

平塚市民病院経営計画

(平成23年度～平成25年度)

実績評価

【総評】



【新市民病院完成予想図】

平成26年9月

平塚市民病院経営計画（平成23年度～平成25年度）
実績評価

【目次】

I	経営実績と考察及び評価	…………… P 1
1	中期財政収支実績	
	（1）収益的収支及び資本的収支	
	（2）企業債残高	
2	患者実績	
3	医療器機設備投資実績	
4	財務等指標	
II	主要施策の実績と評価	…………… P 13
1	評価基準	
2	主要施策の実績評価	
	◇ 患者の視点に立った医療の提供	
	（1）療養環境の整備	
	（2）患者相談体制の充実	
	（3）病院機能評価の認定更新	
	（4）広報活動の強化	
	◇ 安全で信頼される医療の提供	
	（1）医療の標準化	
	（2）専門医療の強化	
	（3）医療の情報化・高度化の推進	
	◇ 地域に根ざした医療の展開	
	（1）地域医療連携の推進	
	（2）救急医療の充実	
	◇ 病院経営の健全性の向上	
	（1）職員の経営参画意識の向上	
	（2）効率的な病院経営	
	（3）保険診療上の施設基準の取得	
	（4）委託業務内容の見直し	
	（5）薬剤・診療材料等の経費削減	
3	主要施策の検証	
III	経営計画の実績評価及び次期経営計画への課題	…………… P 25

【別冊】平塚市民病院経営計画実施計画実績評価

I 経営実績と考察及び評価

1 中期財政収支実績

※表の見方

- 1 平成24年度決算から、地方公営企業法施行令等の一部を改正する政令（平成24年政令第20号）及び地方公営企業法施行規則等の一部を改正する省令（平成24年総務省令第6号）に基づく、地方公営企業会計基準（新会計基準）を適用したため、計画時と異なる項目が含まれています。
- 2 平成23年度の計画は、「平塚市民病院将来構想」の計画値を使用しています。
- 3 端数処理を行っているため、合計が合わないことがあります。
- 4 計画は、各年度の予算額とは異なります。

(1) 収益的収支及び資本的収支

ア 収益的収支

（単位：百万円）

区分／年度	平成23年度			平成24年度			平成25年度			
	計画	実績	増減	計画	実績	増減	計画	実績	増減	
収 入	1 医業収益（ア）	9,446	9,178	△268	9,472	9,817	345	9,954	10,209	255
	（1）入院収益	6,480	6,627	147	6,456	7,082	626	6,938	7,399	461
	（2）外来収益	2,662	2,278	△384	2,700	2,451	△249	2,700	2,518	△182
	（3）その他	305	273	△32	316	285	△31	316	292	△24
	2 医業外収益	1,138	1,241	103	1,159	1,279	120	1,175	1,334	159
	（1）他会計負担金	1,003	1,031	28	1,024	1,023	△1	1,040	1,003	△37
	（2）その他（※1）	135	210	75	135	256	121	135	331	196
	経常収益（A）	10,584	10,419	△165	10,631	11,096	465	11,129	11,543	414
支 出	1 医業費用（イ）	10,169	9,553	△616	10,182	10,246	64	10,661	11,029	368
	（1）給与費	5,307	5,539	232	5,346	5,761	415	5,495	6,023	528
	（2）材料費	2,745	1,848	△897	2,750	1,999	△751	2,877	2,166	△711
	（3）経費	1,794	1,821	27	1,774	1,933	159	1,770	1,993	223
	（4）減価償却費	295	312	17	284	501	217	491	656	165
	（5）資産減耗費	10	9	△1	10	23	13	10	160	150
	（6）研究研修費	18	24	6	18	29	11	18	30	12
	2 医業外費用	275	407	132	340	369	29	352	368	16
	（1）支払利息等	190	184	△6	214	170	△44	228	156	△72
	（2）雑支出（※2）	9	170	161	9	186	177	9	197	188
	（3）繰延勘定償却（※3）	76	52	△24	116	-	-	114	-	-
	（4）長期前払消費税勘定償却（※3）	-	-	-	-	12	-	-	15	-
経常費用（B）	10,444	9,960	△484	10,522	10,615	93	11,013	11,397	384	

(単位：百万円)

区分/年度	平成23年度			平成24年度			平成25年度		
	計画	実績	増減	計画	実績	増減	計画	実績	増減
医業損益 (ア)-(イ)	△723	△375	348	△710	△429	281	△707	△820	△113
経常損益 (A)-(B) (C)	140	459	319	109	481	372	116	146	30
特別利益(D)	94	102	8	96	470	374	97	213	116
特別損失(E)	154	181	27	134	1,046	912	200	170	△30
純損益 (C)+(D)-(E)	80	380	300	71	△95	△166	13	189	176

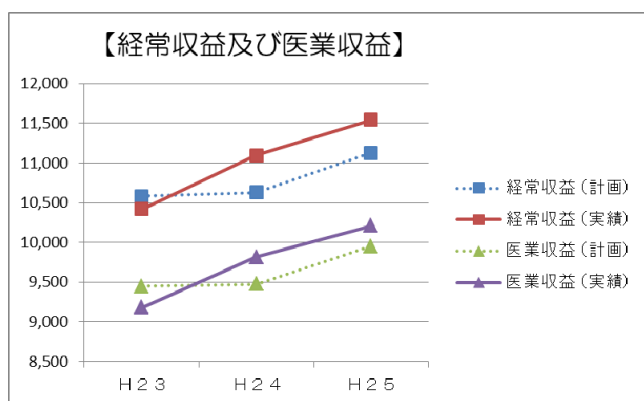
◇実績は、消費税及び地方消費税額を除く。

※1 平成24年度及び平成25年度実績には、新会計基準の導入による「長期前受金戻入(みなし償却制度の廃止により、補助金等により取得した償却資産の減価償却見合い分を順次収益化したもの)」を含む。

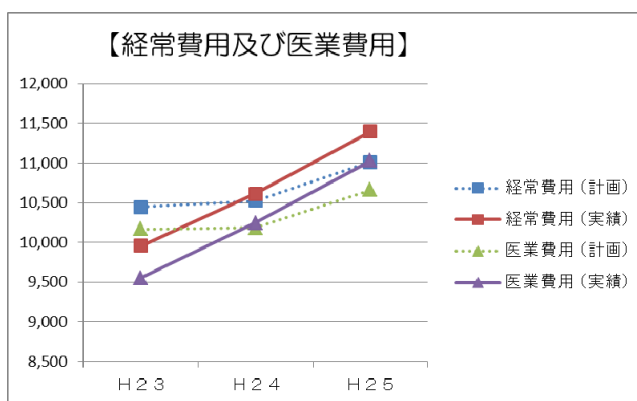
※2 雑支出には、消費税及び地方消費税関係雑支出を含む。

※3 繰延勘定償却は、新会計基準の導入により「繰延勘定」が改正され、繰延経理が認められなくなった。しかし繰延勘定のうち、控除対象外消費税は長期前払消費税として固定資産への振替が認められたことを受け、平成24年度及び平成25年度実績には、引き続き「長期前払消費税勘定償却」として経理しています。

