

君津中央病院企業団  
第5次3か年経営計画  
(平成30年度達成状況)

君津中央病院企業団

1	第5次3か年経営計画の概要	1 ページ
2	経営指標に係る数値目標の達成状況	1 ページ
3	主要施策の達成状況等	1 ページ
4	財務計画の達成状況等	6 ページ
	[用語解説]	7 ページ
	財務計画の達成状況	9 ページ
	経営改革委員会の評価	14 ページ

## 1 第5次3か年経営計画の概要

本計画は、君津中央病院企業団の位置付け、進むべき方向を明らかにし、将来にわたり持続可能な事業及び地域の皆様に安心して必要とされる病院づくりを目指すために策定した、平成30年度から令和2年度までの3か年計画です。

## 2 経営指標に係る数値目標の達成状況

(単位：%)

区分		平成29年度 (実績)	平成30年度 (目標値)	達成状況	達成率	令和元年度 (目標値)
病床稼働率	本院	81.2	85.5	80.1	93.7	85.5
	分院	87.7	91.7	88.6	96.6	91.7
経常収支比率	本院	98.5	100.1	96.2	96.1	100.1
	分院	97.9	100.3	100.3	100.0	100.3
医業収支比率	本院	93.9	95.5	91.9	96.2	96.1
	分院	92.2	94.1	94.3	100.2	91.7
職員給与費比率 (医業収益比)	本院	56.6	55.3	57.4	96.2	56.0
	分院	81.3	76.9	78.8	97.5	77.5
材料費比率 (医業収益比)	本院	29.1	27.6	29.9	91.7	28.1
	分院	10.6	10.9	10.0	108.3	10.9

## 3 主要施策の達成状況等

### (1) 主要施策の達成状況

#### I 医療機能の充実

##### 1 人材の確保

医師の確保では、平成31年4月から総合診療科常勤医師1人、緩和医療科常勤医師1人を配置することができました。また、令和元年度中に病理診断科常勤医師2人が入職予定となりました。初期研修医及び後期研修医についても順調に採用することができました。今後も引き続き医師の確保に努めます。

看護師の確保では、看護系大学への訪問や合同就職説明会への出展等、看護師の確保に努めました。平成30年4月1日時点での実働看護師数は647人でしたが、年度途中での退職者や産休・育児休業・療養休暇取得者が多くいたことで、平成31年3月31日時点では年度当初と比べ49人減の598人となり、計画値を下回る結果となりました。引き続き病床稼働率85%以上に必要な実働看護師の確保に努めます。

医療技術職員の確保では、計画どおり必要な人材を確保することができました。

勤務環境の整備の医師の負担軽減及び処遇改善では、医師事務作業補助者及びパート医師の配置等により負担軽減を図りました。また、特定行為に係る看護師の育成に努めました。引き続き取組を継続するとともに、他職種へのタスクシフティングについて検討していきます。

看護師の負担軽減及び処遇改善では、時間外業務の見直しや入退院支援センターの

設置、仮眠環境の整備等、看護師の負担軽減及び処遇改善に努めました。また、ワークライフバランス推進ワークショップで得られた結果を基に、離職防止に関する対策を講じました。特に新入職者に対するフォローや教育体制の充実を図ったことで、新人看護師の離職率の低下に繋がりました。

職員満足度調査の実施では、本年度は看護職員以外の職員の調査が未実施であったことから、次年度に全職員を対象とした調査を実施します。

ストレスチェックの実施では、調査結果を職員個人へフィードバックし、産業医等への受診を促しました。引き続き調査を実施し高ストレス者へのフォローに努めます。

## 2 医療供給体制の充実

高度専門医療及び専門医療の充実では、地域がん診療連携拠点病院として、集学的治療の実施や患者とその家族への緩和ケアの提供等に努めました。

脳卒中患者及び心筋梗塞等の心血管疾患患者に対し、24時間体制での専門医による精密な診断・治療を行いました。また、今後増加が見込まれる心血管疾患患者に対応するために心臓カテーテル室増設工事を本年度から開始しました。

救命救急センターの充実では、8系統16診療科による当直・待機体制の維持に努めるとともに、重篤患者の診療機能の強化、地域の救急搬送・救急医療体制への支援機能の強化、救急医療の教育機能の強化及び災害対策の実施に努めたことで、充実段階評価A評価を維持することができました。

地域周産期母子医療センターの充実では、母体搬送を速やかに受入れるため、部署間の連携を更に強化するとともに、超緊急帝王切開等に対応するための専用手術室を増設しました。また、他施設からの新生児の積極的な受入れに努めました。

基幹災害拠点病院の充実の事業継続計画（BCP）の策定については、平成30年10月に策定が完了しました。今後は、事業継続計画策定時に判明した課題等について検討し改善を図ります。また、必要資源の調達に関する協定を取扱業者等と締結します。

災害対応マニュアル・事業継続計画に基づく防災訓練の実施については、訓練を実施した際に判明した問題点等の改善を図りました。

チーム医療の充実では、各チームによる院内勉強会の開催や地域の医療従事者を対象とした勉強会の開催等、充実したチーム医療の提供に努めました。

専門職による療養指導の充実では、薬剤師、管理栄養士がわかりやすく充実した療養指導に努めました。

人間ドックの充実では、公衆衛生科常勤医師を配置し、平成30年6月から人間ドック外来を2診制から3診制へ増設しましたが、利用者数が増えていないことから、運用の見直しを行い、利用者数の増加に努めます。

血液浄化療法センターの充実では、腎臓内科常勤医師を確保できなかったことから、透析実施件数の増とはなりません。引き続き腎臓内科常勤医師の確保に努めます。

分院機能の維持では、君津保健医療圏の二次救急輪番制への参加等、地域の救急患者の受入れに努めました。また、本院との連携による専門医療の提供や在宅医療の充実に努めました。

### 3 地域医療連携の強化

より実践的な地域医療連携の推進では、地域の医療機関等との連携に関する面会や地域医療支援病院として、地域の医療従事者を対象とした研修会を開催し、資質の向上を図りました。

退院支援の充実では、入院早期から退院後を見据えた支援を行いました。また、退院支援・地域連携に関する研修会を開催し、院内外の多職種連携による退院支援の充実を図りました。

