

令和2年度  
事業報告書

自 令和2年4月1日

至 令和3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（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	8
2 大項目ごとの特記事項	9
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	12
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	12
(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	14
(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	15

(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	16
(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	17
2 管理体制の強化	17
(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	18
(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	19
(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	21
3 計画期間内の収支見通し	21
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	21
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	22
(2) 収支計画	23
(3) 資金計画	24
第7 短期借入金の限度額	25
第8 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画	25
第9 剰余金の使途	25
第10 料金に関する事項	25
第11 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）	26

2 人事に関する計画・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 26

## 「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。

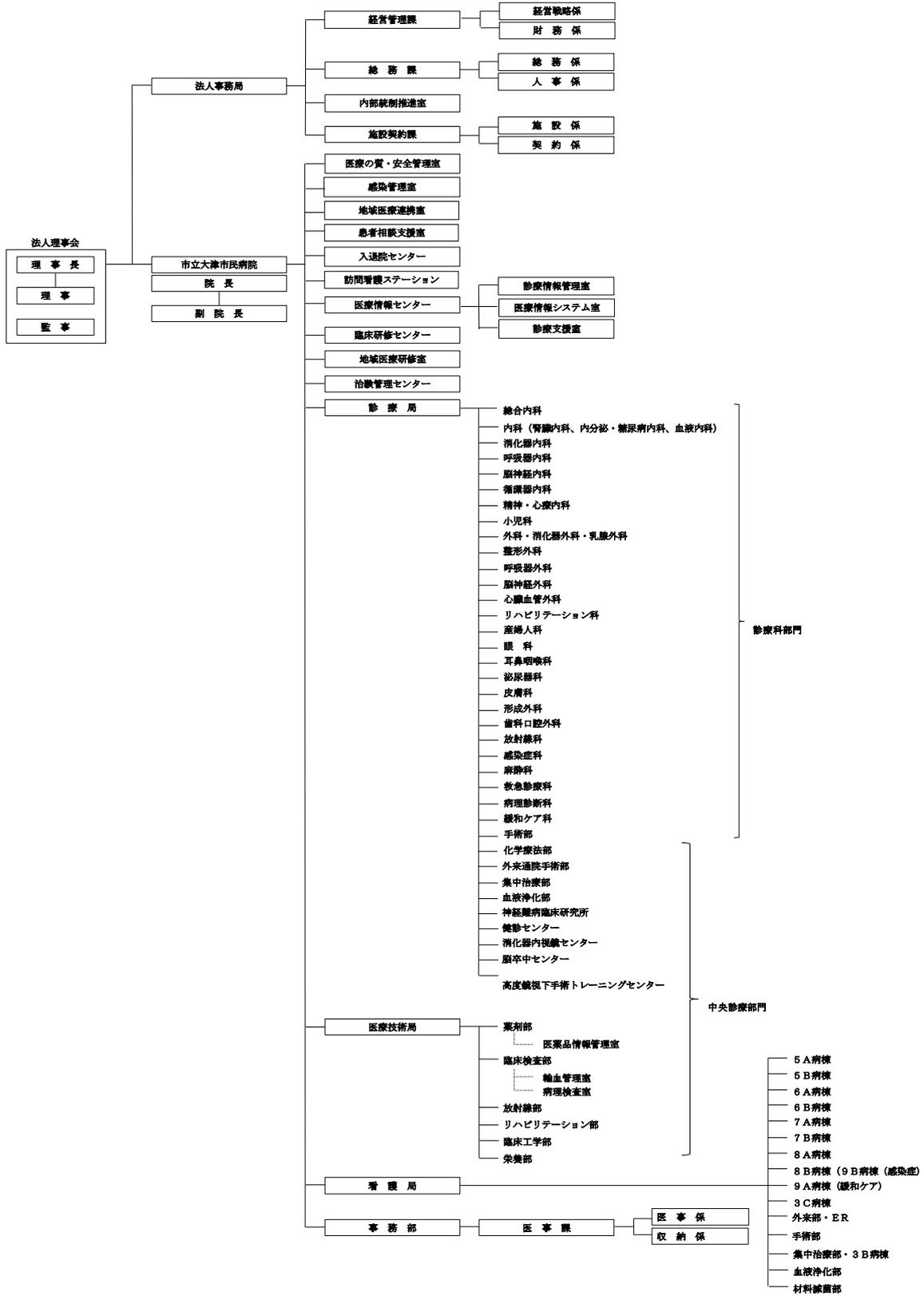
##### ③沿革

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・下坂本村）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

