資料	2－2

仙台市立病院経営計画
（2018 年度～2020 年度）

2018 年 7 月

仙台市立病院

仙台市立病院経営計画（2018 年度～2020 年度）

【目　次】

１　計画策定の趣旨と位置付け　1
(1)　策定の趣旨 ……………………………… 1
(2)　本計画の位置付け ……………………………… 1
(3)　計画期間 ……………………………… 1
(4)　これまでの経営計画等の策定状況 ……………………………… 1
２　前経営計画の取組み　3
(1)　経営基盤の充実・強化……………………………… 3
(2)　高度急性期医療機関の役割を果たすための体制強化……………………………… 4
(3)　地域医療に貢献する人材育成と教育の充実……………………………… 6
(4)　CS(顧客満足)と ES(職員満足)の向上……………………………… 7
(5)　前経営計画における収支計画と実績　……………………………… 8
(6)　前経営計画の評価等　……………………………… 9
３　当院を取り巻く現状と課題　11
(1)　当院の経営理念と運営方針 ……………………………… 11
(2)　当院が果たすべき役割 ……………………………… 12
(3)　当院を取り巻く現状 ……………………………… 13
(4)　今後の方向性 ……………………………… 14
(5)　当院が乗り越えるべき課題　……………………………… 15
４　課題解決のための戦略と具体の取組み　16
(1)　課題解決のための戦略……………………………… 16
(2)　取組みの全体像 ……………………………… 17
(3)　取組み施策と目標値 ……………………………… 18
５　収支計画　22
(1)　収支計画　……………………………… 22
(2)　一般会計負担の考え方……………………………… 24
(3)　経営上の目標指標　……………………………… 24
６　計画の進行管理　25

1　計画策定の趣旨と位置付け

(1)策定の趣旨

当院は、平成 26 年 11 月に現在地に新築移転し、新たな環境において引き続き市民に信頼され、利用しやすい地域の中核病院として、また市民生活に欠くことのできない政策的医療を提供する基幹病院として、市民の健康と生命を守る役割を果たしてきた。

現病院には、多額の整備費用を要しており、その際借り入れた企業債の償還や、施設の維持管理など多額の義務的経費が見込まれるが、質の高い医療サービスの提供を継続するため、一層の収益向上と経費縮減を図り、安定した経営基盤を築いていかなければならない。加えて、国においては、2025 年を目標年次とした社会保障制度改革が進められており、今後は「医療機関の機能分化・連携強化」の観点から、より重症な患者の診療を担う高度急性期、一般急性期や亜急性期、長期療養等に機能分化させていく方針である。

今後も安定的な経営を継続し、高度急性期病院として本市地域医療の中核を担っていくため、今般、この「仙台市立病院経営計画（2018 年度～2020 年度)」を策定するものである。

(2)本計画の位置付け

本計画は「仙台市立病院経営計画（平成 27 年度～29 年度)」の後継として、今後の運営の方向性を示すものであり「仙台市公立病院改革プラン 2017 (2017 年度～2020 年度)」の実施計画として位置づける。

(3)計画期間

本計画は、2018 年度から 2020 年度までの 3 年間を計画期間とする。

なお、この 3 年間は社会保障制度改革が目指す医療機関の機能分化を 2 回の診療報酬改定や地域医療構想により促す期間であり、当院の今後にとって大変重要な期間となることから、この 3 年間を「戦略的実行期間」と位置付け、質の高い医療を継続的に提供していくための、経営基盤を築く取組みを推進していく期間とする。

(4)これまでの経営計画等の策定状況

平成 16 年 10 月

「経営の健全化」「サービスの向上」を二つの柱に掲げ、重点的に取り組むべき項目について目標数値等の設定を行い、目標達成に向けた具体的なアクションプランとして「仙台市立病院経営計画（平成 16 年度～平成 20 年度)」を策定した。

平成 21 年 3 月

新病院整備に向け策定された「新仙台市立病院基本構想」及び「同基本計画」を踏まえながら、安定的な経営基盤の確立のため、単年度黒字の継続を目標とした「仙台市立病院経営計画（平成 21 年度～平成 23 年度)」を策定した。

また、総務省が策定した「公立病院改革ガイドライン」を受け、当院が果たすべき役割を明確化し、その実現に向けた経営改善や他の医療機関とのネットワーク化の方向性等を定め、もって地域に必要な医療を確保していくことを目的として、仙台市として「仙台市公立病院改革プラン」を策定した。

平成24年6月

これまでの計画策定並びに進行管理の過程において、医療現場の意見・考えが十分反映されなかったことを踏まえ、発表の機会等を通じて職員間の相互理解を図り、目指す方向について共通の認識を持つことを目的に、バランス・スコアカード（以下「BSC」という。）による目標管理の手法を新たに取り入れることとし、BSCの活用を柱とした「仙台市立病院経営計画（平成24年度～26年度）」を策定した。

平成27年6月

現病院への移転直後において、新たな課題設定やその取組みを中心に、経営基盤の充実に努めることとして、「仙台市立病院経営計画（平成27年度～29年度）」を策定した。

2　前経営計画の取組み

(1)経営基盤の充実・強化

①医療提供体制の強化等による収益の拡大

医業収益の拡大を目指し、医療スタッフの増員を図るなどの、体制強化等による診療報酬の加算取得に努めた。患者数は、平成 26 年 11 月の新病院移転もあって 27 年度は増加したが、28 年度は、入院・外来ともに伸び悩んだ。29 年度は、救急車の受入に注力した結果、計画期間内で最も多い患者数となった。

入院診療単価は、27 年度・28 年度と順調に増加したが、29 年度は、診療単価が低い診療科の患者が増加したことにより減少となった。一方、外来診療単価は、3 ヵ年で順調に増加した。また、適正な診療報酬請求を図るとともに、未収金回収業務を弁護士法人に委託する等、収納率の向上に努めた。

項　　目	目　　標（年度）			実　　績（年度）		
	H27	H28	H29	H27	H28	H29
入院患者数(人)	155,100	156,200	151,100	145,697	140,921	148,491
入院診療単価(円)	66,700	68,000	65,300	67,251	70,032	69,184
外来患者数(人)	220,100	213,800	214,200	220,796	218,525	222,917
外来診療単価(円)	12,900	13,200	12,900	12,805	13,470	13,931
手術件数(件)	4,400	4,800	4,900	4,821	4,797	4,800
査定率(%)	0.10	0.10	0.10	0.16	0.13	0.11
収納率(%)	98.5	98.5	98.5	98.7	98.5	98.5

②原価計算システム・経営コンサルティングの活用

原価計算システムを活用した経営分析により、主な診療科、疾患別の採算性を把握するとともに、経営コンサルタントに、診療科毎の診療データの分析や他病院との比較を依頼し改善策の検討を実施した。

③更なる財源創出策の検討・実施

ホームページのバナー広告や待合スペースでの広告映像の表示、領収書裏面への広告印刷により収益の確保に努めた。

④人員配置の適正化

施設基準を満たす医療スタッフは確保できたものの、育児休業者の増加に伴う代替者の採用が増え人件費率が上昇した。

項　　目	目　　標（年度）			実　　績（年度）		
	H27	H28	H29	H27	H28	H29
人件費率(%)	54.5	55.9	57.7	54.8	58.2	57.6

⑤各種ランニングコストの圧縮

物流管理システムを活用した診療材料の一元管理や、他医療機関での購入情報による価格交渉、同種同効力の後発医薬品や診療材料への切り替えを図るとともに、空調や照明などを効率的に使用するため、運転時間の見直し等を行い無駄のないエネルギーの使用に努めた。

項　　目	目　　標（年度）			実　　績（年度）		
	H27	H28	H29	H27	H28	H29
経費比率(%)	23.6	22.3	22.4	21.0	22.0	21.4
材料費比率(%)	21.1	21.1	21.1	20.8	22.0	22.5
後発医薬品の使用割合(%)	60	77	80	73	80	87

