

【議題3】

令和7年度

経営強化プラン  
評価委員会

— 令和7年8月5日（火） —

## 令和6年度決算を踏まえた経営強化プランの評価

(1) 数値目標の達成状況について

(2) 6つの戦略の進捗状況について

## 経営の効率化に係る数値目標①

R6年度

	プラン目標値	決算値	目標の達成状況
外来入院患者数比率(%) ＝外来患者数÷延べ入院患者数	169.5	178.9	→ 目標未達成
紹介率(%)	68.0	84.5 紹介件数10,407件	} 目標達成
逆紹介率(%)	82.0	108.9 逆紹介件数13,413件	
手術件数(件/年)	4,300	4,299	→ 目標未達成

## 経営の効率化に係る数値目標②

R6年度

	プラン目標値	決算値	目標の達成状況
新規入院患者への手術実施率 (%)	50.0	47.7	目標未達成
化学療法(外来) (件/年)	4,000	3,739	
化学療法(入院) (件/年)	1,000	886	
緊急入院の割合 (%)	53.0	54.1	

## 医療機能・医療の質、連携の強化等に係る数値目標①

R6年度

	プラン目標値	決算値
病床稼働率(%) ※408床	80.9	74.0
経常収支比率(%)	95.9	90.0
修正医業収支比率(%)	95.4	90.6

目標の達成状況

目標**未達成**

医療機能・医療の質、連携の強化等に係る数値目標②

R6年度

	プラン目標値	決算値
職員給与費比率(%) =職員給与費÷医業収益	50.4	53.3
材料費比率(%) =材料費÷医業収益	27.7	31.5

目標の達成状況

目標**未達成**



黒字を達成している公立病院の  
**材料費率と職員給与費率の関係は反比例**の関係

材料費比率が上がる ⇒ 職員給与費比率が下がる  
材料費比率が下がる ⇐ 職員給与費比率が上がる

人勤に伴う**給与費増**  
+  
物価高騰に伴う**診療材料費増**  
||  
どちらも上昇し  
**大変厳しい**状況

## 医療機能・医療の質、連携の強化等に係る数値目標③

R6年度

	プラン目標値	決算値	目標の達成状況
入院患者数(延べ)(人)	120,450	110,204	目標未達成
入院単価(円)	71,000	70,804	
平均在院日数(日)	11.8	11.2	目標達成
外来患者数(延べ)(人)	204,120	197,161	
外来単価(円)	21,000	21,665	

## ①役割・機能の最適化と連携の強化

### 1 地域医療支援病院としての役割強化

外来入院患者数比率 **150%** 台を目指す。

= (外来患者数 ÷ 延べ入院患者数)



	実績			
	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
外来入院患者数比率(%)	174.1	180.2	170.7	178.9 <span style="color:red">増加</span>

プラン	目標 <b>未達成</b>	R6年度目標
		<b>169.5</b>

## ①役割・機能の最適化と連携の強化

### 2 紹介・逆紹介率の向上 R6年度目標：紹介率68.0%、逆紹介率：82.0%

地域医療連携病院として、紹介率・逆紹介率の向上を目指す。

	実績			
	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
紹介率(%)	69.4	67.1	81.3	84.5
				<div style="text-align: right; color: red;">増加</div> 
			プラン 目標 <b>達成</b>	R6年度目標 <b>68.0</b>
逆紹介率(%)	83.4	82.6	102.4	108.9
				<div style="text-align: right; color: red;">増加</div> 
			プラン 目標 <b>達成</b>	R6年度目標 <b>82.0</b>

