

議案第74号

地方独立行政法人市立大津市民病院の中期計画の認可について

令和7年3月14日
健康保険部保健所地域医療政策課

目 次

1 第3期中期目標策定、第3期中期計画の認可にかかるスケジュール	スライド 03
2 地方独立行政法人法（抜粋）	スライド 04
3 第3期中期計画のポイント	スライド 05
（0）構成と概要	スライド 05
（1）前文（要旨）	スライド 09
（2）第2 市民に対して提供するサービス…	スライド 10
（3）第3 業務運営の改善及び効率化に関する…	スライド 14
（4）第4 財務内容の改善に関する…	スライド 17
（5）第5 予算、収支計画及び資金計画の要点	スライド 19
（6）その他（第6以降の要点）	スライド 21

1 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

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												
										認可 申請 受理 意見		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		8議 所管 事務 報告	評3	評4	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

2 地方独立行政法人法【抜粋】

(中期計画)

第二十六条 地方独立行政法人は、前条第一項の指示を受けたときは、中期目標に基づき、設立団体の規則で定めるところにより、当該中期目標を達成するための計画(以下「中期計画」という。)を作成し、設立団体の長の認可を受けなければならない。当該中期計画を変更しようとするときも、同様とする。

2 中期計画においては、次に掲げる事項を定めるものとする。

- 一 住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
- 二 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
- 三 予算(人件費の見積りを含む。)、収支計画及び資金計画
- 四 短期借入金の限度額
- 四の二 出資等に係る不要財産又は出資等に係る不要財産となることが見込まれる財産がある場合には、当該財産の処分に関する計画
- 五 前号に規定する財産以外の重要な財産を譲渡し、又は担保に供しようとするときは、その計画
- 六 剰余金の使途
- 七 その他設立団体の規則で定める業務運営に関する事項

一 以下、省略 一

(料金及び中期計画の特例)

第八十三条 一 中 略 一

3 設立団体の長は、公営企業型地方独立行政法人に係る中期計画について、第二十六条第一項の認可をしようとするときは、あらかじめ、議会の議決を経なければならない。

2 第3期中期計画のポイント

(0) 構成と概要 1 / 4

前文

第1 中期計画の期間

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 予算、収支計画及び資金計画

第6 短期借入金の限度額

第7 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画

第8 剰余金の使途

第9 料金に関する事項

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第6条に規定する事項

(0) 構成と概要 2 / 4

第3期中期計画の期間：令和7年4月1日から令和11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

地域医療機関との連携の強化及び感染症医療の充実を図りながら、必要とされる病院となるよう取り組む

■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としての役割を果たす

■地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化⇒地域密着型急性期病院

■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

持続可能な病院経営の実現に向け、改善や効率化に向けた取組を随時行い、令和9年度までに経常収支比率100パーセント以上を達成する

■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、支出及び費用の抑制

■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

医療需要の変化及び市民病院に関する客観的事実を適切に把握し、これを活用して経営資源を効率的かつ効果的に活用する

■経営の効率化⇒経営の効率化、病床稼働率の向上、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

(0) 構成と概要 3 / 4

病院理念

信頼の絆でつながる、市民とともに歩む健康・医療拠点

地域に出ていく病院

- ・ 地域における職員の貢献
(ex. 地域連携活動の充実、訪問診療や訪問看護等の充実etc.)

地域に開かれた病院

- ・ 地域による病院機能の活用
(ex. 開放病床や手術室共同利用等の拡充etc.)

地域密着型
急性期病院

市民とともに歩む
健康・医療拠点

経営の効率化

- ・ 経常収支比率100%以上を目標にする
- ・ 職員の労働生産性向上（タスクシフト・シェア、DXツール活用等）など

近隣医療機関等との連携と機能分化

- ・ 紹介患者中心の医療提供（地域医療連携や入退院支援機能の強化等）
- ・ 高齢者救急ニーズへの対応強化（早期在宅復帰やADL維持向上等）
- ・ 地域包括医療病棟の設置
- ・ 医療・介護の連携の強化

質の高い医療の提供

- ・ 24時間365日断らない救急（ドクターカー導入等）や感染症対応の充実
- ・ がん医療における集学的治療体制の強化
- ・ 市民や患者への医療サービス向上（コンシェルジュ配置等）

など



市立大津市民病院
Otsubu City Hospital

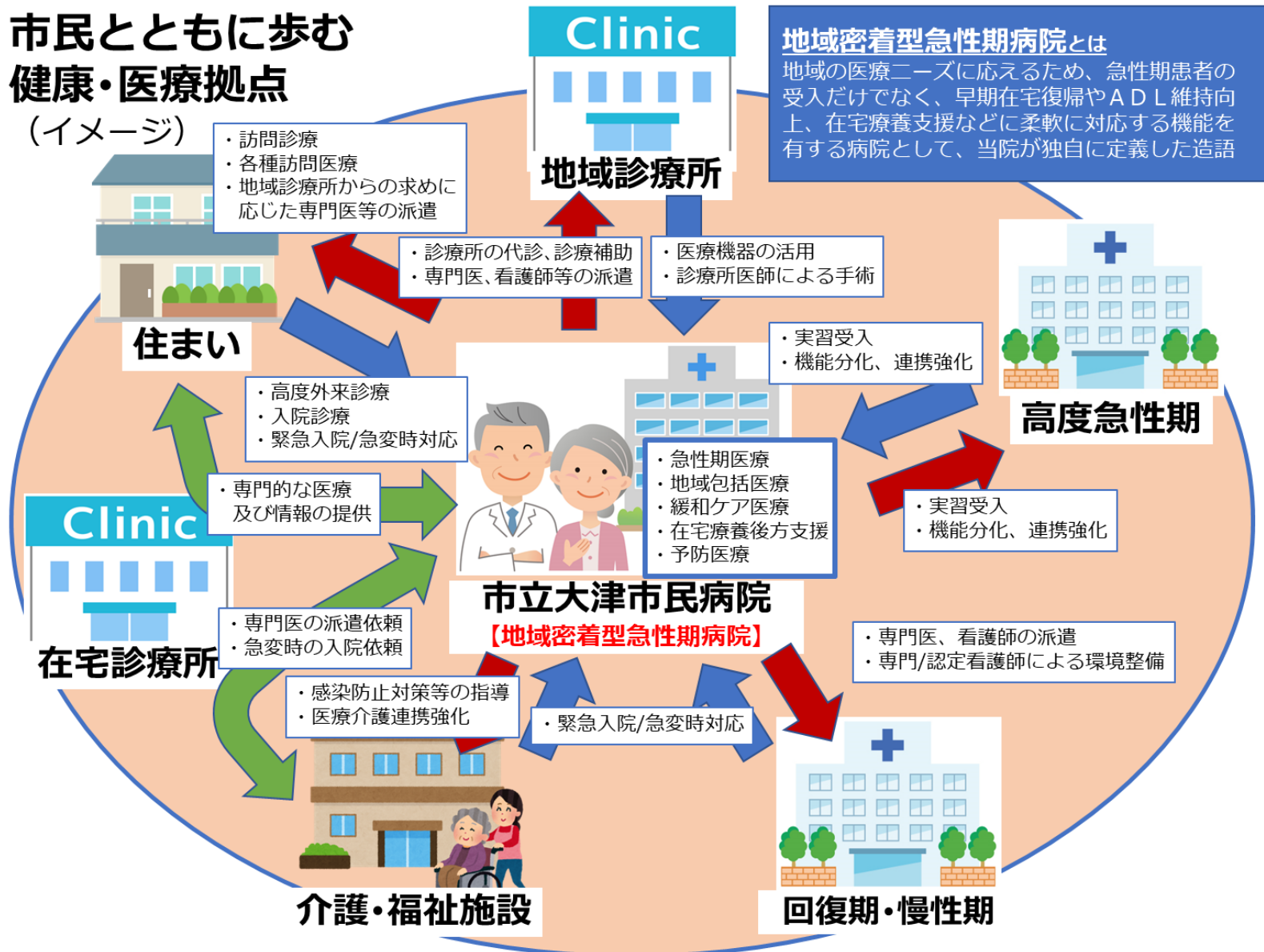
地方独立行政法人

市立大津市民病院



(0) 構成と概要 4 / 4

市民とともに歩む 健康・医療拠点 (イメージ)



(1) 前文 (要旨)

- 第2期中期計画期間においては、最前線で新型コロナウイルス感染症への対応を行い、大津市のみならず滋賀県の感染症医療に大きく寄与することができた。
- 第3期中期計画期間は、令和22年（2040年）頃を見据え、医療と介護の連携及び新たな地域医療構想を踏まえた医療機関の機能分化が求められる。
- 市民病院は、感染症指定医療機関として引き続き新興感染症に対応するとともに、患者の受診動向、人口構成、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っていく。
- 地域包括ケアシステムの深化に対応し、地域の医療ニーズに応えるため、「自ら地域に出向く病院」「地域に開かれた病院」を行動の基本とし、「地域密着型急性期病院」としての役割を十分に果たし、もって「市民とともに歩む健康・医療拠点」として良質かつ安全な医療を提供していく。
- 公立病院経営強化ガイドラインでは、令和9年度までに経常収支比率100パーセント以上の達成を求められていることから、その達成に向け、不断の努力をもって経営改善に取り組んでいく。

