

## 地方独立行政法人新小山市民病院 中期計画

はじめに

本中期計画は、地方独立行政法人新小山市民病院の発足後第一期の4年間の中期目標を実現するために策定するものである。新小山市民病院が地方独立行政法人の経営形態を選択した理由は、直接的には経営改善が目的であるが、それと表裏一体で病院機能の向上を目的としている。中期目標に示す新小山市民病院が果たすべき病院機能は、一般急性期病院として一次から三次医療機関の中間に位置し、その両方向において地域における医療連携の要となることである。このことは、二次医療機関でありながら、一次、三次にもある程度対応しなければならないことを意味している。特に新小山市民病院は“市民の病院”である以上、地域密着型の要請にも応えなければならない。各医療機関が医療機能を分担する理想的な地域完結型医療を実現するためには、我々自身の努力とともに市民、大学病院、地域医療機関、行政を含めた医療に関わる全てのステークホルダーが協調した行動をとることが重要である。

### 1 基本姿勢

新小山市民病院は、近隣大学病院、地域医療機関と連携しつつ、16万都市の中核病院としての機能を果たす病院を目指す。そのためには、医師・看護師などの医療スタッフを大幅に増員することが必須である。しかし、現行の体制において、なぜ医師等の確保が充分できなかったのかの反省なくしては、それらはなし得ない。すなわち、職員が病院の置かれた危機的現状を認識し、地方独法化したメリットを最大限活かすことによって、市民・医療スタッフ双方に魅力ある病院にすることが重要である。

これらのことを踏まえ、新小山市民病院は、自己改革を先行しつつ、同時並行で医師・看護師などの医療スタッフの増加を図り、所期の目的を果たそうとするものである。

### 2 計画期間等

中期計画を立てるにあたり、新病院移転で新小山市民病院の求人・集

患能力は大きく好転することが期待される。しかし、それが実現する為には、地方独法化直後より病院の“維新的改革”に着手し、3年の間に病院機能を高めておかなければならない。そして新病院に移転し、その流れを加速して始めて最終的に中期目標を達成できると認められる。そこで、4年間をスタートダッシュの地方独法化初年度（平成25年度）、続けて改革推進の新病院移転前2年間（平成26年度から平成27年度まで）そしてラストスパートの新病院移転初年度（平成28年度）の3期（Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ期）に分けて計画する。そして、それぞれの期において到達目標の設定及び行動計画を策定し、それらを実践していくことにより医療の充実を図り、計画の遂行に努めていくものとする。

## 第1 中期計画の期間

平成25年4月1日から平成29年3月31日までの4年間とする。

## 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 医療サービスの向上

#### (1) 急性期病院としての機能の充実

診療体制を充実し、急性期を担う地域中核病院として、より高度で専門性を必要とする疾患領域まで対応するとともに、がん治療の充実、循環器センターをはじめとする特色ある病院づくりに取り組む。

また、平成26年度にDPC対象病院の認定を受け、他病院との診療情報データの比較分析を積極的に行うなど、急性期病院としての医療の質の向上に努める。

#### (2) 救急医療の取組み

地域住民の救急医療へのニーズに応え、地域の急性期病院としての役割を果たすため、24時間365日救急医療の提供を行う。また、救急受入体制の充実を進めながら、地域の医療機関や小山市消防本部等関係機関との緊密な連携のもと、断らない救急体制の整備に努める。

なお、本院で対応が困難な三次救急については、自治医科大学附属病院等の救命救急センターと緊密に連携し、必要な処置を行い、搬送等により適切な対応を行う。

【目標指標】

指標	平成23年度 実績値	平成28年度 目標値
救急車搬送受入数	2,756人	3,600人
救急入院患者数	1,577人	2,200人

(3) 4疾病（がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病）への対応

地域の中核病院として地域の医療機関との連携、明確な役割分担のもと、適切な医療を提供する。

ア がん

地域がん診療拠点病院機能に準じた機能の整備を目指す。そのため、長期的将来構想・計画を策定し、人的、物的資源を段階的に投入し、機能整備を行う。また、緩和ケア、放射線治療への対応については、当該機能整備に順じ、積極的に検討を行うこととする。

