

令和3年度
事業報告書

自 令和3年4月1日

至 令和4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・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
 - (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・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
- 2 大項目ごとの特記事項・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
 - 第1 年度計画の期間
 - 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の取組
 - 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の取組
 - 第4 財務内容の改善に関する目標を達成するための取組

「項目別の状況」

- 第1 年度計画の期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13
- 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すべき措置
 - 1 市民病院としての役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13
 - (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) 在宅医療・介護との一層の連携強化
 - (4) 感染症医療の充実及び強化
 - (5) 健康増進及び予防医療の充実及び強化
 - 2 地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化・・・・・・・・・・・・ 16
 - (1) 地域で果たすべき役割
 - (2) 地域医療支援病院としての役割
 - (3) 関係機関との連携強化
 - 3 市民・患者への医療サービス・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17
 - (1) 市民・患者の求める医療サービスの提供

(2) 患者サービスの向上	
4 医療の質の向上	18
(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) チーム医療の充実	
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	20
(1) 原価計算を基にした業務運営の改善	
(2) 診療科目の適正化	
(3) 病床数の適正化	
(4) 労働生産性の向上	
(5) 効率的かつ効果的な設備投資	
2 経営管理機能の充実	21
(1) 業務運営体制の強化	
(2) 業務管理（リスク管理）の充実	
3 組織運営体制の強化と職員の意識変革	21
(1) 組織運営体制の強化	
(2) 職員の意識変革	
(3) 計画的で効果的な人材育成	
第4 財務内容の改善に関する事項	
前文	22
1 収支バランスの適正化	22
(1) 収入の安定的確保及び収益の最適化	
(2) 支出及び費用の抑制	
2 運営費負担金	24
3 計画期間内の収支見通し	24
第5 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	25
(2) 収支計画	26
(3) 資金計画	27
第6 短期借入金の限度額	28
第7 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画	28
第8 剰余金の使途	28
第9 料金に関する事項	28
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（令和3年度）	29
2	人事に関する計画	29

「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。

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
令和2年3月	市立大津市民病院付属看護専門学校閉校
令和2年12月	感染症 ER 棟開設

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）

⑥その他法人の概要

特になし

(2) 事務所の所在地

○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

(3) 資本金の額及び出資者ごとの出資金

大津市 261,961,759円

(4) 役員の氏名、役職、任期、担当及び経歴（令和4年3月31日現在）

氏名	役職	任期	担当及び経歴
北脇 城	理事長（常勤）	R3.4.1～R7.3.31	
若林 直樹	副理事長（常勤）	R3.4.1～R7.3.31	院長
渡邊 良子	理事（常勤）	R2.4.1～R4.3.31	看護局長
傍島 公男	理事（非常勤）	R2.5.1～R4.4.30	元大津市会計管理者
北野 博也	理事（非常勤）	R3.4.1～R5.3.31	社会医療法人誠光会 理事長
岡林 哲男	理事（非常勤）	R3.4.1～R5.3.31	公認会計士、税理士
田中 正志	監事（非常勤）	R3.7.1～R7.6.30	公認会計士、税理士
野嶋 直	監事（非常勤）	R3.7.1～R7.6.30	弁護士

※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、理事は2年、監事は4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（令和4年3月31日現在）

常勤職員 853人（うち法人への出向者8人）、平均年齢42.4歳

※内訳：医師131人、看護師431人、医療技術員137人、その他154人（前年比 +27人）

「全体的な状況」

1 総括

第2期中期計画期間の初年度となる令和3年度、新理事長が就任し、新たな体制の下、職員一丸となり、中期計画達成に向けて、一般診療の中で目指すべき急性期医療を実現するために様々な取組を推進した。具体的には平均在院日数の短縮、医療の質の向上を目指しクリニカルパスの整備を行った。全診療科の使用頻度の高いクリニカルパスを期間、検査、薬剤等を見直したが、大きな平均在院日数の改善、クリニカルパス適用患者割合の増加には結びつかなかった。また、流行の序盤より新型コロナウイルス感染症患者受入れを行ってきた事により、風評被害による患者数の減少が見られたため、理事長、院長、副院長に加え、各診療部の医師が積極的に地域の医療機関への訪問や医師会との連携を行った。さらに令和3年度当初より診療科協議を実施し、DPCベンチマークを初めとした各種客観的データに基づいて、それぞれの所属における分析、課題の明確化を行い、医師1人当たりの診療収入の増加、診療科目の適正化を目指した。しかし、その協議時に各診療部長と経営幹部の中で信頼関係の構築がされないまま話し合いを進めてしまい、双方の意見の食い違いが生じた。その際の経営幹部側の発言について第三者委員会の調査によれば、合理的な根拠を提示せず退職の勧奨があったと報告されており、協議の方法に問題があったと考える。それにより病院運営を良い方向に進めることが出来なかった事に繋がったため、経営改善に向けての職員との協議方法等が今後の大きな課題となった。またそれにより、第4四半期に大きく取り上げられた多くの医師が退職の意思を示した事象により、診療と病院運営継続のために次年度に向けての医師確保が急務の状態となっている。

