

# 公立豊岡病院組合立病院のあり方

---

## 基本計画・実施計画

— 地域医療の継続的な提供を目指して —

平成19年3月

公立豊岡病院組合

# 目次

---

はじめに ..... 1

計画策定の目的と考え方 ..... 2

施策**1** 医師確保等 ..... 4

1-1 医師確保対策の強化 ..... 4

1-2 魅力ある病院づくり ..... 5

1-3 医師誘致策（院内開業） ..... 10

施策**2** 医療提供体制の再構築 ..... 11

2-1 病院と診療所の役割分担と協力体制の構築 ..... 11

2-2 病院の診療機能の集約化（診療体制の再構築） ..... 13

施策**3** 病院組合の運営等 ..... 19

3-1 病院組合の機動性の向上 ..... 19

3-2 経営改善 ..... 21

# はじめに

---

平成16年度から始まった新臨床研修制度は、大学医局からの医師の引き揚げなどによる医師不足状況を招き、当公立豊岡病院組合立病院においても、救急受け入れ制限や入院制限、医師の過重労働などの影響が生じております。

また、国が進めている医療制度改革において、医療費の適正化への検討が進められており、平成18年度の診療報酬改定ではマイナス3.16%と大幅に引き下げられるなど病院経営を取り巻く環境は非常に厳しい状況となっております。

このような中、本年7月には、「公立豊岡病院組合立病院のあり方検討委員会」から、将来にわたり地域医療の確保・継続提供が可能な体制を構築するためのあり方として、3つの提言をいただきました。

このたび策定した「公立豊岡病院組合立病院のあり方基本計画・実施計画」は、この提言や、豊岡・朝来市域での市民懇談会の意見、朝来市の医療を考える有識者会議の検討結果を踏まえる中で、但馬の医療確保対策協議会で検討された医療再編など基本的方向性との整合性にも留意しながら、公立病院としての使命である地域医療サービスを継続提供していくために当組合として取り組んでいく施策等を取りまとめたものです。

今後この計画に基づき、特に医療提供の要である医師確保策をはじめ、新たな医療提供体制の構築などの施策を積極的に推進していくとともに、病院財政の健全化に努め、豊岡市・朝来市の皆様に安心・安全な医療が提供できる組合立病院となるよう市民の皆様のご理解とご協力をいただきながら、全職員一丸となって取り組みを進めてまいりたいと考えております。

最後になりましたが、この計画の策定にあたり提言をいただきましたあり方検討委員会の委員の皆様、また、病院運営に対して意見をお寄せいただきました市民の皆様から心からお礼申し上げますとともに、今後の病院組合の取り組みに対しまして、より一層のご理解とご支援をお願い申し上げます。

平成19年3月

公立豊岡病院組合

管理者 進 藤 重 亀

# 計画策定の目的と考え方

## ○計画策定の目的

地域医療の継続的な提供が可能な体制等の構築

## ○計画策定の考え方

組合立病院は、従来から5病院体制として運営してきたが、最近の急激な医師不足により、救急の受け入れ制限や外来診療の縮小など、医療サービスの低下を招いているとともに、近い将来、地域で本当に必要な最低限の医療も提供できなくなることが危惧される。

このため、医師確保に向けて大学医局等に対し働きかけを強めるとともに、インターネット等を通じた独自の確保策を行っているが、大学からの引き揚げが強まっている状況の中、従来のような方策では限界があり、少なくとも当分の間は医師不足の状況が続くものと考えられる。

このままの状況が続くと、現在勤務している医師も負担感の増大から退職するなど今以上の医師不足となり、医療サービスの低下を更に招くとともに、財政的破綻に陥る危機的状況にあることから、今、限られた医療資源を最大限に活かしながら組合立病院が生き残り、地域に必要な医療を継続的に提供していくという観点で、医療提供体制の再構築等抜本的な見直しを行うものである。

