

# 京都市病院事業改革プラン

## 概要版

～ 市民の皆様に将来にわたって  
安全・安心な医療を提供していくために ～

平成21年3月

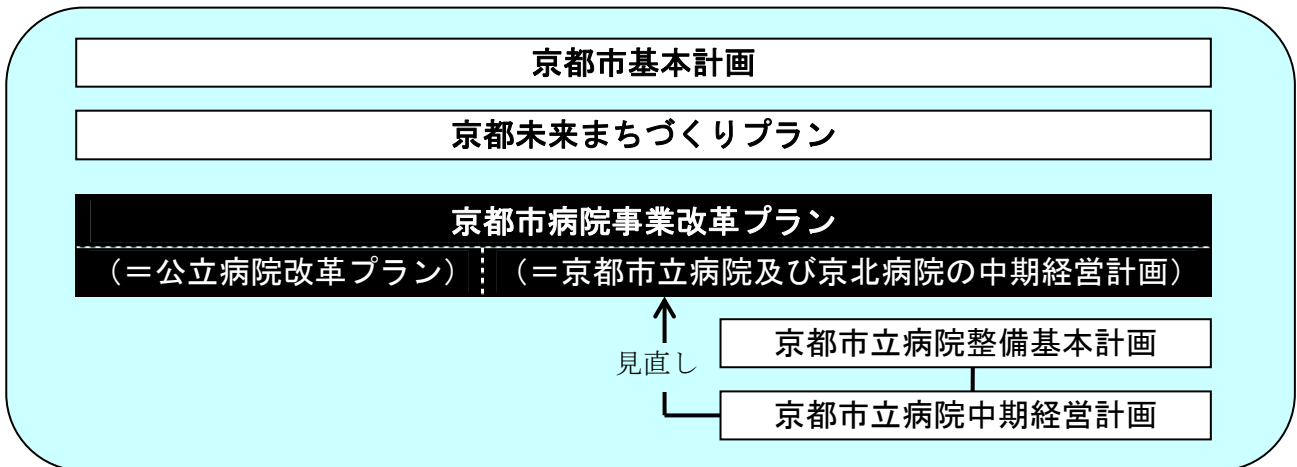
京 都 市

# I はじめに

## (策定の趣旨)

- 今日、政策医療をはじめ地域医療における重要な役割を果たすことが期待されている公立病院は、全国的な医師不足や診療報酬改定等の影響により、極めて厳しい経営状況のもとにあり、本市として病院事業全体の改革を主体的に推し進めていく必要があります。
- 一方、国では、平成 19 年 12 月、「公立病院改革ガイドライン」が策定され、これにより、各自治体は、一般会計からの所定の繰出後、経常黒字が達成される水準等を目途とする「公立病院改革プラン」を策定することが求められています。
- これらの状況を踏まえ、本市では、平成 20 年 7 月、京都市医療施設審議会に対し、地域住民のために必要な医療提供体制を確保する一方で、将来にわたって長期的・安定的な病院経営を確保するという観点から、①今後における京都市立京北病院のあり方、②京都市病院事業に係る今後の経営形態のあり方について諮問し、同年 9 月及び 12 月に答申を得たところです。
- このたび、京都市医療施設審議会の答申等を踏まえ、京都市立病院及び京都市立京北病院の中期経営計画としての性格をも併せ有する、本市病院事業のマスタープランとして、また、総務省の「公立病院改革ガイドライン」に基づく、本市の「公立病院改革プラン」として、新たに「京都市病院事業改革プラン」を策定するものです。

## (計画の位置付け)



## (計画期間)

平成 21 年度から平成 23 年度までの 3 年間とします。

18 年度	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度	23 年度
京都市立病院中期経営計画					
			京都市病院事業改革プラン (=公立病院改革プラン) (=京都市立病院及び京北病院の中期経営計画)		

見直し →

## II 病院事業改革の理念

### (京都市立病院の果たすべき役割)

京都市立病院は、感染症医療や小児をはじめとする救急医療など、地域における政策医療の拠点として、また、がんや心疾患、脳血管疾患、糖尿病等の生活習慣病を中心とした高度急性期医療を提供する、地域の中核病院として、市民の皆様の生命と健康を守る役割を果たしてきました。

疾病構造の変化に伴う医療需要の多様化など、病院や医療を取り巻く環境が大きく変化していく中、「信頼され、安心できる、心のこもった医療を市民に提供します」という京都市立病院の理念のもと、今後とも、政策医療の安定的かつ継続的な提供や高度急性期医療の更なる充実、地域医療連携の推進等を図るとともに、経営改善を推進することにより、引き続き、医療の質の確保・向上と経営の健全化に取り組んでいきます。

