

# 事業報告書

平成 28 年度  
(第 6 期事業年度)

自 平成 28 年 4 月 1 日  
至 平成 29 年 3 月 31 日

地方独立行政法人明石市立市民病院

# 目 次

## 地方独立行政法人明石市立市民病院の概要

- 1 現況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
  - ① 法人名
  - ② 所在地
  - ③ 設立年月日
  - ④ 役員の状況
  - ⑤ 設置・運営する病院
  - ⑥ 職員数
- 2 明石市立市民病院の基本的な目標等・・・・・・・・・・・・・・ 5

## 全体的な状況

- 1 総括・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6
- 2 大項目ごとの特記事項・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7
  - 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の取組
  - 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の取組
  - 第3 財務内容の改善に関する目標を達成するための取組

## 項目別の状況

- 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事項
  - 1 市民病院の果たすべき役割の明確化・・・・・・・・・・・・・・ 12
    - (1) 医療機能の明確化
    - (2) 地域包括ケアシステムのなかでの役割の明確化
    - (3) 災害等緊急時への対応
  - 2 高度な総合的医療の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
    - (1) 急性期医療の総合的な提供
    - (2) 救急医療の推進
    - (3) 予防医療及び市と連携した政策医療
  - 3 利用者本位の医療サービスの提供・・・・・・・・・・・・・・ 19
    - (1) 医療における信頼と納得の実現
    - (2) 利用者本位のサービスの推進
  - 4 地域とともに推進する医療の提供

(1)	地域医療支援病院としての役割の推進	
(2)	地域の医療・介護等と連携の推進	
(3)	地域社会や地域の諸団体との交流	
5	総合力による医療の提供	24
(1)	チーム医療と院内連携の推進	
(2)	情報の一元化と共有	
6	医療の質の向上	26
(1)	継続的な取組による質の向上	
(2)	医療安全や院内感染防止対策の徹底	
(3)	コンプライアンス（法令・行動規範の遵守）の徹底	
第2	業務運営の改善及び効率化に関する事項	
1	医療職が集まり成長する人材マネジメント	28
(1)	必要な医療職の確保	
(2)	魅力ある人材育成システム	
2	経営管理機能の充実	31
(1)	役員の責務	
(2)	管理運営体制の強化	
(3)	事務職の役割の明確化と専門性の向上	
3	構造改革の推進	32
(1)	組織風土の改革	
(2)	人事給与制度の整備	
(3)	購買・契約制度の改変	
第3	財務内容の改善に関する事項	
1	業績管理の徹底	34
(1)	診療実績の向上による収入の確保	
(2)	支出管理などによる経費削減	
2	安定した経営基盤の確立	35
(1)	経常収支の改善	
(2)	資金収支の改善と計画的な投資	
第4	予算、収支計画及び資金計画	
1	予算（平成28年度）	37
2	収支計画（平成28年度）	38
3	資金計画（平成28年度）	39

第5	短期借入金の限度額	40
第6	出資等に係る不要財産又は出資等に係る不要財産となることが見込まれる財産の処分に関する計画	40
第7	出資等に係る不要財産又は出資等に係る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、または担保に供する計画	40
第8	剰余金の使途	40
第9	地方独立行政法人明石市立市民病院の業務運営等に関する規則で定める業務運営に関する事項	
1	施設及び設備に関する計画（平成28年度）	40
2	人事に関する計画	40

## 地方独立行政法人明石市立市民病院の概要

### 1 現況

- ① 法人名 地方独立行政法人明石市立市民病院  
 ② 所在地 明石市鷹匠町1番33号  
 ③ 設立年月日 平成23年10月1日  
 ④ 役員状況 (平成29年3月31日時点)

役職	氏名	備考
理事長	藤本 莊太郎	地域医療監
副理事長	阪倉 長平	院長
理事	景山 直人	副院長
理事	山中 邦人	副院長
理事	齋藤 実	副院長
理事	堀口 由香里	副院長兼看護部長
理事	大坂 公亨	経営管理本部長
監事	藤井 伊久雄	弁護士
監事	小松 知史	公認会計士

- ⑤ 設置・運営する病院 (平成29年3月31日時点)

病院名	明石市立市民病院
主な役割及び機能	地域の中核的急性期病院 地域医療支援病院 救急告示病院 臨床研修指定病院 病院群輪番制病院 日本医療機能評価機構認定病院 在宅療養後方支援病院 災害対応病院
所在地	明石市鷹匠町1番33号
病床数	許可病床 357床 (一般) (稼働病床 301床)
診療科目	総合内科、血液内科、腎臓内科、糖尿病内科、健診科、循環器内科、神経内科、消化器内科、心療内科・精神科、小児科、外科、一般外科・乳腺外科、整形外科、脳神経外科、皮膚科、泌尿器科、産婦人科、眼科、耳鼻咽喉科、リハビリテーション科、放射線科、麻酔科、病理診断科、救急診療科

- ⑥ 職員数 567人（平成29年3月31日時点）  
（内訳）正規職員421人、再雇用職員5人、有期雇用職員146人

## 2 明石市立市民病院の基本的な目標等

明石市立市民病院は、開設以来60余年の長きにわたり、市民に支えられながら、その時代のニーズに対応した診療を提供し、地域医療を支え、守り続けてきました。

今日、医療を取り巻く環境がめまぐるしく、また大きく変化するなかで、明石市立市民病院は、地域の医療機関と相互の医療機能を活かした役割分担と連携を図り、質の高い医療を効果的、効率的に提供し、高度化・多様化する患者の医療ニーズに応じていく必要があります。

このため、「患者中心の安全で高度な医療を提供し、市民の生命と健康を守り、市民からの信頼に応える」という変わらぬ基本理念のもと、地方独立行政法人の特色である柔軟性と迅速性を十分に活かしつつ、高度な総合的医療と救急医療や小児医療などの政策医療を安定的かつ継続的に提供しながら、医療の質のさらなる向上に取り組みます。

あわせて、経営改善に向けた取組を積極的に行い、収支構造を改善し、経営基盤の安定を図ります。

## 全体的な状況

### 1 総括

第2期中期計画期間（H28.4.1～H31.3.31）の初年度である平成28年度は、「救急医療の強化」「地域から求められる新たな診療体制の構築」「地域医療介護連携体制の強化」そして「病院管理体制の改革」を重点目標と位置付けました。

「救急医療の強化」については、院内各科が密接に連携して、救急患者の受入要請にできる限り断ることなく、年間を通じて積極的に受け入れました。その結果、救急車による搬送患者受入数は2,771人でほぼ前年度並を維持し、課題となっていたお断り率は24.7%と、前年度（29%）を下回ることができました。

「地域から求められる新たな診療体制の構築」については、「在宅から入院へ、そして在宅へ」をキーワードに入退院支援に力を入れてきました。

稼働3年目の地域包括ケア病棟は、看護部を中心とした多職種によるベッドコントロールが軌道に乗り、稼働率は78.3%と前年度（71.0%）を上回りました。

また、在宅療養後方支援病院として、在宅患者の登録や入院受入れ等を行うとともに、レスパイト入院の受入れにも取り組みました。

「地域医療介護連携体制の強化」については、医療介護連携課が中心となって、ケアマネジャー対象の研修会の実施や地域医療機関への訪問、介護事業者との面談を実施するなど、「顔の見える関係づくり」をより強めてきました。また、市や医師会と協働で準備を進めてきた明石市在宅医療連携システム（ICT）が、6月に本稼働しました。

「病院管理体制の改革」については、法人独自の制度の整備として、平成28年度は新たな人事評価制度、人事給与制度がスタートし、その確実な運用に取り組みました。購買・契約に関しては、新たに採用したプロパー職員が民間病院での実務経験を活かし、従来ありがちだった形式的な価格交渉ではなく粘り強い交渉を行い、ベンチマークも有効に活用しました。ローコストオペレーションにも取り組み、委託費や材料費等で前年度比60,000千円の削減を図ることができました。

