

**経営改革プランに基づく  
これまでの取組実績について**

令和 2 年 2 月

# 目次

## 1 医療サービスの向上に向けた取組

- (1)急性期病院としての機能充実 … 1
- (2)地域医療への貢献 … 2
- (3)患者サービスの向上 … 4
- (4)危機管理体制の充実 … 5
- (5)職員の意識改革と組織変革 … 5

## 2 経営の健全化に向けた取組

- (1)病床稼働率の向上 … 6
- (2)診療単価の増加 … 6
- (3)費用の適正化 … 7

## 3 収支及び経営指標

- (1)収支 … 8
- (2)経営指標 … 9

## (参考) 西宮市病院事業経営審議会の評価

- (1)平成27年度、平成28年度 … 10
- (2)平成29年度、平成30年度 … 10

◀凡例▶  
 拡充：取組方針の内容を拡大する  
 継続：取組方針の内容を維持する  
 変更：取組方針の内容を見直し、方針を変更する

1 医療サービスの向上に向けた取組

経営改革プランの取組方針	取組実績	今後の方針																																		
		区分	特記事項(理由など)																																	
<b>(1)急性期病院としての機能充実</b>																																				
<b>① がん医療の充実</b>																																				
<b>ア 集学的ながん治療の推進</b> 手術、放射線治療及び化学療法を効果的に組み合わせた集学的ながん治療の推進を図ります。特に、放射線治療については、平成28年度に更新を行った新たな放射線治療機器を活用し、より効果的な治療を目指します。	<関連指標> (経営改革プランに掲げている数値目標。以下同じ。) <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">項目</th> <th rowspan="2">単位</th> <th>H27年度</th> <th colspan="2">H30年度</th> <th colspan="2">増減</th> </tr> <tr> <th>[実績]</th> <th>[実績]</th> <th>[計画]</th> <th>27年度比</th> <th>計画比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>がん手術件数</td> <td>件</td> <td>309</td> <td>305</td> <td>320</td> <td>▲4</td> <td>▲15</td> </tr> <tr> <td>放射線治療実施件数</td> <td>件</td> <td>1,689</td> <td>1,699</td> <td>1,730</td> <td>+10</td> <td>▲31</td> </tr> <tr> <td>化学療法実施件数</td> <td>件</td> <td>1,068</td> <td>1,387</td> <td>1,160</td> <td>+319</td> <td>+227</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度	H30年度		増減		[実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比	がん手術件数	件	309	305	320	▲4	▲15	放射線治療実施件数	件	1,689	1,699	1,730	+10	▲31	化学療法実施件数	件	1,068	1,387	1,160	+319	+227	継続	
項目	単位			H27年度	H30年度		増減																													
		[実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比																														
がん手術件数	件	309	305	320	▲4	▲15																														
放射線治療実施件数	件	1,689	1,699	1,730	+10	▲31																														
化学療法実施件数	件	1,068	1,387	1,160	+319	+227																														
<b>イ 緩和ケアの充実</b> がん患者の増加に伴い、緩和ケアの需要の増加が予想されることから、緩和ケア病床の増床について検討するとともに、外来診療又は医療ソーシャルワーカーなどによるがん相談やがん患者及びその家族を対象とした患者会を通じて相談支援体制の充実に努めます。	緩和ケア病床の増床(2床)について検討を重ねましたが、令和元年度現在、増床の具体的な計画は未定です。 <参考データ> (取組の実施状況を示す上で参考となる指標等。以下同じ。) ◆緩和ケア等の実績 <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">項目</th> <th rowspan="2">単位</th> <th>H27年度</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> </tr> <tr> <th>[実績]</th> <th>[実績]</th> <th>[実績]</th> <th>[実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>緩和ケア実績</td> <td>件</td> <td>29</td> <td>29</td> <td>8</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>がん支援相談受付件数</td> <td>件</td> <td>1,271</td> <td>1,273</td> <td>881</td> <td>1,230</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	[実績]	[実績]	[実績]	[実績]	緩和ケア実績	件	29	29	8	12	がん支援相談受付件数	件	1,271	1,273	881	1,230	変更	緩和ケア病床の増床について検討していましたが、現在の2床を維持することとし、この病床の有効活用を図るため、利用しやすい環境整備を検討します。											
項目	単位			H27年度	H28年度	H29年度	H30年度																													
		[実績]	[実績]	[実績]	[実績]																															
緩和ケア実績	件	29	29	8	12																															
がん支援相談受付件数	件	1,271	1,273	881	1,230																															
<b>ウ がん連携バスの利用推進</b> がん診療連携拠点病院として、がん連携バスの利用を推進し、地域のかかりつけ医と相互に協力して情報交換を行い、患者の視点に立った安心して質の高い医療の提供に努めます。	<関連指標> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">項目</th> <th rowspan="2">単位</th> <th>H27年度</th> <th colspan="2">H30年度</th> <th colspan="2">増減</th> </tr> <tr> <th>[実績]</th> <th>[実績]</th> <th>[計画]</th> <th>27年度比</th> <th>計画比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>がん連携バス使用件数</td> <td>件</td> <td>12</td> <td>6</td> <td>15</td> <td>▲6</td> <td>▲9</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度	H30年度		増減		[実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比	がん連携バス使用件数	件	12	6	15	▲6	▲9	継続															
項目	単位			H27年度	H30年度		増減																													
		[実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比																														
がん連携バス使用件数	件	12	6	15	▲6	▲9																														
<b>② 救急医療の充実</b>																																				
<b>ア 輪番体制の堅持</b> 2次救急に対応する病院として、1次救急の補完とともに、輪番体制の維持・強化に努めます。特に、小児2次救急については、不足する小児科医の確保に努め、脆弱となっている輪番体制を堅持します。	小児2次救急輪番病院として、週2日(月・火曜日)体制を堅持しています。 <関連指標> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">項目</th> <th rowspan="2">単位</th> <th>H27年度</th> <th colspan="2">H30年度</th> <th colspan="2">増減</th> </tr> <tr> <th>[実績]</th> <th>[実績]</th> <th>[計画]</th> <th>27年度比</th> <th>計画比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>救急搬送受入件数</td> <td>件</td> <td>1,206</td> <td>1,234</td> <td>1,510</td> <td>+28</td> <td>▲276</td> </tr> <tr> <td>救急搬送応需率</td> <td>%</td> <td>79.1</td> <td>78.7</td> <td>88.0</td> <td>▲0.4</td> <td>▲9.3</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度	H30年度		増減		[実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比	救急搬送受入件数	件	1,206	1,234	1,510	+28	▲276	救急搬送応需率	%	79.1	78.7	88.0	▲0.4	▲9.3	拡充	公立病院としてその役割が期待されている救急医療の充実について、救急搬送応需率が低下するなど取組の成果が現れているとは言い難い状況です。高齢化の進展に伴う救急搬送件数の増加に対応するため、救急体制の強化を図り、救急搬送応需率の向上に努めます。							
項目	単位			H27年度	H30年度		増減																													
		[実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比																														
救急搬送受入件数	件	1,206	1,234	1,510	+28	▲276																														
救急搬送応需率	%	79.1	78.7	88.0	▲0.4	▲9.3																														
<b>イ 救急体制の強化</b> 循環器専用のデジタルX線血管撮影装置の導入やHCU(重症患者受入病床)の設置により、心疾患に対してより充実した対応が可能になりました。今後は、高齢化の進展に伴う救急搬送件数の増加が見込まれるため、救急体制の強化を図ります。	平成29年2月より診療所の医師から直接当院の循環器内科医への電話連絡が可能なハートコールの運用を開始しています。 <参考データ> ◆循環器系疾患の入院患者のうち、救急車で搬送された患者数 <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">項目</th> <th rowspan="2">単位</th> <th>H27年度</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> </tr> <tr> <th>[実績]</th> <th>[実績]</th> <th>[実績]</th> <th>[実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>患者数</td> <td>人</td> <td>21</td> <td>30</td> <td>27</td> <td>39</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	[実績]	[実績]	[実績]	[実績]	患者数	人	21	30	27	39	継続																		
項目	単位			H27年度	H28年度	H29年度	H30年度																													
		[実績]	[実績]	[実績]	[実績]																															
患者数	人	21	30	27	39																															
<b>ウ h-Anshinむこねっとの活用など</b> 市内の救急体制の強化に貢献するため、リアルタイムに救急医療機関の応需情報を提供するh-Anshinむこねっとの2次救急システムを十分に活用し、情報発信に努めるとともに、引き続き、西宮市消防局救急隊員の研修などの受入を行います。	<参考データ> ◆救急隊の研修受入実績 <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">項目</th> <th rowspan="2">単位</th> <th>H27年度</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> </tr> <tr> <th>[実績]</th> <th>[実績]</th> <th>[実績]</th> <th>[実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>受入人数</td> <td>人</td> <td>26</td> <td>46</td> <td>24</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	[実績]	[実績]	[実績]	[実績]	受入人数	人	26	46	24	23	継続																		
項目	単位			H27年度	H28年度	H29年度	H30年度																													
		[実績]	[実績]	[実績]	[実績]																															
受入人数	人	26	46	24	23																															
<b>③ 質の高い医療を提供するための体制・設備の整備</b>																																				
<b>ア 医療機器の更新・整備</b> 医療の高度化・専門化に対応し、計画的に医療機器の更新・整備を行うなど、質の高い医療の提供に努めます。	医療機器の更新・整備に合わせて、医学的・工学的な知識を持って機器を操作できる専門職として、平成26年度に臨床工学技士を採用しました。その後も手当の見直しなど勤務条件の改善に努め、令和元年4月現在3名の職員が在籍しています。医療機器の保守・点検を行い、安全性の確保と有効性の維持に貢献しています。 <参考データ> ◆主な医療機器の更新・整備の状況 <table border="1"> <thead> <tr> <th>年月</th> <th>名称</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>平成28年4月</td> <td>MRI撮影装置の更新(3テスラ)</td> </tr> <tr> <td>平成28年10月</td> <td>デジタルX線血管撮影装置</td> </tr> <tr> <td>平成29年8月</td> <td>放射線治療機器</td> </tr> <tr> <td>平成30年2月</td> <td>手術支援ロボット(ダヴィンチ)</td> </tr> </tbody> </table>	年月	名称	平成28年4月	MRI撮影装置の更新(3テスラ)	平成28年10月	デジタルX線血管撮影装置	平成29年8月	放射線治療機器	平成30年2月	手術支援ロボット(ダヴィンチ)	変更	今後、医療機器の更新・整備に当たっては、病院統合を踏まえたうえでまいります。																							
年月	名称																																			
平成28年4月	MRI撮影装置の更新(3テスラ)																																			
平成28年10月	デジタルX線血管撮影装置																																			
平成29年8月	放射線治療機器																																			
平成30年2月	手術支援ロボット(ダヴィンチ)																																			

