

## 市立芦屋病院改革プラン（第2版）

策定年月日 平成21年3月2日

対象期間 平成21年度～平成25年度

改定年月日 平成22年7月1日

改定年月日 平成23年12月19日

対象期間 平成22年度～平成25年度

※変更箇所	アンダーライン部分が昨年度からの変更箇所
※変更理由	①H22年度見込→実績へ変更 ②各病院の病床数の見直し（許可病床数で統一）

病 院 概 要	
名称	市立芦屋病院
所在地	芦屋市朝日ヶ丘町39番1号
開設者	芦屋市 芦屋市長
開設年月日	昭和27年7月12日
許可病床数	一般病床199床（平成22年1月1日、同272床から変更）
診療科目	内科・腫瘍内科・消化器内科・呼吸器内科・小児科・外科・産婦人科・眼科・耳鼻咽喉科・整形外科・放射線科・麻酔科 以上12診療科，院内標榜除く
運営形態	地方公営企業法の全部適用（平成21年4月1日，同法の一部適用から変更により，病院事業管理者を設置）

### I 地域の公立病院として果たすべき役割

1. 自治体の規模と住民ニーズに即した基本診療機能を堅持し，持続的，安定的な医療を提供する。
2. 救急・小児科・産婦人科などの政策的医療を担う。
3. 民間病院，診療所，福祉・介護施設等との連携の下で，保健・医療・福祉ネットワークを構築する。

### II 一般会計における経費負担の考え方

地方公営企業法に基づく基準内繰出を原則として以下のとおりの繰出しを行うとともに，保健・福祉との連携経費など，社会情勢の変化に伴って生じる新たな出資等については別途協議とする。

（基準内繰出）

1. 病院の建設改良に要する経費の1/2

2. 病院事業債元利償還の1/2（平成14年度以前分は2/3）
3. 救急医療の確保に要する経費（救急受け入れ態勢の構築に伴う経費）
4. 保健衛生行政事務に要する経費
5. 医師及び看護師の研究研修に要する経費の1/2
6. 病院事業会計に係る共済追加費用の負担に要する経費
7. 地方公営企業職員に係る基礎年金拠出金にかかる公的負担に要する経費
8. 地方公営企業職員に係る子ども手当に要する経費
9. リハビリに要する経費（要した職員給与費から収入を除いた額）
10. 小児医療に要する経費（要した職員給与費から収入を除いた額）
11. 高度医療に要する経費
12. 院内保育に要する経費（うち収入を以って充てることのできない経費）
13. 医師確保対策に要する経費（医師の派遣を受けることに要する経費）

**(別途協議)**

14. 医療・福祉ネットワークバスの運行に要する経費（予め協議において按分した額）

### Ⅲ 経営改善（効率化）に係る計画

Iに掲げる役割を果たすための人的・物的資源の確保と有効活用（別紙参照）を通じて以下の数値目標を達成することにより、経営改善を図る。

1. 財務に係る数値目標

(ア) 経常収支比率	20年度実績	79.1%
	21年度実績	83.6
	22年度実績	87.6
	23年度目標	85.8
	24年度目標	96.9
	25年度目標	96.5
(イ) 職員給与費比率	20年度実績	82.8%
	21年度実績	78.7
	22年度実績	71.4
	23年度目標	66.7
	24年度目標	68.5
	25年度目標	66.2
(ウ) 病床利用率	20年度実績	68.7%
	21年度実績	76.8
	22年度実績	79.8
	23年度目標	85.0
	24年度目標	85.0
	25年度目標	86.0

#### (エ) 診療単価（入院・外来）

20年度実績	33,854円	7,514円
21年度実績	36,273	7,879
22年度実績	41,127	8,792
23年度目標	42,000	10,100
24年度目標	42,000	10,400
25年度目標	43,000	10,700

なお、計画に基づく経常黒字化の年度は現段階において平成26年度とするが、別に策定する年次計画（マニフェスト）の達成状況に応じて常に検証を加える事とする。

#### IV 事業規模・形態の見直しについて

##### 1. 運営形態について

当院は、平成21年4月からの地方公営企業法の全部適用を受けて、病院事業管理者を設置することにより、病院事業の独自性、医療情勢の変化への即応性を確立しつつあることからこの形態を当面は維持するとともに、地方独立行政法人や指定管理者制度等を用いた他の形態への変更に関しては改革プランの実行年度が概ね2～3年を経過した時点において総点検を加える事とする。

