

# 市立芦屋病院 新改革プラン（平成 29 年度～令和 3 年度）の総括と検証

## 1 はじめに

当院は、これまで「市立芦屋病院改革プラン（平成 21 年度～平成 25 年度）」や「市立芦屋病院中期経営計画（平成 26 年度～平成 28 年度）」に沿って、運営形態の変更や病院施設更新築工事、診療機能の充実をはじめとした経営改善に取り組んでまいりました。

平成 29 年度からは、総務省より示された新たな公立病院改革ガイドラインをもとに、「市立芦屋病院新改革プラン（以下、「新改革プラン」という。）」を策定し、地域医療構想を踏まえた当院の役割を明確にするとともに、市の地域包括ケアシステムの実現、経営改善に向けて様々な取組を進めてまいりました。令和 2 年の年初からは新型コロナウイルス感染症が全世界に拡大し、感染症対策に追われる事態となりましたが、市民病院としての役割を果たすべく、職員が懸命に取り組みました。

新改革プランに沿った 5 年間の取組について下記の通り総括と検証を行います。

## 2 各年度の主な取組

### (1) 平成 29 年度

- ・ 副病院長 3 名体制へ
- ・ がん化学療法看護認定看護師、感染管理認定看護師の増員、手術看護認定看護師の新規配置
- ・ 心不全チーム、認知症ケアチームを発足
- ・ がんフォーラム、ホスピタルフェスタ、各種講座を開催

### (2) 平成 30 年度

- ・ 外科系救急 24 時間 365 日体制開始（平成 30 年 7 月～）
- ・ 脳神経内科標榜、「脳神経センター」を開設
- ・ 磁気共鳴断層撮影装置（MRI）、3D 撮影機能を搭載した X 線乳房撮影装置（マンモグラフィ）の更新整備
- ・ 近隣の医療従事者への緩和ケア普及を目的に「緩和ケア研修会」を初開催
- ・ 在宅医療の推進のため芦屋市医師会と「芦屋緩和医療連絡協議会」を設立
- ・ がんフォーラム、ホスピタルフェスタ、各種講座を開催

### (3) 令和元年度

- ・ 「入退院支援センター」を開設
- ・ コンピュータ断層撮影装置（CT）の更新整備
- ・ 摂食嚥下チームを発足
- ・ 改元に伴う 10 連休ゴールデンウィーク中の 4 月 30 日、5 月 2 日を開院
- ・ あしや健康フォーラム、ホスピタルフェスタ、各種講座を開催
- ・ 新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、早期の段階から「帰国者・接触者外来」を設置
- ・ 救急外来前の駐車場へ陰圧テント 2 基設置、一般外来との動線分離、面会制限等を実施

- ・ 電話によるオンライン再診を開始
- (4) 令和 2 年度
- ・ 院内での即応診断体制を構築するため PCR 検査装置導入し、入院・手術・内視鏡検査前の全患者へ検査実施
  - ・ 新型コロナウイルス感染症専用病棟を設置
  - ・ 市職員、市内医療従事者を対象とした感染対策研修会の実施
  - ・ 「産後ケア事業」を市の委託事業として開始
- (5) 令和 3 年度
- ・ 新型コロナウイルス感染症の重点医療機関となり、専用病床を 10 床へ増床
  - ・ 新型コロナワクチン接種業務の実施
  - ・ 病院機能評価（3rdG：Ver2.0）受審、認定を更新
  - ・ Wi-Fi 環境の整備
  - ・ リウマチ内科標榜

### **3 総括と検証について**

- (1) 経営指標に係る数値目標及び医療機能等に係る数値目標の達成状況について  
別添資料参照
- (2) その他の取組について
- ・ 費用の削減について  
医療機器等の備品購入費、診療材料や薬品などの材料費等については、積極的な価格交渉等を実施し、大幅な納入価格の削減に努めました。ジェネリック医薬品の使用率についても国の定める「後発医薬品のさらなる使用に関するロードマップ」の数量シェア目標を上回る高い水準を維持しました。
  - ・ 医療従事者の確保・育成について  
人員の大幅な増員には至りませんでした。外科系医師の増員や理学療法士の増員を図るとともに、資格取得支援、スキルアップ支援に注力し、認定看護師等の充実や専門職として新たな資格を取得するなど質向上に努めました。さらに、医師確保が難しい呼吸器内科や脳神経内科についても、非常勤医師を増員することで外来診療の充実を図りました。  
また、医師職の負担軽減を図るため、医師事務作業補助者を 14 名体制へ増やすとともに、タスクシフト・タスクシェアの推進に向けて、研修会等の積極的な参加支援に努めました。

