

地方独立行政法人市立大津市民病院 第3期中期目標の策定について

(パブリックコメントの実施について)

令和6年9月17日
健康保険部保健所地域医療政策課

目 次

- | | | |
|---|------------------|---------|
| 1 | 外部環境分析 | スライド〃03 |
| 2 | 内部環境分析 | スライド〃09 |
| 3 | 市民病院の目指すべき方向性 | スライド〃15 |
| 4 | 第3期中期目標（案）について | スライド〃17 |
| 5 | パブリックコメントの実施について | スライド〃27 |

1 外部環境分析

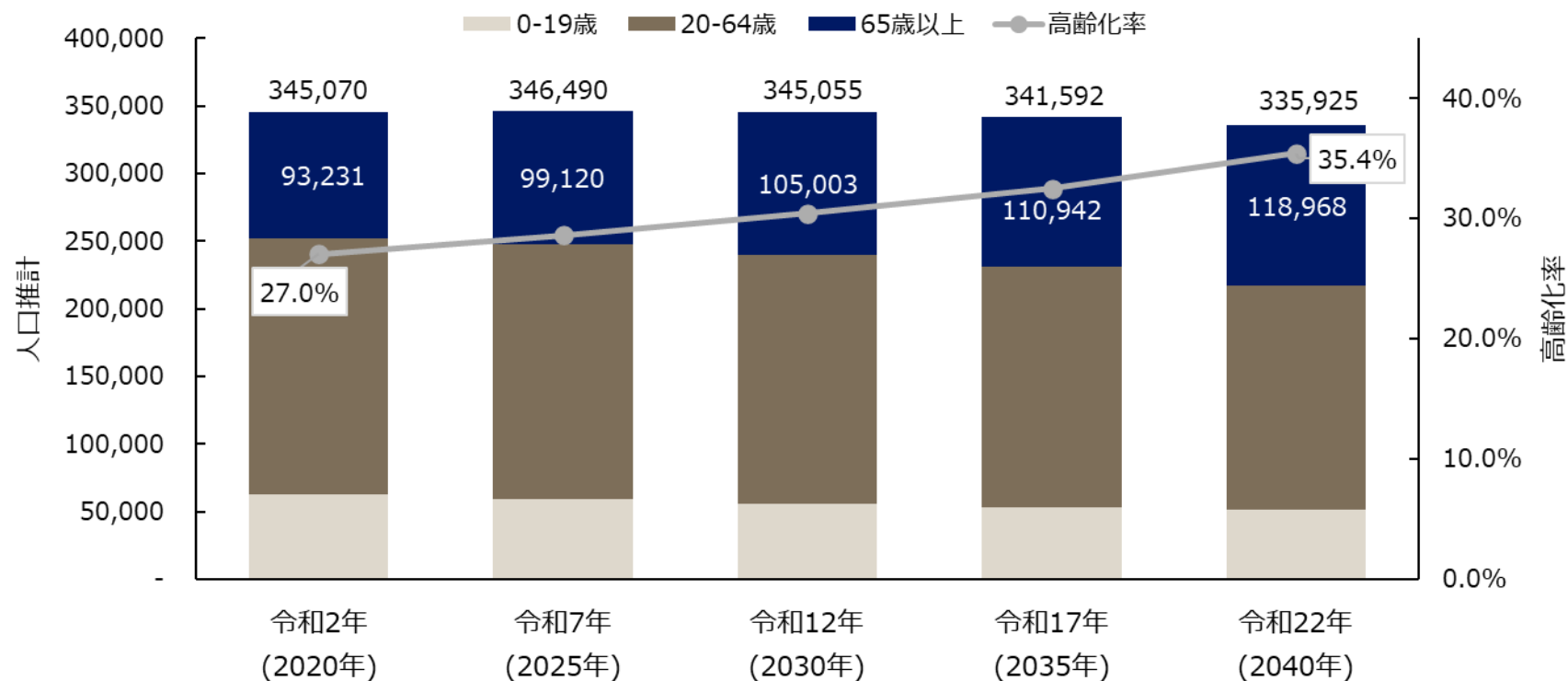
- (1) 大津保健医療圏の人口推計
- (2) 大津保健医療圏の世帯の分布
- (3) 大津保健医療圏の医療・介護需要
- (4) 市立大津市民病院の周辺医療機関（急性期）