##### 2. 事業規模について

当院は、平成22年1月より許可病床数を272床から199床（一般病床）に変更して運営している。これは阪神南医療圏域における当院に求められる診療機能、すなわち二次医療機関としての救急診療機能の充実、手術及び重症患者をはじめとする術後管理機能の向上などが医師、看護師、医療技術職をはじめとする医療資源との間で高次にバランスする水準を計画したものであり、最終的には2年半後の施設整備事業の完了時において一般病床175床、緩和ケア病床24床による運営と患者・家族エリアを含めた総合的なアメニティの向上とともに完成を期すものであるが、兵庫県の保健福祉医療計画、当院外来診療報酬の適正化及び工事期間中の病床管理などを勘案して先行実施したものである。

##### 3. 外科救急の充実

外科系救急患者の受入態勢を整備するために、外科系医師の確保と併せて施設面では新病棟にICU・HCU室を設置するとともに、外来棟の救急措置室を拡充するなど、外科系救急患者の受け入れ及び緊急手術にも対応可能な体制を整えていく。

##### 4. 緩和ケア病棟の開設

阪神南圏域内における診療機能の特化傾向及び兵庫県保健医療計画の動向を踏まえ、緩和ケアチーム（医師・看護師・薬剤師・SW・栄養士・理学療法士等）の総合的なサポートによる新たな緩和ケア診療を提供していく。このことにより、当院の化学療法を

含むがん治療の実績をさらに向上させるとともに、圏域における完結型がん診療体制の一翼を担い、地域の安心と医療水準の向上に寄与する。

## V 経費削減・抑制対策について

### 1. 職員給与費の適正化について

医師職以外に適用していた行政職（企業職）給料表を全廃し、職種別給料表を導入するとともに、各種手当の見直しを行ったが、その基本方針は削減・抑制よりもむしろ適正化であることから、併せて業績評価制度（人事評価制度）の導入を行っている。

### 2. 業務委託，人材派遣，非正規雇用について

業務委託，人材派遣，非正規雇用を行うに際しては、当該業務の専門性，特殊性，持続性，重要性，将来計画における人員計画等に鑑み総点検を実施する。アウトソーシングや非正規雇用を旧来型のコストカットの手法として用いるのではなく、①指揮命令系統の整備，②パートナーシップの醸成，③社会経済情勢への配慮など，より良質な医療サービスの提供に主眼をおいた再整備を行う。なお，複数年契約や複合契約，分離発注の有効性に関しては日常的な点検を加えることとする。

### 3. 診療材料及び薬品における物流一元化について

物流一元化の評価，検証を実施したうえで改善を図る。薬剤に関してはジェネリック医薬品への切り替え，持参薬の活用等を幹部主導の下で速やかに実施する。

### 4. 効率的な業務プロセスの再構築について

管理会計の整備に向け，急を要するDPC分析ツールの導入を図るとともに診療行為別医療情報等を自動的に取得，一元管理し，活用できるよう，電子カルテ及びフルオーダーリング（部門別システムの一部更新を含む）の導入を行う。

## VI 収入増加・確保対策について（医療の質の向上に関すること）

### 1. 診療機能について

救急，小児科，産婦人科など政策医療の提供はもとより，現有する診療機能の拡充を目指して以下のことを実行する。

- ① がん診療機能の強化
  - (ア) がん登録の開始
  - (イ) 日本がん治療認定医機構の認定研修施設取得
  - (ウ) 緩和ケアチームの機能強化  
認定医師，認定看護師の確保
  - (エ) 内視鏡センターの開設準備（後掲）
  - (オ) がんフォーラムの開催

