

## 地方独立行政法人 くらて病院事業報告書

「地方独立行政法人 くらて病院の概要」

### 1. 現況

① 法人名 地方独立行政法人 くらて病院

② 所在地 鞍手郡鞍手町大字中山 2425-9

③ 役員の状況

(平成 28 年 3 月 31 日現在)

役職名	氏名	備考
理事長	八代 晃	病院長
副理事	伊藤 陽一	副院長
理事	船津 史郎	統括診療部長
理事	柴田 裕則	事務局長
理事	小竹 友子	看護部長
監事	加藤 太一	公認会計士
監事	山口 慎輔	税理士

④ 設置・運営する病院 別表のとおり

⑤ 職員数 (平成 28 年 3 月 31 日現在) 318 人 (115 人)

( ) 内は嘱託職員数及び臨時職員内数

### 2. くらて病院の基本的な目標等

地方独立行政法人くらて病院は、町内唯一の病院及び介護老人保健施設として、地域住民への安心・安全な医療・介護の提供及び健康の保持を図る使命を確実に果たすため、医療需要の変化や医療・介護制度に関する課題を的確に捉えた上で、地方独立行政法人制度の特長である自主性・自律性を最大限に発揮した法人運営を心掛け、医療・介護の質の更なる向上及び財政の健全化に取り組むことで、地域住民の期待と信頼に応えられる法人を目指す。

(別表)

病院名	地方独立行政法人 くらて病院
主な役割及び機能	○救急告示病院 ○休日夜間救急輪番制病院
所在地	〒807-1312 鞍手郡鞍手町大字中山 2425 番地 9
設立	昭和 40 年 4 月 1 日 (鞍手町国民健康保険鞍手町立病院開設)
病床数	病院 222 床 老健 入所 60 床
診療科目	内科、小児科、循環器内科、呼吸器内科、消化器内科、脳神経内科、糖尿病内科、腎臓内科、透析、血液内科、リウマチ膠原病内科、外科、肛門外科、乳腺外科、皮膚形成外科、整形外科、眼科、耳鼻咽喉科、泌尿器科、放射線科、リハビリテーション科
病院敷地面積	16,879.72 m <sup>2</sup>
建物規模	病院・老健 (延床面積) 14,529.10 m <sup>2</sup> 鉄骨鉄筋コンクリート造 地上 4 階建

## 「全体的な状況」

### 1. 総括と課題

高齢化著しい地域の現状と地域住民の要望に答えられるよう、また医療環境の変化に迅速に対応するため、地域の基幹病院として自主性・自立性が発揮できる体制の構築を目指した。

本年度は、国の進める地域包括ケアシステムの機能分化の一環として、地域住民が必要な期間入院療養を提供できる地域包括ケア病棟を開設した。当院の急性期治療後の患者のみならず他医療機関からの紹介患者の受入も行い、患者病態に沿った治療を行うことで在宅復帰に繋げた。また地域の高齢化への対応と退院後の支援を目的に、独立した部署として在宅支援室の運用を開始し、地域への積極的介入に取り組んだ。また、平成 27 年 1 月から診療時間外の救急診療体制の強化に取り組んでいるが、本年度は近隣の消防署との意見交換会を行い、地域の救急医療の問題や当院に求められている役割について再確認することで連携強化に取り組んだ。

診療時間外の救急診療体制の強化や地域包括ケア病棟の開設などに伴い人件費が増加したが、時間外受入患者数や紹介入院患者数の増加により、入院及び外来の患者数は増加した。

介護老人保健施設は、近隣の他病院・他施設との連携を強化した結果、入所者数が前年度比で増加した。通所者数は、利用者アンケートを基にデイケアの短時間利用サービスを開始し積極的に新規利用者増を図ったが、前年度比で減少した。今後も入所者や通所者のニーズを的確に捉え利用者増に取り組まなければならない。

結果、平成 27 年度は 9,433 万円の黒字となったが、前年度比 7,142 万円の減少となっている。

高齢化著しい鞍手町唯一の病院として、そして地域の基幹病院として地域包括ケアシステムの一翼を担うため、達成に至っていない計画や収益の減少を重く受け止め、医療及び介護の質の向上と経営の健全化に取り組む所存である。

### 2. 大項目ごとの特記事項

#### (1) 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取り組み

診療時間外の救急診療体制の強化として、平成 27 年 1 月より宿日直医師を内科系と外科系の 2 名体制とし、診療機能に即した患者を迅速かつ適切な診療に結び付けられるよう取り組んでいる。今年度は、更なる体制強化を目的に地域消防署との意見交換会を開催し、当院に求められている役割や地域が抱える問題を把握し、良好な関係の構築を図った。結果として、計画値より時間外受入患者数は 552 人増、救急入院患者数は 213 人増、救急搬送受入患者数は 95 人増となった。

予防医療の取り組みとして毎年開催している健康教室について、今年度より広報方法を変更した成果により、参加者数が計画値より 109 人の増となった。内容についても、外部講師の講演や参加者を対象にした検査種類の増加など、疾病予防や早期発見に繋がるよう参加者確保に努めた。

介護老人保健施設の入所に関しては、近隣の病院や施設との連携を強化した結果、前年よりも 746 人増加したが計画値には 817 人届かなかった。集中的なりハビリテーションの効果により在宅復帰率は計画値を 3.8%上回り、前年比 5.3%増加している。通所に関しては、短時間利用サービス開始に伴い計画値より 567 人増加したが、前年比 249 人減少している。入所者や通所者のニーズを的確に捉え、利用者増に取り組まなければならない。

平成 28 年 1 月に地域包括ケア病棟を開設。三次救急病院や大学病院などの高次機能病院から急性期治療後の患者受入及び在宅復帰支援に取り組んだ。また地域の高齢化への対応と在宅復帰者支援を目的に、訪問看護を行う在宅支援室の運用を開始した。町内唯一の病院として、地域包括ケアシステムにおける医療及び介護分野の中心的な役割を果たすことを目指している状況である。

