

第 1 期中期目標期間に係る業務実績報告書

(平成23年10月1日～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

全体的な状況	2
主な指標	4
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	7
2 市の「安心の医療確保政策」に基づく医療機能の整備	12
3 利用者本位の医療サービス	18
4 医療の質の向上	20
5 地域とともに推進する医療の提供	23
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	26
2 医療職が集まり成長する人材マネジメント	28
3 経営体制の確立	32
第3 財務内容の改善に関する事項	
1 業績管理の徹底	36
2 安定した経営基盤の確立	40
第4 予算、収支計画及び資金計画	41

全体的な状況

明石市立市民病院は、医療の質の向上と患者サービスの充実、そして経営の健全化に取り組み、自治体病院としての再生を果たすため、地方公共団体の枠組みを離れるという不退転の決意のもと、設立団体である明石市の全額出資により地方独立行政法人法（平成 15 年法律第 118 号）に基づく公営企業型の“地方独立行政法人明石市立市民病院、として、平成 23 年 10 月 1 日、新たなスタートを切った。

独立した法人として、地方独立行政法人制度の特長である機動性や柔軟性、効率性を活かした経営を推し進めていくため、理事長をはじめ病院執行部と外部からの監事（弁護士、公認会計士）で組織した理事会を設置し、最高意思決定機関として位置付けた。そして、理事会のもとに運営会議や管理会議など従来ある組織横断的な諸会議を体系的に配置し、理事会の決定事項が浸透される方針管理体制を整えた。

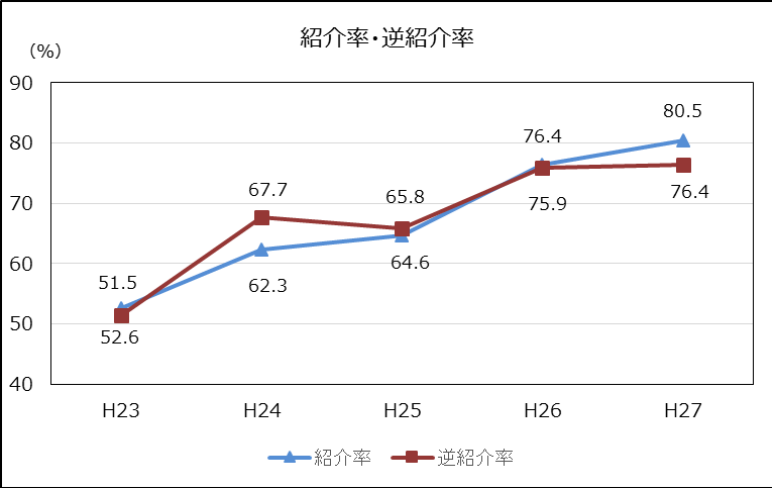
また、市から示された中期目標に基づき作成した法人の事業計画である中期計画を、各部門まで浸透させ確実に実施していくためB S C（バランスト・スコアカード）を導入した。毎年度、経営陣が重要戦略目標を定めた全体B S Cを作成し、それをカスケードして各部門が部門B S Cを作成し実際の活動とリンクさせることで、経営方針の浸透と実践を徹底してきた。

こうした業務運営体制のもと、第 1 期中期目標期間（H23. 10. 1～H28. 3. 31）の 4 年半において、中期目標の達成のために様々な取り組みを実施してきた。

崩壊の危機にあった診療体制を再生し、急性期医療を提供する地域の中核病院として市民の信頼を回復することが急務の命題であったことから、地域医療支援病院の資格取得を最優先の目標に掲げ、院内の体制整備や地域との連携基盤の整備等に取り組んだ。

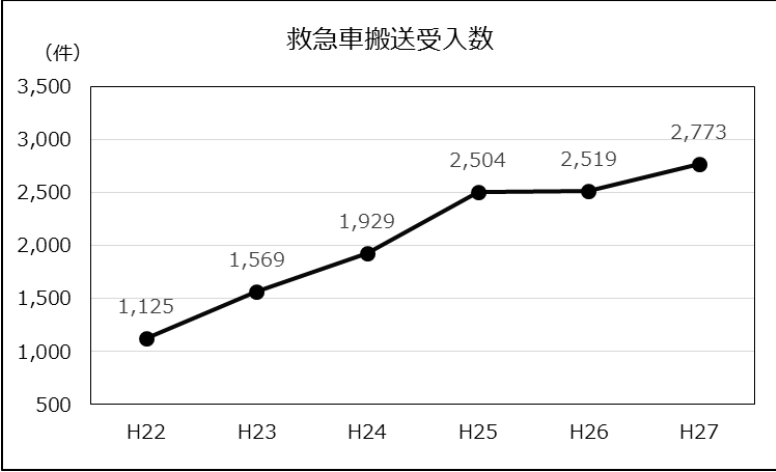
経営トップが奔走して一定数の医師を確保し診療体制を整えたほか、地域医療機関との役割分担に基づく積極的な逆紹介を行うとともに、登録医制度の導入や医師会との連携強化に取り組んだ。

その結果、紹介率・逆紹介率等



の要件を満たし、平成 25 年 11 月に「地域医療支援病院」の承認を受けるに至った。急性期病院にとって救急患者の受入れは大きな責務であることから、救急受入体制を整えた。

平成 24 年 12 月に救急総合診療科を立ち上げ救急の窓口を明確にするとともに、「できる限り断らない」という方針の徹底、院内の診療科間の円滑な連携などに取り組んだ。その結果、救急車搬送患者の受入数は、平成 24 年度に過去最高を記録し、以降 4 年連続で前年度を上回った。



自治体病院の役割として、市内で不足する機能の補完や近隣の医療機関の動向を見極め最も有効な病床利用を図ることが必要という観点から、平成 23 年度から 2 年間、回復期リハビリテーション病棟を開設し、さらには地域包括ケアシステムにおいて果たすべき役割を見据え、平成 26 年 10 月に地域包括ケア病棟の運用を開始した。

医療の質の向上では、継続的な評価と改善に取り組むとともに、「病院機能評価」の最新バージョンでの認定取得に臨み、看護部を中心とした取り組みにより平成 26 年 5 月に認可を受けることができた。

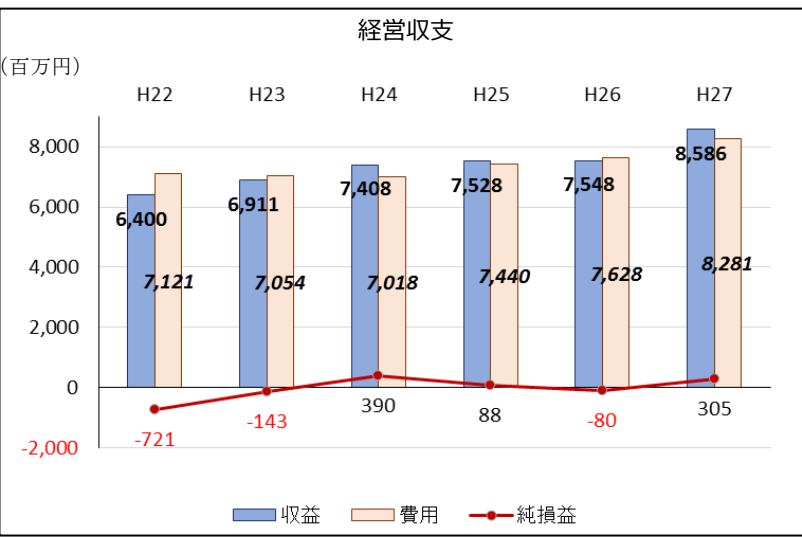
業務運営面では、長年の懸案であった電子カルテシステムの導入について計画し、約 10 か月の準備期間を経て平成 25 年 9 月に稼働した。一連のシステムが稼働したことにより、診療機能が充実し効率化が図られるとともに、医療安全対策管理や感染症対策管理、D P C 分析など医療の質と経営改善に大きく寄与している。

法人化のメリットを活かす観点から、法人独自の人事制度の構築に取り組んだ。

人事評価制度については、職員のモチベーションの向上や人材育成、組織の活性化を目的として、平成 28 年 4 月の本格導入に向けて制度設計を行った。また、人事給与制度については、法人にふさわしい役割主義による独自の新たな制度として、評価制度と同様、平成 28 年 4 月の導入に向けて制度設計に取り組んだ。

4 年半の中期目標期間のなかで様々な取り組みを重ねた結果、法人の経営状況は、独法化初年度と平成 26 年度において赤字決算となるなど必ずしも順調な推移ではなかったが、目標期間の累計で約 5.8 億円の黒字を計上することができた。

