

# 地方独立行政法人市立大津市民病院第2期中期計画

令和3年3月26日 認可

令和5年9月28日 一部変更認可

## 前文

地方独立行政法人市立大津市民病院（以下「市民病院」という。）は、地域の中核病院として市民の期待に応え、適切な医療を提供してきた。また、平成29年4月に地方独立行政法人として新たな経営体制となり、地方独立行政法人市立大津市民病院中期目標（平成28年12月策定。以下「第1期中期目標」という。）を達成するために、地方独立行政法人市立大津市民病院中期計画（平成29年4月認可。以下「第1期中期計画」という。）に基づき、経常収支の黒字化を目指し、経営改善に取り組んできた。

そのような中、平成30年度には過去最高の医業収益を達成するなど取組の効果が現れたが、依然として経営状況は大変厳しく、黒字経営はもとより収支均衡も達成していない状況であり、第1期中期計画に定めた業務の改善及び効率化に係る目標についても、その達成には至っていない。また、資金面についても、令和元年度に大津市から運営費負担金の追加交付措置を受けたことにより一時的に安定した局面もあるが、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響などにより、依然として大変厳しい状況である。

このような経営状況にあることを踏まえ、職員一人一人の意識改革を行いながら、一層の緊張感を持ち、健全な病院経営を目指し、職員一丸となり経営改善に取り組んでいくものである。

また、市民病院は、安定的な病院経営の観点から急性期医療の提供を行い、及び超少子高齢社会の観点から高齢者への医療の提供を行うこと並びに滋賀県保健医療計画において求められている公立病院としての役割を果たすことが求められていることから、大津保健医療圏域（以下「圏域」という。）における病院間連携及び病診連携の中心として、市民や地域の医療ニーズを的確に捉え、圏域全体のバランスを考慮しながら、効果的な医療機能の充実を図り、医療水準の向上に努めるものとする。

さらに、令和2年の新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、今後の新感染症等の発生に備え、専用の外来診療を行うことができるための対策を講じることで、感染症指定医療機関として感染症への対応に引き続き全力で取り組んでいくものである。

このように、市民病院は、地域で中心的な役割を担う病院として、市民の健康の維持及び増進に寄与し、市民病院の病院理念の下、地域の情勢を的確に捉え、将来需要の推計を踏まえ増加が

見込まれる症例への重点的な取組並びに市民から求められる医療の提供及び手術症例の増加に努め、圏域での医療提供体制を確保するとともに、新設した人間ドックコースの提供を通じ、市民の健康寿命の延伸へ積極的に関与するなど、公立病院としての責務を果たしていくものである。加えて、広く市民病院が認知されるための取組を実施していくものである。

また、市民に寄り添った、安全・安心で、質の高い医療の提供のため、医師及び看護職員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づくりに努めながら、診療体制を見直すことなどにより、経営状況を改善し、持続可能な病院経営の実現に取り組んでいくものである。

以上のように、健全な病院経営を目指すとともに、市民病院の役割を果たし、大津市長から指示された第2期中期目標（以下単に「中期目標」という。）を達成するため、次のように第2期中期計画（以下単に「中期計画」という。）を定める。

## 第1 中期計画の期間

中期計画の期間（以下「計画期間」という。）は、令和3年4月1日から令和7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

市民病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、質の高い医療及び政策的医療を提供するとともに、地域の医療機関との連携の強化及び感染症医療の充実に図りながら、市民及び地域の医療機関から必要とされる病院となることができるよう取り組む。

### 1 市民病院としての役割

市民病院は、限られた経営資源を最大限活用し、公立病院として圏域で不足する医療機能を補完し、かつ、地域の医療機関との連携を深め、市民から求められる医療を適切に提供し、市民に身近な病院として次に掲げる役割を果たしていく。

#### (1) 5疾病に対する医療の提供

## ア がん

地域がん診療連携支援病院として、がん検診や人間ドックの受診の啓発を行い、治療実績の多い大腸がん、胃がん及び肺がんに係る治療については引き続き提供するとともに、乳がんに係る治療についても体制を強化する。なお、5大がんには含まれない前立腺がんに係る治療についても、市民病院の強みとなるように体制を整備する。

また、内視鏡治療、鏡視下手術、ロボット支援手術など患者に与える負担を低く抑える低侵襲で高度な治療を提供し続けることで、施設基準を満たし、新たな手術治療を提供することを市民病院の特色としていく。

