

令和元年度  
事業報告書

自 平成 31 年 4 月 1 日

至 令和 2 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	4
（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	7
2 大項目ごとの特記事項	8
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	11
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	11
（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	13
（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	14

(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	14
(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	15
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	16
(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	17
(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	19
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	19
(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	23
第9 剰余金の使途	23
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）	23
2 人事に関する計画	23

## 「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。

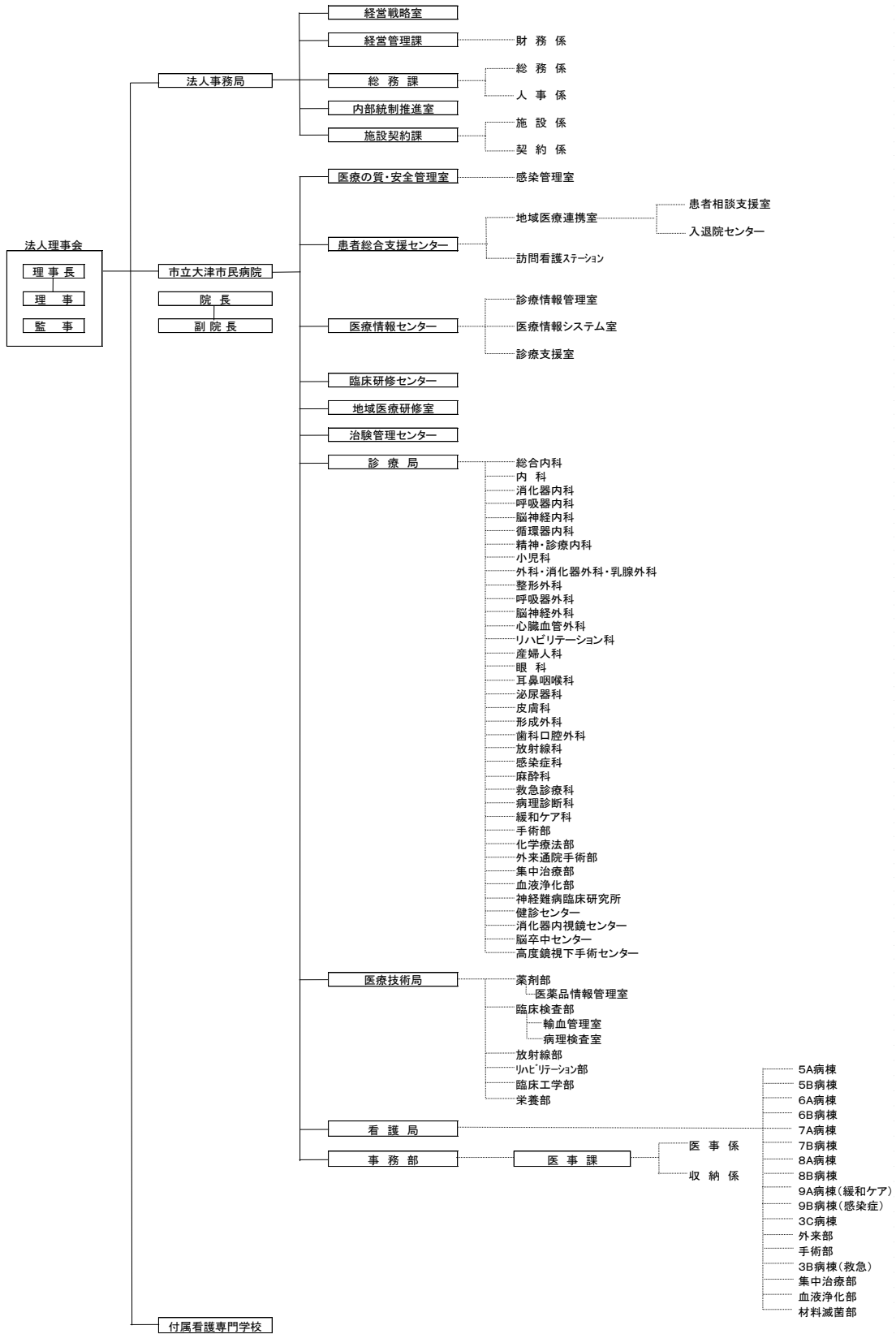
##### ③沿革

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	附属棟増築
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	市立大津市民病院附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