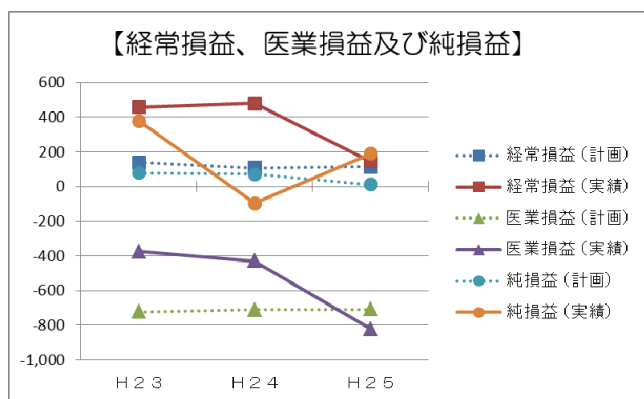
【収益の推移】



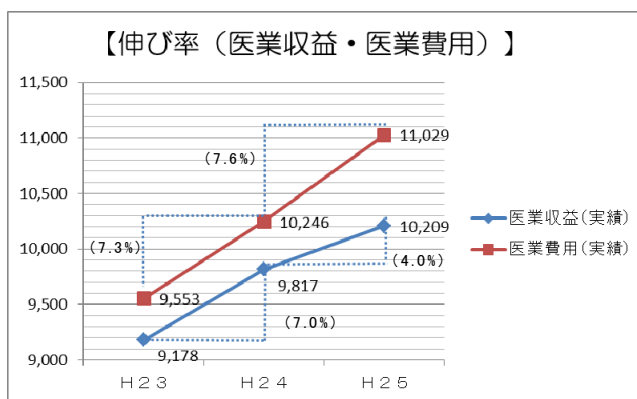
【費用の推移】



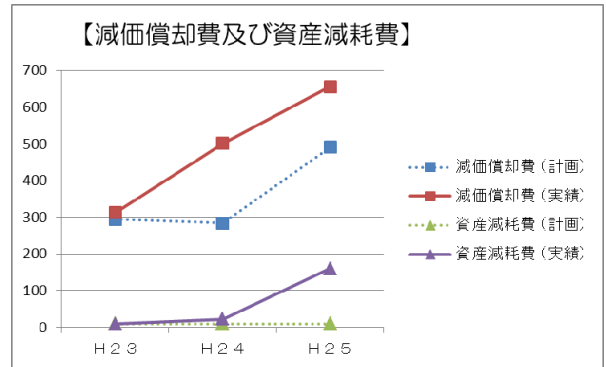
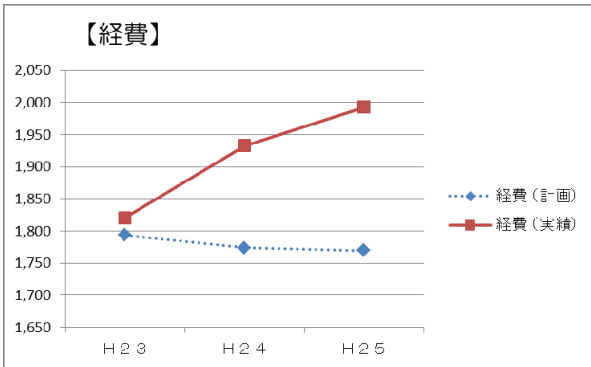
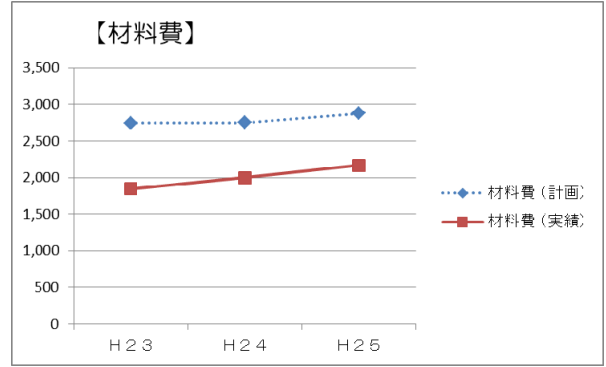
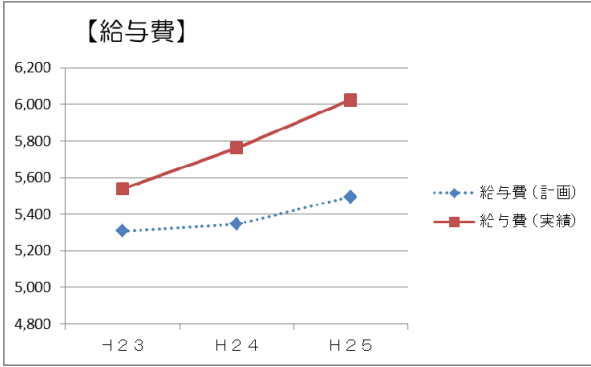
【損益の推移】



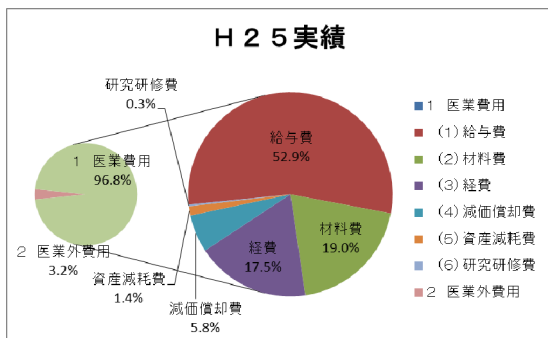
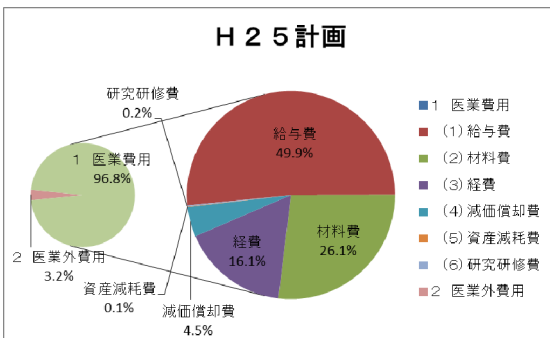
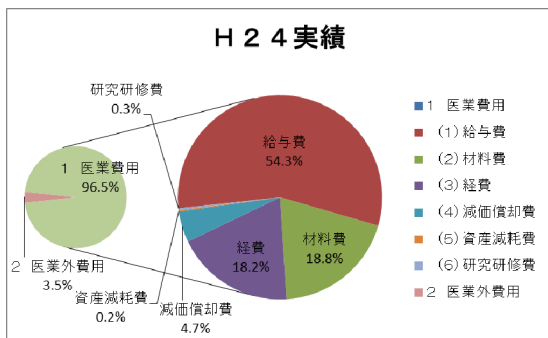
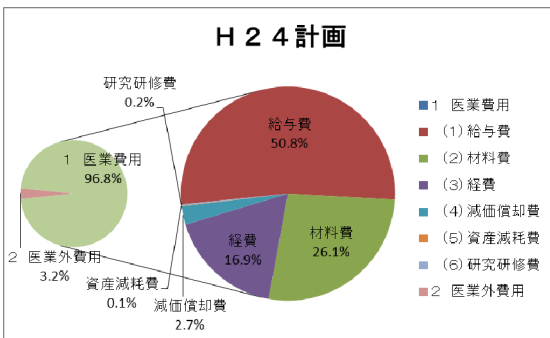
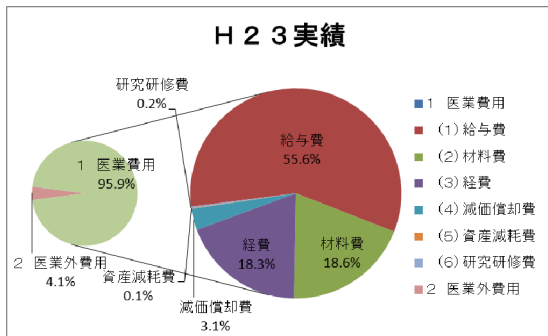
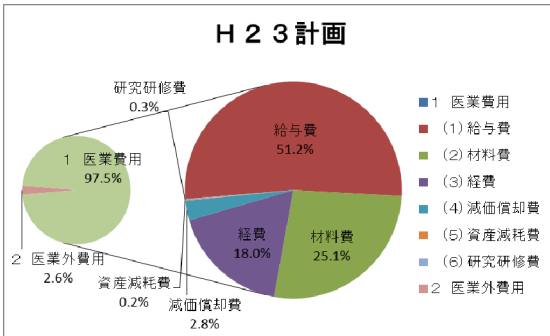
【伸び率(医業収益・医業費用)】



【医業費用の推移】



【医業費用の構成比率比較】



考察

収益的収入については、平成23年度は、平成23年2月に院外処方箋業務移行したことなどにより、計画より実績は減となりましたが、平成24年度以降は、計画より増となっており、平成25年度は平成23年度と比べて約11億円の増となっています。主な要因として、平成24年4月の診療報酬改正に伴う単価の増、手術件数等及び救急搬送件数の増加の他、地域医療支援病院の承認（平成24年9月）による加算が考えられます。

収益的支出については、収益的収入の動向と同じく、平成23年度は、計画より実績が減となりましたが、平成24年度以降は、計画より増となっており、平成25年度は平成23年度と比べ約14億円の増となっています。医業費用については、すべての項目において増加しており、特に医業費用の伸び率は、医業収益の伸び率に対し、平成24年度から平成25年度にかけて、3.6ポイント増になっています。このことが、経常収支比率及び医業収支比率の下降傾向に大きく影響しています。

