

# 第2期中期目標期間に係る業務実績報告書

(平成28年4月1日～平成31年3月31日)



地方独立行政法人明石市立市民病院

# 目 次

全体的な状況	1
主な指標	3
項目別の状況	
第1 市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項	
1 市民病院の果たすべき役割の明確化	6
2 高度な総合的医療の推進	11
3 利用者本位の医療サービスの提供	18
4 地域とともに推進する医療の提供	21
5 総合力による医療の提供	26
6 医療の質の向上	28
第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項	
1 医療職が集まり成長する人材マネジメント	33
2 経営管理機能の充実	37
3 構造改革の推進	41
第3 財務内容の改善に関する事項	
1 業績管理の徹底	45
2 安定した経営基盤の確立	48
第4 予算、収支計画及び資金計画	51

## 全体的な状況

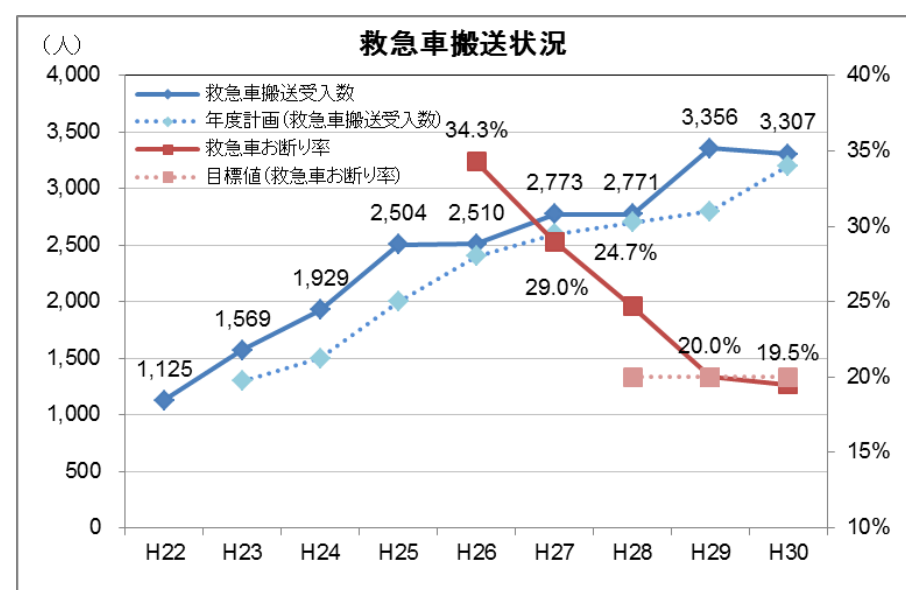
明石市立市民病院は、医療の質の向上と患者サービスの充実、そして経営の健全化に取り組み、自治体病院としての再生を果たすため、地方公共団体の枠組みを離れるという不退転の決意のもと、設立団体である明石市の全額出資により地方独立行政法人（平成 15 年法律第 118 号）に基づく公営企業型の“地方独立行政法人明石市立市民病院”として、平成 23 年 10 月 1 日に新たなスタートを切った。

第 1 期においては、崩壊の危機にあった診療体制を再生し、急性期医療を提供する地域の中核病院として市民の信頼を回復することが急務の命題であったことから、地域医療支援病院の資格取得を最優先の目標に掲げ、診療体制の確保や地域との連携基盤の整備を中心に取組を行った。

第 1 期中期目標期間の 3 年目にあたる平成 25 年 11 月に、目標としていた地域医療支援病院の承認を受けるなど、一定の成果を挙げたものの、経営管理における経費削減等の取組が大幅に遅れ、給与制度や人事評価制度について、制度設計に取り組んだものの本格運用には至らなかったことなど、後続的な改革に遅れが生じ、経営基盤の確立が第二期への課題となった。

第 2 期中期計画期間（H28. 4. 1～H31. 3. 31）は、「救急医療の強化」「地域から求められる新たな診療体制の構築」「地域医療介護連携体制の強化」そして「病院管理体制の改革」を重点目標と位置付け、取組を行っている。

「救急医療の強化」については、懸案となっていたお断り率の改善を図るべく、日当直体制の整備を行った。平成 29 年度の外科系医師の増員のほか、平成 28 年度に総合内科を開設したことにより内科系の各専門診療科の連携が密になるとともに、かねてより独自で 24 時間 365 日の受入体制を定着させていた循環器内科の協力を得ることで、内科系・外科系 1 名ずつによる日当直体制を何とか確立させることができた。これにより、救急患者の受入要請に



きる限り断ることなく、年間を通じて積極的な受入が可能となり、その結果、平成 30 年度の救急車による搬送患者受入数は 3,307 人で目標値を上回ったほか、課題となっていたお断り率も 19.5%と目標としてきた 20%をクリアし、中期計画目標値を達成した。

「地域から求められる新たな診療体制の構築」については、“在宅から入院、そして在宅へ”をキーワードに入退院支援に力を入れてきた。平成 26 年 10 月から稼働している地域包括ケア病棟（5 階西病棟）は、看護部を中心とした多職種によるベッドコントロールのもとで、平成 28 年度は稼働率 78.3%、29 年度は 83.1%と着実に稼働を伸ばしてきているところである。また、在宅療養後方支援病院として、在宅患者の登録や入院受入等を行うとともに、平成 28 年度にはレスパイト入院の受入も開始した。平成 29 年度には地域で不足している回復期機能および訪問看護について、当院での実施に向けての検討を行った。平成 30 年 5 月には病院敷地内に訪問看護ステーションを開設、12 月には休床していた 6 階東病棟を再稼働させ、翌年 2 月に回復期リハビリテーション病棟としての運用を開始した。

「地域医療介護連携体制の強化」については、医療介護連携課が中心となって、ケアマネジャー対象の研修会の実施や地域医療機関への訪問、介護事業者との面談を実施するなど、「顔の見える関係づくり」をより強化した。また、市や医師会と協働で準備を進めてきた明石市在宅医療連携システム（ICT）を平成 28 年 6 月に本稼働させ、平成 30 年度末時点で 70 機関が登録している。

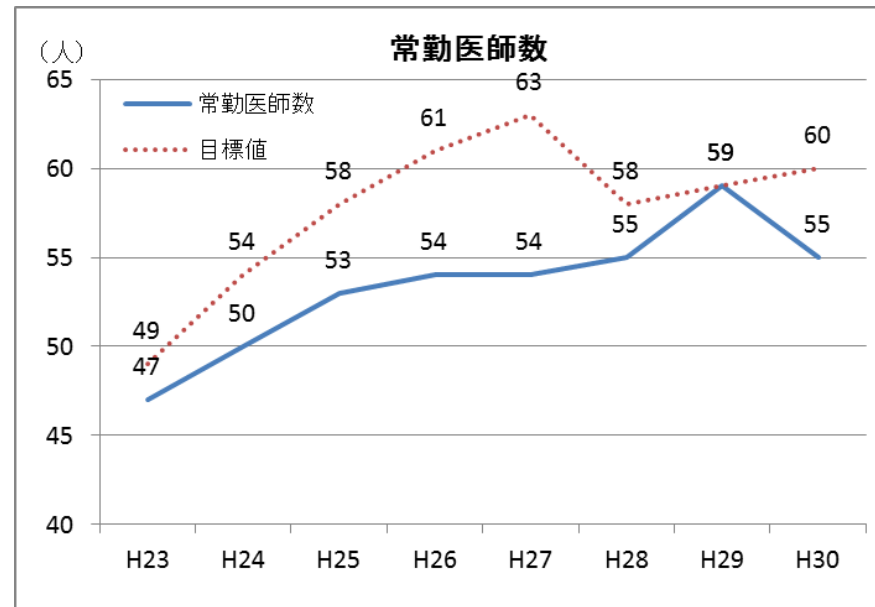
課題となっている「病院管理体制の改革」について、平成 28 年度には第 1 期期間中に制度設計を行った人事評価制度、人事給与制度がスタートした。平成 28 年度に評価の実施、平成 29 年度の夏季一時金において平成 28 年度評価結果の適応を行うなど、実際に運用を行うなかで生じる問題については労働組合とも共有し、対策を講じるなど、必要な改善を図った。

購買・契約に関しては平成 28 年度に採用したプロパー職員が民間病院での実務経験を活かし、ベンチマークを用いて粘り強い交渉を行ったほか、ローコストオペレーションにも取り組み、委託費や材料費の削減を図った。平成 30 年度は働き方改革や材料費の高騰等の社会情勢の変化を受け、それまでの取組や成果を前提に、業務の内容や量も含めた質、費用対効果の向上に努めた。

また、平成 29 年度から ISO 9001 取得を目指して TQM 活動をスタートさせた。各職域における業務改善活動の推進を行い、特にプロセスフローチャート

を用いて業務の可視化、標準化を図る他、平成 30 年度には院内で保有している規程やマニュアル等の整理を行い、文書管理システムを活用して一元管理を開始した。これらの取組の成果として平成 31 年 3 月に I S O 9 0 0 1 の認証を取得した。

平成 29 年 1 月には内科系診療科を再編し、内科に含まれていた血液内科、腎臓内科、糖尿病内科をそれぞれ専門診療科として独立させたほか、地域の先生方からの紹介を受けやすいよう、内科系専門診療科が特定されない患者の適切なトリアージができるよう、総合内科を新設した。また、長年の懸案であった耳鼻咽喉科常勤医師も着任し、入院、手術による治療が必要な患者の受入を再開している。平成 29 年度 4 月においても腎臓内科医師 1 名、外科医師 2 名、整形外科医師 1 名を新たに確保し、稼働率の向上、手術件数の増加および入院診療単価の向上に寄与した。



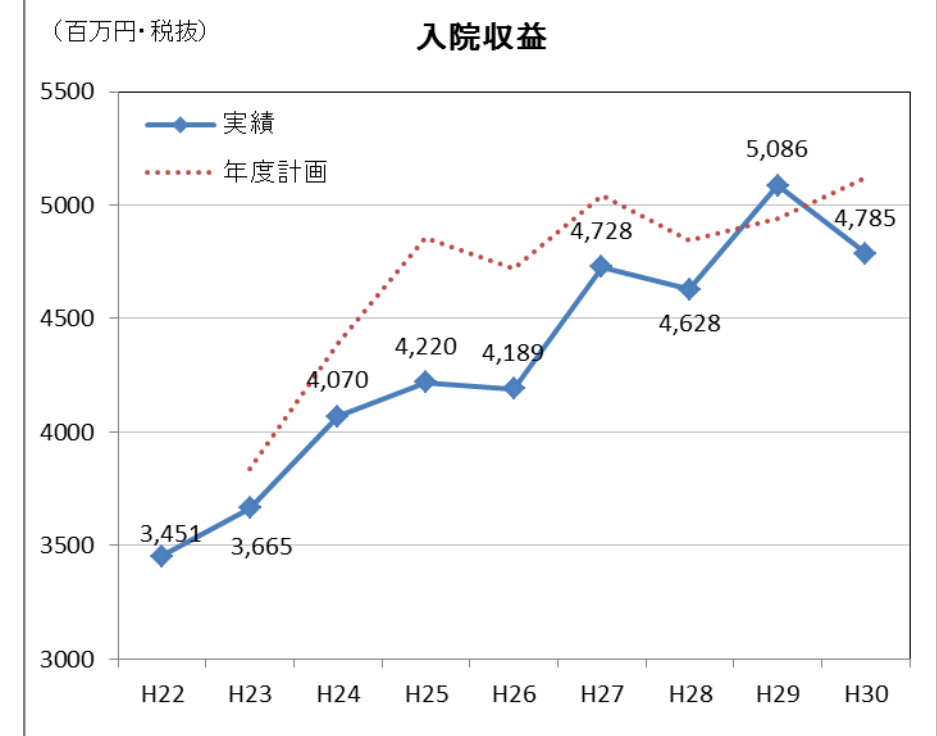
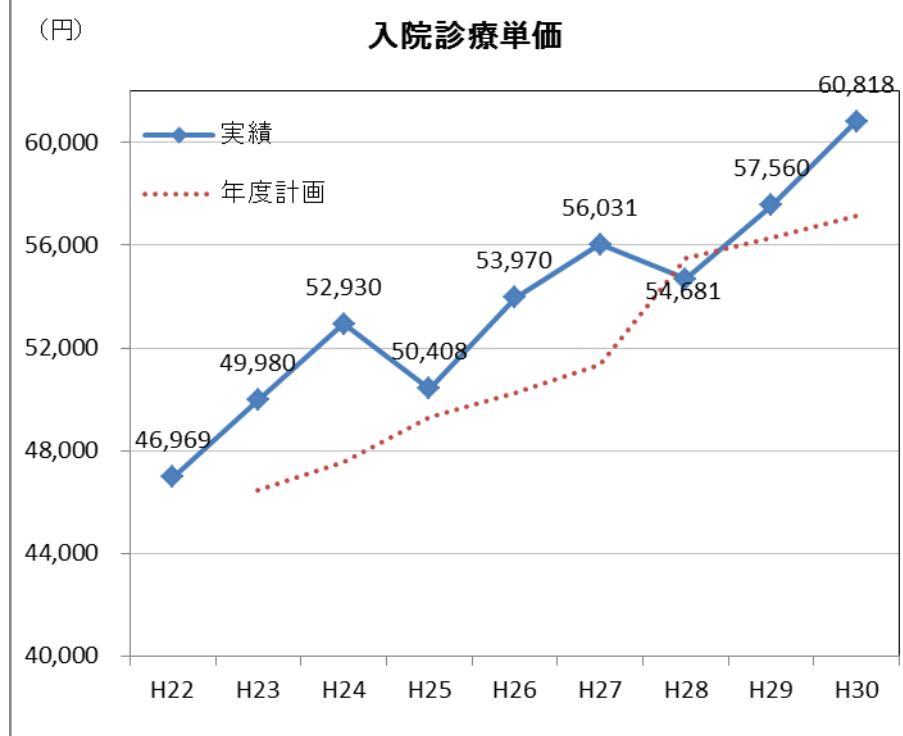
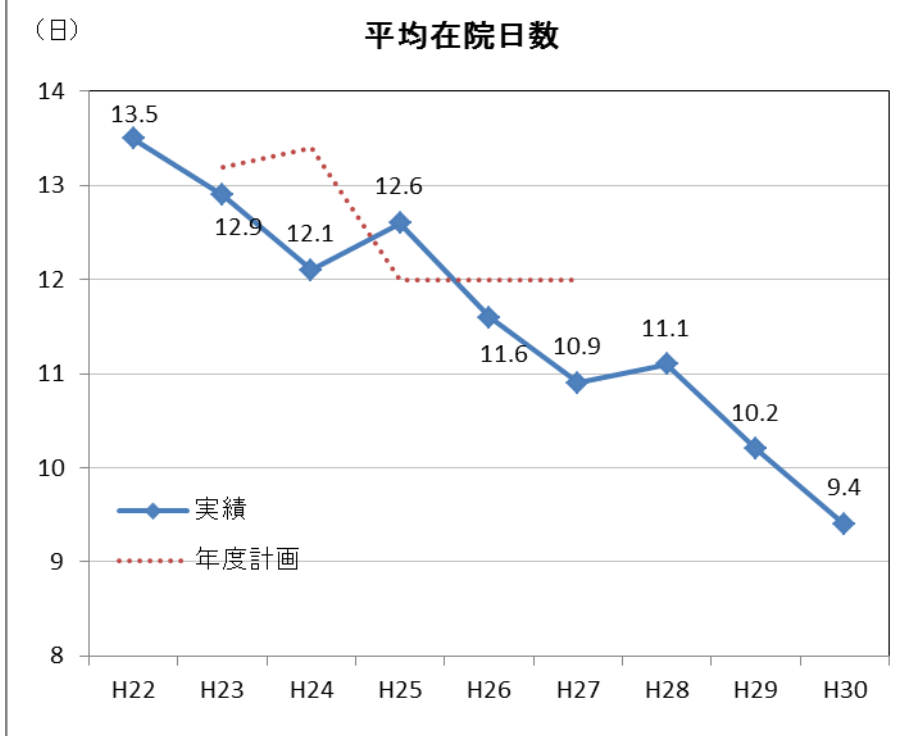
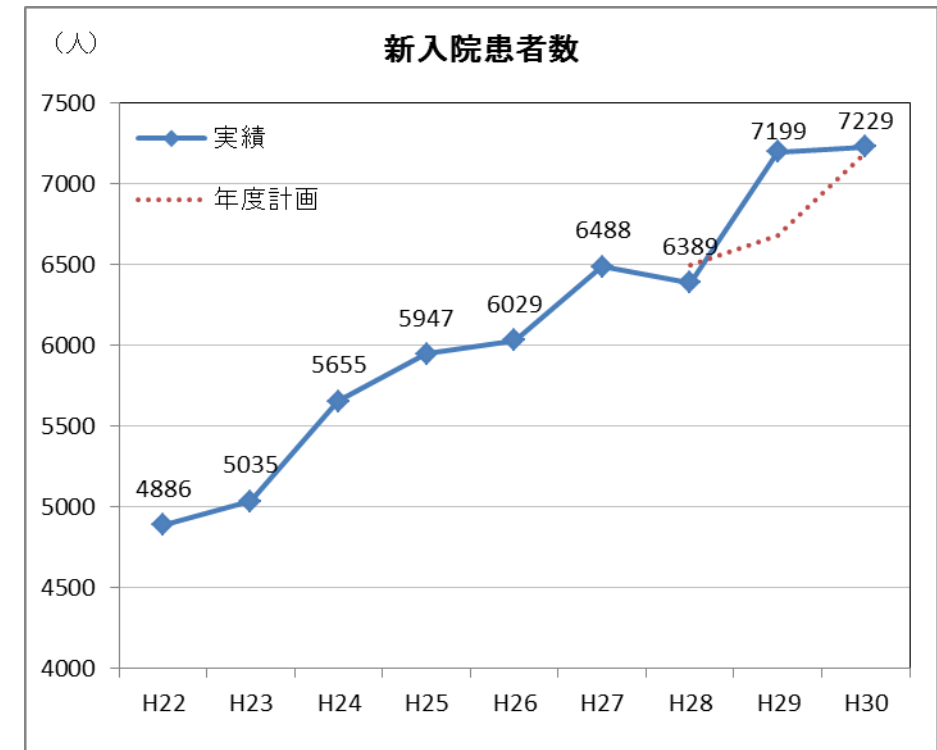
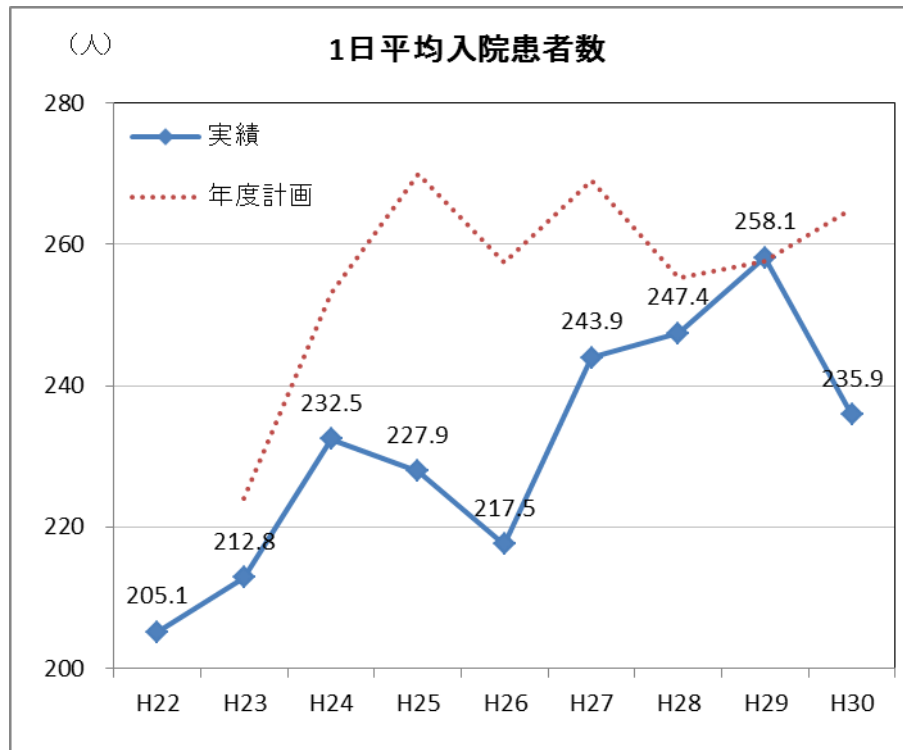
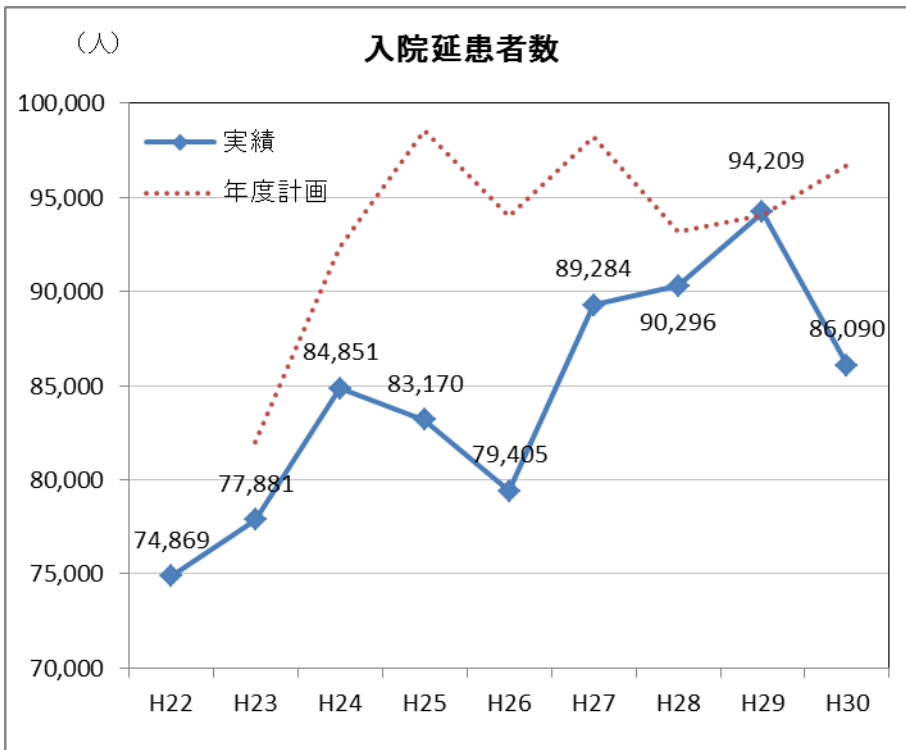
これらの取り組みの結果として、経営面については平成 28 年度は 3.28 億円、平成 29 年度は 4.52 億円、平成 30 年度は 1.66 億円と第 2 期中期計画期間の 3 年を通して黒字を計上することができた。