## II 医療の質の向上

### 1 医療安全体制の充実

医療安全対策では、全職員を対象とした医療安全研修会の開催や医療安全部による院内ラウンド及び医療安全管理者による5Sラウンドの実施等、医療事故防止対策に努めました。

インシデントレポート報告については、その重要性を医療安全研修会等の場において全職員に啓発しました。しかしながら、例年医師の報告件数が少ないことからその対策を講じます。

その他の取組として、医療安全管理部門を持つ医療機関同士での医療安全対策の評価を行い、それぞれの問題点の改善を図りました。

院内感染防止対策では、全職員を対象とした院内感染防止研修会の開催や感染制御チームによる院内ラウンドを実施しました。

また、抗菌薬適正使用支援チーム（AST）カンファレンスの実施や感染患者への介入及び抗菌薬使用の最適化に関する助言を行いました。

千葉県感染症予防計画に基づく感染防止対策の推進では、感染症防止対策訓練への参加や地域住民向けの感染防止対策に関する講演会を介し、啓発活動を行いました。

その他の取組として、感染制御チームを持つ医療機関同士での院内感染防止対策の評価を行い、それぞれの問題点の改善を図りました。

### 2 施設・設備及び医療機器等の整備

施設・設備の計画的な整備については、本院では、「施設総合管理計画」に基づく改修及び更新工事を実施しました。分院では、建て替えを見据えた上で経年劣化した箇所の修繕を行いました。

企業団病院事業施設整備計画の推進については、計画中断中のため進捗はありませんが、引き続き経営改善に取り組み計画の早期再開に努めます。

医療機器及び情報システムの計画的な導入・更新については、計画どおり実施しました。

### 3 サービスの向上

利用者満足度の向上では、患者満足度調査及び利用者満足度調査を実施した結果、「不満・やや不満」との意見があることから、その原因を究明し満足度の向上に努めます。

医療情報の提供・発信では、出前講座や広報誌「クローバー」及び病院ホームページを通じて医療情報をはじめ様々な情報を提供・発信しました。

入退院支援センターの設置では、平成31年3月から6階西病棟循環器内科の患者を対象に運用を開始しました。今後は全病棟を対象に業務の拡張を図ります。

ボランティアによる患者サービスの向上では、院内外のボランティアの各種活動により、患者サービスが向上しました。

### 4 第三者機関による評価

病院機能評価の更新では、令和元年7月の病院機能評価認定更新に係る本審査に向けた準備を行いました。

## Ⅲ 安定的な経営の確保

### 1 収入の確保

新入院患者の増については、本院では、紹介からの新入院患者を獲得するために地域の医療機関との面会、手術枠の見直し及び拡大による手術待ち期間の短縮、救急患者の受入れ強化、高回転で新入院患者を受入れるために、全国平均在院日数の基準であるDPC入院期間Ⅱ以内での退院7割以上を目標とした病床運用体制の構築を図りましたが、新入院患者数は計画値を下回りました。引き続き取組を継続するとともに、効率的な病床運用を行うために病床再編成等についても検討していきます。

分院では、本院からの高度急性期及び急性期後の患者の受入れ等により、新入院患者は計画値を上回りました。

新外来患者の増については、本院、分院ともに計画値を下回ったことから、更なる取組強化に努めます。

手術室稼働率の向上では、同規模で手術室稼働率が高い病院と比較し、問題点の抽出及び改善策について検討を行いました。また、手術枠の見直し及び拡大に取り組みましたが、手術室稼働率は計画値に対し低い結果となりました。今後は、手術件数増加策について各診療科との協議を行い、稼働率の向上を図ります。

施設基準の取得・維持では、新規施設基準及び上位施設基準の取得並びに既に取得している施設基準を維持するための院内体制の整備に努めました。

未収金発生防止については、新規未収金発生率は本院、分院ともに計画値を下回りました。また、未収金回収の強化では、本院の未収金委託回収率が計画値を幾分下回

りましたが、分院は計画値を上回りました。

## 2 支出の削減

薬品費比率の適正化では、ベンチマークシステムを活用した組織的な価格交渉の結果、平成30年4月の契約単価と比較して本院で約4,800万円の削減、分院で約20万円の削減となりました。また、後発医薬品への積極的な切替えについては、本院、分院ともに計画値を上回りました。

診療材料費比率の適正化では、価格交渉の結果、平成30年4月の契約単価と比較して本院の診療材料については約2,800万円の削減、検査試薬については約600万円の削減となりました。分院の診療材料については約20万円の削減となりました。

委託料の抑制では、価格交渉の結果、平成29年度実績と比較して本院で約2,300万円の削減見込みとなりました。分院では、仕様の見直しや価格交渉の結果、平成29年度実績と比較して約160万円の削減見込みとなりました。

## 3 職員数の適正な管理

職員数の適正な管理では、職種別人員計画ヒアリングを実施し、人員が不足している職種について補充を行いました。

# IV 教育・研修等の充実

## 1 教育の充実

看護師教育の充実では、看護実践能力向上のための研修を充実させ、専門知識を深めました。また、新人看護職員研修等を含め、看護教育体制の更なる充実を図るため看護教育指導者の育成に努めました。その他の取組として、認定看護師の育成や特定行為研修を含む院外研修会等に積極的に参加しました。

医療技術職員・事務職員の専門性の向上では、各業務における職員のスキルアップを図るため、各種認定資格の取得や院外研修会等に積極的に参加しました。

## 2 臨床研修の充実

初期臨床研修の充実では、基本的臨床能力評価試験の受験や臨床研修評価更新訪問審査を受審しました。

後期臨床研修の充実では、内科領域で1人、救急科領域で2人の専門研修プログラムを開始しました。また、令和元年度からは外科領域で2人、救急科領域で1人の後期研修医を新たに採用し、専門研修プログラムを開始することとなりました。

