

# コロナ禍での当院の役割と全職員の経営目指して

2020年度4～1月までの経営到達と2021年度予算作成



2021年2月23日 京都民医連学術・運動交流集会経営部企画

京都民医連中央病院事務長 金岩 孝也

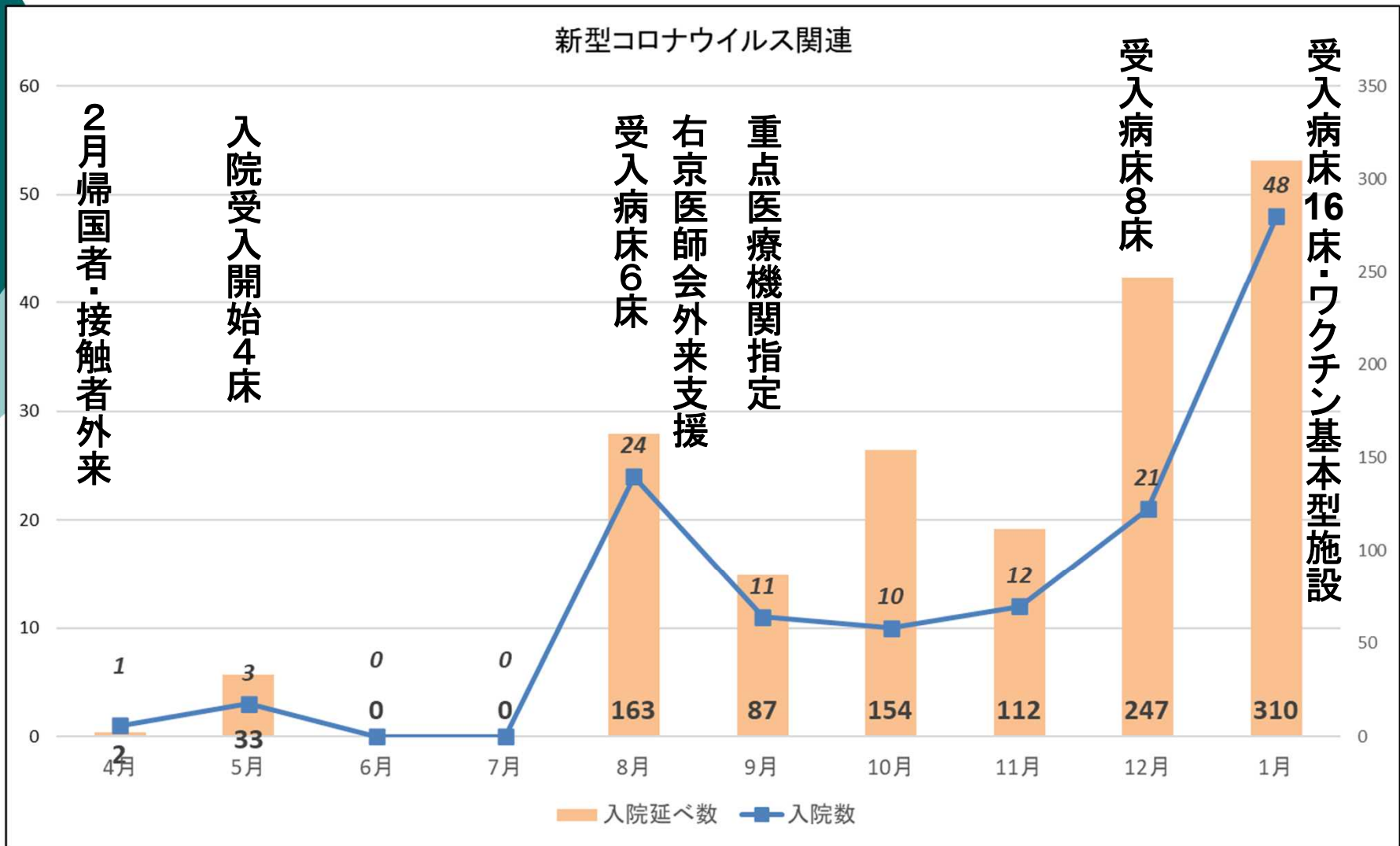


京都民医連中央病院

# 1月17日有志で開催した食料支援プロジェクト 250人を超える参加



新型コロナウイルス関連



# 右京医師会会長の松井先生から、当院の病院報へご寄稿いただきました

---

## 発熱外来への協力

### — 地域医療連携の力を見せる時 —

「……もし京都民医連中央病院がなかったら右京区の医療はどうなっていたでしょうか。この疾患に対する基本的な考え方や、診療の実際を学ぶため医師会員も発熱外来に協力させていただき、10名ほどの会員が交代で出務しております。病院の先生方と情報を共有し、爆発的な流行となった場合も対処できるよう協力の在り方を協議しています。自由な日常を取り戻すまで一緒に頑張りたいと思います。」

**右京医師会からの発熱外来支援 8人の医師が延42回**

# 2020年度4月～1月経営到達

①コロナ禍の中、重点医療機関として京都市西北部の地域包括ケアを全力で支えた、右京医師会との連携が一層深化した

②コロナの影響を強く受けながらも、目標とした新病院の医療活動に一步ずつ近づけてきた

入院数	748(8月)	目標760
平均在院日数	10.9日(10月)	11日
急性期日当円	60,495円(1月)	58,000円
救急車受入	337(8月)	333件

# 2020年度4月～1月経営到達

## ③予算が射程内に入った

- ・10月、12月は予算を達成した

累計償却前利益1億4千万円(予算比▲2.8億円)

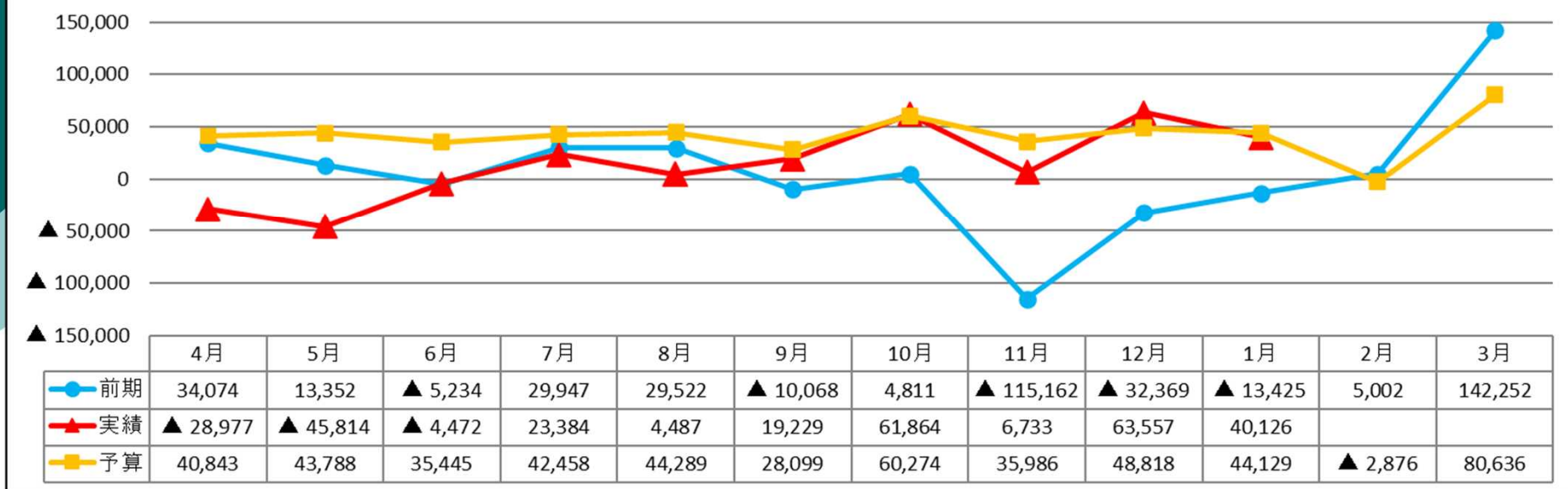
第一四半期▲7,926万円 第二四半期4,710万円

第三四半期1億3,154万円(達成率91.1%)

- ・収益 予算達成率90.8%→96.1%→100.2%

- ・費用 予算比99.5% 予算内

【償却前經常損益】比較(千円)



