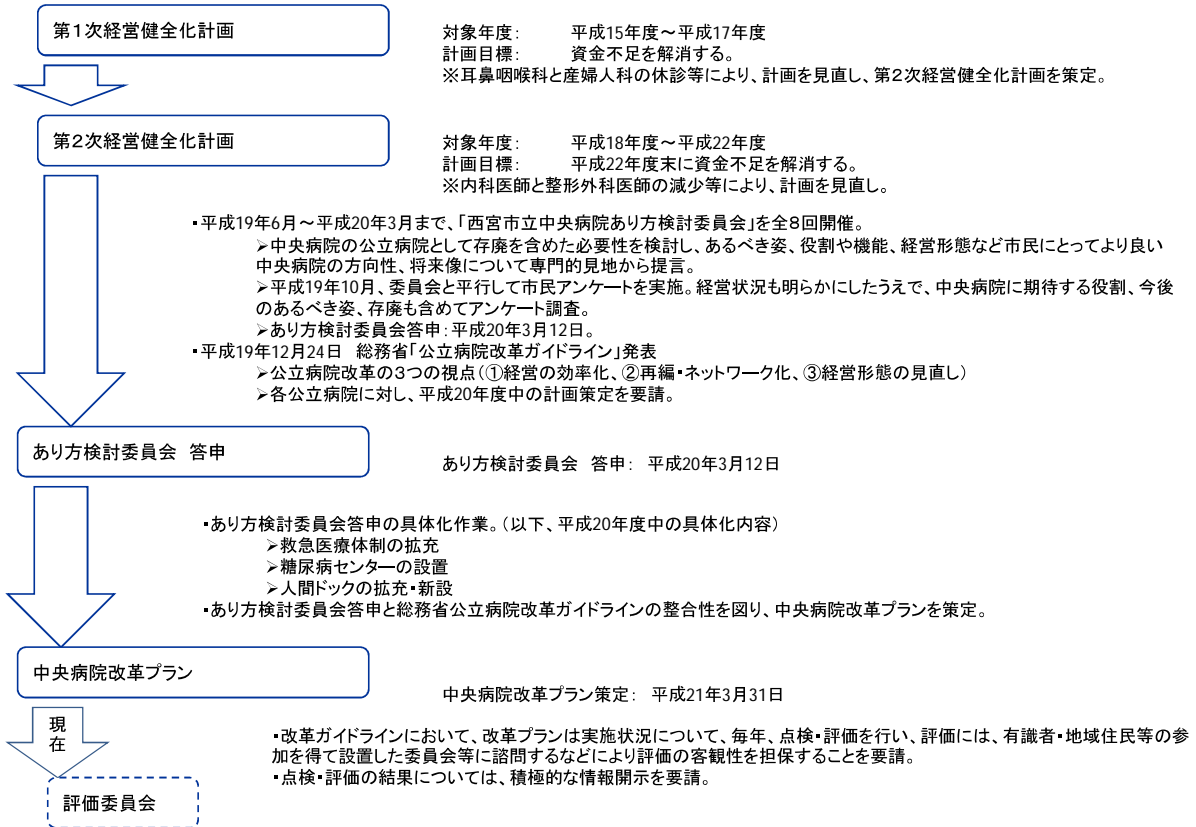


中央病院の経営改革の取り組み等について



あり方検討委員会答申と西宮市立中央病院改革プラン

| あり方検討委員会答申 ～ 今後取り組むべき事項 ～ | 西宮市立中央病院 改革プラン ～ 将来の中央病院のあり方と取組内容 ～ |
|--|--|
| <p>公立病院が担うべき役割を果たすため、市民に愛され、信頼され、選ばれる公立病院を目指すこと。</p> <ol style="list-style-type: none"> 新たな医療提供体制を構築すること <ul style="list-style-type: none"> 「病院機能」と「政策医療・行政サービス」を主たる機能とする病院の構築 県立西宮病院をはじめとした近隣医療機関と連携した医療提供体制の構築 救急医療体制を充実すること <ul style="list-style-type: none"> 市民アンケートで要望の強い救急医療体制の強化 医師をはじめとした医療スタッフの確保とともに充実 県立西宮病院と連携すること <ul style="list-style-type: none"> 適切な役割分担と連携強化 周産期医療、救急医療体制における協力 公立病院改革ガイドラインの再編・ネットワーク化に対応した連携 緩和ケアを実施すること <ul style="list-style-type: none"> 公立病院として、簡素で清潔感のある緩和ケア病床の設置 総合的ヘルスケア対策を進めること <ul style="list-style-type: none"> 現行の健康管理センターと地域の医療機関の連携による健診機能の強化 経営形態の見直しを検討すること <ul style="list-style-type: none"> 地方独立行政法人化の検討 | <p>理念： 地域の医療機関と連携し、地域全体に必要な医療サービスを提供できる体制を目指す。</p> <ol style="list-style-type: none"> 中央病院の機能 <ul style="list-style-type: none"> 救急医療に貢献 <ul style="list-style-type: none"> 軽症から中等症の救急医療への積極的な対応 消化器、呼吸器を中心とした救急体制の充実 小児救急の維持 高度医療の提供 <ul style="list-style-type: none"> 低侵襲での消化器、呼吸器疾患の治療の実施 総合的な糖尿病治療の実施 緩和ケアの提供 <ul style="list-style-type: none"> 緩和ケア病床の設置 総合的ヘルスケア <ul style="list-style-type: none"> 保健所と連携した総合的ヘルスケア体制の確立 医療環境の向上 <ul style="list-style-type: none"> 地域全体の医療の向上 <ul style="list-style-type: none"> 病診・病病連携体制の確立 院内の医療環境の向上 <ul style="list-style-type: none"> 安全快適な医療環境の構築 経営基盤の確立 <ul style="list-style-type: none"> 収支の改善 <ul style="list-style-type: none"> 収入の増 経費の節減、効率化 適切な経営形態と体制 <ul style="list-style-type: none"> 組織・運営体制の強化 経営形態の検討 |

取組内容について

(評価委員会に提示する評価、現状、達成度について)