### (京都市立京北病院の果たすべき役割)

京都市立京北病院は、京都市の約4分の1に相当する広大な面積を有しながら、地域内に集落が散在するなど、医療機関へのアクセスが悪い京北地域における、唯一の中核的な医療機関であり、地域住民の生命と健康を守る上で必要不可欠な施設であるほか、今後における同地域の地域振興を考えていく上でも、必須の社会資源です。

このため、京都市立京北病院は、同地域において必要とされる診療体制の確保に努め、引き続き政策医療（へき地医療、一次救急）の役割を担うとともに、地域の疾病構造に対応した身近なかかりつけ医として、地域で保健・医療・福祉サービスを提供する様々な社会資源との連携を図りつつ、地域住民の健康を支えていきます。



「健全な財政が良質な医療を支える」という考え方のもと、将来にわたって長期的・安定的に、京都市立病院及び京都市立京北病院が、政策医療をはじめ地域医療において求められている重要な役割を果たしていくことができるようにすることを基本理念として、その具体化を図るために、本市病院事業の改革を推進していきます。

## III 病院事業改革の三つの柱

IIで述べた基本理念を具体化するため、次の3点を病院事業改革の柱とし、具体的な取組事項や数値目標を定め、計画的に改革を推進します。

1 地方独立行政法人への移行による、より自律的・弾力的な病院経営の実現



平成23年度から地方独立行政法人に移行（1法人2病院）

2 京都市立病院の新棟整備等による、京都市の中核病院としての機能の拡充



① 平成25年度からの新棟での診療開始（整備の完了は平成26年度内）に向けた整備運営事業の着実な推進



② 平成22年度末までの累積赤字解消と、平成23年度以降の更なる経営の健全化

3 京都市立病院との連携強化等による、京都市立京北病院の診療体制の確保



平成23年度決算から単年度収支黒字基調に転換

- 1 京都市立病院及び京都市立京北病院については、現在、地方公営企業法の一部適用による運営を行っていますが、この経営形態のもとでは、制度上の様々な制約により、機敏で柔軟な運営を目指す上で課題が多いことから、京都市医療施設審議会に「京都市病院事業にかかる今後の経営形態のあり方」について諮問し、「非公務員型の地方独立行政法人化が最適である」との答申をいただきました。
- 2 この答申においては、現在の経営形態における課題を具体的に指摘されるとともに、考えられる選択肢についての客観的かつ詳細な比較・検討を行い、明確な根拠をもって「非公務員型の地方独立行政法人化が最適である」と結論付けられており、本市としても、経営に関する権限と責任の明確化により、より自律的・弾力的な経営体制を実現するためには、答申どおりに実施すべきであると判断し、2年間の準備期間において、平成23年度から非公務員型の地方独立行政法人（1法人が2病院を運営）へ移行することとします。
- 3 地方独立行政法人化に当たっては、答申で示された留意事項を踏まえ、円滑な移行と適切な運営を図るものとします。まず準備段階においては、市民、市会をはじめ、関係する医療機関、病院職員等へ十分に説明するとともに、必要な協議を行います。また、移行後の経営においては、市会の議決を得て、本市が定款や中期目標を策定することや、地方独立行政法人評価委員会による業務実績評価を市会へ報告し、公表することなどを通じて、両病院の役割が的確に果たされるよう、担保していきます。

法人は、地方独立行政法人法に基づき、その業務の内容を公表することなどを通じて、組織や運営の状況を市民に明らかにすることにより、法人運営の透明性の確保・向上を図ります。また、中期目標や中期計画に基づき、計画的な経営を行います。

### 〔参考〕地方独立行政法人とは

地方自治体が地方独立行政法人法に基づいて設立し、事務事業を行わせる個別の独立した法人です。

地方独立行政法人の運営については、地方自治体の長が議会の議決を経て中期目標を設定し、法人が中期計画を定めて長の認可を得て事業が行われます。また、事業年度ごとに評価委員会が評価を行うほか、中期目標期間ごとに、法人から議会へ報告が行われます。このような仕組の下、内部組織、人事等の決定は、法人独自で行われます。

また、公営企業型地方独立行政法人（病院事業や水道事業などの主として事業の経費を当該事業の経営に伴う収入をもって充てる事業を行う地方独立行政法人をいいます。）では、その性質上能率的な経営を行ってもなお事業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については、地方自治体が負担することとされています。