(1) 大津保健医療圏の人口推計

ア 令和2年における大津保健医療圏の人口は345,070人、高齢化率は27.0%。

イ 人口推計では、総人口は令和2年以降減少傾向する推計だが、65歳以上の高齢者は令和22年（2040年）まで増加する推計。

ウ 高齢化率は上昇し、令和22年（2040年）時点で35.4%となる推計。



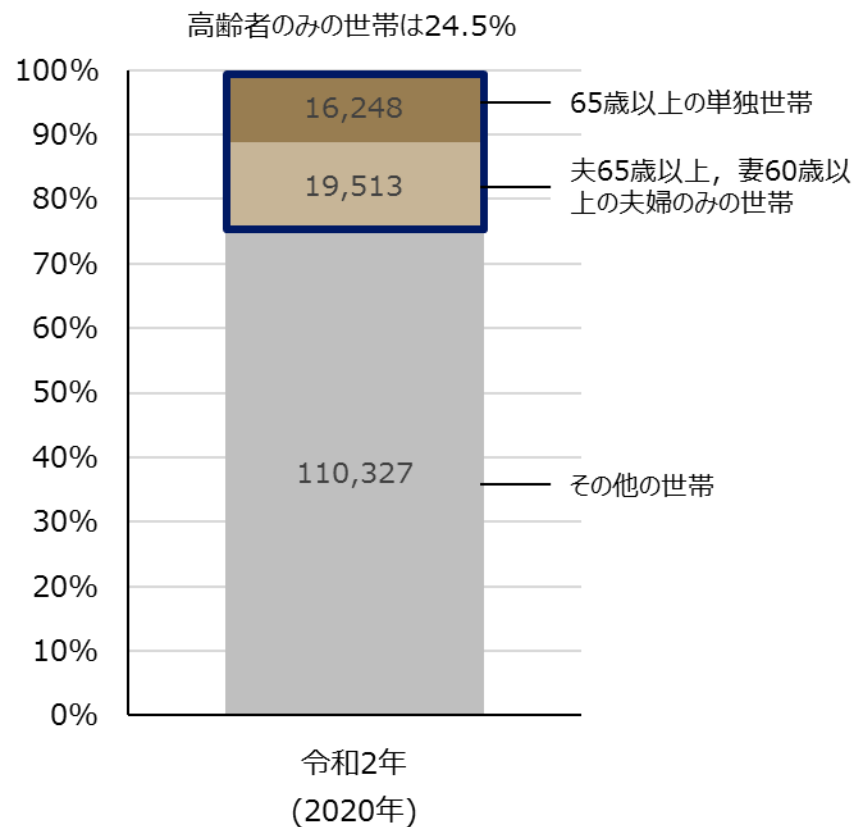
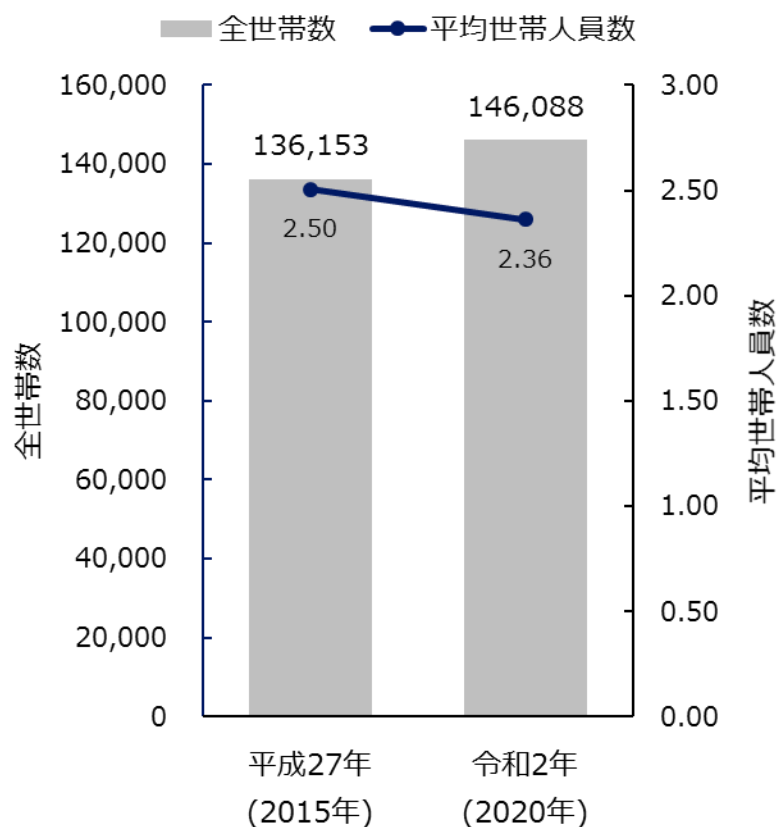
(2) 大津保健医療圏の世帯の分布

ア 令和2年は、平成27年から全世帯数は増加したが、平均世帯人員数は減少。

イ 令和2年の家族類型別世帯数では、夫65歳以上・妻60歳以上の夫婦のみの世帯が19,513世帯、65歳以上の単独世帯が16,248世帯で、高齢者のみの世帯が24.5%。

