

市立川西病院事業経営改革プラン
の策定に関する答申書

平成20年11月

市立川西病院事業経営改革審議会

目 次

1. はじめに	1
2. 改革プランの策定にあたって	1
(1) 公立病院としての役割と現状分析.....	1
(2) 一般会計における経費負担	2
(3) 改革プランにおける各施策	2
① 経営効率化に係る計画	3
② 再編・ネットワーク化に係る計画	7
③ 経営形態見直しに係る計画	8
3. 計画対象期間	8
4. 数値目標の設定と進行管理.....	9
5. 第三者評価.....	9
6. おわりに	9
市立川西病院事業経営改革審議会規則.....	11
市立川西病院事業経営改革審議会委員名簿.....	13
市立川西病院事業経営改革審議会・作業部会の開催状況	14
別紙：市立川西病院改革プランの策定について（答申：資料編）	

1. はじめに

市立川西病院は阪神北医療圏の北部において、「市民及び地域住民の安心と信頼が得られる病院づくりと、良質な医療の提供をめざす」という理念のもと、地域における基幹的な公的医療機関として重要な役割を果たしてきた。

しかし、地域住民の医療に対するニーズが多様化してきている一方で、市立川西病院が提供する医療資源は医師や看護師不足が続き、診療体制が縮小してきており、また、施設、設備の老朽化や昨今の診療報酬改定の影響もあり、損益収支をはじめとする経営状況は厳しい状況が続いている。このような状況は多くの公立病院においても同様であり、これを受けて国は、公立病院が必要な医療機能を備えた体制を整備するとともに、経営の効率化を図り、持続可能な病院経営をめざすための「公立病院改革ガイドライン」を策定し、関係地方公共団体に今後の指針を定め、具体的計画を策定し、実施することを求めている。

以上を踏まえて当審議会では、市立川西病院の現状と課題、今後地域において果たすべき役割を明確にし、今後あるべき方向性を踏まえて具体的に行動する指針として市が策定する「市立川西病院事業経営改革プラン」に対する審議会の意見について協議を進めてきた。

なお、本答申の詳細な内容については、別紙として「市立川西病院事業経営改革プランの策定について（答申：資料編）」にまとめている。

2. 改革プランの策定にあたって

「市立川西病院事業経営改革プラン」の策定にあたり、当審議会では市立川西病院の公立病院としての役割について議論するとともに、市立川西病院の現状を内部環境・外部環境の両面から分析を行い各施策の検討を行った。

(1) 公立病院としての役割と現状分析

市立川西病院は川西市北部に位置しており、隣接の猪名川町、能勢町、豊能町を含めた北部エリア（以下「北部エリア」と称す）における唯一の一般病院となっており、救急機能や小児医療機能、妊娠・分べん機能の提供を含めて1市3町における入院機能提供の中心的役割を果たしている。

一方、平成17年度から平成19年度にかけて院外処方化に伴う外来単価の

低下及び外来患者数の減による外来収益の減少や産科医師不足による分べん数の制限、亜急性期入院患者の増加、D P C 準備病院への参加に伴う平均在院日数短縮による入院収益の減少によって医業収益が減少した結果、医業損失は拡大しており、医業収支及び経常収支は赤字基調が続いている。

(2) 一般会計における経費負担

一般会計において負担すべき経費として「①その性質上当該地方公営企業の経営に伴う収入を持って充てることが適当でない経費」及び「②当該地方公営企業の性格上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費」として市立川西病院では右記項目が計上されている。

市立川西病院が公立病院として安定的・継続的に医療活動を行っていくためには、当該一般会計から負担金等を充てることが必要であり、今後も一般会計において負担すべき経費として右記の経費を負担していくことが望まれる。