## (2) 業務運営の改善及び効率化に関する取組み

運営管理体制の確立では、地域の実情や医療環境の変化に対応するため、役員にて構成された審議会を定期的開催し、医療・介護の質及びサービスの向上に努め、様々な事項に対して迅速な運営判断を行なっている。本年度は、看護組織の再編、救急診療体制の充実、地域包括ケア病棟の開設、在宅支援室の運用開始、人事評価制度の試行開始、近隣医療機関や近隣消防署との連携強化に取り組んだ。

## (3) 予算、収支計画及び資金計画

医業収益及び介護保険事業収益の合計は前年度と比較し 1 億 9,003 万円増加している。要因として、病院は、前年度より開始した宿直医師 2 名体制による救急診療体制強化による患者数の増加、地域包括ケア病棟の開設による紹介入院患者の増加、適切なベッドコントロールによる診療単価の増加が挙げられる。前年度との比較では、年間延べ入院患者数 276 名、年間延べ外来患者数 1,626 名増加、一般病棟における一人一日当たり入院単価は 1,374 円、一人一日当たり外来単価は 1,073 円増加した。

介護老人保健施設は、居宅支援事業者と連携を密にして運営を行なった結果、入所者は前年よりも 746 名増加したが、通所者は前年度より 249 名減少している。

法人全体の収益は前年比 2 億 1,387 万円増加しているが、支出は給与費や材料費等の増加により 2 億 8,530 万円増加している。

支出を出来る限り減少させるため、鞍手町の協力を得て、起債の活用、高額医療機器購入等に対する国保交付金や雇用に対する人件費補助金交付などの申請を行い、有利な財源確保に積極的に取り組み経費削減に努めたが、純利益は 9,433 万円となり、前年度より 7,142 万円減少している。

第1 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事項

1. 病院及び介護老人保健施設としての役割

(1) 救急医療体制の充実

地域救急医療の充実を目的に、平成27年1月より宿日直を内科系医師1名と外科系医師1名の2名体制に強化し、併せて担当看護師も2名体制、薬剤科、検査科及び放射線科は宿直回数を増加し、運営を開始した。

今年度は、近隣消防署との意見交換会を行い、当院救急医療体制の周知と救急連携強化を図った。意見交換会では地域消防が抱く問題や当院の改善点なども明らかとなり、その後の体制強化に繋がった。その結果、計画値より時間外受入患者数が552人、緊急入院患者数が213人、救急搬送受入患者数が95人上回る結果となった。

患者数の状況

	25年度実績	26年度実績	27年度実績	27年度計画	計画比較
時間外受入患者数	1,660人	1,774人	2,548人	1,996人	552人
緊急入院患者数	384人	372人	628人	415人	213人
救急搬送受入患者数	504人	494人	588人	493人	95人

(2) 不足する医療機能の補完

整形外科医は、平成25年度に常勤2名体制となっている。手術件数は126件と前年度比26件増加し、安定した診療体制の提供を行っている。

眼科は、計画値に至らなかったが、今後も引き続き大学医局と連携強化を図り、計画達成に向けて取り組む。

小児科は、近隣保育所や幼稚園への予防接種の周知を兼ねた広報活動により、初診・再診ともに増加している。

総合診療科は開設していないが、患者の状態を看護師が把握し、より適切な専門医への診療を促すような運用を行なった。

総合的に見て、町内や近隣の診療所が提供していない診療分野の外来診療は計画通りであり、補完機能を果たしているといえる。

各診療科医師数推移表

	25年度実績	26年度実績	27年度実績	27年度計画
整形外科	常勤 2人	常勤 2人	常勤 2人	常勤 2人
眼科	半日×2回/週	半日×2回/週	半日×2回/週	半日×3回/週
耳鼻咽喉科	半日×4回/週	半日×3回/週	同左	半日×3回/週
泌尿器科	半日×2回/週	半日×3回/週	同左	半日×3回/週
皮膚形成外科	半日×1回/週	半日×1回/週	同左	半日×1回/週
小児科	未開設	半日×2回/週	同左	半日×2回/週
総合診療科	—	—	未開設	半日×2回/週

### (3) 予防医療の取組み

検診受診者数については、平成 26 年度より増加しているものの計画値には届いていない。内訳として、乳がん検診は取組み強化により前年度より 156 件増加したが、人間ドックの件数が 73 件減少した。特定健診受診者が 58 件増加していることから、人間ドック希望者が特定健診へ移行したこと、また町が国保被保険者を対象とした健診に取り組み始め、高額な費用がかかる人間ドックを避け安価な費用の健診に移行したことが要因と考えられる。

健康教室は、従前の広報方法を変更したことが奏功し、参加者が計画値より 109 人上回ることが出来た。内容は、外部医師の講演を行ったり糖尿病料理教室の内容を見直し、また検査科が行う検査項目の種類を増やすなど、充実を図った。

特定健診受診者は、町との連携強化を図り前年度より 58 人増加した。今後も町との連携を図り健診を受けやすい環境や体制の整備を図る。

元気まっりは、様々な職種が働く病院という利点を活かして多職種合同での参加に取り組み、骨密度測定や血圧脈波検査、来場者の健康相談事業を実施し、約 320 人の方に参加をいただいた。

高齢者健康づくり事業は、地域コミュニティへの積極的参加を図り、鞍手町老人クラブ連合会総会の場で、転倒事故防止のテーマで理学療法士が講演を行った。

検診受診者教室参加者数推移表

	25 年度実績	26 年度実績	27 年度実績	27 年度計画	計画比較
検診受診者数	250 人	203 人	256 人	287 人	△31 人
教室参加者数	183 人	198 人	303 人	194 人	109 人
元気まっり参加	1 回	1 回	1 回	1 回	—
高齢者健康づくり事業	—	2 回	1 回	1 回	—

