

平成23年度 事業報告書



平成23年4月1日

平成24年3月31日

地方独立行政法人加古川市民病院機構

目 次

「地方独立行政法人加古川市民病院機構の概要」	1
1 現況.....	1
① 名称.....	1
② 事務所の所在地.....	1
③ 役員の状況.....	1
④ 設置・運営する病院の概要.....	1
⑤ 職員数	1
2 加古川市民病院機構の目標	2
「全体的な状況」	3
1 機構の総括と課題.....	3
2 大項目ごとの特記事項	4
第2 住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	4
第3 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置.....	6
第4 財務内容の改善に関する目標を達成するためとるべき措置.....	7
第5 その他業務運営に関する重要事項を達成するためとるべき措置.....	7
「項目別の状況」	10
第2 住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	10
1 医療体制の維持及び拡大	10
2 地域医療の中核病院として提供すべき総合医療.....	13
3 地域医療機関との連携.....	21
4 適正な医療機関の利用促進.....	22
5 医療安全対策の徹底	22
6 患者サービスの向上	23
第3 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置	26
1 職員の業務遂行力の向上	26
2 業務運営基盤の整備	30
第4 財務内容の改善に関する目標を達成するためとるべき措置	32
1 経営基盤の強化.....	32
2 収益の確保及び費用の節減.....	33
第5 その他業務運営に関する重要事項を達成するためとるべき措置	35
新統合病院の整備に向けた取組.....	35
第6 予算（人件費の見積りを含む。）、収支計画及び資金計画	36

1	予算（平成 23 年度）	3 6
2	収支計画（平成 23 年度）	3 7
3	資金計画（平成 23 年度）	3 8
第 7	短期借入金の限度額	3 9
①	限度額	3 9
②	短期借入金の発生事由	3 9
第 8	重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画	3 9
第 9	剰余金の使途	3 9
第 1 0	料金に関する事項	3 9
第 1 1	地方独立行政法人加古川市立病院機構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	3 9
1	施設及び設備に関する計画（病院施設、医療機器等整備）	3 9
2	人事に関する計画	3 9
3	中期目標の期間を超える債務負担.....	4 0
4	積立金の処分に関する計画.....	4 0

地方独立行政法人加古川市民病院機構事業報告書

「地方独立行政法人加古川市民病院機構の概要」

1 現況

① 名称

地方独立行政法人加古川市民病院機構

② 事務所の所在地

〒675-8611 兵庫県加古川市米田町平津 384 番地の 1

③ 役員の状況

役員	氏名	備考
理事長	宇高 功	
副理事長	石川 雄一	加古川西市民病院院長
理事	大西 祥男	加古川東市民病院院長
理事	久野 克也	加古川西市民病院副院長
理事	三舛 信一郎	加古川東市民病院副院長
監事	平松 省五	
監事	二本木 功	

④ 設置・運営する病院の概要

病院名	所在地	病床数
加古川西市民病院	兵庫県加古川市米田町平津 384 番地の 1	一般病床 405 床
加古川東市民病院	兵庫県加古川市平岡町一色 797 番地の 295	一般病床 198 床

⑤ 職員数

(平成 24 年 4 月 1 日現在)

	医師	看護師	医療技術 職員	事務職員	合計
加古川西市民病院	83 人	311 人	70 人	26 人	490 人
加古川東市民病院	46 人	204 人	76 人	16 人	342 人
合 計	129 人	515 人	146 人	42 人	832 人

※ 医師は、専攻医及び研修医を含む。

2 加古川市民病院機構の目標

地方独立行政法人加古川市民病院機構（以下「機構」と表記）は、地域医療の崩壊が進む中、地域住民の生命と健康を守り、安心した生活が送れるよう「常に安全かつ良質で高度な医療」を提供するため、従前の加古川市民病院の周産期・小児医療及び神鋼加古川病院の循環器分野など、両病院の持つ特徴ある医療を十分生かし、発展させ、加古川市をはじめ東播磨地域の中核病院として、加古川市及び地域の医療機関との連携の下、地域医療の発展に貢献します。

また機構は、地域の公的基幹病院として、住民の生命と健康を守るため、患者中心の安全で質の高い医療や高度専門医療の提供を常に使命として共有し、設立団体である加古川市が目指す「いつまでも住み続けたい ウェルネス都市 加古川」の実現の一翼を担うため全力を尽くします。

このため機構は、以下に示す「基本理念」、「基本方針」に則り、加古川市長から指示された中期目標を達成し、市民の期待に応える病院運営に努めます。

【基本理念・基本方針】

○ 基本理念

加古川市をはじめ東播磨医療圏域の基幹病院として、地域住民の生命と健康を守るため、優れた医療人の育成に注力し、患者中心の安全で質の高い医療を提供します

○ 基本方針

- ・ 質の高い急性期医療に努めます
- ・ 基幹病院としての機能を果たすため、高度専門医療に取り組みます
- ・ 情報開示を徹底し、十分な説明に基づき信頼される医療を提供します
- ・ 患者中心の医療連携に努めます
- ・ 医療水準の向上を目指し、職員の研修・教育・研究の充実を図ります
- ・ 病院を維持、継続できる安定した経営基盤を確立します

「全体的な状況」

1 機構の総括と課題

平成 23 年 4 月 1 日に旧加古川市民病院と旧神鋼加古川病院を統合し、地方独立行政法人加古川市民病院機構が運営主体となって、それぞれ加古川西市民病院（以下「西市民病院」と表記）、加古川東市民病院（以下「東市民病院」と表記）として従前の得意分野を受け継ぎながら、診療協力や相互補完による医療の提供を開始しました。

機構設立初年度である平成 23 年度は、特に、地方独立行政法人制度の特徴である効果的かつ効率的な運営が最大限に活かされるよう両病院及び機構事務部の組織・体制の強化と新統合病院の円滑な建設整備に向けた課題の整理・検討など機構運営の基盤づくりに注力しました。

機構における最高意思決定機関である理事会を理事長以下 5 人の理事及び監事 2 人で構成し、理事会及び理事長の方針が円滑に推進されるよう機構運営会議、経営企画会議等の審議・調整機関を設置することにより、機構のガバナンスの整備を図りました。併せて、理事長をトップとする 2 病院体制のもとで理事長から両病院長への適切な権限委譲を行い、機構と病院が緊密に連携しながら、病院運営において院長のリーダーシップが発揮されやすい執行体制を確立しました。なお、平成 23 年度においては、理事会を 6 回、機構運営会議を 46 回、経営企画会議を 13 回開催し、意思決定の迅速化と機構運営の円滑化に努めました。

また、機構運営の活性化及び新統合病院の円滑な整備を図るにあたっては、医療関係者はもとより地域住民の幅広い意見を聴取するため、加古川市と連携して地方独立行政法人加古川市民病院機構活性化協議会及び活性化委員会を設置しました。

業務の運営にあたっては、両病院の部門ごとの連携、協力を通じて再編・統合効果を上げ、職場の活性化を図るための施策を実施しました。病院運営の根幹である医師、看護師及び医療技術職員の確保については、医師 10 人、看護師 31 人、医療技術職員 10 人の増加を図ることができ、その結果として、両病院の入院延患者（在院延数）162,607 人（前年度比 8.64%増）、外来延患者 320,859 人（前年度比 0.94%減）となり、高度医療への取組結果としての診療単価も高いレベルを維持できたことと併せ、機構全体の医業利益については 246 百万円（医業収支比率 101.6%）、経常利益においては 733 百万円（経常収支比率 104.4%）となりました。

地域医療への貢献については、西市民病院は既に地域医療支援病院の承認を受けていますが、東市民病院においては、平成 23 年度の実績が地域医療支援病院の承認要件には及びませんが、高いレベルを維持しています。また、西市民病院においては、平成 24 年 3 月 29 日に兵庫県知事から兵庫県指定がん診療連携拠点病院の指定を受け、地域医療の役割を担うための体制整備を進めました。

新統合病院の整備事業については、平成 29 年の開院を目指し、建設用地の取得にあたり地権者との交渉を進めるとともに、機構活性化協議会及び活性化委員会における協議を踏まえ新統合病院基本構想の取りまとめを行いました。並行して、建築関係の有識者等で構成する新統合病院建設委員会を設置し、建設整備に向けて整備手法や業者選定についても検討を

開始しました。

このように、平成 23 年度はこれまでの両病院の経営ノウハウを活かしながら、組織体制の刷新や人員確保をはじめ様々な経営課題に向かって第一歩を踏み出したところであり、理事長をはじめ医師、看護師、医療技術職員、事務職員など全ての職員が取り組んだ成果により一定の実績を得ることができましたが、中期目標や機構が自ら掲げた中期計画等を達成していくためには未だ多くの課題を抱えています。

一つは、医療スタッフの確保です。現状の医師、看護師の人員では、救急医療をはじめ地域の多様な医療ニーズに対応していくにはまだまだ不十分です。そのためには、教育支援センターの機能をさらに充実させるなど、医療従事者にとってより魅力のある病院づくりが不可欠です。

次に、医療機能のより一層の充実です。2病院が経営統合したメリットを活かして診療機能を連携させ、より効率的で専門性の高い医療を提供していくとともに、救急医療体制を充実させていく必要があります。

そして、新統合病院の建設整備です。地域医療の基幹病院としての医療機能を備え、地域住民に安定的かつ良質な高度医療を提供することを目指す新統合病院を、計画どおり着実に整備していく必要があります。

2 大項目ごとの特記事項

第2 住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

『医療体制の維持及び拡大』

西市民病院においては、平成 23 年 3 月に地域医療支援病院の承認を受け、平成 24 年 3 月に県指定がん診療連携拠点病院の指定を得るなど、名実ともにきめ細やかな地域医療サービスを提供できる体制の充実を図り、紹介率、逆紹介率など連携強化の指標を向上させました。

東市民病院においても、地域の医療機関との連携、医療提供体制の維持・整備に努めましたが、平成 23 年度においては地域医療支援病院の承認基準には達しませんでした。

さらに、統合・再編に基づく両病院の融和と連携を加速させる中で、地域医療ニーズに合わせてそれぞれの病院において診療科の増設や各診療科の更なる充実を図り、レベルの高い総合医療を提供できる医療体制を整備するとともに、重点医療については診療センターの設置により、医療機能の質的な向上を図りました。

また、病院運営の根幹をなす医療従事者の確保に取り組み、医師では平成 23 年 4 月の 119 人から平成 24 年 4 月には 129 人となり着実な増加を達成し、看護師においては学校訪問や説明会を積極的に行うとともに、柔軟な採用方法を導入することにより、平成 23 年 4 月の 484 人から平成 24 年 4 月には 515 人に増加しており、安定的かつ継続的な医療の供給体制の整備を行いました。

『地域医療の中核病院として提供すべき総合医療』

重点的医療及び高度専門医療に関する取組として、西市民病院では、急増するがん疾患に

対して病理部門や画像診断部門と各臓器のがん専門医による集学的なチーム医療を展開するため、平成24年1月にがん集学的治療センターを設置しました。

また、脳卒中についてはリハビリテーション科を設置し、院内の診療体制の強化を図るとともに地域連携クリニカルパスを運用し、転院など後方病院との連携の円滑化を進めています。

