

# 地方独立行政法人市立大津市民病院中期計画

## 前文

大津市民病院（以下「市民病院」という。）は昭和12年4月の開設以来、市民の安心・安全の一翼を担い、地域の中核病院として市民の期待に応え、最適な医療を提供してきた。近年、医療の高度化、保健・衛生・福祉の充実等により平均寿命が延伸する一方で、出生数の減少により少子高齢社会が進展し、2025年には3人に1人が65歳以上、5人に1人が75歳以上となり、医療や介護への需要が増大、社会保障給付費の増大は国の財政にも深刻な影響を与えている。国では、少子高齢社会に対応した社会保障制度の構築に向けて、医療・介護分野において、高度急性期から慢性期までの病床機能分化や在宅医療を推進し、多職種協働の強化により、「病院完結型」から「地域完結型」を目指す方向へと変化してきている。一方、地域における基幹的な公的医療機関である公立病院は、地域医療確保のために重要な役割を果たしているが、財務状況の悪化等により厳しい経営状況に置かれていることから、経営の効率化を図り、持続可能な病院経営を目指すため、更なる公立病院改革が求められている状況にある。

市民病院においても、近年、医業収益（入院・外来収益）の増加に対し、人件費を始めとした医業費用の増加が過大となり、赤字決算が続き、経営状況は悪化し、今後の病院運営は大変厳しい状況となっている。

病院の開設者である大津市は、こうした国の医療政策の変化や市民病院の経営体制の見直し、経営改善に向けた課題解決に対応していくため、平成26年9月の大津市民病院あり方検討委員会の提言、また、平成27年7月の大津市民病院経営形態検討委員会の答申を踏まえ、市民病院の経営形態の見直しを決断し、地方公営企業法一部適用から地方独立行政法人への移行の方針を決定し、このたび地方独立行政法人市立大津市民病院として新たなスタートを切ることとなった。

しかしながら、地域に必要とされる事業であっても、収支が成り立たない事業では継続することはできず、法人組織に移行したからといって、すぐに経営状況が劇的に好転するものではない。そこには職員一人ひとりの経営改善に向けてのたゆまぬ努力が必要であり、地方独立行政法人の特長である柔軟性や迅速性を活かし、経営の自由度を最大限かつ有効に発揮し、定款で定められた法人設立の目的に向かい、全職員の意識改革と自己変容の下、職員一丸となって経営収支の黒字化を目指して、経営改善に取り組み、健全な病院運営に努めなければならない。

本計画は、大津市民病院再建計画である。

今後も、市立病院であることに何ら変わりなく、「市民とともにある健康・医療拠点」として、地域の医療機関と積極的に連携し、市立病院としての使命と責務を果たし、より最適な医療を、より最適な時に、より最適な形で提供し、大津市長から示された中期目標を達成するため、次のように中期計画を定める。

## 第1 中期計画の期間

中期計画の期間は、平成29年4月1日から平成33年3月31日までの4年間とする。

## 第2 市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置

当院は地域の中核的な医療機関として、地域医療の充実に貢献していく。患者や家族のQOL（クオリティー・オブ・ライフ）及びQOD（クオリティー・オブ・デス）の向上を意識し、高度な診療や政策的医療の実施とともに、地域医療機関との連携の強化、地域の医療従事者向けの研修を実施し、地域の患者、医療機関から信頼される医療機関となるよう取り組む。

### 1 市民病院としての役割

当院は、限られた経営資源を最大限に活用し、市民に身近な病院として次の役割を果たしていく。

#### (1) 5疾病に対する医療の提供

地域の中核的な急性期病院として、今後のがん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病、精神疾患の5疾病に対する医療を積極的に提供する。

##### ア がん

地域がん診療連携支援病院として、これまで予防から緩和まで幅広く対応してきた。手術では、患者への負担の少ない鏡視下手術を中心に行い、胃がんについてはロボット支援手術で先進医療実施施設として厚生労働省の認定を受けるなど、高度な治療を提供している。平成27年には放射線治療を開始し、より幅広い治療が可能となった。今後も、地域連携クリニカルパスの整備を進め、地域の医療機関との連携の下、患者により適切な治療を提供する。また、緩和ケア病棟については、今後も維持していく。

