

地方独立行政法人桑名市総合医療センター

## 第1期中期目標期間の業務実績に関する評価結果（案）

第1期（平成21年10月1日～平成26年3月31日）

平成26年7月

地方独立行政法人桑名市総合医療センター評価委員会

## 目 次

1 全体評価	・・・・・・・・・・	1ページ
2 大項目評価		
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」に関する大項目評価	・・・・・・・・・・	4ページ
第2「業務運営の改善及び効率化」に関する大項目評価	・・・・・・・・・・	17ページ

## 全体評価

全体として第1期中期目標をおおむね計画どおりに進んでいる。

### 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

事業年度評価結果					第1期中期目標 期間の評価
H21	H22	H23	H24	H25	
A	B	B	B	B(案)	

### 第2 業務運営の改善及び効率化

事業年度評価結果					第1期中期目標 期間の評価
H21	H22	H23	H24	H25	
A	B	B	B	B(案)	

- 地方独立行政法人桑名市総合医療センターは、2度の民間病院との統合により、現在、3病院体制による病院運営を行っている。法人では、3病院の組織融合を進めるとともに、地方独立行政法人制度の特長を十分に活かした病院運営を行うなど、病院を取り巻く環境の変化への迅速な対応や医療の質の更なる向上に努めている。

第1期中期目標期間において、地方独立行政法人制度の特長である自律性・機動性を発揮し、経営の効率化と職員の意識改革に取り組み、その結果として、医療サービス向上と収支改善の両面、あわせて3病院の組織融合に一定の成果を挙げたことは、地方独立行政法人化と病院統合の所期の目的に対して一定の評価はできる。

- 「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」の面では、救急受入体制を強化するとともに、がん・脳血管障害・循環器疾患・糖尿病などの分野における高度医療及び急性期医療にも積極的に取り組んでいる。また、新病院開院に向けて医療職の人材確保に取り組むほか、患者アンケート「医師の病気、手術に対する説明について」の満足度が80%を超えるなど、患者サービス向上にも職員一丸となって取り組んでいる。

(特筆すべき取組)

「高度医療の提供」

- ・ 桑名地域の医療機関で最も多くの救急患者を受け入れるなど、救急受入れ体制を強化
- ・ SCU(脳卒中ケアユニット)3床の設置や心臓リハビリテーションの開始など、高度医療・専門医療を充実

- ・産婦人科及び小児科の医師を集約し、小児科の入院受入れを再開
- ・アンギオ装置（血管造影検査装置）、マンモグラフィ撮影装置、NICU 関連機器（新生児用人工呼吸器等）など、新病院導入予定の高度医療機器を前倒しで各医療センターに導入し、市民に対していち早い高度医療の提供を実施
- ・桑名東医療センターが「災害医療支援病院」に指定

#### 「医療水準の向上」

- ・新病院開院に向けて、腎臓内科・心臓血管外科等の医師をはじめとする医療職の人材を確保
- ・認定看護師や専門看護師など、医療職の専門性及び医療技術向上のための資格取得の積極的な支援を実施
- ・紹介率・逆紹介率の着実な向上、地域連携パスの運用開始、後方支援する医療機関数の増加など、地域医療機関との連携を強化

#### 「患者サービスの一層の向上」

- ・アンケートによる患者満足度の把握、外来待ち時間実測調査の実施、検査予約枠の見直しなどによる診療待ち時間等の改善を実施
- ・無料シャトルバスの運行、CS（ケアサポート）セットの導入、クレジットカードの利用、医療通訳者の配置など、患者の利便性向上を実施

#### 「より安心して信頼できる質の高い医療の提供」

- ・インフォームドコンセントを徹底するなど、患者中心の医療を実践
- ・広報紙や年報の発行、各種講演会・講座・教室の実施、桑名市広報への記事掲載、病院祭の開催など、地域とつながる情報発信を実施

- 「業務運営の改善及び効率化」の面では、職員の意識改革を促すため人事評価制度を導入するほか、収入の確保や支出の節減の取組として、7対1入院基本料の維持や後発医薬品の採用促進など、様々な取組を実行している。

#### （特筆すべき取組）

- ・経営企画会議を開催し、新病院準備室及び統合連絡室を設置するなど、地方独立行政法人としての運営管理体制を確立
- ・市派遣職員の減員、専門知識を有する法人プロパー職員の採用、夜勤専従やパートタイム職員の採用など、効率的かつ効果的な人員体制を整備
- ・医師を含む職員に対して人事評価制度の運用を開始するほか、個人目標や法人目標とも連動させ法人の業績改善を促進

- ・後発医薬品の採用促進や診療材料費の購入価格低減、委託契約及び賃貸借契約金額の削減など、費用節減を実施
- ・新病院建設プロジェクトチームを設置し、各病院間及び各部門間の意思疎通を図るとともに、新病院整備に向けて、業務改善を踏まえた運営計画等の検討を実施

○ その他

- ・地方独立行政法人桑名市民病院と民間病院とが統合され、平成 24 年 4 月に地方独立行政法人桑名市総合医療センターが設立された。民間病院との統合後も地方独立行政法人として病院運営を行っているのは、全国初のケースであり、法人化と統合のモデルケースとして全国の議会・病院関係者の視察が相次いでいる。また、法人において、法人化の特長と統合のメリットを最大限活かし、医療機能の充実と経営改善の両面が一定程度成し遂げられたことから、法人化と統合は成功であったと評価できる。
- ・新病院の開設に向けては、新病院は高度医療及び急性期医療における地域の中核病院となることから、人的資源である医療スタッフと、物的資源であるベッドや医療機器などの設備を集約し、医療機能及び医療提供体制を再構築することが必要であり、それに向けての準備を強力に推し進め、もって市民の期待と信頼に最大限応えていくことを期待する。

