

山形県病院事業中期経営計画
点検・評価報告書

平成 27 年度

平成 28 年 9 月
山形県病院事業局

目 次

はじめに	1
【1】平成27年度病院事業の概況	2
1 収支計画と実績	2
2 経営指標と目標値	3
3 主な取組み事項	4
4 主な建設改良事業	6
【2】各県立病院における取組み	7
1 中央病院	7
2 新庄病院	10
3 河北病院	14
4 こころの医療センター	18
【3】収支計画と実績	21
【4】総括的評価と今後の課題への対応	27
巻末資料：各県立病院の平成27年度BSC（バランスト・スコアカード）	32

はじめに

本県では、平成 27 年度から平成 29 年度までの 3 ヶ年間の計画期間とする「山形県病院事業中期経営計画」を策定し、「県民に安心・信頼・高度の医療を提供し、県民の医療を守り支える」ことを使命（ミッション）に、「運営基盤を強化し、時代が求める医療ニーズに答えていく」ことを 3 年後の姿（ビジョン）として掲げ、医療体制の充実と経営の効率化に努めてきたところです。

このたび、平成 27 年度病院事業会計決算の概要がまとまったことから、本計画に基づき病院事業管理者会議等を中心に昨年度の取組み状況について点検・評価を行いました。

病院事業局会計は平成 22 年度から平成 24 年度まで黒字が続いていましたが、平成 27 年度決算においては平成 25 年度、平成 26 年度に引き続き赤字となりました。その主な要因として、手術件数の増加や診療報酬の加算取得等により医業収益は増加したものの、材料費、償却費及び退職給付引当金の積み増しなど給与費の増加による医業費用の増加等のため、支出の増加が収益の増加を上回ったことなどが挙げられます。

このような中、平成 27 年 3 月には新公立病院改革ガイドラインが示され、一層の経営の効率化を図るとともに持続可能な病院運営を目指すことが求められています。また、少子・高齢化など社会構造の変化から目指すべき医療提供体制を示す地域医療構想が策定されることに対して、県立病院もまた、地域医療を担う基幹病院としてのあり方と、健全かつ持続可能な病院の運営を考え、実施していく必要があります。

この状況に適切に対応すべく、ガイドラインに基づく新公立病院改革プランとして位置付けた「山形県病院事業中期経営計画」を平成 28 年度内に改定し、運営基盤の強化を図りつつ、県立病院に求められる高度医療を提供していきます。

併せて、平成 27 年度の取組み状況の点検・評価を通じ、病院経営の一層の安定化を図るとともに、県民医療を守り支えるため、計画に掲げる目標の達成に向けて取り組んでまいります。

平成 28 年 9 月

山形県病院事業管理者 新 澤 陽 英

【1】平成27年度病院事業の概況

県立病院は、「県民に安心・信頼・高度の医療を提供し、県民医療を守り支える」ことを負託されており、三次救急医療や高度専門医療などを提供するとともに、県全域または各地域の基幹病院として中心的な役割を担っています。

一方、人口の減少や少子高齢化の進行、情報化の進展といった社会情勢の変化に加え、疾病構造の変化や医療の高度化、多様化など、病院事業を取り巻く環境は大きく変化しております。

また、依然として地域間や診療時間における医師の偏在が解消されておらず、県立病院においても、診療科によっては、十分に医師を確保できない状況が続いております。

こうした環境の中、平成27年度の病院事業の運営につきましては、当年度からの3か年計画で策定いたしました「山形県病院事業中期経営計画」に掲げております、①質の高い医療の提供、②人材の育成と育成、③医療連携・機能分担の推進、④経営の改善の4つの基本方針に基づき取り組んでまいりました。

1 収支計画と実績

(単位：百万円)

	26年度 実績	27年度			28年度 目標	
		目標	実績	比較		
経常収益 (A)	35,809	38,787	37,844	△943	39,053	
経常費用 (B)	36,841	39,079	39,796	717	39,045	
経常収支 (A - B)	△1,032	△292	△1,952	△1,660	8	
内 訳	中央病院	148	32	△782	△814	159
	新庄病院	△138	89	7	△82	93
	河北病院	△533	△146	△770	△624	2
	こころの医療 センター	△285	88	△164	△252	93
	本局	△224	△355	△242	113	△339

(注) 百万円未満四捨五入のため、差引又は計が合わない場合がある。

平成27年度は、引き続き「山形県病院事業中期経営計画」に掲げた数値目標達成に向け、各種加算の取得やD P Cへの対応の強化等の取り組みを行いました。

患者数については、在院日数の短縮により入院延患者数が目標より減少した一方、こころの医療センターの開院などにより、外来延患者数は増加しました。また、診療単価

は在院日数の短縮化や手術件数の増加、診療報酬の加算の取得、投薬収入の増などにより入院、外来ともに目標を上回りました。

これらにより、外来収益は目標を上回りましたが、入院収益が目標を大きく下回ったため、経常収益は目標を9億4千3百万円下回りました。

経常費用については、退職給付引当金の積み増しなどによる給与費の増及び手術件数の増や高額医薬品の使用による材料費の増などにより医業費用が増加したため、7億1千7百万円目標を上回りました。

この結果、経常収支は目標より、16億6千万円の悪化となりました。

2 経営指標と目標値

項目	26年度 実績	27年度			28年度 目標
		目標	実績	比較	
ア 経常収支比率 (%)	97.2	99.3	95.1	△4.2	100.0
イ 病床利用率 (%)	75.9	88.0	82.5	△5.5	88.8
ウ 入院診療単価 (円)	46,610	49,291	49,533	242	50,196
エ 外来診療単価 (円)	12,347	12,824	13,383	559	13,072
オ 入院延患者数 (人)	428,625	458,567	430,123	△28,444	461,427
カ 外来延患者数 (人)	610,250	589,992	610,431	20,439	602,730
キ 平均在院日数 (日)	16.2	16.4	15.7	△0.7	16.4

※実績値・目標値は4病院全体でのもの。

平成27年度の経常収支比率は95.1%であり、当該年度の目標値である99.3%を下回る結果となりました。この主な要因は、手術件数の増、診療報酬の加算取得などにより入院、外来ともに診療単価が上昇したものの、退職給付引当金等の増などによって医業費用が増加したことによるものです。

病床利用率は82.5%で、平成27年度の目標値88.0%を下回る結果となりました。この主な要因は、平均在院日数の短縮との相関が考えられます。

入院診療単価・外来診療単価については、いずれも平成27年度の目標値を上回りました。また、入院延患者数は減少していますが、外来延患者数は増加しました。

3 主な取組み事項

平成 27 年度の山形県病院事業局の主な取り組みについては、以下のとおりです。

経営方針	取組み方策	主な取組み事項
質の高い医療の提供	①安全・安心・信頼の医療の提供	◇セーフティマネージャーを配置（本局） ◇医療メディエーターの育成（4病院） ◇薬剤師による服薬指導（4病院） ◇クリニカルパス適用の拡大（4病院）
	②県立病院の役割を踏まえた医療の提供	◇ハイブリッド手術室の整備（中央） ◇緩和ケア医療の推進（河北） ◇新庄病院改築整備に向けた意見取りまとめ（新庄）
	③医療情報システムの計画的整備と活用方針	◇医療情報システム整備事業に係る契約締結（こころ）
人材の確保と育成	①医師確保対策の推進	◇臨床研修医のマッチングによる初期研修医の育成・確保（中央） ◇ICTを活用した情報発信（4病院）
	②医療スタッフ（医師除く）等の確保	◇看護師募集説明会の開催（本局） ◇勤務環境の改善（院内保育所の整備）（中央）
	③職員の資質及びモチベーションの向上	◇病院事業管理者賞表彰の実施（4病院） ◇資格取得支援（費用負担、代替職員配置）（本局、4病院）
	④県立病院と米沢栄養大学との連携の推進	◇学生考案のメニュー作成支援、及び病院での提供（4病院）
	⑤県立病院と保健医療大学との連携の推進 ※中央病院にて実施	◇看護学生向けの公開講座の実施（中央） ◇看護師、リハビリ職員確保に向けた学生への情報発信（中央） ◇大学（理学、作業療法学科）教員による病院での臨床活動（中央） ◇学生の臨地実習受入（中央）
医療連携・機能分担の推進	①医療機関及び介護・福祉施設・在宅医療との連携	◇開業医等への訪問等、連携強化（4病院） ◇地域包括ケア病棟の活用による地域包括ケアシステム構築の支援（新庄、河北）
	②大学及び県立病院間の連携	◇病院間における医療器械等の相互有効活用（中央・河北）

経営方針	取組み方策	主な取組み事項
経営の改善	①安定した収益の確保	◇各種加算の取得（4病院） ◇診療情報管理士の体制強化によるD P C対応力の向上（本局、中央、新庄、河北） ◇逆紹介・紹介の推進による入院患者の確保（4病院）
	②医業費用の効率化	◇S P Dシステムの活用による調達、管理の効率化（中央、新庄） ◇後発医薬品の使用促進（4病院）
	③個人医業未収金対策の強化	◇未収金収納業務の弁護士法人への委託（4病院） ◇退院時請求の取組み強化（4病院）
	⑤医事・会計部門の機能強化	◇診療情報管理士の体制強化によるD P C対応力の向上（再掲）（本局、中央、新庄、河北）

4 主な建設改良事業

医療の質や患者サービスの向上及び施設の老朽化等に対応するため、平成27年度に実施した施設・設備整備の内容は次のとおりです。

(1) 建設改良工事

病院名	金額	工事名称
中央病院	212 百万円	・院内保育所新築工事 86,846 千円
		・ナースコール及び院内 PHS 更新工事〔H27-28 債務負担〕 69,508 千円
		・防災盤更新工事実施設計 3,771 千円
		・無停電電源装置蓄電池交換工事 50,064 千円
		・5階西病棟無菌病室化工事実施設計 1,693 千円
新庄病院	25 百万円	・A B棟非常用蓄電池交換工事 11,474 千円
		・C棟高圧コンデンサ更新工事 7,577 千円
		・厨房系統空調機改修工事〔H26 繰越分〕 5,724 千円
河北病院	60 百万円	・内科外来診察室間仕切り改修工事 5,564 千円
		・R I モニタリングシステム更新工事 41,417 千円
		・4階病棟トイレ改修工事 12,852 千円
こころの医療センター	237 百万円	・鶴岡病院改築整備事業〔H26 繰越分〕 236,828 千円
合計	534 百万円	

(2) 医療機器等の整備

病院名	金額	主な医療機器等の名称
中央病院	474 百万円	・ハイブリッド手術システム
新庄病院	344 百万円	・放射線治療装置〔H27-28 債務負担〕
河北病院	49 百万円	・結石破碎装置
こころの医療センター	3 百万円	・血圧ガス分析装置
合計	870 百万円	