- ② 血液・腫瘍診療機能の強化
  - (ア) 臨床腫瘍研修の開始
  - (イ) クリーンルームの増設
  - (ウ) 骨髄移植医療の再開
  - (エ) 緩和ケアチームの機能強化（再掲）
- ③ 内視鏡センターの開設準備
  - (ア) リカバリールームの設置
  - (イ) 人員体制の適正化
- ④ 臨床研修制度の充実
  - (ア) 臨床腫瘍研修の開始（再掲）
  - (イ) 臨床研修連携病院の拡充
  - (ウ) 大学との襍掛け研修の実施
- ⑤ 地域連携機能の強化
  - (ア) クリニカルパスの拡充
  - (イ) 地域医療支援病院の承認
  - (ウ) 退院支援，連携病院・施設の拡充
  - (エ) 在宅医療への挑戦
  - (オ) 医師会はじめ地域の診療所との連携強化
  - (カ) 国際外来の開設
- ⑥ 救急診療体制の拡充
  - (ア) 外科救急体制の構築
  - (イ) 内科・小児科二次救急の体制確保
  - (ウ) 救急外来処置室の充実
  - (エ) 救急検査体制の構築
- ⑦ 高度医療の確保
  - (ア) 人材確保
  - (イ) 高度医療機器の計画的な導入
  - (ウ) 施設整備

## 2. ネットワーク医療について

阪神南圏域に所在する主たる病院群の現状は以下のとおりである。

・兵庫医科大学付属病院	<u>991</u> 床	
・関西労災病院	642 床	・ 県立尼崎病院 500 床
・ 県立塚口病院	400 床	・ 県立西宮病院 400 床
・ 市立西宮中央病院	257 床	・ 市立芦屋病院 199 床
・ 笹生病院	<u>149</u> 床	

なかでも、圏域の西側に位置する県立西宮病院，市立西宮中央病院との連携強化とネットワーク医療の構築を目指して，医科の課題を中心に「ネットワーク化協議」を継続する。

- ・ 救急医療
- ・ 周産期医療
- ・ 診療科の相互補完・連携
- ・ 研修・研究

## VII PDCAサイクルの構築

当改革プランの実効性の確保に関しては、引き続き評価委員会を開催し、評価・検証内容を公表する事により担保する事とし、当院は評価委員会からの指導、勧告に基づき当改革プランの実行及びローリングを進める。

## VIII その他

EBMに則った医療を通じて、患者、医療スタッフから信頼され選ばれる病院となる。その為の信頼性向上の一歩として病院機能評価を活用する。

## 【市立芦屋病院改革プラン実行策】

診療科	実行策		診療	22年度	23年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上半期	
				実績	目標							実績	達成率
内科（循環器）	心臓超音波検査	(件)	外来	513	520	50	49	61	46	46	37	289	55.6
	冠動脈造影CT	(件)	外来	77	100	3	4	8	6	5	7	33	33.0
	永久PM植込術	(件)	入院	5	4	0	0	0	0	0	0	0	0.0
	トレッドミル	(件)	外来	43	90	4	5	13	10	7	8	47	52.2
	簡易PSG（在宅）	(件)	外来	20	60	9	9	5	4	3	6	36	60.0
	PSG（終夜睡眠ポリグラフィ検査）	(件)	入院	3	18	3	0	2	2	3	0	10	55.6
内科（消化器）	内視鏡検査 上部	(件)	入院・外来	2,198	2,500	179	190	215	231	220	186	1,221	48.8
	内視鏡検査 下部	(件)	入院・外来	657	800	55	47	65	72	86	66	391	48.9
	ERCP関連	(件)	入院・外来	22	20	1	3	2	6	5	2	19	95.0
	内視鏡検査 総数	(件)	入院・外来	2,877	3,320	238	249	292	313	315	261	1,668	50.2
	大腸ポリープ切除	(件)	入院・外来	227	240	28	15	15	23	26	17	124	51.7
	胃瘻造設	(件)	入院・外来	27	30	1	2	3	1	0	5	12	40.0
	胃瘻交換	(件)	入院・外来	41	50	2	7	7	3	4	2	25	50.0
内科（腫瘍）	抗がん剤無菌調剤（月平均件数）	(件)	入院	69	80	79	49	67	50	71	68	64	80.0
	抗がん剤無菌調剤（月平均件数）	(件)	外来	27	40	28	27	25	18	19	18	23	57.5
	無菌室加算	(件)	入院	478	500	35	60	51	58	77	86	367	73.4
	パス、レジメの登録	(件)	入院		40	2	1	7	11	18	17	56	125.0
	パス、レジメの登録	(件)	外来		10								
	PBSCTの再開	(件)	入院・外来		6	0	0	1	1	0	1	3	50.0

