

# 西宮市立中央病院 経営改革プラン(Ver.3.0)〔新改革プラン〕【概要版】

## ■見直しのポイント

### ◆見直しの理由と方針

- ・統合再編新病院の開院までの間、中央病院は引き続き診療機能の維持・向上に努め、現在の医療水準を引き下げることなく、市民の生命と健康を守る役割をしっかりと果たすとともに、新病院に機能の継承を図るためには、経営改善は不可欠であり、統合による閉院を踏まえた経営改革プランの見直しを行います。
- ・経営改革プランの見直しに当たっては、一般会計からの財政支援を少しでも減らすという基本的姿勢を堅持しつつ、施設・設備を市民のために十分活用していくことを目指します。具体的には病床稼働率 80%の達成を病院全体の目標に掲げ、目標達成のためには、これまでの取組だけでは不十分であることから、新たな取組も実施します。

### ◆目的と基本姿勢

#### ▶ 目的

「医療サービスの向上」と「経営の健全化」(変更なし)

#### ▶ 基本姿勢

- ①「診療機能の充実」 ⇒ 「診療機能の維持・向上」
- ②「適切な設備投資」 ⇒ (削除)
- ③「経営改善に向けた職員の意識改革」 ⇒ 変更なし
- ④「全部適用下での経営改革の推進」 ⇒ 変更なし  
(新設) ⇒ 「地域医療への貢献」  
(新設) ⇒ 「統合を踏まえた取組の推進」

### ◆取組内容と目標

#### ▶ 目標の設定

「単年度資金収支の黒字化」 ⇒ 「病床稼働率80%の達成へ」  
(一般会計からの財政支援の減少)

### ▶ 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

強化 救急体制の見直し

#### (2)地域医療への貢献

強化 認知症患者への対応の充実

新規 地域医療支援病院としての役割

#### (3)患者サービスの向上

強化 ホームページなどによる情報発信の強化

#### (4)危機管理体制の充実

継続 災害対策訓練による体制の充実

#### (5)職員の意識改革と組織変革

強化 職員表彰制度の充実

新規 医師の病院運営への貢献度を給与に反映する仕組みの導入検討

### ▶ 経営の健全化に向けた取組

#### (1)病床稼働率の向上

強化 診療所訪問の強化

強化 救急体制の見直し

新規 地域包括ケア病棟の運用見直し

新規 緩和ケア病床の利用促進

新規 診療科別定床数(病床割当数)の導入

#### (2)診療単価の増加

強化 適切な診療報酬の確保

#### (3)費用の適正化

強化 診療材料の安価な同種同効品への切り替え促進

強化 後発医薬品の積極的な利用

強化 職員給与費対医業収益比率の改善

### ▶ その他

- ・収支計画 ⇒ 見直し
- ・一般会計繰入金の見通し(推計) ⇒ (新設)
- ・経営指標の数値目標 ⇒ 見直し

## 第1章 これまでの取組の総括

☞ 個別の取組内容及び結果については、別冊に記載しています

### ◆医療サービスの向上

#### ①急性期病院としての機能充実

- ・循環器疾患への対応、低侵襲医療（内視鏡手術、腹腔鏡手術等）や新しい機器（放射線治療機器、手術支援ロボット等）を利用した治療の推進
- ・病棟への薬剤師配置、土曜日のリハビリテーション開始、周術期の患者へのサポート体制の強化（周術期サポートセンター）

#### ②地域医療への貢献

- ・地域の診療所との役割分担と連携強化（紹介率・逆紹介率の向上）、地域医療支援病院の名称承認を取得

#### ③職員の意識改革と組織変革

- ・各部門が目標と取組を設定し、ヒアリングにより経営層と情報を共有する仕組みを構築

⇒病院が目指している医療の質の向上や地域の診療所との連携と役割分担の推進などの成果が現れている

### ◆経営の健全化

#### ①病床稼働率の向上

- ・医師による地域の診療所への訪問活動を推進
- ・機能別病棟への再編（地域包括ケア病棟の開設）

#### ②診療単価の増加

- ・7対1看護体制の維持など各種診療報酬の加算取得・維持

#### ③費用の適正化

- ・診療材料の購入・管理の一元化（SPD）の導入（平成28年度）
- ・独自の2度にわたる給与水準の引き下げや給与改定率（ベースアップ）の抑制による給与費の抑制

