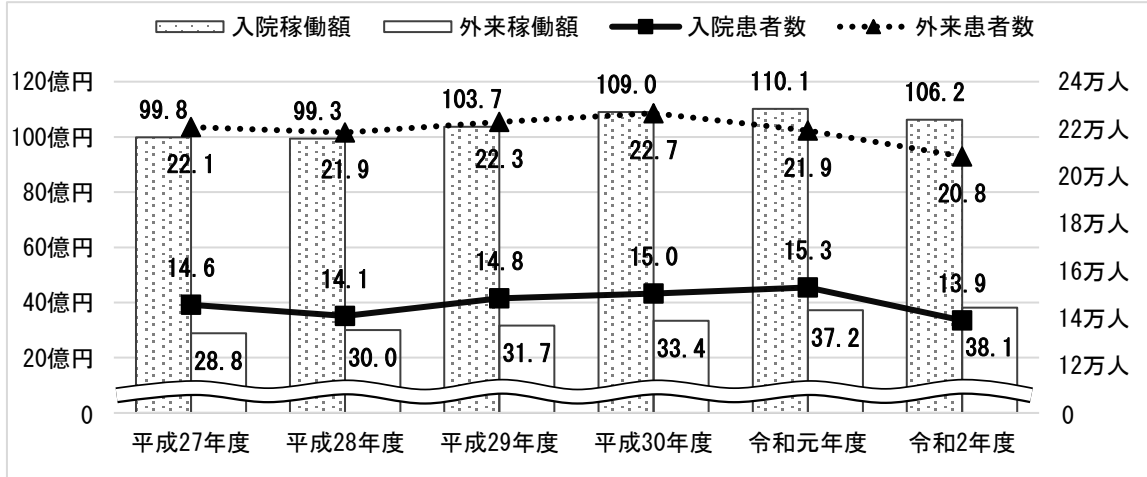


令和3年度 経営的重点取組事項について

1 当院の経営状況

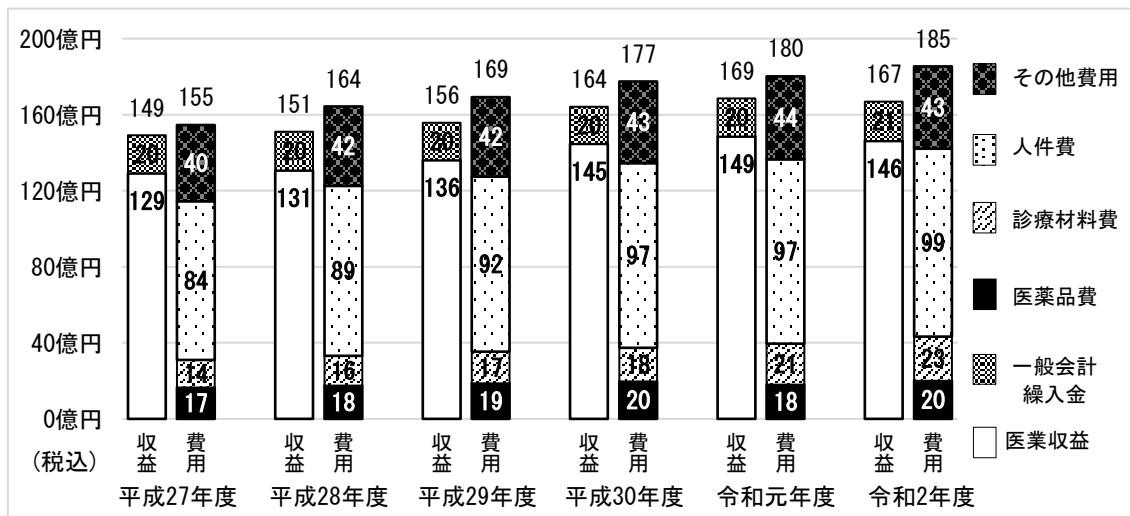
【患者数と稼働額の推移】

※院内統計値



(令和2年度は見込み)