収益的支出の内容については、材料費を除くすべての項目は、計画より実績は増となっています。3年間の実績を見ると、特に給与費、経費及び減価償却費は、医業費用に占める割合も増えており、他の支出項目を大きく圧迫する要因となっています。その主な原因として、給与費では職員数の増加、経費では光熱水費、高度医療機器の購入や電子カルテ導入に伴う保守委託等の増加、減価償却費では、高度医療機器の購入と新会計基準導入に伴う仮設救急棟等のリース資産の増加によるものと考えられます。

一方、計画より実績が減となった材料費は、院外処方箋業務移行と医薬品の共同購入、診療材料の標準化を実施したことが、費用抑制の要因になったと考えられます。しかし、医療の高度化や手術件数等の増加により、材料費は増加していくため、今後、病院として必要な診療材料の選択及び適正価格の把握が求められます。

また、新会計基準導入による経理上の影響として、平成24年度の特別損益について、償却資産の減価償却見合い分の過年度分を特別利益に、みなし償却制度の廃止による減価償却累計額の過年度分及び引当金を特別損失に計上したため、平成24年度の純損益は赤字となっています。

イ 資本的収支

（単位：百万円）

区分／年度		平成23年度			平成24年度			平成25年度		
		計画	実績	増減	計画	実績	増減	計画	実績	増減
収 入	1 企業債	1,905	738	△1,167	1,968	398	△1,570	2,383	437	△1,946
	2 補助金		47	47		104	104		226	226
	3 他会計負担金					8	8			
	4 その他		3	3		5	5		11	11
	収入計（A）	1,905	788	△1,117	1,968	515	△1,453	2,383	673	△1,710
支 出	1 建設改良費	1,956	521	△1,435	2,221	916	△1,305	2,658	1,210	△1,448
	（1）資産購入費	150	380	230	650	537	△113	150	659	509
	（2）病院建設費	1,806	141	△1,665	1,571	379	△1,192	2,508	551	△1,957
	2 企業債償還金	303	303	0	350	377	27	405	513	108
	3 一括償還額					16	16			
	4 開発費（※1）	200	639	439	20		△20	20		△20
	5 その他	27	18	△9	27	31	4	27	53	26
	支出計（B）	2,486	1,481	△1,005	2,618	1,340	△1,278	3,110	1,777	△1,333
差引不足額 （A）－（B）	△581	△693	△112	△650	△825	△175	△727	△1,104	△377	

◇実績は、消費税及び地方消費税額を含む。

※1：開発費は、地方公営企業会計基準の見直しにより、平成24年度実績から無形固定資産として「資産購入費」に計上しています。

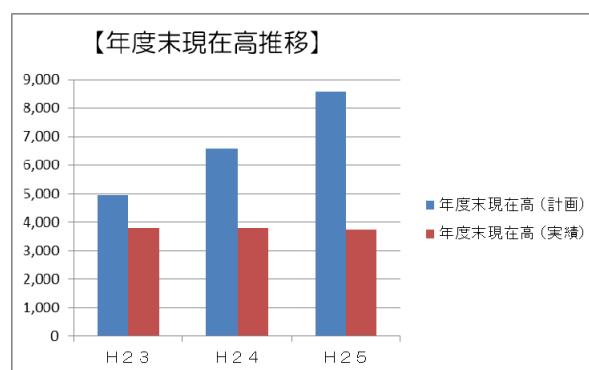
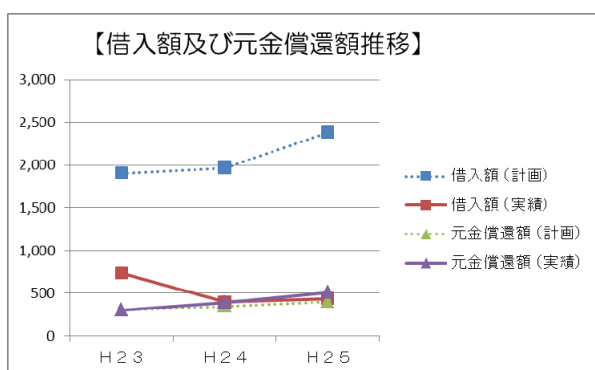
考察

新棟建設について、当初の計画では、平成23年度からの工事着工を予定していましたが、北棟の構造再計算に相応の時間を要したことなどにより、平成25年度から着工になったため、計画に対し、関連する企業債の借入れや病院建設費の支出の実績は減になっています。

(2) 企業債残高

(単位：百万円)

区分／年度	平成23年度			平成24年度			平成25年度		
	計画	実績	増減	計画	実績	増減	計画	実績	増減
借入額	1,905	738	△1,167	1,968	398	△1,570	2,383	437	△1,946
元金償還額	303	303	0	350	393	43	405	513	108
年度末現在高	4,966	3,799	△1,167	6,584	3,805	△2,779	8,562	3,728	△4,834



考察

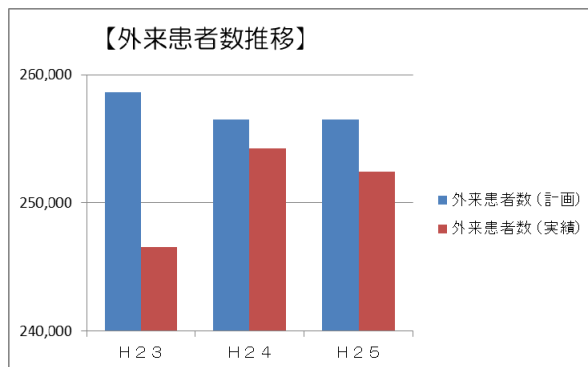
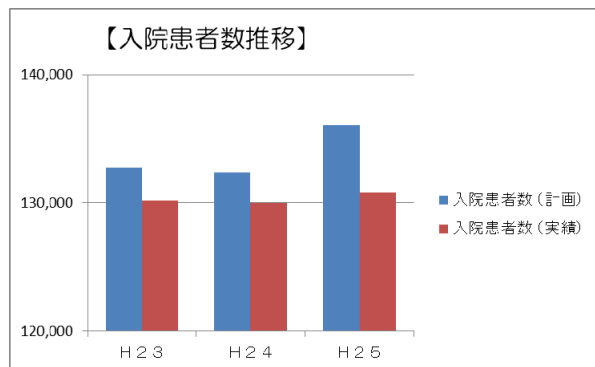
企業債残高については、新棟建設の開始が遅れたために、計画どおりの企業債の借入れをしませんでした。



【新市民病院完成予想図】

2 患者実績

区分／年度	平成23年度			平成24年度			平成25年度		
	計画	実績	増減	計画	実績	増減	計画	実績	増減
入院患者数（人）	132,748	130,143	△2,605	132,386	129,993	△2,393	136,036	130,785	△5,251
外来患者数（人）	258,640	246,593	△12,047	256,444	254,267	△2,177	256,444	252,464	△3,980

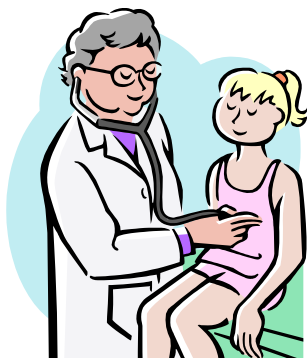


考察

入院患者数実績は、計画より減となりましたが、伸び率はほぼ横ばいとなり、外来患者数実績は、計画より減となりましたが、平成23年度から平成24年度は、7,674人増加しました。

これは、地域医療支援病院として、地域の医療機関との連携強化や、市民や患者向けに、市民病院をより理解していただくために、病院広報誌などで最新の医療情報を発信したことも、患者の確保につながったと考えられます。

今後は、医療の機能分化が進む中、病院経営の基礎となる「患者の動向」に注視し、患者満足度アンケートや病院機能評価に基づく改善に努めながら、医療圏の患者から市民病院は「何を求められているのか。」を見定め、患者に満足していただける「地域の公立の医療機関」として、「安全と信頼」を維持継続していく必要があると考えます。



3 医療器械設備投資実績

(単位：百万円)

区分／年度	平成23年度			平成24年度			平成25年度		
	計画	実績	増減	計画	実績	増減	計画	実績	増減
医療機器整備 (通常分)	150	145	△5	150	196	46	150	157	7
医療機器整備 (高額機器分)	—	142	142	—	—	—	—	—	—
医療機器整備 (新棟整備関係分)	—	—	—	500	262	△238	—	361	361
合計	150	287	137	650	458	△192	150	518	368

