

平成 29 年度
事業報告書

自平成 29 年 4 月 1 日

至平成 30 年 3 月 31 日

地方独立行政法人市立大津市民病院

目 次

「地方独立行政法人市立大津市民病院の概要」

1 法人に関する基礎的な情報	1
（1）目的、業務内容、沿革、設立に係る根拠法、組織図その他の法人の概要	
（2）事務所（主たる事務所を含む。）の所在地	
（3）資本金の額及び出資者ごとの出資金	
（4）役員の名、役職、任期、担当及び経歴	
（5）常勤職員の数（前事業年度末からの増減を含む。）及び平均年齢並びに法人への出向者の数	

「全体的な状況」

1 総括	4
2 大項目ごとの特記事項	4
第1 年度計画について	
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	
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	
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	
第5 その他業務運営に関する重要事項を達成するためとるべき措置	

「項目別の状況」

第1 年度計画の期間	8
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	
1 市民病院としての役割	8
（1）5疾病に対する医療の提供	
（2）4事業に対する医療の確保	
（3）感染症への対応	
（4）予防医療の提供	
2 地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化	10
（1）地域医療支援病院としての役割	
（2）地域での病院機能とその役割	
（3）在宅医療・介護との連携強化	
（4）関係機関との連携強化	
3 市民・患者への医療サービス	11

(1) 市民・患者の求める医療サービスの提供	
(2) 職員の接遇の質の向上	
4 医療の質の向上	11
(1) 医療の安全の徹底	
(2) 診療データ分析による医療の質と効率性の標準化	
(3) セカンドオピニオンの推進	
(4) 市民への医療の質に関する情報発信	
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	
1 経営の効率化	12
2 管理体制の強化	12
(1) 経営体制の強化	
(2) 内部統制の強化	
(3) コンプライアンスの徹底	
3 優れた人材の確保と意識改革	13
(1) 法人職員の確保	
(2) 職員の意識改革とモチベーションの向上	
(3) 研修体制の強化	
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	
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	14
(1) 収入及び収益の向上策	
(2) 支出及び費用の削減策	
2 運営費負担金	16
3 計画期間内の収支見通し	16
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	16
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	17
(2) 収支計画	18
(3) 資金計画	20
第7 短期借入金の限度額	20
第8 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画	21
第9 剰余金の使途	21
第10 地方独立行政法人市立大津市民病院の業務運営、財務及び会計並びに人事管理に関する規則（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30年度）	21
2 人事に関する計画	21

「地方独立行政法人市立大津市民病院の概要」

1 法人に関する基礎的な情報

(1) 目的、業務内容、沿革、設立に係る根拠法、組織図その他の法人の概要

①目的

地域の中核病院として、市民に救急医療及び高度医療を始め、良質で安全な医療を継続的かつ安定的に提供するとともに、地域の医療機関との機能分担及び連携を行うことにより、市民の健康の維持及び増進に寄与することを目的とする。

②業務内容

- ・医療を提供すること。
- ・医療に関する調査及び研究を行うこと。
- ・医療に従事する者に対する研修を行うこと。
- ・医療に関する地域への支援を行うこと。
- ・人間ドック、健康診断等の予防医療を提供すること。
- ・看護師養成所の運営を行うこと。