一方で、積極的に医師確保に取り組み、平成 29 年度には常勤医師 59 名で年度計画に掲げている目標値を達成し、平成 30 年度には懸案となっていた麻酔科医師も確保したものの、平成 30 年度末時点で 55 名と減少している。また、TQM 活動においても更なる業務の可視化、標準化の推進、管理面では、平成 29 年度に検討を開始した内部統制システムの構築等の課題を残している。

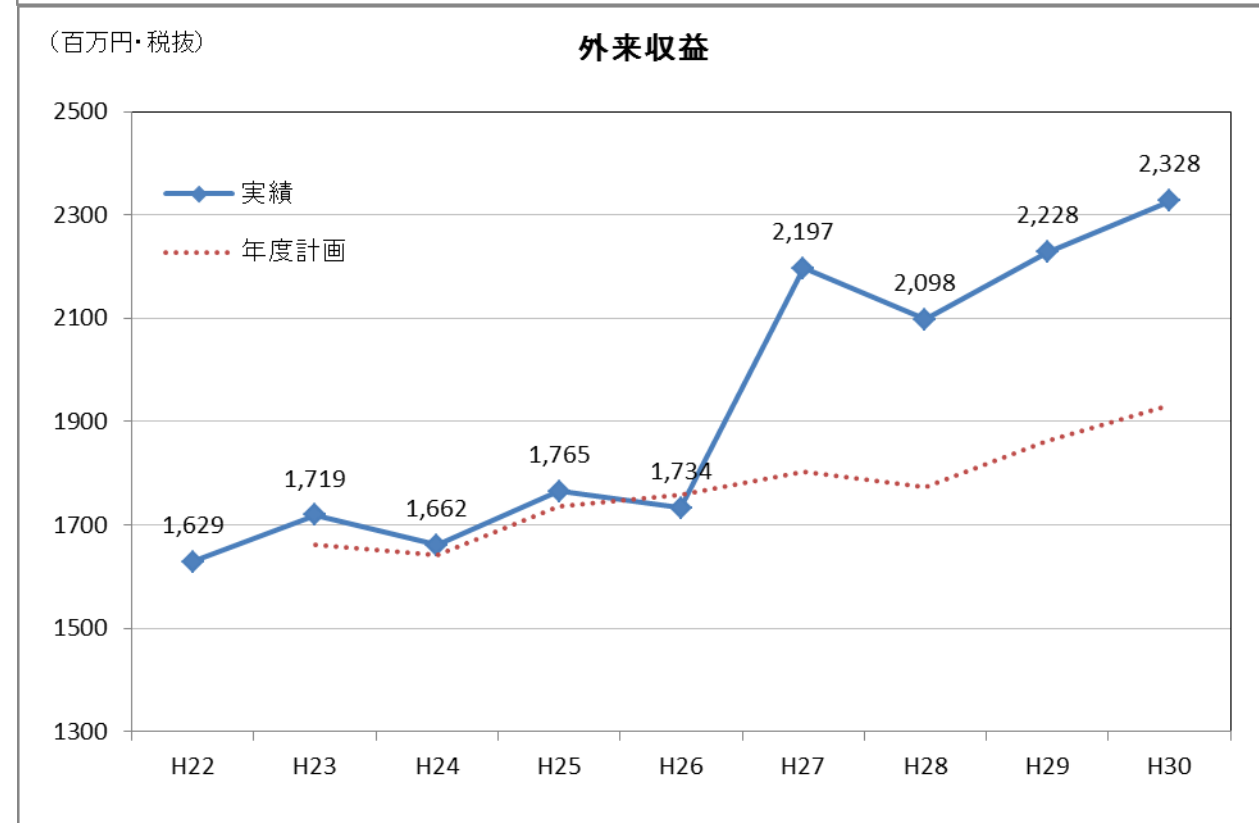
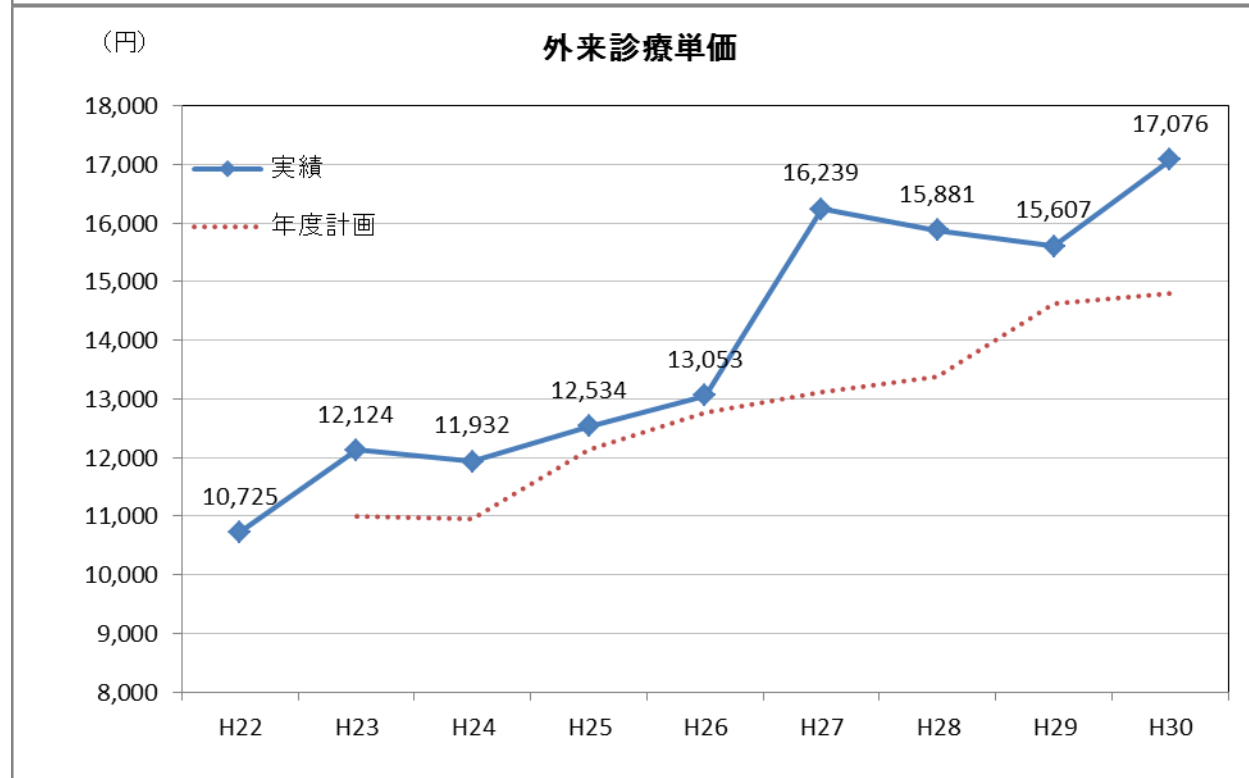
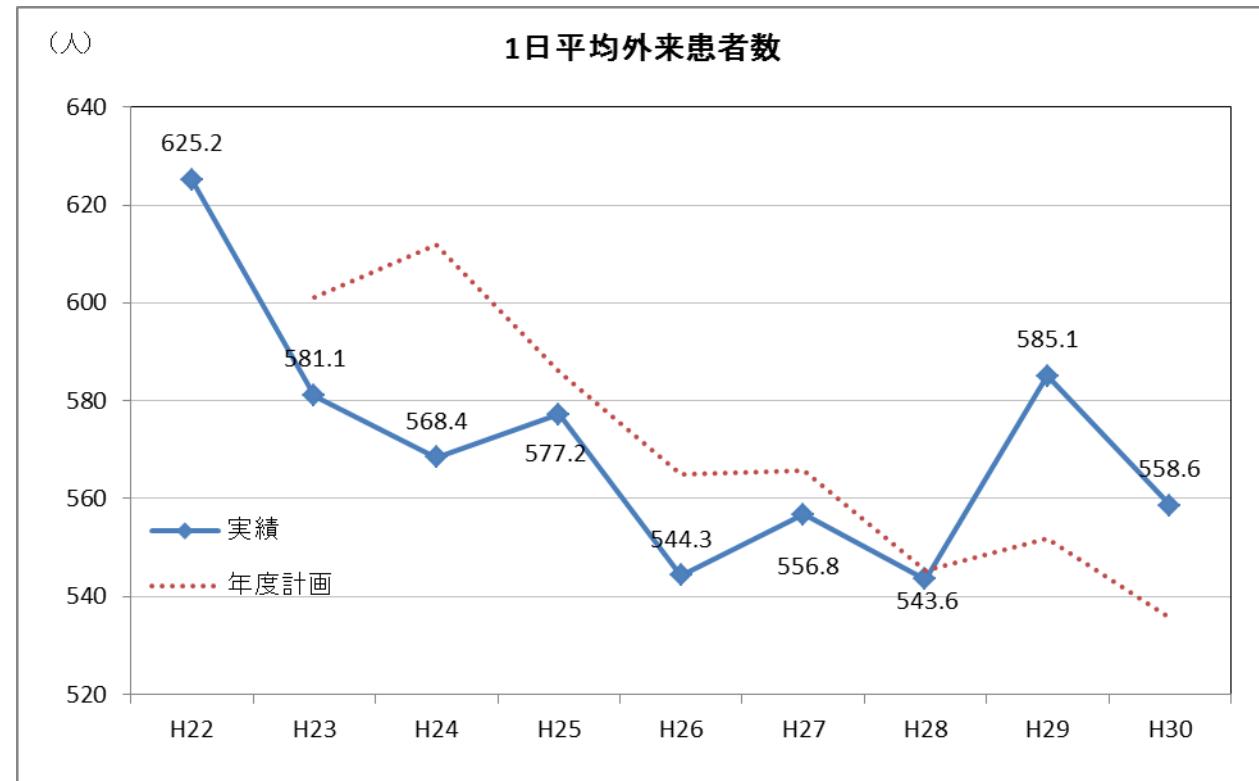
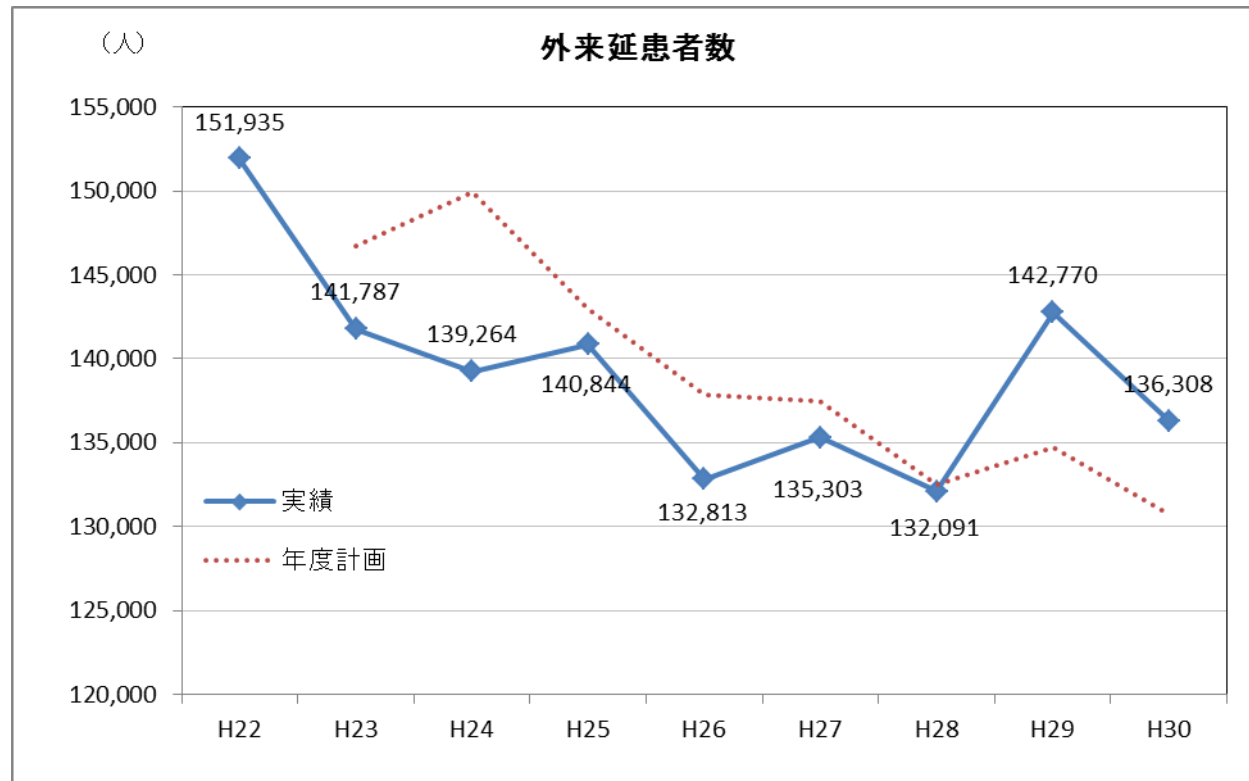
こうした成果と反省を踏まえ、さらなる医療の質と患者サービスの向上、そして職員がやりがいをもって働き続けられるよう組織力の向上に取り組み、安定した経営基盤の確立をもって市民が可能な限り住み慣れた地域で自分らしい暮らしを続けることができるよう、地域の中核病院として市民の生命と健康を守り続けなければならない。