◇高度医療機器購入実績

平成23年度	平成24年度	平成25年度
マンモグラフィ	X線CT装置(320列)	手術用顕微鏡
MRI	X線CT装置(64列)	IVR-CT一式
注射薬管理装置機器他	X線TV装置	FPD(フラットパネルディテクター)
	ステラット 100S	セントラルモニタ、ヘッドサイトモニタ
	超音波診断装置	眼撮影装置
	ホルミウムレーザー	
	マルケットホルター-解析ワークステーション	
	温冷配膳車一式	

※主な医療機器を掲載

考察

市民病院は、地域の医療需要が高度化・多様化する中で、診療機能の充実を図るため、購入実績のとおり、計画的な医療機器の更新を進めています。

特に平成24年度及び平成25年度は、新棟に向けた医療機器整備を行うため支出が増加しましたが、補助金を活用し、財政負担の軽減を図りながら購入を進めました。

しかし、高度医療機器の整備は、機器保守委託料や減価償却費の増加を招くことになるため、医業収益とのバランスを考えながら、計画的に更新・導入することが求められます。

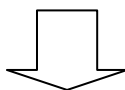
4 財務等指標

◇指標の評価基準

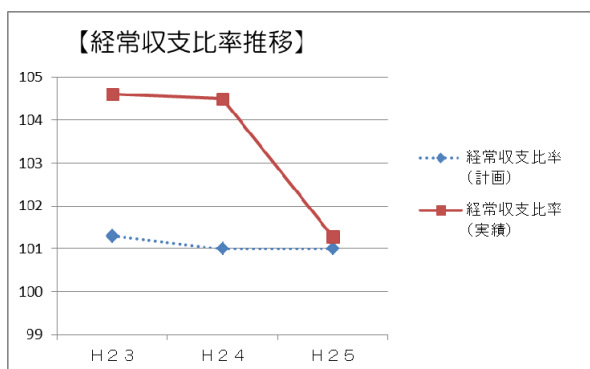
◎	計画を上回る。
○	ほぼ計画どおり。
×	計画を下回る。

(1) 病院の財政収支状況

事業 計画	目標項目		平成23年度	平成24年度	平成25年度
	経常収支比率(%)	経常収益÷経常費用 ×100	101.3	101	101

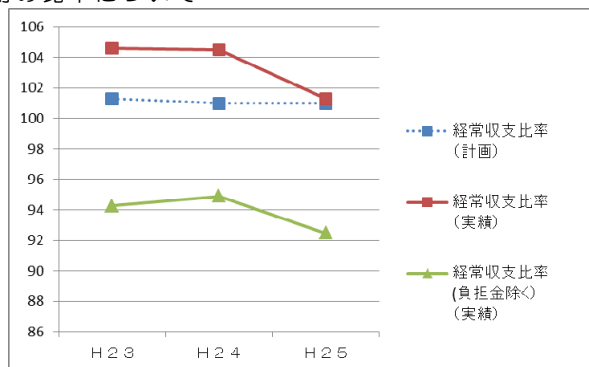


実績	目標項目		平成23年度	平成24年度	平成25年度
	経常収支比率(%)	経常収益÷経常費用 ×100	104.6	104.5	101.3



※参考：他会計負担金を除いた経常収益に対する経常費用の比率について

区分/年度		H23	H24	H25
経常収支比率(%)	(計画)	101.3	101	101
	(実績)	104.6	104.5	101.3
経常収支比率(%) (負担金除く)	(実績)	94.3	94.9	92.5



評価の考え方

(1) 経常収支比率は、3か年すべて計画を上回った。特に平成23年度と平成24年度は3.3ポイント、3.5ポイントと計画を大きく上回った(◎)。

総合
評価



考察

病院の財政状況の指針となる経常収支比率は、計画を上回り、また経常収益が経常費用を上回り、3か年黒字となりました。

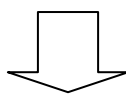
しかし、傾向として、医業費用の伸び率が医業収益の伸び率より高いため、比率を下げる結果となっています。医業費用がこのままの伸び率で推移することになれば、新棟建設に伴う支出の影響を考慮しなくても、比率が赤字に転換することが懸念されます。

また、市立の病院の使命として、市民の為に確保しなければならない救急医療や周産期医療などを担う必要性から、市から負担金を受けており、このことは、市民病院が、市民の皆さんから補助を受けて、これらの事業を展開していることとなります。

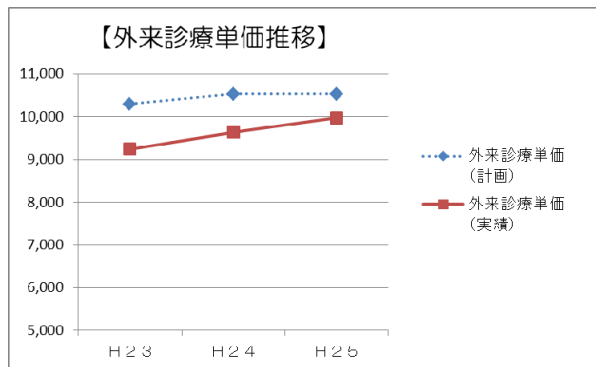
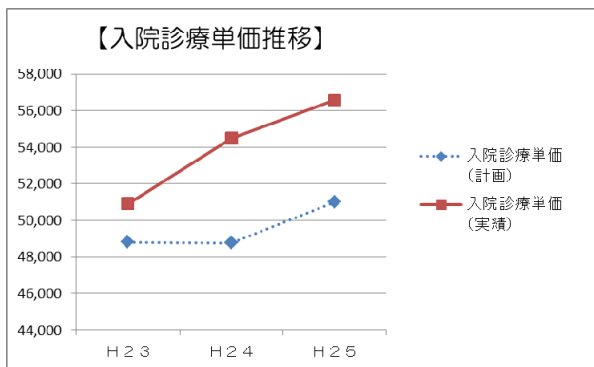
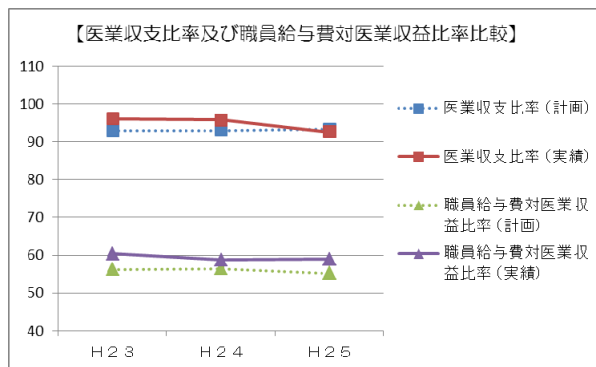
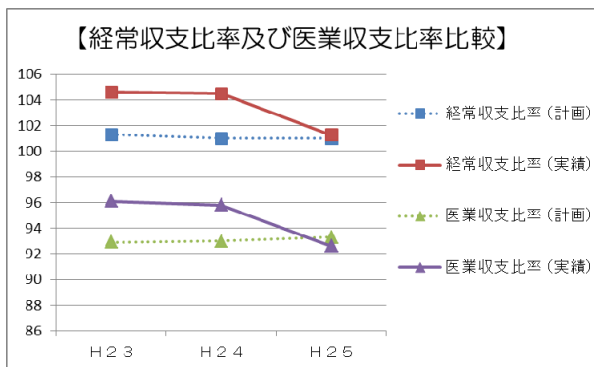
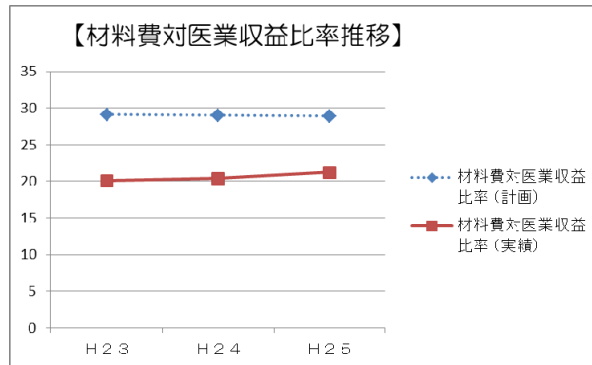
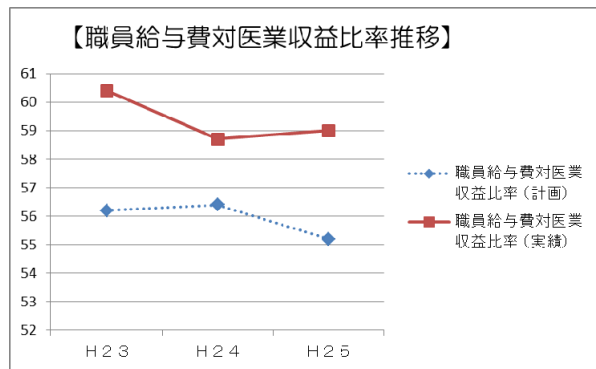
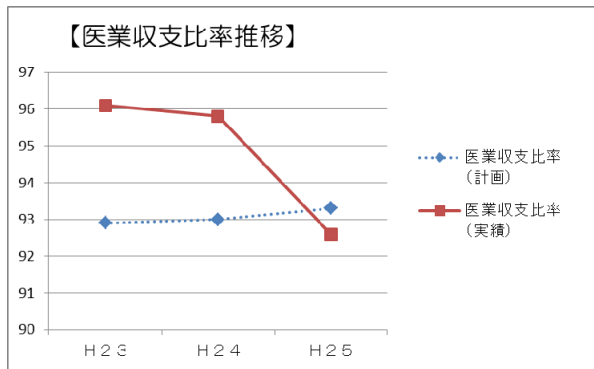
今後、新棟建設への大型投資が加わることを考えると、収支の比率をいかに維持していくかが病院経営上の課題であると考えます。

