

## 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

### 0 趣旨

地方独立行政法人市立大津市民病院（以下「当院」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中期計画を作成し、市長の認可を受けています。

第2期中期計画の期間（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ました。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りましたが、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ます。

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。当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）し、その実現に取り組んでいます。

この度、当院では、令和7年4月1日から令和11年3月31日までににおける第3期中期計画を作成したので、当該計画に沿って経営強化プランの要旨を作成し、当院が大津保健医療圏域（以下「圏域」という。）で担う役割・機能をお示しします。

### 1 経営強化プランの対象期間

令和7年4月1日から令和10年3月31日まで  
（ガイドラインの対象期間）

### 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、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します。また、在宅医療やがん相談等による心理的ケア、緩和ケアなども

含め、がん患者を総合的に支援します。

救急医療においては、24時間365日対応可能な救急医療体制を維持することで「断らない、止まらない救急」の実現に努めます。

感染症発生時及びまん延時には、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果たします。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します。

今後、超高齢社会の進展により高齢者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。このことを踏まえ、総合的に検討を重ねた結果、病床機能については、急性期機能の医療提供を基本としながら、病床の一部を地域包括医療病棟として運用し、地域における医療需要変化に対応します。

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、当面の間、入院患者の増加傾向が続くと見込まれていることや、第8次医療計画における新興感染症への対応に注視する必要があることなどから、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。

#### 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

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、当院は、かかりつけ医や介護サービス事業者との連携を強化し、総合病院としての高い専門性を生かして在宅での医療サービスの提供を支援し、在宅医療の後方支援機能を果たします。また、患者が住み慣れた地域や望む環境で療養できるよう、地域との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入退院支援を行います。

市民の健康増進に貢献するため、人間ドックやがん検診の受診率向上を図るよう受診しやすい環境や体制を整備するとともに、精検受診率の向上を図り、早期発見、早期治療につなげます。

#### ウ 機能分化・連携強化

- ① 地域の医療機関との連携のために、「自ら地域に出向く病院」として地域医療機関訪問や在宅医療の後方支援などを通じて医師同士の「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します。
- ② 地域医療支援病院として、紹介及び逆紹介を円滑に進め、圏域内の病院及び診療所との更なる連携を図るとともに、手術室、医療機器、入院病床などについて地域のかかりつけ医等による共同利用を受け入れ、「地域に開かれた病院」として地域医療の提供体制の充実に努めます。
- ③ 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むため、地域包括医療病棟を運用し、「地域密着型急性期病院※」として患者の早期在宅復帰や

ADL維持向上などに貢献します。

- ④ 救急医療については、これまでと同様、「断らない、止まらない救急」の実現に努め、消防との連携を強化し、重症患者の受入及び救急入院体制の充実を図ります。

※ 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、当院が独自に定義したものを。

#### 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、第3期中期計画で設定しており、その指標の達成を目指します。

##### ・主な指標と数値目標

指標	令和5年度 実績	令和7年度 目標	令和9年度 目標
がん手術件数	465件	537件	583件
訪問診療件数	—	150件以上	210件以上
訪問看護件数	5,819件	5,760件以上	5,760件以上
外来患者満足度	79.9%	87.1%以上	87.1%以上
入院患者満足度	93.7%	93.7%以上	93.7%以上
紹介率	80.0%	80.0%以上	80.0%以上
逆紹介率	101.3%	100.0%以上	100.0%以上
地域医療機関訪問回数	174回	200回以上	200回以上
地域医療機関向け研修実施回数	13回	50回以上	50回以上

#### オ 一般会計負担の考え方

当院は、地方独立行政法人として運営しており、独立採算が原則であるため、運営費負担金については、地方独立行政法人法の趣旨に基づき適切な金額を受けますが、政策医療を着実に実施する一方、それらに係る経費の節減にも努め、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付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るとともに、患者満足度調査結果のホームページでの公表や公開講座等を実施することによりACPの啓発活動を行うなど、情報発信の機会を増やしていきます。

## (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

経営力の源泉は人材にあり、人材育成に係る組織戦略は、経営戦略と同等に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・確保に取り組めます。

特に、医師・看護師等の確保においては、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します。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、計画的に推進します。