糖尿病では、K-DiEET チームによる糖尿病療養指導や栄養サポートチームによる入院患者への助言など、チーム医療を主体とした総合的な治療を実施し、病診連携を中心とした患者の受入れに努めました。

さらに、周産期・小児医療では周産母子センター及びこどもセンターを設置しハイリスク妊娠の管理、分娩及び重篤な新生児の高度集中治療を中心としながら、新生児救急車（カンガル一号）の運行による救急搬送体制や小児科・小児外科など関連診療科の連携による高度な治療体制を確立し、東播磨地域はもとより県下の拠点病院としてその役割と重要性を高めています。

次に、東市民病院における主な取組として、心臓血管センターでは、24時間365日循環器疾患患者の受入体制を整え、圏域における急性心筋梗塞や不安定狭心症などの循環器疾患の7割に相当する患者に対応するとともに、被曝線量が少なく短時間検査が可能な最新のCTの導入や新たに開設した形成外科との連携により下肢重症虚血疾患に対するフットケアチームを発足させるなど、増加する医療ニーズを的確にとらえ、地域の循環器疾患医療の中核的役割を担いました。

また、消化器領域では消化器内視鏡センターの医師増員、検査施設の拡充や内視鏡等の最新機器の導入によって食道・胃癌の早期発見に注力し、高度な診断治療体制を実現しています。

救急医療では、両病院ともに2次救急輪番病院に参加し、消防本部との間に救急搬送、特定行為指導に関するホットラインを設けるなど連携体制を整え、西市民病院では小児・周産期分野、東市民病院においては循環器分野を中心とした内科領域において、休日・夜間を含めた救急患者の受入れを増加させました。

このように両病院は地域の公的基幹病院として各診療科の充実を図る中で、それぞれが有する高度専門医療をより効果的に発揮できるよう関連する診療科相互が補完連携するチーム医療を推進し、レベルの高い総合医療を安定的に提供できる体制を確立しています。

『地域医療機関との連携』

両病院においては地域連携室を連携の要と位置づけ、地域連携会議や症例検討会など地域の医療機関との分担と連携を強化するとともに、患者がより適切で安心した療養生活を送ることができるよう地域連携クリニカルパスの活用や各種連絡会への参画を通して、院内の医師、看護師、理学療法士、管理栄養士など全ての医療従事者が、地域の病院・診療所をはじめ訪問看護ステーションや介護保険事業所など、保健、医療及び福祉機関とのスムーズな紹介や相談、調整機能の向上に努めました。

『適正な医療機関の利用促進』

地域の医療機関が一体となって患者に応じた医療を提供していく体制づくりを進めるうえで、両病院は急性期医療機関としての機能を明確化させ、診療所等における主治医の受診と連携した「かかりつけ医」の普及と定着を推進するため、初診時における紹介状持参を推進しました。

『医療安全の徹底』

両病院では医療事故等の発生を未然に防ぐため、院内で生じた問題点の報告（インシデント・レポート）をルール化し、情報の収集分析と再発防止のための対策について委員会や部会の活動を通して全職員に周知・啓発するとともに、情報を共有することによって安全風土の醸成に努めました。また、院内感染対策委員会及び感染制御チームを設置し組織横断的に予防・監視体制を強化するなど医療の安全面を評価し、患者の信頼向上に取り組みました。

『患者サービスの向上』

患者の意見や要望を広く収集するため、「ふれあいポスト」や「ご意見箱」を両病院に設置するとともに、患者満足度調査を実施し、寄せられた内容や結果を業務改善やサービス向上に活かす取組を実施しました。また、院内ラウンドなどの定期的な活動を通して院内の療養環境の向上を図り、患者の利便性や快適性に対する配慮に努めました。

なお、外来診療の待ち時間については予約診療の推進などの取組を行い、両病院において待ち時間の短縮を図りました。

第3 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

『職員の業務遂行力の向上』

医療従事者がやりがいを持てる職場づくりを実現するため、専門資格の取得支援制度の充実を図るとともに、機構総会において7S活動などの業務改善や研究発表等に取り組んだ職員の表彰を行うなどモチベーション向上のための施策を積極的に取り入れました。

また、医局秘書、医療クラーク、ケアアシスタント等の業務補助者を増員し、医師及び看護師の負担軽減を図り診療に専念できる体制を強化しました。

職員教育体制については、機構に設置した教育支援センター機能の活性化を図る中で、両病院の特徴を活かした臨床研修医体制や学会参加等の研修研究支援制度の整備、認定看護師など高度な看護師育成のための研修制度の充実を図りました。さらに、診療情報管理士や専門的な知識と豊富な経験を有する職員の再雇用制度の活用など事務職員等の計画的な採用手法の検討を進め、将来を担う人材の確保・育成に努めました。

『業務運営基盤の整備』

業務運営においては、平成23年4月の機構設立後、理事長をトップとした2病院体制を確立させ、意思決定機関として理事会、経営事項の審議・調整機関として機構運営会議及び経営企画会議を設置することにより理事会及び理事長の方針を迅速かつ円滑に推進するための機構運営体制を整備しました。

なお、組織・体制の整備にあたっては、両病院がこれまで蓄積してきたノウハウを活かして機構の一体感がより高まるよう様々な業務間の統一や課題・情報の共有を重点的に進め、中でも両病院共通の電子カルテの稼働に向けたシステム整備に注力しました。

また、両病院の就労環境の整備として、ワーク・ライフバランスの推進に取り組み、院内保育所の運営など医療従事者の保育ニーズに 24 時間 365 日体制で対応するとともに、短時間労働制の導入など多様な勤務形態の採用による働きやすい職場づくりを進め、医師や看護師をはじめとした職員の定着化を図りました。

第 4 財務内容の改善に関する目標を達成するためとるべき措置

『経営基盤の強化』

経営に対する取組としては、機構本部に経営戦略室を置き、毎月、経営企画会議を開催し、理事長及び理事会に付議される重要案件を協議するとともに、患者数や収益動向など月次の運営・経理情報の分析や経営目標の進捗管理などを行い、機構の経営状況を随時把握できる体制を構築し、病院経営に対する取組体制の強化を図りました。

また、救急医療、周産期医療、小児医療など公的病院として求められる診療機能を充実させ、病院運営に係る財務体質の健全化に取り組んだ結果、機構全体の単年度の総利益は平成 23 年度計画の目標値では△71 百万円としていましたが、733 百万円の大幅な黒字となったほか、経常収支比率、医業収支比率、医業収益、入院収益、外来収益等の経営指標についてもいずれも目標値を上回る結果となりました。

『収益の確保及び費用の節減』

診療体制を充実させるため医師、看護師の確保を積極的に行うとともに、DPCを踏まえた柔軟な病床利用の促進、地域の医療機関との機能分担・連携強化、医療機器の効率的な運用などに取り組んだ結果、入院患者数の増加、稼働病床利用率の向上、高度検査機器の利用件数の増加などに反映され、両病院で収益性と効率性を高めました。

第 5 その他業務運営に関する重要事項を達成するためとるべき措置

『新統合病院に向けた取組』

新統合病院のあり方や目指すべき姿の検討については、機構設置にあたり策定した「統合・再編に関する基本的方針」を踏まえ、各部門でのヒアリングを経て、新統合病院における医療機能の集約作業を行いました。

さらに、取りまとめた医療機能をもとに地域医療の基幹病院としてのあり方について、活性化協議会及び活性化委員会における有識者や市民代表等による審議を経る中で、加古川市と連携して検討を重ねてきました。平成 24 年度においては、新統合病院の整備指針として加古川市が策定する基本構想に基づき基本計画の策定等に取り組んでいきます。

また、建築関係の有識者や地域住民の代表者、地元経済団体の代表者などで構成する新統合病院建設委員会を設置し、安価で機能的な新統合病院として整備するための手法及び事業者選定作業の検討を開始するとともに、新統合病院の建設予定地が発表されたことを受けて

地権者との交渉など用地取得に向けた準備を着実に進めました。

<主な目標値の達成状況>

項 目	加古川市民病院機構	
	平成 23 年度目標値	平成 23 年度実績値
経常収支比率（経常収益／経常費用）（％）	99.9	104.4
医業収支比率（医業収益／医業費用）（％）	97.7	101.6
医業収益（百万円）	15,855	16,122
入院収益（百万円）	10,257	10,270
外来収益（百万円）	5,293	5,421
委託費比率（委託費／営業費用）（％）	8.9	8.3
一般管理費比率（一般管理費／営業費用）（％）	2.7	2.1
医薬品費比率（医薬品費／医業収益）（％）	18.1	17.3
診療材料費比率（診療材料費／医業収益）（％）	12.9	13.2

項 目	加古川西市民病院		加古川東市民病院	
	平成 23 年度 目標値	平成 23 年度 実績値	平成 23 年度 目標値	平成 23 年度 実績値
医師数 (人)	57	63	32	39
初期臨床研修医数 (人)	7	8	3	3
後期臨床研修医数 (人)	9	12	4	4
看護師数 (人)	297	311	183	204
医療クランク数 (人)	14	32	35	35
看護補助者数 (人)	16	30	39	36
診療科数 (科)	16	18	12	13
認定研修施設数 (件)	25	26	15	18
入院延患者数 (人)	95,442	98,070	65,766	64,537
入院診療単価 (円)	55,585	57,313	75,295	72,040
稼働病床利用率 (%)	79.5	81.7	91.0	89.1
平均在院日数 (日)	13.7	11.7	9.0	8.6
外来延患者数 (人)	203,795	193,486	140,843	127,373
外来診療単価 (円)	15,570	17,902	15,061	15,363
検査機器利用件数(CT) (件)	12,000	11,753	13,500	13,183
検査機器利用件数(MRI) (件)	6,000	6,689	4,800	4,440
検査機器利用件数(RI) (件)	-	-	3,300	2,876
検査機器利用件数(PET-CT) (件)	1,700	1,720	-	-
救急患者受入数 (人)	2,200	1,913	1,900	2,400
人間ドック受診者数 (人)	0	0	1,200	1,154
紹介率 (%)	65	71	62	51
逆紹介率 (%)	40	56	63	55
開放病床登録医数 (人)	20	25	25	130
初診患者に占める 紹介状持参割合 (%)	65	58	35	45
患者満足度アンケート (%)	70	86	85	80
外来平均待ち時間 (分)	40	35	80	53
認定看護師数 (人)	4	4	1	2
保育所延利用者数 (人)	4,152	5,627	1,200	1,552
広報誌等発刊数 (部)	20	12	10	15
公開講座等開催数 (回)	64	61	50	77

「項目別の状況」

第2 住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 医療体制の維持及び拡大

(1) 地域医療への貢献

西市民病院においては平成23年3月に兵庫県知事より地域医療支援病院の承認を受け、地域連携会議や症例検討会などの開催を通して地域の医療機関との意見交換や情報共有を促進するとともに、紹介率や逆紹介率を向上させました。

東市民病院においては、平成24年度の地域医療支援病院の承認を目指し、紹介率、逆紹介率の向上に努めましたが、高い水準にはあるものの承認基準を満たすには至りませんでした。

