

# 地方独立行政法人明石市立市民病院 中期計画

平成26年3月

地方独立行政法人明石市立市民病院



## 前 文

自然の息吹といにしへの栄華が香る明石公園を眺望に、明石市立市民病院は、幾多の困難を乗り越えながら、医療機能の充実や経営改善に努め、市民の健康な暮らしを支え続けてきました。市民そして地域と共に歩んで60年、常に患者中心の安全で高度な医療を提供することを使命とし、その機能を果たしてきたところです。

近年、社会保障制度の改革、医師や看護師不足の深刻化など病院事業を取り巻く環境は一段と厳しさを増しており、市民病院もまた、山積する課題を解決するため、より迅速な対応、柔軟な経営が求められています。

そのため、病院設置者である明石市は市民病院の経営形態の変更を決断し、この方針に基づき、市民病院は「地方独立行政法人」として新たなスタートを切ることとなりました。

今後は、市から独立した病院経営となりますが、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ながら、市から指示された中期目標を確実に達成していかねばなりません。

安定した経営基盤を構築するとともに、これまで同様、質の高い医療を患者の視点に立って提供していくため、理事長のもと役員、職員が一丸となって、叡智を結集し、全力で取り組んでいきます。

「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」

変わらぬ基本理念のもと、「地方独立行政法人」明石市立市民病院は、さらなる改革の一步を踏み出します。再生そして飛躍へと、道のりは険しくとも努力を惜しまず、市民そして地域とともに、これからも歩み続けます。

## 第1 中期計画の期間

中期計画の期間は、平成23年10月1日から平成28年3月31日までの4年6か月とします。

## 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目標を達成するためとるべき措置

### 1 市民のための病院としての役割の明確化

#### (1) 高度な総合的医療の提供

各診療科の体制を充実させて入院や手術を中心とした急性期医療を安定して提供します。併せて、診療科相互の連携のもとで総合的医療を提供します。

外来診療は、地域の医療機関との役割分担と診療連携を強化して、紹介外来や専門外来を中心とします。

また、救急診療体制の充実を図り、一次救急医療機関の後方支援や二次救急患者の受入を強化します。

#### (2) 地域医療支援体制の構築

地域医療機関との連携基盤を整備し、紹介率や逆紹介率などの要件を充足させて、平成25年度までに地域医療支援病院の指定を取得します。

#### (3) 市と連携した政策医療の実施

医療法に基づく兵庫県保健医療計画を指針としながら、救急医療や小児医療、高度医療などの政策医療を確実に実施します。

災害時における医療拠点としての診療体制が確保できるよう、災害医療に関する研修や医療救護を想定した訓練を実施します。

また、新型インフルエンザなどの重大な感染症の流行時には、対策行動計画に基づき診療体制を確保します。

#### (4) 市内で不足する機能の補完

回復期リハビリテーション病棟や在宅支援型の緩和ケア病棟を整備し、機能強化に努めます。

## 2 市の「安心の医療確保政策」に基づく医療機能の整備

### (1) がん

急性期の治療機能はもとより、市内の他病院と連携して急性期後の治療（化学療法など）や緩和ケアを提供します。

また、がんの在宅療養を担う医療機関を支援するために、在宅療養患者の急性増悪時の受入に対応します。

診療機能の充実やがんを専門とする診療従事者の確保、育成を図り、兵庫県指定のがん診療連携拠点病院の指定を取得します。

### (2) 脳血管疾患

診療体制を充実させるとともに、S C U（脳卒中集中治療室）を設置するなど急性期治療機能を整備します。

さらに、リハビリ治療を充実させるなど一貫した診療を提供します。

### (3) 心疾患

救急診療体制のさらなる充実と、より高度で専門的な診療ができる体制づくりを推進するほか、循環器治療機能を持たない病院・診療所などとの連携を強化し、心疾患における地域の中心的役割を担います。