世帯数と平均世帯人員数の変化

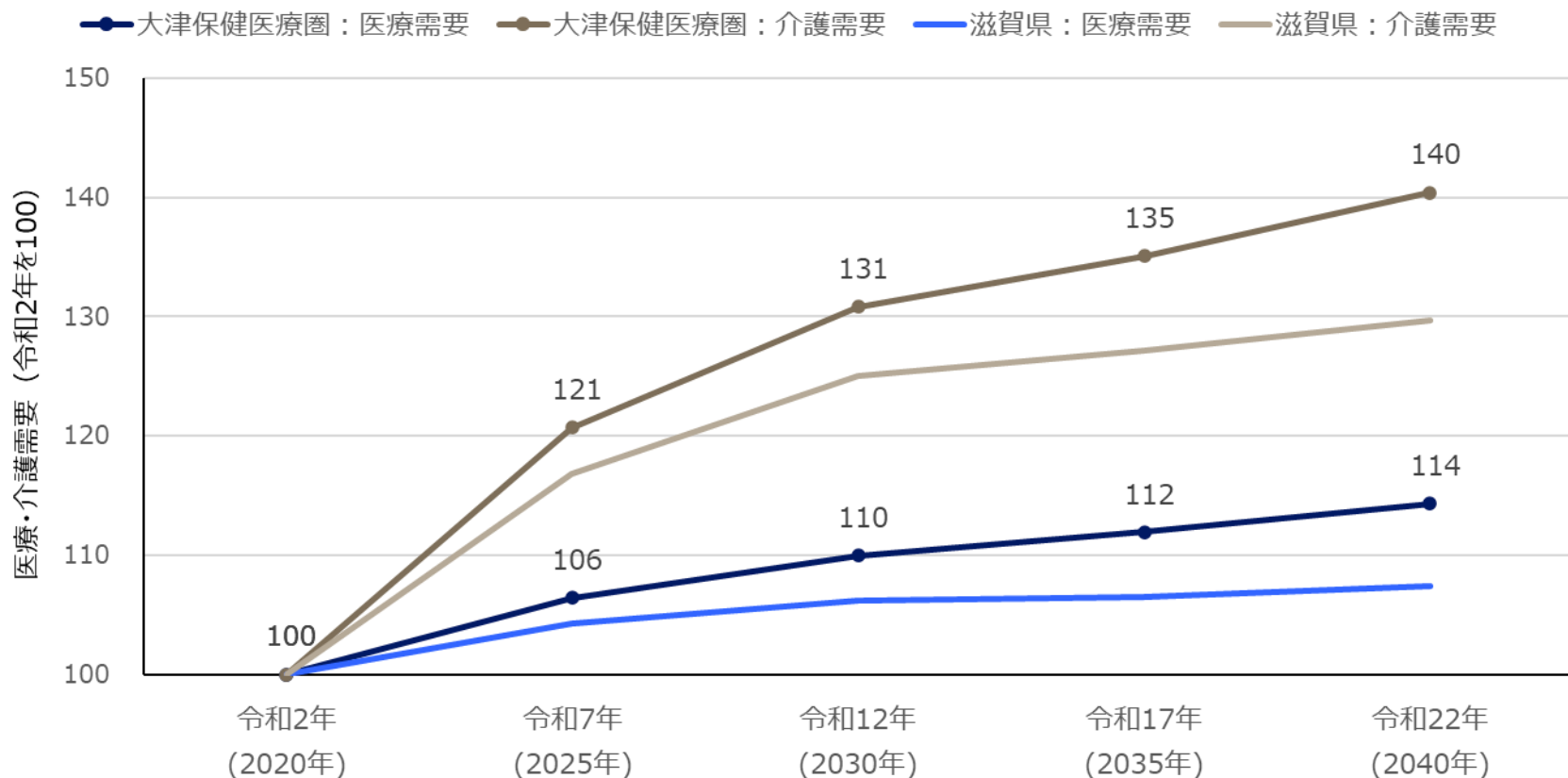
家族類型別世帯数割合



(3) 大津保健医療圏の医療・介護需要

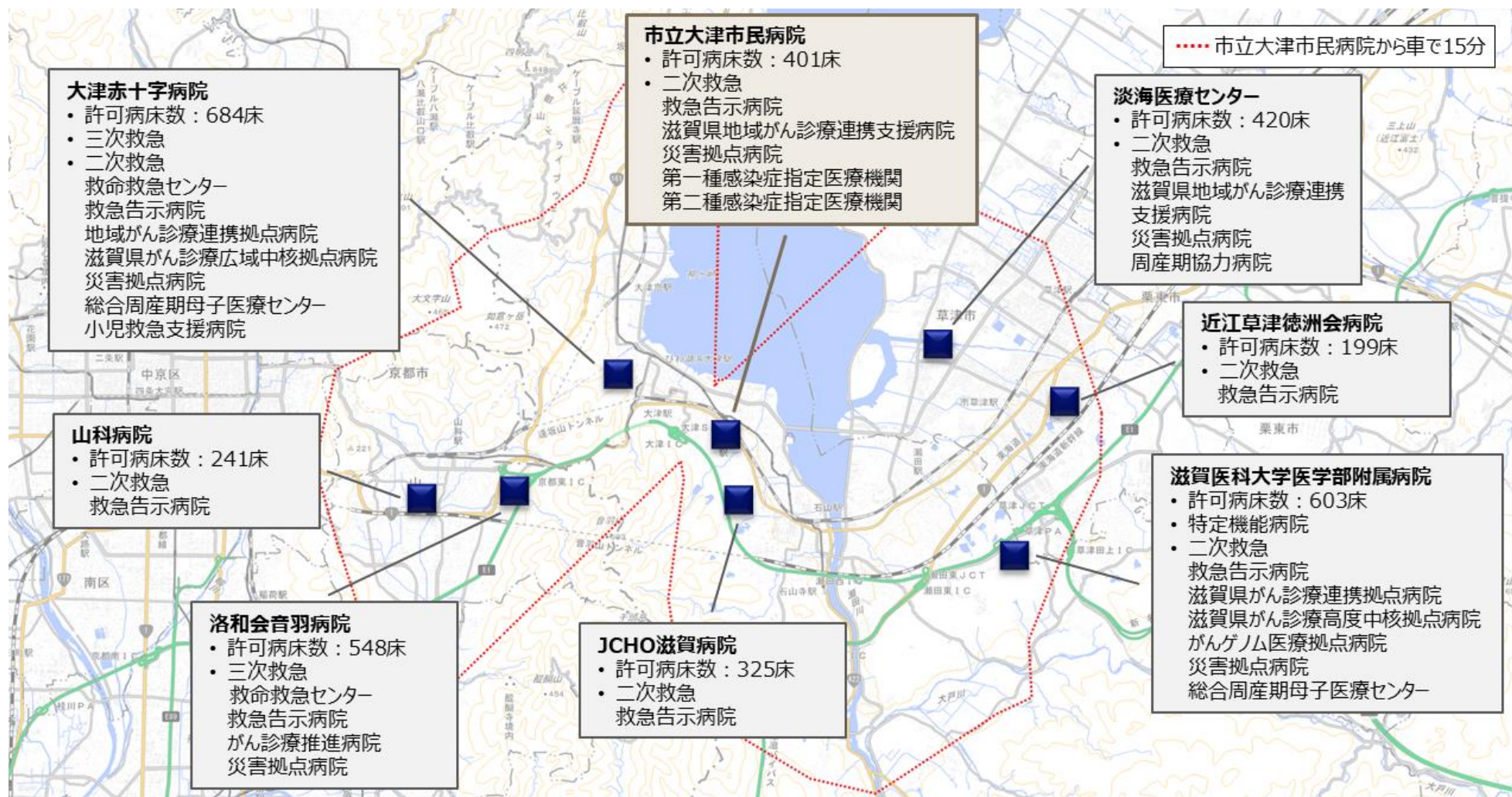
ア 大津保健医療圏の医療需要は、令和2年以降増加し、令和2年を100とした場合に令和22年には114まで増加する推計。

イ 大津保健医療圏の介護需要は、令和2年以降増加し、令和2年を100とした場合に令和22年には140まで増加する推計。



(4) 市立大津市民病院の周辺医療機関（急性期）

ア 急性期機能を主とする医療機関は、市立大津市民病院から車で15分圏内に8つある。



2 内部環境分析

- (1) 市民病院の患者動向 > 居住地
- (2) 市民病院の患者動向 > 入院の疾患(MDC2)構成
- (3) 収益と費用のバランス (令和5年度経常収支)