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		事業年度評価結果					第1期中期目標 期間の評価																																																																				
		H21	H22	H23	H24	H25																																																																					
中期目標	中期計画	A	B	B	B	B(案)																																																																					
第2 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 高度医療の提供 (1) 重点的に取り組む医療の実施 ・救急医療並びにがん、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を重点的に実施	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 高度医療の提供 (1) 重点的に取り組む医療の実施 ・救急搬送患者の積極的な受入れ  [救急搬送受入れ件数(桑名消防署管内)] <table border="1"> <thead> <tr> <th>病院名</th> <th>H20年 実績値</th> <th>H25年 計画値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>西医療C</td> <td>1,231件</td> <td rowspan="4">(50.0%)</td> </tr> <tr> <td>南医療C</td> <td>146件</td> </tr> <tr> <td>東医療C</td> <td>953件</td> </tr> <tr> <td>法人合計</td> <td>(35.5%) 2,330件</td> </tr> </tbody> </table> ※ ( ) 内は桑名消防署管内の全救急搬送件数に占める割合  ・がん、脳血管障害、循環器疾患、糖尿	病院名	H20年 実績値	H25年 計画値	西医療C	1,231件	(50.0%)	南医療C	146件	東医療C	953件	法人合計	(35.5%) 2,330件	● 救急受入れ体制の強化 ・365日24時間救急医療体制の維持 [救急搬送受入れ件数(桑名消防署管内)] <table border="1"> <thead> <tr> <th>病院名</th> <th>H21年 実績値</th> <th>H22年 実績値</th> <th>H23年 実績値</th> <th>H24年 実績値</th> <th>H25年 実績値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>西医療C</td> <td>1,301件</td> <td>1,344件</td> <td>1,421件</td> <td>1,631件</td> <td>1,574件</td> </tr> <tr> <td>南医療C</td> <td>142件</td> <td>232件</td> <td>245件</td> <td>223件</td> <td>221件</td> </tr> <tr> <td>東医療C</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>1,212件</td> <td>1,423件</td> </tr> <tr> <td>法人合計</td> <td>(22.2%) 1,443件</td> <td>(22.6%) 1,576件</td> <td>(22.3%) 1,666件</td> <td>(39.3%) 3,066件</td> <td>(41.3%) 3,218件</td> </tr> </tbody> </table> ※ ( ) 内は桑名消防署管内の全救急搬送件数に占める割合	病院名	H21年 実績値	H22年 実績値	H23年 実績値	H24年 実績値	H25年 実績値	西医療C	1,301件	1,344件	1,421件	1,631件	1,574件	南医療C	142件	232件	245件	223件	221件	東医療C	—	—	—	1,212件	1,423件	法人合計	(22.2%) 1,443件	(22.6%) 1,576件	(22.3%) 1,666件	(39.3%) 3,066件	(41.3%) 3,218件	(各病院) 救急搬送受入れ件数 (法人合計) <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>西医療センター</th> <th>南医療センター</th> <th>東医療センター</th> <th>法人合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>21年度</td> <td>1,301</td> <td>142</td> <td>—</td> <td>1,443</td> </tr> <tr> <td>22年度</td> <td>1,344</td> <td>232</td> <td>—</td> <td>1,576</td> </tr> <tr> <td>23年度</td> <td>1,421</td> <td>245</td> <td>—</td> <td>1,666</td> </tr> <tr> <td>24年度</td> <td>1,631</td> <td>223</td> <td>1,212</td> <td>3,066</td> </tr> <tr> <td>25年度</td> <td>1,574</td> <td>221</td> <td>1,423</td> <td>3,218</td> </tr> </tbody> </table>	年度	西医療センター	南医療センター	東医療センター	法人合計	21年度	1,301	142	—	1,443	22年度	1,344	232	—	1,576	23年度	1,421	245	—	1,666	24年度	1,631	223	1,212	3,066	25年度	1,574	221	1,423	3,218
病院名	H20年 実績値	H25年 計画値																																																																									
西医療C	1,231件	(50.0%)																																																																									
南医療C	146件																																																																										
東医療C	953件																																																																										
法人合計	(35.5%) 2,330件																																																																										
病院名	H21年 実績値	H22年 実績値	H23年 実績値	H24年 実績値	H25年 実績値																																																																						
西医療C	1,301件	1,344件	1,421件	1,631件	1,574件																																																																						
南医療C	142件	232件	245件	223件	221件																																																																						
東医療C	—	—	—	1,212件	1,423件																																																																						
法人合計	(22.2%) 1,443件	(22.6%) 1,576件	(22.3%) 1,666件	(39.3%) 3,066件	(41.3%) 3,218件																																																																						
年度	西医療センター	南医療センター	東医療センター	法人合計																																																																							
21年度	1,301	142	—	1,443																																																																							
22年度	1,344	232	—	1,576																																																																							
23年度	1,421	245	—	1,666																																																																							
24年度	1,631	223	1,212	3,066																																																																							
25年度	1,574	221	1,423	3,218																																																																							

病及び消化器疾患の分野における治療内容の充実及び医療提供体制の強化

[疾患別患者数]

疾患名	H20年度実績値	H22年度実績値
がん	2,146人	1,665人
脳血管障害	515人	395人
循環器疾患	2,463人	1,583人
糖尿病	4,206人	6,345人

※ 桑名東医療センター分を含む。

(2) 診療機能の整備

- ・診療部門の充実及び見直し
- ・専門外来の設置及び充実

(2) 診療機能の整備

- ・診療科及び診療時間を始めとする診療機能の充実又は見直し
- ・専門外来の設置及び充実

[疾患別患者数]

疾患名	H21年度実績値	H22年度実績値	H23年度実績値	H24年度実績値	H25年度実績値
がん	544人	514人	376人	1,619人	1,394人
脳血管障害	184人	341人	404人	473人	457人
循環器疾患	1,419人	1,202人	1,219人	1,594人	1,607人
糖尿病	1,731人	1,908人	1,811人	4,693人	5,439人

※ がん、脳血管障害、循環器疾患については入院患者数、糖尿病については延外来患者数。H24年度より桑名東医療センター分を追加。桑名東医療センターでは化学療法を主に入院で実施しているため、患者数が多くなっている。

● 診療機能の充実

桑名西医療センター

- ・大腸がんワンコイン検診を実施【H22～】
- ・SCU（脳卒中ケアユニット）3床を設置【H23～】

桑名東医療センター

- ・病院統合に伴い分娩の取り扱い開始【H24～】
- ・小児科医師集約により小児科の入院受入れを再開【H24～】
- ・心大血管リハビリテーションを開始【H24～】
- ・腎臓内科を標榜
- 腎臓内科及び心臓血管外科の入院治療を開始【H25～】

