

地方独立行政法人桑名市総合医療センター事業報告書

「地方独立行政法人桑名市総合医療センターの概要」

1 現況

① 法人名

地方独立行政法人桑名市総合医療センター

② 本部の所在地

三重県桑名市寿町三丁目 11 番地

③ 役員の状況

(平成 31 年 4 月 1 日現在)

役職名	氏名	備考
理事長	竹田 寛	
副理事長	白石 泰三	
理事	市川 毅彦	病院長
理事	石田 聡	副病院長
理事	登内 仁	副病院長
理事	町支 秀樹	副病院長
理事	山田 典一	副病院長
理事	阪井田博司	副病院長
理事	野中 時代	
理事	宗近誠一郎	
監事	山岡 輝之	公認会計士・税理士

④ 設置・運営する病院

別表の通り

⑤ 役職員数 (平成 31 年 4 月 1 日現在)

964 人[理事長 1 人、副理事長 1 人、理事 2 人、常勤職員 741 人、臨時職員 219 人]

2. 桑名市総合医療センターの基本的な目標等

桑名西医療センターの前身である桑名市民病院は、地域の中核病院として、救急医療をはじめとする高度医療を提供し、地域における医療水準の向上に寄与してきた。平成 21 年 10 月 1 日に特別医療法人和心会平田循環器病院（桑名南医療センター）と統合を行うとともに、非公務員型の地方独立行政法人に移行し、制度の特徴を十分に活かした病院運営を行い一定の成果を挙げてきた。しかしながら、今後、本格的な高齢化社会の

到来を控え、地域における限られた医療資源を活用し、より効率的・効果的な地域医療提供体制を確立するために、医療機能及び医療提供体制を再構築する必要があり、平成24年4月1日に医療法人山本総合病院（桑名東医療センター）との統合を行い、法人名を桑名市総合医療センターに変更した。平成30年度には新病院が開院し、3つの病院を統合して新病院での診療を開始することができた。新病院の施設・設備を活用し、高度医療・急性期医療を提供していくとともに、地域の中核病院として市民の期待と信頼に最大限応えていくことが求められている。

(別表)

(平成31年4月1日現在)

在)

病 院 名	桑名市総合医療センター
主な役割 及び機能	○地域中核病院 ○救急指定病院 ○厚生労働省指定臨床研修病院（基幹型） ○災害医療支援病院 ○三重県がん診療連携推進病院
所 在 地	三重県桑名市寿町三丁目11番地
設 立	平成21年10月
病 床 数	一般400床
診療科目	循環器内科、呼吸器内科、消化器内科、肝臓内科、脳神経内科、腎臓内科、糖尿病内分泌内科、膠原病リウマチ内科、血液内科、産婦人科、小児科、外科、消化器外科、乳腺外科、整形外科、リウマチ科、形成外科、泌尿器科、眼科、耳鼻咽喉科、呼吸器外科、脳神経外科、心臓血管外科、歯科口腔外科、精神科、皮膚科、放射線科、リハビリテーション科、麻酔科、救急科、病理診断科

「全体的な状況」

1 法人の総括と課題

平成30年度は第2期中期計画（平成26年度～平成30年度）の最終年度となり、これまでの実績及び課題を踏まえながら経営の効率化、医療サービスの充実に努め、年度計画及び中期計画の達成に向けた病院運営を行うとともに、3病院を統合し新病院での診療を開始した。当初は321床での運用であったが、並行して既存棟の改修工事を実施し、平成30年10月より359床、平成31年4月より400床にて運用を行っている。

平成 30 年度の経営状況は、営業収益、営業費用ともに前年度実績を上回った。しかしながら営業損益としては予算計画を下回る結果となり、経常収支比率は 84.2%となった（計画値 89.1%）。安定した財務基盤の構築に向けて、更なる収入の確保と費用節減が喫緊の課題となっている。