経営改革プランの取組方針	取組実績	今後の方針																																																	
		区分	特記事項(理由など)																																																
<b>イ 低侵襲治療の推進/ダヴィンチの導入</b> <p>内視鏡手術や腹腔鏡手術など、患者にとって負担の少ない低侵襲治療の推進を図ります。</p> <p>また、高齢化の進展に伴い増加が見込まれる前立腺がんに対応するため、今後、保険適用の対象の拡大も見込まれる手術支援ロボット(ダヴィンチ)を導入し、安全性と医療技術の向上に努めます。</p>	<p>&lt;参考データ&gt;</p> <p>◆内視鏡下手術等実績</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H28年度 [実績]</th> <th>H29年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>内視鏡下手術件数</td> <td>件</td> <td>502</td> <td>487</td> <td>537</td> <td>625</td> </tr> <tr> <td>腹腔鏡下手術件数</td> <td>件</td> <td>136</td> <td>253</td> <td>252</td> <td>271</td> </tr> <tr> <td>胸腔鏡下手術件数</td> <td>件</td> <td>54</td> <td>76</td> <td>60</td> <td>51</td> </tr> <tr> <td>循環器系下手術件数</td> <td>件</td> <td>127</td> <td>175</td> <td>150</td> <td>139</td> </tr> <tr> <td>ダヴィンチを用いた手術件数</td> <td>件</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>39</td> </tr> <tr> <td>前立腺悪性腫瘍手術</td> <td>件</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>腎悪性腫瘍手術</td> <td>件</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	内視鏡下手術件数	件	502	487	537	625	腹腔鏡下手術件数	件	136	253	252	271	胸腔鏡下手術件数	件	54	76	60	51	循環器系下手術件数	件	127	175	150	139	ダヴィンチを用いた手術件数	件	-	-	-	39	前立腺悪性腫瘍手術	件	-	-	-	36	腎悪性腫瘍手術	件	-	-	-	3	継続	
項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]																																														
内視鏡下手術件数	件	502	487	537	625																																														
腹腔鏡下手術件数	件	136	253	252	271																																														
胸腔鏡下手術件数	件	54	76	60	51																																														
循環器系下手術件数	件	127	175	150	139																																														
ダヴィンチを用いた手術件数	件	-	-	-	39																																														
前立腺悪性腫瘍手術	件	-	-	-	36																																														
腎悪性腫瘍手術	件	-	-	-	3																																														
<b>ウ HCUの活用</b> <p>質の高い医療を安全に提供できるよう、一般病棟における7対1看護体制を維持するとともに、HCU(重症患者受入病床)のさらなる活用を図ります。</p>	<p>&lt;関連指標&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H30年度 [計画]</th> <th>増減 27年度比</th> <th>計画比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>HCU利用率<sup>※</sup></td> <td>%</td> <td>-</td> <td>47.5</td> <td>80</td> <td>- ▲32.5</td> </tr> </tbody> </table> <p>※退出患者を含まない24時時点の病床利用率</p>	項目	単位	H27年度 [実績]	H30年度 [計画]	増減 27年度比	計画比	HCU利用率 <sup>※</sup>	%	-	47.5	80	- ▲32.5	継続																																					
項目	単位	H27年度 [実績]	H30年度 [計画]	増減 27年度比	計画比																																														
HCU利用率 <sup>※</sup>	%	-	47.5	80	- ▲32.5																																														
<b>エ 患者の安全性の向上</b> <p>患者が安心して治療に専念できるよう、引き続き、専門的知識を有する職員を医療安全対策室や感染対策室に配置し、安全性の向上を図ります。</p>	<p>医療安全対策室や感染対策室に専門的知識を有する職員を継続的に配置しています。</p> <p>医療安全対策については、インシデントの事例分析を行い、医療事故などの防止策を立案するなど、安全な医療環境の整備に努めています。院内感染対策については、感染対策チーム(ICT)及び抗菌薬適正使用支援チーム(AST)を中心に感染対策の推進に努めています。</p>	継続																																																	
<b>オ 周術期サポートセンターの活用</b> <p>周術期治療に対する患者への説明や指導、教育を効率的かつ効果的にサポートできるよう周術期サポートセンターを活用します。将来的には、患者に対して入院から退院後まで継続的に支援できる体制を目指します。</p>	<p>&lt;参考データ&gt;</p> <p>◆周術期サポートセンター活用実績</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H28年度 [実績]</th> <th>H29年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>利用者数(延患者数)</td> <td>件</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>2,078</td> <td>2,510</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	利用者数(延患者数)	件	-	-	2,078	2,510	継続																																					
項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]																																														
利用者数(延患者数)	件	-	-	2,078	2,510																																														
<b>カ チーム医療の推進/休日リハビリテーション</b> <p>チーム医療を推進し、患者に対して入院から退院まで切れ目のない支援を行う体制の充実を図ります。特に、継続して実施することがより高い効果を生み出すこととなるリハビリテーションについては、他職種との連携に加えて、土・日、祝日も含め、継続して実施できる体制を検討します。</p>	<p>休日リハビリテーションの実施に当たっては、人員(理学療法士)確保が課題でしたが、令和2年2月から、土曜日での実施を始めます。</p>	継続																																																	

