

# 地方独立行政法人新小山市民病院 中期計画

第3期（令和3年度～令和6年度）

地方独立行政法人 新小山市民病院

## 地方独立行政法人新小山市民病院第3期中期計画

新小山市民病院（以下「本院」という。）の診療や経営の諸指標は、これまで一貫して右肩上がり、各種病院機能の地域指定も受け、名実ともに急性期中核病院としての土台が築かれた。第3期中期計画期間中は、Covid-19感染症パンデミックの影響を考慮する必要があることと、医師の勤務時間が法的規制に適合するように働き方改革を完成しなければならない。いずれも、前例がないことに挑戦しなければならない。

「病院の経営は、それ自体が目標ではなく、あくまで提供する医療サービスの結果である」という信念で、これまで取り組んできた。一方で、黒字経営が病院職員に及ぼすポジティブな効果が医療サービスの質を上げることにも気づいた。本院の患者数は現状の規模で限界に達しており、今後は単価の上昇なくして収益の増加は見込めない。すなわち、本院の理念・役割である地域中核的急性期診療の質とレベルをともに上げるしか道はない。このことは、本院職員が医療従事者として抱く目標と一致しており、各自のやりがいがある職場となれば、職員満足が高まり、結果として患者満足も向上し、好回転が生まれる。これからは、組織変革のコアとして、Healthy Work Placeを掲げる。これは、職員が心身ともに健康な状態で仕事と生活の両面で充実し、質の高い医療サービスを主体的に提供する場を意味する。いかなる外的状況にも対応して変革できる組織づくりを目指すことによって、「持続可能な地域密着型の急性期中核病院」としての本院の使命を果たします。

### 第1 中期計画の期間

令和3年4月1日から令和7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取るべき措置

#### 1 地域に密着した急性期病院として良質で安全な医療の提供

##### (1) 診療機能の整備

地域住民の医療需要を把握し適切に対応するために、外部からの様々な声と、本院が保有する各種診療データの両面から検証を重ね、高度専門医療の提供と総診医の確保も含めた中核病院としての機能整備を進める。

##### (2) 救急医療の取り組み

人的物的両面の状況を常に鑑み、持続可能な救急受入体制整備を行う。地域医療機関、小山市消防本部を始め近隣消防本部、その他関係機関との連携を更に深め、24時間365日断らない救急医療の維持を継続する。

指 標	令和元年度 目標値	令和元年度 実績値	令和6年度 目標値
救急外来患者数	8,750人	8,947人	9,000人
うち救急車搬送 患者数	4,350人	4,210人	4,200人
うち救急入院患 者数	3,050人	3,209人	3,200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近隣医療機関との連携と、救急応需及び高度医療提供を通じ、4疾病患者への診療対応に貢献する。

ア がん

地域住民からのがん診療における本院に対するニーズを把握しつつ、地域の医療機関と連携し、がんの専門治療（手術や化学療法、緩和ケアなど）を行う。放射線治療に伴うハード整備の検討を継続する。

イ 脳卒中

小山市のみならず近隣市町からの積極的な救急応需と、脳卒中ケアユニット（SCU）を有する脳卒中センターの効率的な稼働及び充実した診療体制の維持に努め、地域の診療ニーズに応じて行く。

ウ 急性心筋梗塞

循環器医師の増員と心臓外科との連携強化に努め、循環器センターの整備を継続し、従来以上の循環器疾患応需体制構築を目指す。

エ 糖尿病

糖尿病専門医師の確保を常に意識し、地域における糖尿病の予防や合併症治療等への住民意識向上と専門的な治療の充実を図って行く。

(4) 小児医療の充実

従来より進めてきた小児医療体制の構築について、地域からのニーズをしっかりと汲み取り、更に適した応需体制を検証しつつ、その充実を図る。

小児二次救急医療機関として、三次救急病院と一次医療機関との連携推進に努め、地域的な小児救急の安定的運営とレベルアップに寄与する。

(5) 周産期医療の対策

二次周産期医療の在り方について、行政や地域住民からの意見をしっかりと受け止めつつ、検証して行く。産科医師の確保、診療体制の充実等に対しては、行政サイドとも連携し、従来通り病院全体での実現努力を進めて行く。

