

清水病院経営計画（令和4年度取組状況）

	取組分類	取組項目	計画内容	実施年度	令和4年度 目標	令和4年度 取組結果	内部 評価	実施課	外部 評価	コメント
【第一の柱】 医療 スタッフの人材確保と育成	医師の増員	常勤医師の増員	常勤医師の不足により、応援医師での対応を余儀なくされている診療科、特に平成26年度に常勤医の退職により縮小した循環器内科及び腎臓内科を中心に、医師の増員を目指す。	平成27年度～	令和5年4月1日 常勤医師 69人	令和5年4月1日 現員 69名	A	教育研修・病院 事業管理室 病院総務課	A	必要な医師数を目標値として掲げ、それに向けてアプローチすることも検討されたい。
		初期臨床研修医の受入枠の拡充	初期臨床研修プログラムを見直し、初期臨床研修医（医師免許取得後2年間）が充実した研修を行える環境を整備し、受入枠を平成27年度から2人から5人に増員し積極的な受け入れを行う。	平成27年度～	初期研修医3名以上確保	令和4年度より6人の初期臨床研修医に対し研修を開始する。	A	教育研修・病院 事業管理室	A	
		指導医及び専門医の資格維持及び取得の支援	平成29年度頃から段階的に後期研修医が全国的に増加する。若手医師は、指導体制が充実している研修病院を選択すること、また医局から派遣されることが想定されるため、指導医及び専門医の資格維持及び取得を支援し、若手医師が働きやすい環境を整える。	平成27年度～	指導医・専門医の資格取得・更新	指導医・専門医の資格取得件数:29件	A	教育研修・病院 事業管理室	A	
	医学生修学資金貸与制度の創設と活用	医学生修学資金貸与制度の創設と活用	将来、当院で診療業務に従事する意思を有している医学生を対象として平成27年度に創設した修学資金貸与制度を活用し、研修医等の確保に努める。	平成27年度	新規3名に貸与	令和4年貸与人数 貸与合計13人 （内訳） 継続 12人 新規1人 1年生 1人 2年生 2人 3年生 2人 4年生 2人 5年生 3人 6年生 3人 静岡県修学資金貸与制度を活用したことが要因と考えられる。	C	教育研修・病院 事業管理室	C	県の事業実施状況も注視しながら、市としての事業の在り方を検討されたい。
	医師の研究・技術向上の支援	医師教育研究制度を活用し 関連医局で医療技術の知識 や技術の習得	平成26年10月より開始した、関連医局や大学病院での研究活動を行うことができる医師教育研究制度を活用して、後期研修医などの若手医師が毎月1回程度関連医局などへ出向き、症例数の少ない医療技術の知識や技術を習得するとともに、医局との連携を深め、医局からの医師の派遣をしやすい環境を整備する。	平成27年度～	研究制度の活用 昨年度（1回）以上の活用	研究制度の活用 2回 2名 2名の医師が制度を活用した。	A	病院総務課	A	
		シミュレーション機器の購入・充実	若手医師の医療技術向上のため、気道確保・気管挿管トレーニング、縫合・穿刺手技、内視鏡手術実習などのシミュレーション機器の購入・充実を図る。	平成27年度	平成27年度整備終了	—	—	教育研修・病院 事業管理室	—	—
		医師事務作業補助者（医療秘書）の増員	医師事務作業補助者（医療秘書）を増員し、医師が治療行為に専念できる体制を整え、医師業務の負担軽減を図る。	平成27年度～	医師事務作業補助者配置人員の維持 R4年4月1日現在 25人	7月末に1人退職したが、12月に1人採用。配置人員を維持し、医師業務の負担軽減に繋がった。	A	医事課	A	
	リクルート活動の強化	関連医局との連携強化	関連大学医局との連携を強化するため、病院長をはじめ診療科長の医局訪問を積極的に実施する。	平成27年度～	関連大学（慶應義塾大学、浜松医科大学、東海大学、北里大学）への訪問を実施	令和4年度は延19回大学訪問 （慶應義塾大学5回、浜松医科大学5回、北里大学1回、東海大学1回、他大学2回）	A	教育研修・病院 事業管理室	A	
		幅広い人材募集・確保	医師や看護師の派遣紹介会社と契約を結び、全国から幅広く人材を募集・確保する。	平成27年度～	紹介件数 5件 採用 1名以上	10社の幹旋会社と契約締結 紹介件数 1件 幹旋会社を通じアプローチするも他病院を希望されたと推測される。 紹介数の減少についてCOVID-19の影響により、医師の異動等が少なかったことが要因と考えられる。	C	教育研修・病院 事業管理室	C	必要な医師数を目標値として掲げ、それに向けてアプローチすることも検討されたい。

