

# 市立芦屋病院改革プラン

平成 25 年 7 月

## 市立芦屋病院改革プラン（第 4 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  
 改定年月日 平成 25 年 7 月 18 日  
 対象期間 平成 25 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 H24 年度決算見込の反映による変更 診療科目の標榜による変更
--

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 血液・腫瘍内科 循環器内科 糖尿病内科 消化器内科 緩和ケア内科 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 <u>リハビリテーション科</u> <u>皮膚科</u> <u>形成外科</u> 以上 17 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

		目 標	実績 (見込み)
(ア) 経常収支比率	20 年度		79.1%
	21 年度	81.6%	83.6
	22 年度	88.8	87.6
	23 年度	85.8	89.6
	24 年度	88.4	<u>84.7</u>
	25 年度	93.3	

(イ) 職員給与費比率	20年度		82.8%
	21年度	73.7%	78.7
	22年度	68.8	71.4
	23年度	66.7	72.7
	24年度	71.0	<u>70.7</u>
	25年度	71.2	
(ウ) <u>病床稼働率</u> (一般)	20年度		68.7%
	21年度	80.0%	76.8
	22年度	84.8	79.8
	23年度	85.0	81.3
	24年度	78.7	<u>73.2</u>
	25年度	80.2	
<u>病床稼働率</u> (緩和)	24年度	45.0	<u>36.9</u>
	25年度	55.0	
(エ) 診療単価 (入院・一般)	20年度		33,854円
	21年度	35,250円	36,273
	22年度	40,000	41,126
	23年度	42,000	42,657
	24年度	43,000	<u>42,568</u>
	25年度	43,300	
診療単価 (入院・緩和)	24年度	40,800	<u>45,023</u>
	25年度	48,390	
診療単価 (外来)	20年度		7,514
	21年度	8,000	7,879
	22年度	9,900	8,792
	23年度	10,100	8,982
	24年度	10,000	<u>10,081</u>
	25年度	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系救急の実施に向けて取組を進めていく。

### 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・MSW・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（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) 大学との牽掛け研修の実施
- 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。

・兵庫医科大学附属病院	963 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	149 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，以下の課題を中心に「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こととし、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】

※上・下半期達成率については24年度目標数値の1/2を目標数値として計算

診療科	実行策		診療	24年度	25年度	上半期		下半期		25年度		
				実績	目標	実績	達成率	実績	達成率	実績	到達差	達成率
内科（消化器）	内視鏡検査 上部	(件)	入院・外来	2,657	2,800							
	内視鏡検査 下部	(件)	入院・外来	958	1,000							
	ERCP関連	(件)	入院・外来	35	40							
	小腸内視鏡・カプセル内視鏡	(件)	入院・外来	21	30							
	内視鏡検査 総数	(件)	入院・外来	3,685	3,870							
	大腸ポリープ切除	(件)	入院・外来	334	360							
	胃瘻造設	(件)	入院・外来	22	20							
	TACE	(件)	入院	28	34							
	肝生検	(件)	入院	15	16							
	RFA	(件)	入院	8	10							
内科（腫瘍）	抗がん剤無菌調剤（月平均件数）	(件)	入院	57	60							
	抗がん剤無菌調剤（月平均件数）	(件)	外来	11	12							
	無菌室加算	(件)	入院	674	680							
内科（糖尿病）	エコー依頼数	(件)	入院・外来	420	450							
	PWV ABI	(件)	入院・外来	184	200							
	外来栄養食事指導料	(件)	外来	238	250							
内科（循環器）	心臓超音波検査	(件)	外来	849	880							
	冠動脈造影CT	(件)	外来	21	26							
	トレッドミル	(件)	外来	73	80							
	ABI・TBI	(件)	入院	298	320							
	MRV・MRA	(件)	入院	49	60							
	動静脈造影CT	(件)	入院	29	36							
	ホルター心電図	(件)	入院	153	160							
	ABPM	(件)	入院	27	30							
頸動脈エコー	(件)	入院	254	260								

## 【市立芦屋病院改革プラン実行策】

※上・下半期達成率については24年度目標数値の1/2を目標数値として計算

診療科	実行策		診療	24年度	25年度	上半期		下半期		25年度		
				実績	目標	実績	達成率	実績	達成率	実績	到達差	達成率
緩和ケア内科	患者数(1日平均)	(人)	入院	9.0	19.0							
	患者数(1日平均)	(人)	外来	1.3	3.0							
	入院単価	(円)	入院	45,023	45,000							
小児科	入院患者数(一日平均)	(人)	入院	2.1	5.0							
	入院単価	(円)	入院	47,673	50,000							
	外来患者数(一日平均)	(人)	外来	20.2	24.0							
	外来単価	(円)	外来	5,826	6,000							
	超音波検査	(件)	外来	90	120							
	MR I 実施件数	(件)	入院・外来	21	30							
	C T 実施件数	(件)	入院・外来	58	60							
	予防接種	(件)	外来	758	780							
産婦人科	健康診断	(件)	外来	160	200							
	入院患者数(一日平均)	(人)	入院	3.0	3.0							
	入院単価	(円)	入院	79,486	80,000							
	外来患者数(一日平均)	(人)	外来	16.4	16.0							
	外来単価	(円)	外来	8,699	9,000							
	MR I 実施	(件)	外来	138	120							
	C T 実施	(件)	外来	34	60							
	超音波検査	(件)	外来	1,562	1,000							
外科	手術	(件)	入院	155	96							
	入院患者数(一日平均)	(人)	入院	21.9	24.0							
	入院単価	(円)	入院	48,271	53,000							
	外来患者数(一日平均)	(人)	外来	30.5	33.0							
	外来単価	(円)	外来	13,085	14,000							
	8,000点以上の手術件数	(件)	入院・外来	274	290							
	手術(全身麻酔)	(件)	入院・外来	260	280							
手術(腹腔鏡)	(件)	入院	104	110								

