

徳島市民病院

経営強化プラン（素案）【概要版】

令和5年度～令和9年度



Tokushima Municipal
Hospital

目次

・ 徳島市民病院経営強化プラン（令和5年度～令和9年度）	
理念・基本方針	1
計画策定の趣旨	1
計画期間	1
計画の点検・評価・公表	2
これまでの主な取組	2
・ 徳島市民病院を取り巻く環境	
人口の推移と患者数の推移（推計）	3
特色ある医療と患者数の推移（推計）	3
・ 体系図	4
・ 計画内容	
I 地域における役割と機能を果たすために	5
II 次代を担う医療人を育てるために	9
III 安心・安全な医療のために	11
IV 健全な経営のために	13

徳島市民病院経営強化プラン（令和5年度～令和9年度）

理念・基本方針

【理念】

～ 思いやり・信頼・安心 ～

【基本方針】

- 一．医療の安全管理を徹底し、患者中心の医療を行います。
- 一．救急医療を含めた急性期医療と高度で専門性の高い医療を提供します。
- 一．地域医療向上のため連携を密にし、教育と研修に努めます。
- 一．災害時の救急患者の受け入れなど災害救急医療に対応します。
- 一．公共性と経済性に配慮して、経営の安定化に努めます。

計画策定の趣旨

国の医療政策においては、「地域医療構想」、「医師の働き方改革」及び「医師の偏在対策」を医療分野における三位一体改革として推進しています。これは、人口減少や少子高齢化の深刻化を踏まえた将来の医療需要に対して、最適な医療提供体制を整備するためのものです。また、今般の新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、第8次医療計画（2024年度～2029年度）においては、新興感染症等への対応に関する事項が新たに盛り込まれ、緊急事態が発生した際にも臨機応変に対応できる体制を整備することが求められています。

徳島県においては、平成28年10月に「徳島県地域医療構想」が策定されています。地域医療構想調整会議では、病院間における医療機能の役割分担の明確化や県内の医療需要に適應した病床機能の転換などの協議が進められ、地域医療の提供体制が大きく変わろうとしています。

「徳島市民病院経営強化プラン（R5年度～R9年度）」は、「持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院経営強化ガイドライン」に基づき、徳島県地域医療構想の実現に向けた具体的な対応方針を示すものです。また、本院が効率的で持続可能な医療提供体制の実現を目指す指標として、経営強化に係る具体的な取組事項や数値目標を掲げています。

今後、公立病院が直面する様々な課題に対応した持続可能な地域医療提供体制を確保するためには、医師・看護師等の限られた医療人材を地域全体で最大限効率的に活用することが最も重要とされています。本計画に掲げた取組を推進することによって、本院が担うべき役割・機能を明確化し、より健全で安定した経営体制の構築に取り組んでいきます。

計画期間

計画期間は、令和5年度から令和9年度までの5年間とします。

計画の点検・評価・公表

【点検・評価】

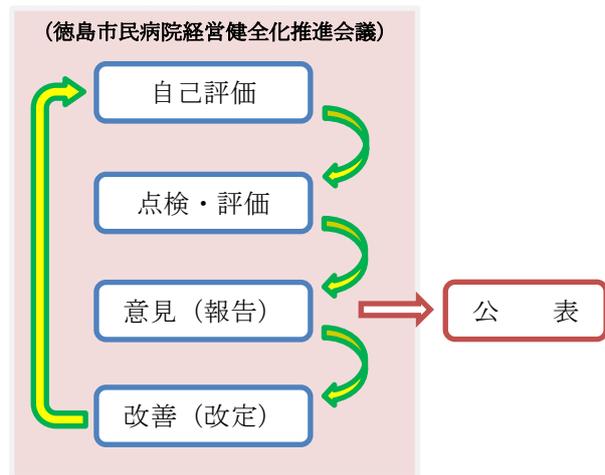
外部有識者や地域住民の代表者等で構成する徳島市民病院経営健全化推進会議において、専門的な見地、市民の視点、客観的な立場からの、点検・評価を、年1回実施します。

