

地方独立行政法人公立甲賀病院 第 2 期中期計画

前文

地方独立行政法人公立甲賀病院（以下「法人」という。）は、甲賀保健医療圏域（以下「医療圏域」という。）における中核病院として、救急医療、災害医療、小児周産期医療及び高度専門医療等の充実に取り組み、また、地域の医療機関等との機能分担を図りながら、回復期医療、慢性期医療、そして在宅医療に至る地域包括ケアの実践にも努め、甲賀・湖南市民の安心安全に寄与してきた。

平成 31 年 4 月 1 日、法人化後の第 1 期中期計画期間においては、これまでの医療機能を確保するとともに、理事長直轄組織の内部監査室及び院長直轄組織の経営戦略室で法人のガバナンス体制の強化を図り、経営改善に取り組んだ。特に「断らない救急」への取り組みにより救急受入率の向上を達成し、新型コロナウイルス感染症患者（以下「コロナ患者」という。）の受入対応では、県や関係機関との連携により医療圏域内での中心的な役割を果たし、急性期医療と感染症医療の両立を果たした。しかしながら、経営面においては、コロナ患者の受け入れ及び慢性的な看護師不足により、稼働病床数を縮小したこともあり、入院収益は伸び悩み、費用面においては人件費率、材料費率、経費率ともに上昇しており、第 1 期中期計画に定める医業収支及び経常収支の目標指標達成は困難であり、経営改善が大きな課題となっている。

第 2 期中期計画期間においては、少子高齢社会の更なる進展や新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」という。）などの新興感染症への対応等、地域の医療環境や医療需要が大きく変化して行く中で、診療報酬改定、地域医療構想、医師の働き方改革等の制度改革にも適切に対応していく必要があり、病院運営の舵取りは非常に厳しい環境が続くと予想している。そのような厳しい状況ではあるが、医療スタッフの確保・育成等により組織の活性化を図り、引き続き両市の中核病院として、医療機能の充実と経営基盤の強化を図るとともに、両市民のニーズを適切に捉え、健康の維持・増進及び福祉の向上に寄与していく必要がある。また、総務省による公立病院経営強化ガイドラインにもとづき、持続可能な地域医療提供体制の構築に向け、公立病院としての使命と責任を積極的に果たしていく必要がある。

今後も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 PDCA サイクルによる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、第 2 期中期計画をここに定める。

第 1 期中期計画の期間

令和 5 年 4 月 1 日から令和 9 年 3 月 31 日まで。

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疾病に対する医療の提供

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、滋賀医科大学医学部附属病院と連携し、手術治療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うとともに、地域連携パス再構築に向けて医療圏域のがん治療の標準化に努める。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う。さらに、滋賀県がん診療連携協議会を通じて、市民への啓発普及を目的としたがんの予防・早期発見・診断・治療などに関する情報を積極的に発信し、地域のがん診療の水準向上に寄与する。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度)目標 |
|----------------|-------------------------|---------------------|
| がん手術件数 | 490件 | 500件 |
| 化学療法件数 | 2,725件 | 2,500件 |
| 放射線治療件数 | 151件 | 200件 |
| がん相談支援センター相談件数 | 1,013件 | 900件 |

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。一次脳卒中センターとして、脳卒中専門病床（SU病床）を有し、迅速に診断・治療を行うとともに、多職種による二次的合併症予防、集中的なりハビリテーションの実施により、早期離床・早期回復に取り組んでいく。

2022年度から脳神経外科医の充実により、これまで24時間365日、血栓溶解療法が可能な体制であったのに加え、血管内治療も可能となったため、地域のかかりつけ医や救急本部と連携を図り、医療圏域における脳卒中診療の充実に貢献していく。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度)目標 |
|-----------|-------------------------|---------------------|
| 脳卒中関連手術件数 | 7件 | 100件 |

III.心筋梗塞

心筋梗塞に関しては、24時間365日、緊急心臓カテーテル検査と治療を実施していく。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、専任の心臓リハビリテーション指導士資格を有する理学療法士を含む多職種による心臓リハビリテーションを実施し、早期の社会復帰を目指す努力を続けていく。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|-----------------|-------------------------|-------------------------|
| 心臓カテーテル手術件数 | 116件 | 160件 |
| 心血管リハビリテーション単位数 | 5,340単位 | 6,000単位 |

IV. 糖尿病

医療圏域における糖尿病診療の機能分化と連携を進めるため、当院の外来・入院で治療の方向づけを行い、安定している患者は近隣のかかりつけ医で治療を継続し、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いく。また、糖尿病性腎症などの合併症や重症化予防という目標に向けた治療を地域全体で推し進めていく。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|------------|-------------------------|-------------------------|
| 糖尿病紹介件数 | 305件 | 400件 |
| 糖尿病逆紹介件数 | 323件 | 450件 |
| 糖尿病教育入院患者数 | 80人 | 100人 |

