

地方独立行政法人市立大津市民病院第 3 期中期目標（案）

前文

地方独立行政法人市立大津市民病院（以下「市民病院」という。）は、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して、平成２９年４月１日に設立された。

地方独立行政法人市立大津市民病院第２期中期目標（令和２年１２月策定。以下「第２期中期目標」という。）の期間（令和３年４月１日から令和７年３月３１日までの４年間）では、市民病院としての役割を果たし、市民・患者への医療サービスの向上、経営の効率化及び収支バランスの適正化を図るための指標を示した上で、達成すべき水準や各指標の重要度等を示した。これを受け市民病院は、地方独立行政法人市立大津市民病院第２期中期計画（令和３年３月認可、令和５年９月変更認可。以下「第２期中期計画」という。）において第２期中期目標を達成するための具体的な数値目標を設定し、その進捗管理を行ってきた。

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。

新型コロナウイルス感染症への対応では、市民病院は、滋賀県内で唯一の第一種感染症指定医療機関としての役割を果たすとともに、公立病院としての使命を職員一人一人が自覚し、市民の期待に応えることができた。今後は、こ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ねばならない。

また、市民病院は、滋賀県保健医療計画（以下「保健医療計画」という。）において公立病院に求められている機能の充実を図ることに加えて、医療・介護の複合ニーズを抱える８５歳以上人口の増大や現役世代の減少に伴う医療需要の変化に対応できるよう、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。

第３期中期計画（以下単に「中期計画」という。）の作成に際しては、この第３期中期目標（以下単に「中期目標」という。）を達成するための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、令和7年4月1日から令和11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、患者・市民から信頼される対応を行うとともに、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、地域医療に貢献すること。

1 市民病院としての役割

(1) 5疾病に対する医療の提供

5疾病に対する医療水準の向上に努めること。特にがんについては、急性期病院として、高度医療機器を用いて患者の身体的負担の低い方法による治療を行うとともに、急性期治療から在宅復帰の支援まで、幅広く医療を提供すること。また、緩和ケア病棟を運営すること。

(2) 5事業及び在宅医療に対する医療の確保

ア 5事業については、保健医療計画及び滋賀県感染症予防計画で求められる役割を果たすこと。特に救急医療については、24時間365日の救急医療体制の維持・充実を図ること。また、新興感染症の発生・まん延時の医療については、感染症指定医療機関として、大津保健医療圏域（以下「圏域」という。）において中心的な役割を果たすとともに、感染症の発生・まん延時に求められる体制へ速やかに移行できるように、平時から地域の医療機関を含めた医療従事者を育成し、体制の整備を効率的かつ効果的に推進すること。

イ 在宅医療については、かかりつけ医の後方支援を図るとともに、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し、在宅医療・介護との一層の連携を推進し、地域住民にとって必要な医療を切れ目なく提供する環境の整備に努めること。

(3) 健康増進と予防医療の充実及び強化

人間ドックを始め、がん検診や予防接種などの地域のニーズに対応し、予防医療の提供を行うこと。

【指標、その重要度等】

市民病院としての役割を果たすための指標及び達成すべき水準並びに指標の設定及び水準の考え方並びに各指標の重要度及び困難度は、次のとおりとする。

(指標及び水準並びに指標の設定及び水準の考え方)

指標	水準	指標の設定及び水準の考え方
救急搬送応需率※1	96.0%以上	市内の救急告示病院として救急搬送患者の受入れを積極的に行う必要があるため、その実績を測る指標を設定し、その水準を令和3年度から令和5年度までの救急搬送応需率の平均値以上とする。
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し、感染対策を充実させる必要があるため、その実績を測る指標を設定し、その水準を令和5年度の実績値以上とする。

※1 救急搬送受入件数÷(救急搬送受入件数+救急搬送を断った件数)×100

(各指標の重要度及び困難度)

指標	重要度及び困難度
救急搬送応需率	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。
感染管理認定看護師数	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。

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

地域包括ケアシステムの深化に向け、市民病院は、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。また、人口構成や疾病等の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、圏域における保健・福祉・医療・介護の充実に貢献すること。

(2) 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、かかりつけ医や地域の医療機関との紹介及び逆紹介を推進するとともに、高度医療機器等の共同利用のための体制を確保し、地域の医療従事者に対する研修を実施するなど、教育的及び技術的な支援を行うこと。

3 市民・患者への医療サービス

(1) 市民・患者に寄り添ったサービス提供

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、院内環境等に関する調査をいう。以下同じ。）を定期的の実施し、アンケート結果を基に患者の求める医療サービスの向上及び病院全体の職員の接遇の質の向上に努めること。

(2) ACPの推進

ACP（患者やその家族が医師等と一緒に自らが望む医療やケアについて前もって考え、繰り返し話し合い、共有する取組であるアドバンス・ケア・プランニングをいう。）の推進を通じて、患者本人及び家族の意思を尊重した医療を提供すること。

【指標、その重要度】

市民・患者への医療サービスの向上を図るための指標及び達成すべき水準並びに指標の設定及び水準の考え方並びに各指標の重要度及び困難度は、次のとおりとする。

（指標及び水準並びに指標の設定及び水準の考え方）

指標	水準	指標の設定及び水準の考え方
外来に係る患者満足度調査の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値（以下「外来患者満足度」という。）	87.1%以上	患者・家族の主体的な治療の選択・意思決定を促し、患者のための医療を提供し、患者の病院に対しての満足度の向上につなげる必要があるため、その実績を測る指標を設定し、それぞれの水準を令和3年度から令和5年度までの実績値の最高値以上とする。
入院に係る患者満足度調査の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値（以下「入院患者満足度」という。）	93.7%以上	

