

市立芦屋病院改革プラン

平成 24 年 7 月

市立芦屋病院改革プラン（第3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

改定年月日 平成 24 年 7 月 23 日

対象期間 平成 23 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	① H23 年度決算見込の反映による変更 ② 市立芦屋病院収支計画見直しによる変更 ③ 新病棟建設工事及び外来棟改修工事完成に伴う変更

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 <u>血液・腫瘍内科</u> <u>循環器内科</u> <u>糖尿病内科</u> 消化器内科 <u>緩和ケア内科</u> 小児科 外科 産婦人科 眼科 耳鼻いんこう 科 整形外科 放射線科 麻酔科 以上 14 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 年度実績 (見込み)	89.6 (目標 85.8%)
	24 年度目標	<u>88.4</u>
	25 年度目標	<u>93.3</u>
(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 年度実績 (見込み)	72.7 (目標 66.7%)
	24 年度目標	<u>71.0</u>
	25 年度目標	<u>71.2</u>

(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 年度実績 (見込み)	81.3 (目標 85.0%)
	24 年度目標 (一般)	78.7 (緩和) 45.0
	25 年度目標 (一般)	80.2 (緩和) 55.0

(エ) 診療単価 (入院・外来)

	【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	41,126	8,792
23 年度実績 (見込み)	42,657 (目標 42,000)	8,982 (目標 10,100)
24 年度目標	(一般) 43,000 (緩和) 40,800	10,000
25 年度目標	(一般) 43,300 (緩和) 48,390	10,300

平成 24 年度より、前年度の実績を踏まえた予算を編成し、より実態に即した改革を進めたことから、この改革プランの収支計画においてもその考えを反映した。なお、計画に基づく経常黒字化の年度は現段階において2 年遅れの平成 28 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。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、研究・検討を進めながら必要性がさらに認められる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る。最終的には施設整備事業の完了により一般病床 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を図るものである。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室を設置している。外来棟では救急処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ことを受けて、現在、平日の外科系救急患者の受け入れを実施しているが、引き続き南芦屋浜病院、セントマリア病院及び当院の3病院での輪番制による時間外外科救急の実施に向けて取り組みを進めていく。

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、緩和ケア病棟では、各スタッフ（医師・看護師・薬剤師・SW・栄養士・理学療法士・ボランティア等）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、DPC分析ツールの活用によるベンチマークを行う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）を導入し、診療機能支援、情報の集約化及び部門間の連携強化に活用する。

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) がん登録の継続実施
 - (イ) 緩和ケア機能の強化
 - 認定医師の増員，がん専門看護師の確保
 - (ウ) 消化器センターの活用（後掲）
 - (エ) がんフォーラムの開催
 - (オ) 緩和ケア研修会の開催
- ② 血液・腫瘍診療機能の強化
 - (ア) 臨床腫瘍研修の開始
 - (イ) クリーンルームの活用
 - (ウ) 幹細胞移植医療の再開
 - (エ) 緩和ケアチームの機能強化（再掲）
- ③ 消化器センターの充実
 - (ア) リカバリールームの活用
 - (イ) 人員体制の適正化
- ④ 小児科医療の充実
 - (ア) 地域小児科医療の支援
 - (イ) 特色ある診療の実施（頭痛・腎臓・アレルギー）
- ⑤ 臨床研修制度の充実
 - (ア) 臨床研修連携病院の拡充
 - (イ) 大学との襍掛け研修の実施
- ⑥ 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) 在宅医療の推進
 - (オ) 医師会はじめ地域の診療所との連携強化
 - (カ) 国際外来の継続実施
- ⑦ 救急診療体制の拡充
 - (ア) 外科系救急体制の構築
 - (イ) 内科・小児科二次救急の体制確保
 - (ウ) 救急外来処置室の活用
 - (エ) 救急検査体制の構築
- ⑧ 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 991 床
- ・関西労災病院 642 床
- ・県立塚口病院 400 床
- ・市立西宮中央病院 257 床
- ・笹生病院 149 床
- ・県立尼崎病院 500 床
- ・県立西宮病院 400 床
- ・市立芦屋病院 199 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 P D C A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