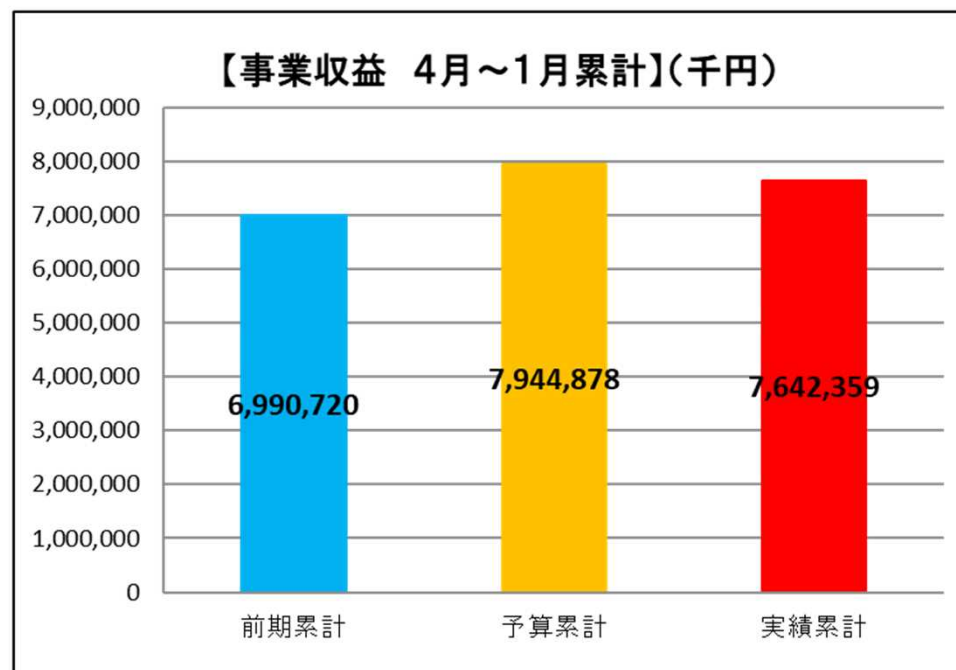
第一四半期		第二四半期		第三四半期	
前期	42,192	前期	49,401	前期	▲ 142,720
実績	▲ 79,264	実績	47,100	実績	132,154
予算	120,076	予算	114,846	予算	145,078
予算比	<b>-66.0%</b>	予算比	<b>41.0%</b>	予算比	<b>91.1%</b>

# 2020年度4-1月累計 事業収益

7,642,359千円

予算 7,944,878千円  
予算比 (96.2%)  
▲302,519千円

前年 6,990,720千円  
前年比 (109.3%)  
+651,639千円





# 2020年4-1月累計 事業収益

【入院収益】 5,728,353千円

予算比 95.1% ▲292,562千円

前年比 106.9% +368,773千円

【外来収益】 1,873,398千円

予算比 99.0% ▲18,782千円

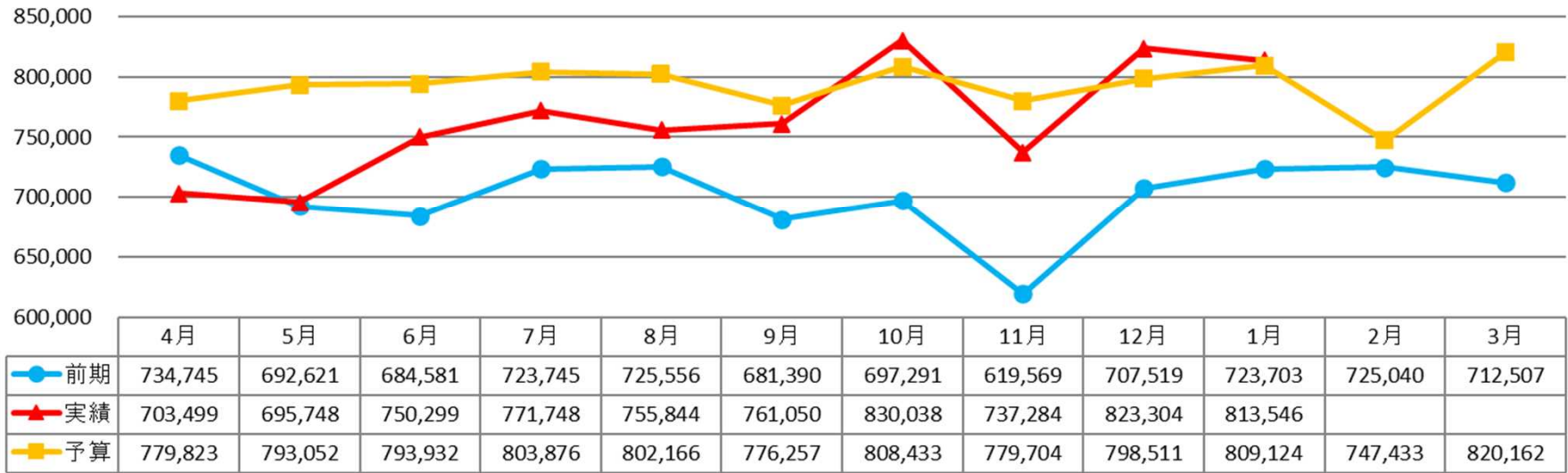
前年比 118.4% +290,686千円

【他事業収益】 15,782千円

予算比 568.9% +13,008千円

前年比 170.9% +6,546千円

【事業収益合計】比較(千円)



第一四半期

前期 2,111,947  
 実績 2,149,546  
 予算 2,366,807

予算比 90.8%  
 前期比 101.8%

第二四半期

前期 2,130,691  
 実績 2,288,642  
 予算 2,382,299

予算比 96.1%  
 前期比 107.4%

第三四半期

前期 2,024,379  
 実績 2,390,626  
 予算 2,386,648

予算比 100.2%  
 前期比 118.1%

# 2020年度4-1月累計 事業費用

8,372,414千円

予算

8,414,426千円

予算比(99.5%)

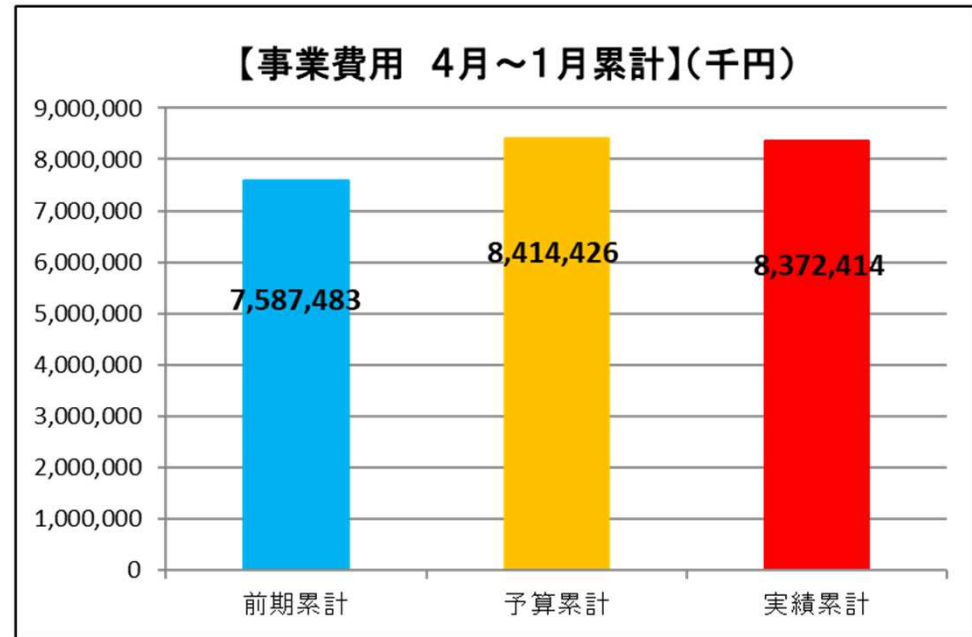
▲42,012千円

前年

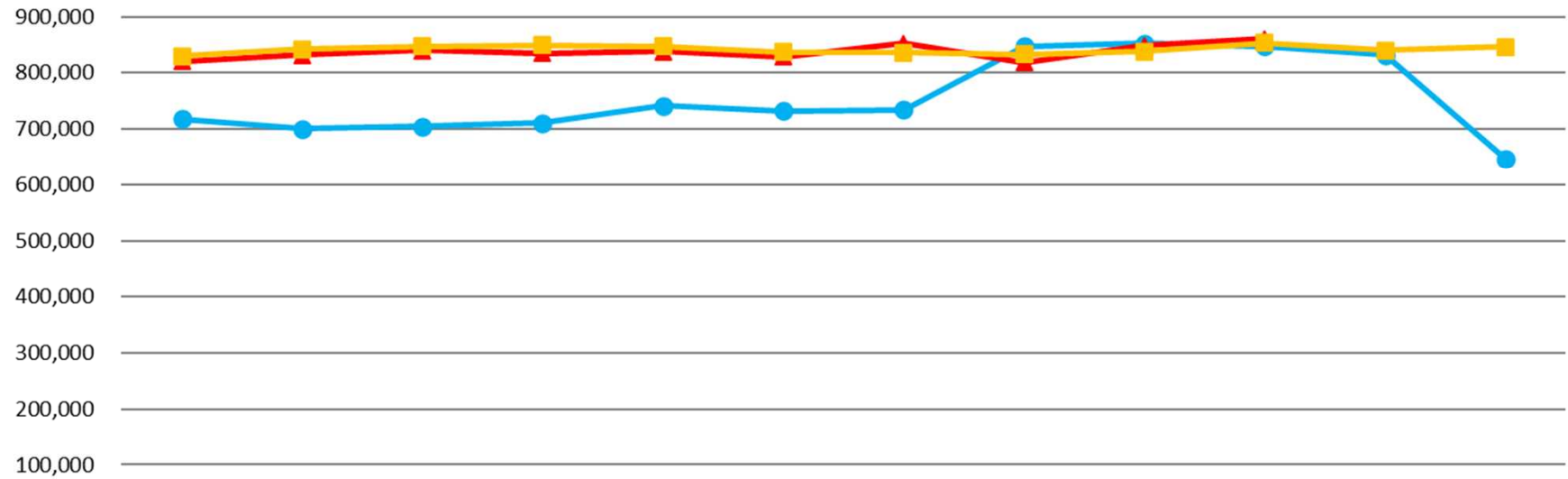
7,587,483千円

前年比(110.3%)