2 大項目ごとの特記事項

(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取組

1 医療の提供

- ・ 輪番病院として二次救急を担当し、救急搬送患者の積極的な受入れを継続した。
- ・ I C U（特定集中治療室）4 床を新設するとともに、H C U（ハイケアユニット）を 5 床から 8 床に増床し、重症患者に対する集中治療を実施した。
- ・ 脳卒中に対して 24 時間体制で集中的に治療を行う S C U（脳卒中ケアユニット）3 床の運用を継続した。
- ・ 引き続き周産期医療の充実に努め、N I C U（新生児特定集中治療室）を 3 床から 6 床に増床し、高度医療及び新生児医療の提供を継続した。
- ・ 脳卒中センター、循環器センター、消化器センターを設置し、関係診療科・関係部門と連携して診療を行う体制を整備した。
- ・ 新病院の施設・設備等を活用し、放射線治療や核医学検査、心臓血管外科手術が開始されるなど診断・医療水準の向上を図った。

2 医療水準の向上

- ・ 常勤医 9 人（脳神経内科 4 人、糖尿病内分泌内科 1 人、呼吸器内科 1 人、眼科 1 人、病理診断科 1 人、健診センター 1 人）を確保した。
- ・ 初期研修医 11 人とフルマッチングした。また、専攻医 10 人を確保した。

3 患者サービスの一層の向上

- ・ 患者動線の改善に向け、サイン計画の見直しに着手した。
- ・ 市民ボランティアに来院者の誘導や案内等について協力頂いた。

4 より安心で信頼できる医療の提供

- ・ 全職員対象の医療安全研修会及び感染対策研修会を開催し、職員間の情報・知識の共有を図った。
- ・ 新病院の紹介パンフレットを作成した他、法人ホームページ（ブログ）にて新病院での受診の仕方等を紹介するなど、情報の更なる充実に努めた。

(2) 業務運営や財務管理の改善及び効率化に関する取組

1 地方独立行政法人としての運営体制の確立

- ・各部門代表者による経営企画会議にて予算の執行状況（達成率）を定期的に報告し、適切な財務管理に努めた。
- ・人事労務に関しては、臨時職員を含めた職員の業績評価制度の見直しに着手した。

2 効率的かつ効果的な業務運営

- ・収入面では、医業収益は前年度より増収し、予算計画を上回った。
入院収益については、1人1日当たり収益が増加した。反面、平均在院日数が10.5日に短縮し、延べ入院患者数が減少した。結果として、入院収益は前年度より増収となり、予算計画についても達成することができた。
外来収益については、延べ外来患者数は減少したが、1人1日当たり収益が増加し、前年度実績、予算計画ともに上回る結果となった。
- ・費用面では、医業費用は前年度より増加し、予算計画についても上回った。
後発医薬品の採用促進に努め、利用率80%以上を達成したが、一方で抗がん剤など高額医薬品の使用量増により、薬品費が増加した。
診療材料については、ベンチマーク分析を踏まえて購入価格を下げる取組を実施したが、手術件数の増加に伴い診療材料費は増加した。
給与費についても非常勤医師の賃金等が増加し、予算計画を上回った。

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目標を達成するためとるべき措置

1 医療の提供

(1) 重点的に取り組む医療の実施

a) 救急医療

救急医療については、4病院での病院群輪番制度のもと、輪番病院として二次救急医療に従事した。なお、脳卒中センター及び循環器センターでは365日24時間体制を継続した。

平成30年度は3,835人の救急車搬送患者を受入れ、そのうち61.5%が入院となった。救急外来全体としては9,088人の患者が受診した。

また、平成30年10月より入院棟2階に救急ワークステーションを設置し、救急救命士の実習受入れを開始した。

[救急車搬送患者受入れ件数]

平成30年度計画値	平成30年度実績値
5,000人	3,835人

参考：平成30年（1月～12月）の桑名消防署管内救急搬送数8,984人

b) 周産期医療及び小児医療

地域における周産期医療の拠点として、新病院開院に伴いNICU(新生児特定集中治療室)を3床から6床に増床し高度医療及び新生児医療の提供を継続した。

小児医療については、一部の輪番日において小児科医の待機を開始し、小児救急医療体制の強化を図っている。

c) がん医療

新病院開院に伴い、平成30年6月より放射線治療を開始した。平成30年度の放射線治療実施件数は123件となり計画値を達成した。

化学療法については、改修棟に化学療法室20床を設置するとともに、専任の医療スタッフを配置し治療件数及び知識・技術の向上を図っている。

また、がん診療連携準拠点病院の令和2年度の指定に向けて準備に着手した。

[放射線治療実施件数]