### イ 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します。

### ウ 医師の働き方改革への対応

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ます。

## (3) 経営形態の見直し

当院の経営形態は、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。

## (4) 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

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います。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

施設設備の老朽化対策については、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ます。また、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十分に検討するとともに、入札の実施及び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います。

#### イ デジタル化への対応

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します。電子処方箋や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、適切に対応します。

また、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」に基づいた適正かつ確実な方策を講じるとともに、サイバーインシデントの発生時に備えて事業継続計画（IT-BCP）を策定し、当該計画に沿った訓練や演習を定期的を実施します。

### (6) 経営の効率化等

#### ア 経営指標に係る数値目標

経常収支比率100パーセント以上の達成に向けた数値目標は、第3期中期計画で設定しており、その指標の達成を目指します。

##### ・主な指標と目標数値

指標	令和5年度 実績	令和7年度 目標	令和9年度 目標
年延入院患者数	105,752人	110,587人以上	119,850人以上
病床稼働率（許可病床401床）	72.1%	75.6%以上	81.7%以上
年延外来患者数	170,006人	174,988人以上	178,978人以上
入院診療単価（全体）	63,894円	65,699円	66,336円
外来診療単価	16,162円	16,200円	16,143円
医師1人1日当たり診療収入	227.2千円	228.1千円以上	238.0千円以上
全職員1人1日当たり診療収入	29.8千円	30.2千円以上	33.2千円以上
職員給与費対医業収益等	72.3%	71.7%以下	64.4%以下
材料費比率	22.0%	22.0%以下	22.0%以下
委託費比率	12.8%	12.0%以下	11.1%以下

#### 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は経常収支比率100パーセント以上の達成であることから、第3期中期計画では令和9年度にその達成を設定しています。

・主な指標と数値目標

指標	令和5年度 実績	令和7年度 目標	令和9年度 目標
資金収支	△25百万円	△1,260百万円以上	△101百万円以上
経常収支比率	96.4%	94.3%以上	102.2%以上
医業収支比率	86.9%	88.4%以上	97.5%以上
営業費用対医業収益等	124.0%	121.8%以下	109.8%以下

ウ 目標達成に向けた具体的な取組

- ① 将来的な医療需要の増加が見込まれる分野（がん、高齢者救急など）に対応するため、がん医療における集学的治療体制を強化し、24時間365日対応可能な「断らない、止まらない救急」の実現に努め、地域包括医療病棟を運用します。
- ② 地域における保健・福祉・医療・介護などの多職種連携や在宅医療の後方支援機能の充実、医師同士の「顔の見える関係」を構築し、連携強化を積極的に行い、地域完結型医療を主導することで、患者が安心して医療を受けることができる体制を整えます。
- ③ 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・確保に取り組むとともに、経営参画意識の向上に努め、全職員がモチベーションを高く持つことができるよう人事給与制度を構築します。

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経常収支比率100パーセント以上の達成であることから、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。

・収支計画（単位は百万円。金額はそれぞれ四捨五入しているため、合計と一致しない場合があります。）

No.	項目	R07 計画	R08 計画	R09 計画
1	収入の部	12,502	13,013	13,138
2	営業収益	12,339	12,857	12,988
3	医業収益	10,426	10,925	11,184
4	運営費負担金収益	1,731	1,775	1,673
5	資産見返補助金等戻入	119	102	79

6		その他営業収益	63	55	52
7		営業外収益	163	156	151
8		運営費負担金収益	50	43	37
9		その他営業外収益	113	113	113
10		支出の部	13,257	13,123	12,856
11		営業費用	12,697	12,549	12,277
12		医業費用	11,794	11,646	11,467
13		給与費	7,162	6,902	6,886
14		材料費	2,293	2,401	2,458
15		経費	1,395	1,403	1,321
16		減価償却費	932	927	790
17		研究研修費	13	13	13
18		一般管理費	903	903	810
19		給与費	314	314	314
20		経費	560	560	467
21		減価償却費	30	30	28
22		営業外費用	560	573	579
23		医業損益 (No.3 - No.12)	△1,368	△721	△284
24		営業損益 (No.2 - No.11)	△358	307	711
25		経常損益 (No.24 + No.7 - No.22)	△754	△110	282
26		当期純損益 (No.1 - No.10)	△754	△110	282