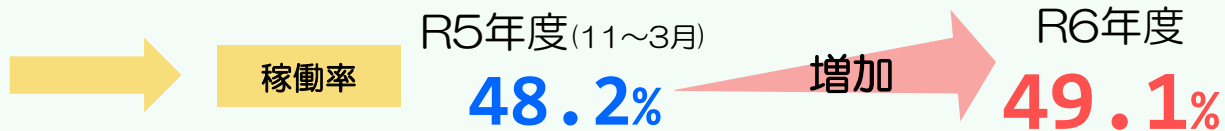
## ①役割・機能の最適化と連携の強化

### 3 高度急性期機能の充実

プラン

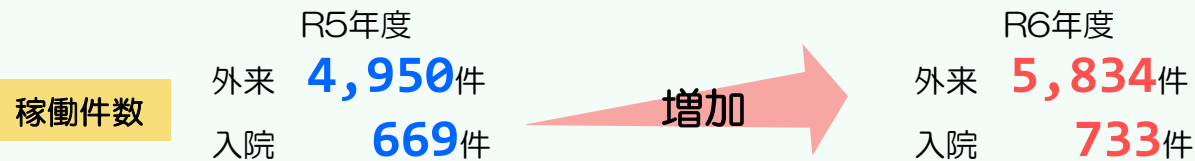
目標**達成**

令和5年度に**脳卒中ケアユニット(SCU)**を開設。



令和6年4月 3.0T MRI 稼働、令和7年4月 1.5T MRI 稼働

令和7年度は **MRI 2台体制**で検査実施**件数増**を目指す



地域連携センターに職員を配置し**連携病院**との**機能分化**を図った

令和7年度は**救急救命士**を配置し、更なる強化を目指す

## ①役割・機能の最適化と連携の強化

### 3 高度急性期機能の充実

プラン

目標**達成**

令和7年6月 **急性期充実体制加算の取得**

→ 約 **1.6** 億円/年の**増収** (の見込み)

病床再編

→ R7年4月より**稼働病床数 361 床**へ再編

※7B病棟の減床 -47床 ※地域包括ケア病棟の廃止

## ②医師・看護師等の働き方改革

### 1 医師の確保と働き方改革

#### 医師の確保

- ① 医師確保の働きかけ強化
- ② 働きやすい勤務環境の整備
- ③ 若手医師確保のため魅力ある研修プログラムの策定

#### 取組結果

- ①民間紹介会社を通じた採用  
R5：0件 → R6：0件
- ②医師住宅制度、移転料の支給、院内保育所を継続
- ③研修プログラム策定
  - ・ 選択科目に脳神経内科、眼科を追加
  - ・ 地域医療研修の協力施設に浅井東診療所を追加
  - ・ 「基本的臨床能力評価試験」の病院負担での受験

#### 働き方改革

- ① 適正な労務管理
- ② タスクシフト・タスクシェアの推進
- ③ 当直勤務の軽減

#### 取組結果

- ①長時間労働者への面接指導実施(令和5年10月より)  
R5：5件 → R6：8件
- ②医療従事者負担軽減計画に則りアシスタントを配置  
ドクターズアシスタント：16名(目標 19名)
- ③平均当直回数  
R5：2.75回/月 → R6：2.61回/月

## ②医師・看護師等の働き方改革

### 2 看護師の確保と働き方改革

#### 人材確保

- ① 学校訪問先の拡大(県南部・京都方面)
- ② 職能団体、学校主催の就職説明会への参加
- ③ SNSの活用

#### 取組結果

- ① 県内高等学校 5校を訪問  
中・高生を対象とした看護体験会の実施(19名参加)
- ② 職能団体、学校主催の就職説明会へ参加(6回)  
市内看護系大学2校の学園祭参加・商業施設にて看護体験の共催(10月・12月)
- ③ SNSでの看護実践の発信

#### 人材定着

- ① 部分休業、短時間勤務終了者の配属先の配慮
- ② 看護業務のタスクシフトの推進
- ③ 看護提供方式の再考・院内保育所の維持
- ④ 認定看護師、特定看護師等の資格取得の支援

#### 取組結果

- ① 部分休業、短時間勤務終了者の配属先の配慮  
→配属後の離職者なし
- ② 看護補助者の継続雇用による間接業務の移行
- ③ セル看護提供方式の導入
- ④ がん薬物療法認定看護師 新規1名

## ②医師・看護師等の働き方改革

### 2 看護師の確保と働き方改革

#### タスクシフトの推進

- ①移管業務の抽出と他部門への移管
- ②特定行為研修受講者の拡大

#### 取組結果

- ①以下のタスクシェアを行った
  - ・臨床検査技師(輸血搬送等)
  - ・放射線技師(患者搬送、MRI造影時の穿刺)
  - ・薬剤助手(持参薬捌き)
  - ・ナイトアシスタント(13名)、エイドアシスタント(6名)による負担軽減
- ②特定行為業務の需要調査、受講希望者の選定  
特定行為研修受講希望者なし