こうした取り組みの結果として、診療面では、病床稼働は年間を通じて安定して推移し、特に下半期は満床を記録する日もあるなど、1日平均入院患者数は247.4人（前年度243.9人）で、病床稼働率は82.2%と前年度（81.0%）

を上回りました。

経営面では、経常利益は約 3 億 2 千万円の黒字を確保しました。キャッシュ（資金）についても、年度末残高が 1,221 百万円と、年度当初残高を上回ることができました。

平成 28 年度は、地域包括ケア病棟の活用が、7:1 一般急性期病棟の看護必要度の確保と平均在院日数の短縮、入院診療単価の上昇に寄与し、医業収益は前年度を上回りました。また、管理部門についても、人事制度や購買・契約等の構造改革に一定の改善がみられるものの、事務職員のモチベーション、組織のあり方という点では課題を残しています。

こうした前年度の成果と反省を踏まえ、さらなる医療の質と患者サービスの向上、そして職員がやりがいをもって働き続けられるよう組織力の向上に取り組み、引き続き安定した経営基盤の確立に努めます。

## 2 大項目ごとの特記事項

### 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の取組

#### 1 市民病院の果たすべき役割の明確化

平成 29 年 1 月に長年の懸案であった耳鼻咽喉科の常勤医が着任し、入院や手術を含めた従前の診療体制を再開しました。また、同じ 1 月から、内科に包含されていた血液内科、腎臓内科、糖尿病内科を独立させ、循環器内科、消化器内科ともども専門診療科として体制を再編しました。

また、地域医療連携の受け皿として内科系診療の核とすべく、総合内科を診療科として新設しました。

運用開始 3 年目を迎えた「地域包括ケア病棟」（5 階西病棟、50 床）は、年間平均 78.3%で稼働し、特に下半期は平均 80.7%で稼働するなど、一般病棟との連携で全体の病床稼働率の上昇に寄与すると同時に、連携医療機関の後方支援病床としての運用も開始しています。

「災害対応病院」として災害発生時に適切に対応できるよう、平成 29 年 2 月に院内災害訓練を実施しました。模擬傷病者 20 名の受け入れ及びトリアージ等、災害対策マニュアルを基に体制の発動や実働について検証しました。



## 2 高度な総合的医療の推進

心手術に関して、外科では日本内視鏡外科技術認定医の資格を有する院長（平成 27 年 4 月外科に着任）により、前年度から難易度の高い腹腔鏡手術が当院においても可能となったことから、手術症例数が増加しました。

救急医療については、年間を通じて積極的な受入れを実施し、救急車による搬入患者数は 2,771 人（前年度 2,773 人）で、ほぼ前年度と同じ水準を維持しました。また、入院化率も平均 50.0%とほぼ前年度（49.9%）と同じ水準でした。

市民の健康増進の観点から、従来の一般的な健康診断に加え、平成 29 年 1 月に健診科を開設し特定健診事業（週 3 回）を開始しました。

## 3 利用者本位の医療サービスの提供

入院から退院まで切れ目なく患者をサポートするしくみである「入退院支援センター」を平成 27 年 12 月より運用していますが、予約センターや紹介カウンター、入院サポートセンター、医療ソーシャルワーカー等が一連の流れにそって連携し、患者や家族の目線に立って対応しました。

施設の利便性とアメニティの向上を図るため、来院者に自由にご利用いただけるカフェスペースを本館 1 階に設置したほか、病室へのレースカーテンの取付などを行いました。

## 4 地域とともに推進する医療の提供

当院の経営状況について率直な意見を聴く病院運営協議会等により、医師会との連携を推進したほか、地域の医療従事者との合同カンファレンスや地域医療連携フォーラムの開催など「顔の見える連携」を継続しました。

地域の医療・介護との連携では、当院の認定看護師が講師となって、訪問看護師やケアマネジャーを対象とした医療、介護の連携に関する研修を開催しました。

また、医療ソーシャルワーカーが退院支援看護師とともに、患者紹介や退院調整に関して地域医療機関や介護事業者との面談を行い、当院への要望を院内の委員会に報告し、対策を検討するとともに実施に努めました。

地域社会との交流では、市民公開講座や糖尿病教室、病院まつり、院内コンサートなどを開催しました。

## 5 総合力による医療の提供

職種間、部門間で目的や情報を共有し、個々の専門性を活かした連携による治療とサポートを行っています。

N S T（栄養サポートチーム）や I C T（感染制御チーム）などの医療チームは、多職種が連携して専門サービスを提供しています。

委員会は、約 35 のテーマに分かれ、法令に基づき設置されたもののほか、診療や経営、施設管理等に関することについて、情報を共有し課題解決に取り組みました。

病棟単位の取り組みとして、管理栄養士が病棟担当制により入院患者の栄養管理や食事内容の検討をおこなったり、各病棟に配置した薬剤師が安全な薬剤投与や病棟看護師との協働による業務の効率化を図ったりしています。こうした取り組みは、診療報酬上の加算が算定されており、経営面への貢献も果たしています。

また、医事課は、D P C 情報をもとに、入退院支援センターへ入院期間Ⅱの到達までの残日数を提示し、医療機能係数Ⅱ（効率性、複雑性）のアップに向けた情報提供を実施するなど、診療情報等の一元管理、分析、共有を行いました。

## 6 医療の質の向上

クリニカルパス推進委員会の下部組織として病棟単位でワーキングチームを作り、パス作成の効率化を図りました。それにより、下半期において作成件数が増加し、適用率を上げることができました。

医療安全については、医療安全対策加算を年間にわたり取得でき、かつ平成 28 年度は医療紛争による訴訟は 1 件も発生しませんでした。また、患者誤認防止対策の徹底を目標に掲げ、ラウンドの強化ならびに事例検討を行った結果、平成 28 年度のインシデントレベル 3b 以上の患者誤認事例は 0 件でした。

## 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の取組

### 1 医療職が集まり成長する人材マネジメント

診療科の体制は、平成 28 年 4 月は消化器内科部長を迎えるなどしま

したが、前年度から1名減の53名体制でスタートしました。平成29年1月には長年の懸案であった耳鼻咽喉科に待望の常勤医が着任するなど、年度末の時点では55名体制となり、平成29年4月は59名体制まで拡充させることができました。

また、看護師は、大学や養成機関への訪問、合同説明会への参加のほか、平成28年度も看護師確保プロジェクトチームを編成し活動するなど、そうした取り組みの結果、平成29年4月は新卒17名、既卒2名の新規採用看護師を確保しました。

## 2 経営管理機能の充実

平成28年度から、幹部職員が経営にかかる課題を共有して、それぞれの役割に基づき責任をもって発言する「経営戦略会議」を月1回のペースで開催しました。

市からの派遣職員との置き換えについて、年度途中で3名、年度末をもって2名が市へ帰任し、平成29年4月の時点で派遣職員は2名となりました。

病院経営に資する資格の取得を目指す職員を支援する自己啓発資格取得支援制度の制度設計を行い、平成29年4月に運用を開始しました。

## 3 構造改革の推進

市派遣職員からプロパー職員への置換が進む事務部門において、病院で働く職員としての基本的な心構えや有り様について講演とワールドカフェから学ぶ「病院職員基礎研修会」を開催しました。

また、新たな人事評価制度並びに給与制度がスタートしました。購買・契約では、新採用のプロパー職員による粘り強い交渉やベンチマークの有効活用に取り組みました。また、ローコストオペレーションは、一定額の費用削減を図ることができました。

### 第3 財務内容の改善に関する目標を達成するための取組

#### 1 業務管理の徹底

月次の損益や主要な経営指標等について、経営分析資料として毎月の経営戦略会議で報告しました。資金についても、キャッシュフローの月次推移表を作成し、同様に報告しました。経営幹部が病院財務データをリアルタイムに共有することになり、診療体制の強化へ向けて

