

議案第124号
地方独立行政法人市立大津市民病院
中期計画の変更を認可することについて

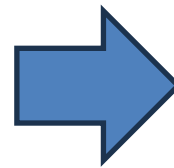
健康保険部保健所地域医療政策課
令和5年9月19日

1 中期計画の変更を認可する理由

令和4年3月に総務省から公立病院経営強化の推進について通知があり、「持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院経営強化ガイドライン」（以下「ガイドライン」）で示された内容に対応するよう、市民病院から中期計画を一部変更する旨の認可申請があったため。

市民病院

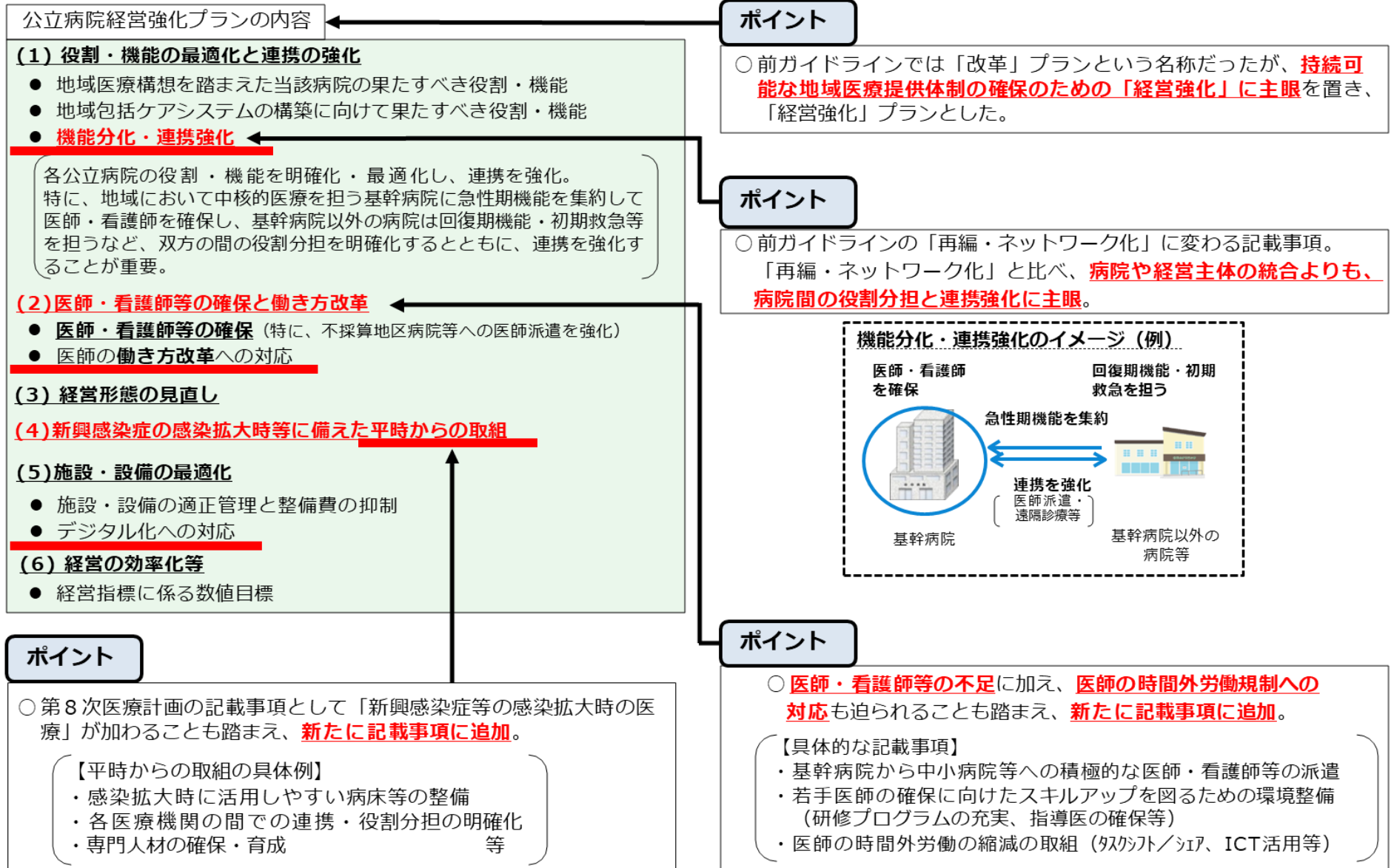
地方独立行政法人法
第26条第1項の規定
に基づき、市に認可
申請



市（設立団体）

法第83条第3項の規定
に基づき、議会の議決
を経て認可

2 ガイドラインの概要 (総務省説明資料から抜粋)