### (4) 介護保険サービスの提供

医療安全、感染防止及び褥瘡対策など、基本的な事項に対して病院と同様の運用を行い安全かつ安心なサービスを徹底した。

入所者に対しては在宅復帰を念頭に置き、集中的なりハビリテーションを提供した。また近隣の他病院・他施設との連携も強化した。それによって在宅復帰率は計画値より 3.8%増、前年度比 5.3%増となった。しかしながら、長期に亘って入所したい本人又は御家族と介護老人保健施設の趣旨とが異なるため敬遠される傾向は依然根強く、入所者数は前年度より 746 人増加したが、計画値には 817 人及ばなかった。

通所者に対しても地域で唯一の通所リハビリテーションである事を念頭に置き、理学療法士 3 名体制で、在宅生活支援として積極的なりハビリの提供を行った。またリハビリのみ希望の短時間利用サービスを開始し利用者の確保を図った。しかし結果、計画値より 567 人の増加となったが、通所者の病状悪化による入院や町外の利用者の減少などにより、前年度比 249 人の減少となっている。

また入所者及び通所者を対象としたアンケートを実施、満足度について概ね好評を得ている。

接遇などでは前年度同様概ね高い評価を得たが、レクリエーションや行事に関しては様々な要望を頂いている。利用者の増加に繋がる施設運営、サービスの提供を再度検討する。

介護老人保健施設利用者数推移表

		25年度実績	26年度実績	27年度実績	27年度計画	計画比較
老 健	利用者数（入所）	21,083人/年 (57.8人/日)	19,972人/年 (54.7人/日)	21,083人/年 (57.8人/日)	21,535人/年 (58.8人/日)	△817人/年 (△2.2人/日)
	利用者数（通所）	14,865人/年 (50.6人/日)	14,294人/年 (48.5人/日)	14,045人/年 (47.7人/日)	13,478人/年 (45.8人/日)	567人/年 (1.9人/日)
	在宅復帰率	13.4%	22.5%	27.8%	24.0%	3.8%

## 2 利用者本位の医療・介護の実践

### (1) 利用者中心の医療・介護の提供

患者の権利を尊重するため、治療にあたっては出来る限り複数の選択肢の説明を行い、患者やその家族が望む治療を提供するよう徹底している。セカンドオピニオンについては、当院で体制を整えている。

医療・介護相談機能の充実を目的に、地域連携室を開設。病院・老健併せて4名の相談員に加え、医療に関する専門的な相談にも対応するため専任の看護師を1名配置し、他の医療機関や施設、また公的機関との円滑な連携を推進するとともに、入退院及び退院退所後の生活に至るまでの各種様々な相談に応じた。結果、病院2,214件、介護老人保健施設431件程度相談に応じることができたが、前年度と比較して病院は2,931件、介護老人保健施設は358件減少している。これは、集計方法を延件数から実件数へと変更したためである。

また介護老人保健施設は、入所時に本人又は家族に希望を伺い反映させたケアプランの策定を心がけた。さらに定期的に担当者会議を実施し、継続的な意向も反映させるよう努めた。

### (2) 利用者の満足度の向上

利用者の満足度向上を目指し、接遇の向上のみならず広い視点での満足度向上に努めるため、サービス向上委員会を定期的に開催している。また、意見箱を設置し、利用者の当院に関する意見からは是正すべき事項について適宜改善を行った。その改善策は院内に掲示し広く周知している。

結果は、全体的に26年度よりも向上しているものの、病棟及び外来ともに計画値を下回った。特に外来は病棟に比べ計画との差が大きく、アンケートの内容を見ると、不満という意見は病棟と変わらないが、満足という意見が少ない結果であった。全体研修での職員への周知を徹底し満足度向上に取り組む。

加えて、老朽化の進む東3病棟の空調を更新し、入院患者の療養環境の改善を図り、快適な環境の提供に取り組んだ。

## 患者満足度アンケート結果

	25 年度実績		26 年度実績		27 年度実績		27 年度計画		計画比較	
	病棟	外来	病棟	外来	病棟	外来	病棟	外来	病棟	外来
あいさつ	68%	54%	72%	61%	75%	61%	77%	75%	△2%	△14%
説明の判り易さ	63%	50%	67%	57%	71%	63%	77%	75%	△6%	△12%
応対・身だしなみ	67%	51%	70%	59%	76%	67%	77%	75%	△1%	△8%

### 3 質の高い医療の提供

#### (1) 根拠に基づいた医療の推進

質の高い医療を提供するため、当院の患者層に対して需要を考慮し、疾病の予防や適切な診断治療に結びつく機器を購入することとしている。

本年度は、増加傾向にある手術の安全性向上を目的に、止血機能の付いた最新の電気メスを整備し、手術時間の短縮及び患者負担の減少に取り組んだ。また専門医の常勤化に伴い、需要の見込める睡眠時無呼吸症候群を診断する検査装置を購入、検査入院体制の構築を行なった。さらに老朽化した透析関連機器を整備し、より安全で安定的な運用が行える透析環境の整備を行なった。

教育や研修を積極的に推進し、知識や情報の収集に努めることの出来る環境を整備した。またライセンスの取得や保持に対する環境も整えている。

本年度も、多職種合同による他医療機関との合同の研修会に参加することで、新たな知識や手法などの情報交換を実施し、当該情報を当院の研修会にて職員へ啓発を行い感染対策の知識向上・充実に取り組んだ。また当院の感染対策の充実へ繋げるべく、感染管理認定看護師の資格取得に伴う研修へ看護師を1名参加させた。平成28年度の資格取得を目指す。

医療安全に関しては、医療安全管理室の設置、医療安全管理者の配置及び週1回の医療安全カンファレンスの開催などを行なった。また、医療安全マニュアルを全面改訂し体制強化を図った。

クリティカルパスは、外来大腸内視鏡検査パスや大腸ポリープ切除後の入院パスなどの外科系パスで、前年度比114件増の年間780件適用した。比較的合併症の少ない外科系の疾患に関して、標準的医療の推進に努め、積極的に利用の推進を図った。

