

# 徳島県病院事業経営健全化計画

平成16年9月

徳 島 県

# 徳島県病院事業経営健全化計画の概要

## 1 経営健全化計画の目的

平成15年度に策定された「徳島県病院事業経営健全化基本方針」に基づき、県民医療の最後の砦としての使命を全うするため、中期的な視点で経営健全化に向けた具体的方策を示すものとする。

## 3 病院機能の見直し

### 中央病院

- ・高度特殊医療機能：①救急・災害医療 ②地域がん診療拠点病院 ③地域医療、精神医療、感染症医療
- ・診療科目の見直し：形成外科、神経内科、臨床腫瘍科の設置及び放射線科の再編並びに臓器別センターの設置及び歯科の見直し
- ・病床規模の適正化：現在の540床を450床程度まで段階的に削減

### 三好病院

- ・高度特殊医療機能：救急・災害医療の強化
- ・診療科目の見直し：循環器科、脳神経外科を他科に優先して充実
- ・病床規模の適正化：現在の236床を救命救急センター増築後、結核病床を中心に20床程度削減

### 海部病院

- ・高度特殊医療機能：①救急・災害医療 ②海部地域のミニマムセキュリティー医療 ⇒地域町立病院等との連携による病院群化の検討
- ・診療科目の見直し：皮膚科、ひ尿器科、眼科及び循環器科の設置
- ・病床規模の適正化：現在の110床は当面維持

## 県立病院経営上の課題

### (1) 制度的な課題

- ① 医業収益対人件費比率が高い
- ② 病院管理者の能力の発揮に制約がある
- ③ 二次医療圏内での自己完結が困難な地域がある

### (2) 組織的な課題

- ① 効率的な経営を支える組織体制が十分でない
- ② 病院内の連携や総合的な情報管理ができていない
- ③ 業務効率化が遅れている
- ④ 職員の使命感や士気の向上に向けた対策が十分でない

### (3) 運営上の課題

- ① 投資対効果の比較が行われていない
- ② 費用対効果の測定及び対策が実施されていない
- ③ 収益の増加にも努力の余地がある

## 公営企業としての経済性と公共性の再構築

### ○地方公営企業法の全部適用による病院事業管理者の設置 経営健全化を進める環境整備

経営管理組織の体制整備

・病院事業への経営自主権の付与・適切な人事管理の推進

### 収支改善に向けた取り組み

- 1 収益の確保
  - ・良質な診療とサービスの提供による患者数の確保、
  - ・高度・急性期病院としての機能の向上による収益性の向上 等
- 2 費用の削減
  - ・アウトソーシングの活用等による職員の重点配置と人件費抑制
  - ・各種資産の購入・使用の効率化と経費の抜本的な見直し
- 3 一般会計繰入金の見直し

### 県立病院に対する信頼と評価を向上させる取り組み

- 1 患者の安全と人権を守る医療体制の整備
  - ・安全で安心な医療の提供
  - ・患者の人権保護
- 2 病院情報の公開とサービスの向上
  - ・病院情報の透明性の確保
  - ・患者サービスの向上

### ○職員の意識改革

経営健全化を進める環境整備

- ・全員参加の経営健全化の推進
- ・適切な職員教育の実施

## 経営健全化目標

- ① 平成17年度から地方公営企業法の全部適用を実施する
- ② 平成20年度までに純損益ベースで恒常的な赤字体质から脱却する。
- ③ 基本方針における医業収益対人件費比率の削減目標に基づき、平成20年度に65%以内を達成する。
- ④ 県立病院の医療機能の向上により良質な医療提供体制を整備する。

## 進行管理

- ① 「経営健全化推進本部」の支援及び「経営監理委員会」の進行状況への評価、提言
- ② 経営環境及び県民の医療ニーズに応じた計画の見直し

# 経営健全化計画における具体的取り組みの概要

## 収支改善に向けた取り組み

### 1 収益の確保

#### (1) 良質な診療とサービスの提供による適正な患者数の確保

- ①MSW（医療リーシャルワーカー）の配置や電子カルテネットワークの構築による紹介患者数の増加と逆紹介の推進及び病床利用率の確保
- ②中央病院救命救急センターのスタッフの充実、三好病院救命救急センターの設置による重症救急患者の積極的な受け入れ
- ③中央病院の小児救急拠点病院化による小児救急患者の積極的な受け入れ
- ④手術室の増設、化学療法室の新設及び放射線治療機能の向上など、がん診療機能の充実による、がん患者の積極的な受け入れ

#### (2) 高度・急性期病院としての機能の向上による収益性の向上

- ①平均在院日数の短縮による、新入院患者の受け入れに伴う診療単価の増加
- ②紹介患者の積極的な受け入れによる地域医療支援病院の取得
- ③内視鏡医療、インターベンション医療の充実による高度医療の実施

#### (3) サービスの向上による収益力の向上

- ①総合医療情報システム（電子カルテ等）の導入による診療予約の実施と待ち時間の短縮化
- ②地域の県民ニーズに応じた、糖尿病外来等の専門外来の再整備による医療サービスの向上
- ③早朝、夜間及び休日等における治療・検査等の拡大による患者サービスの向上及び高度医療器械等使用効率の向上

#### (4) 総合医療情報システムの活用による効率的な病院運営

- ①各種加算制度の積極的な取得による収益性の向上の実施
- ②情報システムの活用等による請求漏れの防止

### 2 費用の削減

#### (1) 職員の重点配置と人件費の増嵩抑制

- ①救急・がん診療分野への職員の重点配置の推進
- ②患者動向や原価計算に基づいた効率的な職員配置の推進
- ③給食、清掃等のホテルサービス部門をはじめとした外部委託の積極的推進

#### (2) 各種資産の購入・使用の効率化による経営効率の向上

- ①医療器械の廉価購入の推進
- ②購入の一元化等による医薬品・診療材料の廉価購入の推進
- ③SPD（物流管理）システムの導入推進による効率的使用の推進

#### (3) 経費等の抜本的見直し

- ①医療器械の保守契約の見直しや業務委託の競争入札の推進による委託費の増嵩抑制
- ②情報システムの統合化、賃借料、院内保育所運営費、研究研修費等の見直しによる経費の縮減
- ③未収金の回収促進による損失の防止

### 3 一般会計繰入金の見直し

- (1) 病院の経営努力が反映できる繰入制度への見直し
- (2) 国の繰入基準に沿った繰入制度への見直し
- (3) 経営健全化期間中の勧奨退職者の増加による退職給与引当金相当額以上の退職金分の繰入制度の創設

