

岩美町国民健康保険 岩美病院

改革プラン

平成 25 年度アクションプラン実績

平成 25 年度 アクションプラン

☆ 評価基準

進捗状況	◎実行済	○実行中	△検討中	×未着手
------	------	------	------	------

1 戦略の視点

1 総合的医療・救急医療の継続及び介護・健診サービスの提供

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	現行の診療体制・医師体制を維持し、現在の機能を確保する。	岩美町 幹部会議	実行中	事務室	○	内科7名、外科、小児科、整形外科、歯科各1名の、昨年までの診療体制を維持したが、県派遣医師は3名全員が交代となった。常勤医師9名による24時間救急医療体制は、従来どおり対応。
2	平均在院日数の短縮などを踏まえ、亜急性期病床のさらなる有効活用を図る。	幹部会議	実行中	看護部・ 医局・ 医事	○	在院日数短縮を目的に、H25.11月より亜急性期病床を4床から8床へ増床。在院日数の短縮、亜急性期病床利用率80%と効果的な活用となっている。

2 病床の有効活用と外来患者数の向上

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	高齢化などによって平均在院日数が伸びる傾向にある場合、看護配置 10:1 基準（要件：平均在院日数 21 日以内）を達成するため、各病棟の平均在院日数の平均値、必要な場合は短縮化のための基本ルールを設定する。	幹部会議 看護部	—	医局・看護部	○	ルール作成に向け、副院長、事務次長、医療ソーシャルワーカー、看護部で会議を行ったが、ルール作りには至っていない。
2	敷地内禁煙の実現などを検証しながら、禁煙外来の実施を図る。	幹部会議	H21 年 9 月	事務室	◎	院内各部署代表からなる委員会を立ち上げ、協議を重ねた結果、H26.4 月からの実施を決定。この実施目標にあわせ、定期的に委員会を開催し、課題の検討などを行った。

3 通所リハビリの拡充

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	まずは、現行のスタッフ数を前提として、振替休日や利用者の曜日変更も考慮して、土曜日稼働の可能性を検討する。同時にサービス内容を再検討しながら、定員の見直しを行う。	幹部会議 通所リハビリテーション室	H21 年 4 月	通りハ	○	H25.9 月より、休止中であった認知症病棟を通所リハビリテーションとして活用開始。今後利用定員増の予定だが、土曜日稼働については未定。
2	通所リハビリ職員の新たな採用（定員拡大）については、追加収益と追加費用を精査し、採算性が向上する場合においてのみ実施する。	事務部	H21 年 4 月	事務室	◎	認知症病棟を有効活用し実施する中、職員を増員（介護補助者 1 名）。利用定員の増については、今後採算性向上を見極め実施する予定。

4 休止病棟の活用方法の模索

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	鳥取県と折衝を続け、精神病床以外の活用の可能性を探る。	岩美町事務長	H22 年度	事務室	◎	院内における意思決定を経て、通所リハビリテーションとしての活用を県担当部局へ諮った。関係各部署への事務手続き完了の後、平成25年9月より活用開始。

5 必要な検査などの増加による診療単価向上

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	各種指導料や検査件数の月別目標件数を設定し、毎月の幹部会議に実績を報告するとともにギャップがある場合、対応策を講じる。	幹部会議事務部	H21 年 4 月	事務室	○	各種指導料等の算定状況を、前月、前年同月と比較し、毎月実施している院内運営委員会で報告している。あわせて院内各業種間の連携を図った。
2	栄養指導については、外来でのオーダーのルール化、管理栄養士による医師への対象病名の説明などによって件数の増加を実現する。	栄養科常勤医師	実行中	栄養管理室	○	栄養指導の必要なケースについては、管理栄養士から医師に対し、都度オーダー要請をかけた件数増を図った。外来栄養指導ではオーダー時「継続指導可」のコメントを入れてもらうことで、継続指導につなげている。

3	検査年間スケジュール表の活用などによって、外来における各種指導料や検査件数の増加を実現する。	常勤医師	H21年4月	医局	○	<p>各種指導料・加算や新規検査項目の取得、実施など、必要に応じて医師や医事部門と連携をとりながら積極的に取り入れた。併せて新規検査項目や検査情報など、各医師へリアルタイムに情報提供を行い、検査件数の増を図っている。また過去の検査実績や近隣の他病院の動向を分析し、採算性・必要性にあった検査項目の導入や外注化を実施した。</p> <p>訪問看護と連携した院外検査も積極的に実施している。</p>
4	その他、医事から診療報酬点数上、有利になる方策を定期的に医局会などで医師に提言し、可能なものは実施する。	常勤医師 医事係	H21年4月	事務室	○	<p>当院にとって有利な算定について、医事から医局会へ提案を行っている。管理会議、院内運営委員会といった場も活用しているほか、随時説明会も実施。</p>

