

松戸市病院事業 経営計画  
第2次（平成29～32年度）  
《松戸市病院事業改革プラン》  
（改定版）

平成29年3月 策定

平成31年4月 改定

松戸市病院事業

# 目 次

I. 計画策定の趣旨	
1. 策定趣旨	1
2. 改定の趣旨	2
3. 計画の対象期間	2
4. 新公立病院改革ガイドライン	3
II. 松戸市病院事業の機能と役割	
1. 取り巻く環境	4
2. 事業概要	5
3. 松戸市病院事業の役割	6
III. 再編・ネットワーク化	9
IV. 経営形態の見直し	10
V. 計画実施状況の点検、評価、公表	11
VI. 経営計画 第1次（平成26～28年度）の総括	
1. 国保松戸市立病院	12
2. 松戸市立福祉医療センター 東松戸病院	21
3. 松戸市立福祉医療センター 介護老人保健施設 梨香苑	29
VII. 改善の方針と取組み	
1. 松戸市立総合医療センター	36
2. 松戸市立福祉医療センター 東松戸病院	47
3. 松戸市立福祉医療センター 介護老人保健施設 梨香苑	53
VIII. 数値目標	
1. 松戸市立総合医療センター	56
2. 松戸市立福祉医療センター 東松戸病院	57
3. 松戸市立福祉医療センター 介護老人保健施設 梨香苑	58
IX. 一般会計負担の考え方	59
X. 収支計画	
1. 松戸市立総合医療センター	60
2. 松戸市立福祉医療センター 東松戸病院	62
3. 松戸市立福祉医療センター 介護老人保健施設 梨香苑	64

## I. 計画策定の趣旨

### 1. 策定趣旨

松戸市病院事業は、「松戸市病院事業経営計画 第1次(平成26～28年度)」(以下、「経営計画 第1次(平成26～28年度)」と記載する。)を策定し、安定した経営基盤の構築により継続的に地域医療の最適化をめざした医療の提供に取り組んできた。

この「経営計画 第1次(平成26～28年度)」の策定にあたっては、病院事業の経営層や管理局のみならず、広く医療現場の職員の参加を図りつつ、計画に定める施策に基づいた各現場のアクションプランを定めた。これにより、病院全体で経営改善に取り組む組織風土の醸成を図ってきた。

この「経営計画 第1次(平成26～28年度)」の終了に伴い策定する「松戸市病院事業経営計画 第2次(平成29～32年度)」(以下、「本計画」と記載する。)では、「経営計画 第1次(平成26～28年度)」で醸成してきた組織風土の土台の上に、新たな目標を設定し、地域医療構想や2025年問題を見据えた国策との整合を図り、更なる医療機能の充実及び経営の改善を果たすべく、中長期的な視点から松戸市病院事業の目指す方向性や具体的な取り組みを明らかにするものである。

なお、松戸市病院事業は、急性期対応型の松戸市立総合医療センター(平成29年12月に、旧国保松戸市立病院が新築移転し、松戸市立総合医療センターへと名称を変更し開院したことを受け、本計画では、平成29年12月以降については、「国保松戸市立病院」を「松戸市立総合医療センター」へと名称を変更して記載する。)、亜急性期から回復期対応型の松戸市立福祉医療センター東松戸病院(以下、「東松戸病院」と記載する。)、これに併設する松戸市立福祉医療センター介護老人保健施設梨香苑(以下、「梨香苑」と記載する。)の2病院1施設を運営しているが、現在、松戸市病院事業が果たすべき機能・役割を再検証した上で、その機能・役割を実現するための病院事業のあり方を検討中である。

従って、今後、松戸市病院事業のあり方が大きく変革していく可能性があることから、本計画の策定条件が変更した場合、適宜適切に修正や追加などを行っていく。

## 2. 改定の趣旨

平成 29 年 3 月に本計画を策定して以降、松戸市病院事業の運営や環境が大きく変化してきたため、本計画の一部について、その対応に係る部分を改定するもの。

### (1) 松戸市立総合医療センター

平成 29 年 12 月、新病院として新築移転し、その後、1 年間の経営実績を踏まえた新たな取り組み、診療体制の充実のための職員定数の増、及び経営管理の向上のための組織の改正等を踏まえた、新たな計画値とその行動計画等を反映。

### (2) 東松戸病院及び梨香苑

病床数の変更等を踏まえた、新たな計画値とその行動計画等を反映。

## 3. 計画の対象期間

平成 29 年度から平成 32 年度までの 4 年間を本計画の対象期間とする。

## 4. 新公立病院改革ガイドライン

本計画は、総務省が策定した「新公立病院改革ガイドライン」を踏まえ策定している。

### 新公立病院改革ガイドラインの概要

#### (1) 更なる公立病院改革の必要性

公立病院改革の目的は、公・民の適切な役割分担の下、地域において必要な医療体制の確保を図り、その中で公立病院が安定した経営の下でへき地医療・不採算医療や高度・先進医療等を提供する重要な役割を継続的に担っていくことができるようにすること。

#### (2) 地方公共団体における新公立病院改革プランの策定

新公立病院改革プラン（以下、「新改革プラン」と記載する。）について、以下、4つの視点に沿って策定するもの。

##### ①地域医療構想を踏まえた役割の明確化

地域医療構想、地域包括ケアシステム構築を踏まえた役割の明確化、一般会計負担の考え方、医療機能等指標に係る数値目標の設定など

##### ②経営の効率化

経営指標、対象期間中の経常黒字化となる経常収支比率に係る数値目標の設定、目標達成に向けた具体的な取り組み、収支計画など

##### ③再編・ネットワーク化

再編・ネットワーク化に係る計画の明記など

##### ④経営形態の見直し

経営形態の見直しに係る計画の明記など

#### (3) 都道府県の役割・責任の強化

都道府県は、地域の医療提供体制の確保について、これまで以上の責任を有することとなる。また、この点を踏まえ、管内公立病院の施設の新設・建替等について十分に検討すべきである。

#### (4) 新改革プランの実施状況の点検・評価・公表

関係地方公共団体は、新改革プランを住民に対して速やかに公表するとともに、概ね年1回以上点検・評価を行う。

#### (5) 財政措置等

新改革プランの策定に要する経費、再編・ネットワーク化に伴う施設・設備の整備等に要する経費などについて財政支援措置を講じるほか、公立病院に関する既存の地方財政措置の見直しを行う。

## Ⅱ. 松戸市病院事業の機能と役割

### 1. 取り巻く環境

2025年問題を想定し、医療のあり方が大きく変革されようとしている。「持続可能な社会保障制度の確立を図るための改革の推進に関する法律」（平成25年法律第112号）に続く「地域における医療及び介護の総合的な確保を推進するための関係法律の整備等に関する法律（医療介護総合確保推進法）」（平成26年6月）や、さらに医療法の改正「医療機能の現状と、今後の方向を選択し、病棟単位で都道府県に報告する制度（医療法第30条の13）」に基づき、各都道府県は地域医療構想を策定しなければならないとされた。

「病床機能報告制度における2025年度における病棟機能と配置の見直し調査」（平成26年度、27年度）はその一歩であり、その結果から東葛北部保健医療圏でも、あるべき病床機能配置との乖離、すなわち急性期機能病床の過剰と回復期機能病床の不足が顕著となった。今後は国主導による誘導が進められると考えられる。

さらに2018年度（平成30年度）には診療報酬と介護報酬の同時改定に加えて、医療計画、介護保険事業計画、医療費適正化計画、介護給付適正化計画など、様々な施策の見直しが行われ、国が目指す「2025年モデル」の実現に向け、医療・介護提供体制の再構築がいよいよ本格化する。

患者数の推移については、東葛北部保健医療圏では2025年（平成37年）に入院患者数は、平成26年度比133%に、さらに2035年（平成47年）には147%になると推計されている。（平成27年度第1回地域保健医療部会）

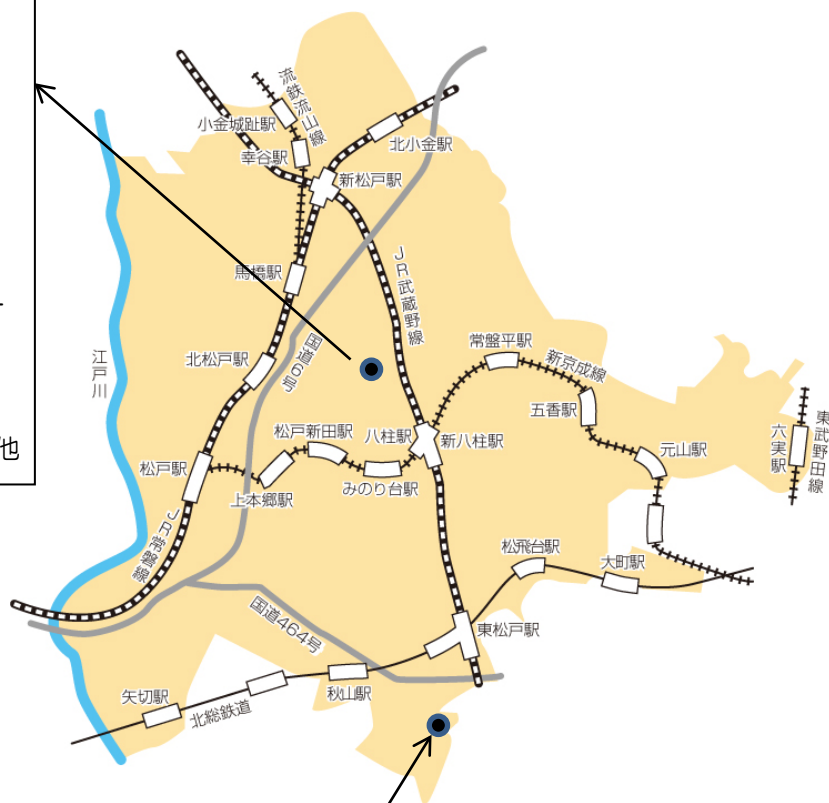
このような背景を踏まえ、松戸市病院事業として、以下に示す機能と役割を果たしていく。

## 2. 事業概要

松戸市病院事業は、急性期対応型の松戸市立総合医療センター、亜急性期から回復期対応型の東松戸病院、これに併設する介護老人保健施設である梨香苑の2病院1施設を運営し、本市における地域医療体制の中核をなしている。

### 【施設配置図】

**松戸市立総合医療センター**  
 (平成 29 年 12 月 27 日開院)  
 病床：一般 592 床、感染症 8 床  
 診療科目：32 科  
 特徴：(急性期対応型)  
 救命救急センター  
 小児医療センター  
 地域周産期母子医療センター  
 地域医療支援病院  
 災害拠点病院  
 地域がん診療連携拠点病院 他



### 松戸市立福祉医療センター

#### ○東松戸病院

病床：一般 181 床

診療科目：12 科

特徴：(亜急性期から回復期対応型)

回復期リハビリテーション病棟

訪問看護ステーション 他

#### ○介護老人保健施設

梨香苑

入所：50 床

### 3. 松戸市病院事業の役割

松戸市病院事業の役割を以下のように認識し、病院運営を行っている。

#### (1) 公立病院としての使命・役割を果たすこと

松戸市病院事業では、地域医療構想及び地域包括ケアシステムの構築などに対し、本市域及び東葛北部保健医療圏内における公民の適切な役割分担に基づいて地域医療提供体制の確保を図るものとし、本市の病院事業の役割を次のように考える。

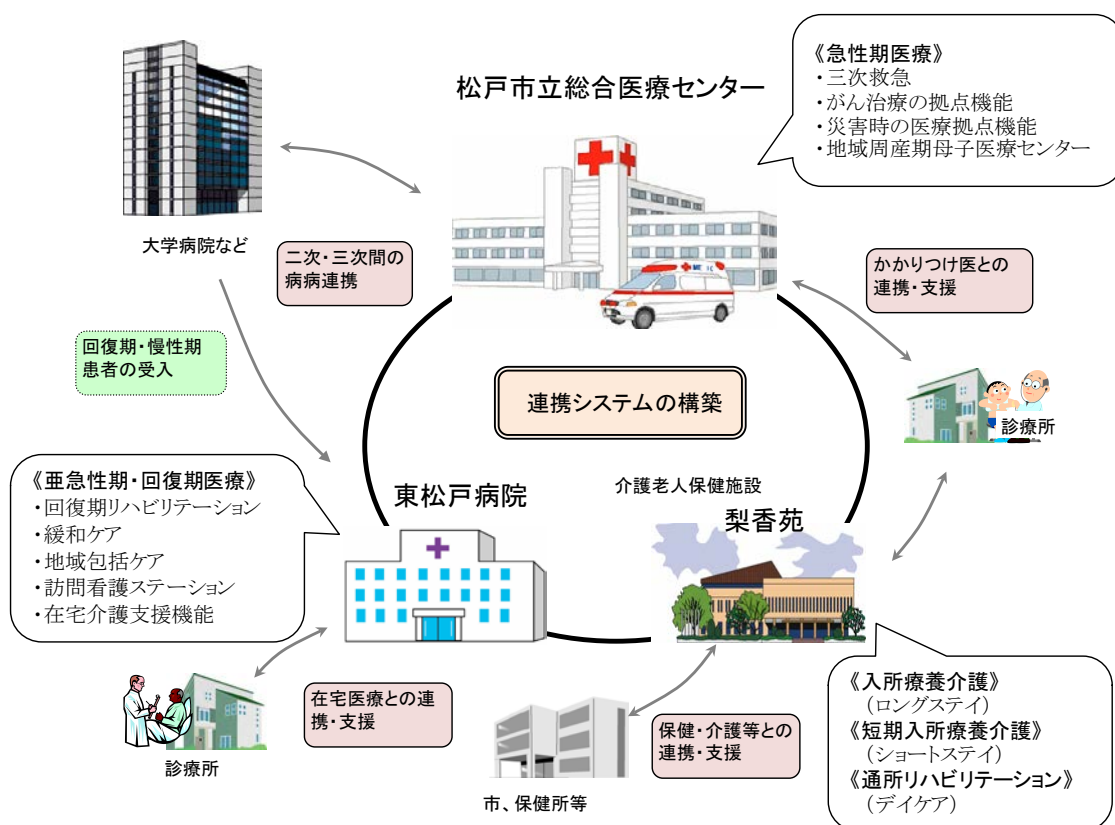
- ・ 民間医療機関では限界のある救急、小児、周産期、災害などの不採算・特殊部門に関わる医療を提供すること。
- ・ 医師会などの民間医療機関と協働しながら地域の医療機関の中核として、高度で先進的な医療を提供すること。
- ・ 市長部局と連携しながら健康福祉政策の推進に貢献すること。
- ・ 医療に従事する人材の育成を図るとともに、医療従事者の研修の場としての役割を果たすこと。



## (2) 循環型地域医療連携システムを構築すること

地域の限りある医療資源を無駄なく効率的に活用し、効果的な医療提供体制を構築するためには、各保健医療圏内の診療所や病院等の医療機関の具体的な役割分担を明確化することにより、患者を中心に置いて、急性期、回復期等の段階に応じた医療連携システムを構築し、患者の疾病の段階に応じて最も適切な医療資源を利用することができる流れを構築することが重要となる。また、千葉県保健医療計画では、へき地の医療を除いた5疾病4事業において必要とされる医療機能を保健医療圏ごとに整理・分類し、役割分担を明確にしている。