さらに、就労年齢がん患者に対しては、入院期間が短縮可能となる低侵襲な医療とともに、通院化学療法及び侵襲のより少ない放射線治療を提供することで、短期間でがん治療を完結させ、早期の社会復帰を実現し、その不安感の低減を行う。また、患者の要望に応えられるよう簡易ながん検査についての取組を進めるとともに、緩和ケア病棟を運営し、引き続き患者のQOLの維持を図る。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
がん手術件数	563件	580件以上
化学療法件数	2,037件	2,068件以上
放射線治療件数（新規患者に係るものに限る。）	112件	115件以上
緩和ケア病棟利用患者数	206人	218人以上

## イ 脳卒中

脳神経外科及び脳神経内科を中心に他部門と連携し、24時間365日高度な治療を提供していく。リハビリテーションを積極的に提供し、患者のADL（日常生活動作）が早期に回復するよう努める。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
脳卒中患者数	202人	203人以上
血栓溶解療法件数	6件	6件以上
血栓回収療法件数	6件	7件以上

外来での脳血管疾患リハビリテーション実施患者数	2,085人	2,100人以上
入院での脳血管疾患リハビリテーション実施患者数	10,355人	11,390人以上

#### ウ 急性心筋梗塞

急性心筋梗塞を含めた全ての循環器救急疾患に対応するため、24時間365日の即時オンコール体制を維持し、急性心筋梗塞や重篤な不整脈、心肺停止などの重症救急症例に対応していく。特に心大血管疾患リハビリテーションについては、入院早期から多職種が連携して運動療法と生活指導を行うことで早期退院につなげていく。また、外来でのリハビリテーションを継続し、再発予防及び生命予後改善を目指す。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
急性心筋梗塞患者数	37人	43人以上
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	55.6%	72.9%以上
P C I実施件数	144件	146件以上
冠動脈C T検査件数	335件	335件以上
外来での心大血管疾患リハビリテーション実施患者数	2,462人	2,622人以上
入院での心大血管疾患リハビリテーション実施患者数	2,286人	2,567人以上

※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

#### エ 糖尿病

日本糖尿病学会から教育施設として施設認定を受ける病院として、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う。医師、看護師、管理栄養士、薬剤師などがチームとなり、横断的に全ての入院患者の周術期栄養や血糖管理を行い、安全な医療の提供を行う。一方、外来では、糖尿病教室や栄養指導など必要な治療を実施

するとともに、患者の要望に応えられるよう、簡易な糖尿病検査についての取組を進める。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
糖尿病・慢性腎臓病患者への栄養管理実施割合※1	81.2%	81.6%以上
糖尿病透析予防指導及びフットケアの実施件数	609件	609件以上

※1 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

#### オ 精神疾患

思春期から老年期までの幅広い精神疾患や心身症の患者については、速やかにその受入れを行い、治療に当たる。診療に当たっては、「見落とさない診断」、「心理面の幅広い評価」、「安全と効果を意識した治療」及び「身体疾患に合併した精神症状への積極的対応」の4点に重きを置き、入院患者に対する精神療法、認知行動療法を含む精神療法及び薬物療法による適切な医療を提供する。また、公認心理師によるカウンセリングを実施することで患者に安らぎを与えると同時に、精神疾患の発症・再燃を予防する。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
通院精神療法の算定数	6,777件	6,777件以上
入院精神療法の算定数	804件	826件以上

#### (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診療に当たり、重症の患者にあってはICUと連携し対応していく。特に超少子高齢社会の進展や感染症への対応に関して、圏域において市民病院の果たすべき役割は大きいと、これらの重症患者を積極的に受け入れる。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
------	---------	----------

救急車搬送入院患者数	1, 358人	1, 408人以上
救急車搬送受入件数	3, 481件	3, 533件以上
救急車受入要請件数	3, 520件	3, 561件以上
救急搬送応需率※1	98.9%	99.2%以上
救急入院患者数	2, 551人	2, 601人以上
救急入院患者割合※2	17.6%	17.6%以上
救急ストップ時間	63時間	29時間以下

※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

#### 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。そして、救急連絡体制の確保や災害訓練の実施などを重ねることで、災害発生時の迅速な対応体制の向上に努める。

また、災害発生時には、滋賀県及び大津市の関係機関と連携して、DMAT（災害派遣医療チーム）の派遣を含めた医療救護活動を行うとともに、BCP（事業継続計画）に基づき、事業を継続しながら被災者の診療に当たる。

