

地方独立行政法人桑名市総合医療センター 平成25年度計画

はじめに

平成27年4月の新病院開院に当り、平成25年秋より桑名東医療センター隣接地及び既存施設を活用し、新病院建設工事及び改修工事が行われる予定となっています。これに伴い既存施設のローリング計画を策定する必要があることから、一時的に外来及び入院患者の受入れを制約せざるを得なくなる場合が考えられます。そのため、平成25年度の年度計画における計画値ないし目標値については、建設事業の進捗に伴い数値の見直しが必要となる可能性があります。

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にとるべき措置

1 高度医療の提供

(1) 重点的に取り組む医療の実施

救急医療については、地域の医療機関からの紹介患者及び救急搬送患者の積極的な受け入れを継続する。

〔桑名市消防本部救急搬送患者数に占める受入れ患者数の割合〕

| 病院名 | 平成24年実績値 | 平成25年計画値 |
|-----------|----------|----------|
| 桑名西医療センター | 20.9% | 23.1% |
| | 1,631人 | 1,800人 |
| 桑名南医療センター | 2.9% | 3.2% |
| | 223人 | 250人 |
| 桑名東医療センター | 15.5% | 17.3% |
| | 1,212人 | 1,350人 |
| 計 | 39.3% | 43.6% |
| | 3,066人 | 3,400人 |

がん、脳血管障害、循環器疾患、糖尿病及び消化器疾患の分野における高度医療及び急性期医療に取り組むため、治療内容の充実及び医療提供体制の強化を図るとともに、各病院の連携分担により相互に診療を補完、支援する。

〔診療実績〕

| 病院名 | 区分 | 平成24年実績値 | 平成25年計画値 |
|-----------|----------|----------|----------|
| 桑名西医療センター | 化学療法(外来) | 657件 | 720件 |
| | S C U | 593人 | 650人 |
| 桑名南医療センター | P C I | 158件 | 175件 |
| 桑名東医療センター | 化学療法(入院) | 591件 | 650件 |
| | P C I | 61件 | 70件 |

※化学療法・P C Iは実施数、S C Uは延患者数。平成24年1月～12月の実績値

[D P C対象病院の機能評価係数Ⅱ（D P C病院Ⅲ群中の順位）]

| 病院名 | 区分 | 平成25年度適用値 | 平成26年度目標値 |
|-----------|---------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 全国順位 | 上位26%以内 | 上位25%以内 |
| | 機能評価係数Ⅱ | 0.0243 | 0.0245 |
| 桑名南医療センター | 全国順位 | 上位88%以内 | 上位85%以内 |
| | 機能評価係数Ⅱ | 0.0155 | 0.0162 |
| 桑名東医療センター | 全国順位 | 上位71%以内 | 上位65%以内 |
| | 機能評価係数Ⅱ | 0.0186 | 0.0193 |

※ 上記適用値は、平成23年10月～平成24年9月退院分のデータに基づいて算出されており、平成25年4月～平成26年3月までの診療報酬算定に適用されます。

※ D P C病院（Ⅲ群）は全国に1,335病院、県内に18病院あります。

(2) 診療機能の整備

既存の診療科の充実を図るため、各病院の機能の充実、新病院での統合に向けての計画を策定するとともに、段階的な準備を進める。

新病院に向けて基本的な診療科の増員に努めるとともに、専門医の確保に努める。

また、基本設計・実施設計によるローリング計画に基づき、法人としての診療機能を維持するため、必要に応じて3病院の機能の集約ないし分散を行う。

(3) 高度医療機器の計画的な整備及び更新

現在の施設において、直ちに各種高度医療機器を導入することは難しいため、新病院の実現までは、経営状況等を勘案しつつ、病院間の密接な連携の下、医療機器の更新及び整備を継続する。新病院での高度医療機器導入については、専門コンサルタントの支援を受けつつ、導入機種の検討を進める。

(4) 災害時及び重大な感染症の流行時等における医療協力体制の整備

災害発生時や重大な感染症の発生時には、これまでの経験を活かし、関係機関からの要請により、患者の受け入れや医療従事者の派遣を行う。さらに、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に協力する。

2 医療水準の向上

(1) 医療職の人材確保

医師の処遇を向上させ、各種専門医の研修機関としての認定を促進するなど、医師にとって魅力的な病院作りに努めつつ、大学等関係機関との連携の強化、公募の推進等により、医師の確保を図る。特に、救急科については近隣大学への医師派遣要請を継続して行うとともに、総合診療科については三重大学に寄附講座の設置を初めとした医師派遣の働きかけを行っていく。また、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、短時間就労制度の実施や病児保育の検討を進める。

〔医師確保数〕

| 病院名 | 区分 | 平成24年度実績値 |
|-----------|-----|-----------|
| 桑名西医療センター | 常勤 | 0人 |
| | 非常勤 | 2人 |
| 桑名南医療センター | 常勤 | 0人 |
| | 非常勤 | 4人 |
| 桑名東医療センター | 常勤 | 0人 |
| | 非常勤 | 5人 |

