

市立芦屋病院改革プランの総括と検証

1. はじめに

市立芦屋病院では、「市立芦屋病院運営検討委員会」からの提言や総務省の経営アドバイザーからの助言を踏まえ、運営形態を「地方独立行政法人（非公務員型）」とすることを目指す取組を進めました。しかしながら、平成20年12月の市議会において「地方独立行政法人市立芦屋病院定款を定めることについて」の条例が否決されたため、運営形態を「地方公営企業法の全部を適用すること（以下「全部適用」という。）」として、平成21年3月市議会において可決されました。これによって、病院改革に向けて新たなスタートを切ることになりました。

その指針として、自治体病院が今後とも地域において必要な医療を安定的かつ継続的に提供していくための「市立芦屋病院改革プラン」を平成21年3月に策定し、「市立芦屋病院改革プラン評価委員会」にて、毎年度その進捗状況を評価していただき、順次公表を進めました。

平成25年度は、このプランの最終年度にあたるため、5年間の取組実績と検証を次のとおり行いました。

2. 平成20年度の取組（参考資料として）

改革プランの前年にあたる平成20年度の取組を参考のために示すと、平成20年6月DPC準備病院として登録しデータ提供を行なうとともに、看護体制では二交替制勤務及び7対1看護体制の導入、院内保育所「うりぼうクラブ」の開園、病院ネットワークバスの運行など機能向上に向けた取組を進めました。

病棟の建替えでは、病院職員と建築指導課、設計業者、コンサルタントを交えて基本設計を進めました。設計にあたっては、効率的な医療サービスの提供、患者動線計画の改善、築後40年を越える南病棟及び中棟の老朽化や耐震強度等を検討し、患者の利便性や診療面機能の向上を目指しました。

経営状況

項目	数値	対前年度比較
入院患者数	44,638人	△4,328人
外来患者数	75,502人	△10,435人
病床稼働率（178床）	68.7%	△6.5ポイント
収益	28億4,930万3千円	△2,947万円
費用	36億1,154万6千円	6,141万7千円
純損益	△7億6,224万3千円	△9,088万7千円
一般会計からの長期借入金	8億円	2億720万円

機器整備

オーダーリングシステムの更新，調剤支援システム，血液分析装置，臨床化学自動分析装置，内視鏡システム，患者監視モニター，腹腔鏡システム，超音波診断装置，胎児集中監視システム，全身麻酔装置など

3. 平成21年度の取組

運営形態を地方公営企業法の全部を適用することとし，独立行政法人国立病院機構呉医療センターから迎えた佐治病院事業管理者を筆頭に全職員が一丸となって，「市立芦屋病院改革プラン」に沿って経営改善の取組を進めてきました。

診療機能面では，前年度に引き続きDPC準備病院としてデータ提供を行いました。病院機能評価 Version6.0 については，医療サービスの質向上，チーム医療の推進，情報システム機能などの評価項目を重点的に点検・補完し，受審を終えました。

保健行政では，がんフォーラム（乳がん・子宮がん予防）を開催するとともに，平日に来院できない市民が受診しやすいように，休日がん検診を実施しました。

病棟の建替えでは，前年度の基本設計に引き続き実施設計を行い，特定建設工事共同企業体12社による条件付き一般競争入札を行いました。

経営状況

項目	数値	対前年度比較
入院患者数	49,898人	5,260人
外来患者数	80,524人	5,022人
病床稼働率（178床）	76.8%	8.1ポイント
収益	32億4,791万6千円	3億9,861万3千円
費用	38億9,768万9千円	2億8,614万3千円
純損益	△6億4,977万3千円	1億1,247万1千円
一般会計からの長期借入金	4億円	△4億円

機器整備

電話交換機の更新，超音波診断装置，内視鏡システム，赤外線カメラシステム，人工呼吸器，診察医モニターシステム，患者監視モニター，マンモ用コイルなど

4. 平成22年度の取組

4月からDPC（診断群分類包括評価）対象病院になるとともに，病院機能評価機構における病院機能評価 Version6.0 の認定を受けました。これらを背景にした質の高い医療サービスの提供を行うとともに，新たな施設基準の取得にも努めました。医療安全確保を考慮し，妊婦健診及び産褥は当院で，分娩は県立西宮病院で行う「周産期ネットワーク」を

発足させました。

また、地域の中核病院として地域連携をより一層図るため、市制施行70周年記念事業として「ウィメンズヘルスケアあしや～いつまでも健康で美しく～」，がんフォーラム2010として「ここまでできます！消化器がんの診断と治療」を開催するとともに、開業医対象の医療安全研修会，国際外来の開設，病後児保育の受託，保健福祉センターへのネットワークバスの運行など地域，行政を補完した取組を進めました。

病棟の建替では，新検査棟がオープンしたことに伴い，放射線部門を集約することで外来患者動線の改善を図りました。

経営状況

項目	数値	対前年度比較
入院患者数	48,066人	△1,832人
外来患者数	78,881人	△1,643人
病床稼働率(178→165床)	79.8%	3.0ポイント
収益	34億5,676万3千円	2億884万7千円
費用	39億5,588万5千円	5,819万6千円
純損益	△4億9,912万1千円	1億5,065万2千円
一般会計からの長期借入金	4億円	0円

機器整備

コンピューテッド・ラジオグラフィーの更新，高周波手術装置機，凍結組織切片作成装置，遠隔病理診断装置，内視鏡画像ファイリングシステム，DPC分析システムなど

5. 平成23年度の取組

質の高い看護サービスを受けることが出来るよう，救急看護認定看護師や緩和ケア認定看護師などの資格取得の促進や，患者が通院される際の利便向上のため病院ネットワークバスを8月から増便いたしました。

また，乳がん検診の質向上のため，マンモグラフィ検診施設画像認定を取得するとともに，検診マンモグラフィ読影認定技師及び撮影認定技師を配置しました。

10月には，がんフォーラム2011「ここまでできます！肺がんの診断と治療」を開催するとともに，保健福祉センターでの健康教室の開催など，自治体病院として地域医療・保健衛生の向上に向けた取組を進めました。

病棟の建替では，4月から新病棟改築工事に着手するとともに，外来棟についても9月より改修工事に着手しました。また，患者さんの利便性向上のため，レストラン及びATMや宅配便集配などの機能を備えたコンビニエンス・ストアを誘致しました。

電子カルテの導入では，オーダーリング・医事会計・看護支援等の各機能を有するとともに

に、放射線・臨床検査等の各部門システム及び自動精算機と連携した診療システムとして、取組を進めました。

経営状況

項目	数値	対前年度比較
入院患者数	49,109人	1,043人
外来患者数	78,760人	△121人
病床稼働率(165床)	81.3%	1.5ポイント
収益	35億3,030万9千円	7,354万6千円
費用	39億6,430万6千円	842万1千円
純損益	△4億3,399万7千円	6,512万4千円
一般会計からの長期借入金	3億5,800万円	△4,200万円