※比率は、医業収益に占める割合を示した

※後発医薬品の使用割合…（後発医薬品の数量）÷（後発医薬品のある先発医薬品の数量＋後発医薬品の数量）

⑥医療機器マネジメントの実施

医療機器については、病院全体での調整を図るため、「医療機器整備検討委員会」を設置し、購入することとした。また、平成 30 年 4 月から、経営管理部に財産管理課を新設し、医療機器等の一元的な管理による有効活用と適正な維持管理を推進することとした。

⑦業務標準化の推進

医療安全の確保と医療の質の向上を図るため、「業務標準化委員会」を設置し、診療科や病棟毎のルールの統一化を図った。また、平成 29 年 11 月には、日本病院機能評価機構が行う医療機能を客観的に評価し、質向上を目的とした「病院機能評価」の審査を受け、医療安全や感染防止対策等の取組みについて評価を受けた。

⑧職員の経営参画意識の高揚

毎月開催される「経営委員会」の終了後、収益や稼働率等の情報を要約した「経営委員会だより」を発行し、院内すべての部署に周知した。また、将来、当院を支える若手職員を中心に「経営改善ネクストプロジェクト」を組織し、病院の運営等に対する忌憚のない意見交換をすることで、経営的な視点を養った。

(2) 高度急性期医療機関の役割を果たすための体制強化

①救命救急センターの運営マネジメント強化

トリアージ（緊急度に応じて治療の優先度を決める）の徹底や、救命救急センターと各診療科・病棟との連携を図ったことにより、平成 29 年度は、多くの入院患者を受入れることができた。

項　　目	目　　標（年度）			実　　績（年度）		
	H27	H28	H29	H27	H28	H29
救急患者受入数(人)	17,500	16,400	15,200	15,078	14,524	14,422
うち入院数(人)	5,800	6,200	6,500	5,326	5,189	5,603
救急搬送患者受入数(人)	6,500	6,900	5,900	5,721	5,722	6,429
救急車受入応需率(%)	55.0	60.0	65.0	56.1%	62.6%	71.6%
病院・開業医からの救急患者受入応需率(%)	80.0	80.0	80.0	74.9	76.5	74.4

②重症患者受入れ体制の充実

高度急性期医療機関として、特に５疾病（がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病、精神疾患）に対しては、高度で専門的な医療を提供できる体制を整備してきた。

がん診療では、検診医療機関との連携を強めて二次精密検査受診者を増加させるとともに、がんの認定看護師等を養成し化学療法の実施体制を強化した。また、脳卒中や急性心筋梗塞については、血管内治療に対応できる体制を拡充した。現病院への移転直前の平成 26 年 10 月に心臓血管外科を新設し、平成 27 年 5 月に手術を開始したことで、心疾患治療に対しての幅広い対応が可能となった。

項　　目	目　　標（年度）			実　　績（年度）		
	H27	H28	H29	H27	H28	H29
重症度,医療・看護必要度(%)	18.0	25.0	28.0	22.3	29.6	27.9

③政策的医療の充実

小児救急医療では、併設された「仙台市夜間休日こども急病診療所」と連携し、初期から三次までの総合的な救急医療を提供した。周産期医療では、NICU（Neonatal Intensive Care Unit：新生児特定集中治療室)、GCU（Growing Care Unit：新生児治療回復室）を活用し緊急帝王切開や、基礎疾患を持つ妊産婦のハイリスクな分娩にも対応した。身体合併症精神科救急医療では、他科と協働しながら総合的な医療を提供した。

項　　目	目　　標（年度）			実　　績（年度）		
	H27	H28	H29	H27	H28	H29
分娩件数(件)	870	910	950	940	955	957
医療保護入院新入院患者数(人)	50	60	60	68	97	118

④地域完結型医療の推進

地域医療支援病院として、地域の医療機関を訪問するなど連携を深め、紹介患者の受入れ増を図るとともに、当院での治療を終え回復した患者を地域の医療機関等へ紹介する逆紹介の推進に努めた。

項　　目	目　　標（年度）			実　　績（年度）		
	H27	H28	H29	H27	H28	H29
紹介率(%)	65.0	65.0	76.5	73.3	78.0	80.4
逆紹介率(%)	70.0	70.0	76.5	74.8	77.6	82.5
登録医数(人)	870	880	890	879	905	907

⑤チーム医療の強化

医師、看護師、薬剤師、理学療法士、管理栄養士などの多くの職種が、それぞれの専門性を活かしチームとして診療を行うことで、質の高い医療を提供した。

項　　目	目　標（年度）			実　績（年度）		
	H27	H28	H29	H27	H28	H29
栄養サポートチーム加算算定件数（件）	200	210	214	203	141	295
感染対策チームラウンド回数（回）	50	50	50	46	43	45
褥瘡ハイリスク患者ケア加算算定件数（件）	1,200	1,700	1,700	1,775	1,789	1,719
薬剤管理指導管理料算定件数（件）	7,920	10,200	10,200	9,838	13,922	13,622
栄養食事指導実施件数（入院・外来）（件）	3,570	2,880	2,930	9,838	13,922	13,604
リハビリテーション算定単位数　（入院・外来）（単位）	45,000	45,000	45,000	45,845	40,923	48,033
クリニカルパス適用率（%）	35.0	37.5	40.0	37.3	39.9	39.9

⑥医療安全の確保

「安全な医療」をより確実に提供していくため、医療安全管理課内に安全管理室を設置し、専従の職員によるインシデントやアクシデントの詳細な分析や対策を講じた。また、医師をはじめとした多職種による「インシデント審議会」を立ち上げ改善策の検討に努めるとともに、職員の意識向上のため、医療安全研修やｅラーニングによる研修を充実させた。

⑦診療情報の適切な管理

診断名等が正しく記載されているかを監査する「量的監査」や、検査の妥当性等の診療内容について監査する「質的監査」を行い、医療の質向上に努めた。また適切な日数で退院時要約（サマリー）を作成するよう努めた。

項　　目	目　標（年度）			実　績（年度）		
	H27	H28	H29	H29	H28	H29
14日以内サマリー作成率(%)	95.0	97.0	100	94.8	96.8	98.3

(3) 地域医療に貢献する人材育成と教育の充実

①臨床研修医への実習教育の充実

より多くの症例を経験できるよう、当直枠の拡大や研修科のローテートの見直しを図った。また、指導医のモチベーション向上のため、研修医からの評価に基づき、指導医オブザイヤーを選出し表彰した。

項　　目	目　標（年度）			実　績（年度）		
	H27	H28	H29	H27	H28	H29
初期研修医の定員充足率(%)	100	100	100	93.3	100	100
初期研修から後期研修に進んだ研修医率(%)	60	60	60	81.8	78.6	38.5

②地域の医療従事者、学生への研修実施

地域の医療従事者を対象とした症例検討会等の研修を行った。また、医学部学生、看護学生、救命救急士、その他医療技術職実習生、医療ソーシャルワーカーや診療情報管理士等の実習受入れを行い、

今後の地域医療を担う人材を育成した。

項　　目	目　標（年度）			実　績（年度）		
	H27	H28	H29	H27	H28	H29
地域の医療従事者に対する研修実施数(回)	20	20	20	19	15	17

③資格取得のための支援充実

定期的な研修参加により、研修医指導医資格取得者数は増加した。また、認定看護師については、資格取得に対する支援を行うことにより有資格者を増加させた。

項　　目	目　標（年度）			実　績（年度）		
	H27	H28	H29	H27	H28	H29
研修医指導医有資格者数(人)	66	71	76	68	67	72
認定看護師数(人)	12	14	16	15	15	15

