

令和2年度柏市立柏病院新改革プラン【自己評価】

① 地域医療構想を踏まえた役割の明確化

「柏市立柏病院新改革プラン」では、千葉県地域医療構想を踏まえ、今後、当院が果たすべき役割を①急性期医療の継続的提供②小児二次救急医療の体制整備③日常的疾患への対応④セーフティネットの医療体制の構築⑤地域包括ケアシステムの構築と定めています。

その役割を担うために本プランの計画年度である令和2年度までの4年間は、準備期間の位置づけとして①高齢化に対応した医療の提供（急性期医療、在宅医療支援）②小児二次医療の体制整備③地域連携促進による安定した医療の提供④感染症対策、災害医療等、医療のセーフティネットとしての医療の提供⑤地域包括ケア病棟及び介護老人保健施設はみんぐの活用による在宅復帰の支援に取り組むこととしています。

その役割を果たしていたかを検証する指標として、「医療機能に係る数値目標」を設定しています。

主な取組みは次のとおりです。

医療機能等指標に係る数値目標

※数値目標に対する評価 A・・・100以上 B・・・95以上100未満 C・・・95未満（実績値÷目標値×100で積算）

No	【指標】	令和元年度実績【参考】	令和2年度計画①	令和2年度実績②	差②-①	取組状況及びコメント	評価
1	延外来患者数（人/年）	148,385	140,000	127,447	△12,553	新型コロナ患者の入院受入れを開始した第一波（4月から6月）及び院内クラスターが発生した12月から1月に大きく患者数の減少が見られました。特に院内クラスター発生時には原則予約外来のみとし、新規の紹介患者も中止していた事が大きく影響したと考えます。また、大学からの非常勤医師の派遣も軒並み休止となり、外来全体が大きな影響を受けました。一方で、発熱外来を設置し年間延べ4,879名の新型コロナ疑い患者の受入れを行いました。	C
2	延入院患者数（人/年）	55,501	58,400	41,536	△16,864	病棟ワンフロア（48床）を新型コロナ感染症病床としたため、一般患者の受入病床は200床のところ152床（24%減）と大きく制限されました。一般患者の疾病別に前年度からの減少幅が新入院ベースで大きかったのは肺炎（47%減）及び白内障（65%減）でした。参考値として、新型コロナによる休床病床は年間延べ12,204床となっています。	C
3	入院/外来比率（%）	37.4	41.7	32.6	△ 9.1	【1】及び【2】の通り新型コロナの影響で外来患者が約14%減少に対し、入院患者は25%と大きく減少したため、内外比率も大きく低下しました。	C
4	新規外来患者数（人/年）	7,347	7,200	7,976	776	新規外来患者は増加したものの、内2,249名（28%）は発熱外来受診患者であったため、一般診療の新規外来患者は実質5,727名（前年度比22%減）と減少しています。	A
5	新規入院患者数（人/年）	3,677	3,800	2,574	△1,226	各診療科がそれぞれ前年度に比べ13%から65%減少し、全体で30%減少しました。特に院内クラスターが発生した12月から1月にかけては、新入院の受入れを中止したため大きな影響を受けました。参考値として、令和2年度の新型コロナ陽性患者の新規入院実績は247名です。	C
6	病床利用率（%）	75.8	80.0	56.9	△ 23.1		C
	（1,2,4 F 急性期病棟）	77.0	—	55.0	—	『2』と同じ。	
	（3 F 地域包括ケア病棟）	72.3	—	62.5	—		
7	平均在院日数（日）	15.1	15.4	16.0	0.6	在院日数は微増しました。これは、在院日数の短い眼科入院や心臓カテーテル検査等の検査入院が減少した影響と考えます。	A
	（1,2,4 F 急性期病棟）	14.2	—	14.9	—		
	（3 F 地域包括ケア病棟）	19.4	—	20.0	—		
8	救急搬送受入件数（件/年）	1,744	1,800	1,240	△560	全診療科において前年度から減少しました。特に、前年度に比べ呼吸器内科（47%減）及び整形外科（43%減）が大きく減少しました。新型コロナ陽性患者の救急搬送件数は年間で23件でした。	C
9	救急車入院件数（件/年）	728	850	483	△367	入院も前年度に比べ32%減少しました。特に減少幅が大きかったのは、呼吸器内科（143件減、47%減）や整形外科（134件減、43%減）となっています。呼吸器内科については、新型コロナ感染拡大期間や院内クラスター発生の際に救急受入れを一時中止していた事が影響し、整形外科については、新型コロナによる外出自粛により骨折症例が減少した影響と考えます。	C