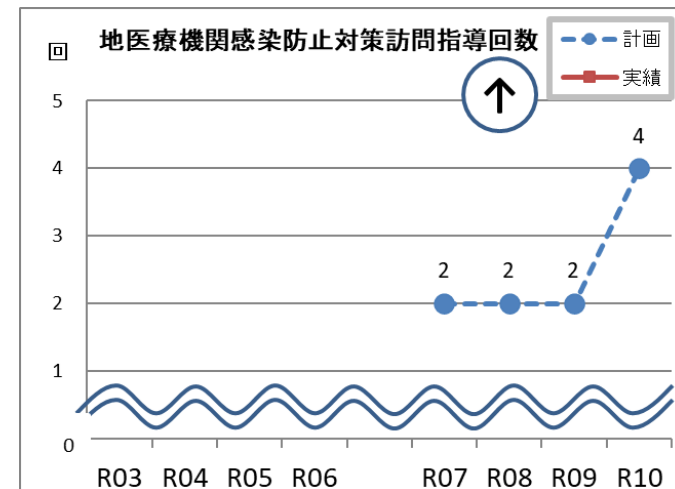
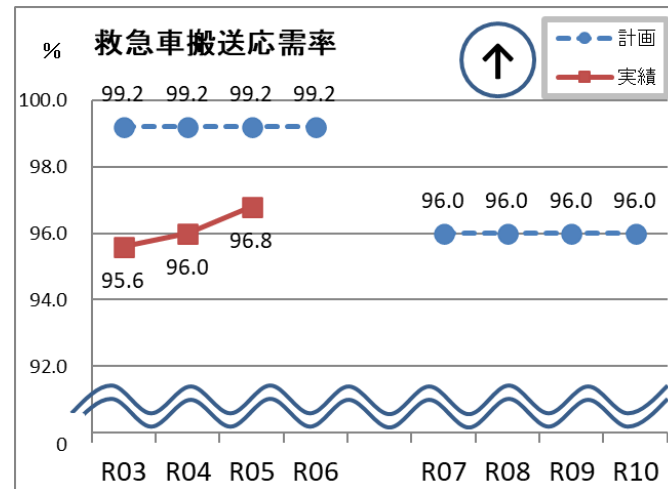
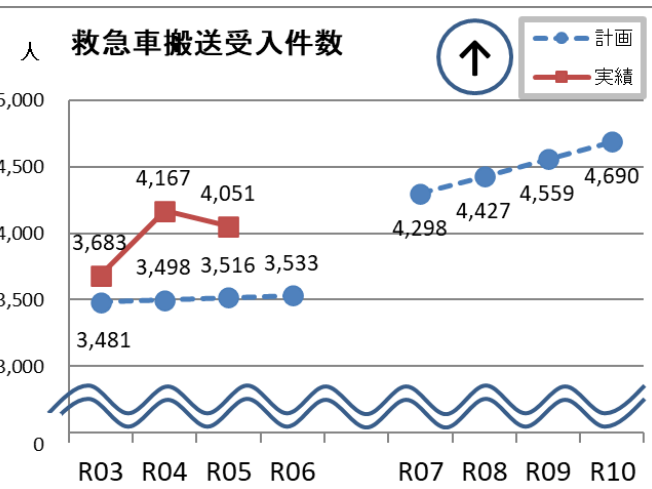
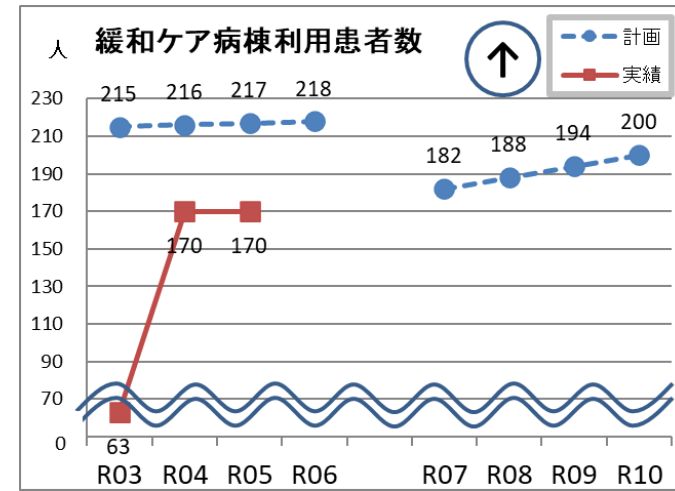
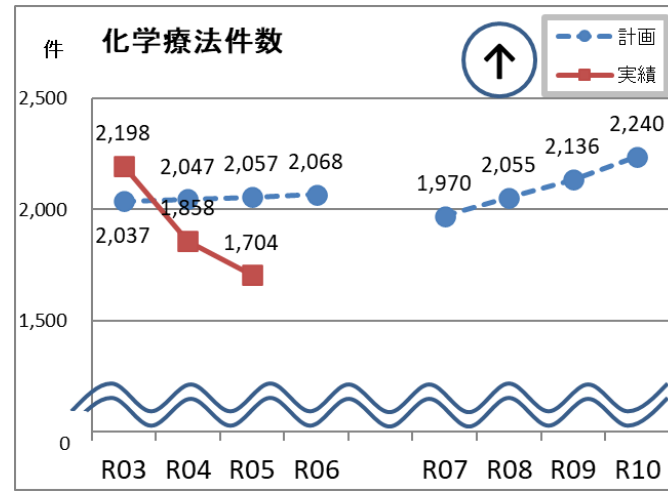
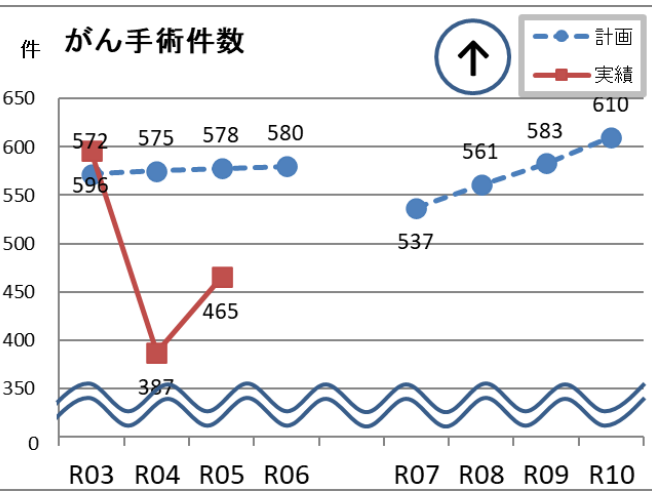
(2) 第2 市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置（要旨） 1 / 4

- 地域医療機関との連携の強化及び感染症医療の充実を図りながら、市民及び地域の医療機関から必要とされる病院となるよう取り組む。
- 5 疾病（がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病、精神疾患）に対し医療を提供。中でも、地域がん診療連携支援病院として、地域のがん患者に対して包括的で質の高い医療を提供。また、治療に当たっては、在宅医療、がん相談等の心理的ケア、緩和ケアなども含め、患者を総合的に支援。
5 事業（救急医療、災害医療、小児医療、周産期医療、新興感染症発生・まん延時の医療）を確保。中でも救急医療は、「断らない、止まらない救急」の実現に努め、重症患者の受入及び救急入院体制の充実を図る。また、新興感染症発生・まん延時において、感染症指定医療機関として地域の医療における中核的な役割を担うほか、平時から地域の医療機関、介護施設等に対して感染防止対策の訪問指導を行うなど、地域における感染症医療の充実に貢献。
- 在宅での医療サービスの提供に対し、総合病院としての高い専門性を生かして支援し、在宅医療の後方支援機能を果たす。
- 健康増進及び予防医療の充実及び強化に向け、人間ドック及びがん検診の受診率向上を図るため、受診しやすい環境や体制を整備。精検受診率を向上させ、早期発見及び早期治療につなげるため、要精検受診者の追跡を強化。

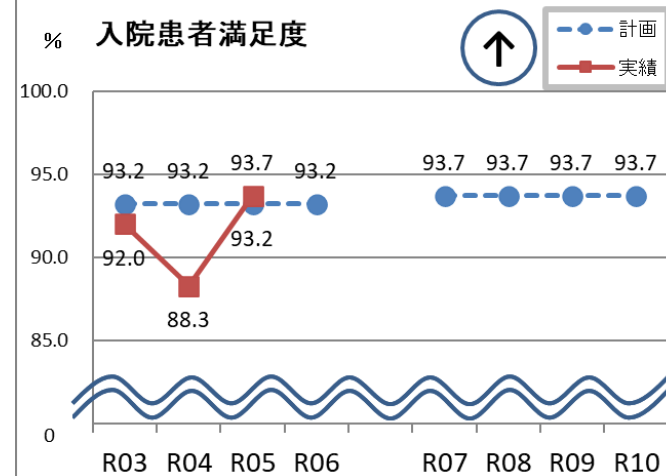
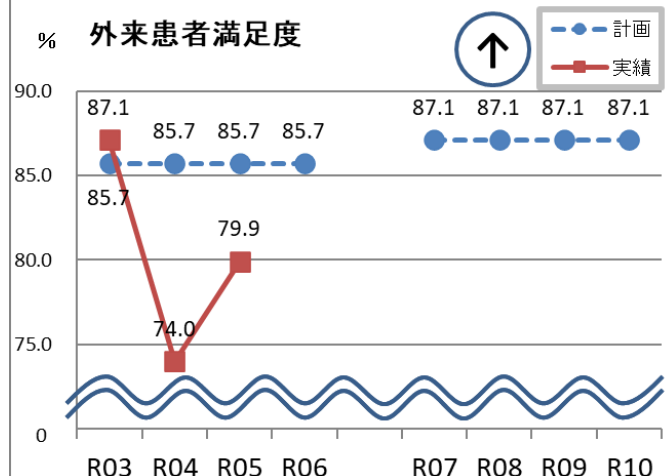
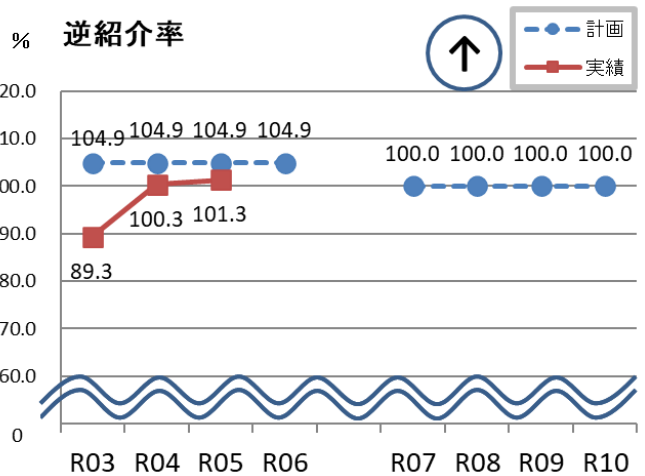
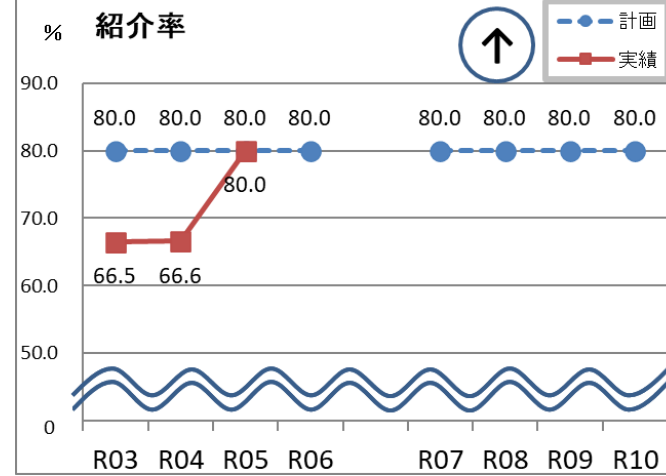
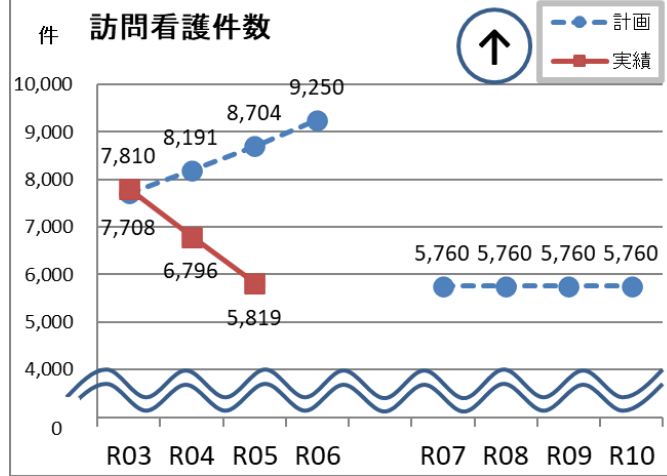
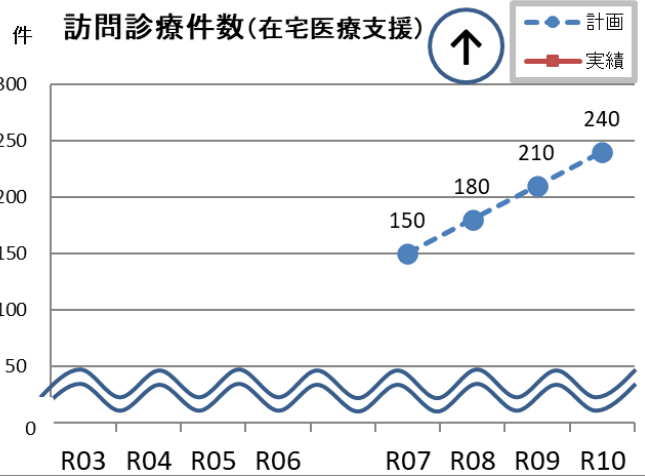
(2) 第2 市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置（要旨） 2 / 4

