

# 事業報告書

平成 27 年度  
(第 5 期事業年度)

自 平成 27 年 4 月 1 日  
至 平成 28 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 市民のための病院としての役割の明確化・・・・・・・・・・・・ 11
    - (1) 高度な総合的医療の提供
    - (2) 地域医療支援体制の構築
    - (3) 市と連携した政策医療の実施
    - (4) 市内で不足する機能の補完
  - 2 市の「安心の医療確保政策」に基づく医療機能の整備・・・・・・・・ 14
    - (1) がん
    - (2) 脳血管疾患
    - (3) 心疾患
    - (4) 周産期・小児医療
    - (5) 消化器系疾患
    - (6) 呼吸器系疾患

(7)	救急医療	
3	利用者本位の医療サービス	17
(1)	医療における信頼と納得の実現	
(2)	利用者満足度の向上	
4	医療の質の向上	18
(1)	継続的な取組による質の向上	
(2)	医療事故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	
5	地域とともに推進する医療の提供	20
(1)	地域医療機関との連携	
(2)	地域社会や地域の諸団体との交流	
(3)	積極的な情報発信	
第2	業務運営の改善及び効率化に関する事項	
1	総合力による医療の提供	23
(1)	チーム医療と院内連携の推進	
(2)	情報の一元化と共有	
2	医療職が集まり成長する人材マネジメント	24
(1)	医療職の確保	
(2)	魅力ある人材育成システム	
(3)	人事制度の整備	
3	経営体制の確立	27
(1)	役員の責務	
(2)	組織と管理運営体制の構築	
(3)	事務職の専門性の向上	
第3	財務内容の改善に関する事項	
1	業績管理の徹底	29
(1)	収支の改善	
(2)	管理体制の充実	
2	安定した経営基盤の確立	31
第4	予算、収支計画及び資金計画	
1	予算（平成27年度）	33
2	収支計画（平成27年度）	34
3	資金計画（平成27年度）	35
第5	短期借入金の限度額	36

第6	重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画	36
第7	剰余金の使途	36
第8	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27年度）	36
2	人事に関する計画	36

## 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28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	上藤 哲郎	院長補佐
理事	堀口 由香里	看護部長
理事	藤川 忠史	渉外担当部長
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28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
所在地	明石市鷹匠町1番33号
許可病床数	一般病床 357床
診療科目	内科、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、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、放射線科、麻酔科、病理診断科、リハビリテーション科、救急総合診療科

⑥ 職員数 580人 (平成28年3月31日時点)

(内訳) 正規職員 412人、再雇用職員 6人、有期雇用職員 162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え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

平成 23 年 10 月に地方独立行政法人へ経営形態を変更し、4 年 6 か月の第 1 期の最終年度となった平成 27 年度は、救急医療の強化、地域包括ケアシステムの構築、地域医療連携の強化、そして構造改革の推進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、救急総合診療科を窓口とした各科の連携のもと、年間を通じて積極的な受入れを実施しました。特に、お断りの件数・率が課題となった平成 26 年度の反省を踏まえ、「原則断らない」ことを徹底するミーティングや幹部職員によるお断り理由の確認、必要に応じた指導を行いました。その結果、救急車による搬入患者数は 2,773 人で、4 年連続で過去最高を更新しました。

地域包括ケアシステムの構築については、平成 26 年 10 月に運用を開始した「地域包括ケア病棟」が年間平均 70%（下半期は 75%）で稼働し、前年度の 55%（下半期のみ）を大きく上回りました。

また、明石市在宅医療連携システム（ICT）の構築に向け、市や市医師会と取り組むとともに、システムの管理者としてその運用に寄与することとなりました。

地域医療連携の強化については、市医師会との定期的な意見交換をはじめ地域医療連携誌の発行、合同カンファレンスの開催など顔の見える連携に積極的に取り組みました。また、逆紹介の徹底等の取り組みで紹介患者数を維持し、紹介率・逆紹介率は地域医療支援病院の要件として必要な率を大きく上回りました。

構造改革の推進については、事務部門で理事長直轄の経営管理本部を創設して、同本部に経営企画室と総務課を統合した経営管理課を設置し、病院経営にかかる重要事業の計画及び総合調整にスピード感をもって取り組む体制を整えました。

人事評価制度については、トライアルを 2 回実施し、全職員対象の説明会を経て、平成 28 年 4 月から本格運用を実施しています。人事給与制度についても現行制度を抜本的に見直し、独自の給料表の作成など法人にふさわしい「役割主義」による新たな制度として、人事評価制度と同様、平成 28 年 4 月に導入しました。

経費の削減に関しては、コンサルの支援のもと、ベンチマークを活用した

価格交渉やローコストオペレーションの取り組みを始めました。業務委託は、各業務内容等の見直しや価格交渉を積極的に実施しました。

こうした取り組みの結果として、業績は安定的に推移し、1日平均入院患者数は243.9人（前年度217.5人）で、病床稼働率は81.0%と前年度を8.0ポイント上回りました。経営面では、入院収益が前年度より約5.4億円増加するなど、経常収益は約3.0億円の黒字を確保しました。

第1期中期計画期間を終え、平成28年度から第2期がスタートしています。第1期の成果と反省を踏まえ、より安全で安心な医療の提供と患者サービスの向上、そして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 市民のための病院としての役割の明確化

診療科の体制は、4月に消化器外科医である院長が着任したほか、年度を通して数名の採用、退職がありましたが、年度末の時点で前年度と同じ54名体制を維持しました。

平成26年10月に運用を開始した「地域包括ケア病棟」（5階西病棟、50床）は、年間平均70%で稼働し、これが要因の一つとなって、急性期病棟を含め入院延患者数は89,284人（前年度79,405人）と増加しました。

