

地方独立行政法人桑名市総合医療センター 平成27年度計画

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と  
るべき措置

1 医療の提供

(1) 重点的に取り組む医療の実施

救急医療については、地域の医療機関からの紹介患者及び救急搬送患者の積極的な受け入れを継続する。

〔救急車搬送患者受入れ件数〕 桑名消防署管外からの搬送を含む。

病院名	平成26年実績値	平成27年計画値
桑名西医療センター	1,650人	1,700人
桑名南医療センター	250人	260人
桑名東医療センター	1,589人	1,750人
計	3,489人	3,710人

※参考：平成26年(1月～12月)桑名消防署管内救急搬送数7,785人

地域における周産期医療の拠点として、周産期科医及び新生児科医を配置し、NICU(新生児特定集中治療室)を始めとする高度医療及び新生児医療を提供する体制の整備を進める。また、分娩室の効率的な運用等、分娩の実施体制を整備するとともに、産婦人科の医師・助産師の負担を軽減できる協働システムを整え、分娩件数の増加を図る。特に出生体重2,500グラム未満の新生児の新規入院を積極的に受け入れ、平成27年度中のNICU(新生児特定集中治療室)施設基準の取得を目指す。

〔周産期医療実績〕

病院名	区分	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名東医療センター	分娩件数	165件	200件
	NICU入院件数	23件	30件

※平成26年12月31日現在の実績に基づく年度見込値

がん、脳血管障害、循環器疾患及び消化器疾患の分野における高度医療及び急性期医療に取り組むため、治療内容の充実及び医療提供体制の強化を図るとともに、各病院の連携分担により相互に診療を補完、支援する。

〔疾患別患者数〕

病院名	区分	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	がん	280人	300人
	脳血管障害	425人	450人
	循環器疾患	189人	190人
	消化器疾患	797人	800人
桑名南医療センター	循環器疾患	921人	950人
桑名東医療センター	がん	351人	390人
	脳血管障害	101人	110人

	循環器疾患	597人	660人
	消化器疾患	1,584人	1,740人
計	がん	631人	690人
	脳血管疾患	526人	560人
	循環器疾患	1,707人	1,800人
	消化器疾患	2,381人	2,540人

※がんは地域がん登録件数。その他の疾患は入院患者数。いずれも年度見込値。

〔診療実績〕

病院名	区分	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	化学療法(外来)	460件	500件
	SCU	449人	500人
桑名南医療センター	PCI	155件	190件
桑名東医療センター	化学療法(入院)	634件	700件
	PCI	132件	160件

※化学療法(外来)及びPCI(経皮的冠動脈形成術)は実施件数、SCU(脳卒中ケアユニット)は延べ入院患者数、化学療法(入院)は入院件数。平成26年12月31日現在の実績に基づく年度見込値。

手術室の効率的な運用等、手術の実施体制を整備することで、手術件数の対前年度比100%以上を維持する。また、内視鏡的処置や腹腔鏡下手術等、低侵襲医療に積極的に取り組む。

〔手術件数〕 ( ) 内は腹腔鏡下手術件数

病院名	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	(116件) 1,140件	(120件) 1,200件
桑名南医療センター	233件	240件
桑名東医療センター	(112件) 965件	(120件) 1,100件
計	(228件) 2,338件	(240件) 2,540件

※平成26年12月31日現在の実績に基づく年度見込値

医師、看護師、薬剤師を始めとする多職種によるチーム医療の活動を推進するとともに、定期的な研修の実施等、医療スタッフの知識及び技術の向上を図る。

〔チーム医療件数〕

病院名	区分	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	糖尿病透析予防チーム	75件	80件
桑名南医療センター	栄養サポートチーム	129件	130件
桑名東医療センター	糖尿病透析予防チーム	36件	40件

※平成26年12月31日現在の実績に基づく年度見込値

既存の診療科の充実を図るため、各病院の機能の充実、新病院での統合に向けての計画を策定するとともに、段階的な準備を進める。

新病院に向けて基本的な診療科の増員に努めるとともに、専門医の確保に努める。

また、新病院の建設事業の進捗に伴い、法人としての診療機能を維持するため、必要に応

じて3病院の機能の集約ないし分散を行う。

(2) 地域医療連携の推進

紹介された患者の受入れと患者に適した医療機関への逆紹介を、地元医師会等と協力して進め、紹介率及び逆紹介率の向上を図る。

[紹介率・逆紹介率]

病院名	区分	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	紹介率	34.8%	40.0%
	逆紹介率	53.3%	60.0%
桑名南医療センター	紹介率	15.4%	20.0%
	逆紹介率	26.9%	30.0%
桑名東医療センター	紹介率	22.9%	30.0%
	逆紹介率	31.5%	40.0%
計	紹介率	26.6%	35.0%
	逆紹介率	39.0%	45.0%

※地域医療支援病院の計算式による。平成26年12月31日現在の実績値

他の医療機関に対して、CTやMRI等の検査データの貸出しをはじめとする診療情報の提供や、それらの検査の受託を継続して行う。なお、桑名東医療センターにおいてはCT及びMRI検査について紹介状持参での受診を推奨することにより、紹介率の向上を図る。