平成24年3月29日付にて西市民病院は、兵庫県指定がん診療連携拠点病院の指定を受け、病理・画像診断部門と各臓器のがん専門医による集学的治療や緩和ケアの提供体制のもとに、地域の診療所や病院と連携し、患者中心の安全で質の高いがん医療体制を整備しました。

西市民病院の小児医療、地域周産期母子医療センター機能、東市民病院における循環器疾患の24時間365日受入体制などを強化することにより、東播磨地域の中核病院として地域医療に貢献しました。

両病院において、標榜診療科を増設するとともに、病院間の連携を強化することにより総合的な医療を提供できる体制の強化を図りました。

(2) 安定的かつ継続的な医療の確保

統合・再編によって医療の質の低下を招かないよう、診療機能の維持に努めるとともに、質的向上が図れるよう両病院の連携強化に努めました。

両病院の一体的運営を促進し、相互診療支援機能を強化するため平成24年度から稼働予定の両院共通の電子カルテの導入に向けた準備を進めました。

西市民病院の糖尿病患者を東市民病院のフットケアチームが受け入れているほか、東市民病院の歯科口腔外科が西市民病院の周術期患者に対応するなどの一体診療を検討しています。

東市民病院では平成23年11月より「形成外科」の診療を開始し、西市民病院では平成24年1月より「病理診断科」及び「リハビリテーション科」を増設し病院機能の総合的な向上を図りました。しかしながら、医師、看護師不足の状態は続いており、西市民病院における休床も解消していないため、さらなる努力を継続していきます。

既存の診療科のうち中核となるものを診療センターとして充実させ、医療の高度化を図りました。

<診療科>

加古川西市民病院 (18科)	内科 消化器内科 循環器内科 小児科 精神・神経科 外科 整形外科 脳神経外科 小児外科 皮膚科 泌尿器科 産婦人科 眼科 耳鼻いんこう科 放射線科 麻酔科 病理診断科 リハビリテーション科
加古川東市民病院 (13科)	内科 消化器内科 循環器内科 小児科 外科 心臓血管 外科 整形外科 形成外科 産婦人科 歯科口腔外科 放 射線科 麻酔科 リハビリテーション科

平成 24 年 4 月 1 日現在の医師数は、西市民病院で 83 人、東市民病院で 46 人（前年比 10 人増）となり、看護師は両病院合わせて 515 人（前年比 31 人増）となりました。

認定看護師等の資格取得を奨励・支援するための助成を制度化するなど職員のモチベーションのアップと定着率の向上を図りました。

労働組合と協調しながら、時間外勤務の削減と有給休暇の計画的取得に取り組み、職員のワーク・ライフバランスの実現に努めました。

院内保育園の運営をはじめとする就労環境の整備に取り組みました。

新統合病院における診療センターのさきがけとして、両病院に診療センターを設置しました。

<指標>

項目	加古川西市民病院		加古川東市民病院	
	平成 23 年度		平成 23 年度	
	目標値	実績値	目標値	実績値
診療科数（科）	16	18	12	13
認定研修施設数（件）	25	26	15	18

新たに開設した診療科は、西市民病院ではリハビリテーション科、病理診断科、東市民病院では形成外科の合計 3 診療科です。

平成 24 年 4 月に向け、西市民病院で救急科の開設の準備を進めました。

西市民病院では、新たに 3 つ、東市民病院でも新たに 3 つの認定研修施設の認定を受け、指導医のもとで高度な知識や技術を学べる教育環境を整え、医療従事者にとって魅力ある病院づくりを行いました。

(3) 職員の融和及び連携の強化

基本理念を示したカードを全職員に配布、携行させるとともに、年度初めや年頭に当たっては、理事長、院長からの訓示を行うとともに、院内広報誌を活用して、機構のビジョン等を周知するなど、全職員が一致協力して目標達成を図るよう意識の醸成に努めました。

機構の機関紙（なごみ）による採用職員の紹介、機構総会の開催、職員表彰や職員互助会の統一など機構一体となった取組を行い職員の融和を図りました。

研修医や看護師について両病院間の人事交流を行いました。平成 24 年度以降は、医療技術職員や事務職員にも範囲を広げていくよう検討しています。

医療技術部門、看護部門では、両病院の連携に向け、互いの業務視察を行うなど部門単位での交流を進めました。

福利厚生団体である職員互助会によるレクリエーション活動を通じて職員の交流と親睦を図りました。

機構総会を開催し、研究発表、功労表彰などとともに、職員の交流を図りました。

(4) 医療従事者の確保

機構に教育支援センターを設置し、研究研修費の増額、スキルラボの充実、資格取得支援、交流研修の実施など教育・研究機能の強化を図りました。

医師の臨床研修について、両病院間での相互連携プログラムを作成し、研修医が双方の病院の得意分野で充実した臨床研修が実施できることとしました。

【医師について】

2制度となっていた両病院の医師の給与制度を抜本的に見直し、統一化しました。(平成24年4月から適用)

医師事務作業補助者を増員し、医療職の事務負担軽減を図り、勤務環境の整備に努めました。

協力関係にある大学医学部の医局からの採用を基本としながら、紹介機関や人的ネットワークを活用し、平成24年4月には医師数が前年度より10人増員することができました。

西市民病院の内科医師は、平成22年度末との比較では倍増となり、東市民病院の外科医師は2人増となり、診療体制の整備を図ることができました。

平成24年度に向けた初期研修医の採用に注力した結果、両病院とも定数を確保することができ(東市民病院は国家試験の関係で1人欠員)、後期研修医も増員を図ることができました。

【看護師及び医療技術職員について】

看護師の確保については、法人化により柔軟な採用計画がとれる体制となり、学生向けの説明会(3回)や学校訪問(21校)を実施するとともに、採用試験を6回実施することにより、平成23年度において100人の募集に対して、83人を確保することができ、平成24年4月に向け機構全体として31人の増員を図ることができました。

新たに奨学金制度を設け、平成23年度に12人(うち5人は鹿児島県)に適用し、将来に向けた看護師確保策を講じました。

西市民病院で延289人、東市民病院で延172人の看護実習生を受け入れるなど看護大学等との連携強化を図りました。

医療技術職員は全体で10人の増員を図り、医療の専門性を高めました。

医療技術職員については西市民病院で延23人、東市民病院で延57人の実習生を受け入れるなど、各種養成学校との連携を十分に保ちながら、医療従事者の確保に努めました。

<指標>

項目	加古川西市民病院		加古川東市民病院	
	平成 23 年度		平成 23 年度	
	目標値	実績値	目標値	実績値
医師数（人）	57	63	32	39
初期臨床研修医数（人）	7	8	3	3
後期臨床研修医数（人）	9	12	4	4
看護師数（人）	297	311	183	204

※ 常勤職員のみの上

医師数は合計 10 人、看護師数は合計 31 人の増員を図ることができ、いずれも目標値を超えることができました。

(5) 情報発信の推進

機構の経営戦略室が中心となって、両病院の広報委員会が連携し、広報戦略を立て診療案内を発行するなど、情報発信に努めました。

ホームページの開設・更新、両病院の広報紙、掲示板などを活用し、積極的な情報発信を行いました。

統合・再編並びに新統合病院の整備に向けた取組については、理事長自らが地域の集會や勉強会に出席して、多くの住民に理解を求めました。

両病院で重点的に実施している医療について、地域医療フォーラムや公開講座を通じて地域住民への情報発信を行いました。

地域連携広報誌「Face to Face」「ひだまり」「病院ナウ!」「燦さん」「しんゆう」を発行し、医療関係機関及び地域住民に対して積極的に情報発信を行いました。

<指標>

項目	加古川西市民病院		加古川東市民病院	
	平成 23 年度		平成 23 年度	
	目標値	実績値	目標値	実績値
広報紙等発刊数（部）	20	12	10	15
公開講座等開催数（回）	64	61	50	77

各種の公開講座を積極的に開催するとともに、西市民病院における「看護の日」や東市民病院における「クリスマスフェスタ」などのイベントを通じ、両病院を身近に感じてもらえる取組を進めました。

医師会との連携により、地域連携講座や地域医療フォーラムなどに積極的に関わり、地域医療の現状の理解に努めました。

看護協会の実施する「まちの保健室」へ看護師、助産師が参加し、地域住民の保健・医療・福祉意識の向上に努めました。

2 地域医療の中核病院として提供すべき総合医療

(1) 重点的医療への取組

内科、外科について両病院の診療科が一体的に運用する取組を進め、相互連携体制の強化を図りました。

内科においては、西市民病院の糖尿病の患者を東市民病院のフットケアチームが受入れを行っており、平成 24 年度に向けては、冠動脈C T読影支援や歯科口腔外科の周術期治療などについて、両病院間の相互支援を検討しており、今後さらに診療機能の補完体制を充実していきます。

【西市民病院】

地域周産期母子医療センターの機能を充実させました。

産婦人科は診療機能の充実を図り、分娩 858 件、母体搬送 103 件などに対応しました。

新生児医療の分野では、圏域で唯一のNICUを運営しており、小児科医師の充実と合わせ診療機能のレベルアップを図りました。

【東市民病院】

心臓血管センターでは、心臓外科手術 214 件、PCI 485 件、ABL 175 件、PM134 件を実施し、地域の心疾患医療の中核を担いました。

① がん

【西市民病院】

がん診療がんセンターボードや診療パスの整備を進め、診断から、放射線治療や化学療法を含む治療、緩和ケアまで一貫したがんの集学的診療体制を強化しました。

放射線治療件数 4,856 件 外来化学療法 702 人

平成 23 年 9 月から内科に特殊外来として緩和ケア外来を設けました。

がん診療に対する専門性を高めるために、がん化学療法や緩和ケアの認定看護師の資格取得を進めました。

平成 24 年 3 月 29 日に兵庫県指定がん診療連携拠点病院の指定を受けました。

【東市民病院】

がん診療体制の強化のため、西市民病院と合同でがん診療がんセンターボードやがん診療プロトコール検討委員会を開催しました。

がん治療体制の強化のために、消化器内科、消化器外科の医師の増員を図りました。

外来化学療法 836 人

② 脳卒中

【西市民病院】

西市民病院にリハビリテーション科を設置し、診療体制の強化を図りました。

精神・神経科、脳神経外科、リハビリテーション部門の診療科横断カンファレンスを毎週開催し、患者の状態に配慮した上で入院当日からのリハビリ処方を実施しました。

カンファレンスにおいて、患者の適応やクリニカルパスの内容等について検討し、改善を行いました。

地域連携室のスタッフ数を増員し、地域連携スタッフによる近隣医療機関の訪問を継続し、地域の医療機関との連携強化に努めました。

地域連携関係の諸様式の見直しを行い、連携窓口を地域連携室に一本化することにより、スムーズな連携体制の整備を行いました。

脳卒中にかかる地域連携クリニカルパスに参加し運用しています。

後方病院のスタッフとの間で実務者担当会議を設置し、転院実務に関する連携を強化しました。

近隣施設の医師、看護師、リハビリスタッフとの連携会議を実施し、スキルの向上を図りました。

③ 心筋梗塞

【東市民病院】

循環器疾患の治療センターとして地域での中心的役割を担い、圏域の約7割に相当する患者に対応しました。

救命救急センターとの連携の下、心筋梗塞、狭心症などの疾患に対して、24時間365日体制で対応を実施しました。

循環器系疾患を中心とした救急受入件数が約2割上昇しました。

被曝線量が少なく短時間検査が可能な最新のCTを導入することにより、重症救急搬送患者、不整脈患者への対応が可能になるなど、診療機能の向上を図りました。

Q I (QualityIndicator) を設定して患者来院時からP C I までの時間が90分以内の症例を増やす努力をしました。

④ 糖尿病

【西市民病院】

小児科及び地域周産期母子医療センターとの連携により、成人後の1型糖尿病の医療提供体制や、周産期の血糖管理を実施しました。

1型糖尿病患者 52人 妊娠糖尿病患者 20人

糖尿病指導医を中心とした専門的な糖尿病診療を行い、延198人の入院患者、延673人の外来患者の診療にあたりました。

検査やリハビリなどの医療技術部門との連携により、延80人の糖尿病教育入院患者を受け入れました。

医師、薬剤師、栄養士、リハビリスタッフなどによるK-DiEETチームを結成し、糖尿病の総合的なチーム医療の強化を図りました。

血管合併症のある糖尿病患者は、東市民病院のフットケアチームとの連携による治療を実施しました。

⑤ 救急医療

両病院とも、2次救急輪番病院に参加し救急患者の受入れを進めました。特に、西市民病院では、小児・周産期分野、東市民病院においては循環器分野を中心とした内科領域において、休日・夜間を含めた救急患者の受入れを増加させました。

