

市立芦屋病院 中期経営計画の総括と検証

1 はじめに

市立芦屋病院は、平成 21 年度から 5 年間の「市立芦屋病院改革プラン」を策定し、運営形態の変更や病院更新築工事を始めとした各種経営改革に取り組みました。5 年間の取組により経営状況は大幅に改善しましたが、より安定した経営基盤の確立に向けてさらなる取組が必要であり、改革プラン終了後の平成 26 年度からは、引き続き病院事業の経営改革を進めるため「市立芦屋病院中期経営計画」を策定しました。

中期経営計画では、新築病院施設の有効活用、より一層の診療機能の充実を図る各種取組を行い、その進捗については、「中期経営計画評価委員会」にて毎年度点検、評価をしていただきながら進めてきました。

その後、平成 27 年 3 月に総務省から新たな公立病院改革ガイドラインが示され、平成 28 年度までに新公立病院改革プランを策定し、病院事業経営の改革に総合的に取り組むよう要請がありました。当院では中期経営計画の考え方をベースに「市立芦屋病院新改革プラン」を平成 29 年 3 月に策定し、平成 29 年度からは新たな経営計画に沿って医療の質向上、健全経営改革を進めてまいります。

以上のことから、平成 28 年度が中期経営計画の最終年度にあたるため、3 年間の取組実績と検証を次のとおり行いました。

2 各年度の主な取組

(1) 平成 26 年度の取組

診療機能においては、新たに呼吸器内科の医師が着任し、呼吸器内科外来を開始しました。外科、産婦人科には「腹腔鏡技術認定医」の資格を持った医師が着任し、適応疾患の拡大、手術件数の増加へつながりました。その他、骨密度測定装置 DXA（デキサ）の導入、学習支援外来の開設、むこねっと等の病診連携システムの稼働、臨床治験センターの設置など医療の質向上に向けて取組を行いました。

3 月には病院機能評価(3rdG Ver1.0)を受審し、平成 27 年 6 月に認定を更新しました。

(2) 平成 27 年度の取組

兵庫県より「がん診療連携拠点病院に準ずる病院」としての認定を受け、兵庫県がん診療連携協議会へ参加し、地域におけるがん医療の充実に向けて各種事業に協力することになりました。

診療機能においては、がん患者等の心理面のケア充実を目指し、新たに臨床心理士を採用しました。その他、嚥下栄養外来の開設、循環器ドックの開始など診療機能の充実を図りました。

また、地域連携強化のため、市内 3 病院の地域連携室担当者、地域福祉課職員、医師会担当者により構成された「芦屋市 3 病院地域連携担当者会議」を発足し、近隣医療機関の最新情報等について情報共有を行うなど取組を進めました。

広報活動においては、病院ホームページの更新を行い、より当院の診療機能が分かりやすく、見やすい Web サイト構築を行いました。

(3) 平成 28 年度の取組

診療報酬改定によりハードルが上がった 7 対 1 入院基本料の施設基準要件を満たし、急性期病院としての機能維持に努めました。

4 月より西浦病院長が新たに就任し、新体制による病院運営がスタートしました。内科、緩和ケア内科、外科、整形外科、麻酔科に新たな医師が着任し、人間ドックセンターにも専従の医師を配置したほか、人工関節センターや禁煙外来を開設するなど診療機能の充実に引き続き取り組みました。さらに、看護部門においては認知症看護認定看護師や慢性心不全看護認定看護師、コメディカル部門においても外来がん治療認定薬剤師や認定理学療法士といった新たな資格を取得し、医療の質向上に努めました。

その他、医師会や芦屋市福祉部等の行政の代表者により構成される「在宅医療推進協議会」へ参加し、地域の特性に応じた地域包括ケアシステムの構築へ向けて取組を進めました。

3 総括と検証

(1) 経営改善に係る計画について

財務に係る数値目標は概ね改善することが出来ました。緩和ケア病棟の運営に関しては、病床稼働率向上を目指して、引き続き医師確保に努めます。今後も新改革プランの収支計画において見込まれている目標値達成に向け、改善を進めていきます。