<p>(3) 高度医療機器の計画的な整備及び更新</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・計画的な医療機器の更新及び整備</li> </ul> <p>(4) 災害時及び重大な感染症</p>	<p>(3) 高度医療機器の計画的な整備及び更新</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リース等を含めた最適な導入形態を検討</li> <li>・新病院の実現に合わせて放射線治療装置など、高度医療機器充実</li> </ul> <p>(4) 災害時及び重大な感染症の流行時</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 専門外来の設置 <ul style="list-style-type: none"> <li>桑名西医療センター <ul style="list-style-type: none"> <li>・肥満外来、ストーマ外来、パーキンソン外来を開設【H21～】</li> <li>・肝臓内科、肛門外科を標榜。消化器・化学療法外来を開設【H22～】</li> <li>・IBD（炎症性腸疾患）外来、禁煙外来を開設【H23～】</li> <li>・食道外科を標榜【H24～】</li> <li>・緩和ケア外科を標榜、緩和ケア外来を開設【H25～】</li> </ul> </li> <li>桑名南医療センター <ul style="list-style-type: none"> <li>・静脈瘤外来を開設【H21～】</li> </ul> </li> <li>桑名東医療センター <ul style="list-style-type: none"> <li>・リウマチ・膠原病外来を開設【H24～】</li> <li>・内科高血圧外来を開設【H25～】</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● 高度医療機器の更新・整備 <p>[高度医療機器の整備状況]</p> <table border="1" data-bbox="1093 938 1982 1268"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>整備機器</th> <th>病院名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H24</td> <td>CT（64列）【残価設定方式】</td> <td>桑名西医療センター</td> </tr> <tr> <td>H24</td> <td>MRI（1.5テスラ）【残価設定方式】</td> <td>桑名西医療センター</td> </tr> <tr> <td>H25</td> <td>アンギオ装置（血管造影検査装置）</td> <td>桑名西医療センター</td> </tr> <tr> <td>H25</td> <td>マンモグラフィ撮影装置</td> <td>桑名東医療センター</td> </tr> <tr> <td>H25</td> <td>NICU 関連機器（新生児用人工呼吸器等）</td> <td>桑名東医療センター</td> </tr> </tbody> </table> </li> <li>● 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</li> </ul>	年度	整備機器	病院名	H24	CT（64列）【残価設定方式】	桑名西医療センター	H24	MRI（1.5テスラ）【残価設定方式】	桑名西医療センター	H25	アンギオ装置（血管造影検査装置）	桑名西医療センター	H25	マンモグラフィ撮影装置	桑名東医療センター	H25	NICU 関連機器（新生児用人工呼吸器等）	桑名東医療センター
年度	整備機器	病院名																		
H24	CT（64列）【残価設定方式】	桑名西医療センター																		
H24	MRI（1.5テスラ）【残価設定方式】	桑名西医療センター																		
H25	アンギオ装置（血管造影検査装置）	桑名西医療センター																		
H25	マンモグラフィ撮影装置	桑名東医療センター																		
H25	NICU 関連機器（新生児用人工呼吸器等）	桑名東医療センター																		



の流行時等における医療協力体制の整備

- ・桑名市が実施する災害対策に協力

2 医療水準の向上

(1) 医療職の人材確保

- ・医師、看護師及び医療技術職員の確保
- ・臨床研修医及び後期研修医の受入れ拡大

等における医療協力体制の整備

- ・桑名市が実施する災害対策に協力
- ・新病院の実現に合わせて施設・設備面を充実

2 医療水準の向上

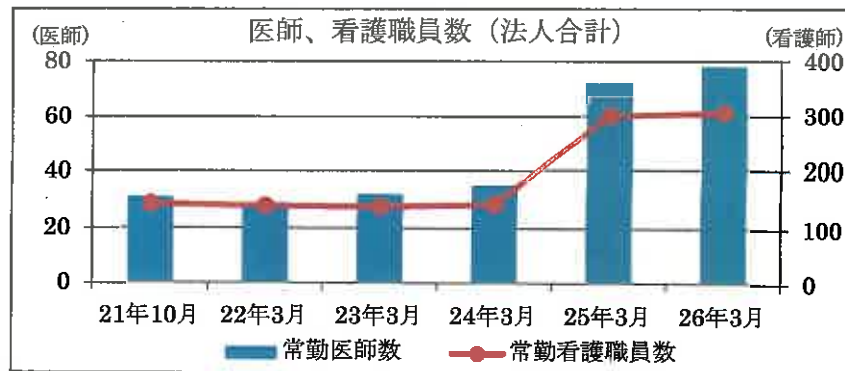
(1) 医療職の人材確保

- ・大学等関係機関との連携の強化、公募の推進等による医師の確保
- ・臨床研修医及び後期研修医の受入れ拡大
- ・関係教育機関との連携を強化し、看護師・助産師及び医療技術職員を確保

- ・新型インフルエンザ流行時には、発熱外来を設置するとともに、協力入院医療機関として資材等の備蓄を行う【西 MC、H21】
- ・H23年の東日本大震災時には、医療チームを陸前高田市に派遣
- ・桑名東医療センターが「災害医療支援病院」に指定【H25.12】

● 医療職の人材確保

- ・三重大学の支援等により、常勤医師を確保（腎臓内科、心臓血管外科等）
- ・小児・周産期医療の充実に向け、必要な医師の確保や関係機関との連携・協力体制を強化することとして三重大学医学部附属病院・三重中央医療センター・三重県・桑名市と合意書を締結【H26.2】



・桑名東医療センター及び桑名西医療センターの臨床研修プログラムを統一し、

(2) 医療職の専門性及び医療技術の向上

- ・資格の取得も含めた教育研修体制の充実

(2) 医療職の専門性及び医療技術の向上

- ・職務上必要な資格の取得を促すため法人が負担する必要経費の増額等、支援を拡大

● 医療職の専門性及び医療技術の向上

- ・医学生及び研修医に対する修学資金・研修資金貸与制度創設【H21～】
- ・関係教育機関との連携を強化し、看護師を確保
- ・看護師就職支援担当の副院長を任命【H22～H24】
- ・放射線治療開始に向け医学物理士（診療放射線技師）を採用【H25.3】
- ・医学図書 12 冊を院内 LAN で閲覧可能にする【西 MC、H24～】
- ・臨床研修医向けに英会話教室を実施【H23～】
- ・研究研修費 16,873,050 円（H21 年度）→35,921,135 円（H25 年度）に増額

[学会、発表会等への延参加者数]

病院	区分	H20 年度 実績値
西 医療 C	医師	122 人(18 人)
	看護師	105 人(3 人)
	医療技術職員	44 人(1 人)
南 医療 C	医師	0 人(0 人)
	看護師	25 人(0 人)
	医療技術職員	32 人(1 人)
療 東 C 医	医師	96 人(11 人)
	看護師	219 人(0 人)

[学会、発表会等への延参加者数]

病院	区分	H25 年度 実績値
西 医療 C	医師	115 人(29 人)
	看護師	196 人(2 人)
	医療技術職員	122 人(6 人)
南 医療 C	医師	31 人(15 人)
	看護師	13 人(1 人)
	医療技術職員	38 人(0 人)
療 東 C 医	医師	144 人(12 人)
	看護師	267 人(2 人)