目標指標	平成27年度実績	平成32年度目標値
------	----------	-----------

がん手術件数	600件	650件
化学療法件数	1,737件	1,900件
放射線治療件数	105件	120件

#### イ 脳卒中

脳神経外科と神経内科を中心に他部門と連携した脳卒中センターにおいて、24時間365日高度な治療を提供していく。治療後は、患者の早期回復に向けリハビリテーションを積極的に提供し、患者の容態が早期に回復するよう努める。

目標指標	平成27年度実績	平成32年度目標値
脳外科手術件数	293件	333件

#### ウ 急性心筋梗塞

アンギオ装置、マルチスライスCT、MRIを整備し、狭心症や急性心筋梗塞の治療に対して十分な設備を有している。循環器内科と心臓血管外科の連携の下、より重篤な循環器疾患患者への対応も可能である。治療後は、患者の早期回復に向けリハビリテーションを積極的に提供し、患者の容態が早期に回復するよう努める。

目標指標	平成27年度実績	平成32年度目標値
PCI実施件数	176件	213件

※PCI（経皮的冠動脈インターベンション） カテーテルを用いた心臓疾患治療

#### エ 糖尿病

日本糖尿病学会教育施設として施設認定を受け、医師、看護師、管理栄養士、薬剤師などがチームとなり、糖尿病教育入院はもとより合併症治療など専門的な糖尿病治療を行い、外来では糖尿病教室・栄養指導・フットケア・インスリン導入を実施する。今後も、引き続き、専門治療及び慢性合併症治療を提供していく。

#### オ 精神疾患

市内の精神科を標榜する6病院のうち1施設として、うつ病、統合失調症等の精神科、心療内科領域からパニック障害、ストレス関連障害などの神経症領域まで幅広く診

療を行う。当院は専門病棟がないため、入院に関しては入院機能を有する地域の医療機関との連携の下診療を行う。今後も、心理サポートや認知療法等の精神療法や薬物療法など最適な治療を提供していく。

(2) 4 事業に対する医療の確保

ア 救急医療

救急外来「ERおおつ」において、24時間365日対応可能な救急体制を維持し、救急専門医を中心に内科系、外科系の医師が救急患者の受入治療に当たり、重症な患者はICUと連携し対応していく。今後、高齢社会の進展により重篤な救急患者の増加が見込まれるため、ICUやHCU等の重症患者受入病床の増床を検討する。

目標指標	平成27年度実績	平成32年度目標値
救急搬送受入件数	4,068件	4,100件
救急搬送入院患者数	1,437人	1,450人
救急ストップ時間	54時間	0時間
救急搬送比率	27.3%	27.5%
救急入院患者数	2,992人	3,070人

イ 災害医療

災害拠点病院として、大津市地域防災計画及び滋賀県広域災害時医療救護活動マニュアルに基づき、災害時における医療救護活動を実施し、災害対応に当たる。災害時において中心的な役割を担うとともに、災害に備え、訓練や研修等を積極的に実施することでより強固な体制を整備していく。

なお、平成26年度にはDMATカーを導入、災害現場活動に必要な資器材も整備し、DMATの機動力、対応力の強化と通信手段の確保を行った。今後、緊急時において運用していく。

関連指標	平成27年度実績
災害訓練実施回数	3回（うち院内1回）

ウ 小児医療

呼吸器感染症、消化器感染症の症例を中心に、アレルギー疾患、代謝内分泌疾患、腎疾患、先天性心疾患などの治療のほか、育児支援や発達援助等を行う。また、新生児室では原則在胎32週0日、体重1,500グラム以上の病的新生児を中心に治療を提供していく。救急医療においては「ERおおつ」において、救急治療の必要な小児患者を受け入れる。今後も、地域の中核的な医療機関として、対応困難な症例に対しては、三次医療機関や専門医療機関と連携し、より多くの患者の受入れを行う。また、小児科専門医研修施設として小児科医育成の役割も引き続き担っていく。