【西市民病院】

2次救急輪番体制に参加し、前年比33%増となる1,913件の救急車を受け入れるとともに、小児、周産期の分野では医療圏域を越える広域の救急患者の受入れを行いました。

救急医療への体制を確立するため、救急専門医の招聘に努め、平成 24 年 4 月から救急科を設置する準備を進めました。

【東市民病院】

当院の強みである循環器疾患において、24 時間 365 日の救急受入体制を維持し、救急患者は 7,542 人でした。救急車受入件数は前年度比 15% 増の 2,400 件となり、加古川地域の内科系疾患救急搬送件数の約 30%、C P A 患者の約 50% を受け入れました。

小児救急の輪番に参加し、救急患者に対応しました。

⑥ 周産期・小児医療

両病院の周産期、小児医療体制の充実を図りました。

【西市民病院】

小児科医 18 人、産婦人科医 9 人による診療体制により、地域周産期母子医療センターとして、高度専門医療を提供しました。

産婦人科では、多胎分娩 49 件、低体重児 263 件、帝王切開 370 件など、地域周産期母子医療センターの機能を発揮し、ハイリスク分娩を中心とした周産期医療への取組を進めました。

新生児医療では、圏域唯一の N I C U を運営し、地域の新生児医療の中核病院としての医療を提供しました。

小児科外来では、数多くの特殊専門外来を設け、幅広い医療ニーズに対応しました。

産婦人科入院患者数 15,076 人 産婦人科外来患者数 20,078 人

小児科入院患者数 30,982 人（うちベビーセンター 15,364 人）

小児科外来患者数 41,273 人（小児科には小児外科を含む。）

西市民病院が保有する新生児救急車（カンガルー号）は消防本部との連携により、年間 219 件出動し救急症例に対応しました。

助産外来を設置し、医師と助産師の連携により 83 人の妊婦に対応しました。

母乳育児の推進や子育てサークルへの支援など「赤ちゃんにやさしい病院」の機能維持に努めました。

【東市民病院】

通常分娩を中心とし、361 件の分娩（うち帝王切開 85 件）を実施しました。リスクの高い患者については西市民病院との連携により、安心度の高い出産診療を行いました。

小児医療では、アレルギーやぜんそく、夜尿症など、特色のある医療を提供しました。

（小児救急搬送 367 件）

産婦人科入院患者数 4,916 人 産婦人科外来患者数 9,092 人

小児科入院患者数 6,615 人 小児科外来患者数 17,962 人

(2) 高度専門医療の提供

東市民病院では、内視鏡センターと心臓血管センターを設置し、高度専門的な医療を提供しています。大動脈ステントグラフト及び末梢動脈血管治療を行い、形成外科との連携により、下肢重症虚血疾患に対するフットケアチームをスタートさせました。

西市民病院では、消化器内視鏡センター、こどもセンター、周産母子センター及びがん集学的治療センターを新たに設置し、診療内容のレベルアップを図りました。

西市民病院においては病理診断科とリハビリテーション科を、東市民病院においては形成外科を新設し、それぞれ関連する診療科との連携による医療を推進しました。

両病院合同のチームカンファレンスを積極的に推進し、新しいチーム医療の確立に努めました。

テレビ会議機能を活用し、両病院の部門会議を実施したほか、両病院において開催した研究発表会をもう一方の病院へWEB中継するなど、病院間の医療職の交流を深めました。

平成24年3月9日には機構総会を開催し、両病院の優秀な研究発表を実施しました。

① 消化器領域

新統合病院における消化器センターの設置を見据え、西市民病院に消化器内視鏡センターを、東市民病院に内視鏡センターを設置し、両病院ともに消化器診療の専門性を高め、診療機能の充実を図りました。

西市民病院の消化器内視鏡センターには、カプセル内視鏡、バルーン内視鏡や超音波内視鏡などの最新の医療機器を導入しており、ESDやERCPなどの検査も実施など、一層の診療機能の充実を図りました。

上部内視鏡 2,562件 下部内視鏡 1,749件

東市民病院では、消化器内科医師2人を増員するとともに、内視鏡室を1室増室しました。また、ESD、EUS、ERCPなどの特殊内視鏡検査、治療の充実を図りました。

上部内視鏡 3,675件 下部内視鏡 1,795件

両病院とも、がん予防のためのピロリ菌外来を開設しています。

消化器内科による検査・診断を経て、消化器外科における手術や化学療法などの治療、放射線治療や緩和ケアを含め、がん治療への総合的な取組を進めています。

消化器外科の手術件数は、西市民病院で642件、東市民病院で331件です。

② 循環器領域

東市民病院における重点医療分野である循環器領域を一層強化するため設置している心臓血管センターの機能の充実を図り、カテーテル治療においてはOCTの導入により、さらなる高度専門医療の提供に努めました。

心臓血管センタースタッフの充実を図り、循環器内科においては、心カテーテル検査1,489件、PCI485件、ABL175件、PM134件などを実施し、心臓血管外科においては、開心術87件、大動脈ステントグラフト治療29件など214件の心臓外科手術を実施し、虚血、不整脈、超音波領域におけるより専門的高度医療提供に努めました。

③ 小児科領域

新統合病院におけるこどもセンターの設置を見据え、西市民病院にこどもセンターを設置しました。

両病院の特長を活かした診療連携の強化を図りました。

【西市民病院】

18人の小児科医と3人の小児外科医による高度医療の提供を行い、東播磨地域及びその周辺地域からも患者を受け入れるなど、小児医療の基幹病院としての診療機能の強化に努めました。

小児領域の施設認定を維持し、専攻医の受入れを積極的に行い、教育施設として優れた医療人の育成に努めました。

新生児、小児外科部門を含め年間入院30,982人、外来41,273人の患者を受け入れました。

小児科外来では、神経発達やボトックス治療、在宅医療などの特殊専門外来を数多く設け、専門性の高い医療を提供しました。

脳外科、眼科、耳鼻科などとの連携のもと、合併症に対する治療体制のさらなる強化を図りました。

【東市民病院】

小児2次救急病院として西市民病院と連携すると共に、地域の小児診療の中核的施設として、アレルギーやぜんそく、夜尿症など特色のある診療を行い、年間入院6,615人、外来17,962人の小児患者を受け入れました。

平成24年度に向け、専攻医1人を確保しました。

④ 周産母子領域

新統合病院における周産母子センターの設置を見据え、西市民病院に周産母子センターを設置しました。

両病院間において、現段階での2病院体制における連携の強化を図りました。

両病院あわせて年間1,219件の分娩を実施しました。

【西市民病院】

東播磨地域及びその周辺地域における周産期医療の高度化に取り組むために「周産母子センター」を設置しました。

24時間365日の診療体制を維持し、分娩858件のうち帝王切開370件、多胎分娩49件、未熟児263件など、多くのハイリスク妊婦に対応しました。

小児科の新生児部門の専門医師とともに、母体のみならず新生児の高度医療を提供しました。

圏域唯一のNICUは、広域からの新生児の受入れも行き、年間を通じほぼ100%の高い稼働となっています。

【東市民病院】

西市民病院と連携しつつ、安心して出産ができる体制の維持・充実を図りました。

心臓血管疾患の持病がある出産に対応しました。

361件の分娩（うち帝王切開85件）を実施しました。

⑥ がん集学的治療領域

両病院の協力の下、診断から治療、緩和ケアまで一貫した治療が提供できるよう、西市民病院に「がん集学的治療センター」を設置し、内科、外科、放射線科の各診療科のほか、外来化学療法室や緩和ケアチーム、麻酔科、整形外科、耳鼻いんこう科、皮膚科、

脳神経外科、婦人科、泌尿器科との緊密な連携のもと、高度専門医療としてのがん集学的治療の提供基盤を築きました。

西市民病院においては、がん診療委員会、緩和ケア委員会、化学療法委員会を設置し、がん診療、がん治療に関するチーム医療を実施するための体制を整えました。

西市民病院では、幅広いがんの診断、治療及び緩和ケアの診療体制が評価され、平成 24 年 3 月 29 日に兵庫県指定がん診療連携拠点病院の指定を受けました。

放射線治療件数 4,856 件 外来化学療法 702 人

平成 23 年度に、化学療法の認定看護師を配置したほか、緩和ケアの認定看護師の育成を行い、看護分野での専門性を高めました。

東市民病院では、外来化学療法、内視鏡治療、外科的手術を実施しました。

外来化学療法 836 人

(3) 救急医療への対応

地域連携会議を開催し、近隣医師会員（105 人出席）との情報交換を実施するなど、医師会との連携強化を図りました。

夜間急病センターとの連携を強化し、紹介患者を積極的に受け入れました。

救急救命士の育成のため、両病院において薬剤投与実習 6 人、気管挿管実習 5 人などの救急救命士の実習を受け入れました。

消防本部及び近隣消防署へ救急搬送者の状況を毎月報告し、情報共有を行いました。

I C L S チームが中心となって救命措置講習会を開催し、心肺停止などの緊急事態に対して、医療従事者が迅速かつ的確に救命処置を行える能力の習得を図りました。

一次救命処置（B L S）講習会 西市民病院10回、東市民病院 9 回

二次救命処置（I C L S）コース 西市民病院 2 回、東市民病院 2 回

病院と救急隊との合同症例検討会は、西市民病院では 2 ヶ月に 1 回、東市民病院では毎月 1 回実施しました。

両病院とも、消防本部との間には救急患者の搬送、特定行為指導についてのホットラインを結んでおり、救急対応の充実を図っています。

【西市民病院】

救急患者受入体制を整えることにより、救急車受入件数が 471 件増加しました。

さらなる救急体制の整備に向け、救急担当医の招聘に努力し、平成 24 年 4 月から救急科を開設できることとなりました。

I C L S や N C P R のコースを開催したほか、救急救命士の薬剤投与や気管挿管などの実習を受け入れました。

【東市民病院】

東市民病院では循環器疾患の救急患者を受け入れる 24 時間 365 日の体制を維持・強化し、地域医療に貢献しました。

院内 I C L S チームが中心となり、救命処置に係る研修を実施し、心肺停止などの緊急事態に対して、医療従事者が迅速かつ的確に対応できる能力の習得を図りました。