また、市や市医師会と協働して、明石市在宅医療連携システムの構築に取り組みました。

政策医療では、救急車による搬送患者について、明石市内の救急車搬送の15.7%を受け入れたほか、市から「災害対応病院」に指定されるなど、市との連携を深めました。

#### 2 市の「安心の医療確保政策」に基づく医療機能の整備

心疾患について、循環器内科は常勤医6名（産休/育休中の医師除く）の24時間365日の受け入れ体制により院内で最も多くの救急車搬送患者を受け入れました。心臓リハビリテーションも前年度以上の患者数、単位数を実施するなど、安定して運用しました。

小児科は、平日の時間外及び土曜日の午前中に地域の医療機関からの救急要請に対応する小児二次救急体制を整え対応しました。



消化器系疾患については、正規医師 5 名（うち肝臓専門医 3 名）、内視鏡資格を持った非常勤医師 6 名の体制で、内視鏡関連の検査や治療を中心とした診療を積極的に行いました。

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 2,773 人で、4 年連続で過去最高を更新しました。

「D M E R C（医師現場派遣用緊急自動車）」は稼働 3 年目を迎え、出動件数は 36 件、うち当院への搬送は 12 件でした。

### **3 利用者本位の医療サービス**

平成 27 年 12 月に、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」の運営を開始しました。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ています。

### **4 医療の質の向上**

クリニカルパスの整備を促進し適用率の向上を図るため、スキルアップトレーニングを受講するとともに、クリニカルパス推進委員会の体制を強化しました。

医療安全対策や感染対策については、それぞれの委員会が中心となって情報を集約し、原因の分析や対策の検討等を行い、院内に周知しました。

平成 27 年 10 月 1 日からの医療事故調査制度の施行にあたり、医療安全管理指針の改訂や院内事故調査委員会設置までのフロー作成等を行いました。

### **5 地域とともに推進する医療の提供**

市医師会との定期的な意見交換や地域医療連携誌の発行、合同カンファレンスの開催など顔の見える連携を進めたことで、紹介率・逆紹介率は、地域医療支援病院の要件として必要な率を大きく上回りました。

## 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 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を図るため、合同カンファレンスや約40の委員会の運営、相互の連携などを活発に行いました。

院内への情報発信を強化するため、電子カルテやグループウェアの掲示板等に加え、平成26年4月に導入した医療デジタルサイネージで院内情報を発信しました。

### 2 医療職が集まり成長する人材マネジメント

医師については、平成27年4月に消化器外科医である院長が着任したほか、内科医を1名採用、外科医と麻酔科医が各1名退職し、全体としては前年度末と同じ54名体制を維持しました。その後、8月に放射線科医1名、9月に麻酔科医1名を採用、一方で5月に小児科医1名、平成28年2月に麻酔科医1名が退職しました。

看護師については、大学や養成機関への訪問、合同説明会への参加のほか、自院において茶話会や潜在看護師研修会を実施しました。看護師対象の奨学金制度については、平成27年度の制度利用者は9名（前年度11名）でした。

また、平成27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28年4月は新卒23名、既卒4名の新規採用看護師を確保しました。

人事評価制度については、トライアル実施後、年度末の全職員対象の説明会を経て、平成28年4月から本格運用を実施しています。人事給与制度についても現行制度を抜本的に見直し、法人にふさわしい「役割主義」による新たな制度として、人事評価制度と同様、平成28年4月に導入しました。

### 3 経営体制の確立

平成27年度から、それまでの常勤役員のみによる週1回の連絡会議を見直し、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2回のペースで開催することとしました。

専門性の高い事務職員として、年度当初に、民間病院出身で、診療

報酬やDPCデータ等に精通した管理職及び総務関係事務経験者を採用しました。

また、市からの派遣職員との置き換えを進めるとともに将来的に経営マネジメントを担う人材の確保を目的に採用試験を実施し、平成28年4月に他病院あるいは民間企業での経験者を4名採用しました。

また、空席となっていた、事務部門を統括する本部長についても人選を進め、民間病院で手腕を発揮してきた人材を平成28年4月に採用しました。

### **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**

平成27年5月採用の医事課長が診療報酬に精通しており、平成28年4月の診療報酬改定についていち早く情報を入手し、院内に情報提供するとともに、試算や関係課との対策協議を重ねました。

また、医事課長のネットワークを活用して、平成27年11月に国際医療福祉大学教授で中医協診療報酬調査分科会長の武藤正樹氏を迎え、地域医療構想と診療報酬改定にかかる講演会を開催しました。

経費の削減にかかる取り組みとして、コンサルの支援のもと、ベンチマークを活用した価格交渉やローコストオペレーションに取り組みました。また、業務委託について、各業務内容等の見直しや価格交渉を積極的に実施しました。

#### **2 安定した経営基盤の確立**

診療実績は安定的に推移し、1日平均入院患者数は243.9人（前年度217.5人）で、病床稼働率は81.0%と前年度を8.0ポイント上回りました。

経営面では、入院収益が前年度より約5.4億円増加するなど、累計の経常収益は約3.0億円の黒字を確保しました。

## 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

診療科の体制は、4月は消化器外科医である院長が着任したほか、4診療科で採用と退職があったものの、前年度と同じ54名体制を維持しました。その後、年度途中で、小児科医1名が退職した一方で、放射線科医並びに麻酔科医をそれぞれ1名採用しました。

平成26年10月に運用を開始した「地域包括ケア病棟」(5階西病棟、50床)は、年間平均70%で稼働し、特に下半期は平均75%で稼働するなど、前年度下半期の平均稼働率55%を大きく上回りました。