#### (2) 人材確保・育成

##### ア. 医師の確保

整形外科常勤医師は、平成28年度までに2名体制にする予定であったが25年度より2名体制となっており、専門的かつ安定的な診療提供が可能となっている。内科医師は前年度に急な退職により5名体制となっていたが、大学との連携強化により7名体制となった。しかし計画値には及んでいないため、今後も大学を中心に紹介会社等にも働きかけ、積極的に医師の確保を図りつつ、医師が専門分野での知識と技術を発揮できるような環境づくりに取り組む。

また、回復期及び慢性期病棟に専任医師を確保し、常勤医が急性期病床に専念できる環境を構築している。

#### イ. 看護師の確保

教育内容をこれまでの基礎、レベルアップ、看護研究に加え、新人教育、看護記録を実施することにより、各々のスタッフの適正に応じた学習内容にしている。また平成 27 年度は大学病院が開催する新人研修への定期的な派遣を開始した。

中途採用者の積極的な採用にも努め、研修プログラムを改め運用している。

#### ウ. その他の職員の確保

適切な教育期間を経た外来クラークや医師事務作業補助者を配属することにより、医師・看護師の業務負担軽減を図った。

需要に即した迅速なサービス展開の必要性により、流動的な人員配置の確立と、併せて人件費の抑制の観点から、正職員の雇用ではなく臨時職員や嘱託職員、また派遣職員の採用を積極的に行なった。

#### 医師数等計画値

	25 年度実績	26 年度実績	27 年度実績	27 年度計画	計画比較
整形外科医師	2 人	2 人	2 人	1 人	1 人
内科医師	6 人	5 人	7 人	10 人	△3 人
慢性期病棟医師	2.2 人	2.2 人	2.2 人	1 人	1.2 人
看護職員	123 人	139 人	150 人	—	—
その他	150 人	154 人	160 人	—	—

#### (3) 安全管理の徹底

医療安全対策の推進のため、医療安全管理室の設置、医療安全管理者の配置を行なった。また、医療安全管理者を中心に、医療安全マニュアルを全面改訂し体制強化を図った。また週 1 回他職種合同の医療安全カンファレンスを開催し、医療事故防止の情報共有を行なっている。

医療安全におけるインシデント・アクシデント報告は、前年度より 66 件増の合計 653 件報告された。

多くのレポートを共有することで医療事故防止を図る観点から、単純に計画値の達成のみを評価とすることはできないと考えるが、アクシデントとなるレベル 3 b 以上は減少させる必要があると考える。しかしながら、3 b の件数は前年度より 1 件増となってしまった。内容としては見守り対象外の患者の転倒が多く、また骨折も発生している。発生後は速やかに担当者会議を開き、再発防止に向けた対応を行うとともに、院内システムにて閲覧できる仕組みにて、情報の共有化を行った。

臨床工学技士は管理機器の対象を広げるため、各機器メンテナンスに関する研修会に積極的に参加した。平成 27 年度より管理医療機器増加に伴い、透析室業務から医療機器管理業務メインへ移行した。平成 27 年度は 106 件の修理依頼があり、その都度対応している。また昨年度に引き続き医療安全向上を目的に、職員を対象とした医療機器の操作や構造に関する勉強会を行なった。

医療安全に対する意識の向上を図るため、全体研修2回を含め研修会を計12回開催した。さらに医療安全対策専任職員主導のもと、医療安全管理マニュアルの全体的な見直しに取り組み、医療安全対策の更なる充実を図った。

院内感染に対しては、全体研修を2回開催し意識の向上を図るとともに、本年度も多職種合同による他医療機関との合同の研修会に参加した。新たな知識や手法などの情報交換を実施し、その情報は当院の全体研修にて職員へのフィードバックを図り、感染対策の知識向上・充実に取り組んだ。

また将来的に当院の感染対策の充実へ繋げるべく、感染管理認定看護師の資格取得に伴う研修へ看護師を1名参加させた。平成28年度の資格取得を目指す。

その他医薬品や医療機器に関する安全情報については、メーカー説明や研修等で取得した情報を院内サイトや配布物、委員会報告等で広く情報提供している。

#### 開催回数及びインシデント・アクシデント件数

		25年度	26年度	27年度実績	27年度計画	計画との比較
医療安全 院内研修会の開催		12回	12回	12回	12回	0回
感染防止対策 院内研修会の開催		2回	2回	2回	2回	0回
外部感染勉強会への参加回数		5回	5回	5回	4回	1回
件数	レベル1	430回	362件	363件	330件	33件
	レベル2	140件	145件	182件	114件	68件
	レベル3a	77件	72件	99件	58件	41件
	レベル3b	16件	8件	9件	2件	7件
	レベル4a	0件	0件	0件	0件	0件
	レベル4b	0件	0件	0件	0件	0件
	レベル5	0件	0件	0件	0件	0件

#### (4) チーム医療の推進

NST及び回復期リハビリは、多職種合同でカンファレンスを週1回行い、症例検討や回診をチームにて実施し、様々な意見を出し合い、診療に対してより質の高い医療の提供に努力した。またNSTにおいては、NST主催での職員向け研修会を定期的で開催し、専門的な知識普及に努めている。

呼吸ケアは、呼吸療法士が中心となって、外部研修等で習得した知識を看護スタッフに周知し情報の共有化を行うなどの活動を行なった。

緩和ケアは、医師、看護師、薬剤師が事例検討を中心に院内研修や勉強会を開催し、知識の底上げに取り組んだ。

褥創ケアは、月2回の回診に医師と看護師にリハビリ科の理学療法士・作業療法士を加え、多職種による様々な角度からの患者サポート充実を図った。

#### 4 連携の推進

##### (1) 高次機能医療機関との迅速かつ円滑な連携

産業医科大学病院の救急部等との連携を深め、宿日直医の派遣依頼等体制整備を行い円滑な運用を実施している。また、救急患者の積極的な受入を行なっているため、脳血管疾患や心疾患など重篤な患者は他の高次機能医療機関などのより適した医療機関へ迅速に搬送を行い、役割分担を明確にしている。