+784,930千円



【事業費用合計】比較(千円)



	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
● 前期	717,949	700,244	704,321	711,251	741,085	732,340	734,133	847,213	851,977	846,969	832,079	646,989
▲ 実績	820,048	831,564	839,941	835,203	837,840	828,664	852,516	818,281	848,301	860,050		
■ 予算	829,337	841,875	847,298	849,719	847,696	837,441	836,310	833,175	838,350	853,226	839,544	846,601

第一四半期

前期 2,122,514  
 実績 2,491,554  
 予算 2,518,510  
 前期比 117.4%  
 予算比 **98.9%**

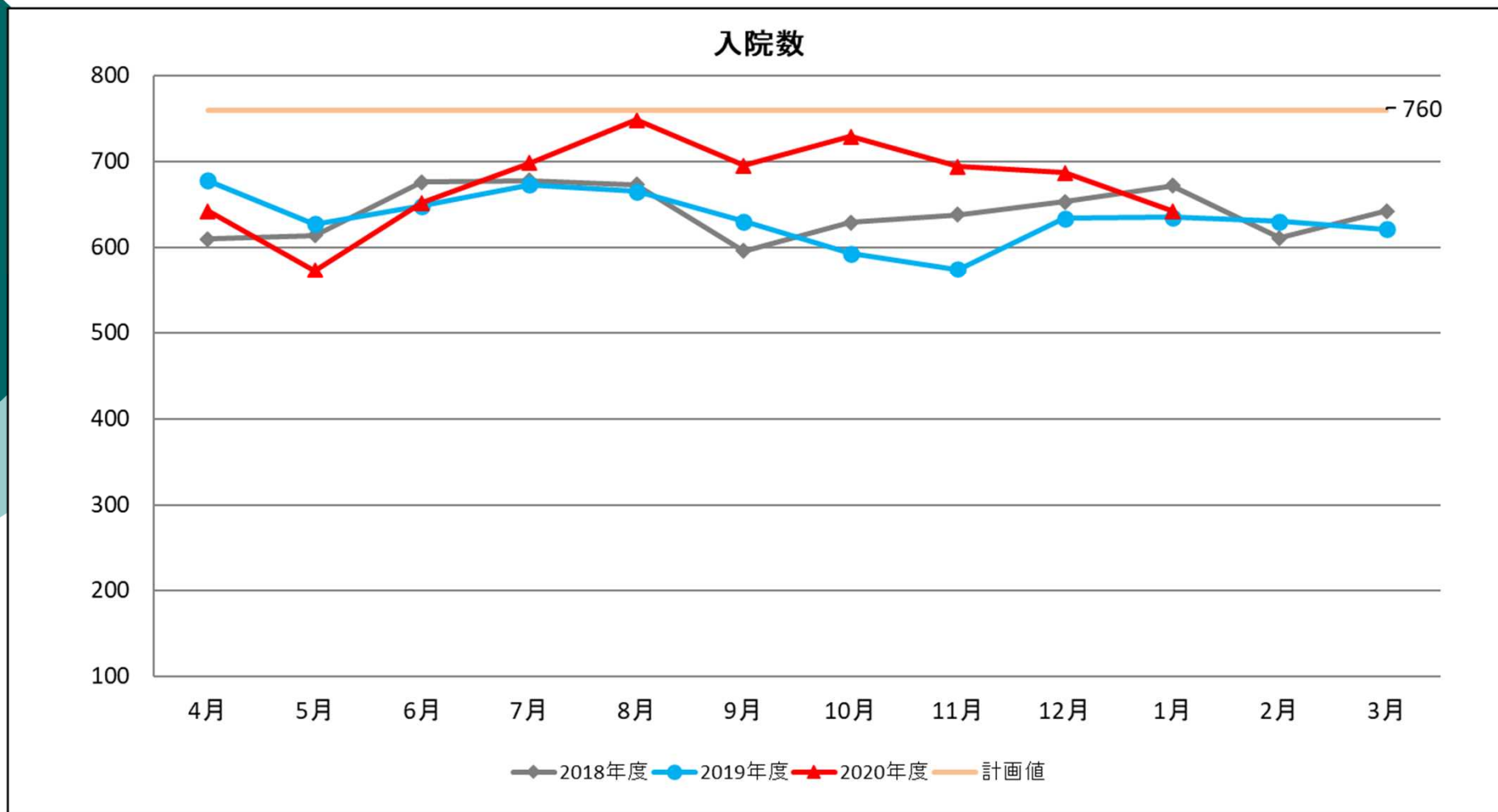
第二四半期

前期 2,184,676  
 実績 2,501,707  
 予算 2,534,855  
 前期比 114.5%  
 予算比 **98.7%**

第三四半期

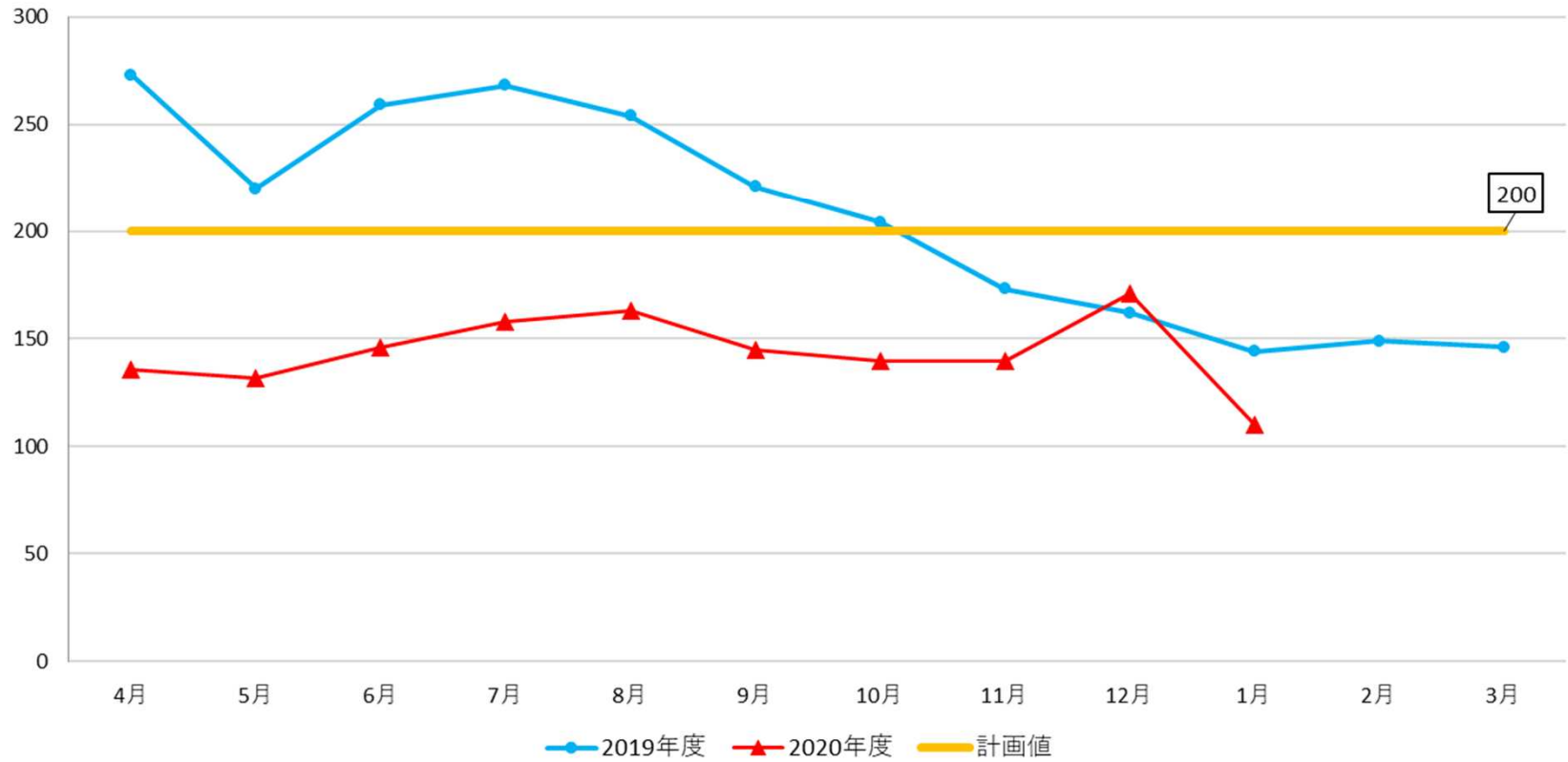
前期 2,433,323  
 実績 2,519,098  
 予算 2,507,835  
 前期比 103.5%  
 予算比 **100.4%**





	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	上半期平均	下半期平均
2018年度	610	614	676	678	673	596	629	638	653	672	611	642	641	641
2019年度	678	627	648	673	665	630	593	574	634	635	630	621	654	615
2020年度	642	573	652	698	748	695	729	694	687	642			668	688
前年比	94.7%	91.4%	100.6%	103.7%	112.5%	110.3%	122.9%	120.9%	108.4%	101.1%				