松戸市病院事業においても循環型医療連携システムに対応した地域医療体制の構築に向けて機能を整備することが課題となっており、主に救急・急性期を中心とした松戸市立総合医療センター、在宅支援機能と回復期を含めた亜急性期以降の医療を提供する東松戸病院及びその併設介護老人保健施設である梨香苑を有している。これら2病院1施設が、それぞれの機能を充実させ、その特徴を活かし、互いに連携することにより、循環型地域医療連携システムの構築を目指していく。



(3) 主な具体的医療機能

【松戸市立総合医療センター及び東松戸病院の主な機能】

(平成31年4月1日現在)

対応すべき事項	松戸市立総合医療センター	東松戸病院	
循環型地域医療連携システムへの対応（機能分化）	<ul style="list-style-type: none"> <li>急性期医療を担う病院</li> <li>地域医療支援病院</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>亜急性期以降の医療を担う病院</li> </ul>	
5 疾病への対応	がん	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域がん診療連携拠点病院</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>緩和ケア対応</li> <li>緩和ケア病棟開設</li> </ul>
	脳卒中	<ul style="list-style-type: none"> <li>全県（複数圏域）対応型脳卒中連携拠点病院</li> <li>脳卒中急性期対応医療機関</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>回復期リハビリテーション対応医療機関</li> </ul>
	急性心筋梗塞	<ul style="list-style-type: none"> <li>急性期心筋梗塞対応医療機関</li> </ul>	
	糖尿病	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門的な管理を行う医療機関</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門的な管理を行う医療機関</li> </ul>
	精神疾患及び認知症	<ul style="list-style-type: none"> <li>精神科身体合併症対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全県（複数圏域）対応一般病院</li> <li>認知症につき日常診断を行う病院</li> </ul>
4 事業への対応	救急医療	<ul style="list-style-type: none"> <li>三次医療機関（救命救急センター）</li> <li>リハビリ機能（脳リハⅠ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リハビリ機能（脳リハⅠ）</li> </ul>
	災害時における医療	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害拠点病院（DMAT 指定医療機関）</li> </ul>	
	周産期医療	<ul style="list-style-type: none"> <li>全県（複数圏域）対応型小児医療連携拠点病院</li> <li>地域周産期母子医療センター</li> </ul>	
	小児医療（小児救急医療を含む）	<ul style="list-style-type: none"> <li>全県（複数圏域）対応型小児医療連携拠点病院</li> </ul>	
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>臨床研修指定病院</li> <li>各学会認定研修病院</li> <li>附属看護専門学校併設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各学会認定研修病院</li> </ul>	
臓器提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>臓器提供施設</li> </ul>		
感染症対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>第二種感染症指定医療機関</li> </ul>		
在宅支援		<ul style="list-style-type: none"> <li>訪問看護ステーション</li> <li>短期入所及びレスパイト入院</li> </ul>	
介護との連携		<ul style="list-style-type: none"> <li>介護老人保健施設梨香苑</li> </ul>	
市民の健康支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>市民向け医療講演会、セミナー等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康塾の開催</li> <li>市民公開講座の開催</li> <li>各種健（検）診等の実施</li> <li>人間ドック</li> </ul>	

### Ⅲ. 再編・ネットワーク化

限られた医療資源を無駄なく最大限に活用し、地域住民に安定した医療を提供するためには、東葛北部保健医療圏を基本単位とした適切な医療提供体制を構築しなければならない。松戸市病院事業が担うべき役割については、千葉県が策定した地域医療構想を十分に咀嚼し、地域の現在及び将来の医療需要を把握した上で検討していく必要がある。

病院運営に係る諸課題の解決を目的として、平成 29 年度に設置された「松戸市病院運営審議会」からの答申を受け、東松戸病院と梨香苑については、平成 31 年度の計画等に対する達成状況に基づき、その機能、規模、及び経営主体を含め、その方向性を出す予定である。

引き続き、松戸市立総合医療センターの経営も踏まえ、地域の中で松戸市病院事業が担うべき役割を明確にし、地域医療の発展に資するよう、今後も検討を継続していく。

#### IV. 経営形態の見直し

将来にわたって持続可能な経営体制を維持するため、経営形態の見直しを検討する必要がある。

検討対象となる経営形態には、現行の地方公営企業法の全部適用を含め、地方独立行政法人化や指定管理者制度の導入、民間譲渡などの選択肢が考えられる。

前述の「松戸市病院運営審議会」からの答申を受け、松戸市立総合医療センターについては、平成 31 年度と平成 32 年度の経営実績を見た後に経営のあり方の方向性を出し、東松戸病院と梨香苑については、平成 31 年度の計画等に対する達成状況に基づき、その機能、規模、及び経営主体を含め、その方向性を出す予定である。

引き続き、国の医療政策や地域医療構想への対応など松戸市病院事業が求められている役割を踏まえた上で、今後も調査、検討を継続していく。

## V. 計画実施状況の点検、評価、公表

### 1. 点検、評価の時期

本計画の取組状況については、病院事業内に設置した経営会議等により各々の事業の進捗管理を徹底するとともに、評価の客観性を確保するため、外部委員との意見交換の場とする経営計画推進懇話会を年2回程度開催し、点検、評価を行う。

### 2. マネジメントサイクルの徹底

本計画の効果的な推進を図るため、毎年度の目標達成状況と課題などの検討を行うなど、「計画(Plan)」→「実行(Do)」→「評価(Check)」→「改善(Action)」の4つの流れ(PDCAサイクル)のなかで適切な進行管理を行う。

### 3. 公表の方法

本計画及び評価結果については、ホームページなどにて公表する。

### 4. 計画の見直し

松戸市病院事業のあり方や平成29年12月の旧国保松戸市立病院の新築移転による松戸市立総合医療センターの開院、地域医療構想への対応など様々な環境の変化に応じ、本計画の策定条件が変更した場合、適宜適切に修正や追加などの見直しを行う。

## VI. 経営計画 第1次（平成26～28年度）の総括

「経営計画 第1次（平成26～28年度）」は、健全化の3つの目的（①地域に選ばれる病院になります②医療従事者から選ばれる病院になります③収支のバランスがとれた財務体質になります）の達成のため、各々基本施策、個別施策を設定している。各個別施策には、医療現場を含めた職員から提案されたアクションプランを複数定め、健全化に取り組んだ。

また、各目的毎に、自己評価を実施し、且つ数値目標の達成状況を確認している。

### 1. 国保松戸市立病院

#### （1）収益的収支（税抜き）

（単位：千円）

区 分		年 度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
			決 算	決 算	決 算
収          入	1. 医 業 収 益 (a)		13,578,024	14,305,710	14,355,477
	(1) 入 院 収 益		9,548,262	9,974,874	9,864,644
	(2) 外 来 収 益		3,690,192	3,974,372	4,229,499
	(3) そ の 他		339,570	356,464	261,334
	2. 医 業 外 収 益		2,045,826	1,536,878	2,228,746
	うち、一般会計繰入金		1,872,951	1,361,232	2,044,710
	3. その他収益		258,646	287,854	283,216
	うち、一般会計繰入金		206,213	222,583	213,731
	経 常 収 益 (A)		15,882,496	16,130,442	16,867,439
	うち、一般会計繰入金		2,079,164	1,583,815	2,258,441
支          出	1. 医 業 費 用 (b)		15,372,406	15,887,804	16,446,284
	(1) 給 与 費		8,885,424	9,407,660	9,637,987
	(2) 材 料 費		3,462,834	3,622,579	3,784,280
	(3) 経 費		2,435,795	2,261,029	2,367,948
	(4) 減価償却費		542,314	560,752	595,121
	(5) そ の 他		46,039	35,784	60,948
	2. 医 業 外 費 用		560,550	776,693	778,533
	3. その他費用		253,749	307,890	309,433

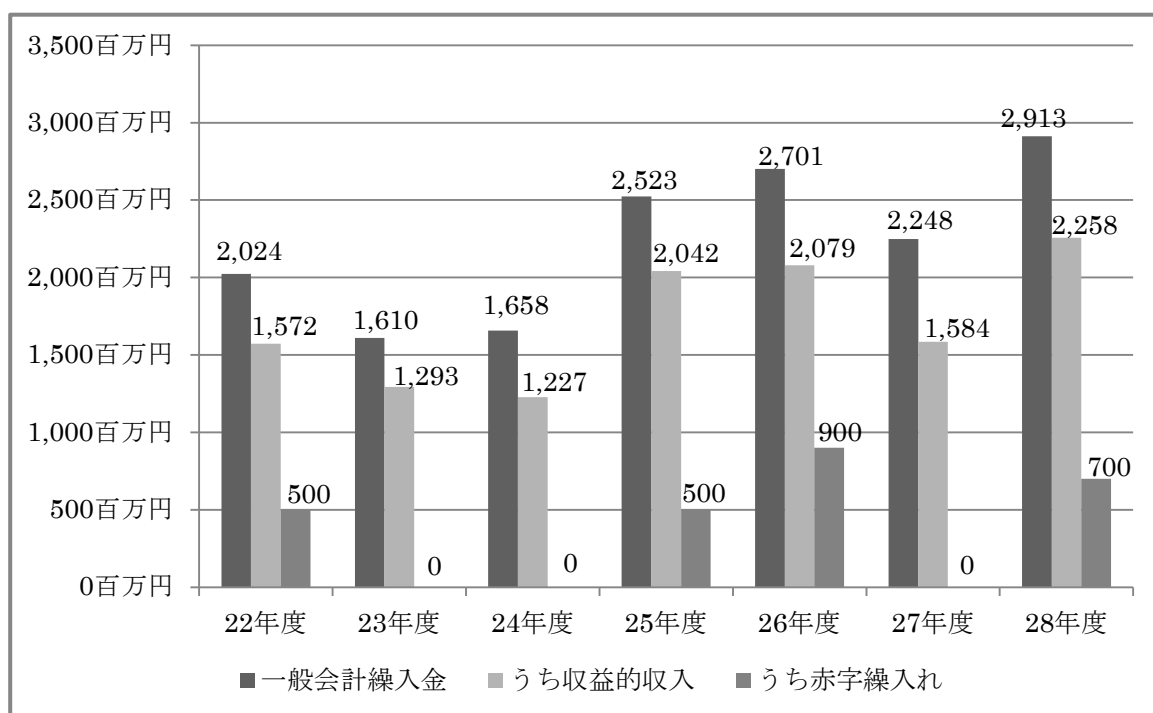
区 分		年 度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
			決 算	決 算	決 算
	経 常 費 用 (B)		16,186,705	16,972,387	17,534,250
	医 業 損 益 (a) - (b)		△ 1,794,381	△ 1,582,094	△ 2,090,807
	経 常 損 益 (A) - (B) (C)		△ 304,209	△ 841,945	△ 666,811
特 別 損 益	1. 特 別 利 益 (D)		0	0	0
	2. 特 別 損 失 (E)		24,502	96	11,000
	特 別 損 益 (D) - (E) (F)		△ 24,502	△ 96	△ 11,000
	純 損 益 (C) + (F)		△ 328,711	△ 842,041	△ 677,811
	累 積 欠 損 金 (G)		3,433,954	4,275,995	4,953,806

(2) 資本的収支 (税込み)

(単位：千円)

区 分		年 度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
			決 算	決 算	決 算
収 入	1. 企 業 債		332,300	1,105,300	7,506,000
	2. 出 資 金		600,104	633,429	601,989
	3. 負 担 金		21,890	30,970	52,938
	4. 国 ( 県 ) 補 助 金		0	3,844	664,905
	5. 投 資		29,133	19,664	21,489
	6. そ の 他		4,610	5,806	4,000
	収 入 計 (A)		988,037	1,799,013	8,851,321
支 出	1. 建 設 改 良 費		664,056	1,370,760	8,413,820
	(1) 資 産 購 入 費		375,920	533,851	374,248
	(2) 新 病 院 建 設 費		220,596	828,053	8,036,499
	(3) そ の 他		67,540	8,856	3,073
	2. 投 資		63,210	65,800	57,850
	3. 償 還 金		543,154	586,145	640,914
	4. そ の 他		0	0	0
支 出 計 (B)		1,270,420	2,022,705	9,112,584	
	差 引 不 足 額 (B) - (A) (C)		282,383	223,692	261,263

(3) 一般会計繰入金 (実績)



(4) 数値目標の達成状況

上段：目標値 下段：実績値

項目		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
① 1 日平均患者数	A 入院	467 人 423.5 人	473 人 432.2 人	473 人 429.9 人
	B 外来	1,000 人 951.5 人	995 人 965.6 人	990 人 1,000.0 人
② 救急患者数	A 三次	950 人 1,222 人	1,250 人 1,332 人	1,350 人 1,307 人
	B 三次以外	9,500 人 11,378 人	12,000 人 12,427 人	13,500 人 12,623 人
③ 紹介率		60.0% 58.2%	62.5% 56.5%	65.0% 65.2%
④ 逆紹介率		90.0% 104.2%	100% 101.8%	100% 108.5%
⑤ 患者満足度		80% 78.4%	80% 81.4%	80% 78.9%
⑥ 連携登録医満足度		70% 83.5%	80% —	80% 83.9%



項 目		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
⑦常勤医師数 (年度末)		110 人 103 人	110 人 104 人	110 人 103 人
⑧後期研修医数 (年度末)		10 人 13 人	15 人 12 人	15 人 15 人
⑨常勤看護師数 (年度末)		545 人 524 人	570 人 553 人	597 人 559 人
⑩看護師離職率	A 新人	10% 5.9%	7% 18.2%	7% 5.7%
	B 全体	9% 8.5%	7% 6.8%	7% 6.8%
⑪職員満足度		70% —	75% —	80% 68.6%
⑫医業収支比率		96.2% 88.3%	93.9% 90.0%	94.2% 87.3%
⑬病床稼働率 (稼働病床数 570 床)		81.9% 74.3%	83.0% 75.8%	83.0% 75.4%
⑭平均在院日数		11.7 日 13.1 日	12.0 日 13.0 日	12.5 日 13.0 日
⑮手術件数		4,000 件 3,938 件	4,250 件 4,111 件	4,300 件 4,042 件
⑯診療単価	A 入院	62,771 円 61,775 円	63,500 円 63,052 円	66,800 円 62,867 円
	B 外来	14,602 円 15,895 円	16,055 円 16,938 円	17,000 円 17,405 円
⑰職員給与費 対医業収益比率		61.4% 65.4%	61.7% 65.8%	60.6% 67.1%
⑱材料費 対医業収益比率		21.8% 25.5%	23.0% 25.3%	22.6% 26.4%

(5) 主な取組み概要

①目的1 「地域に選ばれる病院になります」

基本施策1	病院の使命・役割に基づき診療機能を充実します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・救急医療を充実します</li> <li>・地域がん診療連携拠点病院としての機能を充実します</li> <li>・小児医療を充実します</li> <li>・地域周産期母子医療センターとしての体制を整備します</li> <li>・災害拠点病院としての機能を強化します</li> <li>・感染症指定医療機関としての機能を充実します</li> <li>・医療ニーズの変化に対応して診療機能を検討・整備します</li> <li>・地域の医療ニーズを調査、把握します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	43事業	60事業	61事業