④学会や研修会等への参加促進

各専門分野の先進医療を取り入れるべく医師等が学会や研修へ積極的に参加し、医療向上に資する新たな知見を持ち帰った。

⑤患者教育・市民公開講座の実施

糖尿病教室やマタニティクラスはもとより疾病予防や健康増進に向けた「市民公開講座」を定期的に開催し、市民の予防医学意識向上等に努めた。

(4)CS（顧客満足）と ES（職員満足）の向上

①患者サービスの向上

案内表示の増設や、お祝い膳（出産時）の配食など、患者サービスの充実を図った。外来診察待ち時間においては、平成 29 年 1 月から医療費自動精算機を稼働させ待ち時間短縮に努めたが、平成 29 年度は、外来患者数が伸びたこともあり在院時間が若干長くなった。

項　　目	目　標（年度）			実　績（年度）		
	H27	H28	H29	H27	H28	H29
患者在院時間(新患)	2:10	2:10	2:10	2:10	2:09	2:14
患者在院時間(再来)	1:10	1:10	1:10	1:12	1:09	1:10

②患者・職員の満足度や登録医ニーズの把握

多くの患者の声を聞くため、意見箱を増設した。また、定期的な「患者満足度調査」に加え、職員の声を聞くため「職員満足度調査」を定期的に実施した。

項　　目	目　標（年度）			実　績（年度）		
	H27	H28	H29	H27	H28	H29
患者満足(外来/入院評価)(5 点満点の点数)	4.0/4.0	4.0/4.0	4.0/4.0	4.2/4.3	4.1/4.4	4.2/4.3

③診療実績の公開促進

地域の登録医を毎年訪問し、当院の診療内容や実績について説明し患者の紹介を促した。また、病気の予防や日頃の健康増進を目的とした「市民公開講座」の開催を増やし、医療や健康への市民意識高揚を図った。

④業務改善提案制度

医療の質の向上や経営改善等に結びつく提案を、職員から広く募集し表彰する「業務改善提案制度」を継続的に実施した。

項　　目	実　績（年度）			実　績（年度）		
	H27	H28	H29	H27	H28	H29
業務改善提案応募件数(件)	25	25	25	12	15	28

⑤管理者表彰制度

他の表彰制度では評価の機会がない日常業務の取組み姿勢や改善状況を評価し、職員のモチベーション向上を図った。

⑥新たな人事評価制度の検討

職員一人ひとりのモチベーションを高め、やりがりのある職場環境を整えるとともに、今後の人材育成に活用することを目的に、平成 28 年度より業績評価制度を導入した。

(5) 前経営計画における収支計画と実績

「仙台市立病院経営計画（平成 27～29 年度)」に掲載した収支計画に対する決算額（平成 29 年度は決算見込）は下記のとおりである。

医業収益については、平成 27・28 年度は、患者一人あたりの平均在院日数が減少した一方で、空いたベッドを補うまで患者を確保できなかったことなどにより医業収益は計画を下回った。平成 29 年度は、患者数が増加したことにより計画を上回る見込みである。その結果、経常収益全体ではいずれの年度も目標に達しなかった。

医業費用については、平成 27 年度は、概ね目標を達成したが、職員数の増などにより給与費が増加するとともに、医療提供体制の充実に伴い材料費が増加したことなどにより、平成 28 年度及び 29 年度は目標達成には至らなかった。

なお、平成 28 年度決算については病院跡地の売却による特別利益により、計画を大きく上回る純利益の計上となった。

＜収支計画・決算額＞　　（単位：百万円）

	計　画（年度）			実　績（年度）		
	H27	H28	H29	H27	H28	H29（決見）
経常収益(A)	15,661	15,807	16,020	15,269	15,464	15,923
医業収益	14,128	14,277	14,499	13,819	13,999	14,547
医業外収益	1,533	1,530	1,521	1,450	1,465	1,376
経常費用(B)	16,610	16,762	17,322	15,842	16,823	17,260
医業費用	15,748	15,908	16,355	15,054	16,008	16,488
医業外費用	862	788	967	788	815	772
経常損益(C)(A-B)	▲949	▲573	▲1,302	▲573	▲1,359	▲1,337
特別利益・特別損失(D)	▲100	▲123	▲100	▲123	2,486	▲78
純損益(C+D)	▲1,049	▲696	▲1,402	▲696	1,127	▲1,415

また、平成27～29年度のキャッシュ・フロー等の状況については以下のとおりである。
業務活動によるキャッシュ・フローについては、平成28年度は病院跡地売却によりより大きくプラスとなった。投資活動によるキャッシュ・フローについては、新病院建設に係る企業債償還等が年々増加し、平成28年度を除きマイナスとなった。財務活動によるキャッシュ・フローについては、新病院建設費に係る企業債の償還が年々増加し、いずれの年度もマイナスとなった。

＜キャッシュ・フロー等の状況＞　　（単位：百万円）

	H27年度	H28年度	H29年度（決見）
業務活動によるキャッシュ・フロー	899	2,888	300
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲259	1,041	▲149
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲138	▲4,172	▲418
現金及び現金同等物の増減額	501	▲243	▲267
現金及び現金同等物の期首残高	2,715	3,217	2,974
現金及び現金同等物の期末残高	3,217	2,974	2,707

(6)前経営計画の評価等

前経営計画期間には、高度急性期医療機関として、また救急医療や小児医療など政策的医療を提供する医療機関として、重症患者の受入れに注力するとともに、診療体制については、施設基準を満たすため医師をはじめとした医療スタッフの確保を図り、収益の向上に取り組んできた。さらに、市民や地域の医療機関から選ばれ、職員にとっても働きやすい病院づくりを目指し、患者満足度調査を継続するとともに、職員満足度調査も実施した。また、物流システムを活用した医薬品や診療材料の安価購入などにも取組み、コスト縮減を図り、収支両面から経営基盤の充実に取組んできた。

こうした取組みにより患者数が増加し、医業収益は旧病院と比べて大幅に伸びたものの患者数、収益とも目標を到達できなかった。目標未達成の要因のひとつは、病床の効率的な活用が十分できなかったことによる入院患者受入れの減少と重症患者受入増加に伴う医業費用の増加によるものと考えられる。平成29年度は、患者を円滑に受入れるための病床活用ルールの見直しを行い、特に救急搬送患者受入れに力点を置いた。その結果、救急搬送による入院患者は大幅に増加し、29年は救急車受入れ数が県内一、収益も向上した。一方、重症患者受入れ増加は、材料費など医業費用の増加にも繋がった。今後は病床

活用の更なる効率化や医療提供体制の強化による患者確保とともに、物品購入の仕組みの見直しや医療機器の集中管理など、これまで以上に費用縮減に対する取組みが必要となる。

3　当院を取り巻く現状と課題

(1) 当院の経営理念と運営方針

①当院の経営理念

当院は、市民の健康の増進と福祉の向上のため、地域の中核病院としての機能を果たし、市民が安心して生活できる都市づくりに寄与する。

開かれた病院

市民の健康を守る自治体病院として、市民が利用しやすい、市民にやさしい病院をめざします。

患者さん中心の医療

生命の尊厳と人間愛を基本として、患者さんの権利を尊重するとともに、相互理解に基づく適切な医療サービスを提供します。

意欲的な病院

市民に信頼される病院をめざして、職員は業務に意欲的に取組み、病院機能の一層の充実と健全な経営の確保に努めます。

②運営方針

［1］自治体病院としての役割

高度医療や救急医療などの行政医療に積極的に取り組むとともに、他の医療機関等との連携を図り、地域の医療ネットワークの中核病院としての役割を果たす。

［2］病院機能の充実強化

市民の多様化する医療ニーズに応えるために病院機能の充実強化を図り、院内各部門の有機的連携のもと、市民の健康を守るための適切な医療の提供に努める。

［3］患者さんとの信頼関係

インフォームドコンセントなどに十分配慮するとともに、院内環境の整備や接遇などの向上を図り、患者さんとの信頼関係の構築に努める。

［4］患者さんの権利の尊重

患者さんの権利に関する職員の意識を向上させ、患者さんが積極的に医療に参加していけるよう努める。

［5］医療関係者の研修受入れ

教育研修病院として、国内外の医師、看護師などの医療関係者の研修受入れを行い、医療水準の向上に貢献する。

［6］職員の資質向上

医療従事者としての誇りと自覚を持ち、研修や自主研究等を通じて資質向上に取り組む。

［7］明るく爽やかな病院

患者さんにとっても職員にとっても明るく爽やかな病院、働きやすい、働きがいのある病院をめざす。

［8］健全な経営

公営企業の病院として経済性と公共性を発揮するためには、健全な経営の確保が不可欠であり、適切な医療の提供を通じた収益の確保と経費の節減などに努める。

(2) 当院が果たすべき役割

①地域・市民に開かれた病院、患者中心の安全・安心な医療

当院は、昭和 5 年の開院以来、地域のため、仙台市民のための病院として高い医療水準を維持しながら、患者中心の安全で安心な医療の提供に努めてきた。

医療の高度化・専門化、疾病構造の変化をはじめ、医療を取り巻く環境が大きく変化し続ける中、今後とも当院は、「地域の中核を担う病院」「市民のための病院」としての役割を果たしていく。