## 3 臨床研究の推進

治験の推進では、各診療科へ案件を紹介した結果、新規受託件数は6件となりました。引き続き企業治験新規受託件数の増に努めます。

(2) 主要施策の項目別達成状況の詳細

「Ⅰ 医療機能の充実」、「Ⅱ 医療の質の向上」、「Ⅲ 安定的な経営の確保」及び「Ⅳ 教育・研修等の充実」の各項目の詳細については、別冊のとおりです。

#### 4 財務計画の達成状況等

(1) 財務計画の達成状況

平成30年度の財務計画は、次のような結果となりました。

業務量においては、本院は、入院延患者数は計画数206,225人に対し、決算数193,152人、1日平均入院患者数は計画数565人に対し、決算数529人、外来延患者数は計画数287,920人に対し、決算数277,973人、1日平均外来患者数は計画数1,180人に対し、決算数1,139人となり、いずれも計画を下回りました。分院も計画を下回り、入院延患者数は計画数12,045人に対し、決算数11,644人、1日平均入院患者数は計画数33人に対し、決算数32人、外来延患者数は計画数46,360人に対し、決算数42,056人、1日平均外来患者数は計画数190人に対し、決算数172人となりました。

収益的収支計画においては、本院の経常損益は計画額2,200万円の利益に対し、決算額は8億5,100万円の損失、分院の経常損益は計画額200万円の利益に対し、決算額も200万円の利益となりました。

資本的収支計画においては、収入から支出を差し引いた資金不足額が計画額20億4,500万円に対し、支出予算を執行したうえでの資金不足額は17億2,000万円となりました。

内部留保資金の計画においては、損益勘定留保資金の翌年度繰越額は計画額14億2,800万円に対し、決算額は8億7,800万円となりました。

経営指標について、本院はいずれの指標も計画値を下回りましたが、分院は経常収支比率、医業収支比率及び材料費比率において良好な結果を示しました。

(2) 財務計画の達成状況等の具体的な数値等

財務計画の具体的な達成状況は、9ページから13ページまでのとおりです。



## [用語解説]

### t-P A 治療

脳梗塞により脳の血管に血栓が詰まってしまった場合に、t-P A（アルテプラゼ）という薬剤を点滴（静脈内投与）し、脳の細胞が壊死する前に血栓を溶かし、できる限り早く血流を再開して脳の働きを取り戻す治療をt-P A治療（血栓溶解療法）と言います。脳梗塞の発症から4.5時間以内にt-P Aを投与できれば閉塞血管が再開通して症状が改善する可能性があります。

### Q I プロジェクト

Q I（Quality Indicator）プロジェクトとは、「自院の診療の質を知り、経時的に改善する」ことを目的として日本病院会により平成22年から実施されているプロジェクト事業です。医療の質を測定し、評価、公表するための指標の検討と各病院でP D C Aサイクルを病院の運営管理の手法に組み込むことを促す役割を担っています。

### 充実段階評価

充実段階評価は、救命救急センターの充実度を評価することにより、救命救急センターの機能強化、質向上を促し、全国の救急医療体制の強化を図る目的で毎年実施されています。具体的には、各救命救急センターからの診療体制や患者受入実績等に関する報告に基づき、「評価項目」と「是正を要する項目」に区分して点数化し、「是正を要する項目」の合計点を基に各施設の充実段階をS評価、A評価、B評価、C評価の4段階で評価されます。

### 事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）

病院が災害等の不測の事態により被害を受けた場合でも、診療機能の低下軽減や病院機能の早期回復を図り、継続して医療を提供するために策定する計画です。

### 君津保健医療圏

医療法第30条の4第2項第14号（医療法施行規則第30条の29第1号）で規定される二次保健医療圏のひとつです。君津保健医療圏は、木更津市、君津市、富津市及び袖ヶ浦市の4市で構成されます。

### 地域医療支援病院

医療法第4条で規定される地域医療の確保に必要な支援要件を満たす病院が、都道府県知事の了承を得て称することができる名称です。具体的には、紹介患者に対する医療の提供、地域の医療従事者の研修、病床・医療機器等の共同利用等を通して、かかりつけ医等を支援する能力を評価されて承認される名称です。本院は平成23年1月に地域医療支援病院として承認されました。

### 地域連携パス

地域連携パスとは、手術等の治療を行う病院と連携する地域の医療機関が患者さまの病状や診療のスケジュールを共有するための診療計画表です。

### 薬剤耐性（AMR）対策アクションプラン

1980年代以降、人に対する抗微生物薬の不適切な使用等を背景として、薬剤耐性菌が世界的に増加する一方、新たな抗微生物薬の開発は減少傾向にあり、国際社会でも大きな課題となっています。2015年5月の世界保健機関総会では、「薬剤耐性に関する国際行動計画」が採択され、加盟各国は2年以内の自国の行動計画の策定を求められました。これを受けて、平成28年4月の「国際的に脅威となる感染症対策関係閣僚会議」において、薬剤耐性による感染症のまん延の防止等の対策をまとめた「薬剤耐性（AMR）対策アクションプラン」が決定されました。アクションプランでは、①普及啓発・教育、②動向調査・監視、③感染予防・管理、④抗微生物薬の適正使用、⑤研究開発・創薬、⑥国際協力の6つの分野に関する目標の設定、目標を実現するための戦略及び具体的なアクションを定めています。

