

地方独立行政法人市立大津市民病院経営強化プランの要旨（本文）	反映状況（●は一部変更、□は記載済）
<p>0 趣旨</p> <p>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市民の期待に応え、適切な医療を提供してきました。また、平成29年4月からは、地方独立行政法人法（平成15年法律第118号。以下「法」という。）の規定に基づく法人として、設立団体の長である大津市長が策定した中期目標に沿って市民病院は中期計画を作成し、市長の認可を受けています。現在は、第2期中期計画期間（令和3年4月1日から令和7年3月31日まで）であり、当該計画に沿って、大津保健医療圏域（以下「圏域」という。）における病院間連携及び病診連携の中心として、市民や地域の医療ニーズを的確に捉え、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、医療水準の向上に努めるとともに、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ます。</p> <p>このような中、総務省は令和4年3月に「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」という。）を策定し、病院事業を設置する地方公共団体は、公立病院経営強化プラン（以下「経営強化プラン」という。）を策定し、病院事業の経営強化に総合的に取り組むよう通知がありました。また、経営強化プランの策定に当たってガイドラインでは、「地方独立行政法人が法に基づき中期計画を策定している場合には、本ガイドラインにおいて要請している事項のうち不足している部分を追加又は別途策定することで足りる」ことが示されました。</p> <p>こうした状況を踏まえ、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第2期中期計画に追加（一部変更）することとなります。しかし、追加する項目のみでは市民病院が圏域で果たす役割などの全体像が見えないことや、総務省が示す経営強化プランの対象期間は令和9年度までであることから、当該期間の一体的な取り組みとして、市民病院の経営強化プランの要旨を作成し、市民病院が圏域で担う役割・機能をお示しすることとしました。</p> <p>1 経営強化プランの対象期間</p> <p>令和5年10月1日～令和7年3月31日（第2期中期計画の計画期間と整合）</p> <p>なお、ガイドラインで求める令和9年度まで反映できるよう、第3期中期計画においても経営強化プランの内容を反映することとします。</p>	

2 経営強化プランの内容

(1) 役割・機能の最適化と連携の強化

ア 地域医療構想等を踏まえた当院の果たすべき役割・機能

当院は、大津市消防局から救急搬送を約20%以上受け入れ、感染症指定医療機関として感染症疾患の二次救急患者にも対応しています。一部の都市圏では、感染症疾患への対応などで救急医療が危機的な状況に陥っていることを見聞しますが、そのような事態を招かないよう、関係機関と十分に調整し、迅速に対応できる体制を維持しなければなりません。また、今後、超高齢社会の進展により高齢者に対する急性期医療の需要が増大すると推計されることから、より一層、対応を強化しなければなりません。加えて新興感染症については、感染症指定医療機関として圏域のみならず滋賀県全域で感染症医療の連携を図りながら対応する必要があります。

これらのことを踏まえ、総合的に検討を重ねた結果、病床機能について、当院は急性期機能を基本にした病床運営を継続することとします。

病床規模については、人口推計を基に圏域における医療需要を推計したところ、今後10年で入院患者が増加することや、第8次医療計画における新興感染症への対応にも注視が必要となることなどから、許可病床は維持しつつ、稼働病床は柔軟に対応することとします。

□第2-2(1)ア

●第3-1(3)

イ 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割・機能

当院は、圏域における機能として急性期を基本とすることから、回復期・慢性期患者は後方支援病院と連携することで、病床の調整を適切に行うことを基本とします。また、圏域で高度急性期を担う病院の後方機能の役割を果たします。

訪問看護ステーションを365日対応することで、地域にとって必要なサービスの提供に取り組みます。また、かかりつけ医との連携を強化し、在宅患者増悪時での診療所等との連携に取り組みます。

さらに、健診事業の機能充実を図り、市民への予防医療の提供に努め、疾病予防に貢献します。

□第2-2(1)ア

□第2-1(3)ア

□第2-1(5)

ウ 機能分化・連携強化

① 当院は、圏域における機能として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ことから、必要に応じて連携病院と協定や覚書を締結するなど、病病連携を推進します。また、高度急性期を担う病院の後方機能の役割を果たします。