[他の医療機関からの検査受託・紹介件数]

病院名	区分	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	CT	40件	45件
	MRI	24件	30件
桑名東医療センター	CT	459件	460件
	MRI	459件	460件
計	CT	499件	505件
	MRI	483件	490件

※平成26年12月31日現在の実績に基づく年度見込値

地域の中核病院としての役割から、他の医療機関との機能分担と連携を強化するため、地域連携パスの運用を推進する。

[地域連携パスの利用数]

病院名	区分	平成26年実績値	平成27年計画値
桑名市総合医療センター	脳卒中	57件	60件
	大腿骨頸部骨折	59件	65件
	急性心筋梗塞	2件	5件
	慢性肝炎	7件	10件
	慢性腎不全	40件	45件

※平成26年12月31日現在の実績に基づく年度見込値

地域医療連携室の機能の充実を図り、地域包括支援センターや地域の介護・福祉施設への

患者情報の提供や退院時カンファレンスの取組み等を推進することにより、医療から介護・福祉への切れ目のないサービスを提供できる体制の整備を進める。また、地域包括ケアシステムの構築に向けて、在宅患者の急変時には受け入れるよう努め、急性期病院として在宅医療の支援を行う。

〔退院調整患者数〕

病院名	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	612件	650件
桑名南医療センター	53件	60件
桑名東医療センター	544件	600件
計	1,209件	1,310件

※平成26年12月31日現在の実績に基づく年度見込値。算定件数ではなく相談件数。

### (3) 災害時及び重大な感染症の流行時等における医療協力

災害発生時や新型インフルエンザを始めとする重大な感染症の発生時には、これまでの経験を活かし、関係機関からの要請により、患者の受け入れや医療従事者の派遣を行う。さらに、桑名市からの要請に基づき必要な医療救護活動を実施し、桑名市が実施する災害対策に協力する。

〔平成26年度災害救助訓練（桑名医師会主催）参加者数〕

病院名	医師	看護師
桑名市総合医療センター	6人	11人

## 2 医療水準の向上

### (1) 医師の確保

計画的に設備及び医療機器の整備を進めるとともに、各種専門医の研修機関としての認定を促進し、医師にとって魅力的な病院作りに努める。また、医師の事務的な負担軽減を図るため、医師事務作業補助者の配置を始め、医師を支援する業務体制の拡充を図る。

大学等関係機関との連携の強化、公募の推進等により、医師の確保に努める。特に、救急科及び総合診療科については近隣大学への医師派遣要請を継続して行う。また、女性医師の育児支援や職場復帰支援のためのシステムとして、引き続き短時間就労制度を実施するとともに、病児保育の検討を進める。

〔常勤医師確保数〕

病院名	平成26年度実績値
桑名西医療センター	3人
桑名南医療センター	0人
桑名東医療センター	6人

※大学医局派遣医師の交替は上記実績に含めていない。

### (2) 研修医の受入れ及び育成

臨床研修プログラムの改善に向けて、三重県内の基幹型臨床研修病院との連携強化に取り組む。また、各種専門医の研修機関としての認定を促進する等、教育研修体制を整備し、初

期研修医及び後期研修医の受入れ体制を拡充する。

新病院開院までは桑名東医療センターは基幹型臨床研修病院、桑名西医療センターは協力的臨床研修病院として、交流研修の拡充や希望する専門分野の研修などを行い、フレキシブルな研修体制のもと、初期研修医及び後期研修医の受入れ及び定着を図る。

〔初期研修医マッチング数〕

病院名	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名市総合医療センター	10人	10人

〔後期研修医数(在籍)〕

病院名	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	0人	0人
桑名南医療センター	1人	1人
桑名東医療センター	3人	8人
計	4人	9人

### (3) 看護師の確保及び定着

看護師については、教育実習等を通じて広域的に関係教育機関等との連携を強化し、確保を図る。

〔看護師確保数(常勤)〕

病院名	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名市総合医療センター	49人	38人

特に、女性医療職については、短時間正規職員制度を含む柔軟な雇用形態や院内保育所の充実等により、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）に配慮した働きやすい環境の整備に努め、その確保及び定着を図る。

〔常勤看護師離職率〕

病院名	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	11.6%	10.0%以下
桑名南医療センター	17.5%	10.0%以下
桑名東医療センター	10.0%	10.0%以下

※離職率＝（当該年度の総退職者数／当該年度の平均職員数）×100

## 3 患者サービスの一層の向上

### (1) 診療待ち時間等の改善

地域連携を推進し、地域の医療機関との役割分担を行い、外来診療の待ち時間短縮に努める。

また、患者満足度調査及び待ち時間についての実態調査を定期的実施し、その現況及び原因の把握に努める。また、桑名西及び南医療センターでは平成27年8月に電子カルテシステムを導入予定であり、外来診療の流れの再検討を行うほか、予約制度全般について改めて検討することにより、診療待ち時間の負担軽減を図る。

