

## 地方独立行政法人公立甲賀病院 中期計画

目標期間：2019年4月～2023年3月(4年間)

### 前文

公立甲賀病院(以下、「当院」という。)は、昭和14年の開設以来、地域における中核病院として、主に5疾病5事業に対する医療を提供し、甲賀市と湖南市(以下「両市」という。)の市民の安全安心に寄与してきた。

日本においては少子高齢化が進展し、両市においても、人口減少や少子高齢化が急速に進むに伴い、医療・介護の需要が今後大きく変化することが見込まれている。これらの需要の変化に対応し、持続可能な病院経営を目指すため、このたび地方独立行政法人公立甲賀病院として新たなスタートを切ることとなった。

地方独立行政法人化によって、適正な評価を取り入れた人事制度の構築、優秀な人材の確保・育成、柔軟な契約締結等をこれまでになかった手法により行うことができるようになるなど、地域の医療ニーズの変化に迅速に対応し、真に地域に必要な医療を安定的かつ継続的に提供することで、地域医療水準の向上や市民の健康の維持及び増進に寄与していかなければならない。地方独立行政法人制度の特徴である自律性、自主性を最大限に発揮し、質の高い医療の提供と効率的な病院経営を目指し、公立甲賀病院組合管理者から示された中期目標を達成するべく、中期計画をここに定める。

### 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

#### 1.公立病院として担うべき医療

##### (1)5疾病に対する主な医療の取り組み

##### I.がん

地域がん診療連携拠点病院(地域がん診療病院)として、手術や化学療法及び放射線療法などによる専門的ながん治療を行っていく。また、がん対策基本法及び滋賀県が策定したがん対策推進計画に基づいたがんの早期発見やがん患者さんへの全人的かつ総合的なサポートも行っていく。このため、健診センター、緩和ケア病棟並びにがん相談支援センターなどを活用して、幅広いがん支援活動を今後も精力的に行っていく。さらに、滋賀県がん診療協議会を通じて、がんに関するあらゆる情報を発信共有してがん診療の水準向上に寄与していく。

目標指標	平成29年度 (2017年度)実績	2022年度目標
がん手術件数	448例	515例
化学療法件数	2,032例	2,159例
放射線治療件数	134例	140例

## II.脳卒中

当院では出血性病変は脳神経外科、梗塞性病変は脳神経内科が担当して治療に当たっている。機能障害が遺れば、回復期リハビリテーション病棟や地域包括ケア病棟で集中的な機能回復リハビリテーションを実施している。この予後の良否が治療開始までの所要時間に依存することから、フルタイムでの専門医当直体制が望まれているが、人的資源の不足から実現は困難となっている。当直医の協力によって部分的にはカバーされているが、今後の脳卒中救急では夜間休日においても即座に対応できる体制が必要と考えられており、人的資源の有効活用の面から広域医療圏の設定が考慮されている。今後、それに基づいた当院の役割が示されることになり、それに伴って見直しを進めていく。

## III.心筋梗塞

心筋梗塞に関しては少ない医師数でありながらも待機制をとり、夜間休日においても緊急心臓カテーテル検査と治療を可能にしている。心筋梗塞は迅速な診断と治療に加えて、早期からのリハビリテーションを行うことが肝要であり、心臓リハビリテーション室を設けて専任の理学療法士を配置し実施している。早期の社会復帰を目指す努力を続けていく。

## IV.糖尿病

患者数は増加の一途を辿っている。患者数の著しい増加は、患者の治療意欲を高めるような丁寧で時間をかけた診察を困難とする。従って、当院で治療の方向づけを行い、近隣の診療所で治療を継続し、適時当院を受診して治療の継続または変更の必要性を判断するシステムを拡大して行く。また、糖尿病性腎症など合併症を生じさせないという目標に向かった治療を推し進めていく。