## 【市立芦屋病院改革プラン実行策】

診 療 科	実 行 策		診 療	22年度	23年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上 半 期	
				実 績	目 標							実 績	達成率
小児科	入院患者数（一日平均）	(人)	入 院	5.8	6.0	6.7	6.8	4.1	8.2	5.7	7.2	6.5	108.3
	入院単価	(円)	入 院	41,008	42,000	41,644	43,462	40,218	44,947	39,448	35,698	41,116	97.9
	外来患者数（一日平均）	(人)	外 来	20.9	22.0	21.9	23.5	25.6	30.9	24.7	22.6	24.9	113.2
	外来単価	(円)	外 来	6,241	6,500	6,818	7,044	5,914	5,801	6,582	5,199	6,201	95.4
	超音波検査	(件)	外 来	85	100	13	7	11	12	18	8	69	69.0
	小児特定疾患カウンセリング		外 来	17	20	0	0	2	1	1	0	4	20.0
	喘息治療管理	(件)	外 来	68	70	8	5	8	9	7	6	43	61.4
	呼吸機能検査	(件)	外 来	24	25	0	0	2	0	0	0	2	8.0
	乳幼児育児栄養指導	(件)	外 来	855	900	58	52	89	85	83	42	409	45.4
	栄養食事指導	(件)	外 来	41	50	1	4	2	1	3	3	14	28.0
	小児科療養指導	(件)	外 来	3	4	0	0	1	1	2	0	4	100.0
	てんかん指導	(件)	外 来	122	130	12	8	12	7	11	14	64	49.2
	難病外来指導管理	(件)	外 来	11	4	1	1	1	0	1	0	4	100.0
	予防接種	(件)	外 来	833	1,000	52	39	49	81	133	56	410	41.0
健康診断	(件)	外 来	188	200	20	22	29	10	21	28	130	65.0	
産婦人科	入院患者数（一日平均）	(人)	入 院	2.1	3	4.1	3.2	3.2	2.6	2.8	2.7	3.1	103.3
	外来患者数（一日平均）	(人)	外 来	20.9	20	13.5	15.8	17.2	15.4	14.0	15.0	15.2	76.0
	MR I実施	(件)	外 来	98	120	9	10	8	6	11	8	52	43.3
	C T実施	(件)	外 来	45	60	1	4	4	0	1	3	13	21.7
	超音波検査	(件)	外 来	1,757	2,000	109	134	185	127	146	136	837	41.9
	手術	(件)	入 院	119	80	11	8	22	9	9	7	66	82.5

## 【市立芦屋病院改革プラン実行策】

診 療 科	実 行 策		診 療	22年度	23年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上 半 期	
				実 績	目 標							実 績	達成率
外 科	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	25.6	26.0	27.0	22.9	23.0	22.9	20.7	26.0	23.7	91.2
	入院単価	（円）	入 院	47,208	50,000	53,866	51,772	55,670	62,260	53,475	45,316	53,589	107.2
	外来患者数（一日平均）	（人）	外 来	36.3	37.0	52.7	62.4	60.0	61.1	51.5	57.6	57.4	155.1
	外来単価	（円）	外 来	9,297	12,000	10,425	10,664	9,172	8,711	8,739	9,103	9,444	78.7
	手術（全身麻酔）	（件）	入院・外来	294	320	27	22	35	27	23	27	161	50.3
	手術（腹腔鏡）	（件）	入 院	106	120	8	9	11	4	7	6	45	37.5
整形外科	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	11.5	12.0	12.4	10.5	11.8	9.2	9.2	9.4	10.4	86.7
	入院単価	（円）	入 院	40,718	41,000	39,525	38,310	39,686	43,041	44,088	38,551	40,407	98.6
	外来患者数（一日平均）	（人）	外 来	52.8	50.0	52.9	57.2	50.8	56.9	51.0	57.8	54.2	108.4
	外来単価	（円）	外 来	4,939	5,200	5,311	5,848	4,946	5,021	5,076	4,588	5,123	98.5
	MR I実施	（件）	外 来	553	600	40	58	59	49	61	40	307	51.2
	C T実施	（件）	外 来	71	75	7	2	3	3	3	8	26	34.7
	超音波検査	（件）	外 来	21	40	0	1	1	2	2	2	8	20.0
	手術（3,000点未満）	（件）	入院・外来	33	34	2	1	3	1	2	1	10	29.4
	手術（3,000点～7,999点）	（件）	入院・外来	31	34	3	1	0	4	4	3	15	44.1
	手術（8,000点以上）	（件）	入院・外来	97	100	7	5	5	5	10	9	41	41.0