(2) 地域医療への貢献

① 地域の医療機関などとの役割分担・連携強化

<b>ア 地域の医療機関などとの役割分担・連携強化</b> <p>入院や手術を必要とする患者を積極的に受け入れ、急性期治療を終えた患者を地域の診療所へ逆紹介するなど、地域の医療機関などとの役割分担を図ります。</p>	<p>地域の医療機関などとの連携の窓口となる地域医療連携室の体制強化を図るため、平成26年度に医療ソーシャルワーカーを病院事務専門職として採用しました(令和元年4月現在2名在籍)。</p> <p>また、地域の診療所との役割分担を促進するため、近隣の公的病院よりも安価であった初診時選定療養費の見直し(1,080円→2,600円)を行いました(平成29年7月実施)。</p> <p>&lt;関連指標&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H28年度 [実績]</th> <th>H29年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> <th>増減 27年度比</th> <th>計画比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>紹介件数</td> <td>件</td> <td>9,727</td> <td>10,133</td> <td>10,000</td> <td></td> <td>+406</td> <td>+133</td> </tr> <tr> <td>逆紹介件数</td> <td>件</td> <td>8,143</td> <td>9,842</td> <td>9,100</td> <td></td> <td>+1,699</td> <td>+742</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	増減 27年度比	計画比	紹介件数	件	9,727	10,133	10,000		+406	+133	逆紹介件数	件	8,143	9,842	9,100		+1,699	+742	継続	
項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	増減 27年度比	計画比																				
紹介件数	件	9,727	10,133	10,000		+406	+133																				
逆紹介件数	件	8,143	9,842	9,100		+1,699	+742																				
<b>イ 連携医制度の充実</b> <p>各診療科の医師による地域の診療所への訪問活動を通じて、地域の医療機関などとの「顔の見える関係」の構築に努めます。また、平成28年度から実施している「連携医制度」の充実に努めます。</p>	<p>&lt;関連指標&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H28年度 [実績]</th> <th>H29年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> <th>増減 27年度比</th> <th>計画比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>連携医数</td> <td>件</td> <td>-</td> <td>186</td> <td>160</td> <td></td> <td>+186</td> <td>+26</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	増減 27年度比	計画比	連携医数	件	-	186	160		+186	+26	継続									
項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	増減 27年度比	計画比																				
連携医数	件	-	186	160		+186	+26																				

② 地域包括ケアシステムの構築を念頭に置いた取組

<p>地域医療連携室において、医療と介護のネットワークづくりの推進を目的として医療や福祉の業務に携わる関係職種が集まり、事例の研究・検討を行う組織(メディカルケアネット西宮)に積極的に参加し、「顔の見える関係」を築くことにより、スムーズな連携を実現し、地域包括ケアシステムの構築に寄与します。</p>	<p>&lt;参考データ&gt;</p> <p>◆医療と介護の連携に係る指標(診療報酬算定件数)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H28年度 [実績]</th> <th>H29年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>退院支援加算</td> <td>件</td> <td>240</td> <td>340</td> <td>365</td> <td>341</td> </tr> <tr> <td>介護支援連携指導料</td> <td>件</td> <td>68</td> <td>110</td> <td>93</td> <td>149</td> </tr> <tr> <td>退院時共同指導料</td> <td>件</td> <td>40</td> <td>40</td> <td>55</td> <td>58</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	退院支援加算	件	240	340	365	341	介護支援連携指導料	件	68	110	93	149	退院時共同指導料	件	40	40	55	58	拡充	<p>メディカルケアネット西宮への積極的な参加に加えて、認知症患者への適切なケアの実践や、在宅の高齢患者などの急変に対応できるよう地域包括ケア病棟の運営の見直しを行うなど、地域包括ケアシステムの構築に向けた取組を検討します。</p>
項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]																						
退院支援加算	件	240	340	365	341																						
介護支援連携指導料	件	68	110	93	149																						
退院時共同指導料	件	40	40	55	58																						

経営改革プランの取組方針	取組実績	今後の方針																													
		区分	特記事項(理由など)																												
<b>③ 地域の中核病院としての貢献</b>																															
<b>ア 地域医療支援病院の承認取得に向けた取組</b>  地域医療の中核的な役割を果たし、地域完結型医療の構築に寄与するため、地域医療支援病院の承認取得に向けた取組を継続します。	承認要件のうち最大の課題であった「逆紹介率70%超」の達成を目指すため、病院事業管理者をトップとするチーム（タスクフォース）を平成26年度に立ち上げ、各種取組を進めてきました。その結果、平成29年度に逆紹介率70%超を達成し、以降、取得準備を進め、令和元年6月に「地域医療支援病院」の名称承認を取得しました。 <関連指標> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> <th>H30年度 [計画]</th> <th>増減 27年度比</th> <th>計画比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="7">地域医療支援病院の承認取得</td> </tr> <tr> <td>紹介率</td> <td>%</td> <td>55.0</td> <td>66.1</td> <td>65</td> <td>+11.1</td> <td>+1.1</td> </tr> <tr> <td>逆紹介率</td> <td>%</td> <td>57.2</td> <td>81.4</td> <td>70</td> <td>+24.2</td> <td>+11.4</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度 [実績]	H30年度 [実績]	H30年度 [計画]	増減 27年度比	計画比	地域医療支援病院の承認取得							紹介率	%	55.0	66.1	65	+11.1	+1.1	逆紹介率	%	57.2	81.4	70	+24.2	+11.4	継続	引き続き、紹介患者に対する医療の提供や医療機器等の共同利用等を通じて、かかりつけ医を支援するなど、地域医療の中核を担う体制の維持・向上に努めていきます。
項目	単位	H27年度 [実績]	H30年度 [実績]	H30年度 [計画]	増減 27年度比	計画比																									
地域医療支援病院の承認取得																															
紹介率	%	55.0	66.1	65	+11.1	+1.1																									
逆紹介率	%	57.2	81.4	70	+24.2	+11.4																									
<b>h-Anshinむこねっとの患者情報共有システム導入の検討</b>  地域の診療所との連携を促進することが期待され、地域完結型医療を支える上で有効なシステムであるh-Anshinむこねっとの患者情報共有システムの導入を検討します。	導入にあたり、初期費用などの負担が課題となっていますが、現在利用している地域の医療機関などからの各種検査の予約システムの後継システムとして活用できるなどの利点もあります。当院への紹介患者が多く、連携の深い診療所の意見も踏まえ、導入に向けて引き続き検討を進めています。	変更	統合を控えている現状や導入に伴い初期費用などの費用負担が生じることを踏まえ、現病院においては導入しないこととします。																												
<b>ウ 病院機能評価の更新</b>  中央病院は、平成20年12月に引き続き、平成26年12月、公益財団法人日本医療機能評価機構から「病院機能評価」の認定証の交付を受けました。認定から5年後の再審査においても認定基準を達成できるよう、引き続き、地域に根ざし、安全・安心、信頼と納得の得られる医療サービスの提供に努めます。	再審査に向けては、県立西宮病院との統合も見据え、その更新のあり方について検討した結果、更新に係る業務量の増大等も勘案し、令和元年度においては更新しないこととしました。	継続																													
<b>エ 画像診断のさらなる要請への対応</b>  MRI（磁気共鳴画像診断装置）の更新(1.5テスラ⇒3テスラ)に伴い、質の高い画像診断が可能になったことから、地域の診療所からの画像診断のさらなる要請(専門医による所見の記載やコンサルテーション)に対応します。	<参考データ> ◆MRI（磁気共鳴画像診断装置）稼働状況 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H28年度 [実績]</th> <th>H29年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>撮影件数</td> <td>件</td> <td>4,485</td> <td>4,681</td> <td>4,857</td> <td>4,612</td> </tr> <tr> <td>紹介</td> <td>件</td> <td>未集計</td> <td>1,762</td> <td>1,740</td> <td>1,706</td> </tr> <tr> <td>紹介以外</td> <td>件</td> <td>未集計</td> <td>2,919</td> <td>3,117</td> <td>2,906</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	撮影件数	件	4,485	4,681	4,857	4,612	紹介	件	未集計	1,762	1,740	1,706	紹介以外	件	未集計	2,919	3,117	2,906	継続					
項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]																										
撮影件数	件	4,485	4,681	4,857	4,612																										
紹介	件	未集計	1,762	1,740	1,706																										
紹介以外	件	未集計	2,919	3,117	2,906																										
<b>オ 学生の実習の受入</b>  将来の地域医療を担う人材の育成に寄与するため、引き続き、研修医に対する教育・指導を始め、大学の薬学部や看護学部、看護学校などの学生の実習の受入を行います。	<参考データ> ◆実習生受入状況 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H28年度 [実績]</th> <th>H29年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>受入人数</td> <td>人</td> <td>260</td> <td>271</td> <td>295</td> <td>280</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	受入人数	人	260	271	295	280	継続																	
項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]																										
受入人数	人	260	271	295	280																										
<b>カ 西宮地域医療連携セミナーを通じた地域医療への貢献</b>  臨床における最新の医療情報を共有することを目的とした「西宮地域医療連携セミナー」を通じて、地域の医療機関と相互に連携を深めることにより、地域医療の充実に貢献します。	<参考データ> ◆研修会（院外の医療関係者も参加可能なもの）の実績 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H28年度 [実績]</th> <th>H29年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>研修等の実施回数</td> <td>回</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>院外参加者数</td> <td>人</td> <td>未集計</td> <td>未集計</td> <td>58</td> <td>84</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	研修等の実施回数	回	6	6	6	12	院外参加者数	人	未集計	未集計	58	84	継続											
項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]																										
研修等の実施回数	回	6	6	6	12																										
院外参加者数	人	未集計	未集計	58	84																										
<b>④ 地域に不足する医療機能への対応</b>																															
<b>ア 小児2次救急の輪番体制の維持・強化</b>  地域における小児医療の中核病院として、予防接種や乳児健診の実施など健康増進に貢献するとともに、小児2次救急の輪番体制の維持・強化に努めます。	小児2次救急輪番病院として、週2日(月・火曜日)体制を堅持しています。 <参考データ> ◆小児2次救急輪番日の受入患者数（小児科） <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H28年度 [実績]</th> <th>H29年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>受入患者数(ワークイン含む)</td> <td>人</td> <td>590</td> <td>576</td> <td>533</td> <td>570</td> </tr> <tr> <td>うち、救急車搬送患者数</td> <td>人</td> <td>251</td> <td>220</td> <td>221</td> <td>303</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	受入患者数(ワークイン含む)	人	590	576	533	570	うち、救急車搬送患者数	人	251	220	221	303	継続											
項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]																										
受入患者数(ワークイン含む)	人	590	576	533	570																										
うち、救急車搬送患者数	人	251	220	221	303																										
<b>イ 皮膚科、眼科、歯科口腔外科を有する病院として地域医療への貢献</b>  市内で入院及び手術加療が可能な病院が比較的少ない診療科（皮膚科、眼科、歯科口腔外科）を有する病院として、引き続き、地域医療に貢献します。	<参考データ> ◆皮膚科、眼科、歯科口腔外科の新入院患者数 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H28年度 [実績]</th> <th>H29年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>皮膚科</td> <td>人</td> <td>211</td> <td>190</td> <td>218</td> <td>161</td> </tr> <tr> <td>眼科</td> <td>人</td> <td>220</td> <td>263</td> <td>266</td> <td>389</td> </tr> <tr> <td>歯科口腔外科</td> <td>人</td> <td>77</td> <td>52</td> <td>38</td> <td>55</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	皮膚科	人	211	190	218	161	眼科	人	220	263	266	389	歯科口腔外科	人	77	52	38	55	継続					
項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]																										
皮膚科	人	211	190	218	161																										
眼科	人	220	263	266	389																										
歯科口腔外科	人	77	52	38	55																										