しかし、各支出項目及び算定基準等については、今後とも精査を行っていくことが必要である。

【①に該当すると考えられる経費】

- ・ 救急医療態勢経費
- ・ 小児医療経費
- ・ 周産期医療経費

【②に該当すると考えられる経費】

- ・ 医療相談等に要する経費
- ・ 看護師養成経費
- ・ 企業債償還利息
- ・ 建設改良費
- ・ 医師・看護師等研究研修費
- ・ 伊丹市医師会立准看護高等専修学校
看護学生実習運営経費
- ・ 基礎年金拠出金の公的負担経費
- ・ 高度医療経費
- ・ リハビリテーション医療運営経費
- ・ 院内保育園運営経費
- ・ 兵庫県市町村職員共済組合追加費用経費

(3) 改革プランにおける各施策

このような状況において公立病院の役割を充足しつつ、最終的に「経常黒字」を達成するための改革プランにおける基本目標を「地域の住民及び医療機関のベストパートナーとして、消化器系疾患を中心に地域の急性期医療を担い、効率的な病院経営を推進することによって、高度で良質な医療を安定的に提供する」こととし、①経営効率化に係る計画、②再編・ネットワーク化計画、③経営形態見直しに係る計画の3つの観点から、以下に記載した各施策を実施していくことが必要である。

① 経営効率化に係る計画

(a) 医療の質の向上: 消化器センターの新設

医療の質の向上を図っていく手法として、市立川西病院が提供する医療のうち、強みのひとつとなっている消化器系疾患、特に悪性新生物に対する治療において、安全で質の高い医療を実現するため、消化器センターを新設し、内科及び外科の連携を強化することで高度・専門医療の充実を行っていくことを求める。

消化器センターを新設することで、病院内部においては消化器センターを軸に、内科系・外科系及び医師や看護師、コメディカルといった医療職間の連携関係の強化を行い、チーム医療の促進が期待できるとともに、病院外部に対しては市立川西病院の専門性を強調し、また、専門医療を充実することで、医師や看護師等を確保しやすい体制を図っていくことが期待できる。

なお、消化器センターの新設にあたっては、単に名称のみを消化器センターに変更するというのではなく、検査、治療及びその後のフォローも含めた一連の治療活動をすべて提供できるいわゆるワンストップサービスにより、市立川西病院の強みを活かしていく必要がある。

検査においては、内視鏡チームを編成し、新たに内視鏡室の設置と内視鏡機器の新規投入を行っていくとともに、検査結果についても、内科・外科の双方の観点から診断や治療方法等について検討していく体制の構築が望まれる。

治療においては、内科・外科による合同カンファレンス等を通じて連携を強化するとともに、腹腔鏡チームを編成し、チーム内で教育体制を整えることで、医療水準をさらに高めていくことが望まれる。

さらに、その後のフォローにおいても、すでに市立川西病院で設置している緩和ケアチームや化学療法室と前述の内視鏡チーム、腹腔鏡チームとの合同カンファレンス等を通じて実施していくことが望まれる。

■ 主要な数値目標

当該施策に対する主要な数値目標として、内視鏡検査件数（胃カメラ・大腸ファイバー）、疾病別手術件数、合同カンファレンス実施回数、

パス作成数、パス利用率などを設定していくことを求める。

(b) 経営状況の改善:地域医療連携室とマネジメント機能の強化

市民に高度で良質な医療を今後も継続的に提供していくためには、財政基盤の確立が不可欠である。このため、現在の「地域医療室」を地域及び医師会との連携をより強化する「地域医療連携室」とし、この「地域医療連携室」を中心とした収入の確保や、費用構造の転換と民間的経営手法の導入による支出の削減、それを実行するマネジメント機能の強化に取り組んでいくことが急務である。

■ 収入の確保：地域医療連携室の強化とDPC導入等

収入の確保においては、平成 21 年度から地域医療連携室において、消化器系疾患を中心に地域の医療機関との連携・協力体制を新たに構築していく必要がある。

地域医療連携室の強化にあたっては、「紹介元医療機関への情報提供」、「自病院内の連携体制整備」及び「地域連携の枠組みの主体的な構築」の3つの課題に対して対策を講じていくことを求める。