この地域包括ケア病棟の稼働が要因の一つとなって、急性期病棟を含め入院延患者数は89,284人(前年度79,405人)と増加しました。

手術件数は2,598件(前年度2,573件)で、そのうち全身麻酔の件数は1,282件(前年度1,158件)でした。診療報酬上の手術は5,230件(前年度4,906件)でそのうち3万円以上の高額手術は446件(前年度395件)でした。

内科については、腎疾患と血液疾患について専門的な高度診療を行い、その他脂質代謝異常、糖尿病等においても総合診療的な役割を果たしました。

整形外科については、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、手術件数は646件(前年度631件)と、病院全体を牽引する高い成果をあげました。

泌尿器科については、尿路結石症、前立腺肥大症や膀胱がん等の治療を行い、手術件数は464件(前年度495件)でした。

産婦人科については、女性骨盤底疾患の分野の指導医が骨盤臓器脱や尿失禁の治療等を積極的に行い、手術は332件(前年度281件)実施しています。とりわけ子宮脱の手術は近畿1位の実績(平成26年度)を誇っています。

眼科については、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704件(前年度710件)の手術を実施しました。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。

専門外来については、内科（糖尿病、血液、高血圧高脂血症、腎臓透析、呼吸器、禁煙）、循環器内科（ペースメーカー）、心療内科（うつ病、認知症、パニック障害、児童思春期等）、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）において実施しました。

平成 27 年 12 月からは、頭痛の原疾患の治療あるいは頭痛発作の軽減を目標とした治療を行う「頭痛外来」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) 地域医療支援体制の構築**

地域医療支援病院として、市医師会との病院運営協議会並びに地域連携推進委員会を通じた地域医療機関との連携や、医療機関向け情報誌の発行、オープン検査の実施、合同カンファレンスの開催など顔の見える連携に積極的に取り組みました。

また、逆紹介の徹底等により紹介患者数を維持するなど、紹介率・逆紹介率は、地域医療支援病院の要件として必要な率を大きく上回りました。

東播磨県民局が主催する「医療・介護連携システム作成ワーキング会議」に医療介護連携課の職員が委員として参加し、かかりつけ医と介護事業者との連携、入退院におけるかかりつけ医と病院との連携に関するマニュアル作りに協力しました。

また、明石市在宅医療連携システム（ICT）の構築に向け、市や市医師会と協働するとともに ICT の管理者としてその運用に寄与することとなりました。

## **(3) 市と連携した政策医療の実施**

平成 27 年度の救急医療については、明石市内の救急車による搬送数の 15.7%（前年度 14.5%）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 17.0%（前年度 15.7%）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。

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。平成 27 年度は、476 件（うち入院は 275 件）の救急患者を受け入れ、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。

災害発生時の対応について、平成 28 年 1 月に市から「災害対応病院」に指定されました。県が指定する災害拠点病院に準じるもので、災害時において他の医療機関で対処できない傷病者の受入や治療等の役割を担います。

また、平成 27 年度は、東播磨災害時地域医療対策会議に年 2 回参加するとともに、E M I S（広域災害救急医療情報システム）入力訓練に参加しました。

院内においては、災害対応訓練（2 回）や市と連携したデジタル簡易無線取扱訓練を実施したほか、看護協会主催の災害支援ナース養成研修や J M A T（日本医師会災害医療チーム）研修、M C L S（多数傷病者への対応標準化トレーニングコース）研修といった外部研修に参加しました。

さらに、兵庫県・播磨広域合同防災訓練や兵庫県災害医療従事者研修に参加しました。

手術室・I C U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作成、訓練の実施、実施後のアンケート調査を行い、マニュアルの見直し、アクションカードの見直しを行いました。

重大な感染症流行時の対応能力、関係機関との連携の向上を図るため、平成 27 年 10 月に当院にて、市医師会や市、県と連携して、新型インフルエンザの発生を想定し重症者を受け入れる医療現場での対応訓練を実施しました。

#### **（４） 市内で不足する機能の補完**

平成 26 年 10 月に運用を開始した「地域包括ケア病棟」（5 階西病棟、50 床）は、平成 27 年度は年間平均 70%で稼働し、特に下半期は平均 75%で稼働するなど、前年度下半期の平均稼働率 55%を大きく上回りました。

平成 27 年 1 月に施設基準の届出を行った「在宅療養後方支援病院」としての実績は、平成 28 年 3 月末までの届出患者は 11 人で現在継続

している患者は4人、入院受入は6回でした。

## 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

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。

手術については、胃がん及び大腸がんは、外科における胃／十二指腸切除及び腸切除が78件（前年度45件）、消化器内科における内視鏡的切除は59件（前年度57件）でした。そのほか、膀胱がんは年間66件（前年度63件）、乳がんは14件（前年度12件）の手術を行いました。

胃がん、大腸がん、乳がんについてクリティカルパスを運用しており、標準的な手術治療を提供することで入院期間の短縮を図っています。

化学療法については、1,967件（前年度2,107件）実施しました。がん化学療法看護認定看護師2名を中心に、患者の不安を軽減するための電話相談や来院時の相談の対応を行うとともに、日常の活動をしながらでも安全に点滴ができるCVポート（皮下埋め込み型ポート）の利用や副作用対策として漢方薬を取り入れるなど、可能な限り外来での化学療法が実施できるよう努め、患者QOLの向上を図りました。