#### ウ 小児医療

感染症、食物アレルギーなどのアレルギー疾患、内分泌疾患、腎疾患及び心疾患などの慢性疾患、頭痛や不登校などの心身症等に係る幅広い小児医療を提供するとともに、育児支援や発達援助等を行う。また、診療所や他の病院からの紹介を受け入れ、三次医療機関や専門医療機関と連携しながら、地域に必要とされる医療を提供する。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
小児科入院患者数	2, 383人	2, 449人以上
小児科救急受入件数	1, 919件	2, 163件以上
小児科外来患者数	9, 794件	9, 794件以上
小児科紹介患者数	470人	483人以上

## エ 周産期医療

分娩については、機能分担の推進や分娩取扱い施設の集約化の観点があることを踏まえ、地域の専門医療機関と協議を重ねながら、機能分化を進める。

### (3) 在宅医療・介護との一層の連携強化

#### ア 在宅医療・介護への円滑な移行への取組

患者の在宅医療を円滑に継続できるよう訪問看護ステーションの機能強化を図るとともに、これまで進めてきた医療機関及び介護関係機関との連携を更に強化し、入退院支援を行う。

また、院内における特定看護師の育成及び確保を行うとともに、入院患者に対し、訪問看護認定看護師を始めとした訪問看護ステーションスタッフによる切れ目のない在宅医療の提供を支援する。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
特定看護師数	2人	10人以上
在宅療養利用者訪問件数	7,708件	9,250件以上

#### イ 在宅医療の後方支援機能

訪問看護ステーションの機能強化を図ることで、365日を通じて訪問看護を実施し、訪問患者数の増加を図る。また、これまで以上にかかりつけ医との連携を強化するとともに、在宅患者の負担を軽減し、在宅患者増悪時についても診療所等と連携した対応に取り組んでいく。

### (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、感染症に関する情報収集と受入れ時の対応訓練を常に行い、感染症発生時の受入れ体制を整備する。また、感染拡大期に迅速な対応ができるように、認定看護師の育成及び確保を行い、感染症対応のために必要な設備については大津市と協議の上、計画的に整備する。

今後も、滋賀県、大津市及び大津市医師会と連携し、感染症対策の中心的役割を果たしていくとともに、公立病院の使命と役割について、職員は高い自覚を持ち、医療の提供を



行う。特に重症患者に対する積極的な治療の実施に加え、感染症の拡大状況に応じ、適時適切な体制を整え、感染症医療と一般医療の両立を図る。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
感染管理認定看護師数	2人	3人以上

(5) 健康増進及び予防医療の充実及び強化

超少子高齢社会の進展に伴い、がん罹患者数が増加していることを踏まえ、健診センターでのがん検診に重点を置いた健診を提供するとともに、特定健診とがん検診を組み合わせたセット検診について大津市と連携しながら提供することを目指す。さらに、要精検受診者の追跡と精検受診率を向上させるとともに、健診センターから診療部門への切れ目のない医療を提供することで、疾病の早期発見、早期治療を行う。

また、市民の健康を守るため、市民に対して健康支援講座を定期的を開催するとともに、健康支援に係る相談に応じるなど、市民の疾病予防を支援する。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
市民向け公開講座開催回数	8回	10回以上
市民向け公開講座延べ受講者数	549人	640人以上
健診センター総受診者数	11,517人	13,234人以上
人間ドック受診者数	3,303人	3,452人以上
がん検診受診者数	4,098人	4,591人以上
乳がん検診受診者数	1,230人	1,334人以上
胃がん検診（内視鏡）受診者数	53人	74人以上
子宮がん検診受診者数	74人	87人以上
肺がん検診受診者数	2,302人	2,435人以上
大腸がん検診受診者数	439人	661人以上

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

ア 地域で求められる病院機能とその役割

超少子高齢社会の進展に伴い、高齢者の入院が増加している中、特に内科的な複合疾

患を抱える患者（以下「内科的回復期患者」という。）が増加するとともに、入院期間が長期化し、内科的回復期患者を支える後方支援病院が不足している現状において、滋賀県地域医療構想における議論を踏まえて対応していく観点から、近隣病院と協議の上、病院経営を圧迫しないことを条件に、一定の内科的回復期患者に対する継続的な入院治療の提供について検討する。また、今後も急性期一般病棟での内科的回復期患者の治療を行いつつ、今後の診療報酬制度等の改定の状況に応じ、柔軟に対応するとともに、回復期及び慢性期機能を担う病院との連携をより一層推進し、並びに救急搬送に関する大津市消防局との連携を更に強化する。