【2】各県立病院における取組み

1 中央病院

(1) 中央病院の現状と課題（計画策定時）

現 状 と 課 題

- ◇高度急性期医療、特に三次救急医療機関として、重症患者をより早く、より円滑に受け入れるため、救急を含む患者受入れ体制及び集中治療体制の更なる充実や高度医療機器の整備を図る必要があります。
 - ◇県内の医療機関等との連携を強化するとともに、機能分担を進め、「本県の効率的かつ効果的な医療体制の確保」に貢献する必要があります。特に河北病院をはじめ各県立病院との医療機能の分化・連携を進めていく必要があります。
 - ◇高度専門医療を提供する三次医療機関として、「がん・生活習慣病センター」や「総合周産期母子医療センター」等センター機能の一層の充実・強化を図り、本県の医療の質の向上及び関係医療機関との連携を更に推進する必要があります。
 - ◇研修医を確保するため、研修環境の整備やより魅力ある研修プログラムの充実を進める必要があります。
- また、医療従事者の人材育成・確保を図るため、保健医療大学や米沢栄養大学との連携を更に進める必要があります。

(2) 経営に関する指標

項 目	26年度 実 績	27年度			28年度 目 標
		目 標	実 績	比 較	
ア 経常収支比率 (%)	100.7	100.1	96.7	△3.4	100.8
イ 病床利用率 (%)	84.9	88.0	83.2	△4.8	88.2
ウ 入院診療単価 (円)	61,976	65,300	66,388	1,088	66,300
エ 外来診療単価 (円)	15,365	17,000	17,453	453	17,400
オ 入院延患者数 (人)	199,900	207,686	196,405	△11,281	207,530
カ 外来延患者数 (人)	274,529	235,460	276,071	40,611	232,500
キ 平均在院日数 (日)	12.8	12.7	11.7	△1.0	12.6

※ 平均在院日数の実績値は、地方公営企業決算状況調査(決算統計)の算出方法で算定したもの。

(3) その他の指標

中期経営計画にて数値目標を掲げている部分を抽出して記載しています。このほか、病院毎に重点目標を掲げている取組みについては、巻末のBSC資料を参照してください。

	【上段】平成27年度 達成指標 【下段】平成27年度 実績	平成27年度取組み内容	今後の予定・課題等
(1) 質の高い医療の提供			
医療サービスの標準化による質の維持向上	【入院患者満足度】 80.0%以上 【外来患者満足度】 60.0%以上	・接遇研修の実施(2回) ・採血室業務の流れの改善、紹介型外来及び逆紹介の促進し、外来患者数減を図り、外来待ち時間の縮減に取り組んだ ・電子カルテ情報を活用した外来待ち時間の分析	・各部門で患者からの苦情や要望を取りまとめ、改善につながる様にきめ細やかな対策を実施する。 ・接遇研修の実施により職員の接遇力を高め、患者満足度の向上に努める。
	【入院患者満足度】 90.4% 【外来患者満足度】 80.5%		
	【クリニカルパスの種類】 250種類 【パス適用率】 56.0%以上	・使用件数の多いクリニカルパス16件について、多職種が関与しての見直し	・パス適用率の維持(55%以上) ・見本パスを基に使用件数の多いクリニカルパスについて、多職種の連携による医療者用・患者用パスの見直し(100件)
	【クリニカルパスの種類】 328種類 【パス適用率】 57.2%		
(2) 人材の確保と育成			
チーム医療の推進による医療スタッフの業務充実	【チーム種類数】 6チーム	以下の6チームによりチーム医療を推進 ・緩和ケアチーム ・栄養サポートチーム ・感染防止チーム ・褥瘡対策チーム ・呼吸ケアチーム ・糖尿病透析予防チーム	・引き続きチーム医療に取り組み、水準の高い医療を提供する。
	【チーム種類数】 6チーム		
専門資格の取得、維持への支援	【認定看護師数】 13人 【専門看護師数】 1人	・認定看護師は、H27年7月に2名新規取得。2名が研修施設において研修参加。 ・専門看護師は、H27.4より2名が大学院で修学中。	・認定看護師はH28年5月認定審査1名受験予定(同年7月取得見込)であり、H28年度研修参加者数は4名。(1名はH27年度から継続) ・専門看護師はH29年11月認定審査2名受験予定。
	【認定看護師数】 14人 【専門看護師数】 1人		
(3) 医療連携・機能分担の推進			
医療連携に関する協議会設置と協力医との連携強化	【逆紹介率】 70%以上 【紹介率】 65%以上	・平成27年6月1日に「地域医療連携推進協議会」を設置し、年度内に4回開催。 ・AOYAGIメディカルカンファレンスを年度内に7回開催。 ・平成27年6月27日に協力医会開催	・平成28年6月18日に第1回地域医療連携推進協議会を開催し、年度内に4回開催予定。 ・AOYAGIメディカルカンファレンスも定期的に開催していく。 ・平成28年6月18日協力医会開催。
	【逆紹介率】 78.6% 【紹介率】 62.9%		
(4) 経営の改善			
診療密度向上対策	【平均在院日数】 12.7日 【年間病床利用率】 88.0%以上	・診療科別入院期間割合の分析と改善提案 ・DPC入院期間Ⅱを超えるパスの日数短縮の検討 ・将来ビジョン検討委員会在院日数短縮推進部会による検討	・引き続き、診療科別入院期間割合の分析、DPC入院期間Ⅱを超えるパスの日数短縮の検討を行う。 ・在院日数短縮推進部会による具体的な対策検討 ・退院支援スタッフによる早期退院支援の拡大
	【平均在院日数】 11.7日 【年間病床利用率】 83.2%		
	【外来診療単価】 17,000円以上 【入院診療単価】 65,300円以上	・看護部と医事業務委託業者との連携による病棟での処置、検査等の算定漏れ防止	・引き続き、看護部と医事業務委託業者との連携による算定漏れ防止に取り組む。
【外来診療単価】 17,531円 【入院診療単価】 66,472円			
退院時請求の徹底	【退院時請求実施率】 75.0%以上	・各診療科に実施状況データを報告するとともに、医局会で退院予定登録の協力を依頼	・医局会での協力依頼を継続する。 ・医事業務委託業者と連携しながら退院時請求実施率の向上を図る。
	【退院時請求実施率】 64.6%		

(4) 評価と今後の取組み

当院は、「県民の健康と生命を支える安心と信頼の医療を提供する」という使命を果たすため、高度急性期医療、特に三次救急医療の中核病院として、また、がん医療や周産期医療、臨床研修、災害時医療等の基幹病院としての役割を果たすことが求められています。

平成27年度においては、がん・生活習慣病への対応能力向上や地域の医師と連携した周産期医療の推進、ドクターヘリを含めた救急医療体制の強化など、県民から求められている医療機能について一層の強化に努めました。とりわけ救急医療については、「地域医療機関や消防機関からの救急要請を断らない」という基本方針の下で対応にあたった結果、救急車受入件数は前年度比16.5%増となりました。また、診療密度向上の取組みによりDPCⅡ群に復帰したほか、ハイブリッド手術室の整備や循環器病センター、内視鏡センター及び緩和ケアセンターの立ち上げを行いました。臨床研修指定病院としては、初期研修医のマッチング率100%を4年連続で達成しました。

高度医療機能を支える経営基盤の強化については、手術件数が増加したほか、加算取得や後発医薬品の採用拡大、地域連携の推進による紹介逆紹介率の向上に取り組んだことなどにより、平成27年度の医業収益は目標181億6千6百万円に対して、実績は184億4千5百万円を計上したものの、給与費、材料費（薬品費、診療材料費）など医業費用が嵩み、経常損益は目標3千2百万円に対して、実績は△7億8千2百万円となりました。

平成28年度においては、当院のビジョンである「質の高い医療提供を行うための病院機能の強化と地域連携を一層推進することで、県全域をカバーする高度急性期病院としての役割を果たす」ことを目指し、中期経営計画の目標達成のための取組みを更に推進してまいります。

具体的には、地域医療支援病院として、より一層地域の医療機関との連携や機能分担を進め地域医療に貢献していくほか、QI（クオリティインディケーター）※活動の本格的な開始により医療の質を高めていきます。

※患者満足度や入院患者の転倒・転落発生率など医療の質を表す指標（Quality Indicator：QI）

2 新庄病院

(1) 新庄病院の現状と課題（計画策定時）

①現 状

- ◇「仁・愛・和」を基本理念とする病院憲章の下、最上二次保健医療圏唯一の基幹病院として、地域内の他の医療機関と連携を図りながら、一部の一次医療から三次医療まで、地域の様々な症例の患者を受け入れ、地域完結型医療を提供しています。
- ◇二次救急医療機関として年間約1万2千人の救急患者を受け入れ、救急車での搬送受入れは平成25年度で最上地域1,947人、尾花沢大石田地域116人となっています。
- ◇最上地域唯一の分娩取扱い医療機関であり、周産期医療の中核を担う医療機関として、地域医療を支えています。
- ◇へき地医療拠点病院として医師の派遣や遠隔画像診断等を通して、地域の自治体病院・診療所と連携し、地域医療を支えています。

②課 題

- ◆県民の医療に対する安心・安全を確保するとともに、病院機能の維持向上を図るため、必要な医師を確保する必要があります。
- ◆良質な医療サービスの提供及び病院経営の効率化と医療の高度化を図るため、電子カルテを中心とした医療情報システムを活用するとともに、地域内完結型医療の充実を図るため、地域医療情報ネットワークシステムの活用により地域の医療機関等との連携を更に進める必要があります。
- ◆病室や診療室等は狭隘で、施設・設備の老朽化も進み、近時の新たな医療需要に対応することが困難な状況になりつつあります。
- ◆将来にわたって、信頼と安心を与える医療を提供し続けるため、きめ細かく修繕や保守・点検等の対応を行いながら病院機能を維持するとともに、病院改築に向けた検討を進めます。

(2) 経営に関する指標

項目	26年度 実績	27年度			28年度 目標
		目標	実績	比較	
ア 経常収支比率 (%)	98.3	101.0	100.1	△0.9	101.0
イ 病床利用率 (%)	72.4	85.8	82.6	△3.2	86.2
ウ 入院診療単価 (円)	40,469	42,000	41,186	△814	42,900
エ 外来診療単価 (円)	10,077	10,100	9,933	△167	10,200
オ 入院延患者数 (人)	116,045	121,211	116,657	△4,554	121,385
カ 外来延患者数 (人)	193,086	195,200	192,173	△3,027	195,570
キ 平均在院日数 (日)	16.1	16.4	16.4	0	16.4

(3) その他の指標

中期経営計画にて数値目標を掲げている部分を抽出して記載しています。このほか、病院毎に重点目標を掲げている取組みについては、巻末のBSC資料を参照してください。

	【上段】平成27年度 達成指標 【下段】平成27年度 実績	平成27年度取組み内容	今後の予定・課題等
(1) 質の高い医療の提供			
クオリティインディケーター（医療の質の指標）の公開	【入院患者満足度】 94.6% 【外来患者満足度】 78.0%	・患者満足度調査を実施、結果の公開 ・接遇、看護倫理などの院内研修会の実施、高齢者看護、認知症看護研修会などへの派遣 ・患者からの投書情報の共有	・引き続き調査を実施、結果を公開 ・各種研修の継続及び接遇マニュアルの見直し ・満足度の低い項目についての点検と意識付けのためのポスター掲示
	【入院患者満足度】 95.5% 【外来患者満足度】 65.2%		
チーム医療の推進	【チーム種類数】 4チーム	・適切な医療の提供のための医療専門職の連携による、感染制御、栄養サポート、緩和ケア及び褥瘡ケアのチーム医療の推進	・引き続きチーム医療の充実・拡大の推進
	【チーム種類数】 4チーム		
	【パスの種類数】 44種類 【パスの適用率】 40.0%	・業務効率化及び質の高い医療提供に向けたクリニカルパスの新規作成8件、パス適用拡大 (平成25年度 電子化パス41種類 平成26年度 新規作成4種類 紙パスを電子パス化 49種類 平成27年度 新規作成8種類 合計 102種類)	・診療報酬改定等に合わせ、パスの随時見直し及び新規パス作成
	【パスの種類数】 102種類 【パスの適用率】 43.2%		