##### 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

(3) 資本金の額及び出資者ごとの出資金

大津市 961,759円

(4) 役員の名、役職、任期、担当及び経歴（令和3年3月31日現在）

氏名	役職	任期	担当及び経歴
若林 直樹	副理事長（常勤）	H31.4.1～R3.3.31	院長
渡邊 良子	理事（常勤）	R2.4.1～R3.3.31	看護局長
三木 恒治	理事（非常勤）	H31.4.1～R3.3.31	医学博士
山崎 武史	理事（非常勤）	H31.4.1～R3.3.31	公認会計士
傍島 公男	理事（非常勤）	R2.5.1～R4.4.30	元大津市会計管理者
山形 康郎	監事（非常勤）	R元.7.1～R3.6.30	弁護士
菊池 健太郎	監事（非常勤）	R元.7.1～R3.6.30	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（令和3年3月31日現在）

常勤職員 826人（うち法人への出向者8人）、平均年齢42歳

※内訳：医師125人、看護師424人、医療技術員132人、その他145人（前年比 +21人）

## 「全体的な状況」

### 1 総括

中期計画期間(H29.4.1～R3.3.31)の最終年度となる令和2年度は、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が収束せず、年度を通じてその対応を行ったことから通常体制による病院機能の維持が困難となったが、第一種感染症指定医療機関として新型コロナウイルス感染症へ適正に対応し、その使命を果たすとともに、状況に応じ適切に通常医療の提供を行った。

財務状況としては、医業収支はマイナス1,486百万円と医業収益の落ち込みにより多額の損失となったが、国等の補助金等により、経常収支において2,058百万円の経常利益を確保することができた。また、令和元年度末繰越欠損金が731百万円あったが、令和2年度末は繰越欠損金がなくなり、利益剰余金1,470百万円となった。

新型コロナウイルス感染症への対応としては、令和2年3月、県内初の感染者の入院を受入れて以来、当該感染症患者への対応に要する状況に応じ、適時適切な対応を行った。同月より健診センターの新規予約を停止、4月初旬より耳鼻咽喉科、歯科口腔外科、消化器内視鏡検査における診療制限を実施した。4月中旬にはERが新型コロナウイルス感染症対応中心となり、感染症対応病床確保のため、救急病棟である3B病棟を新型コロナウイルス感染症重症患者の受け入れ病床に変更、緩和ケア病棟20床、8B病棟50床を休床した。これらの新型コロナウイルス感染症対応に伴う診療体制の縮小及び受診控えによる減収の影響は大きく、第一四半期には医業収入が前年比マイナス25%まで落ちこんだ。その後も対応を要する感染患者、入院患者は安定せず、対応は困難を極めたが、状況に応じ必要病床の確保と適切な看護配置を適時行い、当院の体制が崩れることがないよう適切に対応を行った。特に、感染症患者の受入れに伴う院内感染リスクが喫緊の課題として顕在化したことから、速やかに感染症ERの設置に着手し、12月に稼働を開始した。これにより、感染拡大時においても通常救急医療と感染症医療の両立を可能とし、市民病院として当院に求められる役割を果たせる体制を構築した。

こうした状況に対する増収策として、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、令和元年度に策定した経営改善計画に基づき、看護職員夜間16:1加算、急性期看護補助体制加算(25:1)、夜間100:1急性期看護補助体制加算などの施設基準を取得し、看護師の職場環境改善、稼働額の向上に努めた。さらに、来年度に向けた取り組みとして、入院患者数の減少が最大の減収要因となっていることから、病院全体の病床を効率的かつ機能的に運用することを目的に入退院センターの機能強化を進めた。

また、地方独立行政法人化等の当院を取り巻く環境の変化に合わせ、市民とともに、地域とともに歩いていくという強い決意のもと、全職員が一丸となり市民の命と地域医療を守る責務を果たすべく、8月に病院理念を新たに策定した。

令和2年度は未曾有の災害とも呼べる新型コロナウイルス感染症が全国的に猛威を振るい、当院においても患者数の減少により経営的には多大な影響を受けた一年であった。しかし、市民病院としての当院の使命である「地域住民の生命と健康」を守るために、新型コロナウイルス感染最重症患者の受入れを行い、県内唯一のECMO療法を実施するなど、他院では困難な症例であっても病院職員一丸となって対応した。このことにより地域住民からも多くの支援を頂き「市民病院があってよかった」との再評価を頂けたと考える。また、こうした状況においても、限られた経営資源を最大限活用し、状況に応じ適切に通常医療の提供を行った。