経営改革プランの取組方針	取組実績	今後の方針																																																							
		区分	特記事項(理由など)																																																						
<b>⑤ 生涯教育の充実</b>																																																									
<b>ア 市民の生涯教育の充実</b> <p>「市民健康講座」、「ワンポイントセミナー（さくらFM）」、「糖尿病教室」や「病院体験フェア」などの催しを通じて、医療に関する情報を市民に提供し、意識啓発を図るとともに、市の福祉部門とも連携しつつ、開かれた病院として市民の生涯教育の充実に努めます。</p>	<p>&lt;参考データ&gt; ◆各種イベントの活動実績</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H28年度 [実績]</th> <th>H29年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="6">市民健康講座（隔月開催）</td> </tr> <tr> <td>参加人数</td> <td>人</td> <td>142</td> <td>129</td> <td>132</td> <td>144</td> </tr> <tr> <td colspan="6">ワンポイントセミナー</td> </tr> <tr> <td>実施回数</td> <td>回</td> <td>24</td> <td>24</td> <td>24</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td colspan="6">糖尿病教室（月3～4回開催）</td> </tr> <tr> <td>参加人数</td> <td>人</td> <td>250</td> <td>189</td> <td>248</td> <td>248</td> </tr> <tr> <td colspan="6">病院体験フェア（年1回開催）</td> </tr> <tr> <td>参加人数</td> <td>人</td> <td>310</td> <td>486</td> <td>398</td> <td>498</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	市民健康講座（隔月開催）						参加人数	人	142	129	132	144	ワンポイントセミナー						実施回数	回	24	24	24	24	糖尿病教室（月3～4回開催）						参加人数	人	250	189	248	248	病院体験フェア（年1回開催）						参加人数	人	310	486	398	498	継続	
項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]																																																				
市民健康講座（隔月開催）																																																									
参加人数	人	142	129	132	144																																																				
ワンポイントセミナー																																																									
実施回数	回	24	24	24	24																																																				
糖尿病教室（月3～4回開催）																																																									
参加人数	人	250	189	248	248																																																				
病院体験フェア（年1回開催）																																																									
参加人数	人	310	486	398	498																																																				
<b>イ 各種学会への参加や発表、論文の執筆を支援</b> <p>職員による各種学会への参加や発表、論文の執筆などを支援し、医療従事者の生涯教育の充実に努めます。</p>	<p>学会出張に係る旅費基準の見直し(平成27年10月)、学術論文投稿経費の助成制度の導入(平成29年8月)などの取組を行い、各種学会への参加や発表、論文の執筆を支援に努めています。</p> <p>&lt;参考データ&gt; ◆学会発表及び論文発表の実績</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H28年度 [実績]</th> <th>H29年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>学会発表(研究会発表含む)</td> <td>件</td> <td>139</td> <td>148</td> <td>157</td> <td>125</td> </tr> <tr> <td>論文発表</td> <td>件</td> <td>43</td> <td>39</td> <td>46</td> <td>35</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	学会発表(研究会発表含む)	件	139	148	157	125	論文発表	件	43	39	46	35	継続																																					
項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]																																																				
学会発表(研究会発表含む)	件	139	148	157	125																																																				
論文発表	件	43	39	46	35																																																				
<b>(3) 患者サービスの向上</b>																																																									
<b>① 職員への意識啓発</b>																																																									
<b>ア 接遇の向上</b> <p>安心して良質な医療を受けられる患者本位の医療サービスを目指し、接遇研修などを通じて、職員の接遇への意識の向上を図ります。</p>	<p>&lt;参考データ&gt; ◆患者満足度</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H28年度 [実績]</th> <th>H29年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="6">設問:「この病院に満足されていますか」</td> </tr> <tr> <td>大体思う</td> <td>%</td> <td>未実施</td> <td>81.6</td> <td>81.4</td> <td>89.8</td> </tr> <tr> <td>とても思う</td> <td>%</td> <td>未実施</td> <td>2.4</td> <td>2.9</td> <td>0.5</td> </tr> <tr> <td>全く思わない</td> <td>%</td> <td>未実施</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>あまり思わない</td> <td>%</td> <td>未実施</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>出典：外来患者アンケート（毎年度実施）</p>	項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	設問:「この病院に満足されていますか」						大体思う	%	未実施	81.6	81.4	89.8	とても思う	%	未実施	2.4	2.9	0.5	全く思わない	%	未実施				あまり思わない	%	未実施				継続																			
項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]																																																				
設問:「この病院に満足されていますか」																																																									
大体思う	%	未実施	81.6	81.4	89.8																																																				
とても思う	%	未実施	2.4	2.9	0.5																																																				
全く思わない	%	未実施																																																							
あまり思わない	%	未実施																																																							
<b>イ 職員の医療安全に関する意識の向上</b> <p>医療事故防止・患者安全に関する院内研修などを通じて、職員の医療安全に関する意識の向上を図り、安全な医療の提供に努めます。</p>	<p>&lt;参考データ&gt; ◆インシデント報告数と報告率</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H28年度 [実績]</th> <th>H29年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>報告件数</td> <td>件</td> <td>802</td> <td>886</td> <td>825</td> <td>761</td> </tr> <tr> <td>報告率※</td> <td>%</td> <td>1.71</td> <td>1.78</td> <td>1.61</td> <td>1.62</td> </tr> </tbody> </table> <p>※報告率=インシデント報告数/入院延べ患者数</p>	項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	報告件数	件	802	886	825	761	報告率※	%	1.71	1.78	1.61	1.62	継続																																					
項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]																																																				
報告件数	件	802	886	825	761																																																				
報告率※	%	1.71	1.78	1.61	1.62																																																				
<b>② 適切な情報発信</b>																																																									
<b>ア ホームページや広報誌などの充実</b> <p>患者に対しては、疾病や治療に関する適切な情報提供に努めるとともに、広く市民に対しては、ホームページや広報誌などを活用し、中央病院の機能、活動内容や治療成績などの情報の公開に努めます。</p>	<p>令和元年12月に病院ホームページをリニューアルし、見やすさの改善や検索性の向上、スマートフォン対応等を図るとともに、機動的に情報を更新し発信できるようCMS機能を導入しました。</p>	拡充	<p>ホームページ等の媒体を通じて、中央病院の魅力や機能、治療成績などをわかりやすく積極的にPRし、利用促進を図ります。また、地域医療機関への情報発信については、診療所訪問時における広報の工夫により、当院のイメージアップや紹介意識の高揚に努め、効果的に実施します。</p>																																																						
<b>イ Q I 活動参加の検討</b> <p>医療の質の指標を市民へ公表するとともに、医療の質の向上を図るため、Q I 活動(医療の質の評価・公表等推進事業)への参加を検討します。</p>	<p>平成30年10月からQ I 活動に参加しています。</p>	拡充	<p>Q I 活動を通じて、医療の質の各種指標の経年比較や他病院との比較などを公表しており、それらの情報についても積極的に市民に周知し当院の利用促進に努めます。</p>																																																						
<b>③ 療養環境の改善</b>																																																									
<p>中央病院は施設・設備の老朽化が進んでおり、順次機能維持に必要な対策を講じています。一方で、患者にとって病院は生活の場となることから、機能的に問題はない箇所であっても、患者に不快を感じさせず、落ち着いた気持ちで心身の回復をしていただけるよう、必要な設備改修などを行います。</p>	<p>療養環境の改善のため実施した主な改修は以下の通りです。</p> <p>平成29年度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外来部門（共用トイレ）の改修</li> <li>・エントランスを中心とした共用部の改修</li> </ul> <p>平成30年度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・病棟部門（病棟の共用トイレ、浴室やシャワー室）の改修</li> </ul>	継続																																																							

