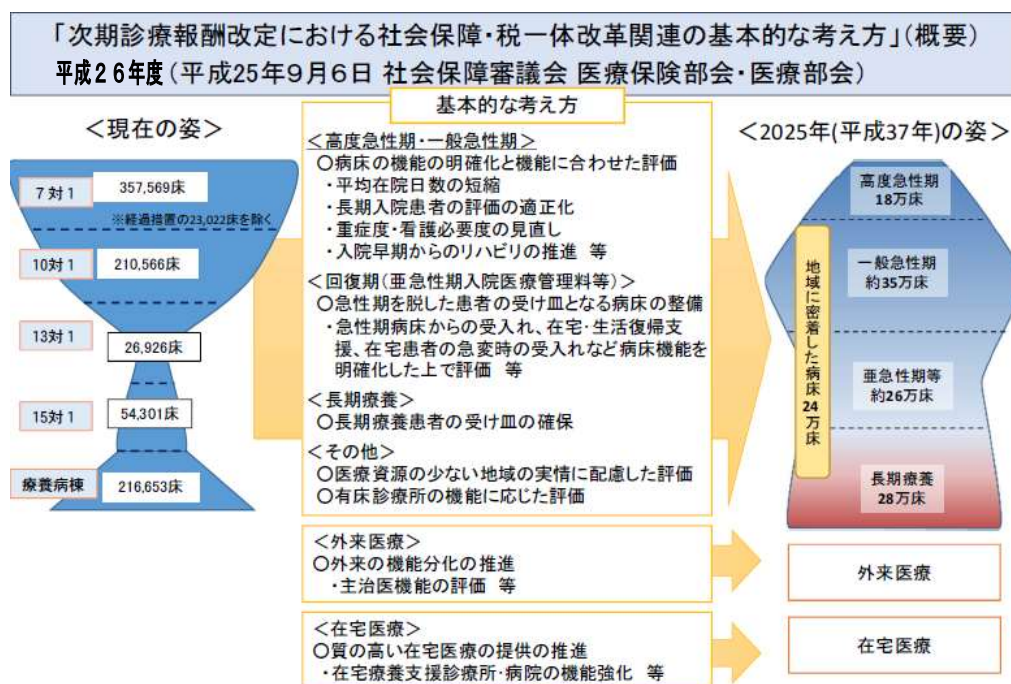
3 病院事業を取り巻く環境

(1) 医療制度改革

国は、超高齢社会の到来という2025年問題を踏まえ、受益と負担の均衡が取れた持続可能な社会保障制度の確立を図るため、「病院から地域へ」・「医療から介護へ」のスローガンの下、「効率的で質の高い医療提供体制」と「地域包括ケアシステム」の構築に向けて、大きく舵を切りました。

平成26年度には、「地域医療・介護総合確保推進法」が成立し、地域における効率的かつ効果的な医療提供体制の確保を目的として、医療機能（高度急性期、急性期、回復期、慢性期）に係る情報の都道府県知事への報告制度（病床機能報告制度）が導入され、28年度には、都道府県が、その報告等を基に「地域医療構想」を策定することとされており、各医療機関には、自主的な機能分化・連携の推進が求められています。

また、地域包括ケアシステム構築において、在宅医療の充実に向けた診療報酬改定が行われました。



平成26年度診療報酬改定説明会(平成26年3月5日開催)資料(厚生労働省)



