

第3期中期目標（原案）（サマリー）

大津市健康保険部
令和6年7月4日

目次

- | | | |
|---|----------------------|-------|
| 1 | 市民病院の目指すべき方向性 | 3スライド |
| 2 | 第3期中期目標（原案）
のポイント | 5スライド |

1 市民病院の目指すべき方向性（第3期中期目標）

ア現状

- 医療需要の変化（2040年には医療・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 SWOT分析

	内部環境	外部環境	
強み (S)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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

2 第3期中期目標（原案）のポイント

（1）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直し

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、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値の多くでその達成が困難となるなど厳しい状況であるものの、新しい経営陣のもと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なければならない。

ウ 令和22年（2040年）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、進捗管理と適切な検証を実施することで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。

(イ) 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 地域の医療機関と機能分化し、連携や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。

7

8

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と指標

No.	指標	中期目標の水準	重要度、困難度	令和5年度実績
1	救急搬送応需率	96.1%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。	96.8%
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。	2人

b 市民・患者への医療サービスの向上にかかると指標

No.	指標	中期目標の水準	重要度、困難度	令和5年度実績
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。	79.9%
2	入院患者満足度	93.7%以上		93.7%

(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 労働生産性の向上を図ること。

ウ 施設整備や医療機器の導入及び更新については、必要性と採算性を検討し、市と十分に協議した上で、行うこと。

エ 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。

オ 病院運営における専門性の高い職員を確保し、経営課題を解決できる組織となるよう職員の意識変革を推進すること。

カ 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	令和5年度実績
1	医師1人1日100床 当たり診療収入	220.0千円以上	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り、また、これまでの実績を考慮すると、その困難度は高い。	209.0千円

(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。
- 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。

11

12

エ 指標とその水準、重要度・困難度

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	令和5年度実績
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、その重要度は高いが、これまでの実績を考慮すると、その困難度は高い。	△25百万円
2	経常収支比率	100%以上		96.4%
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、その重要度は高いが、これまでの実績を考慮すると、その困難度は高い。	123.9%
4	職員給与費対医業収益等	62.3%以下		72.3%

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22

地方独立行政法人市立大津市民病院第 3 期中期目標

原案

1 前文

2 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
3 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
4 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
5 的として、平成29年4月1日に設立された。

6 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
7 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、
8 市民・患者への医療サービスの向上と経営の効率化、それに財務内容の改善を図るための指
9 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
10 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
11 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
12 値目標を設定し、その進捗管理を行ってきた。

13 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
14 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値の多くでその達
15 成が困難となるなど厳しい状況であるものの、新しい経営陣のもとで経営環境の変化に応じ
16 た取組を積極的に推進している。

17 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
18 定医療機関として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、
19 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、
20 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
21 ければならない。

22 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
23 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
24 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（20
25 40年）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
26 いる。

27 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
28 （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、
29 進捗管理と適切な検証を実施することで着実な実行を求めるものである。

1 第1 中期目標の期間

2 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
3 31日までの4年間とする。

4
5 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

6 市民病院は、信頼できる対応をし、患者や家族のQOL（クオリティー・オブ・ライフ）
7 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
8 ること。

9 1 市民病院としての役割

10 (1) 5疾病に対する医療の提供

11 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
12 て、高度医療機器を用いた低侵襲な急性期治療から在宅復帰の支援まで幅広く医療を提
13 供すること。また、緩和ケア病棟を運営すること。

14 (2) 5事業及び在宅医療に対する医療の確保

15 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
16 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
17 を図ること。また、新興感染症発生・まん延時の医療については、感染症指定医療機
18 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
19 とともに、平時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、地域を
20 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。

21 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
22 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
23 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
24 ること。

25 (3) 健康増進と予防医療の充実及び強化

26 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
27 供を行うこと。

28

29 【指標、その重要度等】

1 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
 2 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。

3 (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。

4 ※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

5 (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。

6
 7 2 地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化
 8 (1) 地域で果たすべき役割
 9 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
 10 携や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
 11 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
 12 の充実に貢献すること。

13 (2) 地域医療支援病院としての役割
 14 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
 15 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
 16 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。