- 人口構成及び疾病等医療需要予測に基づき、不足する医療機能への対応を主体的に行い、地域包括ケアシステムにおける医療の拠点としての役割を果たし、「地域密着型急性期病院」として圏域の保健・福祉・医療・介護の充実に貢献。
- 地域医療支援病院として、紹介及び逆紹介を円滑に進めるとともに、圏域内の病院及び診療所との更なる連携を図る。
- 市民・患者に提供するサービスの質の向上に資するよう、患者満足度調査を実施。調査の結果等を基に課題を抽出し、改善に向けた研修会等を実施。
- ACPを推進するために、マニュアル及び電子カルテ記録様式の整備並びに医療従事者に対する研修会を実施し、患者が安心して医療を受けることができる体制を整備。
- 日本医療機能評価機構が実施する病院機能評価において、市民病院が提供する医療に対する客観的な評価を受け、継続的に業務改善を実施。

(2) 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（要旨） 3 / 4



(2) 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（要旨） 4 / 4



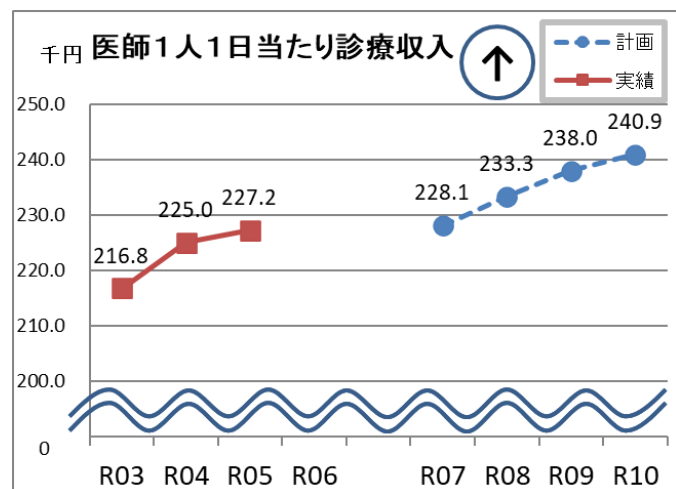
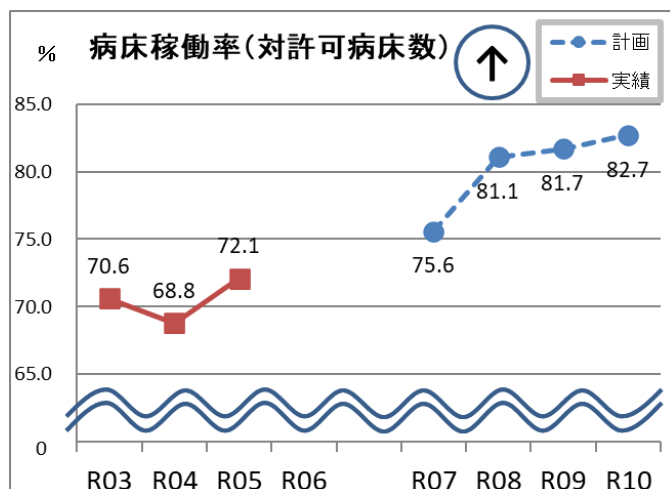
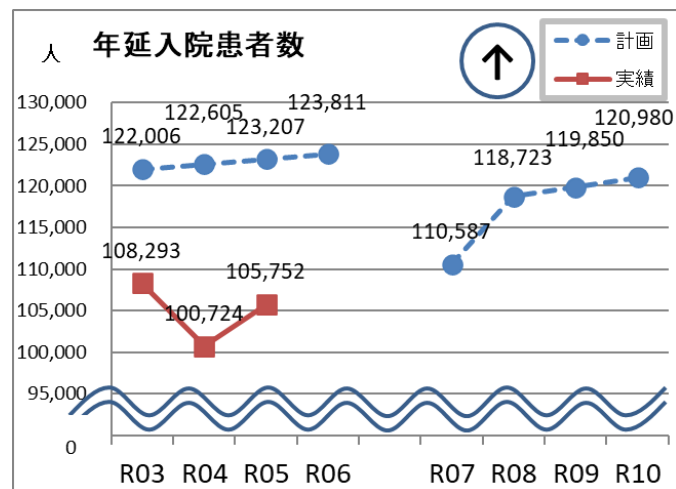
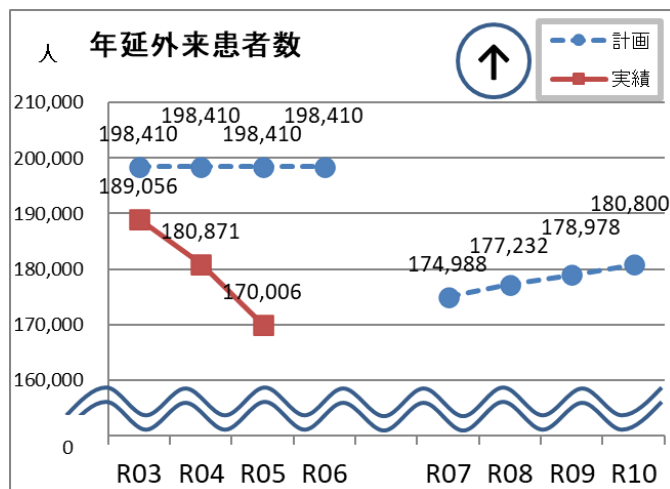
(3) 第3 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置（要旨） 1／3

- 公立病院として、フリーアクセスの基本は守りつつ、紹介受診重点医療機関として外来機能の充実を図る。
- 入院診療に係る需要に対応するとともに、医療資源を効率的に活用するため、病床稼働率の向上を目指す。
- 中期目標に掲げる医師1人1日当たりの診療収入の目標値を全職員で共有し、医療の質を保ちながら、目標値の達成を図る。
- 施設設備の老朽化対策については、各設備の劣化状況及び耐用年数を把握し、効率的かつ効果的な設備投資を実施。
医療機器の導入及び更新については、購入が必要な機器の把握及び購入の優先度の検討を行い、適正な価格で効果的に調達。医療DXの取組については、国の動向や他の医療機関の状況を見極め、適切に対応。
- 法人及び病院の意思決定については定款に定める事項を理事会の議決により決定するほか、病院経営に係る重要事項又は懸案事項についての内部の意思決定については経営会議において行う。
経営管理体制を補完する仕組みを適宜取り入れ、ガバナンスの強化に努める。

(3) 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（要旨） 2 / 3

- サイバー攻撃に対する安全管理措置として、「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン」に基づいた情報システム機器の脆弱性対策、オフラインバックアップ対策等について、適正かつ確実な方策を講じる。また、サイバーインシデントの発生時に備え、平常時と非常時の基本行動等を定めた事業継続計画（I T－B C P）を策定し、当該計画に沿った訓練や演習を定期的に実施。
- 経営力の源泉は人材にあり、人材育成に係る組織戦略は、経営戦略と同等の重要性を有することから、その根幹となる人材育成基本方針を定め、人材育成計画に基づき人材の育成・確保に取り組む。
- 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。
- 人材育成基本方針を基盤として、職種ごとに定められた各職位に求める職責を担うことができる職員を育成するため、人材育成計画を策定する。また、モチベーションを高く持ち、持てる能力を発揮して法人運営に貢献した職員について、その評価を処遇に反映することができる人事給与制度を構築。