協働して取り組みました。

## 2 経常収支の改善

平成 28 年度の当期純損益は約 3.2 億円で、2 年連続で黒字決算となりました。また、資金については、年度末で 1,221 百万円となり、年度当初の 1,130 百万円を上回ることができました。

## 項目別の状況

### 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事項

#### 1 市民病院の果たすべき役割の明確化

##### (1) 医療機能の明確化

診療体制の充実及び強化について、平成28年4月に消化器内科の常勤医が7名となり、検査や治療、救急診療へ十分に対応できるようになりました。

10月からは整形外科が常勤医5名体制となり、手術への対応力がより向上しました。

放射線科は、12月から3名体制となって画像診断管理加算2の算定が可能となりました。

平成29年1月に長年の懸案であった耳鼻咽喉科の常勤医が着任し、入院や手術を含めた従前の診療体制を再開しました。

また、同じ1月から、内科に包含されていた血液内科、腎臓内科、糖尿病内科を独立させ、循環器内科、消化器内科ともども専門診療科として体制を再編しました。

さらに、総合内科を新設し、診療科の先生から紹介を受けやすいように、また、内科系専門科が特定されていない患者さんの適切なトリアージができるようにしました。

平成28年4月に地域包括ケア推進部を設置し、在宅医療を担う訪問看護師やケアマネジャーとの連携を重視しながら、「在宅から入院、そして在宅へ」をキーワードに入退院支援に力を入れています。

##### (2) 地域包括ケアシステムのなかでの役割の明確化

運用開始3年目を迎えた「地域包括ケア病棟」(5階西病棟、50床)は、年間平均78.3%(前年度71.0%)で稼働し、特に下半期は平均80.7%(前年度75.6%)で稼働するなど、一般病棟との連携で全体の病床稼働率の上昇に寄与しました。

「在宅療養後方支援病院」としての受入れについては、平成27年2月の算定開始から平成29年3月末までの届出患者は22名で、現在継続している患者は7名、入院受入れは3名でした。

また、10月からレスパイト入院の受入れに取り組み、地域の医療機関を訪問して周知し、平成28年度はのべ3名の患者を受入れました。

市や市医師会と協働で準備を進めてきた明石市在宅医療連携システム（ICT）が6月に本稼働しました。12医療機関の登録でスタートし、その後、医師会会員対象のシステム説明会の開催を経て、現在、21機関が登録しています。

#### 【目標値及び実績値】

項目	平成27年度 実績値	平成28年度 目標値	平成28年度 実績値
地域包括ケア病棟 稼働率	71.0%	80.0%	78.3%

### (3) 災害等緊急時への対応

平成28年1月に市から指定を受けた「災害対応病院」として災害発生時に適切に対応できるよう、訓練等を実施しました。

院内では、平成29年2月に院内災害訓練を実施しました。模擬傷病者20名の受け入れやトリアージなど災害対策マニュアルを基に体制の発動や実働について検証しました。

手術室・ICUにおいては、災害初動期における個々の行動内容を記載したアクションカードの見直しを行いました。

看護部では、平成28年10月に災害対策プロジェクトチームを発足し、月1回の活動を行うとともに、平成29年2月の院内災害訓練にもチームとして参加しました。

また、国や県等の訓練に参加しました。平成28年11月は県や医師会等の主催による南海トラフ地震を想定した合同防災訓練、平成28年12月には市消防本部の集団災害自己対策訓練、さらには同年12月の厚生労働省広域災害救急医療情報システム入力訓練にそれぞれ参加しました。

そのほか、日本看護協会主催の災害支援ナース養成研修やJMAT（日本医師会災害医療チーム）研修、MCLS（多数傷病者への対応

標準化トレーニングコース)研修、J P T E C (日本救急医学会公認病院前外傷教育プログラム)などの外部研修に参加しました。

兵庫県医師会の救急災害対策委員長を務める当院救急診療科部長が、熊本地震においてJ M A T兵庫(日本医師会災害支援チーム兵庫)の一員として出向し、現地における救急診療に貢献しました。こうした活動は、将来予想される大規模災害時での活用が期待できます。

## 2 高度な総合的医療の推進

### (1) 急性期医療の総合的な提供

平成29年1月に長年の懸案であった耳鼻咽喉科の常勤医が着任し、入院、手術を含めた従前の診療体制を再開しました。

また、同じ1月から、内科に包含されていた血液内科、腎臓内科、糖尿病内科を独立させ、循環器内科、消化器内科ともども専門診療科として体制を再編しました。

さらに、内科診療全般のオペレーター機能をもつ総合内科を新設したほか、健診科を新設し、特定健診事業を開始しました。

#### 【関連指標】(手術件数)

項目	H27	H28
手術件数(手術室施行分)	2,563件	2,503件
うち全身麻酔実施件数	1,282件	1,226件
手術件数(診療報酬上)	5,230件	5,090件
うち3万点以上の高額手術件数	446件	468件
骨盤臓器脱手術件数	150件	186件

小児科については、平成28年4月に1名増の5名体制となり、体制の充実を図りました。

また、平成29年2月より、「小児食物アレルギー負荷試験」を始めました。食物アレルギーと診断された子どもに原因となる食物を実際に食べさせて、アレルギーが治ったのか、どれくらいの量なら症状が

出ないのかを見極める検査です。1泊2日の入院で十分に観察します。

循環器内科は、急性心筋梗塞におけるD T B（Door to balloon time：病院到着から再灌流までの時間）を学会ガイドラインが推奨する90分以内にするのを達成目標としています。実績は達成率90%以上で、夜間・休日も約90%と高い水準ですが、これは、従前から取り組んでいる24時間365日の救急受入体制の定着が、職員の意識面も含め、迅速な対応につながっていると考えています。

整形外科は、顕微鏡視下脊椎手術、人工関節置換術、膝や肩の内視鏡手術に特に力を入れており、病院全体を牽引する高い成果をあげました。また、紹介患者数が減少傾向にあったことから、平成28年11月に市近隣（神戸市西区、垂水区等）の開業医を招き、整形外科主催の講演会を開催したところ、その後は当該地域からの紹介患者数が増加しつつあります。

消化器内科は、平成28年4月から常勤医7名体制となり、課題であった救急車搬送患者の受入強化については、289人（前年度189人）と病院全体に占める割合は10%（前年度7%）になりました。

また、さらなる増加をめざした内視鏡検査は、4,074件（前年度4,032件）でした。

脳神経外科は、脳血管障害の救急診療について積極的に取り組んでいます。頭痛外来の患者数は増加傾向にあります。

泌尿器科は、診療実績が堅調で、上部尿路結石に対する内視鏡手術が135件（前年度131件）、上部尿路腹腔鏡手術が13件（前年度14件）、E S W L新規患者数が82人（前年度65人）などでした。

産婦人科は、骨盤臓器脱や尿失禁の治療等を積極的に行い、子宮脱の手術は全国8位の実績（平成27年度）を誇っています。

眼科は、白内障手術、網膜硝子体手術を中心に、難易度の高い角膜移植なども含め実施しました。また、他科と協力し、乳幼児や血液透析な



ど全身管理を必要とする患者の診療や、全身麻酔の適応症例の手術療法にも対応しました。

毎年 1 回、明石市眼科医会の総会に合わせてオープンカンファレンスを実施しており、開業医から好評を博しています。

【関連指標】（手術件数：主な診療科別）

項目	H27	H28
整形外科	646 件	596 件
泌尿器科	400 件	417 件
産婦人科	333 件	309 件
眼科	704 件	641 件

がん領域については、血液内科では白血病、悪性リンパ腫、多発性骨髄腫を、消化器内科及び外科では主に消化器系のがんを、その他皮膚科、泌尿器科、産婦人科等でがん診療を行いました。

当院は、兵庫県の「がん診療連携拠点病院に準じる病院」に認定されています。また、平成 28 年 1 月に「全国がん登録」がスタートしましたので、今後はこの仕組みに基づきがんデータの提供を行います（年間 700 件程度）。