## 県立病院に対する信頼と評価を向上させる取り組み

### 1 患者の安全と人権を守る医療体制の整備

- (1) 安全で安心な医療の提供
  - ①医療安全管理部門の充実強化等による医療事故等、院内危機管理の徹底
  - ②災害対策マニュアルと訓練の徹底による災害等の際の対応の迅速化
- (2) 患者の人権保護
  - ①診察室の遮音化や個室の増設等プライバシーを尊重した施設の整備
  - ②総合医療相談室の設置等、医療相談体制の充実

### 2 病院情報の公開とサービスの向上

- (1) 病院情報の透明性の確保
  - ①病院ホームページの開設及び充実による院内情報の公開
  - ②病院機能評価等第三者評価の積極的受審
- (2) 患者サービスの向上
  - ①アメニティの向上、接遇研修の徹底等によるやさしい病院環境の整備
  - ②病院ボランティアの受け入れによる開かれた病院づくりの推進

## 経営健全化を進める環境整備

### 1 経営管理組織の体制整備

- (1) 病院事業への経営自主権の付与
  - ①病院事業への地方公営業法の全部適用による病院局及び管理者の設置
- (2) 適切な人事管理の推進
  - ①勧奨退職制度の活用による職員年齢の平準化と計画的な採用
  - ②医師等の公募の実施及び3病院間の人事交流の促進

### 2 職員の意識改革に向けた取り組み

- (1) 全員参加の経営健全化の推進
  - ①経営情報の職員への周知・共有化による経営意識の醸成
  - ②業績評価が反映される処遇、表彰及び職員提案制度の活性化
- (2) 適切な職員教育の実施
  - ①教育研修プログラムの作成・実施等による職員能力の計画的向上
  - ②医師臨床研修制度の活用や長期派遣研修の実施等による医師等の育成

# 目 次

○ 計画を策定するにあたって .....	1
○ 県立病院の基本理念及び基本方針 .....	1
<b>I 総 則 .....</b>	<b>2</b>
1 経営健全化計画の目的 .....	2
2 経営健全化計画の基本方針 .....	2
(1) 期 間 .....	2
(2) 目 標 .....	2
(3) 進行管理 .....	2
<b>II 病院機能の見直し .....</b>	<b>3</b>
1 高度・特殊医療の機能強化 .....	3
(1) 中央病院 .....	3
(2) 三好病院 .....	4
(3) 海部病院 .....	4
2 診療科目の見直し .....	5
(1) 中央病院 .....	5
(2) 三好病院 .....	6
(3) 海部病院 .....	6
3 病床規模の適正化 .....	6
(1) 中央病院 .....	6
(2) 三好病院 .....	7
(3) 海部病院 .....	7
<b>III 収支改善に向けた取り組み .....</b>	<b>8</b>
1 収益の確保 .....	8
(1) 良質な診療とサービスの提供による適正な患者数の確保 .....	8
(2) 高度・急性期病院としての機能の向上による収益性の向上 .....	9
(3) サービスの向上による収益力の強化 .....	10
(4) 総合医療情報システムの活用による効率的な病院運営 .....	11
2 費用の削減 .....	11
(1) 職員の重点配置と人件費の増嵩抑制 .....	11
(2) 各種資産の購入・使用の効率化による経営効率の向上 .....	12
(3) 経費等の抜本的見直し .....	12
3 一般会計繰入金の見直し .....	13
(1) 政策医療負担金の見直し .....	13
(2) 投資に対する繰入金の見直し .....	13
(3) 退職給与金に対する繰入金の見直し .....	13

<b>IV 県立病院に対する信頼と評価を向上させる取り組み</b>	14
1 患者の安全と人権を守る医療体制の整備	14
(1) 安全で安心な医療の提供	14
(2) 患者の人権保護	14
2 病院情報の公開とサービスの向上	15
(1) 病院情報の透明性の確保	15
(2) 患者サービスの向上	15
<b>V 経営健全化を進める環境整備</b>	16
1 経営管理組織の体制整備	16
(1) 病院事業への経営自主権の付与	16
(2) 適切な人事管理の推進	16
2 職員の意識改革に向けた方策	16
(1) 全員参加の経営健全化の推進	17
(2) 適切な職員教育の実施	17
<b>VI 収 支 計 画</b>	18

## 参考資料

1 徳島県における保健医療圏ごとの基準病床数及び既存病床数	20
2 徳島県における保健医療圏ごとの入院自己完結率	20
3 徳島県における救急医療圏別搬送状況（平成14年）	20
4 徳島県立中央病院の収支の状況（平成11年度と平成15年度との比較）	21
5 徳島県立中央病院の経営指標の状況（平成11年度と平成15年度との比較）	21
6 徳島県立三好病院の収支の状況（平成11年度と平成15年度との比較）	22
7 徳島県立三好病院の経営指標の状況（平成11年度と平成15年度との比較）	22
8 徳島県立海部病院の収支の状況（平成11年度と平成15年度との比較）	23
9 徳島県立海部病院の経営指標の状況（平成11年度と平成15年度との比較）	23
10 徳島県立病院の収支の状況（平成11年度と平成15年度との比較）	24
11 徳島県立病院の経営指標の状況（平成11年度と平成15年度との比較）	24
12 徳島県立中央病院改築推進懇話会意見書（平成15年8月答申）抜粋	25
13 リフレッシュとくしまプラン（平成15年10月策定）抜粋	27
14 徳島県病院事業経営健全化基本方針	28

## 計画を策定するにあたって

近年の医療経営をめぐる環境がますます厳しさを増す中で、県立病院においてはその存在意義そのものを問い合わせし、安定した経営基盤の確立に向けた取り組みを推進することが不可欠となっております。

県としては、このような状況を背景として、県民各界各層の有識者で構成された徳島県立中央病院改築推進懇話会の意見書並びに医療機関の経営及び医学に専門的知識を有する外部識者等で構成する徳島県病院事業経営監理委員会の提言等に基づき、今後10ヶ年間

に県立病院が重点的に取り組むべき医療機能、経営健全化に向けた基本的な方策等を明らかにした、「徳島県病院事業経営健全化基本方針」を取りまとめたところあります。

今般、この基本方針に基づき、当面5ヶ年の経営健全化期間を設定し、各県立病院の機能・規模等の明確化や、経営の健全化方策をより具体化した「徳島県病院事業経営健全化計画」を策定いたしました。