## 【市立芦屋病院改革プラン実行策】

診 療 科	実 行 策		診 療	22年度	23年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上 半 期	
				実 績	目 標							実 績	達成率
南 2 階病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	25.6	27.0	25.7	26.2	26.0	29.6	28.4	28.9	27.5	101.9
	在院日数	（日）	入 院	16.1	18.0	14.4	15.6	10.9	14.6	10.6	16.8	13.5	—
	退院時リハビリテーション指導	（件）	入 院	373	550	46	44	59	49	69	38	305	55.5
南 3 階病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	21.4	23.0	25.4	25.9	20.6	28.0	27.0	26.8	25.7	111.7
	在院日数	（日）	入 院	10.4	11.0	9.6	8.8	7.7	7.4	9.3	8.1	8.4	—
	退院時リハビリテーション指導	（件）	入 院	691	700	65	76	66	96	77	83	463	66.1
	おっばい相談室(新規件数)	（件）	外 来	242	240	8	34	24	12	16	27	121	50.4
	産褥入院	（件）	入 院	4	8	1	1	0	0	0	2	4	50.0
南 4 階病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	41.7	42.0	43.1	45.0	43.0	46.8	47.1	47.1	45.4	108.1
	在院日数	（日）	入 院	20.3	21.0	17.5	17.1	21.9	26.7	22.2	20.4	20.6	—
	亜急性病床稼働率	（％）	入 院	105.4	100.0	100.8	102.4	75.0	98.0	102.0	102.0	96.9	—
南 5 階病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	38.9	39.0	37.6	37.3	37.2	42.8	43.8	44.6	40.6	104.1
	在院日数	（日）	入 院	16.7	17.5	13.3	16.4	12.5	17.7	15.3	26.7	16.3	—
	亜急性病床稼働率	（％）	入 院	80.7	100.0	27.3	60.0	78.0	94.0	86.0	94.0	73.8	—

## 【市立芦屋病院改革プラン実行策】

診 療 科	実 行 策		診 療	22年度	23年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上 半 期	
				実 績	目 標							実 績	達成率
外 来	人間ドック	(人)	外 来	835	850	77	75	81	78	63	71	445	52.4
	マンモグラフィー	(人)	外 来	998	1,000	35	52	94	54	51	48	334	33.4
	救急患者数	(人)	外 来	3,156	3,500	247	295	217	282	260	206	1,507	43.1
	(うち 入院患者数)	(人)	外 来	893	1,000	84	85	74	104	73	61	481	48.1
	フットケア外来	(件)	外 来	40	100	1	1	4	4	1	0	11	11.0
	外来化学療法管理料	(件)	外 来	188	200	28	27	25	19	26	22	147	73.5
薬剤科	服薬指導	(件)	入 院	4,357	5,500	399	390	390	464	511	444	2,598	47.2
	退院時指導90点	(件)	入 院	1,274	2,200	122	147	120	137	151	118	795	36.1
	抗がん剤ミキシング	(件)	入 院	804	800	79	49	67	50	71	68	384	48.0
	抗がん剤ミキシング	(件)	外 来	312	300	28	27	25	18	19	18	135	45.0
	T P Nミキシング	(件)	入 院	2,766	3,000	236	217	250	234	218	234	1,389	46.3
	医薬品安全性情報等管理	(件)	入 院	1,033	1,100	94	82	89	90	87	86	528	48.0
臨床検査科	検体検査実施件数	(件)	入院・外来	904,632	960,000	63,004	66,374	70,184	77,891	74,708	68,459	420,620	43.8
	病理検査実施件数	(件)	入院・外来	1,316	1,400	124	111	165	115	106	123	744	53.1
	細胞診検査実施件数	(件)	入院・外来	2,539	3,000	164	201	246	192	182	187	1,172	39.1
	生理検査実施件数	(件)	入院・外来	4,648	5,000	409	395	459	524	412	355	2,554	51.1
	頸部・腹部エコー	(件)	外 来	2,959	3,500	244	297	324	292	276	245	1,678	47.9
	採血	(件)	外 来	6,624	6,800	583	599	674	541	503	0	2,900	42.6
放射線科	MR I実施	(件)	外 来	878	964	63	85	81	61	62	61	413	42.8
	C T実施	(件)	外 来	562	618	30	39	37	28	26	35	195	31.6
	マンモグラフィー実施	(件)	外 来	998	872	35	52	94	54	51	48	334	38.3