イ 脳卒中

人的確保を行いながら、t-PA治療を含む24時間体制の脳卒中医療を提供する。

ウ 急性心筋梗塞

地域中核病院として、現在の十分な医療水準、機能を維持しながら、運用の効率性を高めることにより、さらに機能の拡大を図る。

エ 糖尿病

糖尿病専門医師の確保を行い、糖尿病専門治療を行う。また、糖尿病合併症治療については、糖尿病専門医師を中心に現在の人的資源を活用し実施する。

(4) 小児・周産期医療の充実

産婦人科医師の確保を行い、地域周産期医療機関としての医療機能を整備し、ローリスク妊婦の受け入れを行い、比較的高度で専門的な医療を提供する。

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る。

(5) 災害時等における対応

災害拠点病院を補完する医療機関として、平時より自治医科大学附属病院をはじめとする栃木県内の災害拠点病院及び小山市消防本部等と連携を密にし、災害発生時には、小山市からの要請に基づき必要な医療救護活動を実施するなど災害対策に協力する。

また、新型インフルエンザの流行など公衆衛生上重大な健康被害が発生し、また発生しようとしている場合は、小山市や関係機関と連携し迅速かつ適切な対応を取る。

(6) 健診機能の充実

現在の健診体制を見直し、市民のニーズに合ったきめ細やかな検診項目の設定や利便性の向上に配慮した健診体制を整備するとともに、企業健診や人間ドックなどを効率的かつ効果的に行うことにより、予防医療の充実を図る。

【目標指標】

指標	平成23年度 実績値	平成28年度 目標値
企業健診	535人	1,398人
一般健診	184人	434人
特定・生活機能健診	113人	724人
人間ドック	512人	1,295人
脳ドック	304人	871人

(7) 保健・介護・福祉との連携

住民の健康増進を図るため、予防医学推進の観点から小山市と連携し、健康講座の開催等啓発活動を行うとともに、訪問看護ステーションや老人保健施設など介護・福祉施設とも情報交換を行い、連携を密にし、退院後の患者の在宅や施設生活での安定を図る。

2 医療提供体制の整備

(1) 優秀な医療スタッフの確保

ア 医師の確保

急性期医療を担う地域中核病院として、質の高い医療を提供し、地域医療の水準の維持向上を図るため、就労環境の向上、教育研修制度の充実に取り組むことに加え、自治医科大学との連携強化等により人材確保機能を強化し、優秀な医師の確保に努める。特に、平成23年度から休診をしている産婦人科、脳神経外科、眼科を中心に、安定的な医療の提供に必要な医師の確保に努める。

イ 看護師の確保

看護師は、患者や家族に接する機会が最も多く、急性期医療を担う地域中核病院として質の高い医療を提供し、住民に信頼される病院を目指すために看護師の果たす役割は非常に大きい。このことから、より質の高い看護を提供するために、就労環境の向上、教育研修制度の充実、実習生の積極的な受け入れ等に取り組むことにより、人材確保機能を強化し、優秀な看護師の確保に努める。

ウ 医療技術職等の確保

病院機能の向上を図る観点から、薬剤師、臨床検査技師、診療放射線技師、理学療法士、作業療法士、臨床工学技士等の医療技術職等の専門職についても、人材の確保に努める。

【目標指標】

指標	平成23年度 実績値	平成28年度 目標値
医師数	34人	55人
看護師数	212人	282人

(2) 医療職等の専門性・医療技術の向上

医療職等の専門性・医療技術を向上させ、より質の高い医療を提供するため、専門医や認定医、研修指導医、専門看護師、認定看護師等の資格取得に励むとともに、臨床研修プログラムの充実を図ることにより、研修医にとって魅力ある教育研修機関として、その積極的な受け入れに努める。また、薬剤師、臨床検査技師、診療放射