	取組分類	取組項目	計画内容	実施年度	令和4年度 目標	令和4年度 取組結果	内部 評価	実施課	外部 評価	コメント
	組織の設置と医療スタッフの育成	医療の質の向上と医療スタッフの育成による院内活性化	平成27年4月に設置した「教育研修・病院事業管理室」を中心に、医療情報収集や分析、院内臨床指標の作成や公開、院内研修等の企画実施の作成を行っていく。	平成27年度～	医療情報収集や分析 院内臨床指標の作成や公開 院内研修等の企画実施	・医療情報の収集・分析 DPCデータや市内公的病院の患者数等の分析を実施している。 ・臨床指標の作成公開 令和3度分は、令和4年11月に公開した。 ・院内研修 BLS（一次救命処置）、NCPR（新生児蘇生法）を毎月実施した。 ・その他 eラーニングを利用し、医療技術や臨床手技について質の高い医療を目指した育成を実施。	A	教育研修・病院事業管理室 医事課	A	
	女性医師・看護師等の就労支援と離職防止	院内保育所の機能充実策の検討	女性医師や看護師等が働きやすい環境の改善を図るため、院内保育所の夜間保育拡充等の機能充実策を検討する。	平成27年度～	夜間保育・保育時間拡充等の機能の充実	令和3年度にプロポーザルを実施、3年間の長期継続契約を締結した。令和2年度以降夜間保育及び土曜保育、基本保育時間の拡大を引き続き行っている。	A	病院総務課	A	
		職場環境改善に関するアンケートの実施	看護職員に対して職場環境改善に関するアンケートを、退職予定者には退職理由のアンケートを行い、現状把握をしたうえで、勤務体制や処遇改善等の離職防止改善策を検討し、離職率を抑える。	平成27年度～	・アンケート調査結果（休暇の取得、上司との人間関係）を踏まえて、職場環境の改善を実施する ・離職率10%以下	COVID-19クラスターによる職場環境の悪化があり、休暇の取得、時間外の削減等の改善は図れなかった。上司との人間関係についても有効な対策が取れなかった。 離職率は11.8%であった。	B	看護部 教育研修・病院事業管理室	B	清水病院の看護の強みを明確にして、離職防止及び看護師確保に務められたい。
		離職した看護師への声かけ	離職した看護師に対し積極的に声かけをおこない、再就職を促すとともに、勤務時間の自由がきくパート看護師の確保を進めていく。	平成27年度～	離職した看護師への働きかけを実施。パート看護師の確保。	COVID-19による影響があり、離職者への働きかけは行えず、パート看護師の確保もできなかった。	D	看護部 教育研修・病院事業管理室	D	清水病院の看護の強みを明確にして、離職防止及び看護師確保に務められたい。
		看護職員の負担軽減	看護職員の負担軽減のために、看護補助員の業務を明確化するとともに、継続的に増員を図る。	平成27年度～	看護補助員の必要数確保	ハローワークへの求人登録、当院HPへの募集掲載を通年実施。 令和4年3月末 現在 33名 令和5年4月1日 現在 34名 （R4年4月以降採用1名）	A	病院総務課	A	業務のタスクシフトを行うために、看護補助員の必要数を検証し、確保に務められたい。
		看護師や助産師の確保と育成	清水看護専門学校の学生の実習を積極的に受け入れる。	平成29年度～	看護学生臨地実習の受入れ	1年生：37人 2年生：44人 3年生：39人 助産師：3名 各学年の臨地実習を実施した。	A	看護部 教育研修・病院事業管理室	A	
	病棟薬剤師の配置	病棟薬剤師の配置	薬物療法の高度化が進み、医療の質の向上や医療安全の観点から病棟薬剤師の配置が必要となっている。入院患者への服薬指導や処方薬管理の充実を図り、副作用発見、服薬に関連した事故防止、医師・看護師の負担軽減のために、各フロア1名の病棟薬剤師を配置を目指していく。	平成27年度～	病棟薬剤師5人の配置	令和4年度においては、各病棟に1名以上の薬剤師を配置した。 薬剤師数の確保目標 平成27年4月1日 19人 令和5年4月1日実績 26人	A	病院総務課	A	
	リハビリテーションスタッフの増員	リハビリテーションスタッフの増員	平成27年4月に、回復期リハビリテーション病棟の機能強化、急性期リハビリテーションの拡充、及び地域包括ケア病棟の設置に必要なリハビリテーションスタッフを確保していく。	平成27年度～	病院計画に基づくリハビリスタッフの増員確保（目標）	令和5年4月1日 現員 38名 目標人数を確保している。	A	病院総務課	A	
	研修の充実	研修の充実	研修会等への参加、学会での演題等の発表を促し、指導医及び専門医などの各種資格取得を支援する。	平成27年度～	研修会への参加、学会発表の支援	各学会での症例発表を行う場合のポスター作製などの準備及び旅費、参加費等のサポートを実施。 令和4年度の学会参加件数241件	A	教育研修・病院事業管理室	A	