2

組織・人事の視点

1 地方公営企業法全部適用の経営形態の継続

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	事務職の平均年収を一定額に抑制し、病院経営や医事に精通した人材の不足を招かないような事務職の中長期を見据えた計画的人事配置を行なう。また、職務の専門性を鑑み、研修等により育成を図る。	岩美町 事務長	H21年4月	事務室	○	H24に庶務係職員数を1名増員した体制を、H25も継続。経営面等での人材育成を図るとともに、医事系のアウトソーシングも引き続き実施し、業務に精通したスタッフを確保している。
2	経常利益、患者数などの目標を達成した場合は、病院独自の報奨を職員に支給する。	幹部会議	H21年4月	事務室	△	現時点で実施していない。

2 幹部会議の戦略的組織への移行（職員全員の経営参画）

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	月1回の幹部会議において、本収支計画と実績の格差を収支の要因別に報告し（定型様式を作成）、ギャップがある項目については本計画のアクションプランなどに着眼しながら、対応策を議論し、実行する。	幹部会議	H21年4月	事務室	○	毎月1回、前月の患者数、収支状況を管理会議及び運営委員会へ報告している。
2	幹部会議、運営委員会（各部署責任者で構成し、組織上最終決定会議）の出席者は、会議結果の所属職員への周知を徹底する。	幹部会議 運営委員会	H21年4月	事務室	○	院内ネットワークを通じ、全職員に対して毎回運営委員会資料を配布し周知を図っている。
3	幹部会議、運営委員会の出席者は積極的に改善案を提案する。会議の中でも「やれない理由」を述べるのではなく、「どうすればやれるか」についての発言をするように取り組む。	幹部会議 運営委員会	H21年4月	事務室	○	各自積極的な提案、発言を行うよう啓発に努めた。
4	年間優秀賞の表彰を盛り込んだ提案制度の導入（幹部会議に提案）、職種の枠を超えた意見交換会の定期的開催などを実施する。	幹部会議	H21年4月	事務室	×	現時点で導入、実施していない。
5	収支目標を実現するため、毎年1月の予算作成時に本改革プランを見直し、予算との整合性を確保する（毎年、本改革プランを再構築する）。	幹部会議	H21年1月	事務室	○	改革プラン評価・再構築の最終年度を迎え、従来行っていた月々の収支状況、患者数などの変動、また決算の内容等を分析したプランの評価、見直しに加え、総括的な検討も実施。

3 看護師の確保と定着に向けた取り組み強化

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	<p>①若年などの看護師への手当などの引上げ、②認定看護師の資格取得支援制度など（各個人の要望に基づくスキルアップ支援）の強化、③再雇用制度の充実、④奨学金制度の設置、⑤育児支援制度の強化（勤務形態の柔軟化など）、などの対応策を講じる。院内に看護師確保対策プロジェクトを立ち上げ、毎月1回程度の開催で検討し、できる限り早い時期に実行に移す。</p>	<p>看護部長 事務長</p>	<p>H21年4月</p>	<p>看護部</p>	<p>○</p>	<p>ワークライフバランスへの取組として、看護部ホームページを作成。更新担当は各部署の係長とし、活動計画を検討中。 またH24からの継続的な取組として、各種研修会への参加支援や育児支援制度の運用を、県等の補助金を活用しつつ実施</p>
2	<p>看護師不足の中、パート看護師についても、確保しやすく、モチベーションが向上するような賃金体系（昇級制度など）を検討し、構築する。</p>	<p>幹部会議</p>	<p>H21年4月</p>	<p>看護部・事務室</p>	<p>○</p>	<p>臨時職員であるパート看護師について、賃金体系をはじめとする就業条件を再検討し、休日の救急対応を実施する臨時職の看護職員について、賃金の見直しを行った。</p>
3	<p>当院に勤務している看護師に対し、「看護師確保のために有効となる方策」に関するアンケートを実施し、費用対効果も考慮しながら、可能なものは実施する。</p>	<p>幹部会議</p>	<p>H24年度</p>	<p>看護部</p>	<p>○</p>	<p>ワークライフバランスモデル事業の取組の一環として、職員への調査を実施。調査結果は看護師確保に向けた方策立案への参考として活用している。</p>

