

## 地方独立行政法人市立大津市民病院中期目標

### 前文

大津市民病院（以下「市民病院」という。）は、市民が住み慣れた地域において安心して良質で高度な医療が受けられるよう、病院、診療所、行政機関などの関係機関と連携して地域医療の充実したまちづくりの推進に寄与してきた。また、市民の生命と健康を守る公立の医療機関として、昭和12年4月に開設されて以来、これまで長年にわたり地域医療の中核を担い、市民の安全・安心を支援してきた。

しかし、現在の市民病院は、他の公立病院と同様に、国の医療政策（診療報酬改定等）の変化の下で、滋賀県地域医療構想における将来の医療需要及び地域の医療ニーズに対し、十分な対応を迅速かつ適切に実施し続けるには、厳しい経営状況にある。特に、財務面においては、近年、医業収益（入院・外来収益）の増加に対して費用の増加が過大（内部要因としては主に人件費の増加が、外部要因としては地方公営企業会計制度見直しや消費税率の引上げなどが挙げられる。）となり、恒常的に純損失を計上し、経営状況が悪化している。その結果、資金繰りが悪化し、今後、経営を持続していくのは極めて厳しく、危機的な状況に陥っている。

このような中、平成26年2月に「大津市民病院あり方検討委員会」を設置し、議論を重ねた結果として同年9月に提言を受け、さらに、平成27年2月に「大津市民病院経営形態検討委員会」を附属機関として設置し、市民病院の経営形態の見直し及びそれに関する留意点について審議された結果、同年7月に「地方独立行政法人化が相対的に<sup>ふさわ</sup>相応しい」との答申が提出された。

地方独立行政法人への移行は、これまでの地方公営企業法（昭和27年法律第29号）の規定が一部適用される地方公共団体の枠組みを離れることにより、経営の自由度を高め、責任体制を明確にするとともに、政策医療を確実に実施することが可能なことから選んだ選択肢であり、移行するだけで自動的により良いサービスの提供や経営状況の抜本的改善が実現するわけではない。

市民病院が公立病院として存続するためには、市民から信頼される病院であるとともに、独立採算の原則に基づき、健全な経営を行うことが重要である。そのため、経営改善には真摯に取り組まなければならない。

具体的には、地域医療における市民病院の位置付けを明確にした上で、中長期的視点での経営戦略の策定及びそれを実現するための経営の効率化（コスト管理の徹底、入院単価及び外来単価の向上、紹介率・逆紹介率の向上、医療環境への対応など）が必要であり、経営管理（組

織体制と人材の確保、経営計画の改善、経営状況の可視化など）の強化が重要である。これらを実行することにより、地方独立行政法人への移行の実効性が担保される。

一方、滋賀県保健医療計画（以下「保健医療計画」という。）において、公立病院である市民病院は、大津保健医療圏域（以下「圏域」という。）の中核的医療機関として病院間連携及び病診連携の中心になるとともに、地域の医療ニーズや圏域全体のバランスを考慮し、効果的で効率的な医療機能の充実が図れるよう医療水準の向上に努めることが求められている。また、保健医療計画の一部として滋賀県地域医療構想が策定されていること、市民病院と同じ圏域に同等規模以上の病院が存在していること及び圏域を越えて患者が流出していることを踏まえるとともに、経営状況を念頭に置いた上で、今後、市民病院は、圏域において担っていく役割及び果たすべき機能を見極め、地域の医療機関との機能分化を図り、連携を強化し、地域医療支援病院として適切な医療サービスの提供に努めなければならない。

取り巻く経営環境が大きく変化し、かつ、厳しくなる中、市民病院が、公共性、透明性及び自主性という地方独立行政法人制度の特長を生かし、医師を始めとする優秀な人材を確保・育成し、職員一丸となって経営改善に取り組み、経常収支における利益計上を目指すとともに、中期計画の策定に際しては、この中期目標を確実に達成するために具体的な数値目標の設定を行い、進捗管理することを求めるものである。

## 第1 中期目標の期間

中期目標の期間（以下「目標期間」という。）は、平成29年4月1日から平成33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事項