⇒新入院患者数の減少等により、目標とした収益の増加を図ることができず、毎年度多額の経常損失とともに資金収支で不足が生じている

## 第2章 対象期間

令和2年度から令和5年度までの4年間

（令和6年度以降については、統合再編新病院のスムーズな開院に向けた両病院間の取組の実施状況やそれらが及ぼす影響等も精査したうえで、必要に応じて策定予定）

## 第3章 目的と基本姿勢

### 1 目的

基本理念の実現に向け、「医療サービスの向上」と「経営の健全化」を図る

### 2 基本姿勢

- (1) 診療機能の維持・向上
- (2) 地域医療への貢献
- (3) 経営改善に向けた職員の意識改革
- (4) 全部適用下での経営改革の推進
- (5) 統合を踏まえた取組の推進

## 第4章 地域医療構想を踏まえた中央病院の役割（＝改定前の役割を踏襲）

### ◆地域医療構想を踏まえた中央病院の役割

役 割	内 容
①がんなどの診療内容の充実	・がん診療連携拠点病院としてのがんの専門的治療の充実
②救急医療への貢献	・市民のニーズが高い救急医療の充実（2次救急輪番制への貢献）
③地域完結型医療への寄与	・地域完結型医療の構築に向けての中心的な役割（地域の医療機関などとの連携強化）
④災害時の医療の提供	・大規模災害時での継続した医療の提供（院内の体制整備、他の医療機関や関係団体との連携強化）

## 第5章 取組内容と目標

### 1 医療サービスの向上に向けた取組

<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>
・集学的治療（手術・放射線治療・化学療法）の充実 ・緩和ケア病床の利用促進 / ・がん連携パスの利用推進
<b>②救急医療の充実</b>
・2次救急輪番体制の維持・強化 ・救急体制の強化（当直体制の見直し、救急患者受入基準の明確化）
<b>③質の高い医療を提供するための体制・設備の整備</b>
・低侵襲治療の推進 ・クリニカルパスの活用
<b>(2) 地域医療への貢献</b>
<b>①地域の医療機関などとの役割分担・連携強化</b>
・地域の診療所などとの役割分担の推進 ・「顔の見える関係」の構築に向けた診療所訪問体制の強化
<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>
・「メディカルケアネット西宮」への積極的な参加 ・認知症患者への対応の充実 / ・地域包括ケア病棟の運用見直し
<b>③地域の中核病院としての貢献</b>
・地域医療支援病院としての体制の維持・向上 ・地域の診療所からの画像診断のさらなる要請への対応
<b>④地域に不足する医療機能への対応</b>
・小児2次救急の輪番体制の維持・強化 ・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地域医療に貢献
<b>⑤生涯教育の充実</b>
・「市民健康講座」などを通じた市民の生涯教育の充実

<b>(3) 患者サービスの向上</b>
<b>①職員への意識啓発</b>
・職員の接遇への意識の向上 ・職員の医療安全に関する意識の向上
<b>②情報発信の強化</b>
・ホームページ等を活用した中央病院の魅力や機能の積極的なPR ・広報誌「中央病院だより」の有効利用をはじめとした、地域の医療機関向けの広報の効果的な実施
<b>③療養環境の改善</b>
・患者の生活の場としての環境の改善
<b>(4) 危機管理体制の充実</b>
<b>①災害時医療への対応</b>
・災害対策訓練の実施による災害救急医療体制の充実
<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>
・「業績報告会」や「職員表彰制度」などの活用による業務改善に向けた意識の醸成とモチベーションの向上 ・医師等の働き方改革の推進 ・医師の目標に対する到達度や業績内容を適正に評価し、病院運営への貢献度が給与に反映される仕組みの導入の検討 ・資格取得支援制度の継続
<b>②組織の活性化</b>
・各部門における目標設定とその達成状況を病院として評価する仕組みの構築

## 2 経営の健全化に向けた目標

### (1) 目標設定の考え方

- ◆基本方針：現在の施設・設備を十分に活用し、  
一般会計からの財政支援を少しでも減少させる
- ◆目標：病床稼働率 80%の達成（一般会計からの財政支援の減少）

### (2) 収支計画及び経営指標の数値目標

#### ◆収支計画（抜粋）

（単位：百万円、消費税込）

項目		H30年度 [実績]	R1年度 [見込]	R2年度 [計画]	R3年度 [計画]	R4年度 [計画]	R5年度 [計画]
収益的 収支	病院事業収益	5,855	5,342	5,681	5,702	5,757	5,815
	医業収益	4,605	4,593	5,015	5,037	5,091	5,150
	医業外収益	648	745	661	661	661	661
	特別利益	602	4	4	4	4	4
	病院事業費用	6,241	6,581	6,656	6,678	6,617	6,505
	医業費用	6,114	6,427	6,498	6,527	6,486	6,384
	医業外費用	118	133	133	136	115	105
	経常損益	▲ 979	▲ 1,222	▲ 954	▲ 965	▲ 849	▲ 679
	純損益	▲ 387	▲ 1,239	▲ 975	▲ 976	▲ 860	▲ 690