## V.精神疾患及び認知症

近隣に精神科専門病院があることから、精神科外来を常時開いて診療に当たる必要性は少ないと考えている。しかし、緩和ケア病棟や一般病棟入院患者の精神的ケアが必要となるケースが少なくないため、非常勤医師による院内を中心とした診療を継続していく。

なお、認知症患者については、認知症看護認定看護師を中心としたサポートチームが横断的に、入院患者についてケアを行い、また甲賀保健所及び両市の政策に協力し、急性増悪時には精神科病院と連携し地域の中での役割を担っていく。

### (2)5 事業に対する医療の確保

#### I.救急医療

甲賀保健医療圏の中核病院として救急医療の中心的役割を担い、圏内の救急告示病院との連携、役割分担のもとに24時間365日救急患者の積極的な受け入れを行っていく。また、当院は2次救急病院であるため、両市に休日急患診療所の設立を要望し

ながら、一方で滋賀医科大学医学部附属病院、救命救急センター等、高次救急病院との連携が非常に重要であることを踏まえ、重症患者の救命のための協力体制を維持していく。また、圏域内の救急救命士の養成や資質向上のため教育活動にも力を注いでいく。

目標指標	平成 29 年度 (2017 年度) 実績	2022 年度 目標
救急搬送受入率	90.1%	97.0%

## II.災害拠点病院

免震・耐震建築を施された当院は、災害拠点病院としての役割を委ねられており、救急連絡体制の確保や災害訓練の実施などを重ねることで、災害発生時に迅速な対応が出来るような体制の整備に努めている。災害発生時には滋賀県、両市及び関係機関と連携して、DMAT（災害派遣医療チーム）の派遣を含めた医療救護活動を行うなど、両市が実施する災害対策などに協力して行動していく。また、BCP（事業継続計画）に基づき、災害時における事業継続・早期復旧が可能となる体制を継続するとともに、滋賀県、両市、関係機関及び協定企業等との連携強化に努める。

参考指標	平成 29 年度 (2017 年度) 実績	2022 年度 目標
災害訓練実施回数	2 回	2 回

## III.周産期医療

安全安心な分娩ができる環境をいつでも提供できるように、優秀な産科医師と助産師の確保に努めていく。近隣の産科医院では出産が困難でリスクのある妊婦に対しては積極的に受け入れていくが、ハイリスクな症例においては県の保健医療計画に則り滋賀医科大学医学部附属病院等の総合周産期母子医療センターと連携する体制を今後も続けていく。

## IV.小児医療

医療の専門分化が進む中で、他科の医師が小児救急に介入する余地が激減し、小児科医がその全てを担わなければならない時代に来ている。このため、県内における当院を含めた小児科医の乏しい病院では、単独で夜間休日の小児救急を担っていくことが難しくなっている。このため、県の保健医療計画において、湖南保健医療圏と甲賀保健医療圏を湖南・甲賀小児救急医療ブロックとして、広域の救急医療圏を設定し各圏域内の小児科医が協力して行く体制が模索されている。当院は広域医療圏の小児救急医療体制が整うまでは、土日祝日の小児救急外来を圏域内小児科医の協力を得ながら継続し、夜間は待機制をとって小児救急に対応する現状の体制を維持していく。

## 2.地域の医療機関・介護施設等との機能分化・連携強化

### (1)両市との連携

特定健診、予防接種への医師派遣及び歯科検診への歯科医師派遣等により、両市の保健衛生事業の実施等に対し協力をしていく。当院の運営や経営の状況についても随時両市へ情報を提供し、両市と一体となって地域医療を担っていく。また、両市の医療・介護・福祉の専門職等に対して研修の機会を提供するなど医療圏内の保健福祉機能の充実に貢献していく。

### (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、地域医療の向上に努めるとともに、地域連携を推進していく。診療所との紹介・逆紹介を推進することで連携を深め、入院治療や専門的医療及び特殊な検査を必要としない患者を地域へ委ねていくことで、地域における医療の効率化と分化を推進していく。