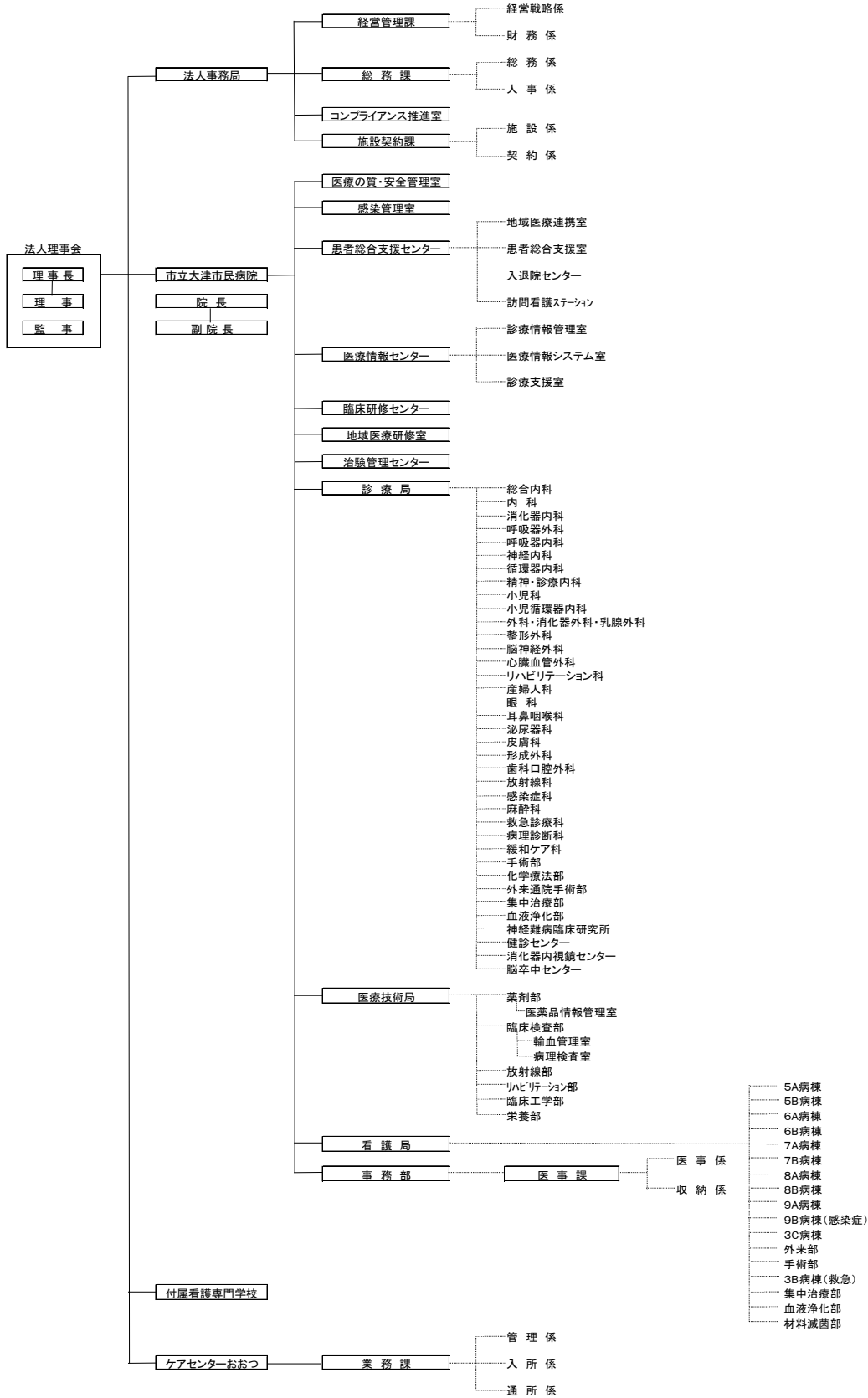
③沿革

明治32年	滋賀県立避病院（伝染病院）を大津市に移管、大津伝染病院開設
明治40年7月	大津市圓山病院と改称
昭和12年4月	大津回生病院と改称、1市2箇村組合立伝染病院（大津市・雄琴村・坂本村・下阪本村）として膳所錦町字打明に開設
昭和39年1月	現在地に移転、大津市民病院に改称
昭和53年7月	新館棟（現在の別館棟）竣工
昭和54年3月	管理棟増築
昭和58年5月	付属棟増築
平成11年4月	本館棟竣工（地下1階、地上9階建て免震構造、屋上ヘリポート設置）
平成29年4月	地方独立行政法人に移行 地方独立行政法人市立大津市民病院と名称変更

④設立に係る根拠法

地方独立行政法人法（法律第百十八号）

⑤組織図



⑥その他法人の概要

特になし

(2) 事務所（従たる事務所を含む。）の所在地

○病院

名 称	所在地
市立大津市民病院	大津市本宮二丁目9番9号

○看護学校

名 称	所在地
市立大津市民病院附属看護専門学校	大津市石場10番53号

○介護老人保健施設（※平成30年3月31日廃止）

名 称	所在地
市立介護老人保健施設ケアセンターおおつ	大津市本宮二丁目9番40号

(3) 資本金の額及び出資者ごとの出資金

大津市 1,000,000円

(4) 役員の名、役職、任期、担当及び経歴（平成30年3月31日現在）

氏名	役職	任期	担当及び経歴
片岡 慶正	理事長（常勤）	H29.4.1～H33.3.31	病院長
青木 悦雄	理事（常勤）	H29.4.1～H31.3.31	副院長
秋田 高典	理事（常勤）	H29.4.1～H31.3.31	法人事務局長、病院事務部長
戸田 省吾	理事（常勤）	H29.4.1～H31.3.31	副院長
堀池 公子	理事（常勤）	H29.4.1～H31.3.31	看護局長
山崎 武史	理事（非常勤）	H29.4.1～H31.3.31	公認会計士
山形 康郎	監事（非常勤）	H29.4.1～H31.3.31	弁護士
菊池 健太郎	監事（非常勤）	H30.1.26～H31.3.31	公認会計士、税理士