E B Mに則った医療を通じて、患者、医療スタッフ双方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客観的指標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	23年度	24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（消化器）	内視鏡検査 上部	(件)	入院・外来	2,435	2,600							
	内視鏡検査 下部	(件)	入院・外来	852	900							
	E R C P 関連	(件)	入院・外来	30	40							
	内視鏡検査 総数	(件)	入院・外来	3,317	3,540							
	大腸ポリープ切除	(件)	入院・外来	276	280							
	胃瘻造設	(件)	入院・外来	24	30							
	胃瘻交換	(件)	入院・外来	48	50							
内科（腫瘍）	抗がん剤無菌調剤（月平均件数）	(件)	入 院	69	90							
	抗がん剤無菌調剤（月平均件数）	(件)	外 来	22	40							
	無菌室加算	(件)	入 院	614	700							
内科（糖尿病）	エコー依頼数	(件)	入院・外来	215	220							
	PWV ABI	(件)	入院・外来	107	110							
	外来栄養食事指導料	(件)	外 来	339	340							
	入院患者数	(件)	入 院	119	130							
	外来患者数	(件)	外 来	3,515	3,600							
内科（循環器）	心臓超音波検査	(件)	外 来	452	480							
	冠動脈造影CT	(件)	外 来	46	50							
	永久PM植込術	(件)	入 院	0	5							
	トレッドミル	(件)	外 来	77	77							
	簡易PSG（在宅）	(件)	外 来	44	45							
	PSG（終夜睡眠 [®] リグラフィ検査）	(件)	入 院	15	15							

【市立芦屋病院改革プラン実行策】

診 療 科	実 行 策		診 療	23年度	24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
緩和ケア内科	患者数(1日平均)	(人)	入 院		10							
	患者数(1日平均)	(人)	外 来		5							
	単価	(円)	入 院		47,800							
小児科	入院患者数(一日平均)	(人)	入 院	5.7	8.0							
	入院単価	(円)	入 院	44,985	46,000							
	外来患者数(一日平均)	(人)	外 来	25.1	27.5							
	外来単価	(円)	外 来	6,138	7,000							
	超音波検査	(件)	入 院	50	50							
	超音波検査	(件)	外 来	125	130							
	MRI実施件数	(件)	入院・外来	30	30							
	C T実施件数	(件)	入院・外来	74	80							
	予防接種	(件)	外 来	787	850							
	健康診断	(件)	外 来	207	220							
産婦人科	入院患者数(一日平均)	(人)	入 院	2.8	3.0							
	外来患者数(一日平均)	(人)	外 来	15.4	20.0							
	M R I 実施	(件)	外 来	127	130							
	C T実施	(件)	外 来	39	40							
	超音波検査	(件)	外 来	1,694	2,000							
	手術	(件)	入 院	133	144							

【市立芦屋病院改革プラン実行策】

診 療 科	実 行 策		診 療	23年度	24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	21.6	28.0							
	入院単価	（円）	入 院	51,927	54,000							
	外来患者数（一日平均）	（人）	外 来	54.8	55.0							
	外来単価	（円）	外 来	10,003	12,500							
	800点以上の手術件数	（件）	入院・外来	274	300							
	手術（全身麻酔）	（件）	入院・外来	286	320							
	手術（腹腔鏡）	（件）	入 院	78	100							
整形外科	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	12.4	15.0							
	入院単価	（円）	入 院	38,829	42,000							
	外来患者数（一日平均）	（人）	外 来	55.2	58.0							
	外来単価	（円）	外 来	5,074	5,300							
	MR I 実施	（件）	外 来	579	640							
	C T 実施	（件）	外 来	55	100							
	超音波検査	（件）	外 来	18	50							
	手術（3,000点未満）	（件）	入院・外来	26	30							
	手術（3,000点～7,999点）	（件）	入院・外来	36	40							
	手術（8,000点以上）	（件）	入院・外来	85	90							

【市立芦屋病院改革プラン実行策】

診 療 科	実 行 策		診 療	23年度	24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	26.1								
	在院日数	（日）	入 院	13.7								
	退院時リハビリテーション指導	（件）	入 院	581								
南 3 階病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	23.9								
	在院日数	（日）	入 院	8.3								
	退院時リハビリテーション指導	（件）	入 院	876								
	おっぱい相談室(新規件数)	（件）	外 来	205								
	産褥入院	（件）	入 院	5								
南 4 階病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	44.3								
	在院日数	（日）	入 院	19.1								
	亜急性病床稼働率	（％）	入 院	94.8								
南 5 階病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院	39.8								
	在院日数	（日）	入 院	16.5								
	亜急性病床稼働率	（％）	入 院	79.7								