また、予約システムを活用した高度医療機器の共同利用や開放型病床の利用などを通じて、地域の一体化にも努めていく。また、甲賀保健所や甲賀湖南医師会等と協力して地域医療従事者向けの研修会を開催し、地域の医療の質向上にも貢献していく。

目標指標	平成 29 年度 (2017 年度) 実績	2022 年度 目標
紹介率	74.3%	90%
逆紹介率	68.8%	75%
地域医療機関向け研修実施回数	36 回	40 回

### (3)地域医療構想を見据えた医療提供体制について

当院は、ICU 病床を含めた急性期一般病床と回復期リハビリ病床、地域包括ケア病床、緩和ケア病床を有している。制度上、地域包括ケア病床を増やせないことから、現在の病床編成を維持する方針である。当院はこの圏域の救急医療の中心的役割を果たさなければならず、空床確保も重要であり、現在の急性期病床数を維持する必要性は高い。

しかしながら、当院は特定の後方病院を有しないため入院患者の退院調整に苦慮することが少なくない。圏内はもとより圏域外を含めた病院との連携で後方病床を確保していく。

### (4)地域包括ケアシステムの推進

両市が構築する地域包括ケアシステムを推進させるために、住まい・医療・介護・予防・生活支援を一体として提供するとともに、地域の医師会や多職種との連携を軸に、訪問診療・訪問看護・訪問リハビリテーション等を市民に提供していく。また、在宅医

療への移行が円滑に進むように、地域の医療関係者との連携を深める。地域医療連携では、入退院支援センターへの人材投入により更に業務を拡大し、入院前から適切な退院支援を見据えた対応をすることで、患者にとって安全安心な医療の提供、円滑な退院を実現するために、両市の地域包括支援センターや在宅医療推進センターとの連携を進める。また、在宅や施設利用者の急変増悪時の受入体制を整備する。さらに、地域の医療・介護関係者が気軽に立ち寄ることができる場の提供や公開研修会の開催等を進め、地域コミュニティの場としての役割を果たしていく。

#### (5)感染症医療

保健所、両市及び第一種感染症指定医療機関と連携し、第二種感染症指定医療機関としての役割を果たす。感染制御部を軸に、広域対応が必要な感染症の発生時には、行政との連携強化を図りながら、万全の体制を構築し、感染被害拡大の防止に努める。

#### (6)関係機関との連携

地域医療連携推進特別委員会、開放型病床運営委員会等の開催を通じて医師会、歯科医師会、薬剤師会、介護福祉施設等との連携もこれまで以上に深めていく。

### 3.医療の質の向上

#### (1)安全安心な医療の提供

医療安全管理者を常時配置し、当院職員が関係する医療事故・インシデント情報を速やかに収集して分析を行っている。その内容は医療安全管理委員会に報告し、再発防止に向けた対策を議論している。その結果を院内に周知するとともに、法令や施設基準等規則で定める研修及び当院が自主的に実施する医療安全にかかる研修会を定期的開催して、医療安全の意識向上に引き続き努める。また、地域の医療機関と医療安全相互チェックを行い、地域全体の医療安全機能の向上に努める。

#### (2)院内感染防止対策について

専従認定看護師を含む感染制御チームを配置して院内の感染発生動向を常時追跡調査している。その結果を基に、院長も参加する院内感染対策委員会を定期的開催して、必要な対策を講じている。感染対策研修会を今後も定期的開催し、職員の意識向上に努める。また、滋賀医科大学医学部附属病院や地域の医療機関と感染対策相互チェックを行い、地域全体の医療安全機能の向上に努める。また、感染制御の専門的知識を有する ICD（インフェクション・コントロール・ドクター）や感染管理認定看護師を更に養成していく。

参考指標	平成 29 年度 (2017 年度) 実績	2022 年度 目標
感染対策研修実施回数	10 回	10 回

### (3)医療情報データの集積と分析及び活用

診療情報管理士を配置して DPC などの診療データから患者情報を集積し、データ解析システムを用いて分析して医療の質と効率性を評価していく。これらの情報をもとに、診療報酬請求への活用や、医療の効率化に向けてのクリティカルパス整備の促進などにつなげていく。