今後、当計画のスムーズかつ着実な実施を図り、本県病院事業が良質で適正な医療の提供と安定した経営基盤の確立に向け、県民のご理解のもと、関係諸団体とも連携を図りながら、職員一丸となって経営健全化に取り組んでまいります。

### 県立病院の基本理念及び基本方針

#### (1) 基本理念

「県民に支えられた病院として、県民医療の最後の砦となる」

#### (2) 基本方針

- ① 県立病院は、人間性、倫理性に基づいた患者の人権を尊重する医療サービスを提供します。
- ② 県立病院は、県民がいつでも、どこでも、等しく高度な保健医療サービスが受けられる徳島づくりに貢献します。
- ③ 県立病院は、常に医療の使命と情熱に燃える医療技術集団を目指します。
- ④ 県立病院は、質が高く効率的な医療の実現に職員一丸となって取り組みます。

## 1 経営健全化計画の目的

平成15年度に策定された「徳島県病院事業経営健全化基本方針」に基づき、県民医療の最後の砦としての使命を全うするため、中期的な視点での経営健全化に向けた具体的方策を示すものとします。

## 2 経営健全化計画の基本方針

### (1) 期 間

平成16年度から平成20年度までの5か年間とします。

### (2) 目 標

- ① 平成17年度から地方公営企業法の全部適用を実施し、適正な医療を効率的に運営できる病院経営体制を整備します。
- ② 平成20年度までに純損益ベースで恒常的な赤字体质から脱却を目指します。
- ③ 経営健全化基本方針における医業収益対人件費比率の削減目標に基づき、当面平成20年度に65%以内を達成します。
- ④ 県立病院の医療機能の向上により、複数の二次保健医療圏を単位とした良質な医療提供体制を整備します。

### (3) 進 行 管 理

#### ① 運営支援体制

経営健全化計画の進捗状況及び経営状況について、「徳島県病院事業経営健全化推進本部」の支援体制のもと、「徳島県病院事業経営監理委員会」の評価、提言を受けるものとします。

#### ② 経営健全化計画の見直し

医療環境の変化並びに県民の医療に対するニーズに対応するため、必要に応じ計画を見直し経営健全化の速やかな達成に努めるものとします。

## II 病院機能の見直し

### 1 高度・特殊医療の機能強化

#### (1) 中央病院

##### ① 救命救急センターを中心とした救急・災害医療の体制強化

###### ア) 救命救急センターの体制整備

県内救急・災害医療の拠点としての責務を全うすべく、救急専用病床の集約化、救急専任医の増員等を行うとともに、救急・集中治療部として体制を整備します。

###### イ) 高度外傷治療センターとしての機能向上

外科系・麻酔科の診療体制を充実し、多発外傷等の外因性疾患に係る救急医療体制の充実を図ります。

###### ウ) 小児救急医療の充実

県民ニーズの高い小児救急医療を救命救急センターで一元的に対応する体制を確立の上、小児救急拠点病院化を早急に推進します。

実施事業項目	実施時期	H16	H17	H18	H19	H20
① 救急・災害医療への取組						
ア) 救命救急センターの充実（病床の集約化・専任医師数の増加等）	H18					
イ) 高度外傷治療センターとしての機能向上（外科・麻酔科医師の増加）	H17					
ウ) 小児救急医療の充実（医師数の増加、小児救急拠点病院化）	H18					

##### ② 地域がん診療拠点病院としての取り組み

外科手術、放射線治療、化学療法等がん治療の総合的な診療体制の整備を推進するとともに、県内のがん治療の情報発信拠点としての機能を整備します。

実施事業項目	実施時期	H16	H17	H18	H19	H20
② 地域がん診療拠点病院としての取り組み						
ア) 手術室の増設、外来化学療法室等の設置による機能強化	H16					

##### ③ 地域医療への取り組み

地域医療連携の拠点として地域医療支援病院化を目指すとともに、へき地医療機関への医師派遣や臨床研修医の受入を行い、県全体の医療水準の向上を図ります。

実施事業項目	実施時期	H16	H17	H18	H19	H20
③ 地域医療への取り組み						
ア) 地域医療支援センターの充実（MSWの設置等）	H16					

#### ④ 精神医療への取り組み

基幹病院に設置された精神科としての役割を担うため、入院患者を措置入院患者及び民間精神病院では対応できない合併症患者に絞ることとし、診療機能の再整備を行います。

実 施 事 項	実施時期	H16	H17	H18	H19	H20
④ 精神医療への取り組み						
ア) 措置・合併症等への対応整備（病棟再整備等）	H18					

#### ⑤ 感染症医療への取組み

地域に不足する感染症病床の整備を進めることとし、結核については精神病や合併症に係る入院患者に対応することとします。

実 施 事 項	実施時期	H16	H17	H18	H19	H20
⑤ 感染症医療への取組み						
ア) 結核・感染症への対応整備（病棟再整備等）	H17					

### (2) 三好病院

#### ① 救命救急センターを中心とした救急・災害医療の体制強化

##### ア) 新型救命救急センターの設置

三好郡及び美馬郡の三次救急を担う徳島県西部地域救命救急センターを、平成17年度を目指として開設し、救急対応能力の向上を図ります。

##### イ) 小児救急輪番制の中核病院としての体制整備

救急医療充実の一環として小児科の充実を図ります。

##### ウ) 地域災害医療センター機能の整備

救命救急センターを中心とした災害活動能力の向上と大規模災害対策の見直しを行います。

実 施 事 項	実施時期	H16	H17	H18	H19	H20
① 救命救急センターを中心とした救急・災害医療体制の整備						
ア) 新型救命救急センターの設置（施設整備及び医師の増員）	H17					
イ) 小児救急輪番制の中核病院としての体制整備（医師の増員）	H19					
ウ) 地域災害医療センター機能の整備（大規模災害対策の見直し）	H16					

### (3) 海部病院

#### ① 救急・災害医療等の機能強化

##### ア) 救急指定病院・救急輪番病院としての機能の充実

救急医療対策として、循環器科の設置等医療機能の向上を図ります。

イ) 地域災害医療センター機能の充実

津波対策等の災害対策マニュアルの見直しを図るとともに、設備の一部改修を行い大規模災害に対する対応能力の向上を図ります。

実 施 事 項	実施時期	H16	H17	H18	H19	H20
① 救急・災害医療等の機能強化						
ア) 救急指定病院・救急輪番病院としての機能の充実（循環器科の新設）	H18	-	-	-	-	-
イ) 地域災害医療センター機能の強化（設備整備等）	H18	-	-	-	-	-