## 【市立芦屋病院改革プラン実行策】

診 療 科	実 行 策		診 療	22年度	23年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上 半 期	
				実 績	目 標							実 績	達成率
リハビリテーション科	リハビリ患者数(一日平均)	(人)	入院・外来	59.1	65.0	61.7	63.7	61.2	65.4	61.5	66.9	63.4	97.5
	リハビリテーション実施件数	(件)	入院・外来	16,980	18,678	1,493	1,521	1,617	1,449	1,554	1,537	9,171	49.1
栄養管理室	患者提供食数	(食)	入 院	105,148	108,076	8,362	8,842	7,805	9,891	9,645	9,290	53,835	49.8
	(うち特別食加算件数)	(件)	入 院	42,800	48,634	3,117	3,061	2,786	3,390	3,428	3,277	19,059	39.2
	栄養管理実績加算	(件)	入 院	45,076	48,060	3,653	3,782	3,403	4,135	4,123	4,036	23,132	48.1
	入院栄養指導	(件)	入 院	685	685	67	53	66	55	53	58	352	51.4
	集団栄養指導	(件)	入 院	5	30	0	2	0	0	3	0	5	16.7
	外来栄養食事指導	(件)	外 来	408	480	34	34	35	40	38	39	220	45.8
	栄養サポートチーム加算	(件)	入 院	498	576	30	52	51	35	47	45	260	45.1
麻酔科	全身麻酔	(件)	入 院	192	192	19	11	23	16	12	15	96	50.0
	全身麻酔+区域麻酔	(件)	入 院	284	284	26	24	28	26	31	27	162	57.0
	脊椎麻酔	(件)	入 院	4	4	0	0	2	1	0	0	3	75.0
	麻酔科管理症例合計	(件)	入 院	480	480	45	35	53	43	43	42	261	54.4
皮膚・排泄ケア	褥瘡ハイリスク加算	(円)	入 院	1,470,000	1,400,000	160,000	175,000	260,000	185,000	245,000	160,000	1,185,000	84.6
	褥瘡管理加算	(円)	入 院	57,160	60,000	2,600	4,800	6,200	4,800	3,800	3,600	25,800	43.0

## 【市立芦屋病院改革プラン実行策】

診 療 科	実 行 策		診 療	22年度	23年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上 半 期	
				実 績	目 標							実 績	達成率
総 括	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	131.7	140.0	131.8	134.5	127.0	147.3	146.3	147.3	139.1	99.4
	外来患者数（一日平均）	（人）	外 来	324.6	350.0	315.3	343.7	318.2	339.6	302.7	327.0	323.6	92.5
	入院単価	（円）	入 院	41,127	42,000	45,577	43,372	45,345	45,399	42,161	38,134	43,248	103.0
	外来単価	（円）	外 来	8,792	10,100	9,548	9,959	8,634	8,608	8,861	8,431	8,995	89.1
	紹介率	（%）	外 来	53.7	53.7以上	54.3	55.5	50.5	56.5	53.7	52.9	53.9	100.0
	逆紹介率	（%）	外 来	63.3	63.3以上	79.8	76.0	70.5	76.2	62.7	75.9	72.9	115.2