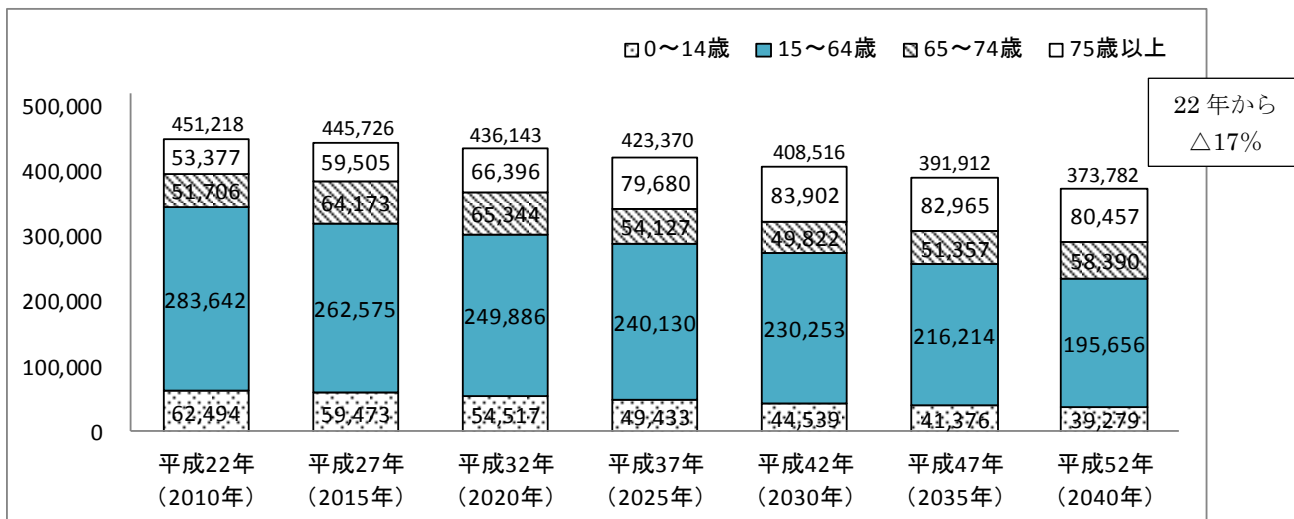
(2) 高松保健医療圏の人口等

香川県の保健医療圏は5つあり、市立病院が属する高松保健医療圏は県の中央部に位置し、高松市、三木町、直島町で構成されています。

高松保健医療圏においても少子高齢化は急速に進展しており、人口は減少していきませんが、高齢化率は全国平均よりも少し高く推移すると見込まれ、受療率の高い高齢者の人口は増え続けるため、今後10年間は、患者数が増加していくと考えられます。

一方、厚生労働省の「平成26年医師・歯科医師・薬剤師調査」によると、高松市の人口10万人当たりの医療施設従事医師数は265人であり、全国平均の234人を上回っているものの、地域的な偏在及び診療科による偏在等の問題もあり、高松市立病院の各病院・診療所において必要な医師を確保することは依然として困難な状況にあります。

<高松保健医療圏>



	平成22年 (2010年)	平成27年 (2015年)	平成32年 (2020年)	平成37年 (2025年)	平成42年 (2030年)	平成47年 (2035年)	平成52年 (2040年)
0~14歳	62,494	59,473	54,517	49,433	44,539	41,376	39,279
15~64歳	283,642	262,575	249,886	240,130	230,253	216,214	195,656
65~74歳	51,706	64,173	65,344	54,127	49,822	51,357	58,390
75歳以上	53,377	59,505	66,396	79,680	83,902	82,965	80,457
総数	451,218	445,726	436,143	423,370	408,516	391,912	373,782

(香川県地域医療構想より)



4 前経営健全化計画の取組状況

前経営健全化計画では、基本理念である「生きる力を応援します」を具現するため、「医療の質・透明性・効率性」ごとに定めた実施施策の目標達成に向け、様々な取組を実施しました。

また、その取組状況については、市長・副市長を始めとする市長部局と病院局の幹部職員で構成する「高松市立病院の医療の確保と健全化をすすめる会」において報告し、意見交換を行うとともに、外部の有識者で構成する「高松市立病院を良くする会」において、総合的な点検・評価を毎年実施するとともに、「良くする会」からの意見・提言も踏まえて、取組方法の見直しや効率化を行うなど、PDCAサイクルによる進行管理に努めてきました。

その結果、病院事業全体の収益的収支は、平成24年度に、高松市民病院で13年ぶりとなる黒字を達成し、続く25年度には、高松市民病院、塩江分院及び香川診療所の純利益はそろって黒字となりましたが、26年度決算は、診療報酬の実質マイナス改定や、全国的な患者数の減少傾向に加え、公営企業会計制度の見直し等の影響により、収支が大幅に悪化する極めて厳しい状況となり、特に市民病院では、ほとんどの取組項目において目標を達成することができず、前年度の黒字から赤字となりました。

なお、27年度においても、市民病院は目指すべき医療機能の指標となる平均在院日数や診療単価は向上したものの、十分な医師数確保が困難であったこと等が影響し、引き続き赤字決算となるなど、依然として厳しい経営状況となっています。

(1) 主な指標の達成状況

○ 高松市民病院

	項目	実績			目標	目標 達成状況	(参考) H27年度
		H24年度	H25年度	H26年度			
成果 指標	平均在院日数(日)	13.9	13.2	13.6	13.0以下	未達成	13.4
	病床利用率(%) (精神病床、感染症病床含む 387床)	58.0	55.2	49.4	64.1	未達成	40.9
	病床利用率(%) (一般病床のみ 311床)	69.2	64.7	59.0	77.2	未達成	48.6
	手術件数(件)	1,955	2,147	1,958	2,000	未達成	2,137
	紹介率(%)	36.4	45.4	57.5	50以上	達成	59.0
	逆紹介率(%)	41.9	72.5	82.8	70以上	達成	90.5
	患者満足度・入院(点)	3.7	3.8	3.8	4.0	未達成	4.1
	患者満足度・外来(点)	3.5	3.9	3.9	4.0	未達成	3.9
経営 指標	経常損益(百万円)	63	21	△ 273	71	未達成	△ 608
	経常収支比率(%)	101.0	100.3	95.6	101.0	未達成	89.8
	医業収支比率(%)	90.2	88.8	82.0	90.3	未達成	76.1
	職員給与費対医業収益比率(%)	65.6	64.2	72.0	67.0	未達成	78.9
	材料費対医業収益比率(%)	19.4	19.9	19.3	18.8	未達成	19.3
	経費対医業収益比率(%)	20.1	22.0	22.7	19.2	未達成	24.5
	減価償却費対医業収益比率(%)	5.3	5.9	7.1	5.2	未達成	7.7
その他 指標	入院患者数(人)	81,946	77,910	69,801	90,520	未達成	57,918
	外来患者数(人)	112,055	95,546	88,695	146,156	未達成	76,532