(6) 災害時における医療協力

災害医療への貢献を可能とすべく、地域災害拠点病院に準じた人的物的体制整備を、今後も進める。具体的には、病院事業継続計画（BCP）の更なる整備と実施訓練、災害医療チーム（DMAT）の円滑な活動体制構築を中心に、止むことのない医療提供の実現を目指す。

(7) 感染症医療の対策

院内感染対策チームを中心に情報の一元化を図り、職員間の情報共有や初動体制を強化し感染拡大防止に努め、医療崩壊を阻止する。

所轄保健所・医師会・近隣医療機関・市役所等との連携は、必要不可欠であり密接な関係構築を推進する。

(8) 予防医療の充実

人間ドック・健診機能評価施設として質の高い検査技術、検査精度、施設環境と顧客満足度向上のサービスを担保しながら新たな検査（心臓MRI検査）、保健指導システムの整備を図りより利便性の高いものとする。その一環として、市民がオプション項目として利用し易く、十分有効な検査である「脳MRI」を、「脳ドック」に代えて、指標項目に設定し、推奨する。

生活習慣病、がん、脳心血管病に対する早期発見、早期治療の推進とともに疾病の重症化予防のための保健指導の取り組みを継続し指導の成果と実績をあげる。

国の保健事業政策に準じた方向性を一とし、後期高齢者の多面的フレイル（フィジカル・メンタル・コグニティブ）予防に関するドックの構築を図る。また、小山市や医療関係機関と連携し、高血圧重症化予防事業や予防医療に関する普及・啓発活動を推進する

指標	令和元年度 目標値	令和元年度 実績値	令和6年度 目標値
人間ドック	1,780件	1,783件	1,900件
脳MRI	—	138件	200件

心臓ドック	20件	12件	10件
レディースドック	60件	40件	40件

(9) 医療安全対策の充実・強化

医療安全対策の組織風土を醸成させることで医療事故の減少を図る。職員全体で医療安全に取り組み、患者が安心して安全な医療を受けられる環境の提供に努める。

(10) 地域の保健・福祉関係機関との連携の継続

中核病院として地域の医療対応を担う本院と、様々な要因から社会福祉的な関与を要する住民への対応を担う各関係機関との連携を密にする体制づくりへの継続的な取り組みを行政と共に行う。

2 医療提供体制の充実

(1) 医療人材の確保と育成

ア 医師をはじめとした医療従事者については、自治医科大学地域臨床教育センターをはじめとして、関係する大学、養成学校等、関係機関との連携を強化することにより、その確保に努める。

イ 院内教育委員会による病院全職員を対象とした研修を実施するとともに、職種ごとに研修等の実施・参加に努め、専門医、研修指導医、認定看護師、特定看護師等の資格取得に励む。また、それらに対する支援制度を充実させ、職員が積極的に資格取得に取り組める環境づくりを進める。

ウ 臨床研修プログラムの充実を図り、研修医の積極的な受け入れに努める。

(2) 事務職員の確保と育成

院内教育委員会による病院全職員を対象とした研修への積極的な参加はもとより、事務部門各課等への事務職員の計画的な配置、労働局、その他の関係機関による研修等への出席、社会保険労務士等からの支援、人事評価の活用等により、資質、経営力の向上を図る。

(3) 信頼性の確保

『病院機能評価機構』を始めとした第三者機関からの適正な評価を受けつつ、その評価向上を目指すプロセスを通じて、医療提供能力の実質的な向上を図る。

### 3 患者・住民の満足度の向上

#### (1) 患者中心の医療

安心して入院医療が受けられるように、入院前から栄養や薬剤などの管理を多職種で行い、入院中から退院調整を多職種で開始することで患者・家族の希望をかなえます。入院される患者に限らずアドバンスケアプランの作成も丁寧な話し合いをすることで普及させ、必要に応じて院内倫理委員会で検討を重ねます。