| | あるべき姿とその方向性 | 改革プランの目標と取組内容 | 改革プランの取組予定年度 | | (上段) 改革プランの目標に対する達成度 | |
|--------------|------------------------------------|--|-----------------------------|---|--|--|
| | | | 21 | 22 | (下段) H21年度の取り組み | |
| 救急医療に貢献 | 救急医療体制の整備 | 【目標】 救急マニュアルの整備 | | | 【達成度】 100% マニュアルの改定が完了したため達成 | |
| | | 救急マニュアルの改定 | ● | | ・救急委員会にて全面改定済み。今後、随時改定の予定。 | |
| | < 1次救急 > 軽症から中等症の救急医療への積極的な対応 | 【目標】 外科1次救急の拡充 | | | 【達成度】 50% 医師の確保が未達成 | |
| | | 西宮市南部地区の輪番空白日フォローアップ | ● | | ・月曜日・金曜日の夜間に輪番担当。それに加え、臨時的に12月29日～1月3日の輪番空白日を担当(計8枠)。 | |
| | | スタッフの確保と体制の整備 | ● | | ・今後、スタッフ(医師)を確保して、安定的な実施を目指す。 | |
| | < 2次救急 > 消化器、呼吸器を中心とした救急体制の充実 | 【目標】 消化器、呼吸器の2次救急の拡充 | | | 【達成度】 75% 日曜日・祝日等における2次救急拡充が課題 | |
| | | 2次救急対応の日数拡充 | ● | | ・内科・外科2次救急医療を月曜日～土曜日の週6日間実施。日曜日・祝日等は未実施であるため今後の課題。 | |
| | | 救急医療機関の認定 | ● | | ・H21年12月に、救急医療機関として認定され告示。 | |
| | 小児救急の維持 | 【目標】 小児救急輪番制の維持 | | | 【達成度】 100% 現状の救急輪番体制を維持できた。 | |
| | | 月曜日・火曜日の小児救急輪番の体制を維持 | ● | | ・月曜日・火曜日の小児科2次救急輪番を引き続き、担当。 | |
| | 中央病院の機能 | 高度医療の提供 | 【目標】 消化器、呼吸器、内視鏡、糖尿病センターの設置 | | | 【達成度】 100% 各項目について目標を達成 |
| | | | 専門医及び後期研修医の安定的確保 | ● | | ・H21年4月：消化器内科(専攻医)、H21年8月：麻酔科(専門医)を採用。 ・H21年1月にCTの入れ替えにより、検査の高度化・効率化が図られ、検査件数も前年度件数より増加見込み。(下欄参照) |
| 提供体制の充実 | | 【目標】 提供体制の充実 | | | 【達成度】 100% 各項目について目標を達成 | |
| | | 7:1看護体制の検討(入院患者数の推移、診療報酬改定による影響を加味) | ● | | ・7:1看護体制については、入院患者数の推移と看護師の採用状況を比較し、検討を実施。今後も、適宜検討を行う。 | |
| | | 院外処方化 | ● | | ・H22年4月から外来薬剤の院外処方化に向けて、移行準備。 | |