V. 精神疾患及び認知症

近隣の精神科病院との連携のもと、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症例に対して、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。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|------------------|-------------------------|-------------------------|
| 認知症ラウンド 新規患者数 | 332人 | 350人 |

(2) 5事業に対する医療の確保

I. 救急医療

医療圏域の中核病院として救急医療の中心的役割を担い、24時間365日、救急応需率の向上及び救急搬送受入率100%を目指すとともに、医療圏域内の救急告示病院との連携、役割分担のもとに、地域完結の救急医療体制を目指していく。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。救急専門医の確保により、安定した救急医療体制の提供を目指す。また、甲賀広域行政組合消防本部と連携し、医療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 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|---------|-------------------------|-------------------------|
| 救急搬送応需率 | 57.1% | 65.0% |
| 救急搬送受入率 | 97.2% | 100% |

II. 災害拠点病院

災害拠点病院として、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く。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）の継続的な点検を実施し、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。

将来の大地震による大規模災害に備え、BCPの一環として地下水利用を検討する。

Ⅲ.周産期医療

安心安全な分娩ができる環境をいつでも提供できるように、今後も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を積極的に受け入れ、ハイリスク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とりながら、医療圏域の周産期医療を担っていく。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|------|-------------------------|-------------------------|
| 分娩件数 | 255件 | 300件 |

Ⅳ.小児医療

医療圏域の小児医療体制を維持するため、小児科医師の安定確保を目指す。

小児救急については、県の保健医療計画において、2021年度より済生会滋賀県病院を夜間の救急対応拠点病院として、湖南・甲賀小児救急ブロックの運営が開始されていることから、ブロック内の医療機関との役割分担・連携を図りながら小児救急医療体制の安定化を図っていく。

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

両市が進める保健、医療、福祉、介護などの諸政策に位置付けられる役割に対し積極的に協力していく。

当院の経営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。

(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、地域医療のレベルの向上に努めるとともに、地域連携を推進していく。かかりつけ医や地域の医療機関との紹介・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機能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、病診連携による地域医療の一体化に努めていく。

さらに、医師・看護師等の派遣及び受け入れ、地域の医療従事者等に対する教育的・技術的な支援、医療従事者のための研修会開催等により、地域の医療水準の向上ならびに持続可能な地域医療提供体制の確立に貢献していく。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|----------------|-------------------------|-------------------------|
| 紹介割合 | — | 90.0% |
| 逆紹介割合 | — | 55.0% |
| 地域医療機関向け研修実施回数 | 22回 | 24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、高度急性期(8床)、急性期(295床)、回復期(98床)、慢性期(12床)の病床を有している。現在休床中の病床については、医療圏域の地域医療構想を踏まえるとともに、改正感染症法への対応として感染病床の確保が求められることから、令和5年度に一部再開、令和6年度には全病床を再開する方針である。

当院の課題である入院患者の退院調整の円滑化を図るため、医療圏域内はもとより医療圏域外を含めた病院との連携で後方病床の確保に努めていく。

(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が、住まい・医療・介護・予防・生活を一体として支援することができるよう、地域の医師会や多職種との連携を軸に、緩和ケア病棟を活用しつつ、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、高い在宅復帰を目指し、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とともに、在宅や施設利用者の急変増悪時の受入体制の整備に努める。

地域医療連携では、入退院支援センターを患者サポートセンターに名称変更し様々のサポート機能を充実させること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、患者にとって安心安全な医療の提供、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。さらに、研修会などを通じて医療・介護関係者への支援活動を行うこと等により、地域包括ケアシステムの一層の推進を図っていく。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|----------|-------------------------|-------------------------|
| 訪問診療件数 | 130件 | 580件 |
| 訪問看護件数 | 9,063件 | 9,600件 |
| 訪問リハビリ単位 | 17,298単位 | 20,600単位 |

(5) 感染症医療

保健所、甲賀湖南医師会、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。

また、コロナ等の新興感染症に対しても、感染患者に必要な医療が速やかに提供できるよう、感染拡大時転用病床の確保、感染防護具等の備蓄、地域医療機関との役割分担の強化等、平時から医療体制の構築に努めるとともに、新興感染症の発生時には、コロナ対策の経験を活かし関係機関との連携強化を図りながら、医療圏域における感染症医療の中心的な役割を果たす。

(6) 関係機関との連携

地域医療連携委員会、開放型病床運営委員会等の定期的な会議の開催により医師会、歯科医師会、薬剤師会等と連携協力を進めるとともに医療圏域の保健医療機関及び介護サービス施設等との連携をこれまで以上に深めていく。