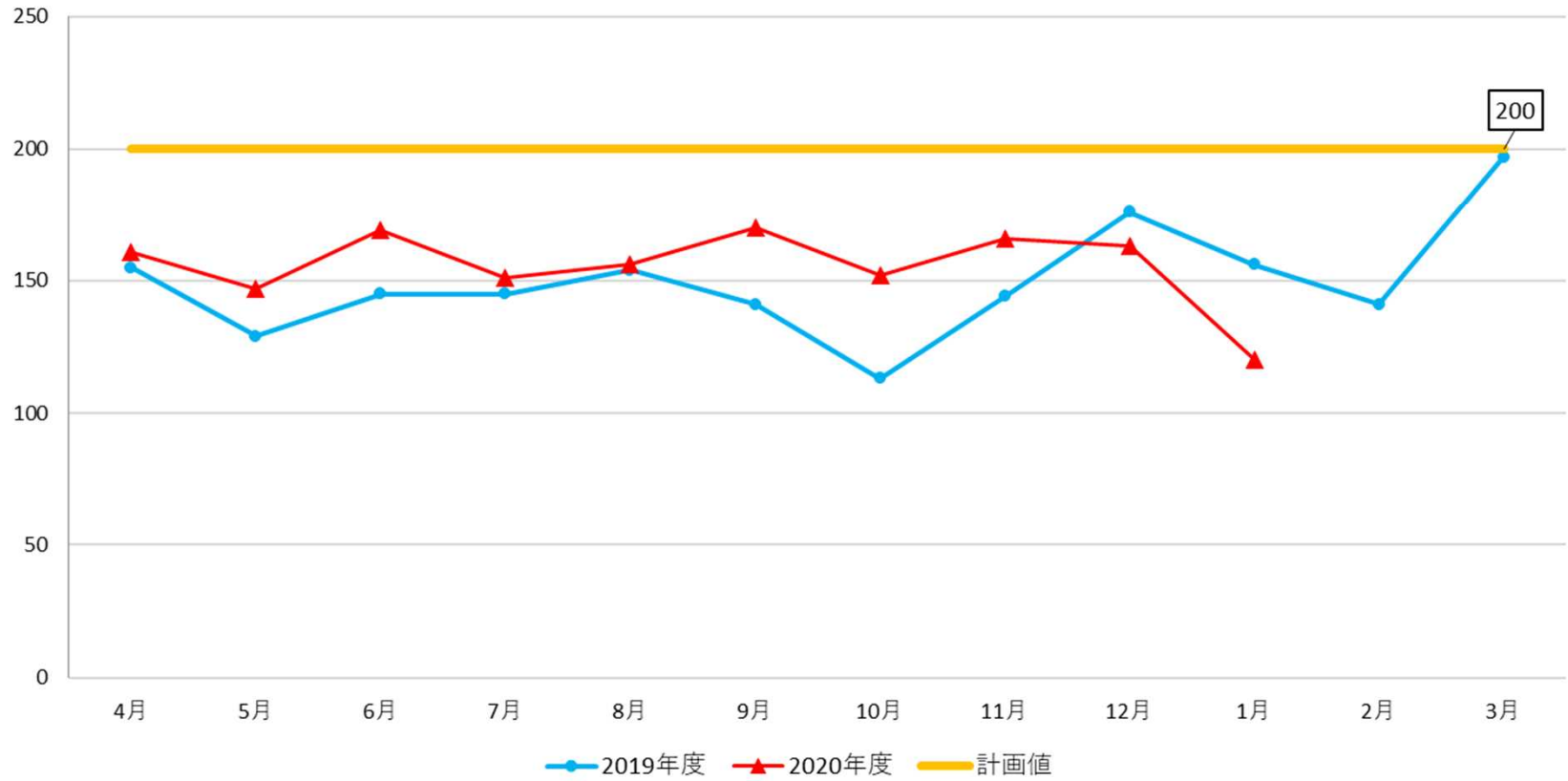
入院紹介患者数（民医連内）



	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	上半期平均	下半期平均
2019年度	273	220	259	268	254	221	204	173	162	144	149	146	249	172
2020年度	136	132	146	158	163	145	140	140	171	110			147	140



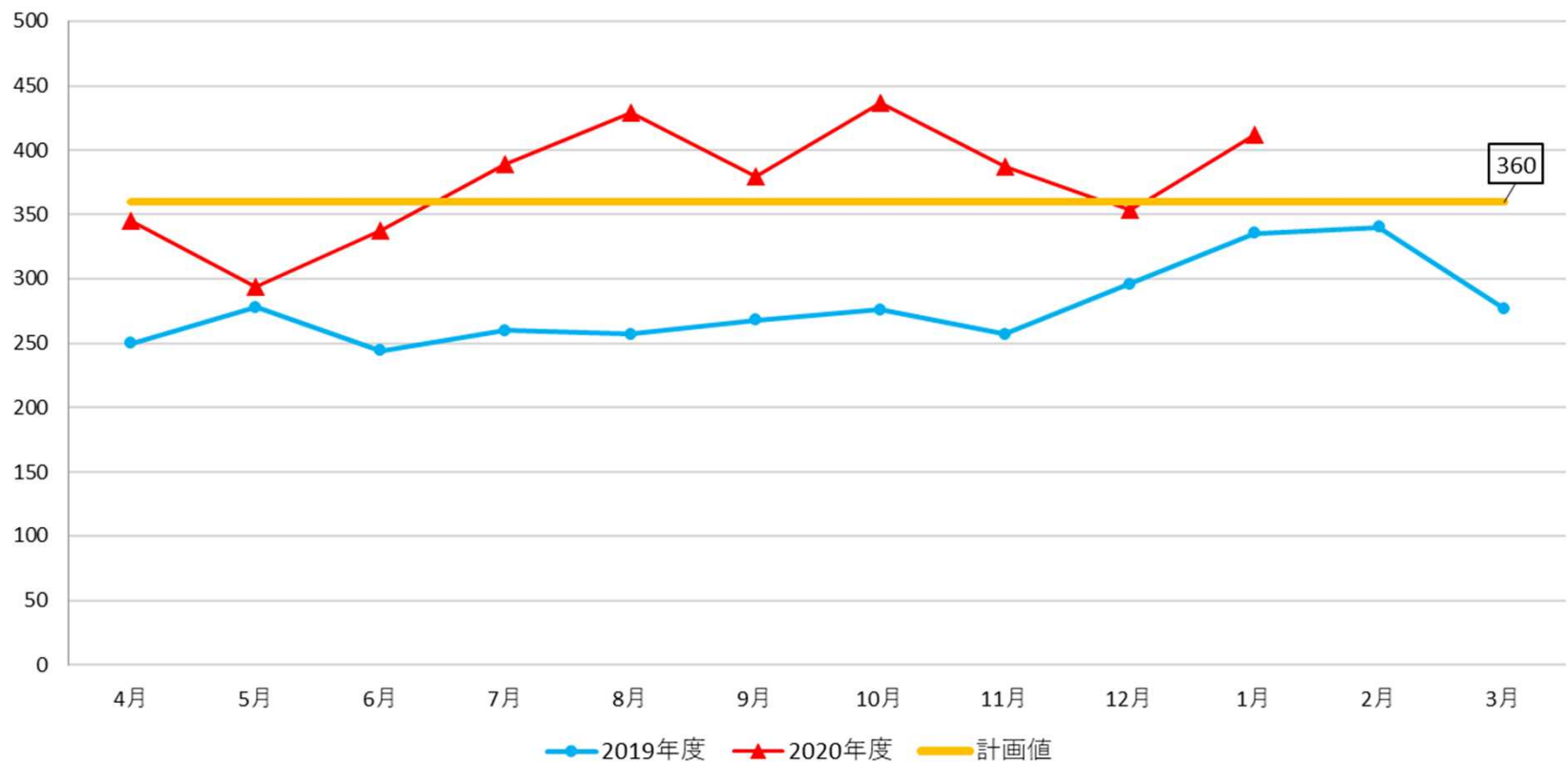
入院紹介患者数（民医連外）



	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	上半期平均	下半期平均
2019年度	155	129	145	145	154	141	113	144	176	156	141	197	145	153
2020年度	161	147	169	151	156	170	152	166	163	120			159	150