(3) 5年間の収支状況について（税抜）

（単位 千円）

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
総収益	4,958,898	5,340,080	5,305,769	5,766,432	5,947,954
総費用	5,404,261	5,513,248	5,367,219	5,454,053	5,769,496
純損益	△445,363	△173,168	△61,450	312,379	178,458

新改革プランに沿った5年間の取組について、前期（平成29年度～令和元年度のコロナ流行前）に関しては、救急診療の拡充、認知症疾患への対応、緩和ケア診療の充実など、地域において当院の特色が発揮できるような診療機能の充実に取り組みました。

令和2年の年初からは、新型コロナウイルス感染症のパンデミックから市民の命と健康を守るため、コロナ対応に積極的に取り組むとともに、地域で求められる医療を安定的に提供するため、院内感染対策を講じながら通常通りの入院・外来診療機能の継続に努めました。上記3(1)で示したとおり、各種数値目標の達成状況については一部の項目で未達成はあるものの、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受ける中でも当初の計画から大きく目標数値を修正すること無く取り組んだ結果であり、総体的には概ね計画に近い状況まで改善することができたと考えております。

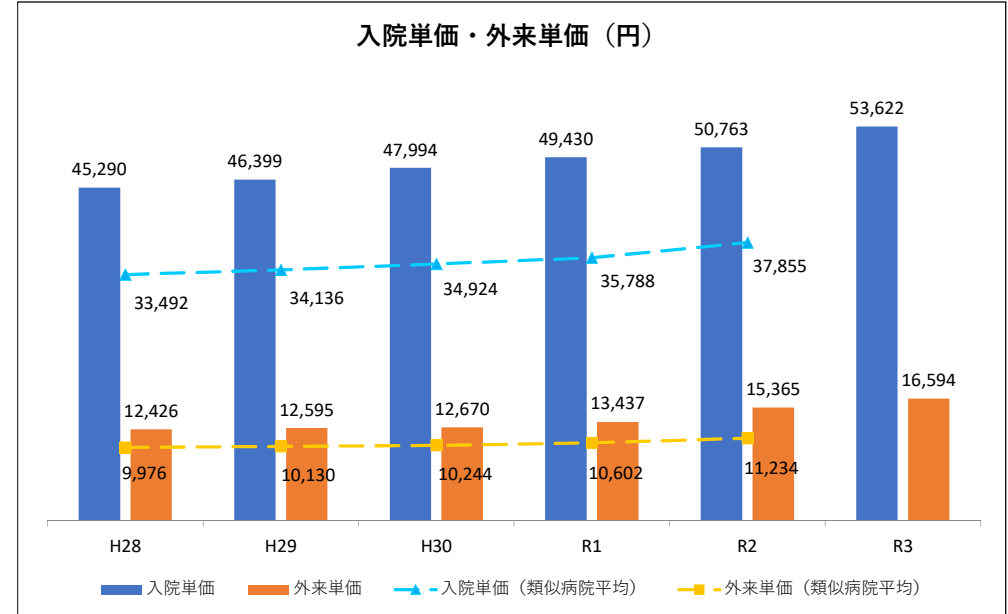
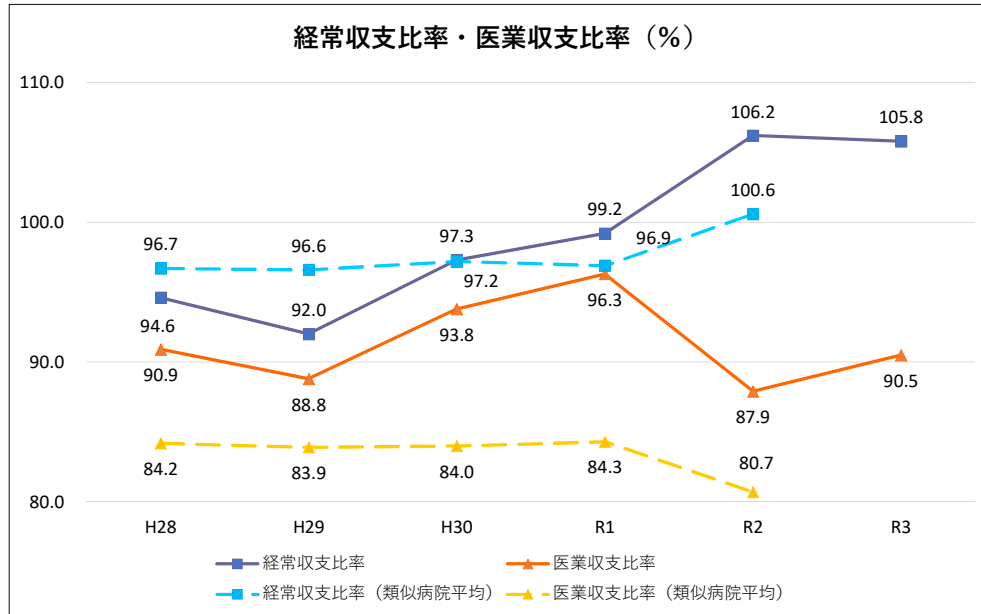
今後の経営における課題は、第1に新型コロナウイルス感染症対策と通常診療の両立、第2に医師や看護師をはじめとする医療スタッフの確保と働き方改革の推進、第3に企業債及び長期借入金の元利償還に耐え得る収支改善が上げられます。