〔患者アンケート（外来待ち時間）〕

病院名	区分	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	満足	16.8%	50.0%
	不満	21.2%	5.0%
桑名南医療センター	満足	22.2%	50.0%
	不満	30.3%	5.0%
桑名東医療センター	満足	38.2%	50.0%
	不満	10.6%	5.0%

(2) 院内環境の改善

患者や来院者により快適な環境を提供するため、患者のプライバシー確保に配慮した院内環境の整備を進める。施設の老朽化を理由とせず、院内環境の清潔化に向けて職員が自主的に取り組む働きかけを行う。

〔患者アンケート（入院された部屋の快適性）〕

病院名	区分	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	満足	42.5%	50.0%
	不満	20.5%	10.0%
桑名南医療センター	満足	68.2%	70.0%
	不満	9.1%	5.0%
桑名東医療センター	満足	60.3%	70.0%
	不満	10.3%	5.0%

地域のボランティアと連携・協力して患者サービスを向上させるため、桑名市ボランティアセンターの活動情報を確認し、多様なボランティア活動の受け入れを行う。また、ボランティアの積極的な参加が可能となるよう、受け入れ体制の整備に着手する。

〔ボランティア活動件数〕

病院名	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	9件	8件
桑名南医療センター	0件	0件
桑名東医療センター	2件	2件

(3) 職員の接遇の向上

各病院での取組みとして、院内の投書箱及びホームページでの患者の意見に対して、速やかな掲示に加え、回答及び対応する職員への周知を徹底する。定期的な患者アンケート、患者の会等を通じて患者の意向をとらえ、患者サービスの向上につなげる。その上で、接遇リーダーを育成し定期的に研修会を実施することにより、病院全体の接遇の向上を図る。また、接遇の良い病院についての情報を収集し、各病院に合った取組みを継続的に行う。

各病院の投書箱の設置場所について見直し、来院者が投書しやすい環境作りに努める。

〔患者アンケート（接遇面全般について）〕

病院名	区分	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	満足	70.9%	80.0%
	不満	1.5%	0.0%
桑名南医療センター	満足	76.0%	80.0%
	不満	5.0%	0.0%
桑名東医療センター	満足	68.5%	80.0%
	不満	0.0%	0.0%

〔投書箱の投書件数〕

病院名	お礼	苦情	その他
桑名西医療センター	21件	21件	37件
桑名南医療センター	5件	9件	1件
桑名東医療センター	18件	31件	14件

4 より安心して信頼できる質の高い医療の提供

(1) 医療安全対策の徹底

市民に信頼される良質な医療を提供するため、医療安全管理委員会において医療事故及び医療事故につながる潜在的事故要因に関する情報の収集及び分析を行い、職員に分析結果、リスク回避等の対応をフィードバックし医療安全対策を徹底する。また、前年度の医療事故やヒヤリハットの発生状況について、病院ホームページにて公表を行う。

〔医療安全研修会開催数及び出席者数〕

病院名	区分	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	開催数	3回	2回
	出席者数	355人	265人
桑名南医療センター	開催数	1回	2回
	出席者数	47人	100人
桑名東医療センター	開催数	2回	2回
	出席者数	765人	800人

院内感染対策委員会及びI C T (Infection Control Team=感染対策チーム)において、感染源や感染経路に応じた未然防止及び発生時の院内感染対策を確実に実施するため、感染管理研修会の開催、院内ラウンドの実施により、職員の感染予防知識、技術の向上を図る。また、桑名市内の複数の医療機関で合同の感染対策カンファレンスを定期的を開催することにより、感染対策に係る知識や情報を共有するとともに、年1回程度互いの医療機関に赴き、相互に感染防止対策に係る評価を行う。

〔I C T院内ラウンド実施回数〕

病院名	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	52回	52回

桑名東医療センター	52回	52回
-----------	-----	-----

〔合同カンファレンス開催件数〕

感染対策地域連携カンファレンス	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名市総合医療センター	4回	4回

※ 参加医療機関：ヨナハ総合病院、森栄病院、桑名市総合医療センター  
医療安全及び感染対策の研修については、3病院合同の研修会を定期的で開催し、安全管理に対する知識や考え方の共有を図る。

## (2) 信頼される医療の提供

医療の中心は患者であるという認識の下、患者とその家族が自ら受ける治療の内容に納得し、治療及び検査の選択についてその意思を尊重するため、インフォームド・コンセントを徹底するとともに、セカンドオピニオン等、エビデンスに基づいた医療情報を提供する。

〔患者アンケート（医師の「病気、手術に対する説明」結果）〕

病院名	区分	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	満足	71.6%	90.0%
	不満	3.4%	0.0%
桑名南医療センター	満足	86.4%	90.0%
	不満	0.0%	0.0%
桑名東医療センター	満足	80.0%	90.0%
	不満	1.4%	0.0%

桑名市が設立する医療機関としての公的使命を適切に果たすため、医療法（昭和23年法律第205号）をはじめとする関係法令を遵守するとともに、内部規律の策定、倫理委員会によるチェック等を通じて、役職員の行動規範と倫理を確立する。

