

地方独立行政法人桑名市総合医療センター
中期計画（案）
第 2 期（平成 26 年度～平成 30 年度）

平成 26 年 1 月

地方独立行政法人桑名市総合医療センター

地方独立行政法人桑名市総合医療センター第2期中期計画

はじめに

地方独立行政法人桑名市総合医療センターは、平成21年10月の法人設立時から平成25年度までの第1期中期計画では、救急医療及び小児医療・周産期医療を始めとした安全で良質な医療の提供に一定の成果を得ることができた。

特に、地方独立行政法人化のメリットを生かし、医療機能の充実及び経営改善に取り組んだ結果、平成21年度から平成24年度の各事業年度において、経常収支比率100%以上を達成することができた。

第2期中期目標期間中である平成27年度には、新病院が開院予定であり、高度医療及び急性期医療における地域の中核病院としての役割が、今後より一層求められている。

平成26年度から平成30年度までの第2期中期計画期間においても、自律性、機動性を最大限に発揮し、地域医療を担う中核病院としてさらに安心・安全な医療を継続的に提供していかなければならない。そのために、桑名市長より示された中期目標を達成すべく、次のように中期計画を定める。

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

二次救急医療までを地域で完結できる中核病院として、365日24時間必要な医療を提供できるスタッフの確保に努めるとともに、適切な病床管理を行い、地域の医療機関からの紹介患者及び救急車搬送患者を積極的に受け入れる。

[救急車搬送患者受入れ件数] ※桑名消防署管外からの搬送を含む

病院名	平成24年度実績値	平成30年度計画値
桑名西医療センター	1,863人	6,000人
桑名南医療センター	247人	
桑名東医療センター	1,405人	
合計	3,515人	

参考：平成24年（1月～12月）の桑名消防署管内救急搬送数7,800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、産婦人科医及び新生児科医を配置し、NICUを始めとする高度医療や新生児医療を提供する体制作りを進める。

また、不足している小児科専門医の確保に努めるとともに、とりわけ、夜間・休日の小児救急医療体制の充実強化を図るため、地元医師会等との連携強化に努める。

c) がん医療

手術、放射線療法及び化学療法を効果的に組み合わせた治療を実施するとともに、緩和ケア医療の充実を図る。また、医師、看護師、薬剤師を始めとする多職種によるチーム医療の活動を推進するとともに、定期的な研修の実施等、医療スタッフの知識及び技術の向上を図る。さらに、院内がん登録機能及び相談支援体制の充実を図り、三重県がん診療連携推進病院の指定を受けることを目指す。

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）

救急部と関係各科、リハビリテーション部門等との連携を強化し、治療内容の充実を図る。脳血管障害及び循環器疾患について迅速な診断・治療を行うことができる体制を維持する。

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等、低侵襲医療を推進するとともに、NST（栄養サポートチーム）を始めとするチーム医療に積極的に取り組む。

〔疾患別の入院患者数（新入院患者数）〕

病院名	区分	平成 24 年度実績値	平成 30 年度計画値	
桑名西医療センター	がん	378 人	/	
	脳血管障害	379 人		
	循環器疾患	371 人		
	消化器疾患	848 人		
桑名南医療センター	がん	15 人		
	脳血管障害	3 人		
	循環器疾患	872 人		
	消化器疾患	27 人		
桑名東医療センター	がん	1,226 人		
	脳血管障害	109 人		
	循環器疾患	984 人		
	消化器疾患	1,190 人		
合計	がん	1,619 人		2,500 人
	脳血管障害	491 人		500 人
	循環器疾患	2,227 人		2,300 人
	消化器疾患	2,065 人		2,100 人

手術室の効率的な運用等、手術の実施体制を整備し、平成 30 年度における手術件数は、年間 3,200 例を目指す。

〔手術件数〕

病院名	平成 24 年度実績値	平成 30 年度計画値
桑名西医療センター	1,152 件	3,200 件
桑名南医療センター	197 件	
桑名東医療センター	691 件	
合計	2,040 件	

