

(様式3)

## 公立病院改革プランの概要

団 体 名	青森市(青森市民病院)						
プ ラ ン の 名 称	青森市民病院 公立病院改革プラン(青森市民病院 経営改善計画に基づく)						
策 定 日	平成 21年		3月		31日		
対 象 期 間	平成 21年度		～		平成 23年度		
病院の現状	病 院 名	青森市民病院					
	所 在 地	青森市勝田1丁目14番20号					
	病 床 数	一般病床 538床					
	診 療 科 目	第一内科(糖尿病・内分泌)、第二内科(循環器・呼吸器)、第三内科(消化器)、精神科、小児科、外科、整形外科、脳神経外科、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、リハビリテーション科、形成外科、放射線科、麻酔科、歯科口腔外科					
公立病院として今後果たすべき役割(概要) (注)詳細は別紙添付	<p>青森市民病院のあるべき姿として、大きくは、以下3点が挙げられる。</p> <p>① 二次保健医療圏域の中で、「がん」、「心疾患」、「脳血管疾患」、「周産期医療」等について、中核的な役割を果たすことができる病院であること。</p> <p>② 市民の多様な医療ニーズに対応できる病院であること。</p> <p>③ 健全経営を行なっている病院であること。</p> <p>また、国・県の動向を踏まえた場合、「医療難民」の発生も懸念されることから、当面、青森市民病院においては現在の病床数(一般病床538床)を確保することとする。</p>						
一般会計における経費負担の考え方(繰出基準の概要) (注)詳細は別紙添付	<p>青森市民病院の今後果たすべき役割に従い、以下の経費を負担する。</p> <p>i) 救急医療確保に要する経費</p> <p>ii) 企業債元金・利息負担金</p> <p>iii) 放射線部門、病理解剖部門、リハビリテーション部門負担金</p> <p>iv) 臨床指導費負担金</p> <p>v) 追加費用共済費負担金</p> <p>vi) 高度医療不採算分負担金</p> <p>vii) 小児医療不採算分負担金</p> <p>viii) 高等看護学院事業運営費</p>						
経営効率化に係る計画	財務に係る数値目標(主なもの)	19年度実績	20年度	21年度	22年度	23年度	公立病院(黒字病院) 500床以上
	経常収支比率	98.5%	99.2%	101.3%	101.8%	103.0%	102.2%
	医業収支比率	99.7%	100.7%	102.4%	103.0%	104.2%	97.5%
	職員給与費対医業収益比率	47.4%	49.0%	49.2%	49.1%	48.0%	48.7%
	材料費対医業収益比率	33.3%	30.8%	29.6%	28.7%	28.7%	30.1%
	1日当たりの入院患者数	447.6人	448.2人	472.4人	472.4人	472.4人	
	1日当たりの外来患者数	895.0人	854.0人	865.2人	865.2人	865.2人	
	診療単価(入院)	43,194円	45,972円	46,767円	48,054円	48,049円	
	診療単価(外来)	8,428円	8,491円	8,511円	8,554円	8,554円	
	病床利用率	83.2%	83.3%	87.8%	87.8%	87.8%	
※全て、高等看護学院分を除いている。							
上記目標数値設定の考え方	<p>上記の数値目標は、平成20年度決算見込と平成21年度当初予算編成を踏まえ、今後の取り組みを含めて推計した結果である。</p> <p>(経常黒字化の目標年度： 21年度)</p>						