◇ 紹介元医療機関への情報提供

市立川西病院が提供する医療機能、体制や実績等の情報を紹介元医療機関に十分に認知していただくため、地域医療連携室が主体となって冊子・メーリングリストによる間接的な情報提供とセミナー・懇話会などによる直接的な情報提供を行う必要がある。

◇ 自病院内の連携体制整備

紹介元医療機関から患者を紹介していただいた際には、紹介患者及び紹介元医療機関に満足していただけるよう予約受付機能の強化、返書管理・逆紹介の徹底、後方病院との連携強化に取り組む必要がある。

予約受付機能の強化にあたっては、紹介元医療機関への迅速で的確な対応能力を高めるため、対応マニュアルの整備、予約受付担当者の教育、予約受付時間の延長といった対策を講じていくとともに、医師・看護師と地域医療連携室との連携強化を行っていく必要がある。

返書管理・逆紹介の徹底にあたっては、地域医療連携室が紹介情報を

一元的に管理し、院内の返書督促制度の整備と逆紹介管理の徹底を行っていく必要がある。

後方病院との連携強化にあたっては、患者の状態等によっては療養型病院等のいわゆる後方病院への転院が必要な場合も考えられるため、紹介元医療機関と同様に後方病院に対しても、地域医療連携室を中心に渉外活動を行っていくとともに、後方病院から空床情報を毎日、メールや電話などで提供してもらうといった共有システムの構築を行う必要がある。

◇ 地域連携の枠組みの主体的な構築

地域の医療機関が共存共栄するための仕組みを市立川西病院が中心となって構築する必要がある。そのためには、登録医制度の導入、地域医療連携パスの利用及び後期高齢者医療の枠組みの構築により、地域の医療機関にもメリットを提供する必要がある。また、地域医療連携室自体を院長直轄とし、業務内容に応じた人員配置とする必要がある。

これらの対策を実施していくことで、患者満足度の向上など患者中心の医療の提供を実現し、市立川西病院での診療に満足できる診療情報の積極的な提供やインフォームドコンセントの充実、職員意識の啓発に取り組むとともに、市立川西病院周辺地域の市民だけでなく、川西市中部・南部や猪名川町、能勢町、豊能町への公開講座等の実施による PR 活動を通して、市立川西病院の医療提供機能を周知していくことが必要である。

また、急性期を中心に良質な医療の提供と収益性の向上を図るため、診療報酬制度に的確に対応し、出来るだけ早期にDPCを導入していくことが必要である。

さらに、多様化する患者ニーズに応じていくため、入院患者への個別リハビリテーションや服薬指導等の強化、看護度に応じた病棟編成の見直し、MRIの更新、個室の増設や病院駐車場の利便性の向上等を通じて、入院患者数の増加による入院診療収益の増加を中心に実施していくことを求める。

その他、事務職及び医療職を含めて保健医療等に関する内部研修によ

る診療報酬に関する知識の向上に加え、専門知識を有する医事課職員による定期的な指導・助言を行うことで請求漏れの削減を図っていくべきである。

■ 費用の削減：費用構造の転換と民間的経営手法の導入

現在、市立川西病院は、許可病床数 283 床のうち 210～240 床程度しか稼動していないことから、実可動病床数に見合う水準まで医事業務などの業務範囲の見直しを行い、委託費の削減を図っていく必要がある。また、SPDの利用による材料費の削減や調理業務などの委託化による人件費の削減、各賃貸借契約の見直しによる賃借料の削減などの民間的経営手法の導入についても、費用削減余地が高いため、あわせて実施していく必要がある。

■ マネジメント機能の強化：医療と経営の分離

改革プランの各施策を確実に実行していくためには、医療や医局管理を病院長が行い、病院事業経営は、経営の専門的知識を有し、経営管理能力に優れた事業管理者が行うといった、いわゆる「医療と経営の分離」によりそれぞれの責任と権限を明確にし、かつ、連携協力することで市立川西病院全体のマネジメント機能の向上を図っていく必要がある。

しかし、現在の市立川西病院における医療職の多くは病院経営に対して十分な専門知識を有しているとは思われず、事務職員は川西市職員が担当しているが、定期的に異動することが多いため、病院経営の専門的知識を有する人材が育ちにくい環境となっている。

