

## 地方独立行政法人市立大津市民病院第2期中期目標



## 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中期目標（平成28年12月策定。以下「第1期中期目標」という。）の期間（平成29年4月1日から令和3年3月31日までの4年間）では、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、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。以下「第1期中期計画」という。）において第1期中期目標を確実に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。

しかし、市民病院の経営状況は、緩やかな改善傾向であるものの依然厳しい状況である。第1期中期計画の第3事業年度においては、経営改善計画を策定し、業務の効率化を進め、生産性の高い財務体質へと変革し、及び今後想定される減収リスクに備えるために、トップレベル及びミドルレベルが相互に連携した業務改善に取り組んだが、その効果は限定的な状況であり、特に財務面では、経常収支比率及び医業収支比率について、第1期中期計画及びこれに基づく年度計画における目標を達成しておらず、資金繰りも極めて厳しい状況である。このような中、令和2年に感染が拡大した新型コロナウイルス感染症への対応では、市民病院は、滋賀県下の重点医療機関として求められる役割を果たしてきた。これは、公立病院としての使命と役割を職員一人一人が自覚し、地域からの期待に応えた結果である。

このように公立病院である市民病院に求められている様々な役割に対して、職員は、市民病院で従事することに誇りと使命感を持ち、これからも地域医療に貢献することが期待されている。

また、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。）で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に資するよう医療水準の向上に努めることが求められている。さらに、滋賀県地域医療構想（以下「地域医療構想」という。）では地域の実情を踏まえた病床機能の再編が求められている中、市民病院は、市民のための病院として、これまで以上に地域の医療機関等からの多様

なニーズに応えなければならない。

超少子高齢社会を迎えた現在、市民病院は、圏域内での救急患者の受入れや高齢者に多く見られる疾患の治療に努めている。今後、市民病院が、市民に寄り添った「治し支える医療」としての役割を主体的に担うためには、地域医療における市民病院の位置付けを近隣病院との協議などにより明確にした上で、中長期的な視点での経営の効率化や経営管理機能の充実、優れた人材の確保と意識変革が重要である。これらを実行することにより、地域医療構想の推進と持続可能な病院経営が担保される。

取り巻く経営環境は常に変化し、かつ、厳しくなる中、市民病院はこれまでの業務の成果を生かしながら、患者や市民、地域の医療機関等から更に信頼され、地域医療を支え守り続けていくことが強く求められることから、第2期中期計画（以下単に「中期計画」という。）の策定に際しては、この第2期中期目標（以下単に「中期目標」という。）を確実に達成するための具体的な数値目標の設定を行い、進捗管理を行う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、令和3年4月1日から令和7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、地域医療に貢献するため、地域の医療機関と連携し、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、公立病院として圏域で不足する医療機能を補完し、かつ、地域の医療機関との連携を深め、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 がん

- (7) 地域がん診療連携支援病院としての役割を果たすこと。
- (4) 緩和ケア病棟を運営すること。
- (6) 市が実施する各種がん検診に積極的に協力し、がん予防医療の取組に努めること。

##### イ 脳卒中

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

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

急性合併症等急性増悪時の治療及び慢性合併症の治療に対応すること。

オ 精神疾患

多くの疾患の背景にある心身相関のメカニズムを探り、患者の抱える問題を軽減し、解決に努めること。

(2) 4事業に対する医療の確保

ア 救急医療

救急告示病院としての役割を果たすこと。

イ 災害医療

災害拠点病院としての役割を果たすこと。

ウ 小児医療

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 周産期医療

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。

(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

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、医療機関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とともに、これを遂行するために、熟練した看護技術と知識を用いて水準の高い看護が実践できる人材を育成すること。

イ 在宅医療の後方支援機能

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における在宅医療の後方支援を図ること。

(4) 感染症医療の充実及び強化

感染症指定医療機関として、圏域の感染症医療において中心的な役割を果たすこと。

また、新感染症等が発生したときは、県や市と密に連携し、積極的に病床確保に努めるとともに、感染拡大期には、迅速かつ的確に専用外来の設置及び運用や入院患者の受入れ

に向け、勤務体制を平時の体制からそのときに求められる体制へ速やかに移行できるように、効率的かつ効果的な人材の育成及び確保並びに人員体制の整備に努めること。そして、新感染症等の患者の受入れに当たっての必要な施設整備については、市と協議の上、計画的に行うこと。

(5) 健康増進及び予防医療の充実及び強化

人間ドックや特定健診などに加え、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とともに、早期治療に努めること。

