

# 町田市民病院中期経営計画(2008～2011)具体的取組の成果について

評価の基準  
 A: 目標を大きく上回ることができたもの  
 B: 目標を達成できたもの  
 C: 目標を達成できなかったもの

## (1) サービス向上に関する取組

項目	2009年度の実績	2010年度の実績	2011年度の実績	評価
①救急診療体制の充実 【目標】救急患者数 1,900人/月 【達成時期】2010年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>救急担当の副院長を置きました。</li> <li>6月から医師の特殊勤務手当などインセンティブにつながる処遇改善を行いました。</li> <li>この結果、救急受け入れ件数は月平均で1,453件と前年比8%増となりました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>救急受け入れ件数は、月平均で1,513件と前年度比4.1%増となっています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>救急受け入れ件数は、月平均で1,355件と前年度比10.4%減となっています。</li> <li>一方、救急搬送後入院した患者の件数は、月平均228人(前年度243人)と6.2%減で、減少幅は小さく、重症患者の割合が多くなっていると推測されます。</li> </ul>	C
②小児二次救急の再開・継続 【目標】小児二次救急の早期再開 【達成時期】2009年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>小児二次救急については、2009年4月から救急車による搬送と、近隣医療機関からの紹介患者に限定して再開しました。</li> <li>一次救急の対応に関して医師会と市、市民病院で調整しています。</li> <li>この結果、年間で1,788件を受け入れ、うち救急車の受け入れが652件(前年度比約2.6倍)、救急からの入院数が320件(前年度比約1.7倍)と増加しました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009年度に小児二次救急を再開して以来、この診療体制を維持しています。</li> <li>2010年度は2,067件(前年度比15.6%増)を受け入れており、救急車の受け入れが657件(前年度652件)とほぼ昨年並みです。救急からの入院数は289件(前年度320件)で昨年より減少しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009年度に小児二次救急を再開して以来、この診療体制を維持しています。</li> <li>2011年度は1,890件(前年度比8.6%減)を受け入れており、救急車の受け入れが626件(前年度657件)と4.7%減少しています。また、救急からの入院数は257件(前年度289件)で11.1%減少しています。</li> </ul>	B
③周産期医療の安定継続 【目標】新生児科医師の確保 【達成時期】—	<ul style="list-style-type: none"> <li>新生児科の医師と産婦人科の医師が連携して周産期センターを運営しました。</li> <li>NICU(新生児集中治療室)の病床利用率は81.8%でした。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、周産期センターの安定した運営を継続しています。</li> <li>NICU(新生児集中治療室)の病床利用率は、96.3%でした。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、周産期センターの安定した運営を継続しています。</li> <li>NICU(新生児集中治療室)の病床利用率は、95.4%でした。</li> </ul>	B
④外来診療体制の再編 【目標】(仮称)化学療法センターの設置 【達成時期】2011年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>外来での抗がん剤投与を行う外来化学療法室で7月から泌尿器科の処置を開始しました。</li> <li>これにより、毎月5診療科(内科、リウマチ科、外科、産科、泌尿器科)を合わせて年間2,958件の処置が行われるようになりました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまでの5診療科(内科、リウマチ科、外科、産科、泌尿器科)に皮膚科が加わり、6診療科で処置を行いました。</li> <li>6診療科を合わせて、3,752件の処置を行いました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療スタッフの充実を図り、2011年4月から、外来化学療法室を外来化学療法センターに名称変更し、運用を開始しました。</li> <li>6診療科を合わせて、4,286件(前年度比14.2%増)の処置を行いました。</li> </ul>	A