市民に提供する医療機能や質の向上といった診療にかかる分野については、独法化直前の危機的状況を脱して計画に基づく一定の成果を上げたと認識している。

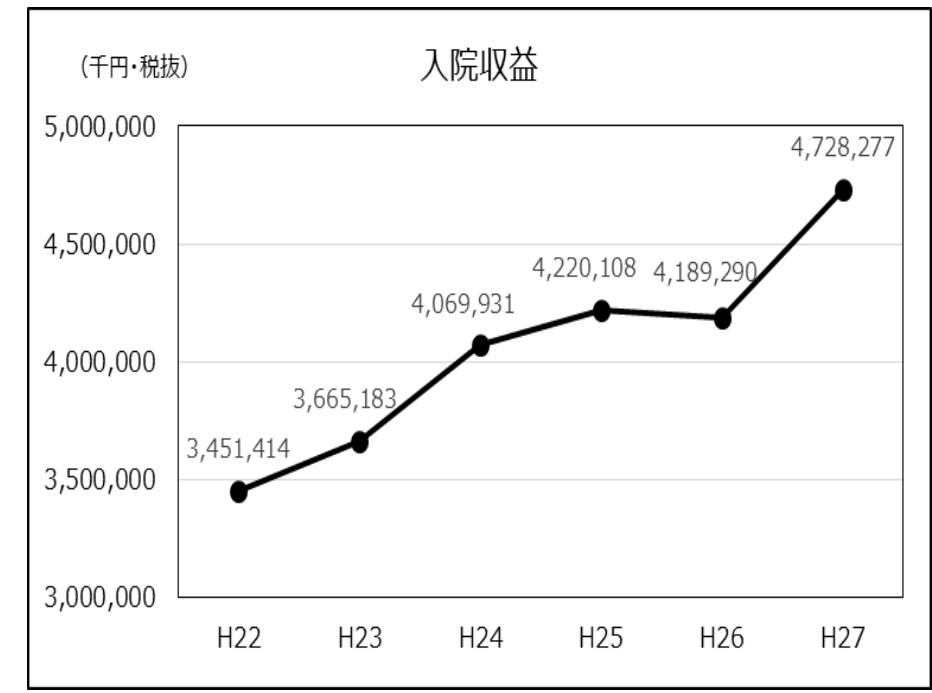
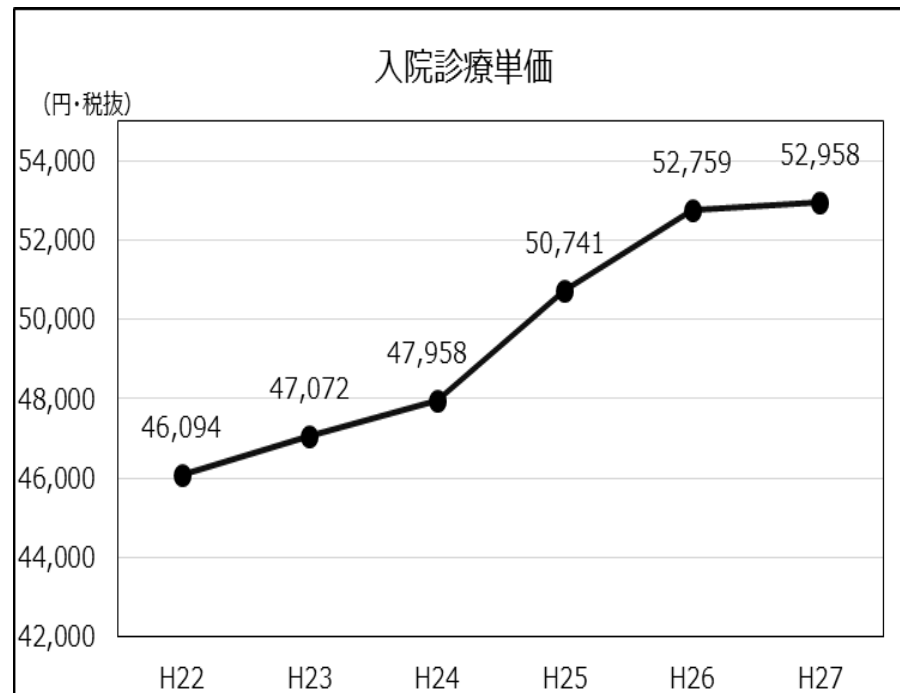
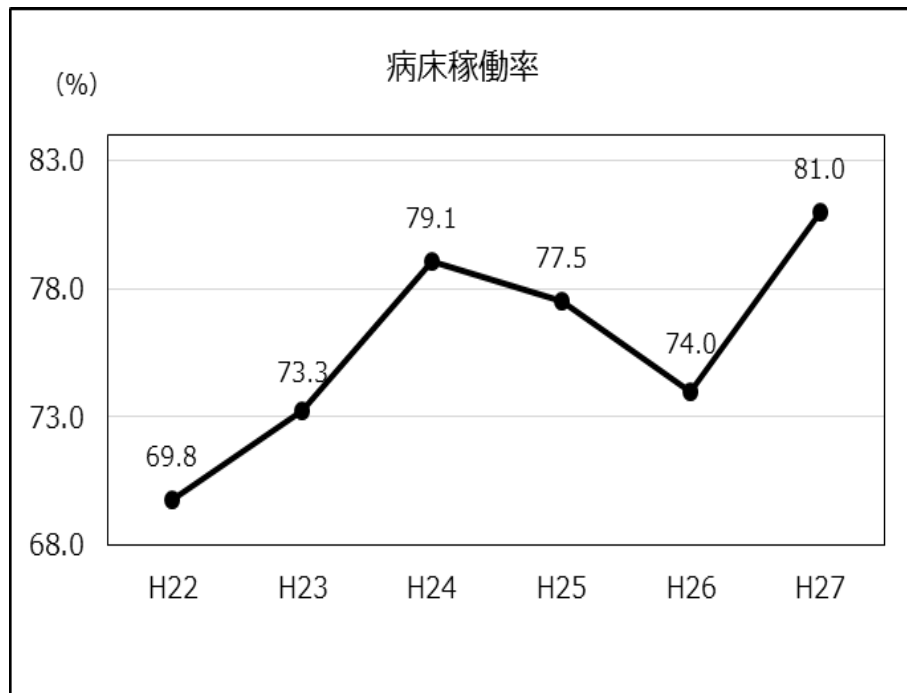
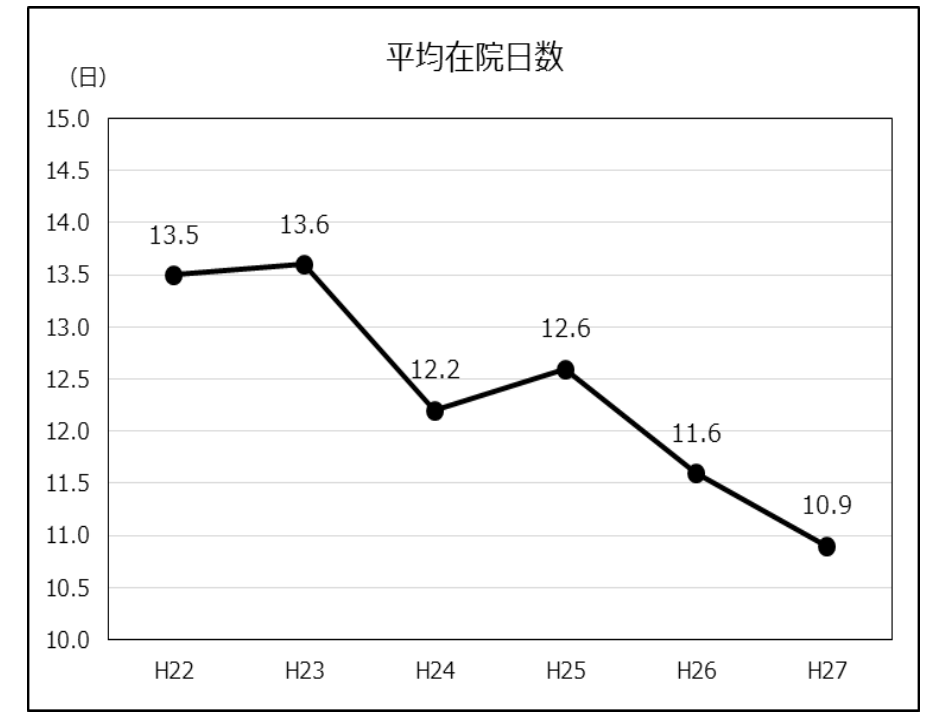
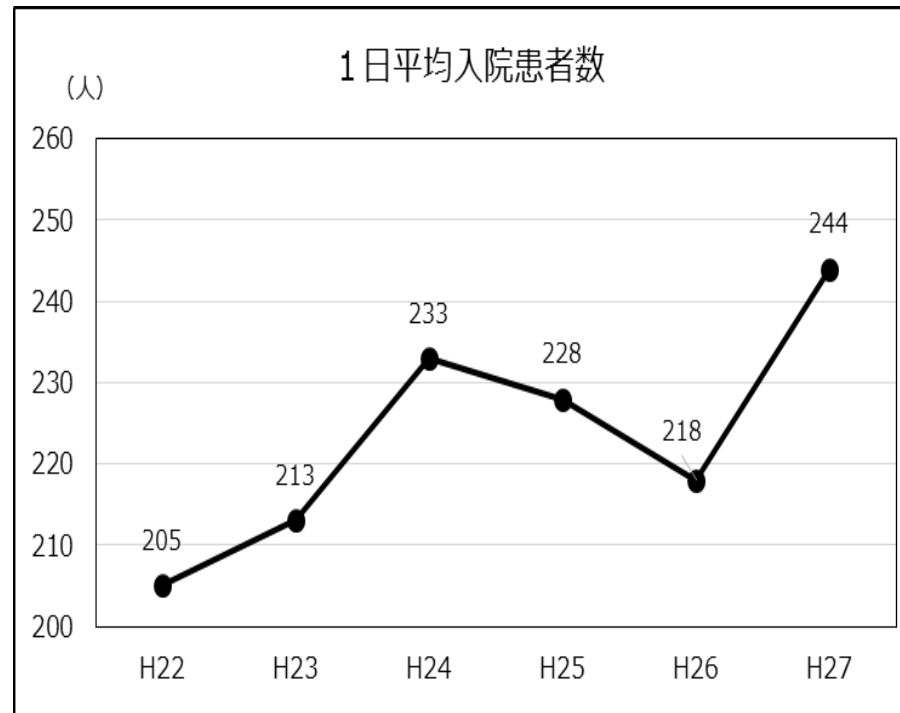
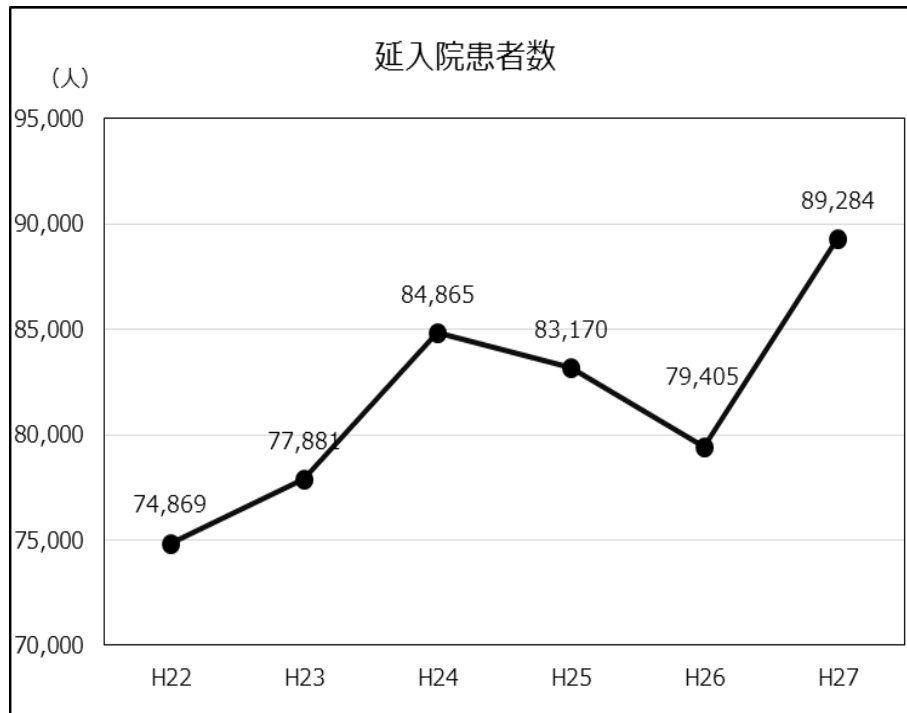


しかしながら、一方で、経営管理における経費削減等の取り組みが大幅に遅れたことから、安定した経営基盤の確立には至らなかった。独法化以前から改善されない職員の希薄なコスト意識や業者任せの価格交渉、適正に管理できていない委託業務、公営企業時と変わらぬ給与制度など、法人として独立したにもかかわらず構造的な改革は進まなかった。こうした状況を打開するため、事務部門の機動性向上を目的とした組織改正を行い、ベンチマークを活用した価格交渉、委託業務の合理化など経費削減に向けあらゆる対策にスピード感をもって取り組み、改革を加速していく必要がある。

