

(仮称) 岐阜市民病院新改革プラン (案)

概要版

はじめに

<改革プランの取組及び最近の経営状況 (H21 年度～H27 年度) >

○平成 21 年 3 月「岐阜市民病院改革プラン」策定

(計画期間：H21 年度～H25 年度)

- ・総務省の「公立病院改革ガイドライン」に基づく
- ・数値目標を設定し継続的な経営改善を実施
 - ・計画期間内の 5 期連続で経常黒字計上
 - ・平成 26 年度～27 年度は消費税率の引き上げや地方公営企業会計制度の見直しの影響により赤字

<取り巻く状況>

○高齢化の進展による医療需要の増大

- ・2025 年 (H37 年) には団塊世代が 75 歳以上の後期高齢者となる
 - ・国…医療制度改革を進める
 - ・都道府県…地域の将来の医療提供体制に関する構想 (「地域医療構想」) を策定し取り組む



平成 27 年 3 月、公立病院改革の更なる推進のため、総務省が「新公立病院改革ガイドライン」を策定

→公立病院は平成 27 年度または 28 年度中に新改革プランを策定

- ・これまでの「経営の効率化」、「再編・ネットワーク化」、「経営形態の見直し」に「地域医療構想を踏まえた役割の明確化」を加えた 4 つの視点に立つ

岐阜市では、地域医療構想や市民、医療機関等のニーズを踏まえ、岐阜市民病院がこれからも地域の医療を支える高度急性期病院としての役割を果たすべく、新たな改革プランを定めて、実行していく。

I 市民病院の概要

●病院の概要（平成 29 年 3 月現在）

許可病床数	609 床（一般病床 559 床、精神病床 50 床）
診療科目	内科、糖尿病・内分泌内科、精神科、神経内科、呼吸器・腫瘍内科、消化器内科、血液内科、循環器内科、腎臓内科、小児科、外科、乳腺外科、整形外科、脳神経外科、呼吸器外科、心臓血管外科、皮膚科、泌尿器科、産婦人科、眼科、耳鼻いんこう科、頭頸部外科、リハビリテーション科、放射線科、麻酔科、病理診断科、臨床検査科、歯科、歯科口腔外科
主要な承認、指定、認定等	救急告示病院、地域がん診療連携拠点病院、地域医療支援病院、周産期医療支援病院、臨床研修指定病院、災害拠点病院

- ・岐阜市休日急病センター・岐阜市休日急病歯科センター・小児夜間急病センターを運営（岐阜市医師会・岐阜市歯科医師会と協力して運営）
- ・病院施設…中央診療棟（H3 年完成）、西診療棟（H23 年完成）、立体駐車場（H25 年完成）

○病院経営の状況

- ・平成 3 年度から平成 7 年度まで赤字→累積欠損金約 34 億円
- ・国の第 4 次病院事業経営健全化団体の指定を受けるとともに、経営改善に取り組み、平成 8 年度から平成 17 年度まで黒字→平成 15 年度に累積欠損金解消
- ・平成 19 年度から平成 25 年度も連続して黒字→平成 26 年度に総務省から『自治体立優良病院 総務大臣表彰』を受賞

○経営健全化・改革の主な取り組み

- ・岐阜市民病院集中改革プラン（H17 年度～H21 年度）
- ・岐阜市民病院経営健全化計画（H19 年度～H23 年度）
- ・岐阜市民病院改革プラン（H21 年度～H25 年度）

II 改革プランの策定

1 計画策定の背景

(1) 岐阜市民病院を取り巻く環境

1) 人口

- ・岐阜医療圏^(※)の人口…798,899人(H28.7.1現在)、うち岐阜市405,631人
- ・今後の人口推移…総人口が減少する一方、65歳以上の人口は増加予測
65歳以上の人口の割合(2030(H42)年)→岐阜医療圏29.7%、岐阜市30.9%
- ※…岐阜市、羽島市、各務原市、山県市、瑞穂市、本巣市、岐南町、笠松町、北方町