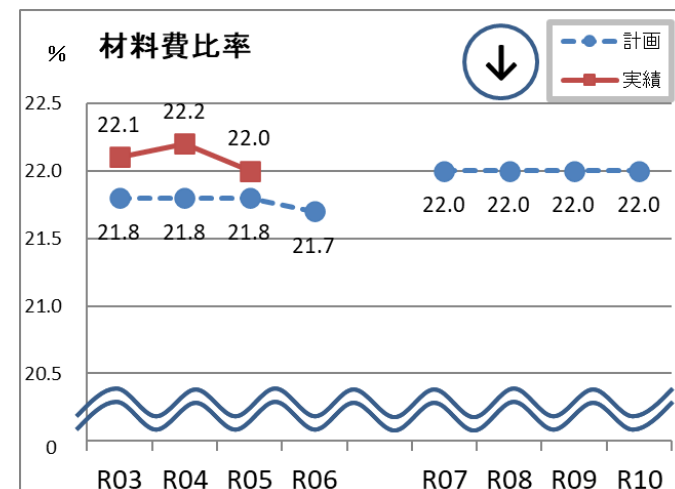
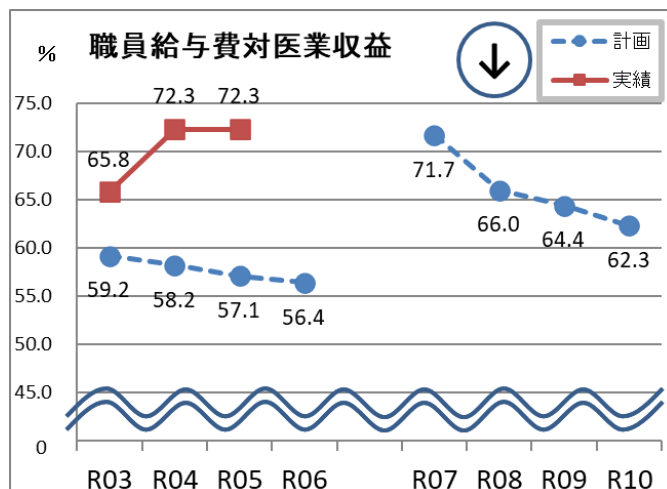
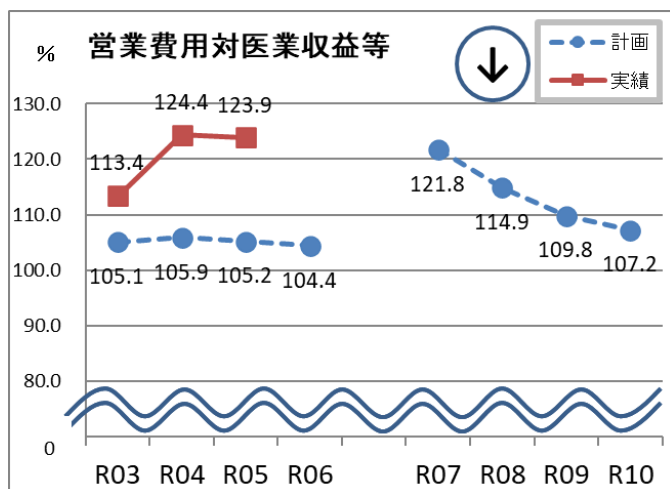
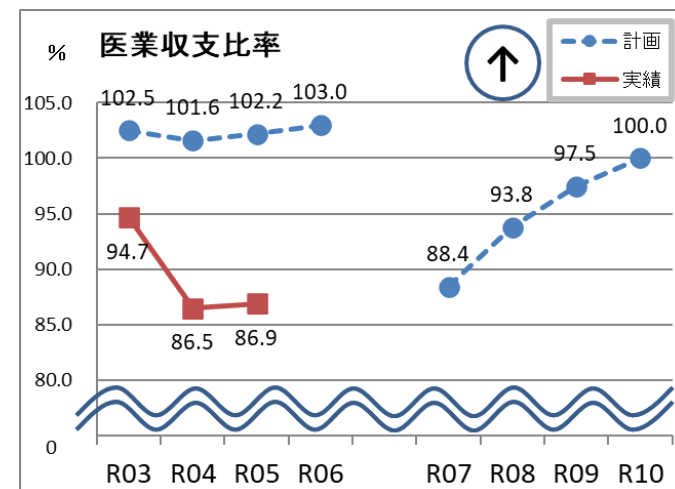
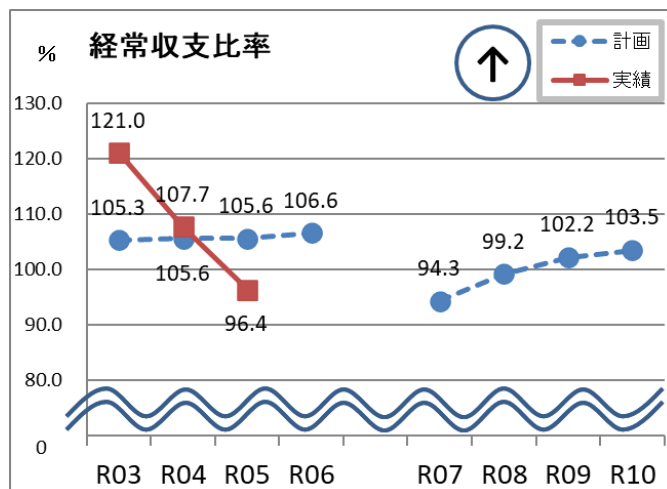
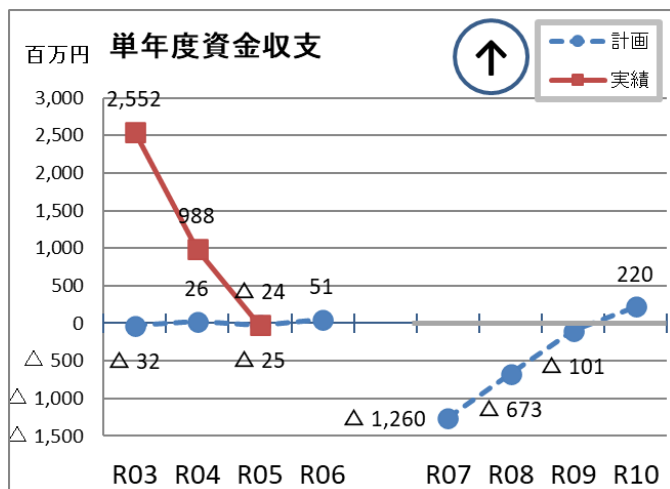
(3) 第3 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置（要旨） 3／3



(4) 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（要旨） 1 / 2

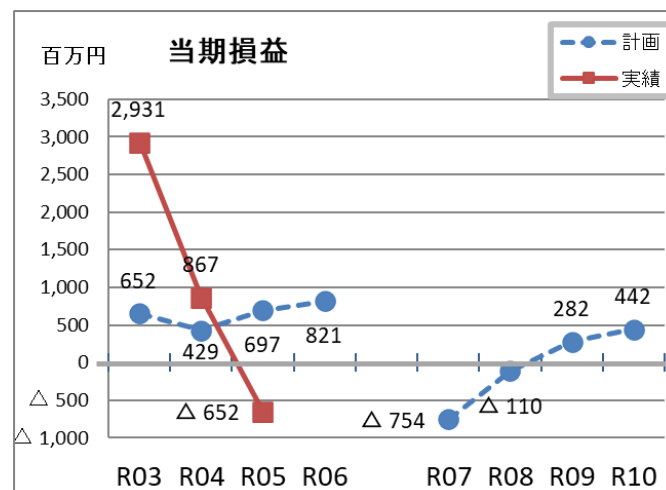
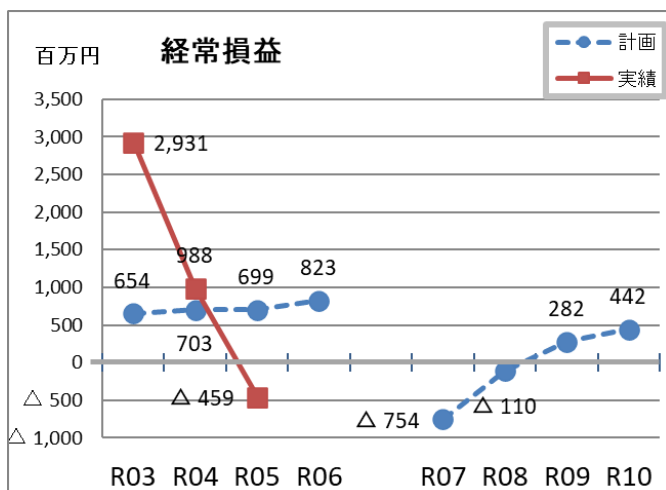
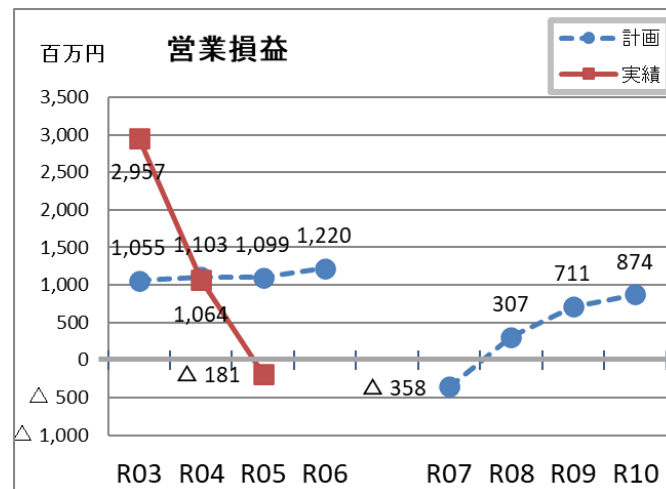
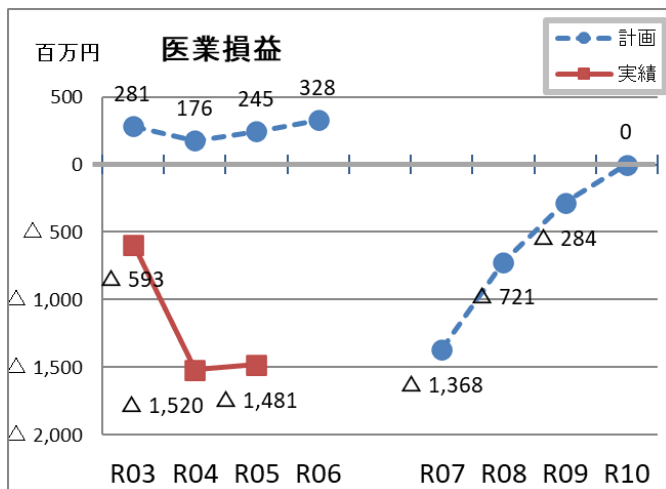
- 持続可能な病院経営の実現に向け、令和9年度までに経常収支比率100パーセント以上を達成する。
- 地域医療連携等により病床を適切に運用するとともに、地域に貢献することにより収益を確保。
- 人事給与制度改革プロジェクトに取り組み、人件費を適正化。業務の効率化や職員の費用節減意識の醸成を図り、材料費及び経費などの更なる削減に取り組む。
- 中期計画の各指標に係る年度ごとの目標を設定。
未達成の項目については、理事長及び院長が各担当部署の長との面談等を行い、常に目標達成を意識した取組を推進。