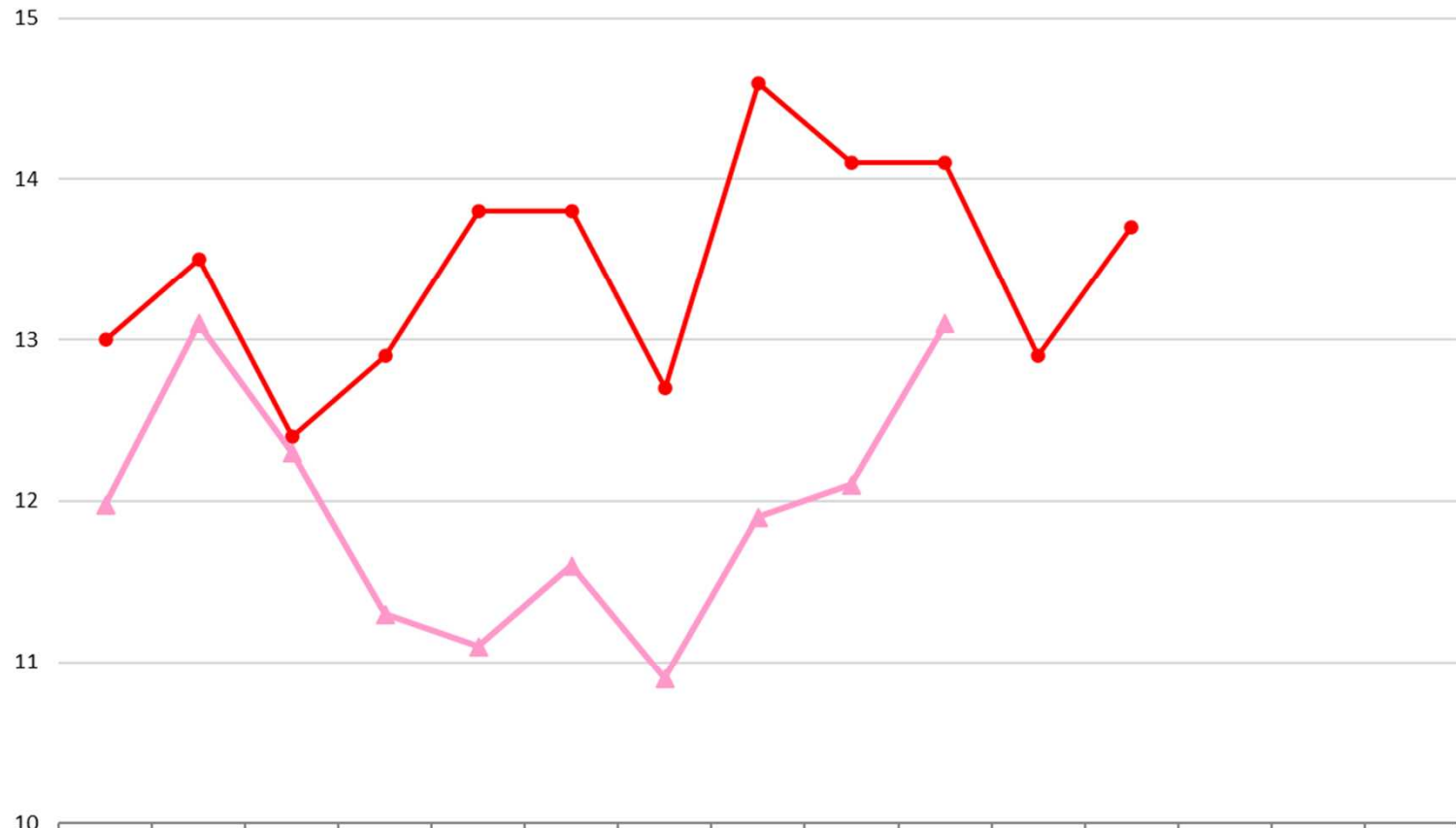
入院紹介患者数（救急・外来からの入院患者数）



	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	上半期平均	下半期平均
2019年度	250	278	244	260	257	268	276	257	296	335	340	277	260	292
2020年度	345	294	337	389	429	380	437	388	353	412			362	398

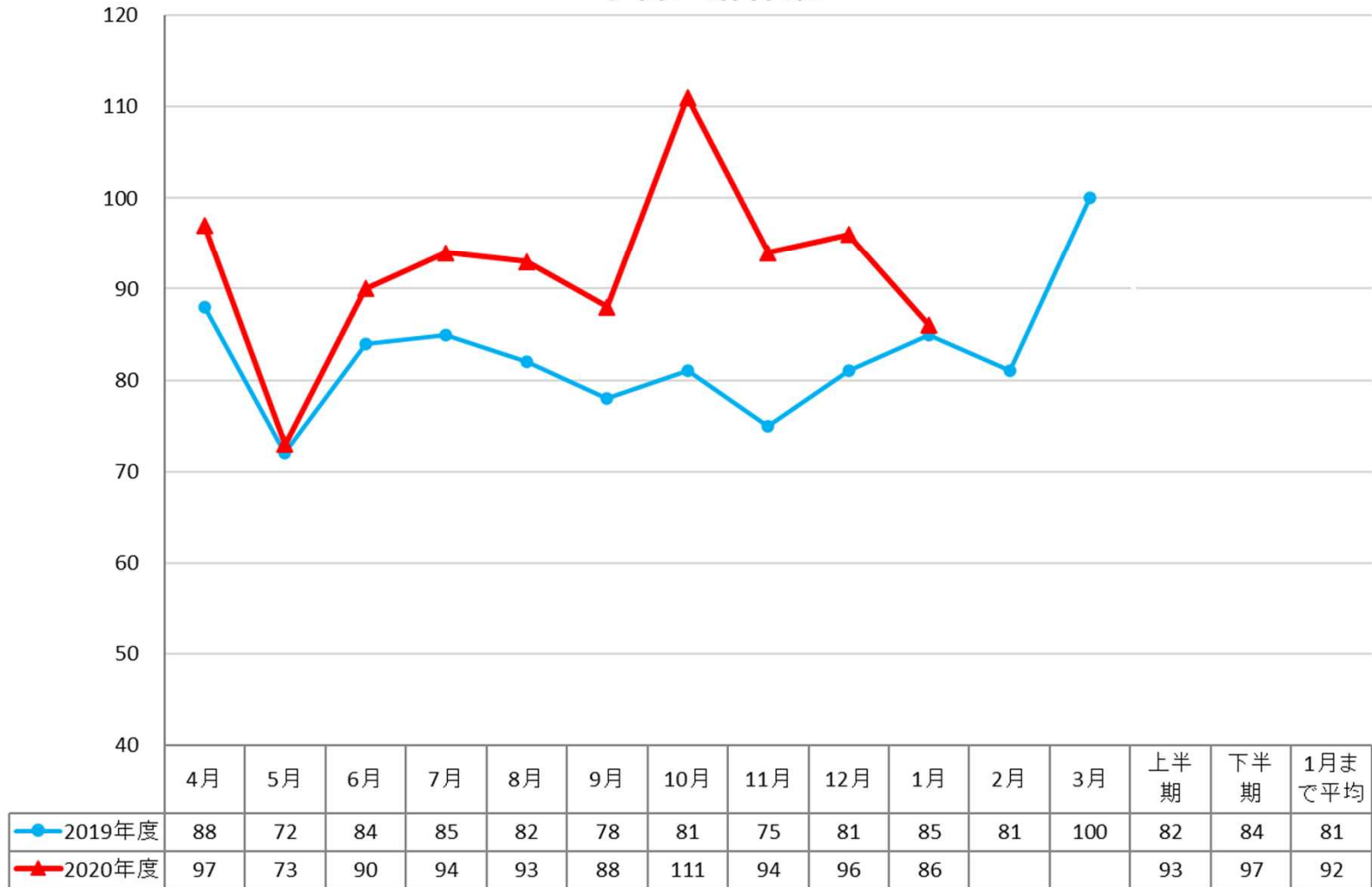


平均在院日数(DPC)