### (4) 周産期・小児医療

産婦人科の医師を増員するなど周産期医療体制の充実を図るとともに、新生児医療にかかる機能整備に努めます。

また、小児医療体制の充実により小児救急の受入強化を図るとともに、小児医療の基幹病院と連携した重症・難病小児医療への対応に努めます。

### (5) 消化器系疾患

消化器内科の医師を増員して、消化器系疾患の紹介患者や二次救急に対応できる診療体制を早期に整備します。

そして、外科（消化器系）との連携によりチーム医療を充実させます。

### (6) 呼吸器系疾患

呼吸器内科の医師を招聘して、入院医療を提供できる診療体制を早期に整備します。

### (7) 救急医療

診療体制を充実させるとともに、徹底した病床管理により救急入院の受入体制の整備を図ります。

医師会や市消防本部との定期的な意見交換を強化するとともに、市消防本部への救急受入に関する情報提供を積極的に行います。

項目	平成 22 年度 実績値	平成 25 年度 目標値	平成 27 年度 目標値
救急車による 搬入患者数	1,125 人	1,350 人	1,500 人

## 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

患者やその家族との信頼関係を構築し納得いただける医療を提供するために、医師をはじめ医療スタッフは、病気だけを診るのではなく常に患者を診て患者としっかり向き合います。

患者と同じ目線で接することで問診などの改善に努めます。また、インフォームド・コンセントを確実に実施するとともに、セカンドオピニオンの希望があれば適切に対応します。

### (2) 利用者満足度の向上

それぞれに不安を抱えて来院される患者や家族の立場に立った接遇を、より一層向上させます。

施設の面においては、利便性や快適性をより向上させるとともに、病室や診察室はプライバシーの確保に配慮するなど、適切な施設の管理、環境の保全に取り組みます。

診察や検査等の待ち時間についても、業務の改善等を通じて、その短縮を図ります。

また、診察や治療に対する疑問や不安を気軽に相談できるように、患者の受療を支援する相談員を配置します。

#### 4 医療の質の向上

##### (1) 継続的な取組による質の向上

医療を提供する体制、診療の過程そして結果の観点から、良質な患者サービスの提供について継続的な評価と改善に取り組みます。

その一環として、平成25年度に予定される病院機能評価の更新を見据え、評価項目を指針にして必要な対策を講じながら医療機能の充実と向上を図ります。

##### (2) 医療事故や院内感染防止対策の徹底

医療事故や院内感染などに関する情報の収集と一元的な管理を行い、綿密な分析に基づく未然防止策、再発防止策を講じるなど、医療安全対策を徹底します。

院内感染を確実に防止するため、ICT（院内感染対策チーム）の活動を充実させます。

##### (3) コンプライアンス（法令・行動規範の遵守）の徹底

コンプライアンス委員会を設置し、病院の行動規範を策定します。そして、定期的に職員研修を実施するなど、行動規範の遵守と医療倫理の実践に努めます。

個人情報保護や情報公開に関しては、明石市個人情報保護条例及び明石市情報公開条例に基づいて適切に行います。

## 5 地域とともに推進する医療の提供

### (1) 地域医療機関との連携

医師会などと緊密に連携し、登録医制度や開放病床の整備など、地域医療機関との連携にかかる基盤を整備します。

地域医療連携の担当部署を強化し、疾病別のオープンカンファレンスなどを実施します。

また、地域医療機関からの紹介患者や入院患者を積極的に受け入れるとともに、退院患者の地域医療機関へのスムーズな連携（逆紹介）をさらに推進します。

項目		平成 22 年度 実績値	平成 25 年度 目標値	平成 27 年度 目標値
紹介率		—	65.0%	65.0%
逆紹介率		—	60.0%	60.0%
オープン カンファレンス	回数	—	12 回	12 回
	参加者数	—	120 人	120 人

### (2) 地域社会や地域の諸団体との交流

市民や各種関係団体を対象とした健康講座 21 や生活習慣病（糖尿病）予防教室、母親学級、疾患別セミナーなどを拡充します。また、各種のシンポジウムやセミナーへの講師派遣の依頼に積極的に対応します。