（各指標の重要度及び困難度）

指標	重要度及び困難度
外来患者満足度及び入院患者満足度	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。

4 医療の質の向上

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。また、医療の安全を確保した上で、診療データを活用及び分析し、医療の質及び効率性の標準化を図るとともに、チーム医療の充実を推進すること。

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、その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。

1 経営の効率化

(1) 診療機能の適正化

第2第2項第1号の地域で果たすべき役割を踏まえ、市民病院に関する客観的事実（診療科別の収支及びその分析結果、現在の医療需要の推移等に基づく事実をいう。）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。

(2) 病床稼働の向上

前号の内容を踏まえ、病床稼働の向上を図ること。

(3) 労働生産性の向上

適正な人員体制の下、職員一人一人が業務の更なる効率化を図り、労働生産性の向上を図ること。

(4) 原価計算を基にした業務運営の改善

診療科別や部門別等の原価計算を活用し、業務運営を改善すること。

(5) 効率的かつ効果的な設備投資

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。

【指標、その重要度等】

経営の効率化を図るための指標及び達成すべき水準並びに指標の設定及び水準の考え方並びに各指標の重要度及び困難度は、次のとおりとする。なお、これらの水準の設定に際して用いた基礎数値は、総務省が実施する地方財政状況調査（以下「地方財政状況調査」という。）に基づく数値である。

（指標及び水準並びに指標の設定及び水準の考え方）

指標	水準	指標の設定理由及び水準の考え方
病床稼働率※1	80%以上	市民病院は、財務内容の改善に向けて一般病床の稼働を高める必要があるため、その実績を測る指標を設定し、その水準を80%以上とする。
医師1人1日当たり診療収入※2	239千円以上	市民病院は、ほかの同規模の公立病院と比べて医師の労働生産性が低く、現状より向上させる必要があるため、その実績を測る指標を設定し、その水準を239千円以上とする。

※1 年延入院患者数÷（許可病床数×入院診療日数）÷100

※2 （入院収益＋外来収益）÷職員数のうち年延医師数

（各指標の重要度及び困難度）

指標	重要度及び困難度
----	----------

病床稼働率	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。
医師 1 人 1 日 当たり診療収入	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。

2 経営管理機能の充実

(1) 経営管理体制の強化

理事長及び院長は、経営全体を俯瞰して医療資源の投入の適否を判断するとともに、医療の質と地域医療への貢献の向上を図るため、一層のリーダーシップを発揮できる体制の構築に努めること。

(2) リスク管理の徹底

内部監査機能を確保し、内部統制の更なる充実を図るとともに、法令・行動規範（コンプライアンス）の遵守を徹底するための取組を推進すること。また、サイバー攻撃に対する情報セキュリティを強化するとともに、サイバー攻撃を受けた場合であっても業務が継続できる体制を構築すること。

3 運営体制の強化

(1) 人材の確保

質の高い医療を継続して提供するため、専門性の高い医療人材の計画的な確保に努めること。また、病院経営に精通した事務職員の確保を推進すること。

(2) 職員の意識変革

市民病院の理念はもとより、中期目標及び中期計画を全職員で共有し、これに沿って業務を遂行することにより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。

(3) 人材の育成

医療サービスの向上及び経営管理機能の強化を図るため、全職員のスキルアップのための各種研修を充実させること。

第4 財務内容の改善に関する事項

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図り、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。

1 収支バランスの適正化

(1) 収益の最適化及び収入の安定的確保

医療情報を活用した医療行為の標準化による在院日数の適正化を図り、病床稼働を向上させるとともに、医療サービスの提供に見合った収益となるよう、原価計算に基づく収益の最適化を図ること。

また、適正な債権管理（請求漏れ及び誤請求の縮減、未収金の発生防止及び早期回収など）を図り、収入を確実にかつ安定的に確保すること。

(2) 費用及び支出の抑制

人件費や材料費、経費などの主要な費用について、収益に見合った具体的な数値目標を設定すること。また、その達成を図るための取組を推進し、効率的かつ効果的に費用及び支出を管理すること。

【指標、その重要度等】

収支バランスの適正化を図るための指標及び達成すべき水準並びに指標の設定及び水準の考え方並びに各指標の重要度及び困難度は、次のとおりとする。なお、これらの水準の設定に際して用いた基礎数値は、地方財政状況調査に基づく数値である。

(指標及び水準並びに指標の設定及び水準の考え方)

指標	水準	指標の設定及び水準の考え方
資金収支※1	零以上	公立病院の役割を果たす上で安定した財務運営は必須要件であるため、その実績を測る指標を設定し、資金収支の水準にあつては零以上とし、経常収支比率の水準にあつては100%以上とする。
経常収支比率※2	100%以上	
営業費用対医業収益等※3	111.2%以下	市民病院は、ほかの同規模の公立病院と比べて収益率が低位であることから、その向上を行う必要があるため、その実績を測る指標を設定し、それぞれの水準を令和元年度実績値以下とする。
職員給与費対医業収益等※4	62.3%以下	

※1 資金の総収入（短期借入金を除く。）－総支出。なお、総収入のうち市からの運営費負担金の額は、計画額とする。

※2 経常収益÷経常費用×100

※3 営業費用÷（入院収益＋外来収益＋その他医業収益）×100

※4 職員給与費÷（入院収益＋外来収益＋その他医業収益）×100

(各指標の重要度及び困難度)

指標	重要度及び困難度
資金収支及び経常収支比率	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。

営業費用対医業収益等及び職員給与費対医業収益等	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。
-------------------------	---

2 目標期間内の収支見通し

中期計画の作成に当たっては、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、計画に対して進捗が遅れるときは、法人内で具体的対応策を検討し、改善を図ること。これらの結果を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。