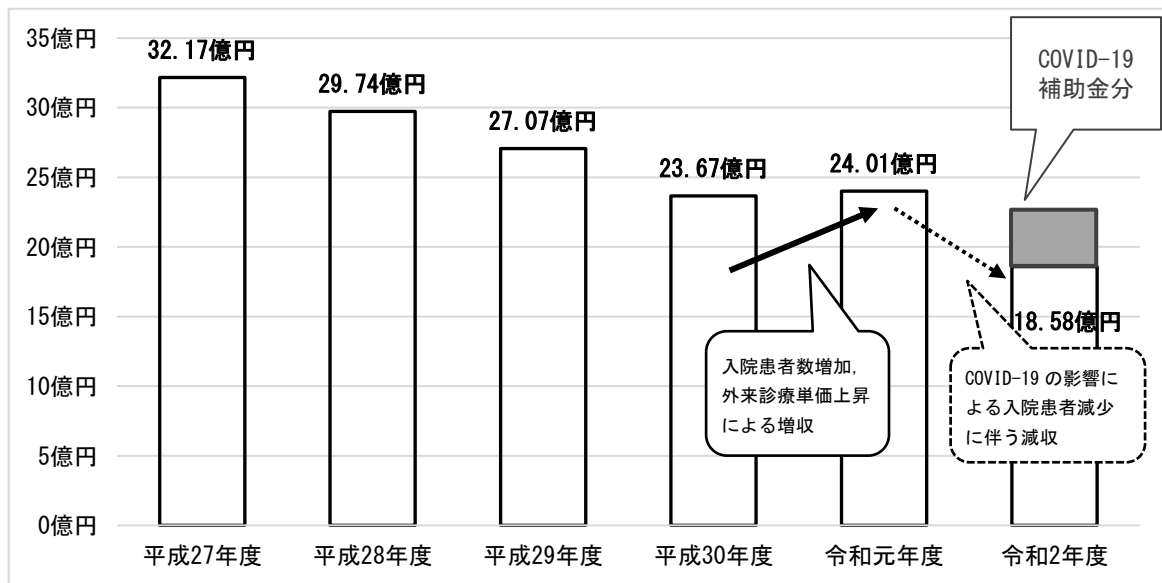
【収益と費用の推移】



(令和2年度は予算額)

医業収益は、職員一丸となった経営改善の取り組みが着実に成果を上げ、現病院への移転後、毎年増収を続けてきた。しかし、令和2年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、特に上半期の入院患者数や手術件数の減少により、医業収益が減収となる見込みとなった。そのため、一時は「現金・預金」の枯渇も懸念されるなど、当院の病院運営は危機的な状況に陥ったが、年度後半から患者数が回復傾向にあることや、令和2年4月の診療報酬改定で新たな施設基準・加算取得に伴うDPC係数の上昇による診療単価の増加、また、国から臨時的な財政支援によって減収幅は抑えられている。一方、医業費用については、高度医療の提供による高額薬品の使用の増加をはじめ、診療材料費についても年々増加する傾向が続いている。

【現金・預金の推移】



(令和2年度は予算額)

病院経営の性質上、人件費等の固定費が支出の大半を占めるため、新型コロナウイルスの拡大などの外的な環境変化による収入減に即座に対応し、経営状況を改善させることは、困難と言わざるを得ない。また、このような状況が長期化すれば、国などからの支援が今後も続くのか全く不透明であり、支援が途絶えれば病院経営にとって大きな打撃となることから病院運営の大幅な見直しの検討を要する事態となりかねない。

これまで取り組んできた病床の効率的な活用による入院患者の確保などの収益向上策や医薬品費・診療材料費の購入の際の費用圧縮のさらなる推進を図り、今般のような外的な環境変化に耐えうる盤石な経営基盤を確立するためには、「現金・預金」を可能な限り増やしていくことが必要である。

2 経営的重点取組事項

上段の経営状況を踏まえ、昨今の地域医療需要の変化に対応していくことや、収支に影響を与える要因に注視しながら課題の把握と解決に取り組む必要がある。そのため、中長期的な戦略を定め、収益の最大化と費用の最小化を図るべく、経営改善策や数値目標、並びに地域との連携の方向性等について令和3年度中に「仙台市立病院経営計画(3か年計画)」を定めることを検討している。

これまでの“救急車は断らない”、“紹介患者は受入れる”、“病床・手術センターの活用”といった患者確保や施設機能の効率的な活用を図る取組みは、当院が目指す“DPC 特定病院群”の指定に寄与するものであり、また、収益アップに緊密に繋がる取組みであることから、令和3年度は病院全体一丸となって以下の経営的重点取組事項に最大限取組み成果を残す。

令和3年度 仙台市立病院全体の目標

- 月額稼働額 12億6千万円（入院9億4千万円・外来3億2千万円）
- 病床稼働率 79.2%（※1日平均416人）
- 紹介患者数 1,144名、逆紹介患者数 1,290名（※1月あたり）
- 救急車搬送患者受入数 1日21件、年7,665件以上
- 病院・開業医からの救急患者受入応需率 87%以上

経営的重点取組①

DPC 特定病院群取得に向けた取組

○標準的な入院期間（在院日数）の徹底による診療単価及び診療密度の向上

※診療密度・・・「1日にどれだけ密度の診療活動を行っているか」を測るもの（出来高点数換算）。この値の高さは「DPC 特定病院群」に入るための実績要件の1つであり、「診療行為」「入院期間」「疾患構成」が反映される。

予定入院においては、令和2年度に修正したクリニカルパスの評価・分析を行い、課題解決を図ることで更なる在院日数の最適化を図る。また、クリニカルパス対象疾患の拡充を図る。

予定外入院においては、ベッドコントロールマネージャーは必要に応じて医師や看護師長へ患者ごとの適正な入院期間の情報提供を行うなど弾力性のある運用に努めるとともに、退院調整員（MSW）は、先を見据えた退院調整（転院調整）等を行うことで在院日数の短縮に努め、診療単価及び診療密度の向上を図る。