② 当院の医療資源を最大限に発揮することを念頭に、将来需要推計で増加が見込まれる高齢者医療に対して重点的に取り組みます。

③ これまでと同様、「止まらない救急」を目指し、消防との連携を

●第2-2(1)ア

●前文

●第2-2(1)イ

□第2-1(2)ア

強化して、二次救急搬送件数の向上に努めます。

- ④ 医療需要推計で増減する疾患に対しては、圏域における同機能病院と協議の上、診療機能の分化を推進します。
- ⑤ 滋賀県保健医療計画の中間見直しでは、周産期医療について、「地域における分娩取扱場所の確保」として周産期医療体制ネットワークが適切に運用され、リスクに応じた分娩場所と分娩可能数を確保する、としています。分娩については機能分担の推進や、分娩取扱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ます。

エ 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標

医療機能や医療の質、連携強化等に係る数値目標は、認可中期計画で設定しています。今後もその指標の達成を目指します。なお各数値目標は中期計画期間が満了となる令和6年までの数値目標ですが、ガイドラインで求められる令和9年度までの指標は、次期中期計画の中で設定します。

・主な指標と数値目標

指標	令和元年度 実績	令和3年度 目標	令和3年度 実績	令和6年度 目標
手術件数	3,674件	3,674件以上	2,822件	3,730件以上
在宅療養利用者 訪問件数	7,708件	7,708件以上	7,810件	9,250件以上
患者満足度（外来）	82.8%	85.7%以上	87.1%	85.7%以上
患者満足度（入院）	90.1%	93.2%以上	92.0%	93.2%以上
クリニカルパス 適用患者割合	49.1%	49.1%以上	49.2%	49.1%以上
紹介率	71.5%	80.0%以上	66.5%	80.0%以上
逆紹介率	104.9%	104.9%以上	89.3%	104.9%以上
地域医療機関向 け研修実施回数	46回	50回以上	3回	50回以上

オ 一般会計負担の考え方

当院は、公営企業型地方独立行政法人として運営しており、独立採算が原則ですが、法では、当該病院の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費や、当該病院の性質上、能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費については、設立団体で負担するもの（運営費負担金等）となっています。具体的な項目については、総務省から通知で示されており、設立団体と協議の上、適切な運営費負担金等を

●第2-1(1)イ脳卒中

●第2-1(2)エ周産期医療

□第4-1(1)イ

●第2-1(3)ア

□第2-3(1)

□第2-3(1)

□第2-4(2)

□第2-2(2)ア

□第2-2(2)ア

□第2-2(2)ア

□第4-2

受けますが、これらは税負担であることから、漫然と依存することのない健全な経営を目指します。

カ 住民の理解のための取組

当院は、市民とともに歩む健康・医療拠点である理念のもと、引き続き市民講座や広報誌の各支所への配布などを通じて市民のための病院としての取組を続けていきます。また、病院の取組を知ってもらうために、地元自治会の会合への出席や、イベントなどを通して直接対話する機会を設けます。

●前文

(2) 医師・看護師等の確保と働き方改革

ア 医師・看護師等の確保

- ① 地域医療連携をより推進するため、医師・看護師等の地域派遣を行っていきます。
- ② 医師の働き方改革を推進し、仕事と生活の調和に配慮した雇用形態や勤務時間の設定等の働きやすい勤務環境の整備に努めます。
- ③ 職種ごとの実態に合わせた採用試験を行うなど、採用を柔軟に行い、質の高い人材を確保します。

□第2-1(3)イ

□第3-3(1)ア(ア)

□第3-3(1)ア(ア)

イ 臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保

- ① 充実した研修体制・研修環境を整備し、臨床研修医や専攻医の技能及び知識の向上に努め、臨床研修医制度及び専門医制度の動向に迅速かつ適切に対応し、若手医師の育成・確保を図ります。
- ② 大学附属病院や地域の医療機関と協力病院として提携し、研修医が主体的に選択できるような幅広い研修を実践します。

●第3-3(1)ア(ウ)

●第3-3(1)ア(ウ)