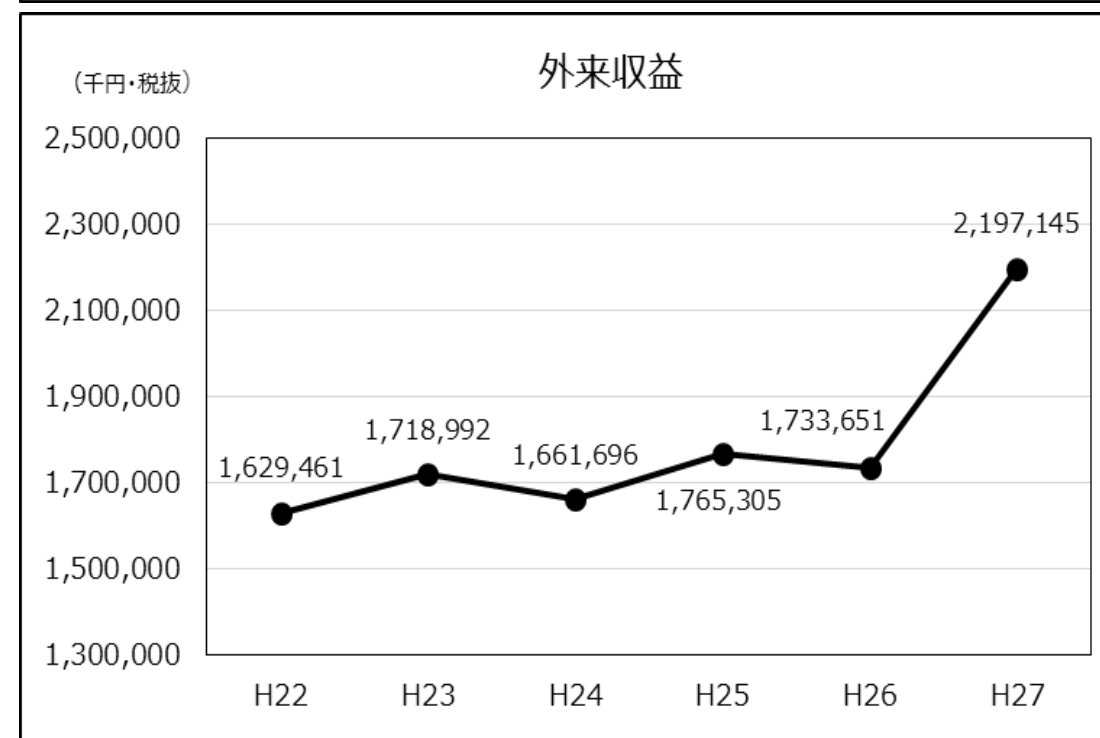
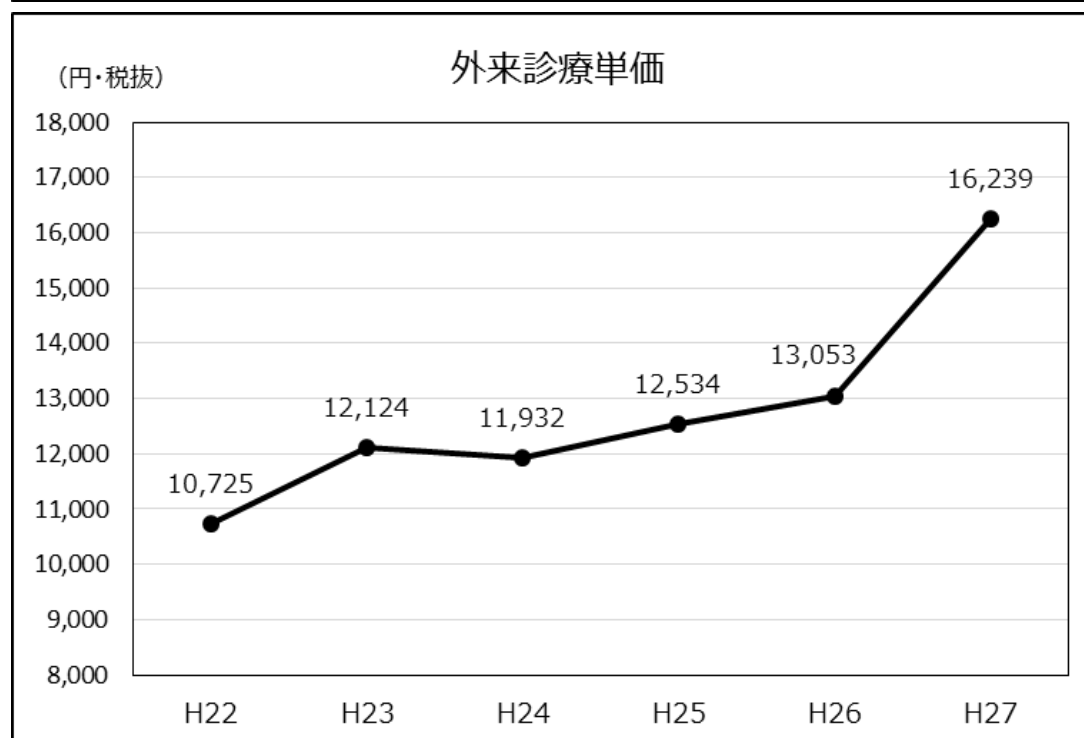
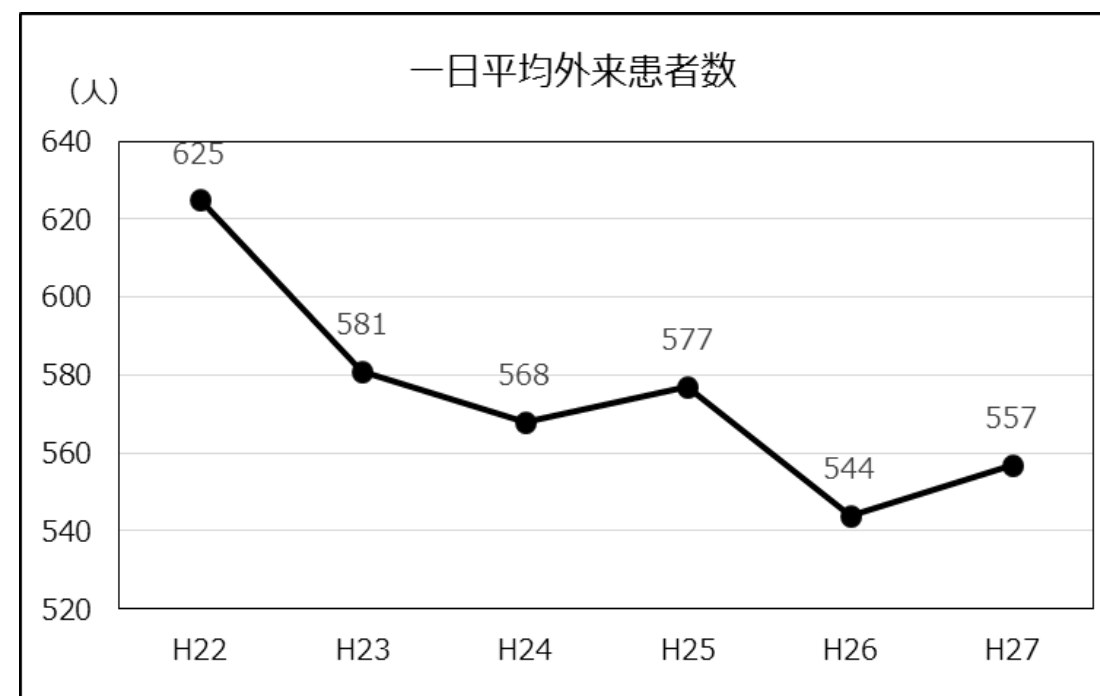
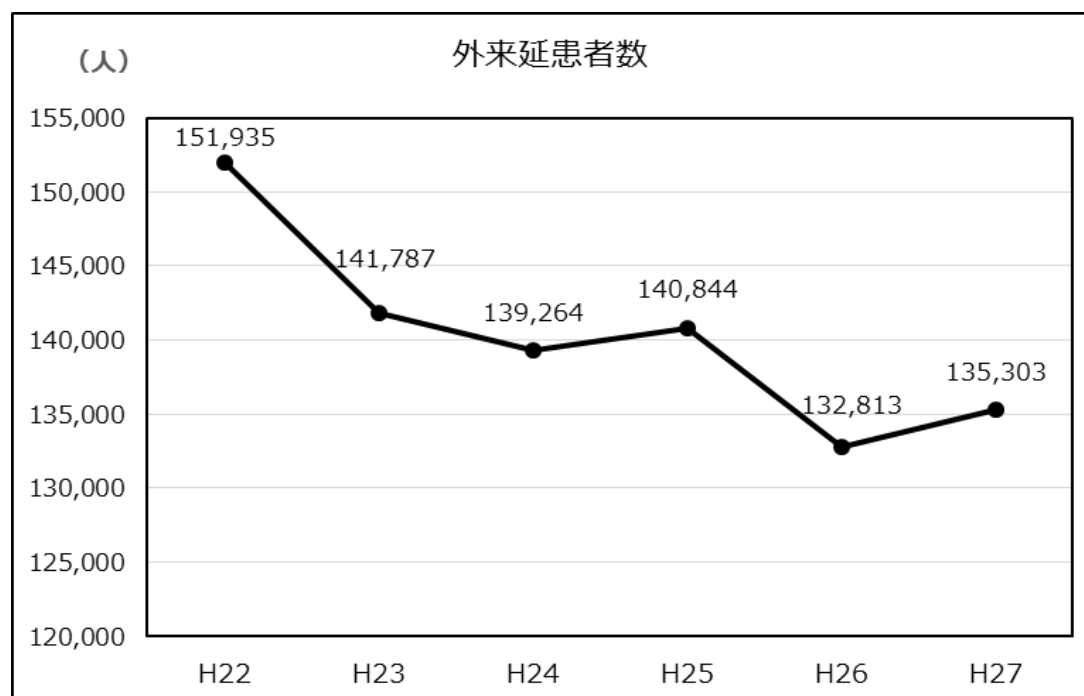
すでにスタートしている第 2 期中期目標期間（28. 4. 1～H31. 3. 31）では、第 1 期の成果と反省を踏まえ、医療・介護一体改革のなかで進む地域医療構想に基づく果たすべき役割を推進しながら、より安全で安心な医療の提供と患者サービスの向上、そして安定した経営基盤の確立をもって市民の生命と健康を守り続けていかねばならない。