| | | DPC制度の導入 | ● | | ・H21年7月からDPC制度の適用を開始。 | |
| | | 腹腔鏡手術の増加 | ● | | ・その他手術、検査についても、前年度件数より増加の見込み。(下欄参照) | |
| | | 内視鏡検査・手術の増加 | ● | | ・各種の診療報酬加算についても取得済み。 | |
| | | 外来化学療法法の稼働率向上 | ● | | H21年1月～ 医療安全管理加算 H21年4月～ 糖尿病合併症管理料 H21年7月～ 医師事務作業補助体制加算 H22年1月～ 輸血管理料II | |
| 緩和ケアの提供 | | 【目標】 緩和ケア病床の整備等 | | | 【達成度】 100% 学会認定の取得、緩和病床の設置を達成 | |
| | | 緩和ケア病床の設置 | ● | | ・H21年12月に、整備した緩和ケア病床について、学会が認定する研修施設の認定を受ける。 | |
| | | 緩和ケア学会認定取得 | ● | | ・H21年4月から、6階病棟の既存病床・2床を緩和ケア病床として改修整備し、運用開始。 | |
| 総合的ヘルスケアへの対応 | 【目標】 人間ドックの拡充 | | | 【達成度】 100% 各項目について目標を達成 | | |
| | 半日一般ドックを追加設定(稼働率を考慮しながら、拡充・見直しの検討) | ● | | ・H20年10月に、半日一般ドックコースを水曜日に8名分追加設定を行い、引き続き拡充実施。 | | |
| | 脳つき1日ドックの新設(稼働率を考慮しながら、拡充・見直しの検討) | ● | | ・H21年4月から、脳つき1日ドックコースを火曜日に4名分新規に設定。 | | |
| | 【目標】 総合的ヘルスケアの体制の検討 | | | 【達成度】 50% 総合的ヘルスケアの充実が今後の課題 | | |
| 医療環境の向上 | 地域全体の医療向上(院外環境) | 【目標】 地域医療連携の充実 | | | 【達成度】 50% 訪問件数の増加とデータベース構築が課題 | |
| | | 病診連携体制の確立 | ● | | ・H21年2月に、嘱託MSWを1名採用し、体制を強化。 ・地域医療連携の実施状況を登録するデータベースを構築し、診療所への訪問活動を記録。H21年7月から本格的に実施、H21年12月末現在で、開業医の訪問実績は、99件(全461件)。 | |
| | 病診連携体制の確立 | 【目標】 県立西宮病院との連携の推進 | | | 【達成度】 25% 一定の課題の抽出はできたが、今後、抽出された課題の整理等が必要 | |
| | | 定期的な協議実施 | ● | | ・県立西宮病院と、市立芦屋病院を加えた3病院ネットワーク会議を7回開催。 | |
| | | 現状分析、課題把握から方向性の検討とその実行(救急の役割分担や患者の紹介・逆紹介の協議) | ● | | ・3病院間における現状把握、方向性の検討、課題の抽出を行う。今後は、課題の整理に取り組む。 | |
| | 院内(院内環境)の向上 | 【目標】 施設の耐震改修 | | | 【達成度】 一% | |
| | | 安全、快適な医療環境 | ● | | ・設計会社へ工法、工期、費用の調査を依頼し、報告書を受領。 | |
| | | | | | ●は実施したことを示す。 | |