(2) 地域医療連携の推進

紹介された患者の受入れと患者に適した医療機関への紹介を、地元医師会等と協力して進め、紹介率及び逆紹介率の向上を図り、地域医療支援病院の認定を目指す。

〔紹介率〕

病院名	平成 24 年度実績値	平成 30 年度計画値
桑名西医療センター	43.2%	50.0%
桑名南医療センター	32.3%	
桑名東医療センター	31.1%	
合計	37.0%	

〔逆紹介率〕

病院名	平成 24 年度実績値	平成 30 年度計画値
桑名西医療センター	36.3%	60.0%
桑名南医療センター	20.0%	
桑名東医療センター	16.9%	
合計	22.0%	

他の医療機関に対して、CTやMRI等の検査データの貸出しをはじめとする診療情報の提供や、それらの検査の受託を積極的に進める。

地域の中核病院としての役割から、他の医療機関との機能分担と連携を強化するため、地域連携パスの運用を推進する。

〔地域連携パスの利用数〕

病院名	区分	平成 24 年度実績値	平成 30 年度計画値
桑名西医療センター	脳卒中	50 件	
	大腿骨頸部骨折	2 件	
桑名東医療センター	大腿骨頸部骨折	16 件	
合計	脳卒中	50 件	55 件
	大腿骨頸部骨折	18 件	50 件

地域医療連携室の機能の充実を図り、地域包括支援センターや地域の介護・福祉施設への患者情報の提供や退院時カンファレンスの取組み等を推進することにより、地域包括ケアシステムの構築に向けて医療から介護・福祉への切れ目のないサービスを提供できる体制の整備を進める。また、在宅患者の急変時には受け入れるよう努める。

[退院調整患者数]

病院名	平成 24 年度実績値	平成 30 年度計画値
桑名西医療センター	588 人	1,500 人
桑名南医療センター	49 人	
桑名東医療センター	459 人	
合計	1,096 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

災害医療に関する研修及び医療救護を想定した訓練等を充実させ、災害に備えるとともに、災害時には、桑名市からの要請に基づき必要な医療救護活動を実施し、桑名市が実施する災害対策等に協力する。

新病院の実現に合わせて、施設・設備面での充実を図り、地域災害拠点病院の認定を目指すとともに、重大な感染症の流行時等における外来診療等の初期体制を整え、また、入院診療等において、地域医療に貢献する。

2 医療水準の向上

(1) 医師の確保

計画的に設備及び医療機器の整備を進めるとともに、各種専門医の研修機関としての認定を促進し、医師にとって魅力的な病院作りに努める。また、医師の事務作業の負担軽減体制を強化する等、医師の待遇の向上を図る。

診療科ごとの医師の充足度を把握し、大学等関係機関との連携の強化、公募の推進等により、医師の確保に努める。

(2) 研修医の受入れ及び育成

臨床研修プログラムの改善及び充実を図るほか、各種専門医の研修機関としての認定を促進する等、教育研修体制の整備を進め、初期研修医及び後期研修医（専門分野の研修を行う医師をいう。）の受入れ拡大及び定着を図る。

(3) 看護師の確保及び定着

看護師については、教育実習等を通じて関係教育機関等との連携を強化し、看護師の確保を図る。長時間勤務の改善や育児中の女性職員の業務の負担を軽減するなど、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）に配慮した働きやすい環境を整備し、人材の確保と定着に取り組む。特に、女性医療職については、柔軟な雇用形態や院内保育所の充実等により、その確保を図る。

〔医師・看護職員数（常勤）〕

病院名	区分	平成 24 年度実績値	平成 30 年度計画値	
桑名西医療センター	医師(研修医除く)	26 人		
	初期研修医	4 人		
	後期研修医	2 人		
	看護職員	115 人		
桑名南医療センター	医師	3 人		
	看護職員	24 人		
桑名東医療センター	医師(研修医除く)	33 人		
	初期研修医	10 人		
	後期研修医	2 人		
	看護職員	162 人		
合計	医師(研修医除く)	62 人		70 人
	初期研修医	14 人		20 人
	後期研修医	4 人		10 人
	看護職員	301 人	380 人	