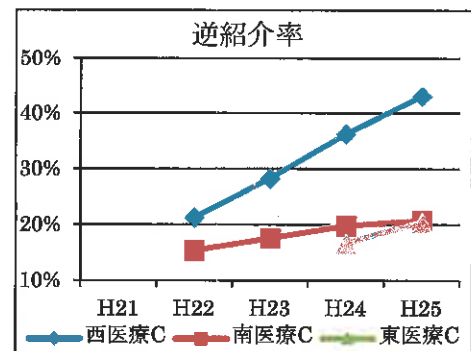
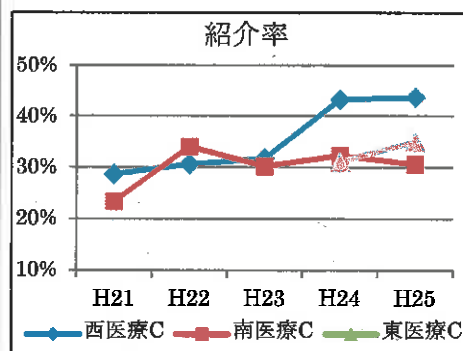
	医療技術職員	80人(3人)						
	( )内はうち発表者数		医療技術職員	235人(5人)				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門看護師及び認定看護師の資格の取得を推進</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>認定看護師、専門看護師の資格取得に要する費用を病院にて補助</li> <li>認定看護師3人(感染管理2人、皮膚排泄ケア1人)、専門看護師1人(がん看護)、認定看護管理者2人【H26.3現在】</li> </ul>					
	〔専門看護師及び認定看護師数〕		〔専門看護師及び認定看護師数〕					
	区分	H20年度実績値	H25年度計画値	区分	H25年度実績値			
	専門看護師	0人	1人	専門看護師	1人			
	認定看護師	0人	8人	認定看護師	3人			
				認定看護管理者	2人			
(3) 地域医療連携の推進 ・紹介率及び逆紹介率の向上	(3) 地域医療連携の推進		● 地域医療連携の推進					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>紹介率及び逆紹介率の向上</li> <li>地域連携パスの作成</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>顔の見える地域連携を目的に、医師とMSWで近隣の医療機関を訪問し、診療案内などを行うことで連携強化を図る【H23～】</li> <li>地域医療連携の会にて、地域の医療関係者を対象に講演会を実施【H25】</li> <li>地域連携パスの運用を開始し、地域医療機関との連携を強化</li> </ul>					
	〔紹介率〕		〔紹介率〕					
	病院名	H20年度実績値	H25年度計画値	病院名	H21年度実績値	H22年度実績値	H23年度実績値	H24年度実績値
西医療C	27.5%	35% (複数医師勤務診療科)	西医療C	28.7%	31.5%	32.4%	43.2%	43.6%
南医療C	26.3%		南医療C	23.4%	34.0%	29.6%	32.3%	30.6%

東医療C	20.2%	では40%)
------	-------	--------

東医療C	—	—	—	31.4%	35.0%
------	---	---	---	-------	-------

[逆紹介率]

病院名	H21年度 実績値	H22年度 実績値	H23年度 実績値	H24年度 実績値	H25年度 実績値
西医療C	データ無	21.4%	28.4%	36.3%	43.1%
南医療C	データ無	15.6%	17.8%	20.0%	20.9%
東医療C	—	—	—	17.1%	20.7%



・他医療機関からの検査受託の推進  
[他の医療機関からの検査受託件数]

検査名	H20年度 実績値	H25年度 計画値
MRI	511件	560件
睡眠時無呼吸 症候群簡易検査	0件	20件
CT	460件	510件

※ 桑名東医療センター分を含む。

[他の医療機関からの検査受託件数]

検査名	H21年度 実績値	H22年度 実績値	H23年度 実績値	H24年度 実績値	H25年度 実績値
MRI	12件	11件	12件	582件	690件
睡眠時無呼吸 症候群簡易検査	2件	4件	1件	12件	8件
CT	15件	12件	23件	529件	596件

※ H24年度より桑名東医療センター分を追加

(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

(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

● クリニカルパスの作成及び適用と後方支援体制の整備

- ・クリニカルパスの作成及び適用
- ・後方支援体制の整備

- ・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を作成

[クリニカルパス種類数]

病院名	H20年度 実績値	H25年度 計画値
西医療C	13件	30件
南医療C	7件	10件
東医療C	39件	55件

- ・他の医療機関の後方支援病院として術後入院や緊急時の受入れ等、円滑で継続的な医療を提供できる体制を強化

[後方支援する医療機関数]

病院名	H20年度 実績値	H25年度 計画値
法人合計	16	23

- 3 患者サービスの一層の向上
- (1) 診療待ち時間等の改善
- ・外来診療、検査及び手術の待ち時間の改善

- 3 患者サービスの一層の向上
- (1) 診療待ち時間等の改善
- 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による診療待ち時間の短縮

- ・クリニカルパスの作成及び適用を推進し、標準的かつ効率的な医療を実施

[クリニカルパス種類数]

病院名	H21年度 実績値	H22年度 実績値	H23年度 実績値	H24年度 実績値	H25年度 実績値
西医療C	23件	24件	30件	30件	33件
南医療C	8件	8件	12件	12件	12件
東医療C	—	—	—	50件	50件

- ・地域連携パス（脳卒中、大腿骨頸部骨折、急性心筋梗塞、慢性肝炎、慢性腎不全）の運用を開始し、地域医療機関との連携を強化

[後方支援する医療機関数]

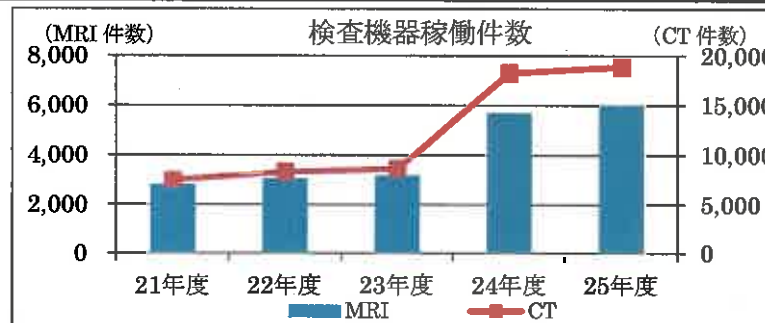
病院名	H25年度 実績値
法人合計	23

- 診療待ち時間等の改善
- ・外来患者アンケートにて待ち時間に対する満足度を把握
- ・外来待ち時間実測調査を実施し各病院の現状を調査
- ・検査予約枠の見直しによる検査機器稼働率向上

[検査機器稼働件数]

イ 検査機器の稼働率の向上等による  
検査待ち日数及び時間の短縮

病院名	区分	H21年度 実績値	H22年度 実績値	H23年度 実績値	H24年度 実績値	H25年度 実績値
西医療 C	MRI	2,842 件	3,068 件	3,200 件	3,226 件	3,296 件
	CT	6,770 件	7,129 件	7,361 件	7,847 件	8,044 件
南医療 C	CT	839 件	1,205 件	1,306 件	1,476 件	1,463 件
東医療 C	MRI	—	—	—	2,489 件	2,733 件
	CT	—	—	—	8,993 件	9,430 件



ウ 手術室の効率的な運用等、手術の実  
施体制を整備し平成 25 年度における  
手術件数は平成 20 年度比 20%の増加  
〔手術件数〕

病院名	H20 年度 実績値	H25 年度 計画値
西医療 C	985 件	/
南医療 C	47 件	
東医療 C	1,547 件	
法人合計	2,579 件	

※ 平成 20 年度実績値には、手術室

● 手術件数の増加

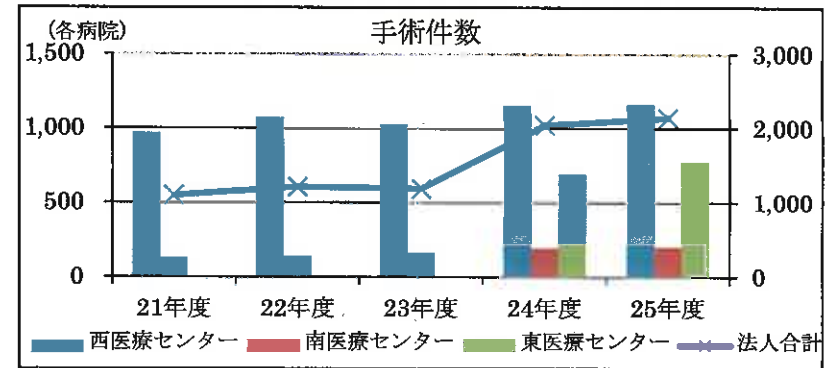
- ・腹腔鏡下手術を始めとする低侵襲治療の推進
- ・腎臓内科及び胸部外科領域の手術が開始【東 MC、H25～】