主な指標

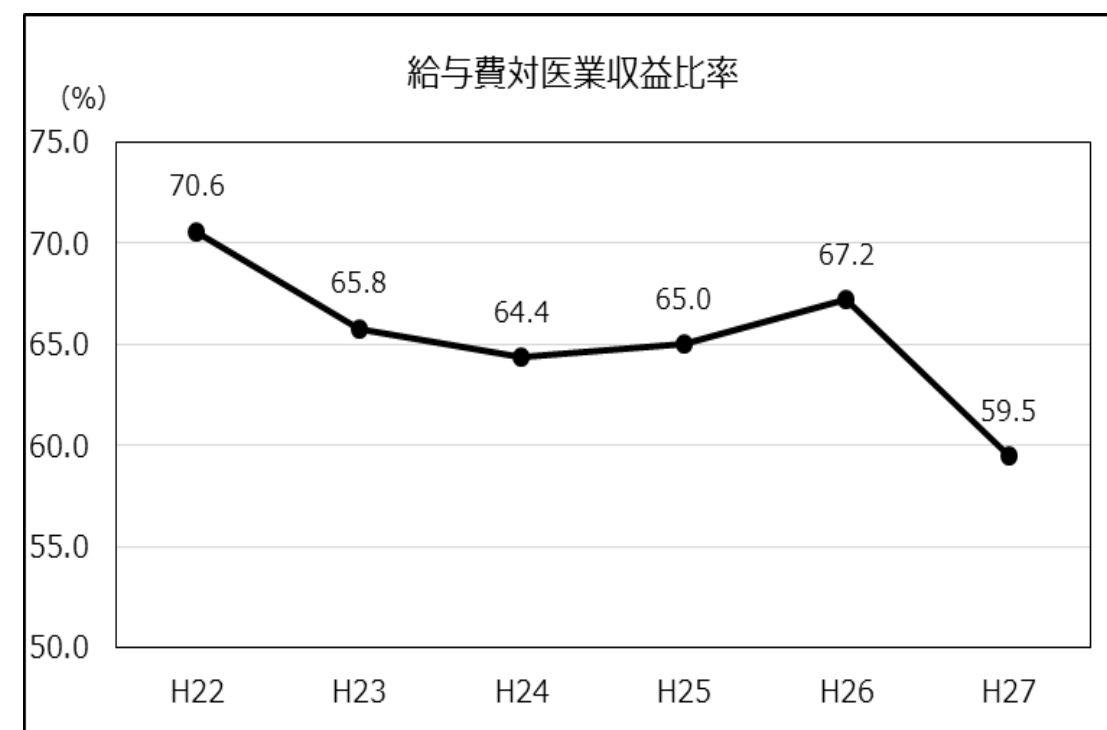
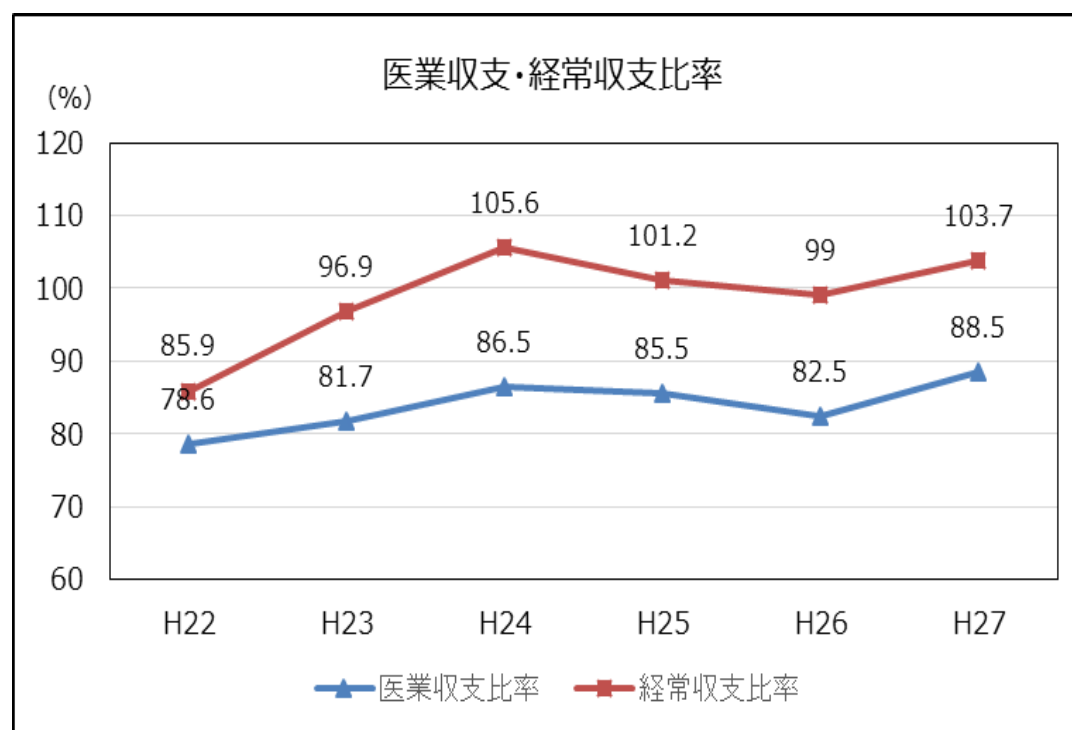
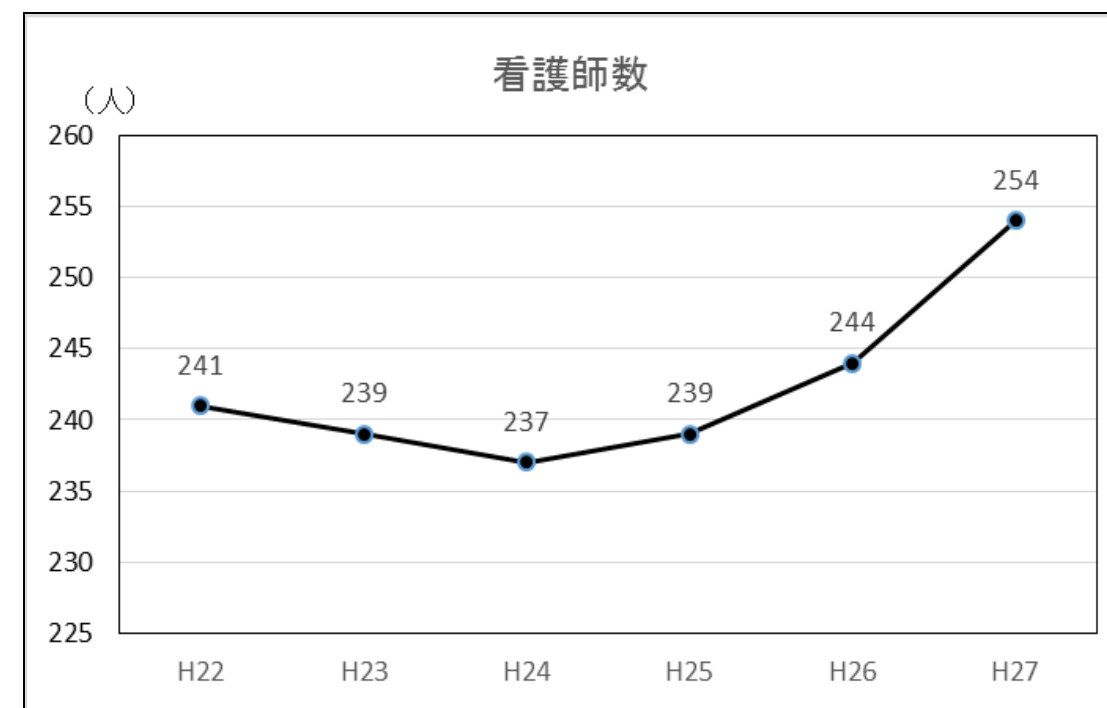
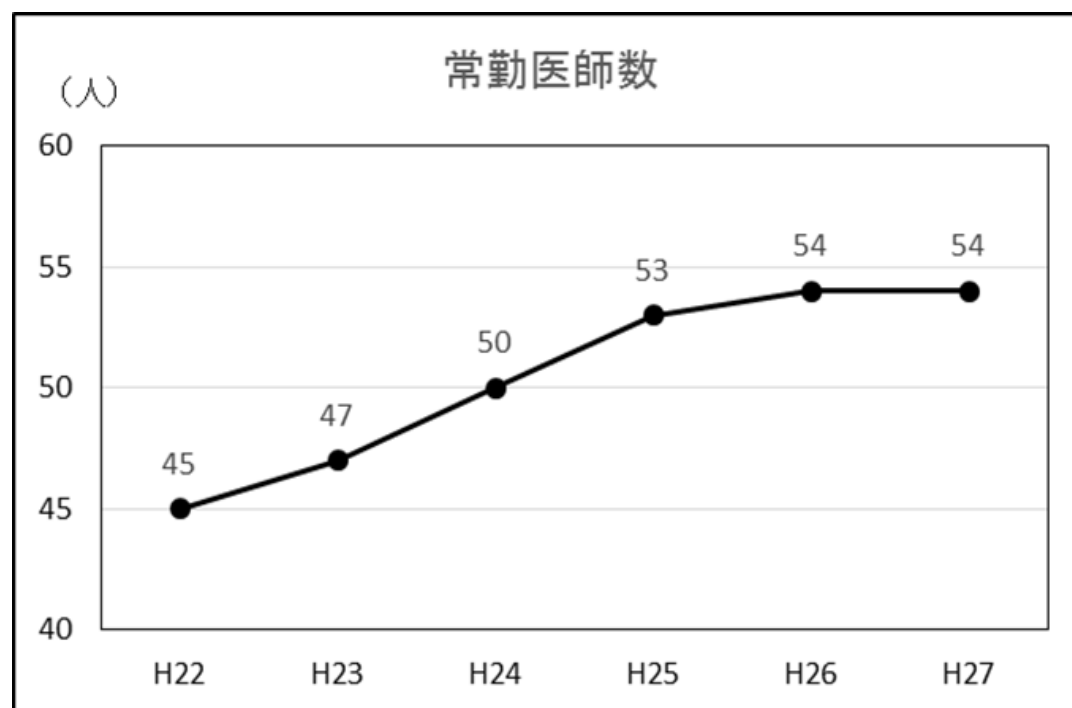
〈入院収益関連指標〉



〈外来収益関連指標〉



〈医師・看護師数及びその他の指標〉



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

中期目標	多くの診療科を有する高度な総合病院として、入院や手術を中心とした急性期医療を提供するとともに、複合的な疾患を抱える患者に対応すること。 また、外来については紹介や専門外来に軸足を置くとともに、救急基幹病院としての位置づけを明確にすること。
------	--

中期計画	実績
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。	○急性期医療の安定した提供 - 診療体制の充実による、急性期医療の安定した提供や複合的な疾患を抱える患者への対応【H23～】 ○専門外来の充実 - 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の開始【H23～】 - 禁煙外来の開始【H25～】 - 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」を開始【H27～】 ○救急診療体制の充実 - 救急総合診療科の創設【H24～】 ○特色ある診療 - 産婦人科における指導医の採用【H24】 - 産婦人科において骨盤臓器脱や尿失禁の治療等を積極的に実施【H24～】 - 子宮脱の手術件数が近畿1位の実績【H26】 ○病棟の活用 - 回復期リハビリテーション病棟の開設【H23～H24】 - 回復期リハビリテーション病棟の急性期病棟化【H25～】 「地域包括ケア病棟」の運用開始【H26～】 「腎・透析センター」の運用開始【H26～】

	(関連指標)					
	項 目	H23	H24	H25	H26	H27
	検査件数（MR I）	*5,964 件	6,674 件	6,615 件	6,570 件	6,526 件
	検査件数（C T）	*7,571 件	8,621 件	10,726 件	10,006 件	10,546 件
	手術件数(手術室施行分)	*2,525 件	2,618 件	2,704 件	2,573 件	2,598 件
	うち全身麻酔実施件数	*982 件	1,003 件	1,141 件	1,158 件	1,282 件
	手術件数(診療報酬上)	—	5,079 件	5,239 件	4,906 件	5,230 件
	うち 3 万点以上の高額手術件数	—	428 件	390 件	395 件	446 件
	骨盤臓器脱手術	*31 件	119 件	113 件	152 件	150 件
	常勤医師数	47 人	50 人	53 人	54 人	54 人
救急車による搬入患者数	*1,569 人	1,929 人	2,504 人	2,510 人	2,773 人	

＊は、平成 23 年 4 月から 9 月までの実績を含みます。

【成果・課題等】

平成 23 年 10 月、医師不足による診療体制の縮小や医業収益の減少など喫緊の課題が山積するなか、当院は地方独立行政法人化を決断し、以来 4 年半にわたり自治体病院としての再生に取り組んできた。この間、常勤医師数が約 10 人増加し、急性期医療を安定して提供するとともに、診療報酬改定や近隣の医療機関の動向などを見極めながら、2 年間にわたる回復期リハビリテーション病棟の運営や地域包括ケア病棟の開設を実施するなど、法人の特長を活かし迅速かつ柔軟に対応を重ねてきた。

独法 2 年目には救急総合診療科を創設し、救急の窓口を明確にして救急車搬送患者の受入れを積極的行った結果、年間の受入れは平成 25 年度から 2,500 人／年を超えるなど、救急基幹病院としての役割を発揮してきた。

こうした診療体制の整備や医療機能の充実など計画に基づく取り組みにより、地域住民や地域医療機関からの信頼を徐々に取り戻しながら、独法化直前の極めて厳しい状況を抜け出し、一定の成果を上げてきたところである。

（２） 地域医療支援体制の構築

中期目標	地域の医療機関の後方支援を行い協働して医療を担う体制を整え、地域医療支援病院の指定を受けること。
------	--

中期計画	実績					
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。	○地域医療機関との連携基盤の整備					
	・登録医制度の導入【H23】					
	・地域連携フォーラムの開催【H23～】					
	・市民病院の経営について意見交換するため、定期的に開催する医師会との病院運営協議会を発足【H24～】					
	・地域医療支援病院の指定取得【H25】					
	・明石市在宅医療連携システム（ＩＣＴ）の構築に向けた、市や市医師会との協働【H27】					
	（関連指標）					
	項 目	H24. 3. 31	H25. 3. 31	H26. 3. 31	H27. 3. 31	H28. 3. 31
	連携登録医療機関数	208	227	230	233	235
	【成果・課題等】					
	計画どおり平成 25 年度に地域医療支援病院の承認を取得し、その後も逆紹介の徹底等により紹介患者数を年々伸ばすなど、地域医療機関との連携を強化してきた。					

（３） 市と連携した政策医療の実施

中期目標	市の保健・福祉行政との連携のもと、政策医療の確実な実施とともに、災害時や重大な感染症流行時などにおける必要な診療体制の確保に努めること。
------	--

中期計画	実績
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	○政策医療の確実な実施 ・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参画（4 日/月）【H23～】 ・小児科において平日の時間外（20 時 30 分まで）と土曜日の午前中に小児二次救急体制を敷き、地域医療機関からの救急患者を受入【H24～】 ・県知事より救急業務等功労者表彰を受賞【H24】