# 主な指標

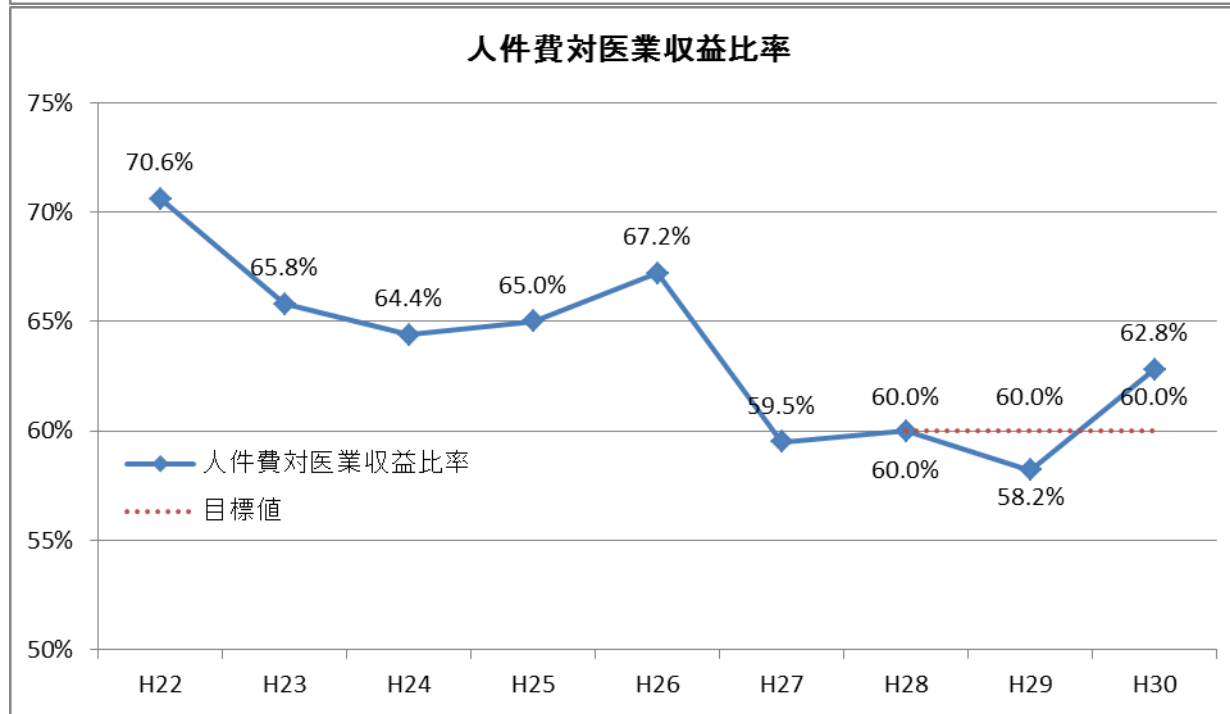
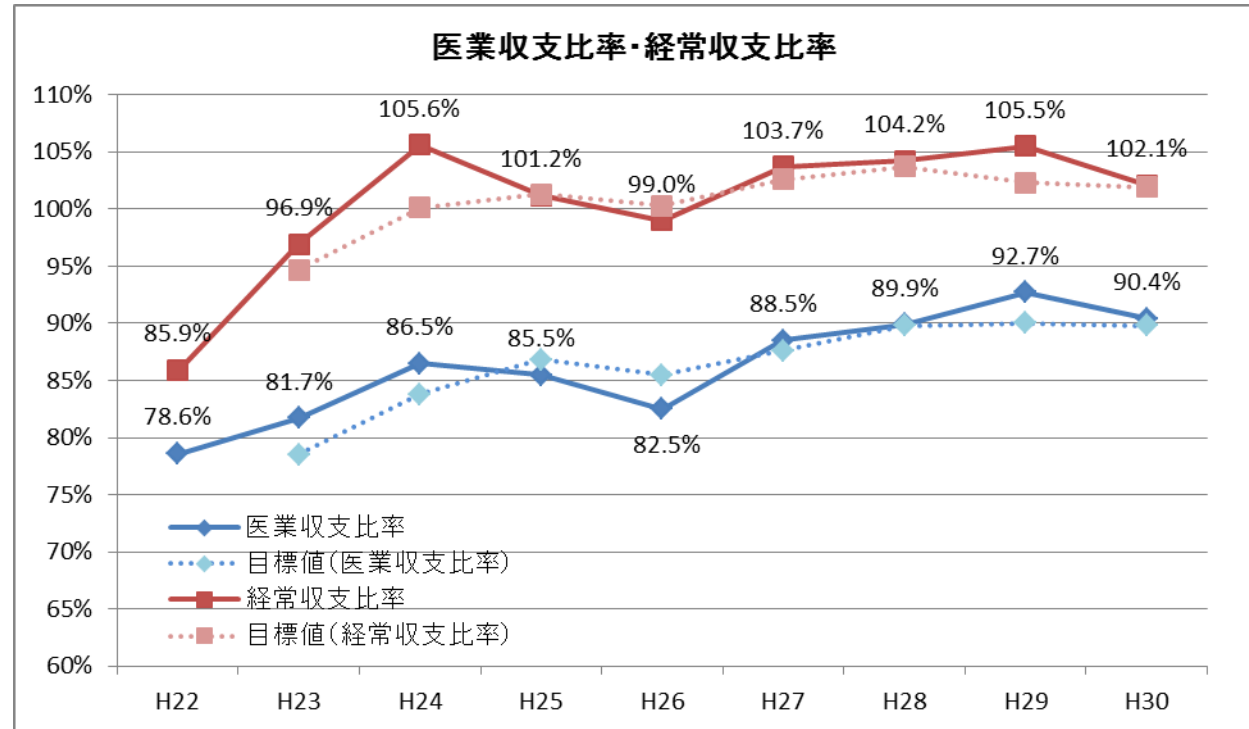
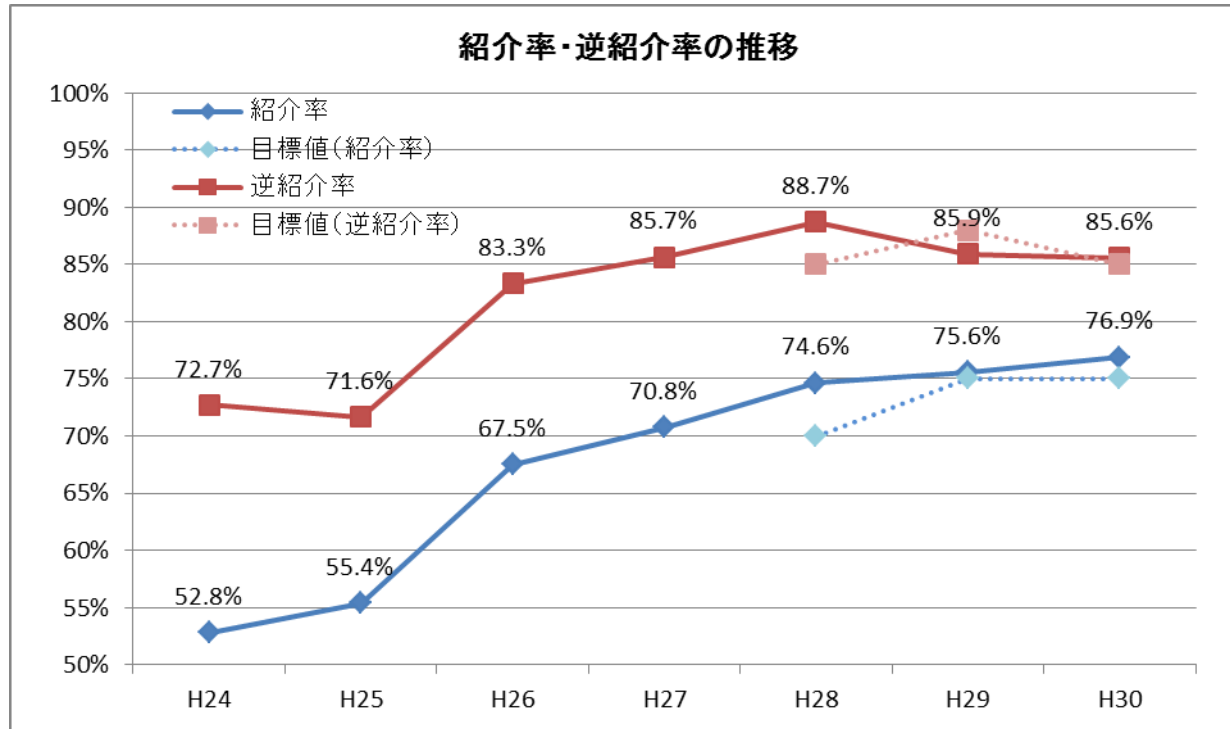
## 〈入院収益関連指標〉



〈外来収益関連指標〉



(その他の指標)



項目別の状況

第1 市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項  
1 市民病院の果たすべき役割の明確化

(1) 医療機能の明確化

中期目標	急性期医療を提供する地域の中核病院として、地域のニーズ等に沿った医療機能の充実や施設の整備、医療従事者の確保・育成等に寄与すること。また、地域における効率的な医療提供体制を構築するために、適正な病床数の配置を検討すること。
------	---

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績（判断理由）	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>市民病院は、市民のための高度な総合医療を提供します。</p> <p>総合病院として多くの診療科を有し、一般病院では受け入れが困難な複合的疾患をもつ患者にも対応します。</p> <p>また、入院や手術を中心とした急性期医療を安定して提供するとともに、必要な患者に対する在宅復帰へ向けた十分な退院調整を行うほか、在宅療養後方支援病院として在宅患者の急変時におけるバックアップ体制を他の医療機関と連携し構築します。</p> <p>地域医療構想に基づく病床規模及び医療機能のあり方について、東播磨圏域の構想の実態を踏まえて十分な準備を進めます。</p>	<p><b>○診療体制の充実</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外科医師の増加（消化器外科、乳腺外科）（平成30年度末時点常勤医6名）【H29年度～】</li> <li>整形外科医師の増加（平成30年度末時点常勤医5名）【H28年度～】</li> <li>放射線科医師の増加（平成30年度末時点常勤医2名）【H28年度～】</li> <li>耳鼻咽喉科常勤医師着任による入院、手術治療の再開【H28年度～】 →平成30年度末時点常勤医2名</li> <li>内科の再編（血液内科、腎臓内科、糖尿病内科に独立）【H28年度～】</li> <li>総合内科、健診科の開設【H28年度】 →全23診療科（一般外科・乳腺外科を含むと24診療科）に</li> <li>内科系専門診療科による総合内科の共同運用体制の確立【H29年度】</li> <li>麻酔科常勤医の確保（平成30年度末時点常勤医2名）【H30年度】</li> </ul> <p><b>○特色ある診療</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>産婦人科において地域医療構想における医療機能分化策を踏まえ、骨盤底疾患や内視鏡手術に特化した診療を積極的に実施【(第1期) H24年度～】 →子宮脱の治療実績 全国4位【H28年度、H29年度】</li> <li>消化器内科において肝臓専門医が新薬を用いたC型肝炎治療を実施【(第1期) H27年度～】</li> <li>専門外来の充実（循環器内科（ペースメーカー、禁煙）、心療内科（うつ病、パニック障害、認知症、心理療法・カウンセリング、思春期・青年期）、消化器内科（肝臓）、小児科（血液、心臓、アレルギー、慢性疾患、乳児健診、予防接種）、外科（乳腺、血管、形成）、脳神経外科（頭痛）、耳鼻咽喉科（頸部エコー））</li> </ul>	4		



	<p>→形成外科を専門とする非常勤医師の着任に伴い、形成外科外来を開設【H29年度～】</p> <p>→頸部エコー外来を耳鼻咽喉科常勤医師の着任に伴い開始【H28年度～】</p> <p>○地域医療構想への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東播磨医療圏における地域医療構想を踏まえた休床病棟利活用方法の検討【H29年度～】</li> <li>→6階東病棟を、東播磨医療圏において不足するとされている回復期リハビリテーション病棟として再稼働（30床）【H30年度】</li> <li>・地域において不足している訪問看護ステーション開設に係る検討【H29年度】</li> <li>→訪問看護ステーション開設【H30年度】</li> </ul>			
--	--	--	--	--

(2) 地域包括ケアシステムのなかでの役割の明確化

中期目標	<p>団塊の世代が75歳を迎える2025年に向けて、医療・介護サービスの総合的な充実を図るため、公的な医療機関として地域包括ケアシステムにおける中核的な役割や位置付けを明確にすること。</p>
------	--

中期計画	法人の自己評価			
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>地域包括ケアシステムのなかで在宅における医療と介護が一体的に提供できるよう、市や医師会、介護事業者と連携しながら、地域医療支援病院としての役割をさらに一段高めます。</p> <p>具体的には、急性増悪時の在宅患者をすみやかに受け入れ、在宅に戻すサブアキュート機能を発揮するほか、市の在宅医療・介護連携推進事業にも積極的に協力し、公的医療機関としての役割を果たすべき部門についてはその使命を果たしつつ、明石市における地域包括ケアシステム体制の構築に寄与していきます。</p>	<p>○在宅患者への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「在宅療養後方支援病院」としての患者受入の継続【(第1期) H26年度～】</li> <li>→平成28年度末で累計22名、平成29年度末時点で累計35名、平成30年度末時点で累計44名が登録している。</li> <li>・レスパイト入院の受入【H28年度～】</li> <li>→平成28年度は3名、平成29年度は小児患者含め4名、平成30年度は13名を受け入れた。</li> <li>・地域包括ケア病棟を連携医療機関の後方支援病床として活用【(第1期) H27年度～】</li> <li>→急性期を脱した患者に対して地域包括ケア病棟においてリハビリを実施するなど、患者が地域への生活に復帰する準備を整えるために活用した。</li> <li>・訪問看護ステーションの運用開始【H30年度～】</li> <li>→医療的ケア児の普通学校通学に対する看護師の派遣</li> <li>・休床していた6階東病棟を再稼働させ、回復期リハビリテーション病棟として運用開始【H30年度～】</li> </ul> <p>○明石市における地域包括ケアシステムの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・明石市在宅医療連携システム（ICT）の稼働開始【H28年度～】</li> </ul>	3		

	<p>→登録機関はスタート時の12医療機関から平成30年度末時点で70機関まで増加している。</p> <p><b>【成果・課題等】</b>          地域における中核病院として、急性増悪時の患者の受入について、第1期から引き続き取組を行ってきた。また、市や医師会と協働で準備を進めてきた明石市在宅医療連携システムについて、平成28年6月に本稼働し、医師会会員対象のシステム説明会を開催するなど、積極的に取組を行った。          また、地域の医療需要を鑑み、地域包括ケア病棟（5階西病棟、50床、平成26年度運用開始）に加え、回復期リハビリテーション病棟（6階東病棟、30床、平成31年2月算定開始）の再稼働に取り組んだ。</p>			
--	--	--	--	--

**【目標値および実績値】**

項目	平成27年度	平成28年度		平成29年度		平成30年度		中期計画
	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	
地域包括ケア病棟稼働率	71.0%	80.0%	78.3%	85.7%	83.1%	72.4%	78.5%	80.0%

※平成30年度目標値について、休床していた6階東病棟を平成30年度中に回復期リハビリテーション病棟としての再稼働を予定しており、再稼働する病棟の特性上、地域包括ケア病棟からの転棟が予想されるため、それを見込んでの目標値を設定していた。