【目標】専門医による紹介型外来の設置 【達成時期】2011年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>内科、外科、循環器科、脳神経外科、形成外科で、優先枠を設け、開業医からの紹介による専門医の外来を実施しました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009年度に引き続き、内科、外科、循環器科、脳神経外科、形成外科で、優先枠を設け、開業医からの紹介による専門医の外来を実施しました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来からの内科、外科、循環器科、脳神経外科、形成外科に加え、新たに産婦人科、眼科の地域優先枠を設け、開業医からの紹介による外来を実施しました。</li> </ul>	A
⑤地域医療連携の拡充 【目標】地域医療支援病院の指定 【達成時期】2011年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>南多摩医療圏の地域連携パス協議会に参加し、大腿骨頸部骨折及び脳卒中地域連携パスを稼働させ、地域医療支援病院の根幹である「医療連携」の基盤づくりに努めました。</li> <li>2009年4月から市民病院の役割・医療機能等を掲載し啓発活動を行うために市民向けの機関紙を4回発行いたしました。</li> <li>また、信頼関係を築くために地域の医療機関からの紹介に対して約80%の返書を行いました。</li> <li>紹介率、逆紹介率は、それぞれ約45%、約18%と前年度に比べ約1.5%増加いたしました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市民病院の役割・医療機能等を掲載した市民向けの機関紙「クォーターリーまちだ市民病院」を4回発行しました。</li> <li>紹介率・逆紹介率は、それぞれ47.4%(前年度比1.8ポイント増)、18.7%(前年度比0.6ポイント増)と増加しました。</li> <li>紹介率・逆紹介率については、2010年度より地域医療支援病院の承認要件である算出方法に変更しました。変更後の数値は紹介率が44.1%、逆紹介率が24.4%となります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、他の医療機関からの紹介により市民病院を受診するよう、ホームページ、院内放送のほか新たに設置した院内モニターなどを活用し、広報を行いました。また、院内でも「地域連携通信」や会議等を活用し逆紹介をさらに進めるよう呼びかけを行いました。</li> <li>病院と診療所の役割分担を明確にし、紹介率の向上を図るために、2011年8月から1,300円(税抜)の非紹介患者初診加算料を2,500円(税抜)に引き上げました。</li> <li>紹介率・逆紹介率は、それぞれ44.4%(前年度44.1%)、24.5%(前年度24.4%)と微増でしたが、紹介患者数は12,412人(前年度11,562人)、逆紹介患者数は7,289人(前年度6,905人)となり、いずれも前年度より増加しました。</li> </ul>	C
⑥土曜日診療の見直し 【目標】高度医療機器の土曜日稼働 【達成時期】2009年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010年3月13日から、毎月第2・第4土曜日の午前に地域医療機関からの紹介患者を対象にCTとMRIの検査を開始しました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009年度に引き続き、毎月第2・第4土曜日の午前に、地域医療機関からの紹介患者を対象として、CTとMRIの検査を実施しました。</li> <li>延24日間で、CT43件、MRI32件の検査を実施しました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、毎月第2・第4土曜日の午前に、地域医療機関からの紹介患者を対象として、CTとMRIの検査を実施しました。</li> <li>延24日間で、CT11件、MRI21件の検査を実施しました。上半期の計画停電の影響などにより、前年度より件数が減少しました。</li> </ul>	B