10	手術件数 (件/年)	992	1,300	668	△632	新型コロナのパンデミックにより全科的に不要不急の手術の休止や延期が発生した結果、大きく減少しました。特に影響の大きな診療科は眼科で、前年度に比べ189件減少(49%減)しました。	C
11	紹介患者数 (人/年)	6,603	4,350	4,834	484	目標値を達成しましたが、新型コロナの影響で前年度より大きく減少しました。特に影響の大きかったのは放射線科(画像紹介)で、3,270件→2,299件と971件減少しました。	A
12	逆紹介患者数 (人/年)	6,611	5,138	4,972	△166	目標値に僅かに達しませんでした。上記のとおり紹介患者数が大きく減少したためと考えます。	B

② 経営の効率化と具体的な取組み

本プランでは、経営の効率化に向けた具体的な数値目標を設定し、医師等の人材の確保・育成策や経費削減・抑制対策等に向けて積極的に取り組むこととしています。主な取組みは次のとおりです。

経営指標に係る数値目標

※数値目標に対する評価 A・・・100以上 B・・・95以上100未満 C・・・95未満 (実績値÷目標値×100で積算)

No	【指標】	令和元年度実績【参考】	令和2年度計画①	令和2年度実績②	差②-①	取組状況及びコメント	自己評価
13	経常収支比率 (%)	100.4	101.0	109.8	8.8	新型コロナによる患者減に伴い医業収益が△63,700万(11.5%減)と大幅に減少しました。一方で補助金収入が合計で130,000万程ありましたが、費用に関しては材料費は18,500万減少(8.6%減)となりましたが、人件費が14,500万増加(5.9%増)及び経費が4,900万増加(17.3%増)となり、費用全体で9,300万増加(1.6%増)となりました。最終損益は64,100万であり、補助金により大きく収益状況は改善しました。	A
14	医業収支比率 (%)	97.6	104.9	82.2	△22.7	医業収支は△87,700万と過去最低となり、前年度(△14,100万)と比べ、大幅に悪化しました。	C
15	後発医薬品比率 (%) (ジェネリック医薬品)	74.7	70.0	77.9	7.9	目標値を達成しました。今後も後発医薬品(バイオ医薬品含む)の導入を推進すると共に、ベンチマークを活用し医薬品費の削減に努めていきます。	A

医師等の人材確保・育成策

※数値目標に対する評価 A・・・100以上 B・・・95以上100未満 C・・・95未満 (実績値÷目標値×100で積算)

No	【指標】	令和元年度実績【参考】	令和2年度計画①	令和2年度実績②	差②-①	取組状況及びコメント	自己評価
16	医師数(常勤)(人)	44	44	44	0	大学医局の協力により、計画値の医師を招へいすることができました。(内研修医5名含む)引き続き、麻酔科、泌尿器科等の常勤医師の招へいなど、診療体制に見合った医師の招へいに努めています。	A

※主な取組事項に対する評価 A・・・実施済 B・・・一部実施 C・・・未実施, 検討中

No	【主な取組事項】	取組状況	実施内容	課題・検討事項	自己評価
17	医師の業務量軽減のための医療事務専門職(医師事務作業補助者等)の確保	実施済(実施中)	外来・病棟に医師事務作業補助者を増員し、医師の負担軽減を図っています。令和2年度の医師事務補助者配置基準は20:1(許可病床数200床当たり10名)となっています。	引き続き、配置人員を維持しながら医師の負担軽減を図るため、教育体制の充実、質の向上に努めています。	A
18	医学生や看護学校、薬科大学等の実習生の積極的な受入れ	実施済(実施中)	医学生・薬剤師・検査技師等の養成大学や、専門学校、看護学校など11団体以上の実習生を受入れましたが、新型コロナ蔓延防止対策として一部の受入れは中止しました。受入れ延べ人数は前年度に比べ半数程度となりました。	引き続き、ワクチン接種やPCR検査等を活用し感染対策に努めながら受入れを継続して行きます。	B
19	医師の働きに応じた対価の設定	一部実施	当直を行う医師に対して、当直手当の他に時間外患者受入手当を支給しています。令和2年度は新型コロナ対応に従事した医師に対し特殊勤務手当を実施しました。またワクチン接種(休日)に従事した医師に手当を支給しました。	引き続き、新型コロナ患者の受入れやワクチン接種・PCR検査等に対する手当の支給も継続する予定です。	B

