

# 箕面市立病院改革プラン

(平成21年3月策定)

## 目 次

公立病院として今後果たすべき役割	1
改革の方針	2
改革の重点課題	3
一般会計における経費負担の考え方	4
現在の経営状況	5
経営効率化に係る計画	6
再編・ネットワーク化に係る計画	10
経営形態見直しに係る計画	11
点検・評価・公表等	12

# 公立病院として今後果たすべき役割

1

## 基本理念

担うべき医療を チーム一体となって より安全に

## 基本方針

- 私たちは、急性期医療を担う病院として、入院を主体とした高度・専門医療及び救急医療を推進します
- 私たちは、地域の医療機関及び保健・福祉施設と連携し、地域医療の充実に努めます
- 私たちは、すべての職種が協働して患者さまの治療に取り組むチーム医療を実践します
- 私たちは、患者さまに安心していただける安全で質の高い医療を提供します
- 私たちは、常に向上心を持ち知識と技術の習得に努め、医学の進歩に寄与し、人間性に満ちた医療人となるよう励みます
- 私たちは、患者さまに満足していただける医療を行うために、職員一人ひとりが生き生きとした、働きがいのある病院を創ります
- 私たちは、将来にわたって安定した医療サービスが提供できるように、健全な経営を目指します

## 改革プラン策定の背景

- 市立病院はこれまで、経営健全化計画に基づき医療の質の向上及び収支改善の取り組みを進めてきた。
- 今般、総務省から「公立病院改革ガイドライン」が示され、病院事業の経営改革に総合的に取り組むことが求められている。
- 市の財政難により将来の財源不足が深刻化しており、企業会計への繰出し抑制を前提とした病院改革プランの策定が必要である。

## 改革の方針

- 平成28年度に一般会計負担をゼロにし、独立採算の運営を実現する

## 総務省「公立病院改革ガイドライン」との関係

- 平成19年12月に総務省から示された「公立病院改革ガイドライン」では、①一般会計の負担を含めて3年以内に経常収支の黒字化、②再編・ネットワーク化、③経営形態の見直し、が求められている。
- 箕面市立病院改革プランは、一般会計負担の抑制に踏み込むなど、最終の到達目標は総務省のガイドラインを超えたレベルを目指すことから、ガイドラインで示されている年数に囚われずに10年計画でプランを推進するものである