また平成 28 年 1 月に地域包括ケア病棟を開設し、先方医療機関からの円滑な患者受入が可能となる体制を整備した。

##### (2) 地域の医療機関及び事業所との連携強化

紹介患者に関しては、受診状況を適宜報告し、退院時には診療情報提供書を送付することを徹底している。

地域の医療機関を対象に意見交換会を開催し、独法化 3 年目の現状と当院の診療体制の紹介を行い紹介患者増加に取り組んだ。総紹介件数は前年比 100 件増加したが、初診患者の増加に伴い紹介率は 5.5%減少している。紹介入院患者数は前年比 95 名増加したが、紹介外来患者数は 74 名、紹介検査患者数は 31 名減少している。

##### 紹介率及び逆紹介率

	25 年度実績	26 年度実績	27 年度実績	27 年度計画	計画比較
紹介率	39.1%	44.3%	38.8%	38.0%	0.8%
逆紹介率	26.5%	29.6%	21.5%	23.0%	△1.5%

## 第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項

### 1 運営管理体制の確立

理事会のほか、運営に関する重要事項を協議検討する審議会を適宜開催し、様々な事項に対して迅速な運営判断が出来る仕組みを構築した。

主な審議内容としては、高齢化が著しく進む地域の実状や医療環境の変化に対応するため、組織の再編を行い、高次機能病院からの患者受入体制強化及び患者在宅復帰支援のために地域包括ケア病棟の開設や、在宅医療を推進するため在宅支援室の運営を開始した。さらに地域の医療機関との連携強化や救急医療の充実を目的に、近隣医療機関や地域消防署との意見交換会の開催を決定した。

月1回、各部署の責任者が出席する運営会議で、審議会で決定した内容の報告、月毎の収支報告や委員会報告などを通じて、経営状況の周知や改善策などの協議を行なっている。管理者はその会議内容をスタッフに伝えるとともに、その会議内容については、随時院内システムにて閲覧できる仕組みを構築しており、これにより全ての職員の情報の共有化及び経営参画意識の醸成に努めている。

### 2 効率的かつ効果的な業務運営

#### (1) 人事評価制度の導入

平成26年度に人材の育成と能力とが客観的指標に基づいて評価されるよう職員によって策定した制度原案を基に、理事会にて内容の協議を行い、労働組合側との協議も経て、平成27年10月より試行を開始した。今後試行結果を検証し、早期の実運用を目指す。

また、法人の業績と連動した賞与制度を構築できている。

#### (2) 予算の弾力化等

患者の確保及び円滑な患者対応を図るため、安定的、効率的かつ効果的な人員配置を基本に医師の増員、救急診療体制の強化、地域包括ケア病棟の開設、在宅支援室の運用開始による増員を行なった。一方、育休者などの代替に派遣職員等非正規職員を配置するなど人件費の抑制を図った。中期的な患者確保を目指しており、中長期の収支の増加を視野に入れた運営を行なっている。

医療機器等の整備については各部署より購入要望の提出を促し、高額機器に関しては役員から編成される機種選定委員会にて整備を行う機器等の選定を行っている。選定にあたっては、必要性、頻度及び採算性など多角的な検討を行なっている。予定外の支出が発生する場合は、迅速にその必要性や採算性を調査し、費用対効果について検討した上で、随時審議会での承認のもと購入している。また購入に関しては、起債の活用だけでなく、鞍手町の協力を得て国民健康保険特別調整交付金を申請することによる補助金収入により、経費削減に取り組んだ。

契約については、高額医療機器の保守などは複数年契約とし、費用の削減に努めた。また故障頻度が高くかつ高額な機器については、保守を含めリース契約による対応も行っている。

### (3) 適切かつ弾力的な人員配置

独立行政法人のメリットを活かし、必要に応じた人員を速やかに確保し柔軟な人員管理を行うために、派遣の活用や、フレックスタイムの女性医師、短時間勤務の看護師、夜勤専従看護師、外来クラーク、医師事務作業補助者、食事介助、介護老人保健施設の運転手などの多職種を、常勤雇用の勤務時間とは異なる条件で雇用した。また短時間勤務の選択肢を増やし職員が働きやすい環境を整備した。

その結果、救急診療体制の充実や地域包括ケア病棟の開設、在宅支援室の運営など今年度新規に開設した部署や取り組みに対し、効率的かつ効果的な業務運営を基本に速やかな人員確保が行なわれ、滞りなく運用を開始することが出来た。

### 第3 財務内容の改善に関する事項

#### 1 安定した経営基盤の構築

##### (1) 収入の確保

地域連携室を中心にベッドコントロールを行い、適切な入退院管理を行なった。また国の進める地域包括ケアシステムの機能分化の一環として、地域住民が必要な期間入院療養を提供できる地域包括ケア病棟を開設し、円滑な病床管理や他院からの積極的な紹介入院患者の受入と在宅復帰支援に取り組んだ。

地域の高齢化への対応と退院後の支援を目的に、独立した部署として在宅支援室の運用を開始した。地域への積極的介入を目指し、地域民生委員会や老人会で運用開始の周知と事業紹介を行い、患者確保に取り組んだ。平成28年3月末時点で12人が利用している。

平成25年度に開催した近隣医療機関との意見交換会を今年度も開催し、独法化3年目になる当院の診療体制の紹介を行い、病院の診療機能の理解に努めた。また今年度初めて地域消防署との意見交換会を開催し、情報交換を行うことによって救急医療の更なる充実を図り、救急患者の積極的受入に取り組んだ。