## 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）に対する医療を継続して提供し、化学療法においては目標比120.6%の治療件数を達成した。
- ・4事業（救急医療、災害医療、小児医療、周産期医療）に対する医療の確保のため、感染症ERを設置し、新型コロナウイルス感染症への対応時においても救急医療を提供可能な体制を構築した。
- ・感染症への対応として、第一種及び第二種感染症指定医療機関として、県、市と連携を図り、重症患者を含む新型コロナウイルス感染症患者への医療を提供した。

#### 「地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化」

- ・地域医療連携の中心的な役割を担うため、特に退院時においてかかりつけ医を持つように患者に勧めるとともに、新規かかりつけ医登録を推進し、地域の医療機関との連携、役割分担の強化を図った。結果、紹介率、逆紹介率、地域医療機関訪問回数全ての全てにおいて今年度目標を達成した。
- ・入退院センターの機能充実を図り、入院前から退院後までの支援を行い、早期退院並びに長期入院患者及びがん末期患者の在宅療養を実現することで利用者の増に努めた。
- ・県、市と連携を図り新型コロナウイルス感染症に対する適切な対応を行った。

#### 「市民・患者への医療サービス」

- ・患者満足度調査を実施し、結果をホームページ上に公開した。入院患者及びその家族の満足度は昨年ほぼ横ばい、低下傾向にあるが、外来患者及びその家族からは過去5年の調査結果中最も満足度が高かった。また、感染症予防対策に関する項目においては、8割以上の「安心である」との回答を得た。引き続き、調査結果の分析に基づき、更なるサービスの改善、向上に努める。

#### 「医療の質の向上」

- ・令和3年度の日本病院評価機構による評価の受審に向けて病院機能評価委員会を立ち上げ、院内監査委員による内部監査を実施した。
- ・新型コロナウイルス感染症に対する対策の検討、準備及び決定機関として新型コロナウイルス感染症対策本部を立ち上げ、その統制の下、各部署の協力体制により院内感染防止対策を行った。
- ・ホームページ、院内広報誌に加え、テレビ媒体によるブランドプロモーションにより、当院の情報を幅広く発信した。

### 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

#### 「経営の効率化」

- ・適切な時期に集中的に地域の医療機関を訪問し情報交換を行い、地域医療支援病院として連携強化に努めた。また、より効率的な医療提供に向け、クリニカルパス委員会が中心となりパスの整備を継続実施した。

#### 「管理体制の強化」

- ・理事会資料の事前共有や必要に応じて個別協議を実施し、会議当日の議論の深化及び効率化による経営管理機能の向上を図った。
- ・院長を委員長とする病院機能評価委員会を設置し、その内部統制により業務改善を行い医療の質の向上を図った。また、コンプライアンス研修の実施により職員の法令・行動規範の遵守を徹底した。

#### 「優れた人材の確保と意識改革」

- ・年度中の退職に対する年度途中採用により必要な人員を確保したほか、看護師を対象とした人員確保に資する奨学金制度を新設した。
- ・現在、当院に求められる市民病院としての責務を果たすため、当院を取り巻く環境の変化に合わせ新たな病院理念を策定し、全職員の意識改革を行った。
- ・全体経営会議を通じて定期的に経営情報を共有することにより、職員の主体的な経営改善意識の向上を図った。

### 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」

- ・ D P C コーディング委員会によるコーディングの確認、修正事項の各診療部長への周知と医事業務委託の管理強化により、正確な診療報酬の請求に努めた。
- ・ 新型コロナウイルス感染症への対応に伴う臨時的な診療報酬の取扱いに適切に対応し、入院診療単価の増額を確保した。
- ・ 収入管理においては、保険診療適正化委員会における査定内容の確認、各診療部長へのフィードバック及び医事業務委託の管理強化により請求漏れの防止に努めるとともに、査定減に対しては積極的に再審査請求を行った。
- ・ 支出及び経費の削減策として、人件費については管理職手当の一部削減及びポスト管理に基づく人事配置を行った。材料費については契約先のベンチマーク利用による納入業者との価格交渉や共同購入品の導入、後発医薬品への切り替えを進めた。
- ・ 新型コロナウイルス感染症対策関連国庫補助金を医療機器購入費に充て、財源の減少を抑制した。
- ・ 令和元年度に閉校した看護専門学校の資産について市へ返納した。
- ・ 利益剰余金 1, 4 7 0 百万円については 1, 2 0 9 百万円を次期中期目標期間に繰り越す。また、2 6 1 百万円については市へ配当する。