財務状況としては、医業収支△593百万円と医業費用の増加により多額の損失となったが、国等の補助金等により、経常収支+2,931百万円と経常利益を確保することができ、資金も年度期首より2,552百万円増加した。新型コロナウイルス感染症への対応を行いつつ、一般診療を実施していたことから医業収支は赤字であったが、国等の補助金等により資金繰りは安定した。

令和元年度から続いている新型コロナウイルス感染症の感染拡大は令和3年度も収束せず、特に7月～9月に増加した第5波、1月以降増加している第6波時期には月間1,000人を超える当該感染症罹患患者並びに疑似症患者を感染症ERを中心に24時間体制にて治療を行い、感染症指定医療機関として責務を果たしている。また、当該感染症による入院に対しても中等症以上の患者を中心に受入れ続けた。さらに年度途中からは呼吸器内科医により無休体制にて中和抗体薬治療を短期入院にて開始し、第3四半期からは外来でも治療を受けられるように迅速かつ適切に整備を行った。

また、感染症指定医療機関として理事長、感染症科診療部長、呼吸器内科診療部長より新型コロナウイルス感染症の当院の取組、医療現場の状況、県民の方々に向けて感染

防御策や自宅療養時の過ごし方などのメッセージをテレビ、新聞等マスコミを通じて積極的に発信した。

感染症対応病床確保のため、病床の休床は昨年に引き続き余儀なくされ一般病床、緩和ケア病棟を一部休床し病床運営にあたった。ただし、前年度の患者数が激減する要因となった診療科による診療制限は最低限とし、院内感染防止を徹底した上で一般診療、健診を行った。前年度に引き続き、新型コロナウイルス感染症による「診療報酬請求の臨時的な取り扱い」による増点分を通知に沿って算定し、厳しい収入状況を少しでも回復させるべく取り組んだ。また、医師の要件を満たし特定集中治療管理料を3から1への施設基準変更の届出をし、請求額増額に大きく寄与した。さらに通常診療と比較し、看護師、看護補助者の人員が多く必要な中、看護局と連携を行い、急性期看護補助体制加算、夜間100対1急性期看護補助体制加算、夜間看護体制加算を算定出来る体制を継続した。その結果、対前年比では入院患者数8.6%、外来患者数36.8%改善し、診療報酬請求額は対前年比11.9%、対前前年比1.9%増収した。

ハード面でも入退院センター、地域医療連携室、患者相談支援室の整備、改修を実施し、前方連携、後方連携の強化を行い、患者にとってより病院と関わりやすくなったと考える。

2 大項目ごとの特記事項

第1 年度計画の期間

令和3年4月1日～令和4年3月31日

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の取組

「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）に対する医療を提供するため、治療方法の適切な組み合わせ（手術、化学療法、放射線治療）をがん診療にて提供し、手術、化学療法、放射線治療での治療件数が目標値を達成した。また、幅広い層の精神疾患や心身症の患者の受け入れ、件数も目標値を達成した。
- ・4事業（救急医療、災害医療、小児医療、周産期医療）においては感染症ERにて発熱患者の受け入れも積極的に行い、大津保健医療圏域において救急医療体制の維持に貢献した。
- ・感染症への対応として、感染症指定医療機関として新型コロナウイルス感染症患者に対して、県、市と連携を図り医療を提供した。

「地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化」

- ・地域の医療機関から求められた場合は病床状況を考慮のうえ、積極的に患者を受け入れた。また、新型コロナウイルス感染症患者に関しても県と連携を取りながら受け入れを行った。
- ・急性期機能を有する地域医療支援病院及び中核病院として、かかりつけ医や地域の医療機関との機能分担と連携をより一層強化するため、地域連携室を中心に地域医療機関訪問を行い、訪問件数の目標を達成した。

「市民・患者への医療サービス」

- ・患者相談支援室を拡張整備し、患者のプライバシーが守られる相談室を設置した。令和3年度も患者満足度調査を実施し、出てきた意見に対しては当該部署へ通達し、今後の患者サービスの向上に努めた。また、結果はホームページに掲載した。外来満足度にあっては、患者満足割合の目標を達成した。
- ・令和3年度は接遇研修を事務職員を対象に実施した。令和4年度以降も年次的に実施し、職員一人ひとりが患者に寄り添い、安心した医療を提供できる人材育成を推進する。

「医療の質の向上」

- ・令和4年3月に日本医療機能評価機構による病院機能評価を受審する予定であったが、第6波到来に伴う新型コロナウイルス感染症への対応のため延期している。令和5年4月頃に改めて受審する予定であるが、それまでの間も内部監査の実施により、更なる医療の質の向上に向け取り組む。
- ・感染管理室と感染対策チーム及び抗菌薬適正使用支援チームが連携しながら、感染対策の構築及び強化に取り組んだ。
- ・入院前からの円滑な入退院業務の遂行を目指し入退院センターのリニューアルを行った。そこでは入院・手術が決定された患者を対象に各専門スタッフが看護師面談・薬剤師面談・歯科診察・麻酔科診察・必要時には栄養指導・禁煙指導を実施する他職種共働システムを構築した。