**(3) 災害等緊急時への対応**

<b>中期目標</b>	市が中核市への移行に向けて検討を進めているなか、大規模災害の医療や感染症対策など医療拠点としての役割を認識し、市及び地域の医療、保健、福祉等に係る諸機関と連携・協力して、迅速かつ的確に対応できる体制を構築すること。
-------------	---

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
災害時において、市や地域医療機関と連携しながら市民の安全確保に率先して取り組むなど、「災害対応病院」としての役割を果たします。そのために、平時から、対応マニュアルの整備や災害医療に関する研修、医療救護を想定した訓練等を実施します。 また、新型インフルエンザなど	<b>○災害対応病院としての取組</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・院内災害訓練を実施し、災害対策マニュアルを基に体制の発動や実働について検証を行った。【H28年度】</li> <li>・手術室・中央材料室看護課、ICU看護課においてアクションカードの見直しを実施【H28年度】</li> <li>・看護部において災害対策プロジェクトチームが発足【H28年度】</li> <li>・市消防本部の集団災害事故対策訓練への参加【H28年度】</li> <li>・県、医師会等との南海トラフ地震を想定した合同防災訓練への参加【H28年度】</li> <li>・厚生労働省広域災害救急医療情報システム入力訓練の参加【H28年度、29年】</li> </ul>	<b>3</b>		

<p>の既存の感染症に加え、新興感染症の発生時においても、診療体制を確保するとともに、先導的かつ中核的な役割を担います。</p>	<p>度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外部研修への参加（災害支援ナース養成研修、JMAT（日本医師会災害医療チーム）研修、MCLS（多数傷病者への対応標準化トレーニングコース）研修、JPTEC（日本救急医学会公認病院前外傷教育プログラム）など【H28年度、29年度】</li> <li>災害に係る救急臨床支援（医師、看護師の派遣） <ul style="list-style-type: none"> <li>→熊本地震に係る医師、看護師の派遣【H28年度】</li> <li>→西日本豪雨に係る看護師の派遣【H30年度】</li> </ul> </li> <li>防火・防災対策委員会の設置【H29年度】</li> <li>災害時初動活動訓練の実施【H29年度】</li> <li>「時間外初動対応マニュアル」を整備【H30年度】</li> <li>「災害対策プロジェクト」を中心にアクションカードを作成、カードを活用しての消防訓練を実施【H30年度】</li> </ul> <p>○緊急時対応の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テロ対策パートナーシップへの参画【H29年度～】</li> <li>テロ想定初動対応訓練への参加【H29年度、H30年度】 <ul style="list-style-type: none"> <li>→平成29年度は山陽電車、平成30年度は神姫バスにおいてテロが発生したと想定して実施され、医師及び看護師等が参加した。</li> </ul> </li> </ul> <p>○感染症発生時対応への取組</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新型インフルエンザ訓練の実施【H30年度】 <ul style="list-style-type: none"> <li>→東播磨新型インフルエンザ対策協議会と共同で開催し、机上訓練の他、トリアージの実施、あかし保健所で導入したアイソレーターや搬送車を使用しての搬送訓練を実施した。</li> </ul> </li> </ul> <p>【成果・課題等】</p> <p>平成28年1月に市から指定を受けた「災害対応病院」として、災害発生時に適切に対応できるよう、既存の「防災マニュアル」を平成30年度に「時間外初動対応マニュアル」として改める等、院内の体制やマニュアルの見直し等を進めてきた。今後は、発災時の混乱を防ぐため、「時間外初動対応マニュアル」の内容も組み込む形で、「BCP（事業継続計画）」の策定を進めるとともに、関係する諸団体との協力のもと災害備蓄医薬品に関して検討を進め、地域での取組に努める。</p> <p>災害対応訓練としては、院内の体制が十分とは言えない診療時間外を想定しての訓練や、実際に多数の傷病者が当院に押し寄せてきたという想定での訓練を実施しているが、訓練の他にも、災害医療特有の用語や知識の教育を行っていく必要があると認識している。</p> <p>火災訓練については病棟や外来において、消火栓や消火器、避難経路と搬送手段の確認などを毎年実施しており、平成30年度には「アクションカード」を作成</p>			
--	---	--	--	--

	<p>し、それを使用しての訓練も行った。 感染症について、従来より「新型インフルエンザ対応訓練」として訓練を実施してきたが、平成30年度には市の保健所と合同で実施した。市との連携を更に密に行うことで、地域の中核病院としての役割を発揮していく。</p>			
--	---	--	--	--

**第1 市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項**  
**2 高度な総合的医療の推進**

**(1) 急性期医療の総合的な提供**

<b>中期目標</b>	<p>多くの診療科を有する総合病院として、入院や手術を中心とした急性期医療を提供するとともに、複合疾患や患者ケアに総合的に対応する体制づくりを推進すること。</p> <p>がんや脳血管疾患、心疾患、消化器系疾患のほか、高齢化の進展に伴い増大する整形外科系、呼吸器系等の疾患に対応できるよう機能の強化を図ること。</p> <p>また、その他地域で必要な医療の提供体制の充実に努めること。</p>
-------------	--

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>幅広い診療科が、総合的かつ安定した急性期医療を提供します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内科系（内科、循環器内科、心療内科・精神科、消化器内科、小児科）</li> <li>外科系（外科、整形外科、脳神経外科、皮膚科、泌尿器科、産婦人科、眼科、麻酔科）</li> <li>その他（救急総合診療科、放射線科）</li> </ul> <p>各診療科の体制の維持、充実に努めるとともに、耳鼻咽喉科医や呼吸器内科医を確保し、各診療科が高度な総合性の発揮という使命のもと整合性をもって連携します。</p>	<p><b>○内科系診療科の体制の維持、充実</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内科に包含していた血液内科、腎臓内科、糖尿病内科をそれぞれ独立させ、総合内科を新設した【H28年度～】</li> <li>内科系専門診療科による総合内科の共同運用体制の確立【H29年度～】</li> <li>消化器内科の体制充実【H28年度】</li> <li>循環器内科の24時間365日体制の維持・継続【(第1期) H24年度～】</li> <li>循環器内科の全面バックアップによる内科系日当直体制の整備【H29年度～】</li> </ul> <p><b>○外科系診療科の体制の維持、充実</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>消化器外科を専門とする若手医師の確保【H29年度】</li> <li>→縦隔鏡を用いた非開胸食道癌根治手術等の新たな手術の実施【H29年度～】</li> <li>→腹腔鏡下鼠径ヘルニア手術、直腸脱に対する腹腔鏡下直腸固定術の標準化【H28年度、H29年度～】</li> <li>乳腺を専門とする医師の確保に伴う乳腺外科外来の拡充【H29年度～】</li> <li>形成外科非常勤医師確保に伴う形成外科外来の設置【H29年度～】</li> <li>整形外科医師の増加（現在常勤医5名）【H28年度】</li> <li>眼科の白内障手術実施体制の充実【H29年度～】</li> <li>→日帰り手術を含め、入院期間にバリエーションを持たせた</li> <li>産婦人科による子宮脱の治療実績 全国4位【H28年度、H29年度】</li> <li>耳鼻咽喉科常勤医着任による入院、手術治療の再開【H28年度～】</li> <li>外科系日当直体制の再整備【H29年度】</li> </ul>	4		

○その他の診療科の体制の維持、充実

- ・小児科医師の増加（現在常勤医 5 名）【H28 年度～】
- ・小児科時間外紹介受入体制の維持に伴う患児受入の増加【H29 年度～】
- ・小児食物アレルギー負荷試験の実施【H28 年度～】
- ・放射線科常勤医師の増員に伴う画像診断管理加算 2 の取得【H28 年度】
- ・放射線科 I C T を用いての遠隔読影の開始【H30 年度～】
- ・麻酔科医師確保に伴う手術対応力の向上【H30 年度～】  
→3 万点以上の高額手術件数の増加
- ・疾患別リハビリテーションの充実  
→がんリハビリテーションの算定開始【H28 年度～】

<関連指標>

・手術件数

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
手術件数（手術室施行分）	2, 503 件	2, 964 件	3, 086 件
うち全身麻酔実施件数	1, 226 件	1, 562 件	1, 591 件
手術件数（診療報酬上）	5, 090 件	5, 881 件	6, 181 件
うち 3 万点以上の 高額手術件数	468 件	554 件	705 件

・診療科別手術件数

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
外科	401 件	601 件	625 件
整形外科	635 件	635 件	580 件
泌尿器科	417 件	407 件	419 件
産婦人科	309 件	334 件	321 件
眼科	641 件	756 件	824 件
耳鼻咽喉科	16 件	130 件	184 件

・がん領域の手術件数

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度
胃・十二指腸切除及び腸切除 (外科)	82件	102件	99件
内視鏡的切除(消化器内科)	61件	78件	79件
膀胱がん	59件	58件	65件
乳がん	14件	41件	45件

【成果・課題等】

長年の懸案であった耳鼻咽喉科医師について、平成29年1月に常勤医師1名が着任し、非常勤医師の支援のもと、手術や入院を伴う専門的治療を再開した。その後、平成30年8月から常勤医師を新たに1名採用し、現在2名体制で診療に取り組んでいる。病理診断医についても医師の確保に取り組み、平成30年4月に常勤医師1名が着任し、2名体制で診断を行った。

常勤医師1名となっており、非常勤医師の比重が大きくなっていた麻酔科について、平成30年10月に常勤医師を新たに1名採用したほか、平成31年4月には2名追加で確保できている。

一方、課題となっている呼吸器内科については、常勤医師の確保が難しく、非常勤医師による応援に依存している状態が続いている。

がん治療について、当院では手術療法と化学療法を主に行っている。がん領域手術件数が増加する一方で、外来化学療法室利用件数も増加傾向がある。化学療法については入院ではなく外来での治療が中心となってきており、今後も利用者の増加が見込まれることから、第3期に向けて外来化学療法室の移転、拡張を検討している。

(2) 救急医療の推進

中期目標	二次救急診療や一次救急の後方支援、地域の小児医療の要として小児救急の充実など、地域の基幹病院として救急医療のさらなる充実と受入強化を図り応需率を高めること。
------	--

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価																													
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など																												
<p>院内各科の密接な連携により、救急患者の受入要請にできる限り断ることなく最大限応えていきます。</p> <p>医療スタッフのスキルアップなど救急受入体制の充実を図り、緊急かつ重篤な患者を一層受け入れるほか、小児救急については、地域医療機関からの救急要請に応える時間外の小児二次救急体制の充実等さらなる積極的な対応に努めます。</p> <p>また、救急隊との症例検討会の開催により、市消防本部等とのさらなる連携強化を図ります。</p>	<p><b>○救急受入体制の見直し</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>循環器内科の24時間365日日当直体制の維持【(第1期)平成24年度～】 →循環器内科協力の下での内科系救急受入れの強化【平成28年度～】</li> <li>外科系日当直を24時間365日体制へ変更【平成29年度～】</li> <li>I C L S (心停止蘇生トレーニング) 研修の開催などの救急に係る医療技術の向上への取組の継続</li> </ul> <p><b>&lt;関連指標&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>救急患者受入数 (ウォークイン含む)</li> </ul> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>平成28年度</th> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>内科</td> <td>664件</td> <td>1,131件</td> <td>1,123件</td> </tr> <tr> <td>循環器内科</td> <td>831件</td> <td>1,107件</td> <td>1,273件</td> </tr> <tr> <td>小児科</td> <td>451件</td> <td>643件</td> <td>616件</td> </tr> <tr> <td>外科</td> <td>439件</td> <td>781件</td> <td>881件</td> </tr> <tr> <td>整形外科</td> <td>439件</td> <td>781件</td> <td>756件</td> </tr> <tr> <td>耳鼻咽喉科</td> <td>123件</td> <td>427件</td> <td>419件</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>○小児二次救急体制の充実</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東播磨臨海地域小児二次救急輪番体制への参加の継続(4日/月)【(第1期)H24～】</li> <li>地域の医療機関からの救急対応強化のための平日の時間外(20時30分まで)および土曜日午前中の二次救急受入の継続 →地域の医療機関に対して、再度広報活動を実施【H29年度】</li> </ul> <p><b>○市消防本部等との連携強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市消防本部の集団災害事故対策訓練への参加【平成28年度】</li> <li>市消防本部との意見交換会の継続実施【平成28年度～】</li> <li>市消防本部との症例検討会を実施【平成30年度】</li> <li>神戸市西区消防本部との意見交換会の実施【平成28年度】</li> </ul>	項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	内科	664件	1,131件	1,123件	循環器内科	831件	1,107件	1,273件	小児科	451件	643件	616件	外科	439件	781件	881件	整形外科	439件	781件	756件	耳鼻咽喉科	123件	427件	419件	4		
項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度																													
内科	664件	1,131件	1,123件																													
循環器内科	831件	1,107件	1,273件																													
小児科	451件	643件	616件																													
外科	439件	781件	881件																													
整形外科	439件	781件	756件																													
耳鼻咽喉科	123件	427件	419件																													



	<p><b>【成果・課題等】</b></p> <p>救急医療について、平成 29 年度は懸案となっていた日当直体制の整備を行った。これは、外科系医師の増員のほか、総合内科の開設により内科系の各専門診療科の連携が密になるとともに、独自で 24 時間 365 日の受入体制を定着させていた循環器内科の協力を得ることで、内科系・外科系 1 名ずつによる日当直体制を何とか確立させることができたものである。</p> <p>救急医療や小児医療等の政策医療の実施は市からの負担金の根拠となるものであり、その自覚をもって確実に実施してきたところである。</p> <p>課題となっていたお断り率についても、各診療科の連携のもと積極的に救急車搬送患者の受入に取り組み、平成 29 年度、30 年度には第 2 期中期計画の目標値を達成するなど、一定の成果をあげている。</p>			
--	--	--	--	--

**【目標値および実績値】**

項 目	平成 27 年度 実績値	平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度		中期計画 目標値
		目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	
救急車による 搬入患者数	2,773 人	2,700 人	2,771 人	2,800 人	3,356 人	3,200 人	3,307 人	2,700 人
救急車お断り率	29.0%	20.0%以下	24.7%	20.0%以下	20.0%	20.0%以下	19.5%	25.0%

**(3) 予防医療及び市と連携した政策医療**

中期目標	市民の健康増進を図るため、市の保健・福祉行政と連携して、各種健康診断の実施やハイリスク小児の予防接種への対応、社会問題となっている認知症の初期鑑別診断などの社会的要請に応えていくこと。
------	--

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>一般的な健康診断のほか、地域の小児科の中核病院として乳児健診や小児の予防接種を実施するなど、市民の健康増進への貢献に努めます。</p> <p>また、認知症対応にかかる県登録の専門医療機関として、かかりつけ医からの紹介に基づく初期鑑別診断を、より積極的に行います。</p>	<p>○予防医療への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・健診科の新設【H28 年度】</li> <li>・特定健診の実施【H28 年度】</li> <li>・がん検診（大腸がん、胃がん、肝炎ウイルス、乳がん、子宮がん）の実施【H28 年度～】</li> <li>・小児科において、乳児健診（週 1 回）、予防接種の実施【(第 1 期) H23 年度～】</li> </ul>	3		

市との協働による障害者福祉施策の推進や中核市移行に伴う保健業務に関連する職員派遣の検討など、市との連携を一層進めます。

○認知症への対応

- ・認知症初期鑑別診断の積極的な実施

<関連指標>

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
認知症初期鑑別診断	367 件	378 件	203 件

○リハビリテーションの実施

- ・がん患者に対するリハビリテーションの実施【H28 年度～】
- ・回復期リハビリテーション病棟の稼働【H30 年度】

<関連指標>

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
運動器リハビリテーション	31,511 単位	42,032 単位	47,113 単位
廃用症候群リハビリテーション	15,441 単位	21,724 単位	26,028 単位
脳血管リハビリテーション	16,132 単位	15,976 単位	19,620 単位
心臓リハビリテーション	7,440 単位	7,319 単位	5,283 単位
がんリハビリテーション	1,710 単位	1,755 単位	2,541 単位

○市との連携

- ・市関連の地域包括支援センターへ看護師 1 名を派遣（2 年間）【H28 年度～】  
→契約期間満了に伴い帰任した看護師について、患者サポートセンター退院支援担当副課長として、地域包括支援センターでの経験を活かして業務に取り組んでいる。また、平成 31 年 4 月から新たに 1 名を派遣（2 年間）
- ・市主催による、医療と介護の連携の推進を目的とした「多職種連携学習会」において当院の心療内科・精神科医師が講師を務めた【H28 年度】
- ・市主催の市内保育士を対象とした「エピペン講習会」において当院の小児科医師が講師を務めている【H29 年度～】
- ・中核市移行に伴う保健所移管において、放射線技師（市職員）の採用にあたり、当院放射線技師から市担当部署へのアドバイスを行った【H28 年度】
- ・保健所移管について、市の要請により、検査試薬に関する説明や採血の指導、ICT ラウンドへの動向など、当院職員から市担当部署へのアドバイスを行った【H29 年度】
- ・体育大会等の学校行事や駅前再開発ビル内覧会等の救護担当として当院看護師を派遣【H28 年度～】