基本施策2	安全・安心な質の高い医療を提供します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信頼される医療の質を確保します</li> <li>・医療事故などに対する安全対策を強化します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	30事業	31事業	35事業

基本施策3	地域とのつながりがある医療を推進します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域医療支援病院としての機能を充実します</li> <li>・他の診療機関と連携して患者に最適な医療を提供します</li> <li>・地域の健康づくりへの支援を行います</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	17事業	16事業	25事業

基本施策4	患者の視点に立ったサービスを提供します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・接遇の向上に努めます</li> <li>・快適性・利便性の向上に努めます</li> <li>・広報、情報発信を充実します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	27事業	23事業	15事業

②目的2 「医療従事者から選ばれる病院になります」

基本施策1	人材の確保・育成を図ります		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要な人材を的確に確保する体制を整備します</li> <li>・研修医・学生など各職種の教育・実習体制を充実します</li> <li>・資格取得など研修支援機能を充実します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	28事業	26事業	42事業

基本施策2	専門性を発揮しやすい職場環境を整備します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チーム医療を推進します</li> <li>・本来的業務に専念できる環境を整備します</li> <li>・人員配置・組織・委員会等の効率化・最適化を図ります</li> <li>・診療情報の管理・活用がしやすい環境を整備します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	27事業	30事業	32事業

基本施策3	働きがいのある職場環境を整備します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場のコミュニケーションの向上を図ります</li> <li>・職務の達成感が得られる環境を整備します</li> <li>・ワークライフバランスの向上を図ります</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	14事業	16事業	21事業

③目的3 「収支のバランスがとれた財務体質になります」

基本施策1	コスト意識を醸成します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日常業務においてコストを意識する仕掛けを整備します</li> <li>・設備投資等において費用対効果を検証します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	11事業	14事業	21事業

基本施策2	収支の改善を図ります		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・病床稼働率の向上と在院日数の短縮を図ります</li> <li>・手術や検査などの診療機能を最大限活用します</li> <li>・診療報酬上の新たな施設基準の取得に努めます</li> <li>・未収金の回収体制を整備します</li> <li>・無駄を排除し、業務の効率化を推進します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	19事業	31事業	49事業

## (6) 達成状況

平成 25 年 12 月に、入院収益単価の向上及び看護師の確保を目的として、7 対 1 入院基本料の施設基準を取得。平成 26 年度以降、入院収益単価の上昇や看護師数の増員の一因となった。

「経営計画 第 1 次（平成 26～28 年度）」の当初 2 ヶ年にあたる平成 26 年度から平成 27 年度については、現場の職員が当事者意識を持って経営改善に取り組む組織風土の醸成を含め、経営改善に向け、各アクションプラン事業の実施に努めてきた。

「経営計画 第 1 次（平成 26～28 年度）」の最終年度となる平成 28 年度については、数あるアクションプラン事業の重点化を図り、目標達成に向け優先的に取り組むべき項目を「重点事業」として設定。更なる効率的な経営改善に取り組んだ。

「経営計画 第 1 次（平成 26～28 年度）」の健全化の 3 つの目的について、まず「地域に選ばれる病院になります」では、救急患者の受入れ体制の強化として、受入れを応需できなかった理由の検証などにより、救急患者数の増加を図った。また、平成 28 年 4 月には地域周産期母子医療センターの認定取得も果たした。

「医療従事者から選ばれる病院になります」「収支のバランスがとれた財務体質になります」では、平成 27 年 4 月に病院内の様々なデータを横断的に分析し、医療の質の向上や経営改善を図るため、医療情報管理室を設置し、DPC 分析システム（EVE）の活用により、各診療科へ収益状況や他院比較（ベンチマーク）データを提供することで、各科の課題を抽出し、DPC-出来高差額の改善や医療資源投入量の最適化などに取り組んでいる。また、現在、各部署からデータ（医事データ・人事データ・物流データ・手術室データ等）を収集し、経営支援システム（Medical Code）を利用した病院全体の原価計算の構築に向けて取り組んでいる。

平成 28 年 8 月には、平成 29 年 12 月の新病院への移転を見据え、安定的な診療体制や運用コストの削減などのため、新しい電子カルテシステムを導入した。今後は、データウェアハウスの機能の向上による経営データの充実や紙媒体での保存文書の削減、システムのランニングコストの圧縮、1 人 1 アカウントを基本としたグループウェアの導入による院内での情報共有の強化などを図っていく。

看護体制については、「経営計画 第 1 次（平成 26～28 年度）」に先だつ平成 25 年当時、近隣の急性期病院では既に看護体制 7 対 1

の入院基本料を取得している中、10対1且つ3交代勤務のみの体制であった当院では看護師確保が最重要課題であった。

平成24年下半期の耐震工事による入院制限に引き続き、平成25年12月まで入院制限を続け看護体制7対1入院基本料を取得した。

平成26年7月からは2交代勤務を順次導入し、平成27年3月には計6病棟で導入するに至った。

一方では、ワークライフバランスを推進するために千葉県看護協会のワークショップに3年間参画し、平成27年5月にはその成果を表彰されるまでになった。

7対1看護体制と2交代制の導入に加えて、看護師採用試験の回数を増やし、また人材紹介会社も活用することにより看護師確保が進んだ。その結果、様々な点で患者への医療サービスも向上し、看護師の離職率も低い数値に安定している。経営面においても、入院基本料が2,550円/人/日（平成25年12月算定開始時点）増加し、他にもいくつもの加算に繋がっている。

アクションプランの進行管理について、各年度終了後に各事業担当からの自己評価を実施した。平成26年度、平成27年度の結果について、「よく達成できた」「ある程度達成できた」が全体の約6割から7割を占めた。各現場が自ら設定したアクションプランの達成に努めたことで、病院全体で経営改善に取り組む組織風土の醸成が図れた。

しかしながら、経営健全化の指標となるべき患者数、紹介率、病床稼働率等は必ずしも改善しているとは言い難く、結果として経常収支比率も目標を達成できていない状況である。本計画においては、「経営計画 第1次（平成26～28年度）」で醸成された組織風土の上に、効率的・効果的な経営改善の実現に取り組んでいく。

## 2. 松戸市立福祉医療センター 東松戸病院

### (1) 収益的収支（税抜き）

（単位：千円）

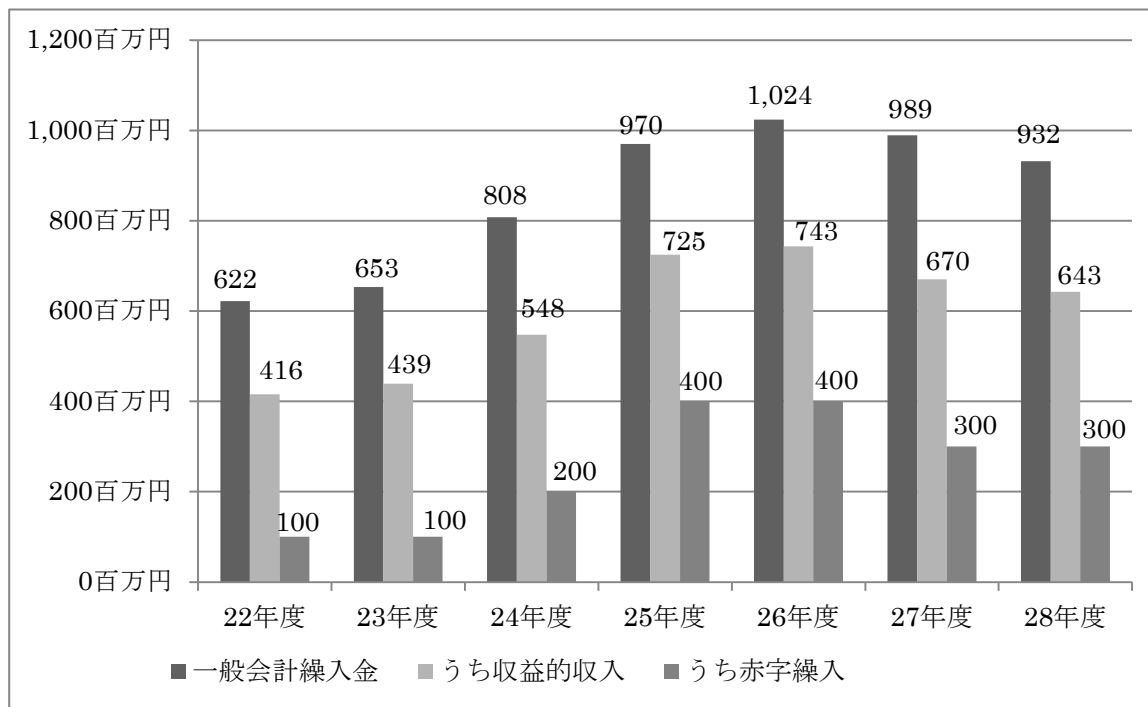
年 度		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
区 分		決 算	決 算	決 算
収 入	1. 医 業 収 益 (a)	1,599,181	1,596,374	1,725,419
	(1) 入 院 収 益	1,246,331	1,265,334	1,411,264
	(2) 外 来 収 益	230,381	200,794	189,406
	(3) そ の 他	122,469	130,246	124,749
	2. 医 業 外 収 益	771,642	919,024	868,506
	うち、一般会計繰入金	743,148	670,194	642,980
	経 常 収 益 (A)	2,370,823	2,515,398	2,593,925
	うち、一般会計繰入金	743,148	670,194	642,980
支 出	1. 医 業 費 用 (b)	2,337,521	2,308,079	2,306,143
	(1) 給 与 費	1,611,666	1,613,507	1,631,749
	(2) 材 料 費	122,686	108,620	109,236
	(3) 経 費	472,744	472,466	455,391
	(4) 減価償却費	108,790	109,560	106,959
	(5) そ の 他	21,635	3,926	2,808
	2. 医 業 外 費 用	118,640	102,059	85,522
	経 常 費 用 (B)	2,456,161	2,410,138	2,391,665
医 業 損 益 (a) - (b)		△738,340	△711,705	△580,724
経常損益(A) - (B) (C)		△85,338	105,260	202,260
特 別 損 益	1. 特 別 利 益 (D)	0	0	0
	2. 特 別 損 失 (E)	459	557	0
	特別損益(D) - (E) (F)	△459	△557	0
純 損 益 (C) + (F)		△85,797	104,703	202,260
累 積 欠 損 金 (G)		1,006,398	901,696	699,436

(2) 資本的収支 (税込み)

(単位：千円)

年度		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
区 分		決算	決算	決算
収 入	1. 企 業 債	39,100	17,200	19,100
	2. 出 資 金	281,020	318,966	288,758
	3. 負 担 金	0	0	0
	4. 国 ( 県 ) 補 助 金	0	0	0
	5. 固 定 資 産 売 却 代 金	0	0	0
	6. そ の 他	1,000	0	0
	収 入 計 (A)	321,120	336,166	307,858
支 出	1. 建 設 改 良 費	48,293	127,052	21,615
	2. 償 還 金	399,857	415,221	436,755
	3. そ の 他	0	0	0
	支 出 計 (B)	448,150	542,273	458,370
差引不足額(B)－(A) (C)		127,030	206,107	150,512

(3) 一般会計繰入金 (実績)





(4) 数値目標の達成状況

上段：目標値 下段：実績値

項目		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
① 1 日平均患者数	入院	175 人 144.1 人	143 人 137.6 人	149 人 140.6 人
	外来	220 人 111.7 人	171 人 103.4 人	145 人 95.7 人
② 転入院率 (転院数÷入院数)		60% 73.6%	75% 73.5%	75% 73.5%
③ 在宅復帰率		74% 70.3%	75% 72.9%	76% 80.2%
④ 患者満足度		80% 85.7%	80% 86.3%	80% 89.5%
⑤ 入院元医療機関満足度		70% —	75% —	80% —
⑥ 常勤医師数 (年度末)		15 人 10 人	11 人 12 人	13 人 12 人
⑦ 常勤看護師数 (年度末)		79 人 80 人	80 人 79 人	86 人 86 人
⑧ 看護師離職率 (年度末)		3.5% 6.3%	3.5% 11.5%	3.5% 4.7%
⑨ 職員満足度		70% —	75% —	80% —
⑩ 医業収支比率		90.4% 68.4%	77.5% 69.2%	79.8% 74.8%
⑪ 病床稼働率	回復期リハ (34 床)	97.1% 87.3%	90.0% 90.1%	92.0% 93.6%
	緩和ケア (20 床)	—	90.0% 75.0%	92.0% 92.1%
	一般病床 (144 床) ※	98.6% 79.5%	90.0% 87.1%	92.0% 83.7%
⑫ 平均在院日数	回復期リハ (34 床)	90.0 日 65.5 日	90.0 日 65.9 日	90.0 日 79.4 日
	緩和ケア (20 床)	—	28.0 日 17.0 日	21.0 日 29.9 日
	一般病床 (144 床) ※	48.0 日 51.8 日	48.0 日 62.1 日	48.0 日 51.8 日

項目		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
⑬ 診療 単 価	入院	30,000 円	28,144 円	29,044 円
	回復期リハ	27,855 円	28,147 円	28,245 円
	入院 緩和ケア	—	50,310 円 43,504 円	50,310 円 45,965 円
	入院 一般	25,500 円 22,473 円	24,385 円 22,337 円	24,385 円 23,520 円
	外来	7,850 円 7,769 円	7,353 円 7,993 円	8,007 円 8,144 円
⑭職員給与費 対医業収益比率		76.8% 101.1%	83.0% 101.1%	84.6% 94.6%
⑮材料費 対医業収益比率		7.7% 7.7%	9.2% 6.8%	7.6% 6.3%

※平成 27 年 8 月まで 144 床、平成 27 年 9 月から 108 床 (36 床休床)。

(5) 主な取組み概要

①目的1 「地域に選ばれる病院になります」

基本施策1	病院の使命・役割に基づき診療機能を充実します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>回復期リハビリテーションを実施する体制を強化します</li> <li>緩和ケアに対応する体制の整備に努めます</li> <li>在宅支援機能の強化に努めます</li> <li>医療ニーズの変化に対応して診療機能を検討・整備します</li> <li>地域の医療ニーズを調査・把握します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	10事業	10事業	9事業

基本施策2	安全・安心な質の高い医療を提供します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>信頼される医療の質を確保します</li> <li>医療事故などに対する安全対策を強化します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	12事業	12事業	12事業

基本施策3	地域とのつながりがある医療を推進します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>急性期と在宅の中間地点として連携体制を強化します</li> <li>地域の健康づくりへの支援を行います</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	4事業	4事業	2事業

基本施策4	患者の視点に立ったサービスを提供します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>接遇の向上に努めます</li> <li>快適性・利便性の向上に努めます</li> <li>広報、情報発信を充実します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	19事業	18事業	8事業

②目的2 「医療従事者から選ばれる病院になります」

基本施策1	人材の確保・育成を図ります		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要な人材を的確に確保する体制を整備します</li> <li>・資格取得など研修支援機能を充実します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	7事業	7事業	4事業