(2) 収益の確保と費用の抑制

事業計画	目標項目		平成23年度	平成24年度	平成25年度
	医業収支比率(%)	$\frac{\text{医業収益}}{\text{医業費用}} \times 100$	92.9	93	93.3
職員給与費対医業収益比率(%)	$\frac{\text{職員給与費}}{\text{医業収益}} \times 100$	56.2	56.4	55.2	
材料費対医業収益比率(%)	$\frac{\text{材料費}}{\text{医業収益}} \times 100$	29.1	29.0	28.9	
入院診療単価(円)	$\frac{\text{年間入院収益}}{\text{年間延入院患者数}}$	48,812	48,766	51,000	
外来診療単価(円)	$\frac{\text{年間外来収益}}{\text{年間延外来患者数}}$	10,291	10,530	10,530	



実績	目標項目		平成23年度	平成24年度	平成25年度
	医業収支比率(%)	$\frac{\text{医業収益}}{\text{医業費用}} \times 100$	96.1	95.8	92.6
職員給与費対医業収益比率(%)	$\frac{\text{職員給与費}}{\text{医業収益}} \times 100$	60.4	58.7	59.0	
材料費対医業収益比率(%)	$\frac{\text{材料費}}{\text{医業収益}} \times 100$	20.1	20.4	21.2	
入院診療単価(円)	$\frac{\text{年間入院収益}}{\text{年間延入院患者数}}$	50,923	54,479	56,575	
外来診療単価(円)	$\frac{\text{年間外来収益}}{\text{年間延外来患者数}}$	9,239	9,638	9,974	



評価の考え方	総合評価
<p>(1) 医業収支比率は、平成24年度までは、計画を大きく上回っていたが、平成25年度に計画を下回る結果となった(○)。</p> <p>(2) 職員給与費対医業収益比率は、3か年とも計画を下回った(×)。</p> <p>(3) 材料費対医業収益比率は、3か年とも計画を大きく上回った(◎)。</p> <p>(4) 入院診療単価は、3か年とも計画を上回った。特に平成24年度及び平成25年度は大きく上回った(◎)。</p> <p>(5) 外来診療単価は、平成23年2月に院外処方を実施したことにより3か年とも計画を下回った(×)。</p>	<p>○</p>

考察

病院の本来業務の指標である医業収支比率について、計画に対し、平成23年度及び平成24年度実績は上回ってはいるものの、平成25年度は計画を下回り、収支では3か年とも赤字となっています。

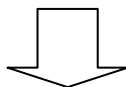
その中で、入院診療単価と材料費対医業収益比率については、計画に対し、大幅増や大幅抑制が達成できており、収益の確保、支出の抑制の成果であると考えられます。

しかし、職員給与費対医業収益比率については、計画に対し高い比率になっており、特に平成25年度は増加傾向に転じています。このことは、経常収支比率、医業収支比率の下降要因となっており、今後、職員の採用については、患者サービスの視点や業務量の増減などを精査し、計画的に進め、職員給与費の適性化を図る必要があります。

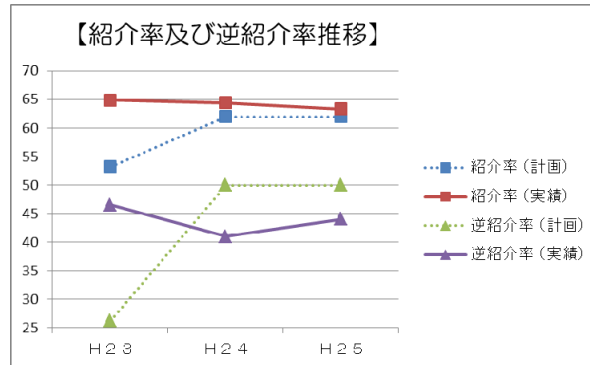
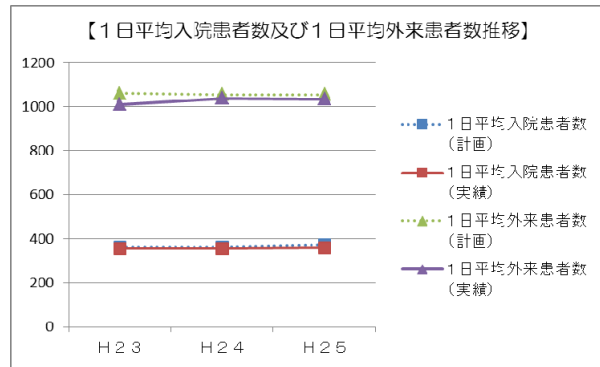
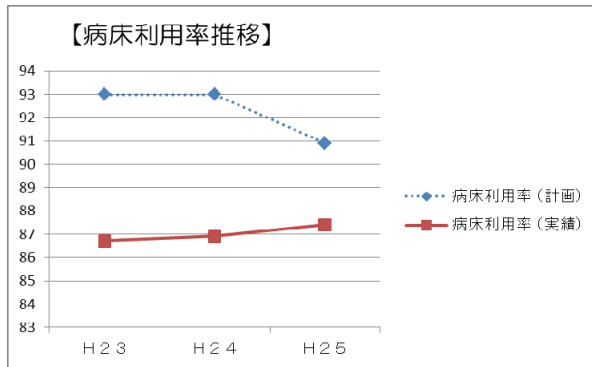
外来診療単価は、計画より下回っていますが、上昇傾向にあります。これは、地域の医療機関への逆紹介などにより、当院への外来受診にあって、地域の医療機関からの紹介患者の増加、高度医療検査機器を利用した委託検査の増加及び救急センター受入件数の増加などが要因であると考えられます。

(3) 患者の確保

事業 計画	目標項目		平成23年度	平成24年度	平成25年度
	病床利用率(%)	$\frac{\text{年間延入院患者数}}{\text{年間延病床数}} \times 100$	93.0	93.0	90.9
1日平均 入院患者数(人)	$\frac{\text{年間延入院患者数}}{\text{年間入院診療日数}}$	363	363	373	
1日平均 外来患者数(人)	$\frac{\text{年間延外来患者数}}{\text{年間外来診療日数}}$	1,060	1,055	1,055	
紹介率(%)	地域医療支援病院紹介 計算式による	53.2	62	62	
逆紹介率(%)	地域医療支援病院紹介 計算式による	26.2	50	50	



実績	目標項目		平成23年度	平成24年度	平成25年度
	病床利用率(%)	$\frac{\text{年間延入院患者数}}{\text{年間延病床数}} \times 100$	86.7	86.9	87.4
1日平均 入院患者数(人)	$\frac{\text{年間延入院患者数}}{\text{年間入院診療日数}}$	355.6	356.1	358.3	
1日平均 外来患者数(人)	$\frac{\text{年間延外来患者数}}{\text{年間外来診療日数}}$	1,010.6	1,037.8	1,034.7	
紹介率(%)	地域医療支援病院紹介 計算式による	64.9	64.4	63.3	
逆紹介率(%)	地域医療支援病院紹介 計算式による	46.5	41.0	44.0	



