

## 清水病院経営計画 平成21年度以降の取り組み状況 (経営計画P.6~8掲載項目)

取組分類	取組内容	実施年度	効果	平成21年度以降の取組状況	取組効果	
1	民間的経営手法の導入	院内保育所の運営業務を民間業者へ委託(医事業務、医療補助、患者給食業務等は既に実施済み)	平成21年度	経費削減効果や、人事管理(欠員補充等含む)、健康管理、勤務体制管理等に係る負担軽減効果が見込まれるため、民間業者への委託により実施する予定	平成21年10月1日に院内保育所「あいあい保育園」を病院地内の旧看護宿舎を改修して開所し、プロポーザル方式により民間業者に委託運営を実施した。 【対象児】 0歳から満3歳まで(未就学児は一時預かりのみ) 【定員】 1日当たり15名 (平成24年3月末在籍児童数:24名) 【保育時間】 基本保育・一時預かり:7:30~19:00(月~土) 夜間保育:15:30~翌8:00(火・木) ※平成24年度に定員を15名から23名に8名増員した。	平成22年度利用実績は2,471名(月平均206名)で平成23年度は3月3,308名(月平均276名)と児童数が34%増加し、出産後早期の職場復帰や職員の健康管理及び勤務体制管理等の負担軽減がされている。
		クレジットカード決済の導入	平成20年度~	平成21年3月に実施済。年間10%の利用を見込み、患者サービス及び収納率の向上を図る。	H21年度取扱件数5,853件 金額115,810千円 利用率9.5% H22年度取扱件数7,583件 金額112,620千円 利用率10.0% H23年度取扱件数9,190件 金額130,514千円 利用率10.8%  上記の利用率は、医療費の自己負担分として窓口及び自動支払機で支払われた金額に対するものです。	平成22年度分については、年間10%、平成23年度分10.8%の利用を達成している。 現金以外の支払方法の選択肢が増えることで患者サービスの向上となっている。
2	事業規模形態の見直し	経営体制の強化を検討	平成21年度~22年度	地域の基幹的急性期病院としての機能を維持し、市民に質の高い適切な医療を安定して提供する体制を確保するため、地方公営企業法全部適用等による経営体制の強化を検討する。	平成21年度は庁内検討組織を設置し、計5回開催した。また、先進病院への視察などの事例研究を行った。 平成22年度は、第三者機関である静岡市立病院経営形態最適化検討会を設置し、最適な経営形態について検討を進めた結果、「地方公営企業法の全部適用」が相応しいとの結論に至った。 【構成員】8名(学識経験者、公認会計士、医師会代表、市民委員) 【開催状況】3回実施済	地方公営企業法の全部適用は「管理者が設置され、一定の権限が付与されることから、自主・自立的運営、柔軟で効率的な経営、環境変化に迅速・適格に対応した経営が、一部適用よりも可能となる。」と考えられている。
3	経費削減抑制対策	DPC実施	平成21年度~	標準化した医療の提供、費用の分析等により、コストの削減及び増収が期待できる。 また、DPC実施後の各種分析により採用薬品の見直しを図る。	平成21年7月からDPC病院となり、DPC適正コーディング委員会を中心に、外来での術前検査・レントゲン実施の院内への周知、コーディングや診療内容の分析、検討、各科へのフィードバックなどを行っている。 薬品使用の品目数では、平成21年度使用品目数1,506品目のうち、後発薬品は133品目(8.8%)、22年度は、1,516品目中、150品目(9.9%)、23年度は、1,558品目中、172品目(10.8%)を採用している。 後発薬品の採用にあたっては、先発薬品に比べ安価であるが、安全管理や安定供給について考慮する必要があるため、院内の薬事委員会で適切な検討を行ったうえで決定している。	DPCと従来の出来高算定とを比較すると、平成21年度158百万円(5.4%)増、平成22年度342百万円(7.8%)増、平成23年度329百万円(7.3%)増となっている。 後発品による削減額は、平成23年4月から平成24年3月までで、7,976,810円となっている。

取組分類	取組内容	実施年度	効果	平成21年度以降の取組状況	取組効果