市民病院は、前文を踏まえた上で、地域医療に貢献し、また、「すべての患者さまの価値観を尊重し、生きる喜びと希望を大切にす医療を行います」という理念を具現化するため、信頼できる対応並びに患者や家族の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）の向上を意識した治療に努めること。

### 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、市民に身近な病院として次の役割を果たすこと。

#### (1) 5疾病に対する医療の提供

ア 地域がん診療連携支援病院として、クリニカルパス（治療や検査に当たってどのような処置を行うのか、その実施内容や順序を記載した診療計画又は入院治療を終えて在宅

医療への円滑な移行と継続した治療を提供するための連携ツールとなる診療計画のこと（をいう。）などを用いてがん診療連携拠点病院と連携し、圏域において専門的ながん医療の提供を行うとともに、相談支援体制の構築やがん予防にも積極的に取り組むこと。また、緩和ケア病棟を維持すること。

イ 脳卒中の症例に対し専門的な治療を行い、リハビリテーションを実施すること。

ウ 急性心筋梗塞の症例に対し速やかに初期治療を行い、リハビリテーションを実施すること。

エ 糖尿病に関する専門治療及び慢性合併症治療を行うこと。

オ 精神科を掲げる病院として、多くの疾患の背景にある心身関連のメカニズムを探り、患者の抱える問題の軽減、解決に努めること。

## (2) 4事業に対する医療の確保

ア 救急告示病院として、ベッドコントロール（適切な病床を効率的に運用するための管理及び調整をいう。）を実施し、二次救急患者の入院受入れ体制を確保すること。

イ 災害拠点病院として、災害医療において中心的な役割を担い、災害発生直後のDMATの派遣、重篤救急患者の救急医療を行うための診療、患者等の受入れや搬出を行う域内及び広域医療搬送への対応等の円滑な実施並びに具体的な事象を想定した訓練の実施を行うとともに、研修への積極的な参加やマニュアルの見直しを行うこと。

ウ 小児科を掲げる病院として、小児疾患全般を幅広く診療し、対応困難な症例に対しては三次医療機関や専門医療機関と連携すること。

エ 周産期協力病院として、通常分娩<sup>べん</sup>に加え、合併症を持った妊婦など中等度のリスクのある分娩<sup>べん</sup>に対応し、ハイリスク妊産婦・新生児に対しては総合周産期母子医療センターと連携して二次医療を提供すること。

## (3) 感染症への対応

第一種及び第二種感染症指定医療機関として、感染症による患者及び健康危機事象の発生時において、市及び関係機関と連携・協力し、早期の収束に向けて、迅速に医療の提供を行うこと。

## (4) 予防医療の提供

人間ドックを始め、がんなどの医療需要に対応した検診オプションの追加や予防接種など、市民に対して予防医療の提供を積極的に行うこと。

## 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

地域医療支援病院として地域医療の確保のために必要な支援を行う役割を担い、かかりつけ医との機能分化・連携を更に深め、紹介及び逆紹介を推進し、目標期間内に紹介率を60パーセント以上、逆紹介率を80パーセント以上にすること。

(2) 地域での病院機能とその役割

ア 保健医療計画を踏まえ、医療機関として急性期患者を早期に急性期から脱するよう入院機能の質及び効率性を高めるとともに、地域の回復期、慢性期及び在宅医療機能を担う施設との機能分化・連携を強化し、患者の容態及びニーズに合った適切な場所で医療の提供を行うことができるようにすること。

イ 地域の医療関係者等のニーズに応じ、高度な専門知識を有する看護職等による教育的及び技術的支援を行うこと。

(3) 在宅医療・介護との連携強化

ア 地域包括ケアシステム構築の役割を担い、患者が在宅医療へ円滑に移行することができるよう支援するため、訪問看護ステーションの機能強化並びに在宅医療及び介護関係機関との連携による入退院支援の強化を図ること。