【関連指標】（手術件数：がん領域）

項目	H27	H28
胃/十二指腸切除及び腸切除 (外科)	78 件	82 件
内視鏡的切除（消化器内科）	59 件	61 件
膀胱がん	66 件	59 件
乳がん	14 件	14 件

手術に関して、外科では日本内視鏡外科技術認定医を有する院長（平成 27 年 4 月外科に着任）により、

- 1 胃癌・大腸癌に対するあらゆる腹腔鏡手術
- 2 下部直腸癌に対する自然肛門温存術

### 3 腹腔鏡・内視鏡合同手術（LECS）

など、前年度から難易度の高い腹腔鏡手術が当院においても可能となったことから、手術症例数が増加しました。

専門外来については、循環器内科（ペースメーカー、禁煙）、心療内科（うつ病、パニック障害、認知症、心理療法・カウンセリング、思春期・青年期）、消化器内科（肝臓）、小児科（血液、心臓、神経、アレルギー、慢性疾患、乳児健診、予防接種）、外科（乳腺、血管）、脳神経外科（頭痛）において実施しました。

平成 29 年 1 月からは、耳鼻咽喉科の常勤医着任に伴い、頸部エコー外来を始めました。

また、皮膚排泄ケア認定看護師によるストーマ外来及び糖尿病療養指導士によるフットケア外来を実施しました。

## （2） 救急医療の推進

救急医療については、年間を通じて積極的な受入れを実施し、救急車による搬入患者数は 2,771 人（前年度 2,773 人）で、ほぼ前年度と同じ水準でした。入院化率も前年度並の平均 50.0%（前年度 49.9%）でした。

明石市内の救急車による搬送数の 15.2%（前年度 15.7%）を受入れ、また、入院を必要とする中等症以上の救急搬送患者については明石市内の 16.3%（前年度 17.0%）を受入れるなど、安定した取り組みにより地域の救急医療の一翼を担いました。

また、明石市外からの救急車搬送患者の受け入れは、神戸市西区 571 件、垂水区 155 件など合計 865 件で、救急車搬送受け入れ全体の 31.2%でした。

循環器内科の救急診療は、平成 24 年度から実施している 24 時間 365 日の受け入れ体制を継続し、救急車による搬入患者数を院内で最も多く受け入れています。

小児救急については、東播磨臨海地域小児二次救急輪番体制に参加し、第 1、4 木曜日と第 2、4 日曜日（明石市内のみ）の月 4 日を受け持っています。年末年始においても小児外来を実施しました。また、地域の医療機関からの救急対応として、平日の 20 時 30 分までと土曜日の午前中は小児

二次救急体制を取っています。

「DME R C（医師現場派遣用緊急自動車）」は稼働 4 年目を迎え、出動件数は 50 件（前年度 36 件）、うち当院への搬送は 17 件（前年度 12 件）でした。

市消防本部との意見交換会を平成 28 年 11 月に、神戸市西区消防本部とは平成 28 年 9 月に、それぞれ開催しました。

【関連指標】（救急患者受入数）

項目	H27	H28
循環器内科	561 件	831 件
小児科	476 件	451 件
脳神経外科	220 件	312 件

【目標値及び実績値】

項目	平成 27 年度 実績値	平成 28 年度 目標値	平成 28 年度 実績値
救急車による 搬入患者数	2,773 人	2,700 人	2,771 人
救急車 お断り率	29.0%	20.0%以下	24.7%

(3) 予防医療及び市と連携した政策医療

一般的な健康診断（週 3 回）を実施したほか、小児科において乳児健診（週 1 回）や予防接種を行いました。

平成 29 年 1 月に健診科を開設し、特定健診事業及びがん検診（大腸がん、胃がん、肝炎ウイルス、乳がん、子宮がん）を開始しました。

認知症対応においては、初期鑑別診断を引き続き積極的に行い、平成 28 年度は 367 件でした。

市の政策医療の実施に関しては、救急医療、小児医療、高度医療機

器を用いた診断、リハビリテーション医療等を確実に実施しました。

【関連指標】

項目		H27	H28
心臓リハビリ テーション	延患者数	4,921 人	4,209 人
	実施単位	8,862 単位	7,440 単位
認知症 初期鑑別診断		384 件	367 件

市政推進における連携として、市関連の地域包括支援センターに看護師を派遣し（平成 28 年 10 月から 2 年間）、高齢者への総合的な相談支援等に携わっています。

また、市主催による、医療と介護の連携の推進を目的とした「多職種連携学習会」が、当院において当院の心療内科医が講演するなど、市と病院が協力して開催されました。

さらに、兵庫県から明石市への保健所移管に伴う放射線技師（市職員）の採用にあたり、当院放射線技師から市担当部署へのアドバイスをを行いました。

その他、体育大会等の学校行事や駅前再開発ビル内覧会等へ救護担当として看護師を派遣しました。

### 3 利用者本位の医療サービス

#### (1) 医療における信頼と納得の実現

入院から退院まで切れ目なく患者をサポートするしくみである「入退院支援センター」について、予約センターや紹介カウンター、入院サポートセンター、医療ソーシャルワーカー等が一連の流れにそって連携し、患者や家族の目線に立って対応しました。

インフォームド・コンセント（IC）に関しては、説明用紙の見直し等を行い、実施する際は看護師さらには必要に応じて医療ソーシャルワーカーが同席し、患者や家族の表情から察したことを調整し、また、患者の代弁者になって医師と話をするなど、患者の心理的負担の軽減に努めました。

このほか、薬剤師による服薬指導、管理栄養士による栄養指導、理

学療法士・作業療法士・言語聴覚士によるリハビリテーションの実施においても患者にわかりやすく説明を行うなど、様々な職種がそれぞれの専門性を発揮することで、I Cの充実を図りました。

## (2) 利用者本位のサービスの推進

診療業務改善・サービス向上委員会を毎月開催し、患者や家族からの意見や要望等への対応に取り組みました。

看護部では、接遇に関する目標を毎月決めてマナー強化を図りました。また、接遇に関するアンケートを実施し、5段階評価で4以上の割合が外来患者は73.7%（前年度67.1%）、入院患者は78.0%（前年度77.5%）でした。

施設の利便性の向上を図るため、本館1階に来院者に自由にご利用いただけるカフェスペースを設置したほか、病室へのレースカーテンの取付などを行いました。

また、外来及び病棟のトイレについて、高齢の患者にとって負担となっていた和式便器を洋式便器へと改修しました。

その他、築28年と老朽化が進むなか、漏水や空調機の故障等に対し、迅速に対応しました。

電子カルテ導入以降、全診療科予約制としており、待ち時間の短縮に努めています。平成28年度は、前年度とほぼ変わらず、診察のみの予約患者については受付から会計終了まで20～40分、診察前検査がある患者は1時間30分～2時間でした。今後も、採血の開始時間を診療開始前にスタートさせるなど、待ち時間の一層の短縮に努めます。

患者の受療に関する総合相談窓口について、玄関正面において、看護師1名が診療や治療に対する疑問や不安について相談を受けています。

また、コンシェルジュを配置し、診察申込みの代筆、車椅子の貸し出し、自動精算機の操作補助など、院内ボランティアと連携を取りながらフロアでお困りの方々をサポートしています。

## 4 地域とともに推進する医療の提供

### (1) 地域医療支援病院としての役割の推進

市医師会との病院運営協議会並びに関係医師会推薦の医師との地域連携推進委員会における幅広く活発な意見交換を通じて医師会との連携を強めました。

また、医療機関からの予約へのスピーディな対応や診療ガイドの発行、医療機関向け情報誌「地域医療連携だより」の発行、オープン検査の実施、開放病床の運用等に取り組みました。

地域の医療従事者との合同カンファレンスについては、「日常診療での倫理問題を臨床で対話するために」「酸素療法・人工呼吸器関連の研修会（5回）」「院内感染で問題となる新しい耐性菌について」など、年間計17回の開催で院外の医療従事者530名と院内の1,117名が参加し、技術的なレベルアップを図るとともに交流を深めました。