基本施策2	専門性を発揮しやすい職場環境を整備します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チーム医療を推進します</li> <li>・本来的業務に専念できる環境を整備します</li> <li>・人員配置・組織・委員会等の効率化・最適化を図ります</li> <li>・診療情報の管理・活用等がしやすい環境を整備します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	26事業	25事業	16事業

基本施策3	働きがいのある職場環境を整備します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場のコミュニケーションの向上を図ります</li> <li>・職務の達成感が得られる環境を整備します</li> <li>・ワークライフバランスの向上を図ります</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	16事業	16事業	10事業

③目的3 「収支のバランスがとれた財務体質になります」

基本施策1	コスト意識を醸成します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日常業務においてコストを意識する仕掛けを整備します</li> <li>・設備投資等において費用対効果を検証します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	10事業	10事業	7事業

基本施策2	収支の改善を図ります		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・病床稼働率の向上と病棟の特性に応じた在院日数の短縮を図ります</li> <li>・診療報酬上の新たな施設基準の取得に努めます</li> <li>・未収金の回収体制を整備します</li> <li>・無駄を排除し、業務の効率化を推進します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	17事業	17事業	12事業

## (6) 達成状況

東松戸病院は、医療現場の意見をもとに「経営計画 第1次(平成26~28年度)」について「地域に選ばれる病院になります」「医療従事者から選ばれる病院になります」「収支のバランスがとれた財務体質になります」の3項目を主な取り組みとして計画を策定した。

「地域に選ばれる病院になります」では、平成25年度に開設した回復期リハビリテーション病棟の運用強化をはじめ、平成27年9月の地域包括ケア病床の開設及び平成27年10月の緩和ケア病棟の開設、院長懇談会を通じての地域との交流など、大半は目標を達成できたと評価している。次に「医療従事者から選ばれる病院になります」では、職員の確保や職員の働きやすい環境づくりが主なものになるが、職員の定数まで採用できたこともあり職員確保については達成できたものの、職場のコミュニケーションの向上などはもう少し必要であると評価している。次に「収支のバランスがとれた財務体質になります」では、平成13年4月の松戸市病院事業における機能分化により急性期病院である旧国保松戸市立病院の後方支援を担うことになった当院は、現在の診療報酬制度のなかでは医業収支の面で大変厳しい状況であるが、当院でできる医療提供のなかで、より高い単価への病床再編を実施し、病床稼働率の向上を第一に目指してきた結果、「経営計画 第1次(平成26~28年度)」の最終年度となる平成28年度において、入院収益・病床稼働率ともに平成27年度を大幅に上回り成果はあったものと評価している。

また当院は、平成26年度の診療報酬改定において示された2025年問題に向けた国の施策「地域包括ケアシステムの構築」を見据え、平成27年9月に地域包括ケア病床を開設し、今後の高齢化社会へ向けた医療提供の体制の再構築を図ったところである。

さらに、平成28年9月には、当院の病床稼働の充実を図るため、看護師を適正な基準の範囲で採用するとともに稼働病床を増やし、併せて、より単価の高い地域包括ケアIの施設基準を取得した。これらの取り組みは当院における限られた医療資源を最大限に活用し、収益の向上を図るものとして評価している。

平成26年度から始まった「経営計画 第1次(平成26~28年度)」も本年度が最終年度になるが、その期間中に当院は、新たな病棟の

開設や病床再編など計画策定時とは環境が大きく変わっている。2025年を前に当院の担うべき医療の役割と性質をしっかりと見定め、「経営計画 第1次（平成26～28年度）」において醸成された職員の意識を基礎としながら本計画の新たな目標に向かって取り組んでいく。

### 3. 松戸市立福祉医療センター 介護老人保健施設 梨香苑

#### (1) 収益的収支（税抜き）

（単位：千円）

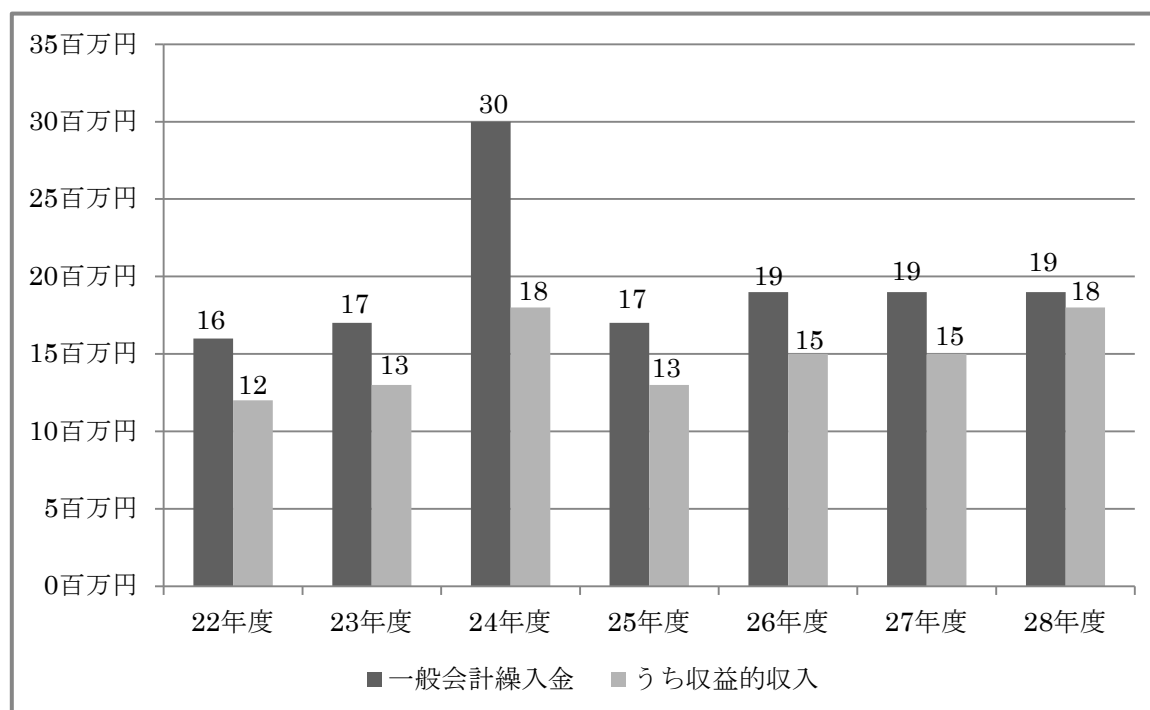
年 度		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
区 分		決 算	決 算	決 算
収  入	1. 施設事業収益（a）	210,206	204,574	202,922
	(1) 入所収益	171,359	165,116	162,379
	(2) 通所収益	1,051	533	1,709
	(3) その他	37,796	38,925	38,834
	2. 施設事業外収益	16,269	15,767	19,452
	うち、一般会計繰入金	15,191	14,747	18,416
	経常収益（A）	226,475	220,341	222,374
	うち、一般会計繰入金	15,191	14,747	18,416
支  出	1. 施設事業費用（b）	226,896	225,067	221,316
	(1) 給与費	171,453	167,993	168,274
	(2) 材料費	5,689	6,497	6,535
	(3) 経費	36,826	37,769	33,729
	(4) 減価償却費	12,870	12,732	12,743
	(5) その他	58	76	35
	2. 施設事業外費用	3,750	3,641	3,293
	経常費用（B）	230,646	228,708	224,609
施設事業損益(a)－(b)		△16,690	△20,493	△18,394
経常損益(A)－(B) (C)		△4,171	△8,367	△2,235
特別 損益	1. 特別利益（D）	0	0	0
	2. 特別損失（E）	4,190	786	0
	特別損益(D)－(E) (F)	△4,190	△786	0
純損益(C)＋(F)		△8,361	△9,153	△2,235
利益剰余金(G)		144,215	135,243	133,197

(2) 資本的収支 (税込み)

(単位：千円)

年度		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
区 分		決 算	決 算	決 算
収 入	1. 企 業 債	0	0	0
	2. 出 資 金	3,678	3,942	961
	3. 負 担 金	0	0	0
	4. 国 ( 県 ) 補 助 金	0	0	0
	5. 固 定 資 産 売 却 代 金	0	0	0
	6. そ の 他	0	0	0
	収 入 計 (A)	3,678	3,942	961
支 出	1. 建 設 改 良 費	1,544	1,805	1,888
	2. 償 還 金	4,232	4,413	4,603
	3. そ の 他	0	0	0
	支 出 計 (B)	5,776	6,218	6,491
差引不足額(B)－(A) (C)		2,098	2,276	5,530

(3) 一般会計繰入金 (実績)





(4) 数値目標の達成状況

上段：目標値 下段：実績値

項目		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
① 1 日平均利用者数	入所	49 人 44.9 人	48 人 44.6 人	47 人 44.9 人
	通所	2 人 0.6 人	2 人 0.4 人	2 人 0.7 人
②利用者満足度		80% —	80% —	80% —
③職員満足度		70% —	75% —	80% —
④施設事業収支比率		96.0% 92.6%	94.6% 90.9%	92.8% 91.7%
⑤施設利用率 (稼働ベッド数 50 床)		98% 89.7%	96% 89.1%	95% 89.8%
⑥平均利用日数		50.0 日 77.4 日	50.0 日 81.0 日	40.0 日 90.3 日
⑦施設療養単価	入所	10,501 円 10,463 円	10,836 円 10,121 円	10,281 円 9,903 円
	通所	9,714 円 7,398 円	9,712 円 5,734 円	6,243 円 10,421 円
⑧職員給与費対施設事業収益比率		77.5% 81.6%	79.2% 82.1%	79.1% 82.9%

(5) 主な取組み概要

①目的1 「地域に選ばれる施設になります」

基本施策1	施設の使命・役割に基づきサービス提供機能を充実します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・在宅復帰支援機能の強化を検討します</li> <li>・入所者の疾病予防等の医療ニーズに対応します</li> <li>・看取りへの対応強化を検討します</li> <li>・認知症高齢者への対応強化を検討します</li> <li>・地域の介護ニーズを調査・把握します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	5事業	5事業	4事業

基本施策2	安全・安心な質の高い介護を提供します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設内の感染や事故などに対する安全対策を強化します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	1事業	1事業	1事業

基本施策3	地域とのつながりがある介護を推進します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療機関、在宅支援施設等の関連施設との連携強化に努めます</li> <li>・地域の健康づくりへの支援を行います</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	3事業	2事業	3事業

基本施策4	施設利用者の視点に立ったサービスを提供します		
個別施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・接遇の向上に努めます</li> <li>・快適性・利便性の向上に努めます</li> <li>・広報、情報発信を充実します</li> </ul>		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	8事業	7事業	5事業

②目的2 「医療・介護従事者から選ばれる施設になります」

基本施策1	人材育成と資質の向上に努めます		
個別施策	・資格取得など研修支援機能を充実します		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	2事業	1事業	事業なし

基本施策2	専門性を発揮しやすい職場環境を整備します		
個別施策	・人員配置・組織・委員会等の効率化・最適化を図ります ・介護情報の管理・活用等がしやすい環境を整備します		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	3事業	3事業	2事業

基本施策3	働きがいのある職場環境を整備します		
個別施策	・職場のコミュニケーションの向上を図ります ・職務の達成感が得られる環境を整備します ・ワークライフバランスの向上を図ります		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	5事業	5事業	3事業

③目的3 「収支のバランスがとれた財務体質になります」

基本施策1	コスト意識を醸成します		
個別施策	・日常業務においてコストを意識する仕掛けを整備します		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	1事業	1事業	1事業

基本施策2	収支の改善を図ります		
個別施策	・施設利用率の向上を図ります ・未収金の回収体制を整備します ・無駄を排除し、業務の効率化を推進します		
アクションプラン数	平成26年度	平成27年度	平成28年度
	3事業	3事業	2事業

## (6) 達成状況

梨香苑は、東松戸病院に併設された介護老人保健施設として、東松戸病院との連携を重視し運営している。東松戸病院と同様に現場の意見をもとに「経営計画 第1次(平成26~28年度)」について「地域に選ばれる施設になります」「医療・介護従事者から選ばれる施設になります」「収支のバランスがとれた財務体質になります」の3項目を主な取り組みとして計画を策定した。

「地域に選ばれる施設になります」では、梨香苑は、平成27年10月から松戸市介護予防・日常支援総合事業の通所型サービスCを展開し、平成28年10月からは在宅復帰・在宅療養支援機能加算の施設基準取得、施設での看取りの相談、毎月開催される行事など介護老人保健施設としての役割を果たしていると評価している。しかしながら、認知症高齢者への対応については、併設病院の認知症認定看護師へコンサルテーションで対応しているものの、設備的なことなどを含め課題は残っていると考えている。次に「医療・介護従事者から選ばれる施設になります」では、職員の働きやすい環境づくりが課題になる。梨香苑では、職員の積極的な研修会への参加、他施設からの講師依頼、特に平成28年12月16日に行なわれた千葉県老人保健施設協会主催の研究事例発表大会において最優秀賞を受賞したことは職員のやりがいにつながっているものと評価している。次に「収支のバランスがとれた財務体質になります」では、他の老人保健施設よりも少ない50床で運営している梨香苑だが、病院に併設されていることを強みに地域包括ケア病床の充実に合わせて在宅復帰・在宅療養支援機能加算の施設基準を取得し、地域包括ケア病床からの在宅復帰先としての門戸を開いたことは施設利用率の向上策として評価している。また、以前から梨香苑の大きな課題として通所リハビリテーションの利用促進・ショートステイの利用者確保があるが、平成28年10月から課題解決に向けた一つの解決策となる送迎を新たに開始したことにより、利用者も徐々に増え今後の収益向上につながるものと考えている。