病院ロビーや敷地内の空きスペース等を活用して、コンサートやイベントを催します。

病院ボランティアを積極的に受け入れて、ボランティアを通じた地域との交流を深めます。

### (3) 積極的な情報発信

広報誌やホームページの充実により、市民病院に関する情報を積極的に発信するとともに、地域の医療機関との連携や、かかりつけ医の必要性などの啓発を行います。

また、市と連携した保健医療情報の発信及び予防普及啓発に取り組みます。

### 第3 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 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

それぞれの専門性をもつ医療従事者が、目的と情報を共有し、互いに連携しながら患者本位の医療を提供します。

クリティカルパスの整備と利用を促進するほか、NST（栄養サポートチーム）や緩和ケア、回復期リハビリなどチーム医療の推進、病棟への常駐薬剤師の配置の拡充など、各医療従事者の協働と部門間のスムーズな連携を推進します。

##### (2) 情報の一元化と共有

医療情報部門を強化し、診療統計や医事情報など医療提供にかかる重要情報を集約、管理するとともに、迅速かつ適切な分析と活用を行います。

また、こうした情報を適時わかりやすく各部署に還元します。それにより、職員一人ひとりが常に診療件数や収入、コストなどの現状を把握し、年度計画の策定や進捗管理に活用するなど、情報の共有を職員の自律的な取り組みの基盤とします。

#### 2 医療職が集まり成長する人材マネジメント

##### (1) 医療職の確保

ア 人事を担当する部署を設置し、各部署、各職種との連携のもと人材の確保と育成に取り組みます。

関連大学はもとより専門学校など医療教育機関との連携の強化を図ります。また、ホームページなども活用した採用のための広報活動を積極的に展開します。

医学生を対象とした、市民病院での勤務年数に応じて償還を免除する奨学金制度の拡充を図ります。また、看護師についても、同様の奨学金制度を創設します。

イ 医師や看護師が本来の業務に専念できるよう、医師事務作業補助者の拡充や看護補助者の雇用及び育成を図ります。

また、短時間勤務の正規雇用など雇用形態の多様化を図るほか、24時

間保育の拡充や病児・病後児保育の導入など、安心して働き続けることができる環境を提供します。

項 目	平成 22 年度 実績値	平成 25 年度 目標値	平成 27 年度 目標値
常勤医師数	45 人	58 人	63 人
看護師数	241 人	282 人	314 人
医療クラーク数	12 人	20 人	20 人

## (2) 魅力ある人材育成システム

### ア 医師の臨床研修システムの確立

専門医資格を有する中堅医師の配置を強化するとともに、初期医師臨床研修、後期専門臨床研修ともにプログラムを充実して、育成に重点を置いた若手医師が集まりやすいシステムを確立します。

### イ 新人看護職員研修の充実と学生への実習の場の提供

新人看護師の卒後臨床研修プログラムをさらに充実し、他病院からの受入も拡充します。

また、看護師やコメディカルなどをめざす学生に対して実習の場を提供します。

### ウ 研修制度、研究環境の整備

院内研修の充実はもとより、院外研修への参加を促進します。また、臨床研究の成果について論文発表などができる支援体制を充実します。

### エ 専門資格の取得の支援

各種の専門資格の取得を支援するとともに、専門資格を活かして活躍できる環境の整備を図ります。

### オ 総合教育や管理監督職向けの教育の実施

各職種に固有の技術教育に加えて、全職員を対象とした医療制度や保険診療などの総合教育を実施します。

また、管理監督職向けに、労務、財務など経営管理にかかる研修を実施します。

### (3) 人事制度の整備

ア 人事評価制度の導入にあたって、市民病院に求められる職員像を掲げ、職種ごとに重視される要素をもとにした評価基準の設定を図ります。そして、評価者研修の実施や評価結果の本人へのフィードバックなど、病院組織にふさわしい制度を構築するとともに、その継続的な改善に努めます。