## 【参考：医療サービスの提供、財政の現状】

### ◇常勤医師数の変化

	H15年度末	⇒	H19年1月
公立日高病院	14名	⇒	7名（外科医ゼロ）
公立出石病院	7名	⇒	4名
公立梁瀬病院	6名	⇒	5名
公立和田山病院	11名	⇒	7名（外科医ゼロ）

### ◇医療サービスの低下状況（救急、外来診療数等）

- 公立豊岡病院・・・消化器科：総合内科に統合、呼吸器科：診療体制縮小
- 公立日高病院・・・救急受入制限、入院患者制限
- 公立出石病院・・・救急受入制限
- 公立和田山病院・・・入院患者制限

◇外来診療枠の減少(午前診・午後診等の枠)

(H15年10月 ⇒ H18年12月)

公立日高病院・・・週38 ⇒ 30 (△21%)

公立出石病院・・・週29 ⇒ 21 (△28%)

公立梁瀬病院・・・週23 ⇒ 22 (△ 4%)

公立和田山病院・・・週48 ⇒ 35 (△27%)

◇入院・外来患者数の推移

【1日平均患者数】

(単位：人)

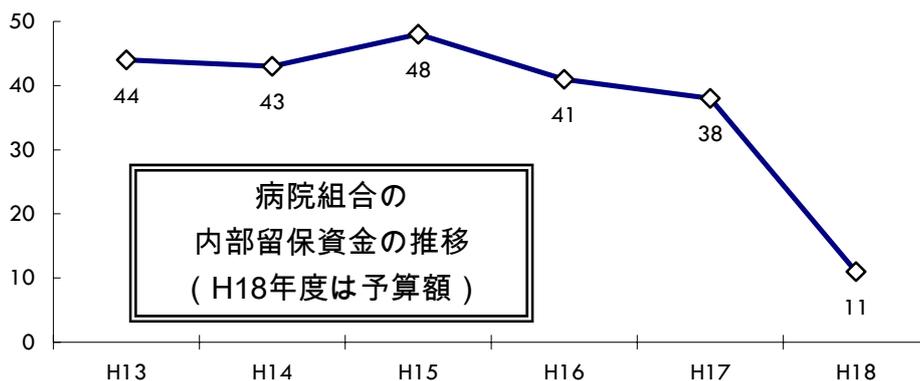
	入 院		外 来	
	H15年度	H18年度	H15年度	H18年度
公立豊岡病院	538	445	1,485	1,233
公立日高病院	89	91	465	344
公立出石病院	52	36	196	138
公立梁瀬病院	39	44	185	186
公立和田山病院	117	100	258	183
総 括	835	716	2,589	2,084

※H18年度は、4月～10月の実績患者数

※公立豊岡病院入院については新病院移転に伴い病床数599→500(H17年5月)へ

※公立日高病院入院については療養病床40(H17年度)開設

◇財政見通し(運営資金)



※内部留保資金：一般の貯金に当たる、短期間に現金化できる資産

※旧公立豊岡病院敷地の売却益は計上せず

# 施策1 医師確保等

新臨床研修制度の開始を契機に、個々の医師が勤務先を自由に選ぶ傾向が顕著になってきている状況を踏まえ、医師を確保し、かつその流失を防ぐため、医師確保対策を更に強力に進めるとともに、医師にとっての魅力的な勤務先となるようにあらゆる施策を実施し他病院との差別化を図る。また、開業希望医師を病院施設内へ誘致することにより、医師確保を図るなどの方策を実施する。

## 1-1 医師確保対策の強化

### ○医師確保を組織的に取り組むための体制整備

医師確保については、従来から基本的には各病院長が個別に対応してきたところであるが、深刻化する医師不足に対応するため、病院組合としても管理者、副管理者が中心になって積極的に取り組んでいる。今後、更に、病院組合全体として組織的に医師確保に取り組むため、副管理者直属の担当を新設するなど体制強化を図る。