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の取組

「経営の効率化」

- ・理事長、院長、事務局長を中心に診療科診療部長に対して複数回ヒアリングを行った。その際には実績データを提示し、診療科の強みと弱みを確認しながら、診療科の適正化を進めた。
- ・毎月の理事会において、医師1人当たりの診療収入を経営指標の一つとして提示し、進捗を確認するとともに、外部理事の意見を頂いた。

「経営管理機能の充実」

- ・診療部長とその他所属長を分けて経営会議を再開させ、経営指標の確認に加え、当院の収支状況についても診療部長、所属長と共有した。
- ・法令・行動規範（コンプライアンス）について、新規採用職員を対象に包括的な研修を実施したほか、全職員を対象としたハラスメント研修を実施した。

「組織運営体制の強化と職員の意識変革」

- ・新型コロナウイルス感染症患者の診療機能維持・強化のため、必要な看護師を増員配置した。
- ・働き方改革における医療職間のタスクシフトや入退院機能拡大のために、経験を有する管理栄養士を始めとする医療技術職員を確保した。
- ・各診療部長及び所属長に中期計画と中期計画説明資料の共有を行った。
- ・法人全体に共通する「法人研修」、職種別、階層別といった区分ごとに職務の遂行に必要な知識、技能等を習得させることを目的とする「職場研修」、職員が自らの職務遂行能力の向上を図ることを目的とする「自主研修」といった研修体系を構築した。

第4 財務内容の改善に関する目標を達成するための取組

「収支バランスの適正化」

- ・診療費未払い患者に対し、医事課職員から電話連絡をするとともに、一定期間経過した案件については、弁護士委託をすることにより未収金の早期回収に努めた。
- ・社会保険支払基金の審査員でもある当院医師2名と医事課職員、請求担当で構成されている保険審査専門部会を月1回開催し、査定に対する検討及び再審査請求や、各診療科医師への周知等に努めた。
- ・収益の改善、医療の質の向上を目指し、クリニカルパス管理委員会を新たに活動開始させ、全診療科のクリニカルパス作成担当者を決め、管理委員会の指示により全診療科の頻度が高い病名、処置のクリニカルパスの入院期間、検査、薬剤等を見直した。
- ・訪問看護ステーションにて土日・祝日、年末年始において、計画的に定期訪問を行った。24時間電話対応し、必要に応じて緊急訪問を行った。
- ・人件費の抑制として、医師から他職種へのタスクシフトを推進するとともに、看護師においても看護師から看護補助者へのタスクシフトを推進している。
- ・材料費の削減について、契約先のベンチマークを利用しながら納入業者との価格交渉を行った。また、薬剤については、薬事委員会を開催し随時議論を行った。
- ・委託料の削減について、医療機器数種類の保守契約を締結せず、不具合発生時のスポット修理にて対応することにより、トータルコストの削減を図った。

「運営費負担金」

- ・政策的医療、高度医療等については、総務省の通知に基づいて金額を算定し、大津市と算定方法について協議することで、金額抑制に努めた。

「計画期間内の収支見通し」

- ・理事会において、年度計画の主要な指標の達成状況について報告を行った。未達成の項目については担当部署に対して報告を行った。また四半期毎に評価委員会に対して報告を行った。

「項目別の状況」

第1 年度計画の期間

令和3年4月1日～令和4年3月31日

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、精神疾患）に対する医療を提供するため、治療方法の適切な組み合わせ（手術、化学療法、放射線治療）をがん診療にて提供し、手術、化学療法、放射線治療での治療件数が目標値を達成した。また、幅広い層の精神疾患や心身症の患者の受け入れ、件数も目標値を達成した。

【目標に係る実績】

目標指標	令和3年度目標値	令和3年度実績
がん手術件数	572件以上	596件
化学療法件数	2,037件以上	2,198件
放射線治療件数（新規患者に係るものに限る。）	114件以上	142件
緩和ケア病棟利用患者数	215人以上	63人
脳卒中患者数	200人以上	191人
血栓溶解療法件数	6件以上	18件
血栓回収療法件数	6件以上	2件
外来での脳血管疾患リハビリテーション実施患者数	2,100人以上	1,449人
入院での脳血管疾患リハビリテーション実施患者数	11,224人以上	9,526人
急性心筋梗塞患者数	42人以上	32人
急性心筋梗塞患者の病院到着後90分以内の初回P C I実施割合※1	72.9%以上	24.1%
P C I実施件数	144件以上	129件
冠動脈C T検査件数	335件以上	344件

外来での心大血管疾患リハビリテーション実施患者数	2, 6 2 2人以上	1, 9 1 0人
入院での心大血管疾患リハビリテーション実施患者数	2, 5 3 0人以上	2, 5 7 9人
糖尿病・慢性腎臓病患者への栄養管理実施割合※2	8 1. 6%	5 8. 0%
糖尿病透析予防指導及びフットケアの実施件数	6 0 9件以上	5 8 6件
通院精神療法の算定数	6, 7 7 7件以上	8, 3 2 5件
入院精神療法の算定数	8 1 4件以上	1, 0 2 5件