○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（令和2年3月31日現在）

氏名	役職	任期	担当及び経歴
増田 伊知郎	理事長（常勤）	H31.4.1～R2.3.31	
若林 直樹	副理事長（常勤）	H31.4.1～R3.3.31	病院長
神田 泰幸	理事（常勤）	H31.4.1～R3.3.31	法人事務局長
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
山形 康郎	監事（非常勤）	H31.4.1～R3.3.31	弁護士
菊池 健太郎	監事（非常勤）	H31.4.1～R3.3.31	公認会計士、税理士

※理事長と監事は大津市長が任命し、副理事長と理事は理事長が任命する。役員の任期は、理事長、副理事長が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（令和2年3月31日現在）

常勤職員 805人（うち法人への出向者14人）、平均年齢42歳

※内訳：医師115人、看護師424人、医療技術員126人、その他140人（前年比 △30人）

## 「全体的な状況」

### 1 総括

中期計画期間（H29.4.1～R3.3.31）の3年目となる令和元年度は、“分娩休止・救急医療提供体制・新型コロナウイルス感染症”といった問題を乗り越えながら、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。

財務状況としては、地方独立行政法人化以降の改善傾向として平成29年度経常収支△1,246百万円から、平成30年度経常収支+352百万円と改善した流れであったが、令和元年度経常収支は+54百万円へ縮小した。

分娩休止については、医師の退職により6月より分娩機能を休止したことと、小児科の患者数減少により、産婦人科のみで356百万円の減収となっている。

救急医療については、救急指導医とともに医師が一斉に退職し、マスコミ報道での風評被害により患者数が減少し38百万円の減収、医師数不足によるICU特定集中治療室管理料の喪失により68百万円の減収となった。

それまでの経営改善の流れを維持しながらの計画達成を目指したが、状況変化への対応に追われ収益は縮小した。経営改善計画を策定し立て直しを試みたが、年度当初への回復には至っていない。

新型コロナウイルス感染症については、2月から感染回避による来院患者数が減少し1月から3月の外来患者1日あたりで前年比14.3%減少、感染症拡大に備えた予定調整により手術件数も前年比16.6%減少した。また、それまで増加傾向であった健診センターについても3月から稼働縮小し新規予約を停止したことで減益となっている。

これらに対応する増収施策としては、広報活動の強化、機器整備による費用圧縮と新規加算取得、診療科ヒアリングを伴った経営改善計画策定を行った。年度内の実績としては、検査機器更新による費用圧縮（使用試薬の見直しと、保守料の圧縮により、イニシャルコストも含めて7年間で2.5億円の費用圧縮）、透析機器更新に伴う追加加算と医療材料差益の増加により年間12.9百万円の増収、検体検査管理加算の取得、病棟薬剤業務実施加算の取得を行った。広報活動については、報道等による病院イメージの回復のために、診療部長による医療機関訪問や新聞・チラシを利用した情報発信を行った。また、看護衣についても洗濯回数を増やしデザインと利便性を向上させることで職員モチベーションを高めるとともに、年間費用を3.9百万円圧縮した。分娩休止への対応としては、32床運用であった5B病棟を化学療法部及び外来通院部にて運用変更を行い病棟再編し収益確保に努めた。加えて、地域医療との連携推進および患者数増加のため土曜日予約MRIを開始した。