また、兵庫県の「がん診療連携拠点病院に準じる病院」に認定されており、ひと月あたり約60件のがん登録を行いました。

### (2) 脳血管疾患

脳神経外科の常勤医2名体制で、脳血管障害の救急診療について積極的に取り組んでおり、救急患者の受入れ数は、220件（前年度193件）であり、そのうち脳卒中患者は85件（前年度73件）でした。

### (3) 心疾患

循環器内科は常勤医6名（産休/育休中の医師除く）体制で、狭心症、心筋梗塞、弁膜症、心不全、不整脈などの各種心疾患の診療を行いました。心疾患の主な診療実績は、心臓カテーテル検査311件（前

年度 347 件)、ペースメーカー植え込み 29 件 (前年度 33 件)、P T C A (経皮的冠動脈形成術) 145 件 (前年度 190 件) 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るとともに、搬送患者に占める入院患者の割合も最も高いなど、市民病院の救急診療をけん引しています。平成 27 年度の救急車搬送も含めた救急患者の受入総数は、561 件 (前年度 592 件) でした。

また、平成 26 年度から、市内民間病院で心疾患の外来を行っており、こうした病病連携の取り組みは、少しずつですが、新たな症例の確保につながっています。

平成 24 年度から実施している心臓リハビリテーションは、入院、外来をあわせ新規患者数 241 人 (前年度 227 人)、延患者数 4,921 人 (前年度 3,793 人) に対し 8,862 単位 (前年度 6,686 単位、1 単位は 20 分) という実績でした。

#### (4) 周産期・小児医療

産婦人科は、指導医を含む正規医師 3 名の診療体制です。

平成 27 年度の分娩数は 53 件 (前年度 50 件) でした。

当院における分娩数が減少傾向にあった一方で、市内にある 2ヶ所の病院と 4ヶ所のクリニックで年間約 3,000 件の分娩取り扱いの実績があり、本市の分娩受け入れは充足していると考えられることから、当院は平成 28 年 1 月以降の新たな分娩受付を休止しました。妊婦健診は引き続き実施しています。

新生児医療及び小児医療体制は 5 名体制で、地域の医療機関からの救急対応として、平日は 20 時 30 分まで、土曜日は午前中に小児二次救急体制を組んでいます。

小児救急について、東播磨臨海地域小児二次救急輪番体制により月 4 日を受け持ち、476 件 (うち入院は 275 件) の救急患者を受け入れるなど、地域の小児救急の一翼を担いました。

#### (5) 消化器系疾患

消化器内科は正規医師 5 名 (うち肝臓専門医 3 名)、内視鏡専門資格を有する非常勤医師 6 名の体制で、消化器系疾患に対する診療を実



施しました。また、内視鏡技師資格を有する 6 名の看護師が専門性を発揮し、チーム医療の充実を図っています。

消化器内科の 1 日平均入院患者数は 28.4 人(前年度 26.2 人、8.4%増)、平成 27 年度の診療報酬上の手術件数は 807 件(前年度 598 件、34.9%増)でした。そのうち、EMR(内視鏡的粘膜切除術)は 351 件(前年度 224 件、56.7%増)、食道・胃・大腸ESD(内視鏡的粘膜下層剥離術)は 72 件(前年度 73 件、1.4%減)、EST(内視鏡的乳頭括約筋切開術)は 31 件(前年度 34 件、8.8%減)でした。

内視鏡検査数は 4,032 件(前年度 3,555 件、13.4%増)で、ERCP(内視鏡的逆行性胆管膵管造影法)は 147 件(前年度 107 件、37.4%増)実施しました。難度が高い処置も含め、内視鏡関連の実績が増加しています。

消化器系のがんについては、進行具合に応じ外科で手術を実施するなど消化器内科と外科の連携を図っています。外科では腹腔鏡下手術を積極的に行っており、平成 27 年度は 179 件で、前年度の 56 件から大幅に増加しました。

## (6) 呼吸器系疾患

呼吸器系疾患の診療体制については、内科系の医師及び非常勤医師 1 名により対応していますが、引き続き常勤の呼吸器内科医の確保に努めます。

## (7) 救急医療

救急車搬送患者の受入れについては、院内連携の徹底や循環器内科の 24 時間 365 日診療体制の継続等の取り組みに加え、お断り件数及びお断り率が課題となった平成 26 年度の反省を踏まえ、「できる限り断らない」方針を徹底するミーティングを開催したり、お断り理由を確認のうえ必要に応じて幹部職員が当直医師へ注意を促したりするなどの取り組みを行いました。

その結果、救急車による搬入患者数は目標値 2,600 人を上回る 2,773 人となり、4 年連続で過去最高を更新しました。お断り件数は月平均約 10 件減少し、お断り率が年間平均 20%台(29%、前年度 34.3%)になるなど一定の改善を図りました。

明石市内において救急車による総搬送人員 11,726 人中、1,845 人

(15.7%、前年度 14.5%) を受け入れ、そのうち、中等症以上の患者数は 965 人 (52.3%、前年度 895 人 56.0%) であり、入院治療が必要な救急患者の診療を実施しています。

交通事故などの現場に医師が駆けつけ救命処置を行うための車両「D M E R C (医師現場派遣用緊急自動車)」は稼働 3 年目を迎え、出動件数は 36 件 (前年度 30 件) で、そのうち当院への搬送は 12 件でした。

また、明石市消防本部や神戸市消防局と救急受入に関する問題点の把握とその解決策等について意見交換を実施しました。

項 目	平成 26 年度 実績値	平成 27 年度 目標値	平成 27 年度 実績値	前年度との差
				目標値との差
救急車による 搬入患者数	2,510 人	2,600 人	2,773 人	+263 人 (110.5%)
				+173 人 (106.7%)