機器整備

負荷心電図処理装置、研究用生物顕微鏡、実験台一式、高周波手術装置、高速気腹装置、与薬カート、電動ベッドなど

6. 平成24年度の取組

6月15日の外来棟のリニューアルと新病棟の完成直前の内覧会には、医療関係者約200名、翌日の一般向け内覧会には約1,000人の市民の方々に、新病棟と最新の設備などご覧いただきました。

3月末には駐車場棟(全体で約200台収容)、緑地・公園が整備され、太陽光発電やガス・コージェネレーションによる空調設備、LED照明を備えた「クリーン・アンド・グリーン・ホスピタル」が完成しました。

これらハード面の整備とあわせ、8月の電子カルテ稼働により、フィルムレス及びペーパーレス化による診療の効率化と待ち時間の短縮など情報システムが整備されました。また、投薬・点滴・輸血・手術等の医療事故防止のため、電子カルテと連動するバーコードリーダーを導入し、より安全な医療の提供に努めました。

医療の面では、従来の内科・小児科の二次救急に加え、外科系救急を4月から平日昼間、10月から毎週火曜日及び第3木曜日の時間外で開始しました。看護の質の面では、がん看護専門看護師やがん化学療法看護認定看護師などを育成しました。

8月には「緩和ケアを学ぶ」と題して「がんフォーラム」を開催したほか、引き続き市民公開講座、健康教室など市民向けの啓発事業を活発に行ないました。また、地域の医療機関従事者を対象に、医療安全や緩和ケアの研修会を開催し、地域医療の向上に寄与しました。

平成25年3月には、新病院竣工式典とあわせ、開院60周年の記念事業として、「未来へ」をテーマに記念講演とピアノ・コンサートを開催し、多くの市民の方々に楽しんでい

できました。

なお、長期借入金が6億円にまで増加していますが、この理由は、公的資金補償金繰上免除制度を受けて、5.1%の高利率の企業債を1億3,820万円償還したことに加え、除却した旧南病棟の企業債、3億6,220万円を一括償還したことが主な要因となっています。

経営状況

項目	数値	対前年度比較
入院患者数	53,144人	4,035人
外来患者数	76,535人	△2,225人
病床稼働率(165→199床)	73.2%	△8.1ポイント
収益	39億372万円	3億7,341万1千円
費用	46億2,434万7千円	6億6,004万1千円
純損益	△7億2,062万7千円	△2億8,663万円
一般会計からの長期借入金	6億円	2億4,200万円

機器整備

新病棟備品・家具一式、手術室機器一式、温冷蔵庫配膳車、電子カルテシステム、超音波白内障手術装置、カプセル内視鏡システム一式、内視鏡システム一式、薬剤科機器一式、検査機器一式など

7. 平成25年度の取組

平成21年度に策定した「市立芦屋病院改革プラン」の最終年度として、経営改善の取組を進めてきました。その結果、一般会計からの長期借入を行うことなく病院運営ができました。

医療の質の向上では、新たに形成外科の診察を行うとともに、夜間の消化器内視鏡救急を開始し、質の高い医療サービスの提供を行いました。加えて、新たな施設基準の取得にも努めました。3月には、医療関係者を対象に「日本医療マネジメント学会・兵庫支部学術集会」を市民センターで開催し、医療安全の質的向上に努めました。

地域の中核病院として、地域連携をよりいっそう進めるために、既に実施している「病後児保育」に加え、7月から急な病気でも保護者が安心して働けるように「病児保育」を開始しました。9月には、「がんフォーラム2013・ここまで出来る！最新のがん化学療法」を開催するとともに、11月には、医療イベントや体験ブースを通して、市民の皆さんに市立芦屋病院を知っていただくために「第1回あしやホスピタルフェスタ」を開催しました。

なお、平成26年度からの新たな経営計画については、「市立芦屋病院中期経営計画」を

策定しました。

経営状況

項目	見込み数値	対前年度比較
入院患者数	61,056人	7,912人
外来患者数	81,052人	4,517人
病床稼働率(199床)	84.1%	10.9ポイント
収益	45億2,598万2千円	6億2,226万2千円
費用	48億4,813万3千円	2億2,378万6千円
純損益	△3億2,215万1千円	3億9,847万6千円
一般会計からの長期借入金	0円	△6億円

機器整備

人事給与システムの更新、財務会計システムの更新、ベットサイドモニタの更新、外来棟屋上防水工事

7. 総括と検証

市立芦屋病院改革プラン実施以前の当院の経営状況は、入院・外来共に患者数の減少が続き、病院経営が成り立たずその存続までもが危ぶまれる状況でした。なかでも平成20年度においては、収支不足を解消するために市から8億円もの資金の貸付けを受ける状況でした。その後、改善・改革を積み重ね、一般会計からの長期借入金も、平成25年度は借入れ「なし」まで改善が図られました。

運営形態に関しては、地方独立行政法人を目指したものの、市議会での合意が得られずに、事業管理者を迎え、公営企業として「人事・財務・企画」を独自で持てる全部適用で改革プランに着手することになりました。その取組内容は次の6つの項目に分類され、各々の検証については次のとおりです。

① 経営改善に係る計画

財務に係る数値目標はすべて改善されています。市立芦屋病院収支計画で見込まれている目標値達成に対して、引き続き改善を進める必要があります。

	平成20年度	平成25年度見込み	目標・適正值	検証
経常収支比率	79.1%	93.9%	100%以上	改善
職員給与費比率	82.8%	62.9%	40~50%台	改善
病床稼働率	68.7%	84.1%	95%	改善
入院単価	33,854円	43,344円	43,700円	改善
外来単価	7,514円	11,456円	10,300円	達成

収益	28億4,930万円	45億2,598万円	—	改善
費用	36億1,154億円	48億2,215万円	—	
純損益	△7億6,224万円	△3億2,215万円	0円	
長期借入金	8億円	0円	0円	達成

② 事業規模・形態の見直し

運営形態については、地方公営企業法全部適用に変更するとともに、事業規模を一般病床175床、緩和ケア病床24床としました。

緩和ケア病棟の開設により、がん患者の初期から終末期まで幅広く支援することができるとともに、患者さんのQOLの向上に大きく寄与しています。

	平成20年度	平成25年度	目標・適正值	検証
運営形態	一部適用(財務)	全部適用	(独立行政法人)	達成
事業規模	178床	199床	199床	達成
外科救急	—	昼間：平日 夜間：1回/週	—	達成
緩和病棟	—	緩和ケア病棟 緩和ケアチーム	—	達成

③ 経費削減・抑制対策

職員給与費に関しては、住居手当等の適正化が継続課題となっています。新病棟への移行に伴い、当院の協力業者の委託内容の見直しや入札等により委託業者の変更を加えました。