なお、掲げた数値目標の達成が著しく困難になった場合や、医療情勢に大きな変化があった場合は、必要に応じて本計画の見直し改定を行うものとします。

【公表】

本院による自己評価及び推進会議での評価・意見等をホームページで公表するものとします。

【点検・評価の仕組み】



これまでの主な取組

(近年の主な沿革)

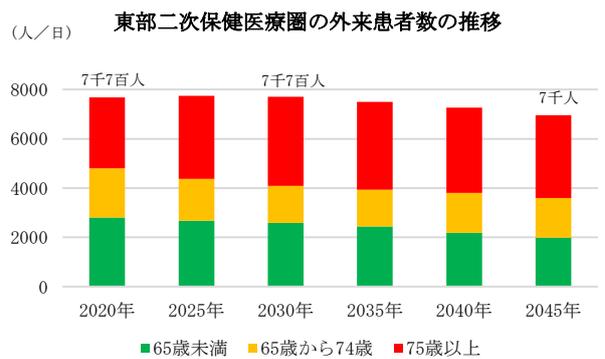
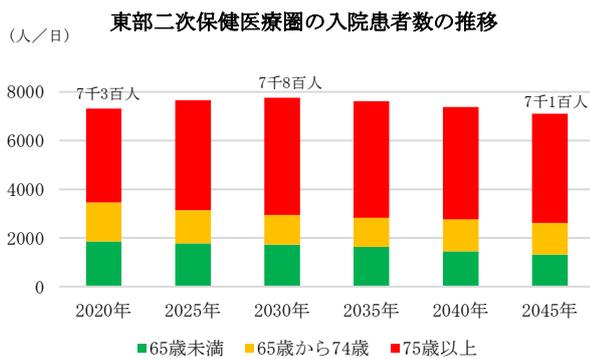
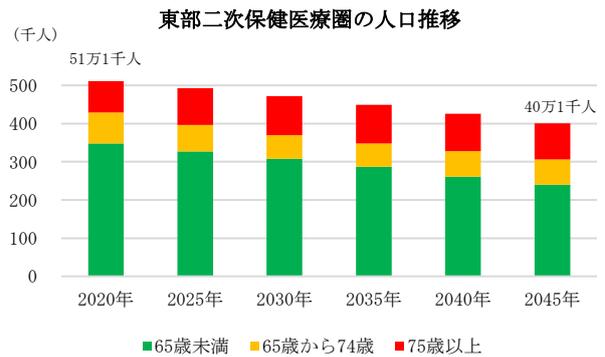
- ・ 2006年（平成18年） 4月 地方公営企業法の全部適用
- ・ 2008年（平成20年） 1月 新病院開院
- ・ 2008年（平成20年） 4月 診断群分類包括評価（DPC）対象病院の認可
- ・ 2008年（平成20年） 11月 地域医療支援病院の承認
- ・ 2009年（平成21年） 3月 徳島市民病院改革プラン（H21年度～H23年度）の策定
- ・ 2009年（平成21年） 6月 日本医療機能評価機構の病院機能評価認定
- ・ 2010年（平成22年） 3月 地域がん診療連携拠点病院の指定
- ・ 2011年（平成23年） 4月 地域周産期母子医療センターの認定
- ・ 2012年（平成24年） 3月 徳島DMAT指定病院の指定
- ・ 2012年（平成24年） 3月 地域災害拠点病院の指定
- ・ 2012年（平成24年） 4月 脊椎・人工関節センターの設置
- ・ 2015年（平成27年） 3月 徳島市民病院経営強化プラン（H27年度～H31年度）の策定
- ・ 2015年（平成27年） 4月 がんセンターの設置
- ・ 2015年（平成27年） 4月 患者支援センターの設置
- ・ 2016年（平成28年） 4月 緩和ケア病棟の開設
- ・ 2018年（平成30年） 3月 徳島市民病院経営強化プランの改定（計画期間を1年間延長）
- ・ 2018年（平成30年） 4月 「脊椎・人工関節センター」を「関節治療センター」に改称
- ・ 2018年（平成30年） 4月 院内保育所を設置
- ・ 2020年（令和2年） 7月 医療連携ネットワーク「阿波あいネット」に参入
- ・ 2020年（令和2年） 7月 新型コロナウイルス感染症重点医療機関の指定
- ・ 2020年（令和2年） 7月 新型コロナウイルス感染症疑い患者受入協力医療機関の指定
- ・ 2020年（令和2年） 10月 診察・検査協力医療機関（新型コロナウイルス関連）の指定
- ・ 2021年（令和3年） 6月 徳島市民病院経営強化プラン（R3年度～R4年度）の策定
- ・ 2021年（令和3年） 8月 徳島医療コンソーシアム推進協定の締結