第3四半期までにおいては想定外での大きな収益落ち込みは発生したものの、収益

と連動した材料費、経費新規投資の抑制による減価償却費、稼働病床数に見合った職員数の適正化による給与費がそれぞれ減少したことで損益は収益ほど悪化しなかった。12月での収益は分娩休止の影響を除くと前年同期比プラスとなっており、引き続き回復基調となっていた。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響により、感染症病床の増床対応による病棟閉鎖準備やICUの稼働縮小検討、ERでのコロナ対応などでの患者数の減少があり、回復基調であった2月3月の収益に影響を与えており、分娩休止や救急診療体制とともに目標計画値未達の大きな要因となった。

## 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108.9%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救急診療科の医師の一斉退職に際し、医師の確保と大津保健医療圏へのアナウンス（風評被害対策）を行い、変わらない医療提供体制の維持に努めた。
- ・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」

- ・地域医療機関訪問を従前の7月から10月までの4ヶ月間にて実施していたものを、通年期間にて実施、かかりつけ医登録証の刷新を行った。結果、今年度目標を大きく上回る紹介率、逆紹介率、訪問回数を達成した。
- ・在宅療養中の患者訪問の際に専門看護師、認定看護師等が同行し相談支援を継続、同時に連携医療機関との訪問意見交換を行い、円滑な退院在宅復帰支援を行った。
- ・近隣医療機関と共同でのイベント参加、大津市と共催での講演会を実施し地域医療の充実に努めた。

#### 「市民・患者への医療サービス」

- ・患者満足度調査における質問項目の見直しを行い実施するとともに、職員接遇向上研修については外部講師を招いて実施し、医療サービスの向上に努めた。

#### 「医療の質の向上」

- ・ISO9001に基づいた内部統制体制を維持しながら、委員会での医療安全管理



と医療の質・安全管理室での院内研修の実施による意識啓発を行い医療の安全徹底に努めた。

- ・新型コロナウイルス感染症においては、対策本部の設置および感染管理室を中心として院内感染対策を徹底、入館者トリアージを各部署協力体制のもと実施することで院内感染の防止に努めた。
- ・動画サイトを利用した病院情報の発信と病院広報誌の特別号発刊により市民への情報提供機会の増加を図った。

### 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」

- ・地域医療機関との積極的意見交換による連携強化とクリニカルパス委員会設置による入退院コントロールの効率化に努めた。

#### 「管理体制の強化」

- ・理事会の開催方法について見直し、より闊達な議論を可能にすることで経営管理機能を強化した。
- ・ISO9001モデルでの内部統制とコンプライアンス研修の実施により職員意識の向上を図った

#### 「優れた人材の確保と意識改革」

- ・令和2年度での市職員の派遣期間終了に備えた法人職員の確保に努めるとともに、経営層への中期計画の再確認や経営指標の全職員への発信を行うことで職員間の経営情報の共有を促し、職員一丸となって目標達成に取り組める環境整備を行った。
- ・外部講師を招き、経営改善や診療報酬改定についての研修を開催し、それらを踏まえたアイデアを職員より募集実施することで、病院改善を行った。

### 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」

- ・保険診療適正化委員会による診療報酬改定対策チームによるコーディングチェックや診療部長へのフィードバックを行い、適切な診療報酬獲得に努め収益改善を行った。
- ・クリニカルパス委員会による空床ベッドの抑制、入退院センターによる入退院日の調整を行い、効率的なベッドコントロールを行った。
- ・地域医療機関訪問については訪問方法を改善し、面会機会を増加させることで訪問効果を高め、紹介率向上、患者獲得に努めた。
- ・支出及び費用の削減策としては、人件費では経営層の管理の下、医師の時間外勤務の削減を図った。材料費においては、私立病院データも含む新規ベンチマークを採