② 海部地域におけるミニマム・セキュリティ医療の確保

ア) へき地医療拠点病院としての機能の充実

地域医療連携やへき地医療の拠点として、へき地医療機関への医師派遣を行い、地域の医療水準の向上を図ります。

イ) 地域医療の完結性の向上に向けた対応

地域内での医療の完結性を高めるため、地域内町立病院との連携方策を検討する等、病院群としてのネットワークの構築を推進します。

実 施 事 項	実施時期	H16	H17	H18	H19	H20
② 海部地域におけるミニマム・セキュリティ医療の充実						
ア) へき地医療拠点病院としての機能の充実（医師の派遣）	H16	-	-	-	-	-
イ) 地域医療の完結性の向上に向けた対応（病院連携策の推進）	H17	-	-	-	-	-

※ミニマム・セキュリティ医療：医療圏域として最低限必要とされる医療

## 2 診療科目の見直し

### (1) 中央病院

既存の18診療科に加え、次の診療科の新設等に取り組みます。

① 形成外科

交通事故による顔面外傷、熱傷等の救急関係の治療等に対応するため、形成外科の新設標榜を行います。

② 神経内科

脳梗塞等の脳血管障害・脳髄膜炎等の救急関係の治療に対応するため、神経内科の新設標榜を行います。

③ 臨床腫瘍科

地域がん診療拠点病院として、化学療法を中心とする臓器横断的な薬物療法を取り組むため、臨床腫瘍科の設置に取り組みます。

④ 放射線科の再編

放射線診療機器等による治療機能と画像診断機能に放射線科を再編し、高度医療機能の向上を図ります。

⑤ その他既存診療科の見直し

病院全体の総合的な医療機能の向上の観点から、臓器別センターの設置、歯科等の在り方の見直しに取り組むとともに、専門外来体制の再構築を図ります。

実 施 事 項	実施時期	H16	H17	H18	H19	H20
① 形成外科の新設標榜	H17	-	-	-	-	-
② 神経内科の新設標榜	H17	-	-	-	-	-
③ 臨床腫瘍科の新設に向けた取り組み	H17	-	-	-	-	-
④ 放射線科の再編に向けた取り組み	H17	-	-	-	-	-
⑤ その他既存診療科の見直し	H17	-	-	-	-	-

### (2) 三好病院

既存の15診療科のうち、特に救急医療を強化するため、循環器科・脳神経外科を優先して充実し、診療科の新設は行わないものとします。

実 施 事 項	実施時期	H16	H17	H18	H19	H20
循環器科及び脳神経外科の強化（増員）	H17	-	-	-	-	-

### (3) 海部病院

既存の8診療科に加え、次の診療科の新設等に取り組みます。

#### ① 皮膚科

地域の需要に応えるため、外科の専門外来として実施している皮膚科外来を早期に標榜します。

#### ② ひ尿器科

地域の需要に応えるため、外科の専門外来として実施しているひ尿器科外来を早期に標榜します。

#### ③ 眼科

地域の需要に応えるため、眼科外来の新設標榜に取り組みます。

#### ④ 循環器科

救急医療の充実を図るとともに、地域の需要に応えるため、循環器科の新設標榜に取り組みます。

#### ⑤ リハビリテーション科

高齢化している地域の需要に応えるため、リハビリテーション部門の充実を行います。

実 施 事 項	実施時期	H16	H17	H18	H19	H20
① 皮膚科の早期新設標榜	H17	-	-	-	-	-
② ひ尿器科の早期新設標榜	H17	-	-	-	-	-
③ 眼科の新設標榜に向けた取り組み	H18	-	-	-	-	-
④ 循環器科の新設標榜に向けた取り組み	H18	-	-	-	-	-
⑤ リハビリテーション部門の充実	H17	-	-	-	-	-

## 3 病床規模の適正化

### (1) 中央病院

現在の総病床数540床（一般430床、結核10床、精神100床）を、一

般病床においては病床利用率の動向、精神病床においては県立中央病院における精神科入院の在り方について見直しする中で、今後450床（一般・結核・感染症400床程度、精神50床程度）程度まで段階的な削減に取り組みます。

実 施 事 項	実施時期	H16	H17	H18	H19	H20
① 一般病床数の見直し	H17	-	-	-	-	-
② 精神病床数の見直し	H18	-	-	-	-	-

### (2) 三好病院

現在の総病床数236床（一般206床、結核26床、感染症4床）を、病床利用率の動向も勘案しながら、今後救命救急センター増築工事終了後、結核病床数を中心に20床以上削減します。

実 施 事 項	実施時期	H16	H17	H18	H19	H20
① 一般病床数の見直し	H17	-	-	-	-	-
② 結核病床数の見直し	H17	-	-	-	-	-

### (3) 海部病院

現在の総病床数110床（一般102床、結核4床、感染症4床）を地域の人口動向等も勘案し、病床利用率の減少傾向が強まれば病床数の削減を行います。

実 施 事 項	実施時期	H16	H17	H18	H19	H20
① 一般病床数の見直し		-	-	-	-	-

### III 収支改善に向けた取り組み

## 1 収益の確保

### (1) 良質な診療とサービスの提供による適正な患者数の確保

#### ① 医療連携機能の強化（3病院）

- ア) 各病院の地域医療支援センターや医療連携室にMSW（医療ソーシャルワーカー）を配置し、民間医療機関や福祉施設等からの紹介患者の増加を図るとともに、民間医療機関には慢性期患者の逆紹介を推進します。
- イ) 県立病院と町村立の医療機関や民間医療機関との間に、電子カルテによるネットワークを順次整備し、医療機関の間の適正な医療情報の共有化を推進し、診療支援や電子カルテを利用した電子紹介状の発行等を行う「OUR徳島メディカルネットワーク（仮称）」を構築することにより、地域医療のレベルアップと紹介患者数の確保を図ります。

#### ② 救急医療の充実による新患者数の増加（3病院）

県立病院の救急医療機能の強化により、県民の救急需要の増大に応えます。

- ア) 中央病院救命救急センター病床の集約化と診療体制の強化による、入院患者数の受入増を図ります。
- イ) 中央病院の小児救急拠点病院化による入院患者の受入増を図ります。
- ウ) 三好病院徳島県西部地域救命救急センターの整備による、入院患者数の受入増を図ります。
- エ) 三好病院の小児救急体制の充実による入院患者数の受入増を図ります。
- オ) 海部病院の救急体制整備（循環器科設置）による入院患者数の受入増を図ります。