評価の考え方	総合評価
<p>(1) 病床利用率は、3か年とも計画を下回った(×)。</p> <p>(2) 1日平均入院患者数は、3か年とも計画を下回った(×)。</p> <p>(3) 1日平均外来患者数は、3か年とも計画を上回った(○)。</p> <p>(4) 紹介率は、3か年とも計画を上回った(○)。</p> <p>(5) 逆紹介率は、平成23年度は大きく上回ったが、平成24年度及び平成25年度は計画を下回った(×)。</p>	<p>×</p>

考察
<p>病床利用率は、計画を下回りましたが、患者確保のための重要な要素である、病気の治療や検査に対して標準化した入院計画(クリティカルパス)の積極的な作成を進めることで、入院患者への心身的経済的な負担の軽減や適切な入院体制を整えて、実績では、病床利用率を上昇傾向にすることができました。</p> <p>1日平均入院患者数及び1日平均外来患者数は、年間入院患者数及び外来患者数と同じく、1日平均入院患者数実績はほぼ横ばい、1日平均外来患者数実績は平成23年度から平成24年度は増加しました。</p> <p>今後、患者を確保するためには、「市民病院をより理解していただく」ことが必要です。そのために、市民や患者、地域の医療機関に対し最新の医療技術や医療情報を提供し「安全と信頼」を得ることで、市民病院に求められるニーズを的確に把握・分析し、患者数の増加や「紹介率」「逆紹介率」の維持向上を図ることが重要であると考えます。</p> <p>なお、1日平均外来患者数は、「平塚市民病院将来構想」で、市民病院は、「入院診療重視の方針」であるが、市民のための自治体病院という認識に立てば、外来診療を紹介患者と救急患者に限定するといった対応は困難であるとし、1日当たり1,050人程度を設定しています。</p>

Ⅱ 主要施策の実績と評価

この経営計画の実効性を高めるために、4つの基本方針を、14の主要施策35事業に分類した「平塚市民病院経営計画実施計画」を策定し、35事業の目標達成状況及び点検評価を、各年度年2回実施してきました。

ここでは、3年間の実施計画の実績評価を総括し、14の主要施策の目標達成度を評価することで、経営計画3か年の成果を検証します。

1 評価基準

(1) 「35事業」の3か年の実績評価について

評価基準	条件	評価ポイント
目標を大きく上回る達成 (150%以上)	年度評価で「◎」が1つ以上で「×」がない。	20点
目標を上回る達成 (120%~150%)	年度評価で「◎」が2つで「×」が1つ。	15点
目標達成 (100%~120%)	年度評価で「○」が3つ。	10点
目標をおおむね達成 (50%~100%)	年度評価で「○」が2つで「×」が1つ。 または、「◎」「○」「×」が1つずつ。	5点
目標を下回る (30%以上%50%未満)	年度評価で「×」が2つ。	2点
目標を大きく下回る (0%)	年度評価で「×」が3つ。	0点

※平成25年度以前に完了した事業については、総合評価を「目標達成（評価ポイント10点）」とします。

(2) 「14の主要施策」の評価について

評価ポイントの平均値	全体評価	評価内容
15点以上	AA	目標を大きく上回る達成 (150%)
12点以上15点未満	A	目標を上回る達成 (120%~150%)
10点以上12点未満	B	目標達成 (100%~120%)
5点以上10点未満	C	目標をおおむね達成 (50%~100%)
5点未満	D	目標を下回る (50%)

2

主要施策の実績評価

患者の視点に立った医療の提供

(1) 療養環境の整備

事業名	成果指標	年度	達成目標	実績			全体評価		
				成果	評価				
					年度	ポイント			
患者サービスの向上	①外来待ち時間調査の継続実施 ②患者満足度アンケートの実施	23	調査の実施と改善	患者サービス検討委員会の活動を通じたサービス改善の実施	○	10	C		
		24	調査の実施と改善	患者（外来、入院）満足度アンケート調査の実施	○				
		25	調査の実施と改善	24年度アンケートに基づく改善と25年度アンケートの実施	○				
施設・設備の改修	①施設・設備等の改修	23	電源工事、冷温水発生装置のメンテナンス	電源工事、冷温水発生装置2台改修実施	○	10		C	
		24	電気設備工事	ホルムアルデヒド対策工事、電源工事等の施設修繕実施	○				
		25	電気設備工事	非常用自家発電装置基盤交換工事等の施設修繕実施	○				
職員研修（接遇）の充実	①接遇研修の実施	23	接遇研修実施	接遇研修実施	○	2			C
		24	接遇研修実施	研修内容の見直し	×				
		25	接遇研修実施	デモ研修の協議と実施	×				
新棟の建設	①基本設計、実施設計 ②仮設救急棟建設 ③保育所棟建設 ④新棟建設	23	実施設計、仮設救急棟建設、保育所棟建設	基本設計の完成、仮設救急棟・保育所棟のリース契約・工事着手、オイルタンク等移設工事着手	×	5			
		24	実施設計、解体（管理棟・救急棟・保育所）	実施設計の完成、解体工事着手、仮設バスロータリー工事着手、新棟建築工事発注公告	○				
		25	新棟建設（H27供用開始）	新棟建築工事契約と工事着手、既存棟解体・仮設バスロータリー工事完了	○				
院内感染対策の強化	①感染対策委員会の定期開催 ②組織改正、専従職員の配置 (平成24年度追加)	23	毎月1回	毎月1回開催	○	10	C		
		24	毎月1回	毎月1回開催、感染対策室、専従職員の設置、感染管理システムの導入等	○				
		25	毎月1回	毎月1回開催、専従・専任メンバーで院内ラウンドと地域連携の実施	○				
評価ポイント合計点						37			
事業数						5			
評価ポイント平均点 (評価ポイント合計点/事業数)						7.4			

(2) 患者相談体制の充実

事業名	成果指標	年度	達成目標	実績			全体評価
				成果	評価		
					年度	ポイント	
患者サポートセンターの設置、活動	①平均在院日数	23	13.0日	13.0日	○	5	C
		24	12.5日	12.6日	×		
		25	12.0日	11.8日	◎		
評価ポイント合計点						5	
事業数						1	
評価ポイント平均点 (評価ポイント合計点/事業数)						5.0	

(3) 病院機能評価の認定更新

事業名	成果指標	年度	達成目標	実績			全体評価
				成果	評価		
					年度	ポイント	
病院機能評価の認定更新	①認定更新 ②指摘事項の改善 ・機能維持 (平成24年度追加)	23	更新審査受審、認定更新	更新審査受審、Ver.6への認定更新	○	10	B
		24	指摘事項の改善、機能維持	機能維持改善	完了		
		25		完了			
評価ポイント合計点						10	
事業数						1	
評価ポイント平均点 (評価ポイント合計点/事業数)						10.0	

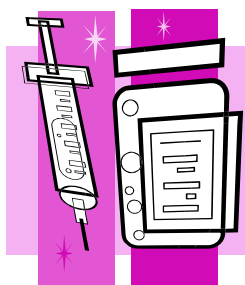
(4) 広報活動の強化

事業名	成果指標	年度	達成目標	実績			全体評価
				成果	評価		
					年度	ポイント	
病院広報誌の発行	①広報誌の定期的発行	23	広報誌の発行について広報委員会で検討	検討WG立ち上げ	○	10	B
		24	広報誌の発行	広報誌の発行(創刊号)	完了		
		25		完了			
医療講座の開催	①医療講座の実施 ②市民アカデミーへの参加 ③出前講座の実施	23	医療講座の実施、市民アカデミー参加、出前講座実施	市民アカデミー参加、出前講座実施、家族介護教室実施	○	10	B
		24	医療講座の実施、市民アカデミー参加、出前講座実施	市民アカデミー参加、出前講座実施、家族介護教室実施	○		
		25	医療講座の実施、市民アカデミー参加、出前講座実施	市民アカデミー参加、出前講座実施	○		
評価ポイント合計点						20	
事業数						2	
評価ポイント平均点 (評価ポイント合計点/事業数)						10.0	

安全で信頼される急性期医療の提供

(1) 医療の標準化

事業名	成果指標	年度	達成目標	実績			全体評価	
				成果	評価			
					年度	ポイント		
クリティカルパスの充実	①クリティカルパスの登録数	23	75件	96件	◎	15	A	
		24	105件	100件	×			
		25	110件	112件	◎			
医療安全管理体制の充実	①医療事故等防止対策	23	医療事故等防止対策	新医療事故防止マニュアルの作成、インシデントバーコードシステム認証の導入、インシデント報告集計、院内端末上に掲示、注射認証実施状況調査実施	○	10		
		24	医療事故等防止対策	医療安全意識調査、医療安全に係わる情報発信強化、医療事故防止マニュアル追加、医療安全管理指針の改定	○			
		25	医療事故等防止対策	医療安全情報発信、医療安全管理指針の改定、医療安全研修会、患者誤認防止・5Sラウンド、医療安全意識調査	○			
評価ポイント合計点						25		
事業数						2		
評価ポイント平均点 (評価ポイント合計点/事業数)						12.5		