18 3 市民・患者への医療サービス

19 (1) 市民・患者に寄り添ったサービス提供

1 入院及び外来の患者に対し、満足度調査を定期的実施し、アンケート結果を基に患
 2 者の求める医療サービスの向上及び病院全体の接遇の質の向上に努めること。

3 (2) ACPの推進

4 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
 5 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。）
 6 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。

8 【指標、その重要度】

9 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
 10 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。

11 (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	

12 (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。

14 4 医療の質の向上

15 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、
 16 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、医療の質と効率性の標準化を図
 17 るとともに、チーム医療の充実を推進すること。

1 第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項

2 市民病院は、市民病院が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
3 に適切に対応すること。

4 1 経営の効率化

5 (1) 診療機能の適正化

6 第2第2項第1号に基づく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
7 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
8 こと。

9 (2) 労働生産性の向上

10 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
11 を図ること。

12 (3) 原価計算を基にした業務運営の改善

13 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。

14 (4) 効率的かつ効果的な設備投資

15 施設整備や医療機器の導入及び更新については、必要性和採算性を検討し、市と十分
16 に協議した上で、行うこと。

17

18 【指標、その重要度等】

19 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
20 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
21 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」
22 という。）に基づく数値である。

23 (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
医師1人1日 100床当たり診 療収入※1	220.0千円以 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100床当たり診療収入の水準 にあっては令和元年度の実績値以上とす る。

24 ※1 (入院収益+外来収益)÷職員数のうち年延医師数÷許可病床数×100

25 (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 100床当たり診 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り、また、これまでの実績を考慮すると、その困難度は高い。

- 1
- 2 2 経営管理機能の充実
- 3 (1) 経営管理体制の強化
- 4 理事長及び院長は、経営全体を俯瞰して医療資源の投入を判断するとともに、医療の
- 5 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
- 6 築に努めること。
- 7 (2) リスク管理の徹底
- 8 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
- 9ンプライアンス）の遵守を徹底する取組を推進すること。また、サイバー攻撃に対する
- 10 情報セキュリティを強化するとともに、業務が継続できる体制を構築すること。
- 11
- 12 3 運営体制の強化
- 13 (1) 人材の確保
- 14 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
- 15 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。
- 16 (2) 職員の意識変革
- 17 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するとともに、こ
- 18 れに沿って業務を遂行し、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。
- 19 (3) 人材の育成
- 20 医療サービスを向上し、経営管理機能の強化をするため、全職員のスキルアップを図
- 21 る各種研修を充実させること。

22

23 第4 財務内容の改善に関する事項

24 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

25 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。この実現に向け、医療サービス

1 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
2 すこと。

3 1 収支バランスの適正化

4 (1) 収益の最適化及び収入の安定的確保

5 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、病床利用率を
6 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
7 収益の最適化を図ること。

8 適正な債権管理（請求漏れや誤請求の縮減、未収金の発生防止と早期回収など）を図り、
9 収入を確実に安定的に確保すること。

10 (2) 費用及び支出の抑制

11 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
12 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
13 及び支出を管理すること。

14

15 【指標、その重要度等】

16 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
17 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
18 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。

19 (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、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、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	

20 ※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
21 費負担金の額は、計画額とする。

22 ※2 経常収益÷経常費用×100

1 ※3 営業費用÷（入院収益＋外来収益＋その他医業収益）×100

2 ※4 職員給与費÷（入院収益＋外来収益＋その他医業収益）×100

3 (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。

4

5 2 目標期間内の収支見通し

6 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
7 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
8 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
9 人市立大津市民病院評価委員会に報告すること。

中期目標 新旧対照表 (第3期原案)

<p>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22日議決)</p>	<p>地方独立行政法人市立大津市民病院 第3期中期目標 (原案)</p>	<p>備考</p>
<p>前文</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、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。</p> <p>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、職員一丸となつて経営改善に取り組み、経営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。</p> <p>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療収支比率について、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。</p> <p>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。</p>	<p>前文</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、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。</p> <p>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、<u>市民・患者への医療サービスの上と経営の効率化、それに財務内容の改善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。</u>これを受け市民病院は、<u>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。</u></p> <p><u>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値の多くでその達成が困難となるなど厳しい状況であるものの、新しい経営陣のもと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。</u></p> <p>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。<u>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。</u></p>	<p>※備考欄の表記記号の区分は、次のとおり。</p> <p>経営強化ガイドライン対応項目→■</p> <p>施策の方向性対応項目→▲</p> <p>なお、対応項目番号などの内容は、別紙一覧のとおり。</p>