診療録（カルテ）等の個人情報の保護並びに患者及びその家族への情報開示については、個人情報保護規程に基づき、個人情報保護推進委員会を中心として適切に行う。

〔診療録開示件数及び理由〕

病院名	保険会社提出	治療への不満	個人記録	その他	計
桑名西医療センター	0件	0件	1件	8件	9件
桑名南医療センター	0件	0件	0件	1件	1件
桑名東医療センター	1件	0件	0件	0件	1件

※ 平成26年4月～12月の実績値

## (3) 施設設備の整備及び更新

病室、待合室、トイレ及び浴室等の改修又は補修については費用対効果を勘案し実施するとともに、設備・医療機器については、地域医療を担う中核病院として、必要性や費用対効果を勘案して計画的に整備を進める。

## (4) 市民への保健医療情報の発信及び普及啓発等

医療に関する専門分野の知識や蓄積された情報を活用して、広報・ホームページ等を通じて保健医療情報を継続的に発信し、公的病院として説明責任を果たすよう努める。広報センターを中心として、市民への積極的な情報提供を行っていくため、法人ホームページのリニ

ューアル等に取り組む。また、市民公開講座や出前講座、患者向け教室等を継続して開催することにより、市民の医療や健康に対する意識の啓発を行う。

〔保健医療情報の発信・啓発活動〕

区分		平成26年度実績値	平成27年度計画値
病院祭・市民公開講座		2回	2回
出前講座		5回	8回
広報活動	医療センターニュース	12回	12回
	院外広報(開業医向け)	12回	12回
	広報くわな(桑名市広報)	11回	11回
	病院年報	1回	1回
患者教室	肝臓病教室	6回	4回
	減塩教室	4回	4回
	糖尿病教室	24回	24回
	母親教室	12回	12回

## 第2 業務運営や財務管理の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

### 1 地方独立行政法人としての運営管理体制の確立

理事長及び理事で構成する理事会のほか、各病院責任者等で構成する経営企画会議を定期的に開催し、理事長の経営方針を推進するとともに、法人の事業運営に係る重要事項を審議する。

また、予算の執行状況について達成率を定期的に報告する等、適切な予算管理を行うことにより、法人の財務内容の改善を図る。

中期目標、中期計画及び年度計画の着実な達成に向けて、評価委員会による業務実績の評価及びそれを踏まえた業務運営の改善指摘に基づき、継続的な改善の下での業務運営を実施する。

〔減価償却前利益・経常収支比率〕

区分	病院名	平成26年度実績値	平成27年度計画値
減価償却前利益 (1ヶ月平均)	桑名西医療センター	▲26,594,917	▲13,940,122
	桑名南医療センター	1,344,613	7,686,982
	桑名東医療センター	▲20,451,952	8,816,431
	計	▲45,702,256	2,563,292
経常収支比率	桑名西医療センター	86.4%	93.0%
	桑名南医療センター	99.8%	109.4%
	桑名東医療センター	90.5%	98.1%
	計	89.9%	97.2%

※平成26年4月～12月までの実績値

### 2 効率かつ効果的な業務運営

#### (1) 適切かつ弾力的な人員配置

高度な専門知識と技術に支えられた良質で安全な医療を提供するため、地方独立行政法人

化のメリットの一つである柔軟な人事管理制度を活用して、医師をはじめとする職員を適切かつ弾力的に配置する。各病院の医療機能の充実、経営改善につながる組織、職員配置について、法人全体で勘案し取り組みを進める。

(2) 職員の職務能力の向上

医師、看護師及び医療技術職員に対し、学会、発表会や研修への参加と職務上必要な資格の取得を促すため、業務の交代や軽減並びに法人による必要経費の負担等の支援を継続する。

特に、看護師については、より質の高い看護を提供するため専門看護師及び認定看護師の資格の取得のため、必要な教育課程又は研修への参加に対する法人負担を継続する。

〔専門医、認定医及び指導医資格数及び専門医研修・認定施設数〕

病院名	専門医等資格数	専門医研修・認定施設数
桑名西医療センター	96	23
桑名南医療センター	9	2
桑名東医療センター	137	21

〔専門看護師及び認定看護師数〕

病院名	区分	平成26年度実績値	平成27年度計画値	
桑名市 総合医療 センター	専門看護師	がん看護	1人	1人
	認定看護師	感染管理	2人	2人
		皮膚・排泄ケア	1人	1人
		がん化学療法看護	0人	1人
	認定看護管理者	2人	2人	

事務部門については、計画的に院外研修の受講を奨励するなど研修等を充実させることで、医事企画業務に精通する職員を育成し、事務部門の職務能力を向上させる。また、3病院間での情報交換を密に行い、業務の効率化に努める。