				団体名 (病院名)	青森市 (青森市民病院)		
公立病院としての医療機能に係る数値目標(主なもの)		19年度実績	20年度	21年度	22年度	23年度	備考
紹介率(地域医療支援病院)		---	---	60.0%	60.0%	60.0%	
逆紹介率(地域医療支援病院)		---	---	30.0%	30.0%	30.0%	
※「地域医療支援病院」については、平成22年度に県の承認・算定を目指す。							
経営効率化に係る計画	数値目標達成に向けての具体的な取組及び実施時期	民間的経営手法の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>○契約締結にあたり、可能な限り「競争」による入札とする。</li> <li>○診療科毎の原価計算など、経営分析情報を病院全体で共有しながら収支バランスの均衡化を図る。</li> <li>○職員提案を積極的に採用する等、全職員の経営参画を図る。</li> </ul>				
		事業規模・形態の見直し	○公営企業法全部適用、地方独立行政法人化、指定管理者制度への移行等、あらゆる可能性を継続的に模索する(目標年度 平成23年度)				
		経費削減・抑制対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>○材料費(薬品費、診療材料費)の削減(平成21年度)</li> <li>⇒SPDシステム、薬品在庫管理システム等を活用しながら、</li> <li>・医用材料に対するコスト意識の高揚、院内全体の機運の醸成を図ること</li> <li>・同種・同一用途品目の集約化を図ること</li> <li>等の取り組みにより削減を図っていく</li> <li>◆平成21年度以降、薬品費で年額27百万円程度、診療材料費で年額29百万円程度の削減を目指す</li> </ul>				
		収入増加・確保対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「地域医療連携」の強化による病床利用率の確保(平成20年度)</li> <li>⇒地域医療連携を強化し、病床利用率の向上・確保(目標値87.8%)に努める</li> <li>○「ハイケアユニット入院医療管理料」の算定(平成21年度中)</li> <li>⇒収支状況等を確認しながら、再度の算定を目指す</li> <li>◆収支差額で、平成21年度は26百万円程度、平成22年度以降は35百万円程度の増額を目指す</li> <li>○「地域医療支援病院入院診療加算」の算定(平成22年度)</li> <li>⇒地域医療連携強化により、県の承認・算定を目指す</li> <li>◆入院収益で、平成22年度以降、年額99百万円の増収を目指す</li> </ul>				
	その他	<p>青森市民病院においては、平成19年10月に「青森市民病院 経営改善計画」を策定し、既に様々な取組を実施しているところである。</p> <p>既に実施済みの事項としては、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○7対1看護体制の確立(平成20年5月算定開始)</li> <li>○特定集中治療室管理料の算定(平成19年10月算定開始)</li> <li>○「心臓・血管センター」の立ち上げ(平成20年2月実施済み)</li> <li>○急性期リハビリテーション対応(平成20年6月体制構築)</li> <li>○分娩料の見直し(平成19年9月対応済み) 等</li> </ul>					
各年度の収支計画		別紙1のとおり					
その他の特記事項	病床利用率の状況	17年度	86.3%	18年度	82.1%	19年度	83.2%
	病床利用率の状況を踏まえた病床数等の抜本見直し、施設の増改築計画の状況等	(再掲) 国・県の動向を踏まえた場合、「医療難民」の発生も懸念されることから、当面、青森市民病院においては現在の病床数(一般病床538床)を確保することとする					