2) 医療施設

- ・岐阜医療圏 39病院(H27.3.31現在)
うち一般病床を300床以上有する病院は8病院、うち7病院は岐阜市内
(精神病床・結核病床のみを有する病院は除く)

3) 病床数

岐阜医療圏において、

- ・一般病床及び療養病床に係る基準病床数 6,215床
(岐阜県保健医療計画(H25.3告示))
- ・平成26年度末の一般病床、療養病床の合計 8,358床(H27.3.31現在)
- ・平成37年度における必要病床数 7,074床
(岐阜県地域医療構想(H28.7策定)の推計)

(2) 岐阜市民病院の現状

1) 患者の状況

① 入院患者 (H27年度)

- ・1日平均入院患者数 …一般病床474人、精神病床44人
- ・一般病床の病床利用率 …85.0%(ほぼ横ばいで推移)
- ・平均在院日数 …11.9日(H23年度(13.4日)から約11%減)

② 外来患者 (H27年度)

- ・1日平均外来患者数 …1,602人(H23年度(1,404人)比で約14%増)

2) 経営の状況

① 収支の状況

- ・入院収益 11,513百万円、入院診療単価 60,735円(H27年度)

- ・外来収益 5,710 百万円、外来診療単価 14,671 円（H27 年度）
- ・純損益は平成 19 年度以降、連続で黒字を計上していたが、平成 26 年度は 986 百万円の赤字 →地方公営企業会計基準の見直しや消費税率の引き上げの影響が要因
- ・平成 27 年度は 187 百万円の赤字。ただし、退職給付引当金を除いた場合は 62 百万円の黒字。

② 一般会計の負担

地方公営企業法及び繰出基準に関する総務省通知に基づき、平成 27 年度は約 19.4 億円を一般会計が負担

3) 医療提供体制における位置づけ（5 疾病 5 事業への対応）

- ・5 疾病…がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病、精神疾患
- ・5 事業…救急医療、災害医療、へき地医療、小児（救急）医療、周産期医療

① がん

- ・地域がん診療連携拠点病院として、がん医療水準の均てん化等における役割を果たしている
- ・「緩和ケアセンター」を新設し、緩和医療を推進（H25.4）
- ・強度変調放射線治療（IMRT）を稼働（H26.4）
- ・PET-CT を導入（H28.10）

② 脳卒中

- ・「救急医療・急性期リハビリテーション機能（入院）に該当する施設」（岐阜県保健医療計画）として、脳卒中センターにおいて 24 時間対応

③ 急性心筋梗塞

- ・「心臓カテーテル治療施設、心臓外科治療施設に該当する施設」（岐阜県保健医療計画）として 24 時間対応

④ 糖尿病

- ・「基幹的医療機能を有する病院」（岐阜県保健医療計画）

⑤ 精神疾患

- ・岐阜医療圏において、精神疾患に身体疾患が合併した患者を診察する数少ない有床総合病院精神科として、入院要請に対応

⑥ 救急医療

- ・第二次救急医療施設として「断らない救急」を実践
- ・平成 27 年度の救急車搬送受入件数は 4,520 件（受入件数は増加傾向）
- ・ヘリポートの運用を開始し、ドクターヘリの受入を実施（H23 年度）
- ・小児夜間急病センターを市民病院内に設置
- ・小児科医が 24 時間 365 日待機

⑦ 災害医療

- ・岐阜県から災害拠点病院（地域災害医療センター）の指定（H23.10）

- ・災害派遣医療チーム（DMAT）を2隊保有

⑧ 周産期医療

- ・岐阜県から周産期医療支援病院の指定
- ・高度かつ専門的な新生児医療が提供できる未熟児室を設置

4) 地域医療機関との連携

- ・岐阜県初の地域医療支援病院として承認（H19）
- ・平成23年度と比較して紹介率、逆紹介率がともに上昇
 - ・紹介率（H27年度）…56.4%（旧基準：（H23）54.3%→（H27）64.1%）
 - ・逆紹介率（H27年度）…107.2%（旧基準：（H23）75.8%→（H27）88.8%）