### 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

退院前訪問や在宅復帰後訪問等の退院支援を強化し、各病棟の退院調整看護師、地域医療連携課の看護師、医療ソーシャルワーカー、理学療法士等とともに実施しました。在宅復帰後訪問は、病棟看護師が在宅療養の実際を見ることにより、在宅療養に必要な看護の視点を身につけ、職員の患者に対する指導意識の変化や内部での積極的な意見発信、そして、退院後の患者家族に安心感を与えることにつながりました。

平成 27 年 12 月から、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」の運営を開始しました。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ています。

インフォームド・コンセント (I C) 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、ICの充実を図りました。

## (2) 利用者満足度の向上

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67.1%、入院患者は77.5%でした。

例年実施している個別のメッセージを添えたクリスマスカードを入院患者全員にお渡しし、感謝の声を多数頂きました。

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27年度は、事前予約の患者の、予約時間から会計終了までの時間は平均して1時間11分程度でした。

不安を抱えて来院される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、院内ボランティアの方々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。

利用される開業医や患者の利便性を考慮したオープン検査を実施しています。平日の診療時間内に加え、CT・MRI検査は平日の時間外と土曜日の午前、生理検査は土曜日の午前にも実施しています。

## 4 医療の質の向上

### (1) 継続的な取組による質の向上

クリニカルパスの整備を促進し適用率の向上を図るため、パスの分析、改善にかかるスキルアップトレーニングを受講したほか、クリニ

カルパス推進委員会の体制を新たにし、強化しました。各病棟、各診療科のパスの統一は時間を要するものの、医療の質の向上に資する取り組みとして今後も着実に進めます。

また、医事課において、DPCデータを利用した各診療科の現状確認や患者動向、改善策等について分析を行い、幹部会議や診療科長会議で情報提供を行いました。

## (2) 医療事故や院内感染防止対策の徹底

医療安全管理委員会を毎月開催し、医療事故防止と医療安全に関し検討を行い、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・アクシデントの情報を集約し、原因分析と対策の院内周知を行い事故防止に取り組みました。誤認防止対策の徹底を目標に掲げ、ラウンドの強化や事例検討を行い、事故防止に努めた結果、平成27年度の誤認事例は0件でした。さらに、電子カルテの運用開始を機に導入したインシデントレポートシステムにより、報告方法の円滑化による報告数の増加、対策の検討や原因分析の円滑化、対策の立案・周知の迅速化を図りました。

転倒転落予防対策については、マニュアルの周知とラウンドの成果とともに、職員の意識向上に努めました。入院患者の高齢化が進み、認知症患者が増加しているなか、年度別の転倒転落発生比率（転棟転落報告件数/延べ入院患者数）は前年度とほぼ同じでした。（平成27年度1.9943、平成26年度1.9394）

平成27年10月1日の医療事故調査制度の施行をうけて、医療安全管理指針の改訂や患者死亡から院内事故調査委員会設置に至るフローの作成等を行いました。

感染対策部門では、感染対策委員会（ICC）、感染制御チーム（ICT）、ICTリンク会、医療安全推進室の4つの組織を設けています。

感染対策委員会の下部組織としてのICT活動では、毎週症例カンファレンスを行い、抗菌薬の適正使用化を継続的にすすめています。また、医療器具関連感染、手術部位感染、耐性菌等のサーベイランスを行い、JANIS（厚生労働省院内感染対策サーベイランス事業）やJHAIS（日本環境感染学会サーベイランス）のデータと比較し

医療関連感染の低減に向けた関連部門の対策を強化しました。

流行性感染症ノロウイルスやインフルエンザなどについては流行期前からの対策強化を図っていますが、アウトブレイクが各1例ありました。ノロウイルスについては流行期以外での発生であったため、入院の手順を見直し、患者の早期発見と経路別予防策の強化に努めました。

ICTリンク会は6職種で構成した組織ですが、患者に関わる全職員が感染対策の実践力を高められるよう、リンクメンバーの症例学習会やリンクメンバーによる全職員向けの研修会を実施しました。

医療安全推進室には感染制御認定看護師を配置しており「感染防止対策加算Ⅰ」の施設基準を満たしています。加算Ⅰ・Ⅱの連携では、地域の4つの病院と定期的なカンファレンスで情報交換を行い、希望のあった病院には環境ラウンドも実施しました。

### (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27年度は2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、2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、95件（前年度68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。

## 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

市医師会との病院運営協議会や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い、活発な意見交換を行いました。

また、逆紹介の徹底、紹介患者の導線の明確化・差別化と待ち時間の短縮、医療機関からの予約へのスピーディな対応、診療ガイドの発行、地域の医療機関向け広報誌「地域医療連携だより」の発行、開放病床の運用等を継続して実施しました。ホームページには「登録医検索サイト」を開設しており、患者さんがかかりつけ医を探す際の利便

性を向上しています。

地域の医療従事者との合同カンファレンスについては、「WHOの手指衛生のコンセプト」、「医療事故調査制度における倫理と説明と記録」、「医療行為の価値を高める栄養管理」等をテーマに、院外の医療従事者 327 名と院内の 661 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 27 年 6 月には、第 4 回となる地域医療連携フォーラムを開催しました。地域の医療機関から 170 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。

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 27 年度の CT・MRI・RI 検査は計 3,138 件（前年度 3,071 件）、生理検査は腹部エコーを中心に計 43 件（前年度 51 件）の検査を実施しました。