イ かかりつけ医との連携を強化し、在宅患者の急変増悪時等、在宅医療の後方支援を図ること。

(4) 関係機関との連携強化

市民病院として、市の保健福祉部門を始めとした関係行政機関、医師会等との連携を図ること。

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

入院及び外来の患者に対し、患者満足度調査（医療の質、外来での待ち時間、院内環境など）を定期的実施し、患者の求める医療サービスの向上を図ること。また、患者から寄せられた意見とそれに対する回答及び事後対応を公開すること。

(2) 職員の接遇の質の向上

医療関係者に対し、接遇研修を定期的実施するとともに、アンケート結果を基に病院全体の接遇の質の向上に努めること。

4 医療の質の向上

(1) 医療の安全の徹底

- ア 第三者による医療の質に関する評価を受け、継続的に業務改善活動に取り組むこと。
- イ 個人情報適切に管理し、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、及び自分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をした上で同意を得ることをいう。）を徹底し、信頼性の向上に努めること。
- ウ インシデント（ヒヤリ・ハット事象）の報告及びその防止対策を医療安全管理委員会を通じて周知し、定期的に医療の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こと。
- エ 院内感染に対する効果的な予防対策を周知し、院内感染予防マニュアルを充実させ、感染防止に取り組むこと。

(2) 診療データ分析による医療の質と効率性の標準化

診療データを適時に分析することができる体制を整備し、医療の質と効率性を評価するとともに、標準化のためにクリニカルパスの整備を促進すること。

(3) セカンドオピニオンの推進

患者の視点に立った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。）を推進し、患者が納得できる医療を目指すこと。

(4) 市民への医療の質に関する情報発信

市民病院ホームページにおいて診療方法及び診療実績の情報を公開すること。

### 第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項

市民病院は、前文を踏まえた上で、徹底した業務運営の改善に取り組み、また、地方独立行政法人制度の特長を十分に生かし、意思決定の仕組みや指示系統の再構築を行い、業務運営の抜本的な改善を行うこと。

#### 1 経営の効率化

- (1) 近隣病院や診療所と連携を図り、機能分化を進めること。
- (2) 市民病院の現状に関する客観的事実（診療科別の収支及びその分析結果、現在の需要の推移など）を明示し、中長期的な役割を見極めた上で、診療科目の再編及び集約化を行うこと。
- (3) 前号を踏まえ、病床数の適正化を図ること。
- (4) 限られた経営資源を最大限活用するために、投資に対する効果を毎年度検証すること。

#### 2 管理体制の強化

- (1) 経営体制の強化

ア 理事長は、機敏で柔軟な判断をし、優れた経営感覚を発揮すること。

イ 市民病院に関する情報について、適切なデータを用いて適切なタイミングで状況を把握し、情報を共有するとともに、現場の改善を促すこと。

(2) 内部統制の強化

内部監査機能の構築や各種業務体制の整備及び適正化を行うことで、内部統制の強化を図ること。

(3) コンプライアンスの徹底

目標期間開始までに規則等を制定し、法令・行動規範の遵守（コンプライアンス）を徹底すること。

3 優れた人材の確保と意識改革

(1) 法人職員の確保

病院運営における専門性の高い職員を法人職員として確保し、育成すること。

(2) 職員の意識改革とモチベーションの向上

ア 市民病院の理念並びに中期目標及び中期計画を全職員に浸透させ、日々、これを認識しながら業務遂行ができるように、情報を発信し、共有できるよう取り組むこと。

イ 経営改善に向けて職員の意識改革を行うために、毎月の経営状況及び四半期ごとの財務状況を職員に対して説明すること。また、中期目標及び中期計画の達成に向けた個別目標を設定し、職員が一丸となって経営改善に取り組むこと。

ウ 職員のモチベーション向上に寄与する人事トータルシステム（能力主義人事を効率的に行うために、人事管理をトータルで捉え、人事考課基準や昇格・昇進などをシステム化し、公正な処遇と能力の開発を目指す人事管理制度をいう。）を構築した上で、勤務実態等を常に検証し、運用すること。また、業務の外注化を推進し、組織の簡素化及び適切な人材配置を実施すること。