3 患者サービスの一層の向上

(1) 診療待ち時間等の改善

地域連携を推進し、地域の医療機関との役割分担を行い、外来診療の待ち時間短縮に努める。また、待ち時間に関する実態調査を毎年 1 回以上行い、その現況及び原因を把握し、必要に応じて予約制度全般の見直しを始めとする改善を行う。

(2) 院内環境の改善

患者の呼出し方法を工夫する等、患者のプライバシー確保に配慮した院内環境の整備を進める。また、地域のボランティアと連携・協力して患者サービスを向上させるため、ボランティアの積極的な参加が可能となるよう、規程の見直しや施設の整備を進める。

(3) 職員の接遇の向上

市民に選ばれ、市民が満足する病院であるため、既の実施している院内及びホームページでの「あなたの声」の取組みに加え、定期的な患者アンケート、患者の会等を通じて患者の意向をとらえ、患者サービスの向上につなげる。

その上で、全職員を対象とする研修会の実施や接遇の良い病院の見学等により、病院全体の接遇の向上を図る。

4 より安心して信頼できる質の高い医療の提供

(1) 医療安全対策の徹底

市民に信頼される良質な医療を提供するため、医療安全管理委員会において医療事故及

び医療事故につながる潜在的事故要因に関する情報の収集及び分析に努め、医療安全対策を徹底する。

院内感染の発生原因の究明及び防止対策を確立し、患者とその家族及び職員の安全を確保するため、院内感染対策委員会及びICT（Infection Control Team＝感染対策チーム）において、感染源や感染経路に応じた未然防止及び発生時の院内感染対策を検討し、確実に実施する。

(2) 信頼される医療の提供

個人情報の保護及びインフォームド・コンセントを徹底するとともに、セカンドオピニオンの実施や、ヒヤリ・ハット件数の公開等、適切な情報開示を行うことにより、患者、その家族及び市民に信頼される医療を提供する。

(3) 施設設備の整備及び更新

病院の施設設備については、地域医療を担う中核病院として、必要性や対費用効果を勘案して整備を進める。また、外来患者等の来院状況等を勘案し、患者用駐車場の拡張について検討、実施する。

(4) 市民への保健医療情報の発信及び普及啓発等

医療に関する専門分野の知識や蓄積された情報を活用して、平成 24 年度に看護師・薬剤師等が参加して 12 回実施した出前講座、平成 19 年度から毎年 1 回開催している公開講座の充実、医師をはじめとする医療スタッフによる、病院内での地域住民を対象とした小講座の開催、及び広報、ホームページの活用等により、保健医療情報を発信し、市民の医療や健康に対する意識の啓発を推進する。

第 2 業務運営の改善及び効率化に関する事項

(1) 適切かつ弾力的な人員配置

高度な専門知識と技術に支えられた良質で安全な医療を提供するため、地方独立行政法人化のメリットの一つである柔軟な人事管理制度を活用して、医師をはじめとする職員を適切かつ弾力的に配置する。

必要に応じて常勤以外の雇用形態を取り入れることにより、多様な専門職の活用を図り、効果的な医療の提供及び効率的な業務運営に努める。

(2) 職員の職務能力の向上

職員の努力が評価される仕組みを推進するとともに、研修等を充実させることにより、職務能力の向上を図る。また、認定看護師や専門看護師、診療情報管理士など専門職種の資格の取得を促し、配置に努める。

(3) 職員の就労環境の整備

日常業務の質の向上を図り、優秀な職員を確保するため、柔軟な勤務形態の採用、時間外勤務の削減、休暇の取得の促進等、職員にとって働きやすく、また、働きがいのある就労環境を整備する。

(4) 業務改善に取り組む組織風土の醸成

各部門間のコミュニケーションを良くして、連携を円滑にする。その上で、病院経営に係る目標の設定や課題・改善提案に対し、職員の誰もが参画可能な体制にするなど、職員個々が経営状況を理解し、継続的に業務改善へ取り組む組織風土を醸成する。

(5) 収入の確保

(ア) 医師及び看護師の充実

(イ) 7対1入院基本料の維持

(ウ) D P C制度の活用

(エ) 入院については入院患者数の増加、病床利用率の向上及び平均在院日数の短縮、1人1日当り入院収益の増加。外来については1人1日当り収益の増加

[入院患者数、病床利用率、平均在院日数及び外来患者数]

