

I 策定の要旨

市立湖西病院は、開設以来、首長が病院事業を行ってまいりましたが、平成25年4月から地方公営企業法の全部を適用することにし、新たに病院事業管理者(以下「管理者」という。)を設けることにいたしました。管理者には、人事、財務などに関する権限が与えられ、変化する医療環境に対して、迅速かつ柔軟な対応ができるようになりました。それだけに自己責任、自助努力が問われることになり、一層の充実と市民の信頼に応えられる病院構築が必要です。

21年3月に策定した病院改革プランの計画期間が25年度で終了しますので、管理者のもと、安定した医療の提供と効率的な病院経営を進めるため、26年度から5年間の新たな病院改革プランを策定するものです。

II 平成20年度に策定した改革プランの評価

1 数値目標の結果

(1) 財務に係る数値目標

医師の確保が図られないため、年間入院患者数は全ての年度において目標が達成できず、病床利用率は40%代になりました。なお、平成24年度においては、常勤医師の増により入院・外来患者数ともに前年度より増えております。

表-1 財務に係る数値目標の実績

単位: %、千円、人

		21年度			22年度			23年度		
		目標A	実績B	比較B-A	目標C	実績D	比較D-C	目標E	実績F	比較F-E
<u>経常収支比率</u>		96.3	102.6	6.3	98.3	99.2	0.9	100.3	92.2	▲ 8.1
<u>医業収支比率</u>		75.2	79.8	4.6	76.8	77.7	0.9	80.8	78.3	▲ 2.5
<u>給与費対医業収益比率</u>		59.8	57.7	▲ 2.1	56.4	60.1	3.7	53.2	58.8	5.6
病床利用率		58.0	45.3	▲ 12.7	64.0	44.2	▲ 19.8	70.0	42.5	▲ 27.5
1人1日当り診療報酬	入院	34.2	38.1	3.9	33.7	38.1	4.4	33.1	40.0	6.9
	外来	8.0	8.5	0.5	8.0	8.4	0.4	8.0	8.9	0.9
年間患者数	入院	42,340	33,060	▲ 9,280	46,720	32,251	▲ 14,469	51,240	31,126	▲ 20,114
	外来	80,586	84,662	4,076	89,915	89,013	▲ 902	98,245	93,467	▲ 4,778

		24年度			25年度		
		目標G	実績H	比較H-G	目標I	見込J	比較J-I
経常収支比率		90.7	93.6	2.9	89.9	90.5	0.6
医業収支比率		77.0	80.0	3.0	76.2	83.1	6.9
給与費対医業収益比率		60.6	57.3	▲ 3.3	60.6	57.4	▲ 3.2
病床利用率		51.0	45.7	▲ 5.3	52.0	45.7	▲ 6.3
1人1日当り診療報酬	入院	39.4	41.4	2.0	39.4	41.6	2.2
	外来	8.6	9.3	0.7	8.6	9.6	1.0
年間患者数	入院	37,230	33,366	▲ 3,864	37,960	33,373	▲ 4,587
	外来	97,755	98,896	1,141	99,200	97,797	▲ 1,403

注:各項目の比較において▲は、目標を達成していないことを示す。ただし、職員給与費対医業収益比率では、目標を達成していることを示す。

(2) 医療機能に係る数値目標

平成24年度に整形外科医師の採用などにより開業医からの紹介件数は、前年度より327件増えました。また、検査受託件数は、開業医のX線検査結果を当院がチェックすることに伴い増えております。

表-2 医療機能に係る数値目標の実績

単位:、年間延べ人数、年間延べ件数

	21年度			22年度			23年度		
	目標 A	実績 B	比較 B-A	目標 C	実績 D	比較 D-C	目標 E	実績 F	比較 F-E
紹介患者数	1,742	1,736	▲ 6	1,750	1,700	▲ 50	1,757	1,867	110
手術件数	531	475	▲ 56	542	461	▲ 81	553	516	▲ 37
救急患者数	8,030	9,474	1,444	8,030	7,915	▲ 115	8,052	8,084	32
開業医からの検査受託件数	726	677	▲ 49	729	608	▲ 121	732	891	159
人間ドック件数	1,449	1,223	▲ 226	1,565	1,210	▲ 355	1,691	1,198	▲ 493