#### 看護提供方式の再考

- ①現行の「プライマリー・チームナーシング」の問題点の抽出と整理
- ②「セル型」看護方式の学習と体制整備
- ③2病棟で先行実施
- ④全病棟「セル型」看護方式に切り替えと評価
- ⑤「セル型」看護方式の定着促進

#### 取組結果

- 令和7年1月より  
全病棟(2A・8B病棟除く)にセル看護方式を導入
- 【導入の効果】(いずれも病棟)
- 時間外業務平均時間：4.8時間(前年度12.1時間)
- 身体拘束率：1.62%(前年度9.63%)
- ナースコール件数：150件/月(前年度184件/月)

## ②医師・看護師等の働き方改革

### 3 メディカルスタッフの業務の再構築による医師等の負担の軽減

#### 栄養治療科

管理栄養士の病棟配置

#### 取組結果

- 病棟配置には至っていないが、以下の取組を実践中
- 電子カルテ端末を増設し、病棟滞在時間が伸びた。  
2時間/日 → 3.5時間/日(1.7倍)
  - 病棟での医師・看護師の負担軽減に繋がった。
  - 外来、入退院支援業務の効率化にも取り組んでいる。

#### 臨床検査科

- ①医師、看護師等の外来・病棟業務における一部業務のタスクシフト
- ②主要病棟へ臨床検査技師を常時配置

#### 取組結果

- ①タスクシフトについて  
中央処置室および病棟での静脈ルート確保や血液製剤搬送等を実施
- ②技師の病棟配置について  
常時配置までは至っていないが、可能な範囲で病棟業務の支援を実施

## ②医師・看護師等の働き方改革

### 3 メディカルスタッフの業務の再構築による医師等の負担の軽減

リハビリテーション科

急性期リハビリの推進

- ①入院期間が長期化する診療科に対する、急性期リハビリの展開
- ②呼吸器疾患、廃用症候群のリハビリ開始日の早期化
- ③リハビリスタッフと入退院支援室、病棟看護師との連携強化
- ④リハビリスタッフによる患者の機能的ゴールの見極め、後方支援病院の医師との連携強化
- ⑤発症早期からのリハビリ提供の集中化
- ⑥近隣病院の整形外科外来におけるリハビリの実施

取組結果

- ①30日を超えてもリハビリを実施していた件数  
R5：650件 → R6：624件(4%減)
- ②呼吸器疾患 平均3.59日→3.31日(7.8%短縮)  
廃用症候群 平均3.99日→4.20日(5.3%延伸)
- ③連携体制は一定水準を維持できている。
- ④機能的ゴールの見極めの精度向上が課題  
後方支援病院の医師との連携はできていない
- ⑤発症14日以内のリハビリ実施件数  
R5：20,846件 → R6：22,822件(9.5%増)
- ⑥近隣病院との連携を強化した結果、整形外科患者の外来件数減少した。  
R5：3,780件 → R6：3,298件(12.8%減)

## ②医師・看護師等の働き方改革

### 3 メディカルスタッフの業務の再構築による医師等の負担の軽減

放射線科

MR検査における造影用静脈路の確保

取組結果

- 2024年6月、科内静脈路確保委員選出(4名)  
→ 教育・マニュアルを整備
- 常勤19名中、教育訓練終了者13名
- 2025年より本格的に技師の穿刺を開始  
→ 3月以降 技師のみで穿刺を行っている
- 穿刺困難・副作用対応は看護師と連携をとりながら造影検査を実施