	S P D 導入の適否の検討	平成21年度	S P D 導入について、さまざまなシミュレーションを実施し、S P D の導入の適否について検討。導入可能となれば、医療材料のコスト削減等が期待できる。	当院で導入する場合の経費を試算した結果、委託業者に支払う年間経費が、S P D 導入により削減される人件費を上回り、さらに初期投資も相当額に及ぶことから現状においては導入を見送ることとした（平成22年度）  他病院のS P D 導入実績を踏まえて、当病院での導入効果について今後検証を行っていく	
	静岡病院との事業共同化の推進	継続	○薬品を共同購入することによりコストメリットを出す（継続）。 ○診療材料についても共同購入を推進する（平成21年度～）。 ○委託事業一本化の検討・推進をはかる（平成21年度～）。	<b>【薬品の共同購入】</b> 平成23年度 133品目（交渉品目上位250品目中）  平成22年度 128品目（交渉品目上位300品目中） 平成21年度 263品目（交渉品目上位500品目中）  <b>【診療材料の共同購入】</b> 平成23年度共通品目数 1,158品目  <b>【委託業務の共同化】</b> 平成22年度 委託4業務 平成23年度 委託9業務 他2業務	平成23年度は、左記により前年度上位品目購入金額に対し約693万円軽減するとともに事務の合理化が図られた。  平成22年度 約908万円 平成21年度 約412万円  委託業務等の共同化により約120万円経費の削減が図られた。
	医療機器購入についての精査、選定	継続	購入機器を院内における複数の組織で精査、選定することで、より費用便益に優れた必要度の高い機器の購入ができ、投資的経費の効率的な運用に繋がる。	医療機器購入の選定は、使用する各診療科の中で複数メーカーから、性能、価格等を比較検討し、病院長による診療科長とのヒアリングを経た後、最終的に病院内の決定諮問機関である医療機器購入委員会に諮り決定している。  （購入委員会のメンバー構成は、医師は診療部長以上6名、看護部科長以上3名、薬剤・放射線・検査科各科長、事務局6名の19名で構成され、病院長が委員長を務めている。）	予算の範囲内で必要度の高い機器の購入ができ、効率的な運用を図ることができた。

取組分	取組内容	実施年度	効果	平成 21 年度以降の取組状況	取組効果																									
4	医療スタッフの安定的な確保等	継続	医師・看護師等医療スタッフの安定的な確保、地域の医療機関との一層の連携などにより、入院患者の増加に努め、病床利用率の向上を図り、平成 23 年度に、病床利用率 79.6%の達成を目指す。	<p>医師確保策として、負担軽減と処遇改善が必要であることから、正規医師の確保に加えて応援医師（延 900 人以上）、救急業務従事者等の派遣確保（2 人から 3 人に増員）、医療秘書の充足（5 人から 11 人に増員）を図るとともに、平成 21 年 4 月から「初任給調整手当」を創設し、処遇面向上による医師確保も図った。</p> <p>また、大学医局への積極的な働きかけ、民間人材斡旋会社への依頼、医大生・研修医を対象とした合同説明会へのブース出展等を実施した。</p> <p>平成 23 年度にはホームページのリニューアルを院内で検討、平成 24 年度にリニューアルを実施しさらに積極的な広告募集に努める。</p> <p>看護師については、年度途中における採用試験の実施（5 回）、院内保育所の設置等により確保及び離職防止、退職看護師への声かけの取組みを行っている。</p>	<p>平成 21 年度病床利用率 78.2%（前年度比△6.7 ポイント）  平成 22 年度病床利用率 80.6%（前年度比 2.4 ポイント増）  平成 23 年度病床利用率 80.3%（前年度比△0.3 ポイント）</p> <p>職員数</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>医師数</th> <th>前年度比</th> <th>看護師数</th> <th>前年度比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H21.4.1</td> <td>66(16)</td> <td>△3(2)</td> <td>330</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>H22.4.1</td> <td>69(14)</td> <td>3(△2)</td> <td>336</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>H23.4.1</td> <td>70(10)</td> <td>1(△4)</td> <td>332</td> <td>△4</td> </tr> <tr> <td>H24.4.1</td> <td>72(14)</td> <td>2(4)</td> <td>333</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>※1 ( ) は後期研修医 内数  ※2 看護師数には、再任用職員（フルタイム、短時間）を含む。