また、「市民とともにある健康・医療拠点」として、市民の健康寿命の延伸に貢献すること。

【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	98.7%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、その水準を平成29年度から令和元年度までの救急搬送応需率の平均値以上とする。
訪問看護認定看護師数	1人以上	積極的に在宅医療・介護連携を強化する必要があるため、その実績を測る指標を設定し、その水準を令和元年度の実績値以上とする。
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、その水準を令和元年度の実績値以上とする。

市民向け公開講座及び健康講座の開催回数及び延べ受講者数	8回及び512人以上	市民とともにある健康・医療拠点として、市民の健康寿命の延伸に貢献するため、その実績を測る指標を設定し、その水準を平成29年度から令和元年度までの平均値以上とする。
-----------------------------	------------	---

※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	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。
訪問看護認定看護師数	地域包括ケアシステムを構築するために、訪問看護ステーションの機能を強化するものであり、その重要度は高い。
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。
市民向け公開講座及び健康講座の開催回数及び延べ受講者数	市民の主体的な健康の維持増進のために、公開講座及び健康講座を定期的に開催するものであり、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

#### ア 地域で求められる病院機能とその役割

市民病院は、保健医療計画や近隣病院の医療提供体制等を踏まえ、医療機関として急性期患者が早期に急性期から脱するよう、また、患者の様態及びニーズに合った医療を提供できるよう、近隣病院と協議の上、その役割を分担し、地域で求められる病院機能を見極め、その役割を果たすこと。

#### イ 公立病院として主体的に担うべき役割

公立病院である市民病院は、超少子高齢社会に必要となる適切な医療を提供するために、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、強化すること。

## (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、地域の医療関係者等のニーズに応じ、地域医療の確保のために必要な支援を行うこと。

### ア 紹介患者に対する医療の提供

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すること。

### イ 医療機器等の共同利用

建物、設備、機器等を地域の医師等が利用できる体制を確保すること。

### ウ 地域の医療従事者に対する研修の実施

地域の医療従事者に対する研修を行うとともに、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な支援を行うこと。

## (3) 関係機関との連携強化

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。また、市民病院が主体となって圏域の医療機関等と客観的事実（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。以下同じ。）を基に積極的に情報交換を行い、圏域で担うべき役割を果たすことができるよう連携を図ること。

## 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、院内環境等に関する調査をいう。以下同じ。）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) 患者サービスの向上

#### ア 職員の接遇の質の向上

職員に対し、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。

#### イ インフォームド・コンセントの徹底

個人情報を適切に管理し、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、及び自ら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 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。

#### エ 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。）を推進し、患者が望む医療やケアを提供すること。

#### 【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。）	85.7%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、それぞれの水準を平成29年度から令和元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。）	93.2%以上	

（各指標の重要度）

指標	重要度
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・医療拠点であるために、市民・患者の求める医療サービスを提供するものであり、その重要度は高い。

#### 4 医療の質の向上

##### (1) 医療の安全の徹底

ア 第三者機関からの評価

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 安全管理機能の向上

インシデント（ヒヤリ・ハット事象）及びその防止対策を医療安全管理委員会に報告し、同委員会を通じて周知するとともに、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。

ウ 院内感染防止の徹底

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) チーム医療の充実

医療の質と安全性を高めるため、医師、看護師及びコメディカルスタッフなどの多職種及び多診療科間で編成したチーム医療の充実を図ること。

### 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、抜本的に業務運営を改善し、市民病院が保有する人的及び物的資源、情報等の経営資源を有効かつ効率的に活用し、関係法令の改正や診療報酬の改定などの医療環境の変化に迅速に対応すること。

#### 1 経営の効率化

(1) 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行い、業務運営を改善すること。

(2) 診療科目の適正化

第2第2項第3号に基づく関係機関との連携強化を踏まえ、市民病院に関する客観的事実及び近隣病院との協議により、市民病院の中長期的な役割及び病院経営の状況を見極めた上で、診療科目の適正化を図ること。

(3) 病床数の適正化

前号を踏まえ、病床数の適正化を図ること。

(4) 労働生産性の向上

適正な人員配置の下、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。

(5) 効率的かつ効果的な設備投資

ア 設備投資の効果検証

限られた経営資源を最大限活用するために、設備投資に対する効果を毎年度検証し、市へ報告すること。

イ 効率的かつ効果的な設備投資の計画及び実施

施設整備や医療機器の導入及び更新については、社会情勢の変化や周辺の医療状況、市民ニーズ、地域への貢献度、医療従事者の確保等を十分に検証した上で行うこと。また、費用対効果やアセットマネジメントを考慮するとともに、市から長期借入を予定するときは、その償還の確実性などを具体的に検討し、市の理解の下、導入及び更新を行うこと。