(4) 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 (要旨) 2 / 2



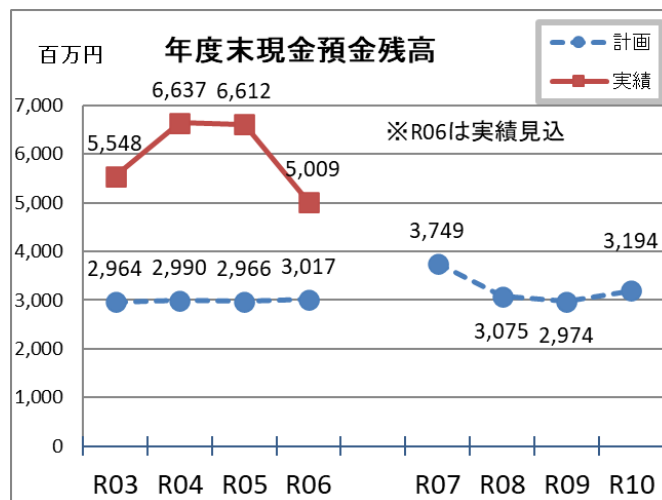
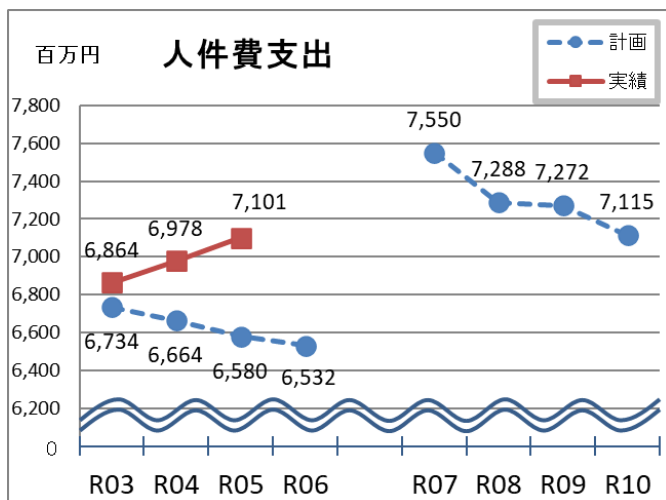
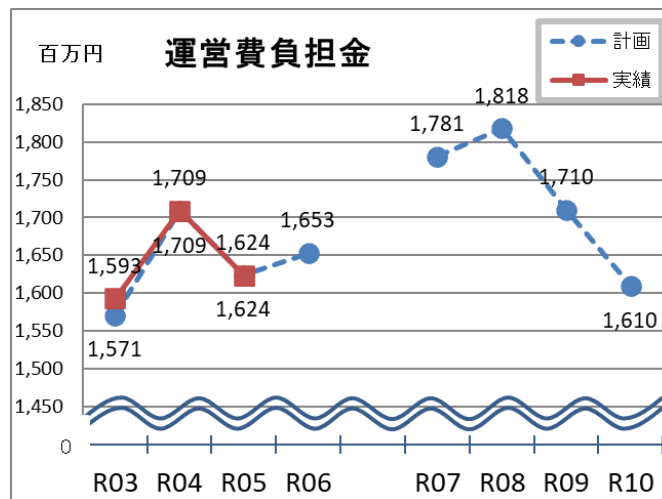
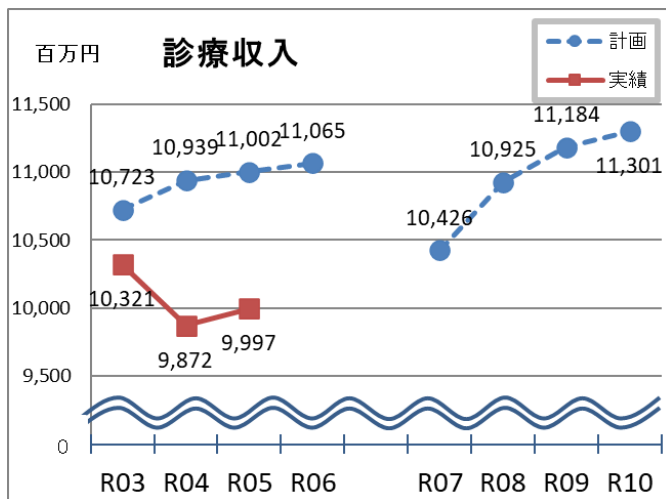
(5) 第5 予算、収支計画及び資金計画の要点 1 / 2

ア 収支計画の計画値



(5) 第5 予算、収支計画及び資金計画の要点 2 / 2

イ 資金計画の計画値 (R06実績は見込み)



(6) その他（第6以降の要点） 1 / 2

- 短期借入金の限度額は、2, 000百万円。
- 決算において剰余金が生じた場合は、病院施設の整備、医療機器の購入等に充てる。累積欠損金がない場合は、一部、大津市への配当に充てる。
- 施設及び設備に関する計画

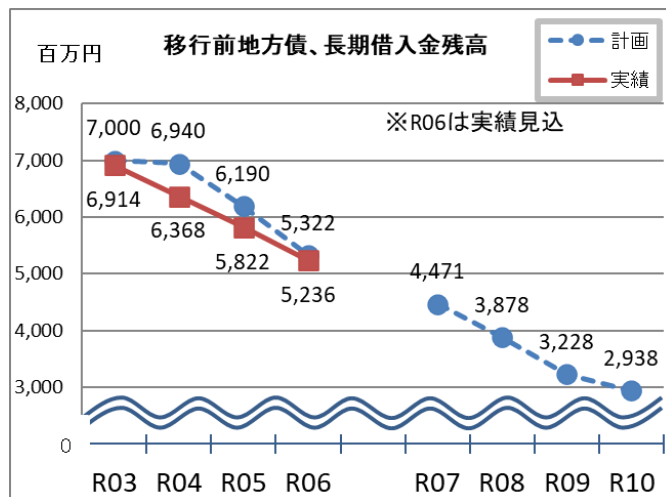
内 容	予定額	財 源
医療機器、施設等の整備	2, 597百万円	大津市長期借入金等

- 人事に関する計画
弾力的な人員配置や組織の見直し、評価結果の処遇や給与への反映、事務部門の強化
- 中期目標の期間を超える債務負担

内 容	期間償還額	次期以降償還額	総債務償還額
移行前地方債償還債務	2, 922百万円	145百万円	3, 067百万円
長期借入金償還債務	1, 973百万円	2, 794百万円	4, 767百万円

(6) その他（第6以降の要点） 2 / 2

ア 移行前地方債、長期借入金残高、R06実績は見込み



※この度の中期計画の認可について、議会の議決を経た後、市が認可。
 この認可中期計画に沿った令和7年度計画が市民病院から市へ届け出される。
 市民病院から年度計画の提出があり次第、議会へ報告（6月通常会議）。

地方独立行政法人市立大津市民病院 第3期中期目標と第3期中期計画の対応表

地方独立行政法人市立大津市民病院第3期中期目標（令和6年12月23日策定）	地方独立行政法人市立大津市民病院第3期中期計画	備 考
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すとともに、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定めた上で、達成すべき水準、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期中期目標の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等の影響を受けて、第2期中期計画で設定された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なければならない。 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。	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、地域の中核病院として、平成29年4月の設立以来、「市民の命を守る病院」「地域医療を守る病院」を基本方針として病院運営を行ってきた。 地方独立行政法人市立大津市民病院中期計画（平成29年4月認可、平成30年3月変更認可）の期間（平成29年4月1日から令和3年3月31日まで）においては、医業収支の改善を目指し、急性期医療の充実及び地域医療連携の推進に取り組んできた。これにより、医業収益は過去最高を達成するなどの一定の成果を上げることができた。 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。）の期間（令和3年4月1日から令和7年3月31日まで）においては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大時には滋賀県唯一の第一種感染症指定医療機関として、大津市保健所や地域の医療機関との連携の下、最前線で新型コロナウイルス感染症への対応を行い、大津市のみならず滋賀県の感染症医療に大きく寄与することができた。一方で、新型コロナウイルス感染症への対応、診療提供体制の変更などの影響を受け、第2期中期計画で定めた目標の達成が困難となるなど厳しい経営状況となったが、新しい経営陣の下で持続可能な病院経営の実現に向けて経営環境の変化に対応するための取組を積極的に推進している。 第3期中期計画（以下単に「中期計画」という。）の作成に当たり、我が国における将来の医療を取り巻く環境を展望すると、高齢者人口の増加及び少子化による労働人口の急減が同時に進行し、総人口に占める65歳以上の高齢者人口の割合が令和22年（2040年）頃には約35パーセントに達することが見込まれることから、医療と介護の連携及び新たな地域医療構想を踏まえた医療機関の機能分化が求められており、公立病院の果たすべき役割は今後より一層重要になる。このことから、市民病院は、感染症指定医療機関として引き続き新興感染症に対応するとともに、患者の受診動向、人口構成、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っていく。また、地域包括ケアシステムの深化に対応し、地域の医療ニーズに応えるため、「自ら地域に向く病院」「地域に開かれた病院」を行動の基本とし、「地域密着型急性期病院」（※）としての役割を十分に果たし、もって「市民とともに歩む健康・医療拠点」として良質かつ安全な医療を提供していく。 財政面については、新型コロナウイルス感染症への対応に伴う国及び滋賀県からの補助金などの収入が寄与し、令和2年度から令和4年度までの経常収支比率は100パーセント以上となったが、令和5年度は大幅にその収入が減少し、経常収支比率は100パーセントを下回った。公立病院経	

	営強化ガイドラインでは、令和 9 年度までに経常収支比率 1 0 0 パーセント以上の達成を求められていることから、その達成に向け、不斷の努力をもって経営改善に取り組んでいく。 ついては、大津市長から指示された第 3 期中期目標（以下単に「中期目標」という。）を達成するため、次のように中期計画を定める。 ※ 地域の医療ニーズに応えるため、急性期患者の受入れだけでなく、早期在宅復帰、ADL（日常生活動作）の維持向上、在宅療養支援などに柔軟に対応する機能を有するとともに、地域に開かれた病院としてその保有する医療資源を地域が活用できる病院として、市民病院が独自に定義したもの。													
第 1 中期目標の期間	第 1 中期計画の期間													
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 1 1 年 3 月 3 1 日までの 4 年間とする。	中期計画の期間（以下「計画期間」という。）は、令和 7 年 4 月 1 日から令和 1 1 年 3 月 3 1 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	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 Q O L（クオリティー・オブ・ライフ）及び Q O D（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（医療法（昭和 2 3 年法律第 2 0 5 号）に規定する疾病として定めるがん、脳卒中、心筋梗塞等の心血管疾患、糖尿病及び精神疾患をいう。）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。	市民病院は地域の中核的な医療機関として、患者や家族の Q O L（クオリティー・オブ・ライフ）及び Q O D（クオリティー・オブ・デス）の向上を意識し、質の高い医療及び政策的医療を提供するとともに、地域の医療機関との連携の強化及び感染症医療の充実を図りながら、市民及び地域の医療機関から必要とされる病院となるよう取り組む。 1 市民病院としての役割 (1) 5 疾病に対する医療の提供 ア がん がん検診を充実させ、早期発見を図るとともに、集学的治療（高度医療機器を用いて患者の身体的負担の少ない方法による手術や化学療法などを組み合わせて治療する方法をいう。）を提供し、地域がん診療連携支援病院として、地域のがん患者に対して包括的で質の高い医療を提供する。また、治療に当たっては、在宅医療、がん相談等の心理的ケア、緩和ケアなども含め、患者を総合的に支援する。 <table><tr><td>目標指標</td><td>令和 5 年度実績</td><td>令和 1 0 年度目標値</td></tr><tr><td>がん手術件数</td><td>4 6 5 件</td><td>6 1 0 件以上</td></tr><tr><td>化学療法件数</td><td>1, 7 0 4 件</td><td>2, 2 4 0 件以上</td></tr><tr><td>緩和ケア病棟利用患者数</td><td>1 7 0 人</td><td>2 0 0 人以上</td></tr></table>	目標指標	令和 5 年度実績	令和 1 0 年度目標値	がん手術件数	4 6 5 件	6 1 0 件以上	化学療法件数	1, 7 0 4 件	2, 2 4 0 件以上	緩和ケア病棟利用患者数	1 7 0 人	2 0 0 人以上	
目標指標	令和 5 年度実績	令和 1 0 年度目標値												
がん手術件数	4 6 5 件	6 1 0 件以上												
化学療法件数	1, 7 0 4 件	2, 2 4 0 件以上												
緩和ケア病棟利用患者数	1 7 0 人	2 0 0 人以上												

イ 脳卒中

急性期脳梗塞に対する早期治療及び手術等の高度専門的医療を提供するとともに、リハビリテーションを積極的に提供し、ADLの早期回復に努め、早期退院につなげていく。

目標指標	令和５年度実績	令和１０年度目標値
脳卒中入院患者数	１１６人	２０２人以上
脳血管疾患リハビリテーション単位数	１３，８２３単位	１９，０００単位以上

ウ 心筋梗塞等の心血管疾患

２４時間３６５日の即時オンコール体制を整え、急性期心疾患に対するカテーテル治療、外科的手術などの治療を適切に提供する。また、多職種との連携・協力体制により患者の早期の転院や社会復帰に貢献する。