## ②医師・看護師等の働き方改革

### 3 メディカルスタッフの業務の再構築による医師等の負担の軽減

臨床工学科

専門性向上と組織力の強化

【手術センター】

- ①手術ナビゲーションシステムの後方支援
- ②内視鏡用ビデオカメラの保持・操作
- ③適切な機器管理

【内視鏡センター】

- ①各種検査の介助
- ②適切な機器管理



取組結果

【手術センター】

- ①脳外科領域ナビゲーション 23件
- 整形外科領域ナビゲーション 5件

→ 立会い依頼は**100%対応**

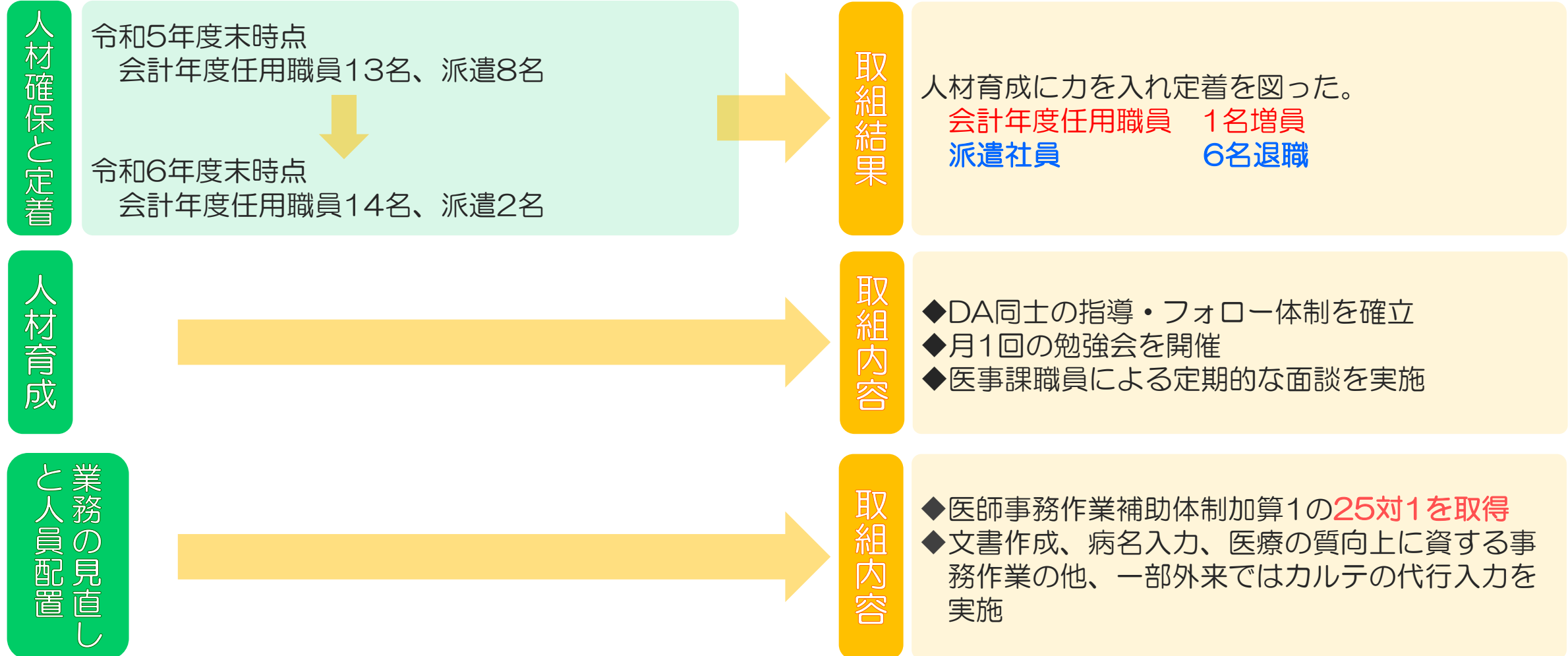
- ②医師からの依頼が無いため実施していない
- ③173件のトラブルに対応  
内、90件はMEが対応して改善

【内視鏡センター】

- ①上部内視鏡 850件、下部内視鏡 280件、  
胆管膵管造影 5件、粘膜下層剥離術 65件 の介助実施
- ②機器故障時はMEが全て対応。  
メーカーによる定期点検にも関わり機器の状態把握に努めた。