3 ガイドラインへの対応過程

- 令和2年12月に本市が策定した中期目標（第2期、令和3年度から令和6年度まで）に沿って、市民病院が中期計画（第2期）を作成し、市は議会の議決を経てこれを認可。
- 認可中期計画をガイドラインに沿って、変更するに至った過程は次のとおり。

	令和4年度												令和5年度							
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	
全体事項		◆事前打合せ ↑ 全体スケジュール などの調整		◎評価委員会 7/11				◎評価委員会 11/7			◎評価委員会 2/14 ↑ プランの概要版、 要旨説明	★2月通常会議 3/15 常任委員会説明		◎評価委員会 5/16 ↑ プランの要旨に 沿って中期計画 変更案を審議	◎評価委員会 7/13 ↑ 中期計画の 一部変更案の 最終確認 (意見書)			★8月通常会議 9/19 議会審議 ▽ 中期計画の変更を 認可すること について、 常任委員会で審議		
プロジェクト 会議		▼ 6/1 プロジェクト 会議設置		◆第1回 7/25			◆第2回 10/25			◆第3回 1/25		◆第4回 3/16			◆第5回 6/5					
地域医療構想 調整会議など			●県と調整 ↑ 調整会議の スケジュール調整				→ 法人内部で分析					●地域医療構想調整会議 3/14 ↑ プランの概要版・要旨 について、合意形成								

4 市民病院経営強化プラン概要版、要旨の作成

- 市民病院は地方独立行政法人であることから、ガイドラインでの項目のうち不足している部分を中期計画に追加（一部変更）することで、ガイドラインへの対応としては適切。
- しかし、「不足部分」のみの部分的説明では、次の課題がある。
 - ・ ガイドラインへの対応の全体像が把握できないこと
 - ・ 市民病院が圏域で果たす役割などが説明しにくいこと
 - ・ ガイドラインが示す対象期間は令和9年度までであること
- 課題の解決策として、当該期間の一体的な取組として、市民病院の経営強化プランの概要版及び要旨を作成し、市民病院が圏域で担う役割・機能などを地域医療構想調整会議等で説明し、地域の医療機関の合意を得た。
- これを基に、認可中期計画に不足する部分等を一部変更。

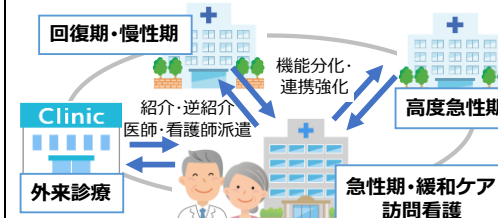
1 経営強化プラン策定の主旨

地方独立行政法人への移行	新型コロナウイルス感染症への対応	国の動向
平成29年4月から地方独立行政法人に移行し、市が策定する中期目標に沿って作成した中期計画に基づき、経営改善に取り組んでいる。	圏域の感染症指定医療機関として、最重症例を含め多くの患者対応に尽力している。 今後もその責務を強い決意で務める。	令和4年3月に「公立病院経営強化ガイドライン」を提示し、公立病院の地域における役割の明確化や圏域の医療提供体制の連携強化などを推進している。

認可中期計画（第2期）で示すとおり、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つつ経営状況を改善し、持続可能な病院経営の実現に取り組んでいる。今般、国が示す「公立病院経営強化ガイドライン」を理解した上で現行計画を確認・検証し、当該ガイドラインに沿って「経営強化プラン」の概要を整理するとともに、当該ガイドラインで求められる内容のうち、不足する部分を現行計画に追加する。