目標指標	令和５年度実績	令和１０年度目標値
急性期心筋梗塞入院患者数	３０人	３３人以上
冠動脈ＣＴ検査件数	２９８件	３８０件以上
心大血管リハビリテーション単位数	８，０４８単位	１０，３７０単位以上

エ 糖尿病

専門的治療に加え、多職種の協働による療養指導、入院・外来での栄養指導、糖尿病教室の開催など、糖尿病患者に対する指導を積極的に行い、重症化防止に取り組む。また、地域住民向け健康講座等の実施を通じて、地域における糖尿病治療の質の向上及び糖尿病予防を図る。

目標指標	令和５年度実績	令和１０年度目標値
在宅自己注射指導管理料算定件数	２，２６３件	２，６２０件以上
糖尿病教育入院患者数	３件	５０件以上

(2) 5事業及び在宅医療に対する医療の確保

ア 5事業（医療法に規定する医療の確保に必要な事業としての救急医療、災害医療、小児医療、周産期医療及び新興感染症発生・まん延時の医療の確保に必要なものをいう。）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及び充実を図ること。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、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。

オ 精神疾患

精神疾患患者数の増加に伴い、思春期から老年期までの幅広い層にわたる精神疾患や心身症の患者をできるだけ速やかに受け入れる体制の維持に努める。診療に当たっては、「見落とさない診断」「心理面への幅広い評価」「安全と効果を意識した治療」「身体疾患に合併した精神症状への積極対応」の4項目の実施に重きを置き、外来・入院患者に対する精神療法、認知行動療法を含む心理療法、適切な薬物療法及び公認心理師による専門的カウンセリング等による質の高い医療を提供する。

目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値
通院精神療法算定件数	10,242件	10,900件以上
入院精神療法算定件数	1,014件	1,160件以上

(2) 5事業及び在宅医療に対する医療の確保

ア 5事業に対する医療の確保

⑦ 救急医療

二次救急医療機関として、24時間365日対応可能な救急医療体制を維持することにより「断らない、止まらない救急」の実現に努めるとともに、地域の医療機関や大津市消防局との密接な連携を図り、重症患者の受入及び救急入院体制の充実を図る。また、ドクターカーを運用し、地域の救命率向上に貢献する。

目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値
救急搬送受入件数	4,051件	4,690件以上
救急搬送応需率※	96.8%	96.0%以上
救急搬送入院患者割合	41.5%	41.6%以上
救急入院患者割合	19.5%	19.5%以上
救急ストップ時間	74時間	63時間以下
ドクターカー出動件数	89件	260件以上
ドクターカー介入割合	51.7%	50.0%以上

※ 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

(4) 災害医療

地域災害拠点病院として、関係機関との連携及び協力を図り、医療救護活動及び救急医療活動を実施する。また、平時から各種研修及び訓練の実施、マニュアルの点検、備蓄物品の確認、救急連絡体制の確保等の実施を重ねることで、災害発生時の迅速な対応体制の向上に努める。さらに、DMAT（災害派遣医療チーム）の強化及び国又は地方公共団体が実施する災害訓練への参加により、医療救護活動の対応力強化を図る。

(5) 小児医療

内科的疾患、手術対応を含む外科的疾患及び心身症等に係る幅広い小児医療を提供するとともに、育児支援、小児訓練室での発達援助等を行い、地域の医療機関と連携した地域に必要とされる医療を提供する。また、市民が安心して子育てができる環境づくりに貢献するための施策の実施を検討する。

目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値
小児科入院患者数	1,965人	2,250人以上
小児科外来患者数	7,252人	7,700人以上

(6) 周産期医療

滋賀県の周産期医療提供体制に基づく医療資源の集約化に対応する。

(7) 新興感染症発生・まん延時の医療

感染症発生時及びまん延時において、感染症指定医療機関として柔軟に診療体制を確保し、滋賀県及び大津市、医師会並びに他の医療機関との連携を図り、地域の医療における中核的な役割を担う。また、平時から地域の医療機関、介護施設等に対して感染防止対策の訪問指導を行うほか、感染予防のトレーニングを実施する参加型研修会の開催に向けた体制を整備するなど、地域における感染症医療の充実に貢献する。

目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値
感染管理認定看護師数	2人	2人以上
地域の医療機関等に対する感染防止対策訪問指導回数	2回	4回以上

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) 健康増進及び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
うことにより、地域住民の健康増進に貢献すること。

【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又は困難度は、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 受入を積極的に行う必要があるため、その

イ 在宅医療の支援

地域包括ケアシステムに対応する医療の拠点としての役割を果たすため、かかりつけ医及
び介護サービス事業者との連携を強化するとともに、在宅での医療サービスの提供に対し、
総合病院としての高い専門性を生かして支援し、在宅医療の後方支援機能を果たす。また、
患者が住み慣れた地域や望む環境で療養ができるよう、多職種の協働により、病院から在宅
療養への移行において切れ目のない支援を行う。

目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値
訪問診療件数	—	240件以上
訪問看護件数	6,042件	5,760件以上
訪問リハビリ件数	—	960件以上

(3) 健康増進及び予防医療の充実及び強化

人間ドックやがん検診などに対する地域のニーズに対応し、市民の健康増進に貢献するため、
大津市と連携して特定健診及びがん検診を組み合わせたセット検診の実施及び受診勧奨を行
う。また、人間ドック及びがん検診の受診率向上を図るため、受診しやすい環境や体制を整備
する。さらに、精検受診率を向上させ、早期発見及び早期治療につなげるため、要精検受診者
の追跡を強化するとともに、各種の予防接種を実施する。

目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値
健診センター収益	168,280千円	210,000千円 以上
健診センター総受診者数	7,768人	8,690人以上
人間ドック総受診者数	2,578人	3,440人以上
がん検診受診者数	2,101人	2,170人以上

		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

（各指標の重要度又は困難度）

指標	重要度又は困難度
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、地域の医療機関と機能分化し、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、医療及び介護の充実に貢献すること。

2 地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化

(1) 地域で果たすべき役割

地域の医療機関との連携を図るため、医師同士の「顔の見える関係」を構築し、連携の強化を積極的に行い、地域完結型医療の提供を主導する。また、人口構成及び疾病等の医療需要予測に基づき、不足する医療機能への対応を主体的に行い、地域包括ケアシステムにおける医療の拠点としての役割を果たし、「地域密着型急性期病院」として大津保健医療圏域（以下「圏域」という。）の保健・福祉・医療・介護の充実に貢献する。

目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値
地域医療機関訪問回数	174回	200回以上

(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医療に関する知識及び技術の向上を目的とする支援を行うこと。

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) 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、紹介及び逆紹介を円滑に進めるとともに、圏域内の病院及び診療所との更なる連携を図る。また、地域のかかりつけ医等が市民病院の手術室、医療機器、入院病床等を共同利用することを受け入れ、地域に開かれた病院として地域医療の提供体制の充実を図る。さらに、地域の医療機関に対する教育的及び技術的な支援に向け、独自の研修プログラムを策定する。

目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値
紹介率※1	80.0%	80.0%以上
紹介件数	8,052件	9,110件以上
逆紹介率※2	101.3%	100.0%以上
逆紹介件数	10,195件	11,540件以上
地域医療機関向け研修実施回数	13回	50回以上

※1 紹介初診患者数÷（初診患者数－（休日・夜間以外の初診救急車搬送患者数＋休日・夜間の初診救急患者数））×100

※2 逆紹介患者数÷（初診患者数－（休日・夜間以外の初診救急車搬送患者数＋休日・夜間の初診救急患者数））×100

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

市民・患者に提供するサービスの質の向上に資するよう、患者満足度調査（医療の質、待ち時間、院内環境等に関する調査をいう。以下同じ。）を実施し、その結果をホームページで公表する。また、職員の接遇及び医療サービスの質の向上を図るため、患者満足度調査の結果等を基に課題を抽出し、改善に向けた研修会等を実施する。

目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値
外来患者満足度※1	79.9%	87.1%以上
入院患者満足度※2	93.7%	93.7%以上

※1 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

※2 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

(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、その重要度等】

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
外来患者満足度※1	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年度までのうちの実績値の最高値以上とする。
入院患者満足度※2	93.7％以上	

※1 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

※2 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

（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。

(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。以下同じ。）を推進するために、マニュアル及び電子カルテ記録様式の整備並びに医療従事者に対する研修会を実施し、患者が安心して医療を受けることができる体制を整える。また、市民向け公開講座等を実施することによりACPの啓発活動を行う。

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。	4 医療の質の向上 (1) 医療の質の向上のための取組 日本医療機能評価機構が実施する病院機能評価において、市民病院が提供する医療に対する客観的な評価を受けることにより、当該評価を踏まえ、継続的に業務改善を行う。また、医療の質の向上を図るため、職員の仕事に対する意識を把握するための職員満足度調査を実施する。 <table><tr><td>目標指標</td><td>令和5年度実績</td><td>令和10年度目標値</td></tr><tr><td>職員満足度調査の総合評価の点数 (5点満点)</td><td>—</td><td>3.5点以上</td></tr></table> (2) 医療安全管理機能の維持 全職員が患者の安全を最優先とした万全な対応を行うことができるよう、医療安全管理委員会が中心となって医療安全に関する情報の収集及び分析を行い、当該分析結果を踏まえた指針を示すことにより、医療事故の発生防止に取り組む。また、市民病院内で発生したインシデント又はアクシデントについての報告件数及び医師の報告率の向上を図り、その内容を分析した上で全職員に周知し、再発防止に取り組む。 <table><tr><td>目標指標</td><td>令和5年度実績</td><td>令和10年度目標値</td></tr><tr><td>医療安全研修会開催回数</td><td>6回</td><td>6回以上</td></tr><tr><td>インシデントレポート提出数のうち医師の報告割合</td><td>4.3%</td><td>5.0%以上</td></tr></table>	目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値	職員満足度調査の総合評価の点数 (5点満点)	—	3.5点以上	目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値	医療安全研修会開催回数	6回	6回以上	インシデントレポート提出数のうち医師の報告割合	4.3%	5.0%以上	
目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値															
職員満足度調査の総合評価の点数 (5点満点)	—	3.5点以上															
目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値															
医療安全研修会開催回数	6回	6回以上															
インシデントレポート提出数のうち医師の報告割合	4.3%	5.0%以上															
第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項	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																
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。	市民病院は、医療需要の変化及び市民病院に関する客観的事実を適切に把握し、これを活用して経営資源を効率的かつ効果的に活用する。 1 経営の効率化 (1) 診療機能の適正化 市民病院に関する客観的事実や近隣病院の状況を把握し、医療需要の変化に対応するため、診療機能等の充実及び見直しを行い、適切な医療提供体制の構築に向け、必要な診療機能及び人員体制の適正化を図る。また、公立病院として、フリーアクセスの基本は守りつつ、紹介受診重点医療機関として外来機能の充実を図るとともに、「地域密着型急性期病院」として高齢者に係る救急の対応を強化する。																