#### イ 公立病院として主体的に担うべき役割

超少子高齢社会において必要となる適切な医療を提供するために、在宅復帰に向けての継続的な入院治療を提供する。その際、リハビリテーションと栄養指導等の早期介入に努め、通院の困難な地域への医療提供を視野に入れたサービスを検討する。

また、急性期医療及び緩和医療を引き続き提供するとともに、圏域において市民病院が中心的な役割を果たすべき感染症医療や圏域の将来需要の推計を踏まえ増加が見込まれる医療需要への対応力の強化を図る。

#### (2) 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病院として、市民病院と診療所、市民病院と他の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、院長及び副院長を始め、診療部長を中心に地域の医療機関への訪問を実施することで“顔の見える連携”を行い、訪問強化及び地域の医療従事者との意見交換を積極的に行いながら、地域医療のニーズに的確に応える。

また、地域の医療機関からの紹介患者が円滑に受診できるよう、診療情報提供書の受理などを迅速に行うとともに、地域医療連携室を中心に、地域の医療機関や介護保険施設との“顔の見える連携”を推進する。

#### ア 紹介患者に対する医療の提供

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し、紹介及び逆紹介を円滑に進めることで、地域完結型医療を推進する。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
紹介率※1	71.5%	80.0%以上
逆紹介率※2	104.9%	104.9%以上
地域医療機関訪問回数	327回	350回以上

※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

#### イ 医療機器の共同利用

地域の病院及び診療所と協議を進め、高額医療機器等の共同利用について検討を行う。

#### ウ 地域の医療従事者に対する研修の実施

地域の医療従事者を対象として、外部講師や市民病院の医師・医療スタッフによる研修を年間を通じて実施し、専門的知識や技術を共有し、地域との連携を推進する。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
地域医療機関向け研修実施回数	46回	50回以上

### (3) 関係機関との連携強化

大津市の保健福祉部門を始め、関係行政機関、大津市医師会等と引き続き連携を図ることで、地域医療の充実を図る。また、医療の動向や病院経営に係る収支などの情報交換が可能な機会には積極的に参加するとともに、圏域の医療機関と意見交換を行いながら、担うべき役割を果たすよう努める。

## 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

患者及び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させ、複数職種が協働し、患者及び家族の目線に立った支援を行うとともに、

サービスの改善に資するよう、患者満足度調査（医療の質、外来での待ち時間、院内環境等に関する調査をいう。以下同じ。）を実施する。患者満足度調査や患者及び家族から寄せられた意見に関する情報については、ホームページ等を通じて公開する。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
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	82.8%	85.7%以上
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	90.1%	93.2%以上
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	—	90.0%以上

## (2) 患者サービスの向上

### ア 職員の接遇の質の向上

患者満足度調査や御意見箱の活用により、患者ニーズの動向を的確に把握するとともに、課題を抽出し、それらを改善するための研修会を実施することで、職員の接遇の質及び患者サービスの質の向上に努める。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
接遇研修会実施回数	1回	2回以上
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	90.4%	91.0%以上
患者満足度調査における接遇に関する項目の「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

### 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、及び自ら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、当該相談に際しては、看護師のほか、必要に応じて認定看護師や医療ソーシャルワーカーが同席し、疾患及びその治療方法について十分な理解を得た上で、医療従事者と患者が協力して治療に取り組む。

#### ウ 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、セカンドオピニオン（医師の診断や治療法について、患者が別の医師の意見を求めることをいう。以下同じ。）に関する窓口の設置や制度等の情報提供及び市民病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診療情報提供書の作成などにより、セカンドオピニオンに適切に対応する。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
患者満足度調査における医師の対応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

#### エ ACPの推進

ACP（患者やその家族が医師等と一緒に自らが望む医療やケアについて前もって考え、繰り返し話し合い、共有する取組であるアドバンス・ケア・プランニングをいう。以下同じ。）を推進し、患者が望む医療やケアを提供する。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
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	—	80.0%以上