2 経営強化プランの対応方針、ポイント

(1) 役割・機能の最適化と連携の強化

<p>① 地域医療構想、地域包括ケアシステムの構築を踏まえた本院が果たすべき役割・機能</p> <p>▼病床機能：急性期病床での運営を継続する。</p> <p>▼病床規模：大津保健医療圏域では、今後10年間で入院患者が増加する推計であることから、許可病床を維持し、柔軟に対応する。</p> <p>▼訪問看護ステーション：365日対応に必要なサービスの提供に取り組む。</p> <p>▼健診：更なる機能充実を図り、市民の疾病予防に貢献する。</p>	<p>② 機能分化・連携強化</p> <p>▼後方支援病院との連携強化：急性期を脱した回復期・慢性期患者は後方支援病院と連携する。</p> <p>▼将来需要への対応：今後需要が増加する高齢者医療に対応できるように取り組むとともに、地域で円滑に対応できるよう機能分化を推進する。</p> <p>▼消防との連携強化：消防との情報交換を積極的に行うなど、二次救急搬送割合の向上に努める。</p> <p>▼分娩の取扱い：医療計画における機能分担の推進や分娩取扱い施設の集約化の観点から踏まえ、地域の専門医療機関との協議と機能分化を進める。</p>
<p>③ 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標と一般会計負担の考え方</p> <p>▼数値目標：認可中期計画で設定した指標達成に向けた取組の継続（重点取組指標は次のとおり）</p> <ul style="list-style-type: none"> -手術件数 -在宅療養利用者訪問件数 -患者満足度 -クリニカルパス使用率 -紹介/逆紹介率 -地域医療機関向け研修数等 <p>▼一般会計負担の考え方：総務省通知の繰出基準に基づき、救急医療確保や建設改良に要する経費について適切な範囲で運営費負担金等を受ける。</p>	 <p>市立大津市民病院</p>

(2) 医師・看護師等の確保と働き方改革

<p>① 医師・看護師等の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ●医療連携推進に寄与する医師や看護師等の派遣 ●働きやすい勤務環境整備（雇用形態や勤務時間等） ●柔軟な採用対応による質の高い人材の確保 	<p>② 臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ●臨床研修医・専門医制度への迅速かつ適切な対応 ●大学病院等と協力し、若手医師が主体的に成長できるよう幅広く充実した研修体制・環境の整備
--	--

上記①と②を支える仕組みとして、③医師の働き方改革への対応を位置付け

<p>③ 医師の働き方改革への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ●労働時間管理（労働、自己研鑽、兼業等の管理）の徹底と医師の労働時間短縮計画に基づいた取組の実行 ●医師から多職種へのタスクシフトの円滑な導入と拡大に向けた研修参加の促進
--

(3) 経営形態の見直し

●平成29年4月から移行した地方独立行政法人として経営形態を継続

(4) 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

●滋賀県唯一の第一種感染症指定医療機関としての役割維持

●感染症拡大状況に応じて、人員配置等、適時適切な体制を整え、感染症医療と一般医療との両立を図るための体制整備

(5) 施設・設備の最適化

<p>① 施設・設備の適正管理と整備費の抑制</p> <ul style="list-style-type: none"> ●認可中期計画の設備投資計画に沿った投資実行 ●新規設備投資に対する事前効果検証及び導入後のサービス向上状況を確認 	<p>② デジタル化への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ●患者サービスの向上、業務負荷の軽減、医療の質の向上等に資する医療DXの推進 ●厚生労働省「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン」を踏まえた情報セキュリティ対策への取組
---	---

(6) 経営の効率化

<p>① 経営指標・収支比率に係る数値目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ●認可中期計画で設定した指標達成に向けた取組の継続（重点取組指標は次のとおり） <ul style="list-style-type: none"> -入院・外来患者数 -病床稼働率 -がん手術件数 -がん放射線治療患者数 -平均在院日数 -医師1人当たり診療収入 ●令和6年度までは現行の認可中期計画で掲げた指標の目標値達成を推進 ●令和7年度以降（令和9年度まで）の指標は、次期中期計画で設定
<p>② 目標達成に向けた具体的な取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ●急性期を基本とし、回復期・慢性期の診療は、後方支援病院との連携による質の高い医療を提供 ●「患者に選ばれる」病院を目指し、他院や他府県への流出状況を把握の上、対策を検討・実行 ●医療の質の向上と医師・看護師等の超過勤務縮減を目指した医療技術部門の人員確保 ●経営幹部人材の確保に向け、他院や他業種企業の経営経験者を含めた幅広い採用の検討 ●事務職の管理職への昇格制度を含めた人材育成方針の確立 ●病院運営の重要事項は経営会議と理事会で検討し、責任ある言動でトップマネジメントを実行
<p>③ 経営強化プラン対象期間の各年度の収支計画等</p> <ul style="list-style-type: none"> ●認可中期計画で設定した数値目標及び収支計画を据え置き（令和7年度以降は次期中期計画で設定）