※理事長と監事は大津市長が任命し、理事は理事長が任命する。役員任期は、理事長が4年、理事、監事は2年。

※役員が欠けた場合の補欠の役員任期は、前任者の在任期間。

(5) 常勤職員の数（前事業年度末からの増減を含む。）及び平均年齢並びに法人への出向者の数（平成30年3月31日現在）

常勤職員 910人（うち法人への出向者19人）、平均年齢 41.9歳

※内訳：医師132人、看護師474人、医療技術員128人、その他176人（前年比 △67人）

「全体的な状況」

1 総括

地方独立行政法人化の初年度であった平成29年度は、まさに変化の一年となった。

職員の意識改革と自己変容の下、職員一丸となって経常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。中期計画は、市立大津市民病院再建計画であるものとして、数値目標は達成しなければならない職員共通の目標として、スタートを切った。

法人経営における重要な取組として、付属看護専門学校の学生新規募集を停止し、介護老人保健施設事業を平成30年3月末で事業廃止をした。これらのことにより病院本体の経営資源を病院事業に集中し、また、法人理事に外部人材を登用するとともに、人員の適正化を図ることで人材の潜在的な能力を引き出すことができた。

中期計画で示している市民病院としての役割を果たすために、地域の中核的な急性期病院として、また救急告示病院として、安心して安全な医療を市民に提供した。さらに地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化を図り、地域で切れ目のない医療を提供した。

地方独立行政法人制度の特徴を活かした、柔軟で迅速な意思決定の仕組みを構築し、医療機能強化や経営改善に取り組み、患者サービスの充実と質の高い医療の提供に努めた。もちろん、さらなる経営体制の強化や財務内容の改善のためには、優れた職員の確保とともに、職員の潜在能力を活かし、自ら動くための意識改革を行い、さらなるモチベーションの向上を図るための施策を進めていくことが必要となる。

また、業務運営の改善及び効率化を図るため、適切な医療に対応するための医療機器等の更新、ICU病床の増床や、医事業務の見直しなどが、今後、当面の主な課題であり、院内にワーキンググループを設置し、実施体制を整えた。また、病院施設内の災害設備等の老朽化による改修工事も喫緊の課題となっている。そのため財源の確保も含め、課題解決に向け着実に事業を実施していく。

2 大項目ごとの特記事項

第1 年度計画の期間

特になし

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

年度計画で掲げた目標を達成するため、「市民病院としての役割」、「地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化」、「市民・患者の求める医療サービスの提供」、「医療の質の向上」の4つの課題について、取り組みを行った。

「市民病院としての役割」

- ・地域の中核的な急性期病院として5疾病（がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病及び精神疾患）への対応を中心とした高度専門医療の充実を図った。また、地域がん診療連携支援病院として、クリニカルパス等を用いて地域の医療機関と連携を図った。
- ・救急告示病院として4事業（救急医療、災害医療、小児医療及び周産期医療）に対する医療を確保し、24時間365日救急体制を維持するため、安心して安全な医療を市民に提供した。また、災害発生に備え、防災訓練等の実施や研修等を行い、医療機関としての体制強化を図った。災害現場活動に必要な機材を装備・搭載したDMATカーの備えや、ドクターヘリによる搬送受入体制も整えた。
- ・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を、様々な健診オプションとして膵がん健診や大腸CT検査を始めて病の芽の早期発見に努めた。さらに受診者のニーズに応えるべく、乳がん検診は偶数月の第3日曜日にも健診を行い、より受診しやすい環境を整えた。

「地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化」

- ・地域の医療機関との連携強化や役割分担のために、診療所訪問や地域医療機関向け研修を行い、『地域医療連携ガイドブック』を作成して当院の取り組み紹介や医師の紹介を行うことにより、地域の病院、診療所との機能分化及び連携強化を図り、地域で切れ目のない医療を提供した。
- ・急性期治療が終了した後も在宅療養支援や転院調整、かかりつけ医の紹介を通じて医療福祉連携を推進するため、地域医療機関向けに様々な研修を実施し、地域の医療機関のニーズの把握に努めた。
- ・地域医療連携、在宅看護、患者相談支援体制を強化するため、患者総合支援センターを体制整備し、特に組織内の入退院センターを活用して、よりスムーズに入退院が図れることで患者目線に立ったサービスを提供した。

「市民・患者の求める医療サービスの提供」

- ・患者一人ひとりに質の高い医療や充実した看護を提供するために、職員が一丸となって患者サービスの向上に取り組んだ。

「医療の質の向上」

- ・院内の感染防止対策や医療安全対策のため、研修等を行い、医療の質の向上を図った。
- ・市民病院としての使命を適切に果たすために、職員の服務規律を徹底し、法人職員として有すべき行動規範と倫理観の確立に努めた。