	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度 (決算見込)	平成 28 年度 目標値	検証
経常収支比率	93.5%	93.0%	94.6%	91.5%	達成
職員給与比率	65.7%	62.7%	63.0%	65.2%	達成
病床稼働率 (一般)	86.2%	87.3%	89.5%	86.2%	達成
病床稼働率 (緩和)	76.3%	58.9%	68.6%	80.0%	未達成
入院単価 (一般)	43,514 円	44,216 円	44,566 円	44,363 円	達成
入院単価 (緩和)	52,699 円	54,557 円	52,183 円	50,000 円	達成
外来単価	11,883 円	12,219 円	12,426 円	12,100 円	達成
収益	4,760,977 千円	4,734,995 千円	4,907,137 千円	4,919,879 千円	改善
費用	5,959,833 千円	5,108,576 千円	5,199,196 千円	5,384,781 千円	
純損益	△1,198,856 千円	△373,581 千円	△292,059 千円	△464,902 千円	

※平成 26 年度の純損益額には、地方公営企業法施行令等の改正に伴う過年度の特別損失 860,052 千円が含まれており、これを除いた純損益額は△338,804 千円です。

(2) 収入増加・確保対策について

収入増加・確保対策として、「救急患者数」、「手術件数」、「紹介件数」の増加に向けて取組を強化しました。

救急体制の強化については「断らない救急」を目指し、外科系疾患等も含め、積極的に救急患者の受入れを行いました。また、救急隊や地域の診療所等からの要請に円滑に応えられるよう、例月の救急医療推進委員会において断診事例についての分析・協議を行いました。

手術件数は、腹腔鏡技術認定医の確保により、外科・婦人科手術の対応疾患が拡大したことや、整形外科による膝関節手術の増加により件数増加へつながりましたが、目標値には届いておりません。

紹介件数の増加については、地域の診療所を中心に病診連携を積極的に図りました。診療科や専門外来の増加、開業医訪問等の継続により、紹介件数の増加へつなげることはできましたが、紹介率、逆紹介率の向上にもつながるよう、初診紹介患者の確保及び積極的な逆紹介の推進に引き続き取り組んでまいります。

	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度 (決算見込)	平成 28 年度 目標値	検証
救急患者数	4,209 人	3,943 人	4,101 人	3,948 件	達成
うち入院患者数	1,178 人	1,269 人	1,458 人	1,272 人	達成
手術件数	2,040 件	2,250 件	2,123 件	2,256 件	未達成
紹介件数	5,150 件	5,742 件	6,001 件	6,000 件	達成
紹介率	37.0%	40.4%	41.0%	50.0%	未達成
逆紹介率	64.9%	63.9%	55.1%	70.0%	未達成
臨床研修医数	3 名	3 名	4 名	3 名	達成
上段：初期 下段：後期	3 名	1 名	2 名	2 名	
職員数（正規）	227 人	236 人	231 人	237 人	未達成
うち医師数	29 人	32 人	34 人	31 人	達成
うち看護師数	151 人	155 人	148 人	151 人	未達成
平均在院日数 (緩和除く)	14.0 日	13.4 日	13.3 日	17 日以内	達成

(3) その他の取組について

経費削減・抑制対策として、後発医薬品の採用促進を行いました。後発医薬品の使用率は 61%と目標値を達成していますが、引き続き機能評価係数において評価される使用率 70%以上を目指して取り組んでまいります。

そのほか、ドクタークラークの増員による医師業務の負担軽減や、DPC 分析ツールを用いたベンチマークを行うなど、効率的な医療提供が行えるよう診療支援に努めました。

3年間の種々の取組については、一部の項目で未達成はあるものの、総体的には概ね目標通りに実施、改善することが出来ました。しかし、医療を取り巻く状況は依然として厳しく、診療報酬改定など先行きの不透明な状況の中で、今後も持続可能な病院運営を図るためには、更なる経営健全化に向けた取組が必要となってきます。

今後の経営における課題は、第1に地域医療構想を見据えた病床規模・機能への対応、第2に医師や看護師をはじめとする医療スタッフの確保、第3に企業債及び長期借入金の元利償還に耐え得る収支改善が挙げられます。

引き続き、本市の中核病院として質の高い医療を安定的に提供できるよう、新たな経営計画である「市立芦屋病院新改革プラン」に基づき、これまで以上に経営改革と収支改善を図ってまいります。

以 上