	平成20年度	平成25年度	残課題	検証
職員給与費	行政職給料表	職種別給料表 業績評価制度	各種手当の見直し	継続
職員数	173人 (医師23人)	216人 (医師28人)	医師確保(麻酔科・整形外科等)	達成
業務委託等	—	概ね3年に1度の業者見直し		達成
物流一元化	—	SPDシステム		達成
ジュエネリック医薬品	—	38.8%	50%以上	継続

④ 収支増加・確保対策

人材育成を進め、認定看護師を始めとする公的資格の取得を促進しました。

地域の診療所との連携強化を進めた結果、紹介率・逆紹介率ともに大幅に改善さ

れました。

院内医師による責任ある救急当直業務を進めるとともに、市内で発生した救急患者の受け入れを促進することで、公的病院の存在をアピールしました。

地域の診療所との病診連携を進めるとともに、周産期・救急・感染管理など病病連携についても積極的に推進を図りました。

	平成20年度	平成25年度	検証
診療機能	認定看護師 2人	専門・認定看護師 6人	達成
	—	・内視鏡センター・人間ドックセンター・緩和ケア病棟開設 ・がんフォーラム・健康教室・ホスピタルフェスタ・よろず相談等の開催 ・ネットワークバスの運行	
	手術件数 1,286件	手術件数 1,913件	
	救急外来患者数 3,536件	救急外来患者数 4,226件	
	—	病院更新築工事	
ネットワーク医療	紹介率 47.1%	紹介率 62.2%	達成
	逆紹介率 45.3%	逆紹介率 77.2%	
	—	・周産期ネットワーク ・県立西宮・西宮中央市民・病院ネットワーク ・市内3病院ネットワーク ・感染防止対策加算I連携相互評価ラウンド	

⑤ PDCAサイクルの構築

患者さんからのご意見については、毎日開かれる「経営会議」で協議し、原則その日のうちに対応しています。

各職場で発生する課題については、幹部職員で構成する企画会議で協議し課題整理しています。なお、企画会議については、一般職や委託業者も参加できるものとしています。

目標管理については、4月初旬に行われる病院事業管理者からの年間方針に基づき、各職場単位でチームマニフェストを作成し、幹部職員とのヒアリングを経て、各職場単位で取り組みました。取組結果については、半期ごとに所属長の自己評価、

幹部職員による評価，事業管理者による評価の3段階を経て総合評価されました。また，評価結果については，0%から20%まで，5%刻みで一時金の勤勉手当に加算されています。このことが職員のモチベーションの維持向上にもつながっています。

なお，幹部職員については，事業管理者から評価されるとともに，この改革プラン評価委員会からも評価されています。

	平成20年度	平成25年度	検証
意思決定	—	経営会議（毎日） 企画会議（毎週）	達成
目標管理	—	① 事業管理者方針発表 ② 各部門別マニフェスト ③ マニフェスト評価 ④ 改革プラン評価	達成

⑥ その他

医療の質向上を証するため，機能評価を受審し，承認を得るとともに，DPC（診断群分類包括評価）対象病院となりました。

また，医療安全で日本一を目標にして，ヒヤリハット報告の徹底やクリニカルパスの適用拡充などに取り組んできました。

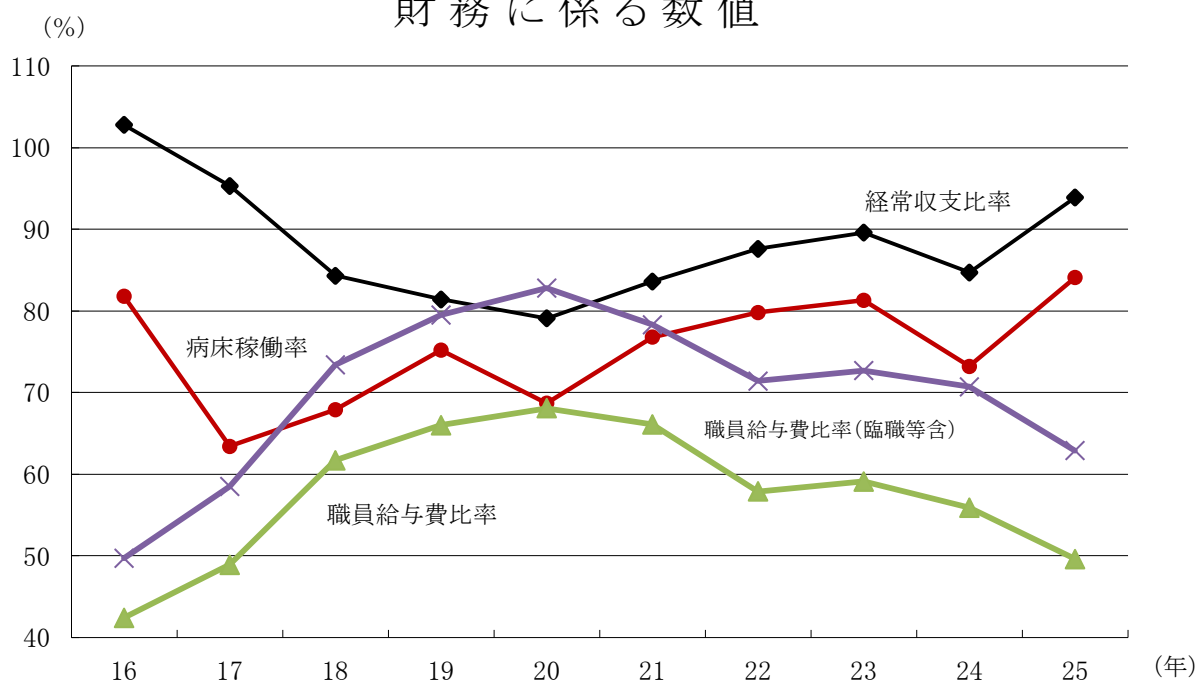
	平成20年度	平成25年度	検証
病院機能評価	—	Version6.0	達成
EBMに則った医療	—	クリニカルパス 754件	継続
ヒヤリハット	402件	824件	継続

最後に，この改革プランの5年間で，①公営企業全部適用への運営形態の変更，②医療機器更新及び病院更新築工事，③市民並びに市議会各位からの信頼並びに改革プラン評価委員会からのご指導，④佐治事業管理者及び小関病院長の下で職員ひとり一人がその持つ力を発揮させて良質の医療の提供に努めたことなどによって，新病院の経営状況が大幅に好転しました。3月末での現金ベースで見ると6,867万円黒字の収支となったことは明るい材料です。建物等の減価償却費や市からの基準外の財政支援などを除いた病院単体の収支が黒字化するのには昭和39年以来，49年ぶりになります。

一方で，企業債及び長期借入金の残高は，平成26年3月末現在で，106億9,320万円にも膨らんでいます。引き続き，新たな経営計画である「市立芦屋病院中期経営計画」に基づき，医療の質的向上と健全な経営改善を進めてまいります。

病院管理指標(総括)