<指標>

項目	加古川西市民病院		加古川東市民病院	
	平成 23 年度		平成 23 年度	
	目標値	実績値	目標値	実績値
救急患者受入数（人）	2,200	1,913	1,900	2,400

救急患者受入人数は、西市民病院においては目標値を下回りましたが、平成 22 年度実績比では 471 人の増となっており、東市民病院では目標値を 26% 以上も上回ることであります。

西市民病院においては、平成 24 年 4 月から救急科を設置し、救急診療体制を整備することにより、平成 24 年度の目標値をクリアできるよう努めます。

(4) 予防医療の提供

両病院において市民公開講座を 19 回開催するとともに、外来患者向けの広報誌を 27 回発行し、市民の健康に対する意識の高揚に努めました。

東市民病院においては人間ドックの受入れを継続し、両病院ともに一般検診の受入れを実施しました。

【西市民病院】

人間ドックの再開は検討中ですが、内科医師数に余裕がなく、小規模な体制では経済性や継続性を見込みにくいことから再開に至っておらず、受診体制の整備が課題となっています。

一般健康診断や予防接種は、積極的に実施しました。(611 件受入れ)

特殊検診として、脳ドック 73 件、PET 検診 24 件を実施しました。

乳がんの二次検診受入れを行うための検討を進め、医師の招聘などの体制整備を図りました。

【東市民病院】

人間ドックの専任担当者を増員するとともに検査機器の健診枠を増やすなど、実施体制を強化し、人間ドックの積極的な受入れを行いました。

人間ドック受入れ 1,154 件 健康診断 789 件

特殊検診として、心臓大血管ドックを平成 24 年 4 月より実施するための準備を進めました。

<指標>

項目	加古川西市民病院		加古川東市民病院	
	平成 23 年度		平成 23 年度	
	目標値	実績値	目標値	実績値
人間ドック受診者数（人）	0	0	1,200	1,154

東市民病院における人間ドック受診者数は、目標値には僅かに及びませんが、平成 22 年度比 44 件の増となっています。また、平成 24 年度から心臓大血管ドックを実施することを決定しています。

(5) 災害医療への協力

平成 23 年度においては大きな災害の発生はありませんでしたが、東日本大震災の際には、西市民病院内に災害対策本部を設置するとともに、被災者の受入体制を整えました。

周産期医療、小児医療及び心疾患の分野では、常時から救急患者の受入れを積極的に実施しており、災害時にも対応できる体制を維持しました。

加古川市の総合防災訓練に参加を予定（台風のため中止）するなど、加古川市や災害拠点病院（県立加古川医療センター）等との連携を深める取組を行いました。

両病院で防災訓練を行っているほか、緊急連絡網の整備などを含め、大規模災害時には機構に災害対策本部を設置して対応できる体制を整備しました。

大規模な感染症への対応については、医療圏の協議会に参加し検討を進めました。

加古川市消防本部との連携を強化し、救急隊や救急救命士の教育、実習に協力していますが、災害訓練などについては、今後検討していきます。

3 地域医療機関との連携

地域連携登録医の拡充を図りつつ、両病院と地域の医療機関との役割分担の明確化と連携強化に努めました。

地域連携室を中心に、医師、看護師及び医療技術職員などの協力のもとで患者と家族が安心して地域で療養生活を送れるよう院内の調整を行うとともに、地域の医療機関との紹介・逆紹介を積極的に進めました。

救急搬送患者については、西市民病院の小児・周産期、東市民病院の循環器疾患を中心に受入れを行い、救急車受入件数は両病院とも昨年度実績を上回りました。

紹介率及び逆紹介率は、高いレベルを維持していますが、東市民病院においては地域医療支援病院の承認要件を上回ることができませんでした。引き続き地域の医療機関との連携強化を進め、目標を達成できるよう努めます。

西市民病院では、「地域医療支援病院」として地域連携会議や症例検討会などの開催をとおして地域の医療機関相互の意見交換や情報共有を促進させました。

開放病床については、登録医に対して活用に向けたお願いをしていますが、平成 23 年度においては実績がありません。

地域連携クリニカルパスについて、西市民病院では脳卒中、東市民病院において循環器系、両病院において大腿骨・頸部骨折に参加し、順調な運用をしています。

西市民病院においては、各種がんに関するパスの導入、東市民病院においては従来からの循環器疾患に関するパスの充実に向けて検討しています。

紹介率及び逆紹介率は、西市民病院では目標値をクリアしましたが、東市民病院では目標値を下回りました。

東市民病院では、地域の医療機関の理解を得て、開放病床の登録医が想定以上に増加しました。

<指標>

項目	加古川西市民病院		加古川東市民病院	
	平成 23 年度		平成 23 年度	
	目標値	実績値	目標値	実績値
紹介率 (%)	65	71	62	51
逆紹介率 (%)	40	56	63	55
開放病床登録医数 (人)	20	25	25	130

両病院とも開放病床登録医は確保しており、登録医に対して活用に向けたお願いをしていますが、開放病床の稼働実績はありませんでした。

地域連携に参加いただく医療機関は西病院では 170 機関、東市民病院では 160 機関とそれぞれ増加しており、高度機器等の共同利用についても両病院とも前年度を上回る実績となっています。

4 適正な医療機関の利用促進

患者への役割に応じた医療機関の受診を促進するため、情報誌の発行や掲示により、地域の「かかりつけ医（診療所等における主治医）」の受診を推奨し、紹介状の持参を呼びかけるなど、機能分化と病診連携の強化に努めました。

地域医療フォーラムなどにおいては、病院の実態を市民に理解してもらい、かかりつけ医と病院の連携に関する啓発を行いました。

医療機関の適正な利用を促進する観点から、初診時特定療養費の引き上げを検討し、平成 24 年 5 月から実施することとしました。

初診時特定療養費 750 円 ⇒ 1,000 円

<指標>

項目	加古川西市民病院		加古川東市民病院	
	平成 23 年度		平成 23 年度	
	目標値	実績値	目標値	実績値
初診患者に占める 紹介状持参割合 (%)	65	58	35	45

西市民病院では初診患者に占める紹介状持参率は 58% と前年実績、目標値には届いておりませんが、高いレベルを維持しています。

東市民病院では、紹介状持参率が順調に伸びています。

両病院内に地域診療所の紹介コーナーの設置準備を行うなど、引き続きかかりつけ医を介した診療体制の啓発活動を行います。

5 医療安全対策の徹底

両病院に設置した医療安全管理委員会を毎月開催し、医療安全の向上に努めました。

両病院に設置した医療安全推進室を中心に週に 1 度のカンファレンスでインシデントレポートの集積・分析と事例検討を行い、院内 Web などを活用し対策を院内に周知しました。

医療安全管理委員会及び部会を設置し、医療安全推進室が中心となって、発生した事故事例の原因究明や再発防止策の検討を行いました。

検討内容や分析結果を随時、ポータルシステム等によって職員間の情報共有を図り、全職員の医療安全に対する意識向上と啓発活動に努めました。

日本医療機能評価機構などから送付される医療安全情報を医療安全推進室で分析、研究するとともに、院内 Web 等でスタッフに発信しました。

両院において、患者急変などを想定した医療安全訓練を実施し、緊急対応のシミュレーションを研究しました。

【西市民病院】

レポート数	1,008 件	委員会開催	12 回
部会開催	6 回	医療安全ラウンド	4 回

【東市民病院】

レポート数	857 件	委員会開催	12 回
部会開催	延 12 回	医療安全ラウンド	12 回

医療安全風土アンケート（24 年 3 月実施）

医療安全に関するセミナーをテレビ会議で中継して共有したり、平成 24 年度からのヒヤリハット報告書式の統一を検討するなど、両病院間の連携を進めました。

院内感染対策については、診療部、看護部はもとより診療支援部及び事務部で構成する感染対策委員会及び感染制御チーム（東市民病院においては平成 24 年 4 月の設置に向けて準備を進めました。）を設置し、組織横断的に予防・監視体制を強化しました。

感染環境ラウンドによる部門訪問を実施し、手洗い、防護具、導入した安全器材の使用状況などスタッフへの聞き取りと現場チェックによって、院内感染事例の把握と感染防止対策について指導を行いました。

西市民病院においては、認定看護師の専門性を発揮させるため、院内感染対策専従として配置し、各部門での感染対策事業の展開、職員への啓発・教育活動を積極的に行いました。

平成 24 年度においては、認定看護師の活動を両病院に拡大し、さらなる感染管理の徹底を検討しています。

職員への教育研修活動として、両病院において医療安全管理研修（延 4 回）、院内感染対策研修（延 5 回）を開催しました。

6 患者サービスの向上

(1) 患者中心の医療の提供

「患者の権利と義務」についてホームページや両病院の診療科及び病棟に掲示を徹底しました。

新規採用職員にはオリエンテーション時に機構の基本理念や基本方針と併せ患者の権利と義務を周知するとともに、人権研修の受講によって、人権意識の醸成に努めました。

患者満足度アンケート調査及び外来の待ち時間調査を西市民病院では 11 月に、東市民病院では 3 月に実施し、患者サービスの現状把握と改善を図りました。なお、調査結果を

共有するため、院内の掲示板に掲示しました。

患者、家族の声を収集するため西市民病院では「ふれあいポスト」を、東市民病院では「ご意見箱」を病棟や外来に設置し、寄せられた意見や要望等への対処や検討した改善策を取りまとめ、総合案内掲示板に掲示し、来院者や職員が広く情報を共有できる体制をとりました。

セカンドオピニオンの実施体制を整え、受付方法などについてホームページ等で公表しました。

両病院における医療実績データを取りまとめ、ホームページに掲載するとともに、病院概要や病院誌(機構誌)としてまとめました。

<指標>

項目	加古川西市民病院		加古川東市民病院	
	平成 23 年度		平成 23 年度	
	目標値	実績値	目標値	実績値
患者満足度アンケート (%)	70	86	85	80

満足度アンケートの結果は、西市民病院では目標値に達しましたが、東市民病院においては目標値をやや下回りました。アンケートに寄せられた意見は、委員会などで意見の内容を十分に分析のうえ改善し、さらなる患者満足度の向上に取り組みます。

(2) 患者満足度の向上

予約外来の促進などにより、外来の待ち時間の短縮に努める一方で、待ち時間の苦痛緩和を図るため、医師や医療従事者による「耳より話」の実施やテレビ中継、教育ビデオの放映を行いました。