「運営費負担金」

- ・ 不採算経費については、繰出し基準に基づいて金額を算定し、金額抑制に努めるよう取り組んだ。

「計画期間内の収支見通し」

- ・ 理事会において、中期計画の主要な指標の達成状況について確認を行った。また、各診療科へ各種指標を毎月共有し、経営に対する意識付けを行った。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、市への報告を行った。

## 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

- ・ 令和元年度に閉校した看護専門学校の資産について大津市へ返納した。

## 「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医療を提供した。がん治療においては、患者ごとに最適な治療の提供を行い、化学療法による治療件数が目標値を達成した。

新型コロナウイルス感染症対応として、手術の制限を行ったこと等により手術件数等は減少せざるを得なかった。

#### 【目標に係る実績】

目標指標	令和2年度目標値	令和2年度実績
がん手術件数	650件	540件
化学療法件数	1,900件	2,291件
放射線治療件数	120件	101件
脳外科手術件数	333件	173件
PCI実施件数	213件	145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、救急医療においては、第一種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を受け入れるため、感染拡大に伴いERの受診制限を行うなど、当該感染症の影響を大きく受け、救急搬送受入件数及び救急入院患者数の減少、救急ストップ時間の増加となったが、12月には感染症ERを設置し、感染症指定医療機関としての責務を果たしつつ通常救急医療の提供を維持する体制を構築した。

災害医療については、当院DMAT隊を熊本県に派遣、豪雨被害の中心となった熊本人吉地区で災害医療活動に従事した。

小児医療については、新型コロナウイルス感染症及びその感染予防対策の影響で気管支炎や肺炎などの気道感染症の減少に伴い、小児科入院患者数及び救急受入件数が減少したが、救急医療も含め治療の必要な小児患者の受け入れを可能な限り行った。

周産期医療については、当面の間、休止している分娩は、現在のところ再開していない。

【目標に係る実績】

目標指標	令和2年度目標値	令和2年度実績
救急搬送受入件数	4,100件	2,808件
救急搬送入院患者数	1,450人	1,267人
救急ストップ時間	0時間	843時間
救急搬送比率	27.5%	20.1%
救急入院患者数	3,070人	2,221人

【関連指標】

- ・災害訓練回数 2回（うち院内2回）

【目標に係る実績】

目標指標	令和2年度目標値	令和2年度実績
小児科入院患者数	2,647人	964人
小児科救急受入件数	2,400件	733件

【関連指標】

- ・ハイリスク分娩件数 0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、県、市との連携を行い、重症患者を含む新型コロナウイルス感染症患者の治療を行った。感染拡大状況に応じて対応病床数を確保し、適時適切な対応を継続した。

また、12月には感染症ERを設置し院内感染リスクへの対応を行うとともに、通常救急医療の提供を維持する体制を構築した。

#### (4) 予防医療の提供

健診センターにおいては、新型コロナウイルス感染症対応のため、一般健診は6月まで、人間ドックは10月まで休止した。その後、健診内容に応じて制限を行いつつ、感染拡大状況を見極めながら再開したが、目標の達成には至らなかった。各種オプション検査を設定するほか、検査結果を丁寧に説明することにより、ニーズに応じ、安心して受診することができる検診を提供した。

また、がん、生活習慣病を対象とした簡易な検査「プチ健診」の令和3年度開始に向けた準備に着手し、より幅広い検査ニーズへの対応に取り組んだ。

##### 【目標に係る実績】

目標指標	令和2年度目標値	令和2年度実績
人間ドック件数	3,300人	847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

かかりつけ医との機能分化・連携を進めるため、特に退院時においてかかりつけ医を持つように患者に勧めるとともに、新規かかりつけ医登録も推進した。令和2年度においては11件の新規かかりつけ医登録を行った。