4 医師確保と労働環境改善の取り組み強化

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	町長を中心とし、引き続いて大学との連携強化、各医師の人脈の活用、国や自治体病院協議会の医師紹介システム、民間紹介機関の活用などにより、医師確保策を強化する。	岩美町 院長	実行中	事務室	○	<p>将来の地域医療を支える人材育成の一環として、鳥取大学医学部研修生や県東部の医療機関からの研修受入を積極的に実施した。</p> <p>【H25実績】</p> <p>県中央病院研修医 9名 鳥取市立病院研修医 3名 自治医科大学研修生 2名 鳥大医学部研修生 16名</p>
2	当院として必要な指導医・専門医・認定医などの資格をリストアップし、取得や維持の優先度を明確にし、優先度に応じた支援や評価の内容を決定する。学会発表などを支援する制度（費用負担や業務免除など）も再検討し、再構築する。	幹部会議	H21年4月	医局	○	資格取得・維持に要する経費支援に関し、H24に明確な基準を作成。H25中にも病院にとって有益で必要性のある資格について運用し、実績をあげている。
3	負担軽減のための業務改善（ex. 診断書作成ソフトの導入、定型的・事務的業務へのヘルプ導入など）を検討し、実施する。まずは常勤医師に負担軽減のためのアンケートを実施し、可能な対応策を検討して講じる。	幹部会議	H21年4月	医局	○	<p>電子カルテ導入後、ソフト面については各部署代表からなる委員会を定期的開催し、改善点を検証しつつ業務の負担軽減を図っている。ハード面では老朽化したパソコン端末の随時更新を実施。院内の情報交換の電子化を担うグループウェアに関しては、より使いやすいものへの更新を検討。</p> <p>その他、臨床検査において、医師が検査指示を行う際に、個々の検査項目をひとつひとつ選ばなくてもよいよう、関連する検査項目をあらかじめセットにしておくことで、業務負担の軽減と効率化に努めた。</p>

5 役割などの明確化及び部門別定員の見直し

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	全職員を対象に、「業務改善（効率化）」に特化したアンケートを実施し、可能なものから実行に移す。	幹部会議	H21年4月	事務室	○	就業と生活の両立を目指すワークライフバランスモデル事業に H24 から継続して取り組む中、業務改善に関するアンケートの結果を参考に、H25 は看護部独自のホームページを作成。看護師の確保を通じ、職場環境の改善をめざす取組を実施した。
2	他の同規模の自治体病院病院とも比較しながら、上記1を実現した段階で各部門に不可欠な定員を再確認し、必要に応じて定員を変更し、次年度からの採用計画・要員計画などと連動させる。	幹部会議 事務部	H21年10月	事務室	○	近隣の類似する規模の病院に関し、決算統計の内容を元にその経営状況を把握しながら当院との比較を実施。採用計画等立案の参考としている。また近年中に予定されている定年退職者の数も、採用計画の材料として考慮。

6 教育訓練体系の整備と実施

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	<p>医師以外の職種において、各職種の技能をアップするためのキャリア育成プログラムを構築し、経験年数を目途とする到達スキル（技能基準、熟練基準）を職員が理解し、目指せる体制を構築する。まずは各職種の職務分析を行い、評価表の作成を行う。</p>	<p>幹部会議 各職種長</p>	<p>H21年4月</p>	<p>薬剤部・ 看護部・ 医療技術 部各部署</p>	<p>○</p>	<p>看護部内の管理部門において、当院の到達目標、キャリア育成システムの構築を検討中。また各人年1回は研修に参加する目標をたて、実行する取組をH24から継続して実施。</p> <p>薬剤部、医療技術部においても、各専門職による研修参加を実施中。</p> <p>歯科については、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・歯科技工士会、歯科衛生士会等が実施する研修会へ参加。 ・歯科内で2ヶ月に1回持ち回りで各自がテーマを決め発表、勉強会を実施。 ・情報共有、報告・連絡・相談の徹底と毎朝のミーティングを実施。 ・院内で行われる各種研修会へ積極的に参加。 <p>といった取組を行っている。</p>
2	<p>役職についた場合は、監督者研修、管理職研修の最低2段階でマネジメント研修（職場外研修）を受講する仕組みを構築する。</p>	<p>幹部会議</p>	<p>H21年10月</p>	<p>事務室</p>	<p>○</p>	<p>平成27年度開校の看護学校の実習生受け入れに向け、看護職員実習指導者養成講習会へ職員を派遣。</p> <p>その他、事務職については職階別研修を継続して実施。</p>

