

## 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

対象期間 平成22年度～平成25年度

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)

13. 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年度目標（見込み）	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年度目標（見込み）	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年度目標（見込み）	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年度目標（見込み）	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) 大学との襁掛け研修の実施
- 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 | 1006 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       | 158 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	上 半 期		下 半 期		23 年 度		
				実 績	目 標	実 績	達成率	実 績	達成率	実 績	到達差	到達率
内科（循環器）	心臓超音波検査	(件)	外 来	513	520							
	冠動脈造影CT	(件)	外 来	77	100							
	永久PM植込術	(件)	入 院	5	4							
	トレッドミル	(件)	外 来	43	90							
	簡易PSG（在宅）	(件)	外 来	20	60							
	PSG（終夜睡眠ポリグラフィ検査）	(件)	入 院	3	18							
内科（消化器）	内視鏡検査 上部	(件)	入院・外来	2,198	2,500							
	内視鏡検査 下部	(件)	入院・外来	657	800							
	ERCP関連	(件)	入院・外来	22	20							
	内視鏡検査 総数	(件)	入院・外来	2,877	3,320							
	大腸ポリープ切除	(件)	入院・外来	227	240							
	胃瘻造設	(件)	入院・外来	27	30							
	胃瘻交換	(件)	入院・外来	41	50							
内科（腫瘍）	抗がん剤無菌調剤（月平均件数）	(件)	入 院	69	80							
	抗がん剤無菌調剤（月平均件数）	(件)	外 来	27	40							
	無菌室加算	(件)	入 院	478	500							
	パス、レジメの登録	(件)	入 院		40							
	パス、レジメの登録	(件)	外 来		10							
	PBSCTの再開	(件)	入院・外来		6							

## 【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	上 半 期		下 半 期		23 年 度		
				実 績	目 標	実 績	達成率	実 績	達成率	実 績	到達差	到達率
小児科	入院患者数（一日平均）	(人)	入 院	5.8	6.0							
	入院単価	(円)	入 院	41,134	42,000							
	外来患者数（一日平均）	(人)	外 来	20.9	22.0							
	外来単価	(円)	外 来	6,462	6,500							
	超音波検査	(件)	外 来	85	100							
	小児特定疾患カウンセリング		外 来	17	20							
	喘息治療管理	(件)	外 来	68	70							
	呼吸機能検査	(件)	外 来	24	25							
	乳幼児育児栄養指導	(件)	外 来	855	900							
	栄養食事指導	(件)	外 来	41	50							
	小児科療養指導	(件)	外 来	3	4							
	てんかん指導	(件)	外 来	122	130							
	難病外来指導管理	(件)	外 来	11	4							
	予防接種	(件)	外 来	833	1,000							
健康診断	(件)	外 来	188	200								
産婦人科	入院患者数（一日平均）	(人)	入 院	2.1	3							
	外来患者数（一日平均）	(人)	外 来	20.9	20							
	MR I 実施	(件)	外 来	98	120							
	C T 実施	(件)	外 来	45	60							
	超音波検査	(件)	外 来	1,757	2,000							
	手術	(件)	入 院	119	80							



## 【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	上 半 期		下 半 期		23 年 度		
				実 績	目 標	実 績	達成率	実 績	達成率	実 績	到達差	到達率
外 科	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	25.6	26.0							
	入院単価	（円）	入 院	47,353	50,000							
	外来患者数（一日平均）	（人）	外 来	36.3	37.0							
	外来単価	（円）	外 来	10,417	12,000							
	手術（全身麻酔）	（件）	入院・外来	294	320							
	手術（腹腔鏡）	（件）	入 院	106	120							
整形外科	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	11.5	12.0							
	入院単価	（円）	入 院	40,843	41,000							
	外来患者数（一日平均）	（人）	外 来	52.8	50.0							
	外来単価	（円）	外 来	5,114	5,200							
	MR I 実施	（件）	外 来	553	600							
	C T 実施	（件）	外 来	71	75							
	超音波検査	（件）	外 来	21	40							
	手術（3,000点未満）	（件）	入院・外来	33	34							
	手術（3,000点～7,999点）	（件）	入院・外来	31	34							
	手術（8,000点以上）	（件）	入院・外来	97	100							