イ 人事評価制度をもとに、職員の能力や職責、成果に応じた処遇や給与制度の導入に取り組みます。

また、取得した専門資格に対する手当の整備を図ります。

ウ 経営幹部を対象に、年度計画の達成度や経営状況に応じて賞与が増減する制度を導入します。

## 3 経営体制の確立

### (1) 役員 の 責 務

理事長のもと、すべての役員が人知を尽くし全力で中期目標の達成と収支改善に取り組みます。

また、理事会に経営情報を集約して、全病院的な観点、長期的な観点から重要事項の決定を行います。

### (2) 組織と管理運営体制の構築

病院経営にかかる決定機関である理事会のもとに、常勤役員と、医療提供及び事務の各部門責任者で構成する会議を設置し、理事会の決定事項を実行に移すための協議を行います。

医療提供部門である診療、看護、医療技術の各部門は、部門責任者と中間管理職が協力し調整しながら、理事会の決定事項の確実な実施あるいは課題の解決を図ります。

運営事務部門である医療支援部は、医事及び医療情報管理のほか医療安全推進や地域医療連携を担当し、医療提供の各部門との密接な連携のもとで、経営的な視点からの助言や部門横断的な調整などを行います。

管理事務部門である理事長直轄の管理本部は、病院全体にかかる管理を所管し、経営戦略の立案、財務や人事などの組織管理及び企画調整に取り組みます。

(3) 事務職の専門性の向上

病院の事務や運営に関する専門的知識を持つ人材を法人職員として採用し、市からの派遣職員と置き換えていきます。また、医療事務や病院運営に関する研修を活用するなど事務職員の専門性の向上を図ります。

医事や情報管理などの主要業務については、委託ではなく法人採用職員で行うなど外部委託への依存度を計画的に引き下げます。

項 目		平成 22 年度 実績値	平成 25 年度 目標値	平成 27 年度 目標値
法人採用職員	(割合) 事務部門に従事する職員に占める割合(※)	0 人/27 人 (0%)	11 人/31 人 (35%)	21 人/32 人 (66%)
	(内訳) 市職員や委託職員と入れ代わって配置される人数	0 人	6 人	15 人
	体制を充実するために新たに配置される人数	0 人	5 人	6 人

※「事務部門に従事する職員」には、医事や情報管理など『主要業務に従事している委託職員 6 人』を含みます。

## 第4 財務内容の改善に関する目標を達成するために取るべき措置

### 1 業績管理の徹底

#### (1) 収支の改善

ア 地域の医療機関との連携強化や救急診療体制の強化などにより、入院患者数の増加に努めます。

診療報酬改定への迅速かつ的確な対応、施設基準の取得、在院日数の短縮や重症患者の受入比率の増加などにより、診療単価の向上に努めます。併せて、診療報酬の請求におけるチェック体制を強化します。

イ 物品購入や業務委託について、価格交渉の徹底や入札以外の購入方法の検討、契約内容の見直しなどにより経費を節減します。また、後発医薬品（ジェネリック）の利用の促進を図ります。

併せて、物品などの効率的な使用や適切な在庫管理に努めます。一般管理費における経費の削減についても、種々の対策を講じます。

医療機器の購入や設備投資の際には投資採算性を検討するとともに、民間病院の手法を取り入れるなど調達価格の引き下げを図ります。

項目	平成22年度 実績値	平成25年度 目標値	平成27年度 目標値
入院延患者数	74,878人	108,551人	117,898人
入院診療単価	46,094円	47,497円	49,540円
一般病棟の平均在院日数	15.3日	13.5日	13.0日
外来延患者数	151,935人	144,525人	142,780人
外来診療単価	10,725円	12,035円	13,065円
病床利用率 ※	51.5%	74.6%	80.9%

※病床利用率…1日平均入院患者数/許可病床数×100

項目	平成22年度 実績値	平成25年度 目標値	平成27年度 目標値
材料費対医業収益比率	24.5%	25.0%	25.0%
経費対医業収益比率	24.8%	19.6%	18.1%

## (2) 管理体制の充実

ア 医療支援部を中心に、診療実績に関するデータの定期的なチェックを行い、課題や問題点を会議などで共有するとともに、関係する部署と共同して迅速に原因を分析して対策を講じます。

