

平成 30 年度
事業報告書

自 平成 30 年 4 月 1 日

至 平成 31 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	5
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	10
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	10
（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	12
（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	13

(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	13
(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	14
2 管理体制の強化	15
(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	15
(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	16
(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	19
3 計画期間内の収支見通し	19
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	20
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	20
(2) 収支計画	21
(3) 資金計画	22
第7 短期借入金の限度額	23
第8 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画	24
第9 剰余金の使途	24
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）	24
2 人事に関する計画	24

「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。

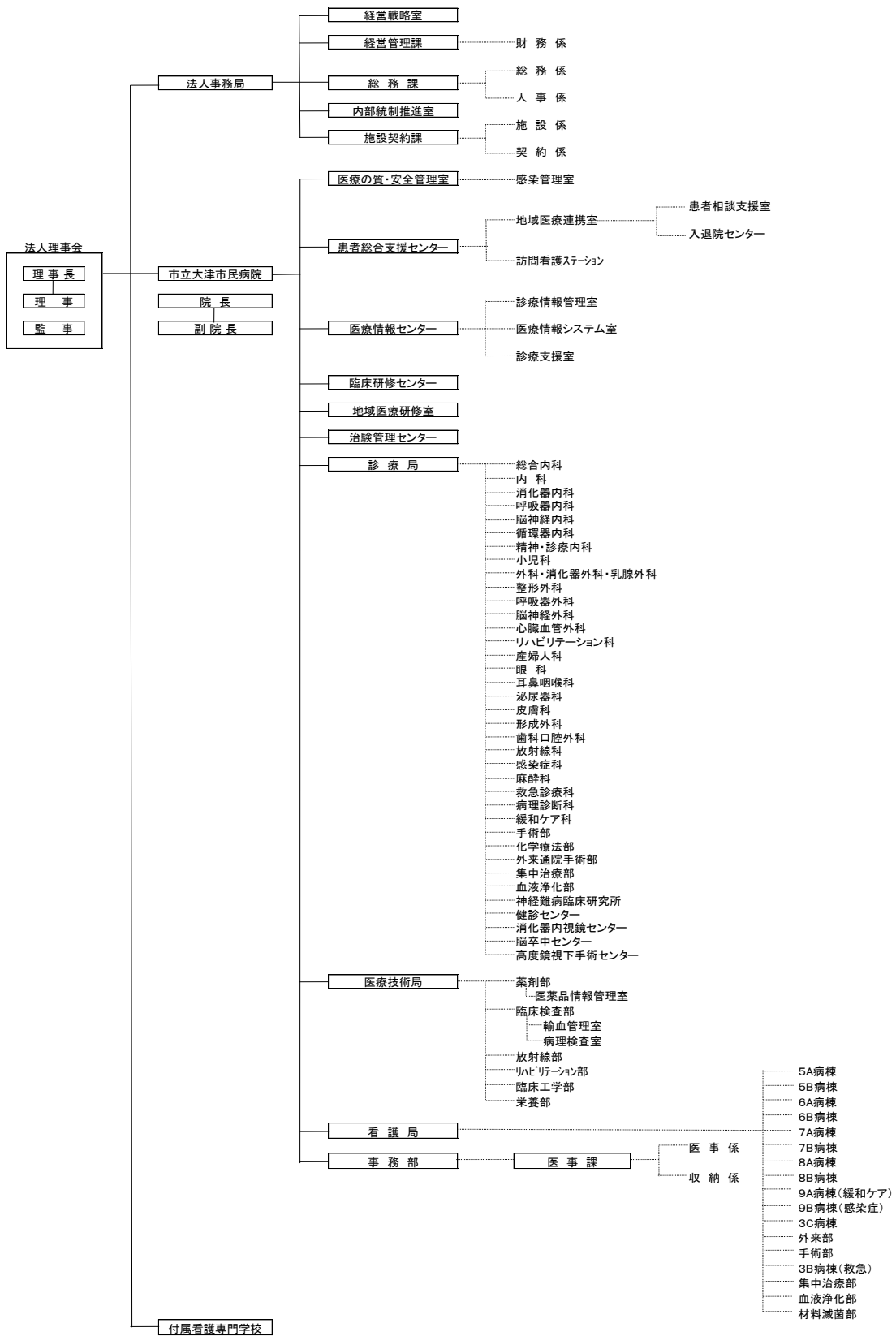
③沿革

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
平成30年3月	市立介護老人保健施設ケアセンターおおつ廃止

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

(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) 役員の氏名、役職、任期、担当及び経歴（平成31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
角田 圭雄	理事（非常勤）	H30.4.1～H31.3.31	医師
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。役員の任期は、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の任期は、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31年3月31日現在）