介護老人保健施設については、居宅支援事業者と連携を密にして運営を行なったが、通所に関しては、利用者数は計画値を567人上回ったものの、昨年度より249人減少している。様々な地域で介護保険サービスの提供が開始されたことに伴うサービスの競合が影響していると思われる。利用者アンケートで当施設を選んだ理由の1位が「リハビリが出来ること」とあり、町内唯一の通所リハビリテーションとしての需要はあると考えられ、今年度より新規利用者確保のため短時間利用という新しいサービスの提供を開始したが増加に至っていない。入所に関しては、前年度比746人増加したが、計画値より817人及ばなかった。入所者の疾病の悪化に伴い病院へ転棟する方が増加したこと、また長期に亘って入所したい本人又は家族と介護老人保健施設の趣旨とが異なるため、敬遠される傾向が依然根強く、結果として入所に繋がらなかったことが主な要因と考えられる。今後も、居宅支援事業者との連携に力を入れる。

その他にも、鞍手町国民健康保険担当課の協力を得て、外部からの宿日直医師の人件費や健康教室の費用について国民健康保険特別調整交付金を申請し、受け入れている。また院内保育所の運営費補助金や地域雇用促進に関する人件費補助金など、国や県の補助金を積極的に利用し財源確保に取り組み、収入増加に努めた。

##### (2) 支出の節減

薬剤は、後発医薬品（ジェネリック）の利用の促進を図り、購入品目数に占める割合は、27年度は延12,158品目中2,091品目（17.0%）と昨年度の16.8%よりも微増したが、購入金額の割合は昨年度14.4%から本年度13.8%に減少した。これは新規採用した先発品の肝炎治療薬が高額で、他の薬品を適宜ジェネリックへ変更しても価格的には安価なため、品目に占める割合は増加したが、購入金額に占める割合は減少した。平成27年度以降、適宜薬事審議会を開催し、ジェネリックの積極的採用を行っている。

医療材料は、昨年度同様、医療材料審議会にて採用品目についてその必要性や費用対効果を検証し、安価な価格での購入に努めた。審議会での新規採用・変更品目は10品目あるが、医療

安全や感染予防を目的に高価な品目へ変更したのものや、手術の件数の増加に伴って高額な医療材料が使用されたことから、前年度比 1,356 万円増加した。また委員を通じて各部署へ常に無駄のない効率的な使用を働きかけた。

医療機器の保守管理については、中央管理室を設置するとともに臨床工学技士を配置し、病棟や外来などにおいて統一して使用する医療機器に関し、効率的な運用に取り組んだ。また既存医療機器については定期的に点検し精度管理に取り組み、新規医療機器購入前には各部署を対象に機器の使用説明会を開催し、人的要因での故障を未然に防ぐ取り組みも行なっている。一部機器については支出削減の目的も兼ねて、臨床工学技士が修理を行なっている。

保守契約や業務委託契約は、複数年契約を行い支出抑制に努めている。

人件費は、救急診療体制の強化、地域包括ケア病棟の開設、在宅支援室の運用開始による増員を行なったため人件費が増加したが、育休者などの代替や増員した人員の多くに派遣職員等非正規職員を配置し、固定的な人件費の増加の抑制に取り組んだ。

### (3) 役割と負担の明確化

町内で唯一の病院として、救急診療体制を強化し、できる限り断らない体制の構築に取り組んだ。また救急患者の円滑な受入のために地域消防署との意見交換会を開催した。結果として前年度に比べ時間外受入患者数は 774 人、緊急入院患者数 256 人、救急搬送受入患者数は 94 人増加している。

今年度は、患者の在宅復帰支援を行うため地域包括ケア病棟を開設した。これにより、高次機能病院で急性期治療の終えた地域の患者を治療が必要な期間受け入れ、在宅復帰に結びつけることが可能となった。また、地域の高齢化率の上昇を鑑み準備を進めていた訪問看護部門である在宅支援室の運営を開始し、在宅医療及び介護支援の充実を図った。

地域に不足する医療機能の補完に関しては、整形外科や泌尿器科、小児科など概ね計画通りの運営が行われており、今後は内容の充実を目指す必要がある。

これにより町内唯一の病院・介護老人保健施設として、また地域包括システムの医療・介護の中心として、救急から在宅まで、高齢者から小児までの多様な範囲が網羅できるような体制に近づいたといえる。今後は、体制の更なる充実に取り組み、需要に即した診療を提供していく。

役割と経営の健全化に向けて取り組むべき課題については、定期的に理事会にて協議しており、今後も内部外部を問わず情報収集を強化し、多くの地域住民が望むことを提供する役割と経営の健全化に向けて、迅速な対応を心掛けていく。

運営費負担金については、基準外の繰り入れはなく、総務省の繰り出し基準に基づき算出された額を繰り入れた。

経営指標

		25年度	26年度	27年度実績	27年度計画	計画比較
病院	紹介入院患者数	303人/年	360人/年	455人/年	160人/年	295人/年
	平均入院患者数(一般)	90.5人/日	85人/日	86人/日	98人/日	△12人/日
	平均入院患者数(療養)	85.4人/日	83人/日	82人/日	90人/日	△8人/日
	入院診療単価(一般)	30,530円/日	31,354円/日	32,728円/日	32,329円/日	399円/日
	平均在院日数	18.4日	19.1日	19.5日	18.0日	1.5日
	平均外来患者数	235.6人/日	229人/日	234人/日	246人/日	△12人/日
	外来診療単価	14,016円/日	14,671円/日	15,744円/日	13,131円/日	2,613円/日
老健	利用者数(入所)	21,083人/年 (57.8人/日)	19,972人/年 (54.7人/日)	20,718人/年 (56.6人/日)	21,535人/年 (58.8人/日)	△817人/年 (△2.2人/日)
	利用者数(通所)	14,865人/年 (50.6人/日)	14,294人/年 (48.5人/日)	14,045人/年 (47.7人/日)	13,478人/年 (45.8人/日)	567人/年 (1.9人/日)
	在宅復帰率	13.4%	22.5%	27.8%	24.0%	3.8%
全体	経常収支比率	110.9%	105.5%	102.7%	103.9%	△1.2%
	医業・施設収益比率	111.7%	105.9%	103.0%	104.2%	△1.2%
	職員給与費率 ※1	48.8%	52.8%	52.0%	51.5%	0.5%
	材料比率 ※2	22.2%	21.9%	23.5%	20.3%	3.2%