②政策的医療

当院は、自治体病院として、救急医療や災害時医療をはじめとした政策的医療の積極的な提供に努めてきた。効率的な経営を行っても採算をとることが難しい分野の医療を担っていくことが、自治体病院の使命であり、引き続きより一層の力を注いでいく。

ア）救急医療

当院は、平成 3 年に救急センターを設置し、平成 17 年には仙台市消防局との連携による高度処置救急隊（ドクターカー）の運用を開始した。今後、高齢化の進展により救急患者はさらに増加することが見込まれるため、移転時には ICU（Intensive Care Unit：集中治療室）、HCU（High Care Unit：高度治療室）を充実させるとともにヘリポートを新設し、より広範な地域からの受入れを可能にした。

イ）災害時医療

当院は、平成 9 年に災害拠点病院に指定された。大規模災害が発生した際には拠点医療機関として災害対応にあたらねばならず、日頃から災害時に適切に対応できるよう訓練を行い、不測の事態に備えている。平成 18 年 6 月には DMAT（Disaster Medical Assistance Team：災害派遣医療チーム）指定医療機関に指定され、2 チームを編成している。また、東日本大震災の経験から平成 23 年 12 月に市立秋田総合病院、山形市立病院済生館と「災害時における病院間の相互支援に関する協定」を結び、災害時の医療提供に支障が生じた場合、医療機器、薬品類、食料その他応援物資の援助、医師、看護師等の派遣など、相互に迅速な支援を実施することとした。

現病院は、大規模災害時も支障なく医療活動ができるよう、建物を免震構造とし、自家発電装置による電力を確保している。

ウ）小児救急医療

当院は、救命救急センターに小児科医を配置し、市内で唯一 24 時間 365 日、小児救急患者へ対応しており、「仙台市夜間休日こども急病診療所」と連携しながら、初期から三次まで総合的な小児救急医療を提供している。

エ）周産期医療

当院は、地域周産期母子医療センターに指定され、緊急帝王切開や基礎疾患を持つ妊産婦のハイリスク分娩にも対応するとともに、日々の検診は診療所で行い、分娩は設備が整う総合病院等で行う「仙台産科セミオープンシステム」にも参加している。また、平成 24 年 6 月には、WHO とユニセ

フの共同宣言に基づき制度化された「赤ちゃんにやさしい病院（BFH：Baby Friendly Hospital)」の認定を受けている。移転時には、NICU、GCU を新たに設置し、妊産婦、胎児、新生児への総合的かつ専門的な医療を提供している。

オ）身体合併症精神科救急医療

当院は、総合的な救急医療提供の一環として、単科の精神科病院では対応が難しい、身体疾患と精神疾患を併せ持った救急患者に対し、院内の各診療科と連携しながら医療を提供している。

カ）感染症医療

当院は、仙台市内で唯一、感染症病床を有する第二種感染症指定医療機関に指定されている。平成 21 年度は新型インフルエンザの発生に伴い、仙台医療圏で唯一発熱外来を設置し、新型インフルエンザに対して迅速な対応を行った。引き続き、感染症内科及び感染対策室を中心に感染症医療に取り組んでいる。

③地域医療支援

地域において、限られた医療資源を有効に活用するためには、医療機関がそれぞれの機能や役割を分担し、互いに協力、連携しながら対応する「地域完結型医療」が求められている。地域完結型医療とは、病気やけがの初期治療や慢性疾患の投薬等はかかりつけ医が、専門的な治療や高度な検査等は地域の中核病院が担うというものである。当院は従来から地域完結型医療を目指し、平成 26 年 5 月にその中心的役割を担う「地域医療支援病院」の承認を受けており、今後も登録医との病診連携を充実させるとともに、地域の医療従事者に対する研修の実施等にも取り組むことで、より一層、地域医療支援病院としての役割を果たしていく。

(3)当院を取り巻く現状

①現病院の整備

当院は、平成 26 年 11 月に五橋地区からあすと長町地区に移転し、より多くの重症患者に対応するための設備充実と、職員の増員を行った。設備面では、CT、MRI、血管撮影装置、SPECT、リニアック等最新の医療機器を整備し、手術室も増室するとともに、業務の効率化と医療安全の向上を促進するため、電子カルテを導入した。また、救命救急センターにおいては、これまで以上に多くの重症患者に対応するため、新たに HCU を整備した。

現病院の整備には約 326 億円を要し企業債約 302 億円を借り入れている。特に医療機器等整備や電子カルテ等に係る約 50 億円の借入金については、平成 31 年度までの償還となっており、金利も含めた毎年度約 17 億円の経費は、経営に大きな影響を与えている。また、人件費、薬品費・診療材料費、光熱水費なども、施設の充実や医療の高度化等により増加している。

これらの経費増は、当院が求められる役割を果たしていくために必要であり、この負担に耐えられるよう経営基盤を充実させていく必要がある。

＜新病院の整備費用＞　　（税込：百万円）

	現病院建設事業費	財源内訳				
		国庫補助等	企業債	償還期間	負担割合	
					一般会計	病院会計
建設工事費（設計費等含む）	18,469	1,149	17,309	30年（5年据置）	67.6%	32.4%
用地取得費	9,171	－	9,074	30年（5年据置）	100%	0%
医療機器等	3,046	113	2,881	5年（1年据置）	50%	50%
電子カルテ	964	－	963	5年（1年据置）	50%	50%
事務費	938	－	－	－	－	－
合計	32,588	1,262	30,227			

②医療制度の動向（社会保障と税の一体改革）

国は、社会保障の充実・安定化、そのための安定財源確保と財政健全化の同時達成を目指し、2025年までに医療・介護の提供体制の再構築を図ろうとしている。平成27年6月に政府が開催した「医療・介護情報の活用による改革の推進に関する専門調査会」では、2025年時点での望ましい病床数の推計結果を内容とする報告書を示した。報告書では、病床総数を約15万床減らして115～119万床程度とした上で、病床の機能を「高度急性期」「急性期」「回復期」「慢性期」に再編し、2025年に全国で必要になる病床数をそれぞれ13万床、40万1千床、37万5千床、28万5千床としている。

こうした中、宮城県は平成28年11月に「宮城県地域医療構想」を策定し、医療圏ごとに設置される調整会議における協議により、病床数の調整を進めることとしている。

平成30年度の診療報酬改定では、入院料の区分が再編成され、入院患者の重症度や看護必要度に応じて、診療報酬が決定されることとなり、この影響により仙台医療圏の病床再編も大きく進むものと推測される。

(4)今後の方向性

当院は、仙台市が運営する病院として、また、仙台医療圏における高度医療と救急医療を担う中核病院として、良質で安定した医療サービスの提供に努めてきた。特に救急医療については、平成3年4月の救急センター設置以来、高度な医療技術を提供する三次救急医療機関として、24時間、重篤、重症患者を中心に、市内で最も多くの救急搬送患者を受入れており、平成29年には、宮城県内で最も多くの救急搬送患者を受入れた。

