

# 箕面市立病院改革プラン

## (Ver.4)

平成24年7月改定

### 目次

公立病院として今後果たすべき役割	1
改革の背景と方針	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	13
経営形態見直しに係る計画	14
点検・評価・公表等	15

### 更新履歴

Ver	時期	更新内容
1	平成21年3月	新規策定
2	平成22年1月	平成20年度までの実績及び21年度の見込みを反映
3	平成23年4月	平成21年度までの実績及び22年度の見込みを反映
4	平成24年7月	平成23年度までの実績及び24年度の見込みを反映

# 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、健全な経営をめざします

# 改革の背景と方針

2

## 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」（平成16年3月策定）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」（平成19年12月制定）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

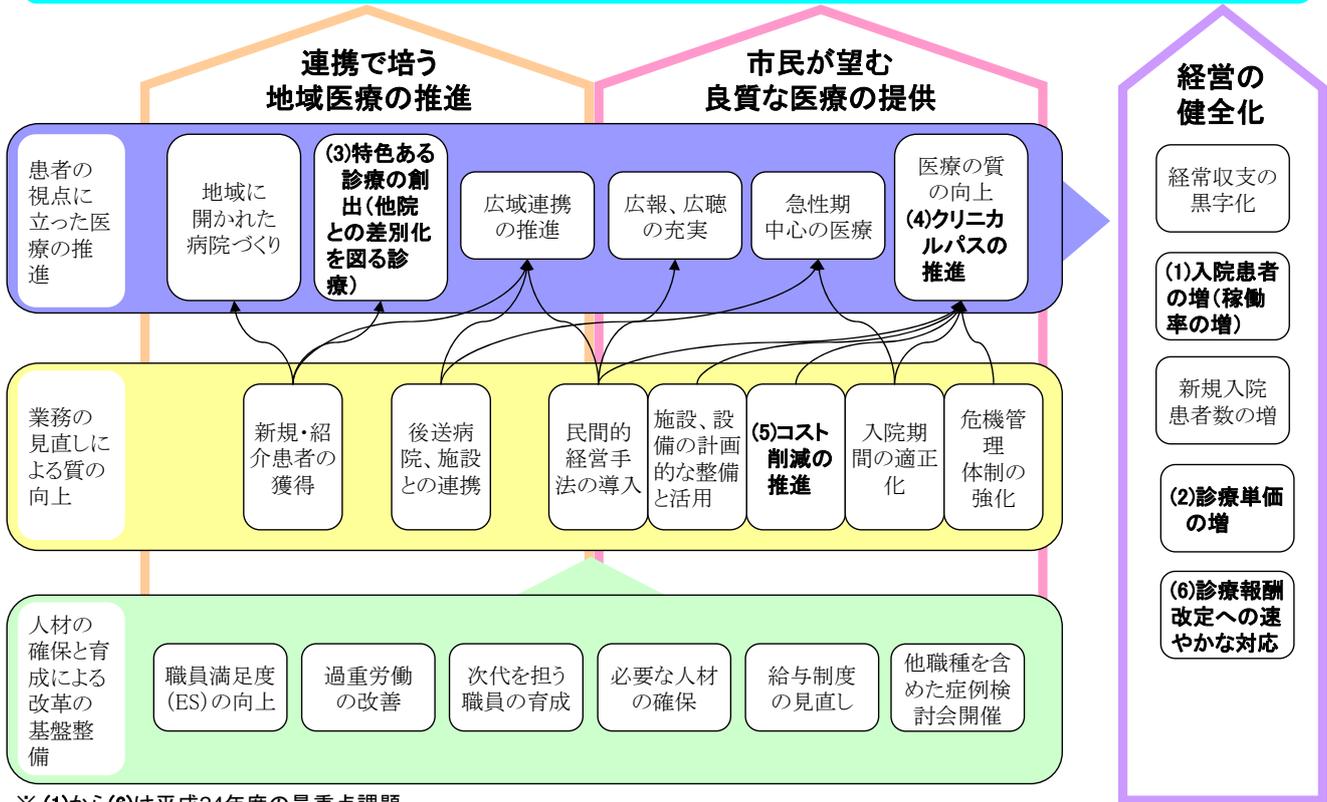
## 総務省「公立病院改革ガイドライン」との関係

- 「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めざすことから、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