平成28年7月には、第5回となる地域医療連携フォーラムを開催しました。130名を超える医療従事者に参加いただき、当院の医療を紹介するとともに情報交換等を行い、交流を深めました。

これら全病院的な「顔が見える連携」を継続し、紹介率・逆紹介率は地域医療支援病院として必要な率はもとより、目標値や前年度を上回っています。

オープン検査は、利用される開業医や患者の利便性を考慮し、平日の診療時間内に加え、CT・MRI検査は平日時間外と土曜日午前、生理検査は土曜日午前にも実施しています。平成28年度のCT・MRI・RI検査は計3,579件（前年度3,138件）、生理検査は腹部エコー、心エコーを中心に計32件（前年度43件）の検査を実施しました。

消化器内科は、検査件数の増加はもとより地域医療機関との連携を深める観点から、内視鏡検査の予約を開業医から直接受けられることができるようにしました。

【関連指標】

項目	H28. 3. 31	H29. 3. 31
連携登録医療機関数	235 件	239 件

【目標値及び実績値】

項目	平成 27 年度 実績値	平成 28 年度 目標値	平成 28 年度 実績値	
紹介率	70.8%	70.0%	74.6%	
逆紹介率	85.7%	85.0%	88.7%	
オープン カンファレンス	回数 参加者数	20 回 327 人	40 回 500 人	17 回 530 人

(2) 地域の医療・介護等との連携の推進

入院から退院まで切れ目なく患者をサポートするしくみである「入退院支援センター」について、予約センターや紹介カウンター、入院サポートセンター、医療ソーシャルワーカー等が一連の流れにそって連携し、患者や家族の目線に立って対応しました。

ケアマネジャーを対象とした医療、介護に関する研修を 4 回実施しました。講師は当院の認定看護師が担当し、研修内容はケアマネジャーが理解しやすいように工夫をしました。受講者からは「わかりやすく質問もしやすい研修」という評価をいただきました。

医療ソーシャルワーカーが退院支援看護師とともに、患者紹介や退院調整に関して、地域医療機関や介護事業者との面会を行いました。

退院調整は、病棟担当の医療ソーシャルワーカーや退院支援看護師が早期介入、面談を行い、ケアマネジャーと情報共有を行いながら、退院前に多職種でカンファレンスを開催し、患者や家族が安心して自宅退院できるように活動しています。

平成 28 年度診療報酬改定で、積極的な退院支援に対する評価が充実し、従来の退院調整加算から退院支援加算 1 が新設されたことから、当該施設基準を得られるよう、専任の看護師を配置し、平成 28 年 5 月に加算認定の許可を得ました。

平成 28 年の改定以前から、退院困難な要因を有する患者を 3 日以内に抽出して退院支援を開始しており、患者や家族と早期面談を行い、ケアマネージャーと連絡を取り合っていたこともあり、スムーズに退院支援加算 1 の届出を行うことができました。

退院調整に関わる診療報酬としては、算定件数は 775 件（前年度 668 件）、収益は約 465 万円（前年度約 111 万円）で約 354 万円の増収となりました。

地域医療機関へは、医師と事務員の合同による訪問を 25 件、事務員単独による訪問を 76 件行いました。介護関連事業者については、MSW が中心となって 751 件の面会を行い、同一事業者への年 3 回以上の面会は 58 機関と行いました。

こうした訪問により得られた当院への要望は院内の委員会に報告、対策を検討し実施しました。

医療介護連携課と栄養管理課が連携し、地区在宅サービスゾーン協議会\*が主催するいきいき教室において、「元気で長生きのための食事～大切ですロコモ予防～」と題して、当院の管理栄養士が講演を行いました。

また、栄養管理課は 7 月に「明石地区栄養サポート研修会」を「超高齢社会に挑む」をテーマに開催し、院外から 80 名、院内 137 名が参加しました。

※地区在宅サービスゾーン協議会…

医師などの専門職、民生児童委員、在宅介護支援センター、行政機関などで構成する組織。中学校区単位の地域で、地区組織で要援護者支援を検討します。

### **(3) 地域社会や地域の諸団体との交流**

市民を対象とした市民公開講座を 2 ヶ月に 1 回のペースで開催しています。平成 28 年度は「ひざの痛みと治療」、「検査しても異常がないお腹の病気」「そのいびきが危ない!?睡眠時無呼吸症候群と心臓病」など市民に身近なテーマで、9 診療科と薬剤課、栄養管理課、看護部による 12 講座にのべ 317 名が参加されました。



糖尿病教室は、糖尿病の基礎知識や食事療法、運動療法などをテーマに毎月開催しました。

当院の患者さんを対象に、集団栄養食事教室として「減塩教室」と「糖尿病食事教室」をそれぞれ毎月1回実施しました。

救急診療科が実施している、外来患者さんとご家族のための急変時対応コースを平成28年度は3回開催しました。急変時の初動（消防署への連絡方法など）や実際の心肺蘇生法、AEDの市内設置場所及び使用方法などについて指導しました。

毎年5月に開催する看護フェアには53名の参加をいただき、骨密度、体脂肪等を測定し、その結果をもとに健康、栄養、薬剤の各種相談を受けていただきました。

11月には5回目となる病院まつりを開催し、「絆がつなぐ未来への道」をテーマに、健康測定や健康相談、体験ブースなど、多職種が力を合わせて企画、運営を行いました。約700人の方々に来場いただき、地域の方々との絆をさらに深めることができました。

12月には入院患者やご家族をロビーに迎え、年末恒例の「院内コンサート」を開催しました。病院職員による混声合唱など、約100人の方々と楽しいひとときを過ごしました。

主に近隣住民で構成している院内ボランティアは、受付等で患者をフォローする活動を行っています。現在、24名（前年度25名）が登録しています。

## 5 総合力による医療の提供

### (1) チーム医療と院内連携の推進

職種間、部門間で目的や情報を共有し、個々の専門性を活かした連携による治療とサポートを行うため、多職種によるチーム、約35の委員会、合同カンファレンスなどの運営並びに活動を行いました。

入院患者の栄養管理について、各病棟に担当の管理栄養士を配置しています。特別治療食の患者への食事内容や必要性についての説明や、食事が進まない患者には、聞き取りに基づく食事内容の検討等を行っています。

「NST（栄養サポートチーム）」は、のべ介入件数は年間 866 件（前年度 875 件）で、病棟ラウンド（毎週）、勉強会（毎月：平均 34 人が参加）などを実施しています。

NSTやICT（感染制御チーム）等では、専門チームと病棟看護師をつなぐ役割を持つ看護師を配置するリンクナースシステムを導入しています。

リンクナースが集まるNSTリンク会は2か月に一度開催し、また、各病棟で勉強会も行い、情報の共有を図っています。

褥瘡予防対策委員会では、院内研修の実施及び褥瘡ハイリスク回診の定期的な実施により、早期治癒に努めました。また、褥瘡回診で栄養療法が必要な患者を抽出し、早期からのNST介入を年間 50 件実施しており、緩和ケアチームとの連携も図っています。褥瘡の専門的な領域の研修会は、看護部で2回行いました。

薬剤師を全病棟に配置し、専門的視点から患者に関わることでより安全な薬剤投与を行うとともに、病棟看護師と病棟薬剤師の協働により業務の効率化を図っています。こうした取り組みは経営面においても、診療報酬上の加算として約 9,450 千円を得ています。

また、入院患者には、医師の依頼に基づき服薬指導を実施しています。薬の説明はもとより飲み合わせの確認、副作用と思われる症状の医師への報告など、安全かつ有効な薬の服用に努めています。こうした薬剤管理指導料の算定は、約 30,000 千円です。