	取組分類	取組項目	計画内容	実施年度	令和４年度 目標	令和４年度 取組結果	内部 評価	実施課	外部 評価	コメント																					
		認定看護師や認定薬剤師等 スペシャリストの資格取得 及び育成の支援	高度専門化が進む医療現場において、医療の質向上のために認定看護師や認定薬剤師等スペシャリストの資格取得及び育成を支援する。主に集中治療室やがん分野など、当院に必要な専門分野の認定看護師を、計画的に育成する。また、資格が効果的に発揮できる機会提供と配置を行うことで職員のモチベーションの向上に繋げるとともに、院内研修等の様々な活動を通じて職員全体のスキルアップを図っていく。	平成27年度～	【看護師】 認定看護師の資格取得１名以上 ※新たな認定看護師（特定認定看護師）への制度移行がある為、2022年まで資格取得は行わない。 【薬剤師】認定薬剤師の資格取得１名以上	（看護師） ・認定看護師・特定看護師の研修に１名を派遣した。 （薬剤師） ・NST専門薬剤師の更新研修１名受講 ・緩和薬物療法認定薬剤師１名取得	A	教育研修・病院 事業管理室 病院総務課	A																						
		患者サービスの向上と働き やすい環境づくり	患者サービスの向上、働きやすい環境、区民に対しての情報発信、また経営などについて、広く職員で意識を共有し、委託職員を含む病院で働く全職員の接遇や改善に関する意識を高めていく。	平成27年度～	接遇改善に関する意見を共有し、対応策及び改善策の実施並びに周知	今年度の接遇改善に関する事業は、全体では未実施だが、看護部においてeラーニングを用いた研修を実施した。また、院内に設置している御提案箱に寄せられた提案等に対応し、院内会議に報告している。	A	病院総務課	A																						
		研修体制の充実	事務職員のスキル向上のため研修体制の充実を図る。	平成29年度～	各種研修会の開催	・院内感染対策研修会 年２回開催 ・保険診療に関する研修会 年７回開催 （病院経営を左右する施設基準管理、令和４年度診療報酬改定）	A	病院総務課 病院施設課 医事課	A																						
【第二の柱】 「病床機能の再編と機能の強化」	急性期病床の機能強化	集中治療室の充実	清水区の急性期医療を担う基幹病院として機能を維持・向上させる必要がある。平成27年４月に新設した集中治療室の充実を図り重症患者の受入体制を強化していく。	平成29年度～	病床利用率 集中治療室 67.9%	COVID-19の影響は減少したものの、今年度も一時期には影響があり、その時期に病床利用率が減少し、目標達成には至らなかった。 病床利用率（R４年度決算）62.1%	B	医事課	B	集中治療室の稼働状況は収益に与える影響が大きいことから、稼働率を上げる施策を検討されたい。																					
		病診連携・病病連携の推進	病診連携や病病連携を推進し、医師同士の顔の見える関係を構築することにより、紹介率を向上させ、急性期患者の受け入れを増やしていく。 <table><tr><td></td><td>H28</td><td>H29</td><td>H30</td><td>H31</td><td>H32</td><td>H33</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>紹介率（％）</td><td>55.0</td><td>56.0</td><td>57.0</td><td>58.0</td><td>59.0</td><td>60.0</td></tr></table>		H28	H29	H30	H31	H32	H33								紹介率（％）	55.0	56.0	57.0	58.0	59.0	60.0	平成27年度～	紹介率の向上 紹介率 67.0% 逆紹介率 95.5%	計画どおり、紹介率・逆紹介率の目標を達成した。 （R４年度決算） 紹介率68.5%、逆紹介率101.0%	A	医事課 地域医療支援室	A	
		H28	H29	H30	H31	H32	H33																								
紹介率（％）	55.0	56.0	57.0	58.0	59.0	60.0																									
	高度医療機器の整備	地域住民の医療ニーズに沿った高度医療を提供するため、高度医療機器の計画的整備に努める。また、MR I については診療にかかる精度向上を図るとともに、検査までの予約待ち期間の短縮による患者サービスの向上を図る。	平成27年度～	医療機器等の更新・新設等	R 5. 3 月末現在 新規：21件 38,908,858円 更新：36件 279,465,982円 増設： 5件 3,645,785円 計 62件 322,020,625円 計画どおり医療機器の更新・新設を行った。	A	病院施設課	A																							
	回復期リハビリテーション病棟の機能強化	早期リハビリテーションの実施	平成27年度に病棟に設置した機能訓練室を活用し、早期リハビリテーションを実施し充実を図る。	平成29年度～	病床利用率 回復期リハビリテーション病棟 82.2%	COVID-19の影響が減少したことにより整形外科及び脳神経外科の患者数が増加し、目標を達成することができた。 病床利用率（R４年度決算）82.5%	A	医事課	A																						
		リハビリテーションスタッフの増員 （再掲：第１の柱）	今後、リハビリテーションが必要な患者の増加が見込まれ、当院のみならず他医療機関からの患者受入の需要も高まることが予想される。リハビリテーション機能の充実を図るため、リハビリテーションスタッフを増員し、リハビリテーション体制を強化する。	平成27年度～	病院計画に基づくリハビリスタッフの増員確保（目標）	令和５年４月１日 現員 38名 目標人数を確保している。	A	病院総務課	A																						