管理本部を中心に、中期計画の進捗や人員の増減、診療報酬の改定などに応じた弾力的な予算の執行と進捗管理を行うとともに経費支出をコントロールします。

イ 診療科別や部門別などの原価計算を活用して、収支の改善や不採算医療の費用算定に役立てるほか、DPCデータを用いた収支改善策の検討を行います。

## 2 安定した経営基盤の確立

市民病院に求められる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、単年度収支の黒字化と中期計画期間中の累計経常収支比率の100%以上を目指します。

項目	平成22年度 実績値	平成25年度 目標値	平成27年度 目標値	累計
経常収支比率	85.9%	101.1%	105.4%	101.9%
医業収支比率	78.7%	87.3%	91.1%	87.4%
医業収益(百万円)	5,229	7,065	7,892	32,082
入院収益(百万円)	3,451	5,156	5,841	23,412
外来収益(百万円)	1,629	1,739	1,865	7,894

## 第5 予算、収支計画及び資金計画

### 1 予算（平成23年度～27年度）

（百万円）

区 分	金 額
収入	
営業収益	37,133
医業収益	32,126
運営費負担金	5,007
その他営業収益	0
営業外収益	580
運営費負担金	185
その他営業外収益	395
資本収入	3,166
運営費負担金	-
長期借入金	3,166
その他資本収入	0
その他の収入	0
計	40,879
支出	
営業費用	34,843
医業費用	33,700
給与費	18,467
材料費	8,312
経費	6,712
研究研修費	210
一般管理費	1,143
給与費	1,033
経費	110
営業外費用	386
資本支出	6,229
建設改良費	2,026
償還金	4,069
その他資本支出	135
その他の支出	0
計	41,458

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) 期間中の診療報酬改定、給与改定及び物価変動は考慮していません。

#### 【人件費の見積】

期間中総額 19,500 百万円を支出します。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。

#### 【運営費負担金の見積】

救急医療などの行政的経費及び高度医療などの不採算経費については、毎年度総務省が発出する「地方公営企業繰出金について」に準じた考え方によります。

建設改良費及び長期借入金等元金償還金に充当される運営費負担金については、経常費助成のための運営費負担金とします。

## 2 収支計画（平成 23 年度～27 年度）

（百万円）

区 分	金 額
収入の部	39,042
営業収益	38,476
医業収益	32,082
運営費負担金収益	5,007
資産見返運営費負担金戻入	0
資産見返工事負担金等戻入	0
資産見返物品受贈額戻入	1,387
営業外収益	566
運営費負担金収益	185
その他営業外収益	381
臨時利益	0
支出の部	38,313
営業費用	37,931
医業費用	36,720
給与費	18,453
材料費	8,086
減価償却費	2,905
経費	7,076
研究研修費	201
一般管理費	1,211
給与費	1,032
減価償却費	74
経費	105
営業外費用	381
臨時損失	0
純利益	729
目的積立金取崩額	0
総利益	729

注1) 計数は、それぞれ四捨五入によっているため、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 23 年度～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 23 年度～27 年度）

（百万円）

区 分	金 額
資金収入	40,879
業務活動による収入	37,713
診療業務による収入	32,126
運営費負担金による収入	5,192
その他の業務活動による収入	395
投資活動による収入	0
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
財務活動による収入	3,166
長期借入による収入	3,166
その他の財務活動による収入	0
資金支出	41,458
業務活動による支出	35,229
給与費支出	19,499
材料費支出	8,312
その他の業務活動による支出	7,418
投資活動による支出	2,026
有形固定資産の取得による支出	2,026
その他の投資活動による支出	0
財務活動による支出	4,204
長期借入金等の返済による支出	4,069
その他の財務活動による支出	135
次期中期目標の期間への繰越金	▲579

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

## 第6 短期借入金の限度額

- (1) 限度額 1,000 百万円
- (2) 想定される短期借入金の発生事由
  - ア 賞与支給による一時的な資金不足
  - イ 予定外の退職者の発生に伴う退職手当の支給など偶発的な出費への対応