# 改革の重点課題

3

連携で培う  
地域医療の推進

市民が望む  
良質な医療の提供

経営の健全化

患者の  
視点に  
立った医療の推  
進

特色ある  
診療の  
創出

地域に  
開かれた  
病院づくり

広域連携  
の推進

広報、広聴  
の充実

急性期  
中心の医療

医療の質  
の向上

業務の  
見直しに  
よる質の  
向上

新規・  
紹介  
患者の  
獲得

後送病  
院、施設  
との連携

民間的  
経営手  
法の導  
入

施設、設  
備の計  
画的な整  
備と活用

コスト  
削減の  
推進

入院期  
間の適  
正化

危機管  
理  
体制の  
強化

経常収支の  
黒字化

病床  
稼働率の増

新規入院  
患者数の増

人材の  
確保と育  
成による  
改革の  
基盤整  
備

職員満足度  
(ES)の向  
上

過重労働  
の改善

次代を担う  
職員の育成

必要な人材  
の確保

給与制度  
の見直し

# 一般会計における経費負担の考え方

4

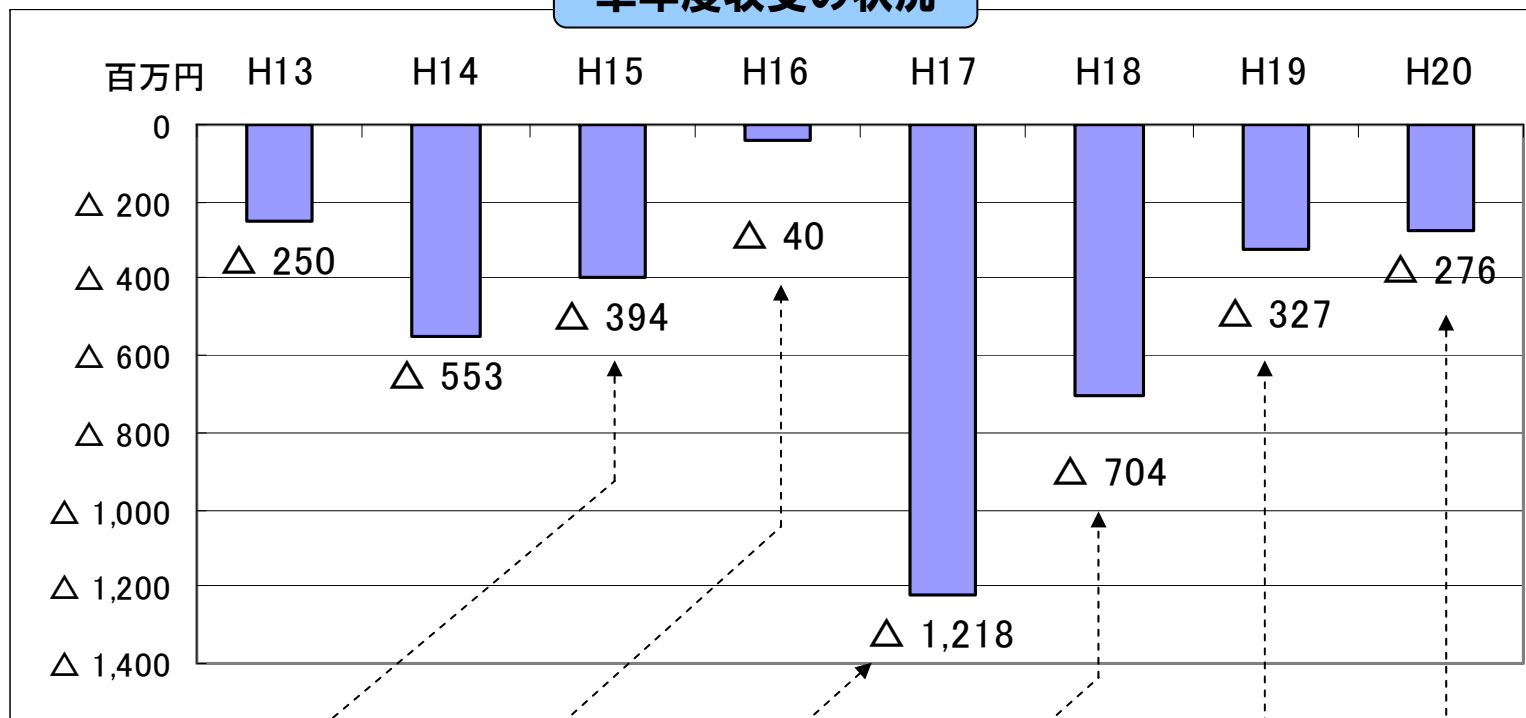
## 一般会計負担の考え方

- 市立病院の収支不足額のうち、一定額についてはこれまで、国が定めた基準に基づき市の一般会計から繰出負担をしている。
- 改革期間中は、減価償却費の積み立てにより累積した内部留保資金（現在約24億円）を日常の運営に支障が無い程度（約13億円）まで取り崩し、収支不足の一部を補填する。
- 一般会計負担のうち、「経常分」については、改革プランの実行による収支改善と、内部留保資金の取り崩しにより、毎年の負担額を抑制し、平成27年度にゼロにする。
- 一般会計負担のうち、「臨時分」については、国基準分（建設改良及び企業債償還経費の1/2）の負担をベースにしつつ、収支改善と内部留保資金の取り崩しにより負担額を段階的に削減し、平成28年度にゼロにする。

## 箕面市「緊急プラン」との関係

- 市の「緊急プラン（ゼロ試案）」では、一般会計からの繰出し抑制として、経常分を5億4千万円の削減が掲げられている。
- これは、上記の考え方に基づき、緊急プランに盛り込まれたものであり、不足する財源は、当面、市立病院の内部留保資金で補うものである。
- 市立病院の内部留保資金については現在約20億あるが、繰出しの抑制により一旦は減少するが、今回の改革プランの推進による経営改善により、計画期間の10年以内には、内部留保資金が蓄積に転じる見通しである。

## 単年度収支の状況



平成15年度末に経営健全化計画を策定

健全化計画の取り組みにより収支が改善

施設改修による病棟閉鎖で収益が大幅に減少

医師不足、看護師不足により入院を制限

リハビリテーション病棟の院外からの転院制限を継続

平成21年3月補正での決算見込み額(未確定)