(2) 収支改善に関する取組

項目	2009年度の実績	2010年度の実績	2011年度の実績	評価
①病床利用率の向上 【目標】一般病床利用率 90% 【達成時期】2011年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・病棟ごとの利用率を院内に周知し、向上の効果を確認し、「病床利用率の向上」に努めました。</li> <li>・この結果、一般病床利用率は2月と3月で90%を超え、年間を通しては85.3%となりました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入院受入体制の整備やベッドコントロールの効率化を図り、病床利用率の向上に努めました。</li> <li>・この結果、全病床の利用率は83.9%（前年度比3.2ポイント増）、一般病床利用率は88.3%（前年度比3.0ポイント増）となりました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入院受入体制の整備やベッドコントロールの効率化を進めるとともに、2011年度は、診療科別病棟基準ベッド数を見直し、各診療科に対して努力を促しました。</li> <li>・この結果、全病床の利用率は84.2%（前年度比0.3ポイント増）、一般病床利用率は88.1%（前年度比0.2ポイント減）となりました。</li> </ul>	C
②診療単価の上昇 【目標】入院単価 47,000円 外来単価 9,450円 【達成時期】2009年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2008年6月から取得している7対1入院基本料を維持しました。</li> <li>・7月からDPCに移行いたしました。</li> <li>・年間の平均で、入院単価は48,626円（前年度比約7%増）、外来単価は9,035円（前年度比約6%増）となりました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2008年6月から取得している7対1入院基本料を維持しました。</li> <li>・2010年度は、平均で入院単価51,573円（前年度比約6.0%増）、外来単価9,277円（前年度比約2.7%増）となりました。</li> <li>・2010年10月に急性期看護補助体制加算2（75:1）を取得しました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2008年6月から取得している7対1入院基本料を維持しました。</li> <li>・2011年度は、平均で入院単価53,085円（前年度比約2.9%増）、外来単価9,560円（前年度比約3.1%増）となりました。</li> <li>・2011年5月に急性期看護補助体制加算1（50:1）を取得しました。</li> </ul>	A
③事業コストの削減 【目標】職員給与費比率50%以下 【達成時期】2011年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2009年度決算における職員給与費対医業収益比率は、医師診療執刀委託料を含めて58.7%でした。</li> <li>・中期経営計画策定時と同一の算出方法である常勤職員のみ比率は50.7%と目標の50.8%を達成しました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨時医師の賃金（2009年度までは診療執刀委託料）については、診療科別の実状についてヒアリングを行い、精査を促しています。</li> <li>・職員給与費対医業収益比率は、臨時医師の賃金を含めて56.1%でした。</li> <li>・中期経営計画策定時と同一の算出方法である常勤職員のみ比率は47.1%でした。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨時医師の賃金の精査を引き続き促していますが、常勤医師が不足している一部の診療科について、やむを得ず臨時医師で対応しており、職員給与費対医業収益比率は、臨時医師の賃金を含めて56.9%でした。</li> <li>・中期経営計画策定時と同一の算出方法である常勤職員のみ比率は47.2%でした。</li> </ul>	B
【目標】材料費 2億円減 【達成時期】2011年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・診療材料費について、価格交渉や品目統制などにより、年間約1,200万円削減ができました。</li> <li>・薬品費はジェネリック薬品移行により、約3,000万円の削減ができました。</li> <li>・物流改善プロジェクトにおいて、SPD業務を2010年4月から3か年の長期継続契約とする準備を進めました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・診療材料の統一やジェネリック薬品移行により、材料費を約6,000万円削減できました。</li> <li>・新たに採用したジェネリック薬品数は2009年度は29品目、2010年度は更に10品目採用し39品目になりました。この結果、院内で採用しているジェネリック薬品数は135品目となりました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・診療材料の統一やジェネリック薬品への移行の他、共同購入にも取り組んだことにより、年間で約2,700万円の削減ができました。</li> <li>・2011年度はジェネリック薬品を新たに15品目採用しました。</li> </ul>	B
【目標】医師診療執刀委託料 0.6億円減 【達成時期】2011年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医師診療執刀委託料については、賃金としての支払いに変更し、2010年度予算に計上しました。（再掲）</li> <li>・また、頻回に委託料を支払う医師をリストアップし、嘱託医師に変更する検討を行いました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨時医師の賃金（2009年度までは診療執刀委託料）については、診療科別の実状についてヒアリングを行い、精査を促しています（再掲）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨時医師の賃金について引き続き精査を促していますが、常勤医師が不在の耳鼻咽喉科や、退職等により医師が不足している一部の診療科に対応したことで、2010年度に比べ4.6%増加しました。常勤医師の確保に向けて、引き続き関連大学へ働きかけています。</li> </ul>	C
【目標】窓口未収金 50%減 【達成時期】2011年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・10月より前納金管理システムを稼働し、徴収を開始しました。</li> <li>・10月より入院前納金制度を導入いたしました。</li> <li>・12月に稼働した未収金管理システムにより事務の精度を高めるとともに、システムによる督促状の発行、分納管理など事務の効率化を進めました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・未収金回収マニュアルを作成し、電話督促や戸別訪問など未収金回収を強化しました。</li> <li>・この結果2009年度末に約2,800万円であった当該年度未収金が、2010年度末には約1,000万円になりました。</li> <li>・また、未収金のチェック体制や来院した未納者を収納担当へ誘導するための再来機でのアラーム表示機能などを追加しました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内容証明による督促状や戸別訪問など未収金回収をこれまで以上に強化しました。</li> <li>・この結果2010年度末に約2,700万円であった当該年度未収金が、2011年度末には約480万円まで減少しました。</li> <li>・また、2011年度に発生した未収金は、約1,760万円と前年度の2,700万円を大幅に下回ることが出来ました。</li> </ul>	A