常勤職員 835人（うち法人への出向者14人）、平均年齢 42.2歳

※内訳：医師129人、看護師452人、医療技術員125人、その他144人（前年比 △75人）

「全体的な状況」

1 総括

中期計画期間（H29.4.1～H33.3.31）の2年目となる平成30年度は、中期目標の達成に向けて大津保健医療圏域の中核的医療機関として、適切な医療サービスを提供するために、救急重症患者受入体制の強化や経営改善に取り組んだ。

救急医療については、これまでICU（集中治療室）を6床で運営してきたが、救急需要の増大、患者の高齢化に伴う重症化、患者や家族のニーズの増大に伴い、ベッドニーズを満たせない状況があることから、全面改修し11月より2床増床の8床運用を開始した。これまでも“止まらない救急”、“断らない救急”を宣言しているが、これによりICU入室適応の重症な救急搬送患者をさらに積極的に受け入れ、地域の救急医療に貢献するとともに、地域の救急医療の質向上を図った。

病床の有効活用及び入院診療単価の向上のため、20床で運用している6A病棟の入院料を変更した。これまでの障害者施設入院料10:1（1,329点）の基準では、難病患者等が概ね7割以上となるような制約があるため、季節変動等により難病患者が少ないときなど、病床の有効活用ができなかった。このため届出を行い、8月より急性期一般入院料7:1（1,591点）に入院料変更し、効率的な病棟稼働が可能となり稼働率、稼働額とも向上させることができた。

地域医療・介護の提供体制の確保と連携を図るため、地域における医療、介護、福祉及び保健に係る関係団体と協働し、地域医療連携推進協議会を設置した。この協議会において、地域医療及び介護に係る関係機関や団体から、当院の地域医療連携について意見や要望を聴取し、本院の在るべき姿についての積極的な協議を行った。

市民病院が公立病院として市民から信頼される病院であるため、戦略的広報に取り組み、市民に対する情報発信を積極的に行った。ホームページを全面リニューアルし、病院紹介動画、人間ドック仮予約システム、かかりつけ医検索システムを構築し、患者の利便性を向上させた。また、広報誌「つなぐ」を、新たに市民センターや一部民間施設にも設置し、患者だけでなく、より多くの市民の目に触れる機会を作った。さらに、大人も子供も楽しめて、学べるイベント「夏休みわくわく病院体験・探検」を50組100名対象に初めて開催し、地域の病院として市民と共によりよい病院を目指し、健康作りのきっかけづくりを行い、病院を身近な存在に感じてもらえるような情報を発信した。

平成30年度の収益は、ICUの2床増床、6A病棟の入院料変更により、それぞれの病棟の延べ患者数や稼働額が増加したことや、施設基準の新規取得などにより入院診療単価の増加につながった。これにより医業収益が前年度を約2億5,300万円上回り、年間で110億円を超えて過去最高の収益となった。また、経常利益も運営費負担金を除いて前年度と比べて2億6,000万円の改善を図ることができた。

しかしながら、前年度（平成29年度）末に廃止した介護老人保健施設職員に対する退職金の支払い、化学療法件数増加などによる高額医薬品の増加、材料費の増加等による費用負担、長期資金対象の設備投資をリース化したこと等により、短期借入金の額が年度末で19.1億円まで増加した。

今後の運転資金を確保し、事業運営を継続していくための方策として、非稼動病床（3C病棟38床）の地域ニーズに応じた有効活用、一部病棟のより効率的な運用方法、新たな加算取得に向けた看護体制の人材配置、医療材料コスト削減策など、経営改善策について様々な検討を開始した。これらの検討事項の中から、診療報酬取得や部門別での収益増加策を短期的または長期的のそれぞれの視点から取り組み、一方で人員の適正配置や人件費、委託費、診療材料費を始めとする支出削減に向けた施策を考え、さらに収益性を向上させていく必要がある。また、このような法人の経営改善と併せて、設立団体による経営基盤強化が不可欠であるため、中期計画に沿った運営費負担金等の確保が必須の課題である。

今後については、このような病院の現状を詳細に分析し、実現可能性のある方策について検討・実行していくことにより、市民とともにある健康・医療拠点である地域の中核病院として、健全な病院経営を行えるよう職員一丸となって経営改善に引き続き取り組んでいく。

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

「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、精神疾患）に対する医療の提供を行った。がん診療については、外来での化学療法を進めることで、入院に比べて患者に対する負担軽減になり、件数が大きく増加した。鏡視下手術実施のため、4月に高度鏡視下トレーニングセンターを設立し、若手・中堅医師の育成を行った。
- ・4事業（救急医療、災害医療、小児医療、周産期医療）に対する医療の確保のため、救急需要の増大、患者の高齢化に伴う重症化、患者や家族ニーズの増大に伴い、6床で運営してきたICUを全面改修して、11月より2床増床の8床運用にすることで、地域の救急医療に対する貢献を図った。
- ・予防医療の提供のため、健診センターにおいて、ホームページに人間ドックオン