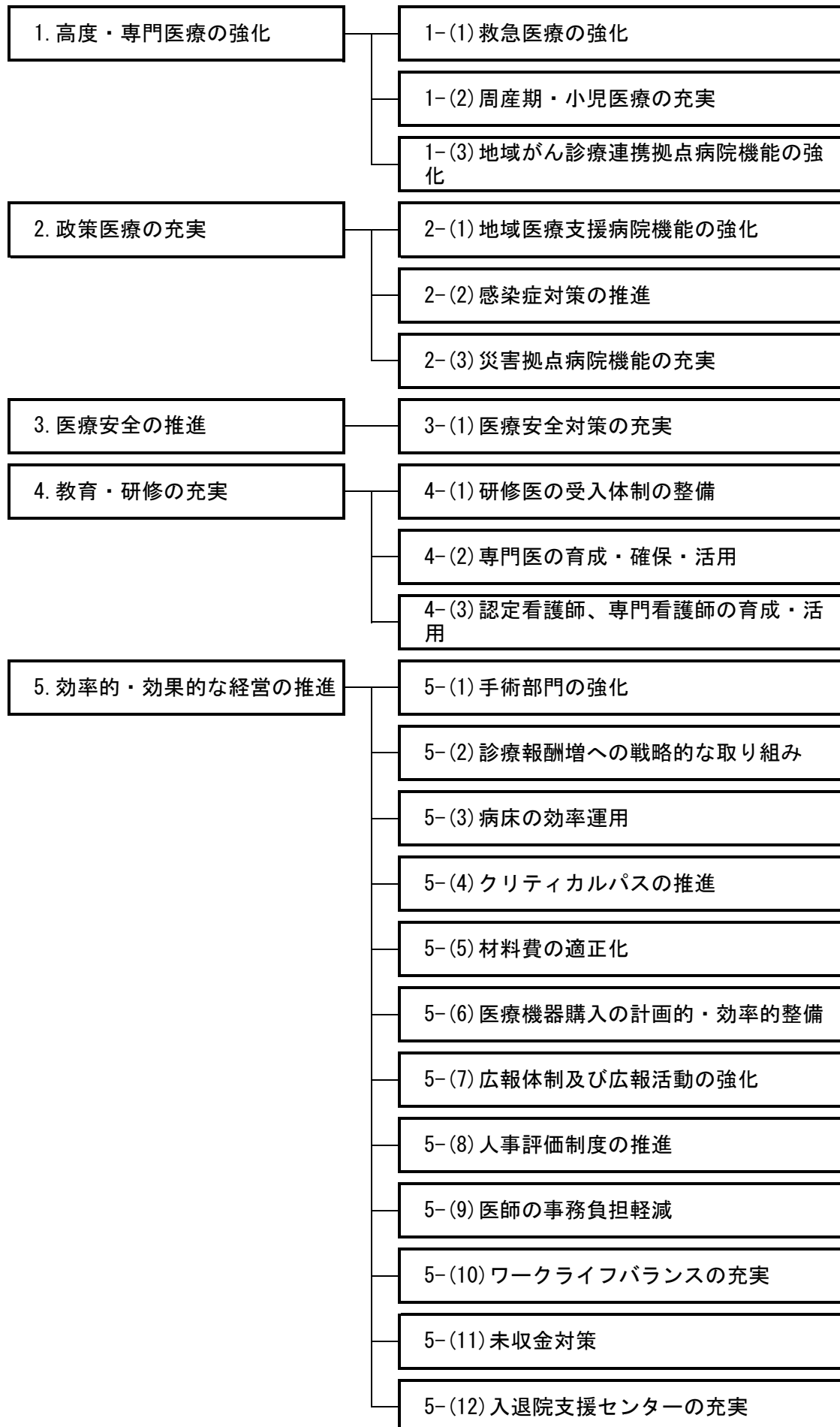
平成26年度から始まった「経営計画 第1次(平成26~28年度)」も本年度が最終年度になる。その期間中に梨香苑では大きな変革は

なかったが、これまでの実績と2025年を目前に梨香苑が担うべき役割をしっかりと見つめながら東松戸病院との連携を更に強め、本計画の新たな目標に向かって取り組んでいく。

## VII. 改善の方針と取組み

### 1. 松戸市立総合医療センター

#### 【施策の体系】



平成31年度に新設した取組項目の平成30年度の見込みの数値について、平成29年12月に新築移転し、松戸市立総合医療センターとして開院した経緯より、本計画の改定作業時には、実績に基づく合理的な算出が難しいため、平成29年度の実績数値を記載。

## 1. 高度・専門医療の強化

### (1) 救急医療の強化

推進責任者	三次救急 : ◎救命救急センター長 ICU救命 師長 HCU救命 師長												
	三次救急以外 : ◎診療局長 副診療局長												
取組項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・迅速且つ円滑な救急車の受入れ体制の強化、ドクターカーの出動回数の増加により、三次救急及び三次救急以外ともに緊急性の高い重症患者を受入れ、迅速な治療を行う。</li> <li>・重症加算病床の稼働率に十分配慮し、その向上に必要な職員教育と病床運用体制を築く。</li> </ul>												
	《救急患者の受入数》												
	○ 三次救急												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>目標</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>1,512人</td> <td>1,340人</td> <td>1,350人</td> <td>1,360人</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	目標	目標	目標	1,512人	1,340人	1,350人	1,360人
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度									
	実績	目標	目標	目標									
	1,512人	1,340人	1,350人	1,360人									
	○ 三次救急以外												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>目標</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>11,267人</td> <td>13,600人</td> <td>14,430人</td> <td>14,800人</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	目標	目標	目標	11,267人	13,600人	14,430人	14,800人
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度									
実績	目標	目標	目標										
11,267人	13,600人	14,430人	14,800人										
《ドクターカーの出動回数》													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>目標</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>446回</td> <td>150回</td> <td>200回</td> <td>250回</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	目標	目標	目標	446回	150回	200回	250回	
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度										
実績	目標	目標	目標										
446回	150回	200回	250回										
《ICU救命 稼働率》													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>目標</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>81.4%</td> <td>70.0%</td> <td>75.0%</td> <td>80.0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>(延患者数/延稼働病床数)</p>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	目標	目標	目標	81.4%	70.0%	75.0%	80.0%	
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度										
実績	目標	目標	目標										
81.4%	70.0%	75.0%	80.0%										
《ICU救命 算定率》(新規)													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>見込み</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>80.8%</td> <td>80.8%</td> <td>90.0%</td> <td>90.0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>(特定入院料の算定患者数/延患者数)</p>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	見込み	目標	目標	80.8%	80.8%	90.0%	90.0%	
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度										
実績	見込み	目標	目標										
80.8%	80.8%	90.0%	90.0%										

《HCU救命 稼働率》			
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
実績	目標	目標	目標
81.6%	75.0%	80.0%	85.0%
(延患者数/延稼働病床数)			
《HCU救命 算定率》(新規)			
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
実績	見込み	目標	目標
56.8%	56.8%	90.0%	90.0%
(特定入院料の算定患者数/延患者数)			

(2) 周産期・小児医療の充実

推進責任者	◎周産期母子医療センター長 ◎小児医療センター長 ◎新生児科部長												
取組項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域周産期母子医療センターとして、ハイリスク妊婦、地域の重症新生児、未熟児等の受入れに力を入れ、高度で安全な医療を提供していく。</li> <li>・小児医療センターとして、地域に密着した小児医療、広域対応型の小児専門疾患の受入れ、全県対応型の最重症小児の最終受入れを充実させるため、患者受入れ体制やPICUの運用を強化する。</li> </ul>												
	《分娩件数》(新規)												
	<table border="1"> <tr> <td>平成29年度</td> <td>平成30年度</td> <td>平成31年度</td> <td>平成32年度</td> </tr> <tr> <td>実績</td> <td>見込み</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>554件</td> <td>554件</td> <td>650件</td> <td>700件</td> </tr> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	見込み	目標	目標	554件	554件	650件	700件
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度									
	実績	見込み	目標	目標									
	554件	554件	650件	700件									
《母体搬送受入件数》(新規)													
<table border="1"> <tr> <td>平成29年度</td> <td>平成30年度</td> <td>平成31年度</td> <td>平成32年度</td> </tr> <tr> <td>実績</td> <td>見込み</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>55件</td> <td>55件</td> <td>70件</td> <td>75件</td> </tr> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	見込み	目標	目標	55件	55件	70件	75件	
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度										
実績	見込み	目標	目標										
55件	55件	70件	75件										
《新規入室患者数(PICU)》(新規)													
<table border="1"> <tr> <td>平成29年度</td> <td>平成30年度</td> <td>平成31年度</td> <td>平成32年度</td> </tr> <tr> <td>実績</td> <td>見込み</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>336人</td> <td>336人</td> <td>350人</td> <td>350人</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">※一部ICU・HCUの小児患者を含む。</p>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	見込み	目標	目標	336人	336人	350人	350人	
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度										
実績	見込み	目標	目標										
336人	336人	350人	350人										
《新規入院患者数(新生児科)》(新規)													
<table border="1"> <tr> <td>平成29年度</td> <td>平成30年度</td> <td>平成31年度</td> <td>平成32年度</td> </tr> <tr> <td>実績</td> <td>見込み</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>327人</td> <td>327人</td> <td>360人</td> <td>360人</td> </tr> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	見込み	目標	目標	327人	327人	360人	360人	
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度										
実績	見込み	目標	目標										
327人	327人	360人	360人										



(3) 地域がん診療連携拠点病院機能の強化

推進責任者	◎がん診療対策室長 診療局長 副診療局長 緩和ケア科部長												
取組項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域がん診療連携拠点病院として、手術、化学療法及び放射線治療を効果的に組み合わせた質の高い治療を行う。</li> <li>・外来化学療法室の充実を図る。</li> </ul>												
	《がん手術件数》												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>目標</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>443件</td> <td>490件</td> <td>520件</td> <td>530件</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	目標	目標	目標	443件	490件	520件	530件
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度									
	実績	目標	目標	目標									
	443件	490件	520件	530件									
	《薬物療法のべ患者数》												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>見込み</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>1,537人</td> <td>1,537人</td> <td>1,700人</td> <td>1,800人</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	見込み	目標	目標	1,537人	1,537人	1,700人	1,800人
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度									
	実績	見込み	目標	目標									
1,537人	1,537人	1,700人	1,800人										
《放射線治療のべ患者数》													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>目標</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>153人</td> <td>385人</td> <td>410人</td> <td>420人</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	目標	目標	目標	153人	385人	410人	420人	
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度										
実績	目標	目標	目標										
153人	385人	410人	420人										
《緩和ケアチームの新規介入患者数》（新規）													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>見込み</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>69人</td> <td>69人</td> <td>70人</td> <td>80人</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	見込み	目標	目標	69人	69人	70人	80人	
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度										
実績	見込み	目標	目標										
69人	69人	70人	80人										
<p>※上記4項目の数値は、基本的に「がん診療連携拠点病院等 新規指定推薦書・指定更新推薦書・現況報告書」に基づいているが、積算期間は年度で算出している。</p>													
《がん相談件数》													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>目標</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>3,637件</td> <td>3,500件</td> <td>3,600件</td> <td>3,700件</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	目標	目標	目標	3,637件	3,500件	3,600件	3,700件	
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度										
実績	目標	目標	目標										
3,637件	3,500件	3,600件	3,700件										

## 2. 政策医療の充実

### (1) 地域医療支援病院機能の強化

推進責任者	◎地域医療連携局長			
取組項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域連携機能のさらなる発展のため、外来受診について紹介予約枠の増強及び紹介予約受付の運用ルールの簡素化等を図り、円滑な予約受入体制を構築し、新患者数の増加を図る。加えて、地域の医療機関への訪問活動や広報活動、積極的な逆紹介の実施により地域医療機関と効果的・効率的な関係を構築する。</li> <li>・地域医療機関との連携強化のため、緊急を要する患者の紹介用ホットラインの設置を進める。</li> </ul>			
	《紹介率》			
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
	実績	目標	目標	目標
	64.8%	67.0%	68.0%	69.0%
《逆紹介率》				
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	
実績	目標	目標	目標	
	104.5%	115.0%	118.0%	120.0%

### (2) 感染症対策の推進

推進責任者	◎院内感染対策室長			
取組項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第二種感染症指定医療機関として、法律に基づき入院を必要とする感染症患者を迅速に受入れ及び管理する体制を維持する。</li> <li>・院内感染防止に向けた感染対策マニュアルの適宜改訂や感染制御チームによる定期的な職場巡視、職員に対する教育、連携医療機関に対する感染防止対策の評価等を実施し、感染対策の推進を図る。</li> </ul>			
	《感染防止対策加算2を算定する医療機関とのカンファレンス・講演会回数》（新規）			
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
	実績	見込み	目標	目標
	4回	4回	4回/年以上	4回/年以上

### (3) 災害拠点病院機能の充実

推進責任者	◎救命救急センター長
取組項目	災害拠点病院として、災害発生時に遺憾なく医療救護活動を実施できるよう平常時から職員も含め訓練を重ね、災害時に円滑に動ける仕組みを備える。

## 3. 医療安全の推進

### (1) 医療安全対策の充実

推進責任者	◎医療安全推進室長			
取組項目	医療安全の推進のため、医療安全対策マニュアルを適宜改訂し、インシデント・アクシデントレポートの収集・分析及びフィードバックを行う。			
	《インシデント・アクシデント報告件数》（新規）			
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
	実績 3,552件	見込み 3,552件	目標 3,600件	目標 3,600件
取組項目	《医療安全研修会の参加率》（新規）			
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
	実績 88.5%	見込み 88.5%	目標 85%以上	目標 85%以上

#### 4. 教育・研修の充実

##### (1) 研修医の受入体制の整備

推進責任者	◎教育研究センター長			
取組項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>臨床研修指定病院として、医学及び医療の果たすべき社会的役割を認識しつつ、臨床に必要な診療能力を習得し、地域医療、チーム医療に貢献できる人材の育成プログラム等の充実を図る。</li> <li>初期研修医については、引続き、優秀な人材の確保に努めつつ、後期研修医の受入の拡大体制も整える。</li> </ul>			
	《指導医数（年度末時点）》（新規）			
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
	実績 69人	見込み 69人	目標 69人	目標 69人
《初期研修医受験申込者数》（新規）				
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	
実績 55人	見込み 55人	目標 55人	目標 55人	
《後期研修医数（年度末時点）》（新規）				
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	
実績 17人	見込み 17人	目標 17人	目標 17人	

##### (2) 専門医の育成・確保・活用

推進責任者	◎教育研究センター長
取組項目	医療の高度化や政策医療の更なる充実に対応し、安全で質の高い医療を提供するため、総合専門医、感染専門医、集中治療医など専門医の育成・確保・活用の検討及び実施を図る。

##### (3) 認定看護師、専門看護師の育成・活用

推進責任者	◎看護局長
取組項目	医療の高度化や政策医療の更なる充実に対応し、安全で質の高い医療を提供するために認定看護師・専門看護師の育成及び活用を進める。

## 5. 効率的・効果的な経営の推進

### (1) 手術部門の強化

推進責任者	◎中央手術室運営委員会委員長 麻酔科部長			
取組項目	手術室を効率的に運用するため、麻酔科等の医療スタッフの充実を図るとともに各診療科との協力体制のもと、手術枠の適正化と柔軟な運用により手術件数の増加を図る。			
	《手術件数》			
	平成29年度 実績	平成30年度 目標	平成31年度 目標	平成32年度 目標
	3,974件	4,300件	4,400件	4,550件

### (2) 診療報酬増への戦略的な取り組み

推進責任者	◎医事課長			
取組項目	診療報酬増への対応として、施設基準の取得につき定期的に検討し対応する。また、査定減を減らし医業収益の確保に努める。			
	《査定減》			
	平成29年度 実績	平成30年度 目標	平成31年度 目標	平成32年度 目標
	0.40%	0.2%以下	0.2%以下	0.2%以下

### (3) 病床の効率運用

推進責任者	◎病床管理室長			
取組項目	効率的な病床運用を目的に、病床管理室の強化を図るとともに、原則として病床管理を一元化し、病棟単位ではなく、病院全体で管理する体制を整備する。			

(4) クリティカルパスの推進

推進責任者	◎診療局長 クリティカルパス担当			
取組項目	<p>パスワーキングの実施により、多職種でEBMに基づいたクリティカルパスの見直し及び院内の職員向けにパスセミナーを実施し、パス教育の活動を行う。</p>			
	《見直したパスの数》			
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
	実績	目標	目標	目標
	70件	20件	20件	20件
《パス教育活動》				
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	
実績	目標	目標	目標	
33回/年	6回/年以上	15回/年以上	15回/年以上	
《パス適用率》(新規)				
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	
実績	見込み	目標	目標	
46.2%	46.2%	50.0%	50.0%	
(パス適用件数/退院患者数)				