# 経営効率化に係る計画

6

## 目標値

### 経常収支比率

現在	95.7%
3年後	93.4%
10年後	101.2%

### 職員給与費比率

現在	55.2%
3年後	57.2%
10年後	52.7%

### 病床利用率

現在	84.0%
3年後	94.0%
10年後	95.0%

### 紹介患者数（紹介率）

現在	7,190人 (40.0%)
3年後	7,600人 (45.8%)
10年後	10,600人 (60.2%)

### 逆紹介患者数（逆紹介率）

現在	8,867人 (30.3%)
3年後	9,900人 (36.7%)
10年後	10,800人 (40.1%)

### 新規入院件数

現在	6,421人
3年後	7,100人
10年後	7,200人

※ 総務省の公立病院改革ガイドラインでは、3年以内の経常収支の黒字化を目指すこととなっているが、箕面市立病院では、平成28年度で一般会計負担をゼロにして独立採算の運営を目指す計画を策定しており、最終目標は公立病院改革ガイドラインの目標レベルを超えた目標の設定となっている。そのため、23年度の段階では、経常収支は黒字化（100%）にはなっていない。



## 主な取り組みと効果見込み

### 収益の増加

約7億円

- 入院時医学管理料・画像管理加算などの診療報酬の新規算定（約1億円）
- 鏡視下手術室・透析センターの設置、内視鏡センターの充実（約4千万円）
- 医師確保に伴う受入患者の増（約1億円）
- 医療の質の向上による在院日数の短縮、及び病床回転率の向上（約3億円）
- フィルムレスの実施（約4千万円）
- 診療情報提供件数の増（約6百万円）
- 検診センターの移管（約2千万円）
- 治験センターの設置（約1千万円）
- 駐車場の有料化（約3千万円）
- コンビニ収納の導入による未収金の削減
- 未収金の発生を事前に防ぐ取り組みの強化  
など

### 費用の削減

約4億円

- 材料費の購入・管理方法の見直し（約6千万円）
- 委託料・賃借料等の契約方法・内容の見直し、光熱水費等の節約（約5千万円）
- 看護補助職員の導入（約2千万円）
- 減価償却費の減（約2億円）
- 企業債償還利息の減（約1億円）  
など

### その他の取り組み

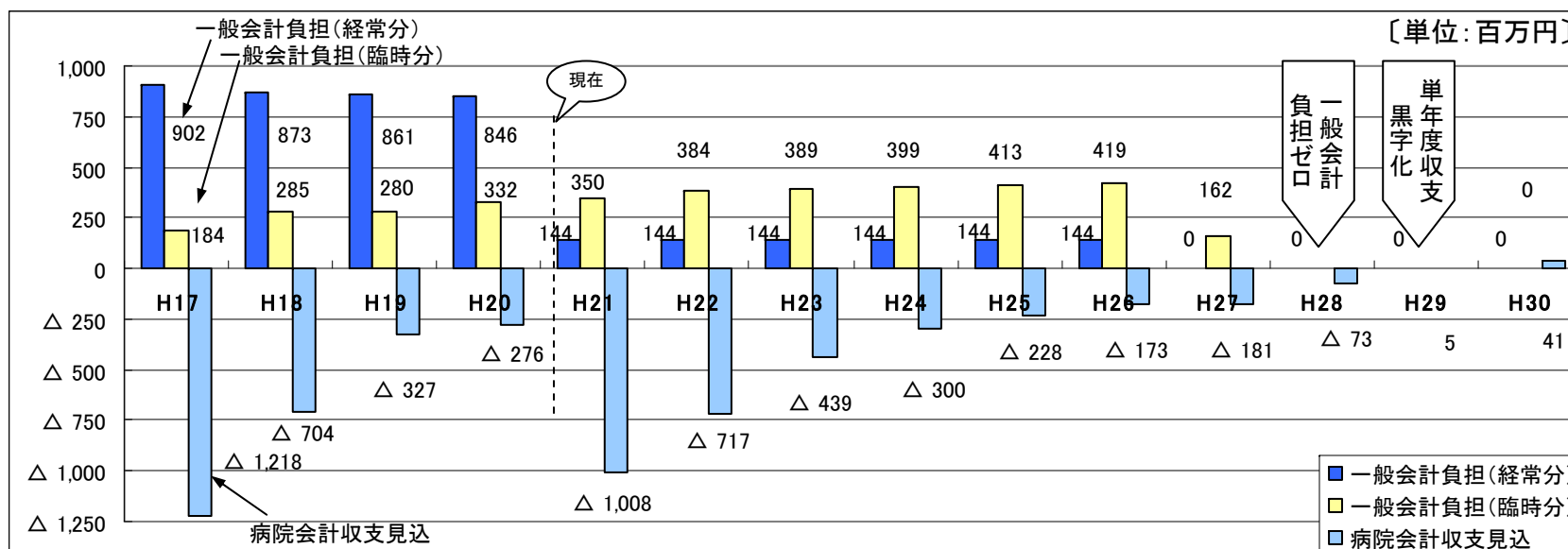
- 病院給食及び食堂運営業者の一体化による患者給食の寝食分離の実現
- 病院独自の人事給与制度の構築  
など