〔事務職員数〕

病院名	区分	平成26年2月1日現在	平成27年2月1日現在
桑名西医療センター	常勤職員	27人	27人
	臨時職員	(30.6人) 39人	(29.1人) 37人
	市職員(派遣)	3人	3人
	計	(60.6人) 69人	(59.1人) 67人
桑名南医療センター	常勤職員	15人	16人
	臨時職員	(1.3人) 4人	(1.2人) 2人
	計	(16.3人) 19人	(17.2人) 18人
桑名東医療センター	常勤職員	60人	59人
	臨時職員	(9.5人) 12人	(15.4人) 20人
	計	(69.5人) 72人	(74.4人) 79人
新病院準備室 統合連絡室	常勤職員	5人	5人
	市職員(派遣)	2人	2人
	計	7人	7人

計	常勤職員	107人	107人
	臨時職員	(41.4人) 55人	(45.7人) 59人
	市職員(派遣)	5人	5人
	計	(153.4人) 167人	(157.7人) 171人

※ ( ) 内は常勤換算数

〔医療事務有資格者数〕

病院名	区分	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療 センター	診療情報管理士	2人	2人
	医師事務作業補助者	4人	4人
桑名南医療 センター	診療情報管理士	1人	1人
	医師事務作業補助者	3人	3人
桑名東医療 センター	診療情報管理士	5人	5人
	医師事務作業補助者	8人	10人
計	診療情報管理士	8人	8人
	医師事務作業補助者	15人	17人

※医師事務作業補助者は、日本病院会等が主催する研修の修了者を計上。

### (3) 職員の就労環境の整備

職員の努力が評価され、業績や能力を的確に反映した人事及び昇任管理を行うため、人事評価制度を適切に運用する。

また、医師の業績評価についても平成27年1月より桑名東医療センターを含めた3病院で運用を開始しており、医師個人の貢献度についての評価を行う。

職員の給与については、職員の努力や法人の業績が反映されるよう導入した給与制度を適切に運用するとともに、必要な給与改正を行う。

日常業務の質の向上を図り、患者の安全を守るとともに、優秀な職員を確保するため、柔軟な勤務形態の採用、時間外勤務の適正管理と削減への目標設定、休暇の取得の促進等、職員にとって働きやすく、また、働きがいのある就労環境の整備を継続する。

### (4) 業務改善に取り組む組織風土の醸成

各病院間及び各部門間のコミュニケーションを良くして、連携を円滑にする。

その上で、病院経営に係る目標の設定や課題・改善提案に対し、職員の誰もが参画可能な体制にするため、職員個々が経営状況を理解できる指標を示し、各病院の有効な改善事例を参考としながら、継続的に業務改善へ取り組む組織風土の醸成を促す。

中期計画の枠の中で、予算科目や年度間で弾力的に運用できる会計制度を活用した予算執行を行うことにより、効率的かつ効果的な事業運営を維持する。

複数年契約や複合契約等、多様な契約手法を活用し、費用及び業務量等の見直しを行う。

### (5) 収入の確保

(ア) 医師及び看護師の充実

〔医師数（研修医除く）〕

病院名	区分	平成26年2月1日現在	平成27年2月1日現在
桑名西医療センター	常勤職員	22人	22人
	臨時職員	35人	36人
	計	57人	58人
桑名南医療センター	常勤職員	4人	4人
	臨時職員	50人	49人
	計	54人	53人
桑名東医療センター	常勤職員	38人	45人
	臨時職員	35人	32人
	計	73人	77人
計	常勤職員	64人	71人
	臨時職員	120人	117人
	計	184人	188人

〔看護職員数（准看護師含む）〕

病院名	区分	平成26年2月1日現在	平成27年2月1日現在
桑名西医療センター	常勤職員	125人	126人
	臨時職員	53人	48人
	計	178人	174人
桑名南医療センター	常勤職員	22人	27人
	臨時職員	9人	7人
	計	31人	34人
桑名東医療センター	常勤職員	158人	158人
	臨時職員	55人	62人
	計	213人	220人
計	常勤職員	305人	311人
	臨時職員	117人	117人
	計	422人	428人

(イ) 7対1入院基本料の維持

(ウ) DPC(診断群分類別包括評価)制度の円滑な運用、及びデータの有効活用

(エ) 入院については入院患者数の増加、病床利用率の向上及び1人1日当たり収益の増加。外来については1人1日当たり収益の増加

〔入院患者数、病床利用率、平均在院日数及び外来患者数〕

病院名	区分	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター (稼働病床156床)	延べ入院患者数	42,961人	43,000人
	1人1日当り入院収益	48,866円	49,000円
	病床利用率	75.4%	75.5%
	平均在院日数	12.4日	12.4日

	延べ外来患者数	101,993人	102,000人
	1人1日当り外来収益	9,701円	9,800円
桑名南医療センター (稼働病床49床)	延べ入院患者数	7,397人	7,500人
	1人1日当り入院収益	75,330円	76,000円
	病床利用率	41.4%	41.9%
	平均在院日数	6.6日	6.6日
	延べ外来患者数	30,241人	31,000人
	1人1日当り外来収益	8,910円	9,000円
桑名東医療センター (稼働病床221床)	延べ入院患者数	60,069人	66,000人
	1人1日当り入院収益	47,172円	49,000円
	病床利用率	74.5%	81.4%
	平均在院日数	12.8日	12.8日
	延べ外来患者数	132,584人	140,000人
	1人1日当り外来収益	12,070円	13,000円