このため、事業管理者として病院経営の専門知識を有する人材の確保が必要であるが、院内及び市職員で該当する人材が見受けられない場合は、外部の民間企業や医療機関から求めていくべきである。

■ 主要な数値目標

当該施策に対する主要な数値目標として、次のものを設定していくことを求める。

・収支改善に係るもの

経常収支比率、職員給与費対医業収益比率、不良債務比率

・収入確保に係るもの

診療科別 1 日当たり入院患者数、病床利用率、診療科別紹介率、診療科別逆紹介率、紹介元医療機関への返書件数及び返書率（来院・検査・入院・退院）、地域医療機関訪問回数、登録医件数、地域連携パス参加件数、個別リハ実施率、リハ実施単位数、検査件数、患者アンケートにおける満足度、接遇研修回数、公開講座実施件数

・経費削減に係るもの

材料費削減率、職員給与費・委託費対医業収益比率

■ 職員の意欲向上策

上記の各施策を実現し、良質で安全な医療を提供していくためには、医師や看護師の確保が必要不可欠である。

このためには、医師の給与体系の改善や数値目標の達成状況に応じて、各部門・部署単位で教育研修費の補助、高額医療機器の導入などを行うとともに、職員がやりがいをもって仕事に従事するため、医療従事者特有の勤務形態を踏まえた処遇改善についてもあわせて取り組むことを求める。

② 再編・ネットワーク化に係る計画

(a) 阪神北医療圏におけるネットワーク化の検討

兵庫県では現在、市立川西病院が所属する阪神北医療圏を含め、圏域ごと等に各公立病院設置者が共同して、ネットワーク化の検討を行い、兵庫県が事務局の一部として県民局とともにその調整を行うとしている。

具体的なネットワーク化の検討結果については、平成 20 年度に兵庫県が圏域ごと等で検討したものを取りまとめることを予定しており、阪神北医療圏におけるネットワーク化については、この取りまとめを受けて再度検討する必要がある。

(b) 1 市 3 町における連携関係の検討

前述のとおり市立川西病院は川西市北部に位置しており、猪名川町、能勢町及び豊能町からの患者も含まれていることから、市立川西病院に対する経費負担や支援のあり方などについて 1 市 3 町で検討していく必要がある。

(c) 地域における医療機関との連携関係

市立川西病院は、北部エリアにおける唯一の一般病院であることから、前述した地域医療連携室の強化を通じて、地域の病院や診療所等との連携を促進していく必要がある。

③ 経営形態見直しに係る計画

現在、市立川西病院は北部エリアを中心に救急機能や小児医療機能、妊娠・分娩機能の提供を通じて公立病院として必要な役割を担っている。そのため、市立川西病院の経営形態については、公立病院として継続的な医療提供が可能な形態を続ける方が望ましい姿であるといえる。

一方、市立川西病院の経営形態は、地方公営企業法の全規定（事業管理者の任命、独自の職員採用、経営状況に応じた給与の決定、企業会計による財務処理など）の適用（全部適用）であるため、制度上は事業管理者によって弾力的な経営が可能であるが、現状は全部適用の経営形態のメリットを十分に活かしていない。

今回の改革プランにおいては、現行の経営形態（全部適用）において、まず前述のとおり市立川西病院全体のマネジメント機能の向上を図り、各施策を確実に実行していくことが重要と考える。

なお、今後も医療環境が厳しくなることが見込まれることから、病院運営においては、変化により迅速かつ柔軟に対応していく必要がある。

このため、改革プランの実行と並行して、予算や人事制度等において、より自律的、弾力的な経営が可能となる地方独立行政法人（非公務員型）への移行に向けた検討を進めていくことを求める。

3. 計画対象期間

「公立病院改革ガイドライン」にも明記されているように、「市立川西病院事業経営改革プラン」の対象期間は、経営効率化に関する項目については平成 21 年度から平成 23 年度の 3 年間、再編・ネットワーク化及び経営形態の見直しに関する項目については平成 21 年度から平成 25 年度の 5 年間とすることを求める。