3. 医療の質の向上

(1) 安心安全な医療の提供

安心安全な医療提供を行うため、積極的にインシデント情報が報告される環境づくりを行う。専従の医療安全管理者を配置し、当院職員が関係する医療事故・インシデント情報が報告された際には、速やかに収集、分析を行うとともに、医療安全管理委員会が中心となって、再発防止に向けた対策を進めていく。また、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研修会を定期的を開催して、医療安全の意識向上に引き続き努める。

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。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|------------|-------------------------|-------------------------|
| 医療安全研修実施回数 | 2回 | 2回 |

(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、コロナ対策の経験を踏まえ、平時から取り組みを強化するとともに、院内の感染発生动向を感染制御チーム（ICT）ミーティングにおいて常時追跡調査し、その結果を基に院内感染対策委員会を定期的を開催して、必要な対策を講じていく。感染対策研修会はWeb配信も導入し、全員参加型の研修会を定期的で開催して職員の意識向上に努める。

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、院内感染防止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。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|------------|-------------------------|-------------------------|
| 感染対策研修実施回数 | 15回 | 10回 |

(3) 医療情報データの集積と分析及び活用

診療情報管理士が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た分析を行うことで医療の質と効率性を評価する。これらの情報をもとに、入院期間の適正化を図り、診療報酬請求への活用や医療の標準化および効率化に向けてクリティカルパスの適用拡大と充実に取り組む。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|-----------------|-------------------------|-------------------------|
| クリティカルパス 適用率 | 41.76% | 65.0% |

(4) 予防医療の充実

両市の各担当部署と連携して、健診ニーズに応えられるように、内視鏡検診、大腸CT検診、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健診センターで実施し、また二次受診依頼を当院で積極的に受け入れ、早期発見・早期治療につなげる。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 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|-----------|-------------------------|-------------------------|
| 人間ドック受診者数 | 1,336人 | 1,430人 |

| | | |
|-----------|---------|---------|
| その他健診受診者数 | 6,750 人 | 7,800 人 |
| 健診後二次受診率 | — | 40.0% |

4. 市民・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、医療通訳者が外国人の医療サービス向上に努める。

高齢社会の進展に伴い、本人の意思を尊重した医療及びケアを提供できるよう、アドバンス・ケア・プランニングの取り組みを推進していく。

(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よう、定期的に接遇研修会を開催し接遇意識の向上を図っていく。また、定期的に患者満足度調査を行い、調査結果に基づき患者満足度及び患者サービスの向上に努める。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|----------|-------------------------|-------------------------|
| 接遇研修実施回数 | 2回 | 2回 |

(3) 健康長寿のまちづくりへの貢献

両市の各担当部署と連携し、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に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。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|-----------|-------------------------|-------------------------|
| 健康講座等実施回数 | 4回 | 4回 |

(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するとともに、保健医療に関する情報、当院の診療方針や内容及び経営状況などを積極的に公開していく。また、両市の広報担当部門の協力を得ながら、市の広報紙ならびに地元ケーブルテレビの協力を得て診療科別のPR等により市民への情報発信を継続する。

5. 医療従事者の確保・育成

(1) 医療従事者の確保

医療圏域の中核病院としての役割を果たし、安心安全な医療を安定的に提供できるよう、滋賀医科大学との地域医療教育研究拠点に関する協定に基づき医師確保に努めるとともに、両市とも連携しながら看護師をはじめとする医療従事者の確保に努める。また、看護師の離職者対策においては、働きやすい職場環境や労働環境の整備を図るなど、全国平均の離職率を上回らないよう離職者対策にも取り組んでいく。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|------|-------------------------|-------------------------|
| 医師数 | 74人 | 82人 |
| 看護師数 | 354人 | 406人 |

(2) 医療従事者の育成

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、臨床研修施設としての役割を積極的に担って行く。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、他の医療専門職の養成においても教育機関からの要請に協力していく。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|------------|-------------------------|-------------------------|
| 初期臨床研修医数 | 4人 | 12人 |
| 初期臨床歯科研修医数 | 1人 | 1人 |

第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。

(2) 病院運営・経営基盤を支える組織体制の整備

戦略的な病院経営を行うため、幹部会及び経営戦略室を中心として中期目標・中期計画の進捗管理や経営の諸課題に対し迅速に対処できる組織体制を構築するとともに、組織横断的に効率的かつ効果的な病院運営・経営を進めるため、院内会議や委員会等を組織し活用していく。