入退院支援センターを円滑に運営するため、連携している関係部署が集まって週1回を定例としてミーティングを実施し、課題や改善策等について話し合いました。

このほか、毎朝のベッドコントロールミーティングや退院支援にかかるミーティングを多職種連携により実施しています。

#### 【目標値及び実績値】

項目	平成 27 年度 実績値	平成 28 年度 目標値	平成 28 年度 実績値
入退院支援にかかる ミーティング回数 ※	—	40 回	58 回

※定例のミーティングのみの回数

#### (2) 情報の一元化と共有

医事課は、D P C 情報をもとに入退院支援センター(入院サポート、ベッドコントロール、退院調整)へ入院期間Ⅱの到達までの残日数を提示し、医療機能係数Ⅱ(効率性、複雑性)のアップに向けて情報提供を実施しました。

月曜日から金曜日までの毎朝 9 時に、看護部長室に各病棟及び外来課長、医事課担当者、診療情報管理係、医療安全管理室担当者が集まり、これら入院患者データに基づいて患者情報を共有し、在宅又は転院へ向けての調整や、地域包括ケア病棟への転棟を効率的に行っています。

また、戦略会議にて、入院期間Ⅱ以内の退院割合を診療科・M D C 分類で分析し、一般急性期の標準である D P C 退院の 70~80%を目標に、情報提供を実施しました。(平成 28 年度は 64.1%)

## 6 医療の質の向上

### (1) 継続的な取組による質の向上

職員の、専門学会や研究会への参加を奨励し、支援しました。看護部では 4 名が新たに認定看護師の資格を取得しました。また、事務部門においては、「第 55 回全国自治体病院学会 in 富山」などこれまで以上に積極的に学会へ参加したほか、岡山済生会総合病院など先進的な取り組みを行っている病院を実際に訪問し、施設のあり方や内部資料の作成ポイント様々なノウハウの習得に努めました。

平成 29 年 2 月には、当院が事務局となって「日本医療マネジメント学会第 11 回兵庫支部学術集会」を開催しました。この集会の一般演題において当院の各部門からは、参加病院では最多となる 17 の発表を行いました。

職員が専門性や能力を高めることは組織力の強化につながるという認識のもと、資格取得を目指す職員に、一定の要件のもと必要な資金を貸与し、勤務期間により返済を免除する資格取得支援制度の制度設計を行い、平成 29 年 4 月から運用を開始し、現在 1 名が制度の適用を受け研修に取り組んでいます。

年度当初から適用率が伸び悩む状況のなか、クリニカルパス推進委員会の下部組織として病棟単位でワーキングチームを作り、パス作成の効率化を図りました。それにより、下半期において作成件数が増加し、適用率を上げることができました。

#### 【目標値及び実績値】

項 目	平成 27 年度 実績値	平成 28 年度 目標値	平成 28 年度 実績値
クリニカルパス 適用率	8.1%	20.0%	17.2%

#### (2) 医療安全や院内感染防止対策の徹底

インシデントレベル 3b（濃厚な治療や処置（予定外の処置や治療、入院、入院期間延長など）が必要となった場合）以上の事例について医療安全管理委員会を毎月開催し、原因究明を多職種で検討し、今後の再発防止に努めました。また、医療安全推進委員会を毎月開催し、インシデント・アクシデントについて、原因分析と対策を議論し、改善策を検討するとともに、院内周知を行いました。結果として、医療安全対策加算を年間に渡り取得でき、かつ平成 28 年度は医療紛争による訴訟は 1 件も発生しませんでした。

また、患者誤認防止対策の徹底を目標に掲げ、ラウンドの強化ならび

に事例検討を行った結果、平成 28 年度のインシデントレベル 3b 以上の患者誤認事例は 0 件でした。

感染対策部門では、関係職種で毎週症例カンファレンスを行い、抗菌薬の適正使用を継続的に進めてきました。また、感染に関わる複数のサーベイランスを行い、他の医療機関とデータを比較し、対策強化に努めました。

流行性感染症については、流行期前から院内啓発や教育により対策強化を行い、アウトブレイクを 2 件に抑えました。

また、診療報酬での「感染防止対策加算 I」を取得し、地域での感染対策防止に取り組みました。

### (3) コンプライアンス(法令・行動規範の遵守)の徹底

「職業倫理指針」「臨床倫理指針」「患者さん＝医療者のパートナーシップ」といった行動規範や倫理委員会等の組織により、法令等行動規範の遵守や職業倫理、臨床倫理の実践に努めました。医療に関する倫理上の問題は倫理委員会を開催しており、平成 28 年度は 4 案件について審議を行いました。

障がい者雇用については、3 名が院内の日常的な清掃を行う軽作業員として従事しています。

個人情報保護や情報公開に関しては、102 件（前年度 95 件）のカルテ開示請求に対し、明石市の条例に基づき適切に処理を行いました。

## 第 2 業務運営の改善及び効率化に関する事項

### 1 医療職が集まり成長する人材マネジメント

#### (1) 必要な医療職の確保

診療科の体制は、平成 28 年 4 月に消化器内科部長を迎えたほか、消化器内科と小児科で増員した一方、内科と麻酔科で減員があり、前年度末から 1 名減の 53 名体制でスタートしました。年度途中で産婦人科（3 名→2 名）が 1 名減となりましたが、整形外科（4 名→5 名）と放射線科（2 名→3 名）で 1 名増員、そして平成 29 年 1 月には長年の懸案であった耳鼻咽喉科に待望の常勤医が着任しました。こうして

年度末の時点では 55 名体制となり、平成 29 年 4 月には 59 名体制まで拡充することができました。

看護師については、大学や養成機関への訪問（兵庫県下 20 校、徳島 3 校、香川 2 校、計 25 校）、合同説明会への参加（4 回）、病院での茶話会（3 回で計 24 名参加）、潜在看護師研修会（2 回で 5 名が参加）を実施しました。

また、平成 28 年度においても、看護対策プロジェクト「チームオクトパス」が活動しました。その中の「採用支援チーム」では茶話会、出前授業・病棟紹介、ブログ・病棟紹介はがき作成、フェイスブックの各チームに分かれて活動し、看護学生や高校生などに対して、看護師や病院の魅力を様々な角度から丁寧かつ継続的に情報発信しました。

こうしたチーム活動を一助として、平成 29 年 4 月は新卒 17 名、既卒 2 名の新規採用看護師を確保しました。

ワークライフバランスを推進する観点から平成 27 年 9 月に導入した看護師の夜間専従勤務制度は、平成 28 年度は 6 名が従事しました。

医療技術職については、平成 28 年 4 月に臨床検査技師 2 名、薬剤師 2 名、視能訓練士 1 名を採用するとともに、年度途中においても作業療法士 1 名を採用しました。

また、医師事務作業補助者及び看護補助者を配置し、医師や看護師の業務負担の軽減を図っています。それぞれ医師事務作業補助体制加算 1（25 対 1、平成 29 年 1 月から 20 対 1）、急性期看護補助体制加算（5 割以上）（25 対 1、平成 29 年 1 月から 50 対 1）が算定されています。

院内保育所については、平成 28 年度末時点で、32 名の職員、46 名の児童（うち 0 歳児は 9 名）が登録しており、1 日平均 10 名程度（平成 27 年度と同程度）の利用があります。

## 【目標値及び実績値】

項 目	平成 27 年度 実績値	平成 28 年度 目標値	平成 28 年度 実績値
常勤医師数	54 人	58 人	55 人

## (2) 魅力ある人材育成システム

救急総合診療科を中心に医師初期臨床研修プログラムの充実を図りました。研修医は、平成 28 年度は 1 年次 1 名、2 年次 4 名（10 月～3 名）が学びました。

新人看護師については、新人看護職員卒後研修プログラムにより、接遇、看護倫理、臨床実践、マネジメント（自己管理、安全管理、情報管理）等の能力向上に努めるとともに、当該研修には他施設からも新人看護職員 2 名（前年度 7 名）を受け入れました。