経営改革プランの取組方針	取組実績	今後の方針													
		区分	特記事項(理由など)												
<b>(4)危機管理体制の充実</b>															
<b>① 災害時医療への対応</b>															
ア 建物の耐震化及び施設・設備の老朽化対策  大規模災害時においても、継続して医療の提供が行えるよう、建物の耐震化及び施設・設備の老朽化対策を実施します。	地震時における建物の倒壊を防ぎ、安全性を確保するために、平成29年6月から平成30年2月にかけて耐震化工事を実施しました。また、平時及び非常時において安定した電源の確保ができるよう、平成29年度に受変電設備の更新、改修工事を実施しました。	変更	建物の耐震化工事をはじめ、大規模な改修工事は概ね完了したため、今後、統合までの間は、継続して医療の提供するために必要最低限の施設・設備の老朽化対策に留め実施します。												
イ 災害発生時の患者受入訓練  災害発生時の患者受入訓練(トリアージ→搬送→治療という一連の流れを確認する)を毎年度1回以上実施し、活動を検証することにより、災害救急医療体制の充実を図ります。	毎年度、災害時組織編成訓練及びトリアージ訓練を実施し、災害時に様々な容態の患者さんが断続的に搬送されてくる状況を想定のもと、「災害対策本部」の設置や、情報の集約・伝達・共有、及び「トリアージ→搬送→診察」の流れを確認する訓練を実施しています。	継続													
<b>(5)職員の意識改革と組織変革</b>															
<b>① 職員のアクティビティとモチベーションの向上</b>															
ア 「業績報告会」「職員表彰制度」の充実  「業績報告会」(各部門が前年度の業務の取組状況や成果について報告する場)及びその業績を表彰する「職員表彰制度」のさらなる充実を図ります。	業績報告会については、平成30年度から、各部門が自由に実績を報告するスタイルから、それぞれが設定した目標の達成状況を含めた実績を報告するスタイルに変更しました。  職員表彰制度については、平成27年度から実施し、平成29年度からは被表彰部門に対して、順位に応じた褒賞金を授与することとしました。また、平成30年度には、グッドジョブ&サンクスカード(職場での称賛されるべき行動に対し、それを見ていた第三者がカードに記載して投稿し、定期的に表彰するシステム)を導入し、職員のモチベーションの向上を図りました。	継続													
イ ステップフォワードへの積極的な参加  ステップフォワード(市役所全庁において、業務の改善事例の報告や改善に向けた提案を行う制度)への積極的な参加などを通じて、常に業務改善に向けた意識を持つ職場環境づくりに努めるとともに、病院全体として積極的に提案できる組織風土の醸成を図ります。	各年度の報告内容のうち、平成28年度に報告した「病院職員のユニフォームの見直し」は、機能性や経済性の確保に加え、患者へ親近感を与え、さらに着用する職員のモチベーション向上にも貢献するものとして最終選考にまで残り、プレゼンテーション賞を受賞し、全庁的に中央病院の活動をPRすることができました。  <参考データ> ◆ステップフォワードへの報告件数 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H28年度 [実績]</th> <th>H29年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>報告件数</td> <td>件</td> <td>-</td> <td>7</td> <td>3</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	報告件数	件	-	7	3	8	継続	
項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]										
報告件数	件	-	7	3	8										
ウ 資格取得支援制度の継続  資格取得支援制度を継続し、スキルアップを目指す職員を支援します。	<参考データ> ◆資格取得支援制度の利用状況 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>単位</th> <th>H27年度 [実績]</th> <th>H28年度 [実績]</th> <th>H29年度 [実績]</th> <th>H30年度 [実績]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>利用件数</td> <td>件</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]	利用件数	件	5	6	3	3	継続	
項目	単位	H27年度 [実績]	H28年度 [実績]	H29年度 [実績]	H30年度 [実績]										
利用件数	件	5	6	3	3										
<b>② 組織の活性化</b>															
経営審議会での議論の中で、病院全体の目標はあるものの、各部門で働く職員の業務に直結した目標となっていないことから、病院全体の目標が十分に共有されているとは言えないとの指摘を受けました。こうしたことを踏まえ、各部門において病院全体の目標を達成するために自らの目標を設定し、その達成に向けて取り組むとともに、達成状況について病院として評価する仕組みを構築します。	平成29年度から、各部門ごとに経営改革プランに掲げた病院全体の目標に関連した目標を設定し、その達成に向けた取組を実施してもらうこととした。年2回、経営層と各部門とでヒアリングを行い、各部門の目標内容や取組の進捗状況、今後の対応などについて意見交換しています。  年度終了後には、各部門が1年間の取組内容と達成状況について全職員が参加できる報告会で報告し、情報共有を図るとともに取組成果についての評価を行っています。	拡充	今後はヒアリングなどを通じて、各部門、全職員が目標達成に向けて解決すべき課題と進むべき方向性を共有し、それぞれの目標達成に向け、取り組むことで、病院全体の目標達成に努めます。												