	【上段】平成27年度 達成指標 【下段】平成27年度 実績	平成27年度取組み内容	今後の予定・課題等
(2) 人材の確保と育成			
職員の資質及びモチベーションの向上	【認定看護師数】 5人	・計画的な認定看護師育成のための研修派遣	・引き続き研修参加を呼び掛け、資格取得の支援 <課題> ・職員の家庭の事情などにより研修参加が難しい場合がある
	【認定看護師数】 5人		
(3) 医療連携・機能分担の推進			
医療機関及び介護・福祉施設・在宅医療との連携	【逆紹介率】 23.0%以上 【紹介率】 35.5%以上	・地域医療部情報誌を3回発行して当院の情報を提供し、地域医療機関との連携を強化 ・地域医療情報ネットワーク「もがみネット」の公開項目を拡大し、336名の新規登録患者があるなど地域医療機関との連携を強化 ・「医療連携懇談会」を開催、地域医療機関から29名が参加、連携強化を促進	・入院患者のもがみネット利用同意書取得代行などにより「もがみネット」の利用者拡大を進める ・引き続き「医療連携懇談会」を開催し、地域医療機関医師と当院医師の連携を強化する ・医療クラークを活用して逆紹介が必要な患者の把握に努める
	【逆紹介率】 25.7% 【紹介率】 30.2%		
(4) 経営の改善			
病院事業における安定した収益の確保	【平均在院日数】 16.4日 【年間病床利用率】 85.8%以上	・診療報酬改定に合わせ、クリニカルパスの随時の見直しによる在院日数の適正化 ・もがみネットでの情報提供により地域医療機関と連携して紹介患者の増に努め、病床利用率向上を推進	・診療情報管理士の分析により現状を的確に把握し、地域包括ケア病棟の効果的な活用を推進することで在院日数の短縮及び病床利用率向上を目指す
	【平均在院日数】 16.4日 【年間病床利用率】 82.6%		
	【外来診療単価】 10,100円以上 【入院診療単価】 42,000円以上	・診療報酬上の各種加算の取得漏れ点検を行うとともに、請求漏れ防止に努めた	・診療情報管理士による現状把握とDPCデータによる診療報酬の分析実施により収益の確保に努める
	【外来診療単価】 9,933円 【入院診療単価】 41,186円		
個人医業未収金対策の強化	【退院時請求の実施率】 60%以上	・退院時請求率の向上ための事務部門への退院決定に係る早期連絡体制の整備 ・高額療養費現物給付制度及び出産育児一時金直接支払制度の説明を徹底することにより活用を推進し未収金発生を抑制	・医師や看護師の理解を得ながら、引き続き制度の周知徹底を図り、利用率を向上させる
	【退院時請求の実施率】 90.0%		

(4) 評価と今後の取組み

当院は、最上地域の基幹病院として、医療が高度化、多様化する中で、DPC制度への対応、高度医療機器の更新、医師臨床研修の着実な実施、医療連携の推進など、地域の医療ニーズに応える努力を積み重ねてきました。

平成27年度は、前年度に比較し外来患者数は減少しましたが、延入院患者数の増加及び入院診療単価が上回ったことにより、医業収益は増加となりました。

医業費用については、延入院患者数に見合った体制とするため1つの病棟を休棟したことによる給与費の抑制、重油購入単価の引き下げによる燃料費の減少、暖冬による除雪回数の減少による委託費の減少などにより、前年度比で約6千7百万円の減少となりました。

このようなことから、平成27年度の経常損益は、平成26年度より約1億4千万円改善し、約7百万円の3年ぶりの黒字決算となりました。

今後の安定した経営基盤の確立に向け、医業収益の増加、特に入院収益の増加が重要であることから、管内医療機関との連携を強化し、紹介患者の増加に努めていきます。

人口減少や高齢化の進展、医療制度改革、診療報酬改定など厳しい経営環境の中、地域医療ニーズに的確に対応するとともに、より一層効果的・効率的な病院経営を推進し、経営基盤の強化に取り組むことで、最上地域の基幹病院としての役割を果たしていきます。

3 河北病院

(1) 河北病院の現状と課題（計画策定時）

①現 状

＜医療圏の現状＞

- ◇西村山地域では今後 30 年間にわたり人口が減少し、75 歳以上の高齢層は増加する見込みであり、今後とも高齢化の進展が想定されています。
- ◇急性期医療や高度専門医療を中心に患者の山形市内の病院への依存度が増大しており、受診行動が広域化しています。
- ◇開業医を含めた地域全体の医師総数が増加している一方、拠点病院における勤務医は減少しています。

＜病院の現状＞

- ◇西・北村山地域における基幹病院として、二次医療を担っています。
- ◇県立救命救急センター及び山形大学医学部附属病院等との連携並びに地域医師会との連携による休日夜間救急医療体制により、地域の救急医療ニーズに対応しています。
- ◇常勤医師の減少に伴い患者数が減少し、収益は悪化しています。
- ◇西村山地域の医療提供体制ビジョンや、平成 26 年度を最終年度とする「県立河北病院アクションプラン」に基づき、医療機能の見直しを実践しています。

②課 題

- ◆地域密着型の病院として、救急医療をはじめ、高齢層の増加等を見据えた生活習慣病のトータルケア、緩和ケア及びリハビリや退院支援など在宅復帰支援のための回復期医療等の機能が求められており、このため、平成 27 年度に稼働開始する急患室、緩和ケア病棟及び地域包括ケア病棟の円滑な運営を行うとともに、介護・福祉施設・在宅医療と連携を強化していく必要があります。
- ◆医師確保対策を強化するとともに、医療従事者の人材確保及び育成を進めていく必要があります。
- ◆山形大学、県立中央病院等の高次医療機関及び地域の医療機関等との連携を強化する必要があります。

(2) 経営に関する指標

項目	26年度 実績	27年度			28年度 目標
		目標	実績	比較	
ア 経常収支比率 (%)	87.9	97.0	84.4	△12.6	100.0
イ 病床利用率 (%)	80.0	89.4	77.5	△11.9	93.5
ウ 入院診療単価 (円)	36,785	40,000	38,901	△1,099	41,000
エ 外来診療単価 (円)	9,901	10,435	10,576	141	11,200
オ 入院延患者数 (人)	51,197	58,909	51,086	△7,823	61,454
カ 外来延患者数 (人)	113,924	117,852	110,862	△6,990	125,460
キ 平均在院日数 (日)	16.3	15.0	16.1	1.1	15.7

(3) その他の指標

中期経営計画にて数値目標を掲げている部分を抽出して記載しています。このほか、病院毎に重点目標を掲げている取組みについては、巻末のBSC資料を参照してください。

	【上段】平成27年度 達成指標 【下段】平成27年度 実績	平成27年度取組み内容	今後の予定・課題等
(1) 質の高い医療の提供			
チーム医療の拡大	【チーム種類数】 6チーム	◇安全、褥瘡（じょくそう）、NST（栄養）、緩和、感染症、化学療法のチームで週1回ラウンドし患者さんへのきめ細かいサポートを実施している。	◆今後もきめ細かい対応を行うとともに、癌リハビリや認知症ケアなどのチーム医療も検討していく。
	【チーム種類数】 6チーム		
患者サービスの向上	【入院患者満足度】 92.0%以上 【外来患者満足度】 90.0%以上	◇看護部が主となって接遇力向上委員会を設けて、患者さんの満足度調査やラウンド、研修会の実施や研修会への参加によりサービス向上を図っている。	◆今後も継続してサービス向上に努めていく。
	【入院患者満足度】 89.1% 【外来患者満足度】 84.6%		
クリニカルパスの適用推進	【クリニカルパスの種類】 71種類 【パス適用率】 28.0%以上	◇クリニカルパス委員会を設けて、パスの種類を増やし効率化に努めている。	◆今後とも継続してパス種類と適用率を増やし効率化に努めていく。
	【クリニカルパスの種類】 75種類 【パス適用率】 32.1%		

	【上段】平成27年度 達成指標 【下段】平成27年度 実績	平成27年度取り組み内容	今後の予定・課題等
(2) 人材の確保と育成			
医療従事者の専門資格取得促進	【認定看護師数】 6人 【その他(コメディカル等)】 29人	◇看護師や薬剤師、臨床検査技師、診療放射線技師、管理栄養士などの専門資格取得を促進している。	◆診療の質を向上させるため、今後とも資格取得を促進していく。
	【認定看護師数】 7人 【その他(コメディカル等)】 38人		
(3) 医療連携・機能分担の推進			
地域医療支援部の設置	【逆紹介率】 29%以上 【紹介率】 34%以上	◇地域医療支援部を窓口として地域のクリニックや介護施設との連携し、紹介率、逆紹介率の向上を図っている。直接院長等が施設等に出向き窓口のPRを行っている。	◆今後とも連携を強化し、紹介率、逆紹介率の向上を目指していく。
	【逆紹介率】 26.6% 【紹介率】 32.7%		
(4) 経営の改善			
効率的な病床の運用	【平均在院日数】 15.0日 【年間病床利用率】 89.4%以上	◇効率的な病床の運用により平均在院日数の短縮を図った。(H26:16.3日→H27:16.1日、急性期病棟H26:16.3日→H27:13.4日)	◆看護部の協力を得て、DPCの入院期間Ⅱの割合を高め(H28目標60.0%、H27実績55.7%)、効率的な病床運営を図っていく。
	【平均在院日数】 16.1日 【年間病床利用率】 77.5%		
診療単価の確保	【外来診療単価】 10,435円以上 【入院診療単価】 40,000円以上	◇適切な診療と効率的な病床運営等により診療単価の確保を図った。	◆今後とも適切な加算を取得し診療単価の確保を図っていく。
	【外来診療単価】 10,548円 【入院診療単価】 38,943円		
退院時請求の推進	【退院時請求実施率】 60%以上	◇退院前日までに医師や委託事業者のチェック、診療情報管理士のチェックを実施し、前日夕方に概算額を退院者等に伝え、退院日に請求を行っている。	◆今後ともチェックを効率的に行い、退院時請求率を高めていく。
	【退院時請求実施率】 53.2%		

(4) 評価と今後の取組み

当院は、「地域の中核病院として信頼される医療を提供する」との基本理念を掲げ取り組んでまいりました。特に、平成 27 年度は、地域包括ケアシステムの連結点を担う「新生河北病院」として大きな変化を迎えた年であり、前年度までの急性期病棟のみで構成された病院から、救急外来棟、急性期病棟、地域包括ケア病棟、緩和ケア病棟で構成する多機能病院に姿を変えております。

平成 27 年度に新設した救急外来棟には 10 床の観察ベッドを配置し、患者の安心を確保する一方で、高次機能病院との連携を強化し、例えば脳卒中（疑い）の患者に関して直接医師同士が連絡できる体制（ホットライン）を構築するなど地域の安心の確保にも努めております。