外来の混雑する時間帯には、総合案内のスタッフを配置して院内案内体制の充実を図りました。

東市民病院では待ち番号表示機の導入により、案内機能と待ち時間に対する患者サービスを向上させました。

病院内における接遇リーダーの養成に努め、4人のリーダーを養成しました。

看護部を中心に接遇研修を実施するとともに、新任職員には接遇、ビジネス・マナーをプログラムに取り入れて実施しました。

<指標>

項目	加古川西市民病院		加古川東市民病院	
	平成 23 年度		平成 23 年度	
	目標値	実績値	目標値	実績値
外来平均待ち時間 (分)	40	35	80	53

外来平均待ち時間の短縮に向けた取組により、両院とも前年度実績を改善し、目標を達成しましたが、今後ともさらなる短縮を目指し努力します。

【西市民病院】

患者への分かりやすい説明や入院・手術や検査に係る病棟や外来スタッフの負担軽減

を図るため、各プロセスの標準化や説明・相談体制の早期稼働に向けた検討を行い、平成 24 年度上半期から患者支援センターを開設する準備を進めました。

【東市民病院】

術前検査センター施設の拡充を行い、内科・外科の入院患者を対象に 2,500 人について対応しました。また、平成 24 年度から対象を拡充し産婦人科の患者にも対応できるよう準備を進めました。

(3) 快適性の向上

定期的な院内ラウンドの実施により、医療安全及び感染防止対策、病棟環境をチェックし、随時必要な対応を講じることにより、安全で快適な療養環境の整備に努めました。

各種相談業務にあたっては、患者のプライバシーに配慮し、できる限り相談室等の個室においての対応を行いました。

患者の癒し効果の一環として、ボランティアによるロビーコンサートを開催しました。

来院者駐車場の混雑する時間帯には警備員の誘導を実施するなど、円滑に来院できる環境整備に努めました。

【西市民病院】

サークルのボランティアの協力を得て、院内各所に絵画や写真の掲示を行い、待合患者の快適性を向上させました。

診察室の個室化を進め、患者のプライバシー保護を図りました。

【東市民病院】

中待合いを撤去し、待合スペースの拡充とプライバシー保護を図りました。

患者のプライバシー保護に配慮するため、診察室からの患者呼び出しを患者名から電光掲示板と音声による受付番号の呼び出しに変更しました。

術前検査センターを増改築し、手術前で不安になりがちな患者や家族がゆったりとした雰囲気の説明を聞ける環境を確保しました。

(4) 患者の利便性の向上

患者からの意見や提言を収集し、病院運営や診療業務を改善するために両病院に「ふれあいポスト」、「ご意見箱」を設置し、寄せられた意見に対する対応状況や回答を院内に掲示することで職員にフィードバックし、院内が一体となってサービス向上に取り組みました。

各病院のホームページからも患者からの意見を受け付けており、寄せられた意見に対しては、速やかに回答しました。

入退院の時間帯については、患者の希望に添えるよう努力するとともに、月曜日に手術や検査の予定のある患者については、日曜日の入院受入れを行っています。

外来が混雑する午前中を中心として、総合案内に専任のスタッフを置き、患者への案内業務を行いました。

老朽化した施設ながら、患者の利便性に配慮した模様替えなどを必要に応じ実施しまし

た。

【西市民病院】

会計窓口等のわかりやすい案内に努めるとともに、クレジットカード支払いの導入に向けた検討を行いました。

【東市民病院】

会計の混雑緩和のため、自動精算機を配置しています。

(5) 法令及び行動規範の遵守

機構の組織、人事給与、財務、文書、個人情報等の取扱いなどに関する規程を策定するとともに、必要に応じて要綱及び要領等を随時改正整備するなど、組織内のルールを明確にし、コンプライアンスの保持に努めました。

両病院に設置される倫理委員会（合計 11 回開催）において、臨床研究や先進医療について審査を行い、医療倫理意識の向上に努めました。

院内 Web や掲示により、個人情報保護、情報公開、内部通報等の取扱いについて職員及び患者への周知を図りました。

コンプライアンス委員会の設置には至っておりませんが、法令や規程を遵守し、疑義のある場合は顧問弁護士に相談できる体制を整えました。

機構独自のコンプライアンス研修は実施できませんでしたが、加古川市の研修会に機構スタッフが参加しました。

西市民病院では、外部からの不当要求に対応するため、安全安心員を設置しており、必要に応じたアドバイスを受けています。

第 3 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

1 職員の業務遂行力の向上

(1) 医療従事者の役割分担及び連携

医療従事者の専門性を高めるため、専門資格の取得支援を行うとともに、やりがいを持って専門性を発揮するため、カンファレンスを積極的に開催し、診療科間の連携を深めました。

機構をあげて業務改善に取り組み、特に東市民病院では、「7 S 活動」を全院的に展開しており、職員の創意工夫による取組が進んでいます。また、Q I 委員会を立ち上げ、医療の質向上に向けて取り組みました。

医師等医療従事者の負担軽減を図るため、医療クランク、ケアアシスタント等の増員を積極的に行うとともに、医局秘書を配置し、医療職の負担軽減を図りました。

TQMへの取組について、先進事例の視察を行い、当機構における導入に向けた研究を行いました。

機構総会において、業務改善や研究・開発など、機構への貢献があった職員に対する表彰を行いました。職員表彰制度は、職員のモチベーション向上のための取組として、今後も充実を図っていきます。

<指標>

項目	加古川西市民病院		加古川東市民病院	
	平成 23 年度		平成 23 年度	
	目標値	実績値	目標値	実績値
医療クランク数（人）	14	32	35	35
看護補助者数（人）	16	30	39	36

両病院ともほぼ目標値に達し、医師、看護師等の業務軽減に寄与しています。

(2) 職員の教育体制の充実

両病院合わせて 44 の認定研修施設の指定を受け、指導医のもとに充実した臨床研修体制を整えました。

教育支援センターを組織として明確に位置付け、理事長特命のプロジェクトとして教育体制の整備に取り組みました。引き続き、研修マスタープランの策定など機構一体となった研修制度の確立を目指して検討を行う予定です。

教育支援センターに専任スタッフを置くには至っていませんが、今後、センター機能の充実を図っていきます。

東市民病院では、スキルラボを開設するため、平成 23 年 6 月に行った大学病院等の視察を通して教育プログラム体制を整備するとともに、教育専任看護師配置に向けて教育支援センターの組織体制を整備しました。

教育や研修について機構が一体となって取組を推進するため、看護部門の主任以上を対象に両病院合同研修会を実施し、課題解決能力の開発など職員の資質向上に努めました。

平成 24 年度には、看護師に加え、医療技術職員（主任）を対象を拡大した交流研修を計画しました。

平成 23 年度においては、企画運営委員会や外部のコーチングを利用する体制を整えるには至っていません。今後整備していきます。

両病院共通の文献検索システムを運用するとともに、平成 24 年度に稼働予定の共通の電子カルテシステムを活用した e-learning の運用について検討を進めました。

教育支援センター機能の一部であるスキルラボ室（両病院に設置）の機能充実等、教育実習環境を整備しました。

機構の勤務医が神戸大学医学部をはじめとした医療教育機関で非常勤講師を務めたり、他大学の研究機関との共同研究に参加するなど、専門医療機関との連携強化に努めています。

医学生をはじめとした B S L（ベッドサイドラーニング）の受入れを行うとともに、医師等を教育機関へ派遣し、教育機関との連携に努めました。

講演会や集合研修には外部からの講師招聘を行い、専門的な知識の習得に努めました。

治験については、現在のところ積極的には進めていませんが、機構運営会議において今後の考え方の検討を行いました。

ア 臨床研修体制の充実

平成 23 年度より研修医を対象とした臨床研修プログラムでは、内科研修（6 ヶ月のうち 2 ヶ月）を互いの病院で行うこととしているほか、両病院が相互に協力病院となることで研修内容の充実を図ってきました。

研修医の研修支援として、スキルラボの充実を図るとともに、研修医についての学会参加支援の充実を検討し、平成 24 年度から適用することとしました。

各診療科において、独自の臨床研修プログラムを作成し、後期研修医を育成する体制を整えました。

臨床研究を推奨し、専門資格の取得支援のため、学会発表・参加を推進しており、参考図書などを入手しやすいシステムを導入しました。

平成 24 年度から研究研修費を大幅に増額するとともに、資格取得者には手当を支給する給与制度を検討しました。

イ 高度な看護師の育成

認定看護師の資格取得を促進するため、研修費用等の助成制度を充実させ、専門分野において熟練した看護師の育成を図りました。

在職する認定看護師（6 人）の内訳は、感染管理 2 人、がん化学療法 1 人、皮膚・排泄ケア 1 人、認定看護管理者 2 人となっています。

看護師の研修については、両病院内の研修カリキュラムに基づく看護研修はもちろんのこと、看護協会が主催する認定看護管理者研修会等へも積極的に派遣しました。

看護師の教育研修については、主に両病院の看護部教育委員会の主導により実施しています。

両病院合同により、外部から指導者を招き、部門ごとに研究テーマを定め看護研究を行っており、各種学会での発表を行っています。

両病院とも、クリニカルラダー、プリセプター制度を採用しており、目標管理をしながら看護の質的向上に努めました。

外部講師、認定看護師を講師として、看護の質を高めるための専門領域の勉強会を開催しました。

認定看護師の資格取得希望者を募集したところ、平成 23 年度は両病院で 5 人の応募があり、うち 4 人を養成機関へ派遣しました。

緩和ケア 1 人、新生児集中ケア 1 人、認定看護管理者（サードステップ）2 人特定看護師の導入に向けての検討は、看護師不足の現状から平成 24 年度以降へ見送ることとしました。

地域連携室には、MSW とともに専任の看護師を配置しており、日常的な連携のもとに活動しています。

様々な連携会議等に積極的に参加し、地域の医療機関との円滑な連携をより強化しました。

<指標>

項目	加古川西市民病院		加古川東市民病院	
	平成 23 年度		平成 23 年度	
	目標値	実績値	目標値	実績値
認定看護師数（人）	4	4	1	2

西市民病院において感染管理、がん化学療法の分野で新たに2人が資格を取得しました。

東市民病院では、認定看護師の資格を持った看護師が退職しましたが、2人が認定看護管理者の資格を取得しました。

ウ 高度専門医療を担う医療技術者の育成

教育支援の一環として、専門資格の取得支援を積極的に進めており、医療技術職員が専門性をさらに高められるよう、学会発表・参加を推奨しており、平成 24 年度から研究研修費を大幅に増額することとしました。

重点分野である医療の学会参加などを奨励するとともに、各種研究機関から送付される研修会の案内等をそれぞれの所管に回付し、参加意欲の促進に努めました。

両病院における研究発表会においては、多くの医療技術職員が研究発表を行いました。

両病院の医療技術部門間の職場交流やテレビ会議において、それぞれの業務活動の報告や意見交換を行いました。これにより、お互いの長所を日常の業務に取り入れるとともに、業務改善につなぐ活動を行いました。