### 出前講座

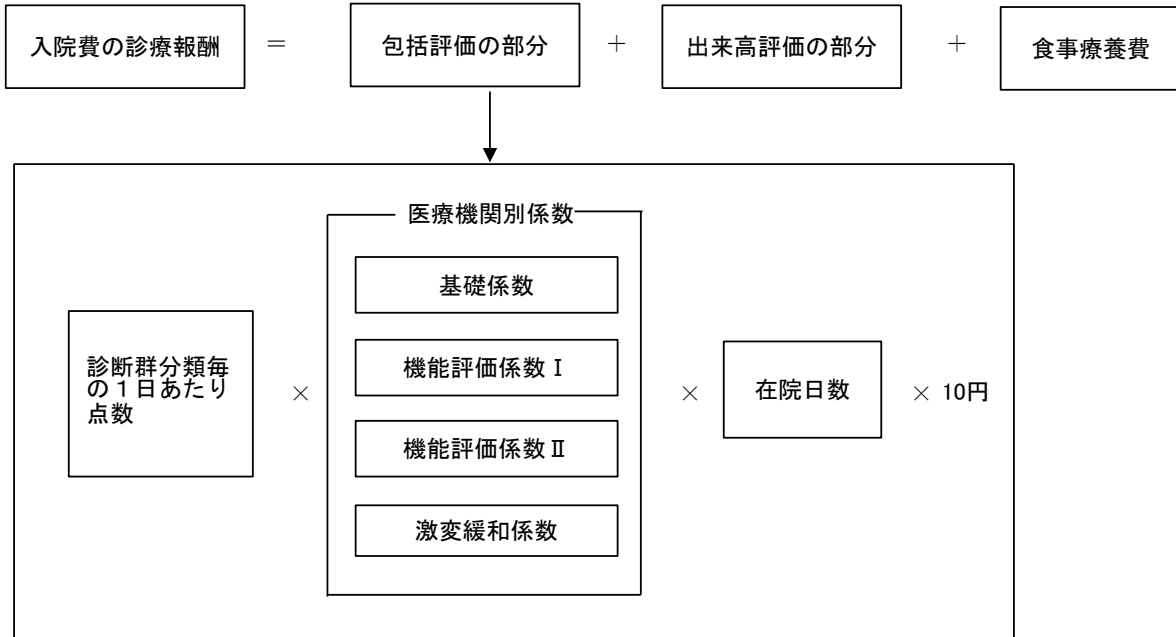
木更津市、君津市、富津市及び袖ヶ浦市に住所を有する市民の皆さま、民間団体、事業所及び公共機関等が開催する会合、研修及び授業等において、医療をテーマとする講座の開催を希望される場合に、あらかじめ決められたテーマからひとつを選んでいただき、各テーマ担当の病院職員がお伺いして講演を行うものです。地域の皆さまの健康づくりへの支援及び地域の医療機関の役割を理解していただくことを目的に平成20年11月から始めた取組です。

### MSW

MSWとはMedical Social Worker（医療ソーシャルワーカー）の略で、主に病院において「疾病を有する患者等が地域や家庭において自立して生活ができるよう、社会福祉の立場から患者や家族の抱える心理的、社会的な問題の解決・調整を援助し、社会復帰の促進を図る」専門職を指します。

## DPC (DPC/PDPS)

Diagnosis Procedure Combination/Per-Diem Payment System の略で、診断群分類に基づく1日当たり定額報酬算定制度といい、これは従来の診療行為ごとに計算する出来高払い方式とは異なり、入院患者の病気とその症状を基に国で定めた1日当たりの定額の点数からなる包括評価の部分（投薬、注射、入院料等のホスピタリティー的要素）と出来高評価の部分（手術料、麻酔料等のドクターフィー的要素）を組み合わせる診療費を計算する方式です。包括評価の部分は、1日当たりの入院点数、医療機関別係数及び在院日数で構成されます。また、在院日数に応じた医療資源の投入量を適切に評価する観点から、診断群分類ごとの1日当たり点数は在院日数に応じて3段階（入院期間Ⅰ、入院期間Ⅱ、入院期間Ⅲ）に通減する仕組みとなっています。包括評価の部分を図示すると、以下のとおりとなります。



## 財務計画の達成状況

### 1 本院業務量

(単位:人)

		計画数	予算数	決算数	達成率	備考
延 患 者 数	入院	206,225	206,225	193,152	93.7%	
	外来	287,920	287,920	277,973	96.5%	
1 日 平 均 患 者 数	入院	565	565	529	93.6%	
	外来	1,180	1,180	1,139	96.5%	

### 2 本院収益的収支

(単位:百万円)

		計画額	予算現額	決算額	達成率	備考
患 者 1 人 1 日 あ た り 診 療 額	入院	71,800円	71,800円	70,858円	98.7%	
	外来	17,300円	17,300円	18,583円	107.4%	
本院事業収益		22,379	22,379	21,361	95.5%	
医業収益		20,388	20,388	19,356	94.9%	
入院収益		14,807	14,807	13,686	92.4%	
外来収益		4,981	4,981	5,166	103.7%	
その他医業収益		600	600	504	84.0%	
医業外収益		1,991	1,991	2,005	100.7%	
構成市負担金		1,250	1,250	1,250	100.0%	
本院事業費用		22,357	22,789	22,212	100.6%	
企業団管理費		2	2	2	100.0%	
医業費用		21,345	21,745	21,073	101.3%	
給 与 費		11,283	11,283	11,105	101.6%	
材 料 費		5,628	6,028	5,781	97.3%	
経 費		2,382	2,382	2,161	109.3%	
減価償却費		1,904	1,904	1,896	100.4%	
資産減耗費		40	40	40	100.0%	
研究研修費		108	108	90	116.7%	
医業外費用		1,010	1,042	1,137	87.4%	
支払利息		215	215	215	100.0%	
経常損益		22	△ 410	△ 851	△ 3868.2%	
看護師養成事業収益		285	285	283	99.3%	
構成市負担金		218	218	218	100.0%	
看護師養成事業費用		285	285	267	106.3%	
特別利益		662	662	671	101.4%	
特別損失		679	679	677	100.3%	
予備費		5	5	0	皆減	
当年度純損益		0	△ 432	△ 841	皆増	

### 3 分院業務量

(単位:人)

		計画数	予算数	決算数	達成率	備考
延 患 者 数	入院	12,045	12,045	11,644	96.7%	
	外来	46,360	46,360	42,056	90.7%	
1 日 平 均 患 者 数	入院	33	33	32	97.0%	
	外来	190	190	172	90.5%	

### 4 分院収益的収支

(単位:百万円)

		計画額	予算現額	決算額	達成率	備考
患 者 1 人 1 日 あ た り 診 療 額	入院	28,000円	28,000円	28,808円	102.9%	
	外来	6,600円	6,600円	6,599円	100.0%	
分院事業収益		727	727	694	95.5%	
医業収益		671	671	639	95.2%	
入院収益		337	337	335	99.4%	
外来収益		306	306	278	90.8%	
その他医業収益		28	28	26	92.9%	
医業外収益		56	56	55	98.2%	
構成市負担金		32	32	32	100.0%	
分院事業費用		725	725	692	104.6%	
医業費用		713	713	678	104.9%	
給 与 費		516	515	504	102.3%	
材 料 費		73	73	64	112.3%	
経 費		77	77	65	115.6%	
減価償却費		40	42	42	95.0%	
資産減耗費		5	4	2	160.0%	
研究研修費		2	2	1	150.0%	
医業外費用		12	12	14	83.3%	
支払利息		0	0	0	-	
経常損益		2	2	2	100.0%	
特別利益		0	0	0	-	
特別損失		2	2	3	50.0%	
当年度純損益		0	0	△ 1	皆増	