目標指標	平成27年度実績	平成32年度目標値
小児科入院患者数	2,637人	2,647人
小児科救急受入件数	2,288件	2,400件

#### エ 周産期医療

周産期協力病院として、正常分娩に加え、合併症を有する妊婦など中等度のリスクのある分娩に対応していく。ハイリスクの分娩に関しては、今後も総合周産期/地域周産期母子医療センターと連携し、診療を行うことで、地域の周産期医療を維持する。また、日本産婦人科学会専門医制度の卒後研修指導施設として、産婦人科医育成の役割を引き続き担っていく。

関連指標	平成27年度実績
ハイリスク分娩件数	22件

#### (3) 感染症への対応

滋賀県下で唯一の第一種及び第二種感染症の指定医療機関として、感染症発生時の受入体制を整備しており、今後も、発生時における県、市との連携を行い、早期の収束に向け役割を果たしていく。

#### (4) 予防医療の提供

健診センターにおいて人間ドックを始めとする健康診断、がん検診、予防接種、禁煙外来を実施していく。脳ドックや肺ドックなど部位に特化した検診の実施、受診者に対する検査結果の当日説明や日常生活のアドバイスを行うことで、受診者のニーズに沿った検診

の提供に努めていく。今後は、検診による疾病の早期発見とともに生活習慣病の予防を推進していく。

目標指標	平成27年度実績	平成32年度目標値
人間ドック受診者数	3,086人	3,300人

## 2 地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化

### (1) 地域医療支援病院としての役割

地域医療連携の中心的な役割を担う基幹病院として、病院と診療所、病院と病院など地域の医療機関との連携と役割分担を一層強化するため、患者に対しかかりつけ医を持つよう推進し、紹介患者の受入れと逆紹介を強化・拡充させる。そのために医師を中心に地域医療機関への訪問や意見交換を定期的に行うとともに、地域医療機関へのアンケート調査を通じて、地域医療のニーズ把握に努め、地域の医療機関から一層信頼される病院となることを目指していく。

目標指標	平成27年度実績	平成32年度目標値
紹介率	49.4%	60%
逆紹介率	70.6%	80%
地域医療機関訪問回数	227回	250回

### (2) 地域での病院機能とその役割

重篤な患者の受入れを進め、急性期期間からの早期離脱を進めていく。急性期を脱した患者には、地域の回復期機能等を有する医療機関や在宅など、患者の容態に適した施設、場所での医療の提供が行われるよう、地域医療機関との連携を強化する。また、入退院センターを設置し、入退院機能の一元化により、よりスムーズな入院受入れと早期からの退院支援を行っていく。今後も引き続き、地域医療支援病院として医師会を始めとした地域の医療従事者に対する研修を実施する。

関連指標	平成27年度実績
地域医療機関向け研修実施回数	70回

### (3) 在宅医療・介護との連携強化

地域包括ケアシステム構築に当たり、入院患者の在宅医療への移行が円滑に進むよう、訪問看護ステーション機能をより強化する。地域医療連携室は、患者の在宅医療へのスムーズな移行のために各施設との連携を強化し、患者急変増悪時の受入れのための連絡体制の構築と情報共有に努める。また、患者とその家族のために、入退院センターでの支援を行っていく。

#### (4) 関係機関との連携強化

市民病院として、市の保健福祉部門を始めとした関係行政、医師会等との連携を引き続き行うことにより、地域医療の充実を図る。

### 3 市民・患者への医療サービス

#### (1) 市民・患者の求める医療サービスの提供

サービスの改善に資するよう、患者満足度調査を実施する。患者・家族が医療内容を理解し、治療の選択に主体的に関わることができるように相談体制を充実するとともに、複数職種が協働し、患者・家族の目線に立った支援を行う。患者満足度調査や患者・家族から寄せられた意見に関する情報公開については、ホームページ等を通じて提供できるよう努める。