ライン仮予約システムを新たに稼働させ、受診希望者がいつでも申込みを行える環境を整えた。

「地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化」

- ・ホームページの全面リニューアルにより、かかりつけ医検索システムを作成し、患者が地域医療機関の情報をいつでも容易に手に入れることができるような仕組みを作った。
- ・地域医療連携室は、診療所の夕方診療時間帯からの急病患者受け入れをスムーズに行えるよう職員が平日19時30分まで問い合わせ対応を含めて時間内と同様の対応を行う体制を作り、サービスの向上に努めた。
- ・市民病院が地域における医療、介護、福祉及び保健に係る関係団体と協働し、地域医療・介護の提供体制の確保と連携を図るため、地域医療連携推進協議会を設置して、年3回開催した。

「市民・患者への医療サービス」

- ・御意見箱を、毎朝行う管理者ミーティングにおいて内容確認を行い、関係所属において必要に応じて対応を行った。患者満足度調査を行い、患者の意向について経年変化や新たな内容を質問項目に入れて意見の集約を行い、医療サービスの向上を図った。

「医療の質の向上」

- ・地方独立行政法人法の改正に伴い、業務の適正を確保するため内部統制推進室を中心に、ISO9001に基づいた内部統制体制を推進した。感染対策チームによるラウンドで、院内感染の監視を行い、毎月開催の全体経営会議においては耐性菌・結核菌、インフルエンザなどの発生状況を報告するなど感染対策に取り組んだ。
- ・クリニカルパス委員会を中心に、DPCベンチマークソフトを使用し、標準的かつ収益率向上のために見直しを続けている。
- ・ホームページを全面リニューアルし、必要とする情報にトップページから1クリックで遷移できる仕様とした。病院紹介動画を作成し、より病院をイメージしやすい情報を動画で提供した。人間ドックをウェブから仮予約できるシステムを構築し、受診者の利便性を向上させた。広報誌「つなぐ」を、新たに市民センターや一部民間施設にも設置し、患者だけでなく、より多くの市民の目に触れる機会を作った。

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」

- ・救急搬送患者受け入れにより地域の救急医療に貢献するため、11月よりICU病床を2床増床し、8床でリニューアルオープンした。このICU病床の増床に

に伴い、3 B病棟を4床減少させており、11月以降の許可病床数は昨年度から2床減少の439床としている。また、非稼働病床となっている3 C病棟38床の有効活用や、20床の病床で運用している6 A病棟の効率的な運用のため、様々なシミュレーションを実施し、課題等について関係者が協議した。

「管理体制の強化」

- ・毎月1回、年間12回の理事会を開催し、様々な議題について審議・報告を行った。また、事務局内の組織改編を行い、法人事務局長直轄の経営戦略室において、経営改善に向けた社会環境の変化に迅速かつ的確に即応できる体制を整え、中期計画の進捗管理を行った。
- ・内部統制については、法令等の遵守と合わせ、資産の保全や財務報告等の信頼性を達するために、既存のコンプライアンス推進室の業務内容を見直し、内部統制推進室に改編した。また、6月には全職員向けに内部統制研修を実施し、個人情報保護及び情報公開についても、適切な取扱いを行った。

「優れた人材の確保と意識改革」

- ・医師については、不在となっていた診療科部長を確保した。看護体制については夜間看護体制加算の取得に向けた計画立案を行い、看護補助体制加算の取得に向け看護補助者の単価の見直しと必要人員の検討を行った。また、医師事務を日給制から月給制にするなど、法人の組織変革を目指した取り組みを行った。事務職員についても、他病院で業務を経験した職員を採用し、業務の向上に取り組んでいる。
- ・20床の病床で運用している6 A病棟のより効率的な運用や、非稼働病床となっている3 C病棟38床の有効活用を検討するなど様々なシミュレーションを実施し、課題等について関係者が協議を行った。
- ・検査の画像診断については、最新機器に更新したことにより放射線量が約半分となるため患者の体への負担が少なくなったCT（コンピュータ断層撮影）2台の活用や、撮影部位制限のない運用を可能とするためのMRI（磁気共鳴画像）の1台更新により、運用方法を変更し検査枠を拡大するとともに、予約を半年から1年先まで可能として、積極的な利用促進を図った。
- ・医師は不在となっていた診療科部長を確保、看護体制は夜間看護体制加算の取得に向けた計画立案や看護補助体制加算の取得に向け看護補助者の単価見直し・必要人員の検討、医師事務を日給制から月給制にするなど、法人職員確保のための取り組みを行った。