### (4)予防医療の充実

両市の各担当部署と連携して、市町村の健診を有効に受診できるよう、内視鏡健診、大腸 CT 健診、特定健診、保健指導、各種がん検診、糖尿病指導、予防接種、人間ドック等の疾病予防活動を行い、地域のイベント等へも参加しつつ、市民の健康維持に貢献していく。

目標指標	平成 29 年度 (2017 年度) 実績	2022 年度 目標
人間ドック受診者数	1,237 人	1,250 人
その他健診受診者数	6,837 人	6,900 人

## 4.地域住民・患者サービスの向上

### (1)患者中心の医療の提供

当院の掲げる理念に基づき、全ての患者の権利と人格を尊重した患者中心の医療を提供する。患者自身が医療の内容を理解し、納得した上で自分に合った治療法を選択できるよう、十分な説明を行う。医療従事者による説明および相談体制の充実、セカンドオピニオン制度の有効活用を推進していく。また、外国人医療のために医療通訳者を配置し、サービス向上を図っていく。

### (2)職員の接遇向上

市民に選ばれ、市民が満足できる病院であるため、職員一人ひとりが接遇の重要性を深く認識する必要があり、定期的な患者満足度調査及び接遇研修会の開催により接遇意識の向上を図っていく。

目標指標	平成 29 年度 (2017 年度) 実績	2022 年度 目標
感謝の件数	76 件	80 件

### (3)健康長寿のまちづくりへの貢献

出前講座を要望に応じて開催し、市民への健康増進啓発活動、健康講座及び公開講座を定期的実施することで市民との繋がりを深め、健康長寿のまちづくりへ貢献してい

く。

#### (4)積極的な広報と市民への情報提供

当院ホームページや広報誌、院内掲示などを活用し、保健医療に関する情報や当院の診療方針や内容及び実績などを積極的に公開していく。

### 5.医療従事者の確保・育成

甲賀保健医療圏内の中核病院としての役割を果たし、安全で安心な医療を安定的に提供できるよう、医師や看護師をはじめとする医療従事者の確保に努める。

教育研修機能を充実させ、臨床研修医・臨床歯科研修医を積極的に受け入れていく。また、甲賀看護専門学校をはじめとする看護師養成機関と連携して看護師の養成に努力し、臨床研修施設としての役割を積極的に担って行く。また、他の医療専門職の養成においても同様に協力していく。

目標指標	平成 29 年度 (2017 年度) 実績	2022 年度 目標
医師数	70 人	77 人
看護師数	367 人	403 人
看護職員離職率	9.3%	9.3%

### 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

#### 1.効率的・効果的な業務運営

##### (1)病院の理念と基本方針の浸透

病院の理念及び基本方針を全職員に浸透させ、日々の業務の中で実践出来るように情報を発信し共有できるよう取り組んでいく。また、全職員が継続的に業務改善に取り組めるような組織風土の醸成に努める。

##### (2)病院運営・経営基盤を支える組織体制の整備

理事長直轄組織である経営戦略室を中心として経営企画会議を開催し、適正な人員配置のもとに、諸課題に対し迅速に対処できる組織体制を構築し、当中期計画及び年度計画の達成を図る。

##### (3)施設の充実と病院機能の強化

患者に良質な医療を提供するために医療機器の充実や施設整備に努めるが、医療資源が有効活用できるよう計画的に予算を作成し、初期投資以降のメンテナンス費用を含む費用対効果を経営企画会議において適時検証していく。

## 2.職員のやりがいと満足度の向上

### (1)職員育成体制の整備・強化

人材育成を戦略的・計画的に行うため、地方独立行政法人化後の初年度に育成プログラムを策定する。また院外の研修会参加などを通して、職員の専門知識の向上や職務能力の向上に努める。更に知識や能力を効果的に発揮できるよう、研修、学会、会議及び院内学術発表会といった場での発表を通じてコミュニケーション能力の向上にも努める。