2 経営の健全化に向けた取組

経営改革プランの取組方針	取組実績	今後の方針																																										
		区分	特記事項(理由など)																																									
<b>(1) 病床稼働率の向上</b>																																												
<b>① 地域の医療機関などとの連携強化による医療機能の利用促進</b>																																												
<p>医療機能のさらなる利用促進を図るためには、今まで以上に地域の診療所から中央病院で対応する必要のある患者を紹介していただくことが必要です。今後も医師による訪問活動を継続するとともに、各部門において診療所との連携強化に係る取組を検討し、実施します。</p>	<p>&lt;関連指標&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">項目</th> <th rowspan="2">単位</th> <th colspan="2">H27年度</th> <th colspan="2">H30年度</th> <th colspan="2">増減</th> </tr> <tr> <th>[実績]</th> <th>[実績]</th> <th>[計画]</th> <th>27年度比</th> <th>計画比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>新入院患者数</td> <td>件</td> <td>4,523</td> <td>4,389</td> <td>4,550</td> <td>▲134</td> <td>▲161</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度		H30年度		増減		[実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比	新入院患者数	件	4,523	4,389	4,550	▲134	▲161	<p>拡充</p> <p>平成27年度以降、地域の診療所との連携強化を図るため、各診療科の医師による地域の診療所への訪問活動を実施してきましたが、令和元年度の入院収益の落ち込みを受け、令和元年7月から実施体制の強化を図りました。今後は、年間200件以上の訪問を行う体制を構築し、訪問した医師の診療科だけでなく、他の診療科の情報や統合再編新病院の整備状況なども積極的に提供し、さらなる連携の強化を図ります。</p>																						
項目	単位			H27年度		H30年度		増減																																				
		[実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比																																						
新入院患者数	件	4,523	4,389	4,550	▲134	▲161																																						
<b>② 一般病棟の効率的な利用</b>																																												
<p>病棟再編に伴い、4つの一般病棟のうち、1つを地域包括ケア病棟(49床)としたことから、一般病棟の病床数が減少しました(193床⇒144床)。心臓血管撮影室の整備による循環器内科の本格稼働などにより、今後増加が見込まれる急性期の入院患者の円滑な受入を行うため、一般病棟の効率的な利用に努めます。</p>	<p>&lt;関連指標&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">項目</th> <th rowspan="2">単位</th> <th colspan="2">H27年度</th> <th colspan="2">H30年度</th> <th colspan="2">増減</th> </tr> <tr> <th>[実績]</th> <th>[実績]</th> <th>[計画]</th> <th>27年度比</th> <th>計画比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>病床稼働率</td> <td>%</td> <td>66.4</td> <td>66.5</td> <td>76</td> <td>+0.1</td> <td>▲9.5</td> </tr> <tr> <td>一般病棟</td> <td>%</td> <td>66.4</td> <td>66.6</td> <td>76</td> <td>+0.2</td> <td>▲9.4</td> </tr> <tr> <td>平均在院日数</td> <td>日</td> <td>10.4</td> <td>10.6</td> <td>-</td> <td>+0.2</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>一般病棟</td> <td>日</td> <td>10.4</td> <td>8.9</td> <td>9</td> <td>▲1.5</td> <td>▲0.1</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度		H30年度		増減		[実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比	病床稼働率	%	66.4	66.5	76	+0.1	▲9.5	一般病棟	%	66.4	66.6	76	+0.2	▲9.4	平均在院日数	日	10.4	10.6	-	+0.2	-	一般病棟	日	10.4	8.9	9	▲1.5	▲0.1	<p>拡充</p> <p>診療科別に定床数(各科における病床の割当数)を定め、科別の病床稼働率を算出することとし、各診療科のリーダーが経営者の一員として病床の運営を行う体制を整備します。また、病院事業管理者をリーダーとするチームを設置し、各診療科とのヒアリングを通じて、病床の運営に係る状況の共有化を図ります。さらに、実際に病棟において業務を行う実務者を中心としたチームも設置し、病棟の運営において支障となっている課題等の抽出とその解決策について検討する仕組みを構築します。</p>	
項目	単位			H27年度		H30年度		増減																																				
		[実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比																																						
病床稼働率	%	66.4	66.5	76	+0.1	▲9.5																																						
一般病棟	%	66.4	66.6	76	+0.2	▲9.4																																						
平均在院日数	日	10.4	10.6	-	+0.2	-																																						
一般病棟	日	10.4	8.9	9	▲1.5	▲0.1																																						
<b>③ 地域包括ケア病棟の利用促進</b>																																												
<p>今後、新たに急性期の新入院患者を受け入れるためにも、地域包括ケア病棟の利用率の向上は急務です。患者のニーズも把握しながら、運用基準を適宜見直すなど、利用促進に取り組みます。</p>	<p>&lt;関連指標&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">項目</th> <th rowspan="2">単位</th> <th colspan="2">H27年度</th> <th colspan="2">H30年度</th> <th colspan="2">増減</th> </tr> <tr> <th>[実績]</th> <th>[実績]</th> <th>[計画]</th> <th>27年度比</th> <th>計画比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>病床稼働率</td> <td>%</td> <td>66.4</td> <td>66.5</td> <td>76</td> <td>+0.1</td> <td>▲9.5</td> </tr> <tr> <td>地域包括ケア病棟</td> <td>%</td> <td>-</td> <td>66.5</td> <td>71</td> <td>-</td> <td>▲4.5</td> </tr> <tr> <td>平均在院日数</td> <td>日</td> <td>10.4</td> <td>10.6</td> <td>-</td> <td>+0.2</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>地域包括ケア病棟</td> <td>日</td> <td>-</td> <td>13.0</td> <td>20</td> <td>-</td> <td>▲7.0</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度		H30年度		増減		[実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比	病床稼働率	%	66.4	66.5	76	+0.1	▲9.5	地域包括ケア病棟	%	-	66.5	71	-	▲4.5	平均在院日数	日	10.4	10.6	-	+0.2	-	地域包括ケア病棟	日	-	13.0	20	-	▲7.0	<p>拡充</p> <p>現在の地域包括ケア病棟については、一般病棟での入院患者のうち急性期を脱した患者の転棟を中心に運用しています。一方で、在宅の患者の受入についてもニーズがあることから、一般病棟からの転棟に加えて、そうしたニーズにも柔軟に対応できるように運用基準を適宜見直すなど、地域包括ケア病棟の利用促進に努めます。</p>	
項目	単位			H27年度		H30年度		増減																																				
		[実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比																																						
病床稼働率	%	66.4	66.5	76	+0.1	▲9.5																																						
地域包括ケア病棟	%	-	66.5	71	-	▲4.5																																						
平均在院日数	日	10.4	10.6	-	+0.2	-																																						
地域包括ケア病棟	日	-	13.0	20	-	▲7.0																																						
<b>(2) 診療単価の増加</b>																																												
<b>① 適切な診療報酬の確保</b>																																												
<p>ア 7対1看護体制の維持</p> <p>医療サービスの向上の観点から一般病棟における7対1看護体制を維持し、診療報酬の加算を確保します。</p>	<p>看護師の確保策として、2交代制勤務の導入や奨学金制度の活用、看護師住宅の家賃減額措置などの取組をこれまで実施してきました。その結果、7対1看護体制を維持し、診療報酬の加算を確保しています。</p>	<p>継続</p>																																										
<p>イ 地域医療支援病院の承認取得</p> <p>地域医療支援病院の承認取得に向けた取組を継続し、診療報酬上の加算を取得することで収益の確保を図ります。</p>	<p>承認要件のうち最大の課題であった「逆紹介率70%超」の達成を目指すため、病院事業管理者をトップとするチーム(タスクフォース)を平成26年度に立ち上げ、各種取組を進めてきました。その結果、平成29年度に逆紹介率70%超を達成し、以降、取得準備を進め、令和元年6月に「地域医療支援病院」の名称承認を取得しました。</p> <p>&lt;関連指標&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">項目</th> <th rowspan="2">単位</th> <th colspan="2">H27年度</th> <th colspan="2">H30年度</th> <th colspan="2">増減</th> </tr> <tr> <th>[実績]</th> <th>[実績]</th> <th>[計画]</th> <th>27年度比</th> <th>計画比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="8">地域医療支援病院の承認取得</td> </tr> <tr> <td>紹介率</td> <td>%</td> <td>55.0</td> <td>66.1</td> <td>65</td> <td>+11.1</td> <td>+1.1</td> </tr> <tr> <td>逆紹介率</td> <td>%</td> <td>57.2</td> <td>81.4</td> <td>70</td> <td>+24.2</td> <td>+11.4</td> </tr> </tbody> </table>	項目	単位	H27年度		H30年度		増減		[実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比	地域医療支援病院の承認取得								紹介率	%	55.0	66.1	65	+11.1	+1.1	逆紹介率	%	57.2	81.4	70	+24.2	+11.4	<p>継続</p> <p>地域医療支援病院の承認が得られたことで、地域医療の充実に向けた中核的な役割を担うことになり、診療報酬上の加算を取得しました。引き続き、地域医療支援病院としての機能充実に努め、地域医療の充実に貢献します。</p>							
項目	単位			H27年度		H30年度		増減																																				
		[実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比																																						
地域医療支援病院の承認取得																																												
紹介率	%	55.0	66.1	65	+11.1	+1.1																																						
逆紹介率	%	57.2	81.4	70	+24.2	+11.4																																						