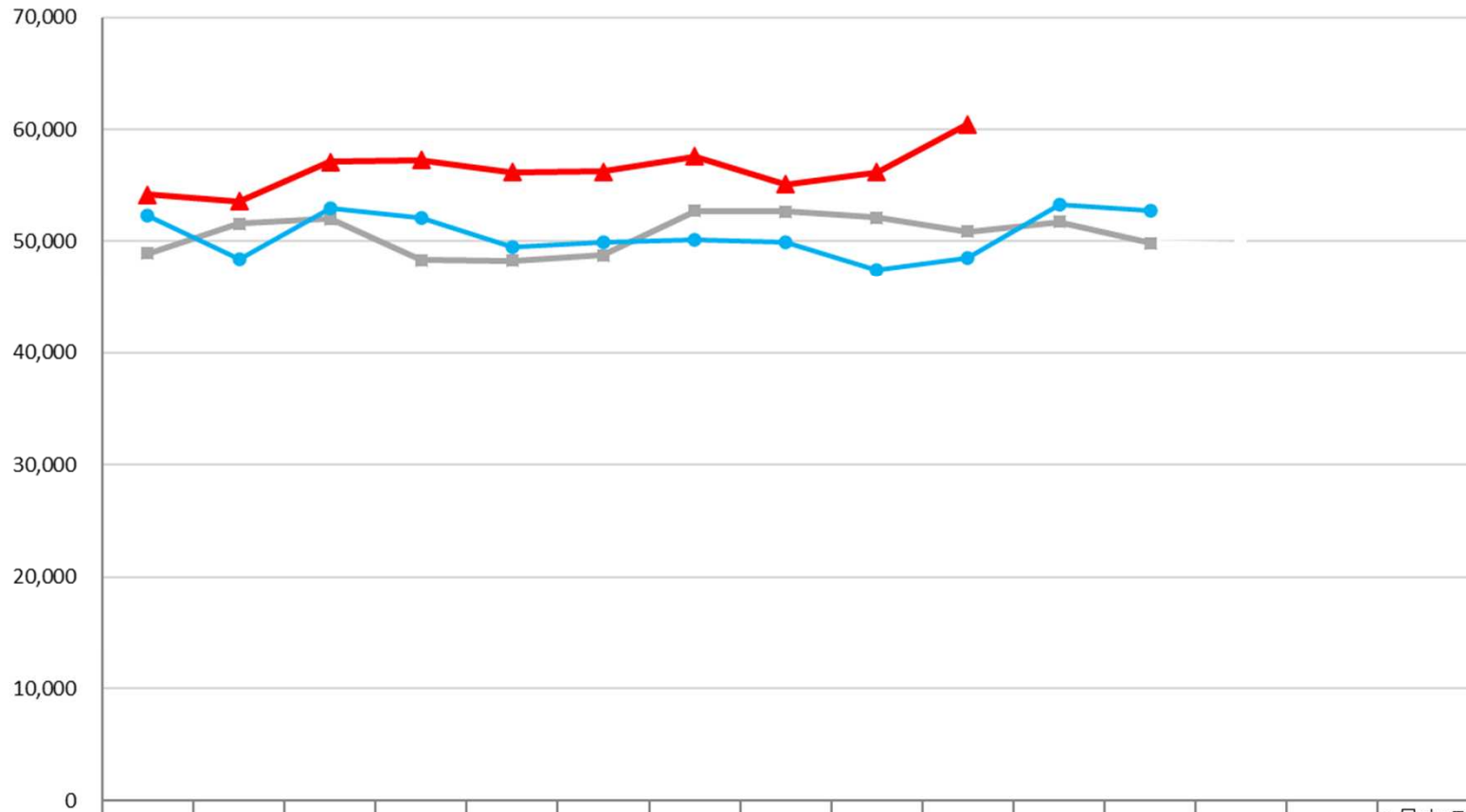


	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	上半期	下半期	1月まで平均
● 2019年度	13	13.5	12.4	12.9	13.8	13.8	12.7	14.6	14.1	14.1	12.9	13.7	13.2	13.7	13.5
▲ 2020年度	12.0	13.1	12.3	11.3	11.1	11.6	10.9	11.9	12.1	13.1			11.9	12.0	11.9

### 手術全麻件数

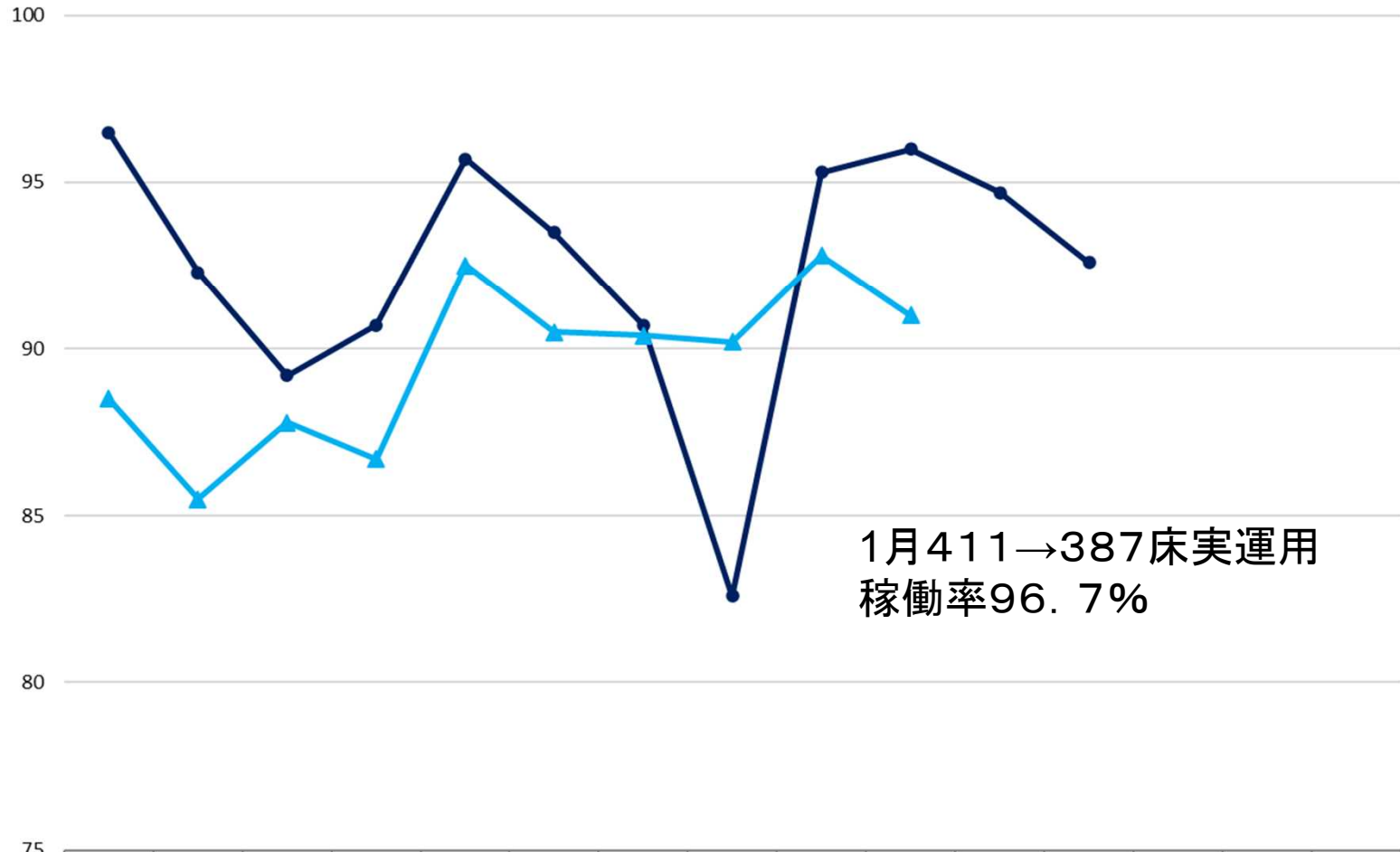


### 一般（DPC）日当円



	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	上半期	下半期	1月まで平均
2018年度	48,941	51,620	52,045	48,337	48,271	48,761	52,747	52,653	52,155	50,887	51,733	49,868	49,663	51,674	50,642
2019年度	52,279	48,376	52,948	52,150	49,468	49,931	50,136	49,968	47,430	48,530	53,336	52,746	50,859	50,358	50,122
2020年度	54,183	53,574	57,138	57,299	56,205	56,270	57,587	55,098	56,208	60,495			55,778	57,347	56,406

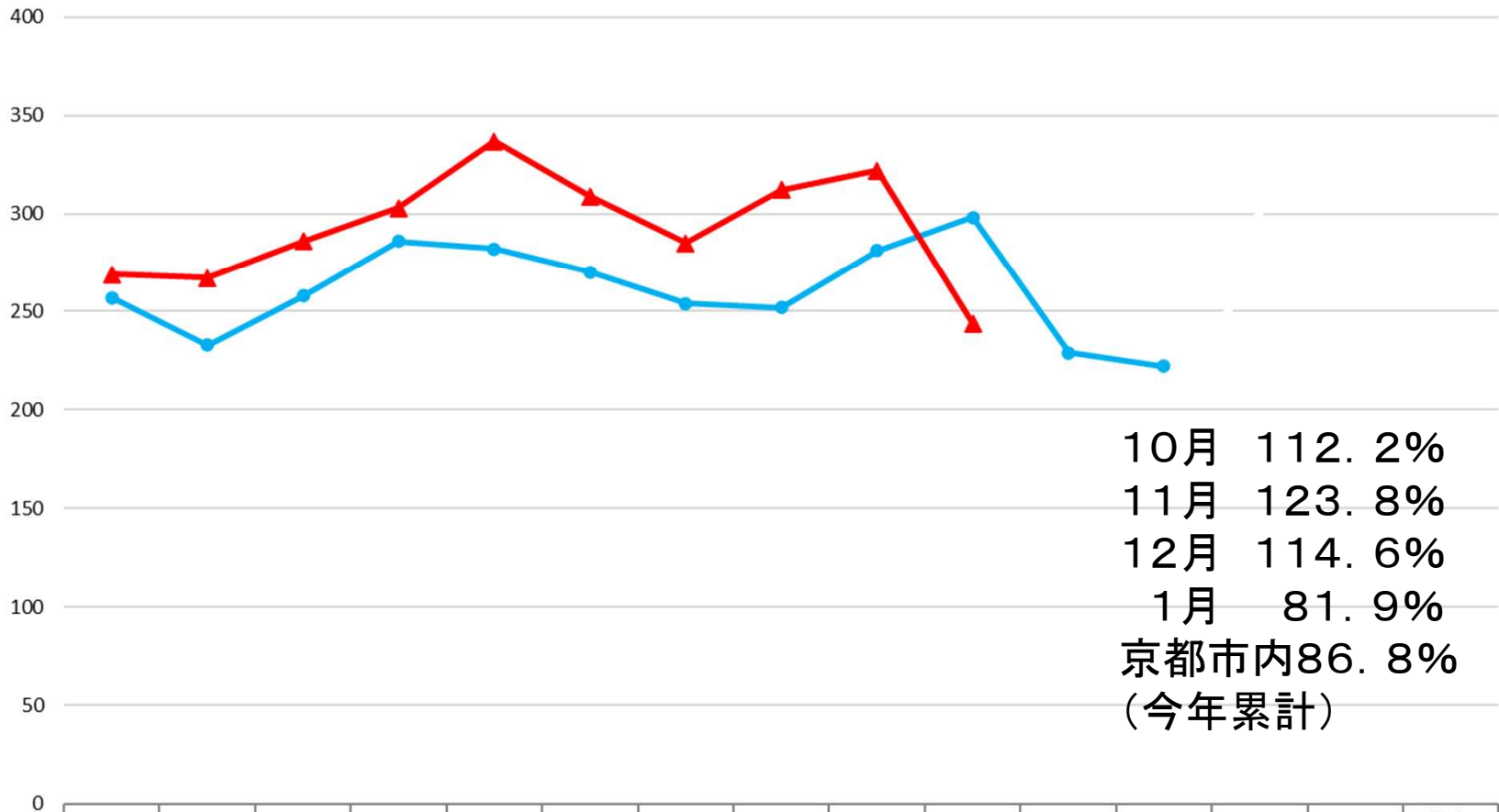
### ベッド稼働率(全体)