新型コロナウイルス感染症への対策に留意しつつ診療所訪問を実施した。

##### 【目標に係る実績】

目標指標	令和2年度目標値	令和2年度実績
紹介率	60%	68.2%
逆紹介率	80%	97.1%
地域医療機関訪問回数	250回	258回

### (2) 地域での病院機能とその役割

多職種連携により入院前から患者を支援し、退院後まで一貫した治療の提供を行うことを目的として、入退院センターの業務に係る人員補充等の機能充実を図った。引き続き院内体制の整備を進め、早期退院の支援に努める。

新型コロナウイルス感染症対策のため地域医療機関向け研修を実施できず、実施回数が大きく減少した。今後、感染状況を見極めながら実施していく。

##### 【関連指標】

- ・地域医療機関向け研修実施回数 2回

### (3) 在宅医療・介護との連携強化

訪問看護ステーションにおいては、「新規依頼は断らない」との目標を職員に周知し、着実に利用者の受入れを行い、また、院内連携の強化により長期入院患者・がん末期患者の在宅療養を実現し、利用者の増加に繋げた。

#### 【関連指標】

- ・訪問看護件数 8,325件
- ・在宅復帰率 96.96%

### (4) 関係機関との連携強化

市保健所の要請により当病院敷地内に地域外来検査センターを設置するなど、新型コロナウイルス感染症対応において、市を始めとする行政機関との連携を図り、市民病院としての役割を果たした。

今年度は、医師会との連携を深めるために、地域医療機関情報交換会を初実施する予定であったが、新型コロナウイルス感染症拡大リスクを避けるため中止し、次年度以降に実施することとした。

## 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、各ブロックにおける外来患者及び家族を対象とする外来患者向け調査と各病棟に入院する患者及び家族を対象とする入院患者向け調査に分け、それぞれアンケート方式により実施し、調査結果についてはホームページ上で公開した。また、サービスの改善に向け全体経営会議を通じて院内職員に周知を行った。外来患者の満足度が上昇し、過去5年で最も満足度が高く、日々の取り組みの結果と考える。入院患者満足度については昨年度からほぼ横ばい、下降傾向にある。また今年度は、感染の予防対策に関する項目を追加した結果、8割以上の患者から安心であるとの回答を得た。

引き続き、調査結果の分析に基づきサービスの改善、向上に努める。

#### 【関連指標】

- ・外来 患者満足度調査（満足+やや満足） 86.0%
- ・入院 患者満足度調査（満足+やや満足） 89.5%

### (2) 職員の接遇の質の向上

新型コロナウイルス感染症への感染防止のため、集合研修の実施が困難な中、既存の  
接遇研修動画を全職員対象に実施し、接遇の質の向上を図った。

#### 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については、令和3年度の日本病院機能評価機構による評価の  
受審に向け病院機能評価委員会を立ち上げ、各部門の内部監査を実施した。

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、医療安全管理対策委員会で医療事故の予防対策や再  
発防止対策の充実を図り、全体経営会議においても定期的に報告を行い、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、多職種により構成する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、病院全体における感染管理活動を実施し、全体経営会議におい  
ても定期的に感染症の発生状況を報告した。また、新型コロナウイルス感染症対策本部  
を立ち上げ、院内における同感染症に対する対策の検討、準備及び決定機関として統制  
を行った。

##### 【関連指標】

- ・ 転倒転落発生率 4.88%
- ・ 褥瘡発生率 0.16%

##### (2) 診療データ分析による医療の質と効率性の標準化

提供する医療の標準化及び収益率向上を図るため、DPCベンチマークソフトを用い  
たクリニカルパスの整備を続けた。また、QIの分析評価結果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、院内においても各部門へ周知することにより、  
医療の質向上に対する職員への意識付けを継続した。

##### (3) セカンドオピニオンの推進

地域医療連携室において紹介患者を把握し、セカンドオピニオンを希望する患者には、  
他院への情報提供を行うなど、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

ホームページの情報が常に最新の状態にできるよう、適時適正に更新を行った。他の広報活動については、院内広報誌の2回刊行に加え、榊びわ湖放送とブランドプロモーション契約を締結し、テレビ媒体にて当院の様々な情報を発信した。

### 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

新型コロナウイルス感染症の感染拡大が下火になった期間には、地域医療連携室を中心に、集中的に地域の診療所を訪問し、当院の診療状況等を伝えるなど情報交換を行い、地域医療支援病院として連携強化に努めた。

クリニカルパスについては委員会を中心にパスの整備を引き続き行った。実績データの検証を行ってきたが、新型コロナウイルス感染症対応が必要であったことから、今後具体的な改善を実施する。