	24年度			25年度		
	目標 G	実績 H	比較 H-G	目標 I	見込 J	比較 J-I
紹介患者数	1,961	2,194	233	2,059	1,974	▲ 85
手術件数	568	675	107	625	667	42
救急患者数	8,246	8,150	▲ 96	8,411	7,296	▲ 1,115
開業医からの検査受託件数	900	947	47	910	995	85
人間ドック件数	1,210	1,199	▲ 11	1,233	1,210	▲ 23

2 これまでの取組状況

(1) 改革プランに計画した内容

病院改革プランに計画した主な取組内容は次のとおりです。なお、詳細については17ページ以降に掲載してあります。

① 患者中心の医療の推進

ア 市民の皆様に病院のことを知っていただくために、平成22年2月から病院健康まつりを、23年度から市民健康講座を開催してまいりました。また、ホームページをリニューアルして見やすいものいたしました。

イ 専門的な看護体制を図るために認定看護師の資格取得制度を導入し、現在2名の認定看護師が、がん性疼痛看護と感染管理の業務にあたっております。

ウ 平成20年度から患者満足度調査を実施してまいりました。調査開始当時の加重平均は1.15でありましたが、24年度には1.42に上がりました。しかし、前年度より0.07ポイント下がっていますので、職員の接遇研修や施設改善等を行いアップさせる必要があります。

エ 患者様からの退院相談等に対応するためにソーシャルワーカーを平成22年度に採用し、24年度には延べ642件の相談を受けました。

オ 将来発生が予想される大地震に備え、非常用自家発電の増設や透析用の高架水槽の設置等のハード面の整備を行ってまいりました。今後は、救護病院としての訓練を繰り返してまいります。

② 経費削減・抑制対策

ア 患者給食業務(加工費)、設備総合管理、洗濯・リネン管理等の4業務について3年間の長期契約を結び、3年間で770万円の削減となりました。

イ 医療機器の購入にあたっては、医療機器購入選定委員会で精査し、計画的に購入してまいりました。なお、購入後長期にわたる機器が故障等により更新が必要となるケースが多くありました。

ウ 人件費を抑制するために業務を見直し、受付業務においては平成22年度から業者を変えることにより前年度比1,385万円の削減と接遇がよくなったとの好評価を得ました。

また、健診センターや医事課の委託業務においては、非常勤職員にすることで経費削減となりました。

③ 収入増加・確保対策

ア 全ての診療を当病院で行うことは出来ませんので、病診及び病病との連携を強化する必要があります、開業される診療所と契約を結んでおります。

イ 血液透析センター建設前の平成22年1月末の透析患者数は32人でしたが、センター完成後は少しずつ増え、24年7月からは医師や臨床工学技士の増員により土曜日の午後からも治療することにして25年10月現在の患者数は65人となり、収益増となっております。

ウ 整形外科は、平成18年6月末ですべての常勤医師が退職し、非常勤医師により診療を進めてきましたが、24年4月に常勤医師を採用することで、収益増になっています。

エ 医師の負担軽減のために医師事務作業補助を置いた場合、診療報酬で算定されるので2人を採用し、負担軽減と収益増を図りました。

④ 職員にとって魅力的な病院づくり

ア 医師のモチベーションを高めるため業務実績に基づき成績給を支給しました。なお、医師を除く職員については、目標を設定させ、その評価に基づき勤勉手当の率を変更しております。