(1) 市民病院の患者動向 > 居住地

ア 入院症例は、大津市南部に集中しており、大津市西部からも入院。

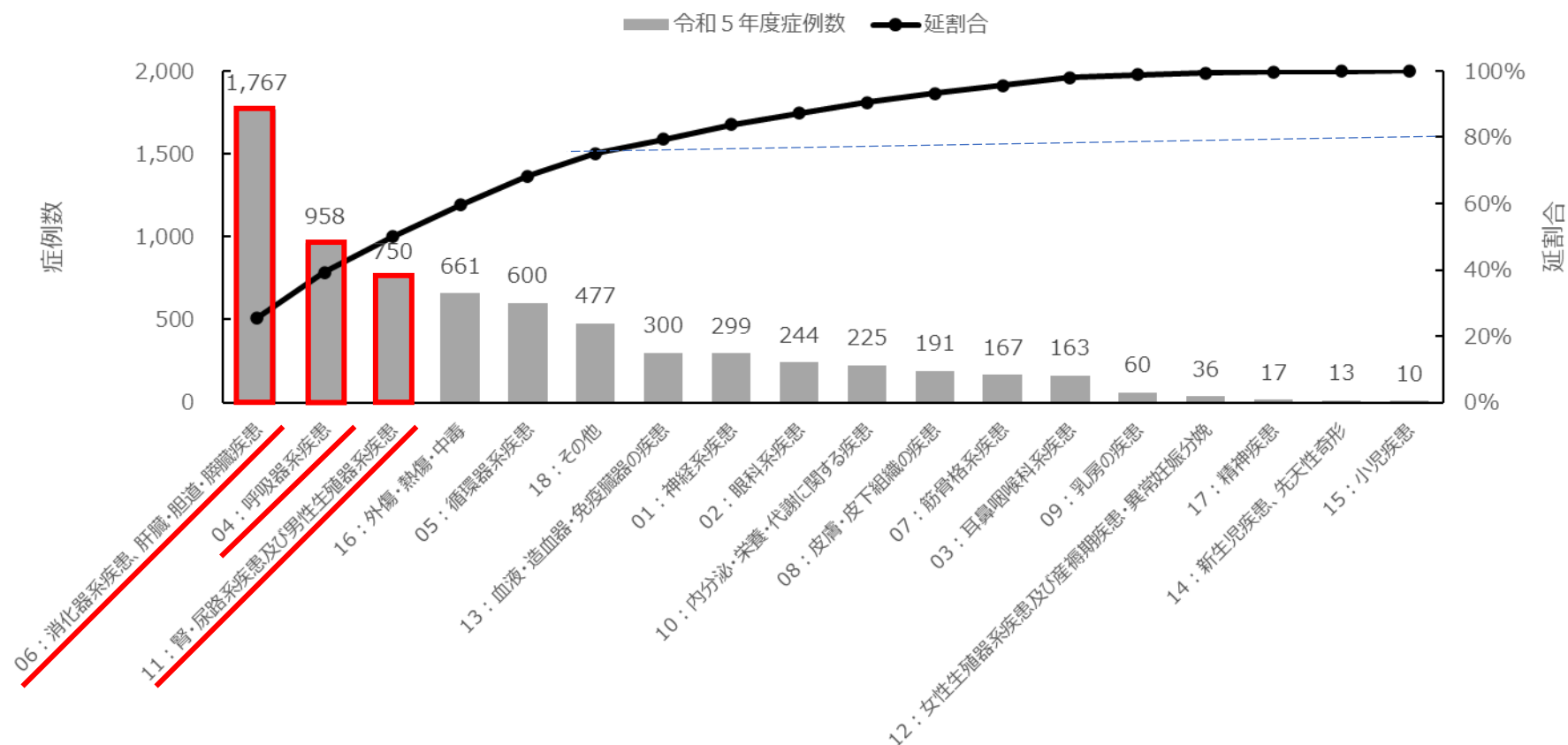
イ 隣接する二次医療圏の湖南保健医療圏（滋賀県）及び京都・乙訓医療圏（京都府）からの入院症例は、535症例/年（10%未満）。



二次医療圏内外		症例数
二次医療圏内外合計		6,938
二次医療圏内	大津市	6,403
二次医療圏外		535
うち、 湖南保健医療圏 (滋賀県)	草津市	159
	守山市	22
	栗東市	43
	野洲市	9
うち、 京都・乙訓医療圏 (京都府)	京都市右京区	5
	京都市下京区	6
	京都市左京区	8
	京都市山科区	91
	京都市上京区	3
	京都市中京区	4
	京都市東山区	3
	京都市南区	2
	京都市伏見区	24
	京都市北区	3