新型コロナウイルス感染症の影響により、今後も厳しい経営状況が予測されますが、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 新中期経営計画」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

# 新改革プラン 経営指標・医療機能等に係る数値目標の達成状況について

★類似病院平均は100床以上200床未満の公立病院の平均値



	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R3目標	達成状況
経常収支比率	94.6	92.0	97.3	99.2	106.2	105.8	98.3	達成
医療収支比率	90.9	88.8	93.8	96.3	87.9	90.5	94.4	未達成
経常収支比率 (類似病院平均)	96.7	96.6	97.2	96.9	100.6			
医療収支比率 (類似病院平均)	84.2	83.9	84.0	84.3	80.7			

	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R3目標	達成状況
入院単価	45,290	46,399	47,994	49,430	50,763	53,622	53,000	達成
外来単価	12,426	12,595	12,670	13,437	15,365	16,594	15,500	達成
入院単価 (類似病院平均)	33,492	34,136	34,924	35,788	37,855			
外来単価 (類似病院平均)	9,976	10,130	10,244	10,602	11,234			

## 【5年間の総括】

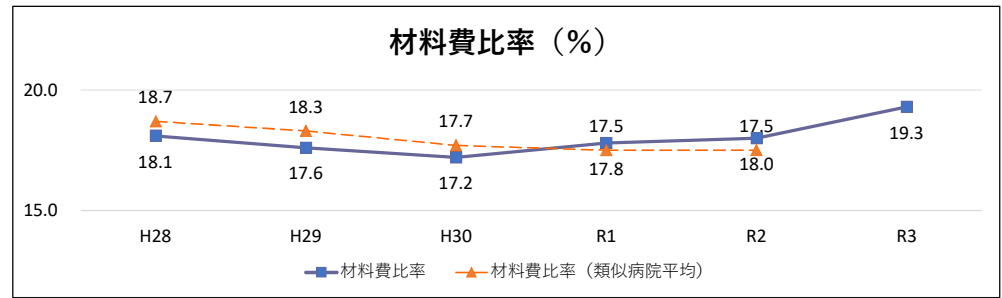