	取組分類	取組項目	計画内容	実施年度	令和4年度 目標	令和4年度 取組結果	内部 評価	実施課	外部 評価	コメント
	地域包括ケア病棟の設置と機能強化	地域包括ケア病棟の充実	他の医療機関からの転院も含め急性期後の患者受入、在宅復帰の支援、在宅患者の緊急時受入に対応できる医療体制を確保していくため、平成27年度に新設した地域包括ケア病棟の充実を図る。	平成27年度～	病床利用率 地域包括ケア病棟 90.0%	令和3年2月をもって地域包括ケア病棟の運用は廃止とし、一般病棟の運用とした。	—	医事課	—	—
		在宅復帰に向けた支援	地域包括ケア病棟内に地域ケアマネージャー室を設置し、病院職員とケアマネージャーとの連絡、連携を密にし、在宅復帰に向けた支援を行う。	平成27年度～	在宅復帰率 70%	令和3年2月をもって地域包括ケア病棟の運用は廃止とし、一般病棟の運用とした。	—	医事課	—	—
	センター化の推進	センター化の推進	平成28年10月に認知症患者医療センターを設置。専門的・診療科横断的な医療と、患者中心の良質なチーム医療を更に進めるため、呼吸器疾患センター（仮称）、整形疾患センター（仮称）、入退院センター（仮称）の設置を目指す。	平成28年度～	平成29年度の入退院支援センターの設置にて整備終了	—	—	病院総務課 病院施設課 医事課 教育研修・病院事業管理室	—	—
【第三の柱】 「地域連携の推進と安心・安全な医療の提供」	地域連携の推進	紹介率の向上 （再掲：第2の柱）	地域医療支援病院としての機能を維持・強化し、紹介率を向上させる。	平成27年度～	紹介率の向上 紹介率 67.0% 逆紹介率 95.5%	計画どおり、紹介率・逆紹介率の目標を達成した。 （R4年度決算） 紹介率68.5%、逆紹介率101.0%	A	医事課 地域医療支援室	A	
	病診連携の推進		医師会との定期的な協議会の開催、オープンシステムの推進、地域連携パスの運用、研修会等の周知などにより、病診連携を推進する。	平成27年度～	協議会の開催（年1回） 交流会の開催（年1回）※ 令和5年度から廃止	令和4年度は病診連携協議会、病診連携交流会ともにCOVID-19感染拡大防止のため中止とした。 交流会の中で報告する当院の現状と診療科の紹介は冊子を作成し各診療所に郵送した。	D	地域医療支援室	D	アフターコロナを見据え、積極的に取り組まれない。
	地域の医療機関との連携		地域の医療機関と連携を強化し、退院患者のケア情報や地域の介護・福祉施設等の状況など幅広い情報の交流に努める。	平成27年度～	関係機関との情報交換会の実施（年2回）	令和4年度はCOVID-19感染拡大防止のため、予定していた2回目の開催が中止となり、年1回の開催となった。	C	地域医療支援室	C	アフターコロナを見据え、積極的に取り組まれない。
	医療ソーシャルワーカーの増員		退院支援など医療福祉相談業務を強化し、患者の在宅復帰への促進を図るため、医療ソーシャルワーカーを増員する。	平成27年度～	組織体制・人員体制の整備 平成27年4月 10名（兼務2名）	令和4年3月末 現在 11名 令和5年4月1日 現在 9名 （令和4年4月以降採用1名、退職3名） 減員に応じて募集を行っていく。	B	病院総務課 医事課	B	病診連携に影響を与えることの無いよう、人員確保に務められたい。
	医療安全対策の実施	安心・安全な医療提供	院内のインシデント・アクシデントや院外からの有用な情報などを収集・分析・活用し、医療スタッフへ迅速にフィードバックすることによって、より安心・安全な医療を提供していく。	平成27年度～	定期的な医療安全管理委員会の開催	医療安全管理委員会：12回 （月1回開催） 医療安全カンファレンス： 医療安全管理室 12回 医療安全管理者 37回	A	医療安全管理室	A	
		患者の安全確保	患者の安全確保のために、医療スタッフ個人レベルでの事故防止、組織全体としてシステム改善に取り組んでいく。また、医療安全指針やマニュアルについて、定期的に見直しを図っていく。	平成27年度～	安全な医療のための文書集等の見直し	手術部位・マーキング確認実施マニュアル、静脈血栓塞栓予防のガイドライン更新、フローシートの作成等を実施	A	医療安全管理室	A	