</p>		医師数	前年度比	看護師数	前年度比	H21.4.1	66(16)	△3(2)	330	24	H22.4.1	69(14)	3(△2)	336	6	H23.4.1	70(10)	1(△4)	332	△4	H24.4.1	72(14)	2(4)	333	1
		医師数	前年度比	看護師数	前年度比																									
	H21.4.1	66(16)	△3(2)	330	24																									
H22.4.1	69(14)	3(△2)	336	6																										
H23.4.1	70(10)	1(△4)	332	△4																										
H24.4.1	72(14)	2(4)	333	1																										
収入増加確保対策	平成 20 年度～	平成 21 年度に徴収員を 1～2 名増員し、徴収実績の向上を図ります。また、クレジットカード決済の導入を 21 年 3 月に実施し患者サービスの向上とともに、収納額、収納率の向上を図る。	<p>平成 21 年度から徴収員 3 名体制で電話による督促、文書連絡、現地調査、相談対応等を行っている。</p> <p>平成 23 年 1 月から債権回収会社へ徴収業務の委託を開始。</p> <p>【過年度未収金の比較】  平成 22 年度決算額 147,137,869 円  平成 23 年度決算額 146,374,341 円</p> <p>クレジットカード導入状況は下記のとおりである。《再掲》  H21 年度取扱件数 5,853 件 金額 115,810 千円 利用率 9.5%  H22 年度取扱件数 7,583 件 金額 112,620 千円 利用率 10.0%  H23 年度取扱件数 9,190 件 金額 130,514 千円 利用率 10.8%  上記の利用率は、医療費の自己負担分として窓口及び自動支払機で支払われた金額に対するものです。</p>	<p>過年度未収金については、前年度と比較してほぼ横這いとなっており、未収金を増やさない対策の取組みの効果と考えます。</p> <p>《再掲》  平成 22 年度は、年間 10%、平成 23 年度は 10.8%の利用を達成している。  現金以外の支払方法の選択肢が増えることで患者サービスの向上となっている。</p>																										
DPC に対応した診療の実施	平成 21 年度～	リスクの少ない手術予定の患者に対し、外来にて術前検査を実施し、入院期間を短縮することにより、DPC 評価による診療収入全体の増収が図られる。	<p>平成 21 年 7 月から DPC 病院となり、DPC 適正コーディング委員会を中心に、外来での術前検査・レントゲン実施の院内への周知、コーディングや診療内容の分析、検討、各科へのフィードバックなどを行っている。</p>	<p>DPC と従来の出来高算定とを比較すると、平成 21 年度 158 百万円 (5.4%) 増、平成 22 年度 342 百万円 (7.8%) 増、平成 23 年度 329 百万円 (7.3%) 増となっている。</p>																										

	患者駐車場の環境整備等	平成 21 年度～継続	患者用駐車場の環境整備及び、使用料改定の検討	<p>駐車場の整備は、患者の利便性を図るために区画幅の見直しを実施する予定であったが、駐車場利用患者の増加に伴う混雑を当面回避することとし現状維持することとした。</p> <p>駐車料金の改定は、駐車場の整備と併せての検討課題とした。(平成 21 年度)</p> <p>外来患者数が減となってきているが、駐車場は曜日によっては満車となり周辺道路が混雑することがあるため、職員駐車場への誘導を行い混雑緩和を図っている。</p>	外来患者の待ち時間が軽減される。