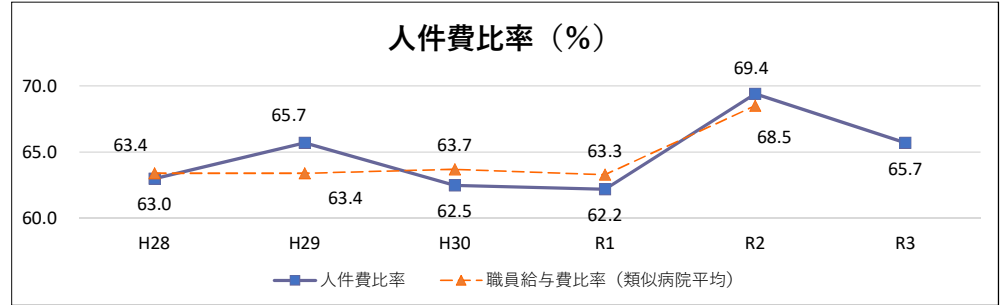
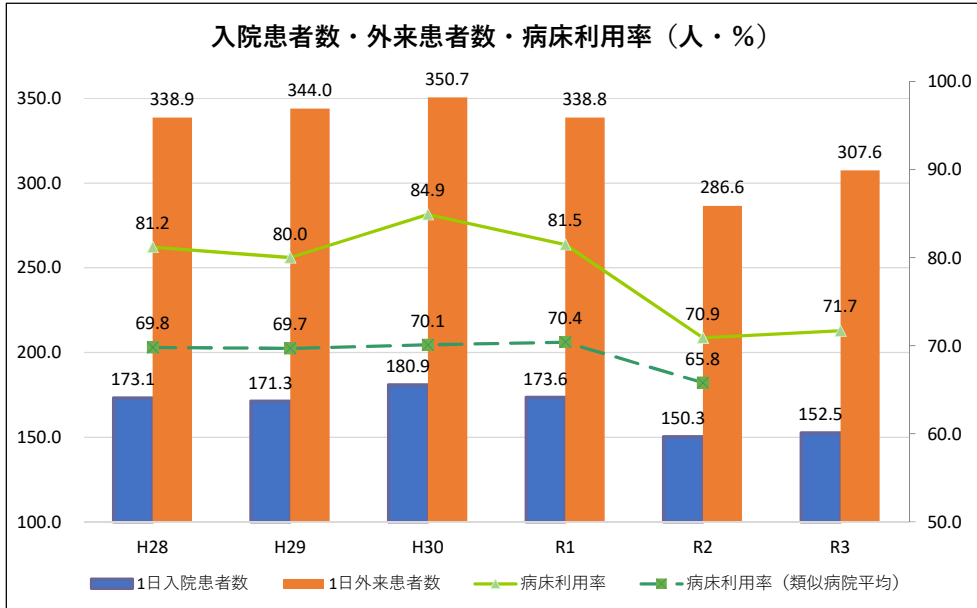
経常収支比率、医療収支比率は令和元年度まで上昇しており、もう少しで目標達成の状況ではあったが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、医療収支比率は大幅に低下することとなった。経常収支比率は目標を達成しているが、これは市からの資金手当、新型コロナウイルス感染症関連補助金の交付により、経常収益が増加したことによるものである。しかしながら、類似病院との比較においては、医療収支比率は各年度において平均を大きく上回っており、経常収支比率についても平成30年度以降は平均を上回る状況へ改善した。

## 【5年間の総括】

入院単価、外来単価は毎年度増加しており、目標達成となった。入院単価については、DPCにおける診療単価の算定基礎となる医療機関別係数の増加、悪性腫瘍など診療単価の高い疾患の増加などが主な要因である。外来単価については、外来化学療法の積極的な実施に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響に伴う受診控えにより、整形外科などの比較的診療単価の低い診療科の患者数が減少したことが要因である。類似病院との比較においては、入院単価・外来単価ともに平均を上回っている状況である。

# 新改革プラン 経営指標・医療機能等に係る数値目標の達成状況について

★類似病院平均は100床以上200床未満の公立病院の平均値



※人件費比率は医業収益に対する正規職員、非常勤職員の給与費の比率を示しており、職員給与費比率は医業収益に対する正規職員の給与費の比率を示している。(非常勤職員の給与費を含まないため、職員給与費比率の方が人件費比率より基本低い数値となる)