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

「経営の効率化」

- ・毎月、法人幹部等による全体経営会議を行い、病院の現状分析、院内の情報共有に努めた。また、入院機能の強化のために、各診療科に対して経営指標を提供し、要因や課題の分析につとめ、経営改善のために活用した。

- ・病棟・病床数の見直しを行い、病床数を445床から441床と4床を削減し、適正化、再編を進めた。

「管理体制の強化」

- ・年間11回開催された理事会において決定された事項について、各関係部署に対して周知を行い、決定事項の着実な実行を図った。

「優れた人材の確保と意識改革」

- ・経営企画・法人運営等に係る事務部門に法人固有の事務職員を配置し、効率的な業務運営を図った。

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

「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」

- ・地方独立行政法人の特徴を活かした経営手法により、迅速な業務運営を図り、施設基準の取得や診療機能強化に見合った有資格者の配置により、新たに診療報酬点数を算定できる体制を整えた。
- ・地域医療連携室のMSW（医療ソーシャルワーカー）を病棟配置し、各職種との連携を図り急性期治療が終了した後の在宅療養や転院調整などの支援を行った。また、ベッドコントロールマニュアルを作成し、早期に退院困難な患者を抽出し、退院支援を実施した。
- ・入退院を専門とした入退院センターを組織化したことにより、機能集約を図り、入院支援・退院支援業務を充実させた。地域医療機関との連携を効率的に行った。
- ・ベッドコントロール委員会において、病床稼働率の向上や平均在院日数の適正化を図った。手術を控えた患者のニーズに応じて、土・日入院を可能にし、休日入院による病棟運用を始めた。
- ・診療報酬の請求内容の精度強化に努めるとともに、返戻理由の分析を行う等の再審査請求を強化した。診療報酬の保留となるものについては、要因分析を行いその要因を解消するために、保留の進捗状況管理に取り組んだ。
- ・未収金を発生させないため、支払い困難となりそうな場合は入院中から市の保健福祉部門を始めとした関係行政における制度の紹介を行う等の患者の相談に応じ、精算金の回収につなげた。また、やむなく発生した未収金については、未収金の低減を図るため、できるだけ早期な対応を図り、定期的な督促を行った。さらに未収金の回収業務を弁護士事務所に委託し、債権回収に努めた。

「運営費負担金」

- ・市民に適切な医療を提供するためにこれまで投資した建物や設備などに関する長期債務を償還するには十分な運営費負担金ではなかったため、非常に厳しい資金繰りであった。今後適切な医療を提供していくには設立団体による経営基盤の強化が不

可欠であるため、必要な運営費負担金等の確保に努めていく。

「目標内の収支見通し」

- ・毎月の理事会で月次決算数値の報告、年度計画進捗状況の把握を行い、達成に向け、各診療科へのヒアリングを行った。また、収益向上のための具体的な目標数値の提示も行い、目標達成に向け取り組んだ。

第5 その他業務運営に関する重要事項を達成するためとるべき措置

- ・付属看護専門学校については、学生の新規募集を停止した。
- ・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した。

「項目別の状況」

第1 年度計画の期間

特になし

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

1 市民病院としての役割

(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5疾病（がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病及び精神疾患）への対応を中心とした高度専門医療の充実を図った。また、地域がん診療連携支援病院として、クリニカルパスなどを用いて地域の医療機関と連携を図った。

【目標に係る実績】

目標指標	平成29年度目標値	平成29年度実績
がん手術件数	620件	603件
化学療法件数	1,810件	2,118件
放射線治療件数	110件	110件
脳外科手術件数	310件	251件
PCI実施件数	190件	184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

(2) 4事業に対する医療の確保

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、救急告示病院として4事業（救急医療、災害医療、小児医療及び周産期医療）に対する医療を確保し、安心して安全な医療を市民に提供した。また、災害発生に備え、防災訓練等の実施や研修等を行い、医療機関としての体制強化を図った。災害現場活動に必要な機材を装備・搭載したDMA Tカーの備えや、ドクターヘリによる搬送受入体制も整えた。

【目標に係る実績】

目標指標	平成29年度目標値	平成29年度実績
救急搬送受入件数	4,080件	4,097件
救急搬送入院患者数	1,440人	1,457人

救急ストップ時間	0時間	317時間
救急搬送比率	27.4%	25.2%
救急入院患者数	3,015人	2,886人

【関連指標】

- ・災害訓練回数 3回（うち院内1回）

呼吸器感染症、消化器感染症の症例を中心に、幅広い疾患の小児患者を受入れ、アレルギー疾患等の治療を行った。さらに乳児検診や発達相談などの援助も行った。救急医療では「ERおおつ」において、救急医が診察を行った上で、小児患者を受入れ、小児科医が必要な対応を行った。