#### ③ がん医療の推進による新患者数の増加（中央病院・三好病院）

がん診療拠点病院や地域のがん診療の中核病院として、がん患者の増加に対応します。

- ア) 中央病院に手術室を増設し、手術待ち患者の解消と入院患者数の増加に努めます。
- イ) 中央病院のがん治療に係る高度医療器械の効率的利用を促進し、入院待ち患者の解消を図ります。
- ウ) 三好病院のがん治療に係る高度医療器械の利用を促進し、入院患者の積極的な受入を図ります。

#### ④ 適正な人工透析病床の整備及び人間ドックの運営（3病院）

県立病院として地域で必要な人工透析病床や人間ドックの運営を行います。

- ア) 中央病院の人工透析病床は、導入透析等を中心として10床程度まで増床します。
- イ) 三好病院の人工透析病床は、導入透析等を中心として10床程度まで増床します。
- ウ) 海部病院の人間ドックは、地域内で人間ドックを開設した医療機関が皆無であることから、積極的な受入を図ります。

#### ⑤ 適正な病床利用率の確保（3病院）

在院日数の短縮と地域の需要の中で、適正な病床利用率の確保を行います。

- ア) 中央病院は、平均在院日数14日で一般病床利用率93%を目標とします。
- イ) 三好病院も、平均在院日数14日で一般病床利用率93%を目標とします。
- ウ) 海部病院は、平均在院日数20日で一般病床利用率93%を目標とします。

## (2) 高度・急性期病院としての機能の向上による診療単価の向上

### ① 平均在院日数の短縮（中央病院・三好病院）

県立病院の限られた病床数で、救急医療等の高度医療を不足なく県民に実施するため、逆紹介の推進、クリティカルパス（疾病別標準治療計画）の活用等を積極的に行うことにより病床利用効率を高め、併せて診療報酬上の急性期加算等の取得により収益性の確保も図ります。

- ア) 中央病院は、平成18年度において平均在院日数14日以内を目標とします。
- イ) 三好病院は、平成17年度において平均在院日数17日以内、平成19年度において平均在院日数14日以内を目標とします。

### ② 紹介率の向上による地域医療支援病院の指定取得等（中央病院・三好病院）

がん・循環器系・脳神経系等の3大成人病や精神合併症等、県内の民間医療機関では実施が困難な高度・特殊医療を、県立病院の高度な設備と高い医療技術で県民に積極的に提供するため、民間病院等との医療連携を推進することにより、地域医療支援病院の取得に取り組み、県全体の医療レベルの向上に貢献するとともに、診療報酬上の加算の取得等収益性の確保を図ります。

- ア) 中央病院は、平成15年度の紹介率45%から平成18年度までに紹介率60%、平成20年度において紹介率80%を目標とし、地域医療支援病院の指定を目指します。
- イ) 三好病院は、平成17年度において紹介率30%以上の達成に取り組みます。

### ③ 外来診療の高度化・専門化（3病院）

内視鏡検査、外来化学療法等を外来診療で積極的に実施することにより、患者のQOL（クオリティ・オブ・ライフ：生活の質）の向上と収益の確保を図ります。

- ア) 中央病院は、平成15年度に実施した、DSA（血管連続撮影装置）整備、内視鏡検査室の拡張整備、透析室拡張整備、外来化学療法室の整備等により、高度・専門的な医療の実施による収益性の向上に取り組みます。
- イ) 三好病院は、平成14年度に実施した、内視鏡検査室の拡張整備、平成15年度に実施したDSA整備、平成16年度に完成予定の透析室の拡張等及び今後外来化学療法室の整備に取り組むことにより、高度・専門的な医療の実施による収益性の向上に取り組みます。
- ウ) 海部病院は、内視鏡検査室の拡張により高度な医療の実施による収益性の向上に取り組みます。

### ④ 内視鏡医療、インターベンション医療等の充実（3病院）

高度な技術が必要な内視鏡医療やインターベンション医療（血管連続撮影装置等を利用した血管内治療法）に積極的に取り組み、患者のQOLの向上と収益性の確保を図ります。

- ア) 中央病院は、手術室、DSA（血管連続撮影装置）、内視鏡検査室の拡張整備等を積極的に活用し、高度医療の実施に取り組みます。
- イ) 三好病院は、内視鏡、DSA等を活用した高度医療の実施に取り組みます。
- ウ) 海部病院は、内視鏡等を活用した高度医療の実施に取り組みます。

### ⑤ 高度医療機器の導入及び効率的な利用による機能向上（3病院）

高度医療器械の導入については、収益面への寄与、地域医療への貢献、他病院との共同利用の可否、導入時期及び運営コスト等について、病院事業内に導入審査会を設置し徹底的な検討を行うとともに、導入後の利用効率についても検証を実施し、高度医療の実施と収益性の向上の両立を図ります。

- ア) 中央病院：P E T（陽電子断層撮影装置）、X—ナイフ（高エネルギー放射線治療装置）の導入及びC T（コンピュータ断層撮影装置）の更新・増設等
- イ) 三好病院：C Tの更新等
- ウ) 海部病院：D S A（血管撮影装置）の導入及びC Tの更新等

### (3) サービスの向上による収益性の強化

#### ① 診療待ち時間の短縮化（3病院）

- 外来の診療待ち時間を改善するため、紹介患者の優先的診療及び再診予約制の徹底を行い、患者が診療を受ける場合に必要とする時間の短縮を実施します。
- ア) 総合医療情報システムの活用により、再診の際の時間予約制の徹底を図ります。
  - イ) 紹介患者に対しても、時間予約制の普及に取り組みます。
  - ウ) 初診患者と再診患者の分離等による診療予約時間の順守に取り組みます。
  - エ) 電子カルテネットワークの活用による民間医療機関との患者情報の共有化により、診察・検査・治療を同一の日で実施する等、患者さんの診療に必要な時間の短縮に取り組みます。

#### ② 診療・入院待ちの短縮化（中央病院）

- 検査・手術・入院等の予約待ちを、院内人員の効率的配置・運用等による診療時間帯の拡大や効率的、弾力的な病床運用により、抜本的に見直します。
- ア) 病理医、放射線医、麻酔医の増員等により、検査・手術等の迅速化に取り組みます。
  - イ) 効率的な手術室の運用に取り組みます。
  - ウ) 院内人員配置の見直しにより、放射線検査等の時間帯の拡大に取り組みます。
  - エ) 病床運用責任の明確化・一元化を行うことにより、効率的な病床運用と入院待ちの解消に取り組みます。