	遊休資産(職員住宅跡地)の売却	平成 22 年度～継続	平成 25 年度売却予定(約 1,521 万円)	<p>迎山医師住宅跡地について 24 年度に売却に向けた鑑定評価を行った。</p> <p>平成 25 年度に一般競争入札による売却を進めていく予定。</p>	遊休資産を売却することにより経費を有効に使用することができる。
5	地域医療支援病院指定を目指した準備の実施(ICUの設置(5床)、紹介率・逆紹介率の向上等)	継続	急性期病院としての機能を高め、開業医との連携を強化することで、地域全体の医療の質を向上させ、より良い医療を効率的に提供することができる。	<p>地域医療支援病院の指定に関しては、平成 23 年 9 月 29 日に承認され、10 月 1 日から地域医療支援病院となった。</p> <p>さらに、清水地域の急性期医療を担う基幹病院として、住民が必要とする救急医療及び高度医療を継続的、安定的に提供するため、集中治療室を整備する。平成 24 年度に実施設計を行い、平成 25 年度から 26 年度にかけて工事を施工し平成 27 年度の稼働を目指す。</p>	地域内の病院、診療所それぞれの役割分担と連携強化を図ることで、地域全体で地域の医療ニーズ応えることができる。
	医師業務の負担軽減	平成 20 年度～	医療秘書を 20 年度に 5 名配置し、勤務医の負担を軽減し、平成 21 年度には 10 名を配置し一層の負担軽減を図る。	平成 21 年 3 月に医療秘書室を新設し、平成 23 年度末現在、11 名体制で、診断書作成サポート、応援医師の電子カルテ代行入力、院内がん登録等の業務を行うことで、医師が診療業務に専念できる環境整備に繋げている。	診断書作成業務は 22 年度は 8,173 件(月平均 681 件)、23 年度は 8,578 件(月平均 715 件)と増加しており、医療秘書の配置により、医師に係る事務負担がより軽減され、患者の診療に専念することができている。
	院内保育所の設置などの環境改善の実施	平成 20 年度～	<p>今後の看護師確保に必要な条件の一つとなる院内保育所を設置し、育児や保育に係る環境整備を行うことにより、看護師の新規募集、離職防止等に大きな効果が期待できる。</p> <p>また、23 年度から病棟における看護補助員を委託から直雇用に切り替え 51 名を採用、慢性的な人員不足による看護師の業務負担の軽減を図る。</p>	<p>平成 21 年 10 月に院内保育所「あいあい保育園」を開所。</p> <p>【対象児】0 歳から満 3 歳まで(未就学児は一時預かりのみ)</p> <p>【定員】1 日当たり 15 名 (平成 24 年 3 月末在籍者児童数：24 名)</p> <p>【保育時間】基本保育・一時預かり 7:30～19:00(月～土) 夜間保育 15:30～翌 8:00(火・木)</p> <p>【利用実績】</p> <p>平成 22 年度利用延べ数 昼 2,254 名 夜 217 名 計 2,471 名 (月平均 206 名)</p> <p>平成 23 年度利用延べ数 昼 3,088 名 夜 220 名 計 3,308 名 (平成 24 年 3 月末現在 月平均 276 名)</p>	看護師等産後の離職防止に効果が期待される。医療補助員の増員により、慢性的な人員不足による看護師の業務負担が改善され、患者への手厚い看護が図られる。

	コメディカルの交替勤務体制の導入	平成 21 年度	薬剤科、検査技術科、放射線技術科の 3 科については現行の当直体制から二交替制へ移行することにより、健康管理の面や時間外勤務縮減等からも有効になる。	21 年度より検査技術科、放射線技術科で二交替制を実施、また 22 年 11 月より薬剤科で二交替制を実施した。	<p>薬剤科、検査技術科、放射線技術科では、二交代制への移行により、健康管理面や時間外勤務縮減等に効果が現れている。</p> <p>時間外勤務実績</p> <table border="1"> <tr> <td>21 年 4 月実施</td> <td>20 年度</td> <td>21 年度</td> <td>増減</td> </tr> <tr> <td>検査技術科</td> <td>6,953 時間</td> <td>7,636 時間</td> <td>683 時間</td> </tr> <tr> <td>放射線技術科</td> <td>2,836 時間</td> <td>2,207 時間</td> <td>△629 時間</td> </tr> </table> <p>※検査技術科の時間外増は、21 年度オプティマリングシステム導入に伴う導入初期対応の時間外の増によるもの。