※平成26年12月31日現在の実績に基づく年度見込値。

(オ) 高度医療機器の稼働率の向上

(カ) 平成28年度診療報酬改定に関する情報の迅速な収集と的確な対処

レセプトチェック体制の強化と医事・診療部門間の緊密な連携による、診療報酬の請求漏れや減点の防止

[査定減/当月請求額]

病院名	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	0.48%	0.20%
桑名南医療センター	0.21%	0.10%
桑名東医療センター	0.28%	0.10%

(キ) 患者ごとの収納状況を整理し把握することによる未収金の未然防止、及び督促、戸別訪問を始めとした早期回収の実施

[過年度未収金残高]

病院名	平成26年度実績値		平成27年度計画値
桑名西医療センター	3,846,292円	H22～25年度分	4,500,000円
桑名南医療センター	181,154円	H23～25年度分	200,000円
桑名東医療センター	3,451,639円	H24～25年度分	5,000,000円
計	7,479,085円		9,700,000円

※平成26年12月31日現在における過年度（平成25年度分まで）未収金残高

(6) 支出の節減

医薬品、診療材料等の購入や清掃、給食、警備等の業務委託については、各病院の実績を参考に、共同購入、価格交渉を行い費用節減への取り組みを継続する。

(ア) 後発医薬品の採用促進

[入院における後発医薬品使用率]

病院名	区分	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	金額ベース	19.6%	20.0%
	数量ベース	67.5%	68.0%
桑名南医療センター	金額ベース	21.6%	22.0%
	数量ベース	58.5%	60.0%
桑名東医療センター	金額ベース	21.0%	22.0%
	数量ベース	64.5%	65.0%

※ 「数量ベース」の数値には、後発医薬品のない先発品の使用数を分母から除いている。但し「金額ベース」については全ての使用医薬品を分母に含めている。

- (イ) 医薬品及び診療材料における同種・同効果のものの整理、購入方法の見直し、定期的な棚卸し並びに過剰な在庫の防止による死蔵品及び期限切れ廃棄品の削減の徹底。また、医薬品については期限切迫品を病院間で融通することにより、廃棄医薬品の削減に努める。

〔材料費対医業収益比率〕

病院名	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	24.7%	26.7%
桑名南医療センター	22.0%	22.3%
桑名東医療センター	21.6%	22.9%
計	22.8%	24.1%

※平成26年12月31日現在の実績値

〔廃棄医薬品金額〕

病院名	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	657,333円	600,000円
桑名南医療センター	124,740円	100,000円
桑名東医療センター	814,000円	750,000円

※ 薬価ベース。平成26年12月31日現在の実績に基づく年度見込値

- (ウ) 集約可能な委託業務については包括的委託契約とする等、委託内容、委託先及び契約方法等を全般的に見直すことによる既存の業務委託の適正化、並びに効率化が見込める業務における新規の業務委託の検討

〔経費対医業収益比率〕 ( ) 内は委託費

病院名	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	(7.2%) 19.1%	(8.8%) 16.3%
桑名南医療センター	(10.0%) 19.8%	(11.0%) 17.8%
桑名東医療センター	(7.9%) 21.9%	(7.6%) 17.5%
計	(7.8%) 20.8%	(8.3%) 17.1%

※平成26年12月31日現在の実績値

- (エ) 医療安全の確保、医療の質や患者サービスの向上等に十分配慮した上での業務の効率化・配置人員及び業務量の適正化による人件費の節減に取り組み、(5)の収入の確保とあわせ人件費対医業収益比率50%台の達成に努める。

〔人件費対医業収益比率〕

病院名	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	68.6%	71.3%
桑名南医療センター	57.3%	63.4%
桑名東医療センター	63.4%	62.6%
計	64.7%	65.6%

※平成26年12月31日現在の実績値

第3 予算（人件費の見積りを含む。）、収支計画及び資金計画

- 1 予算（別表第1）
- 2 収支計画（別表第2）
- 3 資金計画（別表第3）

第4 短期借入金の限度額

- 1 限度額 1,800百万円
- 2 想定される短期借入金の発生理由
  - (1) 業績手当の支給等による資金不足への対応
  - (2) 予定外の退職者の発生に伴う退職手当の支給等偶発的な出費への対応

第5 不要財産又は不要財産となることが見込まれる財産がある場合には、当該財産の処分に関する計画

なし

第6 不要財産又は不要財産となることが見込まれる財産以外の重要な財産を譲渡し、又は担保に供しようとするときは、その計画

新病院開院後に閉院となる桑名西医療センターについては、平成25年度に策定した跡地活用方針・基本構想に基づき、跡地活用事業について諸準備を進める。

〔跡地活用検討スケジュール〕

内容	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度
跡地活用検討委員会開催					
跡地活用事業を推進					
桑名西医療センター閉院、機器処分					