イ 職員が自主的に知識の醸成を図るために研修会等に参加する負担金や旅費の一部を助成し、毎年30人程度が研修に出向いています。

(2) 新たに取り組んでいる内容

病院改革プランで計画した内容以外に取り組んだ主な内容は、次のとおりです。

① 地方公営企業法の全部適用

平成25年度から地方公営企業法の全部適用への移行に伴い病院事業管理者の下、更なる経営改善に取り組むため、次の事業を進めております。

② バランススコアカードの導入

平成25年度において病院の基本方針を達成するための問題点等を洗い出し、改善目標となる数値を設定して、各部署が目標を達成するために取り組んでいます。

③ 大規模地震対策

静岡県病院協会が主催する「災害対応の基本原則とエマルゴ法について」の研修会や災害医療従事者研修会などに参加し、非常時に迅速な対応が出来るよう知識の習得に努めています。

また、救護所との連携を図るため、医師会と話し合いを行いトリアージの方法などについて改善を行いました。

④ 麻酔科医師の採用

麻酔科医師の採用により平成25年6月からペインクリニックを開設し、週1回、5人程の治療を行っています。また、これまで手術を行う場合、浜松医科大学の医師に協力依頼をしておりましたが、採用により緊急手術にも対応できるようになりました。

Ⅲ 市立湖西病院を取り巻く環境

1 自治体病院における医療環境等

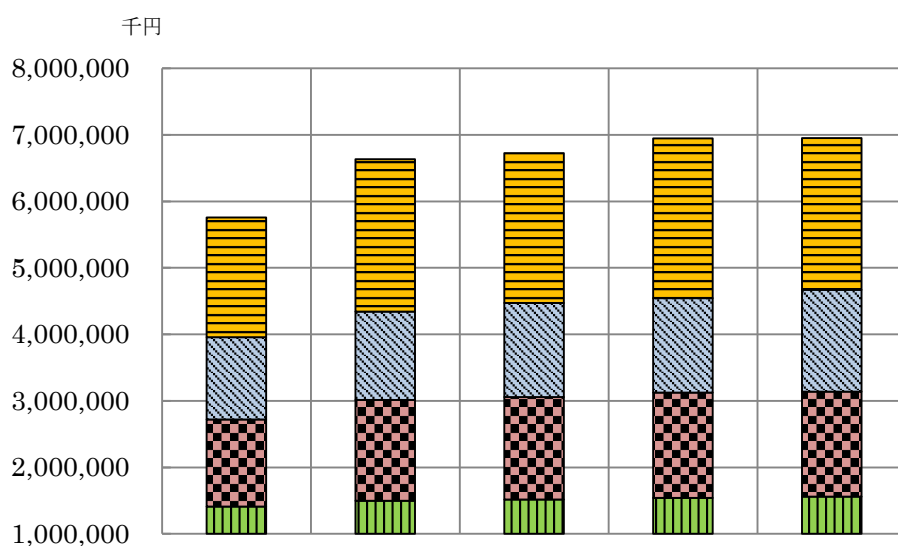
自治体病院は、住民への医療を提供するために自治体自ら設置、経営をしており、その役割は、「高度医療を担う病院」、「へき地医療を担う病院」、「精神病院など特殊な医療を提供する病院」など、地域における基幹病院・中核病院として高度な医療機器を備え、医療水準の向上に努めております。

制度改革や深刻化する勤務医不足などにより、自治体病院を取り巻く環境は大変厳しい状況が続いており、平成24年度の経常収支の状況をみると全国766病院(特定被災地方公共団体を除く)のうち49.2%の377病院が赤字となっています。(総務省データ)

2 湖西市における医療ニーズ

平成20年度の国民健康保険(4月から翌年3月まで)と後期高齢者医療保険(3月から翌年2月まで)の医療費用は、約57億6,000万円でしたが、24年度では約69億5,300万円となり、5年間で11億9,300万円ほどの増加となっております。内訳では、入院が7億7,600万円ほど、外来は4億1,700万円ほど増えております。また、2つの医療制度の入院レセプト件数を20年度と24年度で比較すると615件増えており、入院の医療需要は増え続けています。