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」

- ・診療報酬改定への対応や、診療報酬請求漏れ対策のため、毎月ミーティングを実施するなど医事課と委託業者との連携を強化した。女性技師による乳がん検診を偶数月の第3日曜日に実施してきたが、さらなる拡大の要望や利用者が多いため、平成31年4月より毎月第3日曜日に実施することを決定した。また、広報機能を強化し、ホームページの全面リニューアル、FMラジオに医師がゲストコメンテーターとして参加、地元テレビの番組出演など、様々な方法による多くの病院情報の発信をするなど、積極的な情報発信による患者集客を図った。
- ・診療内容確認のため保険診療適正化委員会から各診療科部長へのフィードバックを行い、また査定内容を分析し全体経営会議において情報共有を行うなど、収入管理の強化に取り組んだ。
- ・未収金回収率向上のため、プロポーザルによる委託弁護士の変更を行った。また、これまで弁護士への依頼を未収発生期間6ヶ月経過後であったものを、3ヶ月経過後へ短縮し早期介入を図った。
- ・未収金対策へ医事課職員による、電話催告、督促文書送付、自宅訪問等、未収状況に応じた対策を、これまで未収発生1ヶ月経過後から行っていたものを、発生日即日からの早期対応へ変更した。
- ・職員数の減及び時間外・特勤手当の減等により、人件費総額（退職給付費用除く）で、前年度比△182百万円（うち時間外・特勤手当△19百万円）の削減で、人件費比率は目標値を達成した。
- ・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い、薬剤で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13.8%以上を確保した。しかし、化学療法等の件数増加と及び高額医薬品の院内処方により、材料費が増加した。ただし、前年度と比較すると材料費比率に変化はなく、材料費は抑制できている。

「運営費負担金」

- ・市民に適切な医療を提供するために地方独立行政法人化以前に投資した建物や設備等に関する長期債務を償還するには、運営費負担金等は前年度同様、十分ではなかった。今後も適切な医療を提供していくには、法人の経営改善と併せて設立団体による経営基盤の強化が不可欠であるため、中期計画に沿った運営費負担金等の確保が必須である。

「計画期間内の収支見通し」

- ・毎月開催した理事会において、中期計画の主要な指標を提示し、達成状況について確認を行った。また、各診療科から各種指標に対する現状分析の聞き取りを行うなど、経営の改善に資する課題の把握に努めた。評価委員会に対し、四半期ごとの達成状況及び要因分析について、市を通じて報告を行った。20床運用の6A病床の入院料を、8月より障害者施設入院料10：1から、急性期一般入院料7：1に

変更し、入院診療単価の向上を図った。

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

- ・付属専門学校において、看護師として必要な知識及び技術を教授し、豊かな人間性と確かな知識・技術を身につけた看護専門職の育成を行った。

「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30年度目標値	平成30年度実績
がん手術件数	630件	629件
化学療法件数	1,840件	2,769件
放射線治療件数	115件	101件
脳外科手術件数	315件	275件
PCI実施件数	198件	151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

4事業（救急医療、災害医療、小児医療、周産期医療）に対する医療の確保のため、救急需要の増大、患者の高齢化に伴う重症化、患者や家族ニーズの増大に伴い、6床で運営してきたICUを全面改修して、11月より2床増床の8床運用にすることで、地域の救急医療に対する貢献を図った。また、6月に起きた大阪北部地震の際には、滋賀県からの要請を受けDMATが出動して被災地の活動拠点本部の指揮下に入り、患者搬送や介護施設の被害状況確認などの活動を行った。

【目標に係る実績】

目標指標	平成30年度目標値	平成30年度実績
救急搬送受入件数	4,090件	3,915件
救急搬送入院患者数	1,444人	1,413人

救急ストップ時間	0時間	436時間
救急搬送比率	27.4%	24.3%
救急入院患者数	3,030人	2,778人

【関連指標】

- ・災害訓練回数 3回（うち院内1回）

新生児183名のうち、30名の病的新生児に対して治療を提供した。また、「ERおおつ」において、救急治療の必要な小児患者の受け入れを行い、受入件数は目標値を下回ったものの、小児救急ストップ時間は0時間であり、断らない救急として地域医療に貢献することができた。

【目標に係る実績】

目標指標	平成30年度目標値	平成30年度実績
小児科入院患者数	2,643人	2,748人
小児科救急受入件数	2,350件	2,048件

周産期協力病院として、これまで正常分娩や中等度のリスク分娩に対応してきたが、診療体制の変更に伴い、2019年6月からは体制が再び整うまでの間、分娩の取り扱いを当面休止することを決定した。

【関連指標】

- ・ハイリスク分娩件数 6件

(3) 感染症への対応

感染症が発生した場合に、迅速な処理解決を行えるよう院内の感染対策チームが、他病院と合同カンファレンスや、相互に施設ラウンドを行うなどの取り組みを行った。

(4) 予防医療の提供

健診センターにおいて、ホームページに人間ドックオンライン仮予約システムを新たに稼働させ、受診希望者がいつでも申込みを行える環境を整えた。また、人間ドックのポータルサイトに登録し、より多くの人々が当院の人間ドックに関心を抱くような仕組み作りを行った。

【目標に係る実績】

目標指標	平成 30 年度目標値	平成 30 年度実績
人間ドック件数	3, 198人	3, 442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