#### 施策の概要

- ◆医師確保対策担当(仮称)を新設し、採用活動の実行力強化を図る。
- ◆医師確保対策会議(仮称)を設置する。

- ◇「医師確保対策担当(仮称)」を新たに設置し、副管理者直属とする。主要業務は、
  - ①医師確保面での副管理者の業務補助(情報収集、対象者リスト作成、面談等)
  - ②医師募集活動③各病院長への情報提供等を行うものとする。
- ◇対策担当は統轄管理事務所へ配置し、採用活動と連動させる。
- ◇統轄管理事務所内に「医師確保対策会議(仮称)」を設置し、月例で、関連大学への派遣要請や確保に向けた戦略策定とその進行管理等を実施する(定例委員：管理者、副管理者、理事、各課長、対策担当。随時案件により病院長、統轄担当課職員が加わる体制とする。)

## 1-2 魅力ある病院づくり

---

### 1 医師のキャリアアップ支援

組合立病院を医師にとって魅力ある勤務先とするため、医師自らの目標が達成、実現できるよう、キャリアアップを図るための組織強化を行うとともに、診療以外の周辺業務をサポートし、研究を支援する。まず、基幹となる公立豊岡病院において以下の施策を実行し、その相乗効果を他の病院へ波及できるようにする。

#### ○公立豊岡病院の組織改編

医師のキャリアアップに対する支援機能を強化するため教育研修部内に研究支援室(仮称)を設置し、研修計画立案や研究活動のサポートなどを行う。

#### **施策の概要** —————

##### ◆教育研修部の機能強化（研究支援室(仮称)の設置）

- ◇現在の教育研修部に研究支援室（仮称）を設置し、事務スタッフを専任配置して研修計画立案など機能強化を行う。
- ◇医学生から専門医の育成までをサポートするほか、将来的には指導医の育成サポートも視野に入れた業務を実施する。
- ◇将来にわたり医師の確保が可能な体制を構築するため、キャリアアップに向けた教育研修にかかる費用のトータルな運用を行う。
- ◇研究を支援するため、周辺業務(臨床データ解析、文献検索、論文の図表作成等)をサポートする。

## 2 医師の給与体系の見直し

病院組合の医師給与は、兵庫県下の自治体病院と比較しても、特に遜色ある水準ではない。しかしながら、中央社会保険協議会が平成17年に実施した第15回医療経済実態調査結果速報によると、平均年齢及び平均経験年数の比較は不明であるものの、医療法人の医師と比べると低い水準にある。

このため、当病院組合は、兵庫県内においても阪神間から遠く離れた北部に位置しているという地理的ハンディが大きいことや医師不足の中で業務負担が大きくなっていることなどを踏まえ、魅力の大きな要素の1つである給与について見直しを行う。

### ○本俸

経験豊富な指導医的医師の確保に向けた条件整備を図るため、昇給について他職種との均衡が図られるよう、必要な措置を行う。

#### 施策の概要

- ◆医療職 I 給料表を見直す。

◇他の職種と同様に一定年齢まで昇給可能な給料表とする。

### ○手当

医師不足を背景とした当直回数の増加、救急患者の集中、病院組合内診療応援の増加など現状の業務の過重度、困難度、病院組合への貢献度等を考慮した給与体系となるよう当直業務、救急業務、他院への応援に対して、給与面での評価を適切に反映できるよう改善を行う。

#### 施策の概要

- ◆宿日直手当の増額
- ◆救急等病院当直業務手当の増額
- ◆診療等応援業務手当の増額

◇宿日直手当の増額・・・宿日直回数の増加による医師への負担増を考慮して宿日直手当を増額する。

◇救急等病院当直業務手当の増額・・・豊岡病院の救急患者集中を踏まえ、これに従事する医師の手当を増額。

◇診療等応援業務手当の増額・・・他の病院等への派遣業務に対する手当を増額。

### 3 医師の業務軽減

現在勤務している医師が燃え尽きることがないように、医師不足に伴い過重業務となっている現状を軽減するため、次の方策を実施する。

#### ○非常勤嘱託医の採用

欠員となっている診療枠や、宿日直等の業務に対しての非常勤嘱託医を採用することで、現行の常勤医師の業務軽減に努める。

#### 施策の概要

◆非常勤嘱託医を増やし、常勤医師の負担を軽減する。

- ◇非常勤嘱託医の新たな基準を設け、宿日直や医師が不足している診療枠へ、スポット診療を投入する。
- ◇インターネットの求人サイトを新たに活用する等、病院組合として積極的に採用活動に努める。
- ◇非常勤嘱託医の採用については、常勤医との均衡も踏まえながら報酬面等の整理を行う。