## ②医師・看護師等の働き方改革

### 4 DAの配置の最適化による医師の診療負担の軽減



### ③経営形態の見直し

現行の「地方公営企業法」の**全部適用を維持**する。

但し、毎年情報収集に努め、**必要に応じて経営形態の見直しについて検討**する。

## ④新興感染症に備えた平時からの対応

行政機関・医療機関と議論し、**BCPに基づき**必要な準備を行う。

### 1 感染拡大時の対応

- ✓新型コロナウイルス感染症の流行時と同じく、一部病棟を転用
- ✓専従の院内感染管理者を配置し、組織的に感染防止対策を実施

### 2 平時からの対応

- ✓感染対策向上加算の算定病院との連携
- ✓院内マニュアルの整備

### 3 クラスタ発生時の対応

- ✓電子カルテに対応マニュアルやフロー等を掲載
- ✓定期的にミーティングを開催し対応方針を協議、各部署への周知を図る

### 取組結果

- ✓近江八幡総合医療センター、豊郷病院、友仁山崎病院、彦根中央病院、湖東圏域の20のクリニックと連携
- ✓マニュアルは随時見直し  
→病棟、外来に配置する他、電子カルテ掲示板に掲載
- ✓感染対策委員会を月1回開催
- ✓e-ラーニングを活用した全体研修を実施  
(後日配信により受講率向上を目指す)

## ⑤施設・設備の最適化

### 1 電子カルテシステム等更新とサイバーセキュリティ対策

#### 1 医療情報システム系ネットワークの更新 (10/15 稼働)

更新の成果

##### ✓インフラとしての機能向上

- 通信速度の向上（約25倍の速さに！）  
→高解像度の画像や動画のデータ転送に対応
- 機器故障のリスク低減（機器を2重化、自動復旧機能）  
→機器が壊れても通信断が起こらない、起こっても最小限に。
- 電波の提供範囲の拡大（病棟の隅々まで電波が届く！）  
→どこでもカルテの記録ができる。

##### ✓セキュリティ強化

- 24時間365日の監視による早期発見が可能に
- 怪しい機器をネットワークから隔離し被害拡大を防止
- ウイルス以外の怪しい動きも検知可能

## ⑤施設・設備の最適化

### 1 電子カルテシステム等更新とサイバーセキュリティ対策

#### 2 電子カルテシステム更新 (12/15稼働)

更新の成果

- ✓ハードウェアの機能強化
  - ・ サーバ機器の台数減 → 機器コスト・電力消費量の削減
  - ・ クライアント機器の台数増 → カルテ記載の効率化
  - ・ インクジェットプリンタへ変更 → ランニングコスト減
- ✓ソフトウェアの強化
  - ・ 電子カルテパッケージを富士通製の最新版へ変更（県内初）
  - ・ OSをWindows11に更新（セキュリティと機能の向上）
- ✓セキュリティ強化
  - ・ データバックアップの強化  
サーバ2台と磁気テープへのバックアップ  
→サイバー攻撃からデータを守る。
  - ・ サーバ・クライアントのOSを最新版へ更新

## ⑤施設・設備の最適化

### 1 電子カルテシステム更新とサイバーセキュリティ対策

### 3 サイバーセキュリティ対策

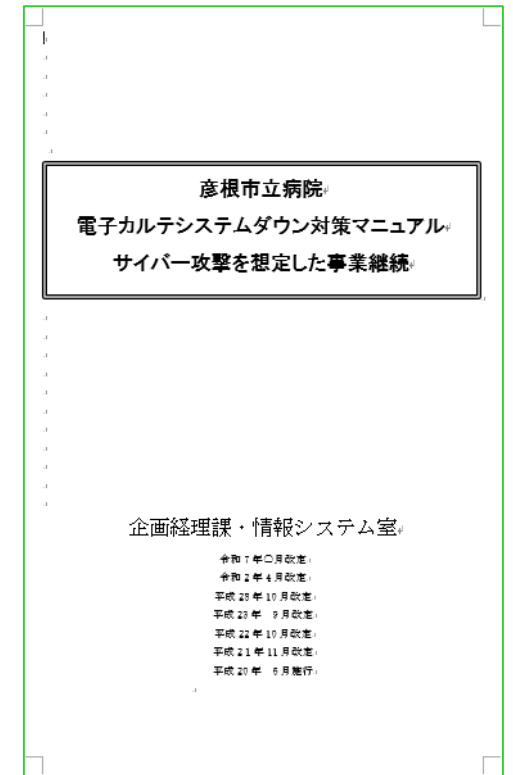
厚労省が各医療機関に対して「**サイバー攻撃を想定した事業継続計画**」(BCP)を令和6年度中に策定するよう義務付けました。