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・隣接する兵庫県立明石公園にて開催された「B-1 グランプリ西日本」について、救護スタッフとして当院医師、看護師、医療技術職、事務職員を派遣【H29年度】</li> <li>・小児科医師を「ゆりかご園」（就学前の肢体不自由児が、保護者と共に通園する施設）に派遣【H30年度】</li> <li>・医療的ケア児の普通学校通学のため、看護師を派遣【H30年度～】</li> <li>・市の三歳児検診に視能訓練士を派遣【H29年度～】</li> </ul> <p><b>【成果・課題等】</b></p> <p>市の中核市移行に伴い発生した新規業務について、市立病院としてバックアップを行った。また、市の政策のうち、医療職の介入が必要なものについて職員を派遣するなど、協力を行った。</p>			
--	--	--	--	--

**第1 市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項**  
**3 利用者本位の医療サービスの提供**

**(1) 医療における信頼と納得の実現**

<b>中期目標</b>	患者やその家族等の病院利用者に対し、市民病院の役割・機能について、わかりやすく説明し、有意義な情報を提供すること。 インフォームド・コンセントを徹底するなど患者からの信頼と納得が得られる医療の提供に努めること。
-------------	--

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>「入退院支援センター」で入院から退院まで患者をサポートし、病院生活に関する不安を少しでも解消していただくなど、医療スタッフは、患者やその家族の目線に立った対応で信頼関係の構築に努めます。</p> <p>また、インフォームド・コンセントについて、看護師さらには必要に応じて医療ソーシャルワーカーが同席し、医師とのやりとりをフォローして患者や家族の不安を軽減しつつ実施するなど、十分な納得が得られるよう対応します。</p>	<p><b>○入退院支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>入院から退院まで切れ目なく患者をサポートするしくみである「入退院支援センター」の運用を継続し、予約センターや紹介カウンター、入院サポートセンター、医療ソーシャルワーカー等が一連の流れにそって連携し、患者や家族の目線に立って対応【(第1期) H27年度～】</li> <li>入院から在宅・転院までの包括的なサポートの取組として管理栄養士が患者用に7食種7日分のレシピを作成、配布【H30年度】</li> </ul> <p><b>○インフォームド・コンセントの確実な実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>インフォームド・コンセントに必要な用紙やパンフレット類について、適宜見直しを行った【(第1期) H23年度～】</li> <li>実施する際には看護師や、必要に応じて認定看護師、医療ソーシャルワーカーも同席し、患者や患者家族の心理的な負担軽減に努めた【(第1期) H23年度～】</li> </ul>	<b>3</b>		

(2) 利用者本位のサービスの推進

中期目標	市民や患者等のニーズを的確に把握し、受療環境や患者等の利便性の向上など、利用者本位の医療サービスに向けて改善を続けること。
------	---

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>患者アンケートやご意見箱に寄せられた意見、さらには診療業務改善・サービス向上委員会で職員から提起される課題点等から患者や来院者のニーズを把握し、必要な改善策を講じます。</p> <p>また、より快適な受療環境を提供するため、施設の利便性の向上や、病室や診察室におけるプライバシーの確保への配慮など、適切な施設の管理、環境の保全に取り組めます。</p> <p>診察や検査等の待ち時間についても、年一回以上の実態調査を実施し、現状と課題を把握し、必要に応じた改善を図ります。</p> <p>また、院内ボランティアと連携し、受付サポートの一層の充実に努めます。</p>	<p>○受療環境の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本館1階にカフェスペースを設置【H28年度～】</li> <li>・外来及び病棟のトイレについて、和式から洋式へ改修【H28年度】</li> <li>・空調用冷温水器の更新【H29年度】</li> <li>・外来ホールに子どもの絵を展示【H29年度～】</li> </ul> <p>○施設管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設管理業務委託について、「施設管理」と「警備」の2つに分けていた業務委託を一本化【H29年度】</li> <li>・医療ガス供給設備の更新【H29年度】</li> <li>・施設管理委託業者と連携し、施設の中長期予防保全計画の検討、立案を行った【H29年度】</li> </ul> <p>○受療支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・総合相談窓口職員1名を配置【(第1期) H23年度～】</li> <li>・外来ホールにコンシェルジュを配置【(第1期) H25年度～】</li> <li>・オープン検査の実施【(第1期) H23年度～】 <ul style="list-style-type: none"> <li>→平日の診療時間内に加え、CT・MRI検査は平日時間外、土曜日午前、生理検査は土曜日午前に実施している。</li> <li>→土曜日のCT・MRI検査について、実施率を調査し、予約枠の見直しを実施した。【H30年度】</li> </ul> </li> <li>・小児科において平日の時間外(20時30分まで)と土曜日の午前中に小児二次救急体制を敷き、地域医療機関からの救急患者の受入を実施【(第1期) H24年度～】</li> <li>・当院の患者さんを対象とした集団栄養食事教室として「減塩教室」と「糖尿病食事教室」をそれぞれ毎月1回実施【(第1期) H27年度～】</li> <li>・外国人患者の受診支援として事務職員の語学能力を確認し、必要に応じて診療場への派遣を実施(現在は英語、中国語については対応可能)【H28年度～】</li> <li>・聴覚障害をもつ患者の受診支援として、市から手話通訳の派遣を受けて対応</li> <li>・入院セットの導入【H27年度～】</li> </ul> <p>【成果・課題等】</p> <p>病院建物が築29年と老朽化が進むなか、限られた予算の中で修繕を重ねてい</p>	3		

	る。平成 29 年度は中長期の予防保全計画の立案を行ったが、今後施設の状況に応じて、柔軟に対応を行う。			
--	---	--	--	--

**第1 市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項**  
**4 地域とともに推進する医療の提供**

(1) 地域医療支援病院としての役割の推進

中期目標	地域の医療機関の後方支援を行うとともに、協働して地域の医療を担う体制を整備し、地域医療支援病院としての役割を積極的に果たすこと。
------	--

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>市医師会役員との病院運営協議会や関連医師会推薦の医師との地域連携推進委員会などを通じて、医師会との連携をより一層強化します。</p> <p>地域医療支援病院として、登録医との連携のもと開放病床の有効活用を図るほか、地域の医療機関との顔の見える連携を一層深め、かかりつけ医の後方支援や病病連携、病診連携を積極的に推進します。また、オープンカンファレンスや研修会等の充実を図り、地域の医療従事者の育成にも寄与します。</p>	<p>○地域医療機関の後方支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・在宅療養後方支援病院として、届出のあった患者の緊急入院の円滑な受入【(第1期) H26年度～】</li> <li>・レスパイト入院の受入を実施【H28年度～】</li> <li>・オープン検査の実施【(第1期) H23年度～】 <ul style="list-style-type: none"> <li>→平日の診療時間内に加え、CT・MRI検査は平日時間外と土曜日午前、生理検査は土曜日午前に実施しているほか、消化器内科において、内視鏡検査についてもオープン検査を実施している</li> <li>→オープン検査について、実施率を鑑み、予約枠を変更【H30年度】</li> </ul> </li> </ul> <p>○地域医療機関との連携強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民病院の経営について定期的に意見交換を行うため、医師会との病院運営協議会を継続して開催した【(第1期) H23年度～】</li> <li>・医師会が推薦した医師を交えての地域連携推進委員会の継続開催【(第1期) H24年度～】</li> <li>・開業医訪問の継続実施【(第1期) H23年度～】</li> <li>・診療ガイドの発行、毎年改定【(第1期) H23年度～】</li> <li>・地域医療連携フォーラムの開催【(第1期) H23年度～】 <ul style="list-style-type: none"> <li>→外部講師ではなく、院内医師および職員が当院での診療活動について発表【H28年度～】</li> </ul> </li> <li>・医療機関向け広報誌「地域医療連携だより」の発行【(第1期) H25年度～】</li> <li>・ホームページに診療科目や住所等から検索できる「登録医検索システム」を開設【(第1期) H25年度～】 <ul style="list-style-type: none"> <li>→ホームページ全般の見直しに合わせ、閲覧者の利便性向上を目的に、検索条件の見直しを実施【H29年度】</li> </ul> </li> <li>・地域医療機関との合同カンファレンスの開催【(第1期) H24年度～】</li> </ul>	4		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・患者向け広報誌「ブリッジ」での登録医の紹介【H28年度～】</li> <li>・明石市在宅医療連携システム（ICT）の本稼働【H28年度～】</li> </ul> <p><b>【成果・課題等】</b>          地域医療支援病院として、地域の医療機関、介護事業者との連携強化に積極的に取り組んだ結果、平成28年度末には239件だった登録医が平成29年度末は44件増の283件となった。増加したのは市内（20件増）を中心に神戸市西区（7件増）、垂水区（8件増）等において新規登録があった。</p>			
--	---	--	--	--

<関連指標>

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
登録医登録件数	239件	283件	302件

**【目標値および実績値】**

項目	平成27年度	平成28年度		平成29年度		平成30年度		中期計画 目標値
	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	
紹介率	70.8%	70.0%	74.6%	75.0%	75.6%	75.0%	76.9%	70.0%
逆紹介率	85.7%	85.0%	88.7%	88.0%	85.9%	85.0%	85.6%	85.0%
オープン カンファレンス	回数 参加者数	10回 327人	40回 500人	17回 530人	40回 500人	21回 500人	40回 436人	40回 500人

**(2) 地域の医療・介護等との連携の推進**

<b>中期目標</b>	利用者の視点に立った切れ目のない医療及び介護の提供体制を構築するため、医療機関や介護事業者等の多職種が連携して取り組める体制づくりに貢献すること。
-------------	---

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
ア 地域包括ケアシステムにおいて当院が公立病院として機能していくために、院内システムとして、医療介護連携課と「入退院支援センター」が有機的に連携する患者中心の診療体制を円滑に運営します。 イ 医療ソーシャルワーカーが要	<b>○入退院支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・入院から退院まで切れ目なく患者をサポートするしくみである「入退院支援センター」の運用を継続し、予約センターや紹介カウンター、入院サポートセンター、医療ソーシャルワーカー等が一連の流れにそって連携し、患者や家族の目線に立って対応【(第1期) H27年度～】</li> </ul> <b>○在宅医療・介護連携の取組</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ケアマネジャーを招き、当院医師や認定看護師を講師として「ケアマネ勉強</li> </ul>	4		



<p>となって、在宅療養・介護に関わる専門職やかかりつけ医までを包括したネットワークを再構築して、集患を図ります。市等と連携し、地域の医療機関やケアマネジャーなど介護関係者が参画する会議を開催し、在宅医療・介護連携の課題抽出と対応協議を行います。</p> <p>ウ 医療・介護関係者に対する情報共有ツール等の導入支援、介護職種を対象に医療関連をテーマにした研修会の開催等を行います。</p> <p>エ かかりつけ医と連携して栄養指導に取り組むなど、管理栄養士が地域で顔の見える活動を展開し、栄養管理を通じた地域連携の推進を図ります。</p>	<p>会」を開催【(第1期) H27年度～】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医療ソーシャルワーカーが退院支援看護師とともに患者紹介や退院調整に関して、地域医療機関や介護事業者との面会を実施【H28年度～】</li> <li>・退院調整について、早期に医療ソーシャルワーカーや退院支援看護師が介入、面談を行い、ケアマネジャーと情報共有を行いながら、退院前に多職種でカンファレンスを開催し、患者や家族が安心して自宅退院できるように活動【(第1期) H23年度～】</li> <li>→平成28年度の改定以前から退院困難な要因を有する患者を3日以内に抽出しての退院支援を開始しており、スムーズに退院支援加算1の届出ができた【H28年度】</li> <li>・介護関連事業者との面会【H28年度～】</li> <li>→MSWが中心となり、平成28年度は751件、平成29年度は704件実施</li> <li>・地区在宅サービスゾーン協議会が主催する「いきいき教室」や「まちかど健康教室」等の健康に関する教室において当院認定看護師やMSWが講師を務めた【H28年度～】</li> </ul> <p>○地域の医療機関との連携強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医療機関への訪問活動の継続【(第1期) H23年度～】</li> <li>→平成28年度は医師と事務職員合同による訪問を25件、事務職員単独による訪問を76件実施</li> <li>平成29年度は医師と事務職員合同による訪問を10件、事務職員単独による訪問を115件実施</li> <li>平成30年度は医師と事務職員合同による訪問4件、事務職員単独による訪問を128件実施</li> </ul> <p>○管理栄養士による地域連携の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「明石地区栄養サポート研修会」の開催【H28年度～】</li> <li>・地区在宅ゾーン協議会が主催するいきいき教室において、当院の管理栄養士が講師を務めた【H28年度～】</li> </ul>			
--	---	--	--	--

(3) 地域社会や地域の諸団体との交流

中期目標	<p>市民や関係団体に公開講座やイベントを通じて急性期医療から在宅医療・介護に関する知識の普及・啓発を行うこと。</p> <p>また、市民等が医療及び介護のあり方に関心を持ち、疾病予防や介護予防にも積極的に取り組んでいけるような機会づくりを担うこと。</p>
------	---

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>市民や各種関係団体を対象とした健康講座21や生活習慣病（糖尿病）予防教室、母親学級、疾患別セミナーなど総合病院の特性を活かした知識の普及、啓発に引き続き取り組みます。</p> <p>また、市と連携した保健医療情報の発信及び予防普及啓発に取り組みます。</p>	<p><b>○啓発活動の実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民公開講座の継続実施【(第1期) H23年度～】 →講義形式の他に参加型・体験型で開催するなど、内容の充実を図った【H29年度】 市民公開講座の外部施設での開催について検討を行った【H29年度】 市民公開講座の外部施設での開催【H30年度】</li> <li>・糖尿病教室の継続実施【(第1期) H23年度～】 →講義形式の他に、実際に体験できるプログラムを取り入れた【H28年度～】</li> <li>・当院の患者を対象に「減塩教室」「糖尿病食事教室」の実施【(第1期) H27年度～】</li> </ul> <p><b>○広報活動の充実</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページの全面リニューアル【H29年度】 →スマートフォン等のマルチデバイスへの対応、記載内容の全面見直しの実施、被災時のホームページでの情報発信について検討し、保守業者とマニュアルの共有を行った。 →採用情報に医師を含める職員のコメントを掲載【H29年度～】 →診察申込書を掲載【H30年度～】</li> <li>・即時更新対応の強化【H30年度】 →院内で開催中のイベントのリアルタイム更新、台風等による診療体制の変更の通知など</li> <li>・各種広報誌の作成、配布【(第1期)H23年度～】 →市民・患者向け広報誌「ブリッジ」、医療機関向け「地域医療連携だより」の2種類を年4回発行 →地域包括ケアシステムについて、またそのシステムの中で当院が果たすべき役割について掲載した広報誌を新聞折り込みとして約15万部配布【H30年度】</li> </ul> <p><b>○イベントを通しての地域社会への参画</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・看護フェアの開催【(第1期) H23年度～】</li> <li>・病院まつりの開催【(第1期) H24年度～】</li> </ul>	3		

	<p>→平成 29 年度については「B-1 グランプリ西日本」への参画のため、休止したが、平成 30 年度に再開</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「B-1 グランプリ西日本」への参画【H29 年度】</li> <li>→救護ブースを担当したほか、「明石市立市民病院PRブース」を出店し、健康相談コーナーをはじめ、看護師による血圧測定や臨床検査技師による骨密度測定、理学療法士によるリハビリ相談、管理栄養士による栄養相談等を実施</li> <li>・院内コンサートの開催【(第 1 期) H23 年度～】</li> <li>→第 1 期は外部からゲストを招いて行っていたが、第 2 期は普段患者と接することが多い当院の医師や看護師、医療技術職員、事務職員、院内ボランティアが行っている。</li> <li>・市内学校等への講師派遣【(第 1 期) H23 年度～】</li> </ul>			
--	--	--	--	--

**第1 市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項**  
**5 総合力による医療の提供**

**(1) チーム医療と院内連携の推進**

<b>中期目標</b>	医療に携わる全職員が、部門や職種を超えた良好なコミュニケーションのもと、各職種が協働してチーム医療を推進し、患者に対して最善の医療を提供すること。
-------------	---

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価									
	実績	評価	評価	評価判断基準、意見など								
<p>ア 日常の診療において、患者に対して医師や看護師、コメディカルなど多職種がそれぞれの専門領域の視点から密にコミュニケーションをとり、連携して最善の治療やケアを行います。</p> <p>イ 感染制御や栄養サポート、褥瘡対策など、テーマごとにエキスパートをはじめ多職種が連携する医療チームを編成し、専門サービスを提供します。</p> <p>ウ 入院から退院までの切れ目のない患者支援体制「入退院支援センター」を、院内連携により円滑に運営します。予約センター、紹介カウンター、入院サポートセンター、医療ソーシャルワーカー等が一連の流れに沿って有機的に連携します。そして、関係職員による定期的なミーティングを行い、連携面、運営面等の課題点を抽出して解決を図ります。</p>	<p><b>○専門サービスの提供</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各病棟に薬剤師を配置【(第1期) H23 年度試験導入、H24 年度から随時本格導入】</li> <li>各病棟に担当の管理栄養士を配置【H27 年度～】</li> <li>褥瘡対策として、病棟マットレスを体圧分散寝具に一新【H29 年度】</li> <li>NSTやICT(感染制御チーム)におけるリンクナースシステムの導入【(第1期) H23 年度～】</li> <li>ICTによるラウンドを週1回実施</li> </ul> <p><b>&lt;関連指標&gt;</b></p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>平成 28 年度</th> <th>平成 29 年度</th> <th>平成 30 年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NST介入件数</td> <td>866 件</td> <td>738 件</td> <td>823 件</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>○チーム医療の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多職種が協力してのプロセスフローチャート(PFC)の作成【H29 年度～】</li> <li>ベッドコントロールミーティングの継続実施【(第1期) H26 年度～】</li> <li>入退院支援にかかるミーティングの定期開催【H28 年度】</li> </ul>		平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	NST介入件数	866 件	738 件	823 件	<b>4</b>		
	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度									
NST介入件数	866 件	738 件	823 件									