### 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

市民病院は、日本病院機能評価機構の認定を受けており、今後も同機構からの認定を

継続して受けるため、業務改善活動に取り組む。

#### イ 安全管理機能の向上

安全で安心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や分析等を行い、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。医療事故の発生時には、医療事故調査制度に従って院内調査を実施し、その結果を医療事故調査・支援センターへ報告し、再発防止につなげる。また、計画的に医療従事者に対して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。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
医療安全研修会開催回数	10回	12回以上
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%	77.0%以上

#### ウ 院内感染防止の徹底

感染対策チーム及び抗菌薬適正使用支援チームによる感染管理体制を構築し、院内感染防止対策を実施する。また、院内感染予防マニュアルを適宜改訂し、これを職員に周知し、院内感染防止対策を啓発するとともに、院内感染が発生した場合には、当該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

クリニカルパス委員会においてクリニカルパスの整備を引き続き行い、ベンチマークシステムを用いた診療データについての評価を利用しながら、院内の医療の質及び効率性の標準化をより一層推進する。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
クリニカルパス適用患者割合※1	49.1%	49.1%以上

※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

入退院センターの本格的稼働により、入院前から医師、看護師、薬剤師、栄養士等によるチーム医療を推進し、より安全かつ安心な入院治療を提供する。また、地域の医療及び

介護を担う関係者とカンファレンス等を行うことで、より効率的で実効性のある高度なチーム医療の充実を図る。

### 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

##### (1) 原価計算を基にした業務運営の改善

診療科及び部門別に原価計算を行い、採算性を明確化することで、診療材料費の削減及び後発医薬品の更なる使用促進並びに人員配置の適正化を行う。また、当該計算データに基づき費用の適正化を図り、業務運営を改善する。

##### (2) 診療科目の適正化

市民病院に関する客観的事実（診療科別の収支及びその分析結果、現在の医療需要の推移等に基づく事実をいう。）を基に、近隣病院との間で機能分担や相互連携を含めた圏域における中長期的な医療提供の在り方に関する協議を行い、その結果を踏まえ、患者の受診動向や傾向を把握した上で、診療科ヒアリングを適宜行い、診療科目の適正化を図る。

また、公立病院として、フリーアクセスの基本は守りつつ、外来機能の専門化を検討するとともに、入院機能の強化を行う。

##### (3) 病床数の適正化

診療報酬の改定や各種関係法令の改正を踏まえ、日本の総人口の約30%が65歳以上となることが予測されている令和7年の医療提供体制や市民病院の地域での役割を見据え、病床機能の再構築と合わせて、病床数の適正化に向けて柔軟に対応する。

##### (4) 労働生産性の向上

医師1人1日当たりの診療収入が、全国と同規模の公立病院の中でも低位である現状を踏まえ、職員間で中期目標の指標の目標値を共有し、医療の質を保ちながら目標の達成を図る。

また、各診療科別での課題を明確にした上で、人員配置の適正化及び業務運営の改善を行う。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
------	---------	----------

医師1人1日当たり診療収入※1	220.0千円	281.4千円以上
医師1人1日当たり入院患者数※2	2.7人	3.2人以上

※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

ア 設備投資の効果検証

設備投資に対する収益性など費用対効果及び投資回収期間について、経営資源の投入前後で検証及び管理を行い、効率的かつ効果的な経営を推進する。また、効果検証の結果については、毎年度、大津市に報告を行う。

イ 効率的かつ効果的な設備投資の計画及び実施

施設整備や医療機器の導入及び更新については、次に掲げる事項について検証し、その効果を整理した上で、効率的かつ効果的な設備投資を計画し、実施する。また、設備投資に当たっては、大津市の理解を得た上で導入及び更新を行う。

医療に関するDX（デジタルトランスフォーメーション）については、国の動向や医療機関を取り巻く状況などを見極め、患者サービスの質の向上、職員の業務負荷の軽減、医療の質の向上等を念頭に置いて推進する。