	取組分類	取組項目	計画内容	実施年度	令和4年度 目標	令和4年度 取組結果	内部 評価	実施課	外部 評価	コメント													
【第四の柱】		医療安全に関する研修会の開催	医療安全に関する研修会を定期的を開催し、職員の医療安全に対する意識をさらに高めていく。	平成27年度～	医療安全研修会の開催	医療安全研修会 全職員：2回 新規採用者：2回 看護師希望者：4回 関係職員：9回	A	医療安全管理室	A														
	院内感染防止対策の実施	院内感染防止対策の推進	様々な職種の職員で組織するチーム（ICT：感染制御チーム）で、臨床、施設設備など院内の環境チェックや感染防止対策の実施状況の確認などを行い、組織全体で情報の共有化を図り、院内感染防止対策を推進していく。	平成27年度～	委員会開催（毎月） ICTによる院内巡回（54回）	委員会 … 月1回（12回開催） ICT巡回 … 5チームが月1回約2部署を巡回（適宜、院内ラウンドを実施）し、計60回実施	A	院内感染防止対策室	A														
		全職員を対象とした感染防止対策に関する研修会の開催	全職員を対象に、地域の医療関係者も招いて毎年研修会を開催し、院内感染防止対策の基本的考え方や最新の具体的方策について共に学び、地域全体として安全な医療を提供できるよう、院内感染の防止に努めていく。	平成27年度～	感染防止対策研修会の開催	年2回の研修会を実施 第1回を12月に開催（978名参加） 第2回を2月に開催（950名参加） ※研修会に参加できなかった職員向けビデオ上映又は資料研修を実施	A	院内感染防止対策室	A														
	災害拠点病院としての医療体制の充実	DMAT（災害派遣医療チーム）の登録	DMAT（災害派遣医療チーム）もう1チームの登録追加を目指す。	平成27年度～	DMAT隊員における体制強化	R5.3.31 13名（医師2、看護師7、ロジスティックス（後方支援）5）	A	病院総務課	A														
		市民と協働での地域防災訓練の実施や市民への啓発活動の実施	市民と協働での地域防災訓練や市民への啓発活動を実施することで、発災時の自助・共助・互助の精神を養う。	平成27年度～	各種防災訓練の実施	令和4年10月の政府訓練の日程に合わせ訓練を実施する予定であったが、台風15号の影響により断水が発生し、訓練の実施ができなくなった。	D	病院総務課	D	アフターコロナを見据え、積極的に取り組まれない。													
	患者満足度の向上	患者さんによる医療サービスに対する評価、要望の把握	患者さんによる当院の医療サービスに対する評価、要望を把握し、患者サービスの向上及び経営の改善を図る。	平成27年度～	患者満足度アンケート調査の実施 目標満足度 外来 4.00点以上 入院 4.00点以上 （5.00点満点）	外来 期間：令和4年12月19日～12月23日 点数：4.33点 入院 期間：令和4年12月19日～令和5年1月25日 点数：4.42点	A	医事課	A														
	医療情報の発信	市民健康講座の開催	市立の公的病院として、市民を対象とした健康や疾病予防等に関する講座開催などを通じて、正しい医療情報の発信と普及を図り、市民に身近な病院を目指す。	平成27年度～	市民健康講座の開催（年3回）	COVID-19感染拡大防止のため中止	D	病院総務課 医事課	D	アフターコロナを見据え、積極的に取り組まれない。													
	病棟の改修	施設改修による入院環境の改善	経年劣化による漏水等の事故が発生しており、病棟の給排水設備の改修が急務となっている。そのため、一病棟を休床しながら計画的に順次病棟改修を行っていく。あわせて、病棟の内装を更新し、入院環境の改善による患者サービスの向上を図る。	平成27年度～	4階B病棟の改修内容の確定	病棟改修事業は、既に稼働している病棟については改修実施済みである。しかし、4B病棟については令和4年度においても病院の方針が決定していないため、今後方針が決定次第、改修を実施する。	—	病院施設課	—	—													
		<table><tr><td>H27年度 実施設計</td><td>H28年度</td><td>H29年度</td><td>H30年度</td><td>H31年度</td><td>H32年度</td></tr><tr><td>1棟改修</td><td>2棟改修</td><td>2棟改修</td><td>2棟改修</td><td>2棟改修</td><td>1棟改修</td></tr></table>	H27年度 実施設計	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	1棟改修	2棟改修	2棟改修	2棟改修	2棟改修	1棟改修									
H27年度 実施設計	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度																		
1棟改修	2棟改修	2棟改修	2棟改修	2棟改修	1棟改修																		