		団体名 (病院名)	青森市 (青森市民病院)
再編・ネットワーク化に係る計画	二次医療圏内の公立病院等配置の現況	<p>○青森市民病院(一般病床538床)</p> <p>○青森市立浪岡病院(一般病床92床、精神病床107床)</p> <p>○平内町国保平内中央病院(一般病床64床、療養病床36床)</p> <p>○外ヶ浜町国保外ヶ浜中央病院(一般病床50床)</p> <p>◆その他、三次医療を担う「青森県立中央病院(一般病床689床、結核病床16床)」がある</p>	
	都道府県医療計画等における今後の方向性	<p>○青森県保険医療計画より(平成20年7月)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自治体病院を巡る医師不足や厳しい経営環境を踏まえ、自治体病院機能再編成を推進し、急性期医療や高度救急を担う中核病院と回復期医療を担う病院との適切な役割分担のもとに、地域完結型の医療ネットワークの構築を目指す。</li> <li>自治体病院機能再編成を通じて、圏域の中核病院の充実を図り、地域医療の中心的な存在として、広域的な医師派遣の拠点機能なども含めた地域医療支援機能を担う。</li> <li>自治体病院機能再編成を通して、保健・医療・福祉サービスの一体的な取組みを促進する。</li> <li>機能再編成を進めるに当たっては、「公立病院改革ガイドライン」で示されている「再編・ネットワーク化」の視点を踏まえ対応するものであり、必要に応じ自治体病院のみならず、公的病院等をはじめ民間医療機関の医療機能を視野に入れた検討を進める。</li> </ul>	
	再編・ネットワーク化計画の概要及び当該病院における対応計画の概要	<p>&lt;時期&gt;</p> <p>平成21年度～ 継続して検討する</p>	<p>&lt;内容&gt;</p> <p>①検討・協議の方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>他の公立病院との地域医療連携の在り方</li> <li>青森地域医療圏における「地域医療支援病院」としての役割</li> <li>青森県立中央病院との役割分担 等</li> </ul> <p>②検討・協議体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>青森地域にある各公立病院等からの代表者による協議</li> <li>「青森市病院運営審議会」を中心とした検討</li> </ul> <p>③結論を取りまとめる時期</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平成22年3月を目途とする</li> </ul>
経営形態見直しに係る計画	経営形態の現況 (該当箇所に <input checked="" type="checkbox"/> を記入)	<input checked="" type="checkbox"/> 公営企業法財務適用 <input type="checkbox"/> 指定管理者制度	<input type="checkbox"/> 公営企業法全部適用 <input type="checkbox"/> 地方独立行政法人 <input type="checkbox"/> 一部事務組合・広域連合
	経営形態の見直し(検討)の方向性 (該当箇所に <input checked="" type="checkbox"/> を記入、検討中の場合は複数可)	<input checked="" type="checkbox"/> 公営企業法全部適用 <input type="checkbox"/> 民間譲渡	<input checked="" type="checkbox"/> 地方独立行政法人 <input checked="" type="checkbox"/> 指定管理者制度 <input type="checkbox"/> 診療所化 <input type="checkbox"/> 老健施設など、医療機関以外の事業形態への移行
	経営形態見直し計画の概要	<p>&lt;時期&gt;</p> <p>平成21年度～ 継続して検討する</p>	<p>&lt;内容&gt;</p> <p>①検討・協議の方向性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公営企業法全部適用、地方独立行政法人化、指定管理者制度への移行等、あらゆる可能性を模索する。</li> </ul> <p>②検討・協議体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「青森市病院運営審議会」を中心とした検討</li> </ul> <p>③結論を取りまとめる時期</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平成23年度末を目標とする</li> </ul>
点検・評価・公表等	点検・評価・公表等の体制	<p>病院の意思決定機関である「管理会議」にて点検・評価を行い、院外の民間有識者から構成される「青森市病院運営審議会」の審議に付する。 そのうえで、病院HP等により公表する。</p>	
	点検・評価の時期	<p>決算状況を踏まえ、毎年7月頃までに点検・評価し、「青森市病院運営審議会」の審議に付したうえで、9月以降に公表する</p>	
その他特記事項			

(別紙1)

団体名 (病院名)	青森市 (青森市民病院)
--------------	-----------------

## 1. 収支計画 (収益的収支)

(単位:百万円、%)