線技師、理学療法士、作業療法士、臨床工学技士等の医療技術職等についても専門性の向上に向けた教育研修制度の充実を図る。

また、長期・短期研修や資格取得等に対する支援制度を構築するなど医療職等が積極的に資格取得に取り組める環境づくりを進める。

**【目標指標】**

指標	平成23年度 実績値	平成28年度 目標値
専門医数（延人数）	37人	58人
認定医数（延人数）	53人	83人
指導医数（延人数）	8人	12人
認定看護管理者	1人	3人
専門看護師数	0人	1人
認定看護師数	4人	13人

3 患者・住民サービスの向上

(1) 患者中心の医療

医療の中心は患者であるという認識のもと、患者とその家族が自ら受ける治療の内容を納得し、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、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医療相談の機能の充実を図る。

また、医療を自由に選択する患者の権利を守るため、他院及び自院の患者やその家族が、治療法等の判断にあたり主治医とは別の医師の意見を求めたとき、適切にセカンドオピニオンを提供できる体制を強化する。

(2) 利便性及び快適性の向上

業務の改善等を通じて、診察や検査等の待ち時間の短縮を図る。また、施設面においては、患者や来院者により快適な環境を提供するため、院内清掃の徹底や病室、待合室及びトイレなどの施設の改修を必要に応じて実施するとともに、患者のプライバシーに配慮した院内環境の整備を進める。

(3) 患者満足度の向上

患者のニーズを的確に把握し、患者サービスの向上に反映させるため、患者満足度調査を定期的を実施する。

【目標指標】

指標	平成23年度 実績値	平成28年度 目標値
患者満足度	未実施	「満足」と「ほぼ満足」を足した割合が80%以上

(4) 職員の接遇向上

患者に選ばれ、患者が満足する病院であるため、職員一人ひとりが患者やその家族の立場に立った接遇に心がける。そのため、全職員を対象とする実践的な接遇研修等を実施し、病院全体の接遇の向上を図る。また、病院職員だけでなく委託職員等病院で働くすべてのスタッフの接遇向上に努める。

【目標指標】

指標	平成23年度 実績値	平成28年度 目標値
全職員対象接遇研修実施回数	未実施	年1回（職員200名以上の参加）

(5) ボランティア制度の活用

患者やその家族、住民等の目線に立ったサービスの向上を図るため、ボランティアを積極的に受け入れ、職員と互いに連携を取りながらより細やかな取組に努める。また、医療通訳ボランティアの受け入れを進め、その育成に努める。

【目標指標】

指標	平成23年度 実績値	平成28年度 目標値
ボランティア登録人数	15人	30人

4 地域医療連携の強化

(1) 地域医療機関との連携

急性期医療を担う地域中核病院としての使命と役割を果たすため、地域の医療機関との機能分担と連携の強化に取り組み、地域医療連携クリニカルパスの拡充等により地域医療連携の充実に努める。

また、小山地区医師会等の協力のもと、専門的医療の必要のある紹介患者や救急搬送患者の受け入れを積極的に行うとともに、症状の安定した患者は、診療所等の適した地域の医療機関へ逆紹介を進めることにより、紹介率及び逆紹介率の向上を図り、地域医療支援病院の承認を目指す。

【目標指標】

指標	平成23年度 実績値	平成28年度 目標値
紹介率	36.2%	45.0%
逆紹介率	34.5%	60.0%
地域連携クリニカルパス実施件数		
脳卒中	34件	90件
大腿骨	4件	55件
連携協力医療機関数（年間紹介件数5件以上）	143件	165件

(2) 地域医療への貢献

オープンカンファレンスの開催、地域の医療従事者を対象とした各種研修会への講師派遣等を通じて、顔の見える連携の推進に取り組む。

また、小山地区医師会等関係機関と協力し、患者にとってのケアの連続性を重視した医療の提供を行うことで、地域医療に貢献することを目指す。



【目標指標】

指標	平成23年度 実績値	平成28年度 目標値
オープンカンファレンス開催回数・研修会等派遣回数	2回	6回

(3) 積極的な情報発信

各診療科の特色や代表的な疾患の治療方針をはじめ市民病院の取り組み及び地域医療機関との連携等について、広報誌やホームページ等の充実により分かりやすく発信するとともに、小山市と連携し保健医療情報の発信及びかかりつけ医の必要性等について啓発に取り組む。