20	寄附講座開設（小児科）	実施済（実施中）	関連大学の小児科に寄附講座を設置しました（平成30年度から3年間）。またアレルギー専門の常勤医師1名を招へいし、アレルギー負荷試験等新たな領域を拡充しました。	検査入院を中心に小児科入院受入れを開始しております。また、小児科当直体制については火曜に加え、水曜及び木曜も拡充しておりますが、新型コロナウイルスの影響で患者数が減少し小児科時間外患者数は1,062名→674名(36.5%減)と大きく減少しました。小児科新入院患者数についても90名→66名と減少しました。これは12月から発生した院内クラスターのため、新入院を停止していたことが要因となっています。	A
21	医師等の交通の利便性向上の検討	実施済（実施中）	病院近隣に借上げ宿舎を用意しているほか、夜間の緊急時の呼出については、タクシー代等、必要な旅費の支給をしています。	夜間の呼出等に対して、タクシー代を補助しています。	A

民間的経営手法の導入

※主な取組事項に対する評価 A・・・実施済 B・・・一部実施 C・・・未実施, 検討中

No	【主な取組事項】	取組状況	実施内容	課題・検討事項	自己評価
22	組織横断的な経営検討組織の設置	一部実施	診療部・診療協力部・看護部及び事務部という機能別の部門組織から成り立っており、部門間の連携の課題を補うために、多職種で構成する会議を設置しています。	医師を始めとした幹部職員は診療の第一線を担当する一方、経営の検討や会議への参加にも従事しています。会議の目的に従って、その結果の情報共有や進捗管理など成果につなげていくよう継続的に努めていくことが重要と考えています。	B
23	経営検討組織による経営方針や経営目標の設定	一部実施	各会議にて、各種クリニカルインジケターを設定し経営統計を提示し共有しています。特に、医師1名あたりの入院患者数は診療科長会議にて全医師分を公表しています。また、幹部職員に対し柏市立柏病院統計指標ポータル画面を作成し、病床利用率等日次月次の各指標を日次で確認出来るように工夫しています。	例年の通り各種目標値の設定や周知は行いましたが、令和2年度は年度当初よりほぼ1年を通じて新型コロナ対応に追われ、加えて12月から1月に発生した院内クラスターにより、外来・救急・入院病床の制限を余儀なくされたため、通常の目標へ向けた取り組みがほぼ困難な状況でした。	C
24	医師を始めとする病院職員のモチベーション維持に貢献できる人事考課制度の検討	一部実施	平成29年度下期の人事評価から、評価項目及び評価点の見直しを行いました。被評価者による自己評価を導入し、特に力を注いだ業務・取組を申告し評価を受ける項目を新設しました。	年度末に新型コロナ対応の報奨金を支給しました。また、医師や看護師や事務を含め、新型コロナ対応に直接従事した職員に対し、特殊勤務手当を支給しています。	B

事業規模・事業形態の見直し

※主な取組事項に対する評価 A・・・実施済 B・・・一部実施 C・・・未実施, 検討中

No	【主な取組事項】	取組状況	実施内容	課題・検討事項	自己評価
25	入院機能及び小児二次医療へ対応するために必要な常勤小児科医の招聘	一部実施	大学医局への働きかけにより、平成30年4月に常勤医師が2名招へいされ、合計3名になり、さらに令和元年度に1名追加され4名体制となりました。令和2年度は医師は4名体制のままですが医師の交代があり、男性常勤医師が1名から2名体制となり入院の受入可能日が火曜から金曜に拡充されました。	当直業務が可能な常勤医師の招へいや、小児入院患者を受け入れるため、他診療科の協力を得られる環境作りを努めてまいります。	B
26	ハード面（建物設備や医療機器）での必要要件の検討	一部実施	施設面としては、発熱外来用2階建てプレハブ設置。主な機器として、全自動輸血検査装置や全自動尿分析装置を整備しました。コロナ対応として、リアルタイムPCR検査装置や病棟に簡易陰圧装置の整備を実施しました。また、多目的空気清浄装置やサーマル体温測定カメラ等も設置しました。	築45年経過しているため、各種インフラが老朽化しており、空調の不具合や雨漏り等も発生しており、対症療法では限界があります。また、医療機器も増え、スペースが足りない状況が続いています。その他備品・薬剤の保管場所、各種医療相談を行う部屋、リハビリスペース、当直室、職員休憩室等も不足しております。このような状況下において令和2年度は新型コロナ対応が発生したため、病棟・発熱外来等あらゆる場所より多くのスペースの需要が更に高まりました。早急に増築が必要な状況に迫られ、急遽発熱外来プレハブ棟やコンテナを設置しましたが、敷地内にこれ以上新たな場所は確保出来ないため、早急に建て替えが必要な状況にあると考えます。	B