(2) 専門医療の強化

事業名	成果指標	年度	達成目標	実績		全体評価	
				成果	評価		
					年度		ポイント
医療スタッフの充実	①採用計画の策定 ②処遇改善の実施 ③看護職の採用、離職率の抑制 (平成24年度追加)	23	採用計画を策定、採用計画に沿った職員採用	定数条例改正、新生児手当新設	×	0	
		24	新規看護職25人採用、離職率の抑制10%以下	新規看護職25人採用、実習環境の工夫、離職率11.4%	×		
		25	新卒看護職35人確保、離職率の抑制10%以下	新卒看護職31人採用(新規看護職54人採用)、離職率10.6%	×		
臓器別・疾患別センター化	①臓器別・疾患別センター化	23	乳腺センター	乳腺センターの開設	○	5	
		24	心臓病センター	心臓大血管センターの開設	○		
		25	がんセンター	未実施	×		
がん診療連携拠点病院との連携	①がん診療連携拠点病院の指定要件の整備	23	指定要件の整備	要件整備(相談員、がん登録)、緩和ケア研修会開催等	○	10	
		24	がん医療診療体制の充実	カンサーボードの開催、がん医療診療体制の充実、緩和ケア研修会開催等	○		
		25	がん医療診療体制の充実	申請要件の整備、地域のホスピス等とのふりかえりの会の開催等	○		
研究・研修体制の充実	①各職種・職場における研究・研修への支援	23	支援制度の検討	支援制度の検討	○	2	
		24	支援制度の充実	研修全体と支援制度の検討	×		
		25	支援制度の充実	研修全体と新たな実施方法の検討	×		
治験の実施	(事業休止)	23	—	—	—	—	
		24	—	—	—	—	
		25	—	—	—	—	
薬剤管理業務の充実	①薬剤管理指導件数 ②病棟薬剤業務実施加算の取得 (平成24年度追加)	23	5,500件	6,284件	◎	2	
		24	9,000件、病棟薬剤業務実施加算取得	9,222件、病棟薬剤業務実施加算未実施	×		
		25	9,500件、病棟薬剤業務実施加算取得	9,259件、病棟薬剤業務実施加算未実施	×		
評価ポイント合計点						19	
事業数						5	
評価ポイント平均点 (評価ポイント合計点/事業数)						3.8	

D

(3) 医療の情報化・高度化の推進

事業名	成果指標	年度	達成目標	実績		全体評価		
				成果	評価 年度 ポイント			
電子カルテシステムの導入	①電子カルテ導入	23	フルオーダーリング稼働、電子カルテ稼働	新フルオーダーリング及び電子カルテ導入	完了	10	AA	
		24	電子カルテ運用	完了				
		25		完了				
高度医療機器の整備	①高度医療機器の更新	23	40件	91件（対象10万円以上）	◎	20		
		24	CT2台、X線TVの更新	CT2台、X線TVの更新完了	○			
		25	血管撮影装置の更新、手術用顕微鏡の購入	IVR-CT（血管撮影装置）、手術用顕微鏡の購入	○			
評価ポイント合計点						30		
事業数						2		
評価ポイント平均点 (評価ポイント合計点/事業数)						15.0		



地域に根ざした医療の展開

(1) 地域医療連携の推進

事業名	成果指標	年度	達成目標	実績			全体評価
				成果	評価		
					年度	ポイント	
地域医療支援病院の承認	①紹介率 ②逆紹介率 ③施設基準の申請及び認可	23	紹介率：61%、逆紹介率：50%	紹介率：64.9%、逆紹介率：46.5%	○	10	C
		24	神奈川県からの承認	地域医療支援病院の承認 (紹介率：64.4%、逆紹介率：41.0%)	完了		
		25		完了			
周産期医療・小児医療の充実	①救急(周産期・新生児・小児)体制の維持 ②施設基準を満たす新棟NICU開設に向けたマンパワー確保 (平成24年度追加)	23	救急体制の整備	小児の二次救急体制の維持	○	5	
		24	救急体制の維持、NICU開設に向けたマンパワーの確保	小児の二次救急体制の維持、医師・看護師の増員	○		
		25	救急体制の維持、新生児科医の確保	小児の二次救急体制の維持、新生児科医は未確保	×		
評価ポイント合計点						15	
事業数						2	
評価ポイント平均点 (評価ポイント合計点/事業数)						7.5	

(2) 救急医療の充実

事業名	成果指標	年度	達成目標	実績			全体評価
				成果	評価		
					年度	ポイント	
ER体制の強化	①ER体制の強化	23	ERハーフ毎日	勤務体制の検討	×	2	C
		24	ERハーフ毎日	稼働時間延長の検討	×		
		25	ERハーフ平日拡充	ER平日の稼働時間延長	○		
消防救急隊との連携	①救急車搬送患者数	23	5,000人	5,498人	◎	20	
		24	5,500人	5,605人	◎		
		25	5,500人	6,254人	◎		
災害時医療体制の整備	①訓練実施回数 ②訓練参加者数 ③DMAT訓練参加回数	23	①訓練実施回数：1回 ②訓練参加者数：200人以上 ③DMAT訓練参加回数：2~3回	①訓練実施回数：1回 ②訓練参加者数：218人 ③DMAT訓練参加回数：1回、訓練見学1回	○	5	
		24	①訓練実施回数：1回 ②訓練参加者数：200人以上 ③DMAT訓練参加回数：2~3回	①訓練実施回数：0回 ②訓練参加者数：0人 ③DMAT訓練参加回数：4回、研修1回	×		
		25	①訓練実施回数：1回 ②訓練参加者数：200人以上 ③DMAT訓練参加回数：2~3回	①訓練実施回数：1回 ②訓練参加者数：232人 ③DMAT訓練参加回数：4回、研修1回	○		
評価ポイント合計点						27	
事業数						3	
評価ポイント平均点 (評価ポイント合計点/事業数)						9.0	

病院経営の健全性の向上

(1) 職員の経営参画意識の向上

事業名	成果指標	年度	達成目標	実績			全体評価
				成果	評価		
					年度	ポイント	
職員の意識改革	①院内情報紙発行 ②(見直し追加) マニュアル、議事録、報告等の情報共有化を促進する	23	ニュースレターの発行	ニュースレター発行、院内情報システムの導入	○	10	B
		24	情報ネットワークの共有	院内ポータル利用の情報共有、経営参画意識醸成研修会開催	○		
		25	情報ネットワークの共有	院内ポータルを利用した病床利用状況把握	○		
病院事業管理者ヒアリングの実施	①診療科、看護部等部門ヒアリング	23	年2回	全部門ヒアリング6月と11月に実施	○	10	
		24	年2回	全部門ヒアリング6月と11月に実施	○		
		25	年2回	全部門ヒアリング6、7月と11月に実施	○		
評価ポイント合計点						20	
事業数						2	
評価ポイント平均点 (評価ポイント合計点/事業数)						10.0	

(2) 効率的な病院経営

事業名	成果指標	年度	達成目標	実績			全体評価
				成果	評価		
					年度	ポイント	
DPC分析を活用した経営管理	①診療科との分析結果検討会の開催	23	前年度取り組みによる改善確認	年10回の分析報告の実施	○	10	C
		24	診療報酬改定取組分析、患者シェア率分析	年5回の分析報告の実施	○		
		25	前年度取り組みによる改善確認	年11回の分析報告の実施	○		
原価計算による経営分析	①原価計算システム再構築	23	システム再構築による経営分析	データ抽出に関する環境構築	×	2	
		24	データ出力による内容確認	仮設定診療データ出力内容評価確認	×		
		25	データ出力による内容確認	原価計算分析の実施	○		
病床利用率の向上	①病床利用率	23	91%	86.70%	×	0	
		24	90%	86.90%	×		
		25	91%	87.40%	×		
窓口未収金対策の強化	①未収金額の縮小(未収金残率の減少)	23	回収率40.0%	回収率28.7%、未収金残率57.4%	×	15	
		24	未収金残率55%	未収金残率51.4%	◎		
		25	未収金残率53%	未収金残率45.8%	◎		
評価ポイント合計点						27	
事業数						4	
評価ポイント平均点 (評価ポイント合計点/事業数)						6.8	