平成 27 年度に導入した看護技術教育 WEB システム「ナーシングスキル」を用いて院内研修を行ったほか、職員が自己研鑽のために利用することで、看護の質の向上を図りました。（平成 29 年度からは動画講義システムを導入しています。）

また、看護師をめざす学生を対象にしたインターンシップを実施し、17 名（前年度 8 名）を受け入れました。そのうち 6 名が平成 29 年 4 月からの採用につながりました。

質の高い看護サービスを提供するための人材育成を目的として、看護部ではクリニカルラダーを導入しています。看護の臨床実践能力を段階別にし、臨床能力・人間関係能力・マネジメント能力・研究能力の 4 領域で評価する教育体系モデルで、年 1 回看護研究発表会を実践しています。（平成 29 年度からは日本看護協会ラダーに準じ、レベル V を新たに設けました。能力構造は、「臨床実践能力」「組織的役割遂行能力」「自己教育研究能力」の 3 領域で評価する教育体系モデルを導入しています。）

さらに、看護部では目標管理制度・人事評価制度を導入しており、目標面接を年3回実施し、目標達成支援を行っています。平成28年度は目標達成報告として、各部署がA4用紙2枚にまとめたものを1冊にファイルし、看護部の全部署に配布しました。

救急対応をすることが多い外来看護師に対し、CPA（心肺停止）への対応ができるよう毎月テーマを変えて勉強会を企画するとともに職員が参加しやすいよう実施方法を工夫（短時間で複数回実施）し、全員が研修を受けました。

ICLS（心停止蘇生トレーニング）については、市医師会、明石医療センター及び当院の三者合同で開催しています。平成28年度は当院主催で3回実施し、インストラクターの養成を行っています。院内ではBLS（一次救命処置）コースを開催しており、医療従事者全員に受講を義務付けています。

認定看護師資格取得に関して全面的な支援を行っており、平成29年4月時点で認定看護師は11名となっています。

## 2 経営管理機能の充実

### (1) 役員の責務

常勤役員（理事長、副理事長、理事）で構成する理事会は、上半期は月1回、下半期からは重要議案の上程時期（概ね3か月に1回）に開催し、経営にかかる最高意思決定機関として検討と決定を行いました。

また、理事会を中心とした、幹部職員がそれぞれに割り当てられた業務を分掌して役割に応じて責任をもって発言する「経営戦略会議」を月1回のペースで開催しました。直面する経営課題の対策はもとより中長期的な戦略等について検討し、決定をしています。

### (2) 管理運営体制の強化

全管理職が一堂に会し、経営情報の共有を図るとともに各部門の課題について検証し議論を深める運営会議を月1回開催しました。



診療科長を含む各部門長は、1回/年のペースで部門の「業務カイゼン」の方針をまとめて発表し、当該部門の運営をアピールしました。

また、各部門長は、人事評価とリンクした部門の数値目標の達成に向けて、進捗管理しながら、責任をもってそれぞれの部門のマネジメントを行いました。

事務部門の組織体制について、7月に、経営管理課内に組織していた企画・人事・総務・経理の各係を「課」として独立させ、組織上の責任と権限を明確にし、プロパー職員の業務向上を促しました。

### (3) 事務職の役割の明確化と専門性の向上

市からの派遣職員との置き換えについて、年度途中の7月に1名、10月に2名、年度末をもって2名が市へ帰任し、平成29年4月の時点で派遣職員は2名となりました。

また、他病院からの人材登用として、平成28年4月に経営管理本部長を、平成29年1月には医事課長を採用しました。

これまで事務部門のプロパー職員は人事異動があまりなかったことから、複数の職場を経験しスキルアップを図る人材育成の観点から、年度途中ながら、10月に一部事務職員の異動を行いました。

病院経営に資する資格の取得を目指す職員を支援する自己啓発資格取得支援制度の制度設計を行い、平成29年4月に運用を開始しました。

また、事務職員対象の研修を見直し、階層別の研修や接遇、人権、医療安全など年間研修計画を策定しました。

## 3 構造改革の推進

### (1) 組織風土の改革

市派遣職員からプロパー職員への置換が進む事務部門において、病院職員としての自覚を一層促すため、病院で働く職員としての基本的な心構えや有り様について学ぶ「病院職員基礎研修会」を基調講演、ワールドカフェの二部構成で開催しました。

## (2) 人事給与制度の整備

新たな人事評価制度の本格運用がスタートし、前年度(トライアル)のフィードバック面談、目標設定、半期の経過確認、12月の評価者トレーニングの開催を経て、年末の行動評価の実施へと運用を図ることができました。

人事評価と同様、給与制度についても新たに運用を開始しました。平成29年度から予定している評価結果の反映について検討を重ねました。

### 【目標値及び実績値】

項目	平成27年度 実績値	平成28年度 目標値	平成28年度 実績値
人件費対 医業収益比率	59.5%	60%未満	60.0%

## (3) 購買・契約制度の改変

平成28年4月に採用したプロパー職員が、民間病院での実務経験を活かし、従来の形式的な価格交渉ではなく粘り強い交渉を行い、また、交渉においてはベンチマークを有効に活用しました。

さらに、コンサルの支援のもと、ローコストオペレーションに取り組みました。結果として、医療材料と委託費で60,000千円を超える費用削減を図ることができました。

### 【目標値及び実績値】

項目	平成27年度 実績値	平成28年度 目標値	平成28年度 実績値
材料費対医業収益比率	27.5%	21.0%	26.0%
(同 高額薬品除く)	21.4%	—	22.7%
経費対医業収益比率	20.1%	21.0%	19.4%

### 第3 財務内容の改善に関する事項

#### 1 業績管理の徹底

##### (1) 診療実績の向上による収入の確保

救急車による搬送患者の受入要請にできる限り断ることなく応えてきたことで、前年度とほぼ同数の 2,771 人を受入れました。また、医師会との連携の強化や地域医療機関との「顔が見える連携」を継続したことで、紹介率・逆紹介率は目標値や前年度を上回りました。

このほか、地域包括ケア病棟の活用が、7:1 一般急性期病棟の看護必要度の確保と平均在院日数の短縮、入院診療単価の上昇につながりました。

こうした取り組みにより、診療面では、病床稼働は年間を通じて安定して推移し、特に下半期は満床を記録する日もあるなど、1 日平均入院患者数は 247.4 人（前年度 243.9 人）で、病床稼働率は 82.2%と前年度（81.0%）を上回りました。

経営面では、経常利益は約 3 億 2 千万円の黒字を確保しました。キャッシュ（資金）についても、年度末残高が 1,221 百万円と、年度当初残高を上回ることができました。

DPC データに関しては、効率性指数及び複雑性指数の係数アップを目標に、入院期間 II 以内の退院・転棟・転院の分析等を実施しました。

施設基準に関しては、平成 28 年 4 月の診療報酬改定で新設されたもののうち、5 項目について新たに届出を実施しました。

診療報酬請求の査定率は 0.15%（前年度 0.21%）で、前年度より 0.06 ポイント減少しました。

また、未収金対策として実施している弁護士への回収委託ですが、平成 28 年度は全 521 件のうち 88 件を委託し、回収実績は 63 件でした。（前年度は全 457 件、委託 91 件、回収実績 21 件）

### 【目標値及び実績値】

項 目	平成 27 年度 実績値	平成 28 年度 目標値	平成 28 年度 実績値
一日平均入院患者数	243.9 人	255.2 人	247.4 人
入院診療単価（一般病棟）	56,031 円	55,500 円	54,681 円
（同 高額薬品除く）	(52,172 円)	—	(51,176 円)
新入院患者数	6,488 人	6,500 人	6,389 人
一日平均外来患者数	556.8 人	545.4 人	543.6 人
外来診療単価	16,239 円	13,381 円	15,881 円
（同 高額薬品除く）	(13,344 円)	—	(14,030 円)
病床稼働率	81.0%	84.8%	82.2%