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。	○災害時における診療体制の確保 ・手術室において実際の災害を想定した、災害看護学習会の実施、災害初期に行う個々の行動内容を記載したアクションカードの作成、災害訓練の実施、訓練後のアンケートを踏まえたマニュアルやアクションカードの見直し【H24～】 ・災害関連の院内研修の実施（2回）【H25～】 ・看護協会主催の災害看護師養成コース、JMA T（日本医師会災害医療チーム）研修、MC L S（多数傷病者への対応標準化トレーニングコース）研修などの外部研修への参加【H25～】 ・明石市及び東播地区の総合防災訓練、集団災害自己対策訓練等への参加【H25～】 ・災害マニュアルの見直し【H25～】 ・東播磨災害時地域医療対策会議への参加【H26～】 ・災害発生時の院内災害対策本部の立ち上げを想定した机上訓練の実施【H26】 ・市から「災害対応病院」の指定、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応できない傷病者の受入や治療等の役割【H27】 ・市と連携したデジタル簡易無線取扱訓練を実施【H27】 ・兵庫県・播磨広域合同防災訓練、兵庫県災害医療従事者研修に参加【H27】 ○重大な感染症流行時における診療体制の確保 ・重大な感染症流行時の対応能力の向上を図るための院内での新型インフルエンザ対応訓練を実施【H23～】 ・市をはじめ関係団体と連携した新型インフルエンザ対策訓練の実施【H23～】 ・新型インフルエンザ対策マニュアルの見直し【H25】 ・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【H26～】 ・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【H27】 【成果・課題等】 救急医療や小児医療などの政策医療の実施は市からの負担金の根拠となるものであり、その自覚をもって確実に実施してきたところである。 市との連携において、災害時あるいは重大な感染症流行時における診療体制の確保は重要な役割であり、各種訓練の定期的な実施等により、平時からの準備はもとより職員の危機管理意識の醸成を図った。
---	--

(4) 市内で不足する機能の補完

中期目標	現在または今後市内で不足とされる、回復期や終末期の関連病棟の整備を図ること。
------	--

中期計画	実績
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。	○回復期病棟の整備 - 回復期リハビリテーション病棟の開設【H23～H24】 ○有効な病床利用 - 回復期リハビリテーション病棟の急性期病棟化【H25～】 「地域包括ケア病棟」の運用開始【H26～】 ○在宅支援 - 在宅療養後方支援病院の届出、算定開始【H26～】 【成果・課題等】 診療報酬改定や近隣の医療機関の動向などを見極めながら、2年間にわたる回復期リハビリテーション病棟の運営や地域包括ケア病棟の開設等を行い、地域のニーズに応えてきた。とりわけ地域包括ケア病棟は、多職種によるベッドコントロールにより稼働率が向上し、その活用をもって全病床の稼働率を上昇させる好循環につながり、平成27年度の入院収益の向上に大きく寄与した。

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

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

中期目標	市内の他病院と役割を分担し、治療機能の充実を図ること。 また、診療体制などのさらなる充実により、兵庫県指定がん診療連携拠点病院の指定を受けること。
------	--

中期計画	実績																		
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。	○治療機能の充実 ・クリティカルパスの運用による入院期間の短縮【H23～】 ・化学療法において、がん化学療法看護認定看護師による相談対応、C Vポートの利用、漢方薬による副作用対策など、患者Q O Lを向上【H23～】																		
	○がん診療連携拠点として機能 ・県の「がん診療連携拠点病院に準じる病院」認定【H24】 ・がん登録事業の開始【H24～】																		
	(関連指標)																		
	<table><tr><th>項 目</th><th>H23</th><th>H24</th><th>H25</th><th>H26</th><th>H27</th></tr><tr><td>化学療法</td><td>2, 068 件</td><td>2, 105 件</td><td>2, 139 件</td><td>2, 107 件</td><td>1, 967 件</td></tr><tr><td>がん手術症例数 (内視鏡治療を含む)</td><td>—</td><td>183 件</td><td>182 件</td><td>193 件</td><td>270 件</td></tr></table>	項 目	H23	H24	H25	H26	H27	化学療法	2, 068 件	2, 105 件	2, 139 件	2, 107 件	1, 967 件	がん手術症例数 (内視鏡治療を含む)	—	183 件	182 件	193 件	270 件
	項 目	H23	H24	H25	H26	H27													
化学療法	2, 068 件	2, 105 件	2, 139 件	2, 107 件	1, 967 件														
がん手術症例数 (内視鏡治療を含む)	—	183 件	182 件	193 件	270 件														
【成果・課題等】 当初予定していた目標期間中の放射線治療のリニアックの更新は見送った。これは、放射線科医の体制が十分ではなかったこともあるが、近隣にがんセンターがあること、神戸に放射線治療を専門とする医療センターがオープンしたことなどにより、地域における放射線治療患者の受入れについては充足していると判断したものである。																			

（２）脳血管疾患

中期目標	救急・急性期治療機能を整備し、増加する脳血管疾患の急性期医療の拠点としての役割を担うこと。
------	---

中期計画	実績
診療体制を充実させるとともに、ＳＣＵ（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。	○急性期治療の機能整備 ・脳梗塞クリティカルパスの活用促進【H23～】 ○リハビリ治療の充実 ・回復期リハビリテーション病棟の効果的な運用【H23～H24】 【成果・課題等】 ・救急診療など急性期治療を安定して実施した。

（３）心疾患

中期目標	救急・急性期治療機能を整備し、増加する心疾患の急性期医療の拠点としての役割を担うこと。
------	---

中期計画	実績
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。	○救急診療体制の充実 ・循環器内科における 24 時間オンコール体制による救急患者の受入【H23】 ・循環器内科における 24 時間 365 日の救急患者の受入【H24～】 ○専門的な診療の推進 ・心臓リハビリテーションの開始【H24～】 ○地域医療機関との連携強化 ・市内民間病院で心疾患の外来部門を担当する病病連携の取り組み開始【H26～】

		(関連指標)					
		項 目	H23	H24	H25	H26	H27
		冠動脈インターベンション治療数	*182 件	195 件	206 件	190 件	145 件
心臓	延患者数	—	2,100 人	2,733 人	3,793 人	4,921 人	
リハビリテーション	実施単位	—	4,268 単位	4,769 単位	6,686 単位	8,862 単位	

*は、平成 23 年 4 月から 9 月までの実績を含みます。

【成果・課題等】

24 時間 365 日の救急患者受入など心疾患における地域の中心的な役割を果たしているが、治療実績の推移は若干減少傾向にある。

(4) 周産期・小児医療

中期目標	地域の周産期・小児医療の要として、ハイリスク分娩への対応や新生児医療、小児救急、重症・難病小児医療など、市民が安心して出産・育児を行うための医療を提供すること。
------	--

中期計画	実績
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。	○周産期医療体制の充実 ・産婦人科における指導医 1 名を含む正規医師の確保【H24】 ・分娩にかかる新たな取り組みとして、市内の診療所（1 か所）とのオープン診療契約を締結【H26～】 ○分娩休止 ・市内及び周辺地域で分娩を受け入れる医療機関の充足状況と、当院産婦人科のマンパワーの不足を考慮して、平成 28 年 1 月以降の新たな分娩受付を休止、妊婦健診は引き続き実施【H27】 ○小児医療体制の充実 ・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参画（4 日/月）【H23～】 ・小児科において平日の時間外（20 時 30 分まで）と土曜日の午前中に小児二次救急体制を敷き、地域医療機関からの救急患者を受入【H24～】

	(関連指標)						
	項 目		H23	H24	H25	H26	H27
	小児救急	受入数	303 人	618 人	508 人	423 人	476 人
		うち入院数	82 人	338 人	278 人	267 人	275 人
		入院率	27.1%	54.7%	54.7%	63.1%	57.8%

【成果・課題等】

中期目標期間中に産婦人科医 3 名まで体制は整備したものの、当院における分娩数の減少傾向は変わらず年間約 50 件にとどまっていた。一方で市内の他病院での分娩実績が年間約 3,000 件あり、本市の分娩受入は充足していることから、当院の特長である骨盤底疾患など婦人科系の分野でさらに積極的な取組を進めるため、分娩を休止した。

(5) 消化器系疾患

中期目標	診療体制の整備を図り、段階的な機能の回復に努めること。
------	-----------------------------

中期計画	実績
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。	○診療体制の整備 ・正規医師に加え、内視鏡専門資格をもった非常勤医師 5 名体制（H25:4 名体制、H26～:6 名体制）による内視鏡診療体制の充実【H23～】 ・外科における腹腔鏡下手術の増加（前年度 56 件→179 件）【H27】 ○チーム医療の充実 ・内視鏡技師資格をもつ看護師 3 名（H26～:6 名）の専門性を活かしたチーム医療の充実【H24～】 【成果・課題等】 独法化前に医師が大量退職した消化器内科について、独法スタート時に 1 名だった常勤医師を 5 名へ整えるとともに、内視鏡専門資格を持つ非常勤医師も 6 名体制とするなど診療体制及び機能を回復させた。

(6) 呼吸器系疾患

中期目標	診療体制の整備を図り、治療機能の確保に努めること。
------	---------------------------

中期計画	実績
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。	○診療体制の維持 ・常勤医師を確保することができず、内科系の医師及び非常勤医師により対応【H23～】 【成果・課題等】 常勤医師の確保は難しく、第2期中期目標期間への継続課題となった。

(7) 救急医療

中期目標	二次救急診療や一次救急の後方支援など、中等症以上の患者（入院を必要とする患者）の受入を充実、強化すること。
------	---

中期計画	実績												
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。	○診療体制の充実 ・消化器内科医師の採用（1 名）に伴う内科系救急体制の拡充【H23】 ・救急医を招聘し、救急総合診療科を創設【H24】 ・「DME R C（医師現場派遣用緊急自動車）」の稼働【H25～】 ・お断り率の高かった前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の開催や、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ヒアリングを実施【H27】 ○受入の強化 ・救急応需の方針徹底による、目標値を上回る救急車搬送患者の受入れ【H23～】 （関連指標） <table><tr><th>項 目</th><th>H23</th><th>H24</th><th>H25</th><th>H26</th><th>H27</th></tr><tr><td>救急車による搬入患者数</td><td>*1, 569 人</td><td>1, 929 人</td><td>2, 504 人</td><td>2, 510 人</td><td>2, 773 人</td></tr></table> *は、平成 23 年 4 月から 9 月までの実績を含みます。	項 目	H23	H24	H25	H26	H27	救急車による搬入患者数	*1, 569 人	1, 929 人	2, 504 人	2, 510 人	2, 773 人
項 目	H23	H24	H25	H26	H27								
救急車による搬入患者数	*1, 569 人	1, 929 人	2, 504 人	2, 510 人	2, 773 人								

	【成果・課題等】 救急車搬送患者を積極的に受け入れることで地域医療機関や救急隊等からの一定の信頼回復は果たしたが、お断りの一層の削減やより重症患者の割合が増加するよう、さらなる取り組みを進めていく。				
【目標値及び実績値】 ※目標値は中期計画策定時の値					
項 目	平成 22 年度 実績値	平成 25 年度 目標値 実績値		平成 27 年度 目標値 実績値	
救急車による 搬入患者数	1, 125 人	1, 350 人	2, 504 人	1, 500 人	2, 773 人

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

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

中期目標	「医療の中心は患者である」との認識のもと、インフォームド・コンセント（患者が自ら受ける治療の内容に納得し、自分に合った治療法を選択できるような十分な説明を行ったうえで同意を得ること）を徹底するなど患者の権利を尊重すること。
------	---

中期計画	実績
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。	○インフォームド・コンセントの確実な実施 ・インフォームド・コンセントの充実（冊子や説明用紙等の新規作成や見直し、看護師や医療ソーシャルワーカーの同席など）【H23～】 ○患者目線での支援 ・各病棟の退院調整看護師や医療ソーシャルワーカー、理学療法士等が退院前訪問、在宅復帰後訪問等の退院支援を実施【H23～】 ・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、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【H27】 【成果・課題等】 退院支援での患者宅への訪問は、患者家族からいただく感謝の言葉から、患者家族に安心をもたらすと同時に当院に対する信頼へとつながっていることを感じてきた。また、当院職員にとっても、訪問における新たな気づきを学びとして病棟スタッフにフィードバックしたり、ケアマネや訪問看護師と相互理解を深めたりするなど、スキル向上につなげている。