関連指標	平成27年度実績
外来患者満足度調査（満足＋やや満足）	85.2%
入院患者満足度調査（満足＋やや満足）	95.0%

#### (2) 職員の接遇の質の向上

市民・患者が満足する病院であるために、毎日の御意見箱の内容確認や定期的な患者満足度調査等を通じて患者の意向を把握し、「患者の立場に立ったサービスの在り方」等を視点に、患者サービスの向上につなげていく。また、全職員が参加する接遇研修等を行うことにより、病院全体の接遇の質の向上を図る。

### 4 医療の質の向上

#### (1) 医療の安全の徹底

ア 第三者機関からの評価

当院は、日本病院機能評価機構、卒後臨床研修評価機構、ISO9001国際標準化機構からの認証を受け、提供する医療サービスや人員教育の面で高い評価を受けている。今後も継続してこれら機関からの評価を受け、業務改善活動に取り組む。

#### イ インフォームド・コンセントの徹底

インフォームド・コンセント（患者が自ら受ける医療の内容に納得し、及び自分に合った治療法を選択することができるよう、患者に分かりやすく説明した上で同意を得ることをいう。）を徹底するとともに、医療相談の機能の充実を図る。また、他院及び自院の患者やその家族から、治療法等の判断に当たり主治医とは別の医師の意見を求められた場合、適切に対応する。

#### ウ 安全管理機能の向上

安心・安全な医療を提供するため、医療安全管理委員会が中心となって医療事故報告の収集・分析等を行い、医療事故の予防対策や再発防止対策の一層の充実を図る。医療事故発生時には、医療事故調査制度の下、院内調査を実施し、医療事故調査・支援センターへ報告し再発防止につなげる。また、定期的に医療従事者への医療安全に関する研修を行い、安全管理に対する意識の向上を図る。

関連指標	平成27年度実績
転倒転落発生率	4.23%
褥瘡 <sup>じよくそう</sup> 発生率	0.11%

#### エ 感染防止の徹底

院内感染防止に関するマニュアルを適宜見直し、職員に周知・啓発を図るとともに、院内感染が発生した場合は、マニュアル等に基づき適切に対応する。

#### (2) 診療データ分析による医療の質と効率性の標準化

質の高い医療を提供するため、DPCデータを用いたクリニカルパスの作成や、QI（クオリティ・インディケーター：一般社団法人日本病院会がとりまとめる医療の質を表す指標）の分析評価を行う体制を整備し、医療の質と効率性を継続的に評価、管理できる体制づくりに取り組む。

### (3) セカンドオピニオンの推進

患者の目線に立った医療を推進するための環境整備に努め、窓口の設置や制度等の情報提供及び自院以外でセカンドオピニオンを希望する患者が他院を受診するための情報提供書の作成など、セカンドオピニオンに適切に対応していく。

### (4) 市民への医療の質に関する情報発信

市民病院の役割・機能、専門医の紹介などについて、ホームページ等を活用し、適切な情報提供を積極的に行う。医療の質を表す指標である、Q I を経時的に測定することにより、提供している医療の透明化や可視化に取り組んでいく。また、患者向けの院内広報誌の発行も検討する。

## 第3 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

地方独立行政法人化により、自主的で弾力的な施策の実施が可能となり、病院運営の効率化は促進される。経営体制、運営管理体制、人材戦略の強化を行い、業務運営の抜本的な改善を推進する。

### 1 経営の効率化

地域医療支援病院として、地域医療連携室を中心に地域の医療機関との連携強化に努める。入院機能の強化としては診療科別の診療データを基に患者数や入院期間等、入院に関する指標の目標値を持つことで管理機能を強化するとともに、より効率的な医療を提供するようクリニカルパスの整備を進める。また、実績データに基づき検証を行い、診療科別での必要病床数を分析し、病床数の適正化、診療科目の再編及び集約化について検討を進めていく。

また、経営資源を最大限に活用するように目標を設定し、目標達成に向けた施策を掲げ管理を行う。

### 2 管理体制の強化

#### (1) 経営体制の強化

月1回実施する理事会では適確なデータを集約し議論を行う。理事会決定事項を着実に実行するために、必要な経営情報を管理する部署を明確にし、院内の役割分担を明確にする。これによりデータ管理機能の強化が図れ、経営管理機能が充実する。