また、地域包括ケア病棟の設置に合わせ、平成 27 年度は看護師及び社会福祉士を増員して地域医療支援部を強化し、円滑な在宅復帰に向けた取組みや高次機能病院から地域包括ケア病棟への転院等の連携を積極的に行っております。

緩和ケア病棟については、外部の医療機関等との連携を深めながら、県内 17 市町村からの入院患者の受入れや、在宅看取りを含む 165 回にも及ぶ訪問診療など、患者視点に立った先進的な緩和ケア医療に取り組んでおります。

このような取組みにより、平成 27 年度の延入院患者数は対前年度で減少したものの、新入院患者数の増加や平均在院日数の短縮につながっており、入院収益の改善に貢献しております。また、救急患者総数が 7,102 人と平成 26 年度比で 459 人減少した中で、救急車搬送件数は 15 人増の 1,031 人になるなどの効果もみられております。

しかしながら、依然人件費の比率が、総費用の 6 割以上、医業収益の 9 割以上であり、医業費用を上回る医業収益を得るには至っておらず依然大変厳しい状況となっております。このため、老朽化した施設・設備の計画的な更新に支障をきたすことも想定される状況にあると認識しております。

このような状況を改善していくため、ベッドコントロールや診療情報分析による医業収益の改善検討及びチーム医療の充実による各種加算等の取得に努めるとともに、診療材料等の調達業務の改善によるコスト削減や施設・設備の効率的な維持管理に努めるなど、不断の見直しを引き続き実施してまいります。

また、地域包括ケアシステムの連結点として、常勤医師や医療スタッフの確保を図りながら、医療の質と経営の質の向上に努めるとともに、地域の医療機関や介護施設等との連携はもとより、さまざまな機会をとらえて地域の方々の当院への理解を深め、地域密着型病院として自立していくことを目指してまいります。

4 こころの医療センター

(1) こころの医療センターの現状と課題（計画策定時）

①現 状

＜精神科医療の現状＞

◇精神科医療の基本的な考え方が、入院医療主体から、地域保健・医療・福祉を中心としたあり方に大きく転換しています。

◇近年では、不登校、ひきこもりなど児童思春期の対象患者の増加や社会的ストレスに起因するうつ病など、メンタルヘルスへの対応も重要になっています。

＜病院の現状＞

◇県内唯一の公立精神科単科病院として、本県の精神医療の基幹的役割を果たしています。

◇長期入院患者の社会復帰・地域移行を促進しています。

②課 題

◆政策的精神科医療の推進に必要な医療の質の確保及び向上を図るためには、医師をはじめ医療スタッフの確保と能力の向上が不可欠です。

◆精神科医療の基幹病院として、医療機関をはじめ、関連施設、関係機関との連携が重要です。

(2) 経営に関する指標

項 目	26 年度 実 績	27 年度			28 年度 目 標
		目 標	実 績	比 較	
ア 経常収支比率 (%)	88.7	103.0	94.4	△8.6	103.1
イ 病床利用率 (%)	58.3	90.8	84.6	△6.2	91.5
ウ 入院診療単価 (円)	16,419	22,528	22,349	△179	23,600
エ 外来診療単価 (円)	8,465	8,700	8,615	△85	8,800
オ 入院延患者数 (人)	61,483	70,761	65,975	△4,786	71,103
カ 外来延患者数 (人)	28,711	41,480	31,325	△10,155	49,200
キ 平均在院日数 (日)	111.0	116.1	120.9	4.8	115.0

(3) その他の指標

中期経営計画にて数値目標を掲げている部分を抽出して記載しています。このほか、病院毎に重点目標を掲げている取組みについては、巻末のBSC資料を参照してください。

	【上段】平成27年度 達成指標 【下段】平成27年度 実績	平成27年度取組み内容	今後の予定・課題等
(1) 質の高い医療の提供			
チーム医療の推進	【クリニカルパスの種類】 12種類 【パス適用件数】 500件	◇6種類のクリニカルパスを改定。 ◇代表的な疾病「統合失調症」「気分障害」「認知症」の急性期について対応するパスを中心とした、クリニカルパスの積極的な運用	◆院内のクリニカルパスに対する理解向上をはかるための「パス大会」実施。 ◆引き続き、パスの積極的な運用による適用率の向上
	【クリニカルパスの種類】 14種類 【パス適用件数】 707件		
患者・家族の満足度の向上	【入院患者満足度】 70.0%以上 【外来患者満足度】 82.0%以上	◇H28年1月中旬に2週間にわたり満足度調査を実施。入院患者は期間中の希望する全入院患者を、外来患者は同じく期間中に外来受診した希望する全外来患者を対象とする調査を行い結果を分析	◆接遇研修の充実
	【入院患者満足度】 65.3% 【外来患者満足度】 81.5%		
(2) 人材の確保と育成			
認定看護師の養成と活用	【認定看護師数】 10人 【専門看護師数】 0人	◇認定看護師2名資格取得。1名を研修派遣。 ◇専門看護師は1名を大学院に在学派遣。	◆認定看護師はH28年度に1名資格取得予定。1名研修派遣。 ◆専門看護師は1名資格取得予定。
	【認定看護師数】 10人 【専門看護師数】 0人		
(3) 医療連携・機能分担の推進			
医療機関及び介護・福祉施設、在宅医療との連携	【院外関係機関との合同カンファレンス開催】 280回	◇福祉施設等院外関係機関との合同カンファレンスに積極的に参加	◆左記の取組みを継続
	【院外関係機関との合同カンファレンス開催】 397回		
(4) 経営の改善			
診療報酬等の適正向上	【外来診療単価】 8,700円以上 【入院診療単価】 22,528円以上	◇外来診療単価：初診患者の積極的な受入れ。 ◇入院単価：新病院における新たな取り組み「精神科救急入院料」、「児童・思春期精神科入院医療管理料」等の算定	◆診療報酬改定への適切な対応
	【外来診療単価】 8,615円 【入院診療単価】 22,349円		
効率的な病床利用	【平均在院日数】 116.2日 【年間病床利用率】 90.8%以上	◇精神科救急病棟での3ヶ月以内退院を目指しての、クリニカルパス導入 ◇効率的病床利用のための「病床管理ミーティング」の実施	◆ストレスケアユニット利用率向上対策の検討
	【平均在院日数】 120.9日 【年間病床利用率】 84.6%		

	【上段】平成27年度 達成指標 【下段】平成27年度 実績	平成27年度取組み内容	今後の予定・課題等
未収金発生の抑止・早期 回収の推進	【退院時請求実施率】 25.0%以上 【退院時請求実施率】 33.2%	◇退院時の伝票提出手順の 遵守を徹底	◆電子カルテの導入による 退院時請求実施率の向上

(4) 評価と今後の取組み

平成27年3月に新病院が開院し、平成27年度は実質的に新病院1年目となりました。

「開かれた病院」を目指して取り組んできたところ、外来では初診患者数が前年比およそ1.7倍となるなど、一定の成果をあげてきたものと考えております。

入院に関しては、多職種によるチーム医療の強化を図るために、クリニカルパスの改善と適用を進めました。平成27年度は6種類のパスを改定し、707件の適用がありました。特に、当院での代表的な疾患である統合失調症、気分障害、認知症といった疾患の急性期にそれぞれ対応し、入院から退院まで適用する3種類のパスを中心に、治療の場面に合わせたパスを積極的に運用しました。

精神科救急病棟では、年間の病床利用率が90%を超える一方、3ヶ月以内の在宅退院率は72%と高い水準を維持し、救急患者の早期退院を実現しました。

児童・思春期精神科医療を担う子どもユニットでは、医師・看護師のほか臨床心理士、精神保健福祉士などを配置し、専門的治療を行うとともに、併設の院内学級（県立鶴岡養護学校分教室）との連携により学校生活の再開を図ることができています。

医師確保については、魅力ある病院づくりに努めていることを病院ホームページや各種リクルート活動によりPRし、平成28年4月より医師2名を確保することができました。

今後とも、県全域を対象とした精神科医療の基幹病院としての役割を積極的に果たすため、引き続き政策的医療を推進していきます。そのためにも、新専門医制度への対応による医師確保を図り、パスの院内理解促進と適用率向上によるチーム医療の更なる強化を目指します。

また、電子カルテを平成28年度中に稼働し、院内での情報共有と業務の効率化に努めてまいります。

【3】収支計画と実績

○病院事業計

(単位：百万円、税抜)

	平成27年度 計画①	平成27年度 決算額②	増減 ②-①	《参考》平成26年度 決算額
診療日数(日)	366	366	0	365
病床数(床)	1,424	1,424	0	1,557
平均在院日数(日)	16.4	15.7	△0.7	16.2
新入院患者数(人)	26,432	25,733	△699	24,854
退院患者数(人)	26,390	25,738	△652	24,843
延入院患者数(人)	458,567	430,123	△28,444	428,625
入院診療単価(円)	49,291	49,533	242	46,610
病床利用率(%)	88.0%	82.5%	△5.5%	75.9%
延外来患者数(人)	589,992	610,431	20,439	610,250
外来診療単価(円)	12,824	13,383	559	12,347
薬品費/医業収益	12.786%	14.337%	1.551%	14.014%
診療材料費/医業収益	8.963%	10.617%	1.654%	10.065%
総収益(a)	38,808	37,875	△933	38,286
医業収益(b)	31,206	30,452	△754	28,535
入院収益	22,603	21,305	△1,298	19,978
外来収益	7,566	8,170	604	7,535
その他	1,037	977	△60	1,022
医業外収益(c)	7,581	7,392	△189	7,274
一般会計繰入金	5,164	4,893	△271	5,094
長期前受金戻入益	2,094	2,096	2	2,025
その他補助金等	323	403	80	155
特別利益(d)	21	31	10	2,477
総費用(e)	39,124	39,845	721	56,951
医業費用(f)	37,386	38,132	746	35,264
給与費	20,744	21,496	752	19,380
(うち退職給付費)	1,224	1,762	(538)	(154)
材料費	7,107	7,895	788	7,201
薬品費	3,965	4,366	401	3,999
診療材料費	2,797	3,233	436	2,872
給食材料費、医療消耗備品費	345	296	△49	330
経費	5,882	5,169	△713	5,363
減価償却費	3,313	3,209	△104	2,923
資産減耗費	39	93	54	125
研究研修費	301	270	△31	272
医業外費用(g)	1,693	1,664	△29	1,577
(うち企業債利息)	(511)	(475)	(△36)	(457)
特別損失(h)	45	49	4	20,110
経常収支(i=b+c-f-g)	△292	△1,952	△1,660	△1,032
純利益(△損失)(j=a-e)	△316	△1,970	△1,654	△18,665
退職給付引当金取崩額(実支出額)	1,348	1,166	△182	1,561
退職給付引当金残高	13,540	14,260	720	18,445
資本的収入(k)	3,313	3,435	122	6,733
企業債	1,267	1,387	120	3,947
出資金	73	73	0	75
負担金	1,968	1,970	2	1,899
その他(補助金等)	5	5	0	812
資本的支出(l)	4,933	5,075	142	9,509
建設改良費	1,299	1,442	143	6,073
資産工事費	375	533	158	5,036
資産購入費	910	901	△9	1,037
リース資産購入費	14	8	△6	0
企業債償還金	3,634	3,633	△1	3,436
その他(補助金返還等)	0	0	0	0