## 【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	上 半 期		下 半 期		23 年 度		
				実 績	目 標	実 績	達成率	実 績	達成率	実 績	到達差	到達率
南 2 階病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	25.6	27.0							
	在院日数	（日）	入 院	16.1	18.0							
	退院時リハビリテーション指導	（件）	入 院	373	550							
南 3 階病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	21.4	23.0							
	在院日数	（日）	入 院	10.4	11.0							
	退院時リハビリテーション指導	（件）	入 院	691	700							
	おっばい相談室(新規件数)	（件）	外 来	242	240							
	産褥入院	（件）	入 院	4	8							
南 4 階病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	41.7	42.0							
	在院日数	（日）	入 院	20.3	21.0							
	亜急性病床稼働率	（%）	入 院	105.4	100.0							
南 5 階病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	38.9	39.0							
	在院日数	（日）	入 院	16.7	17.5							
	亜急性病床稼働率	（%）	入 院	80.7	100.0							

## 【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	上 半 期		下 半 期		23 年 度		
				実 績	目 標	実 績	達成率	実 績	達成率	実 績	到達差	到達率
外 来	人間ドック	(人)	外 来	835	850							
	マンモグラフィー	(人)	外 来	998	1,000							
	救急患者数	(人)	外 来	3,156	3,500							
	(うち 入院患者数)	(人)	外 来	893	1,000							
	フットケア外来	(件)	外 来	40	100							
	外来化学療法管理料	(件)	外 来	188	200							
薬剤科	服薬指導	(件)	入 院	4,357	5,500							
	退院時指導90点	(件)	入 院	1,274	2,200							
	抗がん剤ミキシング	(件)	入 院	804	800							
	抗がん剤ミキシング	(件)	外 来	312	300							
	T P Nミキシング	(件)	入 院	2,766	3,000							
	医薬品安全性情報等管理	(件)	入 院	1,033	1,100							
臨床検査科	検体検査実施件数	(件)	入院・外来	904,632	960,000							
	病理検査実施件数	(件)	入院・外来	1,316	1,400							
	細胞診検査実施件数	(件)	入院・外来	2,539	3,000							
	生理検査実施件数	(件)	入院・外来	4,648	5,000							
	頸部・腹部エコー	(件)	外 来	2,959	3,500							
	採血	(件)	外 来	6,624	6,800							
放射線科	M R I実施	(件)	外 来	878	964							
	C T実施	(件)	外 来	562	618							
	マンモグラフィー実施	(件)	外 来	998	872							
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							

## 【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	上 半 期		下 半 期		23 年 度		
				実 績	目 標	実 績	達成率	実 績	達成率	実 績	到達差	到達率
リハビリテーション科	リハビリテーション実施件数	(件)	入院・外来	16,980	18,678							
栄養管理室	患者提供食数	(食)	入 院	105,148	108,076							
	(うち特別食加算件数)	(件)	入 院	42,800	48,634							
	栄養管理実績加算	(件)	入 院	45,076	48,060							
	入院栄養指導	(件)	入 院	685	685							
	集団栄養指導	(件)	入 院	5	30							
	外来栄養食事指導	(件)	外 来	408	480							
	栄養サポートチーム加算	(件)	入 院	498	576							
麻酔科	全身麻酔	(件)	入 院	192	192							
	全身麻酔+区域麻酔	(件)	入 院	284	284							
	脊椎麻酔	(件)	入 院	4	4							
	麻酔科管理症例合計	(件)	入 院	480	480							
皮膚・排泄ケア	褥瘡ハイリスク加算	(円)	入 院	1,470,000	1,400,000							
	褥瘡管理加算	(円)	入 院	571,600	600,000							

## 【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	上 半 期		下 半 期		23 年 度		
				実 績	目 標	実 績	達成率	実 績	達成率	実 績	到達差	到達率
総 括	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	131.7	140.0							
	外来患者数（一日平均）	（人）	外 来	324.6	350.0							
	入院単価	（円）	入 院	41,127	42,000							
	外来単価	（円）	外 来	8,792	10,100							
	紹介率	（％）	外 来	53.7	53.7以上							
	逆紹介率	（％）	外 来	63.3	63.3以上							