また、中期計画の進捗管理を担当する部署を明確にする。

## (2) 内部統制の強化

内部監査機能の構築や組織の各部門における責任者、命令系統を明確にし、様々なリスクとその対策を検討し、点検、改善していく。内部統制は、マニュアル等文書化することで、関係職員間での情報共有ができる仕組みとする。

## (3) コンプライアンスの徹底

法令・行動規範の遵守に係る規程等を制定し、委託職員を含めた全職員への研修を実施し共通認識とすることで、法令・行動規範の遵守を徹底する。個人情報の保護についても、個人情報保護マニュアルの整備や研修を開催し、全職員へ管理の徹底を図る。また、個人情報の保護及び情報公開に関しては、市の条例等に基づき適切に対応する。

# 3 優れた人材の確保と意識改革

## (1) 法人職員の確保

質の高い医療の提供のため、医師、看護師を始めとした医療スタッフから働きたいと評価される魅力のある病院（マグネット・ホスピタル）づくりに努め、医師等医療職員の確保に努める。

また、経営管理機能を強化するために、市からの派遣に代えて、計画的に法人固有の事務職員を採用するとともに、専門性の向上に計画的に取り組む。

## (2) 職員の意識改革とモチベーションの向上

### ア 病院理念並びに中期目標及び中期計画の浸透

市民病院の理念、中期目標及び中期計画を、病院内で働く全ての者が理解し、その目的達成に向け一丸となって取り組めるよう、内容の周知と情報の共有に継続的に取り組み、職員全員の意識改革を推進する。

### イ 職員への経営情報の共有

職員が経営状況を的確に把握し、経営改善に主体的に参加する意識を持てるよう、月次の経営状況や財務状況の報告のほか、中期計画の目標達成に向けた個別目標を設定し、達成状況の共有を行う。これらの取組を通じて、中長期的な病院運営の健全化や経営基

盤の強化を図る。

#### ウ 適切な人事評価と人員配置、組織の簡素化

頑張った職員を適正に評価し、人事や給与面への反映を行うことにより、その尽力に報いるとともに、新たな頑張りとは異なる活力を生み出すことなどを目的とする人事評価制度を構築する。また、業務の外注化を検討・推進することによって、組織の簡素化及び適切な人員配置の実現を目指す。

#### エ 地域医療機関としての医療改革

在宅療養患者やその家族に対する相談支援、在宅医療に関わる様々な主体が連携を進めていくに当たっての支援機能、地域包括ケアシステムの中で在宅医療提供体制の充実に貢献する意識を持つ人材を育成し、かかりつけ医等と連携を取りながら、地域医療連携に貢献していく。

#### (3) 研修体制の強化

医療従事者が他の機関・団体における研修や研究等の活動に参画しやすい体制を維持するとともに、院内研修等の充実を図る。

### 第4 財務内容の改善に関する目標を達成するためとるべき措置

初年度から経営管理機能を強化する。診療科別に目標値を設定し、月次で達成状況が病院幹部、診療科部長で共有できる体制を整備する。特に、財務面での管理として医業収益だけでなく、人件費、材料費を診療科別に管理できるよう体制を整備し、診療科別に収益と費用のバランスを意識し、医療サービスを提供するように徹底することで、単年度資金収支ゼロ以上、経常収支比率100パーセント以上及び医業収支比率100パーセント以上の達成を目指す。

目標指標	平成27年度実績	平成32年度目標値
医業収支比率	85.5%	100%以上
経常収支比率	88.4%	100%以上

1 単年度資金収支ゼロ以上並びに経常収支比率及び医業収支比率100パーセント以上を達成するために講じる施策

#### (1) 収入及び収益の向上策

## ア 医療環境の変化に応じた適切な対応

地方独立行政法人化することで柔軟な経営が可能となり、経営判断がより迅速に実施できる体制となった。今後、変化する医療の動向に沿った施策の設定、実施、検証を迅速に行う。また、診療報酬改定に伴う施設基準の取得やD P Cのコーディングの適正化など、適切な診療報酬を受けられるよう取り組む。