臨床研修プログラムの改善に向けて、三重県内の基幹型臨床研修病院との連携強化に取り組むとともに教育研修体制を整備し、臨床研修医及び後期研修医の受入れ体制を拡充する。

今後2年間は2病院での基幹型臨床研修病院体制となるが、26年度の臨床研修プログラムの統一に向け、交流研修の拡充、希望する専門分野の研修などを行い、フレキシブルな研修体制のもと、初期研修医及び後期研修医の受入れ及び定着を図る。

また、医師の事務的な負担軽減を図るため、医師事務作業補助者をはじめ、医師を支援する業務体制の拡充を図る。

〔初期研修医マッチング数〕

| 病院名 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 2人 | 3人 |
| 桑名東医療センター | 6人 | 6人 |
| 計 | 8人 | 9人 |

〔後期研修医数(在籍)〕

| 病院名 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 2人 | 1人 |
| 桑名南医療センター | 0人 | 1人 |
| 桑名東医療センター | 2人 | 3人 |
| 計 | 4人 | 5人 |

看護師、助産師及び医療技術職員については、教育実習等を通じて広域的に養成機関との連携を強化し、看護師、助産師及び医療技術職員の確保を図る。

〔看護師確保数〕

| 病院名 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 10人 | 15人 |
| 桑名南医療センター | 3人 | 3人 |
| 桑名東医療センター | 9人 | 20人 |

特に、看護師及び助産師については、新たな人材を発掘するため、養成機関等への訪問を継続して行うとともに、潜在看護師職場復帰のための研修会の開催に注力する。

〔研修会開催件数〕

| 看護師復職支援研修会 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-------------|-----------|-----------|
| 桑名市総合医療センター | 2回 | 2回 |

特に、女性医療職については、短時間正規職員制度を含む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。

(2) 医療職の専門性及び医療技術の向上

医師、看護師及び医療技術職員に対し、学会、発表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、業務の交代や軽減並びに必要な経費の法人による負担等の支援を継続する。

特に、看護師については、より質の高い看護を提供するため専門看護師及び認定看護師の資格の取得のため、必要な教育課程又は研修への参加に対する法人負担を継続する。

〔専門医、認定医及び指導医資格数〕

| 病院名 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 78 | 80 |
| 桑名南医療センター | 7 | 7 |
| 桑名東医療センター | 111 | 115 |

〔専門看護師及び認定看護師数〕

| 病院名 | 区分 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|-------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 専門看護師 | 0人 | 1人 |
| | 認定看護師 | 0人 | 2人 |
| 桑名南医療センター | 専門看護師 | 0人 | 0人 |
| | 認定看護師 | 0人 | 0人 |
| 桑名東医療センター | 専門看護師 | 0人 | 0人 |
| | 認定看護師 | 3人 | 4人 |
| 計 | 専門看護師 | 0人 | 1人 |
| | 認定看護師 | 3人 | 6人 |

(3) 地域医療連携の推進

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、必要な地域連携パスを追加する。

紹介された患者の受入れと患者に適した医療機関への逆紹介を、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る。

[紹介率・逆紹介率]

| 病院名 | 区分 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 紹介率 | 43.2% | 50.0% |
| | 逆紹介率 | 36.3% | 45.0% |
| 桑名南医療センター | 紹介率 | 32.3% | 40.0% |
| | 逆紹介率 | 20.0% | 30.0% |
| 桑名東医療センター | 紹介率 | 31.4% | 40.0% |
| | 逆紹介率 | 17.1% | 30.0% |

※平成24年12月31日現在の実績値

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継続して行う。なお、桑名東医療センターにおいては従来受託検査としていたCT及びMRIについて、紹介状持参での受診を推奨することにより、紹介率及び逆紹介率の向上を図る。

[他の医療機関からの検査受託件数]

| 病院名 | 区分 | | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|---------------|-----|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | MRI (1.5T) | 紹介 | 140件 | 150件 |
| | | 受託 | 17件 | 20件 |
| | 睡眠時無呼吸症候群簡易検査 | | 12件 | 20件 |
| | CT (64列) | 紹介 | 159件 | 180件 |
| 受託 | | 20件 | 20件 | |
| 桑名南医療センター | CT (64列) | | 3件 | 10件 |
| 桑名東医療センター | MRI (1.5T) | 受託 | 425件 | 425件 |
| | CT (64列) | 受託 | 347件 | 350件 |
| 計 | MRI (1.5T) | | 582件 | 595件 |
| | 睡眠時無呼吸症候群簡易検査 | | 12件 | 20件 |
| | CT (64列) | | 529件 | 550件 |

※平成24年4～12月の実績に基づき、年度見込み値を計上しています。

(4) クリニカルパスの作成及び適用と後方支援体制の整備

標準的かつ効率的な医療を提供することで患者負担を軽減し、治療期間も短縮するため、院内のパス委員会での検討を通じて、作成済みのクリニカルパスの点検や新たなパスの作成及び適用を行う。また、3病院間で重複しているパスについては、内容の統合を進める。