ホームページの全面リニューアルにより、かかりつけ医検索システムを作成し、患者が地域医療機関の情報をいつでも容易に手に入れることができるような仕組みを作った。

院長、副院長などの経営層や各診療科部長が、地域医療連携室の職員とともに地域医療機関へ積極的に訪問を行い、連携強化を図ることで、紹介率・逆紹介率は目標を大きく上回った。

【目標に係る実績】

目標指標	平成 30 年度目標値	平成 30 年度実績
紹介率	55%	65.2%
逆紹介率	76%	94.4%
地域医療機関訪問回数	250回	329回

(2) 地域での病院機能とその役割

地域医療連携室に、患者相談支援室と入退院センターを室内室として置き、一体的に業務を行うことで迅速な対応と効率的な運営を行えるように組織を再編した。このことにより、常に看護師、社会福祉士といった専任の職員の配置をし、患者サービスのさらなる向上に努めた。

【関連指標】

- ・地域医療機関向け研修実施回数 40回

(3) 在宅医療・介護との連携強化

訪問看護ステーションへの新規の利用申込みはあるが、長期利用者の入院や施設入所等により件数は減少した。病院の地域医療連携室や医師、看護師と在宅医療支援のための協力関係は密にしており、さらに入院患者の在宅医療移行を支援していく。

地域医療連携室は、診療所の夕方診療時間帯からの急病患者受け入れをスムーズに行えるよう職員が平日19時30分まで問い合わせ対応を含めて時間内と同様の対応を行う体制を作り、サービスの向上に努めた。

【関連指標】

- ・訪問看護件数 7, 885件

(4) 関係機関との連携強化

市民病院が地域における医療、介護、福祉及び保健に係る関係団体と協働し、地域医療・介護の提供体制の確保と連携を図るため、地域医療連携推進協議会を設置して、年3回開催した。

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

患者満足度調査は、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い、ホームページを通じて公開した。

【関連指標】

- ・外来 患者満足度調査（満足+やや満足） 83.2%
- ・入院 患者満足度調査（満足+やや満足） 92.9%

(2) 職員の接遇の質の向上

御意見箱は、毎朝行う管理者ミーティングにおいて内容確認を行い、関係所属において必要に応じて対応を行った。患者満足度調査を行い、患者の意向について経年変化や新たな内容を質問項目に入れて意見の集約を行い、医療サービスの向上を図った。また、全職員向けに法令遵守と人権の尊重について、研修会を実施した。

4 医療の質の向上

(1) 医療の安全の徹底

地方独立行政法人法の改正に伴い、業務の適正を確保するため内部統制推進室を中心に、ISO9001に基づいた内部統制体制を構築した。また、毎月開催の全体経営会議において、インシデント・アクシデントレポートや感染防止について報告を行い、注意喚起を促している。さらに、医療従事者を含めた全職員を対象に医療安全研修会を行い、安全管理の意識向上に努めた。

【関連指標】

- ・転倒転落発生率 3.89%
- ・褥瘡発生率 0.12%

(2) 診療データ分析による医療の質と効率性の標準化

クリニカルパス委員会を中心に、DPCベンチマークソフトを使用し、標準的かつ収益率向上のために見直しを続けている。QIについては、分析評価を院内に周知するとともに、ホームページにおいて公表を行い、医療の質向上のために、継続的な取り組みを行っている。

(3) セカンドオピニオンの推進

地域医療連携室と患者相談支援室でフロアが1階、2階と分かれており相談の来院者から分かりにくかったため、平成30年度に組織変更を行い、患者相談支援室を地域医療連携室内の室内室へ変更し、患者相談支援室において様々な相談への対応を行った。

(4) 市民への医療の質に関する情報発信

ホームページを全面リニューアルし、必要とする情報にトップページから1クリックで遷移できる仕様とした。病院紹介動画を作成し、より病院をイメージしやすい情報を動画で提供した。人間ドックをウェブから仮予約できるシステムを構築し、受診者の利便性を向上させた。

発行した広報誌「つなぐ」を、新たに市民センターや一部民間施設にも設置し、患者だけでなく、より多くの市民の目に触れる機会を作った。

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

1 経営の効率化

救急搬送患者受け入れにより地域の救急医療に貢献するため、11月よりICU病床を2床増床し、8床でリニューアルオープンした。このICU病床の増床に伴い、3B病棟を4床減少させており、11月以降の許可病床数は昨年度から2床減少の439床としている。また、非稼動病床となっている3C病棟38床の有効活用や、20床の病床で運用している6A病棟の効率的な運用のため、様々なシミュレーションを実施し、課題等について関係者が協議した。

検査の画像診断については、機器更新により放射線量が約半分となるため患者の体へ

の負担が少なくなった CT（コンピュータ断層撮影）2台の活用や、撮影部位制限のない運用を可能とするための MRI（磁気共鳴画像）の1台更新により、運用方法を変更し検査枠を拡大するとともに、予約を半年から1年先まで可能として、積極的な利用促進を図った。