## イ 入院機能の強化

D P C病院として、より効率的に医療を提供し、最適な在院日数での退院を促進することで入院単価を向上させる。診療データを分析し、診療科別に入院期間の目標値を設定し、達成するための施策を掲げて実施する。病院としては、入退院センターを新設し、入退院における機能を集約することで、病棟看護師の退院に関する業務や入院、退院における地域医療機関との連携を効率的に行えるよう各診療科を支援する。

## ウ 新規入院患者数／延べ入院患者数の増

新規入院患者数の増加のためには紹介患者数を増加することが必要であり、地域医療連携室と医師を中心に診療所への訪問、情報共有化を進め、地域の医療機関から信頼される医療機関となることで、病床稼働率の向上や平均在院日数の適正化を図る。現在診療をしていない土曜日、日曜日に関しても有効活用し、化学療法や健診、検査など平日に来院できない患者の利便性の向上を図る。また広報機能を強化し、院内広報誌の発行など、より積極的に当院の実績や質の高い医療の情報発信をすることで、多くの患者から選ばれる病院となるよう取り組む。

## エ 診療報酬外収益

地方独立行政法人化することにより診療報酬によらない料金については、弾力的に設定できるようになるため、当院の実施するサービスの質とサービスに係る費用を基本に、周辺施設との比較をした上で、均衡を考慮し適正な価格の設定を行っていく。

## オ 収入管理機能の強化

診療行為に対する診療報酬を確実に収入とするため、請求内容の確認や保険者への請求前審査を強化するなど、請求漏れや査定減の防止対策に取り組み、査定減に対する積

極的な再審査請求を徹底する。

#### カ 未収金対策の強化

未収金は、発生させないことが第一と考え、退院時の診療費支払確認を厳格化するなど未然防止対策を強化するとともに、やむなく発生した未収金の回収に当たっては、早期着手を念頭に、弁護士への債権回収委託や法的措置での対応、自宅等への訪問催告・徴収の実施により回収に努める。未収金の管理に当たっては、「大津市民病院債権管理マニュアル」に基づき、未然防止対策と回収対策を効果的に実施し、より実効性のある未収金対策に取り組む。

目標指標	平成27年度実績	平成32年度目標値
入院診療単価	54,866円	58,500円
外来診療単価	12,738円	12,000円
手術件数	3,970件	4,570件
病床稼働率	73.4%	82%
入院患者数	132,011人	133,225人
外来患者数	229,673人	228,420人
平均在院日数	11.8日	11.0日
DPCⅡ期間以内患者割合	67.7%	70%
新入院患者数	10,095人	10,952人
ICU稼働率	106.1%	100%以上

#### (2) 支出及び費用の削減策

##### ア 人件費の削減

職員1人当たりの給与については、当院及び他病院の実態を調査し、適正な水準に改める。職員数については、人員配置数を検討し、効果的・効率的な業務執行体制を整備する。また、職員の健康管理の観点からも時間外勤務の管理を徹底し、時間外勤務手当の縮減を図る。

目標指標	平成27年度実績	平成32年度目標値
人件費比率（職員給与費比率）	62.6%	55%以下

※人件費（退職給付費用を除く。）比率は、医業収益に対する費用の割合

#### イ 材料費の削減

材料費の縮減に向け、目標期間内に診療科別の材料費率を明らかにし、診療科別に削減目標を設定していく。材料、薬剤における使用量の見直しや各単価の交渉は事務局だけで対応するのではなく、同種、同効能の製品について統一化を進めるとともに、ベンチマークシステムを活用し、各診療科の協力の下メーカーとの交渉を行う。薬剤に関しては後発薬への切替えを積極的に行ってきており、今後も継続して対応していく。また、近隣病院との共同購入や共同購入機関（GPO）に関しての検討も行い、できるだけ低い金額で納入できるよう取り組む。今後は、抗がん剤等の薬剤が高騰することは避けられないため、材料費率の抑制を実現することは難しくなるが、現状の使用薬剤を基準とした費用の削減は確実にできるよう管理と購買機能を強化する。