4. 数値目標の設定と進行管理

「市立川西病院事業経営改革プラン」の計画対象期間において適正な進行管理を行うため、臨床及び財務の両面で数値目標を設定することを求める。

また、プランを推進するにあたり、事務スタッフ及び医師、看護師等の医療スタッフに加えて経営、財務の専門知識を有する者で構成する「(仮称)市立川西病院事業経営改革プラン推進委員会」を設置し、当該推進委員会が中心となって、数値目標を設定・実行していくとともに、プランの実現性を高めるため、3ヶ月毎(四半期毎)に当委員会で進行管理を行うことを求める。

5. 第三者評価

プランの実施状況を点検・評価するため、学識経験者等の参加する「(仮称)市立川西病院事業経営改革評価委員会」を設置する。市は、当該委員会に対し報告を行うとともに当該委員会が数値目標の達成が困難と認めるときは、運営形態の見直しも含めて1年毎にプランを全面改定することが必要である。

6. おわりに

医療制度改革や勤務医、看護師不足といった影響により、医療を取り巻く環境は今後更に厳しくなると予測される。そのような中、市立川西病院が地域医療を着実に推進するためには、収支の均衡を図り、安定した経営基盤を確立しなければならない。

そうした観点から、当審議会では、可能な限り詳細に市立川西病院の現状分析を行い、「市立川西病院事業経営改革プラン」の各施策について「公立病院としての役割」、「実行可能性」及び「改善効果」の3点を強く意識して議論を行った。

ただし、いかに優れた改革プランを策定したとしても、それを確実に実行していかなければ、結局は「絵に描いたもち」に終わってしまう。当該改革プランを確実に実行していくためには、具体的な行動計画の立案、測定できる数値目標の設定、責任者の任命、いつまでに何を実施するかというスケジュールと

要求された行動を実際に行っているかどうかのモニタリングを行っていくことが重要となる。特に川西市及び市立川西病院の事務職及び医療職の誰もが責任を持って当該改革プランを実行していくことが最も重要といえる。

今後、「市立川西病院事業経営改革プラン」を策定・実行していく際、本答申が経営改革の一助となり、市立川西病院の理念にも掲げられている「市民及び地域住民の安心と信頼が得られる病院」となることを委員一同切に願うものである。

市立川西病院事業経営改革審議会規則

平成20年4月1日
規則第28号

(趣旨)

第1条 この規則は、川西市付属機関に関する条例(昭和52年川西市条例第3号)第3条の規定に基づき、市立川西病院事業経営改革審議会(以下「審議会」という。)の組織及び運営に関し必要な事項を定めるものとする。

(所掌事務)

第2条 審議会は、市長の諮問に応じ、次に掲げる事項について調査審議する。

- (1) 市立川西病院事業(以下「病院事業」という。)の基本的方向に関する事項
- (2) 病院事業の経営改革に係る推進方策に関する事項
- (3) 病院事業の経営改革に係る具体的な方策の推進に関する事項
- (4) 前3号に掲げるもののほか、病院事業の運営に関する重要な事項

(組織)

第3条 審議会は、委員15人以内をもって組織する。

- 2 委員は、市長が委嘱する。
- 3 委員の任期は、2年とする。ただし、委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。
- 4 委員は、再任されることができる。

(会長等)

第4条 審議会に会長及び副会長を置く。

- 2 会長及び副会長は、委員の互選によって定める。
- 3 会長は、会務を総理し、審議会を代表する。
- 4 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき、又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第5条 審議会の会議は、会長が招集し、その議長となる。

- 2 審議会は、委員の半数以上が出席しなければ、会議を開くことができない。
- 3 審議会の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。
- 4 議長は、必要と認めたときは、会議に委員以外の者を出席させて意見を聴き、又は資料の提出を求めることができる。

(部会)