## 5 資本の収支

(単位:百万円)

	計画額	予算現額	決算額	達成率	備考
資本の収入	800	637	632	79.0%	
企業債	800	600	595	74.4%	
出資金	0	0	0	-	
他会計負担金	0	0	0	-	
国県補助金	0	37	37	皆増	
寄付金	0	0	0	-	
長期貸付金返還金	0	0	0	-	
固定資産売却代金	0	0	0	-	
資本の支出	2,845	2,687	2,352	117.3%	
建設改良費	1,583	1,425	1,113	129.7%	
建設工事費	327	377	128	160.9%	
設備費	1,191	982	919	122.8%	
リース資産購入費	65	66	66	98.5%	
企業債返還金	1,237	1,237	1,237	100.0%	
国県補助金返還金	0	0	0	-	
投資及び有価証券取得費	24	24	2	191.7%	
予備費	1	1	0	皆減	
差引資金不足額	2,045	2,050	1,720	115.9%	

## 6 内部留保資金

### (1) 損益勘定留保資金

(単位:百万円)

	計画額	予算現額	決算額	達成率	備考
過年度損益勘定留保資金	1,362	1,465	1,465	107.6%	
当年度損益勘定留保資金	1,987	1,555	1,133	57.0%	
留保資金使用額	1,921	1,926	1,720	110.5%	
翌年度繰越額	1,428	1,094	878	61.5%	

### (2) 積立金等

(単位:百万円)

	計画額	予算現額	決算額	達成率	備考
減債積立金残高	104	104	104	100.0%	
建設改良積立金残高	512	512	670	130.9%	
財政調整積立金残高	1,091	1,091	1,091	100.0%	
積立金取崩額	507	471	347	131.6%	
翌年度繰越額	1,200	1,236	1,518	126.5%	

## 7 構成市からの負担金

(単位:百万円)

	計画額	予算現額	決算額	達成率	備考
本院事業	1,250	1,250	1,250	100.0%	
分院事業	32	32	32	100.0%	
看護師養成事業	218	218	218	100.0%	
資本的収入(4条他会計負担金)	0	0	0	-	
合計	1,500	1,500	1,500	100.0%	

## 8 企業債

### (1) 企業債償還額

(単位:百万円)

	計画額	予算現額	決算額	達成率	備考
元金償還額	1,237	1,237	1,237	100.0%	
利子償還額	228	228	228	100.0%	
合計	1,465	1,465	1,465	100.0%	

### (2) 企業債残高

(単位:百万円)

	計画額	予算現額	決算額	達成率	備考
元金予定残高	16,458	16,241	16,236	101.3%	
利子予定残高	1,509	1,509	1,509	100.0%	
合計	17,967	17,750	17,745	101.2%	

## 9 経営指標

		計画値	決算値	達成率
病床稼働率	本院	85.5%	80.1%	93.7%
	分院	91.7%	88.6%	96.6%
経常収支比率	本院	100.1%	96.2%	96.1%
	分院	100.3%	100.3%	100.0%
医業収支比率	本院	95.5%	91.9%	96.2%
	分院	94.1%	94.3%	100.2%
職員給与費比率 (医業収益比)	本院	55.3%	57.4%	96.2%
	分院	76.9%	78.8%	97.5%
材料費比率 (医業収益比)	本院	27.6%	29.9%	91.7%
	分院	10.9%	10.0%	108.3%
企業債償還元金比率 (医業収益比)	本院	6.1%	6.4%	95.1%
	分院	-	-	-
企業債償還利息比率 (医業収益比)	本院	1.1%	1.1%	100.0%
	分院	-	-	-

## 経営指標

企業団の経営成績や財務状況を分かりやすく数値化した指標のことです。本計画で示す各種の経営指標は、以下の計算式により算出しています。

- ・病床稼働率 = 延入院患者数 ÷ 延稼働病床数 × 100
- ・経常収支比率 = 事業収益 ÷ 事業費用 × 100
- ・医業収支比率 = 医業収益 ÷ 医業費用 × 100
- ・職員給与費比率（医業収益比） = 給与費 ÷ 医業収益 × 100
- ・材料費比率（医業収益比） = 材料費 ÷ 医業収益 × 100
- ・企業債償還元金比率（医業収益比） = 企業債償還元金 ÷ 医業収益 × 100
- ・企業債償還利息比率（医業収益比） = 企業債償還利息 ÷ 医業収益 × 100

## 経営改革委員会の評価

### 【君津中央病院企業団経営改革委員会委員】

君津中央病院長、君津中央病院病院長代理、君津中央病院副院長、君津中央病院大佐和分院長、君津中央病院専務理事、君津中央病院事務局長、君津中央病院事務局次長、木更津市健康こども部長、木更津市財務部長、君津市保健福祉部長、君津市財政部長、富津市健康福祉部長、富津市総務部長、袖ヶ浦市市民健康部長、袖ヶ浦市企画財政部長

### 経営指標に係る数値目標の達成状況

#### 木更津市

平成30年度の数値目標の達成状況について、本院は全ての区分において目標値を達成しないばかりか、平成29年度実績をも下回る見込みである。早急に根本的な原因を究明し、具体的な改善方策を示されたい。

#### 君津市

本院の病床稼働率、経常収支比率、医業収支比率が目標値に達しておらず、前年度よりも更に悪化している。更なる経営改善に努められたい。

#### 富津市

本院については、各指標全てがいずれも計画値に達することなく、前年度よりも更に数値が悪化している状況は、病院経営にとって看過できないものである。各指標が悪化している原因を更に究明し、人件費も例外とすることなく聖域なき経営改革に職員一丸となって迅速に取り組まれたい。

#### 袖ヶ浦市

目標値に対する達成状況では、本院の経営指標全てにおいて目標値を下回る結果となっている。令和元年度に委託する君津中央病院経営改善支援業務にて、現状分析、改善策を明らかにし業務改善を図られたい。

#### 企業団

本院は、全ての項目で数値目標を達成することができなかった。職員給与費比率及び材料費比率については、年々上昇しており、これは時間外勤務の増や高額な薬品及び診療材料の増に見合う収入が確保できていないことによるものである。分院については、経常収支比率、医業収支比率及び材料費比率は目標を達成したものの、その他の項目は目標を達成することができなかった。今後も本院・分院ともに経営改善に向けて新規患者を獲得し、病床利用率の向上を図るとともに、費用の削減に努める。