	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R3目標	達成状況
1日入院患者数	173.1	171.3	180.9	173.6	150.3	152.5	179.1	未達成
1日外来患者数	338.9	344.0	350.7	338.8	286.6	307.6	300.0	達成
病床利用率	81.2	80.0	84.9	81.5	70.9	71.7	84.1	未達成
病床利用率 (類似病院平均)	69.8	69.7	70.1	70.4	65.8	-	-	-

※ 1日外来患者数については、新型コロナウイルス感染症の影響からR3年度の目標値を350人から300人へ修正している。

	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R3目標	達成状況
人件費比率	63.0	65.7	62.5	62.2	69.4	65.7	62.2	未達成
職員給与費比率 (類似病院平均)	63.4	63.4	63.7	63.3	68.5	-	-	-
材料費比率	18.1	17.6	17.2	17.8	18.0	19.3	18.3	未達成
材料費比率 (類似病院平均)	18.7	18.3	17.7	17.5	17.5	-	-	-

※人件費比率及び材料費比率は実績値が目標値より少ない方が良い指標である。

## 【5年間の総括】

入院患者数、外来患者数共に平成30年度が最も患者数の多い年度となった。

病床利用率は、新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、患者数が減少したことに加え、令和3年2月からは一病棟を新型コロナウイルス感染症専用病棟へ転換し、一部病床を空床で運用していることから低下している。

類似病院との比較においては、病床利用率は平均を上回っている状況である。

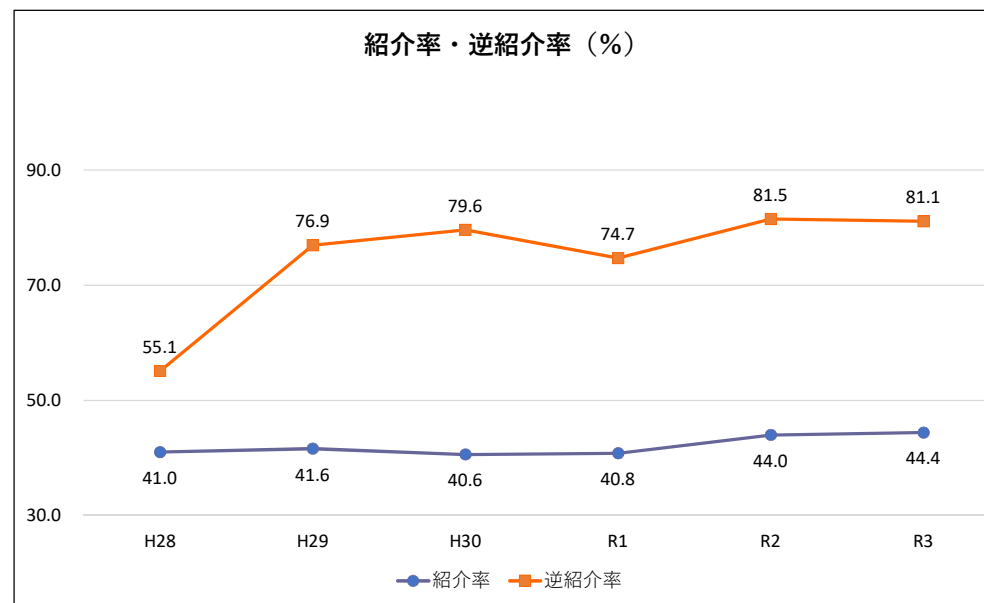
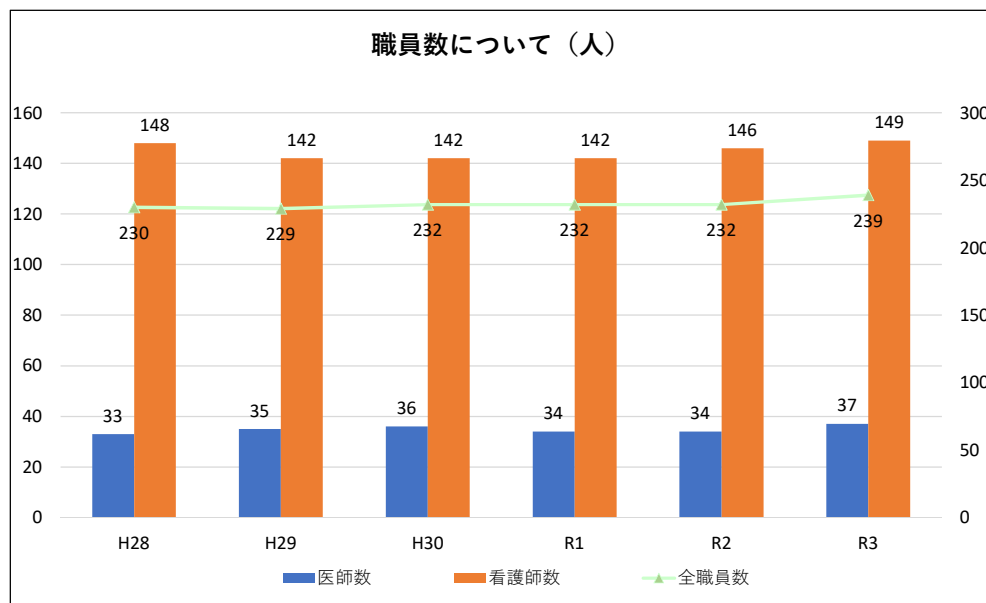
## 【5年間の総括】