経営改革プランの取組方針	取組実績	今後の方針	
		区分	特記事項(理由など)
ウ 診療報酬加算の取得 医療機器の更新やスタッフの確保などに伴う診療体制の充実に合わせ、画像診断管理加算2を始め、各種診療報酬の加算の取得に努めます。	診療報酬の維持や新規取得に当たっては、医師の確保が不可欠です。中央病院では、子育て中の女性医師の確保や離職防止を目的とした任期付短時間勤務職員の採用制度の導入(平成27年度)や、退職した医師を医務顧問として任用する制度の創設(平成29年度)などの取組を実施し、診療体制の充実を図っています。なお、平成27年度以降、新たに43項目の診療報酬加算(施設基準)を取得しました。	拡充	各種診療報酬の加算の取得に努めるとともに、各種指導料などの算定率の向上にも努めます。
エ HCU加算の取得の検討 HCU(重症患者受入病床)の積極的な活用を図り、安全で安心な医療を提供するとともに、ハイケアユニット入院医療管理料の取得についても検討します。	ハイケアユニット入院医療管理料の取得については、看護師の増員も必要となるため、採算性を踏まえた場合、施設基準の要件を満たしつつ、HCU(重症患者受入病床)の病床稼働率の向上を図ることが課題です。	変更	ハイケアユニット入院医療管理料の取得については、統合を控えている現状や取得にあたり看護師の増員や患者の確保が必要であることを踏まえ、加算取得は困難であると判断しました。
オ 診療報酬改定への対応 2年に一度実施される診療報酬改定において、改定内容を的確に分析し、診療報酬の増加を図るため、引き続き、人材の育成に努めるとともに、必要に応じて外部からの業務支援を求めます。	診療報酬改定に際しては、その都度、改定内容を的確に分析し、当院への影響や今後の方針策定について、コンサルなどから支援を受けています。	継続	

### (3)費用の適正化

#### ① 診療材料費の適正化

平成28年4月に導入した診療材料の購入・管理の一元化制度を活用し、業務の合理化による職員の負担軽減及びコスト削減を図り、材料費対医業収益比率の適正化に努めます。

<関連指標>

項目	単位	H30年度			増減	
		H27年度 [実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比
材料費対医業収益比率	%	23.2	24.9	22	+1.7	+2.9
材料費	百万円	998	1,148	1,155	+150	▲7
診療材料費	百万円	362	413	430	+51	▲17

継続

#### ② 後発医薬品の積極的な利用

後発医薬品への切り替えを可能な限り行い、薬品費の節減に努めます。  
具体的には、厚生労働省が目標として掲げている数量ベースで80%の達成を目標とします。

<関連指標>

項目	単位	H30年度			増減	
		H27年度 [実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比
後発医薬品の使用割合	%	45.0	82.6	80	+37.6	+2.6

※30年度[実績]は、外来での実績も含まれます。

拡充

引き続き、後発医薬品への切り替えを可能な限り行い、薬品費の節減に努めるとともに、バイオ後続品(バイオシミラー)の使用促進を図ります。

#### ③ 職員給与費対医業収益比率の改善

中央病院では、平成26年度に経営形態を地方公営企業法の全部適用に移行したことを契機として、市から独立した給料表及び給与制度を導入し、給与水準を約7%引き下げました(平成30年度までは経過措置期間)。  
引き続き、医業収益の向上とともに中央病院を取巻く情勢を的確に把握のうえ、今後とも職員給与費対医業収益比率の改善に努めます。

平成26年度に実施した給与水準の引き下げ(約7%)の経過措置期間が平成30年度に終了することに合わせて、国家公務員でも導入されている給与制度の総合的見直しを適用するとともに、さらに平均2%の削減を行う給与制度を導入しました(令和5年度までの経過措置期間あり)。

<関連指標>

項目	単位	H30年度			増減	
		H27年度 [実績]	[実績]	[計画]	27年度比	計画比
職員給与費対医業収益比率	%	54.9	55.2	51	+0.3	+4.2
職員給与費	百万円	2,350	2,528	2,569	+178	▲41

継続

### 3 収支及び経営指標

#### (1) 収支

(単位：百万円。消費税込)

項 目	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度		計画比
	[実績]	[実績]	[実績]	[実績]	[計画]	
病院事業収益	4,915	5,120	5,248	5,855	5,725	130
經常収益	4,909	5,119	5,247	5,253	5,718	▲ 466
医業収益	4,301	4,528	4,628	4,605	5,045	▲ 440
入院収益	2,413	2,612	2,623	2,543	2,922	▲ 379
外来収益	1,342	1,384	1,451	1,507	1,565	▲ 58
その他医業収益	546	532	554	555	558	▲ 3
うち一般会計繰入金	253	255	257	254	254	0
医業外収益	608	591	619	648	673	▲ 25
うち一般会計繰入金	558	543	571	600	627	▲ 27
特別利益	6	1	1	602	7	595
病院事業費用	5,509	5,834	6,053	6,241	6,436	▲ 195
經常費用	5,503	5,823	6,041	6,232	6,423	▲ 192
医業費用	5,389	5,720	5,930	6,114	6,302	▲ 189
給与費	2,897	3,079	3,112	3,178	3,236	▲ 59
材料費	998	1,073	1,104	1,148	1,155	▲ 7
薬品費	630	666	688	726	716	10
診療材料費	362	399	409	413	430	▲ 17
経費	1,174	1,185	1,227	1,240	1,365	▲ 126
減価償却費	287	322	444	513	503	10
その他医業費用	34	61	42	36	43	▲ 7
医業外費用	113	102	111	118	121	▲ 3
特別損失	6	11	12	10	11	▲ 1
經常損益	▲ 594	▲ 704	▲ 793	▲ 979	▲ 705	▲ 274
純損益	▲ 594	▲ 714	▲ 805	▲ 387	▲ 711	325

資本的 収支	資本的収入	730	2,425	1,213	1,029	1,173	▲ 145
	企業債	467	1,511	735	199	312	▲ 113
	出資金	200	306	391	745	750	▲ 5
	他会計からの補助金	0	9	41	0	0	0
	他会計からの長期借入金	62	599	44	83	111	▲ 28
	その他	1	1	2	2	1	1
	資本的支出	674	1,832	1,175	953	1,075	▲ 122
	建設改良費	545	1,559	812	228	345	▲ 118
	企業債償還金	122	266	356	717	717	▲ 0
	その他	7	7	7	9	13	▲ 4
収支差引	57	593	38	75	98	▲ 23	

単年度資金収支額	▲ 241	239	▲ 205	205	▲ 97	301
----------	-------	-----	-------	-----	------	-----

#### 《繰入金》 (再掲)

一般会計繰入金 合計	1,012	1,112	1,260	2,199	1,631	568
収益的収入 繰入金合計	812	798	828	1,454	881	573
資本的収入 繰入金合計	200	315	432	745	750	▲ 5