平成30年度計画値	平成30年度実績値
100例	123例

d) 脳血管障害（脳卒中センター）、循環器疾患（循環器センター）

脳血管障害及び循環器疾患については365日24時間体制での緊急対応を継続するとともに、新病院で新たに整備されたICU（特定集中治療室）や核医学検査装置（SPECT）等を活用し、診断・医療水準の向上を図った。

また、循環器センターでは、平成30年度より心臓血管外科手術を開始した。

e) 消化器疾患（消化器センター）

内視鏡的処置や腹腔鏡下手術に積極的に取り組んだほか、多職種による緩和ケアを推進し、平成30年度は計58人の患者に介入することができた。

疾患別患者数では、がん・脳血管障害については、計画値を達成した。循環器疾患・消化器疾患については計画値に至らなかった。

[疾患別患者数]

区分	平成30年度計画値	平成30年度実績値
がん	700人	776人
脳血管障害	570人	587人
循環器疾患	1,650人	1,186人
消化器疾患	2,550人	2,066人

※がんは地域がん登録の件数。その他の疾患は入院患者数

手術件数については、2,586件となり前年度実績を上回ったが、計画値には及ばなかった。

〔手術件数〕

平成30年度計画値	平成30年度実績値
3,200件	2,586件

(2) 地域医療連携の推進

代表者会議等にて毎月の紹介率・逆紹介率の報告を行う等、逆紹介の推進に努めた。紹介率、逆紹介率ともに上昇傾向であったが、通年では計画値に至らなかった。地域医療支援病院の令和2年度の指定に向け、承認要件の精査等、準備に着手した。

〔紹介率・逆紹介率〕

区分	平成30年度計画値	平成30年度実績値
紹介率	50.0%	47.6%
逆紹介率	70.0%	53.7%

※地域医療支援病院の計算式による

前年度に引き続き、他の医療機関からCTやMRI検査を受託した。地域の医療機関との連携機能を高めるための活動として、地域連携パスの運用を継続したが、計画値には至らなかった。

〔地域連携パスの利用数〕

区分	平成30年度計画値	平成30年度実績値
脳卒中	60件	42件
大腿骨頸部骨折	60件	49件

退院調整患者数については、医療相談室を中心として退院支援業務に取組み、大幅に件数が増加した。

〔退院調整患者数〕

平成30年度計画値	平成30年度実績値
1,500人	2,862人

(3) 災害時及び重大な感染症の流行時等における医療協力

桑名医師会が主催する合同災害救助訓練に法人より医師・看護師が参加した。また、通常の防災訓練を実施した他、平成30年6月にはコードブルー訓練を実施した。(コードブルー：患者の容態急変などの緊急事態が発生した場合に用いられる、救急コール)

災害対策委員会を中心に、新病院の災害対策マニュアルの整備を行い設備面等の充実を進めている。

平成 31 年 3 月には、病棟での火災を想定し、消火器の使用、防火扉、患者搬送の訓練を行った。

2 医療水準の向上

(1) 医師の確保

医師確保については、三重大学の支援の下、常勤医 9 人を確保した(脳神経内科 4 人、糖尿病内分泌内科 1 人、呼吸器内科 1 人、眼科 1 人、病理診断科 1 人、健診センター1 人)。

女性医師の育児支援や職場復帰支援のためのシステムとして、短時間就労制度を実施しており、平成 30 年度は女性医師 2 人が利用した。

[常勤医師数(初期研修医を含む。)]

平成 30 年度計画値	平成 30 年度実績値
120 人	108 人

(2) 研修医の受入れ及び育成

平成 30 年度は、11 人の初期研修医とマッチングすることができた(法人の定数 11 人に対してフルマッチング)。また、専攻医(後期研修医)については 10 人を確保し、計画値を達成することができた。