3	学会参加のみならず、他病院への視察や実地研修などによる職種別の職場外研修の充実を図る。	幹部会議	H21年10月	事務室	○	看護部で実施しているワークライフバランスモデル事業の一環として、看護師のみでなく、看護補助者についても他の病院、介護施設などへの視察を実施。業務改善による、よりよい職場環境づくりへの一助とした。
4	地方公営企業全部適用の経営形態を活用し、病院独自の自己啓発支援制度も構築する。	幹部会議	H21年10月	事務室	○	職員の専門的な各種研修への参加支援は適宜行っているが、制度構築は未実施。
5	上記1~4の内容を「教育訓練規程」として文書化し、明確にする。	幹部会議 事務部	H22年3月	事務室	△	看護部など部署内で任意に構成する教育委員会は存在するが、病院全体としての組織編制、及びそれに付随する規程作成は未。

3

オペレーションの視点

1 室料差額収益の向上及び不良未収金の減少

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	各差額部屋の利用状況や減免状況（医療上の必要性などによる）をリストアップし、収益向上に向けて、料金設定の見直しや差額部屋の変更などを検討し、実施する。	看護部 事務部	H21年6月	看護部・事務室	○	差額部屋の利用状況については、医事により確認を実施。あわせて病棟とも連携を取りつつ、収益の適正な確保を図った。
2	不良未収金の回収につき、費用対効果を検証しながら、徴収人の採用や成功報酬による弁護士との委託契約のいずれかを実施する。	事務部	H21年4月	事務室	△	未収金への対応としては、対象者への定期的な文書催告、交渉により取得した納付誓約に基づく分納の実施などによる対応に努めた。外部への委託については、継続して検討中。
3	救急外来での負担金徴収、退院時での支払の徹底、入院時における連帯保証人の確保など、不良未収金の発生を防止する方策についても院内で検討し、実施する。	幹部会議 医事係	H21年4月	事務室	○	救急外来での町外からの受診患者に対しては、一部預り金を徴収することで未集金発生を防いでいる。 支払が困難な方には相談員、事務職員が一緒になって分納計画を立てるなど、相談体制を整えた。 また、うっかり未納の自主的納付を促すため、一定期間ごとに年数回、催告文書を郵送した。

2 費用節減の取り組み強化

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	機器を購入あるいはリースする場合は、購入額（保守料含む）とリース料を使用年額の総額で必ず比較することを徹底して意思決定する入札ルールを再構築する。	幹部会議 事務部	H21年4月	事務室	○	高額または規模の大きな医療機器のみならず、電子カルテ端末機などの比較的小規模な事務機器についても、購入とリースとの総額比較を実施。その結果、年度内にリース終了する機器については、再リースはやめ購入で対応。
2	特に賃借料、委託料、消耗品については項目ごとに業者見直しや業者交渉を繰り返し、購入金額の低額化（必要レベルの質を確保した上で）を実現する。	事務部	H21年4月	事務室	○	複数社による入札及び見積書の提出を徹底して実施。
3	購入総金額の高い品目から定期的に複数業者に代替品と金額を提示してもらい、現場の意見を踏まえ、可能なものは変更するような体制を継続する。後発品への移行や品目の絞り込みなど積極的に行う。	薬剤部 事務部	実行中	薬剤部	○	使用した薬品の内容等は、SPD業者より毎月報告書として提出を受け、内容検討の判断材料としている。 後発品への移行については、医局と薬剤部による薬事委員会を年数回（4回程度）開催し、新規採用とあわせ検討を行っている。 また薬品以外の診療材料についても、院長以下スタッフによる委員会を毎月開催、実績分析と新規材料の採用検討などを協議。

3 投資検討システムの再構築

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	<p>予算時期に各部署から機器購入の要望を出してもらったものをリストアップし、院内で安全性・緊急性・採算性などの視点から優先順位をつけて次年度の投資内容を決定するとともに、それ以降の内容についても暫定的に決定する検討システムを構築する。検討結果の各部署への通知も徹底する。</p>	幹部会議	H21年11月	事務室	◎	<p>予算計上前に検討会を実施。購入後の保守が必要な機器については、保守料まで含めた内容で検討し予算要求を行っている。</p>
2	<p>機器の購入後、上記1で投資を決定した際の安全性や収益性などが実現できているかどうかを定期的にチェックすることを徹底する。チェック結果は、当該機器の稼働率向上策の決定、今後の購入に関する参考として活用する。</p>	幹部会議	H21年11月	診療材料委員会	○	<p>医療機器安全管理委員会を開催し、機器の保守点検状況や、適正な使用に向けた職員対象勉強会の実施状況の検証を行った。</p>