(2) 利用者満足度の向上

中期目標 受療環境を整備し、患者心理に配慮した対応に努めるなど、利用者本位の病院づくりを推進すること。

中期計画	実績
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。	○接遇の向上 ・看護部において接遇マナーの強化を目的に、年2回の接遇研修を実施【H23～】 ・毎月1回開催する診療業務改善サービス向上委員会で、患者等から寄せられた意見や職員から提起された課題等を検証し、必要な改善策を実施【H25】 ・入院患者への手作りクリスマスカードの配布【H23～】 ○受療環境の整備 ・施設改善の実施（入口扉の修繕や壁床の張替、病棟の個室トイレの手すりの増設、洗面台の改良など）【H23～】 ○待ち時間の短縮 ・外来待ち時間調査の実施、検証、対応策の検討【H23～】 ・電子カルテ導入に伴う全診療科予約制の実施、それに伴う待ち時間の短縮（電子カルテ導入前との比較で約20分）【H25～】 ○受療支援 ・総合相談窓口への看護師の配置【H23～】 ・総合相談窓口に、従来の看護師に加えコンシェルジュを配置【H25～】 ・オープン検査の実施【H23～】 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実施 ・小児科において平日の時間外（20時30分まで）と土曜日の午前中に小児二次救急体制を敷き、地域医療機関からの救急患者を受入【H24～】 ・当院の患者さんを対象とした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【H27】 【成果・課題等】 建物が築25年を迎え老朽化が進むなか、限られた予算のなかで修繕を重ねている。今後10年を目途に維持管理を行っていくが、長期的な管理計画が必要である。

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に関する事項

4 医療の質の向上

(1) 継続的な取組による質の向上

中期目標

病院機能評価を活用するなど、組織として計画的かつ継続的な医療の質の向上に努めること。

中期計画	実績
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めます。 その一環として、平成 2 5 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。	○継続的な評価と改善 ・病院機能評価項目のチェックとマニュアルの見直し【H23～】 ・電子カルテの導入による、注射実施時の 3 点認証やクリティカルパスにかかる進捗や評価の管理など医療安全の推進や医療の質の向上、診療録や看護記録等の一本化による情報共有や指示、依頼の円滑化【H25～】 ・診療科別 D P C 検討会の実施【H25～】 ・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【H27】 ・クリニカルパス推進委員会の体制を強化【H27】 ○病院機能評価の更新 ・病院機能評価準備委員会の発足【H24】 ・病院機能評価の受審【H25】 ・日本医療機能評価機構認定病院の認定【H26】 →患者中心の医療、良質な診療や看護の安全で確実な実施、合理的な管理運営体制などを確認され、特に「それぞれの部門が専門性を発揮し、チーム医療を実践している」ことに対して高い評価 →すべての項目が一定の水準以上という評価で、機構からの改善要望項目はなし 【成果・課題等】 病院機能評価は、機構側から高い評価を得るとともに認定を取得することができ、計画通りの成果といえる。一方で、クリニカルパスについては、マップを活用してきた経緯があり、種類は増えず適用率も低いことから、第 2 期において重点的に取り組む必要がある。

（２）医療事故や院内感染防止対策の徹底

中期目標	インシデント（医療の全過程において、患者に被害を及ぼすことはなかったが注意を喚起すべき事例）、アクシデント（医療の全過程において、患者に傷害を及ぼした事例）など医療安全について管理を行う部門の機能を強化し、医療事故や院内感染の発生・再発防止への取組を行い、安全安心な医療の提供に努めること。
------	---

中期計画	実績
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。	○担当部門の機能強化 ・医療安全を総括的に所管する単独の部から、医療支援部内の医療安全推進課として組織を変更し「医療安全」と「感染対策」の２係制として体制と機能の充実を図った。【H23～H25】 ・「課」から室長を配置した院長直轄の「室」へ組織改正し、管理体制の強化を図った。【H26～】 ○医療事故の防止 ・医療安全管理委員会における医療事故防止と医療安全に関する検討【H23～】 ・医療安全推進委員会におけるインシデント、アクシデントの情報集約、原因分析、対策周知【H23～】 ・電子カルテ導入に伴うインシデントレポートシステムの導入【H25～】 ・平成27年10月1日の医療事故調査制度の施行をうけ、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【H27】 ○院内感染の防止 ・院内感染対策委員会、感染対策チーム（ＩＣＴ）会議の開催【H23～】 ・医療安全推進課への感染制御認定看護師の配置による「感染防止対策加算１」の施設基準取得【H24】 ・感染防止対策地域連携カンファレンスの開催【H24～】 ・感染防止対策加算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【H27】 【成果・課題等】 体制、機能を段階的に強化し、医療事故、院内感染ともに発生及び再発防止に力を注ぎ、職員の安全安心の意識を醸成してきた。

(3) コンプライアンス（法令・行動規範の遵守）の徹底

中期目標	医療法をはじめとする関係法令を遵守するとともに、行動規範と倫理を確立すること。 また、個人情報の保護や情報公開などに関して、適切に対応すること。
------	---

中期計画	実績
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。	○医療倫理の実践 ・医療に関する倫理委員会の開催【H23～】 ○コンプライアンスの徹底 ・既存の行動規範や組織を活用したコンプライアンスの徹底【H23～】 ・病棟ケアアシスタントとして障がい者1名採用【H25】 ・院内の日常的な清掃を行う軽作業員として障がい者2名採用【H26】 ○個人情報保護と情報公開 ・カルテ開示請求に対し、市条例に基づき処理【H23～】 【成果・課題等】 当初予定していたコンプライアンス委員会の設置には至らず、第2期への課題として残った。また、第1期では具体的な項目として挙げなかった内部通報制度の創設についても、第2期で取り組みたい。

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

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

中期目標	地域の病院や診療所と相互の医療機能を活かした明確な役割分担と、患者本位でスムーズな連携をさらに推進すること。
------	--

中期計画	実績							
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。	○地域医療機関との連携の推進 ・登録医制度の導入【H23～】 ・診療ガイドの作成、毎年改訂【H23～】 ・地域連携フォーラムの開催【H23～】 ・オープン検査の実施【H23～】 平日の診療時間内に加え、C T ・M R I 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実施 ・地域の医療機関との退院前カンファレンスの実施【H23～】 ・市民病院の経営について定期的に意見交換を行うため、医師会との病院運営協議会を発足【H24～】 ・地域連携推進委員会を設置し、開放病床の運営方法等について調整【H24～】 ・地域医療機関との合同カンファレンスの開催【H24～】 ・地域医療機関向け広報紙「地域医療連携だより」の発行【H25～】 ・ホームページに診療科目や住所から検索できる「登録医検索サイト」の開設【H25～】 ○相互の医療機能を活かした役割分担 ・広報紙「ブリッジ」による「かかりつけ医」の普及、啓発【H23～】 ・診療所からの紹介状なしに直接受診される初診患者を抑制するための「かかりつけ医を持ちましょう」キャンペーンを実施【H24】 院内に啓発ポスターの掲示、啓発チラシの配布 ホームページでの啓発							
	（関連指標） ※紹介率・逆紹介率は旧基準比較							
	項 目		H22	H23	H24	H25	H26	H27
	紹介率		—	52.6%	62.3%	64.6%	76.4%	80.5%
	逆紹介率		—	51.5%	67.7%	65.8%	75.9%	76.4%
	オープン	回数	—	—	3 回	12 回	32 回	20 回
	カンファレンス	参加者数	—	—	61 人	172 人	495 人	327 人

	【成果・課題等】 地域医療機関との連携は病院再生に向けた大きなテーマの一つであり、重点的に取り組んだ。紹介患者や入院患者を積極的に受け入れ、紹介率、逆紹介率ともに独法化初年度より約 30 ㇿ上昇し、入院患者数の増加や入院単価の上昇等へとつながった。																																											
【目標値及び実績値】※紹介率・逆紹介率は旧基準比較 <table><tr><th colspan="2" rowspan="2">項 目</th><th rowspan="2">平成 22 年度 実績値</th><th colspan="2">平成 25 年度</th><th colspan="2">平成 27 年度</th></tr><tr><th>目標値</th><th>実績値</th><th>目標値</th><th>実績値</th></tr><tr><td colspan="2">紹介率</td><td>—</td><td>65.0%</td><td>64.6%</td><td>65.0%</td><td>80.5%</td></tr><tr><td colspan="2">逆紹介率</td><td>—</td><td>60.0%</td><td>65.8%</td><td>60.0%</td><td>76.4%</td></tr><tr><td>オープン カンファレンス</td><td>回数</td><td>—</td><td>12 回</td><td>12 回</td><td>12 回</td><td>20 回</td></tr><tr><td></td><td>参加者数</td><td>—</td><td>120 人</td><td>172 人</td><td>120 人</td><td>327 人</td></tr></table>						項 目		平成 22 年度 実績値	平成 25 年度		平成 27 年度		目標値	実績値	目標値	実績値	紹介率		—	65.0%	64.6%	65.0%	80.5%	逆紹介率		—	60.0%	65.8%	60.0%	76.4%	オープン カンファレンス	回数	—	12 回	12 回	12 回	20 回		参加者数	—	120 人	172 人	120 人	327 人
項 目		平成 22 年度 実績値	平成 25 年度		平成 27 年度																																							
			目標値	実績値	目標値	実績値																																						
紹介率		—	65.0%	64.6%	65.0%	80.5%																																						
逆紹介率		—	60.0%	65.8%	60.0%	76.4%																																						
オープン カンファレンス	回数	—	12 回	12 回	12 回	20 回																																						
	参加者数	—	120 人	172 人	120 人	327 人																																						

(2)
地域社会や地域の諸団体との交流

中期目標	市民や関係団体を対象とした講座やイベントなどを開催するなど、地域との積極的な交流を通じて、地域医療に貢献すること。
------	---

中期計画	実績
市民や各種関係団体を対象とした健康講座 2 1 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。	○地域との積極的な交流 ・市民公開講座「健康明石 21」を開催【H23～】 ・糖尿病の基礎知識や食事療法、運動療法などをテーマにした糖尿病講座の開催【H23～】 ・看護フェアの開催【H23～】 ・院内コンサートの開催【H23～】 ・市内学校等への講師派遣【H23～】 ・病院まつりの開催【H24～】 ・救急総合診療科による、外来患者さんにご家族のための急変時対応コースを開催【H26～】 ○院内ボランティアの活躍 ・院内ボランティアによる受付等の患者フォロー【H23～】 ・院内ボランティア養成講座を開催（3 回）し、7 名が新メンバーとして加入【H27】

	【成果・課題等】 平成 24 年 11 月に「病院まつり」を初めて開催し、以降毎年約 1200 名の方々の参加をいただき、地域の交流イベントとして定着してきている。
--	---

(3)
積極的な情報発信

中期目標	市民病院の診療内容や地域医療機関との連携などについて、ホームページなどを活用した積極的な啓発と、市民や患者、地域の医療機関にわかりやすい情報提供に努めること。
------	---

中期計画	実績
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めます。	○ホームページの充実 ・ホームページのリニューアル【H23】 ・ホームページにおける、かかりつけ医や看護師採用にかかる掲載内容、表示方法の見直し【H24】 ・「登録医紹介サイト」の開設【H25～】 ・看護師採用強化の一環として市民病院の魅力を発信する「魅力発掘サイト」の開設【H25～】 ・「看護師ブログ」の開設【H25～】 ○市と連携したPR ・広報あかし 10 月 1 日号の特集として「明石市立市民病院特集号」を発行【H25】 【成果・課題等】 独法化と同時にホームページをリニューアルし、採用募集やかかりつけ医キャンペーンなど様々な啓発を行ってきた。ホームページへの月平均アクセス件数は、平成 23 年度の 9,166 件から平成 27 年度は 13,756 件まで増加している。

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

中期目標	病院の総合力によって、患者志向で質の高い医療が提供できるよう、各職種が協働したチーム医療の推進、またスムーズな部門間連携の実現に向けて最大限努力すること。
------	---

中期計画	実績
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。	○医療従事者の協働と部門間の連携 ・NSTやICT（感染制御チーム）におけるリンクナースシステムの導入【H23～】 ・薬剤師の病棟配置を試験導入【H23】 ・薬剤師の病棟配置を本格導入（H24：1病棟、H25：2病棟、H26：全病棟）【H24～】 ・病棟薬剤師と看護師の協働による、配薬カートの導入と運用手順の作成【H24】 ○クリニカルパスの整備 ・クリニカルパスの整備【H23～】 ・クリニカルパス推進委員会の体制強化【H27】 【成果・課題等】 クリニカルパスの整備が他病院と比べ遅れており、平成27年度に強化した推進委員会を中心として第2期での取り組みをさらに進めていく。