さらに、地域医療連携を進めるため、地域連携クリニカルパスの適用を図る。

[クリニカルパスの種類数]

| 病院名 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 30件 | 30件 |
| 桑名南医療センター | 12件 | 12件 |
| 桑名東医療センター | 50件 | 55件 |

[地域連携パスの運用件数]

| 病院名 | 区分 | 平成24年実績値 | 平成25年計画値 |
|-----------|-------------------------|----------|----------|
| 桑名西医療センター | 脳卒中 | 50件 | 53件 |
| | 大腿骨頸部骨折 (24年12月より運用) | 2件 | 20件 |
| 桑名東医療センター | 大腿骨頸部骨折 | 16件 | 20件 |

※平成24年1月～12月実績値

他の医療機関の後方支援病院として、緊急時における各病院での受入れ等、円滑で継続的な医療を提供できる体制を強化する。

[後方支援する医療機関数]

| 病院名 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 5 | 6 |
| 桑名南医療センター | 3 | 4 |
| 桑名東医療センター | 12 | 13 |
| 計 | 20 | 23 |

※重複医療機関数:6

地域医療連携室の機能を充実させ、地域包括支援センターや地域の介護・福祉機関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、その連携を強化し、医療から介護・福祉への切れ目のないサービスの提供を行う。また、在宅医療を支援するため、桑名西医療センターの訪問看護ステーションの活動を継続する。

3 患者サービスの一層の向上

(1) 診療待ち時間等の改善

定期的実施する患者満足度実態調査を基に、その現況及び原因を把握し、必要に応じて次のような改善を行う。

ア 再診予約制度の運用方法の再検討のほか、初診予約制度の導入等、予約制度全般について改めて検討し、診療待ち時間を短縮する。

〔患者アンケート（外来待ち時間）〕

| 病院名 | 区分 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|----|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 満足 | 38.3% | 40.0% |
| | 不満 | 5.9% | 5.0% |
| 桑名南医療センター | 満足 | 29.7% | 30.0% |
| | 不満 | 14.4% | 10.0% |
| 桑名東医療センター | 満足 | — | 45.0% |
| | 不満 | — | 10.0% |

※ 桑名東医療センターの計画値は、平成22年3月に行った調査結果をもとに設定しています。

イ 検査機器の稼働率の向上等により、検査待ち日数及び時間を短縮する。

ウ 手術室の効率的な運用等、手術の実施体制を整備することで、手術件数の対前年度比100%以上を維持する。

〔手術件数〕

| 病院名 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 1,135件 | 1,250件 |
| 桑名南医療センター | 209件 | 230件 |
| 桑名東医療センター | 691件 | 760件 |
| 計 | 2,035件 | 2,240件 |

※平成24年12月31日現在の数値に基づく年度見込値

エ 分娩室の効率的な運用等、分娩の実施体制を整備するとともに、産婦人科の医師・助産師の負担を軽減できる協働システムを整えることで、分娩件数の対前年度比100%以上を維持する。

〔分娩件数〕

| 病院名 | 平成24年実績値 | 平成25年計画値 |
|-----------|----------|----------|
| 桑名東医療センター | 127件 | 150件 |

(2) 院内環境の快適性向上

患者や来院者により快適な環境を提供するため、病室、待合室、トイレ及び浴室等の改修又は補修については費用対効果を勘案し実施するとともに、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。

施設の老朽化を理由とせず、院内環境の清潔化に向けて職員が自主的に取り組む働きかけを行う。

〔患者アンケート（入院された部屋の快適性）〕

| 病院名 | 区分 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|----|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 満足 | 44.8% | 45.0% |
| | 不満 | 17.2% | 15.0% |
| 桑名南医療センター | 満足 | 80.0% | 80.0% |
| | 不満 | 0.0% | 0.0% |
| 桑名東医療センター | 満足 | — | 85.0% |
| | 不満 | — | 2.0% |

※ 桑名東医療センターの計画値は、平成22年3月に行った調査結果をもとに設定しています。

(3) 患者の利便性向上

平成25年1月よりクレジットカードによる医療費の支払いが3病院全てで可能となったが、コンビニエンスストアでの収納等、引き続き患者の利便性の向上に取り組む。

〔シャトルバス平均乗車人員〕

| 区分 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|------------|-----------|-----------|
| 1日当り平均乗車人員 | 65.1人 | 70.0人 |

※平成24年12月31現在の実績値

(4) 職員の接遇向上

各病院での取り組みとして、院内及びホームページでの「あなたの声」に対して、速やかな掲示に加え、回答及び対応の職員への周知を徹底する。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、全職員が参加する研修を実施することにより、病院全体の接遇の向上を進める。また、接遇の良い病院についての情報を収集し、各病院に合った取り組みを継続的に行う。各病院の投書箱の設置場所について見直し、来院者が投書しやすい環境作りに努める。

〔「あなたの声」苦情件数〕

| 病院名 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 92件 | 90件 |
| 桑名南医療センター | 10件 | 10件 |
| 桑名東医療センター | 33件 | 30件 |