※H26年度の経営指標は、計画策定時との目標と整合性を図るため、旧会計制度及び消費税率5%で試算しています。



○ 塩江分院

	項目	実績			目標	目標 達成状況	(参考) H27年度
		H24年度	H25年度	H26年度			
成果 指標	病床利用率(%)	74.1	81.7	72.8	81.0	未達成	69.3
	訪問看護事業利用件数(件)	2,830	2,702	2,690	2,700	未達成	2,729
	病棟満足度(点)	3.6	-	3.7	4.0	未達成	3.8
	外来満足度(点)	3.8	-	3.4	4.0	未達成	3.5
経営 指標	経常損益(百万円)	△ 13	49	37	12	達成	24
	経常収支比率(%)	98.5	105.8	104.4	101.4	達成	103.0
	医業収支比率(%)	73.5	81.3	80.0	77.5	達成	78.0
	職員給与費対医業収益比率(%)	84.8	72.4	69.9	77.8	達成	71.8
	材料費対医業収益比率(%)	24.4	23.5	24.4	23.5	未達成	23.5
	経費対医業収益比率(%)	22.9	23.1	27.0	23.6	未達成	29.2
	減価償却費対医業収益比率(%)	3.5	3.6	3.4	3.6	達成	3.4
その他 指標	入院患者数(人)	23,517	25,944	23,130	25,915	未達成	22,074
	外来患者数(人)	26,956	26,553	26,542	31,164	未達成	25,867

※H26年度の経営指標は、計画策定時との目標と整合性を図るため、旧会計制度及び消費税率5%で試算しています。

○ 香川診療所

	項目	実績			目標	目標 達成状況	(参考) H27年度
		H24年度	H25年度	H26年度			
成果 指標	外来満足度(点)	4.1	-	4.2	4.0	達成	4.2
経営 指標	経常損益(百万円)	20	19	17	△ 24	達成	27
	経常収支比率(%)	106.2	106.1	105.7	94.0	達成	109.0
	医業収支比率(%)	75.2	75.1	77.5	59.4	達成	77.5
	職員給与費対医業収益比率(%)	53.4	53.8	50.5	80.6	達成	50.5
	材料費対医業収益比率(%)	12.5	12.4	13.5	13.2	未達成	12.2
	経費対医業収益比率(%)	47.3	49.2	47.9	33.1	未達成	48.6
	減価償却費対医業収益比率(%)	19.4	17.4	16.7	16.8	達成	17.3
その他 指標	外来患者数(人)	34,737	33,474	33,210	35,160	未達成	33,176