目 標

- DPC入院期間 I, II の割合
病院全体 73%以上
クリニカルパスを使用した場合 88%以上
※入院時からクリニカルパスを使用した患者を対象
クリニカルパスを使用しない場合 63%以上
※上記以外の患者を対象

実務担当：●経営医事課・総合 SC 病床調整室・総合 SC 医療福祉相談室

○診療密度向上疾患の確保のための取組

※診療密度向上疾患・・・入院診療において包括となる投薬、検査、画像等の総和を在院日数で除した1日あたりの点数が2,500点以上の症例。

クリニカルパスにおける診療内容の見直しや、オーダー入力、実施入力の徹底による診療行為取りこぼし防止、また、初回化学療法における入院施行の選択により診療密度向上疾患を漏れなく確保する。併せて、経営医事課より診療部、医療連携室へ疾患構成実績の情報提供を行うことで、院内外を通じて安定的に症例の確保を行い、DPC 特定病院群指定要件のクリアを目指す。

取 組

- 診療密度向上のためのクリニカルパスにおける診療内容見直し
- 初回化学療法における入院施行疾患の確保

実務担当：●経営医事課・診療部・総合 SC 医療連携室・看護部

経営的重点取組②

病棟・手術センター機能を活用するための取組

○午前退院・午後入院の徹底による病床稼働率の向上

多くの患者を円滑に受け入れるには、ベッドコントロールの徹底が不可欠であり、そのために「午前退院・午後入院」を診療科、疾患、病棟ごとなど、多面的に拡大していく。

目 標 ➤ 午後入院割合 32%以上

実務担当：●総合 SC 病床調整室・看護部

○効果的な病床活用とそのため病床編成

限りある病床を最大限活用するべく、病棟ごとにばらつきのある忙しさや疾患構成、病床稼働率・回転率等考慮し、当該科及びセカンド病床について見直しを図る。

取 組 ➤ 当該科やセカンド病床の見直し

実務担当：●総合 SC 病床調整室・診療部・看護部・経営医事課

➤ 精神科病棟の活用

実務担当：●総合 SC 精神医療相談室・診療部・看護部・経営医事課

○空枠を活用した手術件数の増加

手術センターの利用実績を基に空枠の有効活用に向け、効率・効果的な運営方法を検討する。

目 標 ➤ 令和3年度手術室手術件数 1日 21.1件, 年 5,120件以上

実務担当：●手術 C

○外来手術適応疾患拡充のための検討

現在施行している外来手術実績を積み重ねながら、今後の外来移行（日帰り手術）可能疾患の調査及び、将来を見据えた外来手術体制の構築のため、検討を行う。

目 標 ➤ 外来手術施行疾患の増加

実務担当：●診療部・経営医事課

経営的重点取組③

患者を受け入れるための転院体制強化

○地域の医療機関との円滑な協力体制の構築

当院での治療を終了した際の速やかな転院体制や、医療機関同士の密接な関係性を築くため、以下の目標達成に向けて中長期で検討・実施可能なチームを創設し、実現を目指す。

目 標 ➤ 救急科から転院までの、在院日数 14 日以内の割合を 60%以上

取 組 ➤ 地域の医療機関との懇話会の開催と後方支援病院の確保、連携強化

実務担当：●総合 SC 医療福祉相談室・救命救急 C・経営医事課

経営的重点取組④**多職種による収益増加のための取組****○医療技術部門による増収のための取組**

医療技術部門での増収を図るため、今後の医療需要を考慮し、必要可否を見定めたいうで、費用対効果を示しながら人員要求に繋げる。

- 目 標** ➤ 医療技術部門における自部門の収益向上策の検討及びそのための人員数を含めた体制整備

実務担当：●医療技術部

○新たな加算や施設基準を取得するための運用の検討・実施

今後の医療需要の観点から、以下の加算取得を目指し運用方法等について関係部署での協議を行い、課題解決を図る。

- 目 標** ➤ せん妄ハイリスク患者ケア加算・認知症ケア加算等の取得

実務担当：●経営医事課・総合 SC 精神医療相談室・看護部

経営的重点取組⑤**費用抑制のための取組****○価格交渉・安価同等品切換えによる診療材料費・医薬品費の削減**

これまで同様に、委託業者の持つスケールメリットを活かした安価同等品への切換えや、購入実績に基づく価格交渉の費用削減策を継続的に行う。今後、高額な手術材料については、採算性や優先度を考慮しながら医師と協働し、契約単価の引き下げを図っていく。さらに、医薬品費についても、高額な医薬品の使用が増加しているため、差益収入を意識した価格交渉を行うことで、費用の抑制を図る。

- 目 標** ➤ 目標削減額
診療材料：3,000 万円（価格交渉・安価同等品切換えを含む）
医薬品：全国自治体病院協議会の「平均値引率+0.5%の値引き率」

実務担当：●財産管理課