## IV 京都市立病院における改革

### 1 基本方針

京都市立病院中期経営計画（計画期間：平成 18 年度～平成 22 年度）に引き続き、次の 5 点を基本方針として、京都市立病院における改革を推進します。

- 市民の皆様に親しまれ、愛され、信頼される市立病院を目指して
- 安全で安心できる市民生活を支える医療提供
- 自治体病院としての政策医療の機能強化
- 京都市の中核病院としての機能
- 病院運営の改善

### 2 事業運営の目標

京都市立病院は、京都市立京北病院との経営の統合・一本化に取り組み、平成 23 年度から非公務員型の地方独立行政法人へ移行することを前提として、次のとおり、基本方針に基づく事業運営の目標を設定し、その実現に向けた取組を推進します。

#### (1) 市民の皆様に親しまれ、愛され、信頼される市立病院を目指して

<b>■ 医療機能の維持・向上</b>
計画的な医療機器の整備・充実を図り、医療機能の維持・向上に努めます。また、「地域医療支援病院」の早期承認を目指します。
<b>■ 医療技術の向上</b>
医療技術の獲得・向上のため、学会への参加、研修会の実施等を積極的に行います。また、専門医、認定看護師等の資格取得や認定を受けられるよう取り組みます。
<b>■ 市民ニーズへの対応</b>
「女性総合外来」、「SARS 対応」、「男性専門外来」、「セカンドオピニオン外来」、「緩和ケア外来」等に取り組んでおり、今後とも、市民ニーズへの確に対応します。
<b>■ 患者サービスの向上</b>
患者満足度の高い、温かく心のこもった医療・看護の提供に努めます。
<b>■ 職員のモチベーションの向上</b>
職員のモチベーションを高めるため、職員にとって働き甲斐があり、満足度の高い職場づくりを進めます。
<b>■ 病院機能評価の受審（更新）</b>
平成 21 年度の「病院機能評価」の認定の更新を目指し、継続的に改善を行います。

#### (2) 安全で安心できる市民生活を支える医療提供

<b>■ 医療安全推進の取組</b>
医療安全管理体制の再点検と改善に取り組んでおり、今後とも、市民の皆様の期待に応えられる安全な医療の提供に努めます。
<b>■ 院内感染防止対策</b>
感染防止委員会活動の着実な実施や、MRSA 対策をはじめとする院内感染防止対策マニュアルの徹底、研修会の実施等の取組を推進します。

### (3) 自治体病院としての政策医療の機能強化

<b>■ 新型コロナウイルス対策</b>
新型コロナウイルスの流行時には、他の医療機関との協力のもとに市立病院全体で対応することを既に表明しており、市内で唯一の感染症指定医療機関としての責務を果たします。
<b>■ 大規模災害・事故対策</b>
災害時緊急医療機器の整備等や災害派遣医療チームの組織等により、災害拠点病院としての役割を果たします。
<b>■ 救急医療への対応</b>
より多くの救急搬送を受け入れるとともに、引き続き、救急患者が入院を必要とする場合等にも円滑に対応できるよう取り組みます。
<b>■ 地域周産期母子医療センターとしての対応</b>
関係機関との役割分担を踏まえ、合併症妊娠分娩やハイリスク妊娠に対しても、母子とも安全な分娩管理等を行い、他の医療機関からの母体搬送も受け入れます。

### (4) 京都市の中核病院としての機能

<b>■ 地域医療連携の推進</b>
紹介率・逆紹介率の向上を図り、地域の医療機関との適切な役割分担とネットワーク構築を行うとともに、「地域医療支援病院」の早期承認を目指します。
<b>■ 地域がん診療連携拠点病院としての機能</b>
「地域がん診療連携拠点病院」として高度かつ幅広いがん治療に積極的に取り組んでおり、今後とも、専門知識を有した医師・看護師等の育成等に取り組めます。

### (5) 病院運営の改善

<b>■ PFI手法による整備運営事業の実施</b>
民間の経営手法の導入を一層促進するため、北館改築及び本館改修と、管理運営業務をPFI手法により実施し、施設整備や管理運営コストを最小化します。
<b>■ 経営改善の取組</b>
平成22年度末に累積赤字を解消するという目標を達成するとともに、平成23年度までの新たな病院経営の数値目標を設定し、更なる経営改善に取り組めます。