また、退院患者の地域医療機関へのスムーズな移行を行うため、地域の医療機関との退院前カンファレンスを実施しています。

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。

項 目	平成 26 年度 実績値	平成 27 年度 目標値	平成 27 年度 実績値	目標値との差
紹介率	76.4%	65.0%	80.5%	+15.5 ㊦
逆紹介率	75.9%	60.0%	76.4%	+16.4 ㊦
オープン カンファレンス				
回数	32 回	12 回	20 回	+8 回
参加者数	495 人	200 人	327 人	+127 人

## (2) 地域社会や地域の諸団体との交流

市民を対象とした健康講座である「健康明石 21」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 27 年度は、「足の動脈硬化について」、「睡眠時無呼吸症候群の検査について」など市民に身近なテーマで、8 診療科と臨床検査課、リハビリテーション課による 10 講座にのべ 274 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。

平成 27 年 10 月からは、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 回実施しています。

また、平成 26 年度から救急総合診療科が実施している、外来患者さんにご家族のための急変時対応コースを平成 27 年度は 2 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。

看護フェアでは、健康、栄養、お薬等の各種相談や、骨密度、体脂肪等の各種測定、AED 体験等を実施しました。

11 月には 4 回目となる病院まつりを開催し、「笑顔が集い 絆深まる みんなの病院」をテーマに、健康測定や健康相談、体験ブースなど、全職種が一丸となって企画、運営を行いました。約 1,200 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。

また、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。職員がハンドベルや電子管楽器を奏でるなど、約 100 人の方々と楽しいひとときを過ごしました。

受付等で患者をフォローする院内ボランティアは、体制の充実を図るため、平成 27 年 9 月に公募による院内ボランティア養成講座を 3 回にわたって開催し、受講者のうち 7 名が新メンバーとして加入しました。現在、25 名（前年度 18 名）が登録し、活動しています。

### **(3) 積極的な情報発信**

ホームページは、年度当初に全部署が更新確認を行うとともに、随時更新しています。また、「登録医紹介サイト」でかかりつけ医の紹介を行ったほか、当院の魅力を発信する「魅力発掘サイト」、若手看護師が語る「看護部ブログ」はそれぞれ情報発信の面から看護師の採用強化の一役を担いました。ホームページへの訪問数は月平均で 13,756 件（前年度 13,242 件。3.9%増）、閲覧したページ数は月平均 48,274 件（前年度 49,593 件）でした。

## 第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項

### 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

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を図るため、合同カンファレンスや約40ある委員会の運営並びに相互の連携などを活発に行いました。

NST（栄養サポートチーム）では、医師、看護師、管理栄養士、臨床検査技師、薬剤師による回診の実施、患者個々に対応した栄養療法の提案と主治医や病棟看護師への早期介入の働きかけ、病棟への情報収集等を行いました。のべ介入件数は年間875件（前年度883件）で、病棟ラウンドを毎週実施し、勉強会も毎月実施（平均34人が参加）しています。

NSTや感染制御チーム（ICT）等では、リンクナースシステムを導入しています。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ことで、栄養管理や感染管理を専門に行う看護師をサポートし、病棟で患者の状態について情報収集を中心的に行い、さらに、病棟での継続的な教育・啓蒙・改善活動を行っています。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、各病棟別症例検討会も行い、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。さらに、当院であまり経験のない治療を行う時は症例検討を行い、情報を共有しています。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。

クリニカルパス推進委員会は、整備を促進し適用率の向上を図るため、取組体制を新たにし、強化しました。各病棟、各診療科のパスの統一は時間を要するものの、今後も着実に進めます。

病棟看護師の負担軽減や誤薬防止等を目的とする病棟常駐薬剤師を全病棟に配置しています。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。

平成27年度の薬に関するインシデントは343件（前年度300件）でした。



## (2) 情報の一元化と共有

平成 27 年 5 月に、民間病院出身で診療報酬や D P C データに精通した職員を医事課長として採用し、医事部門の体制強化を図りました。

医事課では、D P C データを利用した各診療科の現状確認や患者動向、改善策等について分析を行い、理事会や幹部会議をはじめとする院内会議で情報提供を行いました。

また、最新の医事情報や厚生労働省の動き、診療報酬改定の最新情報などをまとめた「医療ニュース」を平成 27 年度で計 95 回作成し、院内のグループウェア等から発信しました。

職員への院内情報の伝達としては、電子カルテの掲示板、グループウェアの掲示板やメール、紙による回覧等に加え、平成 26 年 4 月に導入した医療デジタルサイネージで、院内情報（経営情報や職員へのお知らせ他）を配信しています。

## 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

医師については、平成 27 年 4 月は消化器外科医である院長が着任したほか、内科医を 1 名採用、循環器内科医が 1 名入れ替え、外科医と麻酔科医が各 1 名退職し、全体としては前年度末と同じ 54 名体制を維持しました。

その後、5 月に小児科医 1 名が退職しましたが、8 月に放射線科医、9 月に麻酔科医をそれぞれ 1 名採用しました。

また、平成 28 年度当初に向けた関連大学等との調整を行った結果、消化器内科に診療部長ほか 1 名を確保するなど、平成 28 年 4 月は 53 名体制でスタートしました。

看護師については、大学や養成機関への訪問（兵庫県下 19 校、岡山 5 校、徳島 4 校、香川 2 校、計 30 校）、合同説明会への参加（8 回）、病院での茶話会（3 回で計 31 名参加）、潜在看護師研修会（2 回で 7 名が参加）を実施しました。看護師対象の奨学金制度については、平成 27 年度の制度利用者は 9 名（前年度 11 名）でした。

また、平成 27 年度においても、看護師確保プロジェクトチームが活動しました。その中の「採用支援チーム」では看護学生ひとりひとりへの丁寧で継続的な情報発信を、「内部環境改善チーム」では職員