※H26年度の経営指標は、計画策定時との目標と整合性を図るため、旧会計制度及び消費税率5%で試算しています。



(2) 具体的な取組一覧

		医療の質				透明性	効率性
		医療技術	人間関係	アメニティ	地域社会		
3 病院 共通	●日本病院会QIプロジェクトに参加	●病院局基本理念及び各病院・診療所の基本方針の策定	●患者満足度調査の実施	●ホームページの更新・広報誌の充実	●「医療の確保と健全化をすすめる会」設置	●病院事業に地方公営企業法を全部適用	
	●高松市立病院学会開催(毎年1回)	●「私のカルテ」の発行	●患者相談窓口の設置	●出前講座(随時)・市民公開講座の開催(年1回)	●「市立病院を良くする会」設置	●「経営健全化計画(24~26)」の策定	
	●医師の診療行為に係る手当の見直し	●患者権利章典の策定	●患者意見箱の設置	●看護師就職ガイダンス	●「市立病院を良くする会」評価結果報告書の公表	●市立病院間の診療面での連携・協調	
	●チーム医療の充実	●H25病院職員OB会の結成	●全職員による病院周辺清掃	●看護学校訪問	●医療事故等の公表基準の制定	●物品購入審査委員会の独自設置	
	●認定看護師養成方針の策定	●職員・チーム表彰制度の創設	●病院幹部による院内巡視	●各種研修会への講師派遣	●病院局医療安全評価委員会の設置	●医療機器等の早期活用	
	●放射線技術士による超音波検査	●職員採用試験随時募集	●感染症医療廃棄物の分別徹底	●病院広報誌の発行	●医療事故等の公表	●「経営健全化計画(24~26)」のPDCAサイクルによる進捗管理	
	●年度実績報告会・目標発表会	●ヒヤリハット報告会			●第51回全国自治体病院学会(高松市)開催協力	●医療機器等の早期活用	
	●QC活動	●安全管理院内ラウンド			●H24ロゴマークの作成	●H25白衣等医療服を刷新	
	●救急処置講習会				●ロゴマーク缶バッジ作成	●医療職給料表の導入	
	●形成外科の新設	●チーム医療体制の充実	●7:1基準看護体制	●患者苦情への回答揭示	●地域医療連携だよりの隔月発行	●経営企画課を設置	
高松市 市民病院	●外来化学療法室の設置	●「私のカルテ」の推進(H24入院患者へ発行)	●接遇研修会の開催	●研修生・実習生の受け入れ	●HOT新聞発行	●塩江分院検査業務を外注から市民病院検査科へ	
	●医療安全管理室の設置	●「私のカルテ」の推進(H25外来患者へ発行)	●業務実績・目標報告会の開催	●地域医療機関への訪問	●「私のカルテ」の推進	●医師事務作業補助者配置(75:1)	
	●院内感染対策室の設置	●中央点滴室の設置	●病院機能評価認定	●地域連携カンファレンスの開催	●HPの充実	●電子カルテシステム稼働	
	●臨床教育室の設置	●検査科職員による病棟採決	●警察OBの配置	●災害時医療訓練(トリアージ訓練)		●集中採血室の設置	
	●救急医療の強化(バックアップ体制の見直し等)	●病院幹部によるラウンド	●救急待合室の整備・カーテン新調	●消防局救急隊との懇談会		●守衛業務に警察OBを配置	
	●認定看護師等スペシャリストの育成	●栄養士・調理師のベッドサイド訪問		●介護関連施設職員との勉強会		●DPC委員会設置	
	●ヒヤリハット報告会の開催(毎月1回)	●「カイゼンボックス」(職員提案箱)の設置		●「私のカルテ」の推進		●給食調理業務を民間業者へ委託	
	●医療安全管理研修会の開催(毎月1回)	●入院センターの設置		●地域医療支援病院の施設基準の取得		●DPCコーディング支援ソフト導入	
	●感染管理研修会の開催(毎月2回)	●副看護部長複数数制による効率的な病棟管理				●弁護士事務所等への徴収業務の委託	
	●市民病院災害対策マニュアルの策定	●毎朝の救急カンファレンスの開催				●クレジットカードの導入	
●医療安全マニュアルの改訂	●がん患者交流会の開催				●医師事務作業補助者配置(40:1)		
●感染マニュアルの改訂	●検査技士による病棟採血				●診療情報管理士採用によるDPC分析		
●情報管理室の設置	●ベッドサイドでの服薬指導						
●臨床実習生受入プログラムへの参加							
塩江 分院	●訪問診療・訪問歯科診療・訪問看護等の推進	●チーム医療の実践	●治療効果と満足度の高い病院食の提供	●介護保健施設等との連携推進	●分院広報誌(ほたる通信)発行	●委託業務内容の品質管理	
	●保健活動の推進(検診、住民教育、産業医活動)	●病院幹部によるラウンド	●患者輸送バス運行事業の推進	●経営戦略会議への住民参加	●経営戦略会議への住民参加	●レセプト委員会の開催	
	●寄附講座(地域包括医療学講座)の活用	●「私のカルテ」の推進	●ユニバーサルデザイン化等の推進	●地域イベントへの職員ボランティア参加	●「私のカルテ」の推進	●臨床検査業務の市民病院での実施	
	●介護支援専門員、オリーブナース等資格取得	●退院調整会議の充実	●住民作品の展示	●「私のカルテ」の推進		●市民病院泌尿器科医師や言語療法士の受入れ	
	●医療安全委員会の毎月開催	●塩江分院文化祭の開催		●訪問診療、看護、リハビリ、歯科			
	●医療安全マニュアルの改訂	●地域医療スピリッツin塩江2013の開催		●訪問服薬指導、栄養指導			
	●ヒヤリハット報告会の毎月開催	●栄養士・調理師のベッドサイド訪問		●高齢者食の調理教室の開催			
	●感染予防委員会の毎月開催	●地域医療のつどいin塩江2014の開催		●ボランティアの受け入れ			
	●感染管理マニュアルの改訂			●病院文化祭の開催			
	●学会での研究成果発表			●健康教室の開催			
●院内発表会の開催			●住民アンケートの実施				
●在宅療養支援病院の施設基準の取得							
●皮膚科開設							
●災害時医療マニュアルの作成							
●香川診療所総合診療科の設置	●「私のカルテ」の推進	●意見箱に寄せられた意見等に対する回答の診療所内掲示	●健康教室の開催(毎月)	●経営戦略会議への住民参加	●電子カルテシステムの更新		
香川 診療所	●寄附講座(地域包括医療学講座)の活用	●健康相談の実施	●住民の要望を反映した診療所内の改修	●医療技術者による健康教室の実施	●診療所だよりの発行	●看護師の応援体制の構築	
	●わんコイン健診の実施(H25~)		●地域の子供たちの絵の展示	●近隣医療機関や市民病院等との連携	●「私のカルテ」の推進	●診療報酬請求事務に医療技術者の参加	
	●わんコイン健診の推進(小児生活習慣病予防検診)			●寄附講座の医師による健康教室開催	●「けんしん便り」の発行		
	●眼科の光干渉断層計の早期導入			●保健センターと合同の出張講座開催			
	●小児科夜間診療の充実			●住民の要望による健康教室及び出張講座開催			
			●地域包括支援センターと合同の勉強会実施				
			●「私のカルテ」の推進				