(5) 材料費の適正化

推進責任者	◎管財課長			
取組項目	<p>薬品や診療材料についてベンチマークを活用し、競争性を図る。また、診療材料ではSPDを利用し、今後、各部署の在庫の適正化を順次実施する。</p>			
	《材料費比率》			
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
実績	目標	目標	目標	
26.4%	25%~27%	22.5%~27%	22.5%~27%	

(6) 医療機器購入の計画的・効率的整備

推進責任者	◎管財課長			
取組項目	<p>医療機器等管理システムを構築し、医療機器等の効率的且つ計画的な購入・管理等を行う。</p>			

(7) 広報体制及び広報活動の強化

推進責任者	◎経営企画課長 広報戦略室長
取組項目	市民が必要とする情報を発信する体制を強化する。松戸市病院事業のホームページや各広報誌を通じ、病院の案内、各診療科の特徴や最近の取組み等につき、広報活動を積極的に展開する。また、病院内の情報コーナーの充実を図る。

(8) 人事評価制度の推進

推進責任者	◎管理局長 総務課長
取組項目	人事評価制度の実施により、業務の達成度や能力等を評価し、処遇に公平な形で反映させ、能力開発や人材活用及び職員のモチベーション向上を図る。

(9) 医師の事務負担軽減

推進責任者	◎診療局長 診療事務室長
取組項目	医師の事務負担軽減及び作業効率向上を図り、患者数の受入増強等の実現に向け、医師事務作業補助者の増員、教育及び待遇を検討する。

(10) ワークライフバランスの充実

推進責任者	◎管理局長 看護局長 総務課長
取組項目	医療の高度化や複雑化により、業務量が逡増していく中、職員が疲れを残さず、安全な医療を提供できる体制の強化などを目的に、多様な勤務形態を継続して運営するとともに、更なる勤務体制の改善などを行い、ワークライフバランスの推進に努める。

(11) 未収金対策

推進責任者	◎医事課長											
取組項目	臨戸訪問の強化や入院患者へのMSWの早期介入により、未納の可能性のある患者の把握を図り、未収金の早期回収に努め収納率を高める。											
	<p>《現年度窓口未収金収納率》</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>目標</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>93.6%</td> <td>96%以上</td> <td>96%以上</td> <td>96%以上</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	目標	目標	目標	93.6%	96%以上	96%以上
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度									
実績	目標	目標	目標									
93.6%	96%以上	96%以上	96%以上									

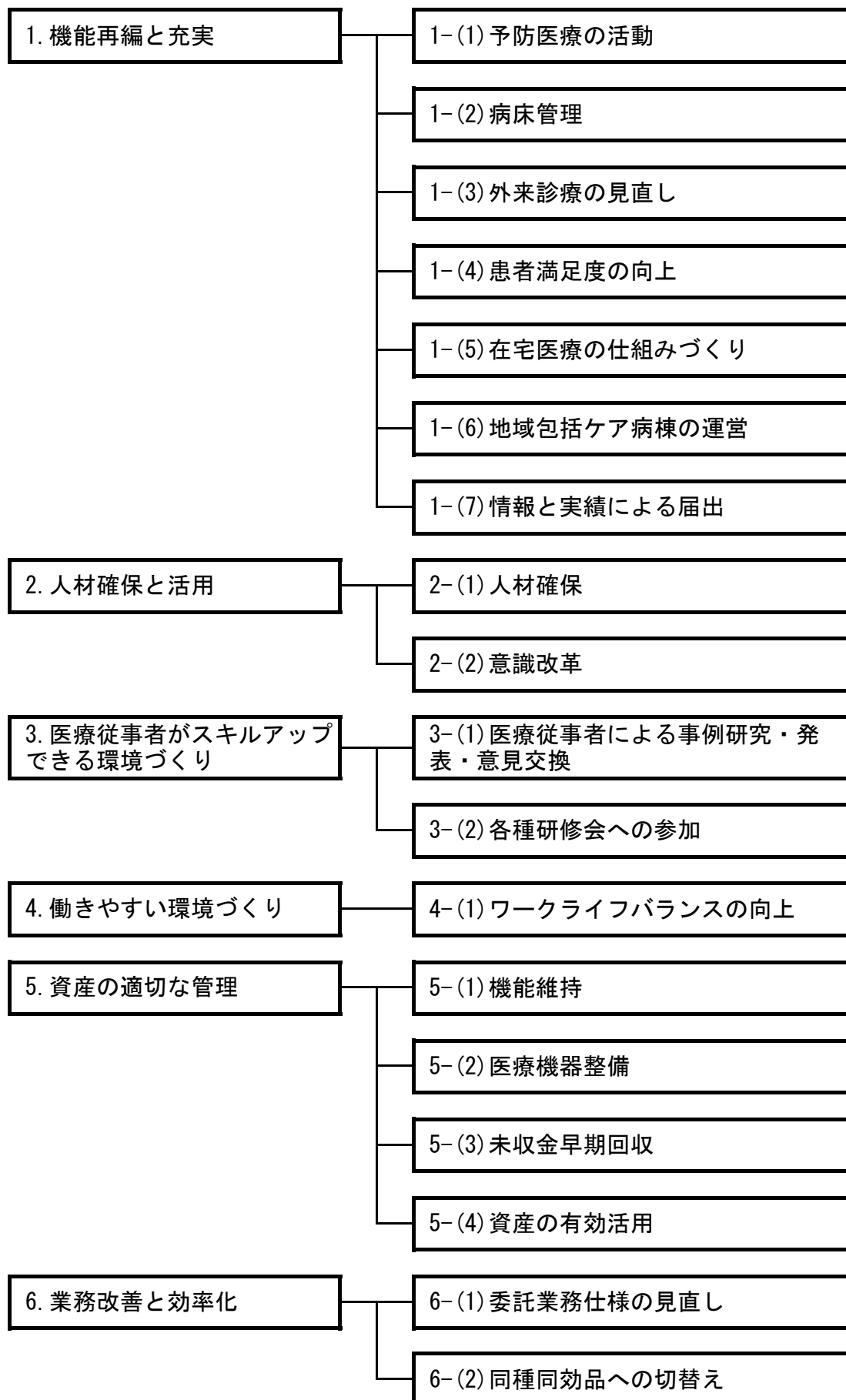
(12) 入退院支援センターの充実(新規)

推進責任者	◎地域医療連携局長																
取組項目	入退院支援センターの体制の充実に努め、入院決定時から入退院に関連した患者サービスを向上させ、安全、安心な入院生活を促進する。																
	《入退院支援センターによる予約入院対応実績》																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="367 524 896 595"></th> <th data-bbox="903 524 1114 595">平成31年度</th> <th data-bbox="1114 524 1324 595">平成32年度</th> </tr> <tr> <td data-bbox="367 595 896 663"></td> <td data-bbox="903 595 1114 663">目標</td> <td data-bbox="1114 595 1324 663">目標</td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="367 663 896 730">うち、入退院支援センターを通った予約入院患者数 (B)</td> <td data-bbox="903 663 1114 730">4,410人</td> <td data-bbox="1114 663 1324 730">4,850人</td> </tr> <tr> <td data-bbox="367 730 896 797">年間の予約入院患者数 (A)</td> <td data-bbox="903 730 1114 797">5,880人</td> <td data-bbox="1114 730 1324 797">6,060人</td> </tr> <tr> <td data-bbox="367 797 896 828">(B) / (A)</td> <td data-bbox="903 797 1114 828">75.0%</td> <td data-bbox="1114 797 1324 828">80.0%</td> </tr> </tbody> </table>		平成31年度	平成32年度		目標	目標	うち、入退院支援センターを通った予約入院患者数 (B)	4,410人	4,850人	年間の予約入院患者数 (A)	5,880人	6,060人	(B) / (A)	75.0%	80.0%	
	平成31年度	平成32年度															
	目標	目標															
うち、入退院支援センターを通った予約入院患者数 (B)	4,410人	4,850人															
年間の予約入院患者数 (A)	5,880人	6,060人															
(B) / (A)	75.0%	80.0%															



## 2. 松戸市立福祉医療センター 東松戸病院

### 【施策の体系】



## 1. 機能再編と充実

### (1) 予防医療の活動

推進責任者	◎診療局長			
取組項目	人間ドック、検診、予防接種の件数の増加を図り、地域に根差した病院の役割を深める。			
	《人間ドックの検査件数》			
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
	実績	目標	目標	目標
	113件	126件	133件	140件
	《予防接種の件数》			
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
	実績	目標	目標	目標
	266件	580件	609件	639件

### (2) 病床管理(新規)

推進責任者	◎診療局長			
取組項目	梨香苑を含め、入院、退院、転棟といった効率的な病床運営を行い、目標の病床稼働率を維持する。			
	《病床稼働率》			
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
	実績	目標	目標	目標
	91.0%	91.3%	91.9%	93.0%

### (3) 外来診療の見直し(新規)

推進責任者	◎診療局長			
取組項目	診療科目別状況等調査を行い、必要に応じた見直しを行う。			

(4) 患者満足度の向上

推進責任者	◎Q I 向上委員会委員長			
取組項目	医療の質の向上と安全性の確保と共に療養環境の維持保全に努める。			
	《患者満足度》			
	平成29年度 実績	平成30年度 目標	平成31年度 目標	平成32年度 目標
	94.6%	90.0%	90.0%	90.0%

(5) 在宅医療の仕組みづくり(新規)

推進責任者	◎診療局長
取組項目	「紹介患者数の増加」につながる、効率的かつ計画的な訪問スケジュールの策定を行う。(3ヶ月20件以上)

(6) 地域包括ケア病棟の運営(新規)

推進責任者	◎診療局長
取組項目	急性期治療を経過し、病状が安定した患者に対して在宅や施設入所への復帰に向け、医療管理と在宅支援を行う。(在宅復帰率70%)

(7) 情報と実績による届出(新規)

推進責任者	◎東松戸病院総務課長
取組項目	各種加算(施設基準)の取得に向けて、定期的に検証し対応する。

2. 人材確保と活用

(1) 人材確保(新規)

推進責任者	◎東松戸病院総務課長
取組項目	専門的知識、技術、経験のある人材を効率的に配置する。

(2) 意識改革(新規)

推進責任者	◎東松戸病院総務課長
取組項目	職員一人ひとりの経営意識の醸成を行う。

### 3. 医療従事者がスキルアップできる環境づくり

#### (1) 医療従事者による事例研究・発表・意見交換

推進責任者	◎診療局長 診療技術局長 薬局長 看護局長 保健福祉医療局長 医療安全局長 教育研究局長 図書学術委員会委員長												
取組項目	学会・研究会等における発表、院内メディカルカンファレンス等を通して、医療従事者のスキルアップできる環境を整える。												
	《学会・研究会等における発表（各局）》												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>目標</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>6回</td> <td>2回</td> <td>2回</td> <td>2回</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	目標	目標	目標	6回	2回	2回	2回
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度									
実績	目標	目標	目標										
6回	2回	2回	2回										
《院内メディカルカンファレンス》													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>目標</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>1回</td> <td>2回</td> <td>2回</td> <td>2回</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	目標	目標	目標	1回	2回	2回	2回
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度										
実績	目標	目標	目標										
1回	2回	2回	2回										

#### (2) 各種研修会への参加

推進責任者	◎教育研究局長
取組項目	専門性の向上を図るため、各種研修会へ参加し、医療従事者の育成に努める。

### 4. 働きやすい環境づくり

#### (1) ワークライフバランスの向上

推進責任者	◎東松戸病院総務課長											
取組項目	ワークライフバランスに関する知識を高めるため、院内会議において年に1回、研修を行う。また、各所属において周知を図る。											
	《ワークライフバランスに関する研修》											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>目標</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>1回</td> <td>1回</td> <td>1回</td> <td>1回</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	目標	目標	目標	1回	1回	1回
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度									
実績	目標	目標	目標									
1回	1回	1回	1回									

## 5. 資産の適切な管理

### (1) 機能維持(新規)

推進責任者	◎東松戸病院総務課長
取組項目	緊急度に応じた機能維持の補修等を行う。

### (2) 医療機器整備(新規)

推進責任者	◎診療局長
取組項目	老朽化した医療機器の更新と新規購入を行う。

### (3) 未収金早期回収(新規)

推進責任者	◎東松戸病院総務課長											
取組項目	臨戸訪問、催告通知書の発送やMSWと連携した対策をとり、未収金の早期回収に努め回収率を高める。											
	《未収金回収率》											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>目標</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>73.9%</td> <td>70.0%</td> <td>70.0%</td> <td>70.0%</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	目標	目標	目標	73.9%	70.0%	70.0%
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度									
実績	目標	目標	目標									
73.9%	70.0%	70.0%	70.0%									

### (4) 資産の有効活用(新規)

推進責任者	◎東松戸病院総務課長
取組項目	診療と施設サービスに影響のない未利用資産の貸与を行う。

## 6. 業務改善と効率化

### (1) 委託業務仕様の見直し(新規)

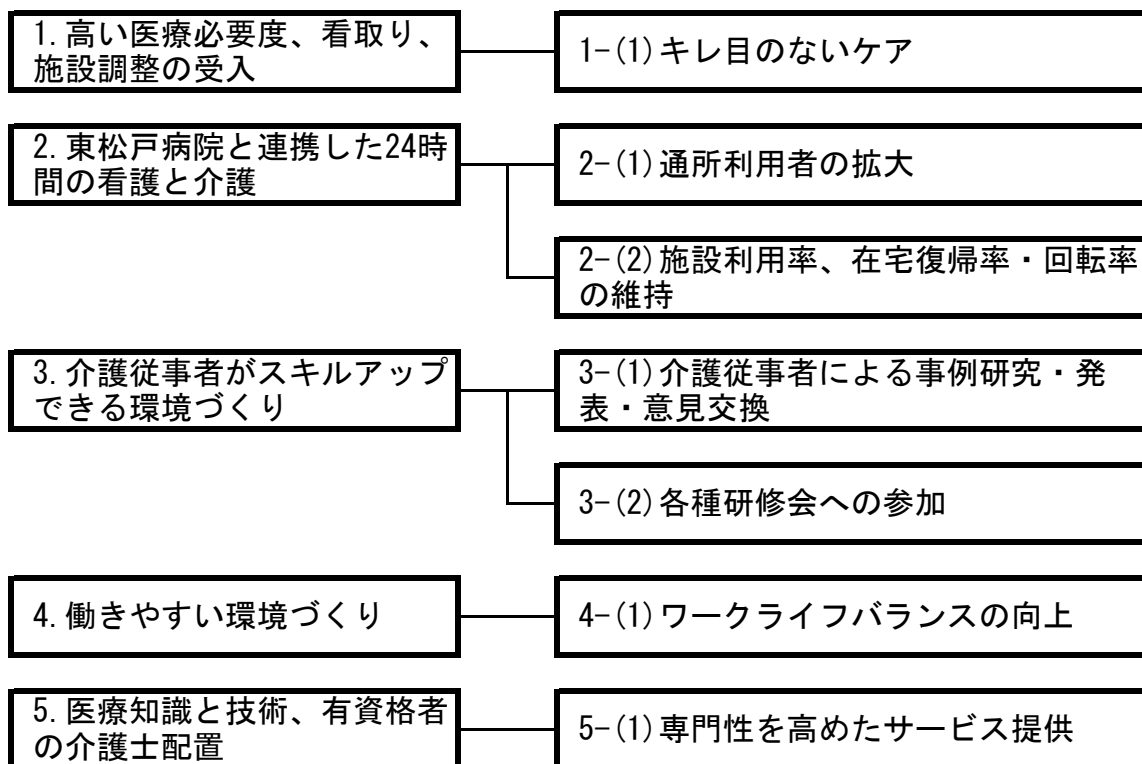
推進責任者	◎東松戸病院総務課長
取組項目	委託料の再検証を行い、仕様の過不足を確認しながら支出額の削減を行う。