(2) 市民病院の患者動向 > 入院の疾患(MDC2)構成

ア 入院症例で最も多いのは、MDC06：消化器系疾患、次いでMDC04：呼吸器系疾患、MDC11：腎・尿路系疾患の順に多い。

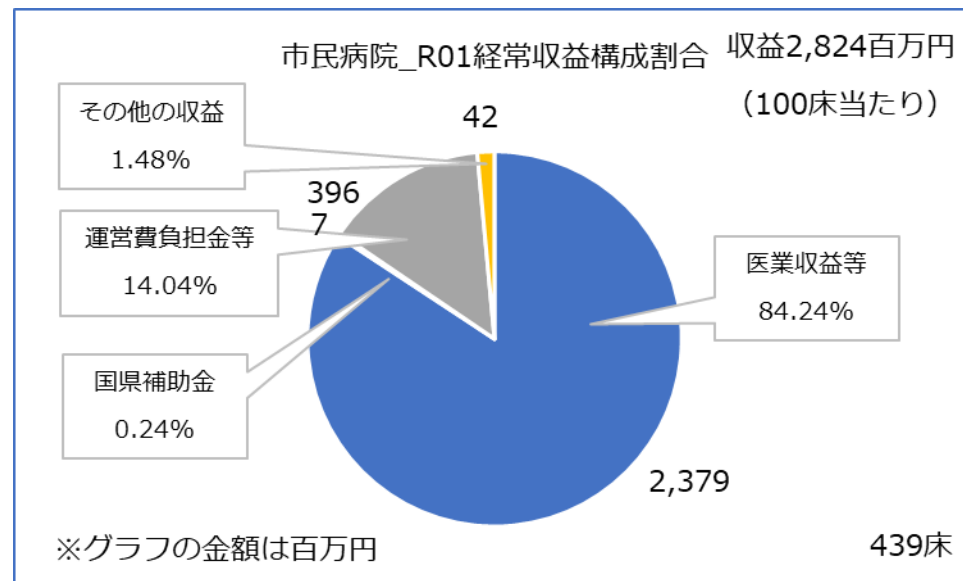
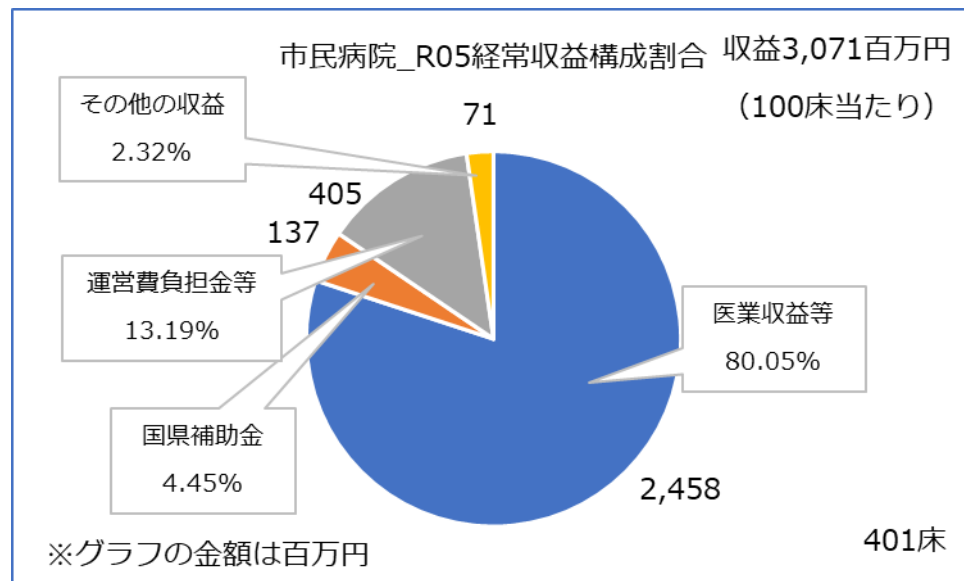


(3) 収益と費用のバランス（令和5年度経常収支）

ア 市民病院の経常収益の特徴

(ア) 令和5年度経常収益の特徴（令和元年度と比較して）

100床あたりは+247百万円（国県補助金+130百万円、医業収益等+79百万円）で、割合は国県補助金が増加し、医業収益等が減少している。



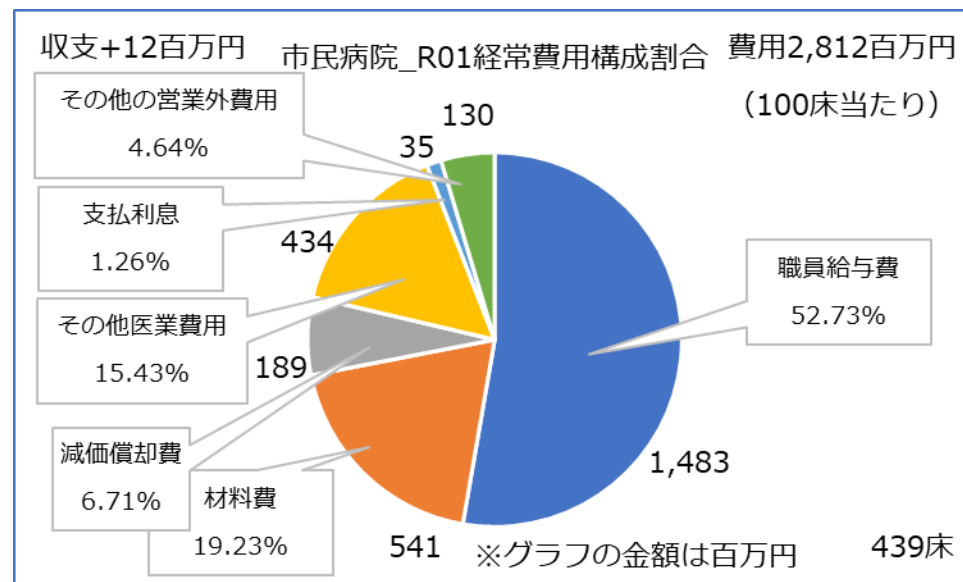
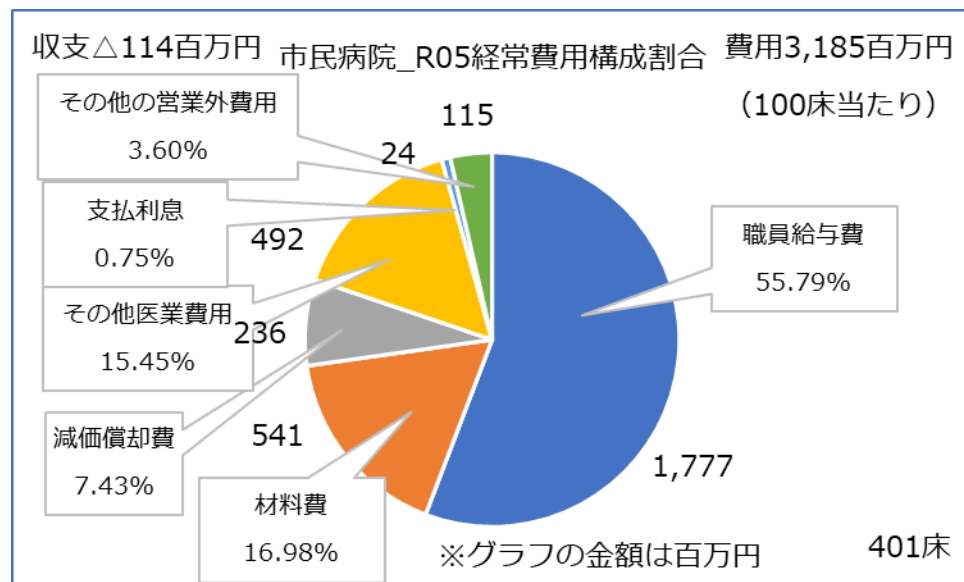
イ 市民病院の経常費用の特徴と経常収支