※1 来院後90分以内に手技を受けた患者数÷18歳以上の急性心筋梗塞でP C I（カテーテルを用いた心臓疾患治療をいう。）を受けた患者数×100

※2 特別食の算定回数÷18歳以上の糖尿病・慢性腎臓病を併存症に持つ入院患者に対するこれらの疾病の治療が主目的ではない食事の回数×100

(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）においては感染症ERにて発熱患者の受け入れも積極的に行い、大津保健医療圏域において救急医療体制の維持に貢献した。感染症への対応として、感染症指定医療機関として新型コロナウイルス感染症患者に対して、県、市と連携を図り医療を提供した。災害医療については、新型コロナウイルス感染症による自宅療養者の増加に伴い滋賀県が設置する滋賀県見守り観察ステーションにDMAT（災害派遣医療チーム）を3回派遣し、24時間体制で同ステーションの運営にあたった。

小児医療については、気管支喘息、食物アレルギー等のアレルギー疾患のほか各小児疾患患者に対して、専門分野を持つ専門医が地域の医療機関と連携を図りながら診療を行った。新型コロナウイルス感染症を含む発熱患者は感染症ERにて診療を行い、必要時に入院加療も行った。

周産期医療については、休止している分娩については、引き続き地域の専門医療機関と連携をとっている。

【目標に係る実績】

目標指標	令和3年度目標値	令和3年度実績
救急車搬送入院患者数	1, 3 7 8人以上	1, 4 9 9人
救急車搬送受入件数	3, 4 8 1件以上	3, 6 8 3件

救急車受入要請件数	3, 508件以上	3, 854件
救急搬送応需率※1	99.2%以上	95.6%
救急入院患者数	2, 571人以上	2, 519人
救急入院患者割合※2	17.6%以上	15.8%
救急ストップ時間	29時間以下	626時間
小児科入院患者数	2, 413人以上	1, 247人
小児科救急受入件数	2, 161件以上	1, 237人
小児科外来患者数	9, 794件以上	7, 323人
小児科紹介患者数	470人以上	366人

※1 救急搬送受入件数÷(救急搬送受入件数+救急搬送を断った件数)×100

※2 救急経由入院患者数÷新規入院患者数×100

(3) 在宅医療・介護との一層の連携強化

病院医師と在宅医、訪問看護師との連携により、緊急訪問後当院に入院させたケースも増加している。また、土日・祝日も計画的に定期訪問を行った。

【目標に係る実績】

目標指標	令和3年度目標値	令和3年度実績
特定看護師数	2人以上	3人
在宅医療機関及び介護関係機関 訪問件数	7,708件以上	7,810件

(4) 感染症医療の充実及び強化

感染症指定医療機関として、県と連携しながら新型コロナウイルス患者の受け入れを積極的に行った。8月より、中和抗体薬治療を開始し、外来または入院にて治療を実施した。また、大津市保健所と連携し、新型コロナウイルス感染症で自宅療養をされている患者の診察についても、24時間対応で行った。

デルタ株・オミクロン株の流行により、多くの発熱患者の受診を受け入れ、新型コロナウイルス感染症と診断した患者は2,991人であった。年間3,000人近くの陽性患者を診断している当院で、クラスターを発生させることなく業務を遂行できたのは、当院が担う役割を職員が理解し、感染対策への高い意識を持ちながら業務に従事しているためと考える。

【目標に係る実績】

目標指標	令和3年度目標値	令和3年度実績

感染管理認定看護師数	3人以上	2人
------------	------	----

(5) 健康増進及び予防医療の充実及び強化

健診センターにおいて、感染対策をとりつつ、年間で計5回の「特定健診の日」を設け、特定健診受診者に健康支援講座を開催した。

精検受診率の向上にむけた取り組みとして、従来人間ドック受診者のみに送付していた精検受診勧奨文書を、一般健診受診者にも送付するようシステムを改修した。また、要精検となった受診者の外来予約を健診事務がとることで、診療部門へスムーズに繋げる体制を構築した。

【目標に係る実績】

目標指標	令和3年度目標値	令和3年度実績
市民向け公開講座開催回数	10回以上	2回
市民向け公開講座延べ受講者数	640人以上	120人
健診センター総受診者数	11,517人以上	8,255人
人間ドック受診者数	3,303人以上	2,360人
がん検診受診者数	4,098人以上	3,405人
乳がん検診受診者数	1,230人以上	878人
胃がん検診（内視鏡）受診者数	53人以上	111人
子宮がん検診受診者数	74人以上	276人
肺がん検診受診者数	2,302人以上	1,808人
大腸がん検診受診者数	439人以上	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) 地域で果たすべき役割

地域の医療機関から求められた場合は病床状況を考慮のうえ、積極的に患者を受け入れた。また、新型コロナウイルス患者に関しても県と連携を取りながら受け入れを行った。さらに、新型コロナウイルス感染症の対応をしつつ救急医療を始めとした急性期医療を提供し続けた。また、閉鎖していた緩和ケア病棟に関しても、第4四半期より再開し、対応病床を増やしている。

(2) 地域医療支援病院としての役割

地域の医療機関との機能分担と連携を一層強化し、紹介及び逆紹介をより円滑に進めるため、新型コロナウイルス感染症の状況を見極めつつ、地域連携室を中心に訪問再開を図った。また、医師会との意見交換会を開催するなど“顔の見える連携”を推進した。