※ 検診センターの移管については、リハビリテーションセンターの特定病床を返上する場合に、病棟の後利用策として検討する。検診センターを移管した場合は、その分、入院収益での増益が一部減少する。

※ 上記の取り組みを含め、部門毎に実施計画を策定し、改革を実行する

## 経営シミュレーション

### 案1 急性期医療重点型改革プラン

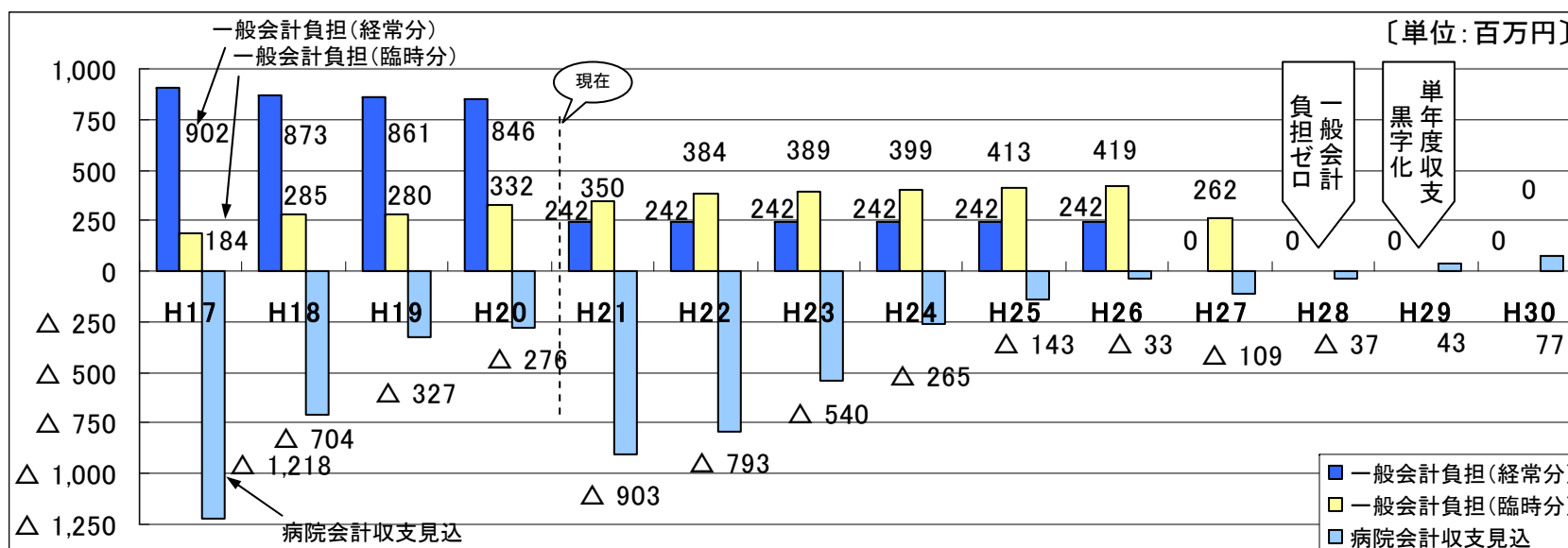


#### 〔前提条件〕

- リハビリセンターの特定病床（50床）を返上し、病床数を267床に縮小
- 医療保健センターの検診部門を移管し、リハビリセンター3階に設置
- その他は8ページの取り組みを実施