(注) 百万円未満四捨五入のため、差引又は計が合わない場合がある。

○中央病院

(単位：百万円、税抜)

	平成27年度 計画①	平成27年度 決算額②	増減 ②-①	《参考》平成26年度 決算額
診療日数(日)	366	366	0	365
病床数(床)	645	645	0	645
平均在院日数(日)	12.7	11.7	△1	12.8
新入院患者数(人)	15,100	15,515	415	14,529
退院患者数(人)	15,211	15,499	288	14,540
延入院患者数(人)	207,686	196,405	△11,281	199,900
入院診療単価(円)	65,300	66,388	1,088	61,976
病床利用率(%)	88.0%	83.2%	△4.8P	84.9%
延外来患者数(人)	235,460	276,071	40,611	274,529
外来診療単価(円)	17,000	17,453	453	15,365
薬品費/医業収益	14.863%	17.494%	2.631P	16.343%
診療材料費/医業収益	10.371%	12.149%	1.778P	11.174%
総収益(a)	22,428	22,644	216	21,505
医業収益(b)	18,166	18,446	280	17,218
入院収益	13,562	13,039	△523	12,389
外来収益	4,003	4,818	815	4,218
その他	601	589	△12	611
医業外収益(c)	4,254	4,187	△67	4,243
一般会計繰入金	2,700	2,611	△89	2,801
長期前受金戻入益	1,325	1,340	15	1,397
その他補助金等	229	236	7	45
特別利益(d)	8	11	3	44
総費用(e)	22,406	23,433	1,027	31,903
医業費用(f)	21,237	22,233	996	20,164
給与費	10,930	11,404	474	10,087
(うち退職給付費)	(600)	(950)	(350)	(47)
材料費	4,742	5,608	866	4,872
薬品費	2,700	3,227	527	2,814
診療材料費	1,884	2,241	357	1,924
給食材料費、医療消耗備品費	158	140	△18	134
経費	3,339	3,004	△335	3,087
減価償却費	2,025	1,998	△27	1,949
資産減耗費	27	59	32	19
研究研修費	174	160	△14	150
医業外費用(g)	1,151	1,182	31	1,149
(うち企業債利息)	(402)	(398)	(△4)	(423)
特別損失(h)	18	18	0	10,590
経常収支(i=b+c-f-g)	32	△782	△814	148
純利益(△損失)(j=a-e)	22	△789	△811	△10,398
退職給付引当金取崩額(実支出額)	490	454	△36	589
退職給付引当金残高	6,434	6,820	386	6,324
資本的収入	2,137	2,062	△75	1,832
企業債	753	677	△76	476
出資金	72	72	0	70
負担金	1,312	1,313	1	1,257
その他(補助金等)	0	0	0	29
資本的支出	3,097	3,017	△80	2,732
建設改良費	773	693	△80	514
資産工事費	270	212	△58	20
資産購入費	493	477	△16	494
リース資産購入費	10	4	△6	0
企業債償還金	2,324	2,324	0	2,218
その他(補助金返還等)	0	0	0	0

(注) 百万円未満四捨五入のため、増減又は計が合わない場合がある。

○新庄病院

(単位：百万円、税抜)

	平成27年度 計画①	平成27年度 決算額②	増減 ②-①	《参考》平成26年度 決算額
診療日数(日)	366	366	0	365
病床数(床)	386	386	0	439
平均在院日数(日)	16.4	16.4	0.0	16.1
新入院患者数(人)	7,000	6,679	△321	6,823
退院患者数(人)	6,936	6,722	△214	6,787
延入院患者数(人)	121,211	116,657	△4,554	116,045
入院診療単価(円)	42,000	41,186	△814	40,469
病床利用率(%)	85.8%	82.6%	△3.2P	72.4%
延外来患者数(人)	195,200	192,173	△3,027	193,086
外来診療単価(円)	10,100	9,933	△167	10,077
薬品費/医業収益	10.814%	10.298%	△0.516%	11.413%
診療材料費/医業収益	8.678%	10.184%	1.506P	9.790%
総収益(a)	8,615	8,303	△312	9,117
医業収益(b)	7,398	7,011	△387	6,966
入院収益	5,091	4,805	△286	4,696
外来収益	1,972	1,909	△63	1,946
その他	335	297	△38	324
医業外収益(c)	1,216	1,286	70	1,252
一般会計繰入金	860	883	23	843
長期前受金戻入益	323	326	3	374
その他補助金等	33	77	44	35
特別利益(d)	1	6	5	899
総費用(e)	8,537	8,311	△226	12,566
医業費用(f)	8,283	8,045	△238	8,113
給与費	4,848	4,737	△111	4,635
(うち退職給付費)	(292)	(214)	(△78)	(0)
材料費	1,538	1,505	△33	1,546
薬品費	800	722	△78	795
診療材料費	642	714	72	682
給食材料費、医療消耗備品費	96	69	△27	69
経費	1,298	1,213	△85	1,287
減価償却費	535	516	△19	545
資産減耗費	6	22	16	47
研究研修費	58	52	△6	53
医業外費用(g)	242	245	3	243
(うち企業債利息)	(13)	(10)	(△3)	(15)
特別損失(h)	12	21	9	4,210
経常収支(i=b+c-f-g)	89	7	△82	△138
純利益(△損失)(j=a-e)	78	△8	△86	△3,449
退職給付引当金取崩額(実支出額)	287	350	63	255
退職給付引当金残高	3,483	3,342	△141	3,478
資本的収入	722	721	△1	633
企業債	375	374	△1	305
出資金	0	0	0	0
負担金	342	342	0	323
その他(補助金等)	5	5	0	5
資本的支出	1,066	1,064	△2	943
建設改良費	382	380	△2	313
資産工事費	37	25	△12	70
資産購入費	345	355	10	243
リース資産購入費	0	0	0	0
企業債償還金	684	684	0	630
その他(補助金返還等)	0	0	0	0

(注) 百万円未満四捨五入のため、増減又は計が合わない場合がある。

○河北病院

(単位：百万円、税抜)

	平成27年度 計画①	平成27年度 決算額②	増減 ②-①	《参考》平成26年度 決算額
診療日数(日)	366	366	0	365
病床数(床)	180	180	0	179
平均在院日数(日)	15.0	16.1	1.1	16.3
新入院患者数(人)	3,702	2,985	△717	2,956
退院患者数(人)	3,664	2,988	△676	2,964
延入院患者数(人)	58,909	51,086	△7,823	51,197
入院診療単価(円)	40,000	38,901	△1,099	36,785
病床利用率(%)	89.4%	77.5%	△11.9P	80.0%
延外来患者数(人)	117,852	110,862	△6,990	113,924
外来診療単価(円)	10,435	10,576	141	9,901
薬品費/医業収益	8.576%	8.863%	0.287P	8.838%
診療材料費/医業収益	6.915%	7.999%	1.083P	8.061%
総収益(a)	4,709	4,165	△544	4,675
医業収益(b)	3,673	3,238	△435	3,089
入院収益	2,356	1,987	△369	1,883
外来収益	1,230	1,173	△57	1,128
その他	87	78	△9	78
医業外収益(c)	1,027	916	△111	787
一般会計繰入金	754	645	△109	540
長期前受金戻入益	262	259	△3	235
その他補助金等	11	12	1	12
特別利益(d)	9	11	2	799
総費用(e)	4,850	4,927	77	6,987
医業費用(f)	4,712	4,802	90	4,282
給与費	2,826	3,045	219	2,548
(うち退職給付費)	(182)	(355)	(173)	(0)
材料費	611	582	△29	558
薬品費	315	287	△28	273
診療材料費	254	259	5	249
給食材料費、医療消耗備品費	42	36	△6	36
経費	777	686	△91	719
減価償却費	455	445	△10	412
資産減耗費	6	11	5	12
研究研修費	37	33	△4	33
医業外費用(g)	134	122	△12	127
(うち企業債利息)	(14)	(11)	(△3)	(14)
特別損失(h)	4	3	△1	2,578
経常収支(i=b+c-f-g)	△146	△770	△624	△533
純利益(△損失)(j=a-e)	△141	△762	△621	△2,312
退職給付引当金取崩額(実支出額)	402	261	△141	128
退職給付引当金残高	1,923	2,238	315	2,144
資本的収入	407	390	△17	874
企業債	124	107	△17	347
出資金	0	0	0	0
負担金	283	283	0	271
その他(補助金等)	0	0	0	256
資本的支出	688	674	△14	1,155
建設改良費	124	110	△14	615
資産工事費	68	60	△8	460
資産購入費	56	50	△6	155
リース資産購入費	0	0	0	0
企業債償還金	564	564	0	540
その他(補助金返還等)	0	0	0	0

(注) 百万円未満四捨五入のため、増減又は計が合わない場合がある。

〇こころの医療センター

(単位：百万円、税抜)

	平成27年度 計画①	平成27年度 決算額②	増減 ②-①	《参考》平成26年度 決算額
診療日数(日)	366	366	0	365
病床数(床)	213	213	0	294
平均在院日数(日)	116.1	120.9	4.8	111.0
新入院患者数(人)	630	554	△76	546
退院患者数(人)	579	529	△50	552
延入院患者数(人)	70,761	65,975	△4,786	61,483
入院診療単価(円)	22,528	22,349	△179	16,419
病床利用率(%)	90.8%	84.6%	△6.1P	58.3%
延外来患者数(人)	41,480	31,325	△10,155	28,711
外来診療単価(円)	8,700	8,615	△85	8,465
薬品費/医業収益	7.618%	7.399%	△0.219P	9.271%
診療材料費/医業収益	0.863%	1.081%	0.218P	1.347%
総収益(a)	3,029	2,748	△281	2,902
医業収益(b)	1,969	1,757	△212	1,262
入院収益	1,594	1,474	△120	1,010
外来収益	361	270	△91	243
その他	14	13	△1	9
医業外収益(c)	1,057	989	△68	976
一般会計繰入金	837	742	△95	896
長期前受金戻入益	182	169	△13	18
その他補助金等	38	78	40	62
特別利益(d)	3	2	△1	664
総費用(e)	2,940	2,917	△23	4,997
医業費用(f)	2,785	2,798	13	2,469
給与費	1,933	2,091	158	1,922
(うち退職給付費)	(133)	(228)	(95)	(107)
材料費	216	200	△16	225
薬品費	150	130	△20	117
診療材料費	17	19	2	17
給食材料費、医療消耗備品費	49	51	2	91
経費	319	238	△81	228
減価償却費	294	246	△48	13
資産減耗費	0	0	0	47
研究研修費	23	23	0	34
医業外費用(g)	153	112	△41	54
(うち企業債利息)	(81)	(56)	(△25)	(5)
特別損失(h)	2	7	5	2,474
経常収支(i=b+c-f-g)	88	△164	△252	△285
純利益(△損失)(j=a-e)	89	△169	△258	△2,095
退職給付引当金取崩額(実支出額)	169	101	△68	589
退職給付引当金残高	1,507	1,670	163	6,324
資本的収入	45	259	214	3,394
企業債	15	229	214	2,819
出資金	1	1	0	5
負担金	29	29	0	48
その他(補助金等)	0	0	0	522
資本的支出	77	316	239	4,679
建設改良費	20	259	239	4,631
資産工事費	0	237	237	4,486
資産購入費	16	18	2	145
リース資産購入費	4	4	0	0
企業債償還金	57	57	0	48
その他(補助金返還等)	0	0	0	0