また、市民病院を標的とするサイバー攻撃に備え、情報セキュリティ対策に取り組んでいく。

(7) 社会情勢の変化や周辺の医療状況と市民ニーズ

社会情勢及び圏域の状況に鑑みて必要性があり、また、近隣医療機関の機器整備状況との整合が図られること。

(i) 地域への貢献度

設備投資による医療提供体制の充実など、地域への貢献が期待されること。

(ii) 医療従事者の確保等

設備投資による効果を発揮する人材の育成又は確保が可能であること。

(iii) 費用対効果



設備による収益性がランニングコストに見合うものであること。

(7) アセットマネジメント

現状の設備に係る資産管理の状況から、適切な時期であること。

(8) 償還の確実性

長期借入金の返済との関係上、返済が可能な利益を確保でき、将来的な負担がないこと。

## 2 経営管理機能の充実

中期計画を達成するため、迅速な意思決定と適切な経営判断により、効率的な業務運営を推進する。また、法人組織としてのガバナンス体制の強化に取り組む。

### (1) 業務運営体制の強化

#### ア 市民病院の経営健全性の向上に向けた体制構築

理事長及び院長は、幹部職員が参加する会議（以下この号において「幹部会議」という。）において、職員からの意見を積極的に聴取するとともに、医療制度改革や診療報酬の改定、近隣病院の動向などを的確に把握・分析し、自律的かつ戦略的な病院経営を推進する。

また、病院の経営上重要であると判断される内容については、これを幹部会議において十分に議論した後、理事会等において、経営情報からの課題の抽出、戦略の検討等を迅速かつ的確に行うなど、責任ある発言と行動をもってトップマネジメントを実施する。

#### イ 経営情報の分析と適切な活用

総務省が実施する地方財政状況調査の地方公営企業決算状況調査等を活用し、原価計算及び各種経営指標を分析することで課題を明確化し、幹部会議等においてその情報を共有するとともに、職員から聴取した意見を踏まえて議論を行うことで、その解決を図る。

また、当該課題とその改善策については、幹部会議等での協議後、全職員へ発信し、問題意識を共有する。特に各部門の長及び所属長は、理事会の決定事項を確実に推進していく立場にあることから、現場の課題を明確化し、速やかにその解決に向けて取り組

んでいく。

## (2) 業務管理（リスク管理）の充実

年度の期中及び期末に内部監査を実施することで内部監査機能を確保し、合わせて自主監査を実施することで、内部統制の仕組みが有効に機能しているかの点検、検証及び見直しを行う。さらに、内部統制推進室相談員を院内に配置し、内部統制の充実を図る。

また、法令・行動規範（コンプライアンス）については、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。特に個人情報の保護については、個人情報保護マニュアルの整備や研修を行い、全職員で個人情報の管理の徹底及びその保護を図る。また、情報公開に関しては、大津市の条例等に基づき、適切に対応する。

## 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

#### ア 人材の確保等

##### (7) 人材の計画的な確保

診療機能の維持・強化のため、大学との密接な連携の強化に努め、広く人材を外部に求めることにより、医師、看護職員、薬剤師その他医療職の確保に努める。あわせて、チーム医療を支える認定医・認定看護師等の高い専門性を持った有資格者の育成に努めるとともに、診療報酬制度を熟知した人材の確保並びに医療経営に関し知見を有する人材の育成及び確保についても、将来的な院内配置を見据え、計画的に推進していく。

##### (4) 医師の働き方改革への対応等

国による働き方改革の要請を踏まえ、医師の労働時間短縮計画に基づき、業務範囲の拡大に関する研修を通じて、現行の制度下における可能な領域につき、円滑に医師の業務を他の職種へと移管する取組を行うとともに、医療従事者が働きやすい勤務環境の整備に努める。

##### (7) 研修医の確保

臨床研修センターにおいて、市民病院の特徴を生かし、また、大学附属病院や地域

の医療機関と連携することで、研修医が幅広い研修を主体的に選択して実践することができる環境を整備し、今後も研修医の確保に向けた取組を継続する。

#### イ 事務職における幹部職員の確保

他病院での幹部経験者の確保のみならず、他業種企業の経営経験者を含めた幅広い採用の実施を検討するとともに、人材育成方針を確立していく。

### (2) 職員の意識変革

#### ア 中期目標及び中期計画に沿った業務遂行の促進

中期目標及び中期計画の内容を院内で周知徹底するとともに、四半期ごとの計画進捗状況について、院内グループウェア等を用いて全職員で共有する。また、当該進捗状況に応じて、担当部署への聴取りを行い、その結果を分析し、計画達成のための業務改善を行う。

#### イ 中期目標及び中期計画の達成に向けた職員の意識変革

全職員が病院の経営課題に一丸となって取り組むため、中期計画の進捗状況及び課題について院内グループウェアを用いて全職員で共有し、計画達成に向けた業務改善の必要性を常に認識する病院風土を定着させる。

### (3) 計画的で効果的な人材育成

全職員を対象とした職員研修体系を構築することで、市民病院の病院理念である「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。