材料費比率、人件費比率共に目標未達成となった。

人件費比率は、医業収益の増加に伴い減少傾向にあったが、新型コロナウイルス感染症の影響により医業収益が減少したことで令和2年度以降は上昇している。類似病院との比較においては、平成29年度と令和2年度を除いては、類似病院の職員給与費比率の平均値を下回っている状況である。

材料費比率は、類似病院の平均とほぼ同じ数値となった。

## 新改革プラン 経営指標・医療機能等に係る数値目標の達成状況について



	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R3目標	達成状況
医師数	33	35	36	34	34	37	40	未達成
看護師数	148	142	142	142	146	149	155	未達成
全職員数	230	229	232	232	232	239		

※数値は年度末時点の職員数を使用

	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R3目標	達成状況
紹介率	41.0	41.6	40.6	40.8	44.0	44.4	50.0	未達成
逆紹介率	55.1	76.9	79.6	74.7	81.5	81.1	70.0	達成

### 【5年間の総括】

医師数については、目標未達成となったものの、内科、整形外科、産婦人科において増員を図ることができた。

看護師数については、積極的な採用を行ったものの、退職が重なり目標未達成となった。

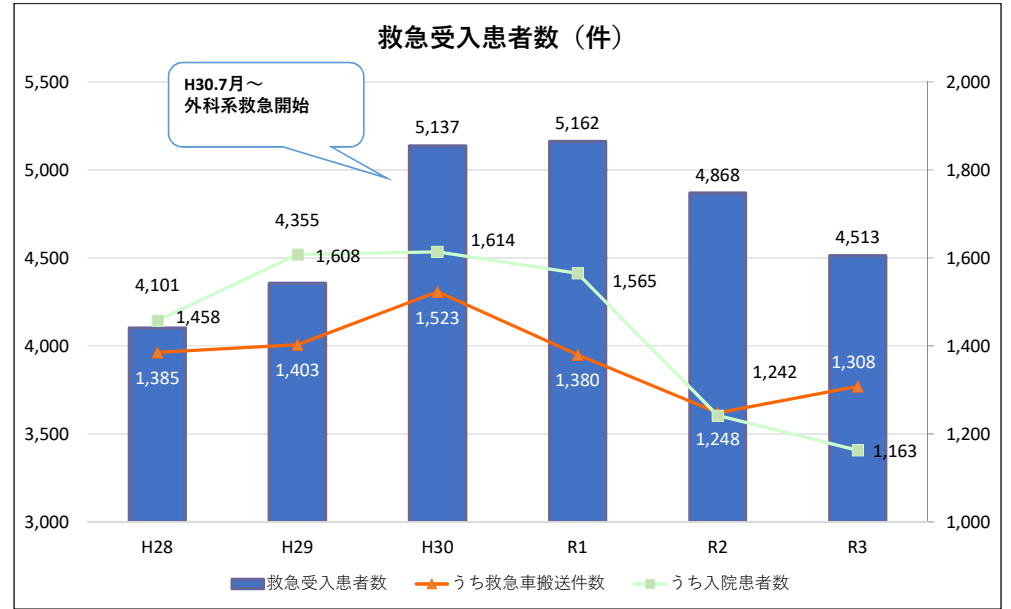
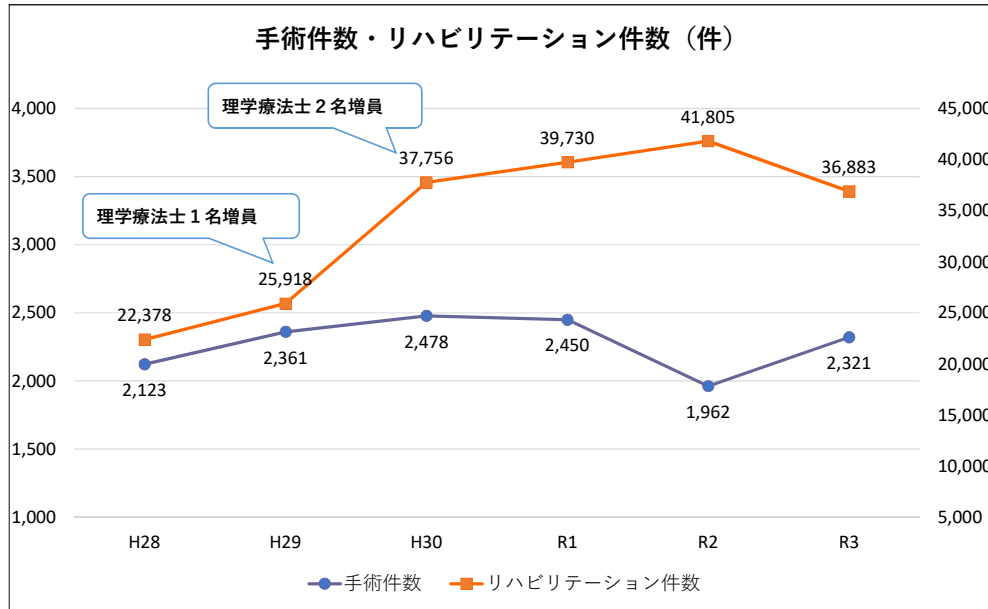
全職員数では平成28年度末から5年間で9名の増員となった。医師の増員に加え、医療技術職において理学療法士を3名、臨床工学技士を1名増員したことが主な要因である。

### 【5年間の総括】

紹介率については、微増であり目標未達成となった。