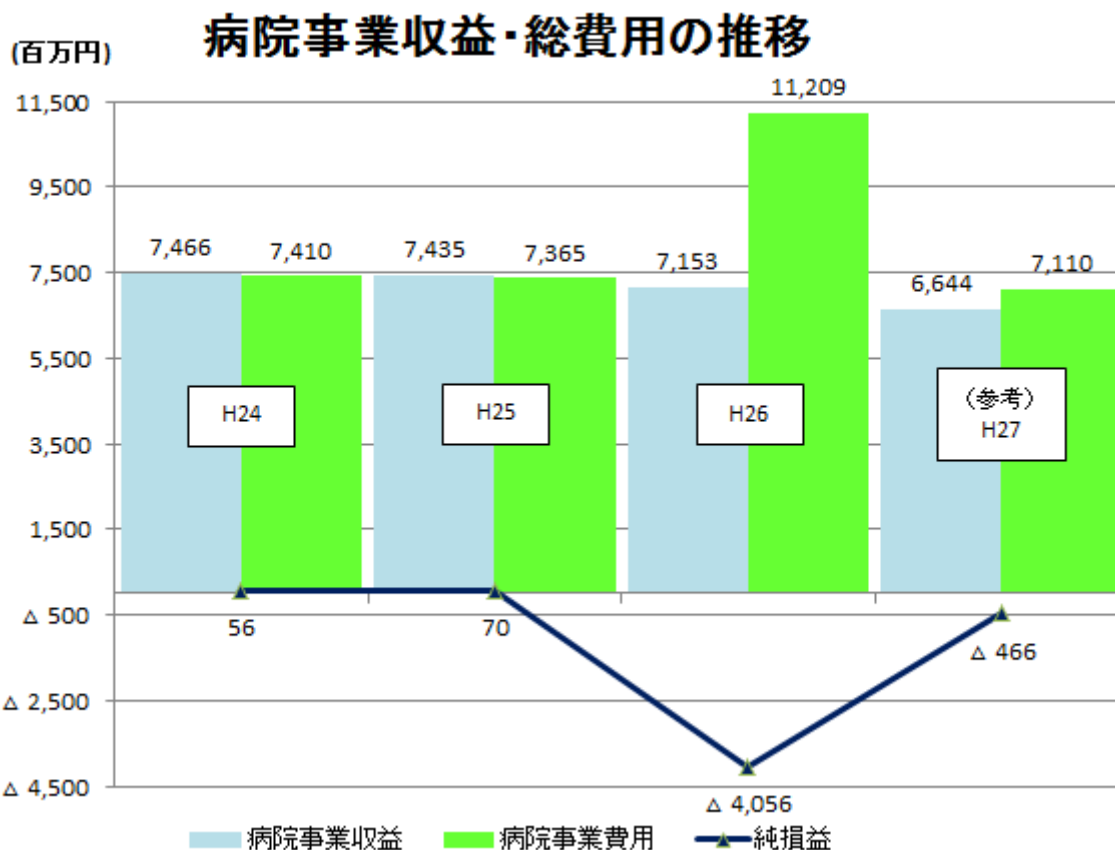
※これらの成果・評価は、資料編 資料3 P6~P19に記載しています。



(3) 収益的収支の推移

(単位:百万円)

区分	実績			目標	目標 達成状況	(参考) H27年度
	H24年度	H25年度	H26年度			
病院事業収益	7,466	7,435	7,153	8,329	未達成	6,644
医業収益	6,287	6,230	5,830	6,961	未達成	5,251
医業外収益	1,152	1,182	1,299	1,345	未達成	1,254
附帯事業収益	23	22	21	23	未達成	20
特別利益	4	1	3	0	達成	119
病院事業費用	7,410	7,365	11,209	8,284	未達成	7,110
医業費用	7,176	7,128	7,142	7,963	達成	6,870
医業外費用	192	191	199	284	達成	184
附帯事業費用	24	26	26	23	未達成	29
特別損失	18	20	3,842	14	未達成	27
純損益	56	70	△ 4,056	45	未達成	△ 466
経常収支	70	89	△ 217	59	未達成	△ 558





5 今後の課題

Ⅱ-3-(1) 医療制度改革(P3参照)に記載した、病床機能分化と連携及び在宅医療の充実は、今後の市立病院の方向性に大きな影響を及ぼすものであり、特に、地域包括ケアシステムを構築するために必要不可欠な医療と介護の連携において、市立病院の果たす役割はますます重要になっております。

このため、市民病院では、地域医療支援病院の承認や、がん相談支援センターの設立など、急性期病院としての医療機能の充実を図る一方、地域包括ケアも見据えた病床機能や人材育成についても、積極的に取り組む必要があります。

また、塩江分院では、現在実施している在宅療養を、24時間・365日体制でサポートする在宅療養支援病院として、多職種による訪問診療・訪問看護を積極的に取り組むなど、地域まるごと医療を一層充実するとともに、香川診療所では、地域包括ケアの高齢者居場所づくり事業に、場所の提供や健康教室、出張講座を通じて協力するなど、住民参加型医療を推進することが必要です。

これに加え、平成30年度前半に開院予定の新病院整備事業を進めており、塩江町の附属医療施設の整備も予定する中、このような医療機能を持続的に果たしていくためには、経営の健全化を進め、現金・預金残高を確保することが喫緊の課題となっていますが、経営状況は依然として厳しさを増しており、28年度においては、運転資金を一般会計からの借入れなどに頼らざるを得ない状況となっております。