※平成24年12月31現在の実績値

(5) ボランティアとの協働によるサービス向上

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、桑名市ボランティアセンターの活動情報を確認し、多様なボランティア活動の受け入れを行う。また、ボランティアの積極的な参加が可能となるよう、受け入れ体制の整備に着手する。

〔ボランティア活動件数〕

| 病院名 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 4件 | 5件 |
| 桑名南医療センター | 2件 | 3件 |
| 桑名東医療センター | 1件 | 2件 |
| 計 | 7件 | 10件 |

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

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を行い、職員に分析結果、リスク回避等の対応をフィードバックし医療安全対策を徹底する。

〔医療安全研修会開催数及び出席者数〕

| 病院名 | 区分 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 開催数 | 11回 | 5回 |
| | 出席者数 | 568人 | 300人 |
| 桑名南医療センター | 開催数 | 2回 | 2回 |
| | 出席者数 | 120人 | 120人 |
| 桑名東医療センター | 開催数 | 2回 | 2回 |
| | 出席者数 | 475人 | 500人 |

院内感染対策委員会及びICT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確実に実施するため、感染管理研修会の開催、院内ラウンドの実施により、職員の感染予防知識、技術の向上を図る。また、桑名市内の複数の医療機関で合同の感染対策カンファレンスを定期的を開催することにより、感染対策に係る知識や情報を共有するとともに、年1回程度互いの医療機関に赴き、相互に感染防止対策に係る評価を行う。

〔ICT院内ラウンド実施回数〕

| 病院名 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 52回 | 52回 |
| 桑名東医療センター | 52回 | 52回 |
| 計 | 104回 | 104回 |

〔合同カンファレンス開催件数〕

| 感染対策地域連携カンファレンス | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------------|-----------|-----------|
| 桑名市総合医療センター | 4回 | 4回 |

※参加医療機関：ヨナハ総合病院、森栄病院、桑名市総合医療センター

(2) 患者中心の医療の実践

医療の中心は患者であるという認識の下、患者とその家族が自ら受ける治療の内容に納得し、治療及び検査の選択についてその意思を尊重するため、エビデンスに基づいた医療情報を提供し、インフォームド・コンセントを徹底する。

〔患者アンケート（医師の「病気、手術に対する説明」結果）〕

| 病院名 | 区分 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|----|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 満足 | 84.5% | 85.0% |
| | 不満 | 0.0% | 0.0% |
| 桑名南医療センター | 満足 | 78.0% | 80.0% |
| | 不満 | 2.0% | 2.0% |
| 桑名東医療センター | 満足 | — | 85.0% |
| | 不満 | — | 2.0% |

※ 桑名東医療センターの計画値は、平成22年3月に行った調査結果をもとに設定しています。

(3) 法令の遵守等

桑名市が設立する医療機関としての公的使命を適切に果たすため、医療法（昭和23年法律第205号）をはじめとする関係法令を遵守するとともに、内部規律の策定、倫理委員会によるチェック等を通じて、役職員の行動規範と倫理を確立する。

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、桑名市総合医療センター個人情報保護規程に基づき、個人情報保護推進委員会を中心として適切に行う。

〔診療録開示件数及び理由〕

| 病院名 | 保険会社提出 | 治療への不満 | 個人記録 | その他 | 計 |
|-----------|--------|--------|------|-----|-----|
| 桑名西医療センター | 2件 | 0件 | 4件 | 6件 | 12件 |
| 桑名南医療センター | 0件 | 0件 | 1件 | 0件 | 1件 |
| 桑名東医療センター | 0件 | 0件 | 0件 | 3件 | 3件 |
| 計 | 2件 | 0件 | 5件 | 9件 | 16件 |

(4) 電子カルテシステムの導入等 I T 化の推進

桑名東医療センターは、現有電子カルテシステムを利用し、高速通信回線を利用した医療情報ネットワークに参加するため、三重県医療機関ネットワークシステム構築事業の進捗に合わせて整備を行う。

さらに、桑名西医療センター及び桑名南医療センターでは、医療情報がスムーズに新病院の電子カルテシステムに移行できるようデータベースソフトを利用して準備を進めると共に、カルテビューアーを用いて医療情報の共有及び患者番号の統合に着手する。

(5) 病院機能評価の認定基準の維持

医療の質及び安全対策を検証し、市民からの信頼を確保するため、各病院において公益財団法人日本医療機能評価機構から得られている病院機能評価の認定の基準を維持する。

また、桑名西医療センター及び桑名南医療センターにおいては、みえ・環境マネジメントシステム・スタンダード(M-EMS)の認定を維持し、引き続き環境改善に取り組む。

(6) 市民への保健医療情報の提供及び発信

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、市民公開講座、出前講座、糖尿病教室、肝臓病教室など患者向け教室及び病院祭を継続して開催するとともに、広報、ケーブルテレビ、ホームページ等の活用により、保健医療情報を継続的に発信し、市民の医療や健康に対する意識の啓発を行う。

[ホームページのアクセス数実績]

| 病院名 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 108,300件 | 119,000件 |
| 桑名南医療センター | 18,100件 | 20,000件 |
| 計 | 126,400件 | 139,000件 |