●は実施したことを示す。

取組内容について
(評価委員会に提示する評価、現状、達成度について)

| | あるべき姿とその方向性 | 改革プランの目標と取組内容 | 改革プランの取組予定年度 | | (上段) 改革プランの目標に対する達成度 |
|---------|-------------|----------------------------------|--------------|---|---|
| | | | 21 | 22 | (下段) H21年度の取り組み |
| 経営基盤の確立 | 経営形態・体制 | 【目標】 情報管理の強化と一元化 | | | 【達成度】 50% 職員採用と管理体制構築を達成 |
| | | 医療情報管理部門の設置と運用 | ● | | ・嘱託システムエンジニア2名を採用し、電子カルテ・院内LAN等の管理業務に専従。今後は、情報の一元化が課題。 |
| | | 【目標】 経営管理体制の強化 | | | 【達成度】 100% 各項目について目標を達成 |
| | | 経営会議での月次損益管理体制の強化 | ● | | ・経営会議で使用される資料の視覚化を図る。 |
| | | 委員会における評価体制の構築と運用 | ● | | ・評価委員会を年1回開催し、改革プランの進捗状況の評価等を行う。(2月17日開催) |
| | | アンケート調査による患者ニーズの把握 | ● | | ・外来・入院患者を対象としたアンケートをH21年11月に実施、その結果をH22年1月に院内職員にフィードバック。 |
| | | 【目標】 人材の活用育成と配置整備 | | | 【達成度】 50% 評価制度以外の項目については達成 |
| | | 全職種対象の評価制度導入(試行と本格実施の検討) | ● | | ・課長級以上の事務職員及び看護部にはリーダーによる評価制度を導入。今後は、全職種・役職への拡大が課題。 |
| | | 接遇研修の実施(効果を見ながら、次年度以降の実施検討) | ● | | ・外部講師を招聘した全職員を対象とした接遇研修をH21年10月に実施。今後もアンケート結果等を踏まえ、実施を検討。 |
| | | 人員配置体制の適正化 | ● | | ・予約センターの稼働と外来クラークの導入により、外来部門における看護師の配置数を見直し。 |
| | 経営形態の検討 | 【目標】 地方独立行政法人化の検討 | | | 【達成度】 ー% 地方独立行政法人化への移行に向け、短所・長所の把握、移行費用の試算等を実施。制度に関する勉強会を2回実施。 |
| | | 制度の検討と移行準備(人事・給与制度、財務・会計制度等の検討等) | ● | | |
| | 広報の強化 | 【目標】 広報の強化 | | | 【達成度】 100% 各項目について目標を達成 |
| | | 広報委員会の設置 | ● | | ・広報機能の強化を図るため、広報委員会をH21年9月に設置。 |
| | | 開業医向け勉強会の実施 | ● | | ・地域医療機関(開業医等)に当院の取り組みを広報するため、H21年10月に低侵襲手術治療セミナー、H21年12月に小児科セミナーを開催、H21年3月に糖尿病セミナー、診療報酬改定セミナーを実施予定。 |
| | 病院紀要の刷新 | ● | | ・業績をまとめた年報の病院紀要を読みやすさを重視し、レイアウト等をリニューアルし、H21年11月発行。 | |
| | ホームページの更新 | ● | | ・利用者が必要な情報を取得しやすいよう、ホームページをH21年12月にリニューアルを実施。 | |

●は、改革プランにおける取組予定年度を示す。
●は実施したことを示す。

(参考)

| | H19年度 | H20年度 | H21年度 4月～12月 | 単位 | 改革プラン H21年度数値目標 |
|----------------|-------|-------|-----------------|----|--------------------|
| 紹介患者数 | | | | | |
| 内科 | 1,625 | 1,628 | 1,309 | 人 | |
| 外科 | 541 | 625 | 381 | 人 | |
| 小児科 | 564 | 569 | 464 | 人 | |
| その他 | 3,987 | 3,803 | 3,097 | 人 | |
| 合計 | 6,717 | 6,625 | 5,251 | 人 | |
| (月間平均紹介患者数) | 559.8 | 552.1 | 583.4 | 人 | 595.4 |
| 救急搬送患者数 | | | | | |
| 内科 | 400 | 450 | 428 | 人 | |
| 外科 | 252 | 224 | 147 | 人 | |
| 小児科 | 289 | 250 | 198 | 人 | |
| その他 | 133 | 136 | 123 | 人 | |
| 合計 | 1,074 | 1,060 | 896 | 人 | |
| (月間平均救急搬送患者数) | 89.5 | 88.3 | 99.6 | 人 | 99.6 |
| 内視鏡検査件数 | | | | | |
| 胃カメラ | 2,470 | 2,587 | 1,875 | 件 | |
| 大腸ファイバー | 805 | 946 | 863 | 件 | |
| 合計 | 3,275 | 3,533 | 2,738 | 件 | |
| (月間平均件数) | 272.9 | 294.4 | 304.2 | 件 | 299.4 |
| 腹腔鏡手術件数 | | | | | |
| 腹腔鏡手術件数 | --- | 144 | 128 | 件 | |
| (月間平均件数) | --- | 12.0 | 14.2 | 件 | 12.3 |