[初期研修医マッチング数]

平成 30 年度計画値	平成 30 年度実績値
11 人	11 人

[専攻医(後期研修医)在籍数]

平成 30 年度計画値	平成 30 年度実績値
7 人	10 人

(3) 看護師の確保及び定着

看護師確保については、看護学校、高等学校を継続して訪問するとともに、看護学校、民間紹介機関の開催する看護師就職説明会に参加した。こうした取組の結果、平成 30 年度に計 56 人の看護師を採用することができた。

[常勤看護師数]

平成 30 年度計画値	平成 30 年度実績値
360 人	379 人

看護師の離職率については、7.1%となり、10.0%以下に抑えることができた。

3 患者サービスの一層の向上

(1) 診療待ち時間等の改善

平成 30 年 11 月に外来患者の会計待ち時間についての実測調査を行った。

〔外来会計の待ち時間〕

時間帯	9 時 30 分	10 時 30 分	11 時 30 分
待ち時間	7 分 14 秒	13 分 43 秒	14 分 07 秒

会計手順の見直しや、医事システムの改良など、様々な要因を検討し会計待ち時間の短縮を図っている。

(2) 院内環境の改善

新病院開院に伴い、外来患者の呼出し方法が受付番号での呼出しに統一された。また、医療相談用の面談室が複数設置される等、院内環境の整備が行われた。

また、総合受付周辺での患者案内や院内の誘導について、市民ボランティアに協力頂いた。

(3) 職員の接遇の向上

院内の投書箱やホームページ等からの患者の意見については、接遇・患者アメニティ委員会にて内容を検討し、必要な対策を実施するとともに、回答を院内に掲示した。

また、患者動線の改善に向けて、サイン検討委員会を設置し、院内の案内表示の見直しに着手した。

4 より安心で信頼できる質の高い医療の提供

(1) 医療安全対策の徹底

医療安全対策については、医療安全管理委員会を中心に、医療機器安全管理委員会、医薬品安全管理委員会、リスクマネージャー部会などで各分野の医療安全対策を検討し、継続的に現場にフィードバックした。また、地域の医療機関と医療安全地域連携相互評価を行い、共同しての医療安全対策を推進した。

〔インシデントレポート件数〕

レベル	0	1	2	3a	3b	4	5
件数	271	737	323	188	11	3	3

感染対策については、ICT (Infection Control Team=感染対策チーム) が中心となり院内ラウンドを行い、職員の感染予防の知識や技術の向上を図った。また、地域の医療機関と定期的なカンファレンスや相互評価を行った。新型インフルエンザ等の発生に備えて、行政と共同して実動訓練を行った。

医療安全研修会及び感染対策研修会を定期的に行うことにより、職員間での情報・知識の共有及び標準化を図った。新入職員に対しても、新入職者オリエンテーション時に、医療安全及び感染対策の研修を行った。

(2) 信頼される医療の提供

患者及びその家族に対し、十分な説明のもと治療への同意を得ることを徹底した。

また、セカンドオピニオンについては随時受付けることとしている。

診療録（カルテ）等の個人情報の保護並びに患者及びその家族への情報開示については、個人情報保護規程に基づき適切な取扱いを行った。

(3) 施設設備の整備及び更新

新病院開院に伴い病院駐車場（208 台）が整備されたが、利用状況等を鑑み、駐車場の拡張について検討を行った。

また、医療機器については定期的な更新が必要となることから、長期的な更新計画の作成に着手した。

(4) 市民への保健医療情報の発信及び普及啓発等

①市民公開講座の実績

平成 30 年 8 月に市民企画講座「新病院と地域医療にもたらす効果」を開催した（くわなメディアライブ）。また、平成 31 年 1 月に市民公開講座「知っておこう！脳卒中の最新治療とその予防」を開催した（NTNシティホール）。