また、各職員が高い人間力を形成し、幅広い教養と社会性を身に付けられるよう、「職階別研修」、「スキル別研修」及び「必須研修」の3つの研修プログラムを実施し、職員自身のスキルアップを実感することでモチベーションの向上を図る。

## 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

公立病院として地域に必要とされる医療拠点としての使命を果たしつつ、収入の確保と支出の抑制を行うことで収支バランスの適正化を図り、健全で持続可能な病院経営を目指す。各目標指標については、診療科別に目標を掲げて進捗管理を行い、その達成を図る。

### 1 収支バランスの適正化

収入確保と費用抑制の徹底を図りながら効率的な経営を推進し、各事業年度の経常収支比率100%以上の達成に取り組むとともに、営業費用対医業収益等の割合の減少に努める。

また、原価計算に基づく診療材料費の削減、後発医薬品の更なる使用促進及び人員配置の適正化を行うことで、利益の最適化を図る。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
単年度資金収支※1	1,815百万円	51百万円以上
医業収支比率※2	97.0%	103.0%以上
経常収支比率※3	100.4%	106.6%以上
営業費用対医業収益等※4	111.2%	104.4%以下

※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) 収入の安定的確保及び収益の最適化

##### ア 収入の安定的確保

未収金の回収の早期着手により、その減少を図るとともに、引き続きその発生の抑制に努める。また、診療報酬明細書の査定率及び返戻率の管理と低減策の実施により査定減少や返戻減少に関する対策を講じ、収入の安定確保に努める。

##### イ 収益の最適化

クリニカルパスを用いた医療行為の標準化を継続して行うとともに、次に掲げる事項を効率的に推進することで、収益の最適化を図る。

##### (7) 新規入院患者の増加

院長及び副院長を始めとした病院幹部並びに診療部長及び地域医療連携室の職員が地域の医療機関を訪問し、患者情報の共有を進めるとともに、当該医療機関から更

に信頼される市民病院になることで、新規入院患者数の増加を図る。

(4) 入院診療単価及び在院日数の適正化

入退院センターにおいて、入院前から患者のリスクを把握し、円滑に入院治療を行うとともに、早期退院を実現するP F M（入退院支援）システムを用いて効率的なベッドコントロールを行い、病床稼働率の向上及び平均在院日数の適正化を図る。

また、D P C対象病院として、各診療科がより一層効率的な医療を提供することで、入院診療単価の適正化を図る。

(5) 新規診療報酬による加算取得

これまで取得していなかった施設基準の積極的な取得を目指すことで、収益性の向上に努める。また、当該取得の要件が職種によるものにあつては、人員配置を考慮しながら採用計画に盛り込んでいく。

(6) 訪問看護ステーションの強化

訪問看護ステーションを365日稼働させることにより、訪問患者数の増加及び収入の増収を図る。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
入院診療単価	58,001円	62,173円以上
平均在院日数	13.1日	13.2日以下
D P C II期間以内患者割合※1	57.9%	57.9%以上
手術件数	3,674件	3,730件以上
病床稼働率※2	85.0%	87.9%以上
I C U稼働率※3	107.7%	119.6%以上
延べ入院患者数	120,478人	123,811人以上
新規入院患者数	8,533人	8,750人以上
新規入院患者数のうちI C U患者数	329人	369人以上
新規入院患者数のうち一般病棟新規患者数	8,057人	8,227人以上
外来診療単価	15,312円	16,049円以上

外来患者数	198,409人	198,410人以上
-------	----------	------------

※1 DPCⅡ期間以内退院患者数÷退院患者数×100

※2 延べ入院患者数÷延べ稼動病床数×100

※3 (ICU延べ入院患者数+ICUからの退棟患者数)÷ICU延べ稼動病床数×100

## (2) 支出及び費用の抑制

### ア 人件費の適正化

各部署における収益及び業務量に見合った適正な人員配置を推進し、中期計画の達成を図る。

また、医療技術部門の人員を確保し、主として医師、看護師の超過勤務の縮減を図る。

### イ 材料費比率の抑制

診療材料費及び医薬品費について、半期ごとにベンチマークを用いた契約単価の評価及びその使用の状況の分析を行い、特に高額医療材料の使用にあっては十分な検討の上で適正に使用するとともに、後発医薬品の使用率の向上に努める。