【目標に係る実績】

目標指標	令和3年度目標値	令和3年度実績
紹介率※1	80.0%以上	66.5%
逆紹介率※2	104.9%以上	89.3%
地域医療機関訪問回数	275回以上	491回
地域医療機関向け研修実施回	50回以上	3回

※1 紹介初診患者数÷（初診患者数－（休日・夜間以外の初診救急車搬送患者数＋休日・夜間の初診救急患者数））×100

※2 逆紹介患者数÷（初診患者数－（休日・夜間以外の初診救急車搬送患者数＋休日・夜間の初診救急患者数））×100

（3）医療機関との連携強化

大津市の保健福祉部門との連携はもとより、大津市医師会との連携強化を目的に、令和3年度に初めて地域医療連携の会と銘打った情報交換会を行った。そこでは、地域医療を支える中核病院としての当院の経営方針を理事長より講演し、16診療科の診療部長からそれぞれの診療内容等を発表するなど、当院の様々な取組を伝えることが出来た。

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

患者相談支援室を拡張整備し、患者のプライバシーが守られる相談室を設置した。令和3年度も患者満足度調査を実施し、出てきた意見に対しては当該部署へ通達し、今後の患者サービスの向上に努めた。また、結果はホームページに掲載した。

【目標に係る実績】

目標指標	令和3年度目標値	令和3年度実績
外来に係る患者満足度調査の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値	85.7%以上	87.1%
入院に係る患者満足度調査の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値	93.2%以上	92.0%
患者満足度調査における相談体制に関する項目の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割	90.0%以上	85.2%

合の合計値		
-------	--	--

(2) 患者サービスの向上

令和3年4月に新卒の各職種新規採用職員研修の一環としてビジネスマナー研修を実施した。

また、中期計画期間を通して全職員への接遇研修を実施する計画であり、令和3年度は事務職員を対象に実施した。令和4年度以降も年次的に実施し、職員一人ひとりが患者に寄り添い、安心した医療を提供できる人材育成を推進する。

【目標に係る実績】

目標指標	令和3年度目標値	令和3年度実績
接遇研修会実施回数	2回以上	2回
接遇研修会受講時アンケートの「参考になった」と回答した者の割合	91.0%以上	97.6%
患者満足度調査における相談体制に関する項目の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値	—	90.2%
患者満足度調査における医師の応対と説明に関する項目の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値	90.0%以上	87.4%
患者満足度調査におけるACPに関する項目の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値	—	—

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については、令和4年3月に日本医療機能評価機構による病院機能評価を受審する予定であったが、第6波到来に伴う新型コロナウイルス感染症への対応のため延期している。令和5年4月頃に改めて受審する予定であるが、それまでの間も内部監査の実施により、更なる医療の質の向上に向け取り組む。

インフォームド・コンセントについては、患者への情報提供をしっかりと行えるよう、分かりやすく質の高い説明の徹底を図った。

安全管理機能の向上においては、医療安全委員会にて医療事故の予防対策や再発防止対策の充実を図った。また、診療部長会議、所属長会議においてもインシデントアクシデントレポートについて定期的に報告を行い、事故の予防対策及び安全管理に対する意識の向上を図った。

感染防止の徹底においては、感染管理室と感染対策チーム及び抗菌薬適正使用支援チームが連携しながら、感染対策の構築及び強化に取り組んだ。週1回のラウンドでは、主に手指衛生や個人防護具の着脱について個別に確認し、指導を行った。また、新型コロナウイルス感染症が流行しているため、職員の行動（黙食やマスク未装着時の行動など）についても確認し、院内発生の予防に向け啓発も行った。抗菌薬の適正使用については、週1回カンファレンスを実施し、抗生剤の不適切使用を監視・助言を行った。

【目標に係る実績】

目標指標	令和3年度目標値	令和3年度実績
医療安全研修会開催回数	12回以上	6回
医療安全研修会に係る受講者満足度調査の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値	77.0%以上	91.6%

(2) 診療データ分析による医療の質と効率性の標準化

クリニカルパス管理委員会を新たに活動開始させ、全診療科の頻度が高い病名、処置のクリニカルパスを再整備した。さらに他院より講師を招き、クリニカルパスに対する知見を広げた。

【目標に係る実績】

目標指標	令和3年度目標値	令和3年度実績
クリニカルパス適用患者割合※ 1	49.1%以上	49.2%

※1 クリニカルパス適用患者数÷入院患者数×100

(3) チーム医療の充実

年度内に入退院センターのリニューアルを行い、入院前からの円滑な入退院業務の遂

行を実施出来る体制を確立させた。1点目は入院前支援の体制強化をした。入院前に看護師が、入院生活に関するオリエンテーション及び、服用中の薬剤の確認、褥瘡・栄養等のスクリーニングを実施病棟スタッフ・退院支援チームと情報共有を行った。2点目は予約制で周術期外来の運用を開始した。入院・手術が決定された患者を対象に各専門スタッフが看護師面談・薬剤師面談・歯科診察・麻酔科診察・必要時には栄養指導・禁煙指導を実施する他職種共働システムを構築した。