2 管理体制の強化

（1）経営体制の強化

毎月1回、年間12回の理事会を開催し、様々な議題について審議・報告を行った。また、事務局内の組織改編を行い、法人事務局長直轄の経営戦略室において、経営改善に向けた社会環境の変化に迅速かつ的確に即応できる体制を整え、中期計画の進捗管理を行った。

（2）内部統制の強化

各所属に対し、ISO活動の一環として、内部監査を実施した。また、3月にはISOマニュアルを作成し、平成31年4月からの実施に向け、必要な取り組みを進めた。

（3）コンプライアンスの徹底

内部統制については、法令等の遵守と合わせ、資産の保全や財務報告等の信頼性を達するために、既存のコンプライアンス推進室の業務内容を見直し、内部統制推進室に改編した。また、6月には全職員向けに内部統制研修を実施し、個人情報保護及び情報公開についても、適切な取扱を行った。

3 優れた人材の確保と意識改革

（1）法人職員の確保

医師については、不在となっていた診療科部長を確保した。看護体制については夜間看護体制加算の取得に向けた計画立案を行い、看護補助体制加算の取得に向け看護補助者の単価の見直しと必要人員の検討を行った。また、医師事務を日給制から月給制にするなど、法人の組織変革を目指した取り組みを行った。事務職員についても、他病院で業務を経験した職員を採用し、業務の向上に取り組んでいる。

（2）職員の意識改革とモチベーションの向上

病院の理念から収支状況の推移まで様々な項目を網羅した「職員必携」を全職員が携帯し、常に目標確認が行えるよう、職員一丸となって取り組んだ。中期目標及び中期計画を達成のため、人事評価にあわせた目標設定を、所属ごとに行った。

各職員が現状の状況について情報共有できるよう毎月所属長を対象にした全体経営会議を実施し、診療科ごとの入院・外来の売上状況について情報共有し、会議終了後に全職員が情報を確認できるよう院内グループウェアに内容を掲載した。

人事評価制度を本格実施し、法人の経営課題を解決できる組織・個人の能力開発に資する人材育成ツールとして導入した。また、効率の良い業務運営に向け、未収金管理委託業務の一部を直営に変更した。

地域医療推進協議会の地域関係団体部会において、介護支援専門員協会、地域女性団体連合会、自治連合会など地域の関係団体から在宅医療体制についての意見や要望を集めて、地域医療連携への貢献について、情報収集及び対応検討を進めた。

(3) 研修体制の強化

法人監事の弁護士による「医療現場におけるパワーハラスメント」をテーマとしたコンプライアンス研修を、全職員対象にして実施するなど、新たな研修の実施に取り組んだ。

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

医業収支、経常収支ともに目標値には至らなかったが、経常収支黒字となり、経営改善による効果がでてきている。毎月所属長を対象にした全体経営会議において、月ごとの状況や前年度との比較、年度の累計など診療科ごとのデータを提供し、情報共有を行った。また、診療科別の経営指標を、四半期ごとに各診療科部長が自己分析を行い、収益アップに努めた。さらに、診療報酬、人件費、材料費を管理し、法人への貢献利益を表す資料を今後活用し、各診療科とともに利益に重点を置いた医療サービスの提供を行っていく。

【目標に係る実績】

目標指標	平成30年度目標値	平成30年度実績
医業収支比率	101%以上	99.9%
経常収支比率	104%以上	102.7%

- 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

診療報酬改定への対応や、診療報酬請求漏れ対策のため、毎月ミーティングを実施するなど医事課と委託業者との連携を強化した。また、DPCコーディング委員会によるコーディングの改善・修正事項について、各診療科部長へフィードバックを行った。

8月より20床運用の6A病床の入院料を障害者施設入院料10:1から、急性期一般入院料7:1に変更し、入院診療単価の向上を図った。また、患者相談支援室、入退院センターを地域医療連携室内の室内室へ変更し、両室で一体的に業務を行うことで、紹介率・逆紹介率のアップなど効率的な地域連携が進んだ。

女性技師による乳がん検診を偶数月の第3日曜日に実施してきたが、さらなる拡大の要望や利用者が多いため、平成31年4月より毎月第3日曜日に実施することを決定した。また、広報機能を強化し、ホームページの全面リニューアル、FMラジオに医師がゲストコメンテーターとして参加、地元テレビの番組出演など、様々な方法による多くの病院情報の発信をするなど、積極的な情報発信による患者集客を図った。

近隣病院の金額を参考にして、平成30年4月に診断書、証明書関係料金の改訂を行った。改訂については、約40項目に及び、改訂項目の料金は平均すると約2倍となった。

診療内容確認のため保険診療適正化委員会から各診療科部長へのフィードバックを行い、また査定内容を分析し全体経営会議において情報共有を行うなど、収入管理の強化に取り組んだ。

未収金回収率向上のため、プロポーザルによる委託弁護士法人の変更を行った。また、これまで弁護士への依頼を未収発生期間6ヶ月経過後であったものを、3ヶ月経過後へ短縮し早期介入を図った。