医業収支比率	79.8%	79.2%	78.1%	75.3%	80.0%	▲ 4.7
經常収支比率	89.2%	87.9%	86.9%	84.3%	89.0%	▲ 4.7

## (2)経営指標

項目	単位	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度		
		[実績]	[実績]	[実績]	[実績]	[計画]	計画比
1 収入確保に関する指標							
① 入院患者数	人/日	128.1	136.1	140.1	128.4	147	▲ 18.6
一般病棟 (144床)		128.1 <sup>※1</sup>	106.7	105.8	95.8	110	▲ 14.2
地域包括ケア病棟 (49床)		—	29.4	34.3	32.6	37	▲ 4.4
② 新入院患者数	人/年	4,523	4,422	4,428	4,389	4,550	▲ 161
③ 病床稼働率 (193床)	%	66.4 <sup>※1</sup>	70.5	72.6	66.5	76	▲ 9.5
一般病棟	%	66.4 <sup>※1</sup>	74.1	73.5	66.6	76	▲ 9.4
地域包括ケア病棟		—	60.1	70.0	66.5	75	▲ 8.5
④ 平均在院日数	日	10.4	11.2	11.5	10.6	—	—
一般病棟		10.4	9.5	9.5	8.9	9	▲ 0.1
地域包括ケア病棟		—	13.2	14.3	13.0	20	▲ 7.0
⑤ 平均入院診療単価	円	51,469	52,598	51,288	54,251	54,400	▲ 149
一般病棟		51,469	56,871	55,849	59,531	60,000	▲ 469
地域包括ケア病棟		—	37,569	37,223	38,718	38,000	718
⑥ 外来患者数	人/日	460.5	449.4	451.2	440.3	475	▲ 34.7
⑦ 平均外来診療単価	円	11,994	12,686	13,178	14,017	13,500	517
⑧ 地域医療支援病院の承認取得							
紹介率	%	55.0	57.8	61.2	66.1	65	1.1
逆紹介率		57.2	65.0	71.7	81.4	70	11.4
2 経費削減に関する指標							
① 材料費対医業収益比率	%	23.2	23.7	23.9	24.9	22	2.9
② 後発医薬品使用割合	%	45.0	71.9	82.8	82.6 <sup>※2</sup>	80	2.6
③ 職員給与対医業収益比率	%	54.9	56.6	54.2	55.2	51	4.2

※1 平成27年度の一般病棟の病床数は、193床でした。

※2 平成30年度の後発医薬品使用割合は、外来の実績も含む数値です。

## (参考) 西宮市病院事業経営審議会の評価

経営改革プランに基づくこれまでの取組実績については、平成28年度に設置した「西宮市病院事業経営審議会」に毎年度報告し、評価を得ています（評価基準は右記のとおり）。なお、平成28年度に経営改革プランを見直し、取組項目を整理したことに伴い、評価項目を変更しています。そのため、平成27・28年度と平成29・30年度に分けて記載しています。

< 審議会の評価の評価基準 >

評価	内容
A	計画に対して具体的に取り組んでおり、顕著な成果が認められる
B	計画に対して具体的に取り組んでおり、成果が認められる
C	計画に対する取組はあるものの、十分な成果が現れていない
D	計画に対する取組が不十分である

### (1) 平成27年度、平成28年度

#### ① 経営改革プランの取組内容の実施状況

##### ・全体評価

項目	評価	
	H27年度	H28年度
経営改革プランの取組内容の実施状況	<b>B</b>	<b>B</b>

##### ・項目別評価

項目	評価	
	H27年度	H28年度
<b>(1) 診療部門</b>		
① 新入院患者獲得に向けた連携強化	<b>C</b>	<b>C</b>
② 入院診療単価の増加	<b>A</b>	<b>A</b>
③ 医療機器の更新	<b>B</b>	<b>B</b>
④ 地域医療支援病院の承認取得	<b>B</b>	<b>C</b>
⑤ 循環器系疾患の診療強化	<b>B</b>	<b>A</b>
⑥ 薬剤師の病棟配置	<b>B</b>	<b>C</b>
⑦ 休日リハビリテーションの実施	評価対象外	評価対象外
<b>(2) 病棟部門</b>		
① 地域包括ケア病棟の設置	<b>B</b>	<b>C</b>
② 重症患者受入病床の設置	<b>B</b>	<b>B</b>
③ 緩和ケア病床の増床	<b>B</b>	<b>B</b>
<b>(3) 事務・管理部門</b>		
① 耐震化・老朽化対策	<b>B</b>	<b>B</b>
② 紹介受付日の拡大	<b>B</b>	—
③ 契約業務の見直し	<b>B</b>	<b>C</b>
④ 評価・表彰制度の導入	<b>B</b>	<b>B</b>
⑤ 経営審議会の設置	<b>B</b>	<b>C</b>

#### ② 経営改革プランにおける目標の達成状況

##### ・全体評価

項目	評価	
	H27年度	H28年度
経営改革プランにおける目標の達成状況	<b>C</b>	<b>C</b>

##### ・参考（収益的収支及び資金収支の目標の達成状況）

平成27年度			
項目	実績 A	計画（目標） B	差引 A - B
収益的収支	▲594百万円	▲567百万円	▲27百万円
単年度の資金収支	▲241百万円	▲196百万円	▲46百万円

平成28年度			
項目	実績 A	計画（目標） B	差引 A - B
収益的収支	▲714百万円	▲471百万円	▲243百万円
単年度の資金収支	▲261百万円	▲50百万円	▲211百万円

### (2) 平成29年度、平成30年度

#### ① 医療サービスの向上

##### ・全体評価

項目	評価	
	H29年度	H30年度
医療サービスの向上に向けた取組	<b>B</b>	<b>B</b>

##### ・項目別評価

項目	評価	
	H29年度	H30年度
<b>(1) 急性期病院としての機能充実</b>		
① がん医療の充実	<b>C</b>	<b>B</b>
② 救急医療の充実	<b>C</b>	<b>C</b>
③ 質の高い医療を提供するための体制・設備の整備	<b>B</b>	<b>B</b>
<b>(2) 地域医療への貢献</b>		
① 地域の医療機関などとの役割分担・連携強化	<b>B</b>	<b>B</b>
② 地域包括ケアシステムの構築を念頭に置いた取組	<b>B</b>	<b>B</b>
③ 地域の中核病院としての貢献	<b>B</b>	<b>B</b>
④ 地域に不足する医療機能への対応	<b>B</b>	<b>B</b>
⑤ 生涯教育の充実	<b>B</b>	<b>B</b>
<b>(3) 患者サービスの向上</b>		
① 職員への意識啓発	<b>B</b>	<b>B</b>
② 適切な情報発信	<b>C</b>	<b>B</b>
③ 療養環境の改善	<b>B</b>	<b>B</b>
<b>(4) 危機管理体制の充実</b>		
① 災害時医療への対応	<b>B</b>	<b>B</b>
<b>(5) 職員の意識改革と組織変革</b>		
① 職員のアクティビティとモチベーションの向上	<b>B</b>	<b>B</b>
② 組織の活性化	<b>B</b>	<b>B</b>

#### ② 経営の健全化

##### ・全体評価

項目	評価	
	H29年度	H30年度
経営の健全化に向けた取組	<b>C</b>	<b>C</b>

##### ・項目別評価

項目	評価	
	H29年度	H30年度
<b>(1) 病床稼働率の向上</b>		
① 地域の医療機関などとの連携強化による医療機能の利用促進	<b>C</b>	<b>C</b>
② 一般病棟の効率的な利用	<b>C</b>	<b>C</b>
③ 地域包括ケア病棟の利用促進	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>(2) 診療単価の増加</b>		
① 適切な診療報酬の確保	<b>C</b>	<b>B</b>
<b>(3) 費用の適正化</b>		
① 診療材料費の適正化	<b>B</b>	<b>B</b>
② 後発医薬品の積極的な利用	<b>A</b>	<b>B</b>
③ 給与費対医療収益比率の改善	<b>B</b>	<b>C</b>