徳島市民病院を取り巻く環境

人口の推移と患者数の推移（推計）

本院の位置する東部二次保健医療圏域では、総人口は減少傾向にあるが、75歳以上人口は、2030年まで増加する見込みです。

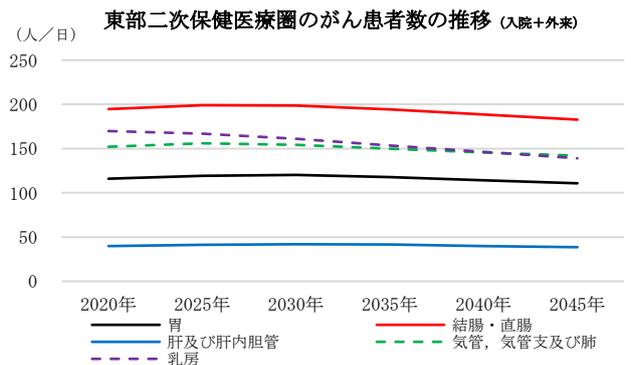
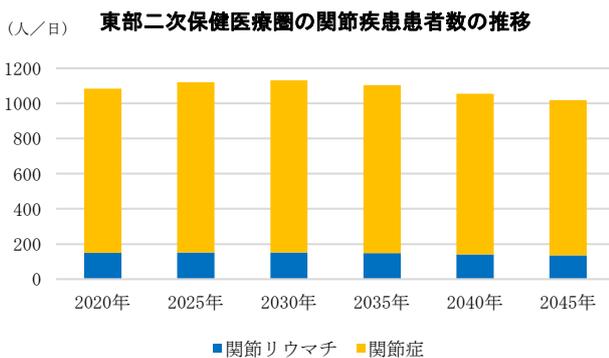
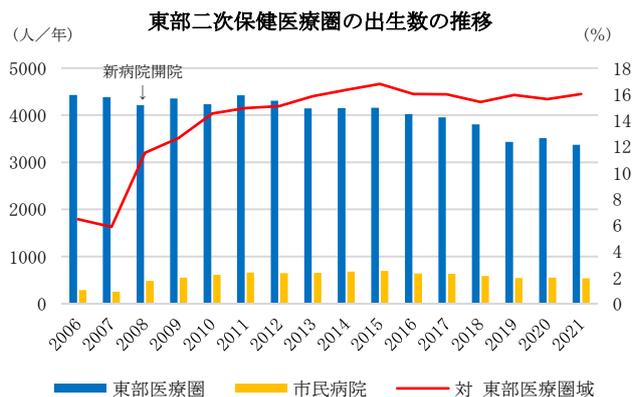
患者数は入院・外来患者ともに、受療率が高い75歳以上人口が増加する2030年まで増加し、以降は緩やかに減少する見込みです。



特色ある医療と患者数の推移（推計）

東部二次保健医療圏の出生数に対する本院の出生数の割合は、新病院開院以降上昇し、15%程度で推移していますが、総出生数の減少に伴い、本院での出生数も減少する見込みです。

関節疾患患者及びがん患者数は、受療率の高い75歳以上人口が増加する2030年まで増加を続け、以降は緩やかな減少傾向となりますが、依然患者数は多い見込みです。



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成30年推計）」、徳島県人口移動調査年報、厚生労働省「患者調査（2020年10月）」

体系図

I 地域における役割と機能を果たすために

- 1 地域医療連携機能等の充実
- 2 地域包括ケアシステムの構築に向けた役割・機能
- 3 政策医療等の取組強化
- 4 社会のニーズに応える高度な専門医療等の充実
- 5 市民の健康と安全のために