※1 営業収益(医業収益・施設事業収益)に対する職員給与費(退職金除く)の割合

※2 営業収益(医業収益・施設事業収益)に対する材料費の割合

第4 予算、収支計画及び資金計画

1 予算

(単位：千円)

区 分	予算額	決算額	差額
収入			
営業収益	3,519,922	3,490,520	△29,402
医業収益	2,935,609	2,899,038	△36,571
介護老人保健事業収益	360,779	346,932	△13,847
運営費負担金収益	222,196	214,868	△7,328
その他営業収益	1,338	29,682	28,344
営業外収益	22,798	12,049	△10,749
運営費負担金収益	8,259	5,658	△2,601
医業営業外収益	6,364	0	△6,364
介護老人保健施設営業外収益	993	191	△802
一般管理営業外収益	7,182	6,200	△982
資本収入	151,108	134,009	△17,099
運営費負担金収益	78,708	73,909	△4,799
長期借入金	72,400	57,400	△15,000
その他資本収入	0	2,700	2,700
その他収入	0	0	0
計	3,693,828	3,636,578	△57,250
支出			
営業費用	3,245,877	3,255,708	9,831
医業費用	2,768,921	2,749,609	△19,312
給与費	1,671,697	1,580,234	△91,463
材料費	700,992	731,024	30,032
経費	389,832	435,000	45,168
研究研修費	6,400	3,351	△3,049
介護老人保健施設営業費用	329,891	328,939	△952
給与費	226,042	223,855	△2,187
材料費	31,260	31,544	284
経費	72,209	73,450	1,241
研究研修費	380	90	△290
一般管理費	147,065	177,160	30,095
給与費	44,140	50,835	6,695
経費	102,925	126,325	23,400
営業外費用	30,224	21,171	△9,053
医業営業外費用	21,924	14,960	△6,964
介護老人保健施設営業外費用	6,800	6,211	△589
一般管理営業外費用	1,500	0	△1,500
資本支出	292,514	272,954	△19,560
償還金	217,214	56,415	△160,799
建設改良費	75,300	216,539	141,239
その他資本支出	0	0	0
その他の支出	0	0	0
計	3,568,615	3,549,834	△18,781

## 2 収支計画

(単位：千円)

区 分	計画額	決算額	差額
収益の部	3,622,636	3,582,549	△40,087
営業収益	3,599,838	3,570,500	△29,338
医業収益	2,935,609	2,899,038	△36,571
介護老人保健施設事業収益	360,779	346,932	△13,847
運営費負担金収益	222,196	214,868	△7,328
資産見返運営費交付金等戻入	78,708	70,522	△8,186
資産見返物品受贈額戻入	1,208	2,344	1,136
その他営業収益	1,338	36,796	35,458
営業外収益	22,798	12,049	△10,749
運営費負担金収益	8,259	5,658	△2,601
医業営業外収益	6,364	0	△6,364
介護老人保健施設営業外収益	993	191	△802
一般管理営業外収益	7,182	6,200	△982
臨時利益	0	0	0
費用の部	3,486,799	3,488,215	1,416
営業費用	3,453,375	3,466,858	13,483
医業費用	2,938,765	2,937,516	△1,249
給与費	1,671,471	1,580,234	△91,237
材料費	700,992	731,024	30,032
経費	389,832	435,000	45,168
減価償却費	170,070	187,907	17,837
研究研修費	6,400	3,351	△3,049
介護老人保健施設営業費用	365,418	352,182	△13,236
給与費	233,596	223,855	△9,741
材料費	31,260	31,544	284
経費	72,209	73,450	1,241
減価償却費	27,973	23,243	△4,730
研究研修費	380	90	△290
一般管理費	149,192	177,160	27,968
給与費	46,267	50,835	4,568
経費	102,925	126,325	23,400
営業外費用	30,224	21,171	△9,053
医業営業外費用	21,924	14,960	△6,964
介護老人保健施設営業外費用	6,800	6,211	△589
一般管理営業外費用	1,500	0	△1,500
臨時損失	3,200	186	△3,014
純利益	135,837	94,334	△41,503
目的積立金取崩額	0	0	0
総利益	135,837	94,334	△41,503

## 3 資金計画

(単位：千円)

区 分	計画額	決算額	差額
資金収入	3,752,666	3,706,916	△45,750
業務活動による収支	3,542,720	3,529,659	△13,061
診療業務による収入	2,935,609	2,859,704	△75,905
介護業務による収入	360,779	347,823	△12,956
運営費負担金による収入	230,455	294,435	63,980
その他の業務活動による収入	15,877	27,697	11,820
投資活動による収入	78,708	2,700	△76,008
運営費負担金による収入	78,708	0	△78,708
その他の投資活動による収入	0	2,700	2,700
財務活動による収入	72,400	57,400	△15,000
長期借入れによる収入	72,400	57,400	△15,000
その他の財務活動による収入	0	0	0
前事業年度よりの繰越金	58,838	117,157	58,319
資金支出	3,752,666	3,706,916	△45,750
業務活動による支出	3,276,101	3,301,998	25,897
給与費支出	1,941,879	1,879,709	△62,170
材料費支出	732,252	758,390	26,138
その他の業務活動による支出	601,970	663,899	61,929
投資活動による支出	75,300	56,415	△18,885
有形固定資産の取得による支出	75,300	56,415	△18,885
その他の投資活動による支出	0	0	0
財務活動による支出	217,214	216,539	△675
長期借入金による返済による支出	46,384	37,174	△9,210
移行前地方債償還債務による支出	170,830	171,075	245
その他の財務活動による支出	0	8,290	8,290
次期中期目標の期間への繰越金	184,051	131,964	△52,087