	取組分類	取組項目	計画内容	実施年度	令和4年度 目標	令和4年度 取組結果	内部 評価	実施課	外部 評価	コメント
「病院施設の維持と機能向上」	病院施設の機能向上	病院施設の機能向上	病棟の改修にあわせて、施設の機能向上を図りサービスの向上を図る。 平成29年度産婦人科病棟の改修にあわせて、個室分娩（LDR）を導入する。	平成29年度～	平成29年度整備終了	—	—	病院施設課	—	—
	施設の長寿命化	施設の長寿命化	予防保全による老朽化対策で、無停電電源装置（CVCF）・外壁・屋上防水の改修等を行い、建物の長寿命化を図る。	平成27年度～	①医療ガス設備改修修繕業務 ②除害施設系統排水管修繕業務	令和5年3月に医療ガス設備改修修繕業務及び除害施設系統排水管修繕業務完了	A	病院施設課	A	
	駐車場の確保と整備	駐車場の確保と整備	第一駐車場を含めた駐車場の在り方については、今後の患者数の動向を見ながら検討していく。	平成29年度～	駐車場整備の検討	来院者の駐車場利用状況を確認し、現在のところ駐車台数は確保されており、渋滞等の問題は解消されている。	A	病院施設課	A	
【第五の柱】 「収支の改善」	【第一の柱】「医療スタッフの人材確保と育成」による効果	常勤医師の増員（再掲）	医師が働きたいと思う環境の整備やリクルート活動の強化などにより平成33年度までに常勤医師を増員し、診療収入の増を目指す。	平成27年度～	令和5年4月1日 常勤医師 69人	令和5年4月1日 現員 69名	A	教育研修・病院事業管理室 病院総務課	A	
		リハビリテーションスタッフの増員（再掲）	平成27年度にリハビリテーションスタッフを増員することによる診療単価の向上と、他の医療機関からの転院を含めたリハビリテーションが必要な患者の受け入れにより、病床利用率の向上を図る。	平成27年度～	病院計画に基づくリハビリスタッフの増員確保（目標）	令和5年4月1日 現員 38名 目標人数を確保している。	A	病院総務課	A	
		薬剤師の増員（再掲）	薬剤師の増員を目指し、各フロア1名の病棟薬剤師を配置していく。	平成27年度～	病棟薬剤師5人の配置	令和4年度においては、各病棟に1名以上の薬剤師を配置した。 薬剤師数の確保目標 平成27年4月1日 19人 令和5年4月1日実績 26人	A	病院総務課	A	
	【第二の柱】「病床機能の再編」による効果	病棟専従者の配置	リハビリテーションスタッフなどの病棟専従者の配置により、診療収入の増を図る。	平成27年度～	当初2名の配置であった地域包括ケア病棟のリハビリテーションスタッフを3名の増員（平成28年4月1日付）により配置完了	—	—	医事課 病院総務課	—	—
		病棟の機能分化及び連携	地域住民が地域において必要な医療を適切に受けられるよう、高度急性期から一般急性期や回復期、さらに在宅復帰を支援する病床に再編し、病棟ごとに機能分化及び連携させることで、病床を効果的に運用し、各病棟の病床利用率をあげていく。	平成27年度～	病床利用率 一般病棟(413床) 67.3% 集中治療室(6床) 67.9% 回復期リハビリ病棟(44床) 82.2% 地域包括ケア病棟 90.0%	COVID-19の影響が少なくなり前年度と比べ全体の病床利用率は増加したものの、一部目標には至らなかった病棟があった。 R4年度決算 一般病棟(413床) 70.4% 集中治療室 62.1% 回復期リハビリ病棟 82.5% 地域包括ケア病棟 R3年2月をもって地域包括ケア病棟の運用は廃止とし、一般病棟の運用とした。	B	医事課	B	集中治療室の稼働状況は収益に与える影響が大きいことから、稼働率を上げる施策を検討されたい。
		他の医療機関からの受入（再掲）	他の医療機関からの急性期後の患者や在宅患者を積極的に受け入れ、患者増に繋げていく。	平成27年度～	紹介率の向上 紹介率 67.0% 逆紹介率 95.5%	計画どおり、紹介率・逆紹介率の目標を達成した。 （R4年度決算） 紹介率68.5%、逆紹介率101.0%	A	医事課	A	

	取組分類	取組項目	計画内容	実施年度	令和4年度 目標	令和4年度 取組結果	内部 評価	実施課	外部 評価	コメント
		医療機器の更新・増設 (再掲)	地域の基幹病院としての機能を強化し、地域医療ニーズに応えるために、高度医療機器を計画的に更新・増設する。MRI増設などにより、収入増に繋げていく。	平成27年度～	医療機器等の更新・新設等	R5.3月末現在 新規：21件 38,908,858円 更新：36件 279,465,982円 増設：5件 3,645,785円 計 62件 322,020,625円 計画どおり医療機器の更新・新設を行った。	A	病院施設課	A	
	【第四の柱】「病院施設の維持と機能向上」による効果	病院施設の機能向上 (再掲)	産婦人科病棟の改修にあわせてLDR室を整備し、個室分娩を可能にするとともに、安心安全快適な出産を提供し患者サービスの向上を図ることで、分娩件数を増やし収益増に繋げていく。	平成29年度～	平成29年度整備終了	—	—	病院施設課	—	—
	材料費の削減	実態の把握と使用ルールの徹底	材料等の破損・廃棄薬品などの実態を把握し、使用ルールの徹底によるコスト削減を図る。	平成27年度～	材料費の削減 材料費比率22.5%	材料費比率23.9% ・医薬品については、コンサルタント会社との協働による価格交渉を実施し、下半期値引率16.4%、単価減品目数69品目、549千円の減額となり、一定の効果を図ることができた。 ・診療材料については、材料費が高騰したことにより、65,730千円増加した。	B	病院施設課	B	今後も物価高等は継続していく可能性が高いことから、その影響について注視されたい。
		後発医薬品の採用の推進	後発医薬品の採用を推進し、薬品費の削減を図る。	平成27年度～	後発品置換え率84%（入院医療）	【後発品置き換え率】89.5% 【後発品への切り替えによる削減額】8,977千円	A	病院施設課	A	
	未収金対策の強化	収納率の向上	徴収員や徴収委託会社による滞納抑制を図るとともに、新たな収納方法を検討する。	平成27年度～	第3次行財政改革後期実施計画の収納率 (現年) 99.28% (過年) 8.67% (合計) 92.84%	過年分収納率は目標を下回ったものの現年分及び合計は目標を上回った。 収納率(R4年度) (現年) 99.40% (過年) 7.44% (合計) 94.06% 【参考】収入未済額(R4年度) (現年) 9,659千円 (過年) 73,927千円 (合計) 83,586千円	A	医事課	A	
	適正な診療報酬の請求	診療報酬算定項目の確認	診療報酬上算定可能な項目のシステムチェックや対象リストによる確認等を実施し増収を図る。	平成27年度～	保険委員会によるチェックの実施	毎月1回(各月第4火曜日)保険委員会を開催(R4年度はCOVID-19院内感染拡大防止のため7回中止し、5回開催した)	A	医事課	A	
		業務に精通した職員の採用の検討	医事担当職員は高度な専門的な知識や医師との情報共有が求められるため、業務に専任可能で精通した職員の採用を検討する。	平成27年度～	専門職員の採用方針の検討	令和4年度中の採用の状況 4月1日 診療情報管理士の1名採用	A	病院総務課	A	