逆紹介率については、逆紹介の推進、返書チェックの強化、診療情報提供料の適正な算定などの取組により、目標を達成した。

## 新改革プラン 経営指標・医療機能等に係る数値目標の達成状況について



	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R3目標	達成状況
手術件数	2,123	2,361	2,478	2,450	1,962	2,321	3,000	未達成
リハビリテーション件数	22,378	25,918	37,756	39,730	41,805	36,883	37,000	未達成

	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R3目標	達成状況
救急受入患者数	4,101	4,355	5,137	5,162	4,868	4,513	4,700	未達成
うち救急車搬送件数	1,385	1,403	1,523	1,380	1,248	1,308		
うち入院患者数	1,458	1,608	1,614	1,565	1,242	1,163		

### 【5年間の総括】

手術件数は整形外科、産婦人科の医師数増加に伴い増加傾向にあったが、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の拡大の影響に伴い、眼科の白内障手術、(消化器内科の内視鏡検査減少に伴う)大腸ポリープ切除術などの手術が減少した。

リハビリテーション件数については、平成29年度より理学療法士の増員を図ったことから、リハビリ提供件数を大きく伸ばすことができた。理学療法士については、3名の増員を図った。

### 【5年間の総括】

救急受入患者数は、外科系救急の24時間365日対応を開始するなど、救急体制の拡充に取り組んだ結果増加した。令和2年度以降は新型コロナウイルス感染症の影響により、特に外科系・小児科の救急依頼が減少したが、診療時間外のPCR検査依頼に対応するなど「断わらない救急」の取組を継続した。救急車搬送についても、全体の搬送件数減少に伴い、受入件数が減少した。