### ウ 経費の削減

医療機器の賃借及び保守並びに一般管理に係る委託業務については、随時、契約内容を見直し、その適正化を図る。

目標指標	令和元年度実績	令和6年度目標値
職員給与費対医業収益等※1	62.3%	56.4%以下
材料費比率※2	22.7%	21.7%以下
後発医薬品指数※3	94.0%	94.0%以上
委託費比率※4	12.1%	11.2%以下

※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

救急医療等の政策的医療、高度医療等については、総務省の通知を基に算定した目標基準額の範囲内の額での運営を図るため、大津市と必要に応じて協議を行うことで、運営費負担金の抑制を図るとともに、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あっては、経常費助成のためにこれを活用するものとする。

## 3 計画期間内の収支見通し

### (1) 目標達成状況の管理及び検証

中期計画の各指標に係る年度ごとの目標の設定を行い、理事会において中期計画で掲げる目標値の達成状況の報告を行う。また、未達成の項目に対しては、各担当部署との面談等を行い、常に目標達成を意識した取組を推進する。

### (2) 地方独立行政法人市立大津市民病院評価委員会（以下「評価委員会」という。）への報告

四半期ごとに目標達成状況及びこれを分析した結果について、評価委員会に対し、その要因も含めた報告を行う。

## 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年度から令和6年度まで）

（単位：百万円）

区 分	金 額
-----	-----

収入	
営業収益	50,382
医業収益	44,025
運営費負担金	6,238
その他営業収益	119
営業外収益	807
運営費負担金	319
その他営業外収益	489
資本収入	3,391
長期借入金	3,391
計	54,580
支出	
営業費用	46,071
医業費用	42,541
給与費	25,611
材料費	10,712
経費	6,141
研究研修費	78
一般管理費	3,530
給与費	900
経費	2,630
営業外費用	480
臨時損失	300
資本支出	7,708
建設改良費	3,474
償還金	4,234



計	54,558
---	--------

(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) 期間中の診療報酬の改定、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26,510百万円を支出する。

なお、当該金額は、市民病院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（令和3年度から令和6年度まで）

(単位：百万円)

区 分	金 額
収入の部	52,536
営業収益	51,774
医業収益	44,991
運営費負担金	6,238
資産見返補助金等戻入	427
その他営業収益	119
営業外収益	762
運営費負担金	319
その他営業外収益	444
支出の部	49,937
営業費用	47,297
医業費用	43,961
給与費	25,051
材料費	9,800
経費	5,390

減価償却費	3, 6 5 0
研究研修費	7 0
一般管理費	3, 3 3 6
給与費	9 0 0
経費	2, 3 0 8
減価償却費	1 2 8
営業外費用	2, 3 6 0
臨時損失	2 8 0
純利益	2, 5 9 9
目的積立金取崩額	—
総利益	2, 5 9 9

(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) 期間中の診療報酬の改定、給与改定及び物価変動は考慮していない。

### 3 資金計画（令和3年度から令和6年度まで）

(単位：百万円)

区 分	金 額
資金収入	5 7, 3 2 7
業務活動による収入	5 1, 1 4 4
診療業務による収入	4 3, 7 2 9
運営費負担金による収入	6, 5 5 7
その他の業務活動による収入	8 5 9
財務活動による収入	3, 3 9 1
長期借入れによる収入	3, 3 9 1
第1期中期目標の期間からの繰越金	2, 7 9 2

資金支出	57,327
業務活動による支出	46,815
給与費支出	26,510
材料費支出	9,738
その他の業務活動による支出	10,567
投資活動による支出	3,083
固定資産の取得による支出	2,811
その他の投資活動による支出	272
財務活動による支出	4,616
移行前地方債償還債務の償還による支出	3,098
長期借入金償還による支出	1,136
その他の財務活動による支出	382
次期中期目標の期間への繰越金	2,813

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

(注2) 期間中の診療報酬の改定、給与改定及び物価変動は考慮していない。

#### 第6 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

- (1) 賞与の支給等による一時的な資金不足への対応
- (2) 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

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、その一部を大津市への配当に充てる。

#### 第9 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、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られるときは、料金を減額し、又は免除することができる。

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年度から令和6年度まで）

内 容	予定額	財 源
医療機器、施設等整備	3, 391百万円	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) 病院事業に精通した法人採用職員を計画的に配置し、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	3, 098百万円	3, 067百万円	6, 165百万円

#### (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	1, 136百万円	2, 255百万円	3, 391百万円

### 4 積立金の処分に関する計画

なし