(3) 保険診療上の施設基準の取得

事業名	成果指標	年度	達成目標	実績			全体評価
				成果	評価		
					年度	ポイント	
各種施設基準の取得	①施設基準の新規認定 ②認定に係る経済的試算	23	医師事務作業補助加算、電子画像管理加算	医師事務作業補助体制加算(50対1)、電子画像管理加算(単純撮影)、がん患者カウンセリング料、ニコチン依存症管理料、CT撮影及びMRI撮影	○	10	B
		24	地域医療支援病院入院診療加算	地域医療支援病院入院診療加算(30対1)、感染防止対策加算1(地域連携加算有)、患者サポート体制充実加算、退院調整加算、救急搬送患者地域連携紹介(受入)加算、データ提出加算2 など	○		
		25	診療報酬の改定に応じた対応	急性期看護補助体制加算の区分:25対1(看護補助者5割以上)、腎腫瘍凝固・焼灼術(冷凍凝固によるもの)、膀胱水圧拡張術、検体検査管理加算(Ⅳ)、がん患者リハビリテーション料、腹腔鏡下肝切除術 など	○		
評価ポイント合計点						10	
事業数						1	
評価ポイント平均点 (評価ポイント合計点/事業数)						10.0	

(4) 委託業務内容の見直し

事業名	成果指標	年度	達成目標	実績			全体評価
				成果	評価		
					年度	ポイント	
長期継続契約の適用	①長期継続契約の総件数	23	8件	4件	×	0	B
		24	10件	6件	×		
		25	12件	7件	×		
臨床検査科業務の委託化	①委託化の実施 ②検査業務コストの削減	23	共同運営開始、試薬購入費等削減	共同運営開始、試薬購入費19.51%削減	○	20	
		24	共同運営、試薬購入費等削減	共同運営継続、試薬購入費0.63%削減	◎		
		25	共同運営、試薬購入費等削減	共同運営継続、試薬購入費1.71%削減	◎		
評価ポイント合計点						20	
事業数						2	
評価ポイント平均点 (評価ポイント合計点/事業数)						10.0	

(5) 薬剤・診療材料等の経費削減

事業名	成果指標	年度	達成目標	実績			全体評価
				成果	評価		
					年度	ポイント	
医薬品の共同購入	①医薬品購入費削減	23	共同購入システム検討	医薬品目情報のマッチング実施	○	20	AA
		24	前年比コスト1%削減	共同購入の運用確認、前年度比4.54%コスト削減	◎		
		25	前年比コスト1%削減	共同購入を開始、前年度比1.24%コスト削減	◎		
診療材料の標準化	①診療材料購入費削減	23	調達方式変更、前年度比コスト4%削減	調達方式変更、前年度比コスト4.09%削減	○	20	
		24	前年度比コスト2%削減	購入先変更・価格交渉等、前年度比コスト2.66%削減	◎		
		25	前年度比コスト1%削減	購入先・メーカーへの交渉等前年度比1.02%削減	◎		
評価ポイント合計点						40	
事業数						2	
評価ポイント平均点 (評価ポイント合計点/事業数)						20.0	



【新棟完成予想図】

3 主要施策の検証

患者の視点に立った医療の提供

施策	評価	検証
(1) 療養環境の整備	C	<p>新棟建設などのハード事業から、感染対策活動や患者サポート活動などのソフト事業まで、市民や患者に満足していただける市民病院にするための事業に一定の成果がありました。</p> <p>引き続き、「この地域で求められているものは何か」、「患者から求められているものは何か」という、市民病院に対する市民や患者からのニーズを、患者満足度アンケートなどからしっかり把握し、いつまでも、公立病院として、市民や患者に満足していただけるよう、療養環境や患者相談体制の改善・充実に努めます。</p> <p>また、市民や患者のために必要な最新の医療情報を提供するため、病院広報誌や医療講座を通じて広報活動に努めたことは、市の施策の一翼を担う公立病院としての役割を果たすことができたと考えます。</p>
(2) 患者相談体制の充実	C	
(3) 病院機能評価の認定更新	B	
(4) 広報活動の強化	B	

安全で信頼される急性期医療の提供

施策	評価	検証
(1) 医療の標準化	A	<p>医療の標準化及び治療計画の可視化を推進するクリティカルパスの作成や、医療事故等を防止する安全管理体制の確立、医療の質や業務の効率化を図る電子カルテシステムの導入など、患者に安心・安全な事業を、高いレベルで提供することができました。また、地域の医療需要の高度化・多様化に対応するため、高度医療機器の整備も計画的に行いました。</p> <p>専門医療の強化では、乳腺や心臓疾患の患者に対し、医師や看護師、技師がそれぞれ持っている専門知識を、「チーム医療」として集約しセンター化したことで、患者から「この病院なら安心して治療に専念できる。」と高い信頼を得ることができました。これは現場で従事するスタッフの努力の成果であると考えます。</p> <p>その反面、人員の適正配置や研究研修の充実を図ることが難しかったため、採用計画の早期作成など、事業計画の見直しを含めて早急な成果を目指します。</p>
(2) 専門医療の強化	D	
(3) 医療の情報化・高度化の推進	AA	

地域に根ざした医療の展開

施策	評価	検証
(1) 地域医療連携の推進	C	<p>地域での急性期病院としての役割を担うために、「地域医療支援病院」の承認を得たことは、大いなる成果と考えます。今まで以上に地域貢献に寄与するとともに、地域医療を牽引する使命を果たしていきます。</p> <p>また、災害医療拠点病院として、地域の中心として活動する責務から、災害を想定した医療訓練を計画的に実施し、災害時医療体制の充実を図ることもできました。</p> <p>周産期医療や小児医療、救急医療体制については、医療スタッフの確保に課題が残りましたが、準備は着々と進んでおり、今後の成果を目指します。</p>
(2) 救急医療の充実	C	

病院経営の健全性の向上

施策	評価	検証
(1) 職員の経営参画意識の向上	B	<p>良質な医療を提供するためには、安定した経営が必要です。</p> <p>この意識を、全職員が持つことが必要であり、そのために必要な情報を分析し、院内に発信する仕組みを、この3か年で構築することができました。</p> <p>費用面については、経費の削減として、医薬品の共同購入や診療材料の標準化、臨床検査科検体検査業務の委託化によって、計画を大きく上回る成果を出すことができました。収入面については、診療報酬加算の積極的取得など、収益確保の対策も確実に実行されました。</p>
(2) 効率的な病院経営	C	
(3) 保険診療上の施設基準の取得	B	
(4) 委託業務内容の見直し	B	
(5) 薬剤・診療材料等の経費削減	AA	

財政状況について、平成23年度から平成25年度の3か年は、平成23年2月に院外処方箋業務移行があり、平成23年度は計画に対し、収益及び費用実績がともに減となりましたが、平成24年度以降、収益は計画より増となり、収益事業として高く評価できると考えます。

一方、費用については、材料費の削減はできましたが、給与費、経費及び減価償却費が増加となり、収益増にもかかわらず、費用がそれ以上の増加となる結果、平成24年度まで上昇傾向だった経常収支比率が、平成25年度には下降傾向となってしまいました。今後は、病院整備事業中で安定した収益が見込めないため、事業の見直し等によるコスト削減及び費用抑制をすることで経常収支比率を維持できるよう、経営努力をする必要があると考えます。

また、これに結びつく主要施策は、担当部署の努力の結果、多くの事業で目標を達成することができ、市民病院の理念でもある「安全と信頼」を、市民や患者のニーズに適応した形で還元できたと考えます。しかし、収支状況との因果関係でみると、新棟整備事業という大型投資事業に関連して、「採用と人員配置」「施設維持整備」及び「医療機器整備」が、収支状況に大きく左右しています。今後は、収支状況を勘案しながら計画的に事業を展開するために、「採用及び人員配置計画」「施設維持整備計画」及び「医療機器整備計画」を策定し、経営計画との相互関係を構築することで、収支状況に応じた効率的かつ合理的な病院経営をしていくことが重要であると考えます。

今後も引き続き、「市民に安全で信頼される病院」「市民に必要とされる病院」を目指し、市民や患者に満足していただけるよう、安定した病院経営を進めていきたいと思えます。

【今後の病院経営を支える4つの計画】