(2) 情報の一元化と共有

中期目標	診療情報、医事やD P C（診断群分類別包括評価）に関する情報、病床管理情報など医療提供に関する重要な情報を担当部署に一元化するとともに、関係部署で共有することによって効果的かつ効率的に業務を進めること。
------	--

中期計画	実績
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。	○情報部門の強化 ・プロパー職員の採用による診療情報担当部門の体制強化【H24】 ・電子カルテシステムの円滑な導入と運用を目的に、医療情報システムの経験者を採用して医療情報部門を設置及び強化【H25・H26】 ・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【H27】 ○情報の管理と共有 ・「医療ニュース」「保険ニュース」の院内発信【H23～】 ・診療統計等の院内周知【H23～】 ・医療デジタルサイネージを設置し、院内情報（経営情報や職員へのお知らせ他）を配信【H26～】 【成果・課題等】 平成 27 年 5 月に採用した医事課長が他病院での経験と知識を活かし、医療提供に関する重要な情報を医事課から幹部職員や医師等に適時提供し、共有を図ってきた。

第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項

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

中期目標	ア 積極的な採用活動により、医師、看護師及び医療技術職員の確保に努めること。 イ 本来業務に専念できる体制や、ワーク・ライフ・バランスを実現し、安心して働き続けることのできる環境の整備を図ること。
------	---

中期計画	実績																							
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。	○医師の確保 ・医師確保にかかる関連大学その他関連機関との連携強化【H23～】																							
	○看護師の確保 ・看護師確保にかかる取り組み 大学や養成機関への訪問【H23～】 病院説明会の開催【H23～】 合同説明会への参加【H23～】 院内見学会の開催【H23】 潜在看護師研修会の開催【H23～】 看護師対象の奨学金制度の導入【H23～】 ・看護師確保プロジェクトチームの発足【H25～】																							
	○本来業務への専念 ・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を軽減、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）を算定【H25～】																							
	○勤務環境の整備 ・院内保育所の 0 歳児保育の実施【H23～】 ・ワークライフバランスを推進する観点から、看護師の夜間専従勤務制度を導入【H27】																							
	（関連指標） <table><tr><th>項 目</th><th>H24.3.31</th><th>H25. 3. 31</th><th>H26. 3. 31</th><th>H27. 3. 31</th><th>H28. 3. 31</th></tr><tr><td>常勤医師数</td><td>47 人</td><td>50 人</td><td>53 人</td><td>54 人</td><td>54 人</td></tr><tr><td>看護師数</td><td>239 人</td><td>237 人</td><td>239 人</td><td>244 人</td><td>254 人</td></tr></table>						項 目	H24.3.31	H25. 3. 31	H26. 3. 31	H27. 3. 31	H28. 3. 31	常勤医師数	47 人	50 人	53 人	54 人	54 人	看護師数	239 人	237 人	239 人	244 人	254 人
項 目	H24.3.31	H25. 3. 31	H26. 3. 31	H27. 3. 31	H28. 3. 31																			
常勤医師数	47 人	50 人	53 人	54 人	54 人																			
看護師数	239 人	237 人	239 人	244 人	254 人																			

	【成果・課題等】 目標値には届かなかったが、消化器内科を中心に常勤医師数が独法化前より全体で約 10 人増加したことで、診療体制の立て直しを図ることができ、医業収益の増加につながっている。 看護師についても、新規採用が 20 人を超えるまでに回復し、7 対 1 の看護基準上問題のない状況となっている。				
【目標値及び実績値】					
項 目	平成 22 年度 実績値	平成 25 年度 目標値 実績値		平成 27 年度 目標値 実績値	
常勤医師数	45 人	58 人	53 人	63 人	54 人
看護師数	241 人	282 人	239 人	314 人	254 人

(2)
魅力ある人材育成システム

中期目標	ア 充実した医師の臨床研修システムを確立し、特に、初期臨床研修においては、総合的な診療能力を習得できる教育体制を整備すること。 イ 新人看護師の卒後臨床研修について、体制の整備や研修内容の充実を図るとともに、引き続き、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すること。 ウ 医師をはじめ医療職が魅力を感じる研修制度や研究環境の整備を図ること。 エ 専門医、認定医、専門看護師、認定看護師などの育成に向けて、支援体制の整備を図ること。 オ 職種の枠にとどまらない医療提供全般の知識を得る総合教育や、管理監督職向けの教育を実施すること。
------	--

中期計画	実績
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	○看護師の育成 ・新人看護職員卒後研修プログラムに「スキンケア」「多重課題演習」を追加【H23】 ・看護部におけるクリニカルラダーの導入、年 1 回、看護研究発表会を実践【H23～】 ・看護部における目標管理制度の導入、年度末に部署目標達成発表会を開催【H23～】 ・看護技術教育WEBシステム「ナーシングスキル」を導入、看護技術を動画で確認し習得【H27】 ○学生への実習の場の提供 ・看護学生を対象としたインターンシップの実施【H24～】

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。	○専門資格の取得を支援 ・認定看護師資格取得に対する全面的な支援【H23～】 ・認定看護師資格の取得（緩和ケア、がん化学療法看護、がん放射線療法看護）【H24】 ・認定看護師資格の取得（感染管理）【H25】 ・認定看護師資格者の採用（救急看護）【H25】 ○必要な教育の実施 ・I C L S（心停止蘇生トレーニング）の開催（市医師会、明石医療センターとの合同開催）【H23～】 ・B L S（一次救命処置）コースの開催（医療従事者全員に受講義務）【H23～】 ・C P A（心肺停止）勉強会を複数回開催し、外来看護師全員が参加【H24】 ・全職種採用 2～3 年目の職員を対象とした医療基礎知識研修の実施【H25】 ・全管理職を対象とした労務管理知識の取得研修を実施【H26】 【成果・課題等】 職員に対する研修、教育の取り組みが第 1 期においては十分とは言えず、階層別の研修体系の整備など早期に取り組む必要がある。
--	--

（3）

人事制度の整備

中期目標	ア 職員の能力や成果を的確に反映し、モチベーションの向上や人材育成につながる公正で客観的な人事評価制度の導入を図ること。 イ 人事評価制度に基づく昇格や昇進などの処遇とともに、成果も考慮した効果的な給与制度の整備を図ること。 ウ 役員をはじめ経営幹部について、経営成果と賞与が連動する制度の導入を図ること。
------	--

中期計画	実績
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。	○人事評価制度の導入 ・人事評価制度構築プロジェクトチームを発足【H26】 ・人事評価制度ガイドラインの作成、修正【H26～】 ・人事評価制度にかかるトライアルを実施（2 回）【H27】 ○新たな給与制度の導入

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めます。 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。	・法人独自の人事給与制度の制度設計【H27】 ○手当の整備 ・専門医資格、認定看護師資格に対する専門資格手当の導入【H23～】 ・医師に対する業務成果手当の導入【H24～】 ○経営幹部としての責任 ・専任役員の報酬について、業務実績に応じて 20%増減する制度の導入【H23～】 【成果・課題等】 評価制度、給与制度ともに制度設計を終え、今後は円滑な運用と定着に注力していく。
---	---

第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項

3 経営体制の確立

(1) 役員の責務

中期目標	理事長のみならず全役員が一丸となって、市民病院が提供すべき医療機能の充実と収支改善の両立に向けて最大限努力すること。 また、全役員が経営情報を共有しながら、担当分野の管理だけではなく全病院の視野で経営にあたること。
------	--

中期計画	実績
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。	○役員の責務 ・常勤役員による週1回の連絡会議の開催【H23～H26】 ・連絡会議に代わり、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【H27～】 ○トップマネジメント ・常勤役員で構成する理事会の設置【H23】 ・全役員出席による（監事はオブザーバー）月1回の理事会の開催【H23～H27】 【成果・課題等】 理事長のリーダーシップのもと、全役員による重要事項の決定を行いながら経営にあたり、経常収支の黒字化を果たした。

（２）組織と管理運営体制の構築

中期目標	診療、看護、医療技術など医療提供の各部門、運営事務部門及び管理事務部門それぞれの責任と権限を明確にした独立の法人にふさわしい組織設計を行うこと。その枠組みの中で柔軟かつ闊達に業務を進めながら、中期目標や中期計画、年度計画を達成できる管理運営体制を構築すること。
------	--

中期計画	実績
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。	○管理運営体制の構築 ・従来の運営会議や管理会議を理事会のもとに体系的に位置付けた経営管理体制を構築【H23～】 ○柔軟な組織運営 ・地域医療連携課と医事課で構成する「医療支援部」を新設【H23】 ・総務課と新設の経営企画課で構成する理事長直轄の「管理本部」を新設【H23～H26】 ・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【H27】 ○組織マネジメント ・B S C（バランスト・スコアカード）を導入し、研修会（講師：三菱UFJリサーチ&コンサルティング）の実施【H23】 ・B S Cの理解を深めるため、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、役員や所属長を対象とした研修会を開催【H24～】 【成果・課題等】 看護部が取り入れていたB S Cを全部署に導入し、運用を図ってきた。病院全体の戦略マップからのカスケードという点で、科（課）によってはつながりをもって展開しているとは言い難く、さらなる理解と習熟に努めていく。

(3) 事務職の専門性の向上

中期目標	医療事務や医療情報、地域医療連携などの医療運営系はもとより、経営企画、人事、財務、購買など管理系についても、主力として法人のプロパー職員を確保し各業務に精通した人材の育成を図ること。 また、過度な外注を避けて法人内に運営管理のノウハウを蓄積できるようにすること。
------	--

中期計画	実績																										
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。	○プロパー職員の確保 ・法人職員採用計画に基づき、市からの派遣職員や主要業務に従事している委託職員を段階的に法人職員と置き換え【H23～】 ・総務課に技術職員 2 名、経営企画課に医療情報システム経験者 1 名を採用【H26】 ・民間病院出身で、診療報酬やD P Cデータ等に精通し医事業務の経験豊富な管理職及び総務関係事務の経験者をそれぞれ採用【H27】 ・病院の事務やマネジメントにかかる知識と経験を兼ね備え、管理監督職を担える人材を採用し、市からの派遣職員と置き換えるため、採用試験を実施【H27】																										
	○事務職員の専門性の向上 ・D P C分析ソフトの操作習熟や経営分析報告書の作成、効果的なプレゼンテーションによる院内発信等を学ぶ経営分析トレーニングの受講【H25～】																										
	(関連指標)																										
	<table><tr><th colspan="2">項 目</th><th>H24. 3. 31</th><th>H25. 3. 31</th><th>H26. 3. 31</th><th>H27. 3. 31</th><th>H28. 3. 31</th></tr><tr><td rowspan="2">事務部門</td><td>法人職員数・割合</td><td>12 人/34 人 (35%)</td><td>17 人/34 人 (50%)</td><td>19 人/35 人 (54%)</td><td>22 人/35 人 (63%)</td><td>25 人/36 人 (69%)</td></tr><tr><td>派遣職員数・割合</td><td>19 人/34 人 (56%)</td><td>14 人/34 人 (41%)</td><td>14 人/35 人 (40%)</td><td>11 人/35 人 (31%)</td><td>11 人/36 人 (31%)</td></tr></table>							項 目		H24. 3. 31	H25. 3. 31	H26. 3. 31	H27. 3. 31	H28. 3. 31	事務部門	法人職員数・割合	12 人/34 人 (35%)	17 人/34 人 (50%)	19 人/35 人 (54%)	22 人/35 人 (63%)	25 人/36 人 (69%)	派遣職員数・割合	19 人/34 人 (56%)	14 人/34 人 (41%)	14 人/35 人 (40%)	11 人/35 人 (31%)	11 人/36 人 (31%)
	項 目		H24. 3. 31	H25. 3. 31	H26. 3. 31	H27. 3. 31	H28. 3. 31																				
事務部門	法人職員数・割合	12 人/34 人 (35%)	17 人/34 人 (50%)	19 人/35 人 (54%)	22 人/35 人 (63%)	25 人/36 人 (69%)																					
	派遣職員数・割合	19 人/34 人 (56%)	14 人/34 人 (41%)	14 人/35 人 (40%)	11 人/35 人 (31%)	11 人/36 人 (31%)																					
【成果・課題等】 派遣職員の法人職員への置換は人数的には計画どおりに進んできた。ただ、人材の育成という点では研修や教育等が十分とは言えず、今後特に力を入れて取り組んでいきたい。																											