#### 2 管理体制の強化

##### (1) 経営体制の強化

理事会は、新型コロナウイルス感染症に対応して、メール会議の実施やリモートでの出席を取り入れ感染対策を徹底した。資料を可能な限り事前に送付することにより、当日、効率的で充実した審議が可能となるよう努めた。既定の理事会日程で審議が完結しない場合は、院外理事とリモートによる個別協議を行い承認を得た。

また中期計画の進捗管理については、経営管理課が行った。

##### (2) 内部統制の強化

院長を委員長とする病院機能評価委員会を立ち上げ、監査委員が2回、各部門の内部監査を実施した。内部監査の結果を所属長に通知し、また、結果に基づき改善指示を行い、医療の質の向上を図った。

##### (3) コンプライアンスの徹底

新型コロナウイルス感染症の感染防止のため参加者を限定し、弁護士を講師に、幹部職員向けに「コンプライアンス研修」を実施した。内容は、個人情報保護及びハラスメントを対象。また、同研修をビデオ録画し、全職員を対象に動画視聴研修を行い、個人

情報保護の管理、ハラスメント予防の徹底を行った。

### 3 優れた人材の確保と意識改革

#### (1) 法人職員の確保

年度中の退職者について年度途中採用により人員確保に努めた。新型コロナウイルス感染症の影響により、院内外の就職合同説明会が中止されたが、早期からオンラインを活用した就職説明会の開催や採用活動を進め、医療職員を確保した。

看護師確保においては、人員確保に資する奨学金制度を新設した。同制度運用は令和3年度より開始する。

#### (2) 職員の意識改革とモチベーションの向上

当院を取り巻く環境の変化に合わせて、市民の命と地域医療を守るという考えに基づき新たな病院理念を策定し、全職員に周知を行った。経営情報についても、例月の全体経営会議や院内イントラネットにより全体共有し、個別診療科に対しては詳細に分析した診療指標資料を提供し、経営改善に対する職員の意識付けを図った。

人事評価については、新型コロナ感染症対応のため組織改編や人事異動が流動的であったが、状況に応じて柔軟な制度運用を行った。新型コロナウイルス感染症対応に伴う人員配置については、一般病棟の看護師人員不足に対する人材派遣の活用、病院来院者の出入口トリアージ業務の民間委託により業務量の増加に対応可能な人員配置に努めた。

地域医療連携室による定期的な診療所訪問など、引き続き地域医療機関と密な関係を継続した。院内においても、関係部門職員による会議を開催し、退院支援、在宅・転院支援等を行うことにより在宅医療提供の充実に努めた。

#### (3) 研修体制の強化

新型コロナウイルス感染症への感染防止のため、集合形式での開催、参加が困難の中、リモート・オンラインを活用した形式の研修に積極的に参加した。

### 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

毎月、所属長を対象とした全体経営会議を実施し、診療科ごとの経営状況について情報共有した。加えて、院内イントラネットにて周知することにより、病院全体で情報共有し、経営改善に対する職員の意識付けを図った。

### 【目標に係る実績】

目標指標	令和2年度目標値	令和2年度実績
医業収支比率	100%以上	86.0%
経常収支比率	100%以上	116.8%

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

医事課において、診療報酬改定への対応や診療報酬請求漏れ対策のため、医事業務委託業者とミーティングを毎月実施するなど、委託業務に対する管理を強化した。また、DPCコーディング委員会によるコーディングの確認、修正事項の各診療科部長への周知を行った。

新型コロナウイルス感染症への対応の影響として、新規入院患者の受け入れ制限により入院延患者数が大幅に減少した。しかし、「診療報酬請求の臨時的な取り扱い」等により、入院単価は向上した。次年度以降、より機能的で効率的な病床稼働を行うため入院センターの機能強化も行い、令和2年度は外科・泌尿器科について運用を開始した。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響として、感染症患者受け入れに伴う看護師確保のための稼働病床数削減、救急患者受入制限、入院制限等の対応を行ったほか、患者の受診控えもあり、大きく患者数が減少した。

診療報酬外収益については、各種予防接種料金などを、近隣施設との比較を行い、均衡に配慮した適正料金に設定し、理事会において承認を得た上で適切に料金改定を行った。

収入管理においては、医事業務委託業者と毎月1回、請求漏れや査定減の防止対策など増収に向けた協議を行うとともに、査定減等に対しては積極的な再審査請求を行い、適正な診療報酬の確保に努めた。また、保険診療適正化委員会においても査定内容を確認し、各診療科部長へのフィードバックを行い情報の共有に努めた。