が「この病院で働きたい」と思ってもらえるよう内部からの環境改善を担い、その取り組みの中から採用力の強化と職員のモチベーション向上を図りました。

こうしたチーム活動を一助として、平成 28 年 4 月は新卒 23 名、既卒 4 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 月に看護師の夜間専従勤務制度を導入しました。

医療技術職については、平成 27 年 4 月に放射線技師 1 名、臨床検査技師 4 名、臨床工学師 1 名、理学療法士 1 名を採用するとともに、年度途中においても看護師 1 名、理学療法士 2 名、薬剤師 1 名を採用するなど、必要に応じて適宜体制強化を図りました。

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)、25 対 1 急性期看護補助体制加算 (5 割以上) が算定されています。

院内保育所については、平成 27 年度末時点で、28 名の職員、43 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 26 年度末時点 14 名程度) の利用があります。

項目	平成 26 年度 実績値	平成 27 年度 目標値	平成 27 年度 実績値	前年度との差
				目標値との差
常勤医師数	54 人	63 人	54 人	0 人
				▲9 人
看護師数	244 人	270 人	254 人	+10 人
				▲16 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 1 年次 2 名程度で推移するなか、平成 27 年度は 1 年次 5 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 7 名 (前年度 6 名) を受け入れました。

平成 27 年度からは、看護技術教育WEBシステム「ナーシングスキル」を導入しました。これは、看護技術を動画で確認、習得するためのもので、このオンラインツー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。

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、8 名（前年度 10 名）を受け入れました。そのうち 5 名が平成 28 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。看護職員一人ひとりの能力やニーズに応じた教育を行うため、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を構築しています。また、年 1 回、看護研究発表会を実践しています。

さらに、看護部では目標管理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。年度末の部署目標達成発表会では院長表彰等を行っていますが、平成 27 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。それぞれの部署は「イイネ」カードで感想や意見をフィードバックしました。

救急対応をすることが多い外来看護師に対し、C P A（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。

I C L S（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 27 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 B L S（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する全面的な支援を行っており、平成 28 年 4 月時点で認定看護師は 7 名となっています。

11 月には、新任管理職を対象とした B S C カスケード研修を開催しました。

### (3) 人事制度の整備

人事評価制度について、平成 27 年度はトライアルを 2 回実施し、その結果を踏まえたガイドライン等の修正等を行いました。年度末の全職員対象の説明会を経て、平成 28 年 4 月から本格運用を実施しています。

また、人事給与制度についても現行制度を抜本的に見直し、独自の給料表の作成など法人にふさわしい「役割主義」による新たな制度として、人事評価制度と同様、平成 28 年 4 月に導入しました。

## 3 経営体制の確立

### (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、原則として月 1 回定例で開催し、経営にかかる最高意思決定機関として重要事項の検討と決定を行いました。

また、平成 27 年度から、それまでの常勤役員のみによる週 1 回の連絡会議を見直し、幹部職員が経営にかかる課題を共有して、それぞれの役割に応じて責任をもって発言する「経営戦略会議」を月 2 回のペースで開催することとしました。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) 組織と管理運営体制の構築

理事会を起点とする方針管理を確実に行うため、部門責任者が重要施策の調整を図る運営会議、管理職の全職員が院内情報の共有を図る管理会議という会議体制により、法人の業務運営を行いました。

こうした組織体制の整備とともに、理事会の方針に基づき業務が遂行されるよう、バランスト・スコアカード（B S C）を活用しています。

日本医療バランスト・スコアカード研究学会の協力のもと、平成 27 年 11 月に、役員が一堂に会して次年度の重点目標を定める全体 B S C 作成研修会並びに所属長等を対象に全体 B S C から部門目標に落とし込むための B S C カスケード研修会をそれぞれ開催しました。

事務部門の機動性を向上させるため、まず 4 月に、経営企画課を経営企画室として理事長直轄とし、病院経営にかかる重要事業の計画及び総合調整にスピード感をもって取り組む体制を整えました。

さらに12月には、指揮命令系統の一本化と意思決定のさらなるスピードアップを図るため、理事長直轄の経営管理本部を創設するとともに、人事や契約、財務などの部門を直轄の系統に配置するため、総務課を経営企画室に統合し、経営管理課として同本部に設置しました。

### (3) 事務職の専門性の向上

専門性の高い事務職員として、年度当初に、民間病院出身で、診療報酬やD P Cデータ等に精通した医事業務経験豊富な管理職及び総務関係事務経験者をそれぞれ採用しました。

また、市からの派遣職員との置き換えを進めるとともに将来的に経営マネジメントを担う人材を確保するための採用試験を実施し、病院あるいは民間企業での経験者を4名採用しました。

空席となっていた、事務部門を統括する本部長についても人選を進め、民間病院で手腕を発揮してきた人材を平成28年4月に採用しました。

項目		平成26年度 実績値	平成27年度 目標値	平成27年度 実績値
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(※)	22人/35人 (63%)	26人/36人 (72%)	25人/36人 (69%)
	(内訳) 市職員や委託職員と入れ代わって配置される人数	17人	20人	17人
	(内訳) 体制を充実するために新たに配置される人数	5人	6人	8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』を含みます。

### 第3 財務内容の改善に関する事項

#### 1 業績管理の徹底

##### (1) 収支の改善

ア 平成27年5月に採用した民間病院出身の医事課長が、長年におたる経験と研鑽から診療報酬に精通しており、平成28年4月の診療報酬改定についていち早く情報を入手し、院内に情報提供するとともに、試算や関係課との対策協議を重ねました。