5) 岐阜市民病院改革プランへの取組、成果、評価（平成21年度～25年度）

取組期間中はすべて経常黒字であり、概ね順調との評価を得ている。

6) 地方公営企業会計基準見直しの影響

- ・地方公営企業会計基準の見直しに伴い、平成26年度に諸引当金を計上（賞与引当金、退職給付引当金、貸倒引当金：いずれも将来の特定の費用や損失に備えるため）

(3) 市民、地域医療機関のニーズ

1) 市民アンケート（H28年度）

① 診療機能面での要望

- ・高度医療機器を導入し、診断機能を充実
- ・専門的な診療科、特殊な診療科の整備
- ・救急医療体制の充実
- ・がん診療の充実
- ・小児医療・小児救急の充実

② 現状に対する評価

- ・岐阜市民病院の選択理由 →複数科の受診ができる、医療水準が高い
- ・岐阜市民病院の非選択理由 →診察の待ち時間が長い、駐車場が狭い

2) 医療機関（診療所、有床診療所、病院）アンケート（H28年度）

① 診療機能面での要望

- ・救急医療体制の充実（診療所68.2%、病院・有床診療所73.7%が要望）
- ・緩和ケアの充実
- ・小児医療の充実
- ・重症患者管理（ICU・CCU・HCU）の充実
- ・周産期医療の充実

2 岐阜市民病院の果たすべき役割

(1) 地域医療構想を踏まえた岐阜市民病院が今後果たすべき役割

地域の医療関係者と連携しながら、先進的かつ高度な医療を提供するとともに、市民の医療を確保する「医療立市」を重要な政策として取り組む。政策医療を担うのが公立病院の役割であると位置づけ、岐阜市民病院を市民にとっての「最後の砦（最後のよりどころ）」として、しっかりと守っていくとともに、岐阜大学医学部附属病院や岐阜県総合医療センターなどと連携しながら、岐阜圏域全体の急性期医療を担う。

●本改革プラン期間末における具体的な将来像

◎心にひびく医療のさらなる実践

- 1) 救急医療、がん医療を軸とする高度・専門医療の提供
- 2) 政策医療（救急医療、小児医療、精神科医療、災害医療など）の提供
- 3) 地域医療機関との連携による切れ目のない「地域完結型」医療の提供
- 4) 高度急性期病院の強みを生かした人材育成の実施
- 5) 災害医療の充実

1) 救急医療、がん医療を軸とする高度・専門医療の提供

① 救急医療の提供

- ・救急医療の基盤となる総合的な診療体制の維持
- ・心疾患への対応
- ・脳血管疾患への対応
- ・岐阜市休日急病センターとの連携

② 重症患者管理体制の充実

③ がんに対する医療の提供

- ・地域がん診療連携拠点病院として地域のがん医療水準の均てん化への貢献
- ・高度・専門医療の充実
- ・がん医療に対する一貫した専門的かつ総合的な取組の推進
- ・質の向上、患者満足度の向上

2) 政策医療（救急医療、小児医療、精神科医療、災害医療など）の提供

① 救急医療

- ・「断らない救急」として救急医療の更なる充実を図る

② 小児医療

- ・24時間365日全ての時間帯において当院で小児の時間外初期診療に対応
- ・小児血液疾患センターにおいて、血液腫瘍性疾患に対し国内最先端の治療

を提供

- ・小児夜間急病センター、休日急病センターと連携して効果的な小児救急医療を提供

③ 精神科医療

- ・岐阜医療圏において数少ない有床総合病院精神科として、合併症医療の入院要請に対応

④ 災害医療

- ・災害拠点病院（地域災害医療センター）として、重篤救急患者の救命医療を実施

⑤ 認知症医療

- ・身体合併症を伴う認知症患者のセーフティネットとして認知症に対応する機能を組織し、当該認知症患者の救急・急性期医療に対応
- ・認知症を疑う患者の鑑別診断を実施し、初期対応と適切な治療方針を選定し地域の医療・福祉との連携を図りながら逆紹介を行う