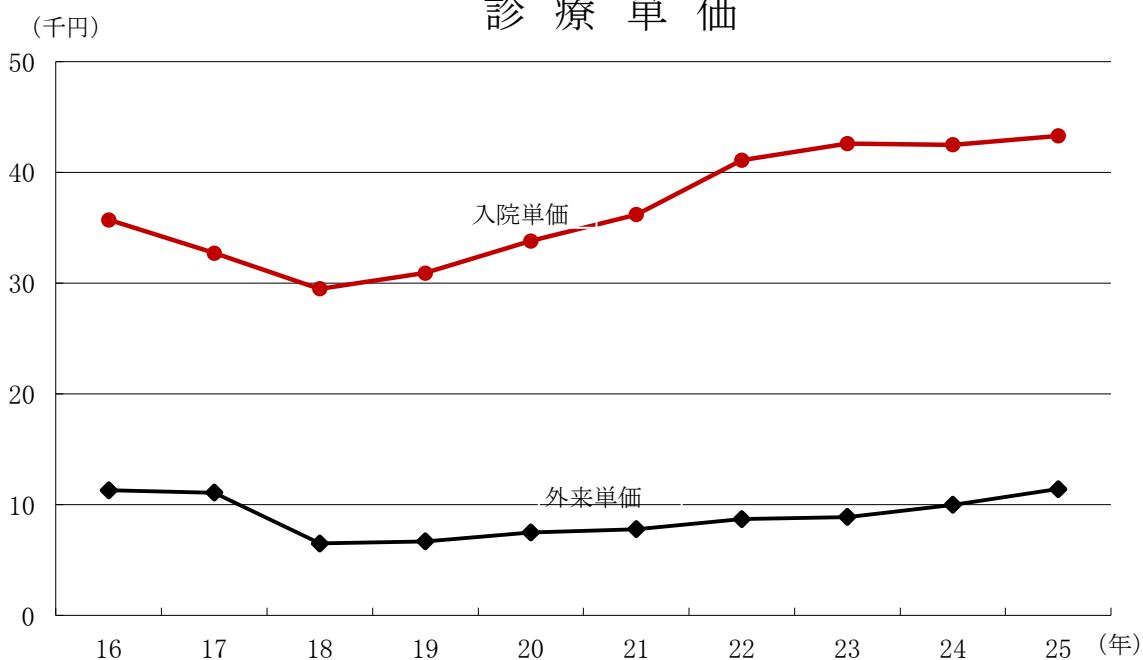
財務に係る数値



(%)

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
経常収支比率	102.8	95.3	84.3	81.4	79.1	83.6	87.6	89.6	84.7	93.9
病床稼働率	81.8	63.4	67.9	75.2	68.7	76.8	79.8	81.3	73.2	84.1
職員給与費比率	42.4	48.9	61.7	66.0	68.1	66.1	57.9	59.1	55.9	49.6
職員給与費比率(臨職等含)	49.7	58.5	73.4	79.5	82.8	78.3	71.4	72.7	70.7	62.9

診療単価

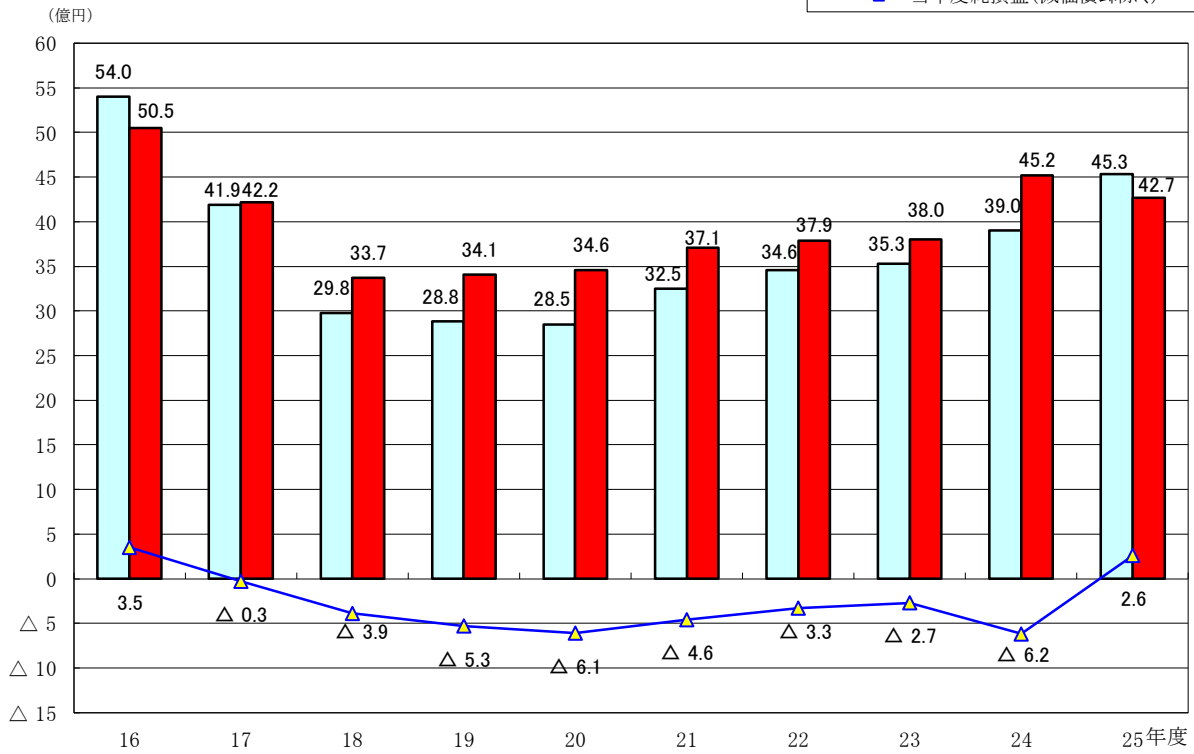


(円)