#### <医療機能等に係る主な数値目標>

事 項	平成19年度 (実績)	平成20年度 (見込み)	目 標 値		
			平成21年度	平成22年度	平成23年度
延べ入院患者数	173,035人	167,829人	173,401人	173,401人	173,401人
実入院患者数	10,308人	10,191人	10,738人	10,954人	11,179人
延べ外来患者数	335,409人	303,833人	299,354人	296,516人	294,782人
救急患者数	21,344人	19,652人	22,495人	23,134人	23,797人
新規がん患者数	812人	872人	933人	998人	1,068人

### 3 経営計画

#### (1) 中期財政運営目標

不採算分野である政策医療等については、一般会計繰入金（地方独立行政法人化後は、運営費交付金）を確保しつつ、一般医療分野については、企業としての経済性を発揮して診療報酬で賄うことを基本として、平成22年度末までの累積赤字解消という、これまでの経営目標の達成を前提に、新たな数値目標を設定します。

#### <主な数値目標>

事 項	平成19年度 (実績)	平成20年度 (見込み)	目 標 値		
			平成21年度	平成22年度	平成23年度
収益的収入	13,229百万円	13,064百万円	13,563百万円	13,676百万円	13,695百万円
収益的支出	13,039百万円	12,996百万円	13,383百万円	13,042百万円	13,005百万円
単年度収支	190百万円	68百万円	180百万円	634百万円	690百万円

#### (2) 経営効率化に関する考え方

- P F I 手法による整備運営事業の実施や地方独立行政法人化（民間的経営手法の導入）
- 新棟整備等による医療機能の拡充や病床数の減（事業規模・経営形態の見直し）
- 後発医薬品の導入促進による材料費の節減や委託化の推進等（経費削減・抑制対策）
- 平均在院日数短縮による入院単価の確保や地域医療支援病院の承認による収益の確保等（収入増加・確保対策） など

#### (3) 定員管理及び給与の適正化に関する考え方

<b>■定員管理の取組</b> 現行の経営形態においては、「京都未来まちづくりプラン」に基づく京都市全体の取組の趣旨を踏まえ、病院の機能の維持・向上を阻害しない範囲内において、定員管理に取り組みます。また、地方独立行政法人化後は、従来の定員管理の考え方にとらわれることなく、多様な雇用形態・勤務条件の活用や組織・職員配置の弾力的な運用等を行います。
<b>■給与の適正化の取組</b> 引き続き医師の給与水準の改善に取り組むとともに、職員給与費対医業収益比率の引下げを目指します。また、地方独立行政法人化後は、法人独自の柔軟な人事給与制度の構築により、人事評価制度と合わせて、職員の能力やモチベーションの向上を図る中で、弾力的な病院経営を目指します。

#### (4) 一般会計における経費負担の考え方

政策医療については、効率的な運営に努めてもなお性質上不採算とならざるを得ない収支不足部分を補填するために所要の措置を講じていきます。



## V 京都市立京北病院における改革

### 1 基本方針

次の4点を基本方針として、京都市立京北病院における改革を推進します。

- 地域に密着した魅力ある病院づくり
- 自治体病院として政策医療の担保
- 地域の医療ニーズに対応した診療体制の確保
- 健全な病院経営への道筋

### 2 事業運営の目標

京都市立京北病院は、京都市立病院との経営の統合・一本化に取り組み、平成23年度から非公務員型の地方独立行政法人へ移行することを前提として、次のとおり、基本方針に基づく事業運営の目標を設定し、その実現に向けた取組を推進します。

#### (1) 地域に密着した魅力ある病院づくり

患者満足度の高い、温かく心のこもった医療・看護の提供に努めます。また、地域組織等の協力も得る中で、京北病院のタイムリーな周知・広報に努めるとともに、地域と連携した事業を実施し、積極的に地域の中への浸透に努めます。

#### (2) 自治体病院として政策医療の担保

地域の疾病構造に対応した、身近なかかりつけ医として、引き続き地域医療を担うとともに、地域で唯一の救急告示病院として、引き続き一次救急に取り組み、自治体病院としての責務を果たします。

#### (3) 地域の医療ニーズに対応した診療体制の確保

入院・外来機能等については、中期的には、現状を基本としつつ、地域の医療ニーズに見合った機能の確保に努めます。ただし、今後2年間の稼働状況の推移等により、一定の再編・集約化にも取り組むものとします。なお、国の制度改正に伴い、平成23年度末をもって廃止される、介護保険適用の療養病床については、単純に廃止するのではなく、廃止後の受け皿確保とセットで考えるものとし、今後2年間における病床稼働率等の推移等を見極めた上で、別途判断します。