【目標値及び実績値】

項目	平成 27 年度 実績値	平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度		中期計画 目標値
		目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	
入退院支援にかかる ミーティング回数	—	40 回	63 回	40 回	41 回	50 回	45 回	40 回

(2) 情報の一元化と共有

中期目標	D P C（診断群分類別包括評価）による診療情報や病床管理情報など、医療に関する重要な情報を担当部署に一元化するとともに、関係部署で共有することによって、患者に対してより安全で質の高い効果的な医療を提供すること。
------	--

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価							
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など						
<p>医事課において診療情報や医事情報などを一元管理し、迅速かつ適切な分析によって作成する速報資料や分析レポート等により、幹部職員をはじめ院内への情報提供と共有を行います。</p> <p>また医事課は、効率的な病床管理が行えるよう、D P C（診断群分類別包括評価）情報を元に、入院期間等の情報を「入退院支援センター」に提供します。</p>	<p>○情報共有</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ D P C 情報をもとに入退院支援センター（入院サポート、ベッドコントロール、退院調整）へ入院期間Ⅱの到達までの残日数を提示し、入院期間Ⅱ以内の退院・転棟・転院の検討を行った【H28 年度～】</li> <li>・ 効率性係数向上を目的に入院期間Ⅱ以内の退院割合を診療科・M D C 分類で分析し、経営戦略会議等において情報提供を実施【H28 年度～】</li> <li>・ 詳細な診療情報および財務情報を「マンスリーレポート」として可視化し、毎月開催している運営会議や診療科長会議で供覧した【H29 年度～】</li> </ul> <p>【成果・課題等】</p> <p>在院中の患者について、入院期間Ⅱまでの残日数や退院予定、また入院予定の有無を、随時電子カルテ上で確認できるようにするなど、効率性係数の向上に取り組んでいるところである。</p>	3→3		<p>【年度別評価】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>H28 年度</th> <th>H29 年度</th> <th>H30 年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> <p>(H30 年度のみ自己評価、他 2 年は評価結果)</p>	H28 年度	H29 年度	H30 年度	3	3	3
H28 年度	H29 年度	H30 年度								
3	3	3								

**第1 市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項**  
**6 医療の質の向上**

(1) 継続的な取組による質の向上

中期目標	<p>医療職等は専門学会や研究会に積極的に参加し自己研鑽に努めるとともに、高度専門医療の知識と技術の習得に努力すること。</p> <p>また、各種専門の教育研修病院としての資格や高度専門医療実施病院として必要な施設基準を取得すること。</p> <p>診療情報の分析や評価指標の活用などによる医療の質の向上に努めること。</p>
------	---

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>職員が意欲をもって専門性の高い知識及び技術を習得できるよう、学術や研究にかかる活動を支援します。</p> <p>また、新たな高度専門医療の施設基準の取得に努めます。</p> <p>有用なクリニカル・インディケーター（臨床指標）を設定し、評価、分析して医療の質の改善につなげます。</p> <p>クリニカルパス推進委員会での検討や部門間の連携を推進し、クリニカルパスの評価、改善、拡充を行います。</p> <p>あらゆる機会を通じて、医療の品質改善及び向上の努力を続けます。</p>	<p><b>○学術・研究活動支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本医療マネジメント学会兵庫支部学術集会への参加【H28年度～】 →第11回兵庫支部学術集会を当番病院として開催【H28年度】 17演題の発表を行った【H28年度】 8演題の発表を行った【H29年度】</li> <li>・認定看護師資格取得支援の継続実施 →平成30年4月時点で認定看護師は9分野13名を確保している【H29年度】</li> <li>・ナースングスキルの利活用【(第1期) H27年度～】 →看護師だけでなく、全職種全職員に閲覧権限が配布されており、自己研鑽への活用が可能となっているほか、平成29年度からは動画講義システムを活用し、院内研修を実施している【H29年度】</li> </ul> <p><b>○医療・病院の質向上への取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・民間病院等、他病院を訪問して得た知識、ノウハウについて、当院へ反映を行った【H28年度～】</li> <li>・自己啓発資格支援制度の設立、運用【H28年度～】</li> <li>・TQM活動の開始【H29年度～】 →プロセスフローチャート（PFC）を作成し、業務の可視化、標準化を図った【H29年度～】 →全職種を対象にQC活動発表会を開催【H29年度～】</li> <li>・ISO9001の認証取得【H30年度】</li> <li>・各部門での業務改善の取り組みについて、運営会議において全科（課）がプレゼンテーションを実施、情報共有を行った【H28年度、H29年度】</li> </ul>	3		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・診療録の質向上に向けて、院内研修および診療録の監査を実施【H30年度】</li> </ul> <p><b>○クリニカルパス適応率向上への取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・クリニカルパス推進委員会の下部組織として、病棟単位でワーキングチームを結成【H28年度】</li> <li>・クリニカルパスへの理解を深めることを目的に「クリニカルパスを見直そう！」と題した研修会を開催【H29年度】</li> <li>・クリニカルパスへの理解を深めることを目的に「パス大会」を開催【H30年度～】</li> </ul> <p><b>【成果・課題等】</b></p> <p>クリニカルパスの適応率について、平成30年度は目標値を達成するなど徐々に適応率が上がってきている。</p> <p>また、TQM活動において、各職域における業務改善活動の推進を行った。プロセスフローチャート（PFC）を用いて業務の可視化、標準化を図ったほか、院内で保有している規程やマニュアル等の整理を行い、文書管理システムを活用して一元管理を開始している。これらの取組の結果として、平成31年3月にISO9001の認証を取得した。</p> <p>現在は看護師や医療技術職員における推進が主となっていることから、今後は医師や事務職員の参画による多職種での取組が必要である。</p>			
--	---	--	--	--

**【目標値および実績値】**

項目	平成27年度 実績値	平成28年度		平成29年度		平成30年度		中期計画 目標値
		目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	
クリニカルパス適用率	8.1%	20.0%	17.2%	30.0%以上	28.9%	35%	35.0%	30%以上

(2) 医療安全や院内感染防止対策の徹底

中期目標	患者に安全安心な医療を提供するため、医療安全管理部門の機能をさらに強化するとともに、医療事故や院内感染に関する情報収集と分析を行い、医療事故等の予防、再発防止対策の徹底を図ること。
------	--

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>医療安全管理委員会・院内感染対策委員会において、医療事故や院内感染などに関する情報収集と原因分析を行い、その情報を共有します。また、院内巡回や流行性感染症の動向把握などにより、防止対策を徹底します。</p> <p>院内感染を確実に防止するため、ICT（院内感染対策チーム）の活動を充実させます。</p>	<p><b>○情報共有体制の見直し</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医療安全推進委員会について、メンバーの見直しを行うなど内容の充実を図った【H29年度】</li> <li>・報告があったヒヤリハット・インシデントレポート（3,760件）のうち、現場にフィードバックすべき事例を医療安全推進委員会で共有し、1,033件についてフィードバックを実施、18件について改善提案を行った【H29年度】</li> <li>・医療安全管理委員会を医療安全推進委員会の上位組織と明確に位置付け、医療安全管理委員会で議論した事例について、医療安全推進委員会でも共有しより多角的に原因究明を行い、改善策を検討、業務の標準化に取り組んだ【H29年度】</li> <li>・地域の医療安全行動の均一化と連携を目的とした「あかし医療安全ネットワーク」設立の企画・立案【H30年度】 <ul style="list-style-type: none"> <li>→保健所、市医師会、市外病院等を含めた9機関が集まり、ネットワーク会議を開催し、共通課題について対応を検討した【H30年度】</li> <li>→平成29年度診療報酬改定で新設された「医療安全対策地域連携加算1」の算定開始【H30年度】</li> </ul> </li> </ul> <p><b>○感染対策の徹底</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・関係職種で毎週症例カンファレンスを開催【H29年度】</li> <li>・流行期前からの院内啓発、教育、職員予防接種の実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>→アウトブレイク0件【H29年度】</li> </ul> </li> <li>・感染防止対策について、近隣病院と相互チェックおよび情報共有を行っている</li> <li>・インフルエンザ発生時の対応基準の明確化【H30年度】 <ul style="list-style-type: none"> <li>→院内発生時の対応および兵庫県感染症情報センターから定点情報に基づく掲示物、面会等に関する対応を定めた</li> </ul> </li> <li>・抗菌薬適正使用支援カンファレンスの実施【H30年度～】 <ul style="list-style-type: none"> <li>→医師・薬剤師・臨床検査技師・看護師の4職種で毎週実施</li> </ul> </li> </ul> <p><b>【成果・課題等】</b></p> <p>平成29年度から開始したTQM活動の一環として業務プロセスの改善に取り</p>	4		



	組んでいるところだが、医療安全の担保にもつなげるため、今後もTQM活動との連携を密に行っていく。また、地域の中核病院として、地域の医療機関と連携しての医療安全風土の醸成についても取組をすすめるべく、平成30年度に「あかし医療安全ネットワーク」を立ち上げたところである。			
--	--	--	--	--

(3) コンプライアンス（法令・行動規範の遵守）の強化

中期目標	医療法をはじめとする関係法令を遵守するとともに、個人情報の保護や情報公開には適切な対応を行うなど、行動規範の遵守と倫理の強化を図ること。
------	--

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>関係法令や内部規定を遵守するとともに、内部統制を確実に実施します。定期的に職員研修を実施するなど、行動規範の遵守と医療倫理の実践に努めます。</p> <p>個人情報保護や情報公開に関しては、明石市個人情報保護条例及び明石市情報公開条例に準じて適切に行います。</p>	<p><b>○医療倫理の実践</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>医療に関する倫理委員会の開催【(第1期) H23年度～】 →臨床研究について、保険適応外の治療の実施の可否について等、H28年度は4案件、H29年度は7案件、平成30年度は11案件の審議を行った。</li> </ul> <p><b>○コンプライアンスの徹底</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制制度、内部監査制度、リスク管理体制、および内部通報制度について議論を開始【H29年度～】 →内部通報制度を新設、運用開始【H30年度】 →「ハラスメント防止研修会」「内部通報制度説明会」を実施【H30年度】</li> <li>障害者雇用の継続【(第1期)H25年度～】</li> </ul> <p><b>○個人情報の保護と情報公開</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カルテ開示請求に対し、市条例に基づき処理【(第1期) H23～】 →カルテ開示請求件数はH28年度102件、H29年度57件、H30年度105件</li> </ul> <p><b>【成果・課題等】</b></p> <p>地方独立行政法人法の一部改正(平成30年4月1日施行)に伴う対応のなかで、内部統制制度や内部通報制度など関連する制度の構築や規程の改正等について検討を行った。平成30年度には内部通報制度を新設し運用開始したが、その他については十分な検討には至らず、平成31年度以降に議論を継続している状況である。監事からの助言、サポートを受けつつ、十分に議論を行い、実効性のある制度の構築に努める。</p> <p>また、医薬品のたな卸資産管理について、当院の規程では出納員の指揮監督のもと、毎事業年度1回以上実地たな卸を義務付けている。平成30年度、薬剤課の</p>	2		

	<p>業務見直しの中で、平成 29 年度以前は医薬品在庫管理システムのデータ上の在庫数量のみに基づきたな卸資産残高を計上しており、実地たな卸作業が実施されていないことが判明した。その結果、平成 29 年度以前の毎年度のたな卸資産残高及び平成 30 年度の期首たな卸資産残高が適正でない可能性がある。</p> <p>その後、年度末の平成 31 年 3 月に経理責任者も立ち会いの上、医薬品の実地たな卸を実施し、平成 31 年 3 月末のたな卸資産残高は、実在庫に基づいて計上している。法人の内部統制に不備があったことを重く受け止め、法令・規程に則り実地たな卸を行うとともに、内部統制の強化に努める。</p>			
--	--	--	--	--

## 第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項

### 1 医療職が集まり成長する人材マネジメント

#### (1) 必要な医療職の確保

中期目標	医療水準を向上させるため、迅速かつ柔軟な採用活動により優秀な医療職の人材確保に努めること。特に、優れた診療技術や診療に係る高度で豊富な知識を持つ医師の確保を図ること。 また、本来業務に専念できる体制や働きやすい環境の整備を図ること。
------	---

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>ア 医師の採用において、高度な医療技術を有し診療機能の向上に直結する人材を早期に確保します。平成28年度中に消化器内科医、平成30年度までに外科医、耳鼻咽喉科医の確保をめざすほか、整形外科医や呼吸器内科医など体制の充実を図ります。また、医師不足が顕著な領域である麻酔科医の体制維持に対応します。</p> <p>イ 質の高い看護を提供するため、知識や技術の向上に積極的に取り組み、幅広い視野をもってチーム医療に貢献できる、優秀な看護師の確保に努めます。</p> <p>ウ 業務の整理、再編、役割分担の見直しなど効率性を高める業務改善の実施や雇用形態の多様化の拡充など、働きやすい環境の整備に努めるとともに、そうした取り組みを発信し、人材を惹きつける魅力につなげていきます。</p>	<p>○医師の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・旧内科 常勤医師の増加（独法化時5名→H29年度9名）【H29年度～】</li> <li>・消化器内科 常勤医師の増加（独法化時3名→H29年度8名（理事長含む））【H28年度～】</li> <li>・小児科 常勤医師の増加（独法化時4名→H29年度6名）【H29年度】</li> <li>・外科 常勤医師の増加（独法化時5名→H29年度6名（院長含む））【H29年度～】</li> <li>→消化器外科を専門とする若手医師2名、乳腺を専門とする医師1名を採用【H29年度～】</li> <li>・形成外科非常勤医師1名確保【H29年度～】</li> <li>・整形外科 常勤医師の増加（独法化時4名→H29年度6名）【29年度】</li> <li>・耳鼻咽喉科 常勤医師1名確保【H28年度～】</li> <li>→入院、手術治療の再開</li> <li>→常勤医師1名を追加で確保し、2名体制となる【H30年度】</li> <li>・放射線科 常勤医師の増加（独法化時2名→H26年度1名→H27年度2名→H28年度～3名）【H28年度～】</li> <li>・麻酔科 常勤医師の増加（1名→H30年度2名、H31年4月4名）【H30年度】</li> <li>・医師の負担軽減を図るため医局秘書を配置【H28年度～】</li> <li>・医師の負担軽減を図るため、看護部や医事課に配属されていた医師事務作業補助者について、ドクターズアシスタント室として独立させ、院長直下の部署として指揮命令系統の明確化を図った【H28年度～】</li> <li>・36協定 特別条項の見直し【H30年度】</li> <li>→特に医師について、健康面への配慮を前提としつつ、医療の特殊性を鑑みた当院における現実的な上限とするため、特別条項の見直しを実施</li> </ul>	3		

	<p><b>○看護師の確保</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・看護対策プロジェクト「チームオクトパス」が活動し、採用活動支援等に取り組んだ →合同説明会への参加などの採用活動の支援だけではなく、採用した新人看護師のフォローアップにも取り組んだ【H29年度】</li> <li>・大学や養成機関への訪問の実施【(第1期) H23年度～】</li> <li>・茶話会の開催 →「男子限定茶話会」を開催し、男子看護学生に対し、当院の男性看護師がPR活動を行った【H29年度～】</li> <li>・看護補助者確保について、「ケアアシスタント(看護助手)研修会」を開催【H29年度～】</li> </ul> <p><b>○雇用形態、勤務形態の多様化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・夜間専従勤務制度の継続実施【(第1期) H27年度～】 →平成28年度6名、平成29年度は5名が従事</li> <li>・医師の在宅勤務制度を導入【H30年度】 →放射線科医師1名が自宅にて遠隔読影を実施</li> <li>・無期雇用制度の導入【H29年度】 →平成30年4月1日時点で31名、平成31年4月1日時点で37名が「準職員」として勤務</li> </ul> <p><b>○ワークライフバランスの充実</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・院内保育園の継続運用【(第1期) H23年度～】 →1日平均10名程度が利用【H28年度～】</li> <li>・勤怠管理システムの導入、運用開始【H29年度～】 →労働時間管理業務の適正化を図ったほか、毎月の各科(課)の時間外勤務状況を全管理職が一同に会する運営会議において供覧し、時間外勤務の一層の抑制と適正管理に努めた。</li> </ul> <p><b>【成果・課題等】</b></p> <p>診療体制の充実について、院長を中心として医師の確保に取り組んでいる。懸案となっていた耳鼻咽喉科常勤医が平成29年1月に着任し、入院や手術等の専門的な治療を再開している。懸案となっていた病理診断科、麻酔科についても確保に取り組み、平成30年4月に病理診断科常勤医師1名を、平成30年10月に麻酔科常勤医師1名を確保している。</p> <p>一方で、課題となっている呼吸器内科については確保が困難な状況が続いており、非常勤医師の応援に依存する状態が続いている。</p>			
--	---	--	--	--