取組状況

✓情報システム委員会において審議  
→3月1日付で **BCP策定**  
電子カルテ掲示板に掲載し、全職員へ周知

今後の予定

✓令和7年度中に訓練を実施



## ⑤施設・設備の最適化

### 2 医療DXの取組

#### ◆DXの推進

医療の質の向上や、業務の効率化による働き方改革の推進のため、医療DXを進める。



#### ◆電子処方箋の導入について



## ⑤施設・設備の最適化

### 3 マイナ保険証の利用促進

令和5年度											
4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
—	—	—	—	—	—	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
令和6年度											
4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
6.0%	6.0%	7.0%	9.0%	12.0%	13.0%	15.0%	18.0%	26.0%	27.0%	28.0%	28.0%

順調に増加  
全国平均27.26%

### 4 長寿命化計画に基づく施設整備

#### 令和6年度に実施した設備更新

- エレベータ改修（3台、4,150万円）・・・業務用エレベータの耐震補強、制御機器等を更新したもの
- 水中ポンプ更新（11台、1,150万円）・・・汚水槽用ポンプ、雑排水ポンプ（検査、感染症、透析等）を更新したもの。
- LED照明取替（階段に設置された75台、808万円）・・・院内の階段の照明機器をLED化したもの。

## ⑥経営の効率化等

1 外来の縮小による入院診療の強化 **プラン目標：150%台** → プラン **目標未達成**

実績

外来入院患者数比率

＝(外来患者数÷延べ入院患者数)

令和6年度

令和5年度

**178.9%** — **170.7%** = **8.2ポイント増加**

外来、入院患者数

外来	197,161人	202,433人	→ 5,272人減
入院	110,204人	118,570人	→ 8,366人減

※比率は増加したが**外来患者は減少**しており**一般外来の縮小は進んでいる**

2 手術件数の維持 **プラン目標：4,300件** → プラン **目標未達成**

実績

令和6年度

令和5年度

手術件数 **4,299件** — **4,285件** = **14件増**

## ⑥経営の効率化等

3 化学療法の実施 **プラン目標：外来4,000件、入院1,000件** → プラン **目標未達成**

実績

	令和6年度	令和5年度	
外来	3,739 件	3,862 件	123 件減
入院	886 件	1,126 件	240 件減
合計	4,625 件	4,988 件	363 件減

8月～12月にかけて、通院治療センターの改修工事を実施

**15床** → **20床**

令和7年1月以降、ベッド・チェア数を増やしたことで、今後は順調に増加する見込み。

4 緊急入院から予定入院へのシフト **プラン目標：53.0%** → プラン **目標未達成**

実績

緊急入院の割合 令和6年度 **54.1%** 令和5年度 **53.0%** = **1.1ポイント増加**

## ⑥経営の効率化等

### 5 急性期充実体制加算の取得

プラン

目標**達成**

取組内容

令和6年度中の取組

✓ 緊急手術 350件以上/年

※緊急手術：病状の急変により緊急に行われた手術

➡ R6年度 392件

✓ 精神科に係る体制の整備

【要件】

自院又は他院の精神科医が速やかに診療に対応できる体制を常時整備していること

➡ 豊郷病院より医師を招聘  
※2週間に1回

取組結果

【令和7年度】

4月 近畿厚生局へ届出

5月 算定開始

約 1.6億 円/年の増収(の見込み)

## ⑥経営の効率化等

### 6 施設の有効活用

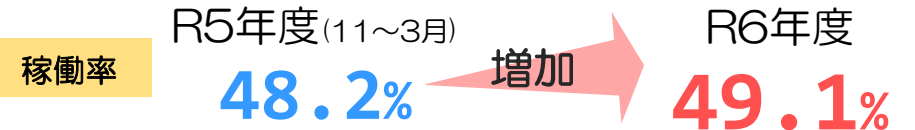
#### ◆ 通院治療センターの拡充

8月～12月にかけて、通院治療センターの改修工事を実施



#### ◆ 脳血管疾患の診療強化

令和5年度に**脳卒中ケアユニット(SCU)6床**を開設



#### ◆ MRI装置2台体制

	R5年度	R6年度	
MRI稼働件数(外来)(件)	4,950	5,834	前年度比 1.2倍
MRI稼働件数(入院)(件)	669	733	前年度比 1.1倍

R5年度は1台体制 R6年4-12月は2台体制 R7年1-3月は1台体制

令和7年度は **MRI 2台体制** で検査実施**件数増**を目指す

## ⑥経営の効率化等

### 7 落穂ひろい活動の継続

	令和5年度		令和6年度
1 療養・就労両立支援指導料	4万円		1万円
2 退院患者紹介加算	504万円		458万円
3 特定薬剤治療管理料	722万円		634万円
4 認知症ケア加算	1,061万円		939万円
5 薬剤総合評価調整加算 薬剤調整加算	42万円		34万円
合計	2,333万円		2,066万円