【目標に係る実績】

目標指標	平成29年度目標値	平成29年度実績
小児科入院患者数	2,641人	3,216人
小児科救急受入件数	2,325件	2,304件

周産期医療機関として、周産期に係る突発的な緊急事態に備え、中等度のリスクのある妊産婦に対応した。

【関連指標】

- ・ハイリスク分娩件数 7件

(3) 感染症への対応

第一種及び第二種感染症患者の受入は無かったが、県、市と連携を図り、第一種及び第二種感染症患者の受入対応訓練を実施した。訓練の総括を行い、感染症発生時には県、市と連携を行い、早期の収束が図れるような体制の整備を行った。

(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を、様々な健診オプションとして膀胱がん健診や大腸CT検査を始めて病の芽の早期発見に努めた。さらに受診者のニーズに応えるべく、乳がん検診は偶数月の第3日曜日にも健診を行い、より受診しやすい環境を整えた。

【目標に係る実績】

目標指標	平成 29 年度目標値	平成 29 年度実績
人間ドック件数	3, 1 4 9 人	3, 4 5 2 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

地域の医療機関との連携強化や役割分担のために、診療所に積極的に訪問を行った。また、今回新たに老人保健施設など介護・福祉施設とも情報交換を行うために、訪問を行った。このことにより訪問回数は目標値を上回り、結果として紹介率及び逆紹介率の向上につながった。地域の医療機関のニーズの把握や退院後の患者の生活の安定を図ることができたと考える。

【目標に係る実績】

目標指標	平成 29 年度目標値	平成 29 年度実績
紹介率	5 3 %	5 4 . 0 %
逆紹介率	7 4 %	8 6 . 2 %
地域医療機関訪問回数	2 5 0 回	3 1 6 回

(2) 地域での病院機能とその役割

急性期治療が終了した後も在宅療養支援や転院調整、開業医の紹介を通じて医療福祉連携を推進するため、地域医療機関向けに様々な研修を実施した。地域で切れ目のない医療を提供するため、地域医療機関との機能分担と連携強化に努めた。また、地域医療連携、在宅看護、患者相談支援体制を強化するため、患者相談支援センターを体制整備し、患者相談支援センター内に特に入退院センターを活用して、よりスムーズに入退院が図れることで患者目線に立ったサービスを提供した。

【関連指標】

- ・地域医療機関向け研修実施回数 8 7 回

(3) 在宅医療・介護との連携強化

訪問看護ステーションの機能強化を図り、地域包括ケアシステムの中で、地域に必要な医療を提供した。地域医療連携室は、地域の医療機関やその他施設との連携を深め、情報集積に取り組んだ。また、入退院センターを立ち上げ、各部署との連携により業務の円滑化を図るとともに、在宅の連携を強化し、入院から退院まで支援した。

【関連指標】

- ・訪問看護件数 8,771件

(4) 関係機関との連携強化

関係機関とのネットワークの構築及び連携を図るために存在する3つの懇談会を、発展的解消・統合させて1本化し、新たな協議会を立ち上げる方向性を決めた。

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

入院患者向け調査は各病棟に入院する患者・家族を対象に、外来患者向け調査は各ブロックにおける患者・家族を対象に、それぞれアンケート調査を行った。アンケート結果については、ホームページを通じて情報提供を行った。

【関連指標】

- ・外来 患者満足度調査（満足+やや満足） 85.7%
- ・入院 患者満足度調査（満足+やや満足） 93.2%

(2) 職員の接遇の質の向上

毎日、御意見箱の内容確認し、即時に改善を図った。平成29年度は、「今から未来～明るく、元気と笑顔～」を職員全員の合い言葉として、行動指針を定め、職員一人ひとりが接遇の重要性を認識し、接遇の向上に努めた。また、患者やその家族に直接対応する窓口の部署において、職員及び医療事務スタッフに対し接遇研修を行った。