(2) 病床稼働率の向上

前号の内容を踏まえ、病床稼働率の向上を図ること。

(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。

目標指標	令和５年度実績	令和１０年度目標値
外来患者初診率※１	１１．０％	１１．７％以上
年延外来患者数	１７０，００６人	１８０，８００人以上
地域包括医療病棟病床稼働率※２	—	８８．０％以上

※１ 初診外来患者数÷年延外来患者数×１００

※２ 地域包括医療病棟年延入院患者数÷地域包括医療病棟年延稼働病床数×１００

(2) 病床稼働率の向上

圏域の医療需要において、当面の間、入院患者数の増加傾向が続くと見込まれることから、入院診療に係る需要に対応するとともに、医療資源を効率的に活用するため、病床稼働率の向上を目指す。なお、目標値の算出に当たり用いる基礎数値は、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。）に基づくものである。

目標指標	令和５年度実績	令和１０年度目標値
病床稼働率※	７２．１％	８２．７％以上
年延入院患者数	１０５，７５２人	１２０，９８０人以上

※ 年延入院患者数÷（許可病床数×入院診療日数）÷１００

(3) 労働生産性の向上

中期目標に掲げる医師１人１日当たりの診療収入の目標値を全職員で共有し、医療の質を保ちながら、目標値の達成を図る。また、人事給与制度改革を通じて、病院の経営に貢献する職員の処遇改善を行い、病院全体の労働生産性の向上を図る。なお、医師１人１日当たり診療収入の目標値の算出に当たり用いる基礎数値は、地方財政状況調査に基づくものである。

目標指標	令和５年度実績	令和１０年度目標値
医師１人１日当たり診療収入※１	２２７．２千円	２４０．９千円以上
全職員１人１日当たり診療収入※２	２９．８千円	３４．７千円以上

※１ （入院収益＋外来収益）÷職員数のうち年延医師数

※２ （入院収益＋外来収益）÷全職員常勤換算数

(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の結果を活用し、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。

(4) 原価計算を基にした業務運営の改善

市民病院内で協議して確立した方法により診療科別原価計算を行い、その結果を分析の上、市民病院内で共有することにより診療材料等の合理化を促進し、適切なコスト管理とコスト意識の向上を図るとともに、配賦基準など原価計算の方法を適時適切に見直し、運用の合理化を図る。

目標指標	令和５年度実績	令和１０年度目標値
医業費用支出割合※	１００．０％	８５．０％以下

※ 市民病院内協議で確立した診療科別原価計算により算出した医業費用÷（入院収益＋外来収益＋健診センター収益）×１００

(5) 効率的かつ効果的な設備投資

ア 施設設備の改修

施設設備の老朽化対策については、ファシリティマネジメント（保有する施設や固定資産を経営戦略的視点から総合的に企画、管理及び活用する経営活動をいう。）の考え方により各設備の劣化状況及び耐用年数を把握し、中長期的な費用の平準化を念頭に置き、計画的に修繕することで長寿命化を図り、大津市との協議の下、効率的かつ効果的な設備投資を実施する。

イ 医療機器等の導入及び更新

医療機器の導入及び更新については、購入が必要な機器の把握及び購入の優先度の検討を行い、大津市と協議した上で購入に係る年次計画を策定する。また、必要性及び採算性を十分に検討するとともに、入札の実施、他の医療機関の購入実績の調査等により、適正な価格で効果的な調達を行う。

ウ 医療情報システムの導入及び更新

医療情報システムの新規導入又は更新については、患者サービス及び医療の質の向上並びに業務の効率化及び軽減化の効果を十分に検討した上で実施する。電子処方箋、電子カルテ情報共有サービス等の活用といった医療ＤＸの取組については、国の動向や他の医療機関の状況を見極め、適切に対応する。

【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又は困難度は、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。）に基づくものである。

（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率を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

（各指標の重要度又は困難度）

指標	重要度又は困難度
病床稼働率	一般病床の稼働率を向上させ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向上させ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、医療の質及び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経営管理体制の強化に努めること。

２ 経営管理機能の充実

（１）経営管理体制の強化

法人及び病院の意思決定については定款に定める事項を理事会の議決により決定するほか、病院経営に係る重要事項又は懸案事項についての内部の意思決定については経営会議において行う。病院全体として議論や情報共有が必要な事項については、診療部長・所属長合同会議で協議し、その結果を踏まえて理事長又は院長が意思決定を行う。そのほか、恒常的な業務を多職種で審議するための委員会、特定の業務について関係部署が集まって議論し事業を推進す

(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を図ること。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。

るためのプロジェクトチームの設置など、経営管理体制を補完する仕組みを適宜取り入れ、ガバナンスの強化に努める。

(2) リスク管理の徹底

ア コンプライアンス（法令・行動規範）遵守の徹底

各事業年度の期中及び期末に内部監査を実施することにより経営活動を点検・評価し、コントロールするとともに、自主監査を実施することにより自律的な点検や見直しを行う。また、職員がコンプライアンスを遵守し、職場での円滑なコミュニケーションを図ることができるよう、知識を深めるための研修を適宜実施する。

イ 医療情報システムの業務管理

サイバー攻撃に対する安全管理措置として、「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン」に基づいた情報システム機器の脆弱性対策、オフラインバックアップ対策等について、適正かつ確実な方策を講じる。また、サイバーインシデントの発生時に備え、平常時と非常時の基本行動等を定めた事業継続計画（ＩＴ－ＢＣＰ）を策定し、当該計画に沿った訓練及び演習を定期的実施する。

目標指標	令和５年度実績	令和１０年度目標値
システムのオフラインバックアップ率※	１０．４％	９０．０％以上

※ システムのオフラインバックアップ数÷医療情報システム数×１００

3 運営体制の強化

(1) 人材の確保

経営力の源泉は人材にあり、人材育成に係る組織戦略は、経営戦略と同等の重要性を有することから、その根幹となる人材育成基本方針を定め、人材育成計画に基づき人材の育成・確保に取り組む。

ア 人材の計画的な確保

診療機能の維持・強化のため、大学との密接な連携を強化し、医療職の人材を確保する。また、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。

(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、これらに沿った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。

イ 医師の働き方改革への対応等

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。

ウ 研修医の確保

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により、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。

目標指標	令和５年度実績	令和１０年度目標値
研修医の当該年度採用者数	１１人	１１人

(2) 職員の意識変革

理念及び基本方針並びに経営会議等で決定した経営課題の改善策等を市民病院全体で共有することにより、経営参画意識の向上に努めるとともに、理事長又は院長が定期的に各部門のヒアリングを行うことにより、課題解決に積極的に取り組む意識を醸成する。

目標指標	令和５年度実績	令和１０年度目標値
診療部長所属長会議出席率	７９．７％	８２．１％

(3) 人材の育成

人材育成基本方針を基盤として、職種ごとに定められた各職位に求める職責を担うことができる職員を育成するため、人材育成計画を策定する。また、モチベーションを高く持ち、持てる能力を発揮して法人運営に貢献した職員について、その評価を処遇に反映することができる人事給与制度を構築する。さらに、病院事務や経営マネジメントに関する資格取得の推進、学会発表等を推奨し、病院事務職員のスペシャリスト育成を図ることで、組織運営体制を強化する。

[人材育成計画の策定及び推進に係る目標の工程]

	実績	目標			
	令和５年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度	令和１０年度
人材育成計画の策定及び推進	－	人材育成計画の策定	計画に基づき実施、見直し	計画に基づき実施、見直し	計画に基づき実施、見直し

[職務遂行状況や成果を適切に評価、反映できる人事給与制度の構築に係る目標の工程]

	実績	目標			
	令和５年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度	令和１０年度
職務遂行状況や成果を適切に評価、反映できる人事給与制度の構築	－	人事・給与・人事評価制度設計	人事・給与・人事評価制度策定	制度実施	制度実施後、運用見直し

第4 財務内容の改善に関する事項	第4 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置																			
公立病院としての役割を果たすためには、安定した財務運営を行うことにより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	持続可能な病院経営の実現に向け、短期及び中長期的な分析をした上で、収益の確保と費用の抑制を両立できるよう、改善及び効率化に向けた取組を随時行い、令和9年度までに経常収支比率100パーセント以上を達成する。 1 収支バランスの適正化 持続可能な病院経営の実現に向け、次の指標の目標値達成及び更なる改善を目指す。なお、目標値の算出に当たり用いる基礎数値は、地方財政状況調査に基づくものである。 <table><tr><th>目標指標</th><th>令和5年度実績</th><th>令和10年度目標値</th></tr><tr><td>資金収支※1</td><td>△25百万円</td><td>220百万円以上</td></tr><tr><td>経常収支比率※2</td><td>96.4%</td><td>103.5%以上</td></tr><tr><td>医業収支比率※3</td><td>86.9%</td><td>100.0%以上</td></tr><tr><td>営業費用対医業収益等※4</td><td>123.9%</td><td>107.2%以下</td></tr></table> ※1 資金の総収入（短期借入金を除く。）－総支出。なお、総収入のうち大津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（入院収益＋外来収益＋その他医業収益）÷医業費用（地方独立行政法人法（平成15年法律第118号）第34条第1項に規定する損益計算書の医業費用をいう。）×100 ※4 営業費用÷（入院収益＋外来収益＋その他医業収益）×100	目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値	資金収支※1	△25百万円	220百万円以上	経常収支比率※2	96.4%	103.5%以上	医業収支比率※3	86.9%	100.0%以上	営業費用対医業収益等※4	123.9%	107.2%以下				
目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値																		
資金収支※1	△25百万円	220百万円以上																		
経常収支比率※2	96.4%	103.5%以上																		
医業収支比率※3	86.9%	100.0%以上																		
営業費用対医業収益等※4	123.9%	107.2%以下																		
(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、病床稼働率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件数及び金額の縮減、未収金の発生防止及び早期回収など）を図り、確実かつ安定的に収入を確保すること。	(1) 収益の最適化及び収入の安定的確保 収益の最適化のため、地域医療連携等により病床を適切に運用するとともに、手術等が必要な地域の重症患者を効率的に数多く治療し、地域に貢献することにより収益を確保する。また、施設基準の新たな届出や診療報酬の改定等に迅速かつ的確に対応するとともに、診療報酬の適切な請求に努める。未収金が発生した場合には、早期に回収することができるよう取り組むことにより、安定的な収入の確保に努める。 <table><tr><th>目標指標</th><th>令和5年度実績</th><th>令和10年度目標値</th></tr><tr><td>新入院患者数</td><td>7,309人</td><td>8,270人以上</td></tr><tr><td>入院診療単価（急性期）</td><td>64,437円</td><td>69,300円以上</td></tr><tr><td>入院診療単価（全体）</td><td>63,844円</td><td>66,400円以上</td></tr><tr><td>平均在院日数（急性期）</td><td>13.1日</td><td>12.2日以下</td></tr><tr><td>平均在院日数（全体）</td><td>13.5日</td><td>13.6日以下</td></tr></table>	目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値	新入院患者数	7,309人	8,270人以上	入院診療単価（急性期）	64,437円	69,300円以上	入院診療単価（全体）	63,844円	66,400円以上	平均在院日数（急性期）	13.1日	12.2日以下	平均在院日数（全体）	13.5日	13.6日以下	
目標指標	令和5年度実績	令和10年度目標値																		
新入院患者数	7,309人	8,270人以上																		
入院診療単価（急性期）	64,437円	69,300円以上																		
入院診療単価（全体）	63,844円	66,400円以上																		
平均在院日数（急性期）	13.1日	12.2日以下																		
平均在院日数（全体）	13.5日	13.6日以下																		