3) 地域医療機関との連携による切れ目のない「地域完結型」医療の提供

- ・地域医療機関との連携強化を図り、高度な医療を必要とする患者さんを積極的に受け入れ、高度・専門医療を提供する病院としての役割を果たす
- ・岐阜市医師会および周辺医師会、岐阜地域の主要な病院などと協働で統一した「地域連携パス」（岐阜モデル）を作成・運用してきており、今後も多疾患に対応できるよう連携パスを作成
- ・地域の「かかりつけ医」である医療機関への紹介
- ・高額医療機器の共同利用の推進
- ・紹介患者さんの病状報告を適切に実施

4) 高度急性期病院の強みを生かした人材育成の実施

- ・研修医の育成
- ・専門医の育成
- ・職員の専門能力の向上
- ・地域医療機関の支援

5) 災害医療の充実

① 災害拠点病院（地域災害医療センター）

- ・災害・救急医療センターを設立し運用
- ・ヘリポートの運用など広域からの救急受け入れに対応できる体制の維持

② DMAT 指定病院

- ・自然災害や大規模事故の発生時に出動できる体制の維持

③ 災害訓練

- ・多職種にて構成する「災害医療部」を中心に、災害発生時を想定した患者の受入訓練等を実施
- ・地域の消防や二次救急医療機関と共に連携して、定期的な訓練を実施

6) その他

- ① 総合的な診療体制の維持
- ② 糖尿病に対する総合的な医療の提供

●平成 37 年（2025 年）における当院の具体的な将来像

民間病院があまり扱わない不採算の医療分野や救急医療を引き受けるなど、いわゆる政策医療を担うのが公立病院の不変の役割である。

本改革プラン対象期間後も、引き続き岐阜大学医学部附属病院や地域の医療関係者と連携しながら、先進的かつ高度な医療を提供するとともに、岐阜圏域全体の急性期医療を担っていく。

(2) 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割

岐阜市医師会および周辺医師会や地域医療を担当する地域医療支援病院（岐阜県総合医療センター等）・地域がん診療連携拠点病院（岐阜大学医学部附属病院等）とともに、地域として患者さんが適切な医療を受けられるよう医療・介護・福祉の分野が互いに協力を図り、よりよい地域包括ケアシステムを構築していく中で、当院が必要とされる役割を果たしていく。

(3) 一般会計負担の考え方

引き続き地方公営企業法及び繰出基準に関する総務省通知に基づき、項目ごとに算定した費用を一般会計が負担する。

3 経営の効率化

(注) 今後、平成 29 年度予算の反映に伴い数値等は変動します。

(1) 数値目標の設定

1) 収支改善

<数値目標>

	27 年度 (決算)	28 年度 (見込)	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
経常収支比率 (%)	99.1	99.0	99.2	99.3	99.3	99.3
退職給付引当金を除いた 経常収支比率 (%)	100.3	100.2	100.4	100.5	100.5	100.5
医業収支比率 (%)	96.0	95.2	94.9	95.2	95.7	96.3

●経常収支比率に係る目標設定の考え方

退職給付引当金を除いた経常収支比率 100%以上を目標

→平成 26 年度から適用された新会計基準により過去分の退職給付引当金を分割して計上しているため (H26 年度～H40 年度の 15 年間、年間約 2.5 億円)