#### (2) 快適な医療環境の充実

患者が診察・検査等の待ち時間に使える Wi-Fi 環境の提供を開始し、診察順番の呼び出しアプリケーションの導入など、密にならずにすむ待合室となるよう検討します。

コロナ禍においては玄関での検温・手指消毒を徹底することで感染の不安を軽減し、また入院中にご家族との面会も制限されることから通信手段を活用することで電子機器等を用いた面会方法を充実させて不安解消や寂しい気持ちになることが無い様に努め、コロナ終息後もデジタル化による利便性向上を図ります。

#### (3) 患者・来院者及び地域住民の満足度の向上

医療提供に関する設備面の充実を進めることと同時に、職員全員が患者に寄り添うことを第一に考えたサービスの実践に努める。そのための方策として、従来の患者満足度の把握による対応の検証をこの中期計画期間は続けるが、将来的には『ペイシェントエクスペリエンス（患者経験価値）』による医療サービスレベルの検証を取り入れ、サービス向上を目指す。その準備も進めて行く。

指 標	令和元年度目標値	令和元年度実績値	令和6年度目標値
患者満足度調査	「満足」と「ほぼ満足」を足した割合が90%以上	「満足」と「ほぼ満足」を足した割合が90.6%	「満足」の割合が55.0%以上

#### (4) 職員の接遇向上

患者サービス向上委員会を中心に、患者サービスの在り方を常に考え、接遇関連研修等はもとより、職員全てが、適正な医療提供と環境整備 に努めるといふ側面も重要な接遇サービスであることを認識し、行動する。

(5) ボランティアとの協働によるサービスの向上

コロナ禍においてはボランティア活動も制限されるが、ソーシャルディスタンスも考慮しつつ、患者・家族・来院者に提供できる活動内容を各ボランティアと協議・見直しを行い拡充に努めます。

指 標	令和元年度 実績値	令和6年度 目標値
ボランティア登録人数	92人	100人

(6) 病院に関する情報の積極的発信

本院の診療及び地域における役割に対する取組を、広報誌、ホームページ等の媒体を中心に、積極的な発信を行う。こうした方法を通じて、地域住民の医療に対する関心を深め、医療提供の円滑な運営に寄与出来るよう努める。

4 地域医療支援病院としての機能強化

(1) 地域医療機関との連携推進

地域密着型の急性期医療機関として、地域との信頼関係を推進・継続していく。かかりつけ医からの積極的な受入れを行なうとともに、その後の治療経過などの情報提供や逆紹介、WEBも併用した症例検討会やセミナー、とちまるネットを推進するなど、安心して紹介できる病院を目指す。

指 標	令和元年度 目標値	令和元年度 実績値	令和6年度 目標値
紹介率	76.0%	79.9%	80.0%以上
逆紹介率	75.0%	77.7%	80.0%以上

(2) 地域包括ケアシステムの推進

急性期医療機関として地域包括ケアシステムの一翼を担うため、適切な在宅復帰にむけた退院前訪問や退院後訪問の実施、また良好な退院支援の実施にむけ小山市近郊地域医療連携協議会との連携強化等、地域の医療機関及び介護・福祉施設等との情報共有を推進していく。

(3) 住民意識の啓発活動

この活動を通じて、小山市とも連携しつつ、地域住民の医療に対する関心の向上、各種医療機関や救急システムとのかかわり方等に関する情報提供に努める。こうした活動により、円滑な医療提供の実現はもとより、地域住民

各人が、健康増進と、ACPを始めとした医療に対する向き合い方を考えられる風土づくりに貢献する。

## 5 法令等の遵守と個人情報保護・開示の推進

### (1) 法令等の遵守

コンプライアンス等の各種研修を院内で実施し、各職員の積極的な参加と、医療法等の関係法令に対する知識の習得を促す。職員一人一人が法令を遵守しつつ、病院での業務を適正に遂行し、結果として本院の社会的信用向上に繋がる組織を目指す。