経費削減・抑制対策

※数値目標に対する評価 A・・・100以上 B・・・95以上100未満 C・・・95未満（実績値÷目標値×100で積算）

No	【指標】	令和元年度実績【参考】	令和2年度計画①	令和2年度実績②	差②-①	自己評価	自己評価
27	後発医薬品比率 (%) (ジェネリック医薬品)	74.7	70.0	77.9	7.9	『15』に同じ	A

※主な取組事項に対する評価 A・・・実施済 B・・・一部実施 C・・・未実施, 検討中

No	【主な取組事項】	取組状況	実施内容	課題・検討事項	自己評価
28	ジェネリック医薬品への切り替え促進, ベンチマークを活用した診療材料の見直し	一部実施	ジェネリック医薬品比率は約77%まで向上しています。医薬品及び診療材料については, 契約単価の適正化を図るためにベンチマークシステムを活用し, 取引業者との価格交渉を進めています。医薬品の平均値引率は全国平均を1.4%程度上回っています。	今後もジェネリック医薬品の使用促進に積極的に努めることとし使用割合を高めていきます。また, ベンチマークを利用し診療材料費の抑制に努めます。令和元年度より診療材料に加え, 医薬品についてもベンチマークを導入し, 費用削減に取り組んでいます。	A

収入増加・確保対策

※数値目標に対する評価 A・・・100以上 B・・・95以上100未満 C・・・95未満 (実績値÷目標値×100で積算)

No	【指標】	令和元年度実績【参考】	令和2年度計画①	令和2年度実績②	差②-①	自己評価	自己評価
29	延外来患者数 (人/年)	148,385	140,000	127,447	△12,553	『1』に同じ	C
30	延入院患者数 (人/年)	55,501	58,400	41,536	△16,864	『2』に同じ	C
31	入院/外来比率 (%)	37.4	41.7	32.6	△ 9.1	『3』に同じ	C
32	新規外来患者数 (人/年)	7,347	7,200	7,976	776	『4』に同じ	A
33	新規入院患者数 (人/年)	3,677	3,800	2,574	△1,226	『5』に同じ	C
34	救急搬送受入件数 (件/年)	1,744	1,800	1,240	△560	『8』に同じ	C
35	手術件数 (件/年)	992	1,300	668	△632	『10』に同じ	C
36	循環器カテーテル治療/検査件数 (件/年)	476	575	362	△213	目標値を大きく下回りました。前年度に比べPCI (心臓カテーテル治療の一つ) は23%減少し, ABL (不整脈) は44%減少となりました。新型コロナウイルス蔓延や院内クラスターにより検査や手術が一時休止をしていた事が影響しました。	C
37	紹介患者数 (人/年)	6,603	4,350	4,834	484	『11』に同じ	A
38	逆紹介患者数 (人/年)	6,611	5,138	4,972	△166	『12』に同じ	B
39	入院診療単価 (円)	48,743	53,000	55,273	2,273	目標値を達成しましたが, 新入院・病床利用率の低下や新型コロナ入院患者の診療報酬特例措置の関与によるものと考えます。実質的に収益に大きく影響するベッド単価 (入院診療単価×利用率) は36,955円→31,592円と大きく低下しています。	A
	(1,2,4F 急性期病棟)	52,754	-	61,823	-	-	
	(3F 地域包括ケア病棟)	36,213	-	37,995	-	-	
40	外来診療単価 (円)	19,432	20,000	20,723	723	目標値を達成しました。コロナ禍で薬剤平均投与日数が増加した事 (48日→56日) や, 単価の高いPCR検査やCT検査の増加が要因と考えます。	A