地域医療支援病院としての役割を果たし、安定した運営をめざして



※ (1)から(6)は平成24年度の最重点課題

# 一般会計における経費負担の考え方

4

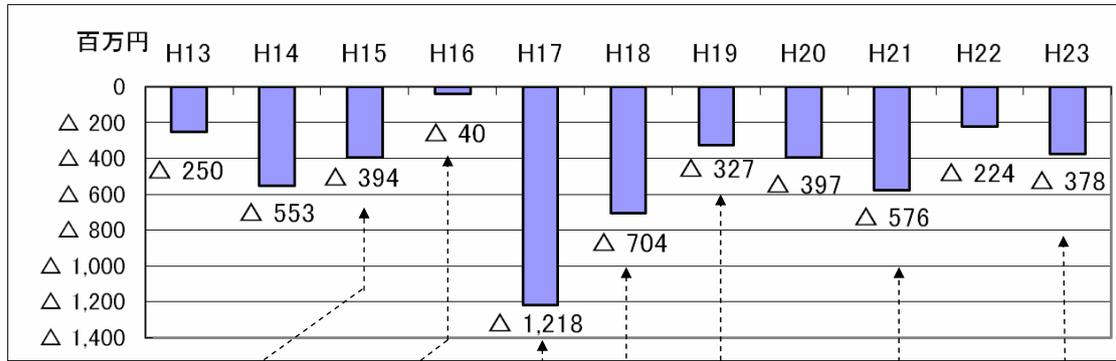
## 一般会計負担の考え方

- 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（平成19年度末現在、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。  
※平成21年度のプラン開始から23年度まで、計画を上回る実績であったため、平成23年度末現在の内部留保資金は約25億円。
- 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（ゼロ試算）」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（平成23年度予算ベースでは約5億3千万円）の削減が掲げられている。
- これは、上記の考え方にに基づき、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平成19年度末現在で約24億ある。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。  
※これまでの実績から、平成22年度から蓄積に転じ、平成23年度末現在の内部留保資金は25億円。

## 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

改革プランの一般会計負担抑制により一時的に赤字拡大

平成23年度決算額

# 経営効率化に係る計画

## 目標値

### 経常収支比率

19年度決算	95.7%
23年度目標	93.8%
実績	95.6%
30年度目標	101.2%

### 職員給与費比率

19年度決算	55.2%
23年度目標	55.2%
実績	53.0%
30年度目標	52.7%

### 病床利用率

19年度決算	84.0%
23年度目標	92.5%
実績	91.9%
30年度目標	95.0%

### 紹介患者数 (地域医療支援病院紹介率)

19年度決算	7,190人 (40.0%)
23年度目標	7,600人 (46.3%)
実績	7,902人 (52.8%)
30年度目標	8,300人 (50.0%)

### 逆紹介患者数 (地域医療支援病院逆紹介率)

19年度決算	8,867人 (30.3%)
23年度目標	11,800人 (60.0%)
実績	12,731人 (72.4%)
30年度目標	12,500人 (65.0%)

### 新規入院件数

19年度決算	6,421人
23年度目標	7,100人
実績	7,809人
30年度目標	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めざ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めざ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。

# 経営効率化に係る計画

7

## 計画期間（10年間）の主な取り組みと効果見込み

### 収益の増加

約7億円

- 地域医療支援病院入院加算・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）
- 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

- 地域医療支援病院の承認
- 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
- 二交代勤務制導入による看護職員の定着など

※ 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

# 経営効率化に係る計画（実績）

8

## 平成21年度から23年度の主な実績

### 収益の増加

単位:百万円

取り組み内容(10年計画の目標額)	実施状況	成果(実績額)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 診療報酬の新規算定(100)</li> <li>■ 医師確保に伴う受入患者の増(100)</li> <li>■ 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(300)</li> </ul>	継続実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 総合入院体制加算、地域医療支援病院入院料加算などの新規算定による増収(225)</li> <li>◆ リハビリテーションの件数増(64)</li> <li>◆ 入院患者数の増に伴う増収(225)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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(40)</li> </ul>	一部実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 鏡視下手術専用室の設置等による件数増(H21,23に2室設置、44増収)</li> <li>◆ 内視鏡センター設備充実による件数増(H22.3月設置、1,790件、40%増)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ フィルムレスの実施(40)</li> </ul>	実施済	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 電子保存加算の算定増(47)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 診療情報提供件数の増(6)</li> </ul>	継続実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 診療情報提供料の算定増(13)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 治験センターの設置(10)</li> </ul>	実施済	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 臨床研究推進部の設置(H21.6月)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 駐車場の有料化(30)</li> </ul>	実施済	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 有料化実施(H22.12月)</li> <li>◆ 行政財産の貸付に伴う貸付料収入の増(12)</li> </ul>

## 経営効率化に係る計画（実績）

9

### 平成21年度から23年度の主な実績

取り組み内容(10年計画の目標額)	実施状況	成果(実績額)
■未収金の削減	継続実施	◆コンビニ収納代行を実施(H21.9月) ◆退院前の概算費用提示(H22.2月) ◆支払督促による法的改修手続きの実施(H23.1月)