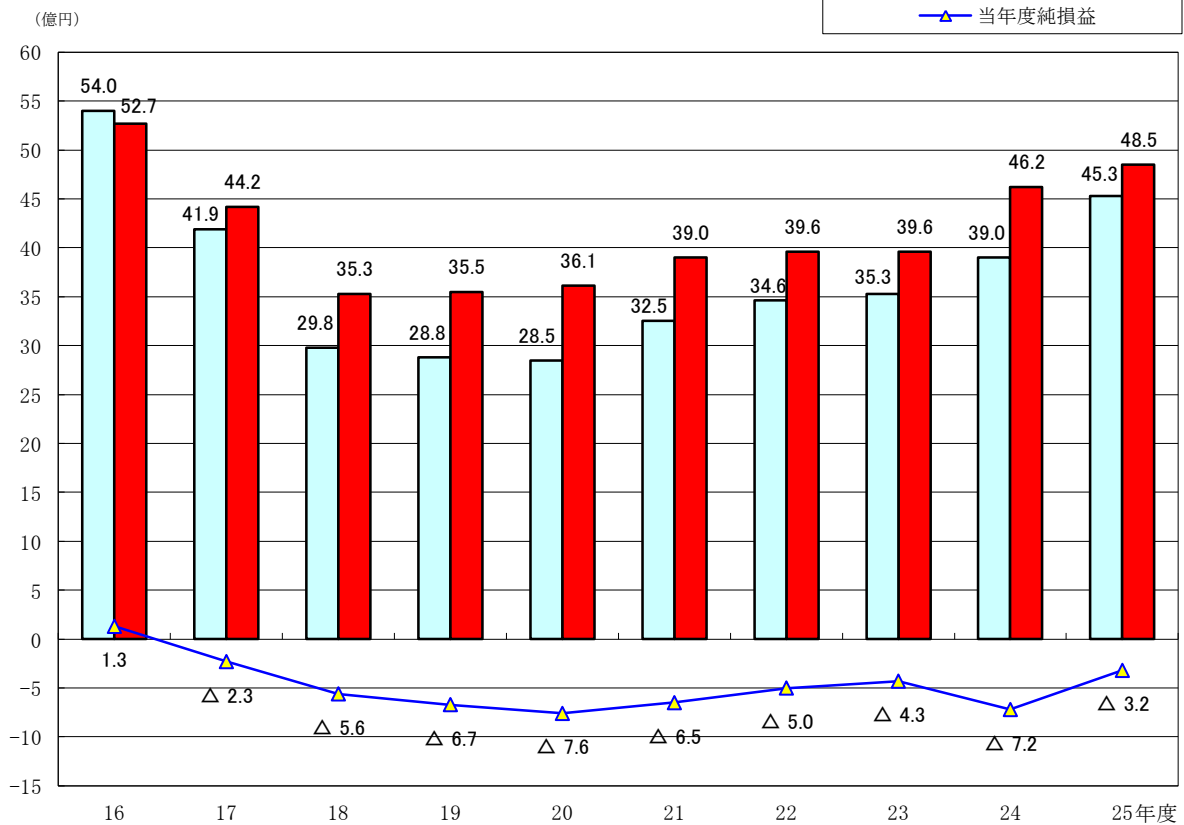
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
入院単価	35,750	32,794	29,256	30,988	33,854	36,273	41,126	42,657	42,568	43,344
外来単価	11,386	11,111	6,528	6,777	7,514	7,879	8,792	8,982	10,081	11,456

※平成18年度から院外処方を開始

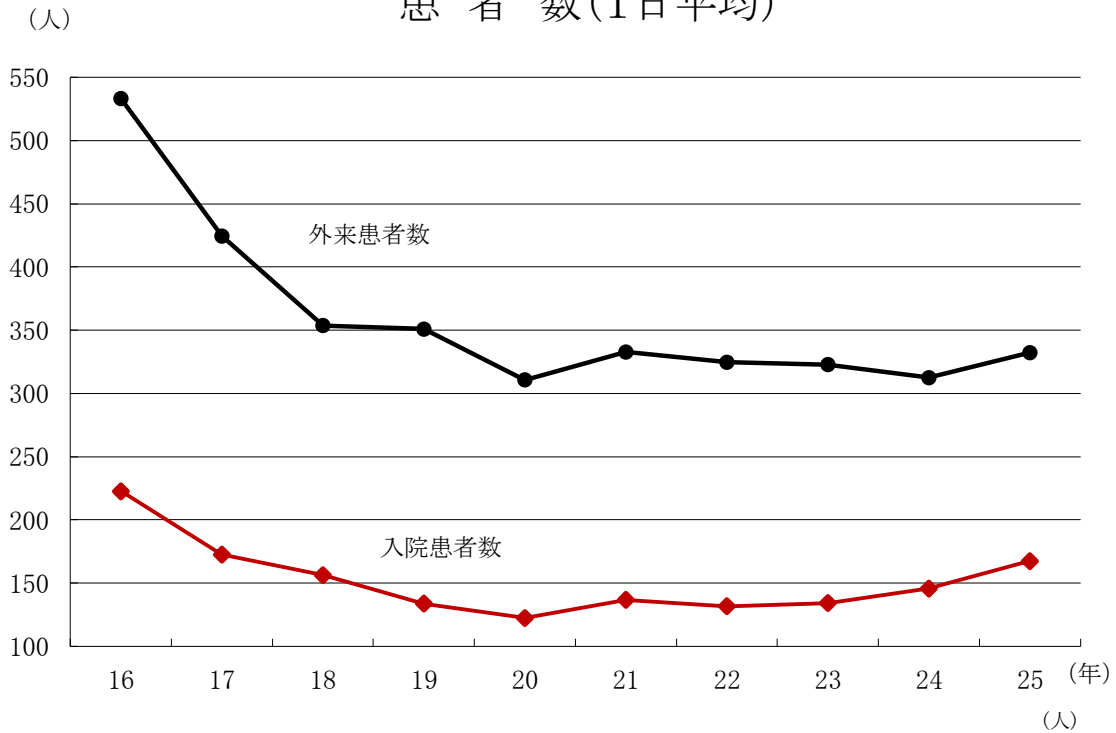
經營成績表



収益の収支

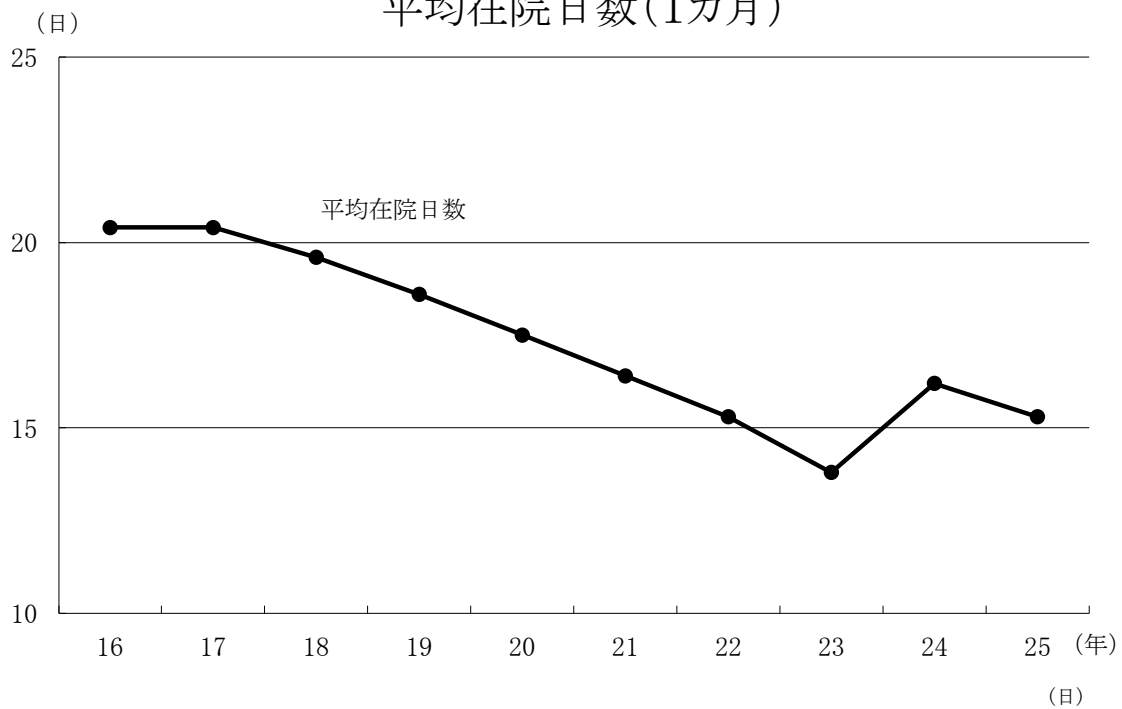


患者数(1日平均)