4 医療の質の向上

(1) 医療の安全の徹底

第三者機関からの評価を受けるため、組織体制の強化、業務改善活動に取り組んだ。また、院内の感染防止対策や医療安全対策のため、研修等を行い、医療の質の向上を図った。

市民病院としての使命を適切に果たすために、職員の服務規律を徹底し、法人職員として有すべき行動規範と倫理観の確立に努めた。

【関連指標】

- ・転倒転落発生率 4.15%

・褥瘡発生率 0.11%

(2) 診療データ分析による医療の質と効率性の標準化

クリニカルパスの作成により、継続的に業務改善に取り組み、日本病院会のQIプロジェクトへの参加、院内へのフィードバックを通して、医療・看護の質の向上に努めた。

(3) セカンドオピニオンの推進

患者が選択できる開かれた医療のために、セカンドオピニオンを希望する患者には、患者相談支援室が窓口となり、適切な対応を行った。

(4) 市民への医療の質に関する情報発信

患者向けに病院広報誌『つなぐ』を年2回発行し、役立つ医療知識やかかりつけ医紹介などの情報発信を行った。現在、ホームページのリニューアルに取り組んでおり、利用者が見やすいレイアウト、必要とする情報にたどり着きやすい構成となるよう工夫するとともに、情報を充実させて、よりよい情報発信に向けて、対応を図っている。

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

1 経営の効率化

毎月、病院幹部等による全体経営会議を行い、病院の現状分析、院内の情報共有に努めた。また、入院機能の強化のために、各診療科に対して経営指標を提供し、要因や課題の分析につとめ、経営改善のために活用した。病棟・病床数の見直しを行い、病床数を445床から441床と4床削減し、適正化、再編を進めた。

2 管理体制の強化

(1) 経営体制の強化

年間11回開催された理事会において決定された事項について、各関係部署に対して周知を行い、決定事項の着実な実行を図った。

(2) 内部統制の強化

法令等の遵守とあわせ、資産の保全や財務状況の信頼性を高めるために、業務の適性確保に努めた。そのため、コンプライアンス推進室の業務内容を見直し、内部統制のた

めの組織を立ち上げた。

(3) コンプライアンスの徹底

法人事務局内にコンプライアンス推進室を設置し、関係法令や理念、職業倫理等の行動規範について、周知徹底を図った。また個人情報保護法に関しては院内グループウェアを使用した研修会を実施した。今後、個人情報の情報開示の求めがあった場合には、適切に対応を行う。

3 優れた人材の確保と意識改革

(1) 法人職員の確保

職員のワークライフバランスに配慮した、働きやすい環境づくりに向け、引き続き適切な制度運用を図っていく。また、経営企画・法人運営等に係る事務部門に法人固有の事務職員を配置し、効率的な業務運営を図った。

(2) 職員の意識改革とモチベーションの向上

職員必携を作成し、病院の理念を携帯し、業務を行った。毎月、病院幹部等により行っている全体経営会議の資料や会議録などについて院内グループウェアを活用し、情報発信・情報共有を行った。

人事評価制度の構築し、試行、検証を行った。その結果、平成30年度から本格実施する。また、外注している業務について、適宜見直しを行った。

地域医療連携室による病診・病病連携により診察予約・特殊検査予約をはじめとした地域連携パスの運用・開放型病床の利用申込みなど地域医療機関との連携推進に努めた。さらに入退院センターを組織化し、急性期治療が終了した後も在宅療養支援や転院調整、かかりつけ医紹介を通じて、医療福祉連携を推進し、患者中心のネットワーク構築を行った。

(3) 研修体制の強化

学会や研修会等への参加を奨励し、今後、職員のキャリアアップに対する支援を図った。また、院内の研修資料の掲示やDVD撮影等を行い、研修を柔軟に受けられるよう開催方法を工夫した。

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

診療科別に診療報酬、人件費、材料費を管理し、法人への貢献利益というかたちで理事会にて月次報告を行った。しかし、院内全体で共有し、具体的な方策につなげることができなかつた。今後は、貢献利益数値の精度を高め、利益を重視した経営管理体制を確立していく。

【目標に係る実績】

目標指標	平成29年度目標値	平成29年度実績
医業収支比率	100%以上	93.6%
経常収支比率	92%以上	90.0%

- 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

地方独立行政法人の特徴を活かした経営手法により、迅速な業務運営を図り、施設基準の取得や診療機能強化に見合った有資格者の配置により、総合入院体制加算3や病棟薬剤業務体制加算などを、新たに算定できる体制を整えた。

地域医療連携室のMSW（医療ソーシャルワーカー）を病棟配置し、各職種との連携を図り急性期治療が終了した後の在宅療養や転院調整などの支援を行った。また、ベッドコントロールマニュアルを作成し、早期に退院困難な患者を抽出し、退院支援を実施した。患者総合支援センターの一部署として入退院センターを組織化したことにより、機能集約を図り、入院支援・退院支援業務を充実させた。地域医療機関との連携を効率的に行った。