エ 事務職員の育成

将来を担う事務職員の計画的採用を行い、事務部門を強化する取組として、平成 23 年度の採用試験では1人の診療情報管理士を含む4人を採用しました。

平成 24 年 4 月の診療報酬改定への適格な対応に向け、医事課職員を中心として研修会へ派遣するとともに、院内における勉強会を開催しました。

定年を迎えた経験豊富な職員の再雇用や高度な専門性を有する外部の人材の登用など即戦力となる多様な専門職の活用について、平成 24 年度から導入できるよう検討を進めました。

地域連携連絡会などへ積極的に参加し、医療機関や介護施設との情報交換や交流を図りました。

専門的知識習得のため、資格取得へ向けた院内勉強会を実施しました。

平成 24 年度からの事務職員の研修プログラムについて検討しました。

日本医療情報学会の認定する医療情報技師が8人在籍しており、電子カルテシステム導入をはじめとした I C T の活用に努めています。

オ 派遣職員などの能力向上

地方独立行政法人の一員として、派遣職員及び臨時雇用職員についても適正な業務遂行能力を求めるため、様々な研修等に機構職員と同様に参加させました。

委託業者に対しても、地方独立行政法人の業務に対する期待水準を明確化した業務改善を求めました。

2 業務運営基盤の整備

(1) ガバナンスの確立

平成 23 年 4 月の機構設立後、機構運営は理事長をトップとした 2 病院体制を確立することにより、理事長から両院長への適切な権限委譲による執行体制を構築しました。

機構の最高意思決定機関としての理事会を置くとともに、理事長の方針を円滑に推進する審議・調整機関として、機構運営会議（年間延 46 回開催）及び経営企画会議（年間延 13 回開催）を設け、組織における権限と責任の明確化を図りながら、機構の稼働状況の分析、医療職の確保対策をはじめ、理事長直属の重要案件（医療機器・診療材料・薬品の統一化、地域連携の強化など）について方針を示し、事業を推進しました。

理事長直属に経営戦略室を設置し、理事長直轄プロジェクトの進捗管理及び経営管理などを行いました。

平成 24 年 1 月には診療体制を強化するための組織改変にも取り組み、両病院に診療センターを設置するなど、新統合病院に向けた診療機能の強化にも具体的に取り組みました。

重要課題ごとに連絡調整会議を開催し、診療材料、医療機器や薬剤の統一化などの事項における両病院間の情報共有、課題解決を図り、統一的な基準づくりに取り組みました。

労働組合とも連携し、労働組合との経営会議（2 回開催）を通じ、スタッフへの経営意識の浸透を図りました。

両病院のスタッフが機構のビジョンと課題を共有できる機会として機構総会を開催しました。

(2) 両病院のノウハウの共有

職員が両病院の特徴をお互いに学び合うことができるように両病院の部門間で、業務視察や職員交流を行いました。

事務部では、両病院のノウハウの共有を図るため、平成 23 年 11 月から毎週木曜日に事務連絡会議を開催し、公立病院と民間病院の双方のメリットを活かすべく検討を行いました。

平成 23 年度中には、スケールメリットが期待でき、経営に直結している購買業務について、両病院が培ってきたノウハウを持ち寄り統一化のための検討、準備を行い、平成 24 年 4 月から組織化し体制を整備しました。

病院内の全部門で構成する協議会を毎月開催し、医療従事者をはじめすべての職員への情報伝達を円滑かつ活発に行うことで、機構の運営状況や経営課題を把握し共有できる体制を整備しました。

(3) 組織・機構の整備

機構運営会議における検討を経て、理事会決定により、より効率的な組織体制とするため、平成 24 年 1 月、4 月の 2 度にわたり組織の見直しを実施しました。

業務委託に関する検討チームを設け、窓口業務、医事業務、物品管理に関する業務水準の維持向上を前提に外部委託を推進しました。

平成 24 年度の導入に向けて電子カルテの設計を進め、効率的効果的な診療プロセスを検討し、推進しました。

両病院の距離的隔たりを埋めるため、ICTの活用によるテレビ会議機能、共通の Web システムを導入し、活用しました。

<指標>

項目	加古川市民病院機構	
	平成 23 年度	
	目標値	実績値
委託費比率（委託費／営業費用）（％）	8.9	8.3

委託費比率については、目標を達成することができました。

今後とも、両病院のノウハウを共有しつつ適切な業務委託の推進に努めます。

(4) 医療機器などの計画的な更新

理事長直轄プロジェクトとして、両病院の医療機器、診療材料及び薬剤の統一化を課題として、両病院のスタッフの連絡調整会議を開催し、今後の購入、更新及び統一化のあり方について検討を行いました。

医療機器については、メンテナンス期間の終了した機器を中心として、更新を検討し、理事長及び両病院長のヒアリングを経た上で、慎重に機器更新を行うよう努めています。

新統合病院での継続した活用を視野に入れて、平成 23 年度に東市民病院に 128 列マルチスライス CT を導入しました。

新病院への移設を見据えた計画的で効率的な高度医療機器の購入・更新を行います。

(5) 働きやすい職場環境の整備

院内ワーク・ライフバランスの達成に向け、時間外勤務の計画的な削減に取り組みました。

労働組合との労務委員会を踏まえ、平成 24 年度については計画的な有給休暇の取得を課題とすることを決定し、年間 10 日以上の有給休暇取得を目標と決めました。

短時間勤務制度の導入など、多様な勤務形態を採用し、働きやすい勤務環境の整備に努めました。

育児休業や介護休業をはじめ子育て、介護の支援のための制度を設けました。

医療従事者の保育ニーズに 24 時間 365 日対応できるよう、未就学児の保育施設（西市民病院は院内保育園、東市民病院は駅前保育サロン）を適切に運用することにより、職務に専念できる就労環境を整備し、医師、看護師の定着化に取り組みました。

両病院とも顧問弁護士との連携により、法的な対応が必要な場合の支援体制を整えています。

看護部においては、職員との面談を実施し、本人の意向を踏まえたキャリアアップを推進しました。

すべての職種を対象に、学会・研修への参加を奨励し、院内発表の機会を設け、働きが

いのある職場風土づくりを支援しました。

院内の防犯、不当な要求に対する支援として、24時間体制で警察OBの安全安心員を配置するなど、診療業務に職員が安心して勤務できる環境の実現を側面からサポートしました。

<指標>

項目	加古川西市民病院		加古川東市民病院	
	平成 23 年度		平成 23 年度	
	目標値	実績値	目標値	実績値
保育所延利用者数（人）	4,152	5,627	1,200	1,552

西市民病院の院内保育園、東市民病院の駅前保育サロンは、ともに利用者が大きく増加しており、育児世代の支援として有効に活用されています。

西市民病院の院内保育園では、将来の病児保育の実施を課題としています。

(6) 人事評価制度の導入

東市民病院においては、従来の人事評価制度を運用しており、勤勉手当に反映させました。

西市民病院においては、看護部において、平成 23 年 12 月の勤勉手当から一部評価制度を取り入れました。

医師や看護師等医療従事者の業務の実態を適切に反映できる人事評価のあり方についてコンサルタントの支援を受けながら調査検討を進め、両病院で統一した人事評価制度（パフォーマンスレビュー）について、まず医師を対象として導入準備を進めています。（平成 24 年度に制度設計し、25 年度からの運用を予定しています。）

職員のキャリアパスモデルについては、平成 24 年度に作成を進めている人材育成マスタープランの中で検討を継続しています。

第 4 財務内容の改善に関する目標を達成するためとるべき措置

1 経営基盤の強化

加古川市からの運営費負担金は、計画どおりに収入しました。

救急医療、周産期医療、小児医療ともほぼ計画どおりに事業を実施し、公的病院としての使命を果たしました。

平成 24 年 1 月、西市民病院において消化器内視鏡センター、こどもセンター、周産母子センター、がん集学的治療センターを、東市民病院においては心臓血管センター、内視鏡センターを組織に位置づけ、重点医療機能の充実を図り、東播磨地域の中核病院としての役割を強化し、収益の向上を図りました。

毎週開催する機構運営会議及び毎月開催する経営企画会議において、機構幹部が病院経営についての分析、重要課題の協議を行うことにより、収益確保と費用節減の両面から経営の健全化を図りました。

平成 24 年 4 月に予定された診療報酬の改定に的確に対応するため、経営戦略室が中心と

なり両病院の医事部門等による研究を行いました。

経理担当を中心に、部門別損益分析の実施について検討を行いました。

理事会メンバーを中心に、先進的取組を行い良好な実績を残している病院の経営状況の視察を精力的に行い、機構の経営改善の参考としました。

経理状況については、診療科別の稼働額の推移を分析するなど、月単位の収支情報を理事会、経営企画会議で報告し、機構幹部の経営に関する情報共有を図りました。

幹部で開催される委員会等で経営状況の報告を行い、スタッフの経営意識の向上に努めました。

経常収支比率は、104.4% 医業収支比率は、101.6%

医業収益は合計で、16,122百万円 うち入院収益は、10,270百万円

うち外来収益は、5,421百万円

<指標>

項目	加古川市民病院機構	
	平成23年度	
	目標値	実績値
経常収支比率（経常収益／経常費用）（%）	99.9	104.4
医業収支比率（医業収益／医業費用）（%）	97.7	101.6
医業収益（百万円）	15,855	16,122
入院収益（百万円）	10,257	10,270
外来収益（百万円）	5,293	5,421

各指標とも目標数値に達し、機構発足の初年度に黒字を計上することができ、健全な財務状況の下、機構の経営と財務体質の基盤固めを図ることができました。

2 収益の確保及び費用の節減

DPCの適切な運用による各種加算の取得の検討や効果的な病床運営に努めた結果、稼働病床利用率は両病院とも前年度実績を上回り、平均在院日数は目標値を達成することができ、医業収益の改善が図れました。

多様な雇用形態による弾力的な職員採用を実施し、人件費の適正化に努めました。給与費比率（一般管理費を含む給与費／医業収益）は、45.4%となりました。

両病院のノウハウを生かしつつ、積極的な医師確保による診療体制の充実や地域医療機関との機能分担・連携強化、医療機器の効率的な運用などに取り組んだ結果、入院患者数の増加や紹介率・逆紹介率の向上とともに、入院診療単価、外来診療単価も概ね年度目標を達成するなど収益性を向上させました。

西市民病院における総合入院体制加算の取得については、幹部会議、医事部門等で取得に向けた検討を行っています。

クリニカルパスについては、両病院のパス委員会において検討を行っており、地域連携パスについては、脳卒中、大腿骨頸部骨折など適用可能症例について運用しています。

病床利用は、看護部が主導して柔軟なベッドコントロールを行うことにより、利用率の向

上に努めました。

稼働病床利用率 西市民病院 81.7% 東市民病院 89.1%

【西市民病院】

病院情報誌の送付や地域連携室スタッフが地域の医療機関を積極的に訪問するなど、地域連携の強化に努めました。

先行して術前検査センターを稼働させている東市民病院との連携により、早期稼働に向けた検討を行い、平成 24 年 7 月から導入に向け準備を行いました。

【東市民病院】

地域との連携を進め紹介率・逆紹介率の向上に努めましたが、平成 23 年度の実績としては、地域医療支援病院の承認基準には及ばない結果となりました。

平成 24 年度においては、地域医療支援病院としての承認基準を達成できるよう、さらなる地域連携と医療供給体制の整備に努めます。

平成 23 年度に術前検査センター施設の拡充を行い、内科及び外科の入院患者 2,500 人について対応しました。また、平成 24 年度からは産婦人科にも対応するための準備を進めました。