【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	指標の設定及び水準の考え方
医師1人1日当たり診療収入（常勤換算）※1	282.4千円以上	市民病院は、客観的事実として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、医師1人1日当たり診療収入の水準にあつては平成30年度の同規模の公立病院における実績値の平均額以上とし、100床当たり医師数の水準にあつては同実績値の平均人数以下とする。
100床当たり医師数（常勤換算）※2	25.3人以下	

※1  $(\text{入院収益} + \text{外来収益}) \div \text{年度末職員数のうち医師数} \div \text{入院診療日数}$

※2  $\text{年度末職員数のうち医師数} \div \text{病床数のうち一般病床又は稼働病床（一般）} \times$

(各指標の重要度及び困難度)

指標	重要度及び困難度
医師1人1日当たり 診療収入及び 100床当たり医師 数	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、その重要度は高いが、医師のタスクシェアやタスクシフトを構築する必要があるが、また、これまでの実績を考慮すると、その困難度は高い。

## 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、市民病院の経営健全性を高めるため、職員の意見を積極的に聴くとともに、経営全体を俯瞰して医療資源の投入を判断し、並びに医療の質及び地域医療への貢献の向上を図ることについて、より一層のリーダーシップが発揮できる業務運営体制を構築すること。

#### イ 経営情報の分析と適切な活用

経営情報の分析に当たっては、具体的な数値目標に基づく達成状況の管理を行うとともに、ベンチマークによる他病院との比較を常に行い、経営上の課題を把握し、その解決に取り組むこと。

### (2) 業務管理（リスク管理）の充実

内部監査機能を確保し、モニタリングを通して内部統制の仕組みが有効に機能しているかの点検及び検証を行い、その結果を踏まえての見直しを行うなど、内部統制の更なる充実を図ること。また、法令・行動規範（コンプライアンス）の遵守を徹底する取組を推進すること。

## 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

#### ア 人材の計画的な確保

経営戦略や財務管理、医療事務、地域医療連携などを担う病院運営における専門性の高い職員を、計画的に確保すること。

#### イ 事務職における幹部職員の確保

事務職における幹部職員の確保に取り組むこと。

### (2) 職員の意識変革

ア 中期目標及び中期計画に沿った業務遂行の促進

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、これに沿った業務の遂行に取り組むこと。

イ 中期目標及び中期計画の達成に向けた職員の意識変革

市民病院の経営課題を解決できる組織となるよう、職員の意識変革に取り組むこと。

(3) 計画的で効果的な人材育成

医療サービスの向上や経営管理機能の強化のため、職員に対し、計画的かつ体系的に部門別研修やテーマ別研修を行うなど、職員のスキルアップを図る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。この実現に向け、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

収入及び収益の向上並びに支出及び費用の削減に係る達成状況を個別に捉えることなく、常に収支のバランスに着眼し、その適正化に努めること。

###### (1) 収入の安定的確保及び収益の最適化

ア 収入の安定的確保

第3の事項を踏まえた上で、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、収入を確実に安定的に確保すること。

イ 収益の最適化

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り、かつ、病床利用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。

###### (2) 支出及び費用の抑制

第3第1項に基づく経営の効率化により、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支出及び費用を管理すること。

【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
単年度資金収支※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、単年度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	108.2%以下	市民病院は、客観的事実として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、それぞれの水準を平成30年度の同規模の公立病院における実績値の平均値以下とする。
職員給与費対医業収益等※4	54.0%以下	

※1 単年度における資金の総収入（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
単年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、その重要度は高いが、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、その重要度は高いが、これまでの実績を考慮すると、その困難度は高い。

## 2 運営費負担金

保健医療計画や圏域で求められる医療ニーズに配慮しつつも、運営費負担金は中期計画で定める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) 目標達成状況の管理及び検証

中期計画の策定に当たっては、経営管理に係る定量的な数値指標を年度ごとに設定し、その目標達成状況を管理し、検証すること。

### (2) 地方独立行政法人市立大津市民病院評価委員会（以下「評価委員会」という。）への報告

四半期ごとに、目標達成状況及びこれを分析した結果を評価委員会に報告すること。