(ア) 令和5年度経常費用の特徴（令和元年度と比較して）

100床当たりは+373百万円（職員給与費+294百万円）で、
割合は職員給与費が増加し、材料費が減少している。

(イ) 経常収支

令和5年度の100床当たり経常収支は△114百万円で、令和元年度より126百万円悪化している。



ウ 市民病院の病床数

(ア) 令和元年度と令和 5 年度の許可病床数及び実稼働病床数は、次のとおり。

	許可病床数 A	実稼働病床数 B	休床数 A－B	B / A
令和元年度	439床	401床	38床	91.34%
令和 5 年度	401床	349床	52床	87.03%

※いずれも年度末時点。

3 市民病院の目指すべき方向性

ア 現状

- 医療需要の変化（2040年頃には医療・介護の複合ニーズが増加見込）
- 救急搬送件数は増加傾向
- 4病院の診療科構成は重複
- 公立病院経営強化ガイドラインへの対応が必須

イ S W O T 分析

	内部環境	外部環境	
強み (S)	■ 24時間365日救急受入体制を確保している ■ 健診センターを有し、市民の健康管理が可能 ■ 訪問看護ステーションを有している ■ 感染症への対応力が高い ■ 専門領域に強いスタッフが、身体への負担の少ない高度な医療機器を用いた治療が可能	■ 脳梗塞、肺炎、骨折等の患者数の増加率は、“がん”などの疾病より高い ■ 救急車搬送ニーズは増加 ■ 地域の医療機関で、専門的知見を有する職員の需要がある ■ 人口増加要因がある	機会 (O)
弱み (W)	■ 急性期医療で経営改善を目指したが、そのスピードが遅い（経営改善目標に未到達） ■ 同規模病院に比べ医師の労働生産性が低い（病院として余力がある） ■ 今後の超高齢社会の進展によるニーズの増加に対して回復期機能が弱い	■ 機能分化の推進が求められている ■ 急性期病院が密集している（大津日赤、滋賀医大は他区域にも診療圏が広がる） ■ 在宅医療需要の増加に対応しきれない可能性がある	脅威 (T)

ウ 方向性を考える上での前提条件

- 経常収支で収支バランスがとれていること（運営費負担金は基準内のみ）
- 設備投資は採算性を踏まえた上で計画を立案すること
- 地域ニーズに沿った、きめ細かな医療の提供に努めること

エ 施策の方向性

S×O 強みを活かす施策（積極的施策）

- ア 医療需要に応じた急性期対応を強化
- イ 健康医療拠点としての充実・強化
- ウ -1 地域の医療機関との人事交流（連携強化）
- エ 地域との更なる連携

W×O 弱点補強

- ウ -2 地域の医療機関との人事交流（人材育成）
- オ 職員の更なる経営意識の醸成
- カ 組織運営体制（事務方）の強化（事務職のスペシャリスト化）

S×T 差別化戦略

- キ 二次救急を中心とした地域急性期を担う
- ク 在宅医療実施医療機関を専門領域で支援する

W×T 縮小均衡、守り

- ケ 医師の労働生産性向上

4 第3期中期目標（案）について

- （1）第3期中期目標（案）のポイント
- （2）「前文」の要点
- （3）「市民に対して提供するサービスの質の向上」の要点
- （4）「業務運営の改善及び効率化」の要点
- （5）「財務内容の改善」の要点
- （6）第3期中期目標策定、第3期中期計画の認可にかかる令和6年度のスケジュール

(1) 第3期中期目標（案）のポイント ア 概要

★ 第3期中期目標期間：令和7年4月1日から令和10年3月31日まで

(ア) 医療サービスの質の向上

地域医療への貢献

信頼できる対応をし、患者や家族のQOL及びQODの向上を意識した治療に努める

- 市民病院としての役割
- ・ 5 疾病 5 事業及び在宅医療⇒地域包括ケアシステムの医療の拠点
- ・ 健康増進及び予防医療の充実・強化
- 地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化
- 市民・患者への医療サービス
- 医療の質の向上

医療サービスの
質の向上

業務運営
の改善・
効率化

財務内容
の改善

(イ) 業務運営の改善・効率化

(ウ) 財務内容の改善

持続可能な病院経営の実現

安定した財務運営により
市民病院の経営基盤を一層
強化

- 収支バランスの適正化
⇒収益の最適化及び収入
の安定的確保、費用及び
支出の抑制
- 目標期間内の収支見通し

効率的かつ効果的な業務運営の改善

保有する経営資源を効率的かつ効果的に活用し、医療環境の変化に適切に対応すること

- 経営の効率化⇒診療機能の適正化、病床稼働の向上、労働生産性の向上、原価計算を基にした業務運営の改善、効率的かつ効果的な設備投資
- 経営管理機能の充実⇒経営管理体制の強化、リスク管理の徹底
- 運営体制の強化⇒人材の確保、職員の意識変革、人材の育成

(2) 「前文」の要点

- ア 第2期中期目標期間における市民病院の経営状況は、新型コロナウイルス感染症への対応や診療提供体制の変更などの影響を受けて、第2期中期計画で掲げる目標指標の多くが目標値を下回るなど厳しい状況にあるものの、新しい経営陣の下で経営環境の変化に応じた取組を積極的に推進している。
- イ これまでの経験を生かして新たな感染症に備えつつ、地域のニーズに沿ったきめ細かな医療の提供に努め、持続可能な病院経営を目指していかなければならない。
- ウ 令和22年（2040年）頃を視野に入れ、これまで以上に地域包括ケアシステムの深化への対応が求められている。
- エ 具体的な数値目標の設定を行った上で、適切な進捗管理及び検証を実施することにより、中期計画の着実な実行を求める。