<指標>

項目	加古川西市民病院		加古川東市民病院	
	平成 23 年度		平成 23 年度	
	目標値	実績値	目標値	実績値
入院延患者数 (人)	95,442	98,070	65,766	64,537
入院診療単価 (円)	55,585	57,313	75,295	72,040
平均在院日数 (日)	13.7	11.7	9.0	8.6
外来延患者数 (人)	203,795	193,486	140,843	127,373
外来診療単価 (円)	15,570	17,902	15,061	15,363
稼働病床利用率 (%)	79.5	81.7	91.0	89.1
検査機器利用件数(CT) (件)	12,000	11,753	13,500	13,183
検査機器利用件数(MRI) (件)	6,000	6,689	4,800	4,440
検査機器利用件数(RI) (件)	—	—	3,300	2,876
検査機器利用件数(PET-CT) (件)	1,700	1,720	—	—

入院患者数については、西市民病院は目標を達成しましたが、東市民病院では僅かながら目標を達成できませんでした。これは、年度の上半期において、外科及び整形外科において医師の転勤等により患者受入れが低調であったためです。

入院診療単価については、西市民病院では目標値を達成しましたが、東市民病院は予定していた施設基準が取れなかったことなどにより、目標を達成することができませんでした。

入院診療単価については、2010 年の診療報酬改定に的確な対応をするとともに、高度医療への対応による施設基準を維持したことにより、高いレベルを維持しています。

東市民病院の入院診療単価は、積算の前提となる入院収益に含める項目区分を機構統合

時に西市民病院と同じ基準に変更しています。目標値設定時と同じ基準に置き換えると、平成 23 年度入院診療単価は 73,529 円となります。

平均在院日数は、両病院とも目標値より短い日数となり、目標を達成しています。

外来患者については、両病院とも目標値を下回っていますが、これは二次病院として紹介患者と救急患者を優先した外来診療を行ったことによるものであり、地域連携が浸透した結果であると考えています。

外来診療単価については、両病院とも目標値を達成しました。

稼働病床利用率について、西市民病院では平成 22 年度に対し 7.2% 上昇し目標値を達成しました。東市民病院では目標値を下回りましたが、前年度の 86% を上回り、平成 21 年度からの低下傾向に歯止めをかけることができました。

主要検査機器の稼働状況について、西市民病院では概ね目標値を上回る稼働となりましたが、東市民病院では、患者数と連動して CT、MRI で目標を下回りました。

<指標>

項目	加古川市民病院機構	
	平成 23 年度	
	目標値	実績値
一般管理費比率（一般管理費／営業費用）（%）	2.7	2.1
医薬品費比率（医薬品費／医業収益）（%）	18.1	17.3
診療材料費比率（診療材料費／医業収益）（%）	12.9	13.2

一般管理費比率は、2.1% であり目標値を達成しました。

医薬品費比率は 17.3%、診療材料費比率は 13.2% であり、診療材料費比率は若干目標値を上回りましたが、概ね目標に近い値となっています。

全体としての材料費比率は、30.8% であり、やや高い比率となりました。

第 5 その他業務運営に関する重要事項を達成するためとるべき措置

新統合病院の整備に向けた取組

統合・再編に関する基本的方針を踏まえて、目指すべき新統合病院の姿を具体化させていくために加古川市が策定する基本構想の医療機能について、各部門でのヒアリングを経て集約しました。

新統合病院の担うべき診療機能や施設整備方針、建設予定地など新統合病院の整備に係る主要なテーマについては、活性化協議会（1 回開催）及び活性化委員会（2 回開催）を開催し、神戸大学医学部をはじめとした医療関係者や住民及び地元経済団体等の代表者から広く意見を伺い、円滑な整備が図られるよう検討を重ねました。

新統合病院の建設予定地の取得に当たっては、地権者との交渉や測量調査のための事前調整を行うなど、用地取得に向けた準備を着実に進めました。

新統合病院建設委員会（1 回開催）を設置し、建築関係の有識者や住民代表等の意見を取り入れ、安価で機能的な新統合病院を整備するための手法及び事業者選定の検討を開始しました。

第6 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（平成23年度）

（単位：百万円）

区 分	予算額	決算額	差引 決算－予算
収入			
営業収益	17,116	17,492	376
医業収益	15,880	16,250	370
運営費負担金	1,149	1,148	△ 1
補助金等収益	86	94	8
営業外収益	201	198	△ 3
運営費負担金	119	115	△ 4
その他の営業外収益	82	83	1
資本収入	739	731	△ 8
運営費負担金	-	-	-
長期借入金	736	731	△ 5
その他資本収入	3	-	△ 3
その他の収入	-	-	-
計	18,056	18,421	365
支出			
営業費用	15,848	15,145	△ 702
医業費用	15,408	14,819	△ 589
給与費	7,268	6,605	△ 663
材料費	5,217	5,340	123
経費	2,831	2,824	△ 7
資産減耗費	2	0	△ 2
研究研修費	90	50	△ 40
一般管理費	440	325	△ 115
営業外費用	255	236	△ 19
資本支出	1,744	1,746	2
建設改良費	751	746	△ 5
償還金	977	976	△ 1
その他の資本支出	16	24	8
その他の支出	-	-	-
計	17,847	17,127	△ 720

（注1）計数は原則としてそれぞれ四捨五入によっているもので、端数において合計と一致しないものがあります。

（注2）期間中の診療報酬の改定、給与改定及び物価の変動は考慮していません。

【運営費負担金の繰出基準等】

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

建設改良費及び長期借入金等元利償還金に充当される運営費負担金等については、料金助成のための運営費負担金等とします。

2 収支計画（平成 23 年度）

（単位：百万円）

区 分	予算額	決算額	差引 決算－予算
収益の部	17,298	17,574	276
営業収益	17,098	17,373	275
医業収益	15,854	16,122	268
運営費負担金収益	1,149	1,148	△ 2
補助金等収益	86	94	8
資産見返物品受贈額戻入	9	9	0
営業外収益	200	201	1
運営費負担金収益	119	115	△ 4
その他の営業外収益	81	86	5
臨時収益	-	-	-
費用の部	17,369	16,841	△ 528
営業費用	16,697	16,218	△ 479
医業費用	16,225	15,876	△ 349
給与費	7,366	7,054	△ 312
材料費	4,969	4,973	4
経費	2,707	2,714	7
減価償却費	1,094	1,086	△ 8
資産減耗費	2	0	△ 2
研究研修費	88	48	△ 40
一般管理費	472	342	△ 130
営業外費用	637	623	△ 14
臨時損失	35	0	△ 35
純利益	△ 71	733	804
目的積立金取崩額	-	-	-
総利益	△ 71	733	804

（注 1）計数は原則として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。

3 資金計画（平成 23 年度）

（単位：百万円）

区 分	予算額	決算額	差引 決算－予算
資金収入	18,056	21,378	3,322
業務活動による収入	17,320	17,777	457
診療業務による収入	15,880	15,795	△ 85
運営費負担金による収入	1,268	1,262	△ 6
その他の業務活動による収入	171	719	548
投資活動による収入	-	-	-
運営費負担金による収入	-	-	-
その他の投資活動による収入	-	-	-
財務活動による収入	736	731	△ 5
長期借入による収入	736	731	△ 5
その他の財務活動による収入	-	-	-
加古川市よりの繰越金	-	2,870	2,870
資金支出	17,846	21,378	3,532
業務活動による支出	16,119	15,960	△ 159
給与費支出	7,596	7,015	△ 581
材料費支出	5,217	4,912	△ 305
その他の業務活動による支出	3,306	4,032	726
投資活動による支出	751	714	△ 37
有形固定資産の取得による 支出	751	689	△ 62
その他の投資活動による支出	-	25	25
財務活動による支出	977	976	△ 1
長期借入の返済による支出	-	-	-
移行前地方債償還債務の償還 による支出	952	950	△ 2
その他の財務活動による支出	25	26	1
次年度への繰越金	209	3,728	3,519

（注 1）計数は原則として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7 短期借入金の限度額

① 限度額

2,000百万円

② 短期借入金の発生事由

短期借入は実施していません。

第8 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画

該当ありません。

第9 剰余金の使途

平成23年度において生じた剰余金733,031,089円は、将来の資金需要に対応するための預金等に充てます。

第10 料金に関する事項

計画からの変更はありません。

第11 地方独立行政法人加古川市立病院機構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（病院施設、医療機器等整備）

（単位：百万円）

中期計画	年度計画	実績
2,215	751	746

2 人事に関する計画

(1) 適切な職員配置

様々な職種を採用するとともに、人材活用を図るため両病院間の人事交流を実施し、職員の適切な配置を行いました。

職員の交流機会は、福利厚生団体としての職員互助会によるレクリエーション活動において数多く企画されていますが、機構としては、3月9日に機構総会を開催し、研究発表、功労表彰などとともに、職員の交流の機会を設けました。

平成23年度において採用試験を実施し、診療情報管理士1人と事務職員3人を採用しました。一時に多くの職員を採用することは難しいため、今後も計画的な採用を実施し、加古川市の派遣職員からのスムーズな事務引継ぎを行う予定です。

経営戦略室には、日本医療情報学会の認定する医療情報技師を配置しており、ICTの積極的な活用と併せ、経営企画機能の強化を図りました。

平成23年度における職員採用は、一般公募によって行いましたが、通常の採用以外の形態によるものも検討しています。また、医師、看護師については、紹介や派遣など様々な形態の人材確保を行っています。

(2) 人事・給与制度の構築

機構内で有効な人材活用を図るため、両病院間の人事交流についての検討を行い、平成24年4月から実施することとしました。

新規職員については、外部講師、内部講師による採用時研修を実施しました。

職員が機構の目標と自分の役割を認識し、やりがいを持って働ける人事評価制度の検討を行い、平成25年度の導入に向け、平成24年度に個別ヒアリングなどを実施したうえで制度設計することとしています。

平成23年度においては、医師の給与制度の全面改定の検討を行い、平成24年度から適用を開始することとし、それ以外の職種については、平成24年度に検討することとしております。

(3) 就労環境の整備

職員勤務形態に育児のための短時間労働の制度を取り入れるとともに、24時間365日対応の保育園を運営しており、子育て世代の勤務環境の整備を行っています。ワーク・ライフバランスの実現に向け、労働組合とも協議しながら、時間外勤務の縮減、有給休暇の計画的な取得に向けた取組を行いました。

医師、看護師などの部門ごとに就業環境などに関する懇談会を行い、風通しの良い職場風土づくりに努めました。

3 中期目標の期間を超える債務負担

(1) 移行前地方債償還債務

(単位：百万円)

中期計画	年度計画	実績
4,014	952	950

(2) 長期借入金償還債務

(単位：百万円)

中期計画	年度計画	実績
908	0	0

4 積立金の処分に関する計画

中期計画	年度計画	実績
なし	なし	なし