〔手術件数〕

病院名	H21 年度 実績値	H22 年度 実績値	H23 年度 実績値	H24 年度 実績値	H25 年度 実績値
西医療 C	968	1,070	1,023	1,135	1,159
南医療 C	112	144	164	209	210
東医療 C	—	—	—	691	777
法人合計	1,080	1,214	1,187	2,035	2,146

(法人合計)

以外で実施された手術(内視鏡下の手術やカテーテル治療等)を含んでいるため件数が増えている。



(2) 院内環境の快適性向上

- 施設の改修及び補修を実施するとともに、患者のプライバシー確保に配慮した院内環境の整備

(3) 患者の利便性向上

- クレジットカード等による支払や、コンビニエンスストアでの収納等、患者の利便性の向上

(4) 職員の接遇向上

- 職員一人ひとりの接遇の向上

(2) 院内環境の快適性向上

- 病室、待合室、トイレ及び浴室等の改修又は補修を実施するとともに、患者のプライバシー確保に配慮した院内環境の整備

(3) 患者の利便性向上

- クレジットカードによる支払や、コンビニエンスストアでの収納等、患者の利便性の向上

(4) 職員の接遇向上

- 定期的な患者アンケート等の実施
- 職員研修等による接遇の向上

● 院内環境の快適性向上

- 外来待合にモニターを設置し、待ち時間中の情報提供を開始【西・南 MC、H22】
- 病棟特別室及び個室7室の全面改修を実施【西 MC、H23・24】
- 病院敷地内禁煙を実施【西・南 MC、H23】

● 患者の利便性向上

- 桑名駅及び各病院を結ぶ無料シャトルバスを運行【H22～】
- 外来に紹介患者窓口を設置【西 MC、H22】
- 入院患者に対してCS(ケアサポート)セット導入【西 MC、H24～】
- 3病院に患者相談窓口を設置し専任職員を配置【H24～】
- 3病院ともにクレジットカードの利用が可能となる【H25～】
- 医療通訳者(スペイン語・英語)を配置【東・西 MC、H25～】

● 職員の接遇向上

- 患者アンケートや投書箱等を通じて患者の意向を把握
- 接遇リーダーを育成し定期的に接遇研修を実施

<p>(5) ボランティアとの協働によるサービス向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ボランティアの積極的な参加を促進</li> </ul> <p>4 より安心して信頼できる質の高い医療の提供</p> <p>(1) 医療安全対策の徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・院内感染防止対策及び医療安全対策を徹底</li> </ul> <p>(2) 患者中心の医療の実践</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インフォームドコンセントの徹底</li> </ul> <p>(3) 法令の遵守等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医療法をはじめとする関係法令の遵守</li> <li>・個人情報の保護並びに情報開示の適切な実施</li> </ul> <p>(4) 電子カルテシステムの導入等 IT 化の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・電子カルテ及び高速通信回線を導入</li> </ul>	<p>(5) ボランティアとの協働によるサービス向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ボランティアの積極的な参加を促進</li> </ul> <p>4 より安心して信頼できる質の高い医療の提供</p> <p>(1) 医療安全対策の徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・院内感染防止対策及び医療安全対策を徹底</li> </ul> <p>(2) 患者中心の医療の実践</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インフォームドコンセントの徹底</li> </ul> <p>(3) 法令の遵守等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医療法をはじめとする関係法令の遵守</li> <li>・個人情報の保護並びに情報開示の適切な実施</li> </ul> <p>(4) 電子カルテシステムの導入等 IT 化の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新病院における電子カルテシステムの導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ボランティアとの協働によるサービス向上 <ul style="list-style-type: none"> <li>・院内絵画展や生花展、院内コンサート等にボランティアが参加</li> <li>・患者や地域住民と共にエコキャップ運動を実施</li> <li>・病院祭（計4回開催）では職員がボランティアとして参加</li> </ul> </li> <li>● 医療安全対策の徹底 <ul style="list-style-type: none"> <li>・桑名市内5病院による合同の感染対策カンファレンスを開始【H24～】</li> <li>・感染管理認定看護師2人による院内ラウンドや職員研修等の実施</li> <li>・医療安全対策室にて医療事故やヒヤリハットの収集及び分析</li> </ul> </li> <li>● 患者中心の医療の実践 <ul style="list-style-type: none"> <li>・インフォームドコンセントの徹底</li> </ul> </li> <li>● 法令の遵守等 <ul style="list-style-type: none"> <li>・東海北陸厚生局による適時調査実施【H23～H24】</li> <li>・桑名市による財政援助団体等監査実施【H25】</li> <li>・個人情報保護規程に基づく、診療録の適切な開示</li> <li>・プライバシーマークの認定更新【南 MC、H23・25】</li> </ul> </li> <li>● 電子カルテ等 IT 化の推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>・PACS（画像保存通信システム）導入【西 MC、H21】</li> <li>・医療情報プロジェクトチーム及び情報・運営検討委員会にて新病院の医療情報システムについて検討【H24～】</li> <li>・電子カルテビューアーを各病院に設置し、桑名東医療センターの電子カルテ</li> </ul> </li> </ul>
--	---	--



<p>(5) 病院機能評価の認定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・病院機能評価の認定を取得</li> </ul> <p>(6) 市民への保健医療情報の提供及び発信</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民公開講座の開催やホームページでの情報提供等、保健医療情報の発信及び普及啓発を推進</li> </ul>	<p>(5) 病院機能評価の認定基準の維持</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・病院機能評価の認定を維持</li> </ul> <p>(6) 市民への保健医療情報の提供及び発信</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・出前講座及び市民公開講座の充実、地域住民を対象とした小講座の開催</li> <li>・広報、ケーブルテレビ、ホームページ等の活用</li> </ul>	<p>の内容を閲覧可能にする【H25】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 病院機能評価の受審 <ul style="list-style-type: none"> <li>・病院機能評価 (Ver. 5.0) 認定【西 MC、H21】</li> <li>・病院機能評価 (Ver. 6.0) 更新【南 MC、H23】</li> <li>・病院機能評価 (Ver. 6.0) 認定【東 MC、H23】</li> </ul> </li> <li>● 市民への保健医療情報の提供及び発信 <ul style="list-style-type: none"> <li>・広報 (桑名市総合医療センターニュース) を毎月発行</li> <li>・市民公開講座を H21 年度より計 6 回開催</li> <li>・出前講座を H21 年度より計 45 回開催</li> <li>・病院祭を H22 年度より計 4 回開催</li> <li>・患者教室を定期的に行う (肝臓病教室、減塩教室、糖尿病教室、母親教室、心臓友の会)</li> </ul> </li> </ul> <p>【優れた取り組み、特色ある取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・産婦人科及び小児科の医師を集約し、小児の入院受入れを再開 (p. 3 参照)</li> <li>・SCU (脳卒中ケアユニット) 3 床を設置した他、心臓リハビリテーションを開始する等、高度医療・専門医療を提供 (p. 3 参照)</li> <li>・桑名東医療センターが「災害医療支援病院」に指定 (p. 4 参照)</li> <li>・病院祭や市民公開講座を開催し、市民に保健医療情報を提供・発信 (p. 12 参照)</li> </ul>
---	--	---