また、債権を適正に管理し、未収金の未然予防に努めている。未収金が発生した際は早期回収、早期介入を目指し、速やかに職員が電話及び文書による督促、自宅訪問等により、状況に応じた債権回収を実施した。未収金発生3ヶ月以内に職員による回収が不可能であった事案については弁護士委託により回収に当たっている。

【目標に係る実績】

目標指標	令和2年度目標値	令和2年度実績
入院診療単価	58,500円	61,120円
外来診療単価	12,000円	16,137円
手術件数	4,570件	2,515件
病床稼働率	82%	73.2%
入院患者数	133,225人	104,066人
外来患者数	228,420人	169,715人
平均在院日数	11.0日	14.1日
DPCⅡ期間以内患者割合	70%	54.5%
新入院患者数	10,952人	6,915人
ICU稼働率	100%以上	103.5%

(2) 支出及び費用の削減策

管理職手当の一部削減及びポスト管理を実施する等、人件費の抑制に努めた。職種間のタスクシフト、業務分担の適正化や診療報酬収益改善に必要な人員の確保を行い、人員配置の効果的・効率的な業務執行体制の整備に努めた。また、職員の健康管理の観点も含め、職員の時間外勤務時間について、定期的に幹部職員が把握し、指導及び時間外の削減に努めた。

【目標に係る実績】

目標指標	令和2年度目標値	令和2年度実績
人件費比率(職員給与費比率)	55%以下	67.1%

※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

材料費の削減については、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。また共同購入品の導入も進めており、より安価な調達を行うことができた。薬剤については、後発品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。

【目標に係る実績】

目標指標	令和2年度目標値	令和2年度実績
材料費比率	20%	23.9%

後発医薬品指数	80%以上	93%
---------	-------	-----

※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。

令和2年度においては、新型コロナウイルス感染症関連補助金が多数設定されたため、機器購入費用に充てることにより財源の減少を抑制した。また、マスクやグローブなどの感染対策消耗品の価格が大幅に高騰していることから、国・県あて物資の提供依頼や、新たな補助金の活用も行った。

【目標に係る実績】

目標指標	令和2年度目標	令和2年度実績
委託費比率	11%	14.8%

※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

不採算経費については、繰出し基準に基づいて金額を算定し、金額抑制に努めるよう取り組んだ。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響により、収益が減少し、抑制を図ることができなかった。

3 計画期間内の収支見通し

理事会において、中期計画の主要な指標の達成状況について確認を行った。また、各診療科へ各種指標を毎月共有し、経営に対する意識付けを行った。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、市への報告を行った。

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

令和元年度に閉校した看護専門学校の資産について大津市へ返納した。

第6 予算（人件費の見積りを含む）、収支計画、資金計画

(1) 予算（令和2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	12,770	12,924	154
医業収益	10,971	9,197	△1,774
看護専門学校収益	43	—	△43
訪問看護ステーション収益	79	77	△2
運営費負担金	1,643	1,565	△78
その他営業収益	34	2,085	2,051
営業外収益	878	130	△748
運営費負担金	767	102	△665
その他営業外収益	111	28	△83
臨時利益	106	573	467
資本収入	200	287	87
長期借入金	200	—	△200
運営費負担金	—	219	219
補助金	—	66	66
寄附金	—	2	2
計	13,953	13,914	△39
支出			
営業費用	10,962	11,279	317
医業費用	9,923	10,287	364
給与費	6,234	6,383	149
材料費	2,314	2,401	87
経費	1,349	1,493	144
研究研修費	26	10	△16
看護専門学校費用	154	—	△154
給与費	121	—	△121

経費	33	—	△33
訪問看護ステーション費	70	78	8
給与費	62	72	10
経費	8	6	△2
一般管理費	815	914	99
営業外費用	170	188	18
資本支出	1,092	1,333	241
建設改良費	281	557	276
償還金	811	776	△35
計	12,225	12,800	575

※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2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	13,764	14,902	1,138
営業収益	12,785	14,063	△623
医業収益	10,940	9,149	△1,791
看護専門学校収益	43	—	△43
訪問看護ステーション収益	79	78	△1
運営費負担金収益	1,643	1,565	△78
資産見返補助金等戻入	48	108	60
その他営業収益	33	3,163	3,130
営業外収益	873	218	△655
運営費負担金収益	767	102	△665
その他営業外収益	106	116	10
臨時利益	106	621	515