目標指標	平成27年度実績	平成32年度目標値
材料費比率	22.3%	20%
後発医薬品指数	78%	80%以上

※材料費比率は、入院、外来収益に対する費用の割合。目標値は抗がん剤等高額薬剤を除いて算定

※後発医薬品指数は、DPC機能評価係数Ⅱ算定のための評価項目で、入院医療で 사용되는後発医薬品の使用割合に基づく評価。国は70%を目標としている。

#### ウ 調達方法の見直し

委託費や高額医療機器の調達に関して、調達フローや仕様を見直すことで契約金額の縮減に取り組む。委託費は、医療機器保守の見直し、病院運営に係る委託に関しては他病院比較による必要人員数の再検討、業務内容の見直しを行う。高額医療機器は更新時期や最低限必要となる仕様の検討を行い、非効率的な投資とならないよう事務局のみでなく、医師、医療技術者の協力の下実施していく。

目標指標	平成27年度実績	平成32年度目標値
委託費比率	10.6%	11%

※委託費比率は、医業収益に対する費用の割合

## 2 運営費負担金

救急医療等の行政的経費及び高度医療等の不採算経費については、地方独立行政法人の趣旨に定められた基準を下に算定し、別途協議の上、別に定める目標基準額以下となるよう抑制策を検討する。

建設改良費及び長期借入金等元利償還金に充当される運営費負担金については、料金助成のための運営費負担金とする。

## 3 計画期間内の収支見通し

月次で開催する理事会において中期計画で掲げる目標値の達成状況の管理を行い、未達成の項目に対しては各管理担当機関との面談等を行うなど、常に目標達成を意識した取組を推進する。地方独立行政法人市立大津市民病院評価委員会へは、四半期ごとに達成状況及びその要因を分析の上、報告する。

## 第5 その他業務運営に関する目標を達成するためとるべき措置

- (1) 大津市民病院附属看護専門学校の在り方については、中期計画期間中に今後の方向性等の検討を行う。方向性が決定するまでの間、当該施設を運営し、看護師育成に努める。
- (2) 介護老人保健施設ケアセンターおおつについては、平成30年3月末日をもって廃止する。

## 第6 予算（人件費の見積りを含む。）、収支計画及び資金計画

- (1) 予算（平成29年度から平成32年度まで）

（単位：百万円）

区 分	金 額
収入	

営業収益	49,419
医業収益	43,747
看護専門学校収益	171
訪問看護ステーション収益	315
介護施設運営事業収益	317
運営費負担金	4,734
その他営業収益	135
営業外収益	2,910
運営費負担金	2,464
その他営業外収益	446
資本収入	2,229
短期借入金	1,829
長期借入金	400
臨時利益	106
計	54,663
支出	
営業費用	45,250
医業費用	40,450
給与費	25,681
材料費	9,159
経費	5,505
研究研修費	105
看護専門学校費用	611
給与費	486
経費	125
訪問看護ステーション費	279

給与費	247
経費	32
介護施設運営事業費用	574
給与費	384
経費	190
一般管理費	3,336
営業外費用	774
資本支出	7,278
建設改良費	1,062
償還金	6,215
計	53,302

(注1) 金額は、それぞれ四捨五入によっているので、合計と一致しないものがある。

(注2) 期間中の診療報酬改定、給与改定及び物価変動は考慮していない。

[人件費の見積り]

期間中総額26,673百万円を支出する。

なお、当該金額は、法人の役職員に係る報酬、基本給、諸手当、法定福利費及び退職手当の額に相当する。

(2) 収支計画（平成29年度から平成32年度まで）

(単位：百万円)

区 分	金 額
収入の部	53,103
営業収益	49,497
医業収益	43,623
看護専門学校収益	171
訪問看護ステーション収益	314
介護施設運営事業収益	317