## I 医療機能の充実

### 1 人材の確保

#### 木更津市

医師、医療技術職員については、常勤医が不在であった診療科への採用など一定の人材確保など成果がみられるが、看護師については、離職防止に関する対策など行っているにも関わらず、計画値を下回る結果となっている。引き続き人材の確保を図るとともに、職員が働きやすい職場環境の整備を図られたい。

#### 君津市

積極的な取組は評価できるが、看護職員が減少しているため、今後も更なる看護職員の確保に努められたい。また、勤務環境の整備については、医療の質の維持向上や離職率に影響するため、今後も積極的な取組を続けられたい。

#### 富津市

医師、看護師、技師等の確保については、目標数が達成されている。また、医師及び看護師の負担の軽減、処遇の改善の取組については具体的で評価できるものである。今後も引き続き、人材の確保に積極的に努めるとともに、離職の原因を究明し、離職防止のための対策や人材の育成、職場環境の向上を図られたい。

#### 袖ヶ浦市

医師の確保では、総合診療科等において常勤医を採用しており成果がうかがえる。引き続き常勤医師不在又は不足の診療科の医師確保に努められたい。看護師の確保については、計画値を下回る結果となったが、負担軽減及び処遇改善に努めるなど離職防止に関する対策を講じ離職率の低下に努めている。病床再編成の検討と合わせ、必要となる実働看護師の確保に努められたい。また、全職員を対象とした満足度調査を実施し、ワークライフバランス推進に取り組まれたい。

#### 企業団

概ね目標を達成することができた。医師の確保については、総合診療科及び緩和医療科の常勤医を確保することができたが、依然として常勤医が不在または不足している診療科（腎臓内科、麻酔科等）があることから、今後も常勤医の確保に努める。看護師の確保については、中途退職者、産休、育児休業及び療養休暇取得者が多くいたことから、目標の実働看護師数615人以上を年間を通して維持することができなかった。今後も引き続き看護師の確保に努めるとともに、ワークライフバランスの推進等により勤務環境の向上を図る。また、経営状態が悪い中、難しいことではあるが職員定数の見直しが必要であると考えられる。



## 2 医療供給体制の充実

### 木更津市

三次救急や高度専門医療など体制の充実は、地域の中核病院としての機能を維持するために必要であり、概ね目標を達成している。地域で一体となって取り組んでいるCKDの予防連携など未達成の領域や、計画値に届かない分野の充実に引き続き努められたい。

### 君津市

積極的な各種活動により一定の成果があったものと認められる。今後も高水準な医療の充実や、災害時の拠点病院としての機能維持等を課題として改善に努められたい。

### 富津市

地域の中核病院として、また救命救急センターとして、その機能強化や充実に努めるとともに、心臓カテーテル室増設や緊急帝王切開等に対応するための専用手術室の増設など、今後の医療体制充実に向けて取り組まれており、評価できる。今後も地域の中核病院として、万全な受け入れ体制の構築に努められたい。

### 袖ヶ浦市

概ね目標に達している。今後も救命救急センターや地域周産期母子医療センターとして、救命救急受入体制の充実や妊産婦等の積極的な受入に努められたい。人間ドックの充実について、利用者数の増に努められたい。

### 企業団

高度専門医療の提供及び各種拠点病院としての医療供給体制の充実については、心臓カテーテル室や超緊急帝王切開等に対応するための専用手術室の増設等の機能面の充実を図り、概ね目標を達成することができた。しかしながら、計画値に届いていない項目もあることから、今後も引き続き高度専門医療等の充実に努める。また、今後発生が予想されている大規模災害に備え、事業継続計画（BCP）の策定時及び災害訓練時に判明した課題等の改善に取り組む。チーム医療や専門職による療養指導等の充実については、発足に至らなかった透析予防診療チームを除き、充実した活動を行うことができた。血液浄化療法センター及び人間ドック部門については、腎臓内科及び公衆衛生科の医師を確保し、医療提供体制の整備に努める。

## 3 地域医療連携の強化

### 木更津市

概ね目標を達成できている。引き続き地域医療連携を強化し、医療需要の変化に対応し、基幹病院として体制の整備に努められたい。

### 君津市

一定の成果があったものと認められる。今後も更なる取組を推進されたい。

### 富津市

概ね計画値を達成している。引き続き地域医療の連携がより強固になるよう、目標達成に向け取り組まれたい。

### 袖ヶ浦市

概ね目標に達している。今後も地域の医療機関との連携や、地域の医療従事者の質の向上に資するよう推進されたい。

### 企業団

地域医療支援病院の要件は満たしているものの、紹介率は前年度に比べて低下しており、逆紹介率も高いとは言えない。地域医療連携は、患者獲得のためにも非常に重要な項目であるため、今後も引き続き連携強化に努める。また、がん地域連携パスの実施件数が目標値に届かなかったものの、県内ではトップクラスの件数なので、引き続きパスの普及に努める。

## II 医療の質の向上

### 1 医療安全体制の充実

#### 木更津市

概ね目標を達成できている。職員の更なる意識向上を図り、更なる医療安全体制の充実に努められたい。

#### 君津市

一定の成果があったものと認められる。引き続き職員への研修や、医療機関同士の評価の実施など更なる医療安全対策に努められたい。

#### 富津市

医療にとって安全は、特に重要なことであり、安全を確保するための対策には万全を期することが求められる。今後も、万全な体制の構築に向け、引き続き各種取組を実施されたい。

#### 袖ヶ浦市

目標を達成している。引き続き、全職員を対象とした医療安全研修会や院内感染防止研修会、関係医療機関との連携による医療安全対策や院内感染防止対策の評価・改善の取組を行い、引き続き医療安全体制の充実に取り組まれたい。

## 企業団

医療安全対策・院内感染防止対策ともに概ね目標を達成することができた。平成30年度からは新たに医療安全対策の医療機関同士の相互訪問による評価を開始し、更なる充実を図った。しかしながら、対前年度比での研修会参加率の低下やインシデントレポート報告件数の減少などの課題も抱えている。医療安全は全職員が重要性を認識し、如何に徹底するかが重要であるため、今後も引き続き医療安全体制の充実努める。