	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
入院患者数	222.5	172.5	156.2	133.8	122.3	136.7	131.7	134.2	145.6	167.3
外来患者数	533.2	424.4	353.7	350.8	310.7	332.7	324.6	322.8	312.4	332.2

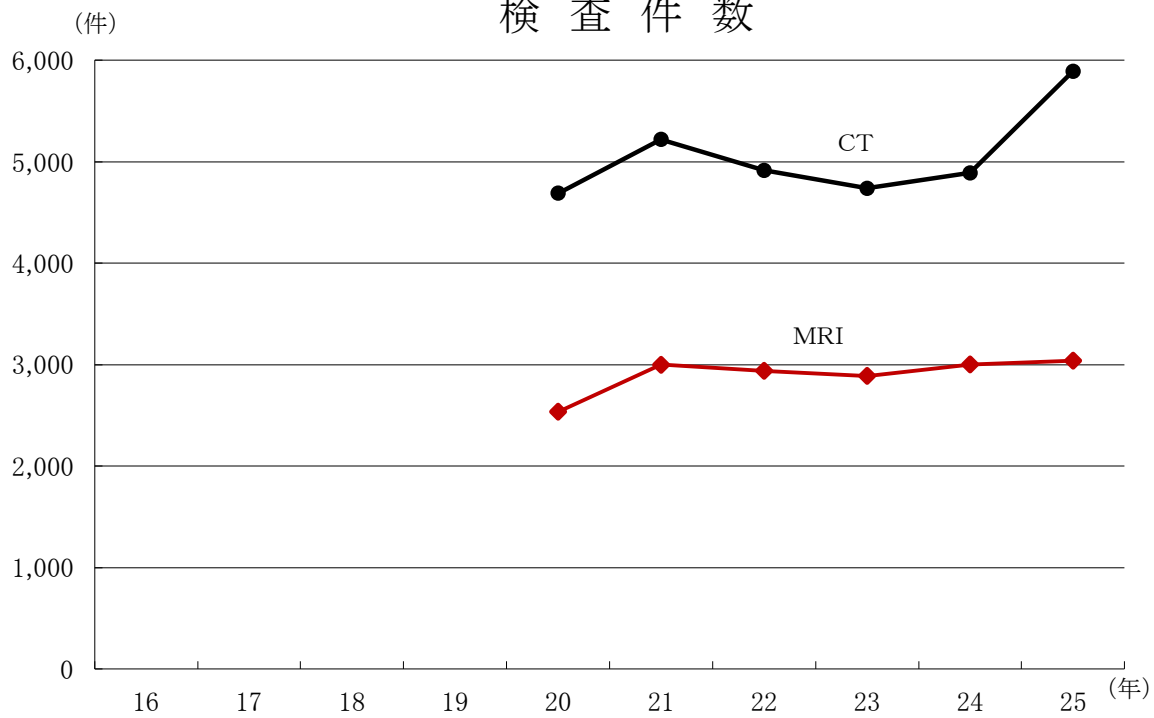
平均在院日数(1カ月)



	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
平均在院日数	20.4	20.4	19.6	18.6	17.5	16.4	15.3	13.8	16.2	15.3

※亜急性期病床患者数、緩和ケア病棟患者数を除く

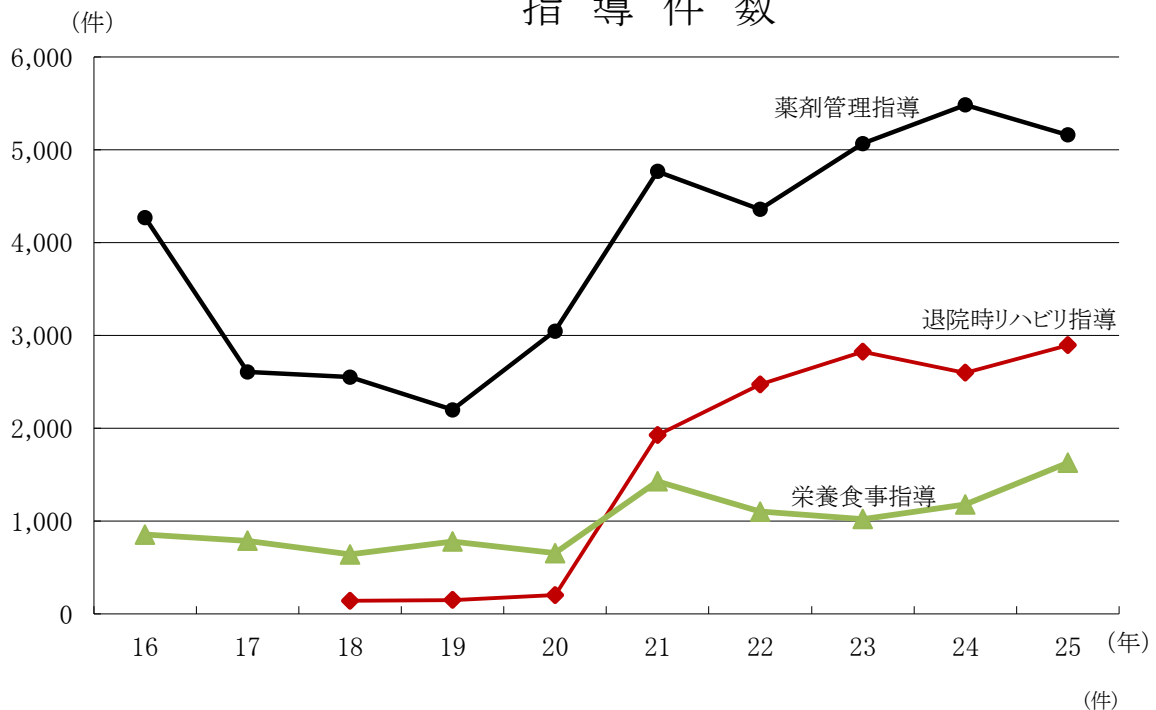
検査件数



	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
CT検査					4,692	5,222	4,916	4,739	4,891	5,893
MRI検査					2,537	2,999	2,940	2,890	3,003	3,040