(3) 「市民に対して提供するサービスの質の向上」の要点

ア 5 疾病については、医療水準の向上に努めること。

(ア) がん ⇒ 幅広く医療を提供、緩和ケア病棟の運営

イ 5 事業については、滋賀県保健医療計画などで求められる役割を果たすこと。

(ア) 救急医療 ⇒ 体制の維持・充実

(イ) 感染症医療 ⇒ 平時から体制整備を効率的かつ効果的に推進

ウ 在宅医療については、地域包括ケアシステムの深化に対応する医療の拠点としての役割を果たすこと。

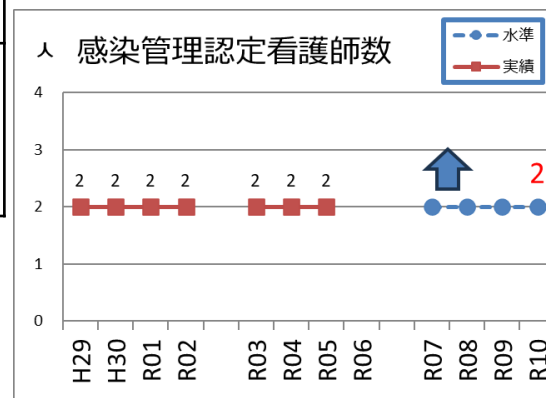
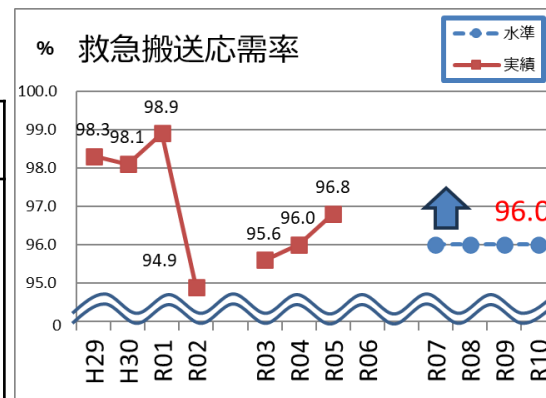
エ 健康増進、予防医療の充実及び強化については、地域のニーズに対応すること。

オ 地域の医療機関との機能分化、連携及び情報共有を積極的に行うこと。
医療需要予測に基づき不足する医療機能を補完する役割を主体的に担い、
貢献すること。

カ 指標とその水準、重要度・困難度

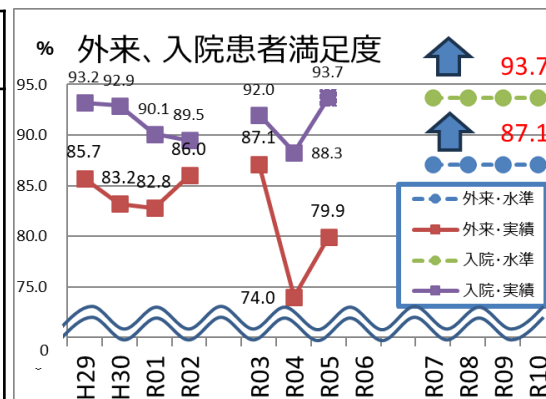
a 市民病院としての役割にかかる指標

No.	指標	中期目標の水準	重要度、困難度
1	救急搬送応需率	96.0%以上	高齢社会の進展により救急搬送患者数は増加傾向にある一方で、医師の確保が困難である環境やその働き方改革が求められることなどを考慮すると、その困難度は高い。
2	感染管理認定看護師数	2人以上	今後も圏域の感染症医療において中心的な役割を果たすものであり、その重要度は高い。



b 市民・患者への医療サービスの向上にかかる指標

No.	指標	中期目標の水準	重要度、困難度
1	外来患者満足度	87.1%以上	市民とともにある健康・医療拠点として、市民・患者の求める医療サービスを提供するものであり、その重要度は高く、これまでの実績を考慮すると、その困難度は高い。
2	入院患者満足度	93.7%以上	



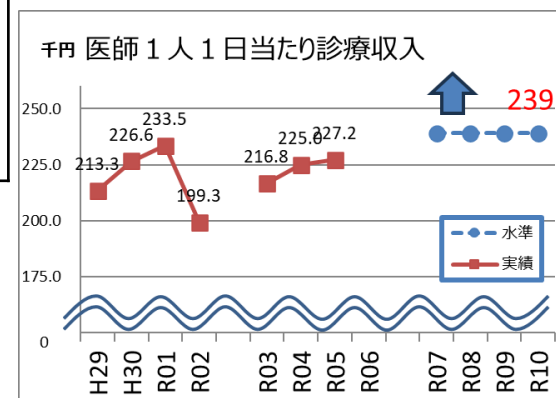
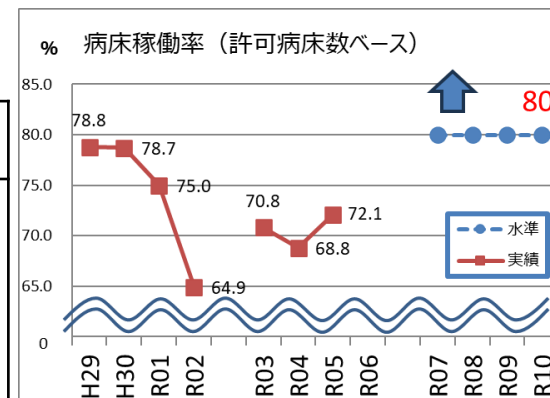
(4) 「業務運営の改善及び効率化」の要点

- ア 市民病院に関する客観的事実や近隣病院との協議により、必要な診療機能を見極め、適正な人員体制を構築すること。
- イ 病床稼働の向上を図ること。
- ウ 労働生産性の向上を図ること。
- エ 施設整備や医療機器の導入及び更新については、必要性及び採算性を検討し、市と十分に協議した上で行うこと。
- オ 経営管理体制を強化するとともに、リスク管理を徹底すること。
- カ 病院運営における専門性の高い人材を確保し、経営課題を解決できるよう、職員の意識変革を推進すること。