### (2)資格取得の支援

学会参加や論文発表等を推進し、職員の専門性の向上を図ると共に、認定資格等の取得・維持に関する支援をさらに充実させていく。患者の多様なニーズに応えることはもとより、病院経営に資する認定や専門資格の取得を積極的に促し、病院経営や診療レベルの向上に努める。

### (3)人事評価制度の構築

部門別目標管理や人事評価制度の導入による職員の意識改革を行い、経営の向上と人材育成に努める。また、専門職種のキャリア形成を支援するとともに、特定分野において専門的な知識や技術を得た職員を積極的かつ効果的に活用していく。

### (4)法人事務職員の育成

優秀な職員を採用し、研修参加や診療情報管理士をはじめとした資格の取得を支援しつつ、病院特有の業務に精通する経営マネジメント能力の高い職員へと育成していく。

### (5)職員の意識改革

各部門が設定した部門目標について、院長が随時面談を行い、部門目標達成に向けて直面した課題に対処する。そのために院長及び各部門長がリーダーシップを発揮し、組織内における適切な権限委譲と責任の明確化を図った上で、コンプライアンスを遵守しながら、相互の連絡体制を密にして、効率的・効果的な部門運営が出来るように努める。

### (6)ワークライフバランス

職員全体の勤務時間の均衡を図りつつ、勤務形態多様化の検討・推進などにより、職員のワークライフバランスを確保するよう努める。

### (7)個人情報の保護

職員及び外部委託事業者向けに個人情報保護の啓発を行うために、研修を通じて管理を徹底させていく。



## 財務内容の改善に関する目標を達成するために取るべき措置

### 1.収入の確保

#### (1)収入管理機能の強化

救急患者のスムーズな受け入れや病診連携の強化、さらには病棟管理部による効率的なベッドコントロールなどにより、病床利用率の向上と在院日数の短縮を目指す。適正に収入を確保するために請求漏れの防止に努め、査定や返戻には適切に対処する。診療収入に対する未収金発生率を縮減させるとともに、窓口未収金回収率の向上に努める。

目標指標	平成 29 年度 (2017 年度) 実績	2022 年度 目標
平均在院日数	11.7 日	11.5 日
新入院患者数	19.9 人	25.0 人
病床利用率	81.7%	89.9%
入院診療単価	49,036 円	52,951 円
外来患者数	231,821 人	228,420 人
外来診療単価	12,727 円	13,900 円
窓口未収金発生率	1.3%	1.3%

### 2.支出の削減(抑制)

#### (1)費用管理機能の強化

全職員がコスト意識を身につけ、物品の在庫・使用管理や購入方法・契約方法などの見直しなどによって経費削減に努める。

目標指標	平成 29 年度 (2017 年度) 実績	2022 年度 目標
給与費比率	60.0%	57.4%
材料費比率	21.4%	21.4%
経費比率	15.1%	13.6%
後発医薬品導入率	70.9%	85.0%

◎給与費比率・経費比率には、一般管理費含む

### 3.経営基盤の安定化

#### (1)効率的・効果的な業務運営・業務プロセスの改善

各指標の目標達成状況を定期的にモニタリングし、経常収支比率及び医業収支比率の改善に努める。

目標指標	平成 29 年度 (2017 年度) 実績	2022 年度 目標
経常収支比率	98.3%	101.8%
医業収支比率	92.2%	99.8%

◎医業収支比率には、一般管理費含む

## 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(平成 31 年度(2019 年度)～2022 年度)

[人件費の見積り]

期間中総額 22,954 百万円を支出する。

なお、当該金額は、役員報酬並びに職員給料、職員諸手当及び休職者給与の額に相当するものである。

[運営費負担金の基準等]