図ー1 国民健康保険・後期高齢者医療保険における医療費の推移



		20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
入院	後期	1,803,122	2,292,439	2,251,738	2,401,973	2,283,340
	国保	1,235,184	1,327,550	1,415,949	1,419,834	1,531,060
外来	後期	1,310,725	1,516,499	1,538,188	1,582,521	1,580,481
	国保	1,410,971	1,497,223	1,517,929	1,542,773	1,558,132
合計		5,760,002	6,633,711	6,723,804	6,947,101	6,953,013

注:医療費は、国保が4月から翌年2月まで、後期は3月から翌年2月までの費用額です。

市民の医療ニーズを市民意識調査(平成25年1月実施)でみると、「医療・福祉サービスが充実していない」と40%の方が回答しており、医療環境の充実を図る必要があります。

市内の出生数は、年間約500名ですが、市内には分娩する医療機関がなく、浜松市や豊橋市などの施設で出産をしております。院内での分娩再開または市内に医療機関を誘致すること

が求められています。

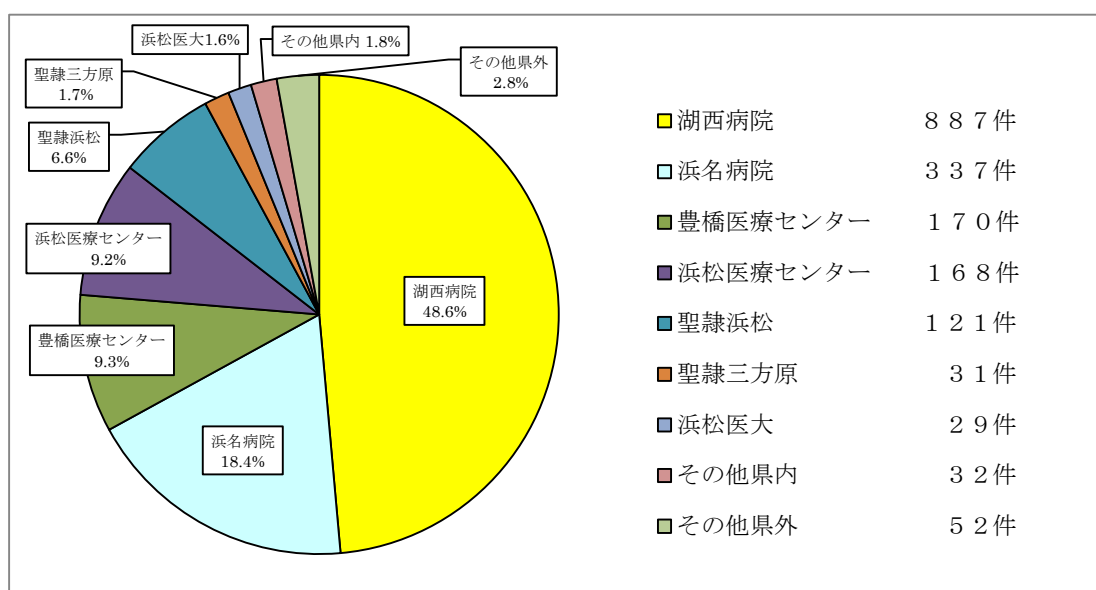
表-3 出生数の推移

単位:人

年 度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
人 数	521	463	500	472	495

また、平成24年湖西市消防の統計による救急患者1,827件の搬送先(図-2)をみると、浜松市や豊橋市などの湖西市以外の病院への搬送が約33%あり、市内病院での医療完結ができないことが伺われます。公立病院として果たすべき役割、必要な診療科などについて、十分な検討が必要です。

図-2 平成24年救急車による患者の搬送先



3 市立湖西病院の現状

(1) 医師不足

平成16年度から導入された臨床研修医制度により、派遣をお願いしている浜松医科大学の医局医師が減員(表-4)となり、湖西病院では26人いた医師が、20年度以降は15人となりました。医師の招聘等を繰り返したことにより24年度には整形外科及び麻酔科の医師各1人を常勤医師に、また透析患者の増に伴い泌尿器科及び減員となっていた循環器内科の医師を各1人採用いたしました。しかし、小児科は、分娩機能を持っていないことなどにより、24年11月から1人減員となり、年度末の医師数は18人となりました。