【今後の課題、改善を要する取り組み】

- ・新病院整備事業の進捗及び運営計画等の策定
- ・小児・周産期医療を始め、救急医療体制の更なる充実・強化
- ・がんの放射線治療等、集学的な治療の実践
- ・紹介率及び逆紹介率の向上を図り、地域医療支援病院の指定を取得
- ・資金計画を策定した上での、高度医療機器の更新及び整備を推進

第2 業務運営の改善及び効率化		事業年度評価結果					第1期中期目標 期間の評価
		H21	H22	H23	H24	H25	
中期目標	中期計画	A	B	B	B	B(案)	
<p>第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項</p> <p>1 地方独立行政法人としての運営管理体制の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中期目標、中期計画及び年度計画を着実に達成できる運営管理体制を構築</li> </ul> <p>2 効率のかつ効果的な業務運営</p> <p>(1) 適切かつ弾力的な人員配置</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医師をはじめとする職員を適切かつ弾力的に配置</li> <li>・必要に応じて常勤以外の雇用形態を取り入れ、多様な専門職を活用</li> </ul> <p>(2) 事務部門の職務能力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロパー職員の採用や研修の充実等により、病院特有の事務に精通した職員を確保及び育成</li> </ul>	<p>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</p> <p>1 地方独立行政法人としての運営管理体制の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・法人管理部門を設置して運営管理体制を構築。継続的な改善の下での業務運営を実施</li> </ul> <p>2 効率のかつ効果的な業務運営</p> <p>(1) 適切かつ弾力的な人員配置</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医師をはじめとする職員を適切かつ弾力的に配置</li> <li>・必要に応じて常勤以外の雇用形態を取り入れ、多様な専門職を活用</li> </ul> <p>(2) 事務部門の職務能力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・法人が独自に採用したプロパー職員に切り替え、桑名市の派遣職員を10人以内とする。病院特有の事務に精通した職員を確保及び育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 法人としての運営管理体制の確立 <ul style="list-style-type: none"> <li>・3病院合同の経営企画会議を定期的に開催し、理事長の経営方針を推進</li> <li>・医療及び病院経営についての有識者である外部理事を任命【H22～H25】</li> <li>・新病院整備を担当する部署として新病院準備室、3病院の意見を集約し調整業務を行う部署として統合連絡室を設置【H24～】</li> <li>・竹田新理事長の着任に伴い事務担当理事を任命する等、法人の運営及び意思決定の迅速化を図る【H25.10～】</li> </ul> </li> <li>● 適切かつ弾力的な人員配置 <ul style="list-style-type: none"> <li>・医師が病院間で相互に応援・協力体制を取ることで、診療機能の維持・向上を図る【H22～】</li> <li>・診療放射線技師や事務職員等の法人内異動を行い、適切な人員配置を実施【H22～】</li> <li>・臨床工学技士や視能訓練士等が業務応援ないし研修のため定期的に相互の病院にて勤務【H22～】</li> </ul> </li> <li>● 事務部門の職務能力の向上 <ul style="list-style-type: none"> <li>・桑名市からの派遣職員は段階的に減員（H26.3 現在で5人）</li> <li>・医事業務の専門知識を持つ職員3人を採用【西MC、H21～】</li> <li>・医事部門及び総務部門での人事交流を実施【H25～】</li> </ul> </li> </ul>					

<p>(3) 新しい人事評価制度の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公正で客観的な新しい人事評価制度を導入</li> </ul> <p>(4) 勤務成績を考慮した給与制度の導入</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の勤務成績を考慮した給与制度を導入</li> </ul> <p>(5) 職員の就労環境の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul> <p>(6) 業務改善に取り組む組織風土の醸成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・継続的に業務改善へ取り組む組織風土を醸成</li> </ul> <p>(7) 予算の弾力化等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・複数年契約や複合契約等、多様な契約方法を活用し、費用及び業務量等を節減</li> </ul>	<p>(3) 新しい人事評価制度の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公正で客観的な新しい人事評価制度を導入</li> </ul> <p>(4) 勤務成績を考慮した給与制度の導入</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の勤務成績を考慮した給与制度を導入</li> </ul> <p>(5) 職員の就労環境の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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、就労環境を整備</li> </ul> <p>(6) 業務改善に取り組む組織風土の醸成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul> <p>(7) 予算の弾力化等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・複数年契約や複合契約等、多様な契約方法を活用し、費用及び業務量等を節減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新しい人事評価制度の構築 <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員人事評価制度の運用開始【H22～】</li> <li>・医師を対象とした人事評価制度の運用開始【西・南 MC、H23～】</li> </ul> </li> <li>● 勤務成績を考慮した給与制度の導入 <ul style="list-style-type: none"> <li>・行動評価及び業績評価（目標管理制度）に連動した給与制度を導入【H22】</li> </ul> </li> <li>● 職員の就労環境の整備 <ul style="list-style-type: none"> <li>・医師事務作業補助者（MA）を配置し、医師の業務負担を軽減【H21～】</li> <li>・看護師の業務負担軽減のため病棟に介護福祉士を配置【西 MC、H22～】</li> <li>・WLB（ワーク・ライフ・バランス）推進チームを設置し、他病院との情報交換等を行い、看護師の離職防止に取り組む【東 MC、H24～】</li> <li>・臨床心理士によるメンタルヘルス相談を受けられる体制を整備【H25～】</li> </ul> </li> <li>● 業務改善に取り組む組織風土の醸成 <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職会議等において各部署からの発言を促すとともに、経営状況や各部署の実績等、必要な情報の共有を行う【H21～】</li> <li>・人事評価制度に業績評価（目標管理制度）を取り入れ、個人目標が法人目標につながる仕組みを整備【H22～】</li> </ul> </li> <li>● 予算の弾力化等 <ul style="list-style-type: none"> <li>・薬品購入では、取引卸業者を総合評価方式により6社から3社に変更し業者間の競争を促すことで薬品費を節減【西 MC、H22～】</li> <li>・医療機器の保守契約の内容を見直すことにより経費節減【西 MC、H22】</li> </ul> </li> </ul>
--	--	---

