

# 市立芦屋病院改革プラン

## ～点検・評価～

### 1. はじめに

「市立芦屋病院改革プラン」（以下、「改革プラン」という。）は平成19年12月に総務省において策定された「公立病院改革ガイドライン」と兵庫県の保健医療計画における今後の方向性を踏まえて平成21年3月に策定された。その背景には多くの公立病院が医師不足等に端を発した経営悪化に直面したことが、開設者である各自治体の財政難と相まって、その地域で担うべき公的医療の提供に支障が生じ始めた事があり、改革ガイドラインにおいてポイントとされたのは①経営の効率化を3年、②再編ネットワークと経営形態の見直しを5年程度で行うことにより、公立病院の存在意義を抜本的に見直すことであった。

一方、市立芦屋病院では、これに先行して、平成15年度に「市立芦屋病院あり方検討委員会」を、また19年度にはその結果を踏まえた「同運営検討委員会」を設置、さらには総務省の「病院経営アドバイザー派遣事業」による指導・助言を受けるなど積極的な取り組みを行ってきた。

このたびの改革プランはその集大成であるといえる。

特筆すべきは、その策定と並行して地方独立行政法人への移行を目指した事があげられる。結果としては地方公営企業法の全部適用での運営となる訳だが、病院が病院として新たな目標（この場合はあくまで手段だが）に向かって自らの意志で動き始めたのは画期的であったといえる。

さらに、エポックメイキングであったのは計画当初から法人の理事長予定者がこの間の紆余曲折に動じることなく、事業管理者として着任されたことである。

このことにより、病院職員が自ら策定した将来構想にも背骨がとおりに、改革プランに血が通い、病院の再建が実行の緒に着いた、という一連の流れは、評価委員会における評価対象範囲からは随分外れるかも知れないが、大いに評価すべきであると考えている。

### 2. 点検・評価の仕組みとねらい

前述のような経過で策定された改革プランに基づいて市立芦屋病院が地域の中核病院として今後ともその使命と役割を果たす事により、持続的で良質な医療サービスの提供主体となるためには、改革プランに掲げられた各目標が確実に実施されることが前提となることは自明の理である。そこで、わたしたち改革プラン策定委員会の各委員にあっては、その責任を果たす意味からも、引き続き開催される評価委員会委員へとその立場を発展的にスライドさせた。

具体的な評価委員会は、改革プランが計画どおりに進捗しているのかという進行管理を四半期ごとに行うに際しては、病院からの実績報告に基づきその実効性や達成率に関する指導と助言を行うこと。また、依然として流動的な医療情勢に即応するため、計画を固定

的に捉えるのではなく臨機応変な取り組みを促すための新たな意見を付すことなどを主眼として開催するものとし、年度の終期にあたっては、これらに加えて当期決算との整合性や、最終的な収支改善の実態、今後の見通しなどを合わせて点検し、これらを総合的に評価する事により次年度以降の改革に資することを目的とした。

### 3. 総合的な評価と所見（総評）

改革プラン元年にあたる平成 21 年度の取り組みの総括をはじめに申し上げますれば、この 1 年間に手がけられた数々の取り組みと、その先頭に立ってこれをリードされた佐治事業管理者、そして病院全体をまとめられた金山病院長始め、病院職員全員の努力に心からの敬意を表したいと思う。

取り組みの一端を記すと、病院職員の意識改革を進められることにより改革プランの達成に向けた取り組みを全院体制で行われた事。医師の確保をはじめ医療スタッフの充実に着手されたとはいえ、施設を含めて決して十分ではない医療環境の中で、現有する人的資源を最大限に活用されて入外ともに患者数を 8 期ぶりに増加に転じさせたこと。地域の医療ニーズに基づき予防医療から在宅医療までを視野に入れた「地域的包括医療」の構築に向けた取り組みを展開された事。圏域内に病院間の医療ネットワーク（例えばマタニティネットワーク）という新機軸を提案、実現された事。予期できない診療報酬改定下において、新たな診療科を設けることもなく診療単価の向上に努められることにより約 4 億円もの収益増を達成された事。その他、病床数の適正化、DPC 対象病院への参加に向けた取り組みや病院機能評価（version 6）の受診などで努力されたことを申し添える。

次に、今後の改革を進めるにあたり少し気がかりな点をいくつか挙げる。第一には、当初からの問題である、医師をはじめとした医療スタッフの充実強化である。人員計画に関しては、初年度の目標数値はほぼクリアしているものの、一方では大きく収益を増加させていることから特定の部門にオーバーワークを発生させていないか。また、現段階での人員計画が果たして適正であるか否かについても十分な検証を終えていない事からも、是非とも早急に内部点検を進めていただきたい。また、給与の適正化や資格支援制度の実施等、職員向けの精力的な取り組みも認められるが、人件費比率の改善までには至っていない。今後とも急激な変化には十分な点検作業が必須であることと、病院はマンパワーが支える事業である事から、人的資源の確保に今後共最大の努力を払っていただきたい。

ふたつめには、収支計画についてであるが、一部の委員からも指摘があったように、将来性を確保する観点から建設準備金を積み立てるなど、さらに上を目指した計画も必要とされるかも知れない。また逆に累々と積み上げてきた累積欠損金（累積赤字）については現金支出を伴わないとはいえ、これをどう処理する事が市民からの病院に対する評価を安定させるために適切なのかという課題もある。臨床現場では、医療サービスと財務管理の板ばさみで厳しい現実もあるだろうが、それであればより分かりやすく理解を得やすい資料の提供などにも一層の努力を求めたい。

最後に新病院の建設についてであるが、これも委員から指摘があったとおり設計の詳細に関する説明がない中で評価対象とすることは適切ではない。しかしながらその一方で、この度の病院事業の再生、改革プランの実現に当たってはハード面の更新（新病院建設）はソフト面である医療の質の向上と表裏一体をなすものである。したがって、その内容については事業管理者、病院長はじめ病院スタッフが丸となって計画通りの進捗を遂行してい頂けるものと考えているが、約 2 年半後の竣工時には多くの市民が病院に集い、病気であると否かに関わらず医療・健康情報の集積、発信地であることをもって評価され、芦屋市民の誇りとなっていただくことを期待する。

平成 22 年 7 月 1 日

市立芦屋病院改革プラン評価委員会

委員長 松田 暉