II 次代を担う医療人を育てるために

- 1 専門資格を有する人材の確保及び育成
- 2 臨床研修指定病院としての機能充実

III 安心・安全な医療のために

- 1 患者支援体制の強化
- 2 職員の満足度向上と働きがいのある職場づくり
- 3 安全管理の徹底
- 4 働き方改革への適切な対応

IV 健全な経営のために

- 1 安定的な病院収入の確保
- 2 経費の効率的な執行
- 3 財務体質の強化
- 4 経営安定化に向けた基盤整備

I 地域における役割と機能を果たすために

1 地域医療連携機能等の充実

<事業内容>

- 徳島県地域医療構想への適切な対応
- かかりつけ医との連携強化
- 徳島市医師会との連携強化
- 徳島大学病院との連携強化
- 地域の基幹病院等との機能分化・連携強化
- (新) ■ 地域住民への適切な説明
- (新) ■ 広報活動の強化

地域医療連携機能等の充実

<徳島県地域医療構想への適切な対応>

5 疾病（がん、脳卒中、心筋梗塞等の心血管疾患、糖尿病、精神疾患）5 事業（救急医療、災害時医療、へき地医療、周産期医療、小児医療）及び「新興感染症等の感染拡大時における医療」に対して積極的に体制を整えることで公立病院としての役割を果たします。

<かかりつけ医との連携強化>

周術期管理を中心とした急性期医療を本院が担当し、症状が安定し急性期を乗り越えた患者については、紹介元の医療機関等への逆紹介を行うことで、役割分担の明確化と信頼関係の構築を図ります。

<徳島市医師会との連携強化>

徳島市医師会と連携して様々なテーマに沿った病病・病診連携講演会や研修会・情報交換会を開催し、医師会員と本院の医師が「顔の見える関係」を構築していきます。

<徳島大学病院との連携強化>

徳島市民病院医療等連携協議会で病院運営に付随して発生する共通の課題について討議を行い、医師の確保と医療の質改善、医療安全対策、研修教育等の取組を強化します。

<地域住民への適切な説明>

ホームページや広報誌を活用した広報活動のほか、病院まつりで地域医療における本院の役割を紹介するなど、機能分化の必要性の周知に努めます。また、「ご意見箱」やホームページからのご意見を収集し、改善対策を講じることで住民の理解を得られるように努めます。

<広報活動の強化>

患者支援センターを中心に、かかりつけ医や連携医を訪問して有益な情報の提供を行います。特に、新たな医師の着任や医療機器の導入情報については速やかに情報共有することで、患者を紹介しやすい関係性を構築します。

<目標設定>

- 紹介率（％）
- 逆紹介率（％）
- あんしんカード発行枚数（枚／月平均）
- 紹介患者数（人／月平均）
- 逆紹介患者数（人／月平均）
- 地域の医療従事者に対する研修会（回）

2 地域包括ケアシステムの構築に向けた役割・機能

<事業内容>

- 医療・介護連携基盤の構築
- ICTを活用した医療連携ネットワーク化の推進

医療・介護連携基盤の構築

入退院支援室を中心にケアマネージャー等と連携し、退院後も在宅を含む適切な介護サービスを受けられるよう支援するほか、緊急時における後方病床の確保に努めます。

また、医療・介護の垣根を越えた多職種が互いの専門性を理解し協力し合える「顔の見える関係」を構築するため、情報交換や探究・研鑽する場を積極的に提供します。

<目標設定>

- 医療・介護連携交流会開催数（回）

3 政策医療等の取組強化

<事業内容>

- 救急医療への取組
- 周産期医療への取組 ～ 地域周産期母子医療センターの機能充実 ～
- がん医療への取組 ～ がんセンターの機能充実 ～
- 災害時医療への取組 ～ 災害拠点病院としての機能充実 ～
- (新) ■ 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

政策医療等の取組強化

<救急医療への取組>

地域の医療機関から紹介される救急患者及び救急車で搬送される傷病患者を積極的に受け入れるため、多診療科が密に連携した二次救急医療体制の維持に努めます。

<周産期医療への取組>

地域周産期母子医療センターでは、産科と小児科の連携により、リスクの高い分娩や新生児の治療を一貫して行っています。また、他の病院から緊急性の高い妊婦を受入れるなど、連携体制の確保に努めています。