#### ○診療以外の医師周辺業務のサポート

医師が診療業務に専念できるよう、病棟や外来において医師の周辺業務をサポートできる体制をつくる。

#### 施策の概要

◆医事関係職員の増員。

- ◇外来、病棟業務のうち医師以外の職員が行うことが可能な周辺業務をサポートする。

#### ○病歴管理室の組織強化

医師が行う診療計画の作成や研究がスムーズに行えるよう、医師から求められる臨床データの迅速、的確な提供が可能な組織に強化する。

#### 施策の概要

◆病歴管理室の専任職員を増員。

- ◇医師がストレス無く、また、時間を費やす事無く、臨床データが提供されるように、病歴管理室の組織強化を図り、かつ、業務のシステム化に努める。
- ◇現行の専任1名体制から、委託職員を含めた複数体制とし、病歴(診療録)について、専門的な立場から適切な判断で整理し、効果的に活用できるよう管理体制を構築する。
- ◇データベース化の精度向上等インフラ整備と併せ、業務の標準化を図ることで、後々利用し易い状態での記録、整理、管理に取り組む。

#### 4 業績等に対する報奨

恒常的な医師不足の中、診療実績の向上等医師の努力や業績を適切に評価するとともに、通常業務に加えた院外講演活動等への協力に報いるため、次の方策を実施する。

##### **施策の概要** —————

- ◆前年度の業績を踏まえた報奨制度を実施する。
- ◆院外講演活動等収入の一部還元を行う。

- ◇診療における業績による評価方法は診療科毎とし、収益又は業務量及び病院長の評価によるものとする。
- ◇報奨は医療機器等の購入費用や研究研修費用に充当する。
- ◇組合立病院の医療レベルの向上や評価を高めるための講演、あるいは指導的立場での他病院派遣等に係る収入については、その50%相当を該当医師の属する診療科に還元する。

○実施スケジュール

1 医師のキャリアアップ支援	18年度	19年度	20年度
・教育研修部の機能強化 (研究支援室(仮称)の設置)	規則改正 ○	人員配置 ●	→

2 医師の給与体系の見直し	18年度	19年度	20年度
・医療職 I 給料表の見直し	調整 実施 (1月1日) 条例改正 ●	→	→
・宿日直手当の増額 ・救急等病院当直業務手当の増額 ・診療等応援業務手当の増額	調整 実施 (1月1日) 条例改正 ●	→	→

3 医師の業務軽減	18年度	19年度	20年度
・非常勤嘱託医を増やし、常勤医師の負担を軽減する。	調整 ○	募集 随時採用 ○ ●	→
・医事関係職員の増員。	調整 ○	人員配置 ●	→
・病歴管理室の専任職員を増員。	調整 募集 ○ ○	人員配置 ●	→

4 業績等に対する報奨	18年度	19年度	20年度
・前年度の業績を踏まえた報奨制度を実施する。	制度策定 ○	実施 ●	→
・院外講演活動等収入の一部還元を行う。	調整 ○	実施 ●	→

## 1-3 医師誘致策（院内開業）

---

医師が不足する診療科等においては、医師不足解消策の一助として組合立病院内での開業を誘致することも検討する。

### 施策の概要

- ◆必要とする科について院内開業を検討する。

◇院内開業については、入口を病院と別にすることや診療所施設と病院施設は完全に分離するなど施設面や運営面で難しい課題もあり、導入にあたっては慎重な検討が必要であるが、組合立病院の再構築（再編成）によっても、真に必要とする診療科において医師が不在となる場合には、院内開業誘致に向けて具体的な検討を進める。