ウ 医師の働き方改革への対応

- ① 労働時間管理（労働、自己研鑽、兼業等の時間を管理）を徹底し、医師の労働時間短縮計画に基づいて取り組みます。
- ② 現行の制度下で可能な範囲について、医師から他職種へのタスクシフトを医療安全を確保しつつ、推進します。また、受け手の他職種間においてもタスクシフトを推進していくため、業務範囲拡大に関連する研修参加を促進します。

●第3-3(1)ア(イ)

●第3-3(1)ア(イ)

(3) 経営形態の見直し

市民病院の経営形態は、議会の議決を経て平成29年4月から地方独立行政法人として運営しているので、現状を継続します。

□前文

(4) 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

当院は、滋賀県唯一の第一種感染症指定医療機関であり、新型コロナ

●第2-1(4)

ナウイルス感染拡大初期から対応にあたってきました。令和2年度には、感染症救急専用施設を設け、多くの感染症患者の診療にあたっています。今後も感染症拡大状況に応じ、人員配置等、適時適切な体制を整えるとともに、感染症医療と一般医療との両立を図るなど、平時、有事を問わず、引き続き対応します。

(5) 施設・設備の最適化

ア 施設・設備の適正管理と整備費の抑制

認可中期計画作成時の設備投資計画に沿った投資を行います。新規設備投資に対する効果検証については、定期的に症例数を把握し、それに伴う診療報酬、機器の保守費用及び消耗品等に係る必要経費を算出して、効果を検証し、運用の見直しにも活かします。

イ デジタル化への対応

医療のDX（デジタルトランスフォーメーション）について、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おきながら推進します。

また、厚生労働省の「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に取り組みます。

(6) 経営の効率化等

ア 経営指標に係る数値目標

黒字化を目指す数値目標は、認可中期計画で設定しています。今後もその指標の達成を目指します。なお各数値目標は中期計画期間が満了となる令和6年までの数値目標ですが、ガイドラインで求められる令和9年度までの指標は、次期中期計画の中で設定します。

・主な指標と目標数値

指標	令和元年度 実績	令和3年度 目標	令和3年度 実績	令和6年度 目標
延べ入院患者数	120,478人	122,006人以上	108,293人	123,811人以上
外来患者数	198,409人	198,410人以上	189,066人	198,410人以上
がん手術件数	563件	572件以上	596件	580件以上
病床稼働率	85.0%	86.6%以上	76.9%	87.9%以上
放射線治療 患者数	112件	114件以上	142件	115件以上
平均在院日数	13.1日	13.2日以下	13.4日	13.2日以下
医師1人1日 当たり診療収入	220.0千円	243.4千円 以上	207.7千円	281.4千円 以上

□第3-1(5)ア、イ

●第3-1(5)イ

□第4-1(1)イ

□第4-1(1)イ

□第2-1(1)ア

□第4-1(1)イ

□第2-1(1)ア

□第4-1(1)イ

□第3-1(4)

イ 経常収支比率及び修正医業収支比率に係る目標

設立団体から中期目標で示されている数値が黒字化であることから、認可中期計画においても単年度資金収支は黒字を目標に設定しています。なお、各数値目標は中期計画期間が満了となる令和6年までの数値目標ですが、ガイドラインで求められる令和9年度までの指標は、次期中期計画の中で設定します。

・主な指標と数値目標

指標	令和元年度 実績	令和3年度 目標	令和3年度 実績	令和6年度 目標
単年度資金収支	1,815百万円	△32百万円以上	2,552百万円	51百万円以上
医業収支比率	97.0%	102.6%以上	94.7%	103.0%以上
経常収支比率	100.4%	105.3%以上	123.1%	106.6%以上
営業費用対 医業収益等	111.2%	105.0%以下	113.4%	104.4%以下

□第4-1

□第4-1

□第4-1

□第4-1

ウ 目標達成に向けた具体的な取組

- ① 圏域における機能として急性期を基本とし、回復期・慢性期の診療は後方支援病院との連携で病床を調整します。
- ② 「患者に選ばれる病院」を目指し、他院や他府県に流出している状況や理由を把握し、その解決に向け速やかに対応します。
- ③ 医療の質の向上及び、医師、看護師の超過勤務の縮減を図るため、医療技術部門の人員を確保します。
- ④ 事務職の幹部職員確保について、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を検討します。また、事務職の管理職への昇格制度を含め人材育成方針を確立します。
- ⑤ 病院の運営方針など経営に重要な内容は、当院の経営会議で十分議論した後、理事会で審議します。また、決定事項を迅速かつ的確に実行するため、トップマネジメントを強化します。