## 【市立芦屋病院改革プラン実行策】

※上・下半期達成率については24年度目標数値の1/2を目標数値として計算

診療科	実行策		診療	24年度	25年度	上半期		下半期		25年度		
				実績	目標	実績	達成率	実績	達成率	実績	到達差	達成率
整形外科	入院患者数（一日平均）	（人）	入院	19.5	20.0							
	入院単価	（円）	入院	34,497	35,000							
	外来患者数（一日平均）	（人）	外来	58.8	60.0							
	外来単価	（円）	外来	7,275	7,500							
	MR I 実施	（件）	外来	639	700							
	C T 実施	（件）	外来	94	100							
	超音波検査	（件）	外来	15	20							
	手術（3,000点未満）	（件）	入院・外来	24	20							
	手術（3,000点～7,999点）	（件）	入院・外来	50	50							
	手術（8,000点以上）	（件）	入院・外来	78	90							
眼科	年間患者数	（人）	入院	154	110							
	年間患者数	（人）	外来	4,176	4,392							
	外来単価	（円）	外来	5,507	5,700							
	静的視野検査	（件）	外来	239	280							
	動的視野検査	（件）	外来	81	88							
	手術	（件）	入院	73	110							
	手術	（件）	外来	18	20							
2階病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入院	42.5	46.8							
	在院日数	（日）	入院	21.5	18.0							
3階東病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入院	24.7	27.2							
	在院日数	（日）	入院	12.6	11.0							
3階西病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入院	35.8	41.4							
	在院日数	（日）	入院	13.1	13.0							
4階東病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入院	9.0	19.0							
4階西病棟	入院患者数（一日平均）	（人）	入院	38.5	41.4							
	在院日数	（日）	入院	21.8	18.0							

## 【市立芦屋病院改革プラン実行策】

※上・下半期達成率については24年度目標数値の1/2を目標数値として計算

診療科	実行策		診療	24年度	25年度	上半期		下半期		25年度		
				実績	目標	実績	達成率	実績	達成率	実績	到達差	達成率
外来	救急患者数（救急車）	（人）	外来	1,187	1,200							
	フットケア外来	（件）	外来	104	120							
	糖尿病指導（病棟訪問）	%	外来	100.0	100.0							
	外来化学療法管理料	（件）	外来	494	540							
薬剤科	服薬指導	（件）	入院	5,482	5,000							
	退院時指導90点	（件）	入院	1,607	1,600							
	抗がん剤ミキシング	（件）	外来	405	1,200							
	T P Nミキシング	（件）	入院	2,876	2,600							
臨床検査科	検体検査実施件数	（件）	入院・外来	819,707	900,000							
	病理検査実施件数	（件）	入院・外来	1,546	1,600							
	細胞診検査実施件数	（件）	入院・外来	2,235	2,700							
	生理検査実施件数	（件）	入院・外来	9,353	10,000							
	検体検査管理加算Ⅰ	（件）	外来	18,285	20,000							
	外来迅速検体検査加算	（件）	外来	64,540	70,000							
	検体検査管理加算Ⅱ	（件）	入院	3,209	3,500							
	尿沈渣目視法	（件）	入院・外来	1,155	1,500							
放射線科	術中迅速組織診断	（件）	入院・外来	62	80							
	MRⅠ実施	（件）	外来	943	1,038							
	C T実施	（件）	外来	486	534							
リハビリテーション科	マンモグラフィー（検診実施）	（件）	外来	557	612							
	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	18,428	18,000							
	リハビリテーション実施点数	（点）	入院・外来	2,777,370	2,700,000							

## 【市立芦屋病院改革プラン実行策】

※上・下半期達成率については24年度目標数値の1/2を目標数値として計算

診療科	実行策		診療	24年度	25年度	上半期		下半期		25年度		
				実績	目標	実績	達成率	実績	達成率	実績	到達差	達成率
栄養管理室	患者提供食数	(食)	入院	118,035	140,000							
	(うち特別食加算件数)	(件)	入院	33,958	49,000							
	入院栄養指導	(件)	入院	438	546							
	集団栄養指導	(件)	入院・外来	51	60							
	外来栄養食事指導	(件)	外来	688	960							
	栄養サポートチーム加算	(件)	入院	561	624							
	特別メニュー	(件)	入院	2	80							
	透析予防指導管理	(件)	外来	—	64							
地域連携室	診察紹介患者数(月平均)	(人)	外来	232	250							
	検査紹介患者数(月平均)	(人)	外来	129	150							
	緩和ケア初診外来紹介患者数(月平均)	(人)	外来	10	17							
医事課	未収金残額	(円)	入院・外来	37,042,575	35,000,000							
	うち前年度分残額	(円)	入院・外来	2,735,772	3,000,000							
	うち前々年度以前分残額	(円)	入院・外来	34,306,803	32,000,000							
総括	入院患者数(一日平均)	(人)	入院	145.6	160.8							
	外来患者数(一日平均)	(人)	外来	312.4	324.0							
	入院単価	(円)	入院	42,568	43,300							
	外来単価	(円)	外来	10,081	10,300							
	病床稼働率	(%)	入院	73.2	80.2							
	在院日数	(日)	入院	17.6	18.0日未満							
	紹介率	(%)	外来	54.5	60.0							
	逆紹介率	(%)	外来	73.2	80.0							