## 第7 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

決算時に剰余を生じた場合、病院施設の整備、医療機器の購入などに充てます。

## 第9 料金に関する事項

### 1 料金

病院の診療費用及び使用料など（以下「診療費用等」という。）は次に定める額とします。

- (1) 健康保険法（大正 11 年法律第 70 号）第 76 条第 2 項（同法第 149 条において準用する場合も含む。）及び高齢者の医療の確保に関する法律（昭和 57 年法律第 80 号）第 71 条第 1 項の規定に基づき厚生労働大臣が定める診療報酬の算定方法により算定した額
- (2) 健康保険法第 85 条第 2 項及び高齢者の医療の確保に関する法律第 74 条第 2 項の規定に基づき厚生労働大臣が定める基準により算定した額
- (3) 前項の規定にかかわらず、次の各号に掲げるものについては、当該各号に定める算定方法により算定した額
  - ア 労働者災害補償保険法（昭和 22 年法律第 50 号）の規定により診療を受ける者  
兵庫県労働基準局長と協定した療養に要する費用の額の算定方法により算出した額
  - イ 地方公務員災害補償法（昭和 42 年法律第 121 号）の規定により診療を受ける者  
地方公務員災害補償基金兵庫県支部長と協定した療養に要する費用の額
- (4) (1)から(3)に定めるもののほか使用料及び手数料などの額は、別表に定める額に消費税及び地方消費税に相当する額を加えた額とします。ただし、助産に係る手数料の額は、同表に定める額とします。
- (5) 上記以外のものについては、別に理事長が定める額とします。

### 2 料金の減免

1 に定める診療費用等は貧困のため納付する資力がない場合その他理事長が特に必要と認めたときは、減免することができるものとします。

別表

区分			金額	摘要
特別室料	市民	1日につき	8,000円以内	入院の日数に応じ加算する。
	市民以外のもの	〃	9,600円以内	
特別個室料	市民	〃	23,000円以内	〃
	市民以外のもの	〃	27,600円以内	
身体検査及び健康診断料	1人につき		初診料相当額	特殊な検査については、診療報酬点数表により加算する。
分娩介助料	市民	時間内	75,000円	健康保険法施行令（大正15年勅令第243号）第36条第1号に規定する保険契約に係る費用として30,000円を加算する。
		時間外	時間内の金額に1.25を乗じて得た額	
		深夜	時間内の金額に1.5を乗じて得た額	
	市民以外のもの	時間内	90,000円	
		時間外	時間内の金額に1.25を乗じて得た額	
		深夜	時間内の金額に1.5を乗じて得た額	

備考

- 1 時間内とは、休診日以外の日の午前8時30分から午後5時までの間の分娩をいいます。
- 2 時間外とは、休診日以外の日の午前6時から午前8時30分まで及び午後5時から午後10時まで並びに休診日の午前6時から午後10時までの間の分娩をいいます。
- 3 深夜とは、午後10時から翌日午前6時までの間の分娩をいいます。
- 4 分娩介助料の時間外及び深夜の金額の計算においては、その額に1,000円未満の端数があるときは、その端数金額を切り捨てます。

## 第10 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23年度～平成27年度）

（百万円）

施設及び設備の内容	予定額	財源
病院施設、医療機器等整備	2,026	明石市長期借入金

### 2 人事に関する計画

- (1) 医療ニーズの動向や経営状況の変化に迅速に対応するため、弾力的な人員配置や組織の見直しを行います。
- (2) 人材育成につながる評価制度を導入するとともに、評価結果を処遇や給与へ反映させ、職員のモチベーションの向上を図ります。
- (3) 計画的に法人採用職員を配置し、病院事業に精通した事務部門を構築します。

### 3 中期目標の期間を超える債務負担

#### (1) 移行前地方債償還債務

（百万円）

	中期目標期間 償還額	次期以降 償還額	総債務 償還額
移行前地方債償還債務	2,999	1,012	4,011

#### (2) 長期借入金償還債務

（百万円）

	中期目標期間 償還額	次期以降 償還額	総債務 償還額
長期借入金償還債務	1,069	2,096	3,166

### 4 積立金の処分に関する計画

なし