</p> <table border="1"> <tr> <td>22 年 11 月実施</td> <td>22 年度</td> <td>23 年度</td> <td>増減</td> </tr> <tr> <td>薬剤科</td> <td>4,936 時間</td> <td>4,424 時間</td> <td>△512 時間</td> </tr> </table> <p>※（4 月～3 月）</p>	21 年 4 月実施	20 年度	21 年度	増減	検査技術科	6,953 時間	7,636 時間	683 時間	放射線技術科	2,836 時間	2,207 時間	△629 時間	22 年 11 月実施	22 年度	23 年度	増減	薬剤科	4,936 時間	4,424 時間	△512 時間
21 年 4 月実施	20 年度	21 年度	増減																						
検査技術科	6,953 時間	7,636 時間	683 時間																						
放射線技術科	2,836 時間	2,207 時間	△629 時間																						
22 年 11 月実施	22 年度	23 年度	増減																						
薬剤科	4,936 時間	4,424 時間	△512 時間																						
そ の 他	高度医療機器等の計画的整備	継 続	地域の基幹病院としての機能を増進させ、医療ニーズや患者サービス向上を進めるとともに患者満足度を高める。	<p>購入計画に基づき、平成 23 年度において多職種にわたり医療機器の更新等を図り、医療ニーズや患者サービス向上を進めた。</p> <p>新規 31 機種、更新 43 機種、増設 19 機種 総額 360,516,949 円</p>	機器の更新等により検査機能、患者サービスが高まり、医療の質の向上を図った。																				
	患者満足度調査の実施	継 続	患者による医師、看護師、事務等への評価、要望を把握し患者サービス及び経営の改善を図る。平均満足度評価 4 以上（5 段階評価）が確保できるように努める。	<p>平成 22 年度患者満足度調査結果《 5 段階評価》 入院に関する平均満足度…4.23（うち十分満足：38.7%） 外来に関する平均満足度…4.05（うち十分満足：22.7%）</p> <p>平成 23 年度患者満足度調査結果《 5 段階評価》 入院に関する平均満足度…4.34（うち十分満足：45.5%） 外来に関する平均満足度…4.09（うち十分満足：27.7%）</p>	前年度との比較で平均満足度 4 以上を確保できている。																				
	医療情報の発信や、市民ボランティアの活用	継 続	平成 20 年度事業として実施した市民健康講座には、437 名の参加があり市民の健康管理への意識啓発となった。また、病院ボランティアは、新たな組織の編成に向けて準備を行っている。	病院ボランティア組織の見直しを行い、現在は新たな組織の編成に向けてホームページ等を通じて、募集を行っている。（平成 24 年 9 月から、主に、患者来院時の介助等の活動を行っている。）																					
	チーム医療に対応できる看護師のスキルアップ	継 続	平成 21 年度から認定看護師の資格取得を推進することで、看護能力向上を図る。	<p>認定看護師資格取得に向けて、毎年度 2 名の看護師を派遣研修に参加させ看護能力の向上に努めさせた。</p> <p>24 年度からは、派遣職員数を 1 名増員し 3 名とする。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・H21 年 2 名受講 がん化学療法看護、緩和ケア</li> <li>・H22 年 2 名受講 皮膚・排泄ケア、脳卒中リハビリテーション</li> <li>・H23 年 2 名受講 集中ケア、感染管理</li> <li>・H24 年 2 名受講 がん化学療法看護、慢性心不全看護</li> </ul> <p>認定看護師の取得により、診療報酬の算定要件となり病院経営に貢献している。</p>																				