#### (4) 健全な病院経営への道筋

地域の医療ニーズにより対応した診療体制を確保していくことによって、患者数の増加と、これに伴う収益の向上を基本として、健全な病院経営への道筋をつけていくものとし、平成23年度までの病院経営の数値目標を設定し、その達成に取り組みます。

#### <医療機能に係る主な数値目標>

事 項	平成19年度 (実績)	平成20年度 (見込み)	目 標 値		
			平成21年度	平成22年度	平成23年度
延べ入院患者数	15,591人	17,386人	21,153人	21,452人	21,619人
延べ外来患者数	36,764人	33,388人	39,930人	42,282人	44,835人
救急患者数	2,261人	2,261人	2,261人	2,261人	2,261人



### 3 経営計画

#### (1) 中期財政運営目標

不採算分野である政策医療等については、一般会計繰入金（地方独立行政法人化後は、運営費交付金）を確保しつつ、一般医療分野については、企業としての経済性を発揮して診療報酬で賄うことを基本として、平成23年度決算からの単年度収支黒字転換を中期財政運営目標とします。

#### <主な数値目標>

事 項	平成19年度 (実績)	平成20年度 (見込み)	目 標 値		
			平成21年度	平成22年度	平成23年度
収 益 的 収 入	913百万円	840百万円	941百万円	960百万円	975百万円
収 益 的 支 出	1,102百万円	949百万円	998百万円	966百万円	972百万円
単 年 度 収 支	△234百万円	△109百万円	△57百万円	△6百万円	3百万円

#### (2) 経営効率化に関する考え方

■地方独立行政法人化（民間的経営手法の導入）

■地域の医療ニーズに対応した診療体制の確保（事業規模・形態の見直し） など

#### (3) 定員管理及び給与の適正化に関する考え方

##### ■定員管理の取組

現行の経営形態においては、「京都未来まちづくりプラン」に基づく京都市全体の取組の趣旨を踏まえ、病院の機能の維持・向上を阻害しない範囲内において、定員管理に取り組みます。また、地方独立行政法人化後は、従来の定員管理の考え方にとらわれることなく、多様な雇用形態・勤務条件の活用や組織・職員配置の弾力的な運用等を行います。

##### ■給与の適正化の取組

引き続き医師の給与水準の改善に取り組みます。また、地方独立行政法人化後は、法人独自の柔軟な人事給与制度の構築により、人事評価制度と合わせて、職員の能力やモチベーションの向上を図る中で、弾力的な病院経営を目指します。

#### (4) 一般会計における経費負担の考え方

政策医療については、効率的な運営に努めてもなお性質上不採算とならざるを得ない収支不足部分を補填するために所要の措置を講じていきます。

## VI 点検・評価体制

京都市病院事業改革プランの実効性を確保するため、現行の経営形態（～平成22年度）においては、京都市医療施設審議会において、毎年度の決算と併せて、プランの取組状況の点検・評価を行い、その結果を公表します。

また、地方独立行政法人への移行後（平成23年度～）においては、地方独立行政法人法の規定に基づいて、本市に設置する地方独立行政法人評価委員会において、業務実績評価と併せて、プランの取組状況の点検・評価を行い、その結果を公表します。

なお、このプランは、地方独立行政法人への移行に当たり、地方独立行政法人法の規定に基づく中期目標及びこれに基づいて法人が作成する中期計画の内容に合わせて、必要な見直しを行う場合があるものとします。

---

「京都市病院事業改革プラン」概要版  
～ 市民の皆様に将来にわたって安全・安心な医療を提供していくために ～

平成 21 年 3 月

京都市保健医療課 〒604-8571 京都市中京区寺町通御池上る上本能寺前町 4 8 8 番地  
TEL.075-222-3411  
U R L : [http://www.city.kyoto.lg.jp/hokenfukushi/soshiki/8-5-1-0-0\\_25.html](http://www.city.kyoto.lg.jp/hokenfukushi/soshiki/8-5-1-0-0_25.html)

京都市立病院 〒604-8571 京都市中京区壬生東高田町 1 - 2  
TEL.075-311-5311  
U R L : <http://www.city.kyoto.lg.jp/city-hosp/>

京都市立京北病院 〒601-0533 京都市右京区京北下中町鳥谷 3 番地  
TEL.075-222-3411  
U R L : [http://www.city.kyoto.lg.jp/hokenfukushi/soshiki/8-5-6-0-0\\_5.html](http://www.city.kyoto.lg.jp/hokenfukushi/soshiki/8-5-6-0-0_5.html)

---