経営改善項目進捗管理表

R 4 年度決算（対R2年度比）

	目標値 ①	第 1 四半期 ②	第 2 四半期 ③	第 3 四半期 ④	第 4 四半期 ⑤	合計 ⑥（②～⑤）	目標との差 ⑥－①	達成率	取組結果	内部 評価	外部 評価	コメント	
病床稼働数（全体）	318.2 床	321.2	306.4	348.0	347.7	330.7	12.5 床	103.9%	・経営戦略・管理会議や医局会、メール配信等で、病床利用率も含めた経営に関する情報について、病院長から継続的な発信を行った。	A	A		
	稼働病床数（一般）	278.0 床	285.8	264.2	306.7	314.2	292.7	14.7 床		105.3%	A	A	
	病床利用率（一般342床）	81.3% %	83.6%	77.2%	89.7%	91.9%	85.6%	4.3 %					
救急受入強化による改善額試算	134,618 千円	108,219	46,593	95,329	81,122	331,262	196,644 千円	246.1%	・救急委員会において、ルール外の不応需や特殊事例については聞き取り等を実施するなど、毎月不応需理由の検証を実施した。 ・今後も取組を継続し、応需数の維持向上を目指していく。	S	S		
	応需件数	2,944 件	774	881	875	786	3,316	372 件		112.6%	A	A	
	応需率	95.2 %	89.0%	89.2%	89.1%	85.4%	88.2%	△7.0 %		92.6%	B	B	
地域連携強化（診療所）による改善額試算	138,911 千円	85,179	9,680	23,777	36,838	155,474	16,563 千円	111.9%	・医師同行による診療所訪問を実施した。 ・今後も訪問を継続し、患者増を目指していく。	A	A		
	紹介患者数	8,000 件	2,013	1,899	2,023	1,949	7,884	△116 件		98.6%	A	A	
地域連携強化（施設連携）による改善額試算	100,013 千円	26,538	77,230	95,765	94,926	294,458	194,445 千円	294.4%	・介護施設連携を主に取組む診療科として「総合診療科」を立ち上げ、介護施設への訪問を行い、患者獲得に取組んだ。 ・今後も取組を継続していく。	S	S		
	実入院患者数	88 件	52	74	91	76	205 件	333.0%		S	S		
加算算定アップ（加算）による改善額試算	66,979 千円	40,997	40,997	40,997	40,997	163,988	97,009 千円	244.8%	・ターゲットとする算定項目を決め、積極的に加算取得した。 ・今後も新規加算取得に努め、収益を確保していく。	S	S		
加算算定アップ（ベースアップ）による改善額試算	467,200 千円	173,169	△ 107,821	211,905	76,397	353,651	△ 113,549 千円	75.7%	・クラスターや台風被害に伴う断水の影響を受けた第 2 四半期に大きく病床稼働が低下し、目標を下回った。	B	B		
ベッドコントロールによる改善額試算	19,939 千円	1,507	105	1,680	1,271	4,563	△ 15,376 千円	22.9%	・一般病棟から回復期リハビリテーション病棟への早期転棟に努めたものの、目標を下回った。 ・今後は、営業活動により外部からの患者受入を増やしていくことで、回復期リハビリテーション病棟の稼働向上に努めていく。	C	C		
生産性向上による改善額試算合計	927,660 千円	435,608	66,783	469,454	331,551	1,303,396	375,736 千円	140.5%	・収益については複数の項目で成果を上げることができた。	S	S		

非常勤医師適正化による改善額試算	48,800 千円	△ 10,193	△ 3,520	△ 3,884	△ 3,010	△ 20,606	△ 69,406 千円	△42.2%	・一部診療科における報酬単価の変更や、応援医師の年齢上限を設けたものの、目標を下回った。 ・今後は、診療科長との面談を通じて応援依頼の効率化を図っていく。	C	C	
時間外勤務適正化による改善額試算（働き方改革対応）	41,412 千円	△ 15,929	△ 13,062	△ 26,393	△ 14,277	△ 69,662	△ 111,074 千円	△168.2%	・病院長面談等を通じて勤務実態の把握に努めたが、患者数の増加等により令和 2 年度より時間外勤務は増加している。 ・働き方改革への対応も含め、業務効率化を図っていく。	C	C	
効率化による改善額試算合計	90,212 千円	△ 26,123	△ 16,582	△ 30,277	△ 17,287	△ 90,268	△ 180,480 千円	△100.1%	・費用については目標を達成することができなかった。	C	C	

改善額合計	1,017,872 千円	409,486	50,201	439,177	314,264	1,213,128	195,255 千円	119.2%	・費用については増加を食い止めることができなかったものの、収益については複数の項目で成果を上げることができた。	S	S	
-------	--------------	---------	--------	---------	---------	-----------	------------	--------	---	---	---	--