診療所訪問を積極的に行い、当院が作成した『地域医療連携ガイドブック』を配布して、当院の地域医療への取り組みを紹介し、地域の医療機関と情報共有化を図った。また、ベッドコントロール委員会において、病床稼働率の向上や平均在院日数の適正化を図った。手術を控えた患者のニーズに応じて、土・日入院を可能にし、休日入院による病棟運用を始めた。さらに、病院広報誌『つなぐ』の創刊や、外来への広告モニタの設置など、情報発信に努めた。

診療報酬によらない料金については、周辺施設との比較を行い、適正な価格の設定を行った。

診療報酬の請求内容の精度強化に努めるとともに、返戻理由の分析を行う等の再審査請求を強化した。診療報酬の保留となるものについては、要因分析を行いその要因を解

消するために、保留の進捗状況管理に取り組んだ。

未収金を発生させないため、支払い困難となりそうな場合は入院中から市の保健福祉部門を始めとした関係行政における制度の紹介を行う等の患者の相談に応じ、精算金の回収につなげた。また、やむなく発生した未収金については、未収金の低減を図るため、できるだけ早期な対応を図り、定期的な督促を行った。さらに未収金の回収業務を弁護士事務所に委託し、債権回収に努めた。

【目標に係る実績】

目標指標	平成 29 年度目標値	平成 29 年度実績
入院診療単価	58,000円	57,954円
外来診療単価	12,000円	13,997円
手術件数	4,200件	3,888件
病床稼働率	82%	88.4%
入院患者数	133,255人	126,868人
外来患者数	228,420人	218,401人
平均在院日数	11.6日	12.6日
DPCⅡ期間以内患者割合	69%	64.5%
新入院患者数	10,438人	9,879人
ICU稼働率	100%以上	114.6%

(2) 支出及び費用の削減策

人件費比率は、職員数の減及び今年度より、医長手当（月8万円）、看護師調整額（基本給のうち給料×4%加算）を廃止したこと等により、人件費総額（退職給付費用除く）で前年度比△349百万円。職員数（嘱託、契約含む）、期首より△43人（年度末退職者含めると△167人（うち介護老人保健施設職員△47人））と目標を達成した。

【目標に係る実績】

目標指標	平成 29 年度目標値	平成 29 年度実績
人件費比率（職員給与費比率）	58%以下	57.7%

※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

化学療法等を積極的に行ったことにより、材料費率増加したが、材料、薬剤におけ

る使用量の見直しや、同種、同効能の製品について統一化を行ったことにより、材料費は減少（前年度比△21百万円）。ベンチマークシステムを活用し、薬品ごとの最低価格を目標に交渉行ったことで、値引率16%以上を確保した。また、共同購入については、検討を行った結果、当院は適正な価格で購入しており、共同購入を行うメリットがないことから取り組んでいない。

【目標に係る実績】

目標指標	平成29年度目標値	平成29年度実績
材料費比率	20%	22.9%
後発医薬品指数	79%以上	89.3%

※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、入院医療で使用される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。

委託費比率は、保守委託契約の見直しや委託業者の変更等により委託料を削減（前年度比△20百万円）し、目標を達成した。今後も引き続き契約の見直しを進め、委託費比率抑制に努める。

【目標に係る実績】

目標指標	平成29年度目標	平成29年度実績
委託費比率	11%	11.0%

※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

市民に適切な医療を提供するためにこれまで投資した建物や設備などに関する長期債務を償還するには十分な運営費負担金ではなかったため厳しい資金繰りであった。今後も適切な医療を提供していくには設立団体による経営基盤の強化が不可欠であるため必要な運営費負担金等の確保に努めていく。

3 計画期間内の収支見通し

毎月の理事会で月次決算数値の報告、年度計画進捗状況の把握を行い、達成に向け、各診療科へのヒアリングを行った。また、収益向上のための具体的な目標数値の提示もを行い、目標達成に向け取り組んだ。

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

大津市民病院附属看護専門学校については、学生の新規募集を停止した。

(2) 介護老人保健施設ケアセンターおおつ

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した。

第6 予算（人権費の見積りを含む）、収支計画、資金計画

(1) 予算（平成29年度）

(単位：百万円)

区 分	計 画 額	決 算 額	差 額 (決算-計画)
収入			
営業収益	11,839	11,759	△79
医業収益	10,895	10,825	△70
看護専門学校収益	43	35	△8
訪問看護ステーション収益	79	78	△1
介護施設運営事業収益	317	233	△84
運営費負担金	471	557	85
その他営業収益	34	31	△2
営業外収益	240	270	30
運営費負担金	129	43	△85
その他営業外収益	111	227	116
資本収入	1,172	1,172	0
短期借入金	1,172	1,172	0
長期借入金	0	0	0
計	13,250	13,201	△49
支出			
営業費用	11,897	12,760	863