<p>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。</p> <p>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、中長期的な観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。</p> <p>取り巻き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。</p>	<p>また、<u>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に資することに加えて、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）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。</u></p> <p><u>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、進捗管理と適切な検証を実施することによって着実な実行を求めるものである。</u></p>
<p>第1 中期目標の期間</p> <p>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。</p>	<p>第1 中期目標の期間</p> <p>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。</p>
<p>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</p> <p>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・オブ・ライフ）及びQOD（クオリティ・オブ・デス）</p>	<p>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</p> <p>市民病院は、<u>信頼できる対応をし、患者や家族のQOL（クオリティ・オブ・ライフ）及びQOD（クオリティ・オブ・デス）の向上を意図した治療に努め、地域医療に貢献すること。</u></p>

<p>の向上を意識した治療に努めること。</p> <p>1 市民病院としての役割</p> <p>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。</p> <p>(1) 5 疾病に対する医療の提供</p> <p>ア がん</p> <p>① 地域がん診療連携支援病院としての役割を果たすこと。</p> <p>② 緩和ケア病棟を運営すること。</p> <p>③ 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。</p> <p>イ 脳卒中</p> <p>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。</p> <p>ウ 急性心筋梗塞</p> <p>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。</p> <p>エ 糖尿病</p> <p>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。</p> <p>オ 精神疾患</p> <p>多くの疾患の背景にある心身相関の問題を軽減し、患者の抱える問題を軽減し、解決に努めること。</p> <p>(2) 4 事業に対する医療の確保</p> <p>ア 救急医療</p> <p>救急告示病院としての役割を果たすこと。</p> <p>イ 災害医療</p>	<p>1 市民病院としての役割</p> <p>(1) 5 疾病に対する医療の提供</p> <p>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た低侵襲な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。</p> <p>(2) 5 事業及び在宅医療に対する医療の確保</p> <p>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</p> <p>■ (1) ①、②、③、④1)、(4)</p> <p>▲キ、ク</p>
---	---

<p>災害拠点病院としての役割を果たすこと。</p>	<p><u>域」という。）において中心的な役割を果たすとともに、平時からそのときに求められる体制へ速</u></p>
<p>ウ 小児医療</p>	<p><u>やかに移行できるように、地域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</u></p>
<p>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。</p>	<p><u>進すること。</u></p>
<p>エ 周産期医療</p>	<p></p>
<p>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。</p>	<p></p>
<p>(3) 在宅医療・介護との一層の連携強化</p>	<p><u>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</u></p>
<p>ア 在宅医療・介護への円滑な移行への取組</p>	<p><u>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</u></p>
<p>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</p>	<p><u>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。</u></p>
<p>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</p>	<p></p>
<p>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</p>	<p></p>
<p>と。</p>	<p></p>
<p>イ 在宅医療の後方支援機能</p>	<p></p>
<p>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</p>	<p></p>
<p>と。</p>	<p></p>
<p>(4) 感染症医療の充実及び強化</p>	<p></p>
<p>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。</p>	<p></p>
<p>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</p>	<p></p>
<p>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</p>	<p></p>
<p>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、効果的かつ効果的な人材の育成</p>	<p></p>
<p>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た必要</p>	<p></p>
<p>な施設整備については、市と協議の上、計画的に行うこと。</p>	<p></p>
<p>(5) 健康増進及び予防医療の充実及び強化</p>	<p></p>
<p></p>	<p></p>
<p></p>	<p></p>
<p></p>	<p></p>

(3) 健康増進と予防医療の充実及び強化

■ (1) ②

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	8回及び51.2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必要がある

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

び延べ受講者数		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。

(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、地域の医療機関と機能分化し、連携や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充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。