加えて、高齢化の進展に伴う疾病構造の変化に鑑み、５疾病（がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病、精神疾患）に係る医療提供体制の充実を図ることも、当院の使命の一つと捉え、提供する医療水準の向上に努めてきた。

その結果、現病院では、高度専門的な医療を提供する役割を担うため診療科を増やすなどの充実に努め、高度医療提供体制の強化に尽力してきた。今後も地域医療構想や診療報酬改定の動向を踏まえ、地域の医療機関との連携拡大、政策的医療の提供など仙台医療圏における当院の役割を総合的に勘案し、高度急性期医療機関として地域医療に貢献していく。また、「仙台市公立病院改革プラン2017」に記載した2020年度以降の経営形態のあり方については、今後、検討を進め方向性を見定めていく。

(5)当院が乗り越えるべき課題

前経営計画の遂行状況、当院の理念や方針、果たすべき役割、さらに当院を取り巻く現状等から、以下の４点を課題として設定する。

＜課題①：地域完結型医療の推進と魅力向上＞

医療機関の機能分化・強化が図られる中で、地域から求められる役割を担っていくため、これまで取り組んできた地域完結型医療をさらに推進する必要がある。また、地域から選ばれる病院として患者と職員双方にとって魅力ある病院を目指す必要がある。

＜課題②：安定的な経営の維持・強化＞

現病院整備に伴う経費の増大や企業債の償還等により、現金預金残高が枯渇するなどの危機的な状況に陥ることがないよう安定的な経営を維持・強化し、安全安心な医療を継続的に提供していくことが必要である。

＜課題③：医療従事者の確保・育成＞

安全・安心で良質な医療提供のためには、医師をはじめ、医療従事者の確保は不可欠なものであることから、その体制整備に努めるとともに、当院の未来を担う人材の育成にも注力していく必要がある。

＜課題④：更なる地域連携の強化＞

地域において切れ目のない医療提供を行うためには、地域の医療機関や関係機関との更なる連携強化が必要であり、地域医療支援病院としての役割をこれまで以上に果たしていく必要がある。

4　課題解決のための戦略と具体の取組み

(1)課題解決のための戦略

＜戦略Ⅰ＞地域から必要とされ、働く職員も満足できる病院を目指す

医療の機能分化・強化と連携が進められる中、地域から求められる役割として重症患者の積極的な受入れに努め、高度で専門的な医療ならびに政策的医療を安定的に提供するほか、各医療スタッフが専門性を生かし高水準の医療を速やかに提供できるよう体制整備・強化に努める。また、日々、進歩する医療を身に付ける機会を得ることで職員のモチベーションが向上するとともに、安全・安心な医療の提供に資することから、働く職員にとっても魅力ある病院を目指す。

＜戦略Ⅱ＞経営基盤の充実・体制の強化を図る

現病院整備に伴う企業債の償還や、当院が担う政策的医療に係る医師等増員に係る人件費、また、患者増に伴う診療材料等の経費増に加えて、消費税の増税による負担拡大も予想され、厳しい経営状況が続く。そのため、費用の縮減に努めつつ、これまで以上に収益の確保に努め、経営の安定化を図る。また、職員一人ひとりが経営意識を持つことで、改善に向けた行動に繋がることから経営参画機会の充実に努める。

さらに、医療スタッフの能力を最大限引き出す効率・効果的な人員配置を検討するほか、施設面でも、長期的視点に立った適切な維持管理を行うことで経営基盤の充実・体制の強化を図る。

＜戦略Ⅲ＞医療従事者の確保・育成による診療体制の充実を図る

医療従事者の確保、特に医師については、東北大学からの招聘が柱となることから、当院の役割や目指す医療についての理解を継続して求めていくことにより連携の強化に努める。また、若手医師、研修医をはじめ、看護師や医療技術スタッフなどが医療技術を向上させる機会を増やすことによって、高度医療を担う人材の確保・育成にも資することから、更なる研修・研究体制の充実を図っていく。

＜戦略Ⅳ＞地域の医療機関との連携強化の充実を図る

地域医療支援病院としての役割を果たし、地域医療に引き続き貢献するため、登録医をはじめ地域の医療機関との良好な関係づくりを進めるとともに、紹介患者の受入れや当院での治療を終えた患者の紹介の機会を捉えて域完結型医療を推進する中での当院の役割を明確に示していく。

⑵ 取組みの全体像

＜戦略Ⅰ＞地域から必要とされ、働く職員も満足できる病院を目指す

①救命救急センターの対応力強化等、政策的医療の充実
②ベッドコントロールの強化・徹底による病床の確保
③専門性の活用と多職種から成るチーム医療の充実
④医療提供までの待機期間の短縮等
⑤診療・研究体制の充実による医療水準の向上

＜戦略Ⅱ＞経営基盤の充実・体制の強化を図る

①患者確保に向けた更なる取組み
②各種加算等の維持・確保に向けた戦略的対応
③経営参画機会の充実
④適正な人員体制・勤務体制の検討・実施
⑤診療材料の総合マネジメントによるコスト削減策の検討・実施
⑥施設・設備の更なる効率的活用
⑦医療機器やシステムの更新・導入に係る計画策定
⑧施設の適切な維持管理による性能維持と長寿命化等の取組み
⑨生産性や安全性向上等の取組み

＜戦略Ⅲ＞医療従事者の確保・育成による診療体制の充実を図る

①当院の診療に関する積極的な情報提供
②魅力ある研修・指導プログラム作り
③診療・研究体制の充実による医療水準の向上（再掲）
④人材育成を見据えたベテランスタッフによる若手の効果的な指導

＜戦略Ⅳ＞地域の医療機関との連携強化の充実を図る

①地域医療支援病院としての役割についての情報発信
②市立病院の強みの戦略的発信
③市立病院に対する要望等の情報収集と対策の検討
④地域の医療従事者に対する研修等の実施

(3) 取組み施策と目標値

4つの戦略を具体化した取組み施策について以下に示す。

目標値の設定に際し、当院においては、前経営計画からBSCの手法を取り入れた目標管理を行ってきた。本計画においても、各部署で当院の目指すべき方向性に沿って設定した目標を基礎とし、所要の調整を行った上で病院全体の目標値を設定している。

今後、適時に計画の進行状況を確認し、評価、検証、修正を加えていくことで、本計画の着実な実行を図る。併せて、すべての職員が経営状況を共有し、経営参画意識を高めるための重要なツールとして、今後もBSCを活用していく。

＜戦略Ⅰ＞地域から必要とされ、働く職員も満足できる病院を目指す

①救命救急センターの対応力強化等、政策的医療の充実　●継続施策

救命救急センターが本来の役割である重症な救急患者を受入れるため、医師、看護師協同によるトリアージを強化し、診察待ちの患者の容態を適時把握しながら、緊急度に合わせて診療を行う。

政策的医療の提供においては、引き続き、救急車の受入れに注力をしていくとともに、仙台市夜間休日こども急病診療所と連携を図りながら小児救急患者の受入れにも対応していく。周産期医療に関しては、移転時に整備したNICU・GCUを活用し、妊産婦、胎児、新生児への総合的かつ専門的な医療を提供していくとともに、身体合併症精神科救急医療においては、身体疾患と精神疾患を併せ持つ患者に総合的な医療を提供することで、市民が求める政策的医療を全うしていく。

項　　目	実　績（年度）		目　標（年度）		
	2016	2017	2018	2019	2020
救急患者受入数(人)	14,524	14,422	15,330	15,330	15,695
救急車搬送患者受入数(人)	5,722	6,429	6,570	6,570	6,935
救命コール受入れ数(件)	441	581	600	600	612
分娩数(件)	955	957	950	950	950
トリアージ実施率(%)	71.4	78.0	80.0	80.0	80.0
病院・開業医からの救急患者受入応需率(%)	76.5	74.4	80.0	80.0	80.0
身体合併症精神科入院患者数(人)/日	10	15	18	22	26
精神科措置入院患者数(人)	－	1	4	4	4