## 施策2 医療提供体制の再構築

医師不足により各病院の診療機能が低下している中、地域全体で必要な医療を確保していくため、地域内の病院をはじめ診療所などの全ての医療提供機関がその役割を明確にし、機能分担を図るとともに、限られた人材等医療資源の有効活用による機能強化に向け、次の方策を実施する。

### 2-1 病院と診療所の役割分担と協力体制の構築

#### 1 病診連携の強化

組合立病院の限られた医療資源を最大限に活かしていくためには、診療所・医師会の役割は極めて重要であり、医師会、構成市等の協力の下、病診連携の強化を図る。

##### 施策の概要

- ◆公立豊岡病院の医療連携業務スタッフの充実
- ◆診療所（医師会）への情報提供の拡充
- ◆小児休日救急診療等地域連携による医療提供体制の充実
- ◆地域医療支援病院の認定に向けて要件整備
- ◆合同医学会の拡充開催

- ◇公立豊岡病院の医療連携室のスタッフを充実し、連携促進のための体制を強化する。
- ◇医療連携ニュースによる病院情報の提供と医療連携システムによる診療情報の提供内容の充実を図る。
- ◇地域医療支援病院の認定に向けて開放病床の設置、紹介率、逆紹介率の向上等を図る。
- ◇組合立病院の勤務医と開業医との連携等を推進するため、病院と医師会との意見交換の場を充実させるとともに、現在病院組合主催で開催している合同医学会の拡充を図る。

#### 2 病院・診療所の受診情報提供

病院と診療所の役割分担など地域における診療体制や受診にあたっての留意点等必要な情報提供の充実を図る。

##### 施策の概要

- ◆病診連携、救急医療受診に関するリーフレットなど分かりやすい啓発資料の作成

- ◇病院と診療所との役割分担や市の設置する休日診療所等救急医療の受診方法について病院、医師会及び構成市等の関係機関が協力して市民啓発を実施する。

○実施スケジュール

1 病診連携の強化	18年度	19年度	20年度
・ 公立豊岡病院の医療連携業務スタッフの充実	調整 ○	人員配置 ●————→	
・ 診療所(医師会)への情報提供の拡充	調整 ○	実施 ●————→	
・ 小児休日救急診療等地域連携による医療提供体制の充実	●————→	調整 ○	
・ 地域医療支援病院の認定に向けて要件整備	●…………→	要件整備	認定 ●————→
・ 合同医学会の拡充開催	調整 ○	開催 ○	開催 ○

2 病院・診療所の受診情報提供	18年度	19年度	20年度
・ 病診連携、救急医療受診に関するリーフレットなど分かりやすい啓発資料の作成	調整 ○	実施 ●————→	

## 2-2 病院の診療機能の集約化(診療体制の再構築)

市民が安心して生活できるよう社会環境等の変化に伴い、病院組合全体として地域に必要な医療を継続して提供していくため、組合立病院の機能分担を図ることにより診療機能の集約化、体制の再構築を実施する。

### 1 豊岡市地域

豊岡、日高、出石の3病院を一体的に運営することを基本に豊岡病院を中核とする中で、日高病院は慢性期医療、生活習慣病に対する医療に重点を置き、また、出石病院は慢性期医療、初期医療を担うなど豊岡病院との役割分担を図る

#### ○公立豊岡病院

豊岡病院は但馬地域並びに組合立病院の基幹病院として、各病院の機能分担を進める中で医療技術職員等を集約し、救急医療(三次)、高度医療、急性期入院医療などの機能の充実を図る。

#### 施策の概要

##### 役割：

- ◆但馬地域並びに組合立病院の基幹病院

##### 診療機能：

- ◆救急医療(三次)、小児救急、高度専門医療、急性期医療、精神科、周産期医療
- ◆地域医療支援病院の認定へ向けての要件整備

- ◇急性期医療、高度専門医療、救急医療に特化した診療機能を更に充実するとともに、DPC(診断群包括評価)、がん診療連携拠点病院、地域医療支援病院指定への取り組みを継続する。
- ◇急性期病院として、より充実した看護体制をめざし、7対1看護配置の導入を図る。
- ◇総合診療部を設置し、一般的な病気の診断、治療を行うとともに、必要な場合には各科の専門医との連携をとることにより患者サービスの充実を図る。
- ◇組合立病院を含む他の医療機関に対するバックアップ機能を充実させ、但馬地域内での医療の完結を実現するため、消化器内科、神経内科、呼吸器科、小児科等医師が不足している診療科の体制確保を最優先する。
- ◇産婦人科については、日高病院との機能分担として、ハイリスク分娩までを担当する。