5 信頼性の確保

(1) 医療安全対策等の徹底

患者及び職員の安全を確保するため万全な対応ができるように、医療安全に関する情報の収集や分析を行い、医療安全対策の徹底に努める。

また、インフルエンザやMRSA等の各種感染症に対する予防に関し万全の体制を構築し、感染源や感染経路に応じた対応策を講じるなど院内感染の防止に努める。

【目標指標】

指標	平成23年度 実績値	平成28年度 目標値
ヒヤリハット報告数	908件	1,200件

(2) 外部評価の活用

第三者による専門的かつ学術的見地に基づき医療の質の維持向上を図る観点から、財団法人日本医療機能評価機構による病院機能評価の認定を目指す。なお、現施設において病院機能評価の認定を受けるには、ハード面の整備に投資が必要となることから、新病院移転後速やかに認定を目指すこととし、それまでの間、組織体制の強化、目標管理体制構築等ソフト面において必要な準備を進めること

とする。

(3) 法令・行動規範の遵守

公的な医療機関としての使命を適切に果たすため、医療法をはじめとする関係法令を遵守することはもとより、内部規定の策定、倫理委員会等によるチェック等を通じて、役職員の行動規範と医療倫理を確立する。

(4) 情報の開示

個人情報保護及び情報の開示については、小山市の関係条例を例としながら、法人独自の基準等を整備し、適切に対応する。

### 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 業務運営体制の構築

(1) 組織と運営管理体制の確立

地方独立行政法人としての業務運営が的確に行えるよう、理事長及び理事で構成する理事会のほか病院組織の体制を整備し、運営管理体制を確立する。

また、中期計画及び年度計画の着実な達成に向けては、部門ごとの経営分析や計画の進捗状況の定期的な把握等を行い、継続的な改善のもとで業務運営を行う。

(2) 事務経営部門の強化

病院経営に関する知識・経験を有する人材の民間等からの採用や医療の専門知識を有する医療技術職の事務部門への配置等弾力的な人事管理を行い、必要に応じて医療経営コンサルタント等も活用しながら、診療報酬改定等の医療環境の変化や患者の動向等を迅速かつ的確に把握・分析し、効果的な経営戦略を企画立案できる事務経営部門を確立する。

(3) 事務経営部門職員の計画的採用

小山市からの派遣職員との引継ぎを円滑に進めながら、医療に関する専門的知識、経営感覚のある者を発掘し、又は招聘し、法人固

有の職員として計画的に採用していく。

## 2 魅力ある病院づくり

### (1) 意欲を引き出す人事給与制度の構築

評価と昇任・昇格を連動させるなど、年齢や勤続年数にとらわれない人事評価制度を確立するとともに、業績に応じた手当や取得した専門資格に対する手当を職員に支給することによりモチベーションを高め努力が報われるような制度を確立する。

### (2) 職員満足度の向上

公的な病院に求められる使命や成果を十分に感じられる職場風土を醸成し、自らの専門性を最大限発揮することによってやりがいを持つ職場を実現するよう努める。医療従事者がそれぞれの専門性を発揮できるよう、常に職務内容の改善や創意工夫に努める。

#### 【目標指標】

指標	平成23年度 実績値	平成28年度 目標値
職員満足度	未実施	年1回実施

### (3) 働きやすい職場環境の整備

医療クラークや看護補助者の拡充などにより各職種及び各職員の役割を適切に分担することで職員の負担軽減に努めるほか、勤務体系の見直しや休暇取得率の向上に取り組み、仕事と生活の調和が図られた職場環境を築く。