【市立芦屋病院改革プラン実行策】

診 療 科	実 行 策		診 療	23年度	24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
2階病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院		44.2							
	在院日数	（日）	入 院		18.0							
3階東病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院		26.4							
	在院日数	（日）	入 院		11.0							
	おっぱい相談室（新規件数）	（件）	外 来		240							
	産褥入院	（件）	入 院		8							
3階西病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院		39.1							
	在院日数	（日）	入 院		17.0							
4階東病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院		10.0							
	在院日数	（日）	入 院		30.0							
4階西病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入 院		39.1							
	在院日数	（日）	入 院		17.5							

【市立芦屋病院改革プラン実行策】

診療科	実行策		診療	23年度	24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	救急患者数(救急車)	(人)	外来	727	750							
	フットケア外来	(件)	外来	88	100							
	糖尿病指導(病棟訪問)	%	外来	100	100							
	外来化学療法管理料	(件)	外来	338	1,000							
薬剤科	服薬指導	(件)	入院	5,052	5,000							
	退院時指導90点	(件)	入院	1,595	1,600							
	抗がん剤ミキシング	(件)	入院	754	1,000							
	抗がん剤ミキシング	(件)	外来	253	300							
	TPNミキシング	(件)	入院	2,406	2,410							
臨床検査科	検体検査実施件数	(件)	入院・外来	815,680	900,000							
	病理検査実施件数	(件)	入院・外来	1,403	1,500							
	細胞診検査実施件数	(件)	入院・外来	2,262	2,500							
	生理検査実施件数	(件)	入院・外来	4,708	5,200							
	検体検査管理加算 I (40)	(件)	外来	19,233	20,000							
	外来迅速検体検査加算	(件)	外来	288	560							
	骨髄像検査	(件)	入院	145	150							
	骨髄像検査	(件)	外来	144	120							
	骨髄像診断加算(新設)	(件)	外来	288	500							
	血液像検査(鏡検法)	(点)	外来	-	500							

【市立芦屋病院改革プラン実行策】

診 療 科	実 行 策		診 療	23年度	24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
放射線科	MRI実施	(件)	外 来	829	980							
	CT実施	(件)	外 来	406	486							
	マンモグラフィ実施	(件)	外 来	731	804							
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	64.6	65.0							
	リハビリテーション実施単位数	(単位)	入院・外来	17,801	18,000							
	リハビリテーション実施点数	(点)	入院・外来	2,715,540	2,720,000							
栄養管理室	患者提供食数	(食)	入 院	111,585	129,736							
	(うち特別食加算件数)	(件)	入 院	35,973	43,408							
	栄養管理実績加算	(件)	入 院	49,664	58,220							
	入院栄養指導	(件)	入 院	540	652							
	集団栄養指導	(件)	入 院	23	54							
	外来栄養食事指導	(件)	外 来	391	720							
	栄養サポートチーム加算	(件)	入 院	555	624							
麻酔科	全身麻酔	(件)	入院・外来	185	190							
	全身麻酔+区域麻酔	(件)	入院・外来	300	290							
	脊椎麻酔	(件)	入院・外来	4	5							
	麻酔科管理症例合計	(件)	入院・外来	489	500							
眼科	年間患者数	(人)	入 院	0	40							
	年間患者数	(人)	外 来	4,707	4,800							
	外来単価	(円)	外 来	5,125	5,600							

【市立芦屋病院改革プラン実行策】

診 療 科	実 行 策		診 療	23年度	24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
医事課	未収金残	(円)	入院・外来	37,640,188	30,000,000							
総 括	入院患者数（一日平均）	(人)	入 院	134.2	148.5							
	外来患者数（一日平均）	(人)	外 来	322.8	323							
	入院単価	(円)	入 院	42,657	43,000							
	外来単価	(円)	外 来	8,982	10,000							
	紹介率	(%)	外 来	52.4	60.0							
	逆紹介率	(%)	外 来	72.5	80.0							