表-4 浜松医科大学の医員の推移

単位:人

項目	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
医員	112	113	138	115	97	103
医員(研修医)	46	52	23	30	33	28
医員(学外研修医)	57	38	55	44	26	23
合計	215	203	216	189	156	154

資料 浜松医科大学概要2013 各年度5月1日現在

24年度には、医師の増員により入院患者数は前年度に比べ2,240人増の33,366人で、外来患者数は5,429人増の98,896人となりました。患者数の増に伴い24年度の入院・外来収益は、前年度より2億2,675万円ほどの増収となっており、医師の確保は病院経営に直結する大きな課題であります。

表-5 各年度末の医師数及び入院・外来収益の推移

単位:人、千円

	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
医師数	15	15	15	15	18
入院収益	1,162,851	1,258,205	1,227,937	1,243,466	1,382,948
外来収益	661,601	719,878	748,725	835,045	922,313
収益合計	1,824,452	1,978,083	1,976,662	2,078,511	2,305,261

医師の確保が難しい状況にありますので、病診・病病連携を図る必要があり、契約医療機関を増やしている状況であります。

表-6 病診・病病連携の推移

単位:件、%

	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
紹介件数	1,687	1,736	1,700	1,867	2,194
紹介率	23.6	23.8	26.3	26.0	25.9
逆紹介件数	1,532	1,545	1,591	1,439	1,869

注:紹介率は、初診患者のうち他病院から紹介された患者の割合。逆紹介件数は、当病院から他医療機関に紹介した件数。

(2) 市からの繰入金

収益的収入の大きなウェイトを占める市からの繰入金は、平成17年度は、3億7,736万1千円でしたが、18年度は8億円を超え、21年度には10億円を超える繰入金となりました。25年度は、医師の増員による入院・外来収益の増を見込み、また市財政が厳しい状況もあり5億5,110万円の繰入金を計上しました。

表-7 収益的収入への繰入金等の推移

単位:千円、%

	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
基準額	375,552	423,146	325,636	379,792	422,255	405,241	420,552	390,070
助成額	478,117	278,573	604,647	626,485	563,931	349,318	366,086	161,030
合計	853,669	701,719	930,283	1,006,277	986,186	754,559	786,638	551,100
単年度 収支	▲ 78,385	▲ 109,062	▲ 89,890		▲ 30,788	▲ 273,320	▲ 237,601	▲ 482,361

注:基準額は、総務省の繰出基準に基づくものです。助成額は、基準額以外の営業助成的なものです。

25年度は予算額で、他の年度は決算額です。

4 市立湖西病院の課題

(1) 収支に関する事項

医師の確保が病院経営に多大なる影響を及ぼしますが、その他に医療機器の更新等による減価償却費や消費税欠損額が増え、表-8のとおり平成24年度では3億円を超えています。

単年度収支においては、表-7のとおり営業助成の額が3億円程の場合は、減価償却費等の額と同額ほどが欠損金となっております。

減価償却費等は、現金支出を伴わないため、これを原因とする欠損金により資金不足に直接つながるものではありませんが、市財政も大変厳しい状況下にありますので、営業助成を減らしても収益が上がるような収益増・経費節減の対策を更に講ずる必要があります。

表-8 減価償却費・単年度収支等の推移

単位:千円

	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
減価償却費	171,047	186,780	212,422	229,497	249,366
消費税雑損失額	48,342	54,305	52,420	54,919	59,915
合計	219,419	241,085	264,842	284,416	309,281
単年度収支額	▲ 89,890	80,177	▲ 30,788	▲ 273,320	▲ 237,601

(2) 病床に関する事項

病床利用率は、分娩の休止により休床している東4病棟43床を含んだ率となるため、表-1 財務に係る数値目標の実績のとおり利用率が低い状況となっております。休床している病棟の活用方法を検討する必要があります。