5 ガイドラインに沿って、中期計画を一部変更する 主な内容

★ 「機能分化・連携強化」に関すること

- 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。
- 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。

★ 「医師の働き方改革への対応」に関すること

- 国の働き方改革を踏まえ、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。

- 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。

★ 「（新興感染症に関する）平時からの取組」に関すること

- 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。

★ 「デジタル化への対応」に関すること

- 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、患者サービスの向上、業務負荷の軽減、医療の質の向上等を念頭に置きながら推進する。
- 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。

6 中期計画の一部変更対照表 (該当部分の抜粋)

■前文

変更前	変更後
<p>(中略)</p> <p>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、市民から求められる医療の提供や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。</p>	<p>(中略)</p> <p>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、<u>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</u>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。<u>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くものである。</u></p>

■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

変更前	変更後
<p>(1) 5疾病に対する医療の提供 イ 脳卒中 脳神経外科及び脳神経内科を中心に他部門と<u>連携した脳卒中センターにおいて</u>、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。</p> <p>(2) 4事業に対する医療の確保 工 周産期医療 <u>安全で安心な医療を提供するために、分娩の取扱い休止の間は、地域の専門医療機関と連携する体制を継続し、市民病院で対応可能な医療については、引き続き提供していく。</u></p> <p>(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 (中略) 目標指標のうち <u>在宅医療機関及び介護関係機関訪問件数</u></p>	<p>(1) 5疾病に対する医療の提供 イ 脳卒中 脳神経外科及び脳神経内科を中心に他部門と<u>連携し</u>、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。</p> <p>(2) 4事業に対する医療の確保 工 周産期医療 <u>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。</u></p> <p>(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 (中略) 目標指標のうち <u>在宅療養利用者訪問件数</u></p>

■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

変更前	変更後
<p>(4) 感染症医療の充実及び強化 (中略) 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、<u>新型コロナウイルス感染症患者の重点医療機関である</u>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。</p> <p>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 (中略) 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<u>していく。</u></p>	<p>(4) 感染症医療の充実及び強化 (中略) 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。<u>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。</u></p> <p>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 (中略) 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、<u>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。</u></p>

■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

変更前	変更後
<p>イ 公立病院として主体的に担うべき役割 (中略)</p> <p>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<u>高齢者に多い疾患への対応を担い、</u>対応力の強化を図る。</p>	<p>イ 公立病院として主体的に担うべき役割 (中略)</p> <p>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<u>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</u>対応力の強化を図る。</p>

■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

変更前	変更後
<p>1 経営の効率化 (3) 病床数の適正化</p> <p>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、病床数の適正化を図る。</p>	<p>1 経営の効率化 (3) 病床数の適正化</p> <p>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。</p>

■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

変更前	変更後
<p>(5) 効率的かつ効果的な設備投資 イ 効率的かつ効果的な設備投資の計画及び実施</p> <p><u>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。</u></p> <p>(中略)</p>	<p>(5) 効率的かつ効果的な設備投資 イ 効率的かつ効果的な設備投資の計画及び実施</p> <p><u>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。</u></p> <p><u>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。</u></p> <p><u>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。</u></p> <p>(中略)</p>

■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

変更前	変更後
<p>2 経営管理機能の充実 (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<u>全体経営会議等</u>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。</p> <p>また、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。</p>	<p>2 経営管理機能の充実 (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<u>(以下この号において「幹部会議」という。)</u>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。</p> <p>また、<u>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</u>、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。</p>

■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

変更前	変更後
<p>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、全体経営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。</p> <p>また、当該課題とその改善策については、全体経営会議等での協議後、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。</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>

■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

変更前	変更後
<p>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 <u>ア 人材の計画的な確保</u></p> <p><u>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、医師を始め、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・認定看護師など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長けた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。</u></p>	<p>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 <u>ア 人材の確保等</u> <u>(ア) 人材の計画的な確保</u></p> <p><u>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。</u></p> <p><u>(イ) 医師の働き方改革への対応等</u> <u>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。</u></p> <p><u>(ウ) 研修医の確保</u> <u>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。</u></p>

■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

変更前	変更後
<p>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。</p>	<p>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<u>とともに、人材育成方針を確立していく。</u></p>

■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

変更前	変更後
<p>1 収支バランスの適正化 (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、主として医師、看護師の超過勤務の縮減を図る。</p>	<p>1 収支バランスの適正化 (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、<u>医療技術部門の人員を確保し</u>、主として医師、看護師の超過勤務の縮減を図る。</p>