今後は、職員一人一人が、病院の置かれている現状を認識し、仕事の本質(何が目的か、何を実現するのか、なぜそれを行うのか)を見極め、仕事を再定義・再構築することにより、本計画に掲げる目標・施策を着実に達成する必要があります。

Ⅲ 市立病院の基本理念と基本方針及び方向性と役割

1 市立病院の基本理念と基本方針

「組織は人なり、組織は理念なり」と言われるように、組織を動かすのは「人」と「理念」です。健全な病院経営を行うためには、全ての職員が心一つにベクトルを合わせることが必要であり、そのためには、全ての職員の共通の価値観であり、行動指針となる「理念」の存在が不可欠です。

こうしたことから、病院局では、平成23年度に、プロジェクトチームを設置し、基本理念の策定に取り組んだ結果、24年度には、「人の持つ生きようとする力を支える」という医療が目指す普遍的な目的をシンプルに表現する『生きる力を応援します』を市立病院の基本理念と決定し、その基本理念を実現するため、高松市民病院、塩江分院、香川診療所においても、それぞれ「基本方針」を策定しました。

本計画においても、基本理念である『生きる力を応援します』を継続するとともに、各病院・診療所のそれぞれの「基本方針」も継続し、それらの実現に向けて全力で取り組みます。

市立病院 基本理念

『生きる力を応援します』

高松市民病院 基本方針

- 1 『リーディングホスピタル』として、高松市医療全体の最適化を目指します。
- 2 『理想的な医療』を、ファインチームワークで提供します。
- 3 『まごころのある医療人』を、全力で育成します。

高松市民病院塩江分院 基本方針

- 1 市民とともに、『地域まるごと医療』を実践します。
- 2 おもいやりの心で、『正しく良質な医療ケア』を提供します。
- 3 ファインチームワークで、『感動のある病院』を実現します。

高松市民病院附属香川診療所 基本方針

- 1 『住民参加型の医療』を提供します。
- 2 『心で診て、言葉で癒す医療』に努めます。
- 3 『笑顔で暮せるまちづくり』に貢献します。



病院局ロゴマーク

中央の丸は人を表し、その周りを優しく包み込むハートが、基本理念である「生きる力を応援します」の実現に向けて取り組んでいる病院局職員の真心を表現しています。



2 市立病院の方向性と役割

(1) 高松市民病院

急性期医療を担う中核病院として、地域医療機関との連携を図りながら、良質な医療を提供することはもとより、公立病院として、救急医療や、がん治療など専門医療、実習生等の受入れによる人材育成など、採算性等の面から民間医療機関では困難な医療サービスの提供に努めます。

あわせて、医療制度改革に対応し、地域包括ケアの後方支援機能を担うほか、予防医療の観点から各種指導・教室、相談事業を引き続き実施するとともに、外来や病棟において、より質の高いサービス提供に努め、圏域のリーディングホスピタルとして、**高松市医療全体の最適化**に努めます。

さらに、新病院は、健全かつ安定した病院運営の下、それぞれの医療分野において専門性を高めながら、地域の医療水準の向上が図れる、中核市にふさわしい市立病院を目指して整備します。

(2) 塩江分院

民間医療機関の進出が困難な、山間・へき地の塩江町における唯一の病院として、慢性期医療を中心に、急性期病院の後方病院として、少し長めの療養を要する患者を積極的に受け入れる中で、地域に根ざした良質な医療サービスの提供に努めます。

併せて、訪問診療、訪問看護におけるメディカルスタッフの訪問同行を実施し、地域住民が住み慣れた場所で暮らしていけるように全力でサポートするとともに、香川大学の地域包括医療学講座（寄附講座）と連携し、引き続き、**地域まるごと医療を実践**します。

さらには、急速な少子高齢化が進む同地域において、保健・医療・福祉が一体化した地域包括ケアシステムの先進的なモデルの構築を目指します。

(3) 香川診療所

平成22年10月に診療所に移行したことに伴い、総合診療科を院内標榜して、引き続き、プライマリケアとして、疾病の初期段階での診療サービスの提供に努めます。

あわせて、地域の保健・医療・福祉の関係機関等と連携して、健康教室や出張講座を積極的に開催するのを始め、患者の診療情報を記載した「私のカルテ」を推進するなど、**住民参加型の医療の提供**にも引き続き取り組みます。