#### ③ 診療科の標榜、専門外来の整備及び専門医等の資格の取得推進（3病院）

- 従来の診療科の標榜にとらわれない専門的な診療体制を再整備するとともに、医師等の取得した資格を標示・公開し、患者が選択できる専門的な医療体制を強化し、県民の多様化するニーズに対応します。
- ア) 海部病院において、皮膚科、ひ尿器科等地域の医療ニーズに応じた外来診療科を標榜することにより、患者サービス及び収益の向上を図ります。
  - イ) 糖尿病・膠原病外来、アレルギー外来等、地域の県民の医療ニーズに応じた各種専門外来を、各病院で再整備します。
  - ウ) インターネット及び病院内標示で医師等の取得した資格を標示・公開し、県民の医療機関選択ニーズに対応します。

#### ④ 各種指導業務の推進（3病院）

- 患者の疾患治療に対する総合的な理解を深めるため、指導業務を充実し患者の予後の回復を支援します。
- ア) 入院・外来患者に対する服薬指導と薬剤情報の提供に積極的に取り組みます。
  - イ) 入院・外来患者に対する栄養指導に積極的に取り組みます。

#### ⑤ 患者給食の充実（3病院）

- 選択食及び患者食堂の設置等に取り組みます。

ア) 平成20年度までに全面的な選択食の実施に取り組みます。

イ) 実施可能な病院から患者食堂の設置に取り組みます。

#### (4) 総合医療情報システムの活用による効率的な病院運営

##### ① 原価計算システムの導入（病院事業・3病院）

DPC（急性期の入院医療に係る診断群別類別包括評価）の導入に向け、経営コストを分析するため、原価計算システム等の導入を推進します。

ア) 電子カルテシステムの導入等により、患者1人当たりのコスト計算の実施に取り組みます。

イ) 各診療科や部門別原価計算を実施し、効率的な病院運営の分析に取り組みます。

##### ② 診療報酬請求漏れの防止（3病院）

総合医療情報システムの全面的な導入等による、診療報酬請求漏れ等の防止を推進します。

ア) 電子カルテ・レセプト電算システムの導入により効率的な診療報酬請求事務の推進を図ります。

イ) 医事委託業者との連携により、医師・看護職員等に対する診療報酬制度の周知徹底を図るとともに、取得可能な診療報酬上の加算料の積極的な取得を図ります。

##### ③ リアルタイム経営情報分析システムの導入（病院事業・3病院）

全職員が病院の運営の現状を把握するとともに、内容を分析し、対応策を実施できるよう、経営情報システムの導入を推進します。

ア) 3病院の診療科別入院・外来患者数等の統計情報を、全職員が毎日把握できる情報システムを導入します。

イ) 毎日・毎月の収益、患者数等に基づき、内容を分析し、対応策を実施できるよう、経営分析システムについても導入に取り組みます。

## 2 費用の削減

### (1) 職員の重点配置と人件費の増嵩抑制

救命救急、高度医療、小児救急など医療機能の充実に伴う人員確保については、現行の職員配置の変更等により、職員総数を削減する中で対応することとし、次の措置を講じます。

##### ① 病院の医療機能に基づく職員の重点配置の推進（病院事業・3病院）

各県立病院の強化すべき医療機能への重点配置を推進します。

ア) 救急医療部門については、医師、看護師の重点的な配置に取り組みます。

イ) がん医療部門については、医師の重点的な配置に取り組みます。

##### ② 患者動向に基づく機動的な職員配置の推進（病院事業・3病院）

病床利用率、診療科別及び時間帯別の患者数並びに患者の重症度等に基づき、部署ごとに業務量に差がない弾力的・機動的な職員配置を推進します。

##### ③ 原価計算等に基づく効率的な職員配置の推進（病院事業・3病院）

診療科や部門毎の原価計算に基づき、收支の状況を重視した職員配置を推進します。

#### ④ 各分野における業務委託化の推進（病院事業・3病院）

直接医療面で患者に接触する事なく、病院の企画運営に直接タッチしない職種については、職員の転出先にも配慮しつつ、聖域を設けず外部委託の実施の拡大を推進します。

- ア) 給食、清掃、洗濯等のホテルサービス部門については、外部委託に積極的に取り組みます。
- イ) 検体検査業務、滅菌材料室、院内施設維持管理、一般事務等についても、可能な分野から外部委託に取り組みます。
- ウ) 既に委託している医事の委託についても、外来診療科における受付業務、病棟クラーク（事務員）業務等看護部門との業務分担を明確にした上で、業務対象の拡大を実施します。

#### (2) 各種資産の購入・使用の効率化による経営効率の向上

##### ① 医療器械等の購入方法（病院事業・3病院）

医療器械の購入に際しては、原則として競争入札による導入を推進します。

- ア) 超高度医療器械については、必ずしも一般競争入札に馴染まない器械もあるため、総合評価方式による入札に取り組みます。
- イ) 一般の医療器械については、特別な理由があるものを除き競争入札による導入を推進します。

##### ② 医薬品等の購入方法（病院事業・3病院）

医薬品・診療材料の購入方法を抜本的に見直し、廉価購入の推進に取り組みます。

- ア) 薬品については、品目数の削減を図るとともに、後発薬品の積極的な採用等に取り組みます。
- イ) 診療材料については品目数の削減を図るとともに、3病院の材料購入の一元化による購入単価の引下げに取り組みます。

##### ③ S P D（物流管理）システムの改善（3病院）

物流管理を徹底し、たな卸資産在庫の縮減による費用の支出抑制を図ります。

- ア) すべての薬品・診療材料の購入状況、在庫状況及び使用状況並びに収益等が表示できるよう、現在のS P Dシステムの改善に取り組みます。
- イ) たな卸資産を縮減するため、院外S P Dシステムの導入に取り組みます。

#### (3) 経費等の抜本的見直し

##### ① 業務委託内容の見直し（3病院）

現在委託している業務について徹底的に点検し、委託費の支出抑制を図ります。

- ア) 業務の委託方法から業務完了承認の在り方まですべての過程の見直しを図ります。
- イ) 医療器械の保守管理方法について見直しを行い、必ずしも必要のない保守委託は削減します。
- ウ) 競争入札による委託を原則とし、継続契約する必要のある委託についても、3年に1度程度見直しを図ります。