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

(1) 原価計算を基にした業務運営の改善

院内で原価計算システムの試行版を作成し、経営幹部層が確認を行ったが、運用には至らなかった。

(2) 診療科目の適正化

理事長、院長、事務局長を中心に診療科診療部長に対して複数回協議を行った。その際には実績データを提示し、診療科の強みと弱みを確認しながら、診療科の適正化を進めた。しかしその協議時に、各診療部長と経営幹部の中で信頼関係の構築がされないまま話し合いを進めてしまい、病院運営を良い方向に進めることが出来なかった。

(3) 病床数の適正化

適切な病床数並びに看護配置を行い、急性期医療を中心とした提供を行った。また、当院の運営状況を鑑み10月より許可病床数を引き下げ適正化した。

(4) 労働生産性の向上

毎月の理事会において、医師1人当たりの診療収入を経営指標の一つとして提示し、進捗を確認するとともに、外部理事の意見を頂いた。診療科ヒアリングに関しても業務改善が必要な診療科を中心に実施した。また診療部長会においても、各診療科の運営状況の情報共有を行った。

【目標に係る実績】

目標指標	令和3年度目標値	令和3年度実績
医師1人1日当たり診療収入※ 1	243.4千円以上	207.7千円
医師1人1日当たり入院患者数	2.8人以上	2.2人

※2		
----	--	--

※1 (入院収益+外来収益) ÷ 年度末職員数のうち医師数 ÷ 入院診療日数

※2 年延べ入院患者数 ÷ 年度末職員数のうち医師数 ÷ 入院診療日数

(5) 効率的かつ効果的な設備投資

設備投資の効果検証として施設設備の改修については、建築基準法に基づく、特定建築物定期調査において改修するよう勧告を受けていた本館棟外壁タイルの大規模改修、管理部門の事務所等を旧耐震基準構造である管理棟から病院別館棟3階へ移転するため改修工事を実施することにより、地独化以前からの懸案事項の解消を図った。

医療機器等の設備投資については、総合医療情報システムの更新、老朽化医療機器等の更新を行い、新型コロナウイルス対応を含む良質な医療を継続して実施できる環境を整えた。

2 経営管理機能の充実

(1) 業務運営体制の強化

前年度は新型コロナウイルス感染症の影響で、診療部長会議、所属長会議をそれぞれ参集した形で行っていなかったが、令和3年度より診療部長とその他所属長を分けて全体会議を再開させた。その中では経営指標の確認に加え、当院の収支状況についても診療部長、所属長と共有した。

(2) 業務管理（リスク管理）の充実

令和4年3月の日本医療機能評価機構による病院機能評価の受審に向けた内部監査を2回実施した。法令・行動規範（コンプライアンス）についての職員研修は、新規採用職員を対象に包括的な研修を実施したほか、全職員を対象としたハラスメント研修を実施した。また、情報公開請求を受けた際も大津市の条例に基づいて適切に処理している。

3 組織運営体制の強化と職員の意識変革

(1) 組織運営体制の強化

感染症指定医療機関として新型コロナウイルス感染症患者の診療機能維持・強化のため、必要な看護師を増員配置し、働き方改革における医療職間のタスクシフトや入退院機能拡大のために、経験を有する管理栄養士を始めとする医療技術職員を確保した。

(2) 職員の意識変革

四半期毎に中期計画の進捗を担当部署より聴取することにより、進捗管理を行った。今後は中期計画の進捗状況を院内に広く周知出来るよう方法を検討する。

(3) 計画的で効果的な人材育成

病院理念である「信頼の絆でつながる、市民とともに歩む健康・医療拠点」の実現を図るため、令和3年度に職員研修体系を構築した。

この体系においては、法人全体に共通する「法人研修」、職種別、階層別といった区分ごとに職務の遂行に必要な知識、技能等を習得させることを目的とする「職場研修」、職員が自らの職務遂行能力の向上を図ることを目的とする「自主研修」を位置づけている。

令和3年度においては「法人研修」を実施しており、令和4年度以降、「職場研修」及び「自主研修」も組込んだ通年の研修計画を作成し、研修体系に基づく研修を実施することにより、職員一人ひとりが高い人間力と専門性を備える人材の育成を図る。

第4 財務内容の改善に関する事項

令和3年度も令和2年度に引き続き病床の休床等を行いながら一般診療を継続しつつ新型コロナウイルス対応に努めた。その結果、新型コロナウイルスの影響により、収益については制限され、費用については人件費や消耗品費が増加することとなり、収支バランスの適正化を図ることはできていない。しかし、新型コロナウイルス対応に伴う補助金収益により、損益収支、資金収支ともに大幅なプラスでの決算となった。

【目標に係る実績】

目標指標	令和3年度目標値	令和3年度実績
単年度資金収支※1	△32百万円以上	2,552百万円
医業収支比率※2	102.6%以上	94.7%
経常収支比率※3	105.3%以上	123.1%
営業費用対医業収益等※4	105.0%以下	113.4%