## 2 施設・設備及び医療機器等の整備

### 木更津市

概ね目標を達成できている。施設・設備や機器の整備・更新などは緊急度・重要度を検討し、地域の中核病院として必要とされる医療需要や広域医療体制を見据えた整備を集中的に実施されたい。

### 君津市

施設総合管理計画に基づき内容を十分に精査し実施されたい。また、医療機器の更新・導入について、状況を的確に把握し計画的に実施されたい。

### 富津市

引き続き計画的な整備を実施されたい。なお、医療機器の導入に当たっては費用対効果を十分に検討し、更新に当たっては劣化等の状況をその都度判断したうえで、できる限り経費の抑制を図られたい。また、利用者満足度調査において、分院については建物・設備が利用者の満足度を引き下げる要因となっている。患者数は、一日平均200人を超え、地域の拠点病院であることから、本院の計画的な整備とともに分院についても必要とされる医療機能等について協議を進められたい。

### 袖ヶ浦市

目標を達成している。今後も経営改善に取り組み、施設総合管理計画に基づき、施設・設備の計画的な整備等を実施し施設の機能維持を図られたい。

## 企業団

概ね目標を達成することができた。本院の外壁改修工事、電子カルテの更新、医療機器の導入・更新等について計画どおり実施することができた。今後の施設・設備及び医療機器等の整備については、経営状況が悪化していることから、現状のキャッシュフローと本計画の資金計画との両面から慎重な検討を行っていく必要がある。分院については、老朽化した施設・設備の修繕が逐次行われているが、分院の建替えについて早急に協議を進めていく必要がある。

## 3 サービスの向上

### 木更津市

利用者満足度が減少しているため、原因を分析し、意識の向上を図られたい。

### 君津市

利用者満足度の減少について、早急に原因を究明し、問題点の把握や不満の改善に取り組み、本院・分院ともにサービスの向上に努められたい。

### 富津市

サービスの向上に向けた各種の取組がなされているが、患者への調査による結果では満足度の上昇は見られない状況である。満足度を向上させるには継続的な努力が必要であると考えことから、患者の不満に繋がる原因を究明し、可能な限り改善に努められたい。また、分院の入院患者については調査に対する回収件数も少ないことから、もう少し多くの意見を聞くことも必要と考える。

### 袖ヶ浦市

患者満足度調査の結果を基に状況の把握に努め、問題点の改善を図られたい。特に、病院を利用される方々への接遇は満足度に直結するものなので、計画的に全職員が接遇研修に参加できるよう取り組まれたい。また、医療情報等の提供環境を充実させ、更なる患者サービスの向上に努められたい。

## 企業団

患者満足度調査では、本院・分院ともに計画値に達していないことから、要因を精査し、その改善に努める。投書箱「声」には職員の接遇に関する意見が多い一方で、接遇研修会の参加者が少ない。接遇は患者満足度にも影響するため、多くの職員が参加できるよう研修内容等を見直し、接遇の向上に努める。また、地域住民に対する出前講座の開催や広報誌の発行等、引き続き医療情報の提供・発信に努める。

## 4 第三者機関による評価

### 木更津市

概ね目標を達成できている。

### 君津市

医療の質改善のため、課題や改善への対応に努められたい。

### 富津市

病院の組織、運営上の要改善点等を明らかにすべく、病院機能評価の更新審査に向けて継続的な医療の質

の改善に取り組まれない。

#### 袖ヶ浦市

目標を達成している。自己評価と課題に対する改善により、本審査に向けた準備を整えられたい。

#### 企業団

令和元年7月の病院機能評価更新審査に向けて、医療サービスの質改善活動に取り組むことができた。今後も引き続き医療サービスの質向上に努める。

### III 安定的な経営の確保

#### 1 収入の確保

##### 木更津市

収益確保のための様々な取組により、増収と成果がみられるが、計画値に達していない項目も多い。引き続き手術室稼働率の向上など、より一層収益に直結する対策を強化されたい。

##### 君津市

一定の成果があったものと認められる。引き続き積極的に新たな利用者の確保や、救急患者の受け入れに努められたい。また、新たな未収金の発生防止と未収金の回収の強化に努められたい。

##### 富津市

収入の確保に向けて各種の取組がなされているが、更なる収入の確保に向け入院患者を増やすための施策の検討が必要であるとする。また、同規模病院等で実行されている効果的な歳入確保事例を参考にするなど、積極的な収入確保に取り組まれない。本院の未収金委託回収率は計画値に達していないことから、引き続き支払督促や少額訴訟などの法的措置も積極的に活用し、厳正な対応を図られたい。

##### 袖ヶ浦市

新規入院患者・外来患者を増やすため、地域医療機関からの紹介患者の受け入れ・救急患者の受け入れ強化に努め、病床再編成の検討を含めた効果的な病床運用を図るとともに、手術室稼働率の向上を図るため、手術件数増加対策について、各診療科との協議を行い稼働率の向上に努められたい。また、未収金の発生防止・回収強化については、法的措置も視野に入れ、回収強化に努められたい。

##### 企業団

国の方針により平均在院日数の短縮が求められ、この影響で延べ入院患者数を増やすことが難しい状況下においては、それを補う新入院患者の獲得や入院単価の引き上げによる収入確保が経営改善に不可欠である。新入院患者数や手術室稼働率等の目標を達成できなかった要因を分析し、目標達成に向けて取り組むとともに、新規又は上位の施設基準の取得による増収を図る。未収金の発生防止・回収強化については、経済的問題を抱える患者への早期対応や法律事務所への未収金回収業務委託等により、堅調に進んでいる。今後も医療費負担の公平化に努める。

#### 2 支出の削減

##### 木更津市

3期連続決算で損失を計上しており、支出の抑制は喫緊の課題である。高額材料費の伸びが収益の増を相殺している現状などを分析し、聖域なき改革を実施し、経費削減を最優先で進められたい。

##### 君津市

引き続きベンチマークシステムを活用し、支出の削減に努められたい。

##### 富津市

ベンチマークシステムを活用した価格交渉、後発医薬品への切り替え、購入単価交渉などその取組については評価できるものである。引き続き実施し、薬品費や診療材料費の削減に取り組まれたい。