##### ② 貸借料等その他経費の見直し（3病院）

現在の貸借料の支出内容について徹底的に点検し、貸借料の支出抑制を図ります。

- ア) 貸借の必要性から貸借料の多寡まですべての見直しを図り、必要のない部分は削減します。
- イ) 新規貸借については入れによることを原則とし、現在の貸借についても、3年に1度程度見直しを図ります。

### ③ 保育所の運営方法見直し（病院事業・3病院）

院内保育所については、保育所の休廃止も含め運営の在り方を見直します。

ア) 保育児童数が一定数を超えて需要のある保育所については、保育料を見直す外、委託方式の検討等に取り組みます。

イ) 保育児童数が一定数を下回り回復の見込みがない場合は、保育所の休廃止を行います。

### ④ 研究研修費の在り方の見直し（病院事業・3病院）

研究研修コストを費用対効果の観点から徹底的に見直し、効率的かつ計画的な執行を行います。

ア) 長期研修は、中長期的な人材育成のための研修に重点を置いて実施します。

イ) 短期研修は、経営効率及び職員の士気の向上に効果的な研究研修に重点を置いて実施します。

### ⑤ 情報システムの統合（病院事業・3病院）

3病院間の情報システムの統合に取り組み、コストの削減を図ります。

ア) 中央病院の次期総合医療情報システム導入時を目指として、中央病院を中心とした統合情報システムの導入を推進します。

イ) 情報システムの統合にあたっては、開発・運用コストの削減に徹底的に取り組みます。

### ⑥ 未収金の発生防止と回収の推進（3病院）

医事担当部署の未収金の発生防止策の実施と「徳島県病院事業滞納未収金取扱要綱」の厳正な実施により、医業未収金の回収不能による損失の回避を積極的に実施します。

ア) 医療相談機能（支払相談）の強化による未収金の発生防止を推進します。

イ) 休日における退院時等の診療費受取り窓口の設置に取り組みます。

ウ) 未収金の支払督促・納入指導の徹底等により早期回収に取り組みます。

## 3 一般会計繰入金の見直し

(1) 政策医療負担金については、病院の経営努力が反映できる繰入制度へ見直しを図ります。

(2) 投資に対する繰入金については、国の繰入基準に沿った繰入制度に見直します。

(3) 経営健全化計画の実施期間中に勧奨退職する職員の退職金については、退職給与引当金相当額以上の退職金分について、一般会計から繰入を行います。

## IV 県立病院に対する信頼と評価を向上させる取り組み

### 1 患者の安全と人権を守る医療体制の整備

#### (1) 安全で安心な医療の提供

##### ① 医療安全管理部門の充実強化（3病院）

病院内の感染防止及び医療事故防止対策等の医療安全管理全般を一元的に統轄できる部門の設置を推進し、院内安全管理の徹底を図ります。

##### ② 医療事故防止マニュアルの適切な運用（3病院）

各病院の医療事故防止マニュアルの厳格な運用による医療安全研修等を通じ、職員1人1人の医療安全意識の徹底を図ります。

##### ③ 医療情報システムの活用とクリティカルパスの導入推進（3病院）

医療情報システムの高度化やクリティカルパスの導入を通じて、ヒューマンエラー等による医療事故の防止を実施します。

##### ④ 患者への薬剤情報の説明の実施（3病院）

入院・外来の薬剤処方患者への薬剤情報の提供を徹底します。

##### ⑤ 火災、地震及び津波等災害対策の職員への周知徹底（3病院）

病院内の災害対策マニュアル等を隨時見直しするとともに、研修及び訓練を積極的に実施することにより、災害発生時に職員の迅速な対応が実施できるよう徹底します。

#### (2) 患者の人権保護

##### ① 「患者権利章典」の制定（病院事業・3病院）

3県立病院共通の「患者権利章典」を制定し、職員及び患者・家族並びに県民への周知を徹底します。

##### ② プライバシーを尊重した施設管理の検討（3病院）

診察室における中待ち廃止の徹底や個室の増設等、プライバシーに配慮した取り組みを検討実施します。

##### ③ 医療相談室の充実強化（中央病院）

医療に関する相談窓口として、看護師・薬剤師・医療ソーシャルワーカー・医療相談員・事務員等が組織横断的に一体的に運営する「総合医療相談室」を開設します。

##### ④ インフォームド・コンセントの徹底（3病院）

インフォームド・コンセント室の設置や、診療内容を明記した同意書等の様式の統一化等、インフォームドコンセント（的確な診療内容の説明と患者の同意）の主旨が徹底できる環境を整備します。

##### ⑤ セカンドオピニオン外来の設置の検討（中央病院）

患者の選択・自己決定権を最大限に尊重する方針のもと、セカンドオピニオン（第三者の医師による医療相談）外来の導入を検討します。

## 2 病院情報の公開とサービスの向上

### (1) 病院情報の透明性の確保

#### ① ホームページの設置・充実（病院事業・3病院）

病院のホームページにより、病院の概要、方針及び医療内容等を公表し、県民に対して適切な情報提供を推進します。

#### ② 電子カルテシステムの導入（3病院）

電子カルテシステムを導入し、患者・家族との診療情報の共有化を行うとともに、医療連携の一環として院外セカンドオピニオンへの情報提供も検討します。

#### ③ 第三者による機能評価の受審と結果の公表（3病院）

病院機能評価やISO（国際標準化機構によるマネジメントシステム規格）等を積極的に受審し、その結果を公表するとともに、毎年度自己評価を実施し、患者に信頼され得る医療機能の維持向上を図ります。