病院名	区分	平成 24 年度実績値	平成 30 年度計画値
桑名西医療センター	入院患者数	51,891 人	
	1 人 1 日当り入院収益	45,906 円	
	病床利用率	60.8%	
	平均在院日数	14.6 日	
	外来患者数	114,202 人	
	1 人 1 日当り外来収益	8,960 円	
桑名南医療センター	入院患者数	7,042 人	
	1 人 1 日当り入院収益	75,889 円	
	病床利用率	24.0%	
	平均在院日数	5.4 日	
	外来患者数	29,751 人	
	1 人 1 日当り外来収益	9,428 円	
桑名東医療センター	入院患者数	60,667 人	
	1 人 1 日当り入院収益	41,286 円	
	病床利用率	54.1%	
	平均在院日数	14.6 日	
	外来患者数	130,783 人	
	1 人 1 日当り外来収益	11,352 円	
合計	入院患者数	119,600 人	131,400 人
	1 人 1 日当り入院収益	45,328 円	55,000 円
	病床利用率	49.5%	90.0%
	平均在院日数	14.4 日	14.0 日

	外来患者数	274,736 人	244,000 人
	1 人 1 日当り外来収益	10,132 円	12,000 円

各年度の入院患者数については、前年度の患者数を下回らないこととする。

(オ) 高度医療機器の稼働率の向上

(カ) 診療報酬の改定や健康保険法等の改正への的確な対応と診療報酬の請求漏れや減点の防止

(キ) 未収金の未然防止と早期回収

(6) 支出の節減

医薬品、診療材料等の購入や清掃、給食、警備等の業務委託については、契約内容を定期的に見直すことにより、費用の節減を図る。

(ア) 後発医薬品の採用促進

[後発医薬品使用率 (金額ベース)]

病院名	平成 24 年度実績値	平成 30 年度計画値
桑名西医療センター	22.9%	20.0%
桑名南医療センター	28.7%	
桑名東医療センター	13.9%	
合計	17.8%	

※入院における後発医薬品使用率。内服・外用・注射を含む。

(イ) 薬品及び診療材料における同種・同効果のものの整理、購入方法の見直し及び過剰な在庫の防止による死蔵品及び期限切れ廃棄品の削減

(ウ) 委託内容、委託先及び契約方法等を全般的に見直すことによる既存の業務委託の適正化、並びに効率化が見込める業務における新規の業務委託の推進

(エ) 医療安全の確保、医療の質や患者サービスの向上等に十分配慮した上での業務の効率化・業務量の適正化による人件費の節減に取り組み、(5)の収入の確保とあわせ人件費対医業収益比率 50%台の維持に努める。

[人件費対医業収益比率]

病院名	平成 24 年度実績値	平成 30 年度計画値
桑名西医療センター	60.1%	56.0%
桑名南医療センター	48.8%	
桑名東医療センター	59.2%	
計	58.6%	

第3 予算（人件費の見積りを含む。）、収支計画及び資金計画

1 予算（平成26年度～平成30年度）

2 収支計画（平成26年度～平成30年度）

3 資金計画（平成26年度～平成30年度）

第4 短期借入金の限度額

1 限度額 1,800 百万円

2 想定される短期借入金の発生理由

- (1) 業績手当の支給等による資金不足への対応
- (2) 予定外の退職者の発生に伴う退職手当の支給等偶発的な出費への対応

第5 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画

新病院開院後に廃院となる桑名西医療センターについては、設立団体及び地域住民等の意見を踏まえ、譲渡を含め、跡地の有効活用を進める。

第6 剰余金の使途

決算において剰余を生じた場合は、病院施設の整備又は医療機器の購入等に充てる。

第7 料金に関する事項

1 診療料金等

- (1) 病院を利用する者からは、診療料金及びその他諸料金を徴収する。
- (2) 診療料金及びその他諸料金の額は、診療報酬の算定方法（平成20年厚生労働省告示第59号）、入院時食事療養費に係る食事療養及び入院時生活療養費に係る生活療養の費用の額の算定に関する基準（平成18年厚生労働省告示第99号）、後期高齢者医療の食事療養標準負担額及び生活療養標準負担額（平成19年厚生労働省告示第395号）及び指定居宅サービスに要する費用の額の算定に関する基準（平成12年厚生省告示第19号）の規定により算定した額とする。