※桑名東医療センターは仕様上アクセス数計測不可

[保健医療情報の発信・啓発活動]

| 病院名 | | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|--------|----------------------|-----------|-----------|
| 市民公開講座 | | 1回 | 1回 |
| 出前講座 | | 12回 | 15回 |
| 病院祭 | | 1回 | 1回 |
| 広報活動 | 総合医療センター 便り(患者向け) | 12回 | 12回 |
| | 院外広報 (開業医向け) | 12回 | 12回 |
| | 広報くわな (桑名市広報) | 11回 | 11回 |
| | 病院年報 | 1回 | 1回 |
| 患者教室 | 肝臓病教室 | 6回 | 6回 |
| | 減塩教室 | 4回 | 4回 |
| | 糖尿病教室 | 24回 | 24回 |
| | 母親教室 | 12回 | 12回 |
| | 心臓友の会 | 2回 | 2回 |

第2 業務運営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

理事長、副理事長及び理事で構成する理事会のほか、各病院責任者等で構成する経営企画会議を定期的開催し、理事長の経営方針を推進するとともに、法人の事業運営に係る重要事項を審議する。

新病院建設に係る業務については新病院準備室が所管し、病院設計に係る調整並びに渉外業務等を行う。また、統合連絡室は経営企画、人事労務、財務など、3病院の意見を集約し新病院に向けての調整を行う。

中期目標、中期計画及び年度計画の着実な達成に向けて、評価委員会による業務実績の評価及びそれを踏まえた業務運営の改善指摘に基づき、継続的な改善の下での業務運営を実施する。

| | ～25年3月 | 25年4月～ | 26年1月～ |
|---------|--------------------------|--------------------------------------|----------|
| 人事・労務計画 | 人事評価コンサルタント選定 院内説明会実施 | 医師を除く職員人事評価開始(桑名東医療センター) 給与改正作業開始 | 改正後給与を適用 |

なお、桑名東医療センターにおける医師の人事評価は平成26年4月以降に開始予定である。

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

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。

各病院の医療機能の充実、経営改善に繋がる組織、職員配置について、法人全体で勘案し取り組みを進める。

(2) 事務部門の職務能力の向上

桑名市の派遣職員から法人が独自に採用した法人職員に切り替え、また計画的に院外研修の受講を奨励するなど研修等を充実させることで、医事企画業務に精通する職員を育成し、事務部門の職務能力を向上させる。また、3病院間での情報交換を密に行い、業務の効率化に努める。あわせて、事務職員数の適正化に努める。

[事務職員数]

| 組織名称 | 区分 | 平成21年10月1日現在 | 平成24年2月1日現在 | 平成25年2月1日現在 |
|--------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| 桑名西医療センター (旧桑名市民病院) | 常勤職員 | 31人 | 35人 | 31人 |
| | 臨時職員 | (11.2人) 16人 | (29.3人) 37人 | (28.8人) 37人 |
| | 市職員(移行後は派遣) | 13人 | 5人 | 3人 |
| | 計 | (55.2人) 60人 | (69.3人) 77人 | (62.8人) 71人 |
| 桑名南医療センター (旧桑名市民病院分院) | 常勤職員 | 15人 | 18人 | 17人 |
| | 臨時職員 | (1.3人) 3人 | (2.1人) 4人 | (1.8人) 4人 |
| | 計 | (16.3人) 18人 | (20.1人) 22人 | (18.8人) 21人 |
| 桑名東医療センター (旧山本総合病院) | 常勤職員 | 65人 | 63人 | 67人 |
| | 臨時職員 | 12人 | (2.7人) 5人 | (8.5人) 10人 |
| | 計 | 77人 | (65.7人) 68人 | (75.5人) 77人 |
| 新病院準備室 統合連絡室 | 常勤職員 | — | — | 5人 |
| | 市職員(派遣) | — | — | 2人 |
| | 計 | — | — | 7人 |
| 計 | 常勤職員 | 111人 | 116人 | 120人 |
| | 臨時職員 | (12.5人) 31人 | (34.1人) 46人 | (39.1人) 51人 |
| | 市職員(移行後は派遣) | 13人 | 5人 | 5人 |
| | 計 | (148.5人) 155人 | (155.1人) 167人 | (164.1人) 176人 |

※ () 内は常勤換算数

(3) 新しい人事評価制度の構築

職員の努力が評価され、業績や能力を的確に反映した人事及び昇任管理を行うため、人事評価制度を適切に運用する。

なお、桑名東医療センターにおける職員人事評価制度については、現状を踏まえながら、専門コンサルタントの支援を受けつつ、適切な運用を行う。

(4) 勤務成績を考慮した給与制度の導入

職員の給与については、職員の努力や法人の業績が反映されるよう導入した給与制度を適切に運用するとともに、必要な給与改正を行う。

(5) 職員の就労環境の整備

日常業務の質の向上を図り、患者の安全を守るとともに、優秀な職員を確保するため、柔軟な勤務形態の採用、時間外勤務の適正管理と削減への目標設定、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の整備を継続する。