1月411→387床実運用  
稼働率96.7%

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	上半期	下半期	1月まで平均
● 2019年度	96.5	92.3	89.2	90.7	95.7	93.5	90.7	82.6	95.3	96	94.7	92.6	93.0	92.0	92.3
▲ 2020年度	88.5	85.5	87.8	86.7	92.5	90.5	90.4	90.2	92.8	91			88.6	91.1	89.6

### 救急車搬入数

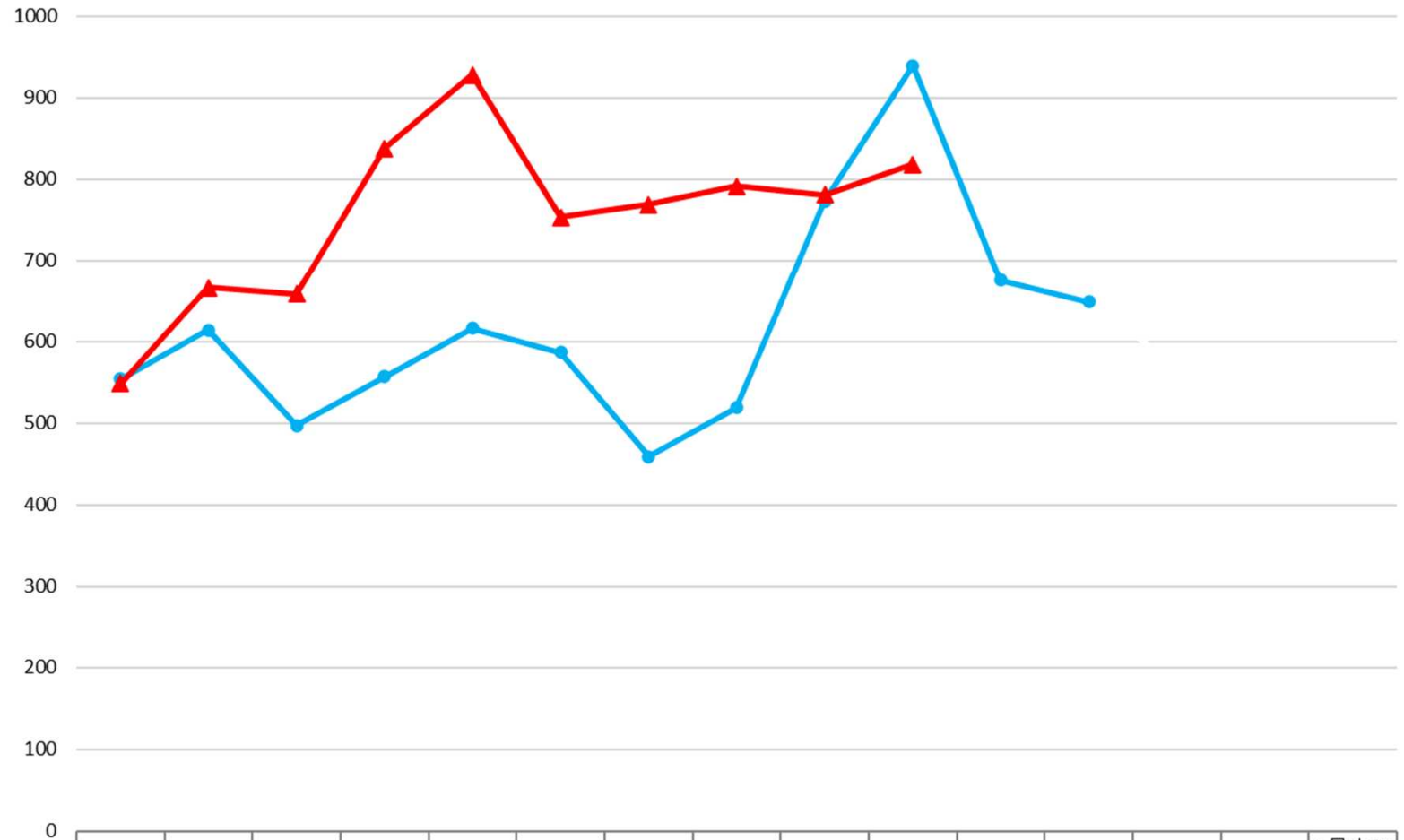


10月 112.2%  
 11月 123.8%  
 12月 114.6%  
 1月 81.9%  
 京都市内86.8%  
 (今年累計)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	上半期	下半期	1月まで平均
● 2019年度	257	233	258	286	282	270	254	252	281	298	229	222	264	256	267
▲ 2020年度	269	267	286	303	337	309	285	312	322	244			299	291	293



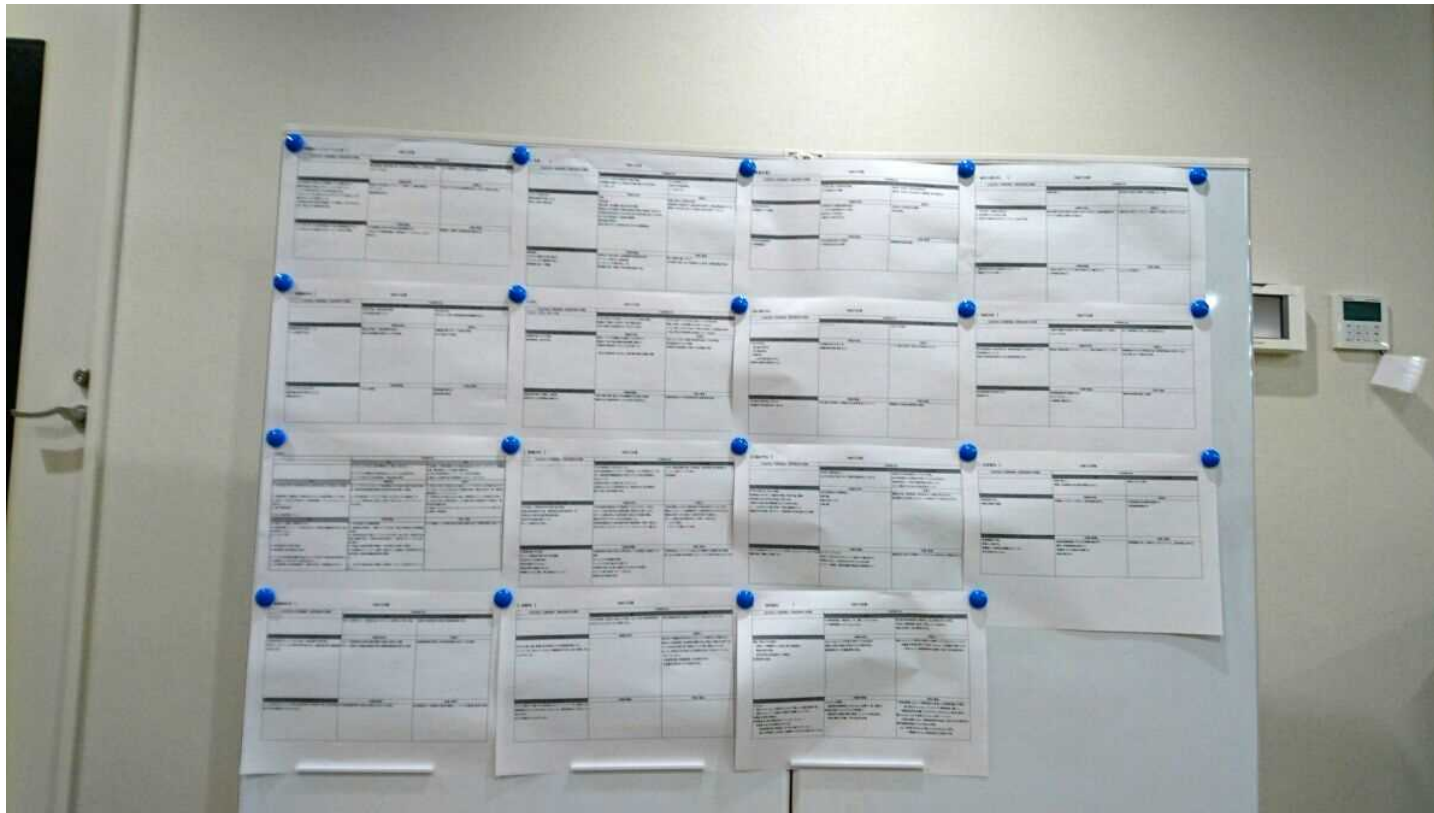
### 救急ワークイン数



	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	上半期	下半期	1月まで平均
● 2019年度	554	614	497	557	616	586	459	519	773	939	675	648	571	669	611
▲ 2020年度	548	666	658	838	928	753	769	791	781	818			755	790	755