(3) 前号の規定にかかわらず、消費税法（昭和 63 年法律第 108 号）第 6 条第 1 項の規定により非課税とされるものを除く診療料金及びその他諸料金の額は、前号の規定により算定した額に 100 分の 108 を乗じて得た額（その額に 1 円未満の端数を生じたときは、これを切り捨てた額）とする。

(4) 前 2 号に規定するもの以外の診療料金及びその他諸料金の額は、次のとおりとする。

種類		単位	金額
特別の療養環境の提供にかかる差額ベッド料（保険外併用療養費）	センター 桑名西医療	特別室	1 日につき 12,400
		個室	1 日につき 5,000
	センター 桑名南医療	特別室	1 日につき 10,800 円
		個室 A	1 日につき 6,480 円
		個室 B	1 日につき 4,320 円
		個室 C	1 日につき 3,240 円
	センター 桑名東医療	特別室	1 日につき 10,800 円
		準特室 D 館	1 日につき 7,560 円
		準特室 C 館	1 日につき 6,480 円
		個室	1 日につき 5,400 円
	個室 C 館 5 F	1 日につき 3,780 円	
長期入院の必要性が低い患者の当院における入院期間が 180 日を超えた入院に係る加算料（保険外併用療養費）		1 日につき	診療報酬の算定方法により算定した入院基本料（他の保険医療機関から同一の疾病等で当院に転院してきた患者についても同様とし、別に厚生労働大臣が定める状態にある患者を除く。）に 100 分の 15 を乗じた点数（その点数に 1 点未満の端数があるときは、これを四捨五入した点数）に 10 円を乗じて得た金額に、100 分の 108 を乗じて得た額（その額に 1 円未満の端数を生じたときは、これを切り捨てた額）
他の病院又は診療所からの文書による紹介なしに受診した患者（緊急その他やむを得ない事情がある場合を除く。）の初診に係る加算料（保険外併用療養費）		1 件につき	3,000 円以下で理事長が定める額

セカンドオピニオンに係る面談料	1回1時間以内につき	20,000円以下で理事長が定める額
人間ドック料	1件につき	50,000円以下で理事長が定める額
脳ドック料	1件につき	50,000円以下で理事長が定める額
自由診療料	保険点数	10円
	無保険の場合	1点につき 15円
自動車損害賠償責任保険診療料	保険点数 1点につき	20円

(5) 前号の規定により難い診療料金及びその他諸料金の額は、理事長が別に定める。

2 減免及び徴収猶予

理事長は、特別な理由があると認めるときは、使用料及び手数料の全部又は一部を減免し、又は相当の期間を定めて徴収を猶予することができる。

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4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

他の臨床研修病院の研修協力病院として、その病院の臨床研修医を受け入れるほか、看護学生及び薬学生等の実習の受入れ等を積極的に行い、地域の医療従事者の育成を進める。

2 医療機器の整備に関する計画

高度医療及び急性期医療に取り組むため、費用対効果、地域住民の医療需要及び医療技術の進展等から総合的に判断して、高度医療機器の整備を適切に実施する。

整備の財源は桑名市長期借入金ないし自主財源等とし、各事業年度の桑名市長期借入金等の具体的な額については、各事業年度の予算編成過程において決定される。

3 新病院の準備に関する計画

平成27年度の新病院開院に当り、各病院の人事交流を通じて医療機能の集約化及び業務運営の効率化等に取り組み、新病院移行までのスケジュールを段階的に策定し、進捗状況を定期的に設立団体に報告する。

また、新病院での業務開始に向けて、診療機能の検討その他必要な取り組みについて、自助努力を基本に、三重大学の助言と支援を求める。

4 積立金の処分に関する計画

中期目標期間の繰越積立金については、病院施設の整備又は医療機器の購入等に充てる。

5 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負担する債務の元金償還を確実に行う。