※H16～H19年度については診療報酬算定上の検査件数が不明のため未記載

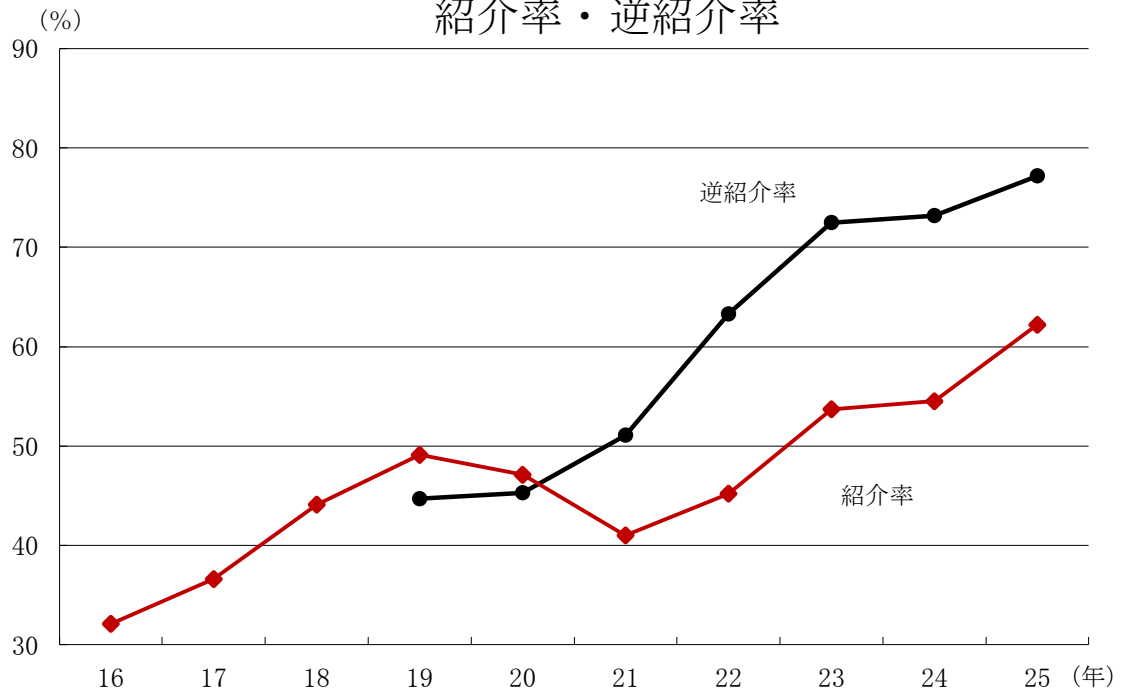
指導件数



	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
薬剤管理指導	4,267	2,604	2,548	2,195	3,043	4,766	4,357	5,064	5,482	5,159
退院時リハビリ			139	149	200	1,925	2,470	2,823	2,597	2,894
栄養食事指導	852	787	638	778	652	1,427	1,099	1,021	1,177	1,627

※H16～H17年度の退院時リハビリ指導料については診療報酬算定上の件数が不明のため未記載

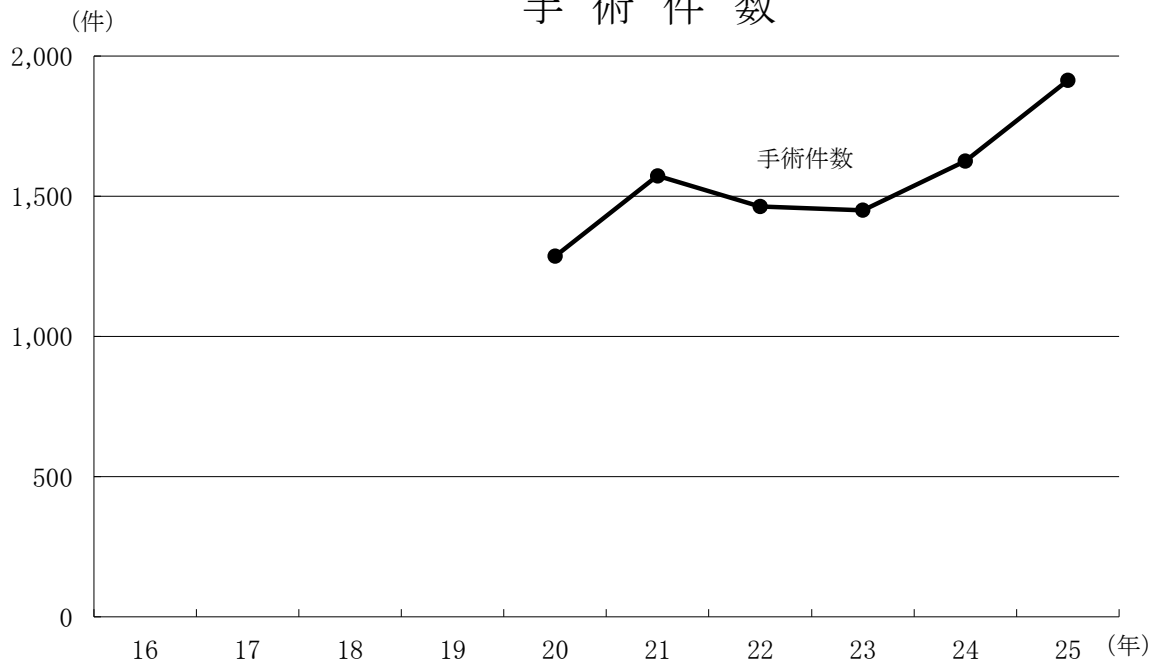
紹介率・逆紹介率



	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
紹介率	32.1	36.6	44.1	49.1	47.1	41.0	45.2	53.7	54.5	62.2
逆紹介率				44.7	45.3	51.1	63.3	72.5	73.2	77.2