用し材料費の削減に努め、使用料以上の削減効果を獲得した。また、院内物流管理業者を通じた医療材料の共同購入により安価な価格での購入を可能とした。

- ・機器調達方法の見直しとしては、それまで購入と賃貸借にて稼動していた臨床検査部の検査機器一式について、老朽化による更新整備が課題となる中、全ての機器を賃貸借整備とし、かつ保守、試薬費用を包括した契約とすることで、7年間でのトータルコストの削減を行った（年間試算額36百万円）。委託契約についても患者給食における院内調理を外部調理へと変更することで、老朽化した機器更新費用、保守委託費用および試薬購入費用の圧縮を行った。
- ・透析機器の更新に関し、HDF加算の獲得と使用材料の償還増収により年間13百万円の増収を行った。
- ・職員の効率的配置を行うことで、検体管理加算（Ⅳ）および病棟薬剤業務実施加算2を取得し29百万の増収を行った。

#### 「運営費負担金」

- ・地方独立行政法人移行時の退職給付引当金未計上分の運営費交付金が今年度繰入され、地独移行初年度から発生していた債務超過額が改善された。

#### 「計画期間内の収支見通し」

- ・理事会における計画目標値進捗状況の確認と経営指標の追加、取り組み状況の確認を行うとともに、理事会非開催月についても経営指標を理事へ報告した。また、四半期ごとの報告を市へ行い意見を求めた。

### 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

- ・学生の新規募集を停止していた看護専門学校については、在校生が卒業となる今年度末閉校することを決定した。

## 「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、適切な地域連携クリニカルパスの整備による、より患者に最適な治療計画の提供を継続することで、化学療法による治療件数が目標値を達成した。

##### 【目標に係る実績】

目標指標	令和元年度目標値	令和元年度実績
がん手術件数	640件	563件
化学療法件数	1,870件	2,037件
放射線治療件数	115件	112件
脳外科手術件数	325件	289件
PCI実施件数	206件	144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、昨年度2床増床したICU8床で、地域の救急医療に対する貢献を図った。救急指導医の退職による医療提供体制に混乱があったものの、風評被害の払拭とともに救急体制を立て直し医療提供機能を維持した。新型コロナウイルス感染症においても疑い患者の受け入れを主に行いながら救急医療を提供した。災害医療については台風による浸水被害を受けた長野県への出動を行うとともに、近畿DMATブロック訓練を実施した。周産期医療については、令和元年6月から、分娩の取扱いを休止しており、再開に向けて診療体制の整備に努めている。小児医療については分娩休止による患者数の減少はあるものの、救急医療も含めた小児患者の受け入れを可能な限り行った。

【目標に係る実績】

目標指標	令和元年度目標値	令和元年度実績
救急搬送受入件数	4,090件	3,481件
救急搬送入院患者数	1,444人	1,358人
救急ストップ時間	0時間	63時間
救急搬送比率	27.5%	21.4%
救急入院患者数	3,050人	2,551人

【関連指標】

- ・災害訓練回数 3回（うち院内1回）

【目標に係る実績】

目標指標	令和元年度目標値	令和元年度実績
小児科入院患者数	2,645人	2,383人
小児科救急受入件数	2,375件	1,919件

2019年6月から、産婦人科の体制が整うまで、分娩の取扱いを休止している。

【関連指標】

- ・ハイリスク分娩件数 1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、2月上旬の偽陰性患者発生時より看護体制の調整を即座に開始し受け入れ態勢を整え、マスク、消毒液など医療材料の確保を進めた。感染者発生後も、県、市と綿密な連携を図り、新型コロナウイルス感染患者の治療を行い、医療の提供を行った。

(4) 予防医療の提供

健診センターにおいては、これまで市内の医療機関に先駆けて行っていた隔月第3日曜日の日曜日乳がん検診を毎月第3日曜日の実施に変更し、大津市乳がん検診の検査枠も週32枠から週60枠まで拡大した。また、人間ドックコースのリニューアルを行い、受診者のニーズに沿った検診の提供を積極的に行った。

【目標に係る実績】

目標指標	令和元年度目標値	令和元年度実績
人間ドック件数	3, 246人	3, 303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