②出前講座の実績

平成 30 年度は桑名市ふれあいトークとして計 3 回実施した。

③桑名市総合医療センターニュース発行

医療機関及び患者向けの広報紙として桑名市総合医療センターニュースを発行し、診療科や専門外来の紹介、各種教室の案内など新しい情報の提供に努めた。

④桑名市広報への記事掲載実績

毎月発行の桑名市広報（広報くわな）の医療センターのコーナーで、医療情報を計 12 回提供した。

⑤患者向け教室の実施

糖尿病(10 回)・減塩(5 回)・嚥下(4 回)・肝臓病(1 回)の各教室を開催し、市民の医療や健康に対する意識の啓発を行った。

⑥ホームページでの情報提供

ホームページの広報ブログや、コラム「月刊 理事長の部屋」にて、新病院に関する情報を随時発信した。

第 2 業務運営や財務管理の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

1 地方独立行政法人としての運営管理体制の確立

理事会の他に、各部門責任者等で構成される幹部会議（経営企画会議）を定期的に関

催し、予算の執行状況（達成率）を報告し、適切な財務管理に努めた。また、法人の事業運営に係る重要事項についての審議を行った。

人事労務については、臨時職員を含めた職員の業績評価制度の見直しに着手した。

〔減価償却前利益・経常収支比率〕

区分	平成30年度計画値	平成30年度実績値
減価償却前利益（1ヶ月平均）	3,755,398	▲51,067,937
経常収支比率	89.1%	84.2%

※計画値（予算）は税込、実績値（決算）は税抜にて算出しています。

2 効率的かつ効果的な業務運営

（1）適切かつ弾力的な人員配置

医師を始めとする各職種において、必要に応じて常勤嘱託や時短による勤務を取り入れ、効率的な業務の運営を図った。

（2）職員の職務能力の向上

職員に対し、学会や研修への参加と職務上必要な資格の取得を促すため、法人による必要経費の負担等の支援を継続した。

看護部では、三重大学医学部附属病院と協力し、相互の副看護部長が出向して研修を行った。

事務部門では、三重大学医学部附属病院より医事専門員が出向し、当院の医事業務の改善を図っている。

（3）職員の就労環境の整備

臨時職員を含めた病院職員について業績評価制度の見直しに着手した（既出）。

改修工事完了に伴い、西棟1階に保育所を設置し、夜間保育を含む院内保育を開始した。

また、院外の臨床心理士に業務委託し、職員が無料でメンタルヘルズ相談を受けられる環境を整備しており、平成30年度は延べ6人が利用した。

（4）業務改善に取り組む組織風土の醸成

病棟別の新入院患者数・延べ入院患者数・病床稼働率については目標値と実績値を電子カルテ上に表示し、達成率を職員が常時確認できるようにするなど、経営指標の周知に努めた。

また、各委員会・会議の議事録等についても電子カルテ端末から自由に閲覧できる環境を整備し、情報の共有を図った。

（5）収入の確保

平成 30 年度の医業収益は 9,635 百万円となり、前年度実績、予算計画ともに上回った。

〔医業収益〕 (百万円)

平成30年度計画値	平成30年度実績値	計画値との比
9,342	9,635	103.1%

平成 30 年度は常勤医 9 人を確保した。看護師については、56 人を採用した（既出）。

7 対 1 入院基本料（急性期一般入院料 1）については、継続維持することができた。

疾患別の D P C コーディング情報及び分析報告を定期的に行い、医師及び関連部署に対し継続的に情報提供を行った。

平均在院日数が 10.5 日に短縮し、延べ入院患者数は減少した。1 人 1 日当り入院収益は増加した。

また、1 人 1 日当り外来収益についても増加した。

〔入院患者数、病床利用率、平均在院日数及び外来患者数〕

区分	平成30年度計画値	平成30年度実績値
延べ入院患者数	111,600人	103,758人
1 人 1 日当り入院収益	55,000円	58,795円
病床利用率	90.0%	81.3%
平均在院日数	14日	10.5日
延べ外来患者数	244,000人	223,390人
1 人 1 日当り外来収益	12,000円	14,083円

※病床利用率は、稼働病床数に対する利用率である。

（平成 30 年 11 月 30 日まで：321 床、平成 30 年 12 月 1 日以降：359 床）

検査機器の稼働件数は、MR I は 5,929 件（前年度 6,109 件）、C T は 21,769 件（前年度 21,734 件）であり、ほぼ前年度並となった。