■ (1) ①、②、③

▲ア、ウ-1

<p>イ 公立病院として主体的に担うべき役割</p> <p>公立病院である市民病院は、超少子高齢社会に必要な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。</p>	
<p>(2) 地域医療支援病院としての役割</p> <p>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。</p> <p>ア 紹介患者に対する医療の提供</p> <p>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。</p> <p>イ 医療機器の共同利用</p> <p>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。</p> <p>ウ 地域の医療従事者に対する研修の実施</p> <p>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。</p>	<p>■ (1) ③、④(3)</p> <p>▲ウ-1、エ</p>
<p>(3) 関係機関との連携強化</p> <p>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。</p>	
<p>3 市民・患者への医療サービス</p> <p>(1) 市民・患者の求める医療サービスの提供</p> <p>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。）を定期的に実施し、患者の求める医療サービスの向上を図ること。また、</p>	<p>■ (1) ④(2)</p> <p>3 市民・患者への医療サービス</p> <p>(1) 市民・患者に寄り添ったサービス提供</p> <p>入院及び外来の患者に対し、満足度調査を定期的に実施し、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接遇の質の向上に努めること。</p>

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
----	----	---------------

(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	87.1%以上	患者・家族の主体的な治療の選択・意思決

外来に係る患者満足度	85.7%以上	患者・家族の主體的な治療の選択・意思決定を促し、患者のための医療を提供し、患者の病院に対する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。
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。）		
入院に係る患者満足度	93.2%以上	
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。）		

(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

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。）		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	93.7%以上	
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。）		

(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

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、医療の質と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)

<p>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。</p> <p>ウ 院内感染防止の徹底</p> <p>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。</p> <p>(2) 診療データ分析による医療の質と効率性の標準化</p> <p>診療データを適時に分析することができ体制を整備し、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。</p> <p>(3) チーム医療の充実</p> <p>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。</p>	<p>第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項</p>
<p>第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項</p> <p>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果的に活用し、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。</p> <p>1 経営の効率化</p> <p>(1) 原価計算を基にした業務運営の改善</p> <p>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。</p> <p>(2) 診療科目の適正化</p> <p>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。</p>	<p>第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項</p> <p>市民病院は、市民病院が保有する経営資源を効果的に活用し、医療環境の変化に適切に対応すること。</p> <p>1 経営の効率化</p> <p>(1) 診療機能の適正化</p> <p>第2第2項第1号に基づく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。</p> <p>■ (1) ①、②、③</p>

<p>(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</p> <p>(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。</p>	<p>■ (6) ①)、④)、②)、 ③</p> <p>▲ケ</p> <p>■ (6) ③</p> <p>■ (5) ①</p>
<p>(2) 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。</p> <p>(3) 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<u>活用し</u>、業務運営を改善すること。</p> <p>(4) 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、<u>必要性と採算性を検討し、市と十分に協議した上で、行うこと。</u></p>	<p>■ (6) ①)、④)、②)、 ③</p> <p>▲ケ</p> <p>■ (6) ③</p> <p>■ (5) ①</p>
<p>(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</p> <p>(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。</p>	<p>■ (6) ①)、④)、②)、 ③</p> <p>▲ケ</p> <p>■ (6) ③</p> <p>■ (5) ①</p>

指標	水準	指標の設定理由及び水準の考え方
----	----	-----------------

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っては平成30年度と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っ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 (入院収益+外来収益)÷年度末職員数のうち医師数÷入院診療日数

※2 年度末職員数のうち医師数÷病床数のうち一般病床又は稼働病床(一般)×100

(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り、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、

医師1人1日100床当たり診療収入※1	220.0千円以上	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100床当たり診療収入の水準にあっては令和元年度の実績値以上とする。
---------------------	-----------	---

※1 (入院収益+外来収益)÷職員数のうち $\frac{\text{年延医師数}}{\text{許可病床数}} \times 100$

(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100床当たり診療収入	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り、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) 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を判断するとともに、医療の質と地域医療