支出の部	11,744	12,700	956
営業費用	11,131	11,532	401
医業費用	10,109	10,635	526
給与費	6,138	6,375	237
材料費	2,103	2,183	80
経費	1,254	1,419	165
減価償却費	590	648	58
研究研修費	24	10	△14
看護専門学校費用	160	—	△160
給与費	129	—	△129
経費	31	—	△31
訪問看護ステーション費	64	82	18
給与費	62	77	15
経費	2	5	3
一般管理費	797	816	19
営業外費用	613	690	77
臨時損失	—	478	478
純利益	2,020	2,202	182
総利益	2,020	2,202	182

(3) 資金計画（令和2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	14,566	15,796	1,230
業務活動による収入	13,610	13,628	18
診療業務による収入	10,940	9,261	△1,679
運営費負担金による収入	2,410	2,239	△171
その他の業務活動による収入	260	2,128	1,868
投資活動による収入	—	286	286
運営費負担金収入	—	220	220

補助金収入	—	66	66
財務活動による収入	200	0	△200
長期借入れによる収入	200	0	△200
繰越金	650	1,882	1,232
資金支出	14,566	15,796	1,230
業務活動による支出	10,973	11,508	535
給与費支出	6,475	6,703	228
材料費支出	2,103	2,180	77
その他の業務活動による支出	2,395	2,625	230
投資活動による支出	256	412	156
有形固定資産の取得による支出	256	411	155
無形固定資産の取得による支出	—	1	1
財務活動による支出	959	880	△79
移行前地方債償還債務の償還による支出	776	776	0
その他の財務活動による支出	183	104	△79
次期中期目標の期間への繰越金	2,377	2,996	619

#### 第7 短期借入金の限度額

短期借入金実績なし。

#### 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

利益剰余金1,470百万円については、繰越積立金として1,209百万円を次期中期目標期間に繰り越す。また、261百万円については市へ配当する。

#### 第10 料金に関する事項

令和2年9月、新型コロナウイルス感染症の院内感染防止の観点から基本項目にある肺機能検査（スパイロメーター）を実施しない場合の人間ドック料金を設定し、インフル

エンザ予防接種料金についても、ワクチンの契約単価等のコストを勘案し、改定を行った。

第11 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2年度）

【関連指標】

内 容	実績額	財源
施設整備	166百万円	運営費負担金、一部自己財源
医療機器整備	475百万円	補助金、一部自己財源

2 人事に関する計画

未曾有の新型コロナウイルス感染症に対する迅速かつ弾力的対応を目指し、当院の「感染症指定医療機関」と「止まらない救急」という2つの使命を両立するため、「感染症ER」を設置し、滋賀県指定の感染症指定病院、公立病院としての使命を果たした。人材確保面においては、感染症病棟への看護師配置を進めることによる一般病棟の看護師人員不足には、人材派遣法に基づき人材派遣を活用した看護師の人員を活用した。

また、次年度以降の診療報酬向上策として、管理栄養士の配置、看護師の業務分担の適正化のため、臨床検査技師及び臨床工学技士の配置に向けた人材確保に努めた。

【関連指標】

・職員体制等

令和元年度期末での職員体制は826人（退職39人、採用49人）で、期首から10人増、前年度末比で21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	79	44		1	7		1	5		79	46	
	看護師	389	7	33	6	4	4	16		3	379	11	34
	医療技術職	106	19	3	7		1	1	1	1	111	18	3
	事務職	35	21	47	2	3	11	2	2	6	36	22	52
	補助員	2	0	31			3			1	2	0	33
	合計	816			49			39			826		

人事評価については、評価者・被評価者を対象としたオンライン研修会を活用し、評価制度の定着を図るなど、人事評価制度を実行した。目標設定や評価実施について、従来の紙面運用をオンラインシステム化し、職員の負担軽減と制度定着に努めた。

また、現在、人事評価の対象外としている契約職員及び嘱託職員に関して、次期中期計画期間内で開始予定の待遇改善・生産能力向上・正規職員転換実現プランについて着手し、人事評価制度導入の検討を始めた。

事務部門の強化のため、健診センター事務職の専従配置及び医事課事務職の増員配置を行い、体制整備に努めた。