また、医事課長のネットワークを活用して、平成27年11月18日に国際医療福祉大学教授の武藤正樹氏を迎え、地域医療構想と診療報酬改定にかかる講演会を開催しました。武藤氏は厚労省の中医協診療報酬調査専門組織入院医療等の調査・評価分科会長を務めており、まさに、現場の「生」の情報を得ることができました。

さらに年度末には、医事課長自ら講師となって、全職員対象の勉強会を開催しました。

診療報酬請求の査定率については、0.21%（前年度0.35%）と前年度より0.14ポイント減少しました。

未収金対策については弁護士委託を実施しており、全457件のうち、委託した91件についての回収実績は21件でした。また、弁護士への委託の実施自体が未収金発生を抑止力にもなっています。

イ 経費の削減にかかる取り組みとして、コンサルの支援のもと、ベンチマークを活用した価格交渉やローコストオペレーションに取り組みました。業務委託については、各業務内容等の見直しや価格交渉を積極的に実施しました。

後発医薬品（ジェネリック医薬品）については、使用頻度が高い輸液や抗生物質等を中心に積極的に置き換えを行った結果、平成27年度の後発医薬品比率は91.8%（前年度は79.1%）まで上昇しました。

薬品、診療材料、医療機器は、予算査定の段階で投資採算性の確認を行うとともに、購入の際の購入価格の圧縮に努めています。

なお、材料費については、予算額を約284百万円（約17.0%）上回りましたが、これは高額薬品であるC型肝炎の治療薬（ソバルディ、ハーボニーなど）が処方されるようになったことが要因です。

経費については、予算額を約1.4億円（約9.0%）下回り、経費対医業収益比率は目標値を達成しています。

項 目	平成 26 年度 実績値	平成 27 年度 目標値	平成 27 年度 実績値	前年度との差
				目標値との差
入院延患者数	79,405 人	98,222 人	89,284 人	+9,879 人
				▲8,938 人
入院診療単価	52,759 円	51,367 円	52,958 円	+199 円
				+1,591 円
一般病棟の 平均在院日数	11.6 日	12.0 日	10.9 日	▲0.7 日
				▲1.1 日
外来延患者数 ※ 1	132,813 人	137,465 人	135,303 人	+2,490 人
				▲2,162 人
外来診療単価 ※ 1	13,053 円	13,111 円	16,239 円	+3,186 円
				+3,128 円
病床利用率 ※ 2	54.7%	75.4%	68.3%	+13.6 ㊦
				▲7.1 ㊦

※ 1 外来は、紹介や専門に軸足を置き、高度で専門的な治療が中心となることから、患者数は抑制され診療単価は上昇します。

※ 2 病床利用率… 1 日平均入院患者数 / 許可病床数 × 100

項 目	平成 26 年度 実績値	平成 27 年度 目標値	平成 27 年度 実績値	前年度との差
				目標値との差
材 料 費 対 医業収益比率	23.0%	23.8%	27.5%	+4.5 割
				+3.7 割
経 費 対 医業収益比率	23.8%	22.6%	20.1%	▲3.7 割
				▲2.5 割

## (2) 管理体制の充実

収支計画の進捗、年度計画に掲げた数値目標の状況について、毎月の理事会で報告しました。

加えて平成 27 年度は、資金の動きを注視するため、キャッシュフローの月次推移表を作成し、経営戦略会議及び理事会において定期的に報告するとともに、支出のコントロール（医療機器の更新を下半期に集中させるなど）を行いました。

予算執行については、予算外であっても必要かつ緊急を要するものは理事会の決定をもって支出するなど、実態に即した柔軟な対応に努めました。

また、DPC データを利用した各診療科の現状確認や患者動向、改善策等について分析を行い、経営情報とともに理事会や経営戦略会議など院内会議で情報提供を行いました。

## 2 安定した経営基盤の確立

平成 27 年度の当期純損益は約 3 億円で 2 年ぶりに黒字決算となりました。

なお、累計経常収支は約 5.8 億円の黒字となりましたが、中期計画の目標値（7.3 億円）には 1.5 億円届きませんでした。



項 目	平成 26 年度 実績値	平成 27 年度 目標値	平成 27 年度 実績値	前年度との差
				目標値との差
経常収支比率	99.0%	102.6%	103.7%	+4.7 ㊦
				+1.1 ㊦
医業収支比率	82.5%	87.6%	88.5%	+6.0 ㊦
				+0.9 ㊦
医業収益(百万円)	6,048	6,992	7,076	+1,028
				+84
入院収益(百万円)	4,189	5,045	4,728	+539
				▲317
外来収益(百万円)	1,734	1,802	2,197	+463
				+395

#### 第4 予算、収支計画及び資金計画

##### 1 予算（平成27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もので、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27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27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	9,400	▲399
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	9,400	▲399
業務活動による支出	7,547	7,324	▲223
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	▲16
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 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画

なし

## 第7 剰余金の使途

平成 27 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8 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 27 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	174	明石市長期借入金

### 2 人事に関する計画

- (1) 組織体制において、理事長直轄の経営管理本部を創設するとともに、人事・契約・財務の各部門を直轄の系統に配置するため、総務課を経営企画室と統合して同本部に経営管理課を設置し、重要事業の推進にスピード感をもって取り組む体制を整えました。
- (2) 人事評価制度について、平成 27 年度はトライアルを 2 回実施し、その結果を踏まえたガイドライン等の修正等を行いました。年度末の全職員対象の説明会を経て、平成 28 年 4 月から本格運用を実施しています。
- (3) 専門性の高い事務職員として、年度当初に、民間病院出身で、診療報酬や D P C データ等に精通した医事業務経験豊富な管理職及び総務関係事務経験者をそれぞれ採用しました。