区分		年度					
		18年度(実績)	19年度(実績)	20年度(見込)	21年度	22年度	23年度
収	1. 医業収益 a	9,299	9,640	9,995	10,581	10,815	10,837
	(1) 料金収入	8,948	9,296	9,651	10,221	10,455	10,477
	(2) その他	351	344	344	360	360	360
	うち他会計負担金	136	136	152	152	152	152
	2. 医業外収益	684	509	364	345	358	359
	(1) 他会計負担金・補助金	437	359	199	210	224	225
	(2) 国(県)補助金	18	20	20	16	16	16
	(3) その他	229	130	145	119	118	118
	経常収益(A)	9,983	10,149	10,359	10,926	11,173	11,196
	入	1. 医業費用 b	9,456	9,670	9,925	10,335	10,502
(1) 職員給与費 c		4,477	4,571	4,900	5,204	5,314	5,200
(2) 材料費		3,042	3,213	3,078	3,135	3,105	3,112
(3) 経費		1,393	1,348	1,374	1,389	1,299	1,296
(4) 減価償却費		486	461	483	503	680	689
(5) その他		58	77	90	104	104	104
2. 医業外費用		645	632	514	456	475	466
(1) 支払利息		313	288	153	115	138	127
(2) その他		332	344	361	341	337	339
経常費用(B)		10,101	10,302	10,439	10,791	10,977	10,867
経常損益(A)-(B)(C)		▲118	▲153	▲80	135	196	329
特別損益	1. 特別利益(D)						
	2. 特別損失(E)	16	21	21	23	23	23
	特別損益(D)-(E)(F)	▲16	▲21	▲21	▲23	▲23	▲23
純損益(C)+(F)		▲134	▲174	▲101	112	173	306
累積欠損金(G)		▲123	51	152	40	▲133	▲439
不良債務	流動資産(ア)	1,741	1,831	1,836	1,941	1,983	1,987
	流動負債(イ)	746	1,374	1,698	1,927	1,761	1,848
	うち一時借入金	93	704	978	1,124	1,035	1,131
	翌年度繰越財源(ウ)						
	当年度同意等債で未借入又は未発行の額(エ)						
差引 不良債務(オ)	▲995	▲457	▲138	▲14	▲222	▲139	
単年度資金不足額(※)		448	538	319	124	▲208	83
経常収支比率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$		98.8	98.5	99.2	101.3	101.8	103.0
不良債務比率 $\frac{(オ)}{a} \times 100$							
医業収支比率 $\frac{a}{b} \times 100$		98.3	99.7	100.7	102.4	103.0	104.2
職員給与対医業収益比率 $\frac{(C)}{(a)} \times 100$		48.1	47.4	49.0	49.2	49.1	48.0
地方財政法施行令第19条第1項により算定した資金の不足額(H)		▲995	▲457	▲138	▲14	▲222	▲139
地方財政法上の資金不足の割合 $\frac{(H)}{a} \times 100$							
地方公共団体の財政の健全化に関する法律上の資金不足比率							
病床利用率		82.1	83.2	83.3	87.8	87.8	87.8

(※)N年度における単年度資金不足額については、次の算式により算出すること。

○「N年度 単年度資金不足額」=「N年度の不良債務額」-「N-1年度の不良債務額」

・不良債務額が負の数となる場合(不良債務が発生しない場合)においても負の数で上記単年度資金不足額を算出すること

例)「22年度単年度資金不足額▲30百万円」=「22年度不良債務額▲20百万円」-「21年度不良債務額10百万円」

・公営企業経営健全化計画の収支計画(様式第2号)と計画年度を一致させること。(例えば、収支計画(様式第2号)を平成25年度分まで作成している場合は、当該収支計画(別紙1)も平成25年度分まで作成すること。次頁も同様。)

団体名 (病院名)	青森市 (青森市民病院)
--------------	-----------------

2. 収支計画(資本的収支)

(単位:百万円、%)