### (2) 同種同効品への切替え(新規)

推進責任者	◎東松戸病院総務課長
取組項目	診療材料や消耗品等の使用状況の把握から、安価な同種同効品への切替えを推進する。

### 3. 松戸市立福祉医療センター 介護老人保健施設 梨香苑

#### 【施策の体系】



1. 高い医療必要度、看取り、施設調整の受入

(1) キレ目のないケア(新規)

推進責任者	◎梨香苑施設長
取組項目	医療、看護及び介護の安心なサービスを提供する。

2. 東松戸病院と連携した24時間の看護と介護

(1) 通所利用者の拡大(新規)

推進責任者	◎梨香苑施設長 東松戸病院総務課長											
取組項目	自宅と病院の中間施設として、利用者の心身の機能維持を図る。											
	《年間延利用者数》											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>目標</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>371人</td> <td>400人</td> <td>400人</td> <td>400人</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	目標	目標	目標	371人	400人	400人
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度									
実績	目標	目標	目標									
371人	400人	400人	400人									

(2) 施設利用率、在宅復帰率・回転率の維持

推進責任者	◎梨香苑施設長												
取組項目	施設利用率、在宅復帰・在宅療養支援機能加算の基準適合を図るための在宅復帰率及び回転率の目標を維持する。												
	《施設利用率》(新規)												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>目標</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>88.8%</td> <td>94.0%</td> <td>91.0%</td> <td>91.0%</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	目標	目標	目標	88.8%	94.0%	91.0%	91.0%
	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度									
	実績	目標	目標	目標									
88.8%	94.0%	91.0%	91.0%										
《在宅復帰率》													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>目標</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>27.5%</td> <td>30%超</td> <td>30%超</td> <td>30%超</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	目標	目標	目標	27.5%	30%超	30%超	30%超	
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度										
実績	目標	目標	目標										
27.5%	30%超	30%超	30%超										
《回転率》													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>平成29年度</th> <th>平成30年度</th> <th>平成31年度</th> <th>平成32年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実績</td> <td>目標</td> <td>目標</td> <td>目標</td> </tr> <tr> <td>6.6%</td> <td>5%超</td> <td>5%超</td> <td>5%超</td> </tr> </tbody> </table>	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	実績	目標	目標	目標	6.6%	5%超	5%超	5%超	
平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度										
実績	目標	目標	目標										
6.6%	5%超	5%超	5%超										



### 3. 介護従事者がスキルアップできる環境づくり

#### (1) 介護従事者による事例研究・発表・意見交換

推進責任者	◎梨香苑施設長 図書学術委員会委員長
取組項目	学会・研究会等における発表、院内メディカルカンファレンス等を通して、介護従事者のスキルアップできる環境を整える。

#### (2) 各種研修会への参加

推進責任者	◎梨香苑施設長
取組項目	専門性の向上を図るため、各種研修会へ参加し、介護従事者の育成に努める。

### 4. 働きやすい環境づくり

#### (1) ワークライフバランスの向上

推進責任者	◎東松戸病院総務課長			
取組項目	ワークライフバランスに関する知識を高めるため、院内会議において年に1回、研修を行う。また、各所属において周知を図る。			
	《ワークライフバランスに関する研修》			
	平成29年度 実績 1回	平成30年度 目標 1回	平成31年度 目標 1回	平成32年度 目標 1回

### 5. 医療知識と技術、有資格者の介護士配置

#### (1) 専門性を高めたサービス提供(新規)

推進責任者	◎梨香苑施設長 東松戸病院総務課長
取組項目	入所者のADL向上とその家族の負担軽減を図る。

## VIII. 数値目標

### 1. 松戸市立総合医療センター

上段…改定前目標値 下段…平成 28 年度～平成 29 年度：実績値、平成 30 年度以降：改定後目標値

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
医業収支比率 (%)	—	91.8	88.4	90.9	91.9
	87.3	85.0	84.3	90.4	91.1
経常収支比率 (%)	—	100.2	92.0	94.2	95.1
	96.2	99.4	90.9	94.4	94.6
職員給与費比率 (%)	—	63.1	60.8	58.7	57.6
	67.1	68.4	61.7	59.1	59.5
材料費比率 (%)	—	23.6	25.0	25.0	25.0
	26.4	26.4	25.9	23.2	22.7
病床稼働率 (%) (稼働病床数) (床) ※1	—	80.6 (570/592)	83.0 (592)	88.0 (592)	90.0 (592)
	75.4 (570)	76.5 (—)	92.1 (547)	92.2 (564)	94.0 (567)
新規入院患者数 (人)	—	13,440	14,450	15,580	16,210
	11,857	11,674	14,830	15,600	16,200
入院 一日平均患者数 (人)	—	464	491	521	533
	429.9	440.2	504	520	533
入院 診療単価 (円)	—	66,277	66,800	66,800	66,800
	62,867	61,944	66,800	67,500	67,600
外来 一日平均患者数 (人)	—	983	1,000	1,000	1,000
	1,000.0	966.3	1,000	1,000	1,001
外来 診療単価 (円)	—	17,420	17,420	17,420	17,420
	17,405	18,298	17,420	18,800	18,800
平均在院日数 (日)	—	12.6	12.4	12.2	12.0
	13.0	13.5	12.4	12.2	12.0
手術件数 (件)	—	4,200	4,300	4,400	4,550
	4,042	3,974	4,300	4,400	4,550
救急患者数 三次 (人)	—	1,335	1,340	1,350	1,360
	1,307	1,512	1,340	1,350	1,360
救急患者数 三次以外 (人)	—	13,215	13,600	14,430	14,800
	12,623	11,267	13,600	14,430	14,800
紹介率 (%)	—	66.0	67.0	68.0	69.0
	65.2	64.8	67.0	68.0	69.0
逆紹介率 (%)	—	112.0	115.0	118.0	120.0
	108.5	104.5	115.0	118.0	120.0
患者満足度 (%)	—	90.0	90.0	90.0	90.0
	(入院) 84.8 (外来) 73.0	(入院) 97.1 (外来) 80.8	(入院) 90.0 (外来) 90.0	(入院) 90.0 (外来) 90.0	(入院) 90.0 (外来) 90.0

#### ※1 稼働病床数

- ・本改定より、新築移転後の病床稼働率の算出を許可病床数ベースから、稼働病床数ベースへ変更。なお、平成 29 年度は、新築移転に伴い、年度内に稼働病床数に変更が生じた。

## 2. 松戸市立福祉医療センター 東松戸病院

上段…改定前目標値 下段…平成 28 年度～平成 29 年度：実績値、平成 30 年度以降：改定後目標値

		平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
医業収支比率 (%)		—	82.0	82.1	86.2	86.2
		74.8	76.6	79.0	79.3	83.6
経常収支比率 (%)		—	100.0	100.0	100.0	100.0
		108.5	95.9	100.0	100.0	101.4
職員給与費比率 (%)		—	84.4	84.5	79.1	79.3
		94.6	93.2	89.7	89.4	85.6
材料費比率 (%)		—	6.4	6.4	6.5	6.5
		6.3	6.2	6.2	5.8	5.8
病床稼働率 (%) (稼働病床数)(床)		—	90.1 (162)	90.1 (162)	90.7 (183)	90.7 (183)
		86.8 (162)	91.0 (162)	91.3 (162)	91.9 (162)	93.0 (162)
入院 一日平均患者数 (人)		—	146.0	146.0	165.9	165.9
		140.6	147.4	147.9	148.8	150.1
入院 診療単価 (円)		—	29,273	29,273	29,281	29,281
		27,493	27,100	28,814	30,003	29,837
外来 一日平均患者数 (人)		—	150	150	150	150
		95.7	94.2	150	92.6	92.6
外来 診療単価 (円)		—	8,174	8,174	8,174	8,174
		8,144	8,273	8,618	8,299	8,299
平均在 院日数 (日)	回復期リハ	—	90	90	90	90
		79.4	74.5	90	90	90
	地域包括	—	60	60	60	60
		40.1	41.2	60	60	60
緩和ケア	—	30	30	30	30	
	29.9	33.6	30	30	30	
一般	—	60	60	60	60	
	59.0	59.7	60	60	60	
患者満足度 (%)		—	90.0	90.0	90.0	90.0
		90.7	94.6	90.0	90.0	90.0

※平成 31 年 3 月 地域包括 I を 20 床→60 床へ増床。

### 3. 松戸市立福祉医療センター 介護老人保健施設 梨香苑

上段…改定前目標値 下段…平成 28 年度～平成 29 年度：実績値、平成 30 年度以降：改定後目標値

		平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
施設事業収支比率(%)		—	94.4	94.4	95.7	95.7
		91.7	88.1	93.6	94.6	95.8
経常収支比率 (%)		—	100.4	100.4	100.4	100.4
		99.0	95.0	100.0	100.0	101.7
職員給与費比率 (%)		—	78.3	78.7	78.4	78.7
		82.9	87.1	80.5	82.1	81.0
材料費比率 (%)		—	3.1	3.1	3.0	3.0
		3.2	3.4	2.3	3.1	3.1
施設利用率 (%) (稼動ベッド数)(床)		—	95.0 (50)	95.0 (50)	95.0 (50)	95.0 (50)
		89.8 (50)	88.8 (50)	94.0 (50)	95.0 (50)	91.0 (50)
1 日平均 利用者数 (人)	入所	—	47.5	47.5	47.5	47.5
		44.9	44.4	47.0	47.5	45.5
	通所	—	3.5	4.0	4.5	5.0
		0.7	1.5	1.0	1.6	1.6
在宅復帰率 (%)		—	30%超	30%超	30%超	30%超
		42.9	27.5	30%超	30%超	30%超
回転率 (%)		—	5.0	5.0	5.0	5.0
		4.0	6.6	5%超	5%超	5%超
利用者満足度 (%)		—	90.0	90.0	90.0	90.0
		—	—	90.0	90.0	90.0

## Ⅹ. 一般会計負担の考え方

公立病院は、地方公営企業として運営される以上、独立採算を原則とすべきものである。一方、地方公営企業法上、一定の経費については、一般会計等において負担するものとされている。

この負担に関する基本的な考え方は、毎年度総務省より地方公営企業への繰出基準として各地方公共団体へ通知されている。

松戸市病院事業は、当該繰出基準などを踏まえ、本市の政策医療の安定的な供給のために関係部署と協議の上、一般会計からの負担金、出資金を繰入れている。

今後も、当該繰出基準に変更があった場合は、その都度関係部署と協議していく。

また、所定の繰入れ後、経常損益の黒字化を果たすべく経営改善に取り組む。

なお、総務省が示す一般会計からの繰出金の項目は次のとおり。

平成 31 年 4 月 1 日総財公第 32 号 総務副大臣通知

### 第 5 病院事業

病院の建設改良、へき地医療の確保、不採算地区病院の運営、結核医療、精神医療、感染症医療、リハビリテーション医療、周産期医療、小児医療、救急医療の確保、高度医療、公立病院附属看護師養成所の運営、院内保育所の運営、公立病院附属診療所の運営、保健衛生行政事務、経営基盤強化対策

### 第 10 その他

地方公営企業職員に係る基礎年金拠出金に係る公的負担、地方公営企業職員に係る児童手当、臨時財政特例債の償還、経営戦略の策定等

## X. 収支計画

### 1. 松戸市立総合医療センター

#### (1) 収益的収支（税抜き）

上段…改定前計画値 下段…平成28年度～平成29年度：決算値、平成30年度以降：改定後計画値

(単位：百万円)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
医業収益	15,201 14,355	15,698 14,491	16,616 16,853	17,338 18,059	17,662 18,368
入院収益	10,659 9,865	11,225 9,952	11,980 12,288	12,702 12,845	13,026 13,146
稼働病床数 ※1	570床 570床	570/592床 —	592床 547床	592床 564床	592床 567床
病床稼働率(稼働病床)	78.6% 75.4%	80.6% 76.5%	83.0% 92.1%	88.0% 92.2%	90.0% 94.0%
診療単価	65,184円 62,867円	66,277円 61,944円	66,800円 66,800円	66,800円 67,500円	66,800円 67,600円
延患者数	163,520人 156,912人	169,360人 160,662人	179,346人 183,960人	190,150人 190,320人	195,005人 194,472人
外来収益	4,261 4,229	4,178 4,261	4,233 4,249	4,233 4,586	4,233 4,594
診療単価	17,242円 17,405円	17,420円 18,298円	17,420円 17,420円	17,420円 18,800円	17,420円 18,800円
延患者数	247,131人 243,009人	239,852人 232,875人	243,000人 244,000人	243,000人 244,000人	243,000人 244,244人
その他医業収益	281 261	295 278	403 316	403 368	403 368
負担金交付金	— 0	— 0	— 0	— 260	— 260
医業費用	16,613 16,446	17,091 17,040	18,807 19,997	19,070 19,968	19,212 20,162
給与費	9,639 9,638	9,906 9,906	10,110 10,402	10,179 10,680	10,179 10,921
内、退職給付引当金繰入	284 243	286 222	286 308	286 265	286 265
材料費	3,685 3,784	3,709 3,833	4,154 4,364	4,334 4,182	4,415 4,175
経費	2,577 2,368	2,651 2,639	2,800 2,962	2,848 3,133	2,880 3,108
減価償却費	616 595	554 547	1,583 2,180	1,549 1,884	1,578 1,869
内、建物・構築物/新病院	0 0	0 0	435 825	435 825	435 825
内、医療機器/新病院	0 0	0 0	672 627	672 627	672 627
その他	96 61	271 115	160 89	160 89	160 89
医業損益	△ 1,412 △ 2,091	△ 1,393 △ 2,549	△ 2,190 △ 3,144	△ 1,732 △ 1,909	△ 1,550 △ 1,794
医業外収益 ※2	2,515 2,512	2,617 3,590	1,926 2,506	1,916 2,038	1,908 2,032
内、一般会計負担金	2,282 2,258	2,387 3,337	1,626 1,817	1,620 1,690	1,613 1,685
医業外費用 ※2	1,103 1,088	1,195 1,149	1,356 1,294	1,368 1,325	1,370 1,413
内、支払利息	77 58	147 90	150 199	141 147	130 140
経常損益	0 △ 667	29 △ 108	△ 1,620 △ 1,932	△ 1,184 △ 1,196	△ 1,011 △ 1,175
特別利益	0 0	0 0	0 14	0 0	0 0
特別損失	0 11	29 0	0 2	0 10	0 0
当期純損益	0 △ 678	0 △ 108	△ 1,620 △ 1,920	△ 1,184 △ 1,206	△ 1,011 △ 1,175