診療報酬の返戻及び減点については、代表者会議、医局会での情報共有と、各診療科、医師個人へのフィードバックを実施した。

未収金対策として、入院案内時の高額療養費限度額適用制度など公費負担医療制度の説明、入院同意書の保証人確認を徹底した。また、外国人患者に対しては支払いに際して医療通訳者を介し丁寧な説明を行う等、未収防止に努めた。

支払遅延者には、遅延理由等の情報を出来る限り早期に把握して債権区分を厳格に行い、

債権区分ごとに文書及び電話催告、戸別訪問、分納誓約などを継続実施した。

(6) 支出の節減

平成30年度の医業費用は、特に薬品費・診療材料費が増加した結果、11,819百万円となり、予算を上回った。

〔医業費用〕

(百万円)

平成30年度計画値	平成30年度実績値	計画値との比
10,963	11,819	107.8%

後発医薬品使用率は、数量ベースで80%以上となり計画値を達成したが、引き続き後発医薬品の採用促進に努めている。

〔後発医薬品使用率（数量ベース）〕

平成30年度計画値	平成30年度実績値
80.0%	89.7%

診療材料についてはベンチマーク分析を継続し購入価格の削減に努めたが、手術件数の増加に伴い診療材料費は増加した。

経費・委託費については、前年度に引き続き委託契約の見直し等の経費節減に取り組んだ。

人件費対医業収益比率については、非常勤医師の賃金増などにより、人件費が前年度よりも増となったが、対医業収益比率については予算計画を達成することができた。

〔人件費対医業収益比率〕

平成30年度計画値	平成30年度実績値
64.4%	64.0%

第3 予算（人件費の見積りを含む。）、収支計画及び資金計画

※ 財務諸表及び決算報告書を参照

第4 短期借入金の限度額

- 1 借入残高 1,300百万円
- 2 短期借入金の発生理由
当面の支払い能力を超える債務への
対応（実質的な資金不足）

第5 不要財産又は不要財産となることが見込まれる財産がある場合には、当該財産の処分に関する計画

なし

第6 不要財産又は不要財産となることが見込まれる財産以外の重要な財産を譲渡し、又は担保に供しようとするときは、その計画

旧桑名西医療センターについては、平成31年1月に跡地の売買契約が締結された。これにより、不要財産又は不要財産となることが見込まれる財産以外の重要な財産については、該当なしとなった。

第7 剰余金の使途

平成30年度決算においては剰余を生じなかった。

第8 桑名市地方独立行政法人法施行細則（平成21年桑名市規則第26号）第5条で定める事項

1 地域の医療水準向上への貢献に関する計画

東海3県より看護学生及び薬学生等の受入れを行い、地域の医療従事者の育成に取り組んだ。

また、病院内に救急ワークステーションを設置し、救急救命士の実習の受入れを開始した。

2 医療機器の整備に関する計画

新病院開院に伴い、高度医療機器の新規購入は一旦終了した。しかしながら医療機器については定期的な更新が必要であるため、医療機器整備検討委員会にて、長期的な医療機器更新スケジュール案の検討に着手した。

3 新病院の準備に関する計画

桑名東医療センター・桑名西医療センター・桑名南医療センターの3病院を統合し新病院を321床にて開院した。

並行して既存棟（西棟）の改修を実施し、平成30年10月より359床、平成31年4月より400床にて運用を行っている。

4 法人が負担する債務の償還に関する事項

法人が桑名市に対して負担する債務の元金償還を計画通り実施した。

5 その他法人の業務運営に関し必要な事項

平成30年度は障害者就労施設からの物品の購入実績がなく、計画値を達成できなかった。

〔障害者就労施設等からの物品等の調達目標額〕

平成30年度計画値	平成30年度実績値
60,000円	0円

障害者の雇用の促進及び就労環境の整備に努めたが、平成30年度については計画値を達成することができなかった。

〔障害者の雇用率〕

平成30年度計画値	平成30年度実績値
2.3%以上	2.05%