年度		18年度(実績)	19年度(実績)	20年度(見込)	21年度	22年度	23年度
収 入	1. 企 業 債	169	2,392	1,649	1,567	441	419
	2. 他 会 計 出 資 金	0	0	0	149	149	149
	3. 他 会 計 負 担 金	0	0	0	0	0	0
	4. 他 会 計 借 入 金	0	0	140	0	0	0
	5. 他 会 計 補 助 金	0	0	0	0	0	0
	6. 国 ( 県 ) 補 助 金	0	0	2	0	0	0
	7. そ の 他	0	0	1	1	105	0
	収 入 計 (a)	169	2,392	1,792	1,717	695	568
	うち翌年度へ繰り越される 支出の財源充当額 (b)						
	前年度許可債で当年度借入分 (c)						
純計(a)-(b)+(c) (A)	169	2,392	1,792	1,717	695	568	
支 出	1. 建 設 改 良 費	171	355	687	1,494	421	399
	2. 企 業 債 償 還 金	819	2,869	1,798	918	929	1,260
	3. 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金	0	0	0	0	0	0
	4. そ の 他	8	17	34	74	20	20
	支 出 計 (B)	998	3,241	2,519	2,486	1,370	1,679
差 引 不 足 額 (B)-(A) (C)	829	849	727	769	675	1,111	
補 て ん 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	829	849	727	769	675	1,111
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額						
	3. 繰 越 工 事 資 金						
	4. そ の 他						
計 (D)	829	849	727	769	675	1,111	
補てん財源不足額 (C)-(D) (E)	0	0	0	0	0	0	
当年度同意等債で未借入 又は未発行の額 (F)							
実 質 財 源 不 足 額 (E)-(F)	0	0	0	0	0	0	

1. 複数の病院を有する事業にあつては、合計表のほか、別途、病院ごとの計画を作成すること。
2. 金額の単位は適宜変更することも可能。(例)千円単位。

3. 一般会計等からの繰入金の見通し(高等看護学院分を除く)

(単位:千円)

	18年度(実績)	19年度(実績)	20年度(見込)	21年度	22年度	23年度
収 益 的 収 支	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
	560,695	483,205	339,800	346,505	361,104	362,592
資 本 的 収 支	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
	0	0	0	148,752	148,752	148,752
合 計	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
	560,695	483,205	339,800	495,257	509,856	511,344

(注)

- 1 ( )内はうち基準外繰入金額を記入すること。
- 2 「基準外繰入金」とは、「地方公営企業繰入金について」(総務省自治財政局長通知)に基づき他会計から公営企業会計へ繰り入れられる繰入金以外の繰入金をいうものであること。
- 3 単位が千円であることに留意すること。(上記収支計画を百万円単位で作成した場合でも当該項目は千円単位で作成すること。)

(別添 1) 今後果たすべき役割

## 青森市民病院 経営改善計画（抜粋）

### 1. 基本方針

青森市民病院では「病院の理念」を、一つには、人間性尊重の医療とインフォームド・コンセントによる信頼関係を基本とした満足度の高い医療を目指し、患者さん中心の医療を提供すること、二つには、医療の安全性と医療水準の向上に積極的に取り組み、医療の質の向上を図ること、三つには、職員が業務に意欲的な取り組み、病院機能の一層の充実、健全な経営の確保に努めることによって、「地域の信頼に応える、より良い医療の提供」の実現に努めることとしており、これを本計画の基本方針とします。

また、国・県の動向を踏まえた場合、「医療難民」の発生も懸念されることから、当面、青森市民病院においては現在の病床数（一般病床 538 床）を確保することとします。

### 2. 青森市民病院のあるべき姿

青森市民病院のあるべき姿として、大きくは、以下3点が挙げられます。

- ① 二次保健医療圏の中で、中核的な役割を果たすことができる病院であること。
- ② 市民の多様な医療ニーズに対応できる病院であること。
- ③ 健全経営を行なっている病院であること。