また、特に女性医師や看護師の確保の観点から、短時間勤務制度の充実や院内保育の整備など子育て中の職員が働きやすい環境整備に努める。

#### 【目標指標】

指標	平成23年度 実績値	平成28年度 目標値
短時間勤務制度医師	0人	10人
短時間勤務制度看護師	0人	10人

## 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

小山市からの運営費負担金のもと、救急医療や小児医療を安定的に提供することにより、地域における公的な病院としての使命と役割を果たすとともに、地方独立行政法人制度の特徴を最大限に生かした業務運営により、激変する医療制度に的確に対応し、収益の確保及び費用の節減に努めることにより、安定的かつ戦略的な病院経営を行い、自立した経営基盤のもとで中期目標期間中の累計の経常収支比率100パーセント以上の達成を目指す。

このため、経営改善のために取り組むべき課題を明確にし、収益確保や費用の節減、中長期的な視点に立ったコスト管理に取り組むとともに、月次決算の実施など経営に関する情報を迅速に把握し、部門ごとの経営状況の分析や他院との比較分析を行うなど効率的な病院経営を行う。

#### 【目標指標】

指標	平成23年度 実績値	平成28年度 目標値
経常収支比率	92.8%	100.1%
医業収支比率	87.2%	98.0%
中期目標期間中の累計の経常収支比率		101.4%

### 2 収益の確保と費用の節減

#### (1) 収益の確保

診療体制の充実、手術や検査枠の見直し等による件数の増加、高度医療機器の効率的な稼働等により増収を図るとともに、7体1看護配置基準の維持はもとより、診療報酬改定に対応した加算の取得に努めるものとする。また、診療報酬の請求漏れや減点の防止に努めるとともに、未収金の発生防止策や法的措置も含めた回収策を講じ収益を確保する。

【目標指標】

指標	平成23年度 実績値	平成28年度 目標値
入院患者数	81,949人	91,323人
入院診療単価	34,732円	47,778円
病床稼働率	65.5%	83.4%
平均在院日数	17.0日	12.2日
外来患者数	144,637人	187,180人
外来診療単価	9,690円	10,534円

※平成23年度許可病床数は342床、平成28年度許可病床数は新病院へ移転開院により300床。

(2) 費用の節減

業務の効率化を図るとともに、物品購入や業務委託において価格交渉の徹底、購入方法の検討、契約内容の見直し、ジェネリック医薬品の使用拡大等により経費節減に努める。また、職員へのコスト意識の啓発に努め、その他消耗品費等の経費節減の徹底を図る。

【目標指標】

指標	平成23年度 実績値	平成28年度 目標値
材料費対医業収益比率	23.7%	25.8%
経費対医業収益比率	18.0%	14.4%
給与費対医業収益比率	66.7%	54.1%
ジェネリック医薬品の品目 採用率	4.5%	15.0%

第5 その他業務運営に関する重要事項を達成するために取るべき措置  
新病院建設に向けた取組

小山市の新市民病院建設事業を承継し、平成27年度第4四半期の開院を目指して確実に事業を推進する。

第6 予算、収支計画及び資金計画

1 予算（平成25年度から28年度まで）

（百万円）

区分	金額
収入	
営業収益	23,975
医業収益	22,642
運営費負担金	1,191
その他営業収益	142
営業外収益	382
運営費負担金	194
その他営業外収益	188
資本収入	8,331
運営費負担金	390
長期借入金	7,066
その他資本収入	875
その他の収入	2,031
計	34,719
支出	
営業費用	21,754
医業費用	21,243
給与費	12,008
材料費	5,625
経費等	3,610
一般管理費	510
営業外費用	476
資本支出	8,703
建設改良費	7,050