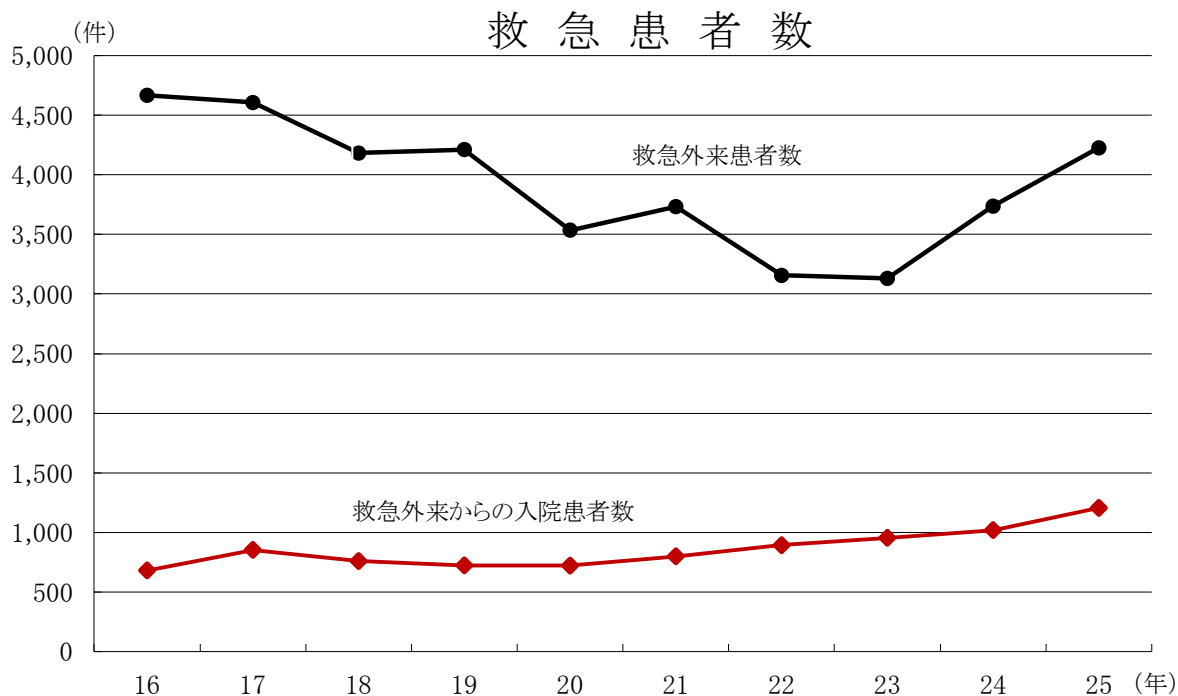
※H16～H18年度については逆紹介率の算出方法が異なるため未記載

手術件数

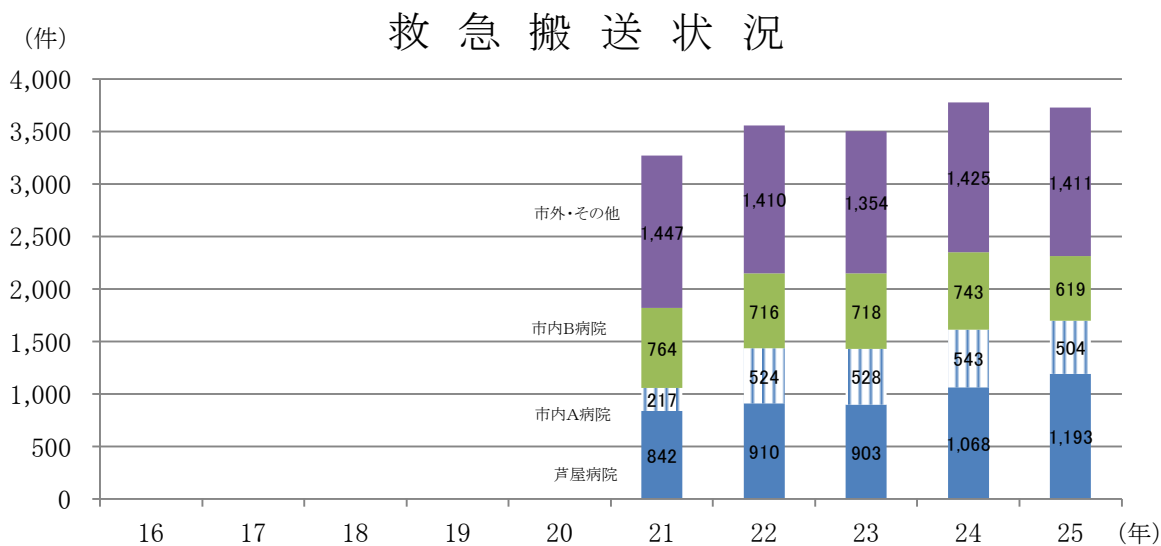


	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
手術件数					1,286	1,572	1,463	1,450	1,625	1,913

※H16～H19年度については診療報酬算定上の手術件数が不明のため未記載



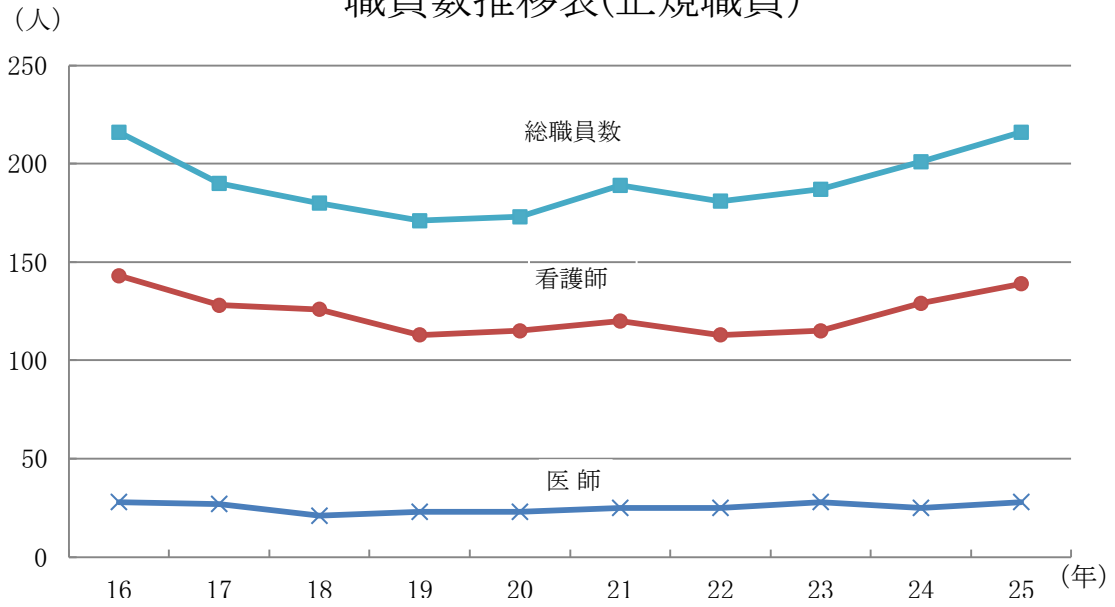
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
救急外来患者数	4,667	4,606	4,182	4,212	3,536	3,733	3,156	3,131	3,737	4,226
救急入院患者数	682	854	760	724	722	800	893	955	1,020	1,206



	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
芦屋病院						842	910	903	1,068	1,193
市内A病院						217	524	528	543	504
市内B病院						764	716	718	743	619
市外・その他						1,447	1,410	1,354	1,425	1,411
その他(市内)						43	55	31	30	34
その他(市外)						1,404	1,355	1,323	1,395	1,377
合計						3,270	3,560	3,503	3,779	3,727

※H16～H20年度はデータが無いため未記載

職員数推移表(正規職員)



	(人)									
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
医 師	28	27	21	23	23	25	25	28	25	28
看護師	143	128	126	113	115	120	113	115	129	139
総職員数	216	190	180	171	173	189	181	187	201	216