※病床稼働率…1日平均入院患者数／稼働病床数×100

注)入院及び外来の診療単価は、高額薬品であるC型肝炎の治療薬の処方が単価を上昇させていることから、高額薬品分を除くそれぞれの単価を併記しています。

### (2) 支出管理などによる経費削減

具体的な経費等削減策として、

- ・電力自由化に伴う電力会社との折衝
- ・エネルギー自動管理システムの導入
  - ・ベンチマークシステムの導入
  - ・ローコストオペレーションの実施

等に取り組みました。

その結果、対前年度比較で、光熱水費は▲26,000 千円、診療材料費は▲35,000 千円、委託費は▲66,000 千円の削減を図ることができました。

月次の損益や主要な経営指標等について、経営分析資料として毎月の経営戦略会議で報告しました。

また、資金についても、キャッシュフローの月次推移表を作成し、その動きを注視するとともに、経営戦略会議で報告し、情報共有しました。平成 28 年度は 1 年を通して資金の減少幅が小さかったことから、支出のコントロールを実施するには至りませんでした。

## 2 安定した経営基盤の確立

### (1) 経常収支の改善

平成 28 年度の当期純損益は約 3.2 億円で、2 年連続で黒字決算となりました。また、資金については、年度末で 1,221 百万円となり、年度当初の 1,130 百万円を上回ることができました。

また、市からの負担金について、旧の繰出基準で市独自負担分に該当する額のうち一定額（50,000 千円）を負担金総額から減額しました。

#### 【目標値及び実績値】

項 目	平成 27 年度 実績値	平成 28 年度 目標値	平成 28 年度 実績値
経常収支比率	103.7%	103.7%	104.1%
医業収支比率	88.5%	89.8%	89.6%
医業収益(百万円)	7,076	6,775	6,866
入院収益(百万円)	4,728	4,846	4,628
(同 高額薬品除く)	(4,656)	—	(4,621)
外来収益(百万円)	2,197	1,773	2,098
(同 高額薬品除く)	(1,802)	—	(1,850)
資金期末残高(百万円)	1,130	1,096	1,221

### (2) 資金収支の改善と計画的な投資

医療機器の購入に関しては、これまでも予算査定の段階で必要性や採算性を十分に検討してきましたが、平成 28 年度に実施した新年度予算編成から「医療機器管理・整備委員会」を設置し、医療機器の購入・更新・保守管理等についての必要性や妥当性などの判断を組織的、計画的に行うこととしました。

購入の際は機器の構成内容の検討も含め、価格の圧縮に努めています。

#### 第4 予算、収支計画及び資金計画

##### 1 予算（平成28年度）

（百万円）

区 分	予算額	決算額	差額 (決算額-予算額)
収入			
営業収益	8,196	8,305	109
医業収益	7,006	7,090	84
運営費負担金	1,171	1,169	▲2
補助金等収益	16	41	25
その他営業収益	3	4	1
営業外収益	81	84	3
運営費負担金	20	15	▲5
その他営業外収益	61	70	9
臨時利益	0	0	0
資本収入	470	165	▲305
運営費負担金	—	—	—
長期借入金	470	154	▲316
その他資本収入	0	11	11
その他の収入	0	0	0
計	8,747	8,554	▲193
支出			
営業費用	7,508	7,653	145
医業費用	7,289	7,428	139
給与費	4,007	4,068	61
材料費	1,860	2,094	234
経費	1,379	1,232	▲147
研究研修費	43	34	▲9
一般管理費	219	225	6
給与費	193	204	11
経費	26	21	▲5
営業外費用	40	31	▲9
臨時損失	0	0	0
資本支出	1,228	928	▲300
建設改良費	495	198	▲297
償還金	702	702	0
その他資本支出	31	27	▲4
その他の支出	0	0	0
計	8,775	8,613	▲162

注) 計数は、それぞれ四捨五入によっているので、端数において合計と一致しないものがあります。

#### 【人件費】

期間中総額 4,272 百万円を支出しました。なお、当該金額は、法人の役職員に係る報酬、基本給、諸手当、法定福利費及び退職手当の額に相当するものです。

## 2 収支計画（平成28年度）

（百万円）

区 分	予算額	決算額	差額 (決算額-予算額)
収入の部	8,473	8,586	▲113
営業収益	8,395	8,505	110
医業収益	6,992	7,076	84
受託収益	3	4	1
運営費負担金収益	1,171	1,169	▲2
補助金等収益	16	41	25
資産見返運営費負担金戻入	0	0	0
資産見返補助金等戻入	—	2	2
資産見返工事負担金等戻入	0	0	0
資産見返物品受贈額戻入	214	212	▲2
営業外収益	77	80	3
運営費負担金収益	20	15	▲5
財務収益	0	0	0
その他営業外収益	57	65	8
臨時利益	0	0	0
支出の部	8,258	8,281	23
営業費用	8,219	8,246	27
医業費用	7,980	7,999	19
給与費	4,068	4,000	▲68
材料費	1,662	1,946	284
減価償却費	654	620	▲34
経費	1,555	1,402	▲153
研究研修費	40	32	▲8
一般管理費	239	247	8
給与費	198	212	14
減価償却費	17	16	▲1
経費	24	19	▲5
営業外費用	40	31	▲9
臨時損失	0	4	4
純利益	215	305	90
目的積立金取崩額	0	0	0
総利益	215	305	90

注1) 計数は、それぞれ四捨五入によっているもので、端数において合計と一致しないものがあります。

注2) 前項の「1 予算（平成27年度）」との数値の違いは、税処理の扱いによるものです。

### 3 資金計画（平成28年度）

（百万円）

区 分	予算額	決算額	差額 (決算額-予算額)
資金収入	9,799	8,216	▲1,583
業務活動による収入	8,277	8,043	▲234
診療業務による収入	7,006	6,767	▲239
運営費負担金による収入	1,191	1,183	▲8
その他の業務活動による収入	80	93	13
投資活動による収入	0	19	19
運営費負担金による収入	—	—	—
その他の投資活動による収入	0	19	19
財務活動による収入	470	154	▲316
長期借入による収入	470	154	▲316
その他の財務活動による収入	0	0	0
前事業年度よりの繰越金	1,052	1,184	132
資金支出	9,799	8,269	▲1,530
業務活動による支出	7,547	7,323	▲224
給与費支出	4,200	4,156	▲44
材料費支出	1,860	1,717	▲143
その他の業務活動による支出	1,487	1,450	▲37
投資活動による支出	485	219	▲266
有形固定資産の取得による支出	470	179	▲291
無形固定資産の取得による支出	—	13	13
その他の投資活動による支出	15	27	12
財務活動による支出	743	727	▲12
長期借入金等の返済による支出	702	702	0
その他の財務活動による支出	40	25	▲15
翌事業年度への繰越金	1,024	1,130	106

注) 計数は、それぞれ四捨五入によっているので、端数において合計と一致しないものがあります。



## 第5 短期借入金の限度額

実績はありません。

## 第6 出資等に係る不要財産又は出資等に係る不要財産となることが見込まれる財産の処分に関する計画

なし

## 第7 出資等に係る不要財産又は出資等に係る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、又は担保に供する計画

なし

## 第8 剰余金の使途

平成28年度決算によって生じた剰余金については、全て積み立てました。

## 第9 地方独立行政法人明石市立市民病院の業務運営等に関する規則で定める業務運営に関する事項

### 1 施設及び設備に関する計画（平成28年度）

（百万円）

施設及び設備の内容	決算額	財源
病院施設、医療機器等整備	201	明石市長期借入金

### 2 人事に関する計画

事務部門における他病院等からの人材登用として、平成28年4月に経営管理本部長並びに事務職員4名を、平成29年1月に医事課長を採用しました。

市からの派遣職員との置き換えについては、市からの要請もあり、年度途中の7月初旬に1名、9月末で2名、年度末をもって2名が市へ帰任し、平成29年4月の時点で派遣職員は2名となっています。