<p>経営全体を俯瞰(ふかん)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。</p> <p>イ 経営情報の分析と適切な活用</p> <p>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。</p> <p>(2) 業務管理（リスク管理）の充実</p> <p>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。</p> <p>3 組織運営体制の強化と職員の意識変革</p> <p>(1) 組織運営体制の強化</p> <p>ア 人材の計画的な確保</p> <p>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。</p> <p>イ 事務職における幹部職員の確保</p> <p>事務職における幹部職員の確保に取り組むこと。</p> <p>(2) 職員の意識変革</p> <p>ア 中期目標及び中期計画に沿った業務遂行の促進</p> <p>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。</p>	<p>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。</p> <p>■ (5) ②</p> <p>(2) <u>リスク管理の徹底</u></p> <p>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、<u>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。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、業務が継続できる体制を構築すること。</u></p> <p>3 運営体制の強化</p> <p>(1) <u>人材の確保</u></p> <p><u>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。</u></p> <p>▲カ</p> <p>(2) 職員の意識変革</p> <p>▲オ</p> <p>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するとともに、これに沿って業務を遂行し、<u>組織運営体制を構築し、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。</u></p>
---	---

<p>イ 中期目標及び中期計画の達成に向けた職員意識変革</p> <p>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。</p> <p>(3) 計画的で効果的な人材育成</p> <p>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。</p>	<p>■ (2) ①、③</p> <p>▲ウ-2</p>
<p>第4 財務内容の改善に関する事項</p> <p>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ぬ。この実現に向け、医療サービスの受益者からの収入をもつ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。</p> <p>1 収支バランスの適正化</p> <p>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。</p> <p>(1) 収入の安定的確保及び収益の最適化</p> <p>ア 収入の安定的確保</p> <p>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、収入を確実に確保すること。</p> <p>イ 収益の最適化</p> <p>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。</p>	<p>第4 財務内容の改善に関する事項</p> <p>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ぬ。この実現に向け、医療サービスの受益者からの収入をもつ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。</p> <p>1 収支バランスの適正化</p> <p>(1) <u>収益の最適化及び収入の安定的確保</u></p> <p><u>医療性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</u>、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。</p> <p>適正な債権管理（請求漏れや誤請求の縮減、未収金の発生防止と早期回収など）を図り、収入を確実に確保すること。</p>

(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、効果的に支出及び費用を管理すること。

【指標、その重要度など】

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
経常収支比率※2	100%以上	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。
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
職員給与費対医業収益 等※4	54.0%以下	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の平均値以下とする。

※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

(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、効果的に費用及び支出を管理すること。

【指標、その重要度など】

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
経常収支比率※2	100%以上	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。
営業費用対医業収益等 ※3	111.2%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
職員給与費対医業収益 等※4	62.3%以下	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、令和元年度の実績値以下とする。

※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。

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 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、改善策を図ること。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。

公立病院経営強化ガイドラインに定める記載事項一覧

事項番号		記載事項
(1)		役割・機能の最適化と連携の強化
	①	地域医療構想等を踏まえた当該病院の果たすべき役割・機能
	②	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
	③	機能分化・連携強化
	④	医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標
	1)	医療機能に係るもの
	2)	医療の質に係るもの
	3)	連携の強化等に係るもの
	4)	その他
	⑤	一般会計負担の考え方
	⑥	住民の理解のための取組
(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
	②	臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保
	③	医師の働き方改革への対応
(3)		経営形態の見直し
(4)		振興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組
(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
	②	デジタル化への対応
(6)		経営の効率化等
	①	経営指標に係る数値目標
	1)	収支改善に係るもの
	2)	収入確保に係るもの
	3)	経費削減に係るもの
	4)	経営の安定性に係るもの
	②	経常収支比率及び修正医業収支比率に係る目標
	③	目標達成に向けた具体的な取組
	④	経営強化プラン対象期間中の各年度の収支計画

市民病院の目指すべき方向性に位置付ける施策一覧

施策記号	施策
	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
ウー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 強みを活かす施策（積極的施策）
ウー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