②ベッドコントロールの強化・徹底による病床の確保　○拡充施策

より多くの患者を受入れるため、病床管理基準を策定し効果的なベッドコントロールを行う。そのためには、患者の協力・理解も必要となることから、入院時の案内を活用し、当院の病床運用についての周知に努める。

③専門性の活用と多職種から成るチーム医療の充実　●継続施策

医療の質や安全性の向上及び高度化・複雑化に伴う業務の増大に対応するため、多職種が各々の高い専門性を活かし、目的と情報を共有し業務を分担するとともに、互いに連携しながらチームとしての医療提供を行うことで、より一層の質の高い医療を提供する。

項　　目	実　　績（年度）		目　　標（年度）		
	2016	2017	2018	2019	2020
栄養サポートチーム加算算定数(件)	141	295	220	220	220
感染対策チームラウンド回数（回）	43	45	50	50	50
褥瘡ハイリスク患者ケア加算算定数（件）	1,789	1,719	1,750	1,770	1,800
薬剤管理指導管理料算定数（件）	13,922	13,604	13,800	14,160	14,520
栄養食事指導実施数（入院・外来）（件）	3,059	3,078	3,300	3,300	3,300
リハビリテーション算定単位数（入院・外来）（単位）	40,923	48,033	53,500	55,300	55,000
クリニカルパス適用率(%)	39.9	39.9	40.6	41.3	42.1

④医療提供までの待機期間の短縮等　○拡充施策

手術センターや血管造影室等の更なる有効活用を図ることで、少しでも早い治療を望む患者の立場に立ち、待機期間の短縮に向けた検討を行う。また、患者が快く診察を受けられる環境を整えていく。

⑤診療・研究体制の充実による医療水準の向上　●継続施策

医師、看護師、コメディカル等が、日々の業務や先進的な研究にも力を注ぎ、医療水準の向上に努める。

＜戦略Ⅱ＞経営基盤の充実・体制の強化を図る

①患者確保に向けた更なる取組み　○拡充施策

積極的な紹介患者・救急患者受入れのための仕組み作りを進め、更なる患者確保に向け取組む。

項　　目	実　　績（年度）		目　　標（年度）		
	2016	2017	2018	2019	2020
入院患者数(人)/日	386	407	427	431	435
外来患者数(人)/日	899	914	905	896	887
新入院患者数(人)	12,906	13,581	13,700	13,800	13,900
新外来患者数(人)	21,384	20,878	21,100	21,200	21,300
一般病床稼働率(%)	80.2	83.7	86.3	87.4	88.4
重症度,医療・看護必要度(%)	29.6	27.9	32	32	34

②各種加算等の維持・確保に向けた戦略的対応　○拡充施策

収益確保のため、急性期一般入院料１など現行の施設基準を維持し、新規の施設基準を取得する。

また、地域医療構想や2020年度の診療報酬改定を見据え、積極的に情報収集し、今後の影響等を把握する。

③経営参画機会の充実　●継続施策

職員一人ひとりが、病院の進むべき方向性や、安定的経営に向けた業務改善の必要性を理解し、経

営に関する意識を高めていくため、経営コンサルタントを活用した研修会や、若手職員で構成する経営改善プロジェクトを開催するなど、経営参画機会の充実に努めていく。

④適正な人員体制・勤務体制の検討・実施　○拡充施策

収益確保のため必要な分野へ効果的な人員配置を戦略的に行い、生産性向上への取組みを検討し実施していく。また、法令等の変更に対応した、医師の望ましい働き方を検討していく。

⑤診療材料の総合マネジメントによるコスト削減策の検討・実施　○拡充施策

診療材料の一元管理により適正に在庫を管理するとともに、他病院の納入価情報を元にした価格交渉を継続的に行う。また、同種同効力の後発医薬品や診療材料への切り替えを促進し、委託事業者を活用した一括調達の導入などによる経費節減を図る。

⑥施設・設備の更なる効率的活用　○拡充施策

日曜入院・月曜手術を可能にするため、総合サポートセンターによる調整や病棟看護師の配置、麻酔科外来の運用方法など体制整備を検討する。また、週末に稼働が低下する施設・設備の有効活用についても検討する。

⑦医療機器やシステムの更新・導入に係る計画策定　★新規施策

医療機器や電子カルテシステム等については、今後、定期的な更新が必要となり、想定される財務負担に適切に対応していく。また、医療機器等については、一元的な管理体制を構築し、共有化等による更なる有効活用を図るとともに、医療の高度化等に対応した新たな機器の導入についても、その費用対効果等を十分に検証したうえで計画策定に努める必要がある。

⑧施設の適切な維持管理による性能維持と長寿命化等の取組み　★新規施策

適切な医療環境を提供するため、また、選ばれる病院であるため、計画的な清掃や修繕等により、機能や性能、美観や清潔感の維持・改善と長寿命化を図る。

⑨生産性や安全性向上等の取組み　★新規施策

医療の労働生産性や安全を向上させるため、様々な改善に不断に取組む。

＜戦略Ⅲ＞医療従事者の確保・育成による診療体制の充実を図る

①当院の診療に関する積極的な情報提供　●継続施策

医師の確保には大学病院の理解と協力が不可欠であり、当院の運営方針や果たすべき役割について医師の派遣基である東北大学にも理解を求めながら、診療体制の強化に注力していく。

②魅力ある研修・指導プログラム作り　●継続施策

臨床研修指定病院として、研修医にとって魅力ある研修医療機関を目指し、次世代の医師を育成する使命を果たしていけるよう、研修や指導プログラムの充実に努めていく。

項　　目	実　　績（年度）		目　　標（年度）		
	2016	2017	2018	2019	2020
初期研修医の定員充足率(%)	100	94	100	100	100

③診療・研究体制の充実による医療水準の向上（再掲）　●継続施策

医師、看護師、コメディカル等が、日々の業務や先進的な研究にも力を注ぎ、医療水準の向上に努める。

④人材育成を見据えたベテランスタッフによる若手の効果的な指導　●継続施策

経験の豊富なベテランスタッフの効果的な指導のもと、今後の市立病院を支える人材の育成に注力していく。

＜戦略Ⅳ＞地域の医療機関との連携強化の充実を図る

①地域医療支援病院としての役割についての情報発信　●継続施策

地域医療支援病院であるとともに、高度急性期医療機関である当院は、急性期における高度医療の提供を行い、回復後は、かかりつけ医となる地域の診療所等に紹介をすることとなるため、引き続き、地域の医療機関に対し、当院の役割・機能を発信していくことで地域包括ケアシステムの構築を進める。

項　　目	実　　績（年度）		目　　標（年度）		
	2016	2017	2018	2019	2020
紹介患者数（人）	13,922	13,991	14,075	14,159	14,201
紹介率(%)	78.0	80.4	81.0	81.0	81.0
逆紹介率(%)	77.6	82.5	83.0	83.0	83.0
登録医数(件)	905	907	910	920	930
登録医訪問数(回)	286	973	1,000	1,000	1,000

②市立病院の強みの戦略的発信　○拡充施策

定期的に発行している「医療連携だより」や「診療のご案内」などで、当院で新たに可能になった治療や各診療科の診療方針・診療内容の特徴などを発信する。

また、臨床指標となる「クリニカルインディケータ」なども作成し、当院の強みを把握するとともに情報発信の幅を広げていく。

③市立病院に対する要望等の情報収集と対応策の検討　●継続施策

登録医への定期的な訪問や年１回行われる「市立病院地域連携のつどい」、診療科毎に開催する「小規模懇話会」では、顔の見える関係を築きながら、登録医等の要望などに耳を傾け、当院に安心して患者を紹介できるような信頼関係の構築するとともに要望については、対応策の検討に努める。

④地域の医療従事者に対する研修等の実施　●継続施策

地域医療支援病院として地域の医療従事者に対し研修会等を実施することで、地域医療に貢献する。

5　収支計画

(1) 収支計画

今後当院は、本計画で定めた目標の達成に向け、病院全体での取組みを推進していく。このことを前提とし、2018 年度～2020 年度の収支計画を次ページのとおり定める。