(注) 百万円未満四捨五入のため、増減又は計が合わない場合がある。

○本局

(単位：百万円、税抜)

	平成27年度 計画①	平成27年度 決算額②	増減 ②-①	《参考》平成26年度 決算額
診療日数(日)				
病床数(床)				
平均在院日数(日)				
新入院患者数(人)				
退院患者数(人)				
延入院患者数(人)				
入院診療単価(円)				
病床利用率(%)				
延外来患者数(人)				
外来診療単価(円)				
薬品費/医業収益				
診療材料費/医業収益				
総収益(a)	27	15	△12	87
医業収益(b)	0	0	0	0
入院収益	0	0	0	0
外来収益	0	0	0	0
その他	0	0	0	0
医業外収益(c)	27	15	△12	16
一般会計繰入金	13	13	0	14
長期前受金戻入益	2	2	0	1
その他補助金等	12	0	△12	1
特別利益(d)	0	0	0	71
総費用(e)	391	257	△134	498
医業費用(f)	369	254	△115	236
給与費	207	219	12	188
(うち退職給付費)	(17)	(15)	(△2)	(0)
材料費	0	0	0	0
薬品費	0	0	0	0
診療材料費	0	0	0	0
給食材料費、医療消耗備品費	0	0	0	0
経費	149	28	△121	42
減価償却費	4	4	0	4
資産減耗費	0	1	1	0
研究研修費	9	2	△7	2
医業外費用(g)	13	3	△10	4
(うち企業債利息)	(1)	(0)	(△1)	(0)
特別損失(h)	9	0	△9	258
経常収支(i=b+c-f-g)	△355	△242	113	△224
純利益(△損失)(j=a-e)	△364	△242	122	△411
退職給付引当金取崩額(実支出額)	0	0	0	0
退職給付引当金残高	193	190	△3	175
資本的収入(k)	2	2	0	0
企業債	0	0	0	0
出資金	0	0	0	0
負担金	2	2	0	0
その他(補助金等)	0	0	0	0
資本的支出(l)	5	5	0	0
建設改良費	0	0	0	0
資産工事費	0	0	0	0
資産購入費	0	0	0	0
リース資産購入費	0	0	0	0
企業債償還金	5	5	0	0
その他(補助金返還等)	0	0	0	0

(注) 百万円未満四捨五入のため、差引又は計が合わない場合がある。

【4】 総合的評価と今後の課題への対応

平成 27 年度は新たな病院事業中期経営計画の初年度として、質の高い医療の提供とともに、経営状況を改善し赤字が続く経常収支の黒字化達成を目指し取組みを進めてきましたが、病院事業会計決算は赤字となりました。

経常収支の赤字の主な原因として、退職給付引当金の積み増しなどによる給与費や、減価償却費などの経費の増加等による医業費用の増加が挙げられます。なお、平均在院日数の短縮やクリニカルパスの拡大等による入院診療単価の向上をはじめ、診療情報管理士の体制強化による D P C 対応力の向上や、理学療法士などリハビリスタッフの増員による加算取得にも努め、医業収益も増加しています。

今後は、質の高い安全な医療の提供と、各種加算取得による収益の確保につなげる体制の確立、計画的な施設・医療機器の整備や入院患者の増加に資する取組み等の更なる推進が必要です。また、病院機能を向上させつつ経常収支を黒字にするため、中期経営計画における未実施の取り組み目標について早急に実施するとともに、病院事業会計 V 字回復プロジェクトを推進し、経営状態の改善に着実に取り組んでいきます。

以下、中期経営計画に掲げる 4 つの経営方針ごとに今後の課題及び取組みを整理します。

1 質の高い医療の提供

医療事故調査制度の改正を踏まえ、全ての死亡事例についてセーフティマネージャーや院長への速やかな連絡体制を構築するため、マニュアルの改定を実施していきます。外傷チームの立ち上げについては、今後も継続して検討していきます。患者満足度の向上を図るため、検査において混雑する採血業務のシフトの工夫や早朝対応を実施しており、クリニカルパスについては、種類の充実のほか適用率の向上など、適宜見直しを行い、さらに質の高い医療を提供するよう、今後も取り組んでいきます。

また、こころの医療センターでは、平成 28 年度に稼働予定である電子カルテの有効活用により医療の質の向上を図ることが必要となります。中央病院、新庄病院、河北病院では次期医療情報システムの更新整備にあたり、各病院の業務の共通化や費用の削減を考慮した計画を推進していきます。

2 人材の確保と育成

医師確保については大学医学部との連携を強化し、各病院への医師派遣依頼や臨床

研修医のマッチング、ICTを活用した医学生への情報発信などに取り組んでいます。県立病院連携による医師確保は、平成26年12月に作成した『県立病院の連携による医師の確保及び教育研修等の充実・強化に係る基本方針』の一部を実施していますが一部は未実施であり、今後は未実施部分を含めさらに取り組みを進めます。そのほか医療スタッフでは、早期回復に貢献するリハビリスタッフを15名増員しました。診療情報管理士については、平成27年度は9名を採用し、退職者など減員と合わせ、全体として7名増員し、コーディング対応力の向上を図りました。さらに中央病院では、職員が働きやすい職場づくりとして院内保育所の整備に取り組み、平成28年4月に開所しました。

各種職員の院内研修、先進病院視察に取り組み、資質向上に向けた院内OJTなどを今後も実施していきます。専門資格の取得については、認定看護師、専門看護師の資格取得の支援を計画的に進め、平成27年度は6名が資格取得しましたが、看護師の特定行為や検査技師の検体採取など医療介護総合確保推進法に係る業務の研修については、今後検討していきます。また、事務職員の育成については、2名の病院経営管理士の養成を開始しています。人事評価制度は平成27年度から導入し、平成28年度からは全職員を対象として実施していきます。

県立病院と米沢栄養大学の連携推進については、学生によるメニュー作成の支援を継続実施していくとともに、今後、インターンシップも検討していきます。また、県立病院と保健医療大学の連携推進については、中央病院と保健医療大学の連携協議会を設置しており、大学教員による職員への技術指導などを継続して実施していきます。

3 医療連携・機能分担の推進

医療機関及び介護・福祉施設・在宅医療との連携については地域連携パスの充実を進め、全体として地域連携パスは8種類増加しました。地域連携パスの適用件数は、平成26年度は中央病院、新庄病院、河北病院でそれぞれ139件、2件、2件を実施しましたが、平成27年度はそれぞれ184件、2件、1件を実施しました。今後も新庄病院、河北病院をはじめ、各病院で実施拡大を図ります。地域医療ネットワークは中央病院、新庄病院、河北病院にて機器を整備しており、今後も地域の医療機関との情報共有、病病連携、病診連携を継続実施していきます。歯科医師との連携については、地域の歯科医師会会員による病院への往診などの対応について、連携強化を継続して推進していきます。新庄病院、河北病院では、地域包括ケア病棟の運用を通して地域包括ケアシステム構築の推進、地域の介護・福祉施設との連携をさらに強化していきます。

大学及び県立病院間の連携については、高度専門医療が必要な患者の紹介など、大学や各病院との連携を継続して推進していますが、県立病院間の診療応援体制の拡充については、今後検討していきます。県立病院の医療資源の活用については中央病院で混雑するMRI撮影を河北病院にて実施するなどの取り組みを進めており、今後も継続して実施していきます。

4 経営の改善

収益面では、中央病院が地域医療支援病院の認定に向けて取り組みを進め、平成28年5月に認証、同年6月より加算開始されました。そのほか、加算取得では、新庄病院、河北病院においては運動器リハビリテーション料の加算及び退院調整加算を取得するなど、診療報酬改定に対応した各種加算取得を推進しています。また、こころの医療センターでは新築病院として精神科救急入院料、児童・思春期精神科入院医療管理料などを加算取得しています。DPC対応の強化については、診療情報管理士を増員しており、病院事業局専任の診療情報管理士を配置して研修会を9回（中央病院で7回、新庄病院で2回）実施し、コーディング対応力の強化に取り組みました。

入院患者の確保については、新入院患者数、延入院患者数ともに目標の達成に至らなかったため、地域連携パスの充実を図りつつ、開業医と病院の紹介・逆紹介を積極的に進めます。入院患者の確保につながる地域の開業医との連携を推進するため、中央病院では協力医会を開催し、新庄病院では地域連携懇談会を開催しました。また、河北病院では院長が近隣の医療機関への直接のPRを実施し、こころの医療センターでは、院外関係機関との合同カンファレンスに参加しています。

救急の受入強化については、中央病院では救急搬送要請件数3,603件に対し受入数は3,177件で応需率は88.2%でした。新庄病院では救急搬送要請の際は原則受け入れる方針であり、受入数は2,153件でした。河北病院では救急搬送要請件数1,311件に対し受入数は1,031件で応需率は78.6%でした。救急患者応需率は前年度と比べ、各病院で向上しており、新規患者確保等のため、今後とも一層の受入を推進していきます。また、各病院の手術件数は、平成26年度は中央病院、新庄病院、河北病院、こころの医療センターでそれぞれ4,791件、2,176件、828件、5件を実施しましたが、平成27年度はそれぞれ5,033件、2,136件、899件、3件を実施し、全体として271件の増となりました。

費用効率化では、SPDの活用を中央病院、新庄病院で実施しており、今後は拡大を図ります。後発医薬品の使用率については、平成26年度は中央病院、新庄病院、河北病院でそれぞれ63.9%、71.6%、70.8%でしたが、平成27年度にはそれぞれ74.8%、

81.0%、78.0%となり、各病院で利用が促進されました。今後も後発医薬品の利用促進に取り組み、医業費用の削減を図ります。

医療機器の調達においては競争入札を実施していくほか、総合評価による調達方式を今後も検討していきます。施設整備の計画的維持計画については、中長期の個別施設計画を平成28年度の中期経営計画改定にて対応する予定です。未収金に伴う債権回収については、弁護士法人への委託にかかる費用対効果の検証も含めて、今後の対応を検討していきます。退院時請求については、中央病院で64.6%、新庄病院で90.0%、河北病院で53.2%、こころの医療センターで33.2%となりました。新庄病院、こころの医療センターでは目標を達成しており、平成28年度は全病院での目標達成を目指します。