運営費負担金収益	4, 7 3 4
資産見返補助金等戻入	2 0 6
その他営業収益	1 3 3
営業外収益	2, 8 8 8
運営費負担金収益	2, 4 6 4
その他営業外収益	4 2 4
臨時利益	7 1 8
支出の部	5 3, 5 4 5
営業費用	4 6, 9 9 4
医業費用	4 2, 2 1 3
給与費	2 5, 3 4 4
材料費	8, 4 1 8
経費	5, 1 6 1
減価償却費	3, 1 9 2
研究研修費	9 8
看護専門学校費用	6 5 6
給与費	5 1 7
経費	1 3 9
訪問看護ステーション費	2 6 1
給与費	2 4 8
経費	1 2
介護施設運営事業費用	5 7 4
給与費	3 8 4
経費	1 9 0
一般管理費	3, 2 9 1

営業外費用	2, 3 5 3
臨時損失	4, 1 9 8
純利益	△ 4 4 3
目的積立金取崩額	0
総利益	△ 4 4 3

(注1) 金額は、それぞれ四捨五入によっているので、合計と一致しないものがある。

(注2) 期間中の診療報酬改定、給与改定及び物価変動は考慮していない。

(3) 資金計画 (平成29年度から平成32年度まで)

(単位：百万円)

区 分	金 額
資金収入	5 5, 5 3 0
業務活動による収入	5 2, 1 7 9
診療業務による収入	4 3, 6 2 3
運営費負担金による収入	7, 1 9 8
その他の業務活動による収入	1, 3 5 8
財務活動による収入	2, 2 2 9
短期借入れによる収入	1, 8 2 9
長期借入れによる収入	4 0 0
臨時利益	1 0 6
大津市からの繰越金	1, 0 1 6
資金支出	5 5, 5 3 0
業務活動による支出	4 5, 2 5 6
給与費支出	2 6, 6 7 3
材料費支出	8, 4 1 8
その他の業務活動による支出	1 0, 1 6 5

投資活動による支出	983
有形固定資産の取得による支出	983
財務活動による支出	6,913
移行前地方債償還債務の償還による支出	4,352
その他の財務活動による支出	2,562
次期中期目標の期間への繰越金	2,377

(注1) 金額は、それぞれ四捨五入によっているもので、合計と一致しないものがある。

(注2) 期間中の診療報酬改定、給与改定及び物価変動は考慮していない。

#### 第7 短期借入金の限度額

(1) 限度額 2,000百万円

(2) 想定される短期借入金の発生理由

ア 賞与の支給等による一時的な資金不足への対応

イ 予定外の退職者の発生に伴う退職手当の支給等、偶発的な出費への対応

#### 第8 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画

なし

#### 第9 剰余金の使途

決算において剰余金が生じた場合は、病院施設の整備、医療機器の購入などに充てる。累積欠損金がない場合は、一部、大津市への配当に充てる。

#### 第10 料金に関する事項

1 料金は、次に掲げる額とする。

(1) 健康保険法、高齢者の医療の確保に関する法律及び介護保険法その他法令に規定する算定方法により算定した額

(2) 前号の規定により難しいものについては、別に理事長が定める額

2 料金の減免

理事長は、特別の理由があると認めるときは、料金を減額し、又は免除することができる。

#### 第11 地方独立行政法人市立大津市民病院の業務運営並びに財務及び会計に関する規則（平成

28年大津市規則第103号)第6条で定める事項

1 施設及び設備に関する計画(平成29年度から平成32年度まで)

内 容	予定額	財源
医療機器、施設等整備	600百万円	大津市長期借入金等

2 人事に関する計画

- (1) 医療ニーズの動向や経営状況の変化に迅速に対応するため、弾力的な人員配置や組織の見直しを行う。
- (2) 人材育成につながる評価制度を導入するとともに、評価結果を処遇や給与へ反映させ、職員のモチベーションの向上を図る。
- (3) 計画的に病院事業に精通した法人採用職員を配置し、事務部門を強化する。

3 中期目標の期間を超える債務負担

(1) 移行前地方債償還債務

内 容	中期目標期間償還額	次期以降償還額	総債務償還額
移行前地方債償還債務	4,352百万円	6,165百万円	10,517百万円

(2) 長期借入金償還債務

内 容	中期目標期間償還額	次期以降償還額	総債務償還額
長期借入金償還債務	35百万円	365百万円	400百万円

4 積立金の処分に関する計画

なし