医業費用	10,248	10,851	603
給与費	6,535	6,654	119
材料費	2,272	2,530	259
経費	1,414	1,642	228
研究研修費	27	24	△3
看護専門学校費用	151	165	14
給与費	121	148	27
経費	30	17	△13
訪問看護ステーション費	70	104	34
給与費	62	100	38
経費	8	4	△4
介護施設運営事業費用	574	1,050	477
給与費	384	351	△33
経費	190	110	△80
一般管理費	854	589	△265
営業外費用	214	230	15
資本支出	1,513	1,598	84
建設改良費	116	201	85
償還金	1,397	1,397	0
計	13,625	13,998	373

※計数は、端数をそれぞれ四捨五入しているため、合計で一致しないものがある。

(2) 収支計画（平成29年度）

（単位：百万円）

区 分	計 画 額	決 算 額	差 額 (決算-計画)
収入の部	12,093	12,303	210
営業収益	11,858	12,082	224
医業収益	10,862	10,834	△28
看護専門学校収益	43	35	△8
訪問看護ステーション収益	79	79	0

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

(3) 資金計画 (平成29年度)

(単位：百万円)

区 分	計 画 額	決 算 額	差 額 (決算-計画)
資金収入	14,227	15,897	1,670
業務活動による収入	12,039	13,709	1,670
診療業務による収入	10,862	10,825	△37
運営費負担金による収入	600	600	0
その他の業務活動による収入	577	2,284	1,707
財務活動による収入	1,172	1,172	0
短期借入れによる収入	1,172	1,172	0
長期借入れによる収入	0	0	0
大津市からの繰越金	1,016	1,016	0
資金支出	14,227	15,897	1,670
業務活動による支出	11,878	13,876	1,997
給与費支出	6,788	7,460	672
材料費支出	2,103	2,540	437
その他の業務活動による支出	2,987	3,876	889
投資活動による支出	109	84	△26
有形固定資産の取得による支出	109	84	△26
財務活動による支出	1,596	1,718	122
移行前地方債償還債務の償還による支出	1,397	1,397	0
その他の財務活動による支出	199	321	122
次期中期目標の期間への繰越金	642	219	△423

第7 短期借入金の限度額

平成29年9月に移行前企業債の償還資金として、140百万円短期借入を行って以降、12月賞与資金や3月企業債償還資金等として借入を行い、年度末短期借入金残高は1,172百万円であった。

【関連指標】

・中期計画：400百万円→年度末借入実績：1,172百万円

主な要因：期首引継現金の差異→△144百万円

(計画1,160百万円→実績1,016百万円)

支出の増→退職金、修繕費他経費+141百万円、

収入の減→入院収益△382百万円

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

5,637百万円の純損失及び累積欠損金のため、大津市への配当はなし。

第10 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29年大津市規則第103号)第4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)

【関連指標】

内容	実績額	財源
医療機器整備	22百万円	自己財源

2 人事に関する計画

(1) 診療機能強化に見合った有資格者等の適切な人員配置や、組織の見直しを行い、新たに診療報酬点数を算定できる体制を整えた。

【関連指標】

・職員体制等

平成29年度期末での職員体制は910人(退職73人、採用30人)で、期首から△43人、前年度末比で△67人である。

[職員体制の内訳(単位は人)]

No.	職種	期首			採用			退職			期末		
		正	嘱	契	正	嘱	契	正	嘱	契	正	嘱	契
病院	医師	87	47	0	3	2	0	4	4	0	86	45	0
	看護師	438	5	37	0	1	5	28	1	6	410	5	36

	医療技術職	98	24	5	0	1	1	0	3	1	98	22	5
	事務職	33	21	53	3	0	8	0	2	8	36	19	53
	補助員	-	-	37	-	-	3	-	-	6	-	-	34
学 校	看護師	13	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0	0
	事務	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1
老 健 施 設	医師	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	看護師	10	1	1	0	0	0	1	1	0	9	0	1
	医療技術職	2	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0
	介護福祉士	19	2	10	0	0	3	0	1	7	19	1	6
	事務	2	0	3	0	0	0	0	0	0	2	0	3
	合計	953			30			73			910		

※年度末 124 人退職予定（うち老健施設 40 人）

老健施設の期末のうち 5 人については、事業廃止のため法人内で異動

(2) 人材育成につながる評価制度の導入に向け取り組み、本格実施に向けた試行・検証を行い、平成 30 年度から本格実施した。

(3) 経営企画・法人運営等に係る事務部門に、民間病院で培われた経験を活かし即戦力として活躍できる法人固有の事務職員を採用・配置し、効率的な業務運営を図った。