<がん医療への取組>

がんセンターでは、国の示す主要5大がん（肺がん・大腸がん・胃がん・乳がん・肝がん）をはじめとした各種がん専門医を確保し、手術療法、化学療法、放射線療法など、がん患者及びその家族にとって最適な治療を提供します。

<災害時医療への取組>

大規模災害を想定した院内訓練を重ねるとともに、水、食料、燃料及び医薬品等を備蓄するなど、万全な体制構築に努めます。本院が被害を受けた場合においても、いち早く施設やライフラインの復旧に努め、災害拠点病院としての責務を果たします。

<新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組>

医療物資の不足に備えて個人防護具や薬剤等を備蓄するとともに、今後、感染管理認定看護師を複数名体制とし、チームとして感染対策に取り組めるように人材の育成に努め、新興感染症に対する平時からの体制強化に努めます。

感染拡大時には県や管轄保健所の要請に応じた適切な対応を図るとともに、症状が疑われる患者の診療や必要な検査の実施にも積極的に取り組み、公立病院として地域医療の中核的な役割を果たします。

<目標設定>

- 救急車搬送患者数（人／月平均）
- 分娩件数（件）
- 院内がん登録数（件／月平均）
- 化学療法件数（件／月平均）
- 新入院がん患者数（人／月平均）
- 紹介救急患者数（人／月平均）
- N I C U病床稼働率（%）
- がん手術件数（件／月平均）
- 放射線治療件数（件／月平均）
- がん相談件数（件）

4 社会のニーズに応える高度な専門医療等の充実

<事業内容>

- 関節治療センターの機能充実
- 新たな治療への取組
- 看護ケアの充実
- 職種を越えたチーム医療の推進
- (新) ■ デジタル化への対応
- 高度医療機器の更新、充実
- 病院施設・設備の適正管理

社会のニーズに応える高度な専門医療等の充実

<関節治療センターの機能充実>

多様な関節疾患に対して、手術治療、薬物療法、リハビリ療法など総合的な医療を提供しています。ロボットアーム手術支援システムを使用した精度の高い手術を実施するとともに、急性期に必要なリハビリテーションを実施することで、関節機能の早期回復を支援します。

<デジタル化への対応>

マイナンバーカードを活用したシステムとして、オンライン資格確認システムや電子処方箋システムを導入しています。受付時間の短縮など患者の利便性向上に繋がるとともに、高いセキュリティレベルを保持したシステムを活用しています。

<目標設定>

- 関節治療センター手術件数（件）
- 重症度、医療・看護必要度（%／月平均）
（7対1入院基本料）
- 重症度、医療・看護必要度（%／月平均）
（特定集中治療室管理料等）
- 入退院支援件数（件／月平均）