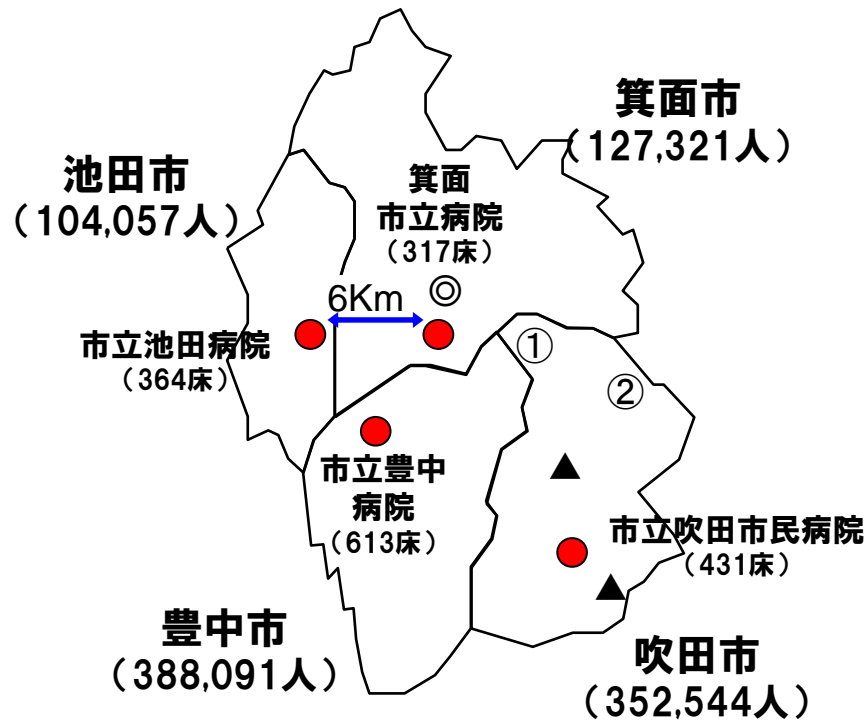
## 経営シミュレーション

### 案2 現行機能維持型改革プラン



#### [前提条件]

- リハビリセンターの特定病床は返上せず、現状の病床規模（317床）で運営
- 回復期リハビリ病棟の看護師の3分の1を看護補助者に変更
- その他は8ページの取り組みを実施



- ① 国立循環器病センター
- ② 大阪大学附属病院
- ▲ 済生会病院
- ◎ 豊能広域こども急病センター

2町を除く、( )内は人口(H20.8月末現在)

## ネットワーク化の取組み

- 北摂4公立病院の病院長、事務局長が定期的に会合を持ち、情報交換、連携協議
- 吹田、池田、箕面間で、後期研修プログラムを共同で運用
- 豊中、池田、箕面間で、産婦人科の連携について協議
- 豊能こども急病センターを北摂各市が共同して開設
- 今後、機能分担についての検討を行う

## 参考 大阪府「公立病院改革に関する指針」

- 豊能医療圏は、どの病院も医療機能は一定確保されていることから、「圏域全体でより良質な医療を提供する体制を構築する」という観点による機能分担や連携を検討
- 病床規模が大きく、医療機能も一定充実しているところは、現状維持を基本としつつ、周辺病院と機能分担等を検討
- 病床規模がやや小さいところは、機能向上や医師の安定的確保の観点から、周辺病院との機能分担等を検討

## 地方公営企業法全部適用

### 目的

- 医療制度の変更や社会環境の悪化に対応し、将来にわたって責任を持って箕面市立病院を運営していくために、経営効率化や広域連携などの経営改革を推進しやすい組織体制を整備する

### 取組み

- 病院事業管理者を設置し、経営責任を明確にし、独立性の高い運営を行う
- 病院の実態に応じて、また職員のモチベーションの向上につながる独自の給与制度を構築
- 医療制度や運用の変更に即して、医療職や事務職員について必要な人材を独自で採用する
- 「市立病院改革プラン（素案）」に基づき実施計画を策定し、箕面市立病院が将来にわたって存続できるように、医療の質と経営のバランスが取れた運営を行うことを目指す

### 実施時期

- 平成21年6月1日から移行する

### その他

- 改革プランが3年経過した段階で、計画の進捗状況など必要に応じて、運営形態の見直しを含めて再検討を行う

## (仮称)箕面市立病院改革プラン評価委員会

### 目的

- 改革プランに関して客観的な視点から評価を行い、改革推進のサポート及び実績に対する評価を行う

### 評価内容

- 市立病院改革プランについて、中間期、及び決算時に、進捗状況に対する評価と改善提案を行う

### 開催時期

- 毎年5月、11月頃を予定

### 評価結果

- 評価結果は、ホームページで公表する