※ 上記スケジュールは平成27年3月1日現在のものであり、新病院整備事業の進捗に合わせて今後必要な見直しを行います。

第7 剰余金の使途

決算において剰余を生じた場合は、病院施設の整備又は医療機器の購入等に充てる。

第8 桑名市地方独立行政法人法施行細則（平成21年桑名市規則第26号）第5条で定める事項

### 1 地域の医療水準向上への貢献に関する計画

他の臨床研修病院の研修協力病院として、その病院の臨床研修医を受け入れるほか、看護学生及び薬学生等の実習の受入れ等を積極的に行い、地域の医療従事者の育成を進める。

[学生実習受入れ人数]

病院名	区分	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名西医療センター	看護部	76人	76人
	薬剤部	1人	1人
	検査室	2人	2人
	リハビリ室	7人	7人
桑名南医療センター	看護部	0人	2人
桑名東医療センター	看護部	339人	300人
	薬剤部	1人	6人
	検査室	5人	未定
	リハビリ室	6人	4人

※ 桑名東医療センター看護部は延人数。他は実人数。

### 2 医療機器の整備に関する計画

高度医療及び急性期医療に取り組むため、費用対効果、地域住民の医療需要及び医療技術の進展等から総合的に判断して、高度医療機器の整備を適切に実施する。

整備の財源は桑名市長期借入金ないし自主財源等とし、各事業年度の桑名市長期借入金等の具体的な額については、各事業年度の予算編成過程において決定される。

なお、平成26年3月現在において桑名東医療センターでは電子カルテシステムが稼働しているが、桑名西及び南医療センターでは紙カルテを使用している。患者ID統合による患者利便性の向上や、診療情報の一元化による医療の質向上を図るため、桑名東医療センターのネットワーク環境を利用し、平成27年8月に桑名西及び南医療センターに電子カルテシステムの先行導入を行う。

### 3 新病院の準備に関する計画

新病院移行までのスケジュールを段階的に策定し、各病院の人事交流を通じて医療機能の集約化及び業務運営の効率化等に取り組む。

また、基本構想及び基本計画に基づき、新病院の運営計画の策定を進めるが、診療機能の検討その他必要な取り組みについては三重大学の助言と支援を求め進捗を図る。また、これらの進捗状況を定期的に設立団体に報告する。

#### (1) 部門別計画

##### (a) 診療部門

小児・周産期医療については、医師の就労環境の改善を図りつつ、段階的に診療機能を拡大する。他の診療科についても集約又は補完について検討を行うとともに、新病院での診療機能整備に向けて準備を進める。

##### (b) 看護部門

各病院の看護体制、看護業務について相互に認識し、特徴、課題等を把握し、現状で相互補完できる部門は有効配置を行う。新病院での看護体制、看護業務についても、新病院の機能、役割にあった看護内容の検討を行う。また、新病院開院に向け、中堅・若手職員の教育研修を進める。

(c) コメディカル部門

薬剤、臨床検査、放射線、リハビリ、栄養及び臨床工学部門等については、各病院の機能を相互に認識し、新病院での業務運営に向けて機能、マニュアルの標準化や物品の共同購入などを検討する。

(d) 事務部門

医事、総務等については、各病院での業務や機能を相互に認識し、新病院での業務運営に向けて機能、マニュアルの標準化に取り組むとともに、病院間の人事交流を推進する。

(2) 新病院整備

(a) 新病院準備室

新病院建設に係る業務を所管し、病院建設事業に係る調整、並びに渉外業務等を行う。

(b) 統合連絡室

経営企画、人事労務、財務等、3病院の意見を集約し新病院に向けての調整を行う。また、法人内での適正な人員配置及び職員異動について検討・立案し、診療機能の効率化を図る。

(c) 検討委員会

物流管理、情報・運営計画、委託業務、移転計画、医療機器整備、以上5つの検討委員会を設置しており、新病院の開院に向け、具体的な運営計画の策定を進める。これらの委員会は、専門コンサルタントの助言の下、各センターの医師・看護師・コメディカル・事務職員が委員として参画し、運営計画や医療機器整備等に関する検討を行う。

(3) 年次計画

[再編統合後から新病院開院までの業務スケジュール]

項目	平成24年度		平成25年度		平成26年度		平成27年度		平成28年度		平成29年度
	4月	10月	4月	10月	4月	10月	4月	10月	4月	10月	4月
診療部門 (医師)	診療科集約及び3病院の補完体制構築		集約可能診療科は順次移行 新病院での診療機能整備への準備								
看護部門	看護体制 看護業務 見直し		3病院における人材の有効配置 新病院での業務フロー整備への準備								
コメディカル部門	業務運営見直し		医薬品・材料・機器検討		品目確定 機器選定		購入・移設 施行				
事務部門	本部設置		経営改善・業務運営見直し・人員体制検討								
医療機器 (高度医療)	3病院使用及び新病院を 考慮した購入機器と 移設機器の検討		購入機器選定		購入・移設 施行						
医療情報システム	システム選定				3病院の患者ID統合		操作 研修等		西・南医療センターへの 電子カルテ先行導入		
新病院開院											