| | H19年度 | H20年度 | H21年度 4月～12月 | 単位 | 改革プラン H21年度数値目標 |
|----------------------|-------|-------|-----------------|----|--------------------|
| 外来化学療法室 | | | | | |
| 利用者数 | --- | 1,080 | 918 | 人 | |
| (月間平均患者数) | --- | 90.0 | 102.0 | 人 | 100.0 |
| 人間ドック | | | | | |
| 1泊2日ドック | 429 | 323 | 233 | 人 | |
| 半日ドック | 759 | 902 | 718 | 人 | |
| 1日ドック | --- | --- | 76 | 人 | |
| 合計 | 1,188 | 1,225 | 1,027 | 人 | |
| (月間平均利用者数) | 99.0 | 102.1 | 114.1 | 人 | 116.9 |
| マルチスライスCT撮影件数 | | | | | |
| 撮影件数 | 4,738 | 4,909 | 4,035 | 件 | |
| (月間平均件数) | 394.8 | 409.1 | 448.3 | 件 | 434.1 |

改革プランと決算見込みとの比較

H21年度決算見込み値と計画の比較

(単位:百万円)

| | 改革プラン (H21通期) | H21年度 決算見込み | 増減 | 実績 (H21/4-12) |
|-----------------|------------------|----------------|------|------------------|
| 経常収益 A (a1+a2) | 4,929 | 4,948 | 19 | 3,720 |
| 医業収益 (a1) | 4,250 | 4,245 | △ 5 | 3,213 |
| 入院収益 | 2,023 | 2,008 | △ 15 | 1,472 |
| 外来収益 | 1,734 | 1,745 | 11 | 1,333 |
| その他医業収益 | 493 | 491 | △ 2 | 407 |
| 医業外収益 (a2) | 679 | 703 | 24 | 507 |
| 経常費用 B (b1+b2) | 5,647 | 5,716 | 69 | 3,858 |
| 医業費用 (b1) | 5,490 | 5,569 | 79 | 3,848 |
| 職員給与費 | 2,830 | 2,831 | 1 | 2,086 |
| 材料費 | 1,328 | 1,365 | 37 | 1,004 |
| 経費 | 1,013 | 1,059 | 46 | 745 |
| 減価償却費 | 287 | 287 | △ 0 | 0 |
| その他医業費用 | 32 | 27 | △ 5 | 12 |
| 医業外費用 (b2) | 157 | 148 | △ 9 | 10 |
| 経常損益 C (A-B) | △ 718 | △ 769 | △ 51 | △ 138 |
| 特別利益 (a3) | 4 | 61 | 57 | 58 |
| 特別損失 (b3) | 4 | 69 | 65 | 56 |
| 純損益 D C+(a3-b3) | △ 718 | △ 777 | △ 59 | △ 136 |

◆各種指標

| | | | | |
|----------------|------|------|----|------|
| 医業費用対医業収益比率 | 129% | 131% | 2% | 120% |
| 職員給与費(対医業収益比率) | 67% | 67% | 0% | 65% |
| 材料費(〃) | 31% | 32% | 1% | 31% |
| 経費(〃) | 24% | 25% | 1% | 23% |
| 減価償却費(〃) | 7% | 7% | 0% | 0% |
| その他医業費用(〃) | 1% | 1% | 0% | 0% |

| | | | | |
|---------|---------|---------|--------|---------|
| 1日入院患者数 | 164.0人 | 155.0人 | △9.0人 | 152.6人 |
| 入院単価 | 33,800円 | 35,500円 | 1,700円 | 35,062円 |
| 病床利用率 | 85.0% | 80.3% | -4.7% | 79.1% |
| 1日外来患者数 | 523.0人 | 515.0人 | △8.0人 | 524.7人 |
| 外来単価 | 13,700円 | 14,000円 | 300円 | 13,962円 |