今後のスケジュール

1 令和6年度のスケジュール

時 期	事 項	主な審議事項など
5月14日	第1回評価委員会	<ul style="list-style-type: none"> 第3期中期目標策定に向けた現状分析について（報告）【第3中期目標の方向性の検討】 令和6年度計画について（報告）
6月30日	地独法第28条及び第34条に基づく提出〆切	<ul style="list-style-type: none"> 令和5年度事業報告（財務諸表等） 令和5年度業務実績等報告（自己評価）
		→設立団体による評価案の作成
【評価委員の改選】		
7月4日	第2回評価委員会	<ul style="list-style-type: none"> 令和5年度評価（素案）について 第2期中期目標期間の見込評価（素案）について 第3期中期目標（原案）について
8月上旬	第3回評価委員会	<ul style="list-style-type: none"> 令和5年度評価（案）について 令和5年度事業実績について（報告） 第2期中期目標期間の見込評価（案）について 第3期中期目標（素案）について 中期目標期間の終了時の検討に関する意見書について
8月上旬	書面	<ul style="list-style-type: none"> 令和6年度第1四半期業務実績について
8月下旬	【議会へ報告】	<ul style="list-style-type: none"> 法人の経営状況（地自法第243条の3第2項） 業績評価結果（地独法第28条第5項）
10月下旬	第4回評価委員会	<ul style="list-style-type: none"> 第3期中期目標（案）について 第3期中期計画（素案）について
11月中旬	第5回評価委員会	<ul style="list-style-type: none"> 第3期中期計画（案）について 令和6年度上半期（第2四半期）業務実績報告について

※ 上記以外に、臨時で開催することがあります。

○地方独立行政法人市立大津市民病院評価委員会条例

平成 28 年 3 月 29 日

条例第 12 号

改正 平成 29 年 12 月 22 日 条例第 57 号

(趣旨)

第 1 条 この条例は、地方独立行政法人法（平成 15 年法律第 118 号。以下「法」という。）

第 11 条第 1 項の規定に基づき設置する地方独立行政法人市立大津市民病院評価委員会（以下「委員会」という。）に関し必要な事項を定めるものとする。

（平 29 条例 57 ・一部改正）

(所掌事務)

第 2 条 委員会は、法の規定によりその権限に属させられた事項を処理するほか、市長の諮問に応じ、次に掲げる事項について意見を述べる。

- (1) 法第 26 条第 1 項の規定に基づく中期計画の認可に関すること。
- (2) 法第 28 条第 1 項第 1 号及び第 3 号に定める事項の評価に関すること。
- (3) 前 2 号に掲げるもののほか、市長が必要と認める事項に関すること。

（平 29 条例 57 ・追加）

(組織)

第 3 条 委員会は、委員 8 人以内をもって組織する。

（平 29 条例 57 ・旧第 2 条繰下）

(委員)

第 4 条 委員は、医療又は事業の経営に関し学識経験を有する者その他市長が適当と認める者のうちから、市長が委嘱する。

- 2 委員の任期は、2 年とする。ただし、委員が欠けた場合における補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。
- 3 委員は、再任されることができる。

（平 29 条例 57 ・旧第 3 条繰下）

(臨時委員)

第 5 条 委員会に、特別の事項を調査審議させるため必要があるときは、臨時委員若干人を置くことができる。

- 2 臨時委員は、当該特別の事項に関し学識経験を有する者のうちから、市長が委嘱する。

3 臨時委員は、その者の委嘱に係る当該特別の事項に関する調査審議が終了したときは、解嘱されるものとする。

(平29条例57・旧第4条繰下)

(委員長)

第6条 委員会に委員長を置き、委員の互選によりこれを定める。

2 委員長は、会務を総理し、委員会を代表する。

3 委員長に事故があるとき、又は委員長が欠けたときは、あらかじめ委員長が指名する委員がその職務を代理する。

(平29条例57・旧第5条繰下)

(会議)

第7条 委員会の会議（以下「会議」という。）は、委員長が招集し、その議長となる。

2 会議は、委員及び議事に関係のある臨時委員の過半数が出席しなければ、開くことができない。

3 委員会の議事は、委員及び議事に関係のある臨時委員で会議に出席したものの過半数で決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

4 委員会は、必要があると認めるときは、会議に関係者の出席を求め、説明又は意見を聴くことができる。

(平29条例57・旧第6条繰下)

(庶務)

第8条 委員会の庶務は、健康保険部において処理する。

(平29条例57・旧第7条繰下)

(委任)

第9条 この条例に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が委員会に諮って定める。

(平29条例57・旧第8条繰下)

附 則

この条例は、平成28年4月1日から施行する。

附 則（平成29年12月22日条例第57号）

この条例は、平成30年4月1日から施行する。