※1 単年度における資金の総収入（短期借入金を除く。）－総支出。なお、総収入のうち大津市からの運営費負担金の額は、計画額とする。

※2 $(\text{入院収益} + \text{外来収益} + \text{その他医業収益}) \div \text{医業費用}$ （地方独立行政法人法第34条第1項に規定する損益計算書の医業費用をいう。） $\times 100$

※3 $\text{経常収益} \div \text{経常費用} \times 100$

※4 $\text{営業費用} \div (\text{入院収益} + \text{外来収益} + \text{その他医業収益}) \times 100$

1 収支バランスの適正化

(1) 収入の安定的確保及び収益の最適化

収入の安定的確保については、診療費未払い患者に対し、医事課職員から電話連絡をするとともに、一定期間経過した案件については、弁護士委託をすることにより未収金の早期回収に努めた。また、保留レセプトの早期解消にも努めた。

社会保険支払基金の審査員でもある当院医師2名と医事課職員、請求担当で構成されている保険審査専門部会を月1回開催し、査定に対する検討及び再審査請求や、各診療科医師への周知等に努めた。

収益の最適化については、収益の改善、医療の質の向上を目指し、クリニカルパス管理委員会を新たに活動開始させ、全診療科の頻度が高い病名、処置のクリニカルパスを再整備した。

【目標に係る実績】

目標指標	令和3年度目標値	令和3年度実績
入院診療単価	61,983円以上	65,593円
平均在院日数	13.2日以下	13.4日
DPCⅡ期間以内患者割合※1	57.9%以上	56.1%
手術件数	3,674件以上	2,822件
病床稼働率※2	86.6%以上	76.9%
ICU稼働率※3	117.8%以上	106.9%
延べ入院患者数	122,006人以上	108,293人
新規入院患者数	8,622人以上	7,512人
新規入院患者数のうちICU患者数	363人以上	346人
新規入院患者数のうち一般病棟新規患者数	8,107人以上	7,166人
外来診療単価	15,800円以上	16,489円
外来患者数	198,410人以上	189,056人

※1 $\text{DPCⅡ期間以内退院患者数} \div \text{退院患者数} \times 100$

※2 $\text{延べ入院患者数} \div \text{延べ稼働病床数} \times 100$

※3 $(\text{ICU延べ入院患者数} + \text{ICUからの退棟患者数}) \div \text{ICU延べ稼働病床数} \times 100$

(2) 支出及び費用の抑制

人件費の適正化として、新たな診療報酬における加算取得及び働き方改革における医

療職間のタスクシフトのため、医療技術職（管理栄養士、臨床工学技士）の確保を行った。超過勤務については、毎月の経営会議にて、職種毎の超過勤務時間を報告し、適正管理に努めており、働き方改革に基づき、医師から他職種へのタスクシフトを推進するとともに、看護師においても看護師から看護補助者へのタスクシフトを推進している。

材料費の削減について、他施設の納入価格と比較するため、契約先のベンチマークを利用しながら納入業者との価格交渉を行った。また、薬剤については、バイオシミラー※1や後発医薬品（ジェネリック医薬品）※2への切り替えを行うため、薬事委員会を開催し随時議論を行った。

委託料の削減について、移動型 X 線装置や超音波診断装置の保守契約を締結せず、不具合発生時のスポット修理にて対応することにより、トータルコストの削減を図った。

※1 日本で既に新薬として承認された先行バイオ医薬品と同等／同質の品質、安全性及び有効性を有する医薬品として、異なる製造販売業者により開発された同等品より安価な医薬品。

※2 先発医薬品（新薬）の特許が切れた後に販売される、先発医薬品と同じ有効成分をもつ安価な医薬品。

【目標に係る実績】

目標指標	令和3年度目標値	令和3年度実績
職員給与費対医業収益等※1	59.1%以下	65.8%
材料費比率※2	21.8%以下	22.1%
後発医薬品指数※3	94.0%以上	94.1%
委託費比率※4	11.4%以下	12.3%

※1 職員給与費 ÷ (入院収益 + 外来収益 + その他医業収益) × 100

※2 材料費 ÷ (入院収益 + 外来収益 + その他医業収益) × 100

※3 後発医薬品の規格単位数量 ÷ (後発医薬品が存在する先発医薬品の規格単位数量 + 後発医薬品の規格単位数量) × 100

※4 委託費 ÷ (入院収益 + 外来収益 + その他医業収益) × 100

2 運営費負担金

政策的医療、高度医療等については、総務省の通知に基づいて金額を算定し、大津市と算定方法について協議することで、金額抑制に努めた。

3 計画期間内の収支見通し

理事会において、年度計画の主要な指標の達成状況について報告を行った。未達成の項目については担当部署に対して報告を行った。また四半期毎に評価委員会に対して報告を行った。

第5 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（令和3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	12,304	13,518	1,214
医業収益	10,797	10,349	△448
運営費負担金収益	1,477	1,218	△259
その他営業収益	30	1,951	1,921
営業外収益	216	552	336
運営費負担金収益	94	94	0
運営費交付金収益	—	259	259
その他営業外収益	123	199	76
資本収入	1,597	2,139	542
長期借入金	1,597	1,511	△86
運営費負担金	—	22	22
補助金	—	345	345
出資金	—	261	261
計	14,117	16,209	2,092
支出			
営業費用	11,544	11,731	187
医業費用	10,660	10,881	221
給与費	6,510	6,670	160
材料費	2,591	2,594	3