医療機能の分化、連携推進のため、紹介患者の受け入れのため地域医療機関訪問や、紹介元への逆紹介を積極的に行い、地域における医療連携を進めた。地域医療機関訪問は、例年7月から10月ごろに主に行っていたものを、通年に期間を延ばして行い、かかりつけ医登録証の掲載内容を全面的に見直し、約130の診療所に直接手渡した。これにより、紹介患者が増え、初診患者数が減少し、かつ逆紹介率も上昇し、地域医療構想に準じた役割を果たせた。

#### 【目標に係る実績】

目標指標	令和元年度目標値	令和元年度実績
紹介率	57%	71.5%
逆紹介率	78%	104.9%
地域医療機関訪問回数	250回	327回

### (2) 地域での病院機能とその役割

入院後ではなく、入院前から患者を支援でき、令和2年度からの入院時の指導管理料（栄養、薬剤など）取得が可能となるように協議を始めた。これは患者のサポートを厚くするとともに、病棟での医療従事者の負担軽減を図る働き方改革にも繋がるため、引き続き院内体制の整備を進めていく。

#### 【関連指標】

- ・地域医療機関向け研修実施回数 46回

### (3) 在宅医療・介護との連携強化

医療ニーズの高い在宅療養中のがん患者等が安心・安全に在宅療養を継続できるために、専門看護師・認定看護師等が訪問看護ステーションの訪問看護師に同行し、治療やケアについての相談・支援を昨年度より行っている。また、地域医療連携室の相談員による連携先の医療機関や各施設を訪問により、意見交換するなど連携強化し、円滑な退院支援や在宅復帰の支援を行った。

#### 【関連指標】

- ・訪問看護件数 7, 708件

#### (4) 関係機関との連携強化

10月に市の開催する健康を考えるイベントに、昨年までと同様に大津赤十字病院と共同でブースを設置し糖尿病予防の啓発につとめた。また、2月のがんについて考える日に大津市と共催で講演会を行うなど、関係機関との連携を図った。

### 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

患者満足度調査の自由記載欄や、ご意見箱においてたびたび意見される通院手段の確保について、質問項目を新たに設定して意見を求めた。また市内の一部地域に対して、通院手段についてのアンケートを行った。これらの意見集約を行うとともに、解決策についての検討を行った。

#### 【関連指標】

- ・ 外来 患者満足度調査（満足+やや満足） 82.8%
- ・ 入院 患者満足度調査（満足+やや満足） 90.1%

#### (2) 職員の接遇の質の向上

接遇力向上を目的にして、外部講師を招いて接遇研修を管理職向け、一般職員向けにそれぞれ行い、気づきの力を磨いた。また、当日はビデオ撮影を行い、出席できなかった職員向けに、後日上映会を実施した。

### 4 医療の質の向上

#### (1) 医療の安全の徹底

ISO9001に基づいた内部統制体制を維持しながら、医療安全管理委員会を中心に医療事故の予防対策や再発防止対策の充実を図り、インフォームド・コンセントを徹底した。院内職員に対しては医療安全研修会を実施し、安全管理の意識向上を図った。また、感染防止においては感染管理室により、MERSその他の菌検出状況の毎月の報告や、新型コロナウイルス感染症に対する対策等の現状について逐一、職員に対して周知、予防喚起を行った。

#### 【関連指標】

- ・ 転倒転落発生率 4.44%

・褥瘡発生率 0.14%

#### (2) 診療データ分析による医療の質と効率性の標準化

DPCベンチマークソフトの分析結果を踏まえたクリニカルパスの改善を行い、QI分析結果を毎月院内で共有し、医療の質・安全管理室が中心となり、医療安全研修会を実施することで、改善可能な医療提供体制の整備に努めた。

#### (3) セカンドオピニオンの推進

患者相談支援室を中心として、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

市民病院の役割・機能、専門医の紹介などについて、これまでも活用していたホームページからより身近に情報を得ることができるよう動画を利用して情報提供を行った。また、広報誌についても、年2回の定期刊行に加えて、救急体制PRや開院120年を記念した特別号をそれぞれ発刊し、病院内外に市民病院の紹介を行った。