#### ④ 病院事業に関する情報の県民への周知（病院事業）

病院の運営に関する情報は基本的に公開することとし、経営内容の透明化を推進します。

#### ⑤ 患者意見の尊重と地域ニーズの反映（3病院）

各病院に患者意見箱を設置するとともに、住民参加型運営会議の設置を検討し、直接の利用者である患者・家族や、間接的な利用者である県民の意見の反映に努めます。

### (2) 患者サービスの向上

#### ① 接遇研修の徹底（3病院）

全職員及び医事関係委託職員等に対し、徹底した接遇研修を実施し、患者・家族が心身ともに癒される病院づくりを推進します。

#### ② 患者・家族にやさしい病院環境の整備（3病院）

案内表示、トイレ、入浴室、病棟デイルームや手術待合室等、アメニティの向上を患者・家族の立場に立って計画的に推進します。

#### ③ ボランティアの受け入れ（3病院）

院内案内、院内図書館運営等について、ボランティアの受入を検討し、地域社会に開かれた病院づくりを推進します。

#### ④ 患者・家族の院内生活の利便性の向上（3病院）

食堂、売店、駐車場等の運営について、患者・家族の立場に立った改善方策を実施します。

## V 経営健全化を進める環境整備

### 1 経営管理組織の体制整備

#### (1) 病院事業への経営自主権の付与

##### ① 病院事業管理者の設置（病院事業）

地方公営企業法を全部適用することにより、病院事業管理者を設置し独自の経営方針、組織のもと、人事、予算等の権限の執行と経営責任を明確にします。

##### ② 病院事業内の権限の集中と移譲（病院事業）

病院事業管理者と現場長である病院長の権限の明確化を行い、責任分担を明確にします。

##### ③ 経営アドバイザーの設置（3病院）

病院長及び事務局長を経営面から補佐するため、経営アドバイザーの設置を行います。

##### ④ 県立3病院情報ネットワークの構築（病院事業・3病院）

病院事業管理者と3病院間の経営情報の共有化が図れるよう、県立3病院間の情報ネットワークを構築します。

#### (2) 適切な人事管理の推進

##### ① 職員年齢の平準化と計画的な採用（病院事業）

勧奨退職制度を活用することにより、職員年齢の平準化を図るとともに、人事の硬直化を防ぐため、計画的な採用を推進します。

##### ② 再任用職員や任期付職員採用制度等の活用（病院事業）

優れた技術や経験を有する退職職員を、一定期間再任用職員や非常勤職員として活用するとともに、短期間特殊な技術の必要な職種には、任期付職員採用制度を活用する等、柔軟な人事運用を行います。

##### ③ 医師等の公募の実施及び3病院間の人事交流の促進（病院事業・3病院）

幹部医師や特に必要な診療科で、関係大学においても人材が不足している場合には、医師を公募するとともに、医師の3病院間の異動を行い、県立病院の医療技術の向上を図ります。

##### ④ 優秀な病院経営スタッフの育成、確保（病院事業）

人事異動を原因として病院経営能力が落ちないよう、経営管理組織を構築するため、事務だけでなく医師、看護師、コ・メディカル（医療技術員）を含めた職種横断的な経営専任スタッフの育成を、計画的に推進します。

### 2 職員の意識改革に向けた方策

## (1) 全員参加の経営健全化の推進

### ① 経営情報の職員への周知と幹部職員の経営認識の共通化（病院事業・3病院）

病院事業内情報ネットワークにより、経営情報の職員全員への周知を図るとともに、医師等の幹部職員が病院経営について共通の認識を持てるよう、診療会議等での経営セミナーの開催等を実施します。

### ② 目標の設定と進行管理の推進（病院事業・3病院）

県立病院の全職員が、共通の目標と各部門別・診療科での目標を持てるよう、BSC（バランス・スコアカード：戦略マネジメントシステム）、TQM（トータル・クオリティ・マネジメント：総合的品質経営）、QC（クオリティ・コントロール：品質管理）活動等の導入を検討し、全員参加の経営健全化を推進します。

### ③ 業績評価が反映される処遇、表彰等の検討（病院事業・3病院）

職種毎の明確な基準により業績評価を実施し、処遇や表彰等に反映していくことにより、県立病院職員としての使命感や能力開発の向上を図ります。

### ④ 業務改善推進月間の設定及び職員提案制度の活性化（3病院）

年に1カ月程度現行業務の集中的な見直期間の設定や、職員提案制度を担当する部署を設置することにより、業務改善に向けた風通しのよい組織づくりを推進します。

### ⑤ 第三者評価の受審の推進（3病院）

審査目標に向かって、職員全員の一一致した努力が必要となる、病院機能評価やISO等の第三者評価の認定取得を推進します。

## (2) 適切な職員教育の実施

### ① 教育研修プログラムの作成・実施と研修成果の還元推進（病院事業・3病院）

県立病院の基本理念等に基づいた医療サービスの提供を、職員一人一人が実施するため、職種ごとに体系的な研修プログラムを作成し、能力の向上を図るとともに、県立病院学会の設立により、各病院職員の相互交流と研鑽の奨励を行い、職員の士気の向上と医療技術の向上並びに研修成果の全職員への還元を推進します。

### ② 資格取得の推進（3病院）

県立病院の基本理念等に基づいた専門・認定医、認定看護師等の資格の取得を奨励・評価し、医療サービス及び職員士気の向上を図ります。

### ③ 臨床医の育成及び看護師、医療技術員等の臨床教育機能の整備（3病院）

臨床研修医制度及びレジデント（専門研修医）制度の活用による臨床医の育成・採用を検討するとともに、各種医療関係職員の臨床教育能力の向上を図ります。

### ④ 長期研修派遣等による人材育成（病院事業・3病院）

海外、国内の先進病院への長期派遣研修を実施し、長期的な視点に立っての人材育成を推進します。

## VI 収 支 計 画

(単位：百万円)

区分		平成15年度	平成20年度	差引
中央	総収益	9,586	10,144	558
	医業収益	7,679	8,633	955
	医業外収益	1,907	1,510	△397
	総費用	9,898	9,855	△43
	医業費用 (給与費)	9,772	9,769	△3
	医業外費用	5,888	5,566	△322
		110	86	△24
	医業損益	△2,094	△1,136	958
	純損益	△311	289	600
三好	総収益	4,221	4,621	400
	医業収益	3,444	3,879	434
	医業外収益	777	743	△34
	総費用	4,386	4,614	228
	医業費用 (給与費)	4,260	4,491	231
	医業外費用	2,435	2,469	34
		123	123	0
	医業損益	△816	△613	203
	純損益	△165	7	172
海部	総収益	2,026	2,280	254
	医業収益	1,561	1,835	274
	医業外収益	466	445	△21
	総費用	2,257	2,218	△39
	医業費用 (給与費)	2,164	2,153	△11
	医業外費用	1,376	1,277	△99
		93	65	△28
	医業損益	△603	△318	285
	純損益	△231	62	293
合計	総収益	15,833	17,045	1,211
	医業収益	12,684	14,347	1,663
	医業外収益	3,150	2,698	△452
	総費用	16,541	16,687	146
	医業費用 (給与費)	16,196	16,413	215
	医業外費用	9,700	9,313	△387
		327	273	△53
	医業損益	△3,512	△2,066	1,446
	純損益	△708	358	1,065
	実質収支差	△2,621	△1,546	1,075

※実質収支は総収益から一般会計繰入金、総費用から退職給与金をそれぞれ差し引きした収支である。