第6条 会長は、必要があると認めるときは、審議会に部会を置くことができる。

- 2 部会に属すべき委員は、会長が指名する。
- 3 部会に部会長を置き、部会に属する委員のうちから、会長が指名する。
- 4 部会長は、部会の事務を掌理し、部会における審議の状況及び結果を審議会に報告する。
- 5 部会長に事故があるとき、又は部会長が欠けたときは、部会に属する委員のうちから、部会長があらかじめ指名する者がその職務を代理する。
- 6 前条の規定は、部会について準用する。

(庶務)

第7条 審議会の庶務は、企画財政部政策推進室政策課において処理する。

(補則)

第8条 この規則に定めるもののほか必要な事項は、審議会が定める。

付 則

(施行期日)

1 この規則は、公布の日から施行する。

(招集の特例)

2 この規則の施行の日以後、最初に開かれる審議会は、第5条第1項の規定にかかわらず、市長が招集する。

市立川西病院事業経営改革審議会委員名簿

(五十音順 敬称略)

	氏 名	役 職 名 等	備考
1	あおき なほこ 青木 菜穂子	兵庫医療大学看護学部准教授	部会員
2	かい よしたか 甲斐 良隆	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授	会長
3	かみたけ ひでき 神竹 秀樹	財団法人 甲南病院副理事長兼法人本部長	部会長
4	だんの げんいち 團野 源一	大阪青山大学健康科学部健康栄養学科教授	
5	なかむら きよひで 中村 清秀	川西市コミュニティ協議会連合会会長	
6	なんば みつよし 難波 光義	兵庫医科大学内科学糖尿病科教授	
7	はらだ かずたか 原田 一孝	川西市病院事業管理者	部会員
8	ふじい やすまさ 藤井 康正	兵庫県阪神北県民局県民生活部長	
9	みき あつし 三木 篤志	川西市医師会会長	副会長
10	よしかわ ひでき 吉川 秀樹	大阪大学大学院医学系研究科器官制御外科学（整形外科）教授	

市立川西病院事業経営改革審議会・作業部会の開催状況

○審議会

開催日時	審議内容
第1回 平成20年6月26日(木) 午後7時～午後9時30分	(1) 市立川西病院事業経営改革審議会について (2) 会長及び副会長の選任について (3) 市立川西病院事業経営改革プランの策定について(諮問) (4) 部会の設置及び部会長の選任について (5) 市立川西病院事業経営改革審議会会議公開制度運用要綱について (6) 市立川西病院の概要について (7) 今後の進め方について
第2回 平成20年7月22日(火) 午後6時30分～午後8時	(1) 診療圏の把握等について ・国保レセプトデータによる分析 ・受療率を用いた推定による疾病別分析 ・現状分析結果と課題の方向性及び今後の調査概要 (2) 今後の予定について
第3回 平成20年8月21日(木) 午後6時30分～午後8時	(1) 第1回作業部会の経過報告について (2) 受診経路の把握について ・紹介医療機関 ・救急搬送実態調査 (3) 診療科別損益構造の把握について (4) 今後の予定について

開催日時	審議内容
第4回 平成20年10月9日(木) 午後6時30分～午後9時	○答申案の骨子について (1) 公立病院として果たすべき役割について (2) 一般会計における経費負担の考え方について (3) 経営効率化に係る計画について (4) 再編・ネットワーク化に係る計画について (5) 経営形態の見直しに係る計画について (6) 今後の予定について
第5回 平成20年10月30日(木) 午後6時30分～午後8時30分	○答申案の検討
第6回 平成20年11月13日(木) 午後6時30分～	○答申

○作業部会

開催日時	審議内容
第1回 平成20年8月19日(火) 午前10時～正午	(1) 現状課題の確認 (2) 答申案項目の検討
第2回 平成20年9月29日(月) 午後1時～午後4時	○答申案骨子の検討 (1) 経営効率化に係る計画について (2) 一般会計における経費負担の考え方について (3) 再編・ネットワーク化に係る計画について (4) 経営形態見直しに係る計画について
第3回 平成20年10月21日(火) 午後6時～午後9時	○答申案の検討