日高病院は豊岡病院の慢性期医療を担うものとするが、併せて従来から取り組んでいる生活習慣病に対する診療の充実を図るため、人工透析、健診(人間ドック)などのセンター機能に加え、糖尿病や透析とも関連の強い眼科センター機能を拡充する。

なお、この度の機能分担の明確化に合わせて名称を公立豊岡病院日高医療センター(仮称)に変更する。

#### 施策の概要

##### 役割：

- ◆生活習慣病に対するセンター機能(人工透析、健診、眼科)
- ◆豊岡病院との役割分担による入院機能
- ◆産婦人科機能

##### 診療機能：

- ◆一般病床
- ◆療養病床(医療型)
- ◆外来診療(基本的診療機能)
- ◆眼科センター
- ◆人工透析センター
- ◆健診センター
- ◆産婦人科(原則正常分娩)

- ◇入院医療については生活習慣病など慢性期や豊岡病院での急性期を終え回復期に移行した患者を中心に受け入れる。
- ◇眼科センターは、眼科疾患と密接な関係のある糖尿病治療や人工透析医療とも連携した但馬地域の眼科医療の拠点と位置付け、高度専門的な手術も含めて、但馬内において外来、手術、入院等一体的な医療サービスが提供できるような機能を集約する。
- ◇生活習慣病に対応する医療を充実するとともに、外来診療は基本的診療機能を確保する。
- ◇人工透析については、但馬地域での中心的な役割を担っており、診療規模の維持確保を図る。
- ◇健診センターについては、予防医療推進の観点から、他の健診実施医療機関での実施状況も踏まえながら、構成市とも連携し必要な機能を確保する。
- ◇産婦人科については、豊岡病院との機能分担として、正常分娩を担当する。
- ◇救急医療については、豊岡病院への救急集中を緩和するため、二次救急に対応できる体制づくりに努める。

## ○公立出石病院

---

出石病院は、豊岡病院との役割分担を図りながら、旧出石郡における総合診療を中心とした初期医療や慢性期医療を担うものとする。また、これまでから取り組んできた高齢者等の口腔ケア・嚥下リハビリなど特色ある医療を継続する。また、病棟施設については当分の間規模を縮小して運用する。

なお、この度の機能分担の明確化に合わせて名称を公立豊岡病院出石医療センター(仮称)に変更する。

### 施策の概要

#### 役割：

- ◆旧出石郡地域における初期医療（総合診療）
- ◆豊岡病院との役割分担による入院機能
- ◆豊岡市域における摂食障害の治療

#### 診療機能：

- ◆一般病床
- ◆外来診療

◇入院医療については慢性期や豊岡病院での急性期を終え回復期に移行した患者を中心に受け入れる。

◇口腔ケア、嚥下リハビリについては、高齢者患者の肺炎発生予防や在宅への復帰を促進するとともに、周辺の高齢者福祉施設とも連携して推進する。

○実施スケジュール

1 豊岡市地域	18年度	19年度	20年度
○公立豊岡病院 ・DPC ・がん診療連携拠点病院 ・地域医療支援病院 ・7対1看護配置	準備病院 ● 準備 指定 ○ ● 調整 ●	要件整備 ●	対象病院 ● 認定 ● 実施 ●
○公立豊岡病院日高医療センター ・新医療センター運営 ・眼科センター設置	調整 ● 調整 ○	実施 ● 改築 実施 ●	●
○公立豊岡病院出石医療センター ・新体制の開始	調整(転院含む) ●	実施 ●	●