経費	1,540	1,600	60
研究研修費	20	17	△3
一般管理費	884	850	△34
給与費	225	219	△6
経費	659	631	△28
営業外費用	142	178	36
資本支出	2,462	1,748	△714
建設改良費	1,700	721	△979
償還金	762	762	0
貸付金	—	4	4
設立団体納付金	—	261	261
計	14,148	13,657	△491

※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 (令和3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	12,963	15,649	2,686
営業収益	12,758	15,070	2,312
医業収益	11,144	10,681	△463
運営費負担金収益	1,477	1,218	△259
資産見返補助金等戻入	107	143	36
その他営業収益	30	3,028	2,998
営業外収益	205	578	373
運営費負担金収益	94	94	0
運営費交付金収益	—	259	259
その他営業外収益	111	225	114
臨時利益	—	0	0

支出の部	12,311	12,717	406
営業費用	11,703	12,113	410
医業費用	10,863	11,274	411
給与費	6,367	6,790	423
材料費	2,432	2,364	△68
経費	1,347	1,460	113
減価償却費	699	649	△50
研究研修費	18	11	△7
一般管理費	840	839	△1
給与費	225	234	9
経費	577	567	△10
減価償却費	38	38	0
営業外費用	606	604	△2
臨時損失	2	0	△2
純利益	652	2,931	2,279
総利益	652	2,931	2,279

※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。

(3) 資金計画 (令和3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	16,898	19,205	2,307
業務活動による収入	12,509	14,070	1,561
診療業務による収入	10,723	10,335	△388
運営費負担金による収入	1,571	1,571	0
その他の業務活動による収入	215	2,164	1,949
投資活動による収入	—	367	367
運営費負担金による収入	—	22	22
補助金等収入	—	345	345

財務活動による収入	1, 597	1, 772	175
長期借入れによる収入	1, 597	1, 511	△87
金銭出資の受入れによる収入	—	261	261
前年度繰越金	2, 792	2, 996	204
資金支出	16, 898	19, 205	2, 307
業務活動による支出	11, 821	12, 226	405
給与費支出	6, 734	6, 864	130
材料費支出	2, 356	2, 356	0
その他の業務活動による支出	2, 731	3, 005	274
投資活動による支出	1, 452	565	△887
有形固定資産の取得による支出	1, 452	560	△892
無形固定資産の取得による支出	—	1	1
その他の投資活動による支出	—	4	4
財務活動による支出	865	867	2
移行前地方債償還債務の償還に よる支出	762	762	0
その他の財務活動による支出	103	105	2
次年度繰越金	2, 760	5, 548	2, 788

※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。

第6 短期借入金の限度額

短期借入金実績なし。

第7 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画

なし

第8 剰余金の使途

利益剰余金2, 931百万円については、積立金とした。

第9 料金に関する事項

带状疱疹ワクチン、子宮頸癌予防ワクチン（9価ワクチン）をワクチン単価、接種コストを勘案し、新規採用した。

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（令和3年度）

【関連指標】

内 容	実績額	財源
施設整備	436百万円	長期借入金、一部運営費負担金及び補助金
医療機器整備	1,279百万円	長期借入金、一部補助金

2 人事に関する計画

感染症指定医療機関として新型コロナウイルス感染症患者の診療機能維持・強化のため、必要な看護師を増員配置し、新たな診療報酬における加算取得及び働き方改革における医療職間のタスクシフトや入退院機能拡大のために、経験を有する管理栄養士を始めとする医療技術職員（管理栄養士、臨床工学技士）を確保した。

また、組織の見直しにおいては、血液透析及び腹膜透析の管理業務において、臨床工学技士、看護師等と業務連携し、安全かつ弾力的な看護師の配置を行うため、血液浄化部組織を外来部・ER組織に整理統合した。

【関連指標】

・職員体制等

令和3年度期末での職員体制は853人（退職42人、採用38人）で、期首から4人減、前年度末比で27人増である。

〔職員体制の内訳（単位は人）〕

	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	88	41		3	7		5	4		86	44	0
	看護師	402	9	30	8		3	17		3	393	9	30
	医療技術職	115	23	3	2	2	1	1	2	1	116	23	3
	事務職	36	48	25			6	1		6	35	48	25
	補助員	2	17	18			6			2	2	17	22
	合計	857			38			42			853		

人事評価制度については、医療専門職を始めとする人材育成に有意的につながるよう、引き続き人事評価制度の制度定着に努めた。評価結果を処遇や給与へ反映させる制度については、令和5年度の導入開始に向け、令和4年度内に検討及び調整を進める。

昨年度から着手した「待遇改善・生産能力向上・正規職員転換実現プラン」において、職員のモチベーション向上を図るため、嘱託職員人事評価制度の導入を検討し、令和4年度から人事評価制度の本格導入を行う。また、事務部門の調整機能拡大のため、事務部組織の見直しを行うとともに、経営管理部門について、大津市派遣職員から法人採用職員へ人員配置の移行を行い、体制整備に努めた。