(6) 業務改善に取り組む組織風土の醸成

各病院間及び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ため、職員個々が経営状況を理解できる指標を示し、各病院の有効な改善事例を

参考としながら、継続的に業務改善へ取り組む組織風土の醸成を促す。

(7) 予算の弾力化等

中期計画の枠の中で、予算科目や年度間で弾力的に運用できる会計制度を活用した予算執行を行うことにより、効率的かつ効果的な事業運営を維持する。

複数年契約や複合契約等、多様な契約手法を活用し、費用及び業務量等の見直しを行う。

(8) 収入の確保と支出の節減

ア 収入の確保

(ア) 医師及び看護師の充実

[医師数]

| 病院名 | 区分 | 平成24年2月1日現在 | 平成25年2月1日現在 |
|-----------|------|-------------|-------------|
| 桑名西医療センター | 常勤職員 | 33人 | 31人 |
| | 臨時職員 | 30人 | 30人 |
| | 計 | 63人 | 61人 |
| 桑名南医療センター | 常勤職員 | 3人 | 3人 |
| | 臨時職員 | 29人 | 39人 |
| | 計 | 32人 | 42人 |
| 桑名東医療センター | 常勤職員 | 37人 | 40人 |
| | 臨時職員 | 41人 | 50人 |
| | 計 | 78人 | 90人 |
| 計 | 常勤職員 | 73人 | 74人 |
| | 臨時職員 | 100人 | 119人 |
| | 計 | 173人 | 193人 |

[看護師数（准看護師含む）]

| 病院名 | 区分 | 平成24年2月1日現在 | 平成25年2月1日現在 |
|-----------|------|-------------|-------------|
| 桑名西医療センター | 常勤職員 | 118人 | 114人 |
| | 臨時職員 | 56人 | 60人 |
| | 計 | 174人 | 174人 |
| 桑名南医療センター | 常勤職員 | 24人 | 24人 |
| | 臨時職員 | 6人 | 6人 |
| | 計 | 30人 | 30人 |
| 桑名東医療センター | 常勤職員 | 174人 | 162人 |
| | 臨時職員 | 34人 | 40人 |
| | 計 | 208人 | 202人 |
| 計 | 常勤職員 | 316人 | 300人 |
| | 臨時職員 | 96人 | 106人 |
| | 計 | 412人 | 406人 |

- (イ) 7対1入院基本料の維持
- (ウ) D P C (診断群分類別包括評価)制度の円滑な運用、及びデータの有効活用
- (エ) 入院患者数及び1日当たり入院収益の増加、病床利用率の向上及び平均在院日数の短縮、外来については外来患者数及び1日当たり外来収益の増加

[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25年度計画値 |
|-----------|---------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 延べ入院患者数 | 52,167人 | 54,000人 |
| | 病床利用率 | 60.8% | 63.2% |
| | 平均在院日数 | 14.8日 | 14.0日 |
| | 延べ外来患者数 | 116,233人 | 116,200人 |
| 桑名南医療センター | 延べ入院患者数 | 6,976人 | 7,200人 |
| | 病床利用率 | 23.7% | 25.0% |
| | 平均在院日数 | 5.5日 | 5.5日 |
| | 延べ外来患者数 | 30,048人 | 30,000人 |
| 桑名東医療センター | 延べ入院患者数 | 61,649人 | 64,000人 |
| | 病床利用率 | 48.4% | 50.2% |
| | 平均在院日数 | 12.9日 | 12.9日 |
| | 延べ外来患者数 | 132,505人 | 132,500人 |

※実績値については、平成24年12月31日現在の数値に基づく年度見込値です。

※平成25年秋より桑名東医療センターの既存施設改修及び新病院建設工事が行われる予定ですが、病院施設のローリング計画に伴う患者数の変動については、25年度計画値には反映しておりません。

- (オ) 高度医療機器の稼働率の向上
- (カ) 平成26年度診療報酬の改定に関する情報の迅速な収集と的確な対処
レセプトチェック体制の強化と医事・診療部門間の緊密な連携による、診療報酬の請求漏れや減点の防止
- (キ) 患者ごとの収納状況を整理し把握することによる未収金の未然防止、及び督促、戸別訪問を始めとした早期回収の実施

[未収金残高]

| 病院名 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|------------|------------|
| 桑名西医療センター | 1,128,468円 | 1,000,000円 |
| 桑名南医療センター | 422,504円 | 400,000円 |
| 桑名東医療センター | 858,497円 | 800,000円 |
| 計 | 2,409,469円 | 2,200,000円 |

※平成24年12月31日現在の実績値

イ 費用の節減

医薬品、診療材料等の購入や清掃、警備等の業務委託については、各病院の実績を参考に、共同購入、価格交渉を行い費用節減への取り組みを継続する。

(ア) 後発医薬品の採用促進

〔後発医薬品採用率及び採用数〕

| 区分 | 病院名 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|--------------|-----------|-----------|-----------|
| 後発医薬品 採用率 | 桑名西医療センター | 16.3% | 16.3% |
| | 桑名南医療センター | 14.1% | 14.9% |
| | 桑名東医療センター | 13.0% | 13.0% |
| 後発医薬品 採用数 | 桑名西医療センター | 166 | 166 |
| | 桑名南医療センター | 98 | 103 |
| | 桑名東医療センター | 147 | 147 |