※小数点以下の端数処理状況により増減合計が一致しないことがある。

増減の主な要因

収益

*経常収益(医業収益+医業外収益)は、改革プランより+19百万円の見込み。

- ◇ 入院 △ 15百万円
決算見込みでは計画と比べ、患者数は1日平均△9.0人であるが、単価は+1,700円であるため。
- ◇ 外来 + 11百万円
決算見込みでは計画と比べ、患者数は1日平均△8.0人であるが、単価は+300円であるため。
- ◇ その他 △ 2百万円
公衆衛生活動収益は△10百万円の見込み。
- ◇ 医業外収益 + 24百万円

費用

*経常費用(医業費用+医業外費用)は、改革プランより+69百万円の見込み。

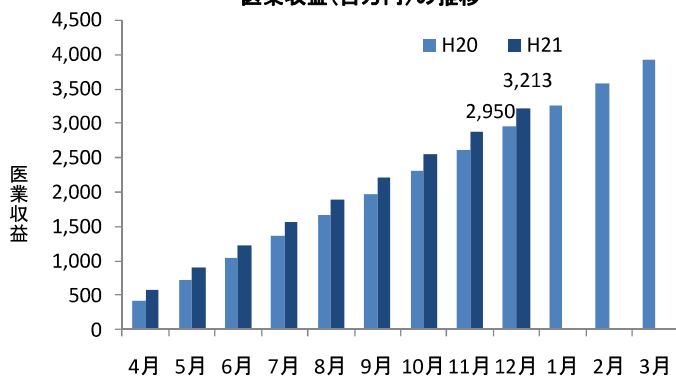
- ◇ 職員給与費 + 1百万円
- ◇ 材料費 + 37百万円
- ◇ 経費 + 46百万円
- ◇ 減価償却費 ± 0百万円
- ◇ その他 △ 5百万円
- ◇ 医業外費用 △ 9百万円

経常損益

*経常損益は、改革プランより△51百万円の見込み。

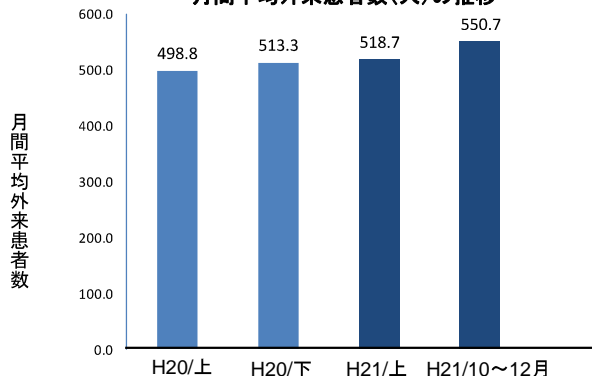
医業収益と患者数の状況(H20、H21年度比較)