巻末資料：各県立病院の平成27年度BSC（バランスト・スコアカード）

○中央病院

ミッション	県民の健康と生命を支える安心と信頼の医療を提供する。				
ビジョン	質の高い医療提供を行うための病院機能の強化と地域連携を一層推進することで、県全域をカバーする高度急性期病院としての役割を果たす。				
区分	戦略マップ				
戦略テーマ	「よりベッドを必要とする患者のために」		目標 重要成功要因		
財務の視点	<p>医療資源に見合う 医業収益の確保</p> <p>請求保留や 未収金の縮減</p>	医療資源に見合う医業収益の確保	DPC基礎係数Ⅱ群、機能評価係数Ⅱを確保するための取り組み チーム医療の推進とそれに伴う入院加算や指導管理料等の適正請求 査定率の減		
		請求保留や未収金の縮減	請求保留残額の縮減		
			退院時請求の強化		
		顧客の視点	<p>開業医や救急隊からの紹介や要請を断らない体制づくり</p> <p>患者の待ち時間を少なくする病院運営</p>	開業医や救急隊からの紹介や要請を断らない体制づくり	救急患者を断らないための院内連携体制の構築・維持 患者の回復状況に応じたベッドコントロールと退院支援の推進
患者の待ち時間を少なくする病院運営	患者の待ち時間短縮のための効率的運営（手術室や検査室等運営、外来診療、退院時請求）				
業務プロセスの視点	<p>よりベッドが必要な患者の受入れを可能とするための業務改善</p> <p>全体最適に貢献する業務連携や協働の推進</p>			よりベッドが必要な患者の受入れを可能とするための業務改善	患者の回復状況に応じたベッドコントロールと退院支援の推進
				全体最適に貢献する業務連携や協働の推進	患者の待ち時間短縮のための効率的運営（手術室や検査室等運営、外来診療、退院時請求）
学習と成長の視点	<p>地域における連携や協働を促進する場づくり</p> <p>医療安全のための行動原則に対する理解の促進</p>	地域における連携や協働を促進する場づくり	地域医療支援病院承認要件をクリアするための取り組み		
		医療安全のための行動原則に対する理解の促進	組織間や職員間の連携や協働を促進するための場づくり		

アクションシート				
評価指標	H27目標	H27実績	(参考) H28目標	行動内容
入院診療単価	65,300円 以上	66,388円	67,850円 以上	<ul style="list-style-type: none"> ○「救急を断らない」方針の徹底等による新入院患者数の増 救急入院患者4,620人(+734人) 内視鏡室 1,944件(+376件) 心カテ等 964件(+156件) ○手術室効率化等による手術件数増 手術室 5,033件(+242件) ○各病棟と入院医事務委託業者と連携し、請求漏れ防止対策に取り組んだ。 ※()は対前年度比増減
査定率	0.25% 以下	0.37%	-	<ul style="list-style-type: none"> ○委託業者も交えた対策会議を4月から毎月1回実施した。 ○査定動向を速やかに把握し、次のレセプト請求に反映するように情報発信を行った。 ○退院患者分のレセプト点検を請求後速やかに実施し、月初に集中するレセプト点検の標準化を図ることで、点検精度を高めるように委託業者と協働して取組みを行った。
請求保留残額	1億円 以下	2.66億円	1億円 以下	<ul style="list-style-type: none"> ○医師点検未了状況について各診療科別・医師別の情報を提供しながら、毎月医師への働きかけを実施した。特に過月分の保留レセプトを次回の請求につなげるための働きかけを強化した。 ○平成27年12月に請求保留レセプト点検促進週間を実施し、過月分の請求保留を縮減することができた。
退院時請求率	75%以上	64.6%	90%以上	<ul style="list-style-type: none"> ○退院予定未登録及び主傷病名未登録について、医師毎・診療科毎に依頼や報告を行うとともに、医療クラークの病名登録の促進を図った。 ○バス患者の「入院と同時に退院予定登録」の徹底に取り組んだ。 ○引き続き、退院予定登録の徹底等に取り組む。
1日平均新入院患者数	42人以上	42.4	44人以上	<ul style="list-style-type: none"> ○ベッドコントロールの担当看護副部長を置き、各病棟の情報を一元化し集中管理 ○「救急を断らない」方針の徹底等による新入院患者数の増(再掲) ○病床回転率 260.7%(+22.2%)
24時現在病床利用率(MAX)	90%以下	90%超 2日	87%以下	
退院時請求率(再掲)	(再掲)	(再掲)	(再掲)	(再掲)
患者満足度(外来)	60%以上	80.5%	-	<ul style="list-style-type: none"> ○採血室業務の流れを改善し、待ち時間短縮を促進 ○紹介型外来の周知及び逆紹介の促進により外来患者を縮減
DPCⅡ期超症例割合	30%以下	30.3%	25%以下	<ul style="list-style-type: none"> ○DPC運営委員会や診療密度向上委員会にてモニタリングや請求漏れ防止の取組みを行い、また、クリニカルバス委員会にてバスの見直しを行うなど、診療密度向上対策を推進した。 ○管理者会議にて診療科別DPCⅡ期超過率の実績を毎月報告し、意識の醸成を図った。 ○在院日数短縮推進部会にて、平均在院日数の短縮に向けた取組みを進める。
1日平均診療密度	2,650点 以上	2,575点	-	
定時内手術室稼働率	55%以上	63.6%	60%以上	<ul style="list-style-type: none"> ○将来ビジョン検討委員会手術部会を活用し、関係部門とともに手術室申込みルールの見直し等、手術室の運用効率化の取組みを推進
紹介率(地域医療支援病院要)	65%以上	62.9%	65%以上	<ul style="list-style-type: none"> ○地域医療連携推進協議会の開催(年4回) ○協力医等との連携強化を図るための協力医会診療部門別部会を設置しAOYAGIメディカルカンファレンスを定期的に開催
逆紹介率(地域医療支援病院要件)	70%以上	78.6%	70%以上	
再発防止対策全体周知件数	35件	35件	-	<ul style="list-style-type: none"> ○インシデントレポートシステムによる事例の効率的収集と情報共有を図り、評価分析の上、再発防止対策を立案し、委員会により周知した。

○新庄病院

ミッション	最上二次保健医療圏唯一の基幹病院として地域住民に信頼と安心を与える医療を提供します					
ビジョン	1 地域住民が安心してかかれる総合医療を推進します 2 高次の専門医療及び技術を提供します 3 管内医療機関、福祉施設等との連携による地域内完結型医療の充実を図ります 4 良質な医療を提供し続けるため、収支均衡を図ります					
区分	戦略マップ					
戦略テーマ	質の高い安全な医療の提供	新庄病院の役割を踏まえた医療の提供	医療連携・機能分担の推進	経営改善	目標	重要成功要因
財務の視点	収支均衡による持続可能な病院経営				収支均衡による持続可能な病院経営	病床利用率の安定確保 診療単価の向上
顧客の視点	安全、安心、信頼の医療の提供	地域医療ニーズの充足	地域内完結型医療の充実	標準化による患者サービスの向上	安全、安心、信頼の医療の提供 地域医療ニーズの充足 地域内完結型医療の充実 標準化による患者サービスの向上	医療安全対策の推進 早期リハビリ実施によるADLの向上 患者満足度の高い医療の提供 患者の管外流出の抑制 医療・介護・福祉等関係機関との連携強化 緊密な連携体制構築による紹介及び逆紹介の推進 クリニカルパスの活用 退院時請求に向けた取り組み
業務プロセスの視点	高度に連携するチーム医療の提供	地域住民に安心を与える医療の提供	地域包括ケアシステムへの対応	DPC分析能力の強化	高度に連携するチーム医療の提供 地域住民に安心を与える医療の提供 地域包括ケアシステムへの対応 DPC分析能力の強化	病棟薬剤業務の実施 早期介入による円滑な退院 救急医療体制の充実強化 円滑な救急入院の受け入れ 連携強化による在宅医療の推進 地域包括ケア病棟の効率的な運営 診療情報管理士を中心としたDPC分析 DPC分析ツールを活用したパス分析
学習と成長の視点	積極的な情報の発信	人材の確保と育成	職員の意識高揚及びモチベーションの向上		人材の確保と育成 積極的な情報の発信 職員の意識高揚及びモチベーションの向上	医師・専門職の確保及び育成 専門資格の取得及び維持への支援 当院の診療内容等についての広報活動強化 経営改善に対する職員の意識向上 患者に対する接遇や説明能力の向上

アクションシート				
評価指標	H27目標値	H27実績	(参考) H28目標	行動内容
病床利用率	85.8%	82.6%	86.4%	未達成ではあるが、H28は更に高い目標値である当初予算における病床利用率を目標値に掲げ、その達成に努める。
入院診療単価	42,000円	41,186円	43,019円	未達成ではあるが、H28は更に高い目標値である当初予算における入院診療単価を目標値に掲げ、その達成に努める。
外来診療単価	10,100円	9,933円	10,489円	未達成ではあるが、H28は更に高い目標値である当初予算における外来診療単価を目標値に掲げ、その達成に努める。
有過失アクシデント件数	0件	2件	0件	未達成である。H28も目標としインシデントやアクシデントの発生原因の分析、職員間での情報共有をしながら、再発防止策を確実に実施することで、目標達成に努める。
初期リハビリ加算算定単位数	11,880単位	11,420単位	14,200単位	未達成である。H28は職員が増員されたこともあり、より高い目標を設定した。早期リハビリテーションの実施を心がけ、目標達成に努める。
患者満足度調査の総合評価における満足の割合	入院 94.6% 外来 78.0%	入院 95.5% 外来 65.2%	-	入院は目標達成したが、外来は未達成である。今年度から患者満足度調査の調査内容が統一化され変更になる。前年度との比較や目標設定が困難なことから、今年度は「患者の声の苦情件数」のうち接遇にかかるとのものを目標にした。
新入院患者数	7,000人	6,679人	7,091人	未達成ではあるが、H28は更に高い目標値である当初予算における新入院患者数を目標値に掲げた。当院の情報を積極的にPRし、患者の管外流出を抑制し、新入院患者の増加に努める。
介護支援連携指導料算定件数	420件	307件	320件	目標は達成できなかった。在宅復帰出来る患者が減少し転院が増加していることが要因である。現実的な目標値を設定し、看護師、社会福祉士が介護支援専門員と連携し目標達成に努める。
紹介率 逆紹介率	35.5% 24.0%	30.2% 25.7%	40.0% 23.7%	紹介率は目標達成できなかったが、逆紹介率は目標達成した。H28は中期経営計画における達成指標を目標値に掲げ、その達成に努める。
入院時クリニカルパスの適用率	40%	43.2%	45%	目標達成した。H28は更に高い目標値である中期経営計画における達成指標を目標値に掲げ、その達成に努める。
退院時請求の実施率	60%	90.0%	3月末で 100%	目標達成した。H28は更に高い目標値である中期経営計画における達成指標のH29達成指標を前倒しし目標値に掲げ、その達成に努める。
病棟薬剤業務実施加算の取得	取得	取得	-	達成した。
退院調整加算算定件数	120件	267件	240件 (退院支援加算2)	達成した。H28においても目標とし、適切な退院先に適切な時期に退院できるよう関係職種が連携して早期に退院支援に介入し、目標達成に努める。
救急医療入院患者数	2,800人	2,601人	2,800人	未達成ではあるが、引き続きH28も目標とする。救急医療に対する課題や問題を検討しながら、救急医療の充実を図り、目標達成に努める。
急患室からの入院患者数(入院割合)	1,530人 (17.0%)	1,497人 (15.9%)	-	目標には少し届かず達成できなかった。H28は目標としないが、他の評価指標の目標達成に努めながら、「地域住民に安全、安心、信頼の医療を提供する」というBSCのミッション達成を目指す。
認定看護師による訪問看護・指導料算定件数	12件	0件	-	未達成である。H28は改善に留意しつつ、BSCとしては「早期リハビリ実施によるADLの向上」「地域包括ケア病棟の効率的な運営」を地域包括ケアシステムへの対応の重要成功要因とし、評価指標の達成に努める。
6病棟病床利用率	85.8%	66.8%	80.0%	未達成ではあるが、引き続きH28も目標とする。各種会議等で利用について訴えていく。リハビリ体制が充実したことにより利用率向上が期待される。
DPC小委員会の開催回数	4回	4回	4回	達成した。H28においても目標とし、診療情報管理士を中心としてDPC分析能力の向上を図る。
新規バス作成件数	12件	7件	5件	未達成である。引き続きH28も目標とする。医療の質と安全性向上のため、DPC分析も参考にしながら新規バスを作成し、目標達成に努める。
常勤医師数	48人 (H28.4.1)	45人	-	未達成である。H28は、次年度に向けた研修医の確保(初期研修医、専門研修医)を評価指標とする。レジナビ参加や病院見学者を増やすことで、目標達成に努める。
新規資格取得者数	30人	38人	30人	達成した。H28においても目標とし、職員の専門資格取得及び維持を支援し、目標達成に努める。
クオリティインディケーター追加更新回数	2回	2回	-	達成した。H28はBSC以外で目標管理することとする。
地域医療部情報誌「んだじゅ通信」発行回数	4回	3回	-	未達成である。H28は改善に留意しつつ、BSCとしては昨年度から開催している「新庄病院健康まつり」でのアンケート回収枚数を評価指標とし、積極的な情報発信に努める。
医事経営ニュースの発行回数	6回	3回	6回	未達成である。引き続きH28も目標とする。「医事経営ニュース」を定期的に発行することで、経営状況や課題についての共有化を図り、目標達成に努める。
経営改善等に関する研修会参加者数	200人 (2回開催)	77人	-	未達成である。H28は、対象事業を増やした上で目標とする。職員が参加しやすい開催日時や時間帯について考慮し、目標達成に努める。
病院主催接遇研修会参加率	80%(DVD視聴含む)	-	80%(DVD視聴含む)	未達成である。H28においても目標とし、患者に対する接遇や説明能力の向上を図る。早めの事業計画を心がける。