※ 上記スケジュールは平成27年3月1日現在のものであり、新病院整備事業の進捗に合わせて今後必要な見直しを行います。

〔新病院整備スケジュール〕

内 容	H24 年度	H25 年度	H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度
新病院基本構想、基本計画						
新病院基本設計、実施設計						
新病院建設工事						
医療機器の整備						
電子カルテシステムの導入準備						
電子カルテ先行導入(西・南 MC)						
新病院の開院						
既存棟の改修工事						

※ 上記スケジュールは平成27年3月1日現在のものであり、新病院整備事業の進捗に合わせて今後必要な見直しを行います。

4 法人が負担する債務の償還に関する事項

法人が桑名市に対して負担する債務の元金償還を確実に行う。

5 その他法人の業務運営に関し必要な事項

(1) 障害者等就労施設等からの物品等の購入

平成25年4月に「国等による障害者就労施設等からの物品等の調達に関する法律(障害者優先調達推進法、平成24年法律第50号)」が施行されたことに伴い、地方独立行政法人においても障害者就労施設等から物品等を調達することが努力義務とされた。そのため、前年度に引き続き障害者就労施設等からの物品等の調達目標を設定するとともに、その結果については法人ホームページを通じて公表する。

〔障害者就労施設等からの物品等の調達目標額〕

病院名	平成26年度実績値	平成27年度計画値
桑名市総合医療センター	0円	50,000円

(2) 障害者の雇用の促進

「障害者の雇用の促進等に関する法律(障害者雇用促進法、昭和35年法律第123号)」に基づき、公的な医療機関として障害を持った職員を一定率以上雇用するとともに、継続的な就労が可能となるよう就業環境の整備に努める。

〔障害者の法定雇用率〕

病院名	平成26年度実績	平成27年度計画
桑名市総合医療センター	未達成	達成

## 別表第1

予算（平成27年度）

（単位：百万円）

区 分	金 額
収入	
営業収益	9,520
医業収益	8,939
運営費負担金	534
運営費交付金	0
補助金等収益	47
営業外収益	218
運営費負担金	58
運営費交付金	86
その他営業外収益	74
資本収入	4,981
設立団体出資金等	871
運営費負担金	44
長期借入金	2,674
運営費交付金	1,392
その他資本収入	0
その他の収入	0
計	14,719
支出	
営業費用	9,581
医業費用	9,315
給与費	5,515
材料費	2,156
経費	1,596
資産減耗費	0
研究研修費	48
一般管理費	267
営業外費用	110
資本支出	5,171
建設改良費	5,025
長期借入金償還金	133
移行前地方債償還金	13
その他の支出	0
計	14,862

(注1) 各項目の数値は端数を四捨五入しており、項目ごとの数値の合計と計の欄の数値等が一致しない場合がある。

(注2) 期間中の診療報酬の改定、給与改定及び物価の変動は考慮していない。

[人件費の見積り]

平成27年度は、5,750百万円を支出する。なお、当該金額は、役員報酬並びに職員給与の額に相当するものである。

別表第2

収支計画（平成27年度）

(単位：百万円)

区 分	金 額
収益の部	
営業収益	9,523
医業収益	8,939
運営費負担金収益	468
運営費交付金収益	0
補助金等収益	47
資産見返運営費負担金戻入	66
資産見返補助金等戻入	1
資産見返物品受贈額戻入	3
営業外収益	218
運営費負担金収益	58
運営費交付金収益	86
その他営業外収益	74
その他の収入	0
費用の部	
営業費用	9,908
医業費用	9,631
給与費	5,624
材料費	2,156
経費	1,501
減価償却費	303
資産減耗費	0
研究研修費	48
一般管理費	276
営業外費用	110
純利益	▲276

(注1) 各項目の数値は端数を四捨五入しており、項目ごとの数値の合計と計の欄の

数値等が一致しない場合がある。

(注2) 期間中の診療報酬の改定、給与改定及び物価の変動は考慮していない。

別表第3

資金計画（平成27年度）

（単位：百万円）

区 分	金 額
資金収入	14,719
業務活動による収入	9,738
診療業務による収入	8,939
運営費負担金による収入	591
運営費交付金による収入	86
補助金等による収入	47
その他の業務活動による収入	75
投資活動による収入	44
運営費負担金による収入	44
その他の投資活動による収入	0
財務活動による収入	4,937
設立団体出資金等による収入	871
長期借入による収入	2,674
運営費交付金による収入	1,392
前期中期目標期間からの繰越金	
資金支出	14,862
業務活動による支出	9,691
給与費支出	5,750
材料費支出	2,156
その他の業務活動による支出	1,786
投資活動による支出	5,025
有形固定資産の取得による支出	5,025
その他の投資活動による支出	0
財務活動による支出	146
長期借入の返済による支出	133
移行前地方債償還債務の償還による支出	13
その他の財務活動による支出	0
次期中期目標の期間への繰越金	▲143

(注1) 各項目の数値は端数を四捨五入しており、項目ごとの数値の合計と計の欄の数値等が一致しない場合がある。

(注2) 期間中の診療報酬の改定、給与改定及び物価の変動は考慮していない。