#### 第5 短期借入金の限度額

中期計画	年度計画	実施状況
<p>1 限度額 300 百万円とする。</p> <p>2 想定される短期借入金の発 生理由 予定外の退職者の発生に伴 う退職手当の支給等、偶発的 な支出への対応や賞与の支給 等一時的な資金不足への対応 を想定している。</p>	<p>1 限度額 300 百万円とする。</p> <p>2 想定される短期借入金の発 生理由 予定外の退職者の発生に伴 う退職手当の支給等、偶発的 な支出への対応や賞与の支給 等一時的な資金不足への対応 を想定している。</p>	<p>平成 27 年度は、想定していた 短期借入金が必要とする資金不 足に陥るような事例は発生せ ず、全て自己資金にて賄った。</p>

#### 第6 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

中期計画	年度計画	実施状況
なし	なし	なし

#### 第7 余剰金の使途

中期計画	年度計画	実施状況
<p>計画期間中の毎事業年度の決 算において剰余を生じた場合 は、施設・設備の整備・改修、 医療機器等の購入、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。</p>	<p>計画期間中の毎事業年度の決 算において剰余を生じた場合 は、施設・設備の整備・改修、 医療機器等の購入、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。</p>	<p>平成 27 年度は剰余を生じた ため、今後の施設・設備の整 備・改修、医療機器等の購入、 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ら れるよう積立を行う。</p>

第8 その他

中期計画	年度計画	実施状況																		
<p>1 施設及び設備に関する計画</p> <p>(平成 25 年度から平成 28 年度まで)</p> <table border="1" data-bbox="204 421 590 537"> <thead> <tr> <th>整備内容</th> <th>金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>施設・設備の整備</td> <td>87 百万</td> </tr> <tr> <td>医療機器等の整備・更新</td> <td>363 百万</td> </tr> </tbody> </table> <p>(注)金額については見込みである。</p> <p>(2) 法第 40 条第 4 項の規定により業務の財源に充てることができる積立金の処分に関する計画 なし</p> <p>(3) 前各号に掲げるもののほか、法人の業務運営に関し必要な事項 ア. 職員の就労環境の向上 日常業務の質の向上を図り、安全安心な医療及び介護の提供や優秀な職員を確保するため、柔軟な勤務形態の採用、時間外勤務の削減など、職員にとって働きやすい就労環境を労使協議のうえ整備する。 加えて、小さな子供を持つ従事者が早期かつ安心に復帰できるよう院内保育の安定した運営を図る。</p> <p>イ. 耐震化及び療養環境改善への取組 新築移転に向けて、町との連携を密にして診療機能や時期の計画策定の準備を進める。 なお、建設の計画と並行して、将来の当該医療圏の医療需要を踏まえるとともに近隣の医療機関の機能に留意し、公的な役割と地域の中核病院として有すべき診療機能の検討を行う。</p>	整備内容	金額	施設・設備の整備	87 百万	医療機器等の整備・更新	363 百万	<p>1 施設及び設備に関する計画</p> <p>(平成 27 年度)</p> <table border="1" data-bbox="622 421 1008 537"> <thead> <tr> <th>整備内容</th> <th>金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>施設・設備の整備</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>医療機器等の整備・更新</td> <td>95 百万</td> </tr> </tbody> </table> <p>(注)金額については見込みである。</p> <p>(2) 法第 40 条第 4 項の規定により業務の財源に充てることができる積立金の処分に関する計画 なし</p> <p>(3) 前各号に掲げるもののほか、法人の業務運営に関し必要な事項 ア. 職員の就労環境の向上 日常業務の質の向上を図り、安全安心な医療及び介護の提供や優秀な職員を確保するため、柔軟な勤務形態の採用、時間外勤務の削減など、職員にとって働きやすい就労環境を労使協議のうえ整備する。 加えて、小さな子供を持つ従事者が早期かつ安心に復帰できるよう院内保育の安定した運営を図る。</p> <p>イ. 耐震化及び療養環境改善への取組 診療と並行しての耐震化は不可能な状況であるため、今後町と連携を密にして新築移転計画の準備を進める。</p>	整備内容	金額	施設・設備の整備	0	医療機器等の整備・更新	95 百万	<p>1 施設及び設備に関する計画</p> <p>(平成 27 年度)</p> <table border="1" data-bbox="1040 421 1426 537"> <thead> <tr> <th>整備内容</th> <th>金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>施設・設備の整備</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>医療機器等の整備・更新</td> <td>60 百万</td> </tr> </tbody> </table> <p>(2) 法第 40 条第 4 項の規定により業務の財源に充てることができる積立金の処分に関する計画 該当なし</p> <p>(3) 前各号に掲げるもののほか、法人の業務運営に関し必要な事項 ア. 職員の就労環境の向上 職員の就労環境の向上を図り、「次世代育成支援対策行動計画」を策定した。また職員の仕事と生活の調和の推進を図り、ライフスタイルに合わせた仕事と生活の両立を支援し、柔軟な勤務形態を採用した。 仕事と子育ての両立支援に加え女性活躍推進支援として「女性活躍推進法に係る一般事業主行動計画」を策定し、子育て世代のみならず女性全般への就労環境の向上を進めた。 また、院内保育所の運営の安定のため、委託業者との連携を密にして利用者増加、満足度の向上を図り、財源面では引き続き国の運営費補助金を受けた。</p> <p>イ. 耐震化及び療養環境改善への取組 耐震改修は行わず、新築移転を行い来期中期計画中に運用を開始できる工程で協議を行っている。</p>	整備内容	金額	施設・設備の整備	0	医療機器等の整備・更新	60 百万
整備内容	金額																			
施設・設備の整備	87 百万																			
医療機器等の整備・更新	363 百万																			
整備内容	金額																			
施設・設備の整備	0																			
医療機器等の整備・更新	95 百万																			
整備内容	金額																			
施設・設備の整備	0																			
医療機器等の整備・更新	60 百万																			