【目標値および実績値】

項目	平成 27 年度 実績値	平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度		中期計画 目標値
		目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	
常勤医師数	54 人	58 人	55 人	59 人	59 人	60 人	55 人	60 人

(2) 魅力ある人材育成システム

中期目標	医学生をはじめとする研修生、実習生に対する教育や研修体制の充実、医療従事者の育成に努めること。 また、各職務に関連する専門資格の取得など、専門性や医療技術の向上のための支援体制の充実を推進すること。
------	--

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>専門医資格を有する中堅医師の配置を強化するとともに、初期医師臨床研修、後期専門臨床研修ともにプログラムの改善及び充実等により、若手医師にとって魅力ある、育成に重点を置いたシステムを確立します。</p> <p>医師や看護師、コメディカルの専門資格の取得や技術向上の研鑽等を支援するとともに、専門資格や技術習得を活かして活躍できる環境の整備や機会の提供等を図ります。</p> <p>I C L S (心停止蘇生トレーニング) 研修の開催など、救急にかかる医療技術のさらなる向上を図ります。</p> <p>全職員を対象に、当院の果たすべき役割である総合的医療、チーム医療の推進に必要な知識の習得と意識の向上を図るため、医療制</p>	<p>○人材育成システムの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>救急診療科を中心に医師初期臨床研修プログラムの充実を図った【H28 年度】</li> <li>新人看護職員卒後研修プログラムに基づき、接遇、看護倫理、臨床実践、マネジメント等の能力向上に努めた【(第 1 期) H23 年度～】</li> <li>ナーシングスキルの利活用【(第 1 期) H27 年度～】 →動画講義システムを活用し、院内研修を実施【H29 年度～】</li> <li>クリニカルラダーの見直し【H29 年度】 →日本看護協会ラダーに準じ、レベル V を新設。能力構造は、「臨床実践能力」「組織的役割遂行能力」「自己教育研究能力」の 3 領域で評価する教育体系モデルを導入している。</li> <li>I C L S (心肺蘇生トレーニング) は市医師会、明石医療センターおよび当院の三者合同での開催を継続実施【(第 1 期) H23～】</li> <li>B L S (一次救命処置) コースを開催し、事務職員を含めた医療従事者全員に受講を義務付けている【H23～】</li> </ul> <p>○研修の開催</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>病院職員としての自覚を一層促すため、病院職員としての基本的な心構えや有り様について学ぶ「病院職員基礎研修会」を開催【H28 年度】</li> <li>T Q M 活動の一環として、院内教育システムを検討【H29 年度】 →当該システムに基づき、「職員階層別研修」を実施【H30 年度～】</li> </ul>	3		

<p>度や保険制度など必要な研修を実施します。また、階層別の各種研修や、職場マネジメント等にかかる管理職研修を実施します。</p>	<p><b>【成果・課題等】</b></p> <p>院内での教育について、TQM活動の一環として、院内教育システムの検討を行った。このシステムに基づき、早速平成30年度上半期から階層別研修の実施に取り組んでいるところであるが、教育方針の検討、職員への周知徹底など課題が残っている。</p> <p>また、今後の病院経営においては、地域医療構想に基づき、各医療機関が選ぶべき医療機能と、将来的な経営の質が問われており、経営に資する人材の育成が課題となっている。</p>			
---	--	--	--	--

**第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項**  
**2 経営管理機能の充実**

**(1) 役員の責務**

<b>中期目標</b>	全職員が一丸となって、持続可能な経営を目指して市民病院が提供すべき医療機能の充実と収支改善の両立に向けて最大限努力できる体制を整備すること。 全役員が経営に関する情報を共有しながら、広い視野で病院経営にあたること。
-------------	--

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
市民病院が求められる役割を發揮しつつ、持続可能な安定した経営基盤を築くために、理事長はもとより役員一人ひとりが経営陣の一員としての自覚をもち、部門の長を脱却して病院経営者の立場から積極的に発言し、行動します。そして、理事長のリーダーシップのもと、理事会はチームとしてトップマネジメント機能を發揮します。	<p><b>○役員の責務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・理事会を中心とした、幹部職員がそれぞれに割り当てられた業務を分掌して役割に応じて責任をもって発言する「経営戦略会議」を月1回のペースで開催した【(第1期) H27年度～】</li> <li>・理事長と院長、看護部長、経営管理本部による「管理会議」を週1回開催し、情報の共有や重要案件にかかる方針の決定、課題対応策の検討等を行った【H27年度～】</li> </ul> <p><b>○トップマネジメント</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・常勤役員（理事長、副理事長、理事）で構成する理事会は、重要議案の上程時期（概ね3か月に1回）に開催し、経営にかかる最高意思決定機関として検討と決定を行った【(第1期) H23年度～】</li> </ul> <p><b>【成果・課題等】</b></p> <p>重要会議での発言等を通じて、各役員が経営陣の一員としての自覚と責任感がさらに醸成されてきたところである。幹部職員がそれぞれ主体的に発言、議論を行う場として開催してきた経営戦略会議について、2019年度は月1回開催から月2回に変更し、これまで以上に充実した議論、検討を行う。</p>	3		

(2) 管理運営体制の強化

中期目標	組織の目標を確実に達成するため、各部門の責任と権限を明確にし、情報共有の徹底、意思決定の迅速化など、管理運営体制を強化すること。 医療職を含む中間管理職がマネジメント能力を発揮するよう努力すること。
------	--

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>各部門の部門長、所属長は、理事会の決定事項を確実に推進していく立場から、現場の課題を明らかにし、すみやかにその解決を図ります。</p> <p>また、部門BSCの数値目標を部門長の人事評価にリンクさせるなど、部門長はそれぞれの部門のトップとしての自覚をもち、責任と権限をもって部門のマネジメントを行い、より質の高い経営に取り組めます。</p> <p>経営管理本部は、組織横断的な調整をはじめ、各部門と連携しながら病院全体にかかる調整機能をもって方針管理を徹底します。</p>	<p><b>○情報共有の徹底</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全管理職が一堂に会し、経営情報の共有を図るとともに各部門の課題について検証し議論を深める運営会議を月1回開催【(第1期) H23年度～】</li> <li>・運営会議において、診療科長を含む各所属長が部門の「業務カイゼン」の方針をまとめて発表し、当該部門の運営状況について共有した【H28年度～】</li> <li>・職員の多くが毎日アクセスする電子カルテ系ネットワークを用いたグループウェアを導入し、各委員会の議事録や会議資料、マニュアルや手順書を共有している【H29年度～】</li> </ul> <p><b>○部門マネジメントの強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部門長は、人事評価とリンクした部門の数値目標の達成に向けて、進捗管理しながら、責任をもってそれぞれの部門のマネジメントを実施【H28年度～】</li> <li>・事務部門の組織体制について、7月に、経営管理課内に組織していた企画・人事・総務・経理の各係を「課」として独立させ、組織上の責任と権限を明確にし、プロパー職員の業務向上を図った【H28年度】</li> <li>・市派遣職員からプロパー職員への置換が進んだ事務部門において、プロパー職員がより主体的に行動し問題提起や課題解決に取り組むことを目的に「事務担当リーダー会議」を設置、オブザーバーに理事長、院長、看護部長を迎え、週1回議論を行った【H29年度～】</li> </ul> <p><b>【成果・課題等】</b></p> <p>病院全体、また各科(課)の戦略、マネジメントツールとしてBSCを導入し、運用に取り組んでいるが、BSCに関する理解度や完成度等にばらつきがある。より実効性のあるものとなるよう、運用面を検証する必要がある。</p>	3		



(3) 事務職の役割の明確化と専門性の向上

中期目標	事務職の役割を明確にして、役割に応じた権限を持たせ、病院経営全般についてより推進できる体制づくりを行うこと。 専門性の向上を図るとともに、総合的な視点で組織の横断的役割を担う職員の育成に努めること。
------	--

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の意見	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>人事や契約など管理部門を中心に改革が求められるなか、経営マネジメントの中心的な役割を果たす管理監督職など、知識と経験を有する人材を採用し、市からの派遣職員と置き換えます。</p> <p>また、ジョブローテーションや専門研修、他病院への派遣研修などにより、計画的な職員の育成、専門性の向上を図ります。</p>	<p><b>○人材登用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・民間病院経験者から、経営管理本部長、医事課長を採用【H28年度】</li> <li>・民間病院経験者から、医事課にDPCに詳しい担当課長を、経営企画課に事務全般に経験豊富な係長を採用【H29年度】</li> <li>・民間病院経験者から、経営管理本部長を採用【H30年度】</li> </ul> <p><b>○専門性の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ジョブローテーションによる人材育成の観点から、一部事務職員の異動を実施【H28年度】</li> <li>・事務職員対象の研修を見直し、階層別の研修や接遇、人権、医療安全など年間研修計画を策定【H28年度】</li> <li>・病院経営に資する資格の取得等を目指す職員を支援する「自己啓発資格取得支援制度」の運用開始【H29年度～】</li> <li>・入院業務について、入院請求業務の適正管理と職員のスキルアップを目的に直営化を実施【H29年度～】 →実際に入院業務を行うことで診療報酬やDPCへの理解を深め、得た知識を分析に生かし、病院経営に資する人材を育成しようとするもので、平成29年度末時点で5名のプロパー職員が入院業務に従事している</li> <li>・電子カルテを含む病院情報システムについては業務委託を行っていたが、業務の効率化や職員のスキルアップ、問合せ窓口の一本化を目的に内製化を実施【H29年度】</li> </ul> <p><b>○院内教育システムの確立</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・TQM活動の一環として地域医療支援病院職員としての自覚を持ち、自らの質の向上に努め、地域、患者、組織に貢献できる人材を育成することを目的に、院内教育システムの検討を実施【H29年度】</li> </ul> <p><b>【成果・課題等】</b></p> <p>平成28年度には当院事務部門では事例が少なかったジョブローテーションについても取組を行った。複数の職場を経験させることで職員のスキルアップ、モ</p>	3		

	<p>チペーションの維持・向上を図っている。 院内教育システムについて、今後もこのシステムに基づき、医療職も含め、階層別研修などをはじめ、体系だった研修の実施に取り組む。</p>			
--	---	--	--	--

**第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項**  
**3 構造改革の推進**

(1) 組織風土の改革

**中期目標** 地方独立行政法人にふさわしい組織にするため、希薄なコスト意識や前例踏襲主義など、独法以前の体質からの脱却を図るための職員の意識改革を進めること。

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>地方独立行政法人の組織のあり方として、プロパー職員が市派遣職員のサポートを受けつつ、さらには自立して事務部門を主導していくことが必要であり、そのための職員の意識改革を進めます。</p> <p>旧態依然たる意識を徹底的に改革するため、講演会やセミナーのほか、ワールドカフェ（少人数のグループがテーマに集中して対話することで相互理解を深める話し合いの方法）の開催などに取り組みます。</p>	<p><b>○プロパー職員の育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・病院で働く職員としての基本的な心構えや有り様について学ぶ「病院職員基礎研修会」を基調講演、ワールドカフェの二部構成で開催【H28年度】</li> <li>・プロパー職員がより主体的に行動し問題提起や課題解決に取り組むことを目的に「事務担当リーダー会議」を設置【H29年度～】</li> <li>・民間病院で事務部門の責任者の任にある理事の方をアドバイザーに迎え、月2回事務部門はもとより医療技術部や看護部と、現状の課題や新たな事業の推進などについて議論し、助言を得た【H29年度】</li> <li>・市派遣職員が、プロパー職員の自主性を重んじ、主体的な行動や判断を促しながら、指導やサポートを行った【H30年度】</li> </ul> <p><b>【成果・課題等】</b></p> <p>アドバイザーを迎えての取り組みの中で、懸案である休床病床の利活用について検討を進めた。実際にアドバイザーが勤務する病院を見学したほか、平成30年4月には看護師や理学療法士、作業療法士が当該病院で1週間の実地研修を経験し、こうした取組の中で得た知識を活かし、6階東病棟の再稼働に取り組んだ。</p> <p>独法化後、特に事務部門については地方独立行政法人としての業務のあり方が課題となっており、研修会や会議、アドバイザーを迎えての指導等の取組を進めてきた。平成30年度は長期間に渡って当院に派遣されてきた市職員が年度末に派遣期間満了を迎えるにあたり業務の引継ぎを進める中で、プロパー職員の自主性を前提に、法人としての業務遂行のあり方を共に考え、実施してきたところである。</p>	3		

(2) 人事給与制度の整備

中期目標	<p>職員の能力や成果を的確に反映し、モチベーション向上や人材育成につながる公正で客観的な人事評価制度の運用を行うこと。</p> <p>また、社会情勢に適合し健全な経営につながる新しい給与制度の整備、運用を図ること。各部門における定員や業務内容の見直しを行い、業務の効率化を図ること。</p>
------	--

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>平成28年度から人事評価制度を導入し、職員の能力、業績、職責等を公正に評価し、職員のモチベーションの向上や人材育成、組織の活性化に取り組みます。</p> <p>また、新たな給与制度についても平成28年度から導入します。給料表を抜本的に見直して人事評価制度と連動した給与制度とするほか、公立病院以外を踏まえた給与水準の設計など、人件費の適正化を図ります。</p>	<p><b>○人事評価制度の導入</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平成27年度にトライアルを行った人事評価制度について、本格運用をスタートした【H28年度～】</li> <li>評価結果を6月の夏季一時金に反映【H29年度～】</li> <li>人事評価制度を運用するなかで発生した問題について、労働組合とも課題を共有し、必要な改善を図った【H29年度～】</li> </ul> <p><b>○給与制度について</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新給与制度の運用を開始【H28年度～】</li> <li>研修医の給与について、他病院の事例を踏まえ、見直しを実施【H28年度】</li> </ul> <p><b>【成果・課題等】</b></p> <p>人事評価制度の運用のなかでの反省を踏まえながら、制度導入の目的である職員のモチベーションの向上、組織の活性化、人材育成に資する制度となるよう、改善すべきは改善しながら取組を続けていく。</p>	3		

【目標値および実績値】

項目	平成27年度	平成28年度		平成29年度		平成30年度		中期計画
	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	
人件費対医業収益比率	59.5%	60%未満	60.0%	60%未満	58.2%	60%未満	62.8%	60%未満

(3) 購買・契約制度の改変

中期目標	購買方法及び契約方法の見直しを行い、多様な手法の中から効率的な購買・契約システムとその推進体制を構築すること。 経費削減を図るため委託業務の内容の見直しを行うこと。
------	---

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>診療材料等の調達に係るベンチマークを活用した価格交渉の推進、契約方法や委託業務の見直し等を行います。</p> <p>また、平成28年度に契約事務経験者を採用するほか、セミナーへの参加等による担当職員のスキルアップを図るなど、交渉力の強化に努めます。</p>	<p><b>○契約事務経験者の採用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・民間病院において契約事務経験のあるプロパー職員を採用【H28年度～】</li> <li>・交渉力の更なる向上を目的に、契約事務経験のあるプロパー職員を増員し、担当者を複数化した【H29年度～】</li> </ul> <p><b>○ベンチマークの活用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経費削減に係るベンチマークシステムの導入【H28年度～】</li> <li>・ベンチマークシステムを活用した価格交渉の徹底【H29年度～】</li> </ul> <p><b>○ローコストオペレーションの実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサルの支援の元、医療材料、委託費を中心に病院を挙げての集中的な価格交渉を実施【H28年度】</li> <li>・委託業務の内容について、価格面の交渉だけでなく、契約内容の充実、業務量の増加などの内容面での交渉を実施【H29年度】</li> </ul> <p><b>○組織改編</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・契約部門と経理部門を統合、財務課に再編【H29年度】</li> <li>→一つの課のなかで契約と経理が連携することで、双方の業務内容や業務の捉え方を互いに議論し理解でき、それが個々のスキルアップにつながり、課としての取り組みが、より病院全体を意識した実効性のあるものへと変化しつつある。</li> </ul> <p><b>【成果・課題等】</b></p> <p>ベンチマークシステムを活用しての交渉の結果、平成28年度は診療材料費▲35,000千円、委託費は▲66,000千円の削減を図ることができた。</p> <p>平成29年度は、コストダウンだけでなく、営業外収益についても取組を行った。病院直営で運営していた外来駐車場について、老朽化が進んでいたことなどから、再整備および駐車料金の適正化を目的に委託運用に切り替えを行い、年間約1,200万円の収入増となった。</p> <p>また、組織改編について、第2期は特に支出抑制が課題となっていたことから</p>	4		

契約部門と経理部門を統合し、財務課として運用してきた。今後も引き続き支出の適正化に取り組む中で、課・係の適正な構成についても検討を行っていく。

**【目標値および実績値】**

項 目	平成 27 年度 実績値	平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度		中期計画 目標値
		目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	
材料費対医業収益比率	27.5%	21.0%	26.0%	25.0%	26.8%	25.0%	24.8%	21.0%
経費対医業収益比率	20.4%	21.0%	19.3%	19.1%	17.9%	18.3%	19.4%	21.0%

### 第3 財務内容の改善に関する事項

#### 1 業績管理の徹底

##### (1) 診療実績の向上による収入の確保

中期目標	引き続き診療体制の充実を図り、病床利用率や診療単価の向上による増収に努めること。診療報酬請求等の的確な対応や未収金対策で収入の確保に努めること。 また、診療報酬改定や健康保険法等の改正には迅速に対応し、収益の改善を図ること。
------	---