5 市民の健康と安全のために

<事業内容>

- 疾病予防への取組
- 市民の健康づくりへの支援
- 市民の防災意識の醸成

疾病予防への取組

がん精密検診の役割を担う医療機関として、一次検診を担う医療機関との連携を強化し、がんの早期発見・治療に取り組めます。

また、糖尿病や乳がん、緩和ケアなどの強化月間には、様々なイベントを開催することで、疾病予防の啓発活動に努めます。

<目標設定>

- 市民公開講座（開催回数）（回）
- 市民公開講座（参加人数）（人）
- 地域への出前講座開催数（回）

Ⅱ 次代を担う医療人を育てるために

1 専門資格を有する人材の確保及び育成

<事業内容>

- 医療人材の確保
- 高度専門医療を担う医療従事者の養成

専門資格を有する人材の確保及び育成

<医療人材の確保>

徳島大学との連携をさらに強くし、十分に意思疎通を図りながら、本院が目指すべき医療の方向性やレベルに対応した医師の確保に努めます。

また、看護師をはじめとした医療従事者についても、勤務環境の整備や職員採用試験に工夫を講じることで、優秀な人材の確保に努めます。

<高度専門医療を担う医療従事者の養成>

院外の学会・研修会への参加促進及び有識者を招聘しての勉強会の開催に取り組み、先進的かつレベルの高い医療に接する機会を計画的に提供します。

また、認定・専門資格などの取得を促進し、病院運営に必要な資格取得者の確保に努めます。

<目標設定>

- 医療人材の確保（人）

（医師）	（薬剤師）
（看護職）	（医療技術職）
（事務職）	（専攻医）

2 臨床研修指定病院としての機能充実

<事業内容>

- 臨床教育センターの取組強化
- 臨床実習医学生の受入体制の充実
- 医療現場での実習生、見学生の受入体制の充実

臨床教育センターの取組強化

臨床研修指定病院としての経験を生かした専門性の高い研修プログラムを提供します。臨床医学の実習及び研修の質を確保することで、研修医にとって魅力のある病院を目指します。また、徳島大学を中心とした県下の臨床研修病院との連携を重視し、相互に協力しながら質の高い研修を実施します。

<目標設定>

- 初期臨床研修医数（人）
（基幹型）
 - 臨床実習医学生の受入人数（人）
- （協力型）

Ⅲ 安心・安全な医療のために

1 患者支援体制の強化

<事業内容>

- 患者支援センターの充実強化
- 患者満足度の向上

患者支援体制の強化

<患者支援センターの充実強化>

総合相談室やがん相談支援センターでは、患者の状況や希望に合わせた細やかな支援が提供できる体制を整えるとともに、引き続きハローワーク等との連携による就労支援に取り組んでいきます。地域連携室では、医師主体による病院訪問を積み重ねることで情報共有を図り、地域連携体制の強化に努めます。

<患者満足度の向上>

入院・外来患者には定期的にアンケート調査を実施するとともに、院内に「ご意見箱」を設置して患者からの意見や要望を把握し、病院運営の改善や患者サービスの質の向上につなげます。

2 職員の満足度向上と働きがいのある職場づくり

<事業内容>

- 職員満足度の向上
- コンプライアンス体制の確保
- ハラスメント防止の徹底
- 快適な職場環境の形成

職員満足度の向上

職員の満足度調査を定期的に行います。調査結果の評価・分析を行うことにより課題を抽出し、その解決に向けた対策を講じることで、全ての職員にとって働きやすい職場環境の構築に努めます。

3 安全管理の徹底

<事業内容>

- 医療安全対策の取組強化
- 感染制御の取組強化

安全管理の徹底

<医療安全対策の取組強化>

医療安全対策室を中心に、インシデントやアクシデント情報を把握するとともに、事故原因の調査分析、再発防止策の立案及びマニュアルの整備等に取り組みます。

<感染制御の取組強化>

感染制御室を中心に、職員への標準予防策の指導、感染症患者への予防策の実施、新興感染症等に対する情報収集や院内周知等に努めます。

<目標設定>

- 医療安全研修会開催回数（回）
- 感染制御チーム活動回数（回）
- 感染対策研修会開催回数（回）

4 働き方改革への適切な対応

<事業内容>

- (新) ■ 適切な労務管理の推進
- (新) ■ タスクシフト／シェアの推進
- (新) ■ ICTを活用した業務負担軽減
- (新) ■ 宿日直勤務等への対応

働き方改革への適切な対応

<適切な労務管理の推進>

令和6年度からの時間外労働規制の適用に向けて、時間外労働の実態を踏まえた上で、A水準（年の時間外労働時間960時間以内）の適用を目指します。

<タスクシフト／シェアの推進>

医師の診療業務に係るタスクシェアを推進するため、特定認定看護師を計画的に養成します。また、医師事務作業補助者の教育体制を強化し、電子カルテへの代行入力や各種書類の作成など、医師の事務的業務の負担軽減を図ります。

<ICTを活用した業務負担軽減>

費用対効果を考慮しながらシステム間の連携を強化することで業務負担の軽減を図ります。

<宿日直勤務等への対応>

宿直勤務の終了後は午後から特別休暇を付与するように、医師の体調面の配慮をしています。地域に求められる本院の役割と地域の救急医療体制の状況を踏まえながら、今後も適切な勤務体制の在り方を検討します。

IV 健全な経営のために

1 安定的な病院収入の確保

<事業内容>

- 入院診療
 - ・新入院患者の獲得
 - ・病床稼働率の向上
 - ・在院日数の適正化
 - ・手術件数の増加
 - ・診療単価の向上
- 外来診療
 - ・外来機能の充実と初診患者の獲得
 - ・診療単価の向上