(3) 診療科の選択

医療が進歩し、より専門的な診療が要求されるようになり、診療科が細分化されてきており

ます。

現在、常勤医師17名及び非常勤医師42名で、循環器内科、外科、泌尿器科、整形外科、小児科など22科の診療を行っていますが、収益が上がっていない科があります。急性期病院として高度な医療等を提供するために必要な診療科について検証する必要があります。

(4) 病診・病病連携

入院経路の割合を見ると、外来からが67%、救急・時間外が17.5%、他病院・開業医からの紹介が15.5%という状況となっており、経営に大きな影響を及ぼす入院患者の動向を注視する必要があります。平成25年度の上半期の外来患者数は、前年度同月期と比べ1,155人の減となっております。要因として25年度から導入された有料のコーちゃんバスの影響によるものと考えられます。表-9 病院前のバスの利用状況のとおり25年度上半期の乗車数で1,617人、降車数で1,305人の減となっており、少なくとも月に200人ほどの患者様が減少しております。この期間の国民健康保険及び後期高齢者医療保険の入院外の診療報酬明細書の件数及び費用額をみると、表-10 のとおり24年度に比べ件数、費用額とも増えておりますので、他の医療機関に通われていると推察できます。

経営面や地域医療の充実を図るためにも、今まで以上に他病院・開業医との連携を図る必要があります。

表-9 病院前のバスの利用状況(4月～9月) 単位:人

項目	24年度 A	25年度 B	比較 B-A
乗車数	2,794	1,177	▲ 1,617
降車数	3,211	1,906	▲ 1,305

表-10 国民健康保険等の入院外の状況(4月～9月)

単位:件、千円

保険別等		24年度 A	25年度 B	比較 B-A
国民健康保険	レセプト件数	61,487	62,491	1,004
	費用額	774,407	799,446	25,039
後期高齢者医療保険	レセプト件数	51,565	52,174	609
	費用額	787,131	811,170	24,039

注:この表には、入院、訪問看護(医療保険)、調剤、歯科を含んでいません。

レセプトとは、診療報酬明細書をいい、1か月単位に1患者の診療請求内容を入院、外来、調剤、歯科、医療保険別に分けたものです。

(5) 施設・設備等に関する事項

病院が建設されて25年程経過していますが、計画的な修繕がなされてこなかったため、修繕を必要とする箇所が多くあります。修繕計画を策定し、施設の延命を図る必要があります。

また、オーダーリングシステム等の更新や電子カルテの導入を進めるの必要があり、施設・設備に係る費用増が見込まれます。

(6) 救護病院としての機能強化

南海トラフ巨大地震は、地震・津波は最大クラスのもので、その被害は広域にわたり、静岡県第4次地震被害想定によると重傷者は最大で2,200人、軽傷者は最大で2,700人と見込まれています。多くの重傷患者が搬送されてきますので、迅速な対応が求められてまいります。院内での非常訓練の強化、また救護所との連携強化も図っていく必要があります。

(7) 職員の意識に関する事項

平成25年度から地方公営企業法の全部適用を導入いたしました。職員の経営意識を高めるために研修会などをおして意識の醸成に努める必要があります。

IV 今後の取組

平成20年度に策定した病院改革プランの「目標達成のために具体的取り組み」で計画した施策(17ページ以降)を進めるとともに新たに次の取り組みを行っていきます。

1 医療・看護等の質の向上について

(1) 医師の確保

医師の派遣をお願いしている浜松医科大学医局の医師が「表-4 浜松医科大学の医員の推移」のとおり減少しているため大変難しい状況となっております。県内のある病院では、科の医師が5名いたところ医局の引き上げなどにより1名となり、赤字経営を危惧しているという報道もされております。

県が行っている医学修学研修資金を利用された医師が、県内の病院に勤務することで返還の免除を受ける医師数は、平成26年度82人、27年度107人、28年度133人と、毎年度100人程度増えていく予定とのことです。県内医師の人数は今後増えていくことが見込まれます。研修医や専門医を確保するためには、指導医が必要となりますが、院内には3名しかいないため、指導医を増やし医師の確保に努めます。