未収金対策へ医事課職員による、電話催告、督促文書送付、自宅訪問等、未収状況に応じた対策を、これまで未収発生1ヶ月経過後から行っていたものを、発生日即日からの早期対応へ変更した。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30年度目標値	平成30年度実績
入院診療単価	58,000円	59,053円
外来診療単価	12,000円	15,294円
手術件数	4,330件	3,635件
病床稼働率	82%	87.9%
入院患者数	133,255人	126,084人
外来患者数	228,420人	210,287人
平均在院日数	11.4日	12.6日
DPCⅡ期間以内患者割合	69%	58.7%
新入院患者数	10,610人	9,293人
ICU稼働率	100%以上	114.4%

(2) 支出及び費用の削減策

職員数の減及び時間外・特勤手当の減等により、人件費総額（退職給付費用除く）で、前年度比△182百万円（うち時間外・特勤手当△19百万円）の削減で、人件費比率は目標値を達成した。

【目標に係る実績】

目標指標	平成30年度目標値	平成30年度実績
人件費比率（職員給与費比率）	57%以下	54.7%

※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

昨年度と同様に、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い、薬剤で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13.8%以上を確保した。しかし、化学療法等の件数増加及び高額医薬品の院内処方により、材料費が増加し、材料費比率が高くなった。ただし、前年度と比較すると前年度なかった新規の高額医薬品による支出があったにもかかわらず、材料費比率に変化はなく、材料費は抑制できている。また、共同購入

についてはSPD（院内物流管理システム）業者を通じて実施している。

今後は、診療材料・試薬で新たなベンチマークシステムを活用し、材料費の更なる抑制に努めていく。

【目標に係る実績】

目標指標	平成30年度目標値	平成30年度実績
材料費比率	20%	23.0%
後発医薬品指数	79%以上	91.6%

※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。

医業費用では、保守委託契約の見直しや委託業者の変更等により、委託費は前年度比△30百万円の削減となった。一般管理費では、契約期間満了に伴う新規契約時金額の増加（労務費増によるもの）、省エネルギーサービス提供事業（エスコ事業）の委託費支払いが今年度より発生したこと等により委託費は、前年度比＋135百万円増加となった。上記の差引増加分をエスコ事業については、光熱費の減と設備更新により賄っているが、その他については医業収益で賄いきれず、目標未達となった。今後も引き続き契約の見直しを進め、委託費を抑制し、目標達成に努める。

【目標に係る実績】

目標指標	平成30年度目標	平成30年度実績
委託費比率	11%	11.7%

※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地方独立行政法人化以前に投資した建物や設備等に関する長期債務を償還するには、運営費負担金等は前年度同様、十分ではなかった。今後も適切な医療を提供していくには、法人の経営改善と併せて設立団体による経営基盤の強化が不可欠であるため、中期計画に沿った運営費負担金等の確保が必須である。

3 計画期間内の収支見通し

毎月開催した理事会において、中期計画の主要な指標を提示し、達成状況について確認を行った。また、各診療科から各種指標に対しての現状分析の聞き取りを行うなど、経営の改善に資する課題の把握に努めた。評価委員会に対し、四半期ごとの達成状況及び要因分析について、市を通じて報告を行った。

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

付属専門学校において、看護師として必要な知識及び技術を教授し、看護専門職として社会に貢献できる人材を育成することを教育目的とし、豊かな人間性と確かな知識・技術を身につけた看護専門職の育成を行った。

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30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	12,047	12,299	252
医業収益	10,895	11,123	228
看護専門学校収益	43	20	△23
訪問看護ステーション収益	79	73	△6
運営費負担金	997	1,053	56
その他営業収益	34	30	△4
営業外収益	902	858	△44
運営費負担金	791	735	△56
その他営業外収益	111	123	12
資本収入	657	1,911	1,254
短期借入金	657	1,911	1,254
計	13,606	15,068	1,462
支出			
営業費用	11,247	11,718	471
医業費用	10,188	10,625	437

給与費	6, 5 1 2	6, 4 9 8	△ 1 4
材料費	2, 2 7 2	2, 6 3 2	3 6 0
経費	1, 3 7 7	1, 4 7 3	9 6
研究研修費	2 6	2 2	△ 4
看護専門学校費用	1 5 1	1 1 1	△ 4 0
給与費	1 2 1	9 8	△ 2 3
経費	3 0	1 3	△ 1 7
訪問看護ステーション費	7 0	7 7	7
給与費	6 2	7 3	3 8
経費	8	4	△ 4
一般管理費	8 3 8	9 0 5	6 7
営業外費用	2 0 2	2 4 8	4 6
資本支出	2, 7 9 7	2, 7 4 7	△ 5 0
建設改良費	3 6 9	3 1 8	△ 5 1
償還金	2, 4 2 9	2, 4 2 9	0
計	1 4, 2 4 7	1 4, 7 1 3	4 6 6