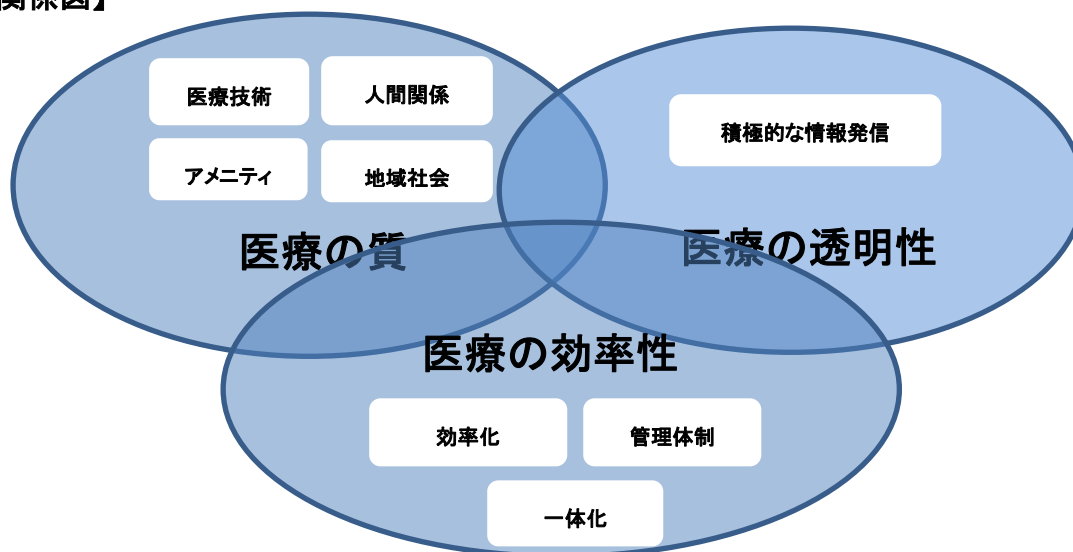
さらには、常勤医師による小児科・眼科診療を通して、市立病院に対し親近感が持てるよう、子どもと両親、祖父母までを含めた幅広い世代との関係を築き、新病院の開院に備えます。

3 3つの視点による取組の体系化

市立病院においては、各病院・診療所の方向性と役割の下に、「医療の質」と「医療の透明性」、そして「医療の効率性」の3つの視点から、取組を体系化しています。

また、「医療の質」では、更に4つ、「医療の効率性」では、3つのカテゴリに分類して、取組を体系化しています。

【関係図】



4 本計画における重点取組項目

それぞれの病院・診療所の役割を踏まえ、高松市民病院では、救急医療や地域包括ケアへの対応など7項目、塩江分院では、地域まるごと医療の推進に向けた取組、香川診療所では、住民参加型の推進に向けた取組と、市立病院全体で9つの重点取組項目を掲げ、その実現に向けて取り組みます。

(1) 高松市民病院

① 救急医療の強化

市民が安心して暮らせるよう、急性期医療を担う中核病院として、救急車搬送患者の受入件数の増加及び受入不可率の減少に取り組み、救急患者を手術、入院へとスムーズに受け入れが可能な救急医療の体制の強化を図ります。

② がん診療機能の強化

高齢者人口の増加に伴い、がん患者数が増える傾向が見受けられることから、がん相談支援センターの設立や緩和ケアチーム活動の推進、がん診療関連の研修会の開催など、治療・支援体制の強化を図ります。



③ 地域包括ケアへの対応

地域住民が、住み慣れた地域で、治療・療養ができるよう、地域包括ケア病棟の開設や在宅復帰率の向上など、地域包括ケアへの対応に努めます。

④ 医師確保機能の強化

常勤医師の確保が困難な状況の中、県外の協力病院との職員交流や、臨床研修医・実習生・見学者の積極的な受入れ、次世代の医療を担う医療人材の育成を行うなど、組織全体で医師確保の強化に努めます。

⑤ 災害医療機能の強化

将来予測される南海トラフを震源とした大地震などの災害に備え、災害拠点病院の指定を目指し、病院としての災害時応急対策はもとより、地域医療、広域医療へ貢献するため、防災対策訓練等の実施やDMAT(災害派遣医療チーム)の整備など、災害医療機能の強化に努めます。

⑥ 地域医療連携の強化

平成26年12月に地域医療支援病院の承認を受けたことを踏まえ、引き続き、地域一体となって地域住民の健康を支えるため、地域の医療機関の医師と地域医療連携セミナー等の開催や保険薬局との意見交換会等の開催など、地域医療連携の強化に努めます。

⑦ 医療の効率性の確保

経営基盤の、より一層の強化のため、がん患者指導管理料等、診療報酬上の施設基準取得や、ジェネリック医薬品の採用拡大、効率的な物品管理体制の構築、人材配置の適正化など、医療の効率性の確保に努めます。

(2) 塩江分院

① 地域まるごと医療の推進

保健・医療・福祉が一体となった地域包括ケアシステムの構築に向けて、訪問診療や訪問看護、地域の課題を解決する地域ケア小会議等への参加、臨床研修医受入れ等による地域医療を担う医師の育成など、地域まるごと医療の推進に努めます。

(3) 香川診療所

① 住民参加型医療の推進

地域に密着した医療を提供するとともに、私のカルテの活用、健康教室や出張講座の開催等、病気の予防や早期発見にも取り組むなど、住民参加型医療の推進に努めます。



5 一般会計負担金の考え方

地方公営企業法では、地方公共団体が運営する病院は、経済性を最大限に発揮し、自らの経営に伴う収入をもって経費に充てなければならないとする「独立採算の原則」が適用されていますが、病院事業に要する経費のうち

- ・その性質上、経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費
- ・病院事業の性質上、能率的な経営を行ってもなお、その経費に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費

については、地方公共団体の一般会計等において負担するものとされています。

病院事業では、国の繰出基準等に基づいた応分の負担を高松市に求める中で、公立病院の役割を踏まえ、救急医療やへき地医療等を実施します。



IV 経営の効率化(病院事業の具体的取組)