エ かかりつけ医等を市民病院の顧客と捉え、地域との機能分化・連携を強化するための人材を育成すること。

(3) 研修体制の強化

医療サービス向上のために必要となる研修の充実と研修実施に関する体制を強化することで、全職員が的確に研修を受けることができるようにすること。

第4 財務内容の改善に関する事項

市民病院の財務状況は、平成27年度決算で15億6千7百万円の純損失を計上し、累積欠

損金は154億8千7百万円で過去最悪となった。また、資金繰りについても、本業の資金収支により必要な設備投資や債務の償還を賄うことができず、現金預金残高は大幅に減少して1億4千万円になるとともに、総資産194億7千9百万円に対して自己資本は16億5千7百万円になるなど、今後、経営を継続していく上で極めて厳しい危機的な状況に陥っている。

病院経営は、医療サービスの受益者からの収入をもって医療サービスの提供に必要な経費に充てる独立採算を原則とした経営を目指すべきである。

これらのことを全ての職員が強く認識し、徹底した経営改善に取り組み、目標期間内に、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こと。

#### 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

平成22年度から平成27年度までの6年間で医業収益に占める退職給付費を除く人件費比率が55パーセントから62パーセントに上昇していることから、収益の向上や人件費の抑制を実現することにより、同比率55パーセント以下を実現すること。

##### (1) 収入及び収益の向上策

ア 法改正や診療報酬改定に対して迅速に対応し、医療環境の変化に応じた適切な対応に努め、収入を確実に確保すること。

イ 医療行為の標準化及び適切なベッドコントロールにより、疾患別に在院日数の最適化を図ること。これにより、入院単価が全国同規模のDPC対象病院の中央値を上回るよう努めること（平成27年度における市民病院の入院単価は5万5千円、全国同規模のDPC対象病院の入院単価の中央値は5万6千円（一般社団法人日本病院会報告書による平成27年6月の単価））。

ウ 新規入院患者を増加させることで13万3千人以上の入院患者数を確保し（平成27年度は13万2千人）、病床利用率を82パーセント以上に向上させる（平成27年度は73.9パーセント）などにより増収を図ること。

エ 診療報酬によらない料金の設定については、費用及び周辺施設との均衡を考慮した上で、適時、適正な価格に改定すること。また、差額ベッド収入などのサービス向上による収益増加策を実施すること。

オ 診療報酬の適正化に努めるとともに、請求漏れ、誤請求を縮減するよう査定率及び返戻率の管理及び改善をすること。

カ 未収金の早期回収を図り、未収金の発生防止及び回収をマニュアル化することで適正な債権管理を図ること。

(2) 支出及び費用の削減策

ア 退職給付費を除く人件費について、目標期間内に平成28年度予算比で5億4千万円削減し、人件費の適正化を図ること。

イ 医薬品費や医療材料費等について、目標期間内に診療科ごとに入院・外来収益対材料費率を明らかにするとともに、調達費用の削減（近隣病院との共同購買、後発医薬品の積極的な採用など）や医療材料の効率的使用の徹底などにより、入院・外来収益対材料費率を20パーセント以下（平成27年度は24.0パーセント）にすること。

ウ 契約方法の見直しなどにより、医薬品、診療材料等の調達コスト及び委託料を削減すること。

2 運営費負担金

保健医療計画や地域の医療ニーズに配慮しつつも、運営費負担金は別に定める目標基準額以下となるよう抑制策を検討すること。

3 目標期間内の収支見通し

(1) 経営管理に係る定量的な数値指標を中期計画で設定し、月次で管理を行うことができるよう、管理方法の検討及びデータの整備を行い、目標達成状況を管理すること。

(2) 四半期ごとに、目標達成状況及びその要因を分析し、地方独立行政法人市立大津市民病院評価委員会に報告すること。

第5 その他業務運営に関する重要事項

関連施設の取扱いについて、次に掲げるとおり実施すること。

(1) 大津市民病院附属看護専門学校の在り方について検討すること。それまでの間、当該施設を運営し、地域医療を担う看護師を育成すること。

(2) 介護老人保健施設ケアセンターおおつの在り方については、市の検討に従って実行すること。それまでの間、当該施設を運営し、できる限り住み慣れた地域や住まいで自立した生活が送れるよう支援すること。