資本的 収支	資本的収入	1,029	975	1,360	787	544	338
	資本的支出	953	982	1,322	717	474	286
	収支差引	75	▲ 8	39	70	71	51

単年度資金収支額	205	▲ 526	▲ 402	▲ 302	▲ 264	▲ 210
----------	-----	-------	-------	-------	-------	-------

#### ◆経営指標（抜粋）

項目		単位	H30年度 [実績]	R1年度 [見込]	R2年度 [計画]	R3年度 [計画]	R4年度 [計画]	R5年度 [計画]
入院	患者数	人/日	128.4	126.0	140	143	146	148
	病床稼働率	%	66.5	65.3	73	74	76	77
	診療単価	円	54,251	53,517	54,300	53,500	53,000	53,000
外来	患者数	人/日	440.3	419.0	430	433	437	440
	診療単価	円	14,017	15,488	16,000	16,000	16,000	16,000

## 3 経営の健全化に向けた目標達成のための取組

### (1) 病床稼働率の向上

#### 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

- ・医師による地域の診療所への訪問体制の強化

#### ②救急体制の強化

- ・救急受入体制の整備・強化

#### ③地域包括ケア病棟の利用促進

- ・在宅の患者の受入を含めたニーズに柔軟に対応できるよう運営基準の見直し

#### ④緩和ケア病床の利用促進

- ・患者及び家族のニーズに対応するための環境整備の検討

#### ⑤病床稼働率確保に向けた体制の整備

- ・診療科別定床数（病床割当数）の導入及び稼働率向上に向けたチームの設置

### (2) 診療単価の増加

#### ①適切な診療報酬の確保

- ・地域医療支援病院としての体制・機能の維持
- ・各種診療報酬の加算の取得と算定率の向上
- ・診療報酬改定への対応

### (3) 費用の適正化

#### ①診療材料費の適正化

- ・診療材料の購入・管理の一元化制度のさらなる活用

#### ②後発医薬品の積極的な利用

- ・積極的な切り替えによる薬品費の節減
- ・バイオ後続品への切り替えの検討

#### ③職員給与費対医業収益比率の改善

- ・医業収益の向上による職員給与費対医業収益比率の改善

#### 4 一般会計繰入金の見通し(推計)

(単位:百万円)

項目	H30年度 [実績]	R1年度 [見込]	R2年度 [計画]	R3年度 [計画]	R4年度 [計画]	R5年度 [計画]
収益的収支	1,454	963	884	884	884	884
基準外繰出金*	600	97	12	12	12	12
資本的収支	745	905	810	779	539	334
基準外繰出金*	370	450	424	424	304	191
合計	2,199	1,868	1,693	1,662	1,422	1,217
基準外繰出金*	970	547	436	435	316	203

(備考)

※「基準外繰出金」とは、「地方公営企業繰出金について」(総務副大臣通知)に基づき他会計から公営企業会計へ繰り入れられる繰入金以外の繰入金をいいます。

(参考)単年度資金収支見込額

(単位:百万円)

項目	H30年度 [実績]※	R1年度 [見込]	R2年度 [計画]	R3年度 [計画]	R4年度 [計画]	R5年度 [計画]
単年度資金収支額(再掲)	205	▲526	▲402	▲302	▲264	▲210

(備考)

※H30年度[実績]の単年度資金収支額については、不良債務削減に係る補助金(6億円)が反映されています。  
なお、この補助金を除いた実質的な単年度資金収支額は、▲395百万円となります。

#### 5 再編・ネットワーク化に係る取組

平成31年1月に本市は兵庫県との間で「兵庫県立西宮病院と西宮市立中央病院の統合再編基本協定」を締結し、両病院を統合することについて正式に合意に至りました。現在は、統合再編基本計画の策定作業に着手しており、令和元年度内の公表を目指しています。

令和2年度より県市共同で新病院の設計に着手し、令和7年度内の統合再編新病院の開院に向けて、引き続き、取組を進めます。

#### 6 経営形態の見直しに係る取組

地方公営企業法の全部適用の利点を活かし、病院の実情に応じた柔軟で機動的な運営に努めます。

### 第6章 推進体制など

#### ◆経営改革プランの進捗管理の流れ

病院全体の目標に加え、各部門においても目標を設定し、取組を実施  
毎年度、取組内容や達成状況についての評価を実施