## 2 朝来市地域

和田山、梁瀬の2病院を一体的に運営することを基本に和田山病院は慢性期医療、整形外科医療に重点を置き、梁瀬病院は慢性期医療、初期医療を担うなど、従来からの医療を継承する。

また、両病院がお互い補完しながら機能分担と連携を推進することにより、救急、入院、健診等朝来市域全体として必要な医療を提供する。

### ○公立和田山病院

和田山病院は整形外科を中心とした医療を担うとともに、リハビリテーションセンター機能の充実を図る。

なお、この度の連携に合わせて名称を公立朝来和田山医療センター（仮称）に変更する。

#### 施策の概要

##### 役割：

- ◆朝来市域の地域病院
- ◆整形外科・リハビリテーションセンター

##### 診療機能：

- ◆一般病床（整形外科・内科・脳神経外科（一部））
- ◆療養病床（医療型）
- ◆外来診療（基本的診療機能）

- ◇入院医療については、内科、整形外科及び脳神経外科での患者を受け入れる。
- ◇外来医療については、内科、整形外科、脳神経外科を主体とし、それ以外の必要とされる診療科については出張診療により対応する。
- ◇救急については、梁瀬医療センターとの連携により、二次救急に対応できる体制づくりを進める。
- ◇療養病床は、当面医療型患者の受け入れを中心に行うものとするが、回復期リハビリテーション病床への変更も検討する。

○公立梁瀬病院

梁瀬病院は旧山東町地域における総合医療を中心とした初期医療や慢性期医療を担うものとする。また、病棟施設については当分の間規模を縮小して運用する。

なお、この度の連携に合わせて名称を公立朝来梁瀬医療センター（仮称）に変更する。

**施策の概要** —————

**役割：**

- ◆朝来市域（旧山東町地域）での初期医療（総合診療）

**診療機能：**

- ◆一般病床
- ◆外来診療
- ◆市民健診

◇入院医療については、内科、外科での患者を受け入れる。

◇市民健診については、和田山医療センターとの連携の下に実施し、疾病予防、早期発見及び早期治療に取り組む。

◇救急医療については、和田山医療センターとの連携により、二次救急に対応できる体制づくりを進める。

○実施スケジュール

2 朝来市地域	18年度	19年度	20年度
○公立朝来和田山医療センター ・新体制の開始	調整 ●	実施 ●	
○公立朝来梁瀬医療センター ・新体制の開始	調整 ●	実施 ●	

## 施策3 病院組合の運営等

病院経営を取り巻く急激な変化や健全な病院財政の確保などの課題に的確に対応するため、基本となる組合運営面の見直しを行う。

### 3-1 病院組合の機動性の向上

#### 1 適時・迅速な意思決定体制の構築

組合立病院及び医療を取り巻く急激な環境の変化に迅速に対応するため、次の方策を実施する。

##### 施策の概要

- ◆公立豊岡病院組合院長会議の充実
- ◆決裁手順の見直し

◇病院運営等に関する重要案件等について、病院組合として意思統一を図り、一体的な運営を推進するため、病院組合院長会議を充実する。

◇迅速な意思決定が図れるよう院長等の権限を明確化し、決裁手順の見直しを行う。

#### 2 市民への情報提供等の充実

今後ますます厳しくなることが予想される病院運営にあたり、市民の理解と協力や支援を得るため、情報提供等の充実を図る。

##### 施策の概要

- ◆広報紙「ほすびたる」の充実（増刊）
- ◆各種媒体（FMジャングル、ケーブルテレビ、メールマガジン等）の積極的活用
- ◆市民意識調査の実施

◇広報紙「ほすびたる」について、病院組合の運営状況等に係る各種情報を適宜市民へ周知するため、増刊発行する。

◇病院運営の貴重な資料とするため、市民意識調査を実施する。

○実施スケジュール

1 適時・迅速な意志決定体制の構築	18年度	19年度	20年度
・ 公立豊岡病院組合院長会議の充実	調整 ○	実施 ●	→
・ 決裁手順の見直し	検討 ○	実施 ●	→