※主な取組事項に対する評価 A・・・実施済 B・・・一部実施 C・・・未実施, 検討中

No	【主な取組事項】	取組状況	実施内容	課題・検討事項	自己評価
41	外来診療重視から入院診療重視への転換に向けた検討	一部実施	年度当初4月より新型コロナ陽性患者の受入れを開始致しました。また, 8月に新型コロナ重点医療機関となり, 10月より病棟ワンプラ(48床)を新型コロナ入院患者専用病棟としました。(感染状況フェーズに応じて最大受入れ20床・休床28床で運用)	令和2年度は, 外来では発熱外来を設置し新型コロナ疑い患者の受入れを行い, 入院では新型コロナ入院患者専用病棟化による一般入院患者の一部受入れ制限を行ったため, 外来診療重視から入院診療重視への転換は困難な状況でした。	B
42	高齢化や地域ニーズに対応した診療機能の充実・強化	一部実施	平成28年度に在宅療養支援病院及び地域包括ケア病棟の届出を行い, 高齢化や地域ニーズに対応できる体制を構築しています。地域包括ケア病棟への紹介入院も施設からの紹介を含め, 令和元年度149件→令和2年度は116件と減少しました。	引き続き地域包括ケア病棟を活用し, レスパイト入院も含めて医療連携を推進し在宅療養後方支援病院としての立場から貢献していきます。また新型コロナの状況に応じて引き続き発熱外来や新型コロナ入院患者のニーズに応えています。	C

43	地域医療連携機能の強化, 紹介・逆紹介の推進	実施済	地域医療連携センターを中心に近隣医療機関への訪問活動を積極的に実施し, 連携登録医療機関を増やしました。 平成29年度215医療機関 平成30年度239医療機関 令和元年度251医療機関へ増加。令和2年度は新型コロナウイルス対策として柏市保健所と連携し, 発熱外来対応, 入院調整や柏市内の幼稚園や小中高校への出張PCRチームの派遣等を行いました。	コロナ禍での近隣医療機関への訪問活動は控えています, コロナ終息に向けた訪問の準備を進めます。 新型コロナウイルス対策として柏市保健所と柏市内の幼稚園や小中高校への出張PCRの契約を行いました。	B
44	老健施設や居宅介護事業, 訪問看護機能等との連携	一部実施	近隣医療機関への積極的な訪問活動を行い, 病院だけでなく介護福祉施設からの入院を増やしていましたが, コロナの影響もあり6割減となっています。 平成28年度 149名 平成29年度 164名 平成30年度 185名 令和元年度 210名 令和2年度 82名	院内クラスター等のリスクを勘案しつつ, スムースに入院前PCR検査を進めていくことが課題と考えます。	C
45	個人及び団体未収金の発生防止と回収対策	実施済 (実施中)	未収金対策マニュアルを作り日次月次の未収金管理及び電話督促を行い, 定期的に文書での督促を行っています。また, 入院患者については医療ソーシャルワーカーと情報共有し, 健康保険の限度額認定証や生活保護などの申請に早期介入し, 未収金が発生しないように努めています。	未収金の多くは入院医療費です。治療費が確定する退院時に精算又は預り金にて未収金を防いでいます。その他, 分割払いの対応も行っています。令和2年度は発熱外来で後日支払の患者が多かったため, 外來未収金が増加しました。現時点で残存未収は外來79万 (令和元年度) から241万 (令和2年度) と増加しています。一方入院未収は92万→56万と減少しました。	B

病床利用率向上のための取組み

※数値目標に対する評価 A・・・100以上 B・・・95以上100未満 C・・・95未満 (実績値÷目標値×100で積算)

No	【指標】	令和元年度実績【参考】	令和2年度計画①	令和2年度実績②	差②-①	自己評価	自己評価
46	病床利用率 (%)	75.8	80.0	56.9	△ 23.1	『6』に同じ	C
	(1,2,4 F 急性期病棟)	77.0	-	55.0	-	-	C
	(3 F 地域包括ケア病棟)	72.3	-	62.5	-	-	C
47	平均在院日数 (日)	15.1	15.4	16.0	0.6	『7』に同じ	A
48	新規入院患者数 (人/年)	3,677	3,800	2,574	△1,226	『5』に同じ	C
49	救急搬送受入件数 (件/年)	1,744	1,800	1,240	△560	『8』に同じ	C
50	救急車入院件数 (件/年)	728	850	483	△367	『9』に同じ	C
51	紹介患者数 (人/年)	6,603	4,350	4,834	484	『11』に同じ	A

※主な取組事項に対する評価 A・・・実施済 B・・・一部実施 C・・・未実施, 検討中

No	【主な取組事項】	取組状況	実施内容	課題・検討事項	自己評価
52	院内の多職種連携や医師事務作業補助者等の活用による医師の業務負担軽減	実施済 (実施中)	『17』に同じ	『17』に同じ	A
53	他施設や救急隊との連携による救急搬送受入れの強化	一部実施	症例検討会, 学術講演会等, 近隣医療機関や救急隊との症例検討および意見交換会等を実施しておりましたが, 令和2年度は新型コロナウイルスのため, 中止せざるを得ませんでした。	Web会議等を活用して情報交換を行う予定です。	B