4 接遇面での患者対応の強化及び退院患者アンケートの継続

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	部署別に接遇リーダーを設置し、日常業務を通じた指導を行う。同時に部下の接遇面での問題に対する上司の責任を明確化し、上司の日常業務を通じての指導も徹底する。	サービス向上委員会 所属長	H21年6月	サービス向上委員会	○	サービス向上委員会において、全職員を対象とした年间接遇目標を設置（H25は電話対応の質向上）。さらにこの全体目標を半年ごとにより具体的に設定するとともに、後半は前半の反省を踏まえて見直しや評価を行った。
2	個人情報保護の担当部門を明確化し、院内規定を活用しながら、患者や職員のプライバシーへの配慮を強化する。	事務部	H21年6月	事務室	○	サービス向上委員会作成の「患者様対応マニュアル」に基づく対応に加え、電子カルテ導入に伴い「総合医療情報システム運用管理規定」に基づく対応もあわせて実施。 併せて、全職員を対象とした個人情報保護に関する院内研修会を実施。
3	クレーム対応や院内暴力対応などについても、必要に応じてマニュアルを作成するなどの対応策を講じる。	幹部会議	H21年度	事務室	○	現状で、組織的な対応が必要と思われる程のケースは発生しておらず、マニュアル作成等は実施していないが、他の医療機関の例など情報は収集。あわせて、院内への防犯カメラの設置を行った。

5 医療安全管理体制の強化

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	医療安全委員会において、医療機能評価の「2. 患者の権利と安全確保の体制」の項目を参考にしながら、各項目の要求レベルへの到達を目指す。	医療安全委員会	H21年4月	医療安全委員会	○	発生した医療事故は事故報告書にまとめ、医療安全管理委員会で精査、今後の対策を講じた。事故には至らなかったヒヤリ・ハット事例についても、同様に報告書を作成。全職員を対象に研修方式で報告し、啓発の機会とすることで事故の未然防止につなげた。
2	医療安全委員会に複数の常勤医師が参画し、医療事故、院内感染、医薬品・医療機器などのインシデントなどに対する対応策を定期的に検討し、実践する。	医療安全委員会	H21年4月	医療安全委員会	○	医療安全委員会の下部組織である医療安全推進部会を、月1回定期的に開催。部会は常勤医師をはじめ各部署のスタッフで構成。ここでの協議内容は、医療安全管理委員会へ報告のうえ、対応策が検討される。
3	院長直属の医療安全管理室の設置（現行のリスクマネージャーから専任の看護師1人を配置に移行）により、院内の医療安全管理体制の強化を図ることを検討する。	幹部会議	H21年度	医療安全委員会	△	これまでも実行に向けて看護師を研修会へ派遣するなどしてきたが、H25の段階で未だ検討中の段階。
4	上記1の効果を検証し、必要に応じて医療機能評価の他分野の項目も病院運営に活用する。受審については、費用も発生することから慎重に検討していく。	幹部会議	—	医療安全委員会	×	

6 健康教育活動の推進及び医薬分業の当面の継続

	具体策	実行責任者	実行開始	実行担当	進捗状況	取組内容
1	各医師1本及び医療技術職や看護師で可能な職員において町民講座で講演できる内容をリストアップし、地区の催し物や健康講演会などに病院から職員を派遣し、町民に聴講してもらう。病院独自で開催することも検討し、年間スケジュール表も作成する。	幹部会議	H21年4月	事務室	○	「すこやか健康教室」 H25年度中に8回開催。 (過去実績：H23年度中7回、H24年度中5回開催) 「すこやかセンターまつり」にて、医師による講演会を開催。(H25.10.26開催)
2	中期的には調剤薬局の動向に合わせ、院外処方率を順次高めていくこととし、薬剤師の採用についても留意する。	幹部会議 薬剤科	—	薬剤部	○	院外処方については、当面は院内処方を行っている現状を維持する。 あわせて、薬剤師確保のため、H25中に新聞折込による募集チラシの配布も実施した。
3	薬価差益が消費税を補填できなくなった場合、医薬分業の推進を外部にPRし、収支悪化を防止する。	幹部会議 薬剤科	—	薬剤部	×	H25現在、薬価差益がある。