##### 袖ヶ浦市

概ね目標を達成した。薬品費比率及び診療材料費比率の適正化、委託料の抑制については、価格交渉による成果がみられた。今後も組織的な価格交渉を推進し、経費の削減に努められたい。

##### 企業団

ベンチマークシステムを活用した価格交渉により、薬品費及び診療材料費ともに大きな費用削減に繋がった。外注検査委託料についても組織的な価格交渉を実施した結果、大幅な削減見込みとなった。今後は、診療材料の共同購入を実施し、更なる費用削減に努める。

#### 3 職員数の適正な管理

##### 木更津市

ここ数年、看護師採用は人材育成のための先行投資策を実施しているが、離職率は改善せず、休止病床の再開などの収益増に結びついていない。必要な人材は投資的に配置すると共に、育成体制の見直しなど今一度精査し、職種毎の適正な定数管理を実施されたい。

##### 君津市

引き続き安定的な職員数の管理に努められたい。

#### 富津市

真に必要な人員を見極め、適正な管理に取り組みたい。

#### 袖ヶ浦市

引き続き、職種別人員計画ヒアリングの実施、病床再編成の検討と併せ必要な人員の精査をし、適切な管理に努められたい。

#### 企業団

例年、看護職員数が年度末に向けて減少していくことが、安定した病棟運営・外来運営を継続する上で大きな支障となっている。本計画を推進するために必要な看護職員数を再度検討し、その確保と定着に努める。また、医療技術職員及び事務員も慢性的な人員不足となっていることから、早期の人員計画の策定及び採用試験の実施により優秀な人材の確保に努める。

### IV 教育・研修等の充実

#### 1 教育の充実

##### 木更津市

概ね達成できている。職員のスキルアップは、実践から学ぶことも多く、すぐには成果が表れにくいですが、附属看護学校との連携や院内の育成体制の強化、院外研修等の積極的な参加に努められたい。

##### 君津市

各職種の教育に力を入れ、職員のスキルアップや専門性の向上に取り組みたい。

##### 富津市

各種研修機会の拡大の取組は評価できるものである。今後も引き続き、人材育成の観点からも積極的に取り組まれたい。

##### 袖ヶ浦市

目標を達成している。引き続き看護師教育を展開し、看護教育体制の更なる充実に取り組むとともに、医療技術職員の専門性の向上のため、認定資格の取得を推進されたい。また、各業務における職員のスキルアップを図るため、研修へ積極的に参加するとともに院内でのOJTに取り組む職員にスキルアップに努められたい。

##### 企業団

目標を達成することができた。看護実践能力の向上は、地域の高度急性期及び急性期医療を担う本院にとって必要不可欠であるため、更なる研修の充実に努める。また、今後は各種認定看護師及び特定行為に係る看護師の育成についても積極的に取り組む。医療技術職員・事務職員についても積極的に各種資格を取得し、更なる専門性の向上に努める。

#### 2 臨床研修の充実

##### 木更津市

概ね達成できている。臨床研修医にとって魅力ある病院として指導体制を整え、多くの専門医の育成に努められたい。

##### 君津市

引き続き研修の充実に努められたい。

##### 富津市

引き続き、研修機会の拡大に取り組まれたい。

##### 袖ヶ浦市

目標を達成している。今後も臨床研修医に対する教育体制の充実に努められたい。

##### 企業団

初期臨床研修については、基本的臨床能力評価試験の受験及び臨床研修評価の更新など、計画どおり実施することができた。今後も初期臨床研修医の研修、教育の充実に努める。新専門医制度への対応については、本院は「内科」「外科」「救急科」及び「総合診療科」の4つの領域の研修プログラムを擁しており、平成30年度は内科領域1人、救急科領域2人、令和元年度は外科領域2人、救急科領域1人が研修を行っている。今後も各研修プログラムの専攻医の増に努める。

#### 3 臨床研究の推進

##### 木更津市

概ね達成できている。院内の綿密な連携が必要なこの取組は、医業外収入を得ることで経営に寄与することが見込める。引き続き積極的な対応に努められたい。

##### 君津市

引き続き、新規受託件数の増加に努められたい。

##### 富津市

引き続き、受託件数の増加に努められたい。

袖ヶ浦市

目標は達成している。引き続き、企業治験新規受託件数の増に努められたい。

企業団

目標を達成することができた。今後も企業治験の新規受託件数の増に努める。

**財務計画の達成状況**

木更津市

経営指標は計画値を達成しないばかりか、昨年度実績を下回り、本院は昨年度の2倍以上もの純損失8億4千万円余りを計上しており、悪化している状況である。他の公立病院と比較するなど、改善できない要因を更に分析・究明し、収支改善に向けた具体策を検討し、経営改革を着実に進められたい。

君津市

各種の主要施策において改善の成果を挙げているものの、業務量や事業収益など、一部目標を下回る部分については原因の分析を進め、達成率の向上を目指されたい。また、経営指標上の本院・分院ともに病床稼働率が目標値に達していないことから、分析を進め、改善されたい。計画期間を通じて、各種数値目標や主要施策における改善や成果は評価できる。一方、財務計画の達成状況における収益的収支では、本院の損失が累積し、資本的収支においても資金不足額が累積しているため、引き続き更なる経営改善に努められたい。

富津市

本院の経営指標について、いずれも計画値に達することなく、前年度よりも更に数値が悪化している状況である。悪化要因を究明し、明確化した上で、改善に向け迅速に取り組まれたい。

袖ヶ浦市

経常損益の計画額が決算額と乖離している。引き続き、受け入れる患者数を伸ばし収益を伸ばす取組を実施し、収支の差引が黒字となるよう、更なる改善に努められたい。また、令和元年度に委託する君津中央病院経営改善支援業務にて、現状分析、改善策を明らかにし業務改善を図られたい。

企業団

依然として厳しい経営状況となっている。本院は、延入院患者数が計画値を大幅に下回ったことで、医業収益が計画値に届かず、過去に無い大きな損失を計上することとなった。また、平成28年度からの損失により、内部留保資金も減少してきていることから、令和元年度は、損失を無くすための最大限の取組に努める。分院は、延外来患者数が計画値を大幅に下回っている。分院にとって外来患者数の減は医業収益に大きく影響することから、より一層の外来患者獲得に努める。