### 3. 青森市民病院が取り組むこと

青森市民病院が今後取り組んでいくことは、次の 11 項目です。

- ① 早急に地域診療所との連携体制を強化・構築するとともに、青森市民病院が「紹介患者中心の病院」であることを市民に周知します。
- ② 三次医療機関、及び他の二次医療機関との役割を明確化し、連携体制を強化・構築します。
- ③ 二次保健医療圏の中核病院として、その機能・立場を明確にするため、「地域医療支援病院」として、早期に県の承認を得るよう努めます。
- ④ 二次保健医療圏の中核病院として、高度な医療を市民に提供できるよう、「7 対 1 看護体制」や「ハイケアユニット」の施設基準取得など、早期に体制を整備します。
- ⑤ 周産期医療、乳幼児医療をしっかりと提供できるよう、助産師の有効活用等により、体制を整備します。
- ⑥ 「がん」、「心疾患」、「脳血管疾患」について、二次医療機関として、適切な対応がとれる体制を整備します。
- ⑦ 「糖尿病」等の生活習慣病に関する治療・予防について、市関係機関との連携を強化していきます。
- ⑧ 「救急外来」について、二次救急の役割をしっかりと担うため、「青森市急病センター」との連携を強化します。
- ⑨ 業務効率や収支を考慮しながら、適切な設備投資をしていきます。
- ⑩ 二次医療機関としての高度な医療レベルを維持するため、臨床研修医の招致や他の医療機関との交換派遣研修等を実施しながら、継続的に医療スタッフの人材育成・確保に取り組めます。
- ⑪ 全ての職員が、「青森市民病院」に対して「誇り」と「愛情」を持てるような病院にしていきます。

(別添 1) 今後果たすべき役割

#### 4. 具体的な実施項目

##### (1) 地域連携に関する事項

「地域連携」体制を強化し、「地域医療支援病院」の承認・施設基準を早期に取得します。  
また、地域連携体制の強化・構築とともに、「紹介患者中心の病院」として、高度に専門的な医療を提供できる体制を構築します。

##### (2) 高度な医療を提供できる体制の整備に関する事項

高度で専門的な医療を提供する方向性とした場合、重症患者さんが、これまで以上に増えることが想定されます。

したがって、その重症患者さんに対して、手厚い看護体制等を構築するため、7対1看護体制の確立、特定集中治療室（ICU）の体制充実、あるいはハイケアユニット（HCU）の整備、体制の構築を実施します。

また、急性期リハビリの充実を図るため、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士等を増員します。

##### (3) 周産期医療、乳幼児医療に関する事項

青森県周産期医療システムに位置付けられている「地域周産期母子医療センター」としての機能を強化するため、産科と新生児集中治療室（NICU）を同じフロアに設置し、一体となって治療に当たれる体制を構築します。

また、民間医療機関が分娩等の産科診療を取止めるケースが増え、当院での分娩数も増加傾向にあり、今後そのことによる産科医にかかる負担軽減を図っていくため、「助産師外来」を本格的に実施する等しながら、体制を整備します。

##### (4) 「がん」、「心疾患」、「脳血管疾患」に関する事項

「心臓・血管センター（仮称）」を開設し、循環器系疾患の治療・検査を積極的に実施します。

同時に、医師が積極的に治療・検査に当たれる体制を構築するため、放射線技師を増員する等、体制を整備します。

また、「がん」に対応する診療体制、あるいは「脳血管疾患」に対応する診療体制の強化・整備に努めます。

「糖尿病」については、「地域医療支援病院」として地域の医療従事者の資質向上・育成を図るほか、市関係機関との連携を強化しながら、その治療・予防に努めます。

併せて、「人間ドック」については、「一般ドック」から「特殊ドック（脳ドック、心臓ドック等）」に移行する方向（一般ドックは縮小）とします。

##### (5) 設備投資等に関する事項

院内物流（SPD）システムを導入し、診療材料の徹底管理、使用状況の分析を行いながら、診療報酬の請求漏れを防ぎつつ、コストダウンを図ります。

これにより削減した財源を、老朽化したベッド、医療機器等の更新、あるいは院内設備の改修費に充てながら、計画的に、患者さんの療養環境の改善に努めます。

(別添 1) 今後果たすべき役割

(6) 人材育成・確保に関する事項

弘前大学との連携を強化し、医師の諸手当を稼働実態に見合うものに見直す等、処遇の改善をも図りながら、医師の確保に努めます。

同時に、「地域に残る医師」を確保するため、臨床研修医の受入枠を増やしていきます。

また、医療技術の専門性を高めるため、院外での研修の機会を増やすこと等により、医療スタッフのスキルアップに努めます。

その他、臨床現場に支障が出ないよう、臨床工学技士の増員等を実施していきます。