○河北病院

ミッション	地域の中核病院として質の高い信頼される医療を提供する。		
ビジョン	地域医療を支えられる健全な病院経営を目指す。		
区分	戦略マップ		
戦略テーマ	医療連携・機能分担の推進による経営の改善	目標	重要成功要因
財務の視点	安定した収益の確保	安定した収益の確保	効率的な病床の運営 診療単価の確保
顧客の視点	地域密着型の医療の提供	地域密着型の医療の提供	病棟機能に応じた医療の提供
業務プロセスの視点	大学及び県立病院間の連携強化 地域全体に開かれた病院づくり	大学及び県立病院間の連携強化	中央病院との連携強化 大学等の医療機関、介護福祉施設等との連携
		地域全体に開かれた病院づくり	地域意見交換会、症例検討会及び公開講座等の開催
学習と成長の視点	職員の資質、モチベーションの向上 継続的な情報発信	職員の資質、モチベーションの向上	医療従事者の専門資格取得促進 研修機会の提供
		継続的な情報発信	情報発信の強化

アクションシート				
評価指標	H27 目標	H27 実績	(参考) H28 目標	行動内容
病床利用率	89.4%	77.5%	-	27年度から脳神経外科の常勤医師が不在となり、脳神経外科の入院受入れができなかったことによる影響が大きい。また、新入院患者数は増加したものの在院日数の短縮により延入院患者数が減少している影響もみられる。今後は病床利用率のみで評価するのではなく、新入院患者数の増減幅とセットで評価していく。
入院診療単価	40,000円	38,901円	40,179円	地域包括ケア病棟を設置したことにより、急性期病棟での長期入院患者が減少してDPC入院料が前年度に比較して上昇したが目標には及ばなかった。今後とも急性期病棟における在院日数の短縮と地域包括ケア病棟の病床利用率を高めることで入院診療単価を確保していく。
外来診療単価	10,435円	10,576円	11,269円	検査・放射線等の増や指導管理料の取得に伴い年度後半に漸増した。今後とも取得可能な診療報酬について検討し、コストに見合う外来診療単価を確保していく。
救急患者の受入数	8,000人	7,102人	-	一次救急を含めた救急患者数は減少しているが、救急車搬送件数は増加している。今後とも二次救急の応需困難例を減少させるとともに、三次救急について高次機能病院に円滑につながるよう他院との救急連携を強化していく。
新入院患者数	3,702人	2,985人	3,098人	27年度から脳神経外科の常勤医師が不在となり、脳神経外科の入院受入れができなかったことによる影響が大きい。地域包括ケア病棟を設置しているため、高次機能病院との連携を強化し、急性期を終了した患者の転院による新入院患者数の増加を図る。
緩和ケア科の紹介人数	5人/月	8.6人/月	-	今後とも地域の医療機関や施設等との連携を強化するとともに、地域住民の緩和ケア医療への理解を深めていく。
地域包括ケア病棟の在宅復帰率	75.0%	86.4%	-	地域医療支援部による退院支援の強化が効果的である。入院初期段階での退院支援件数を増やしていく。
急性期後の受入患者数	40人	76人	-	救急及び退院支援の両方について高次機能病院との連携強化が有効となる。これらの連携強化を同時に進めることで地域包括ケアシステムにおける当院のポジションを明確にしていく。
紹介件数	5,200件	5,205件	-	地域の医師会やサポート医との連携を強化していくとともに、地域における当院の役割を住民や施設等関係者にも広く理解していただけるよう普及啓発にも努めていく。
逆紹介件数	4,400件	4,216件	-	地域の医師会やサポート医との連携を強化していくとともに、地域における当院の役割を住民や施設等関係者にも広く理解していただけるよう普及啓発にも努めていく。
開催数	60回	52回	-	そもそも非常に高い目標を掲げ地域への情報発信に努めてきた。これまでの活動で生まれた様々なつながりを活かしながら普及効果を高めていく。
認定看護師数	7人以上	7人	8人	適材適所の人材配置など今後とも職員の意欲を高める工夫を行っていく。28年度は新たに1名の認定看護師を養成する予定。
薬剤師、臨床検査技師、診療放射線技師、管理栄養士、看護師等の資格者数	34人以上	38人	38人以上	チーム医療の充実を図ることで職員の意欲を高める工夫を行っていく。28年度は医療従事者の専門資格促進に向け、各部署ごとの資格者数増の予定。
院内の研修会等の実施回数	160回	307回	300回以上	引き続き全体研修、部内研修および各種研修会等を実施していく。
広報誌等の発行回数及び市町広報への掲載回数	55回	62回	60回以上	引き続き情報発信の強化に努めていく。

〇こころの医療センター

使命 (ミッション)	県全域を対象とした精神科医療の基幹病院としての役割を積極的に果たします。				
3年後の姿 (ビジョン)	平成27年3月に新築移転した病院を円滑に運営し、精神科救急対応、児童思春期精神科医療、心神喪失者等医療観察法への対応などの政策的医療を推進します。				
区分	戦略マップ				
戦略テーマ	安全、安心、信頼される医療の提供	専門医療を提供する基幹病院	地域に貢献する県立病院	目標 重要成功要因	
財務の視点	安定的な経営			安定的な経営 医業収益の確保 効率的な病床利用	
顧客の視点				患者ニーズへの対応 重大な事故の減少 患者満足度の向上 多職種合同カンファレンス強化	
				専門的な医療の提供 専門病棟の適切な運営	
				在宅医療の充実 退院前訪問指導の充実 訪問看護サービスの提供 デイケアの充実	
				医療安全対策の推進 ヒヤリ・ハットの意識づけ	
業務プロセスの視点	医療安全対策の推進	精神科医療への理解促進	チーム医療の強化	医療・福祉連携によるサービス支援	精神科医療への理解促進 こころの医療センターの認知度向上
学習と成長の視点	医療情報システムの整備			チーム医療の強化 クリニカルバスを使用したチーム医療の推進 入院患者の栄養管理と口腔ケアの推進	
				医療・福祉連携によるサービス支援 院外関係機関との合同カンファレンス強化 地域医療機関との合同会議・カンファレンスの開催	
				医療情報システムの整備 電子カルテ・オーダーリングシステムの整備	
				人材の確保・育成 医師の確保 認定看護師等の育成 実地研修の推進 職員のモチベーション向上	
人材の確保・育成	人材の確保・育成				

アクションシート				
評価指標	H27 目標値	H27 実績値	(参考) H28 目標値	行 動 内 容
入院単価	22,528円	22,349円	23,600円	(3月23,341円)
外来単価	8,700円	8,615円	8,800円	(3月8,829円)
病床利用率	90.8%	84.6%	91.5%	(3月83.1%)
平均在院日数	108日	120.9日	-	(3月128.2日)
レベル3以上の事故件数	20件以下	15件	15件以下	事例分析を行い大きな事故を防止する
入院患者満足度	70%	65.3%	-	満足度調査を実施し、満足度向上の方策検討に資する。1月18日～1月29日実施
外来患者満足度	82%	81.5%	-	
3職種以上参加による合同カンファレンス回数	600回	1,093回	-	治療方針等検討のため、医師、看護師、精神保健福祉士等の3職種以上によるカンファレンスの実施
精神科救急病棟の3ヶ月以内在宅退院割合	60%以上	72%	60%以上	退院状況を把握し関係部門に周知・注意喚起する
実施件数	150件	125件	-	退院支援のため積極的に訪問指導を行う
新規訪問看護件数	25件	33件	35件	
利用者数	24人/日	22.8人/日	-	
ヒヤリ・ハット報告件数	850件	747件	800件	医療安全管理委員会を通じ各部門に積極的な報告を働きかける(事例分析を行い対応策を取る)
個別要請に応じた認定看護師等の派遣回数	40回	42回	-	研修会等への派遣実施
ホームページ閲覧回数	38,000件	40,968件	-	ホームページの適時更新と発信
統合失調症バスの適用件数	36件	48件	-	精神科救急病棟における統合失調症バスの適用
NSTの回診実施数	36回	47回	-	栄養サポート委員会のメンバーで病棟ラウンドを実施し、栄養改善のために必要な対応を効率的に行う
院外関係機関との合同カンファレンス回数	330回	397回	400回	福祉施設等院外関係機関と合同でカンファレンスを実施
地域医療機関との合同会議・カンファレンス開催回数	6回	6回	-	鶴岡病院協議会・院内感染対策合同カンファレンスの開催
整備の進捗率	60%	45%	-	年度内の事業者決定に向け、各部門及び部門間での業務の検討・見直し
後期研修医等確保数	2人	2人 (H28.4月～) (初期研修医の内1名よりH29～後期研修の申出)	2人	病院HP・医師募集専用HPの随時更新、募集説明会参加(説明会ア－S訪問者6名)、医師募集広告掲載、人材斡旋会社と契約、パンフレット作成・配布、サマ－セミナー開催(6名)、病院見学の受入(3名)、研修医の学会参加(1名)、研修希望医師(転科)と面談
認定看護師研修・専門看護師在学派遣者数	2人	2人	-	感染管理認定看護師研修に派遣(12月研修終了)、精神看護専門看護師資格取得のため福島県立大学大学院に派遣
院外研修参加数	50人	50人	50人	政策医療推進のため先進病院等での研修参加
病院長と職員の意見交換会の開催	25回	25回	-	病棟・部門別に意見交換会を開催し、職員と意思疎通を図る