### (2) 個人情報の保護と開示

カルテ開示の請求など個人情報の開示・保護等に対し、迅速で正確な対応を行う。そのために、個人情報保護と情報セキュリティ対策の強化が進められるよう、研修等によりソフト面とハード面のセキュリティ強化策を逐次検討し、その実現に努めて行く。

## 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取るべき措置

### 1 組織マネジメントの強化

経営面からは、各種医療データの取得を通じて診療内容等を把握し、戦略構築に活かす。そのために、BSC（バランス・スコアカード）により病院運営方針を職員に浸透させ、目標と実績管理のPDCAサイクルを有効に活用出来る組織マネジメントを可能とする体制を構築する。

### 2 働きやすい病院づくり

#### (1) 人事に関する制度の充実

- ア 現行の職員数を維持しながら、各部門において適正な職員数等について検証していく。
- イ 毎年実施している人事評価制度について、評価内容、実施方法等の検討を行いながら、適正に運用することにより、職員のモチベーションを高めていく。

#### (2) 働き方改革への対応

- ア 出退勤システムの導入等によりさらなる正確な勤務時間を把握する。
- イ 安全衛生委員会によるタスク・シフティングの計画・検証の実施、また、職場点検をはじめとした職場環境を整備する。



ウ 人間ドックなどの受診促進のための支援事業の拡大を図る。

(3) 職員の就労環境の整備

- ア 定期的な職員満足度調査などの実施により、職員の要望等を把握、適切な措置を講じる。
- イ 法定の健康診断をはじめとして、歯科検診、ストレスチェック、その他のものを適宜実施する。
- ウ 院内保育所の利用促進、相談窓口のさらなる充実、福利厚生事業の拡大などにより、働きやすい職場の整備を図る。

第4 財務内容の改善に関する目標を達成するため取るべき措置

1 経営基盤の維持と経営機能の安定化

法人に求められる急性期医療や救急医療、地域医療などの政策医療を安定的かつ継続的に提供しながら、医療制度改革などの病院経営に影響する環境の変化に迅速に対応し、収益の確保及び費用の節減に努め、中期目標期間中における経常収支の黒字を維持する。

指標	令和元年度 目標値	令和元年度 実績値	中期目標期間中 の累計の目標値
経常収支比率	102.6%	105.4%	101.0%
医業収支比率	95.7%	99.6%	98.0%

2 収益の確保と費用の抑制

(1) 収益の確保

救急患者の確実な受け入れ、地域医療機関との連携強化により、着実な集患対策に努める。また、診療体制及び設備の充実等による医療の高度化に取り組むとともに、施設基準の新規取得やDPC制度を核とした診療報酬制度の分析により、診療単価の向上に努める。

指標	令和元年度 目標値	令和元年度 実績値	令和6年度 目標値
入院患者数	103,000人	106,300人	101,835人
入院診療単価	57,500円	59,128円	64,500円
病床稼働率	94.0%	96.8%	93.0%
平均在院日数	11.0日	12.0日	10.5日
外来患者数	159,000人	166,369人	157,950人

外来診療単価	12,700円	13,347円	14,500円
--------	---------	---------	---------

## (2) 費用の節減

各種契約及び購入について、透明性・公平性の確保に十分留意しつつ、企業的経営方式として、多彩な契約及び購入方法、価格交渉を強力に推進し、引き続き費用の削減に努める。また、職員各人の経営への参画意識の向上を図り、継続的にコスト削減に取り組む組織風土の醸成に努める。

指 標	令和元年度 目標値	令和元年度 実績値	中期目標期間中 の累計の目標値
材料費対医業収 支比率	20.7%	21.7%	21.0%
経費対医業収支 比率	16.7%	14.3%	15.0%
人件費対医業収 支比率	58.4%	55.1%	58.0%

## 3 高度医療機器の計画的な更新・整備

高度及び高額医療機器の更新・整備については、診療体制の充実のため戦略的に推進する。ただし、その費用について、本院だけでなく設立団体も含めた後年度負担が伴うことを十分に考慮したうえで、投資効果、地域の医療需要、医療技術の進展等を総合的に勘案し、医療機器委員会での審議を経て、計画的な整備・更新を行うとともに効果的な活用に努める。