キ 指標とその水準、重要度・困難度

a 経営の効率化にかかる指標

No.	指標	中期目標の水準	重要度、困難度
1	病床稼働率	80%以上	一般病床の稼働を高めることは経営を効率化させるものであり、その重要度は高く、これまでの実績を考慮すると、その困難度は高い。
2	医師 1 人 1 日当たり診療収入	239千円以上	医師の労働生産性を高めることは経営を効率化させるものであり、その重要度は高い。



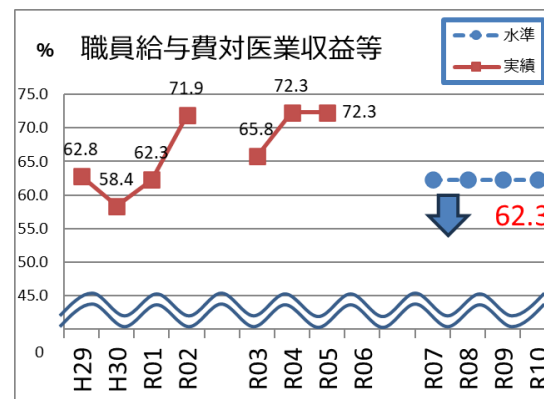
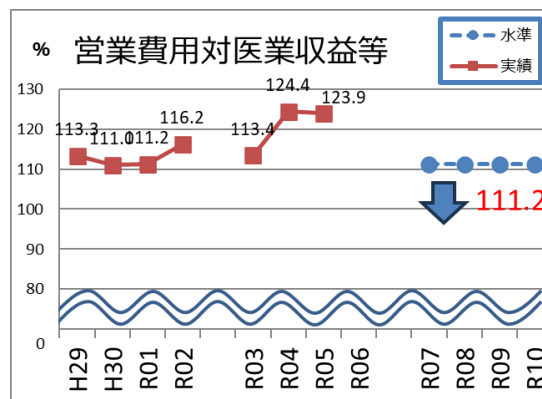
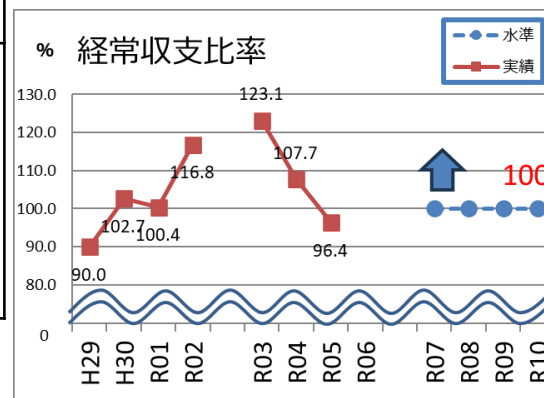
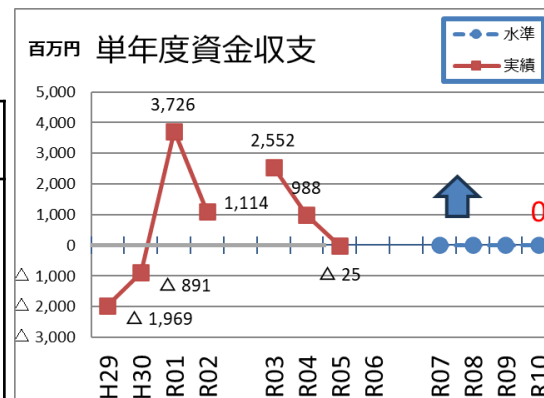
(5) 「財務内容の改善」の要点

- ア 公立病院としての役割を果たすには、安定した財務運営を行うことで経営基盤の一層の強化を行い、持続可能な病院経営を実現しなければならない。
このことから、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自立した経営を目指すこと。
- イ 収支バランス（経常収支比率、営業費用対医業収益等、職員給与費対医業収益等）の適正化に努めること。
- ウ 経営管理に係る定量的な数値指標と収支見通しを年度ごとに設定し、その計画達成状況を管理し、検証すること。また、進捗が遅れるときは、法人内で具体的対応策を検討し、改善策を図ること。

Ⅰ 指標とその水準、重要度・困難度

Ⅰ a 収支バランスの適正化にかかる指標

No.	指標	中期目標の水準	重要度、困難度
1	資金収支	零以上	財務運営を安定させることは収支のバランスを保つ上で必須であり、その重要度は高く、これまでの実績を考慮すると、その困難度は高い。
2	経常収支比率	100%以上	
3	営業費用対医業収益等	111.2%以下	費用対効果を改善させることは安定した財務運営を行う上で必須であり、その重要度は高く、これまでの実績を考慮すると、その困難度は高い。
4	職員給与費対医業収益等	62.3%以下	



(6) 第3期中期目標策定、第3期中期計画の認可にかかる 令和6年度のスケジュール 26

No.	項 目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1	第3期中期目標の 策定関係							パブ コメ	案 確定 意見	議案 提出	議案 審議		
2	第3期中期計画の 認可関係												
									意見	認可 申請 受理		議案 提出	議案 審議
3	市議会（通常会議） 評価委員会		評1	6議 報告	評2	評3	8議 所管 事務 報告	評4	評5	11議			2議

※省略して記載している名称の見方（例示）は次のとおり。

6議→6月通常会議 評1→第1回評価委員会 意見→評価委員会からの意見

※作業進捗などでスケジュールに変更が生じる場合がある。

中期計画の進捗状況

①令和5年度経営状況、②年度業績評価、
③第2期期間見込評価

5 パブリックコメントの実施について

(1) 意見募集期間

令和6年9月6日（金） から 26日（木） まで

(2) 意見募集方法

市のホームページに掲載、市政情報課及び地域医療政策課で閲覧。

(3) 意見の提出方法

地域医療政策課へ直接又は郵便、ファクスもしくはメールで提出。
書面による提出が困難な場合は、地域医療政策課へ連絡を。

(4) その他

ア 御提出いただいた意見等及びそれに対する市の考え方をそれぞれ整理し、最終決定した内容を公表。

イ 評価委員会で最終審議し、意見（書）を聴取した上で、議案として取りまとめる。

ウ 11月通常会議に上程。