2) 経費削減

<数値目標>

	27 年度 (決算)	28 年度 (見込)	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
材料費対医業収益比率 (%)	32.9	30.3	29.8	29.4	29.0	28.7
診療材料費対医業収益比率 (%)	9.6	8.8	8.7	8.6	8.5	8.4
薬品費対医業収益比率 (%)	23.2	21.4	21.0	20.7	20.5	20.2
委託費対医業収益比率 (%)	8.9	8.4	8.2	8.1	8.0	7.9
職員給与費対医業収益比率 (%)	47.6	49.6	49.3	49.2	49.0	48.7

●目標達成のための具体的取組

- ・医薬品費、材料費の縮減
- ・委託費の縮減
- ・未収金対策の推進による損失の防止
- ・経営状況の周知と経営意識のさらなる醸成

3) 収入確保

<数値目標>

	27年度 (決算)	28年度 (見込)	29年度	30年度	31年度	32年度
1日当たり外来患者数(人)	1,602	1,580	1,590	1,590	1,590	1,590
外来患者1人1日当たり診療収入(円)	14,671	17,682	17,550	17,617	17,656	17,690
1日当たり入院患者数(人)	518	523	523	523	523	523
入院患者1人1日当たり診療収入(円)	60,735	61,692	62,498	63,693	64,710	66,081
病床利用率(%)	85.0	85.9	85.9	85.9	85.9	85.9
平均在院日数(日)	11.9	11.9	11.9	11.9	11.9	11.9

●目標達成のための具体的取組

- ・救急診療部門の充実
- ・地域医療支援病院としての運営強化
- ・診療報酬算定における新たな加算などの取得
- ・診療報酬請求に係る精度の向上

4) 経営の安定性

<数値目標>

	27年度 (決算)	28年度 (見込)	29年度	30年度	31年度	32年度
現金保有残高(百万円)	4,860	4,707	4,778	4,709	4,672	4,613
企業債残高(百万円)	15,236	15,979	15,220	13,892	12,683	11,511

●目標達成のための具体的取組

- ・計画的な施設・医療機器の整備・更新

(2) 収支計画

上記の取組の実施を踏まえ退職給付引当金を除いた経常収支比率100%以上の水準(=経常黒字)維持を目標とする。

4 再編・ネットワーク化

(1) 再編

岐阜医療圏の500床（一般病床）以上の病院…（西）岐阜市民病院、（北）岐阜大学医学部附属病院、（東）岐阜県総合医療センター、（南）松波総合病院
→現時点では、岐阜市民病院が地域における中核的な病院としての役割を果たしていることから、基本的には現行の体制を維持していく。

(2) ネットワーク化

- 1) 地域医療機関との連携
- 2) 小児救急医療における連携
- 3) 血液疾患における連携
- 4) 画像診断における連携
- 5) 情報ネットワークにおける連携

今後は、地域の医療機関とともに岐阜地域統一連携パスの充実・整備を図る中で、病病連携のみならず介護・福祉関連施設とも連携してシステム化を図るとともに、DPCデータなどを活用して、各機関の特徴を活かした分担、連携のあり方を検討し、ネットワーク化を推進する。

なお、岐阜県地域医療構想では、「岐阜圏域においては、岐阜大学医学部附属病院を中心に、岐阜県総合医療センター、岐阜市民病院、松波総合病院が地域医療連携推進法人制度の導入も視野に入れ、診療科、病床区分の棲み分け等を検討する研究会を設置します。」と示されたことから、今後、検討を図っていく。

5 経営形態の見直し

(1) 経営形態見直しの必要性

新ガイドラインで示されている、経営形態の見直しに係る選択肢
地方公営企業法の全部適用／地方独立行政法人化（非公務員型）／
指定管理者／民間譲渡／事業形態の見直し

(2) 岐阜市民病院の経営形態

現在は地方公営企業法の一部適用（財務規定のみ適用）団体

(3) 経営形態の見直し

当面は、地方公営企業法の一部適用を継続しながら経営の効率化に努めていくが、他の公立病院の事例、評価等を参考にしながら、引き続き検討していく。