運営費負担金については、「公立甲賀病院組合負担金分賦割合に関する条例（平成 16 年公立甲賀病院組合条例第 7 号）」に基づき算定した額とする。

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運営費負担金とする。

予算 (単位：百万円)

区 分	金 額
収入	
営業収益	44,387
医業収益	41,189
運営費負担金	2,232
看護学校事業収益	181
居宅介護事業収益	596
その他営業収益	189
営業外収益	542
運営費負担金	224
その他営業外収益	318
資本収入	972
運営費負担金	571
長期借入金	385
その他資本収入	16
その他の収入	0
計	45,901

支出	
営業費用	39,041
医業費用	35,265
給与費	21,416
材料費	8,259
経費	5,410
研究研修費	180
看護学校事業費用	563
居宅介護事業費用	693
一般管理費	2,520
営業外費用	2,356
資本支出	3,321
建設改良費	1,165
償還金	2,152
その他資本支出	4
その他の支出	0
計	44,718

## 2 収支計画(平成 31 年度(2019 年度)～2022 年度)

収支計画 (単位：百万円)

区 分	金 額
収入の部	46,012
営業収益	44,899
医業収益	41,189
運営費負担金収益	2,232
資産見返補助金等戻入	264
資産見返寄付金戻入	0
資産見返物品受贈額戻入	248
看護学校事業収益	181
居宅介護事業収益	596
その他営業収益	189
営業外収益	1,113
運営費負担金収益	795
その他営業外収益	318
臨時利益	0
支出の部	46,005
営業費用	43,649

医業費用	39,802
給与費	22,413
材料費	8,259
経費	5,410
減価償却費	3,540
研究研修費	180
看護学校事業費用	563
居宅介護事業費用	693
一般管理費	2,591
営業外費用	2,356
臨時損失	0
純利益	7
目的積立金取崩額	0
総利益	7

### 3 資金計画(平成 31 年度(2019 年度)～2022 年度)

資金計画 (単位：百万円)

区 分	金 額
資金収入	51,930
業務活動による収入	45,502
診療業務による収入	41,189
運営費負担金による収入	3,029
その他の業務活動による収入	1,284
投資活動による収入	16
その他の投資活動による収入	16
財務活動による収入	3,752
長期借入れによる収入	385
その他の財務活動による収入	3,367
前期中期目標の期間よりの繰越金	2,660
資金支出	51,930
業務活動による支出	40,775
給与費支出	22,954
材料費支出	8,852
その他の業務活動による支出	8,969
投資活動による支出	4,640
有形固定資産の取得による支出	1,269
その他の投資活動による支出	3,371

財務活動による支出	2,615
長期借入金の返済による支出	106
移行前地方債償還債務の償還による支出	2,046
その他の財務活動による支出	463
次期中期目標の期間への繰越金	3,900

### 短期借入金の限度額

- (1) 限度額 1,000 百万円
- (2) 想定される短期借入金の発生理由
  - ア 大規模災害等、偶発的な出費への対応

重要な財産を譲渡し、又は担保に供しようとするときは、その計画なし。

### 剰余金の使途

決算において剰余金を生じた場合は、病院施設の整備、医療機器の購入などに充てる。

### 料金に関すること(公営企業型のみ)

- 1 料金は、次に掲げる額とする。
  - (1) 健康保険法、高齢者の医療の確保に関する法律及び介護保険法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るときは、料金を減額し、または免除することができる。

### その他設立団体の規則で定める業務運営に関する事項

#### 1 地域の医療水準向上への貢献に関する計画

##### (1)施設及び設備

(単位：百万円)

内容	予定額	財源
医療機器、施設等整備	1,165	公立甲賀病院組合長期借入金等

## (2)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

(単位：百万円)

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	2,046	6,938	8,984

### (2)長期借入金償還債務

(単位：百万円)

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	107	279	386

### (3)積立金の処分に関する計画

中期計画期間の繰越積立金については、病院施設の整備又は医療機器の購入等に充てる。