(8) 収入の確保と支出の節減

- ・病床利用率及び高度医療機器の稼働率の向上
- ・診療報酬の改定や健康保険法等の改正に的確に対処
- ・診療報酬の請求漏れや減点を防止
- ・未収金の未然防止対策と早期回収

(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
- (イ) 7対1入院基本料の維持
- (ウ) DPC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、外来については外来患者数の増加

[診療実績]

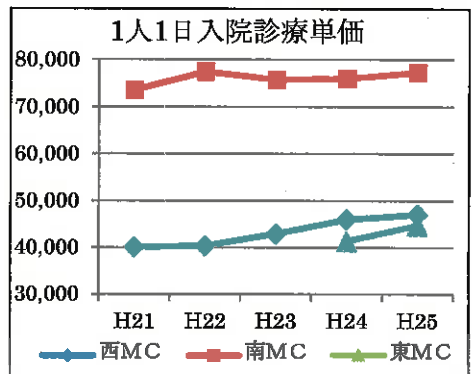
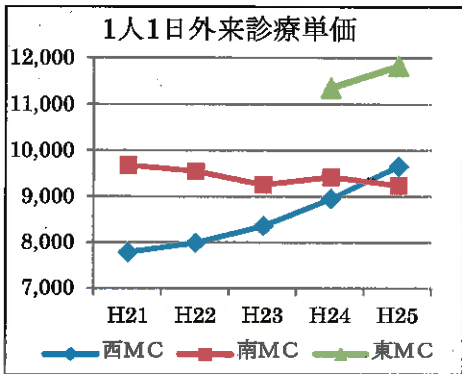
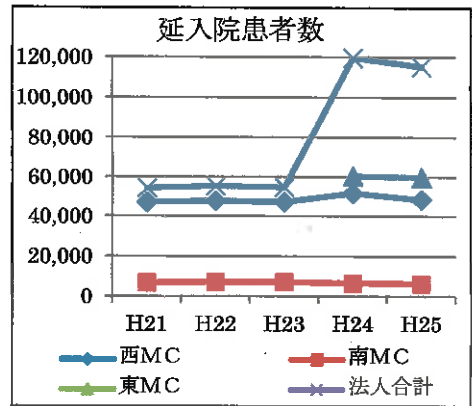
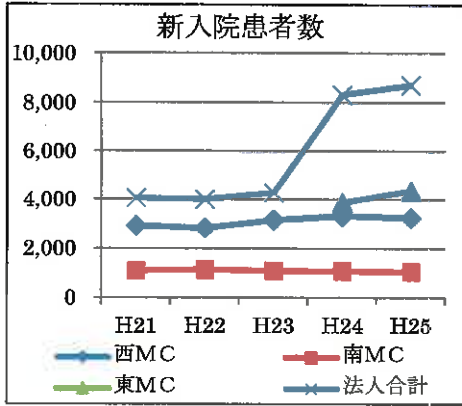
病院	区分	H20年度実績値
西医療センター	延入院患者数	50,044人
	病床利用率	58.6%
	平均在院日数	16.8日
	延外来患者数	122,772人
南医療センター	延入院患者数	6,547人
	病床利用率	22.7%
	平均在院日数	6.0日
	延外来患者数	34,455人
東医療センター	延入院患者数	79,279人
	病床利用率	62.2%
	平均在院日数	14.8日
	延外来患者数	164,957人

● 収入の確保

- ・医師及び看護師の充実 (p. 4~5参照)
- ・3病院ともに7対1入院基本料を維持
- ・DPCデータの分析結果等について、診療部に対し定期的に情報を提供

[診療実績]

病院	区分	H21年度実績値	H22年度実績値	H23年度実績値	H24年度実績値	H25年度実績値
西医療センター	延入院患者数	47,259人	47,940人	47,354人	51,891人	48,615人
	1人1日入院単価	40,087円	40,360円	42,849円	45,906円	46,944円
	病床利用率	55.3%	56.1%	55.3%	60.8%	56.9%
	平均在院日数	15.1日	15.8日	14.0日	14.6日	14.1日
	延外来患者数	124,378人	115,487人	114,968人	114,202人	104,465人
	1人1日外来単価	7,795円	8,002円	8,370円	8,960円	9,658円
南医療センター	延入院患者数	7,153人	7,575人	7,552人	7,042人	6,699人
	1人1日入院単価	73,500円	77,314円	75,634円	75,899円	77,185円
	病床利用率	24.8%	26.3%	26.1%	24.0%	23.2%
	平均在院日数	5.5日	5.5日	5.8日	5.4日	5.1日
	延外来患者数	29,936人	28,959人	30,741人	29,751人	30,311人
	1人1日外来単価	9,685円	9,551円	9,264円	9,428円	9,250円
東医療センター	延入院患者数	△			60,667人	60,061人
	1人1日入院単価				41,286円	44,645円
	病床利用率				54.1%	53.6%
	平均在院日数				14.6日	12.5日
	延外来患者数				130,783人	128,255人
	1人1日外来単価				11,352円	11,819円



- (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処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

- ・高度医療機器（CT、MRI）の稼働率の向上
- ・返戻、減点情報を3病院間で共有し減点の防止に努める【H25～】
- ・栄養サポートチーム加算等、各種施設基準の取得により増収を図る【H22～】
- ・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

- ・後発医薬品の採用促進
- ・医薬品及び診療材料等の購入方法の見直しや業務委託の推進

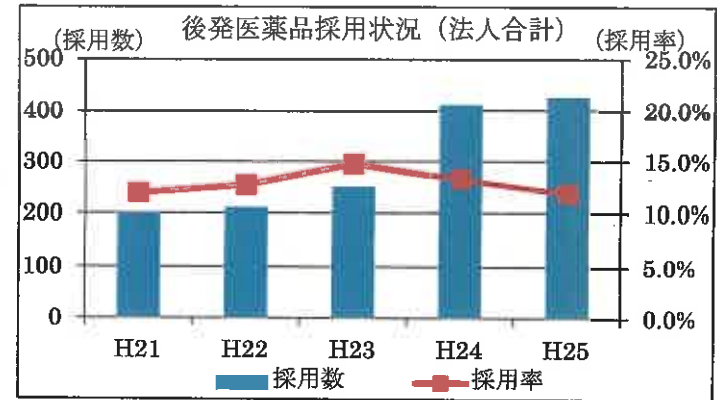
イ 費用の節減  
 (ア) 後発医薬品の採用促進  
 [後発医薬品採用状況]

区分	病院名	H20年度 実績値	H25年度 計画値
採用率	西医療 C	12.2%	15.5%
	南医療 C	8.6%	11.5%
	東医療 C	6.5%	8.1%
採用数	西医療 C	119	150
	南医療 C	60	80
	東医療 C	79	100

- 院同意書の保証人確認を徹底
- ・支払遅延者には、文書及び電話催告、戸別訪問、分納誓約等を継続実施

● 費用の節減  
 ・後発医薬品の採用促進による薬品費の削減  
 [後発医薬品採用状況]