### 【中期目標期間中の更新予定医療機器等】

- ・電子カルテシステム一式（各部門システムも含む）

## 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

小山市地域医療推進基本計画の本院に課せられた数多くの各種施策の達成を目標に努力する。

## 第6 予算、収支計画及び資金計画

### 1 予算（令和3年度から令和6年度まで）

（百万円）

区分	金額
収入	
営業収益	37,415

医業収益	36,421
運営費負担金	872
その他営業収益	122
営業外収益	1,067
運営費負担金	753
その他営業外収益	314
資本収入	1,758
運営費負担金	0
長期借入金	1,750
その他資本収入	8
その他の収入	0
計	40,239
支出	
営業費用	35,502
医業費用	33,693
給与費	19,133
材料費	8,710
経費等	5,850
一般管理費	1,809
営業外費用	269
資本支出	3,236
建設改良費	1,750
償還金	1,368
その他資本支出	117
その他の支出	0
計	39,007

(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20,943百万円を支出する。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。

なお、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、経常費助成とする。

## 2 収支計画 (令和3年度から令和6年度まで)

(百万円)

区分	金額
収入の部	38,891
営業収益	37,847
医業収益	36,262
運営費負担金収益	872
補助金等収益	122
資産見返補助金戻入	592
営業外収益	1,043
運営費負担金収益	753
その他営業外収益	290
臨時収益	0
支出の部	38,549
営業費用	37,102
医業費用	35,302
給与費	19,383
材料費	7,919
経費等	5,481
減価償却費	2,520
一般管理費	1,801
営業外費用	1,447
臨時損失	0
純利益	341
目的積立金取崩額	0
総利益	341

(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。

## 3 資金計画 (令和3年度から令和6年度まで)

(百万円)

区分	金額
----	----

資金収入	45,712
業務活動による収入	38,481
診療業務による収入	36,421
運営費負担金による収入	1,624
補助金等による収入	122
その他の業務活動による収入	314
投資活動による収入	0
運営費負担金による収入	0
財務活動による収入	4,830
長期借入による収入	1,750
短期借入金による収入	3,073
その他の財務活動による収入	8
令和2年度からの繰越金	2,400
資金支出	42,079
業務活動による支出	35,771
給与費支出	20,943
材料費支出	8,710
その他の業務活動による支出	6,118
投資活動による支出	1,867
固定資産の取得による支出	1,750
その他の投資活動による支出	117
財務活動による支出	4,441
長期借入金等の返済による支出	1,368
短期借入金の返済による支出	3,073
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	3,632

(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) 短期借入金による収入及び返済による支出は、栃木県公的医療機関等整備資金貸付金である。

## 第7 短期借入金の限度額

### 1 限度額

2,000百万円とする。

### 2 想定される短期借入金の発生事由

(1) 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

(2) 栃木県公的医療機関等整備資金貸付金の借入

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、その計画無し

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等、将来の資金需要に対応するため預金等に充てる。

第10 料金に関する事項

1 診療料等

理事長は、使用料及び手数料として、次に掲げる額を徴収する。

- (1) 健康保険法(大正11年法律第70号)第76条第2項(同法第149条において準用する場合を含む)及び高齢者の医療の確保に関する法律(昭和57年法律第80号)第71条第1項の規定に基づく方法により算定した額。
- (2) 健康保険法第85条第2項及び第85条の2第2項(これらの規定を同法第149条において準用する場合を含む)並びに高齢者の医療の確保に関する法律第74条第2項の規定に基づく基準により算定した額。
- (3) (1)、(2)以外のものについては、別に理事長が定める額。

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(令和3年度から令和6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	総額1,750	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

長期借入金償還債務(長期リース債務を含む) (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
長期借入金償還債務	1, 3 6 8	3, 8 8 5	5, 2 5 3

3 積立金の処分に関する計画

前期中期目標期間の繰越積立金は、施設の整備、医療機器の購入等に充てる。