安定的な病院収入の確保

<入院診療>

- ・新入院患者の獲得
集中的な入院治療が必要な救急患者や紹介患者を積極的に受け入れます。急性期を過ぎた患者は逆紹介をすることで、地域の医療機関と機能分化・連携強化を図ります。
- ・病床稼働率の向上
専任のベッドコントロール担当者が入退院予定や空床状況を把握し、医師や病棟師長と連携しながら入退院調整を行います。
- ・在院日数の適正化
疾患ごとの全国平均値を踏まえたクリニカルパスの整備を図ることで適正化に取り組みます。
- ・手術件数の増加
手術治療が必要な紹介患者や救急患者を積極的に受け入れます。また、麻酔科医の安定的な確保や手術機器の計画的な導入を行い、手術実施体制の強化を図ります。
- ・診療単価の向上
診療行為に見合った適正な診断群分類の決定と機能評価係数の向上に向けた取組を強化します。

<外来診療>

- ・外来機能の充実と初診患者の獲得
高度医療を実践するための検査機器や医療機器の導入を計画的に行い、検査・治療体制の充実を図ります。また、基幹病院が実施すべき高度専門外来の充実や救急受入体制の強化を図ることで、初診患者の増加に努めます。
- ・診療単価の向上
一次診療はかかりつけ医に担ってもらうことで本院を受診する軽症患者を減少させ、本院は高度医療を中心とした役割に特化します。症状の安定した患者は早期の逆紹介に努め、初診患者を中心とした外来診療を行います。

<目標設定>

- 新入院患者数（人／1日平均）
- 病床稼働率（%）
 - （病院全体）
 - （回復期病床）
 - （一般病床）
 - （緩和ケア病床）
- 平均在院日数（病院全体）（日）
- 手術件数（件／月平均）
- (新) ● 緊急手術件数（件／月平均）
- 初診外来患者数（人／1日平均）

2 経費の効率的な執行

<事業内容>

- 医療経費の削減
- 管理的経費の抑制
- 施設改修・修繕費や医療機器修理費の削減

経費の効率的な執行

<医療経費の削減>

医薬品や診療材料の購入については、全国の公立病院における仕入価格のベンチマーク指標や当院独自の仕入価格調査に基づき、厳格な価格交渉を徹底します。また、低価格な同種同効品への切り替え等を推奨することで医療経費の削減を図ります。

<管理的経費の抑制>

人件費比率を適正に保つため、勤務実態に応じた適正な人員配置や業務効率化を推進します。業務仕様書の見直しや入札方法の検証などによる委託料の削減に努めます。

<目標設定>

- 医業収益に対する材料費比率（%）
- 後発医薬品使用比率（%）
- 医業収益に対する職員給与費比率（%）
（退職給付費を除く）

3 財務体質の強化

<事業内容>

- 正確な財務分析
- 診療報酬改定への対応
- 新たな施設基準の取得
- 未収金対策の強化

正確な財務分析

診療実績や経営状況は毎月経営戦略会議に報告し、経営に直結する課題に対して具体的な方針や取組を協議します。また、決定事項に対する指揮命令系統を確立し、各部門において共通認識をもって経営改善に取り組みます。

<目標設定>

- 医業収支比率 (%)
- (新) ● 修正医業収支比率 (%)
- (新) ● 経常収支比率 (%)

4 経営安定化に向けた基盤整備

<事業内容>

- 専門知識や経験を持つ事務職員の確保及び育成
- 職員の経営感覚の醸成
- 計画的な資産投資
- (新) ■ 経営形態の見直し
- 一般会計繰入金について

経営安定化に向けた基盤整備

<経営形態の見直し>

平成18年4月に地方公営企業法の全部適用に移行し、これまで様々な経営改善の取組を推進してきました。全部適用へ変更したことで一定の成果が出ていることから、今後も現状の経営形態を継続していきます。

<一般会計繰入金について>

今後も公立病院に求められる政策医療を適切に提供していくため、総務省の基準に基づいた繰入金を確保するとともに、医療の質向上による収益の増加と効果的かつ効率的な経費の削減により、繰入額の抑制に努めます。