経常収支	0 千円	－	－	－	－	571,795	571,795 千円	－	・計画上想定していなかったコロナ対応にかかる県補助金を収入した他、繰越欠損金の解消を目指した一般会計補助金の収入により、当年度純利益を計上することとなった。結果として未処理欠損金は 79,128千円となった。	S	S	市からの補助金を収入した結果、経常収支は黒字となっている点に留意されたい。
実質収支	△1,405,470 千円	－	－	－	－	△1,681,782	△276,312 千円	83.6%	・収益について目標値を上回る成果を上げることができたが、費用については計画上想定していない増加があった。 ・収益確保にも取組みつつ、費用低減に係る病院内への周知などにより、経費削減の意識を醸成していく。	B	B	生産性向上による改善額試算合計の数値に対し、実質収支の改善額は目標に届いていないことから、更なる改善に努められたい。

(1) 医療スタッフの増員目標

	R 4 計画	R 4 実績 (R 5. 4. 1 職員数)
医 師 (人)	69	69(24)
看 護 師 (人)	394	375(13)
薬 剤 師 (人)	25	26(0)
リハビリテーション (人)	38	38(0)

※右欄外括弧内の数字はR5. 4. 1採用者数

(2) 入院収益の目標 (病棟別)

①一般病棟

年度 指標	R 4 計画	R 4 実績
病 床 数	413	413
病 床 利 用 率 (%)	67. 3	70. 4
年 間 患 者 数	101, 456	106, 083
入 院 単 価 (円)	60, 138	59, 296
診 療 収 入 (百 万 円)	6, 101	6, 290

②回復期リハビリテーション病棟

年度 指標	R 4 計画	R 4 実績
病 床 数	44	44
病 床 利 用 率 (%)	82. 2	82. 5
年 間 患 者 数	13, 200	13, 255
入 院 単 価 (円)	32, 036	28, 404
診 療 収 入 (百 万 円)	423	376

③集中治療病棟

年度 指標	R 4 計画	R 4 実績
病 床 数	6	6
病 床 利 用 率 (%)	67. 9	62. 1
年 間 患 者 数	1, 488	1, 360
入 院 単 価 (円)	101, 880	99, 295
診 療 収 入 (百 万 円)	152	135

(3) 外来収益の目標

年度 指標	R 4 計画	R 4 実績
診 療 日 数 (日)	243	243
外 来 患 者 数 (人)	181, 274	171, 920
外 来 単 価 (円)	12, 946	13, 221
診 療 収 入 (百 万 円)	2, 347	2, 273

(4) 材料費の目標

年度 指標	R 4 計画	R 4 実績
材 料 費 率	22. 5	23. 9
薬 品 比 率	12. 6	13. 2
診 療 材 料 比 率	9. 9	10. 6

(5) 救急受入件数、応需率

年度 指標	R 4 計画	R 4 実績
受 入 件 数 (件)	2, 944	3, 316
応 需 率 (%)	95. 2	88. 2

(6) 紹介率、紹介件数、逆紹介率

年度 指標	R 4 計画	R 4 実績
紹 介 率 (%)	67. 0	68. 5
紹 介 件 数 (件)	8, 000	7, 884
逆 紹 介 率 (%)	95. 5	101. 0

(7) 収支計画

①収益的收入 (単位：百万円)

指標 \ 年度	R 4 計画	R 4 実績
医 業 収 益	9,970	9,985
入 院 収 益	6,676	6,802
外 来 収 益	2,347	2,273
他 会 計 負 担 金	658	657
そ の 他 収 益	290	253
医 業 外 収 益	2,525	3,622
他 会 計 負 担 金	1,191	1,191
他 会 計 補 助 金	1,198	1,314
そ の 他 収 益	137	1,117
特 別 利 益	0	0
収 益 的 収 入 計	12,495	13,607

②収益の支出 (単位：百万円)

指標 \ 年度	R 4 計画	R 4 実績
医 業 費 用	12,117	12,704
給 与 費	6,622	6,810
材 料 費	2,050	2,181
経 費	2,465	2,780
減 価 償 却 費	934	881
そ の 他	46	52
医 業 外 費 用	377	331
支 払 利 息	42	31
そ の 他	335	301
特 別 損 失	0	0
収 益 的 支 出 計	12,495	13,035

経 常 収 支	0	572
---------	---	-----

③資本的收入 (単位：百万円)

指標 \ 年度	R 4 計画	R 4 実績
企 業 債	490	274
出 資 金	53	39
そ の 他	10	55
資 本 的 収 入 計 A	552	368

④資本的支出 (単位：百万円)

指標 \ 年度	R 4 計画	R 4 実績
建 設 改 良 費	899	714
建 物 建 設 費 等	0	0
固 定 資 産 購 入 費 等	899	714
貸 付 金	96	70
企 業 債 償 還 金	699	545
そ の 他	0	0
資 本 的 支 出 計 B	1,694	1,329

差 引 額 (A-B)	▲1,142	▲961
---------------	--------	------

資本的收入額に対し資本的支出額が不足する額については、損益勘定留保資金等で補てんします。

企 業 債 残 高	3,254	2,818
-----------	-------	-------