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価																													
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など																												
<p>地域の医療機関との連携強化や救急診療体制の強化などにより、入院患者数の増加に努めます。</p> <p>また、DPCを踏まえた在院日数の適正化や重症患者の受入比率の向上などにより、診療単価の向上に努めます。</p> <p>さらに、診療報酬の徹底した分析や改定への迅速かつ的確な対応、施設基準の取得など、継続的に安定した収入の確保を図ります。</p>	<p><b>○診療体制、救急診療体制の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の医療機関からの紹介や、専門診療科が特定できない患者に対して柔軟に対応できるよう、総合内科を新設【H28年度～】</li> <li>・院内各科の密接な連携により、救急患者の受入要請にできる限り断ることなく、積極的に受入を実施【H28年度】</li> <li>・外科系医師の増員や総合内科の運用開始、および循環器内科の全面的な協力のもとで内科系・外科系1名ずつによる日当直体制を確立、運用【H29年度】</li> </ul> <p>&lt;関連指標&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>平成28年度</th> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>救急車搬送患者数</td> <td>2,771人</td> <td>3,356人</td> <td>3,307件</td> </tr> <tr> <td>うち入院患者数</td> <td>1,385人</td> <td>1,559人</td> <td>1,606件</td> </tr> <tr> <td>市全体の救急搬送患者数</td> <td>12,526人</td> <td>13,036人</td> <td>13,652人</td> </tr> <tr> <td>うち当院受入数(%)</td> <td>1,910人 (15.2%)</td> <td>2,450人 (18.8%)</td> <td>2,464件 (18.0%)</td> </tr> <tr> <td>市全体の救急搬送患者数(中等症以上)</td> <td>6,199人</td> <td>6,226人</td> <td>6,796件</td> </tr> <tr> <td>うち当院受入数(中等症以上)(%)</td> <td>1,008人 (16.3%)</td> <td>1,168人 (18.8%)</td> <td>1,213件 (17.8%)</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>○地域の医療機関との連携強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・在宅療養後方支援病院として、在宅患者の登録や入院受入を継続して実施【(第1期)H26年度～】</li> <li>・レスパイト入院の受入【H28年度～】</li> </ul>		平成28年度	平成29年度	平成30年度	救急車搬送患者数	2,771人	3,356人	3,307件	うち入院患者数	1,385人	1,559人	1,606件	市全体の救急搬送患者数	12,526人	13,036人	13,652人	うち当院受入数(%)	1,910人 (15.2%)	2,450人 (18.8%)	2,464件 (18.0%)	市全体の救急搬送患者数(中等症以上)	6,199人	6,226人	6,796件	うち当院受入数(中等症以上)(%)	1,008人 (16.3%)	1,168人 (18.8%)	1,213件 (17.8%)	4		
	平成28年度	平成29年度	平成30年度																													
救急車搬送患者数	2,771人	3,356人	3,307件																													
うち入院患者数	1,385人	1,559人	1,606件																													
市全体の救急搬送患者数	12,526人	13,036人	13,652人																													
うち当院受入数(%)	1,910人 (15.2%)	2,450人 (18.8%)	2,464件 (18.0%)																													
市全体の救急搬送患者数(中等症以上)	6,199人	6,226人	6,796件																													
うち当院受入数(中等症以上)(%)	1,008人 (16.3%)	1,168人 (18.8%)	1,213件 (17.8%)																													

- ・地域医療機関への訪問し、訪問により得られた要望を院内委員会に報告、対策を検討し実施した【(第1期) H23年度～】

○平均在院日数の適正化

- ・DPC情報をもとに入退院支援センター（入院サポート、ベッドコントロール、退院調整）へ入院期間Ⅱの到達までの残日数を提示し、入院期間Ⅱ以内の退院・転棟・転院の検討を行った【H28年度～】
- ・効率性係数向上を目的に入院期間Ⅱ以内の退院割合を診療科・MDC分類で分析し、経営戦略会議等において情報提供を実施【H28年度～】

< 関連指標 >

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
平均在院日数（急性期）	11.1日	10.2日	9.4日

○施設基準の取得

- ・退院支援について、専任の看護師を配置し、平成28年度診療報酬改定で新設された退院支援加算1の算定を開始【H28年度～】
- ・平成28年度診療報酬改定で新設された施設基準について、退院支援管理加算1のほか、乳房MR I撮影加算など5項目について新たに届出を提出【H28年度】
- ・耳鼻咽喉科常勤医師着任に伴い、高度難聴指導管理料について、新たに届出を提出【H28年度】
- ・排尿自立指導料等について新たに届出を提出【H29年度】
- ・診療報酬改定に伴い、7対1入院料を急性期一般入院料1に変更【H30年度】

【目標値及び実績値】

項目	平成27年度	平成28年度		平成29年度		平成30年度		中期計画 目標値
	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	
一日平均入院患者数	243.9人/日	255.2人/日	247.4人/日	257.7人/日	258.1人/日	265.0人/日	235.9人/日	250.0人
入院診療単価（一般病棟）	56,031円	55,500円	54,681円	56,321円	57,560円	57,156円	60,818円	55,500円
新入院患者数	6,488人	6,500人	6,389人	6,679人	7,199人	7,200人	7,229人	6,500人
一日平均外来患者数	556.8人/日	545.4人/日	543.6人/日	552.0人/日	585.1人/日	535.7人/日	558.6人	549.0人
外来診療単価	16,239円	13,381円	15,881円	14,636円	15,607円	14,795円	17,076円	13,100円
病床稼働率 ※	81.3%	84.8%	82.2%	85.6%	85.7%	83.9%	75.9%	82.0%

※病床稼働率… 1日平均入院患者数 / 稼働病床数 × 100

※稼働病床数について、11月30日以前は301床、12月1日以降は休床病床の再稼働に伴い30床増加の331床で算出している。その影響で、見かけ上、稼働率は下がっている。



(2) 支出管理などによる経費削減

中期目標	<p>人件費や経費等について、具体的な数値目標を設定し、その達成を図るための様々な取組を進め、経費等削減を徹底すること。</p> <p>原価計算等を活用するなど経費支出の適切なコントロールを強化すること。</p>
------	--

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>給与費比率や材料費比率、経費比率などの経営指標を経営管理本部において定期的に分析し、費用の削減等について改善提案を行います。</p> <p>また、資金の動きを経理担当部署が日々確認するとともに、収支予測に基づき支出をコントロールするなど、状況に見合った対応を行います。</p> <p>診療科別や部門別などの原価計算を活用して、収支の改善や不採算医療の費用算定に役立てます。</p>	<p><b>○経費削減</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・電力自由化に伴い、電力会社と折衝を実施【H28年度】</li> <li>・エネルギー自動管理システムの導入【H28年度～】</li> <li>・ベンチマークシステムの導入、活用【H28年度～】</li> <li>・ローコストオペレーションの実施【H28年度】</li> <li>・診療材料等の価格交渉の徹底【H28年度～】</li> <li>・委託契約内容の充実【H29年度～】</li> <li>→業務内容、量も含めた質向上に取り組み、費用対効果の向上に努めた【H30年度】</li> </ul> <p><b>○支出コントロール</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資金減少幅が小さかったことから、支出のコントロールを実施するには至らず【H28年度、H29年度】</li> </ul> <p><b>【成果・課題等】</b></p> <p>第2期は、第1期からの継続課題となっている経費削減について積極的な取組を行った。平成28年度には委託費や材料費について、ローコストオペレーションに取り組み、医療材料と委託費で60,000千円を超える費用削減を図ることができた。平成29年度、30年度については価格面ではなく、契約内容面を充実させ、委託契約の費用対効果の向上を図った。</p>	4		

**第3 財務内容の改善に関する事項**  
**2 安定した経営基盤の確立**

(1) 経常収支の改善

中期目標	<p>中期目標期間内において、すみやかに累計経常収支の黒字化を図ることはもちろんのこと、将来にわたり持続可能な病院経営ができるように資金ベースも見込んだ黒字額を確保すること。</p> <p>また、公的な医療機関として不採算医療や政策医療などを担っているため、能率的な経営を行ってもなお、客観的に独立採算が困難な経費については、運営費負担金として国及び市から費用を支出することとなる。したがって、市民が納得できるよう、当該負担金については内容を明らかにした上で、適切に中期計画へ反映すること。</p>
------	---

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>医療を取り巻く環境の変化に対応しつつ、戦略的な病院経営を行い、単年度収支及び中期計画期間中の累計経常収支の黒字化、並びに資金の黒字額を確保し、経営の安定を図ります。</p> <p>市からの運営費負担金の交付のもとで不採算医療や政策医療を含めた市民病院としての役割をしっかりと果たすとともに、増収対策や費用の削減をもって安定した経営基盤を確立し、運営費負担金のうち総務省に示された基準以外の市独自負担分について段階的な削減を図り、より自立した経営の実現に努めます。</p>	<p><b>○経常収支の黒字化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当期純利益が約 3.2 億円での黒字【H28 年度】</li> <li>・当期純利益が約 4.46 億円での黒字【H29 年度】</li> <li>・当期純利益が約 1.66 億円での黒字【H30 年度】</li> </ul> <p><b>○キャッシュの増加</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年度末の資金残高 1,221 百万円で、期首の 1,130 百万円と比較して 91 百万円の増【H28 年度】</li> <li>・年度末の資金残高 1,530 百万円で、期首の 1,221 百万円と比較して 309 百万円の増【H29 年度】</li> <li>・年度末の資金残高 1,587 百万円で、期首の 1,221 百万円と比較して 57 百万円の増【H30 年度】</li> </ul> <p><b>○運営費負担金の削減</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・旧の繰出基準で市独自負担分に該当する額のうち、50,000 千円の削減を実施【H28 年度～】</li> </ul> <p><b>【成果・課題等】</b></p> <p>平成 30 年度は平均在院日数の短期化等により稼働が下がったことで医業収益が伸び悩んだこと、また休床していた 6 階東病棟について、回復期リハビリテーション病棟としての再稼働に向け、一定の教育期間が必要であったことからスタッフの先行採用を行ったことや、訪問看護ステーションの開設に伴い看護師やセ</p>	4		

	ラピスト、MSWなどの職員を増加させたことにより人件費が増加した。 第3期については、回復期リハビリテーション病棟や訪問看護ステーションの活用を進め、収益化を図ることが必要である。			
--	---	--	--	--

【目標値および実績値】

項目	平成27年度	平成28年度		平成29年度		平成30年度		中期計画 目標値(累計)	累計
	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値		
経常収支比率	103.7%	103.7%	104.2%	102.3%	105.5%	101.9%	102.0%	102.6%	103.9%
医業収支比率	88.5%	89.8%	89.9%	90.0%	92.7%	89.8%	90.1%	89.4%	91.0%
医業収益(百万円)	7,076	6,775	6,866	6,956	7,426	7,204	7,236	20,016	21,528
入院収益(百万円)	4,729	4,846	4,628	4,943	5,086	5,120	4,785	14,231	14,499
外来収益(百万円)	2,197	1,773	2,098	1,863	2,228	1,933	2,328	5,320	6,654
資金期末残高(百万円)	1,130	1,096	1,221	1,011	1,530	1,284	987	1,241	
(現金及び預金(百万円))	(1,130)	(1,096)	(1,221)	(1,011)	(1,530)	(1,284)	(1,587)	(1,241)	

注) 平成30年度における資金期末残高と現金及び預金の差異は定期預金です。

(2) 資金収支の改善と計画的な投資

中期目標	医療機器の購入や設備投資には、地域の医療状況や市民ニーズを踏まえながら採算性を検討するとともに、購入や投資後の投資効果の検証を実施すること。 また、病院建替など将来の設備投資に備えた財源の確保に努めること。
------	--

中期計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
	実績	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>医療機器の購入は、医療需要の変化や医療政策の動向等を踏まえつつ、必要性や採算性を十分に検討するとともに、その効果を検証します。</p> <p>また、病院の建替など将来の設備投資を踏まえた総合的な投資計画を策定し、計画的な自己財源の確保に努めます。</p>	<p>○計画的な投資</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医療機器管理・整備委員会の設置【H28年度】</li> <li>・予算ヒアリングにおいて医療機器の購入の必要性、採算性、更新の有無、保守管理の状況など、予算化の妥当性を総合的に判断【H28年度～】</li> <li>・購入の際の価格圧縮の徹底【H28年度～】</li> <li>・次年度以降に予定されている投資を鑑み、単年度に負担が集中しないように考慮した →平成31年度に電子カルテのリプレースが予定されていることも鑑み、CT(CANON社製、AquilionONE(320列))を更新【H30年度】</li> </ul> <p>【成果・課題等】</p> <p>独法化以降、平成25年度に電子カルテの導入、CT(80列)の更新を行っている。第3期中期目標・計画期間にあたる令和2年度に電子カルテの更新が予定されていたこともあり、第2期期間についてはキャッシュの状況を見極め、期間</p>	4		

	<p>を通して計画的な投資を行ってきた。そうした中で資金期末残高を第1期期末1,130百万円から第2期期末1,587百万円と457百万円増加している。</p> <p>また、年度途中での医療機器の故障や診療体制の変化によって発生する予定外の医療機器の購入についても、必要性や採算性について十分に検討し、年度当初に予定していた機器購入も含め、予算内に収まるよう、価格交渉に努めている。</p>			
--	--	--	--	--

## 第4 予算、収支計画及び資金計画

### 1 予算（平成28年度～30年度）

(百万円)

区 分	予算額	決算額	差額
収入			
営業収益	23,303	24,788	1,485
医業収益	20,061	21,562	1,501
運営費負担金	3,184	3,166	▲18
その他営業収益	58	60	2
営業外収益	191	314	123
運営費負担金	33	31	▲2
その他営業外収益	158	283	125
臨時利益	0	0	0
資本収入	900	867	▲33
運営費負担金	-	-	-
長期借入金	900	820	▲80
その他資本収入	0	47	47
その他の収入	0	0	0
計	24,395	25,969	1,574
支出			
営業費用	21,190	22,440	1,250
医業費用	20,374	21,811	1,437
給与費	11,555	12,199	644
材料費	5,036	6,061	1,025
経費	3,670	3,466	▲204
研究研修費	113	85	▲28
一般管理費	815	629	▲186
給与費	743	560	▲183
経費	72	69	▲3
営業外費用	70	75	5
臨時損失	0	0	0
資本支出	3,028	2,954	▲74
建設改良費	988	986	▲2
償還金	1,985	1,934	▲51
その他資本支出	55	34	▲21
その他の支出	0	0	0
計	24,287	25,469	1,182

### 2 収支計画（平成28年度～30年度）

(百万円)

区 分	予算額	決算額	差額
収入の部	23,767	25,377	1,610
営業収益	23,585	25,079	1,494
医業収益	20,016	21,528	1,512
受託収益	8	6	▲2
運営費負担金収益	3,184	3,166	▲18
補助金等収益	49	54	5
資産見返補助金等戻入	6	5	▲1
資産見返寄附金等戻入	0	0	0
資産見返物品受贈額戻入	322	320	▲2
営業外収益	182	297	115
運営費負担金収益	33	31	▲2
その他営業外収益	149	266	117
臨時利益	0	1	1
支出の部	23,175	24,433	1,258
営業費用	23,106	24,078	972
医業費用	22,392	23,388	996
給与費	11,706	12,410	704
材料費	4,657	5,573	916
減価償却費	1,787	1,597	▲190
経費	4,136	3,728	▲408
(計画策定時と同一基準※)	(4,136)	(3,997)	(▲139)
研究研修費	106	79	▲27
一般管理費	714	690	▲24
給与費	601	581	▲20
減価償却費	44	45	1
経費	69	64	▲5
営業外費用	69	343	274
(計画策定時と同一基準※)	(69)	(74)	(5)
臨時損失	0	11	11
純利益	592	944	352
目的積立金取崩額	-	-	-
総利益	592	944	352

※平成30年度より控除対象外消費税の計上区分を営業費用(医業費用の経費)から営業外費用に変更

### 3 資金計画（平成28年度～30年度）

(百万円)

区 分	予算額	決算額	差額
資金収入	25,528	27,264	1,736
業務活動による収入	23,495	25,266	1,771
診療業務による収入	20,061	21,723	1,662
運営費負担金による収入	3,218	3,197	▲21
その他の業務活動による収入	216	346	130
投資活動による収入	0	47	47
運営費負担金による収入	-	-	-
その他の投資活動による収入	0	47	47
財務活動による収入	900	820	▲80
長期借入による収入	900	820	▲80
その他の財務活動による収入	0	0	0
前期中期目標の期間からの繰越金	1,133	1,130	▲3
資金支出	25,528	27,264	1,736
業務活動による支出	21,259	22,893	1,634
給与費支出	12,298	12,921	623
材料費支出	5,036	5,752	716
その他の業務活動による支出	3,925	4,220	295
投資活動による支出	955	1,362	407
定期預金の預入による支出	-	600	600
有形固定資産の取得による支出	900	684	▲216
無形固定資産の取得による支出	0	45	45
その他の投資活動による支出	55	34	▲21
財務活動による支出	2,074	2,021	▲53
長期借入金等の返済による支出	1,985	1,934	▲51
その他の財務活動による支出	88	87	▲1
次期中期目標の期間への繰越金	1,241	987	▲254
(定期預金含む)	(1,241)	(1,587)	(346)