### (3) 経営基盤の強化に関する取組

項目	2009年度の実績	2010年度の実績	2011年度の実績	評価
①柔軟で機動的な組織作り 【目標】地方公営企業法全部適用 【達成時期】2009年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2009年4月に地方公営企業法全部適用に移行しました。</li> <li>・全部適用の機動性・効率性を生かし、中期経営計画の着実な実施を目指しました。</li> <li>・中期経営計画以外にも、町田市病院事業運営評価委員会の開催、季刊の病院報の発行、緩和ケア病棟でのペットとの面会、入院ボランティアの導入などを行いました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全部適用の機動性・効率性を生かし、中期経営計画に基づいた着実な病院運営を実現しています。</li> <li>・入院ボランティアや図書ボランティアの導入など、中期経営計画以外の事業にも着手しています。</li> <li>・6月から患者サービス向上のため、「患者サポートセンター」の運用を開始しました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全部適用の機動性・効率性を生かし、さらに経営改善を図っていくため、新しい「中期経営計画(2012年度～2016年度)」を策定しました。</li> </ul>	B
②診療科別目標管理制度の確立 【目標】診療科別原価計算の実施 インセンティブ給与の導入 【達成時期】2009年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インセンティブ給与に関しては、6月から、救急体制充実のため、外科系当直に従事した医師や産科医師に対し、手当の支給を開始しました。</li> <li>・診療科別原価計算システムにデータ入力の作業を進めました。</li> <li>・診療科別にヒヤリングを開始しました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新生児医療体制充実のため、新生児の入院に従事した新生児科医師に対し、インセンティブ給与として、4月から新生児入院加算手当の支給を開始しました。</li> <li>・診療科別ヒヤリングをコメディカル部門にも拡大しました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・救急体制充実のため、東京ルール担当当直医師に対し、インセンティブ給与として、10月から東京ルール加算手当の支給を開始しました。</li> <li>・診療科別原価計算を指標の一つとして、昨年度に引き続き、7月から3月まで25回の診療科別ヒヤリングを実施しました。</li> <li>・看護部、コメディカル部門のヒヤリングも実施しました。</li> </ul>	B

### (4) 人材育成・確保に関する取組

項目	2009年度の実績	2010年度の実績	2011年度の実績	評価
①質の高い医療従事者の育成 【目標】学会・研修会参加条件の整備 【達成時期】2009年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学会や研修会への発表参加を「延2泊3日まで」の制限から「学会発表の場合、随時可能」へ拡大し、運用しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2009年度に引き続き、学会や研修会への発表参加は、随時可能として運用を継続しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引き続き、学会や研修会への発表参加は、随時可能として運用を継続しています。</li> </ul>	B
②質の高い医療従事者の確保 【目標】24時間保育の実施 (同一箇所による運営) 【達成時期】2011年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旧町田市立看護専門学校を改装し、2010年3月29日から昼夜一体化した施設での24時間保育を開始しました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・4月に看護師26名、臨床検査技師2名、細胞検査士1名、臨床工学技士1名、9月に薬剤師2名、臨床工学技士1名、10月に看護師5名を採用しました。</li> <li>・保育室は、月平均で日中の保育16名、夜間保育9名が利用し、24時間保育を行っています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・4月に看護師37名、薬剤師1名、診療放射線技師1名、理学療法士1名、臨床検査技師1名、臨床工学技士1名、7月に看護師5名、10月に看護師3名、言語聴覚士1名、臨床検査技師1名、1月に看護師3名を採用しました。</li> <li>・保育室は、月平均で日中23名、夜間は13名が利用し、24時間保育を行っています。</li> </ul>	B
③質の高い医療事務従事者の確保 【目標】医療事務専門職の採用 【達成時期】2009年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・10月に医療ソーシャルワーカー2名を採用しました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・4月に診療情報管理士の資格を持つ医事事務職3名を採用しました。</li> <li>・9月に医療ソーシャルワーカー1名を採用しました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療事務の強化を目指して、2012年度に向けた医事事務職の採用に努めました。</li> </ul>	B