積算に当たり設定した条件等は以下のとおり。

＜収入＞

○医療施設・設備や医療スタッフの充実により、入院患者数は漸増を見込み、紹介制外来や地域医療連携の促進に伴い、外来患者数は据置く。

○入院及び外来の一人当たり平均診療単価については、据置く。

○2020 年度診療報酬改定については、現時点で内容が不明なため、収益の積算上考慮しない。

＜支出＞

○医療提供体制強化に伴い、現時点で見込んでいる職員数をもとに、職員給与費を見込む。

○医業収益増を踏まえ、材料費は漸増を見込む。

○委託業務等の発注について、競争入札と価格交渉の徹底により経費は据置く。

○2019 年 10 月以降については、消費税率 10%への引き上げを見込む。

＜収支計画（2018 年度～2020 年度）＞

【単位：百万円；税抜き】

区分＼年度		2017年度決見	計画 2018年度	2019年度	2020年度
収入	医業収益（ａ）	14,547	14,950	15,123	15,186
	入院収益	10,268	10,567	10,712	10,772
	外来収益	3,100	3,169	3,171	3,171
	その他医業収益	1,179	1,214	1,240	1,243
	うち他会計負担金	959	961	960	960
	医業外収益（ｂ）	1,376	1,393	1,436	1,407
	他会計負担金・補助金	1,003	998	1,039	1,034
	国（県）補助金	46	48	43	43
	その他	327	347	354	330
	経常収益（Ａ） ａ＋ｂ	15,923	16,343	16,559	16,593
支出	医業費用（ｃ）	16,488	17,047	16,990	16,664
	職員給与費	8,383	8,502	8,454	8,472
	基本給	3,638	3,638	3,655	3,673
	退職給付費	486	651	586	586
	その他	4,259	4,213	4,213	4,213
	材料費	3,273	3,487	3,505	3,522
	うち薬品費	1,157	1,233	1,239	1,245
	経費	3,107	3,305	3,305	3,305
	うち委託料	1,572	1,717	1,717	1,717
	減価償却費	1,647	1,661	1,634	1,273
	その他	78	92	92	92
	医業外費用（ｄ）	772	845	895	936
	支払利息	275	273	272	263
	その他	497	572	623	673
	経常費用（Ｂ）	17,260	17,892	17,885	17,600
経常損益（Ｃ）（Ａ）－（Ｂ）		▲ 1,337	▲ 1,549	▲ 1,326	▲ 1,007
特別利益（ｅ）		79	0	0	0
特別損失（ｆ）		157	100	100	100
純損益【税抜】		▲ 1,415	▲ 1,649	▲ 1,426	▲ 1,107
累積欠損金		▲ 7,191	▲ 8,840	▲ 10,266	▲ 11,371

(2) 一般会計負担の考え方

仙台市一般会計からの繰入金については、地方公営企業法（第 17 条の 2）において「性質上当該地方公営企業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費（行政的経費）」及び「当該地方公営企業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営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（不採算経費）」について、負担金等により負担するものと規定されている。

仙台市においては、社会保障関係費の増加が続いていること等により大変厳しい財政状況が続いている中、これまで当院への繰出金についてはほぼ基準どおり拠出されており、当院の円滑な運営は市の理解・協力があってのものといえる。

今後は新病院建設等に係る借入金の元利償還金の増加に伴い、更なる繰入金の増額が見込まれる。地方公営企業は独立採算が原則であり、一般会計繰入に頼った経営を行うべきものでないことから、医業収益の一層の確保に努めていく。

(3) 経営上の目標指標

本計画で定めた課題解決のための取組みをベースとして、経営上の目標指標を下記のとおり定める。

項　目 (算定式)	実　績（年度）		目　標（年度）		
	2016	2017（決見）	2018	2019	2020
経常収支比率(%) (経常収益/経常費用)	91.9	92.2	91.3	92.6	94.3
医業収支比率(%) (医業収益/医業費用)	87.5	88.2	87.7	89.0	91.1
人件費比率(対医業収益)(%) (職員給与費/医業収益)	58.2	57.6	56.9	56.0	55.8
材料費比率(対医業収益)(%) (材料費/医業収益)	22.0	22.5	23.3	23.2	23.2
累積欠損金比率(%) (累積欠損金/医業収益)	42.7	49.4	59.1	67.9	74.9
一般病床稼働率(%) (入院患者数/一般病床数×365)	80.2	83.7	86.3	87.4	88.4
入院診療単価(円) (入院収益/入院患者数)	70,032	69,184	69,125	70,000	70,000
外来診療単価(円) (外来収益/外来患者数)	13,470	13,931	14,241	14,000	14,000
医師１人あたり診療収入(千円) {(入院収益＋外来収益)/医師数}	120,779	123,776	123,754	122,859	121,247
看護師１人あたり診療収入(千円) {(入院収益＋外来収益)/看護師数)}	21,231	21,879	22,519	22,759	22,858
現金保有残高(千円)	2,973,917	2,706,604	2,268,555	1,952,870	1,884,365
企業債残高(千円)	25,761,737	24,529,746	23,409,186	22,065,117	21,050,886