### 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

毎月、管理職を集めた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。入院機能強化のために、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努め、経営改善に活用した。

#### 2 管理体制の強化

##### (1) 経営体制の強化

理事会において、これまでの進め方や開催頻度について見直しを行い、事務局側からの現状報告が中心であった進め方を変更し、事前に資料を配付した上で理事会を討議の場とするようにした。また、経営戦略室にて中期計画進捗管理を行うとともに、経営改善計画を作成した。

##### (2) 内部統制の強化

内部統制推進室を設置した。ISO9001をモデルとして作成したマニュアルを利

用した活動を実施し、内部統制の管理改善に努めた。

### (3) コンプライアンスの徹底

内部統制推進室による情報発信やコンプライアンスについての勉強会を実施し、院内職員への法令遵守事項への意識向上を図った。

## 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（看護師、看護補助者等）について年度途中採用により、人員確保に努めた。また、令和2年度での市職員の派遣期間終了に備えた人材採用を行い、事務局強化に繋がる人材の確保に努めた。

### (2) 職員の意識改革とモチベーションの向上

経営層の体制変更に伴い、計画および目標の再度周知を行うとともに、職員必携の携帯、院内グループウェアによる情報発信により院内職員が常に目標確認できる環境を整備した。また、その目標を各所属から個人目標に落とし込み人事評価に反映させた。組織の効率化としては、院内調理についてセントラルキッチンを採用し業務および組織を効率化した。

地域医療連携室での医療福祉相談をはじめ、院内研修の開催による意識向上、入退院支援センターによる病診・病病連携の推進を行い、地域医療の連携を推進した

### (3) 研修体制の強化

医療従事者が研究等の活動に参画できる体制整備とともに、外部理事による経営講演会や、診療報酬改定の概要についての外部講師による講演会を実施するなど、院内研修によるインプットを行うとともに、それをもとに職員からの経営改善アイデア募集を行うことでアウトプットを行った。

## 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

毎月、診療科ごとに経営指標を作成し、情報共有を行うとともに、四半期ごとに各診療科にコメントを求めて、経営層が状況把握を行った。また、経営改善計画策定時には診療科ヒアリングを行い、症例件数目標を設定するなど診療科ごとに改善案を作成し進捗管理を行った。



【目標に係る実績】

目標指標	令和元年度目標値	令和元年度実績
医業収支比率	105%以上	97.1%
経常収支比率	112%以上	100.4%

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

診療報酬改定に伴う分析や対策、施設基準届出のために、保険診療適正化委員会が中心となり診療報酬改定対策チームを発足させて対応を行った。また、委員会にてコーディングのチェックを行い、改善・修正事項を各診療部長へフィードバックを行った。

ベッドコントロールの権限と基本方針を全体経営会議において再度確認のために周知し、クリニカルパスを遵守した空きベッドを抑制し、入退院センターによる入院日の調整などを行った。

診療所訪問では、診療部長が訪問する際には一部アポイントを取って訪問するなど方法を変更したことにより、面会を断られるケースが減り、その後の紹介につながった医療機関もあった。

4月より毎月第3日曜日に乳がん検診を行い、12月より地域医療機関からの紹介患者のMRI検査を第2、第4土曜日に開始するなど、患者の利便性向上に努めた。また、ホームページアクセスの6割以上がスマートフォン・タブレットによるものであるため、より伝わりやすいように動画による情報発信に取り組んだ。

健診センターにおける健康診断や各種検診等予防医療に関するコースを見直し、価格を再設定し令和2年度からの実施準備を行った。

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むけた協議を行い、情報共有に努めている。返戻、査定されたものは医事課、医事業務委託業者とともに内容の分析を行い、医師に確認のうえ積極的に再審査請求を行っている。

また、未収金対応については、昨年より弁護士委託を発生6ヶ月から3ヶ月に変更しており、引き続き早期介入をおこなっている。加えて、医事課職員による電話督促、督促文書送付、自宅訪問等、状況に応じた対策を実施した。