(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、定期的な棚卸し並びに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の徹底

〔材料費対医業収益比率〕

| 病院名 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 19.7% | 20.9% |
| 桑名南医療センター | 20.1% | 19.6% |
| 桑名東医療センター | 21.0% | 21.9% |
| 計 | 20.1% | 21.2% |

※平成24年12月31日現在の実績値

(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

〔経費対医業収益比率〕

| 病院名 | 平成24年度実績値 | 平成25年度計画値 |
|-----------|-----------|-----------|
| 桑名西医療センター | 16.8% | 15.9% |
| 桑名南医療センター | 18.7% | 17.2% |
| 桑名東医療センター | 17.1% | 17.4% |
| 計 | 17.1% | 17.0% |

※平成24年12月31日現在の実績値

(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・配置人員及び業務量の適正化による人件費の節減に取り組み、アの収入の確保とあわせ人件費対医業収益比率50%台の達成に努める。

〔人件費対医業収益比率〕

| 病院名 | 平成24年度実績値 | 平成25度計画値 |
|-----------|-----------|----------|
| 桑名西医療センター | 63.0% | 60.8% |
| 桑名南医療センター | 54.0% | 48.7% |
| 桑名東医療センター | 59.3% | 56.2% |
| 計 | 58.8% | 57.2% |

※平成24年12月31日現在の実績値

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（別表第1）
- 2 収支計画（別表第2）
- 3 資金計画（別表第3）

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) 運営費負担金の受入れ遅延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

なし

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 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
新病院移行への準備

基本構想及び基本計画に基づき、新病院の設計作業に取り組むが、診療機能の検討その他必要な取り組みについては三重大学の助言と支援を求め進捗を図る。また、これらの進捗状況を定期的に設立団体に報告する。

1 部門別計画

(1) 診療部門

小児科医療については、小児科医師の就労環境の改善を図りつつ、段階的に診療機能を拡大する。

他の診療科についても集約又は補完について検討を行うとともに、新病院での診療機能整備に向けて準備を進める。

(2) 看護部門

各病院の看護体制、看護業務について相互に認識し、特徴、課題等を把握し、現状で相互補完できる部門は有効配置を行う。新病院での看護体制、看護業務についても、新病院の機能、役割にあった看護内容に検討を行う。

(3) コメディカル部門

薬剤、臨床検査、放射線、リハビリ、栄養及び臨床工学部門等については、各病院の機能を相互に認識し、新病院での業務運営に向けて機能、マニュアルの標準化や物品の共同購入などを検討する。

(4) 事務部門

医事、総務、経理、人事等については、各病院での業務、機能を相互に認識し、新病院での業務運営に向けて機能、マニュアルの標準化に取り組むとともに、病院間の人事交流を推進する。

2 新病院整備

(1) 新病院準備室

新病院建設に係る業務を所管し、病院建設事業に係る調整、並びに渉外業務等を行う。

(2) 新病院建設プロジェクトチーム

新病院基本計画・基本構想に基づき「診療部門」「診療支援部門」「診療技術部門」「事務部門」の4部門について「プロジェクトチーム」が編成されている。これらは3病院の職員により構成されており、病院設計についての提言を行うとともに、医療機器等導入についても助言を行う。

また、各チーム単位で3病院の現状把握、新病院に向けての人員配置計画、施設配置、医療機器・備品配置計画、運営計画、運営マニュアルの作成を行う。

(3) 統合連絡室

経営企画、人事労務、財務など、3病院の意見を集約し新病院に向けての調整を行う。また、法人内での適正な人員配置及び職員異動について検討・立案し、診療機能の効率化を図る。

3 年次計画

(1) 再編統合後から新病院開院までの業務スケジュール

| 項目 | 平成24年度 | | 平成25年度 | | 平成26年度 | | 平成27年 |
|----------------|------------------------------------|------------------------------------|--------------|------------|------------------------|------------|-------|
| | 4月 | 10月 | 4月 | 10月 | 4月 | 10月 | 4月 |
| 診療部門 (医師) | 診療科集約 及び病院の 補完体制構築 | 集約可能診療科は順次移行 新病院での診療機能整備への準備 | | | | | 新病院開院 |
| 看護部門 | 看護体制 看護業務 見直し | 3病院における人材の有効配置 新病院での業務フロー整備への準備 | | | | | |
| コメディカル | 業務運営見直し | 医薬品・材料・機器 | 品目確定 機器選定 | 購入・移 施行 | | | |
| 事務部門 | 本部設置 | 経営改善・業務運営見直し・人員体制検討 新病院整備業務 | | | | | |
| 医療機器 (高度医療) | 3病院使用及び新病院を 考慮した購入機器 移設機器の検討 | 購入機器選定 | | | | 購入・移 施行 | |
| 医療システ | システム選定 | | | | データ移行、操作研 電子カルテへの移行 | | |
| | 3病院の患者ID統合 | | | | | | |