医業収益(百万円)の推移



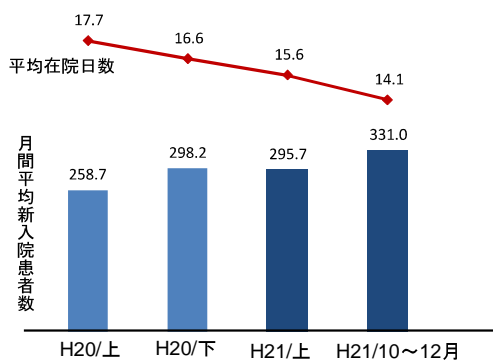
・入院・外来等の医業収益合計は、前年度を上回っている。

月間平均外来患者数(人)の推移



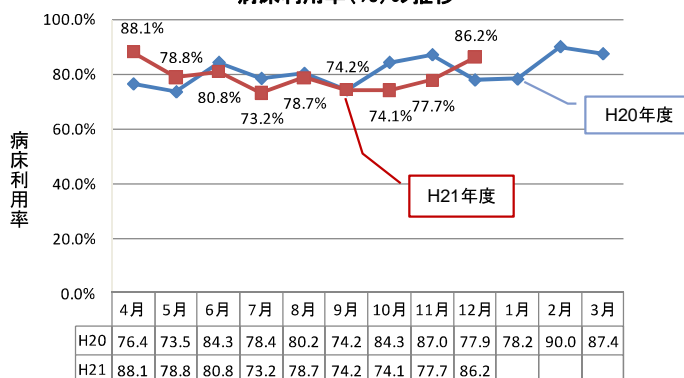
・H20年度上半期以降、外来患者数は増加している。

平均在院日数(日)と月間平均新入院患者数(人)の推移



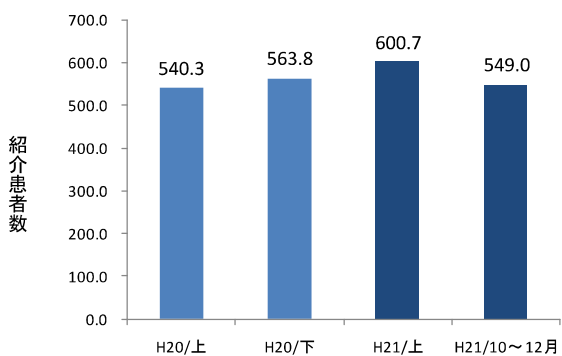
・平均在院日数は、短縮し続けているものの、月間平均新入院患者数は、前年度、今年度上半期を上回っている。

病床利用率(%)の推移



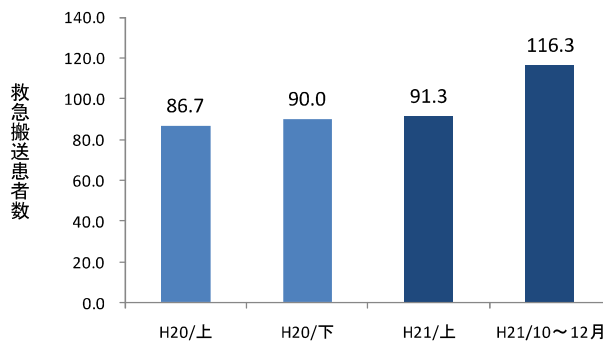
・DPC制度導入による平均在院日数短縮化の影響で、H21年7月以降は、昨年度をやや下回る月が続いた。

月間平均紹介患者数(人)の推移



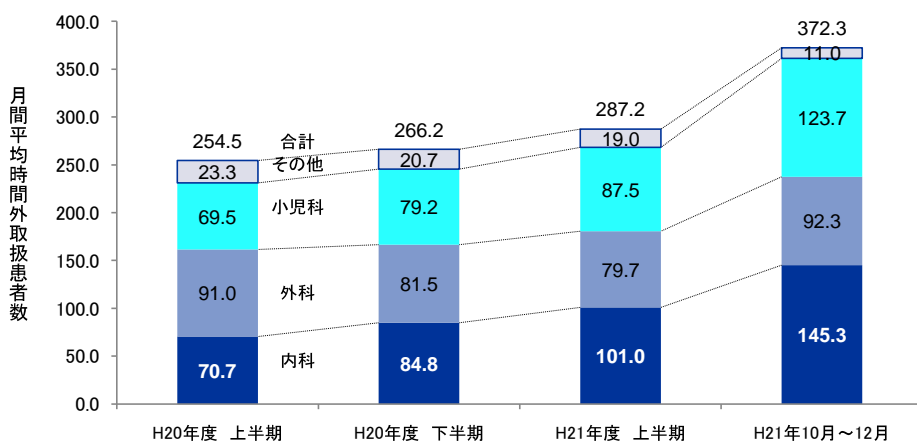
・H20年4月~12月:4,860人、H21年4月~12月:5,251人で、同時期比較では、+391件(43.4件/月)増加している。

月間平均救急搬送患者数(人)の推移



・H20年度上半期以降、救急搬送患者数は増加している。

月間時間外取扱患者数(人)の推移



・月間平均時間外取扱患者数は、平成20年度上半期から平成21年10月~12月まで増加している。
 ・なお、時間外取扱患者数については、救急搬送患者、紹介患者、独歩来院患者等の時間外に来院した患者が全て含まれる。