償還金	7 6 2
その他資本支出	8 9 1
その他の支出	0
計	3 0 , 9 3 3

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

(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】

総額13,153百万円を支出する。この額は、法人の役職員に係る報酬、基本給、諸手当、法定福利費及び退職手当の額に相当するものである。

#### 【運営費負担金の見積】

運営費負担金については、総務省が発出する「地方公営企業繰出金について」(総務省自治財政局長通知)に準じ算定した額とする。

また、建設改良費及び償還金に充当される運営費負担金については、資本助成とする。

## 2 収支計画(平成25年度から28年度まで)

(百万円)

区分	金額
収入の部	2 4 , 3 5 7
営業収益	2 3 , 9 7 5
医業収益	2 2 , 6 4 2
運営費負担金収益	1 , 1 9 1
補助金等収益	1 4 2
資産見返補助金戻入	0
営業外収益	3 8 2
運営費負担金収益	1 9 4
その他営業外収益	1 8 8

臨時収益	0
支出の部	24,808
営業費用	23,546
医業費用	23,008
給与費	12,638
材料費	5,625
経費等	3,636
減価償却費	1,109
一般管理費	538
営業外費用	476
臨時損失	785
純利益	▲451
目的積立金取崩額	0
総利益	▲451

(注1) 計数は、それぞれ四捨五入によっているので、端数において合計と一致しないものがある。

### 3 資金計画（平成25年度から28年度まで）

(百万円)

区分	金額
資金収入	34,719
業務活動による収入	26,378
診療業務による収入	22,642
運営費負担金による収入	1,385
その他の業務活動による収入	2,352
投資活動による収入	1,265
運営費負担金による収入	390
その他の投資活動による収入	875
財務活動による収入	7,066
長期借入による収入	7,066



その他の財務活動による収入	0
小山市からの繰越金	10
資金支出	32,027
業務活動による支出	23,324
給与費支出	13,612
材料費支出	5,625
その他の業務活動による支出	4,087
投資活動による支出	7,941
有形固定資産の取得による支出	7,050
その他の投資活動による支出	891
財務活動による支出	762
長期借入金等の返済による支出	217
移行前地方債償還債務の償還による支出	545
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	2,692

(注1) 計数は、それぞれ四捨五入によっているので、端数において合計と一致しないものがある。

## 第7 短期借入金の限度額

### 1 限度額

2,500百万円とする。

### 2 想定される短期借入金の発生事由

賞与支給による一時的な資金不足や予定外の退職者の発生に伴う退職手当の支給など偶発的な出費への対応、また新病院建設事業における多額の出費等を想定している。

## 第8 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

平成27年度第四半期の新病院への移転に伴い、現病院の土地・建物等を小山市へ無償譲渡する。

## 第9 剰余金の使途

毎事業年度の決算において剰余が生じた場合は、病院施設・設備の整備・改修、医療機器等の購入、長期借入金の償還、人材確保事業及び人材育成事業の充実に充てる。

## 第10 料金に関する事項

### 1 料金

理事長は、法人の規程で定める料金を徴収する。

### 2 料金の減免

理事長は、特別の理由があると認めるときは、料金の全部又は一部を減免することができる。

### 3 料金の返還

既に納めた料金については、返還しない。ただし、理事長が特別の理由があると認めるときは、この限りでない。

## 第11 地方独立行政法人新小山市民病院の業務運営等に関する規則（平成25年小山市規則第8号）に定める事項

### 1 施設及び設備に関する計画（平成25年度から平成28年度まで）

（百万円）

施設及び設備の内容	予定額	財源
病院施設、医療機器等整備	200	小山市長期借入金等
新市民病院建設事業	7,741	小山市長期借入金等

（注1） 金額については、見込みである。

（注2） 各事業年度の小山市長期借入金等の具体的な内容については、各事業年度の予算編成過程において決定される。

### 2 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

（百万円）

	中期目標期間 償還額	次期以降 償還額	総債務 償還額
移行前地方債償還債務	5 4 5	8 8	6 3 3

(2) 長期借入金償還債務

(百万円)

	中期目標期間 償還額	次期以降 償還額	総債務 償還額
長期借入金債償還債務	2 1 7	6, 8 4 9	7, 0 6 6

3 積立金の処分に関する計画

なし