# 2021年度予算作成 全職員参加の経営を目指して



診療部門から集まってきたSWOT分析表

# 2021年度予算作成 全職員参加の経営を目指して

2020年11月12日 2021年度予算策定にあたって

各部門・部署・委員会でのSWOT分析開始

34シート集約、診療部門16科長から、

事務部門も部会で全員で、診療委員会は多職種で作業

2020年12月24日 第一次予算提案

管理者からの予算提案募集、投資希望集約

管理者23人、内診療部門11科長から

2021年2月10日 第二次予算確認

償却前利益目標6億円に対し、到達5.88億円

2021年3月10日 最終確定

各部署・委員会は、これらを踏まえて、ISO2021年度品質目標を策定し、年間のPDCAサイクルに乗せる



病院全体		SWOT分析	
		外部環境分析	
		Opportunities(機会)	Threats(外部的な脅威)
		高齢化の進展 5疾病(がん、糖尿、精神)+認知症 5事業(周産期、救急、災害)+在宅 地域医療構想	少子化、労働人口の減少 5疾病(脳卒中、心筋梗塞) 5事業(小児) 外来機能報告制度
		右京区へ移転後1年 コロナ禍 健康日本21(第2次) 働き方改革 総選挙	桂に桃仁会クリニック、西京都病院移転(2022) 三菱分娩600、不妊治療の保険適用
		Strengths(内部的な強み)	(差異化)
内部環境分析	専門看護師、認定看護師の養成	質の高い高齢者医療	回復期リハ
	京都府がん診療推進病院	ICFの先駆的実用化	心不全治療
	認知症初期集中支援チーム	認知症に強い急性期医療	医療資源重点外来機能強化
	認知症ケアチーム	透析拡大	不妊治療
	CKDチーム、ACLSチーム、各チームの存在	糖尿病性腎症重症化予防	PD外来
	精神科医師1名増	化学療法拡大	
	緩和ケア医師1名増	コロナ禍での重点医療機関の役割発揮	
	透析医療	IDリンク、AI問診、予約システム、WEBセミナー	
	化学療法	ジェネラリスト育成	
	ICD、ICN、ICT	HPH推進	
IT化	BFHの認定		
京大との共同	在宅支援		
共同組織	断らない救急とウォークインの振り分け		
療養環境、近代的設備	急性期病床数の維持		
	チームによる積極的介入		
	右京医師会との連携(コロナ対策・災害)		
	勤務効率化で超勤削減、医師A施設に向け整備		
	医療人として政治参加、全世代型社会保障改革からの脱却		
		Weaknesses(内部的な弱み)	(防衛、撤退)
医師態勢(外科、整形外科、循環器、神経内科、救急、小児科、…)	あらゆる窓口からの医師の確保	小児救急2次輪番の継続	
事務幹部養成	医師給与体系の見直し		
接遇	民医連としての医師養成		
業務の隙間	地域医療支援病院 災害拠点病院を認めさせる		
心理的安全性の希薄さ	次期世代の積極的役責登用、幹部養成 接遇のしくみづくり		



各管理者のみなさんへ

## 2021年度予算に関わる提案を募集します

2021年1月5日  
事務長 金岩孝也

現在2021年度の予算編成作業に入っています。来年度は、昨年度全職員の力で築いた基盤の上に、新病院の機能をフルに発揮して、飛躍を勝ち取る年です。

一方、新型コロナウイルス感染拡大は、まだまだ終息が見通せない状況です。また、コロナ禍でも、菅首相は、地域医療構想の推進、働き方改革、医師偏在の解消といった従前からの課題を何が何でも押し進めようとしています。医療をめぐる情勢は益々厳しさを増しており、それだけに医療経営も大きな困難に直面しています。

2021年度は、償却前利益で5億円以上が経営目標です。達成に向けて、収益増、費用削減、連携の深化が最大のポイントです。この3点及びその他について、各管理者のみなさんからの具体的な提案を募集します。

集約期限は1月末とします。よろしくお願ひします。

部署名(看護部) 記入者(坂田 薫)

提案項目	達成のための条件整備や手立て	見込まれる経営効果
① 収益増 地域医療支援病院取得	① 紹介率 80%超 ② 紹介率 60%超、逆紹介率 30%超 ③ 紹介率 40%超、逆紹介率 60%超 看護部チーム(副看護部長・外来師長・主任・地域連携・病棟師長)作成 ギャップ分析から看護部としての手立てを考える	機能評価 係数 1 0.03 27
④ 費用削減	時差出勤による超過勤務削減 必要度を利用した、看護師配置基準作成と時間的な傾斜配置	
⑤ 連携の深化 人事交流	訪問看護ステーション・診療所との人事交流による連携	
⑥ その他		

各管理者のみなさんへ

## 2021年度予算に関わる提案を募集します

2021年1月5日  
事務長 金岩孝也

現在2021年度の予算編成作業に入っています。来年度は、昨年度全職員の力で築いた基盤の上に、新病院の機能をフルに発揮して、飛躍を勝ち取る年です。

一方、新型コロナウイルス感染拡大は、まだまだ終息が見通せない状況です。また、コロナ禍でも、菅首相は、地域医療構想の推進、働き方改革、医師偏在の解消といった従前からの課題を何が何でも押し進めようとしています。医療をめぐる情勢は益々厳しさを増しており、それだけに医療経営も大きな困難に直面しています。

2021年度は、償却前利益で5億円以上が経営目標です。達成に向けて、収益増、費用削減、連携の深化が最大のポイントです。この3点及びその他について、各管理者のみなさんからの具体的な提案を募集します。

集約期限は1月末とします。よろしくお願ひします。

部署名(腎臓内科) 記入者(木下千春)

提案項目	達成のための条件整備や手立て	見込まれる経営効果
① 収益増 ・維持透析患者の増加 (HD 20名 PD5名) ・腎疾患の入・外紹介の増加 ・CKD患者の循環器疾患の早期発見紹介 ・入院日数短縮・稼働率 Up	・看護師、技士、看護助手、看護クラーク等の増員は必須。(看護師は中堅が必要!) インカム導入も有用。患者迎いの拡充も必要。CKD・腹膜透析外来の看護レベルの向上も課題。 ・地域連携がしやすい分野であり、対外的なアピール(挨拶・懇談会・HP整備など)を行う。糖尿病性腎症重症化予防対策における右京区での基幹病院をめざす。 ・早期発見のためのシステム構築 ・入院時面談で長期入院リスク評価と早期介入 ・バス入院の見直し。新規バス作成 ・検査や手術の当日入院導入	
② 費用削減	持参薬の利用(特に高価な薬) すでに施行済の検査、バス等でダブらない	
③ 連携の深化	右京医師会と連携は必須 製薬会社の協力もえながら、定期的な勉強会を進める。紹介しやすさも追求していく。 逆紹介もすすめる	
④ その他 ・外来処置や材料の取り漏れゼロを目指す。 ・指導料・加算など取り漏れゼロを目指す。 ・入院加算食種適応を見逃さない。 ・ポリファーマシーの取りくみ強化 ・取り漏れゼロを ・入院栄養指導を依頼増加するシステムづくり ・レセプト病名不足ゼロをめざす。	⇒クラークによるチェックができないか 医師・看護師教育も必要 ⇒クラークによるチェックができないか 医師・看護師教育も必要 ⇒システマ的にできないか ⇒薬剤師のチェック強化 ⇒栄養士や看護師が指摘、バスに組み込む ⇒医療事務のチェック強化	



京都民医連中央病院

# 2021年度予算方針

移転後全職員力で築いてきた基盤の上に立って、**2021年度飛躍を勝ち取ろう**—2021年度予算方針—

1)はじめに

2020年度、コロナ禍で、全職員力を合わせて、新病院の姿に一步ずつ近づけてきた。**断らない医療の実践、京都市西北部の地域包括ケアの支援**に全力をあげ、右京医師会との連携が深化した。

この間築いてきた基盤の上に立って、**医療・連携・経営の質**を高め、2021年度飛躍を勝ち取ろう。

# 必要利益＝6億円の償却前利益を獲得するために

## 必要利益を共有する

金融機関返済4.7億円、基金返済0.5億円、自前投資分合わせて、必要利益は年間6億円の償却前利益の獲得。

全職員の知恵と力を合わせて、当院が次に**目指すべき姿＝地域医療支援病院、災害拠点病院**に一步でも進める形で、さらに戦略を練り、予算を立てる。



コロナ禍も、経営困難も同じ

---

打開するために  
全ての職員<sup>（赤文字）</sup>の知恵と力を  
同じ方向<sup>（赤文字）</sup>に束ねる  
マネジメント<sup>（赤文字）</sup>が必要です