2 市民への情報提供等の充実	18年度	19年度	20年度
・ 広報誌「ほすびたる」の充実（増刊）	調整 ○	実施 ●	→
・ 各種媒体（FMジャングル、ケーブルテレビ、メールマガジン等） の積極的活用	調整 ○ ●	実施（随時）	→
・ 市民意識調査の実施	調整 ○	実施 ○	継続 ○

## 3-2 経営改善

### 1 病院のトータルな経営管理

病院経営の質を高めるとともに、職員同士の活発なコミュニケーションによる組織風土の活性化を図るため、次の経営管理手法を定着させる。

#### 施策の概要

##### ◆BSCによる経営管理

- ◇病院経営管理の手法としてBSC（バランスト・スコアカード）の普及促進を図り、職員に定着させる。
- ◇BSCによる取り組み項目については、年2回目標達成度合いを点検評価し、経営管理の推進を図る。

### 2 収入増加・費用削減

健全な財政運営を確立するため、従来から平均在院日数の短縮、病床利用率の向上などの収入確保策を講じるとともに、診療材料・薬品の一括購入や業務委託の推進による人員削減、給料表の見直し、調整手当の廃止、特殊勤務手当の見直し等人件費削減策に取り組んできたところであるが、更なる収入増加・費用削減を目指し次の取り組みを進める。

#### 施策の概要

- ◆収入増加：・病床の効率的運用、未収金の回収強化
- ◆費用削減：・適正な人員配置と業務委託による職員削減の推進
  - ・適宜、適切な給与体系の見直し
  - ・病院の業務の集約化

#### （収入増加）

- ◇基幹病院である豊岡病院を中心に病床利用率の向上など計画的に実施することにより、収入増加を図っていく。
- ◇増加傾向にある未収金について、発生の抑制を図るとともに、引き続き、未収金徴収員により回収率の向上を図っていく。
- ◇地域医療支援病院などの早期認定を得ることにより、収入増を図る。
- ◇診療体制の再構築等に伴い、余力を生じる医療技術職員等についてはその活用を図るため、豊岡病院に集約し、収入確保を図る。

### (費用削減)

- ◇各部署の業務量や業務内容の精査を行い、正規職員を配置する必要のない業務については、更なる委託化を推進する。
- ◇費用の大半を占める人件費について、兵庫県や構成市の状況等も考慮しながら、勤務成績の反映等国に準拠した制度及び運用の導入に向けた検討を行うなど、給与体系の適正化に努める。
- ◇検体検査、X線読影及び給食献立作成等については、効率化を推進する観点から機能の集約化を検討する。
- ◇各病院の医薬品、診療材料、総合材料、給食材料等の資材調達については、専門の部署を設置することで、事務の合理化と廉価購入を図ることを検討する。

## 3 職員の経営参画意識の醸成

組合としての組織力を高めるため、職員個々の病院経営に対する参画意識の向上を図る。

### 施策の概要

- ◆職員提案の制度化
- ◆組合内広報の充実とグループウェアの導入

- ◇職員提案を制度化し、効果的な提案については、施策等に反映させる。
- ◇組合内広報誌「豊病だより」の充実を図るとともに、グループウェアの導入により、積極的な情報提供・情報の共有化を図る。

○実施スケジュール

1 病院のトータルな経営管理	18年度	19年度	20年度
・BSCによる経営管理	調整 実施 ○ ●		

2 収入増加・費用削減	18年度	19年度	20年度
(収入増加)			
・病床運営の効率的運用	調整 実施 ○ ●		
・未収金の回収強化	調整 実施 ○ ●		
(費用削減)			
・適正な人員配置と業務委託による職員削減の推進	調整 検討 ○ ●		
・適宜、適切な給与体系の見直し	調整 検討 ○ ●		
・病院の業務の集約化	調整 検討 ○ ●		

3 職員の経営参画意識の醸成	18年度	19年度	20年度
・職員提案の制度化	調整 ○	制度化 ●	
・組合内広報の充実と病院間グループウェアの導入	調整 ○	導入 ●	