※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30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	1 3, 5 8 0	1 4, 0 0 6	4 2 6
営業収益	1 2, 0 7 1	1 2, 6 1 8	5 4 7
医業収益	1 0, 8 6 5	1 1, 0 8 7	2 2 2
看護専門学校収益	4 3	2 0	△ 2 3
訪問看護ステーション収益	7 9	7 3	△ 6
運営費負担金収益	9 9 7	1, 0 5 3	5 6
資産見返補助金等戻入	5 4	3 5 5	3 0 1
その他営業収益	3 3	3 0	△ 3
営業外収益	8 9 6	8 5 0	△ 4 6

運営費負担金収益	791	735	△56
その他営業外収益	106	115	9
臨時利益	612	538	△74
支出の部	12,426	13,138	712
営業費用	11,861	12,543	682
医業費用	10,779	11,382	603
給与費	6,416	6,179	△237
材料費	2,103	2,549	446
経費	1,299	1,367	68
減価償却費	956	1,266	310
研究研修費	25	21	△4
看護専門学校費用	165	150	△15
給与費	129	97	△32
経費	36	53	17
訪問看護ステーション費	65	80	15
給与費	62	76	14
経費	3	4	1
一般管理費	832	931	99
営業外費用	565	573	8
臨時損失	0	22	22
純利益	1,154	868	△286
目的積立金取崩額	0	0	0
総利益	1,154	868	△286

(3) 資金計画 (平成30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	14,213	15,347	1,134
業務活動による収入	12,914	13,217	303
診療業務による収入	10,865	11,168	303

運営費負担金による収入	1, 788	1, 788	0
その他の業務活動による収入	260	261	1
財務活動による収入	657	1, 911	1, 254
短期借入れによる収入	657	1, 911	1, 254
長期借入れによる収入	0	0	0
繰越金	642	219	△423
資金支出	14, 213	15, 347	1, 134
業務活動による支出	11, 254	12, 592	1, 338
給与費支出	6, 764	7, 369	605
材料費支出	2, 103	2, 790	687
その他の業務活動による支出	2, 387	2, 433	46
投資活動による支出	344	124	△220
有形固定資産の取得による支出	344	124	△220
財務活動による支出	2, 613	2, 564	△49
移行前地方債償還債務の償還による支出	1, 257	1, 257	0
その他の財務活動による支出	1, 356	1, 307	△49
次期中期目標の期間への繰越金	2	67	65

第7 短期借入金の限度額

期首短期借入金残高は、1, 172百万円である。平成30年5月末に短期借入金残高「0」にするも、翌6月末の賞与支払い時に490百万円借入を行って以降は、12月賞与、9月・3月移行前企業債の償還資金として、借入を行い、年度末短期借入金残高は、1, 911百万円であった。

【関連指標】

※中期計画：657百万円→年度末借入実績：1, 911百万円

(期首からの実質減少額)

(中期計画：△125百万円 実績：△891 乖離額△766)

主な要因：医業収益増 → +273百万円

(計画10, 895百万円→実績11, 168百万円)

給与費増 → △436百万円

(計画6, 764百万円→実績7, 200百万円)
 材料費・経費増 → △688百万円
 (計画4, 247百万円→実績4, 935百万円)
 資本支出減 → +106百万円
 (計画369百万円→実績263百万円)

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

4, 769百万円の累積欠損金のため、大津市への配当なし。

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30年度)

【関連指標】

内 容	実績額	財源
施設整備	113百万円	自己財源
医療機器整備	33百万円	自己財源

2 人事に関する計画

(1) より一層の「医療機能の連携の強化」、「質の高い医療の提供」を実現するために、組織の改編、再編成を行い、必要な体制整備を図った。このことにより、体制強化のため専任の職員を配置するなど、迅速な対応と効率的な運営が行えるようになった。

【関連指標】

・職員体制等

平成30年度期末での職員体制は835人(退職72人、採用57人)で、期首から△15人、前年度末比で△75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	83	46	0	4	8	0	9	5	0	78	49	0
	看護師	402	6	34	6	0	1	19	0	6	389	6	29
	医療技術職	97	23	5	3	3	5	2	2	2	98	24	8
	事務職	34	21	52	2	2	12	1	3	15	35	20	49
	その他（保育士）	0	1	2	0	1	4	0	0	3	0	2	3
	補助員	2	0	30	0	0	5	0	0	4	2	0	31
学校	看護師	10	0	0	0	0	0	1	0	0	9	0	0
	事務	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	2
	合計	850			57			72			835		

(2) 人事評価制度を本格実施し、厳しくなる経営環境の中でも、法人の経営課題を解決していくことができる組織・個人の能力開発に資する人材育成のツールとして導入を行った。

(3) 医師、看護師などと連携・協働しながらあらゆる角度から診療の最前線の現場として業務を行っている医事課に民間病院での経験を活かし、活躍できる事務職員を採用するなど、事務部門の強化に努めた。