(2) 新病院整備スケジュール

| | H24年度 | H25年度 | H26年度 | H27年度 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|
| 新病院基本構想、基本計画 | | | | |
| 新病院基本設計、実施設計 | | | | |
| 新病院建設工事 | | | | |
| 医療機器の整備 | | | | |
| 電子カルテシステムの導入準備 | | | | |
| 新病院の開院 | | | | 4月予定 |

別表第1

予算（平成25年度）

（単位：百万円）

| 区 分 | 金 額 |
|----------|--------|
| 収入 | |
| 営業収益 | 9,247 |
| 医業収益 | 8,933 |
| 運営費負担金 | 277 |
| 運営費交付金 | 0 |
| 補助金等収益 | 37 |
| 営業外収益 | 171 |
| 運営費負担金 | 33 |
| 運営費交付金 | 64 |
| その他営業外収益 | 75 |
| 資本収入 | 1,594 |
| 設立団体出資金等 | 265 |
| 運営費負担金 | 9 |
| 長期借入金 | 937 |
| 運営費交付金 | 384 |
| その他資本収入 | 0 |
| その他の収入 | 0 |
| 計 | 11,013 |
| 支出 | |
| 営業費用 | 8,826 |
| 医業費用 | 8,554 |
| 給与費 | 5,095 |
| 材料費 | 1,900 |
| 経費 | 1,517 |
| 資産減耗費 | 0 |
| 研究研修費 | 42 |
| 一般管理費 | 272 |
| 営業外費用 | 80 |
| 資本支出 | 1,705 |
| 建設改良費 | 1,614 |
| 長期借入金償還金 | 91 |
| その他の資本支出 | 0 |
| その他の支出 | 0 |

| | |
|---|--------|
| 計 | 10,610 |
|---|--------|

(注1) 計数は、端数をそれぞれ四捨五入している。

(注2) 期間中の診療報酬の改定、給与改定及び物価の変動は考慮していない。

[人件費の見積り]

平成25年度は、5,095百万円を支出する。

なお、当該金額は、役員報酬並びに職員基本給、職員諸手当及び休職者給与の額に相当するものである。

別表第2

収支計画（平成25年度）

(単位：百万円)

| 区 分 | 金 額 |
|--------------|-------|
| 収益の部 | 9,487 |
| 営業収益 | 9,316 |
| 医業収益 | 8,933 |
| 運営費負担金収益 | 277 |
| 運営費交付金収益 | 0 |
| 補助金等収益 | 37 |
| 資産見返運営費負担金戻入 | 22 |
| 資産見返寄附金等戻入 | 18 |
| 資産見返物品受贈額戻入 | 29 |
| 営業外収益 | 171 |
| 運営費負担金収益 | 33 |
| 運営費交付金収益 | 64 |
| その他営業外収益 | 75 |
| その他の収入 | 0 |
| 費用の部 | 9,242 |
| 営業費用 | 9,162 |
| 医業費用 | 8,882 |
| 給与費 | 5,214 |
| 材料費 | 1,900 |
| 経費 | 1,400 |
| 減価償却費 | 326 |
| 資産減耗費 | 0 |
| 研究研修費 | 42 |
| 一般管理費 | 280 |
| 営業外費用 | 80 |

| | |
|-----|-----|
| 純利益 | 245 |
|-----|-----|

(注) 計数は、端数をそれぞれ四捨五入している。

別表第3

資金計画（平成25年度）

(単位：百万円)

| 区 分 | 金 額 |
|--------------------|--------|
| 資金収入 | 11,013 |
| 業務活動による収入 | 9,418 |
| 診療業務による収入 | 8,933 |
| 運営費負担金による収入 | 309 |
| 運営費交付金による収入 | 64 |
| 補助金等による収入 | 37 |
| その他の業務活動による収入 | 75 |
| 投資活動による収入 | 9 |
| 運営費負担金による収入 | 9 |
| その他の投資活動による収入 | 0 |
| 財務活動による収入 | 1,586 |
| 設立団体出資金等による収入 | 265 |
| 長期借入による収入 | 937 |
| その他の財務活動による収入 | 384 |
| 前期中期目標期間からの繰越金 | 0 |
| 資金支出 | 11,013 |
| 業務活動による支出 | 8,905 |
| 給与費支出 | 5,330 |
| 材料費支出 | 1,900 |
| その他の業務活動による支出 | 1,675 |
| 投資活動による支出 | 1,614 |
| 有形固定資産の取得による支出 | 1,614 |
| その他の投資活動による支出 | 0 |
| 財務活動による支出 | 91 |
| 長期借入の返済による支出 | 54 |
| 移行前地方債償還債務の償還による支出 | 38 |
| その他の財務活動による支出 | 0 |
| 次期中期目標の期間への繰越金 | 402 |

(注) 計数は、端数をそれぞれ四捨五入している。