【目標に係る実績】

目標指標	令和元年度目標値	令和元年度実績
入院診療単価	58,500円	58,001円

外来診療単価	12,000円	15,312円
手術件数	4,450件	3,674件
病床稼働率	82%	85.0%
入院患者数	133,590人	120,478人
外来患者数	228,420人	198,409人
平均在院日数	11.2日	13.1日
DPCⅡ期間以内患者割合	69%	57.9%
新入院患者数	10,780人	8,533人
ICU稼働率	100%以上	107.7%

## (2) 支出及び費用の削減策

看護師の給与体系を行政職から医療職俸給表(三)への変更を行ったが、今年度まで三年間の現給保障があるため、次年度以降に削減効果が現れる。職員、特に医師の時間外勤務について、随時経営層が把握し、削減を図った。

### 【目標に係る実績】

目標指標	令和元年度目標値	令和元年度実績
人件費比率(職員給与費比率)	56%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

材料費の削減に向け、新たなベンチマークシステムを活用した材料費の削減に取り組んだ。本格的な活用開始により、ベンチマーク使用料を差し引いても削減効果が得られた。さらに、院内物流管理システム業者を通じて共同購入を実施、参加費用は業者が負担しており、現状共同購入対象品が限られているため、今後対象品目拡大に伴い削減効果が拡大する見込みとなっている。

### 【目標に係る実績】

目標指標	令和元年度目標値	令和元年度実績
材料費比率	20%	22.9%
後発医薬品指数	80%以上	94%

※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。

臨床検査部機器更新時に保守料、試薬・消耗品代を併せて契約行ったことにより、保守料、試薬・消耗品代も含めたトータルの費用を削減した。

患者給食業務委託で、提供する患者給食を病院内調理から病院外での集中調理に変更したことにより委託費の削減を行った。

【目標に係る実績】

目標指標	令和元年度目標	令和元年度実績
委託費比率	11%	12.1%

※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

地独移行時の退職給付引当金未計上分の運営費交付金が今年度繰入され、地独移行初年度から発生していた債務超過額が改善された。

3 計画期間内の収支見直し

理事会において目標値の達成状況の確認を行うとともに、理事からの指摘を受けた経営指標の追加や法人の取り組みの紹介を行った。また、理事会非開催月も経営指標を理事に確認していただき、意見を受ける体制を整えた上で、四半期毎の報告を市へ行った。

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

学生の新規募集を停止していた看護専門学校については、在校生が卒業となる今年度末閉校することを決定した。

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（令和元年度）

(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	12,764	12,149	△615
医業収益	10,987	10,413	△574

看護専門学校収益	43	9	△34
訪問看護ステーション収益	79	69	△10
運営費負担金	1,622	1,624	2
その他営業収益	34	35	1
営業外収益	889	4,230	3,341
運営費負担金	778	4,100	3,322
その他営業外収益	111	130	19
資本収入	200	0	△200
短期借入金	200	0	△200
計	13,854	16,379	2,525
支出			
営業費用	11,143	11,221	78
医業費用	10,092	10,173	81
給与費	6,399	6,258	△141
材料費	2,302	2,463	161
経費	1,365	1,433	68
研究研修費	26	19	△7
看護専門学校費用	153	133	△20
給与費	121	123	2
経費	32	10	△22
訪問看護ステーション費	70	76	6
給与費	62	71	9
経費	8	5	△3
一般管理費	828	839	11
営業外費用	187	207	20
資本支出	1,875	1,134	△741
建設改良費	297	214	△83
償還金	1,578	921	△657
計	13,205	12,562	△643

※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 (令和元年度)

(単位：百万円)