(2) 支出及び費用の抑制

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。

(2) 支出及び費用の抑制

ア 人件費の適正化

人事給与制度改革プロジェクトとして「時間外勤務削減」「人員適正化」「人事・給与制度改革」に取り組み、人件費の適正化を図る。

イ 材料費及び経費などの抑制

業務の効率化や職員の費用節減意識の醸成を図り、材料費、経費等の更なる削減に取り組む。また、ベンチマーク等を用いた契約単価の評価及び使用状況の分析に基づいた価格交渉、委託業務に関する契約内容の見直し等により費用の抑制に取り組む。特に高額医療材料の使用については、十分な検討の上で適正に使用する。なお、職員給与費対医業収益等、材料費比率及び委託費比率の目標値の算出に当たり用いる基礎数値は、地方財政状況調査に基づくものである。

目標指標	令和５年度実績	令和１０年度目標値
職員給与費対医業収益等※１	７２．３％	６２．３％以下
材料費比率※２	２２．０％	２２．０％以下
後発医薬品指数※３	９３．１％	９３．０％以上
委託費比率※４	１２．８％	１１．０％以下

※１ 職員給与費÷（入院収益＋外来収益＋その他医業収益）×１００

※２ 材料費÷（入院収益＋外来収益＋その他医業収益）×１００

※３ 後発医薬品の規格単位数量÷（後発医薬品が存在する先発医薬品の規格単位数量＋後発医薬品の規格単位数量）×１００

※４ 委託料÷（入院収益＋外来収益＋その他医業収益）×１００

【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ものである。

(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 1 0 0 %以上とする。
経常収支比率※ 2	1 0 0 %以上	
営業費用対医業収益等※ 3	1 1 1 . 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の実績値以下とする。
職員給与費対医業収益等※ 4	6 2 . 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× 1 0 0

※ 3 営業費用÷（入院収益＋外来収益＋その他医業収益）× 1 0 0

※ 4 職員給与費÷（入院収益＋外来収益＋その他医業収益）× 1 0 0

(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	2 計画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、及び検証するとともに、計画に対して進捗が遅れるときは、市民病院内で具体的対応策を検討し、及び改善策を図ること。また、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。	中期計画の各指標に係る事業年度ごとの目標の設定を行い、理事会において中期計画で掲げる目標値の達成状況の報告を行う。また、未達成の項目については、理事長及び院長が各担当部署の長との面談等を行い、常に目標達成を意識した取組を推進する。四半期ごとに目標達成状況及びこれを分析した結果について、地方独立行政法人市立大津市民病院評価委員会に対し、その要因に係る分析も含めた報告を行う。																																					
	第5 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（令和7年度から令和10年度まで）																																					
	(単位：百万円) <table><tr><th>区 分</th><th>金 額</th></tr><tr><td>収入</td><td>54,175</td></tr><tr><td> 営業収益</td><td>50,923</td></tr><tr><td> 医業収益</td><td>43,994</td></tr><tr><td> 運営費負担金</td><td>6,759</td></tr><tr><td> その他営業収益</td><td>170</td></tr><tr><td>営業外収益</td><td>655</td></tr><tr><td> 運営費負担金</td><td>160</td></tr><tr><td> その他営業外収益</td><td>495</td></tr><tr><td>資本収入</td><td>2,597</td></tr><tr><td> 長期借入金</td><td>2,597</td></tr><tr><td>支出</td><td>55,990</td></tr><tr><td> 営業費用</td><td>47,875</td></tr><tr><td> 医業費用</td><td>44,438</td></tr><tr><td> 給与費</td><td>27,968</td></tr><tr><td> 材料費</td><td>10,599</td></tr><tr><td> 経費</td><td>5,815</td></tr><tr><td> 研究研修費</td><td>56</td></tr></table>	区 分	金 額	収入	54,175	営業収益	50,923	医業収益	43,994	運営費負担金	6,759	その他営業収益	170	営業外収益	655	運営費負担金	160	その他営業外収益	495	資本収入	2,597	長期借入金	2,597	支出	55,990	営業費用	47,875	医業費用	44,438	給与費	27,968	材料費	10,599	経費	5,815	研究研修費	56	
区 分	金 額																																					
収入	54,175																																					
営業収益	50,923																																					
医業収益	43,994																																					
運営費負担金	6,759																																					
その他営業収益	170																																					
営業外収益	655																																					
運営費負担金	160																																					
その他営業外収益	495																																					
資本収入	2,597																																					
長期借入金	2,597																																					
支出	55,990																																					
営業費用	47,875																																					
医業費用	44,438																																					
給与費	27,968																																					
材料費	10,599																																					
経費	5,815																																					
研究研修費	56																																					

一般管理費	3, 4 3 7
給与費	1, 1 7 7
経費	2, 2 5 9
営業外費用	3 7 3
資本支出	7, 7 4 2
建設改良費	2, 8 4 8
償還金	4, 8 9 4

（注１） 金額は、それぞれ四捨五入によっているため、合計と一致しないものがある。

（注２） 期間中の診療報酬の改定、給与改定及び物価変動は考慮していない。

[人件費の見積り]

期間中の人件費として、総額 2 9, 1 4 5 百万円の支出を見積もる。

なお、当該金額は、市民病院の役職員に係る報酬、基本給、諸手当、法定福利費及び退職手当の額に相当する。

[運営費負担金の基準等]

救急医療等の政策的医療及び高度医療等の不採算経費に充当する運営費負担金については、地方公営企業の繰出金に関しその対象経費及び繰出しの基準について毎年度総務省が示す考え方に準じて、当該不採算経費に係る繰出金に相当する額を算出する。また、建設改良費及び長期借入金等元利償還金に充当される運営費負担金については、経常費助成のためのものとする。

2 収支計画（令和 7 年度から令和 1 0 年度まで）

（単位：百万円）

区 分	金 額
収入の部	5 1, 7 8 0
営業収益	5 1, 1 6 7
医業収益	4 3, 8 3 4
運営費負担金	6, 7 5 9

資産見返補助金等戻入	4 0 3
その他営業収益	1 6 9
営業外収益	6 1 3
運営費負担金	1 6 0
その他営業外収益	4 5 3
支出の部	5 1, 9 2 0
営業費用	4 9, 6 3 3
医業費用	4 6, 2 0 8
給与費	2 7, 6 7 9
材料費	9, 6 3 5
経費	5, 4 4 0
減価償却費	3, 4 0 3
研究研修費	5 1
一般管理費	3, 4 2 5
給与費	1, 2 5 6
経費	2, 0 5 4
減価償却費	1 1 5
営業外費用	2, 2 8 7
純損失	1 4 0
目的積立金取崩額	—
総損失	1 4 0

（注１） 金額は、それぞれ四捨五入によっているため、合計と一致しないものがある。

（注２） 期間中の診療報酬の改定、給与改定及び物価変動は考慮していない。

3 資金計画（令和 7 年度から令和 1 0 年度まで）

（単位：百万円）

		区 分	金 額
	資金収入	5 8, 9 8 2	
	業務活動による収入	5 1, 3 7 6	
	診療業務による収入	4 3, 8 3 5	
	運営費負担金による収入	6, 9 1 9	
	その他の業務活動による収入	6 2 2	
	財務活動による収入	2, 5 9 7	
	長期借入れによる収入	2, 5 9 7	
	第 2 期中期目標の期間からの繰越金	5, 0 0 9	
	資金支出	5 8, 9 8 2	
	業務活動による支出	4 8, 2 6 9	
	給与費支出	2 9, 2 2 5	
	材料費支出	9, 6 3 5	
	その他の業務活動による支出	9, 4 0 9	
	投資活動による支出	2, 3 7 4	
	固定資産の取得による支出	2, 3 6 1	
	その他の投資活動による支出	1 3	
	財務活動による支出	5, 1 4 5	
	移行前地方債償還債務の償還による支出	2, 9 2 2	
	長期借入金償還による支出	1, 9 7 3	
その他の財務活動による支出	2 5 1		
次期中期目標の期間への繰越金	3, 1 9 4		
(注 1) 金額は、それぞれ四捨五入によっているため、合計と一致しないものがある。			
(注 2) 期間中の診療報酬の改定、給与改定及び物価変動は考慮していない。			

	2 想定される短期借入金の発生理由 (1) 賞与の支給等による一時的な資金不足への対応 (2) 予定外の退職者の発生に伴う退職手当の支給等、偶発的な出費への対応							
	第7 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画							
	なし							
	第8 剰余金の使途							
	決算において剰余金が生じた場合は、病院施設の整備、医療機器の購入等に充てる。累積欠損金がない場合は、その一部を大津市への配当に充てる。							
	第9 料金に関する事項							
	1 料金は、次に掲げる額とする。 (1) 健康保険法（大正11年法律第70号）、高齢者の医療の確保に関する法律（昭和57年法律第80号）、介護保険法（平成9年法律第123号）その他法令に規定する算定方法により算定した額 (2) 前号の規定により難しいものについては、別に理事長が定める額 2 料金の減免 理事長は、特別の理由があると認められるときは、料金を減額し、又は免除することができる。							
	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条に規定する事項							
	1 施設及び設備に関する計画（令和7年度から令和10年度まで） <table><tr><td>内 容</td><td>予定額</td><td>財 源</td></tr><tr><td>医療機器、施設等の整備</td><td>2, 597百万円</td><td>大津市長期借入金等</td></tr></table>	内 容	予定額	財 源	医療機器、施設等の整備	2, 597百万円	大津市長期借入金等	
内 容	予定額	財 源						
医療機器、施設等の整備	2, 597百万円	大津市長期借入金等						

2 人事に関する計画

- (1) 医療ニーズの動向や経営状況の変化に迅速に対応するため、弾力的な人員配置や組織の見直しを行う。
- (2) 人材育成につながる評価制度を導入するとともに、評価結果を処遇及び給与へ反映させ、職員のモチベーションの向上を図る。
- (3) 病院事務職員のスペシャリストの育成を図り、事務部門を強化する。

3 中期目標の期間を超える債務負担

(1) 移行前地方債償還債務

内 容	中期目標期間償還額	次期以降償還額	総債務償還額
移行前地方債償還債務	2， 9 2 2 百万円	1 4 5 百万円	3， 0 6 7 百万円

(2) 長期借入金償還債務

内 容	中期目標期間償還額	次期以降償還額	総債務償還額
長期借入金償還債務	1， 9 7 3 百万円	2， 7 9 4 百万円	4， 7 6 7 百万円

4 積立金の処分に関する計画

なし