(単位：百万円)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
累積欠損金	4,276 <b>4,954</b>	4,276 <b>5,062</b>	5,896 <b>6,982</b>	7,079 <b>8,188</b>	8,091 <b>9,363</b>
医業収支比率	91.5% <b>87.3%</b>	91.8% <b>85.0%</b>	88.4% <b>84.3%</b>	90.9% <b>90.4%</b>	91.9% <b>91.1%</b>
経常収支比率	100.0% <b>96.2%</b>	100.2% <b>99.4%</b>	92.0% <b>90.9%</b>	94.2% <b>94.4%</b>	95.1% <b>94.6%</b>
特殊要因※3除き	101.6% <b>97.5%</b>	101.8% <b>100.6%</b>	98.8% <b>99.1%</b>	101.1% <b>102.7%</b>	102.0% <b>102.7%</b>
給与費対医業収益比率	63.4% <b>67.1%</b>	63.1% <b>68.4%</b>	60.8% <b>61.7%</b>	58.7% <b>59.1%</b>	57.6% <b>59.5%</b>

## ※1 稼働病床数

・本改定より、新築移転後の病床稼働率の算出を許可病床数ベースから、稼働病床数ベースへ変更。  
 なお、平成29年度は、新築移転に伴い、年度内に稼働病床数に変更が生じた。

## ※2 医業外収益、医業外費用

・看護学校、保育所に係る収益・費用を含む。

## ※3 特殊要因

・平成26年度の会計基準の変更に伴う、退職給付引当金繰入金の分割計上分。  
 ・減価償却費のうち、新病院にかかるもの。(建物・構築物、医療機器)

## (2) 資本的収支(税込み)

上段…改定前計画値 下段…平成28年度～平成29年度：決算値、平成30年度以降：改定後計画値

(単位：百万円)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
資本的収入	8,846 <b>8,851</b>	17,801 <b>17,351</b>	708 <b>1,006</b>	1,250 <b>1,210</b>	1,273 <b>1,112</b>
企業債	7,526 <b>7,506</b>	15,367 <b>14,956</b>	360 <b>240</b>	360 <b>335</b>	360 <b>307</b>
県支出金	665 <b>665</b>	935 <b>954</b>	0 <b>1</b>	0 <b>0</b>	0 <b>0</b>
出資金	602 <b>602</b>	1,428 <b>1,337</b>	327 <b>617</b>	869 <b>804</b>	892 <b>785</b>
負担金	53 <b>53</b>	71 <b>69</b>	21 <b>17</b>	21 <b>71</b>	21 <b>20</b>
その他	0 <b>25</b>	0 <b>35</b>	0 <b>131</b>	0 <b>0</b>	0 <b>0</b>
資本的支出	9,195 <b>9,112</b>	18,113 <b>17,561</b>	1,018 <b>1,438</b>	2,123 <b>2,005</b>	2,166 <b>1,874</b>
建設改良費	8,473 <b>8,414</b>	17,437 <b>16,907</b>	385 <b>280</b>	385 <b>424</b>	385 <b>332</b>
償還金	641 <b>641</b>	604 <b>604</b>	558 <b>1,103</b>	1,663 <b>1,518</b>	1,706 <b>1,479</b>
その他	81 <b>57</b>	72 <b>50</b>	75 <b>55</b>	75 <b>63</b>	75 <b>63</b>
差引不足額	△ 349 <b>△ 261</b>	△ 312 <b>△ 210</b>	△ 311 <b>△ 432</b>	△ 873 <b>△ 795</b>	△ 893 <b>△ 762</b>

## (3) 一般会計繰入金

上段…改定前計画値 下段…平成28年度～平成29年度：決算値、平成30年度以降：改定後計画値

(単位：百万円)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
収益的収支	2,282 <b>2,258</b>	2,387 <b>3,337</b>	1,626 <b>1,817</b>	1,620 <b>1,950</b>	1,613 <b>1,945</b>
資本的収支	655 <b>655</b>	1,499 <b>1,406</b>	348 <b>634</b>	890 <b>824</b>	913 <b>805</b>
合計	2,937 <b>2,913</b>	3,886 <b>4,743</b>	1,974 <b>2,451</b>	2,510 <b>2,774</b>	2,526 <b>2,750</b>

※ 上記の一般会計繰入金は、夜間小児急病センターに係る運営費、及び寄附受入に伴う資産購入負担金を除く。

※ 左記及び上記の表は、端数処理済み。

## 2. 松戸市立福祉医療センター 東松戸病院

### (1) 収益的収支（税抜き）

上段…改定前計画値 下段…平成28年度～平成29年度：決算値、平成30年度以降：改定後計画値

(単位：百万円)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
医業収益	1,688 <b>1,725</b>	1,972 <b>1,787</b>	1,972 <b>2,025</b>	2,182 <b>1,928</b>	2,177 <b>1,961</b>
入院収益	1,394 <b>1,411</b>	1,560 <b>1,458</b>	1,560 <b>1,555</b>	1,770 <b>1,633</b>	1,765 <b>1,634</b>
稼働病床数	162床 <b>162床</b>	162床 <b>162床</b>	162床 <b>162床</b>	183床 <b>162床</b>	183床 <b>162床</b>
病床稼働率	92.0% <b>86.8%</b>	90.1% <b>91.0%</b>	90.1% <b>91.3%</b>	90.7% <b>91.9%</b>	90.7% <b>93.0%</b>
診療単価	29,175円 <b>27,493円</b>	29,273円 <b>27,100円</b>	29,273円 <b>28,814円</b>	29,281円 <b>30,003円</b>	29,281円 <b>29,837円</b>
延患者数	54,385人 <b>51,332人</b>	53,290人 <b>53,794人</b>	53,290人 <b>53,983人</b>	60,719人 <b>54,460人</b>	60,554人 <b>54,786人</b>
外来収益	189 <b>189</b>	299 <b>190</b>	299 <b>315</b>	299 <b>192</b>	299 <b>184</b>
診療単価	8,007円 <b>8,144円</b>	8,174円 <b>8,273円</b>	8,174円 <b>8,618円</b>	8,174円 <b>8,299円</b>	8,174円 <b>8,299円</b>
延患者数	35,235人 <b>23,256人</b>	36,600人 <b>22,978人</b>	36,600人 <b>36,600人</b>	36,600人 <b>22,594人</b>	36,600人 <b>22,234人</b>
その他	105 <b>125</b>	113 <b>139</b>	113 <b>155</b>	113 <b>103</b>	113 <b>143</b>
医業費用	2,453 <b>2,306</b>	2,406 <b>2,334</b>	2,402 <b>2,562</b>	2,531 <b>2,431</b>	2,526 <b>2,346</b>
給与費	1,684 <b>1,632</b>	1,665 <b>1,665</b>	1,666 <b>1,817</b>	1,726 <b>1,724</b>	1,726 <b>1,679</b>
内、退職給付引当金繰入	41 <b>41</b>	41 <b>23</b>	40 <b>45</b>	40 <b>52</b>	40 <b>40</b>
材料費	146 <b>109</b>	126 <b>110</b>	126 <b>124</b>	142 <b>115</b>	142 <b>114</b>
経費	504 <b>455</b>	499 <b>452</b>	499 <b>510</b>	563 <b>508</b>	561 <b>484</b>
減価償却費	115 <b>107</b>	112 <b>104</b>	107 <b>107</b>	97 <b>80</b>	94 <b>66</b>
その他	4 <b>3</b>	4 <b>3</b>	4 <b>4</b>	3 <b>4</b>	3 <b>3</b>
医業損益	△ 765 <b>△ 581</b>	△ 434 <b>△ 547</b>	△ 430 <b>△ 537</b>	△ 349 <b>△ 503</b>	△ 349 <b>△ 385</b>
医業外収益	867 <b>869</b>	514 <b>517</b>	509 <b>601</b>	430 <b>568</b>	430 <b>501</b>
内、一般会計負担金	643 <b>643</b>	291 <b>291</b>	280 <b>576</b>	210 <b>543</b>	210 <b>476</b>
医業外費用	101 <b>86</b>	79 <b>68</b>	78 <b>64</b>	80 <b>65</b>	80 <b>81</b>
内、支払利息	38 <b>37</b>	22 <b>20</b>	8 <b>8</b>	7 <b>5</b>	5 <b>21</b>
経常損益	1 <b>202</b>	1 <b>△ 98</b>	1 <b>0</b>	1 <b>0</b>	1 <b>35</b>
特別利益	1 <b>0</b>	1 <b>0</b>	1 <b>1</b>	1 <b>1</b>	1 <b>1</b>
特別損失	2 <b>0</b>	2 <b>1</b>	2 <b>1</b>	2 <b>1</b>	2 <b>2</b>
当期純損益	0 <b>202</b>	0 <b>△ 99</b>	0 <b>0</b>	0 <b>0</b>	0 <b>34</b>



(単位：百万円)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
累積欠損金	902 699	902 797	902 797	902 797	902 763
医業収支比率	68.8% 74.8%	82.0% 76.6%	82.1% 79.0%	86.2% 79.3%	86.2% 83.6%
経常収支比率	100.0% 108.5%	100.0% 95.9%	100.0% 100.0%	100.0% 100.0%	100.0% 101.4%
給与費対医業収益比率	99.8% 94.6%	84.4% 93.2%	84.5% 89.7%	79.1% 89.4%	79.3% 85.6%

※平成31年3月 地域包括 I を20床→60床へ増床。

## (2) 資本的収支（税込み）

上段…改定前計画値 下段…平成28年度～平成29年度：決算値、平成30年度以降：改定後計画値

(単位：百万円)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
資本的収入	308 308	320 305	59 59	61 50	63 53
企業債	19 19	20 5	20 20	20 20	20 20
県支出金	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
出資金	289 289	300 300	39 39	41 30	43 33
負担金	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
その他	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
資本的支出	475 458	492 461	166 97	158 76	157 157
建設改良費	33 21	33 7	98 28	103 23	106 106
償還金	437 437	454 454	63 64	50 48	46 46
その他	5 0	5 0	5 5	5 5	5 5
差引不足額	△ 167 △ 150	△ 172 △ 156	△ 107 △ 38	△ 97 △ 26	△ 94 △ 104

## (3) 一般会計繰入金

上段…改定前計画値 下段…平成28年度～平成29年度：決算値、平成30年度以降：改定後計画値

(単位：百万円)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
収益的収支	643 643	291 291	280 576	210 543	210 476
資本的収支	289 289	300 300	39 39	41 30	43 33
合計	932 932	591 591	319 615	251 573	253 509

※ 左記及び上記の表は、端数処理済み。

### 3. 松戸市立福祉医療センター 介護老人保健施設 梨香苑

#### (1) 収益的収支（税抜き）

上段…改定前計画値 下段…平成28年度～平成29年度：決算値、平成30年度以降：改定後計画値

(単位：百万円)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
施設事業収益	223 203	221 200	221 221	222 229	221 226
入所収益	178 162	177 162	177 179	178 184	177 187
稼働ベッド数	50床 50床	50床 50床	50床 50床	50床 50床	50床 50床
施設利用率	95.0% 89.8%	95.0% 88.8%	95.0% 94.0%	95.0% 95.0%	95.0% 91.0%
施設療養単価	10,281円 9,903円	10,096円 10,006円	10,096円 10,459円	10,096円 10,607円	10,096円 11,281円
延利用者数	17,338人 16,397人	17,520人 16,207人	17,520人 17,155人	17,568人 17,385人	17,520人 16,653人
通所収益	2 2	2 4	2 2	2 4	2 4
施設療養単価	6,243円 10,421円	4,379円 9,261円	4,432円 7,042円	4,479円 9,152円	4,520円 9,808円
延利用者数	356人 164人	374人 371人	400人 401人	426人 441人	452人 398人
その他	43 39	42 34	42 40	42 41	42 35
施設事業費用	237 221	234 227	234 236	232 242	231 236
給与費	176 168	173 174	174 178	174 188	174 183
内、退職給付引当金繰入	7 5	7 2	7 6	7 6	7 7
材料費	7 6	7 7	7 5	7 7	7 7
経費	41 34	41 33	41 41	41 37	41 36
減価償却費	13 13	13 13	12 12	10 10	9 10
その他	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
施設事業損益	△ 14 △ 18	△ 13 △ 27	△ 13 △ 15	△ 10 △ 13	△ 10 △ 10
施設事業外収益	20 19	19 19	17 17	14 17	14 17
内、一般会計負担金	18 18	18 18	17 16	14 16	14 16
施設事業外費用	5 3	5 3	3 2	3 4	3 3
内、支払利息	0.4 1	0.2 1	0.03 1	0 0	0 1
経常損益	1 △ 2	1 △ 11	1 0	1 0	1 4
特別利益	1 0	1 0	1 1	1 1	1 1
特別損失	2 0	2 1	2 1	2 1	2 2
当期純損益	0 △ 2	0 △ 12	0 0	0 0	0 3

(単位：百万円)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
利益剰余金	135 133	135 122	135 122	135 122	135 125
施設事業収支比率	94.1% 91.7%	94.4% 88.1%	94.4% 93.6%	95.7% 94.6%	95.7% 95.8%
経常収支比率	100.4% 99.0%	100.4% 95.0%	100.4% 100.0%	100.4% 100.0%	100.4% 101.7%
給与費対事業収益比率	78.9% 82.9%	78.3% 87.1%	78.7% 80.5%	78.4% 82.1%	78.7% 81.0%

## (2) 資本的収支（税込み）

上段…改定前計画値 下段…平成28年度～平成29年度：決算値、平成30年度以降：改定後計画値

(単位：百万円)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
資本的収入	1 1	5 4	1 1	1 1	1 1
企業債	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
県支出金	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
出資金	1 1	5 4	1 1	1 1	1 1
負担金	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
その他	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
資本的支出	8 7	16 13	4 8	3 3	3 3
建設改良費	2 2	10 8	2 6	2 2	2 2
償還金	5 5	5 5	1 1	0 0	0 0
その他	1 0	1 0	1 1	1 1	1 1
差引不足額	△ 7 △ 6	△ 11 △ 9	△ 3 △ 7	△ 2 △ 2	△ 2 △ 2

## (3) 一般会計繰入金

上段…改定前計画値 下段…平成28年度～平成29年度：決算値、平成30年度以降：改定後計画値

(単位：百万円)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
収益的収支	18 18	18 18	17 16	15 16	14 16
資本的収支	1 1	5 4	1 1	1 1	1 1
合計	19 19	23 22	18 17	16 17	15 17

※ 左記及び上記の表は、端数処理済み。



# 正誤表

48 ページに誤りがございましたので、下記のとおり訂正しました。  
(訂正日時：令和元年8月6日)

(誤)

《予防接種の件数》

平成 29 年度
実績
528 件



(正)

《予防接種の件数》

平成 29 年度
実績
266 件

松戸市病院事業 経営計画  
第2次（平成29～32年度）  
《松戸市病院事業改革プラン》  
（改定版）

平成29年3月 策定

平成31年4月 改定

松戸市病院事業