区 分	計 画 額	決 算 額	差 額 (決算-計画)
収入の部	13,666	16,383	2,717
営業収益	12,782	12,159	△623
医業収益	10,957	10,375	△582
看護専門学校収益	43	9	△34
訪問看護ステーション収益	79	69	△10
運営費負担金収益	1,622	1,624	2
資産見返補助金等戻入	49	48	△1
その他営業収益	33	35	2
営業外収益	884	238	△646
運営費負担金収益	778	117	△661
その他営業外収益	106	121	15
臨時利益	612	3,986	3,374
支出の部	12,067	12,345	278
営業費用	11,467	11,739	272
医業費用	10,424	10,691	267
給与費	6,302	6,209	△93
材料費	2,108	2,373	265
経費	1,276	1,318	42
減価償却費	714	773	59
研究研修費	24	18	△6
看護専門学校費用	165	124	△41
給与費	129	82	△47
経費	36	42	6

訪問看護ステーション費	65	80	15
給与費	62	75	13
経費	3	5	2
一般管理費	813	845	32
営業外費用	599	605	6
臨時損失	0	2	2
純利益	1,600	4,037	2,437
目的積立金取崩額	0	0	0
総利益	1,600	4,037	2,437

(3) 資金計画 (令和元年度)

(単位：百万円)

区 分	計 画 額	決 算 額	差 額 (決算-計画)
資金収入	13,819	16,610	2,791
業務活動による収入	13,617	16,543	2,926
診療業務による収入	10,957	10,656	△301
運営費負担金による収入	2,400	5,724	3,324
その他の業務活動による収入	260	163	△97
財務活動による収入	200	0	△200
短期借入れによる収入	0	0	0
長期借入れによる収入	200	0	△200
繰越金	2	67	65
資金支出	13,819	16,610	2,791
業務活動による支出	11,150	11,694	544
給与費支出	6,646	6,746	100
材料費支出	2,108	2,468	360
その他の業務活動による支出	2,396	2,480	84
投資活動による支出	274	84	△190
有形固定資産の取得による支出	274	84	△190

財務活動による支出	1, 7 4 5	2, 9 5 0	1, 2 0 5
移行前地方債償還債務の償還による支出	9 2 1	9 2 1	0
その他の財務活動による支出	8 2 4	2, 0 3 0	1, 2 0 6
次期中期目標の期間への繰越金	6 5 0	1, 8 8 2	1, 2 3 2

#### 第7 短期借入金の限度額

期首短期借入金残高は、1, 9 1 1百万円であった。令和元年度上期、産婦人科の分娩休止、救急医療体制の変更等により収益が減少し、9月末には短期借入金残高1, 9 5 4百万円となり資金繰りが逼迫するも、大津市より中期計画通りの運営費負担金等が繰入れされたことにより、短期借入残高減少し資金繰りは改善した。

更に、令和2年3月末に大津市より追加の運営費交付金の繰入れがあり、令和元年度末短期借入金残高は「0」であった。

#### 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

7 3 0百万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 (令和元年度)

###### 【関連指標】

内 容	実績額	財源
施設整備	2 2 百万円	自己財源
医療機器整備	8 4 百万円	自己財源 一部補助金

##### 2 人事に関する計画

分娩休止に伴う看護師の適正かつ効率的な配置のため、年度中の退職者について年度途中採用を行って人員確保するなど、迅速な対応に努めた。また、臨床検査部においては機械化による定数削減を行うなど人員配置の見直しを行った。

【関連指標】

・職員体制等

令和元年度期末での職員体制は805人（退職56人、採用31人）で、期首から△25人、前年度末比で△30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	78	46	0	3	2	0	7	7	0	74	41	0
	看護師	393	8	31	2	0	3	21	0	1	374	8	33
	医療技術職	103	21	4	0	1	1	2	0	2	101	22	3
	事務職	35	20	48	3	4	8	4	2	7	34	22	49
	補助員	2	0	30	0	0	4	0	0	3	2	0	31
学校	看護師	9	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0
	事務	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	合計	830			31			56			805		

- ・人事評価制度を実施し、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。
- ・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、管理監督できる経験者を採用するなど、事務部門の強化に努めた。