267万円の減

## ⑥経営の効率化等

### 7 落穂ひろい活動の継続 - 経営コンサルタントの活用

令和6年8月より「**㈱グローバルヘルスコンサルティング・ジャパン**」と契約し、収益向上に向けたプランの進捗管理および経営改善策の提案・実行支援を受けた。

#### ◆業務内容および成果

##### 業務内容

- 1) 救急補正係数の向上
- 2) 加算算定の強化
- 3) 集患・地域連携推進
- 4) 業務効率化・生産性向上
- 5) 病床管理最適化
- 6) 将来戦略

##### 取組結果

- 1) 医師毎の評価内容のばらつきなくするため評価シートを作成し、評価基準を統一  
→ **317万円/月**の増収見込み
- 2) 薬剤管理指導料、リハビリ総合計画評価料、栄養食事指導料等の算定が増加  
→ **142万円/月**の増収見込み
- 3) かかりつけ医を持つことについての啓発活動、診療所・病院に対する返書管理および本院医師による訪問を強化  
紹介率 R5年度：81.3% → R6年度：**84.5%**  
逆紹介率 R5年度：102.4% → R6年度：**108.9%**
- 4) 他職種連携を進め加算算定の強化につながった。
- 5) 病床稼働率向上のため、ベッドコントロールの最適化を図った。  
R7.3：72.7% → R7.4：75.5% → R7.6：**82.6%**
- 6) 地域包括ケア病棟を廃止し急性期実体制加算を算定(令和7年6月)

## ⑥経営の効率化等

### 8 費用の削減

#### ◆ 人件費の適正化

職種別の残業時間合計(時間/年、人)

	令和6年度		令和5年度		増減	
	残業時間	延べ職員数	残業時間	延べ職員数	残業時間	延べ職員数
医師	32,901	765	32,580	704	321	61
看護師	34,130	4,126	48,147	4,174	-14,017	-48
医療技術員	19,660	1,333	19,773	1,306	-113	27
事務員	7,754	532	9,448	493	-1,694	39
合計	94,445	6,756	109,948	6,677	-15,503	79

残業時間 年間1万5,500時間の減

## ⑥経営の効率化等

### 8 費用の削減

#### ◆人件費の適正化

職種別・一人当たりの平均残業時間(時間/月)

	令和6年度	令和5年度	増減
医師	42.8	46.0	-3.2
看護師	8.3	11.5	-3.2
医療技術員	14.8	15.1	-0.3
事務員	14.4	19.2	-4.8

一人当たりの平均残業時間減

## ⑥経営の効率化等

### 8 費用の削減

#### ◆ 人件費の適正化

時間外勤務手当の実績(千円/年)

	令和6年度	令和5年度	増減
医師	159,654	157,836	1,818
看護師	97,334	114,131	-16,797
医療技術員	51,896	48,561	3,335
事務員	12,100	14,177	-2,077
合計	320,984	334,705	-13,721

時間外勤務手当の総額 **1,300万** 円の減

## ⑥経営の効率化等

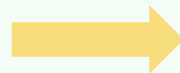
### 8 費用の削減

#### ◆ 材料費の適正化

##### 【薬品】 コンサルによる価格交渉

R5年度

約 **3,600万円** の削減



R6年度

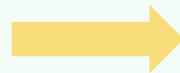
約 **2,650万円** の削減

##### 【診療材料】 共同購入品への切替え

R5年度

約 **2,000万円** の削減

切替品目数：143品目



R6年度

約 **3,400万円** の削減

切替品目数：78品目(上半期のみ)

## ⑥経営の効率化等

### 8 費用の削減

#### ◆経費の適正化

##### LED化の推進

全体の**25%**が更新完了(1階・2階の外来・廊下、階段)

##### 財源確保

MRI 更新の費用捻出のため、**クラウドファンディング**を実施

目標金額 **1,500**万円  寄付総額 約 **2,170**万円 を達成