●第2-2(1)ア

●第4-1(1)イ(7)

●第4-1(2)ア

●第3-3(1)イ

□第3-1(1)

●第3-2(1)ア

エ 経営強化プラン対象期間中の各年度の収支計画等

設立団体から中期目標で示している数値が黒字化であることから、経営指標に係る数値目標をもとに収支計画を作成しています。なお各目標は中期計画期間が満了となる令和6年までの数値目標ですが、ガイドラインで求められる令和9年度までの指標は、次期中期計画の中で設定します。

・収支計画（単位は百万円）

No.	項 目	R04 計画	R05 計画	R06 計画
1	収入の部	13,174	13,154	13,245
2	営業収益	12,978	12,968	13,070
3	医業収益	11,219	11,282	11,346
4	運営費負担金	1,624	1,549	1,588
5	資産見返補助金等戻入	107	107	106
6	その他営業収益	29	30	30
7	営業外収益	196	186	175
8	運営費負担金	85	75	65
9	その他営業外収益	111	111	111
10	支出の部	12,745	12,457	12,424
11	営業費用	11,875	11,869	11,850
12	医業費用	11,043	11,037	11,018
13	給与費	6,299	6,216	6,169
14	材料費	2,444	2,456	2,468
15	経費	1,348	1,348	1,347
16	減価償却費	935	999	1,017
17	研究研修費	17	18	17
18	一般管理費	832	832	832
19	給与費	225	225	225
20	経費	577	577	577
21	減価償却費	30	30	30
22	営業外費用	596	586	572
23	臨時損失	274	2	2
24	医業損益（No.3－No.12）	176	245	328
25	営業損益（No.2－No.11）	1,103	1,099	1,220
26	経常損益（No.25＋No.7－No.22）	703	699	823
27	当期純損益（No.26－No.23）	429	697	821

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。今後その責務を強い決意で務めるとしている。	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

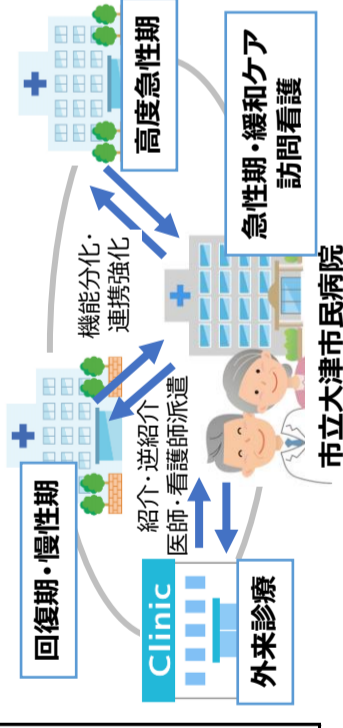
(1) 役割・機能の最適化と連携の強化

- 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当院が果たすべき役割・機能
 - ▼ 病床機能：急性期病床での運営を継続する。
 - ▼ 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。
 - ▼ 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。
 - ▼ 健診：更なる機能充実を図り、市民の疾病予防に貢献する。

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

- ▼ 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）
 - 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
- ▼ 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。

- ② 機能分化・連携強化
 - ▼ 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。
 - ▼ 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。
 - ▼ 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。
 - ▼ 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を踏まえ、地域の専門医療機関との協議と機能分化を進める。



(2) 医師・看護師等の確保と働き方改革

- ① 医師・看護師等の確保
 - 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
- ② 臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保
 - 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に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

- ③ 医師の働き方改革への対応
 - 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

- ① 施設・設備の適正管理と整備費の抑制
 - 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
- ② デジタル化への対応
 - 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

- ① 経営指標・収支比率に係る数値目標
 - 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）
 - 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
- ② 目標達成に向けた具体的な取組
 - 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、責任ある言動でトプマネジメントを実行
- ③ 経営強化プラン対象期間の各年度の収支計画等
 - 認可中期計画で設定した数値目標及び収支計画を据置き（令和7年度以降は次期中期計画で設定）