6　計画の進行管理

本計画の進行管理はＰＤＣＡサイクルによる以下の流れで行うことを基本とする。

（ Ｐ Ｌ Ａ Ｎ ）　管理者等ヒアリングにおいて、本計画を実現するための院内各部署の目標（ＢＳＣ）を設定し、院内へ周知する。

（　Ｄ　Ｏ　）　部署間で互いの目標や取組みの情報を共有し、協同して目標の達成を目指す。

（ＣＨＥＣＫ）　オータムレビューにおいて、上期の振り返りを行い、下期に注力すべき点

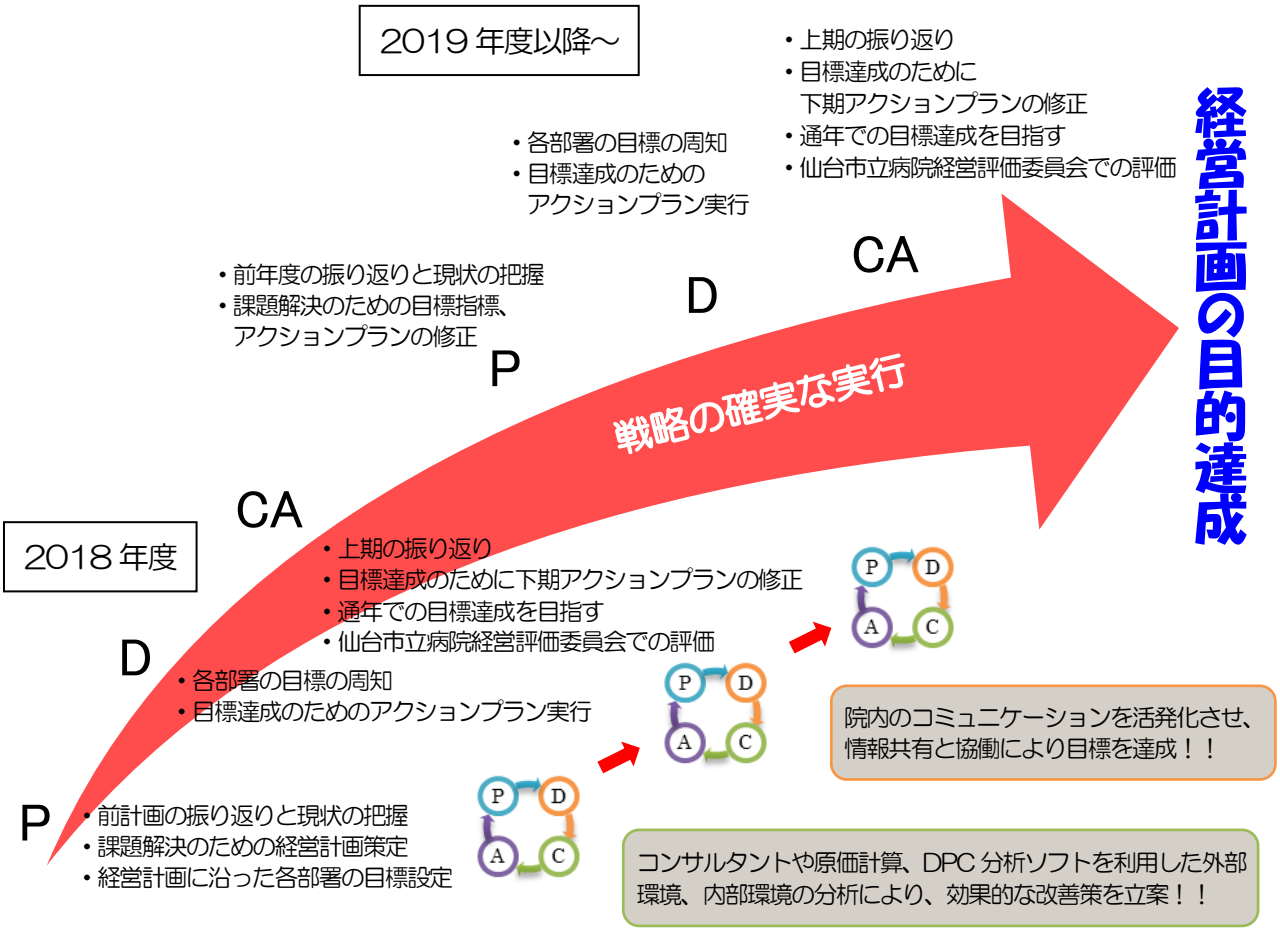
（ＡＣＴＩＯＮ）　を明らかにしてアクションプランを修正、実行する。

経営コンサルタントによる診療科ラウンド等を目標遂行のための手段として役立てていく。

なお、診療報酬改定をはじめ、当院を取り巻く外部環境等の著しい変動により本計画の内容が実情にそぐわなくなった場合、必要に応じ本計画の内容見直しを行い、院内への周知を行う。

更に、外部の有識者を含めた委員で組織される「仙台市立病院経営評価委員会」で評価をいただく。

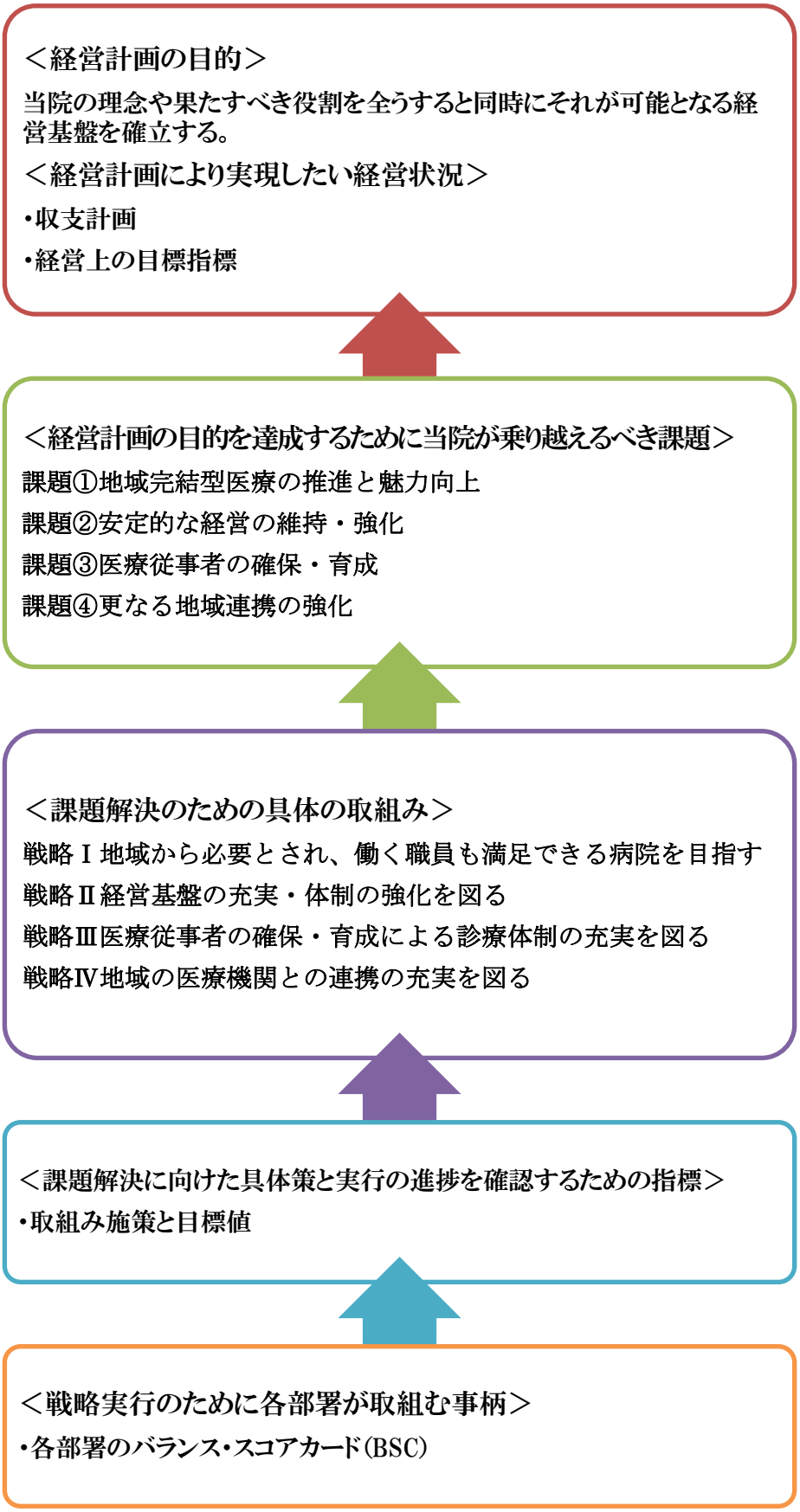
＜進行管理の流れ＞



＜進行管理スケジュール案＞

		計画本体の進行管理	経営コンサルタントの活用等
2018年度	4月	前年度の実績照会・管理者等ヒアリング	
	5月		診療科ラウンド等実施
	6月		
	7月	経営計画策定、市議会報告	
	8月	経営計画院内説明会	診療科ラウンド等実施
	9月	仙台市立病院経営評価委員会へ報告	
	10月	上期の実績照会、アクションプラン修正	診療科ラウンド等実施
	11月	BSC レビュー実施	
	12月		診療科ラウンド等実施
	1月		
	2月	各部署で次年度の目標設定	診療科ラウンド等実施
	3月	仙台市立病院経営評価委員会での評価	
2019・2020年度	4月	前年度の実績照会・管理者等ヒアリング	
	5月		診療科ラウンド等実施
	6月		
	7月		診療科ラウンド等実施
	8月	BSC レビュー実施	
	9月	仙台市立病院経営評価委員会での評価	
	10月	上期の実績照会、アクションプラン修正	診療科ラウンド等実施
	11月		
	12月		診療科ラウンド等実施
	1月		
	2月	各部署で次年度の目標設定	診療科ラウンド等実施
	3月	仙台市立病院経営評価委員会での評価	

＜経営計画の目的達成のプロセス＞



課題が解決された時、当院の理念や役割を全うすることができ、経営上の目標指標は達成され、収支計画通りの収支になり、経営計画の目的を達成できたことになる。

戦略が実行されれば、課題は解決する。

取組み施策の目標を達成することは、戦略の実行を意味する。

各部署が自分たちの目標を達成することは、戦略実行のための取組み施策の目標達成につながる。

仙台市立病院経営計画（2018年度～2020年度）

2018年7月

発行：仙台市立病院経営管理部経営企画課
電話：022-308-7111／FAX：022-308-7153
〒982-8502　仙台市太白区あすと長町1丁目1番1号