### 費用の削減

単位:百万円

取り組み内容(10年計画の目標額)	実施状況	成果(実績額)
■材料費の見直し(△60)	継続実施	◆フィルムレス実施による減(△36) ◆診療材料購入管理業務の一元化による削減(△40)
■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(△50)	継続実施	◆仕様内容の見直し等による委託料の削減(△44) ◆施設管理委託の一元化による削減(△20)
■回復期リハ病棟への看護補助職員の導入(△20)	未実施	(診療報酬制度、及び看護師確保状況等を見極めて検討予定)
■減価償却費・企業債利息の減(△300)	継続実施	◆企業債利息の元利均等償還に伴う自然減(△72)

## 経営効率化に係る計画（実績）

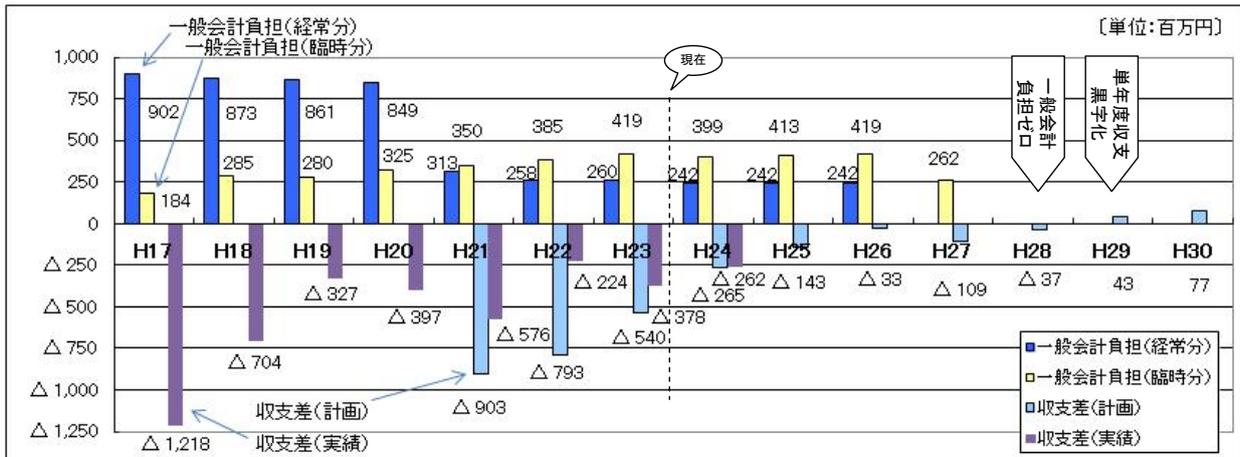
10

### 平成21年度から23年度の主な実績

### その他の取り組み

取り組み内容	実施状況	成果(実績額)
■地域医療支援病院の承認	実施済	◆H22.11.19付けで承認
■病院給食及び食堂運業者の一体化による患者給食の寝食分離の実現	実施済	◆入院患者のレストランでの喫食開始(朝食H22.1月、夕食H22.5月)
■病院独自の人事給与制度の構築	継続実施	◆初任給基準(医師・看護師除く)8号給引き下げ(H21.12月) ◆週4日勤務常勤職員制度(H22.4月) ◆勤勉手当に業績加算実施(医師H23.6月、医師以外H23.12月)
■病棟看護の二交代勤務制導入による看護職員の定着	継続実施	◆5階西病棟で実施(H21.10月) ◆4階東病棟で実施(H22.1月) ◆3階西病棟で実施(H23.9月) ◆4階西・5階東病棟で実施(H24.6月)
■病院独自の料金規程の制定	実施済	◆箕面市立病院の料金等に関する規程の制定(H22.3月)