区分	病院名	H21年度 実績値	H22年度 実績値	H23年度 実績値	H24年度 実績値	H25年度 実績値
採用率	西医療 C	14.1%	14.1%	14.8%	16.3%	14.3%
	南医療 C	9.0%	11.1%		14.1%	16.1%
	東医療 C	—	—	—	13.0%	7.5%
採用数	西医療 C	138	139	251	166	204
	南医療 C	60	78		98	107
	東医療 C	—	—	—	147	115



(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

[材料費対医業収益比率]

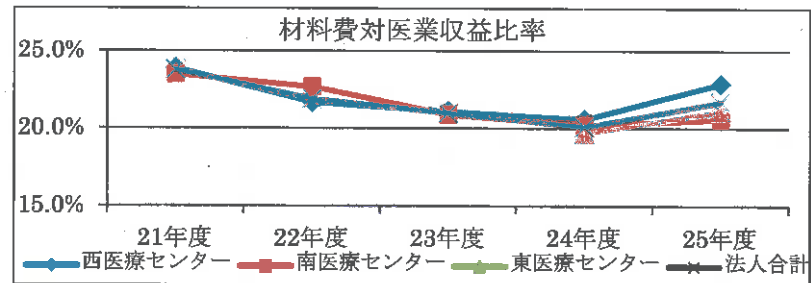
病院名	H20年度 実績値	H25年度 計画値
西医療C	18.9%	/
南医療C	27.1%	
東医療C	22.8%	
計	—	21.7%

(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

- ・薬品及び診療材料における同種・同効果のものの整理、及び3病院間での品目の統一
- ・病院間で期限切れ迫品を融通することにより、期限切れ廃棄品を削減

[材料費対医業収益比率]

病院名	H21年度 実績値	H22年度 実績値	H23年度 実績値	H24年度 実績値	H25年度 実績値
西医療C	23.9%	21.7%	21.1%	20.6%	22.9%
南医療C	23.5%	22.7%	20.9%	20.2%	20.6%
東医療C	—	—	—	19.7%	21.1%
計	23.8%	21.9%	21.0%	20.1%	21.7%



- ・職員が委託契約・賃貸借契約の費用削減目標を設定し交渉に当る【西 MC、H23】
- ・給食業務を部分委託から全面委託とし、給食材料費を節減【西 MC、H23】
- ・清掃業務の委託業者を見直し、病院側とのコミュニケーションを密にすることにより患者満足度が向上【西 MC、H25】
- ・委託業務検討委員会を設置し、3病院の委託業務の見直し・集約について検討を開始【H25～】



〔経費対医業収益比率〕

病院名	H20 年度 実績値	H25 年度 計画値
西医療 C	24.6%	/
南医療 C	21.7%	
東医療 C	15.1%	
計	—	15.8%

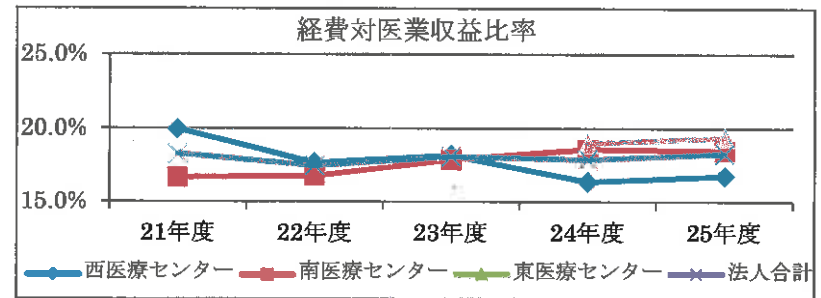
(エ) 医療安全の確保、医療の質や患者サービスの向上等に十分配慮した上での業務の効率化・業務量の適正化による人件費の節減に取り組み、アの収入の確保とあわせ人件費対医業収益比率 50% 台の達成に努める。

〔人件費対医業収益比率〕

病院名	H20 年度 実績値	H25 年度 計画値
西医療 C	70.1%	/
南医療 C	48.5%	
東医療 C	58.5%	
計	—	61.1%

〔経費対医業収益比率〕

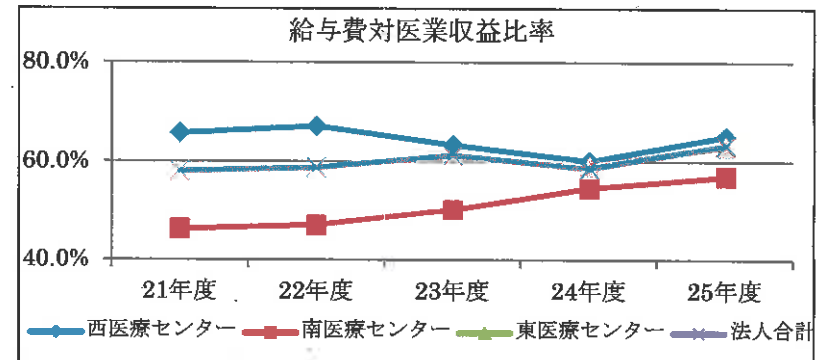
病院名	H21 年度 実績値	H22 年度 実績値	H23 年度 実績値	H24 年度 実績値	H25 年度 実績値
西医療 C	20.0%	17.7%	18.2%	16.4%	16.8%
南医療 C	16.7%	16.8%	17.9%	18.6%	18.5%
東医療 C	—	—	—	19.0%	19.4%
計	18.3%	17.5%	18.1%	17.9%	18.8%



- ・ 人事評価結果に基づき賞与支給額及び昇給号俸数に反映
- ・ 法人業績を勘案し、業績手当（賞与）の支給額を削減

〔人件費対医業収益比率〕

病院名	H21 年度 実績値	H22 年度 実績値	H23 年度 実績値	H24 年度 実績値	H25 年度 実績値
西医療 C	65.8%	67.2%	63.4%	60.1%	65.1%
南医療 C	46.3%	47.1%	50.3%	54.7%	57.1%
東医療 C	—	—	—	59.2%	63.1%
計	58.1%	58.8%	61.3%	58.6%	63.1%



【優れた取り組み、特色ある取り組み】

- ・理事会や経営企画会議等の業務執行体制の見直しによる業務の効率化  
(p. 14 参照)
- ・診療機能の充実による1人1日入院診療単価の向上  
(p. 16～17 参照)
- ・医師を含む職員に対して人事評価制度を運用し、個人目標と法人目標とを結びつけ、法人の業績改善につなげる (p. 15 参照)
- ・後発医薬品の採用促進や診療材料費の購入価格低減等、費用節減を実行  
(p. 18～21 参照)

【今後の課題、改善を要する取り組み】

- ・更なる収支の改善に向け、医業収益の増収及び費用の節減を図る
- ・第2期中期目標期間中には新病院が開院予定であり、施設整備や医療機器の更新を継続的に行い、将来に渡り高度医療を提供できるような安定経営の維持