産婦人科医師の確保にあたっては、浜松医科大学に派遣要請を行うとともにホームページなどへ募集の案内を行います。また、市の地域医療の担当課と協力をして市内への分娩施設の誘致などについても研究をしてまいりたいと思います。

急性期病院として高度な医療等を提供するために必要な診療科について検証し、診療科目などの見直しを図ってまいります。

(2) 地域医療機関との連携強化

地域の診療所や病院及び高度な医療機器などを有効かつ効率的に運用していくことが地域医療を維持していく上で重要となります。初診診療は、かかりつけ医等が担い、急性期医療は、地域の病院が担うという機能分担を推進することが重要です。

紹介元の医療機関との信頼関係を構築するために、医療機関への定期的な PR 訪問やアンケート調査を行い、医療機関のニーズを的確に把握し、スムーズな連携を図ってまいります。

さらに、医療機関同士が治療方針や情報を共有する地域連携パスの研究、開発に取り組み、患者様中心の医療連携を目指します。

(3) 専門・認定看護師の活用

病院には、認定看護師が2名おり、「がん性疼痛看護認定看護師」は、がん性疼痛のある患者様に対して最新の知識と総合的な判断のもとに個別的なケアを実践おり、「感染管理認定看護師」は、院内での患者様や職員の感染予防や感染防止に努めています。

今後は、三つの資格を取得してまいります。一つ目は、生活習慣病の患者様が増えていますので、「糖尿病看護認定看護師」で、生活習慣や食事指導・教育などを行い糖尿病の発症を予防します。二つ目は、「皮膚・排泄ケア認定看護師」で、床ずれになる患者様が多く見られますので、予防対策や人工肛門及び人工膀胱のケア、失禁などの排泄管理などを行ってまいります。三つ目は、「認知症看護認定看護師」で、慢性期医療での必要性も含め、認知症の各期に応じた相談や療養環境の調整などを行ってまいります。

その他に患者様への医療サービスにつながる認定看護師の育成を図っていきます。

(4) チーム医療

高齢者や合併症患者の増加に伴い、病棟において栄養サポートやリハビリテーション等を実施する可能性の高い患者様が増えています。必要なときに十分な質の高い医療サービスを提供できるよう「病棟配属型チーム医療」に努めます。

(5) 服薬指導の強化

医療の進歩に伴い多種類の薬を飲まれている患者様が多くおられます。医薬品を適正に用いることができるよう、患者様やご家族に服薬指導を行ってまいります。

(6) 院内デイケアの充実

入院は、治療や療養のために必要なものですが、入院に対する不安や普段の生活と違うことによるストレスを生じやすくします。患者様が、日常生活のリズムを取り戻すために、平成25年1月から院内デイケアを実施しております。看護師、理学療法士、作業療法士などが企画し、多くの患者様が参加できる催しものを行ってまいります。

2 慢性期医療への取り組みについて

市内には、療養病床は、浜名病院に88床あるのみで、65歳以上の人口千人当たりの療養病床数は浜松市が12.2床、豊橋市は21.8床、全国平均は11.4床に対して湖西市は6.9床となっており、療養病床を利用されている患者様は、市外に入院されていることが推測されます。

現在、東4病棟は、一般病床として休床としておりますので、療養病床の施設基準に合うよう病棟の再編と改装をし、平成28年度までに患者様の受け入れを行いたいと考えています。

3 施設の改善等について

(1) 電子カルテなどのシステム導入

カルテの保管が長期保管となっていることから、保管庫の確保が難しく、また、カルテ検索システムは導入して15年を超えているため部品供給ができなくなることを考えると、患者様の情報をいつでも取り出せる電子カルテシステムの導入を図ります。