【目標値及び実績値】

項 目			平成 22 年度 実績値	平成 25 年度 目標値 実績値		平成 27 年度 目標値 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(※)	0 人/27 人 (0%)	11 人/31 人 (35%)	19 人/35 人 (54%)	21 人/32 人 (66%)	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	0 人	6 人	14 人	15 人	17 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	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

中期目標	ア 患者数や単価の向上をはじめ、有効な施設基準の取得、診療報酬請求における的確な対応や未収金対策など収益の確保に努めること。 イ 医薬品や診療材料、消耗品などの購入方法や諸契約の内容を見直すことにより経費の節減に努めること。 また、医療機器の購入や設備投資の際には採算性を検討するとともに、調達方法を見直すこと。
------	--

中期計画	実績
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。	○診療報酬改定への迅速かつ適切な対応 ・H24 診療報酬改定に向けた情報収集と分析、シミュレーション【H23】 ・H24 診療報酬改定に伴う施設基準の取得【H24】 ・H26 診療報酬改定に向けた早期からの情報収集と、関係課合同による検討会議の開催【H25】 ・新たに採用した民間病院出身の医事課長が、長年にわ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、院内への情報提供、試算、対策協議を実施【H27】 ○診療報酬請求におけるチェック体制の強化 ・分析等に基づく査定率の改善【H23～】 ・診療報酬対策委員会の設置【H25～】 ○効果的な未収金対策 ・未収金対策として弁護士への委託を実施【H23～】 →年間未払額 20,000 千円から 25,000 千円のうち、1,000 千円前後を回収 →専門の第三者が関わることで、職員では回収が難しいケースに対応するとともに、回収不能の場合の明暗な判断を行う
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	○価格交渉の徹底 ・他病院との共同交渉やベンチマークを用いた価格交渉の実施【H23～】 ・循環器領域及び整形外科領域の共同購買対象外の品目について、ベンチマークを用いた価格交渉【H26】 ・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実施【H27】 ○後発医薬品の利用促進 ・後発医薬品への積極的な置き換え【H23～】

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。

○適切な在庫管理
・診療材料における、完全委託方式のS P Dによる管理手法の導入【H23～】

(関連指標)

項 目	H23	H24	H25	H26	H27
入院延患者数	*77,863 人	84,865 人	83,170 人	79,405 人	89,284 人
入院診療単価	46,798 円	47,958 円	50,741 円	52,759 円	52,958 円
一般病棟の平均在院日数	12.5 日	12.2 日	12.6 日	11.6 日	10.9 日
外来延患者数	*141,787 人	139,264 人	140,844 人	132,813 人	135,303 人
外来診療単価	12,380 円	11,932 円	12,534 円	13,053 円	16,239 円
病床利用率	52.8%	58.4%	57.3%	54.7%	68.3%
病床稼働率	71.4%	79.1%	77.5%	74.0%	81.0%
材料費対医業収益比率	24.6%	22.2%	23.5%	23.0%	27.5%
経費対医業収益比率	24.6%	21.9%	22.6%	23.8%	20.1%
後発医薬品比率	33.9%	35.0%	43.2%	79.1%	91.8%
診療報酬査定減率	0.09%	0.13%	0.27%	0.35%	0.21%

*は、平成 23 年 4 月から 9 月までの実績を含みます。

【成果・課題等】

第 1 期中期目標期間としては経常収支を黒字化したが、キャッシュについては大幅に減少している。そのため、平成 27 年度から取り組んでいる事務部門による経費の削減に、今後さらに重点的に取り組んでいかねばならない。

【目標値及び実績値】

項 目	平成 22 年度 実績値	平成 25 年度		平成 27 年度	
		目標値	実績値	目標値	実績値
入院延患者数	74,878 人	108,551 人	83,170 人	117,898 人	89,284 人
入院診療単価	46,094 円	47,497 円	50,741 円	49,540 円	52,958 円
一般病棟の平均在院日数	15.3 日	13.5 日	12.6 日	13.0 日	10.9 日
外来延患者数（※1）	151,935 人	144,525 人	140,844 人	142,780 人	135,303 人
外来診療単価（※1）	10,725 円	12,035 円	12,534 円	13,065 円	16,239 円
病床利用率（※2）	51.5%	74.6%	57.3%	80.9%	68.3%

※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 22 年度 実績値	平成 25 年度		平成 27 年度	
		目標値	実績値	目標値	実績値
材料費対医業収益比率	24.5%	25.0%	23.5%	25.0%	27.5%
経費対医業収益比率	24.8%	19.6%	22.6%	18.1%	20.1%

（2）管理体制の充実

中期目標	ア 診療実績の定期的な検討を徹底することにより、業績の向上に最大限努力すること。
	また、弾力的な予算執行を行いつつ、経費のコントロールができる体制を検討すること。
	イ 原価計算のさらなる活用を図るなど、病院の収支改善に役立つ方策を講じること。

中期計画	実績
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	○診療実績のチェック ・理事会における、収支計画の進捗や数値目標の状況の報告並びに必要な対策の検討【H23～】 ・診療実績等のデータを視覚化した資料を作成し、幹部会議で報告及び情報共有と、問題点の抽出と課題解決に向けた議論を行うとともに、その内容を階層別の会議で周知、検討【H24～】

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、D P C データを用いた収支改善策の検討を行います。	○支出コントロール ・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）を実施【H27】 ○原価計算の活用 ・原価計算ソフトの更新と配賦方法の検討【H23】 ○D P C データを用いた収支改善策の検討 ・D P C データ分析ソフトを用いたD P C 勉強会の開催【H23】 ・診療科別D P C 検討会の実施、D P C データを利用しベンチマークデータとの比較による診療内容の改善【H25～】 【成果・課題等】 第1期は大きくキャッシュが減少しており、その要因の一つとして支出のコントロールが十分ではなかったことから、担当部署による収支予測とそれに基づく対応を確実に行っていきたい。 一方で、D P C データについては、関係職員の理解度と分析力が高まるとともに、医事課長による経営陣への情報提供を定期的に行うなど、職員によるD P C データの有効な活用が可能となってきたことから、今後、さらに診療単価の向上等に努めていきたい。
---	--

第3 財務内容の改善に関する事項

2 安定した経営基盤の確立

中期目標	市民病院としての役割を果たしながら経営改善を図り、第1期中期目標期間内の累計経常収支を黒字化すること。
------	---

中期計画	実績					
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。	(関連指標)					
	項 目	H23	H24	H25	H26	H27
	経常収支比率	96.8%	105.6%	101.2%	99.0%	103.7%
	医業収支比率	79.2%	86.5%	85.5%	82.5%	88.5%
	医業収益（百万円）	*5,534	5,871	6,129	6,048	7,076
	入院収益（百万円）	*3,665	4,070	4,220	4,189	4,728
	外来収益（百万円）	*1,719	1,662	1,765	1,734	2,197
	当期純損益（百万円）	*▲143	391	88	▲80	305
	資金期末残高（百万円）	1,793	1,756	1,548	1,184	1,130
*は、平成23年4月から9月までの実績を含みます。						

【目標値及び実績値】							
項 目	平成22年度	平成25年度		平成27年度		累計	
	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値
経常収支比率	85.9%	101.1%	101.2%	105.4%	103.7%	101.9%	101.8%
医業収支比率	78.7%	87.3%	85.5%	91.1%	88.5%	87.4%	85.2%
医業収益(百万円)	5,229	7,065	6,129	7,892	7,076	32,082	27,837
入院収益(百万円)	3,451	5,156	4,220	5,841	4,728	23,412	19,007
外来収益(百万円)	1,629	1,739	1,765	1,865	2,197	7,894	8,210

第4 予算、収支計画及び資金計画

1 予算

(百万円)			
区 分	予算額	決算額	差額
収入			
営業収益	37,133	32,793	▲4,340
医業収益	32,126	27,895	▲4,231
運営費負担金	5,007	4,781	▲226
補助金等収益	0	112	112
その他営業収益	0	4	4
営業外収益	580	476	▲104
運営費負担金	185	103	▲82
その他営業外収益	395	374	▲21
臨時利益	0	0	0
資本収入	3,166	2,782	▲384
運営費負担金	—	—	—
長期借入金	3,166	2,769	▲397
その他資本収入	0	13	13
その他の収入	0	0	0
計	40,879	36,051	▲4,828
支出			
営業費用	34,843	31,156	▲3,687
医業費用	33,700	30,219	▲3,481
給与費	18,467	17,343	▲1,124
材料費	8,312	7,166	▲1,146
経費	6,712	5,576	▲1,136
研究研修費	210	132	▲78
一般管理費	1,143	937	▲206
給与費	1,033	836	▲197
経費	110	100	▲10
営業外費用	386	244	▲142
臨時損失	0	0	0
資本支出	6,229	5,661	▲568
建設改良費	2,026	1,687	▲339
償還金	4,069	3,789	▲280
その他資本支出	135	184	49
その他の支出	0	0	0
計	41,458	37,063	▲4,395

2 収支計画

(百万円)			
区 分	予算額	決算額	差額
収入の部	39,042	34,546	▲4,496
営業収益	38,476	34,079	▲4,397
医業収益	32,082	27,837	▲4,245
受託収益	0	16	16
運営費負担金収益	5,007	4,781	▲226
補助金等収益	0	104	104
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	0	3	3
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	1,387	1,338	▲49
営業外収益	566	460	▲106
運営費負担金収益	185	103	▲82
財務収益	0	5	5
その他営業外収益	381	352	▲29
臨時利益	0	7	7
支出の部	38,313	33,958	▲4,355
営業費用	37,931	33,700	▲4,231
医業費用	36,720	32,689	▲4,031
給与費	18,453	17,067	▲1,386
材料費	8,086	6,748	▲1,338
減価償却費	2,905	2,633	▲272
経費	7,076	6,115	▲961
研究研修費	201	127	▲74
一般管理費	1,211	1,011	▲200
給与費	1,032	852	▲180
減価償却費	74	71	▲3
経費	105	87	▲18
営業外費用	381	245	▲136
臨時損失	0	13	13
純利益	729	590	▲139
目的積立金取崩額	0	0	0
総利益	729	590	▲139

3 資金計画

(百万円)			
区 分	予算額	決算額	差額
資金収入	42,915	39,296	▲3,619
業務活動による収入	37,713	32,720	▲4,993
診療業務による収入	32,126	27,346	▲4,780
運営費負担金による収入	5,192	4,884	▲308
その他の業務活動による収入	395	490	95
投資活動による収入	0	1,771	1,771
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	1,771	1,771
財務活動による収入	3,166	2,769	▲397
長期借入による収入	3,166	2,769	▲397
その他の財務活動による収入	0	0	0
市からの繰越金	2,036	2,036	0
資金支出	42,915	39,296	▲3,619
業務活動による支出	35,229	30,757	▲4,471
給与費支出	19,499	17,789	▲1,710
材料費支出	8,312	6,512	▲1,800
その他の業務活動による支出	7,418	6,456	▲962
投資活動による支出	2,026	3,487	1,461
有形固定資産の取得による支出	2,026	1,295	▲731
無形固定資産の取得による支出	—	275	275
その他の投資活動による支出	0	1,917	1,917
財務活動による支出	4,204	3,922	▲282
長期借入金等の返済による支出	4,069	3,790	▲279
その他の財務活動による支出	135	132	▲3
次期中期目標の期間への繰越金	1,457	1,130	▲327