1 目標指標

(1) 高松市民病院

ア 医療機能に関する指標

区分	実績		見込み	目標
	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
入院患者数(人)	69,801	57,918	53,603	69,715
外来患者数(人)	88,695	76,532	69,124	81,496
全病床利用率(%)	49.4	40.9	37.9	49.4
一般病床利用率(%)	59.0	48.6	44.6	58.2
平均在院日数(日)	13.6	13.4	13.2以下	13.0以下
紹介率(%)	57.5	59.0	50.0以上	50.0以上
逆紹介率(%)	82.8	90.5	70.0以上	70.0以上
手術件数(件)	1,958	2,137	2,345	2,540
患者満足度・入院(点)※	3.8	4.1	4.0以上	4.0以上
患者満足度・外来(点)※	3.9	3.9	4.0以上	4.0以上

※ 5点満点の平均点

イ 経営に関する指標

(税抜)

区分	実績		見込み	目標
	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
経常損益(百万円)	△ 273	△ 608	△ 804	39
経常収支比率(%)	95.6	89.8	86.6	100.6
医業収支比率(%)	82.0	76.1	73.6	88.1
資金不足比率(%)	—	—	—	—
職員給与費対医業収益比率(%)※1	72.0 (69.9)	78.9 (78.3)	89.7 (86.2)	74.1 (70.6)
材料費対医業収益比率(%)	19.3	19.3	18.4	17.4
経費対医業収益比率(%)	22.7	24.5	18.1	14.3
減価償却費対医業収益比率(%)	7.1	7.7	8.8	6.3
年度末実質現金残高(百万円)※2	639 (382)	△ 34 (58)	△ 62 (△ 275)	△ 494 (1,172)

※ 各比率の算出方法は、地方公営企業決算状況調査における算出方法に準ずる

※1 職員給与費対医業収益比率の()は、退職給付費を除いた比率

※2 年度末実質現金残高:各年度末における未払金・未収金を当該年度内に処理すると想定した場合の実質的現金残高。()は、貸借対照表の各年度末における現金・預金残高。



(2) 塩江分院

ア 医療機能に関する指標

区分	実績		見込み	目標
	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
入院患者数(人)	23,130	22,074	24,700	24,700
外来患者数(人)	26,542	25,867	26,200	25,700
病床利用率(%)	72.8	69.3	77.8	77.8
訪問診療件数(件)	1040	949	700	720
訪問歯科件数(件)	409	105	370	380
訪問看護件数(件)	2,690	2,729	2,800	2,820
訪問リハビリテーション件数(件)	190	312	220	230
患者満足度(点)※	3.9	3.5	4.0以上	4.0以上

※ 5点満点の平均点

イ 経営に関する指標

区分	実績		見込み	目標
	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
経常損益(百万円)	37	24	13	12
経常収支比率(%)	104.4	103.0	101.4	101.4
医業収支比率(%)	80.0	78.0	79.9	79.5
資金不足比率(%)	—	—	—	—
職員給与費対医業収益比率(%)※1	69.9 (66.7)	71.8 (71.8)	67.3 (64.8)	69.0 (64.7)
材料費対医業収益比率(%)	24.4	23.5	23.2	23.0
経費対医業収益比率(%)	27.0	29.2	30.9	30.8
減価償却費対医業収益比率(%)	3.4	3.4	3.2	2.5
年度末実質現金残高(百万円)※2	340 (266)	390 (349)	408 (389)	470 (425)

※ 各比率の算出方法は、地方公営企業決算状況調査における算出方法に準ずる

※1 職員給与費対医業収益比率の()は、退職給付費を除いた比率

※2 年度末実質現金残高:各年度末における未払金・未収金を当該年度内に処理すると想定した場合の実質的現金残高。()は、貸借対照表の各年度末における現金・預金残高。



(3) 香川診療所

ア 医療機能に関する指標

区分	実績		見込み	目標
	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
外来患者数(人)	33,210	33,176	34,300	34,398
私のカルテ発行累計数(人)	3,097	3,441	3,700	4,000
患者満足度(点)※	4.2	4.2	4.2以上	4.2以上

※ 5点満点の平均点

イ 経営に関する指標

区分	実績		見込み	目標
	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
経常損益(百万円)	17	27	28	30
経常収支比率(%)	105.7	109.0	108.9	109.6
医業収支比率(%)	77.5	77.5	76.3	77.3
資金不足比率(%)	—	—	—	—
職員給与費対医業収益比率(%)※1	50.5 (50.5)	50.5 (50.5)	48.9 (47.0)	48.3 (46.5)
材料費対医業収益比率(%)	13.5	12.2	13.3	13.1
経費対医業収益比率(%)	47.9	48.6	52.0	51.4
減価償却費対医業収益比率(%)	16.7	17.3	16.5	15.9
年度末実質現金残高(百万円)※2	112 (132)	172 (144)	217 (220)	264 (266)

※ 各比率の算出方法は、地方公営企業決算状況調査における算出方法に準ずる

※1 職員給与費対医業収益比率の()は、退職給付費を除いた比率

※2 年度末実質現金残高:各年度末における未払金・未収金を当該年度内に処理すると想定した場合の実質的現金残高。()は、貸借対照表の各年度末における現金・預金残高。