また、平成19年度に導入したオーダーリングシステムが、更新時期を超えておりますので、電子カルテシステムと同時期に導入します。

(2) 施設修繕

施設の修繕については、平成24年度に策定した修繕計画に基づき施工し、建物の延命を図ってまいります。

(3) 医療機器の計画的購入

購入後10年を超える医療機器が増え、修繕のための部品供給ができないものがあります。突出した支出年度をなくすために、稼働率を考慮した購入計画を策定します。

(4) 病院の建設計画の策定

病院の法定耐用年数は39年となっており、掛川市立病院では築29年で、豊川市民病院は築31年で、袋井市民病院は築34年で建て替えております。当病院は、築25年を迎え、耐用年数までにはまだ年数はありますが、免震構造になっていないこと、設備等において更新や修繕に多額な費用が必要なこと、現病院敷地内で建設ができないことなどを考えると、建設場所を含めた建設計画をこの改革プランの期間内で検討します。

4 身近な病院となるための施策について

(1) 患者の介助

体の不自由な患者様の介助や院内デイケアなどをお手伝いしていただくボランティアを採用し、安心して受診できる体制を作っています。

(2) 市民講座の拡大

現在、年5回ほどの市民講座を病院内で行っておりますが、各地区に出向き、多くの方々に病気予防、介助方法などについて知っていただく機会を増やします。

平成 26 年度に市民や医療従事者向けの出前講座を行い、**病気の予防や感染対策等**についての知識を広めたいと考えております。

5 職員の意識改革について

(1) バランススコアカードの活用

平成25年度から経営改善を「患者の視点」、「財務の視点」、「業務プロセスの視点」、「成長と学習の視点」の4つの視点からなるバランススコアカード(BSC)を導入しており、職員の業務改善への意識改革を進めています。各部署において数値目標を設定し、PDCAにより管理しています。

(2) 人事評価による昇給・昇格

職員は、ひとり一改善提案運動を積極的に取り組みます。また、BSCの推進のための業務目標を設定させ、実績評価により昇給・昇格を実施し、やりがいの持てる職場環境を作っていきます。

(3) 職員研修

職務等に必要な知識習得のため、市長部局との交流や他医療機関への研修派遣を積極的に行います。

V 各種指標

(1) 経営指標

改革プラン期間内の3年間の収支計画及び経営指標を下記のとおりとし、積極的な経営の効率化を図ってまいります。なお、収支計画は、15 ページ以降に掲載してあります。

表－11 経営指標等

		24年度 実績	25年度 見込	26年度 目標	27年度 目標	28年度 目標
経常収支比率 (%)		93.6	90.5	91.0	91.6	92.3
医業収支比率 (%)		80.0	83.1	83.1	83.8	84.4
職員給与費対医業収益比率 (%)		57.3	57.4	58.7	58.4	57.3
病床利用率 (%)		45.7	45.7	48.0	48.5	62.1
1人1日当り診療報酬 (千円)	入院	41.4	41.6	43.3	43.4	38.4
	外来	9.3	9.6	9.5	9.6	9.7
年間患者数 (人)	入院	33,366	33,373	35,040	35,502	43,070
	外来	98,896	97,797	98,332	99,064	100,040

注:平成28年4月より療養病床を33床とし、総病床数を190床で試算して指標を作成してあります。

(2) その他の指標

公立病院としての医療機能に係る数値目標を平成26年度以降3年間について下記のとおり設定しました。

表－12 医療機能に係る指標

単位:年間延べ人数、年間延べ件数

	24年度 実績	25年度 見込	26年度 目標	27年度 目標	28年度 目標
紹介患者数	2,194	1,974	2,073	2,177	2,286
逆紹介患者数	1,869	1,630	1,712	1,798	1,888
手術件数	675	667	675	680	685
救急車受入数	902	905	912	924	936
開業医からの検査受託件数	947	995	1,045	1,098	1,153
人間ドック件数	1,199	1,210	1,220	1,230	1,240
住民検診件数	13,010	13,809	13,850	13,900	13,950
事業所検診件数	12,435	12,530	※ 11,800	11,900	12,000
予防接種件数	3,106	3,109	3,115	3,130	3,150

※26年度の事業所検診件数の目標数値が下がっているのは、730人の企業が検診を年2回から年1回にまとめたためです。