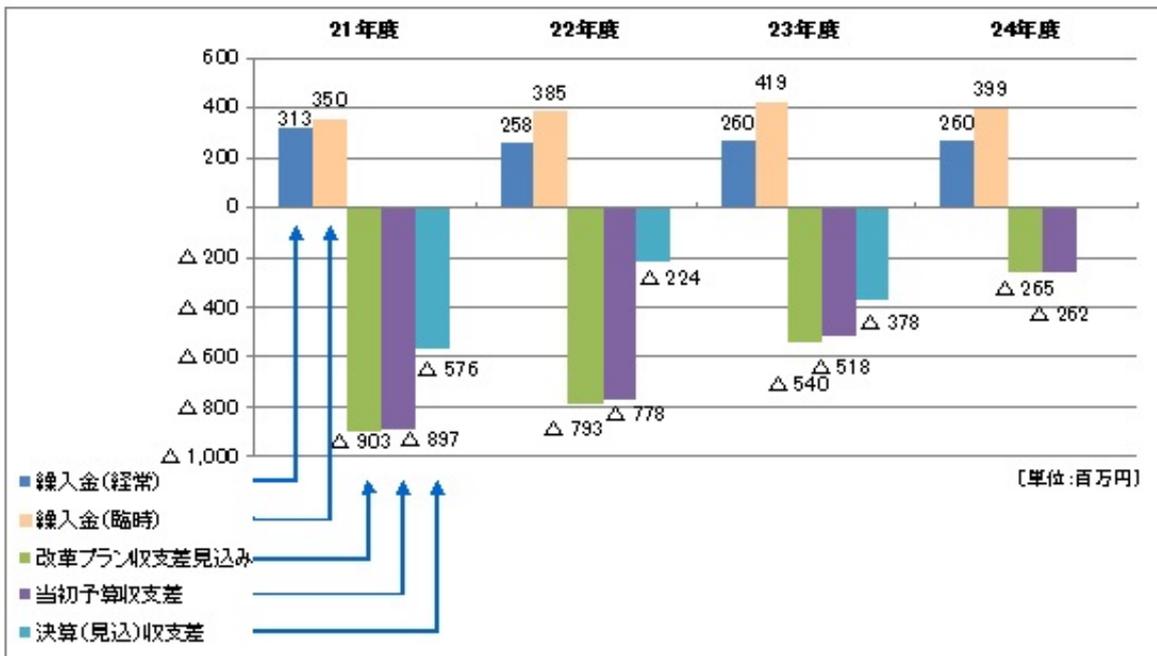
## 経営シミュレーション



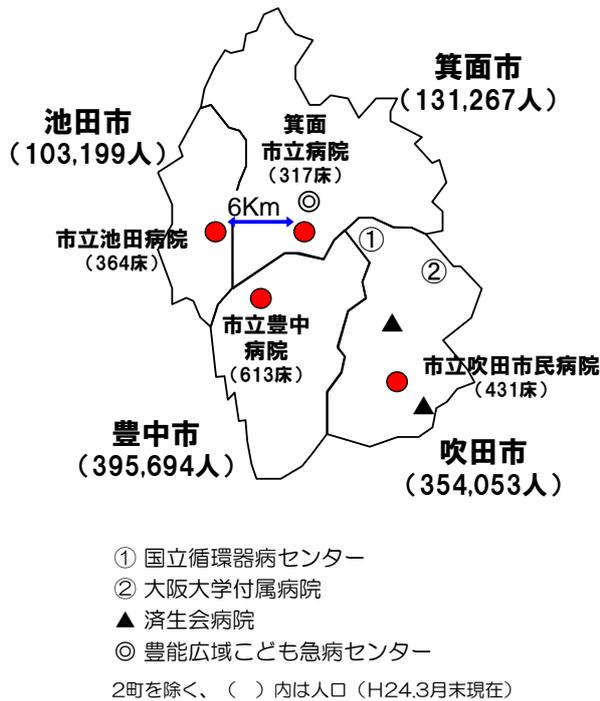
〔前提条件〕

- シミュレーションは平成20年12月末現在の見込み額
- 平成23年度決算までの収支差及び一般会計負担額を反映（24年度は当初予算額）
- 現行の病床規模（リハビリ病床50床を含む317床）を維持する
- 7ページの取り組みを実施する

## 一般会計繰入金の推移及び収支差の計画と実績



※一般会計繰入金は、決算（見込）額



## ネットワーク化の取組み

- 北摂4公立病院に枚方の病院長、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

## 経営形態見直しに係る計画

## 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」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めざす

## 実施時期

- 平成21年6月1日から移行

## 全部適用に伴う成果

- 組織に関すること
  - 病院運営の実態に合わせて内部組織を改編(H21.6月)
  - 糖尿病センター設置(H21.7月)
  - がん診療推進部設置(H22.4月)
- 人事に関すること
  - 病院職員の独自採用(病院専任事務職員をはじめ、定数内で必要な職種を弾力的に採用)
  - 独自の給与関連制度の創設(業績手当、麻酔科医手術待機手当など)
  - 医師確保のための独自の勤務制度の創設(週4日勤務の常勤制度など)
  - 安心安全な医療提供体制確立のための定数条例の改正(419人から475人に)
- 契約に関すること
  - 診療材料購入管理業務の一括契約の締結
  - 施設維持管理業務の一括契約の締結

## 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

### 審議内容

- 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

### 外部委員の構成

- 病院経営の専門家（医療法人理事長）
- 医療経済の専門家（公認会計士）
- 市医師会代表者
- 池田保健所所長
- 公募市民 3名
- 市健康福祉行政職員

### 開催時期

- 年2回開催（平成23年度までは年3回）

### 開催状況

- 平成22年度（3回開催）
  - 委員委嘱
  - 市立病院の経営の現状報告
  - 平成21年度決算の評価
  - 平成22年度の進捗状況報告
  - 平成23年度事業計画の審査
- 平成23年度（3回開催）
  - 平成22年度決算の評価
  - 平成23年度の進捗状況報告
  - 平成24年度事業計画の審査