また、各部門における日常的なモニタリング、内部監査室による定期的な内部監査を行い、結果を踏まえた業務の見直しや改善を図ることで内部統制の充実を目指す。

(3) コンプライアンスの徹底

公立病院として、地域住民の信頼に応えられるよう、コンプライアンス（法令遵守）に基づく適正な病院運営を行っていく。

職員研修等の実施により、全ての職員が個人情報保護等の法令遵守の重要性を認識し、管理を徹底できるよう取り組みを進める。

(4) 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とともに効率的な医療の提供を目指し、医療のICT化や院内のDX化を推進する。このため、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。

また、安心安全で快適に利用できる施設環境を提供するため、施設の長寿命化計画に基づいた維持管理を行っていく。

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、人材育成プログラム及び外部の研修制度を有効

活用し、職員の専門知識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、適材適所配置による人材活用に努めるとともに研修、学会、会議、病院紀要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

職員の認定資格等の取得・更新に関する支援をさらに充実させていくことで、医療の質向上を図り、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も積極的に促し、人材育成及び病院経営の向上に努める。

（３）人事評価制度の構築

第 1 期中期計画期間における部門別目標管理及び人事評価制度の点検を行い、職員の業績や医療の質向上への貢献等の評価が可能な制度に再構築する。また、評価を処遇に反映させることで、人材育成や職員のモチベーション向上を図り、経営改善につなげていく。

（４）法人事務職員の育成

長期的な視点に立った計画のもと、外部の人材育成プログラムへの参加等により、次世代の管理職候補の育成に努める。また、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を育成していく。

（５）良好な職場風土の醸成

中期目標・中期計画に沿った各部門目標の達成に向け、院長が随時部門長面談を行い、直面する課題を共有するとともに、各部門が課題解決に向け自発的・積極的に取り組んでいけるよう必要な支援を行っていく。

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、多職種が協力し効率的で質の高い医療を提供するような職場風土の醸成に努める。

（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とともに、タスクシェア、タスクシフトによる医師・看護師の業務負担軽減を推進していく。

第 4 財務内容の改善に関する目標を達成するためとるべき措置

1. 収入管理機能の強化

ベンチマーク等を用いた客観的な経営分析ならびに、マーケティング分析等の実施により地域の医療ニーズを明確にし、戦略的な経営改善に努めていく。まずは、令和 5 年度に休床病床を 25 床再開、令和 6 年度には 48 床再開する。さらに、救急患者のスムーズな受け入れ、病診連携の強化、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適正化を図り、入院収益の改善を目指す。

また、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 | 令和元年度 (2019 年度) 実績 | 令和 8 年度 (2026 年度) 目標 |
|--------|--------------------------|----------------------------|
| 新入院患者数 | 19.4 人 | 24.0 人 |
| 病床利用率 | 74.5% | 85.0% |
| 入院診療単価 | 52,062 円 | 64,843 円 |

| | | |
|----------|-----------|-----------|
| 外来患者数 | 221,543 人 | 209,670 人 |
| 外来診療単価 | 13,847 円 | 18,000 円 |
| 窓口未収金発生率 | 1.5% | 1.3% |

2. 費用管理機能の強化

全職員がコスト意識を身につけ、経費削減に努めていく。

購入担当部門においては、物品の在庫・使用管理を徹底するとともに、ベンチマークの活用、購入方法・契約方法などの見直しなどによって費用削減に努める。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|----------|-------------------------|-------------------------|
| 給与費比率 | 63.4% | 53.2% |
| 材料費比率 | 22.3% | 22.3% |
| 経費比率 | 15.1% | 13.5% |
| 後発医薬品導入率 | 81.7% | 91.0% |

3. 経営基盤の安定化

(1) 目標管理の徹底による収支改善

中期目標・計画期間において、経常収支の黒字化を図るため、各指標の目標達成状況及び設立団体評価を踏まえたモニタリングを経営戦略室が中心となって定期的の実施し、PDCA サイクルによる目標管理の徹底で収支改善を図る。

| 目標指標 | 令和元年度 (2019年度) 実績 | 令和8年度 (2026年度) 目標 |
|--------|-------------------------|-------------------------|
| 経常収支比率 | 91.2% | 102.6% |
| 医業収支比率 | 88.9% | 102.6% |

(2) 弾力的な予算の編成と執行

中期目標及び中期計画の予算枠の中で、単年度に縛られない予算執行を行うことで、効果的・効率的な経営に努めていく。

4. 運営費負担金の考え方

地方独立行政法人法及び病院組合条例の規定に基づく適切な運営費負担金を中期計画に計上する。

なお、公立病院として担うべき政策医療における不採算部門への取り組みを継続し、市民にとって必要不可欠な中核病院としての機能向上を図るため、さらなる効率的な経営の推進で、収支改善を図る。

5. 安定した資金収支、資産の有効活用

資金計画表に基づく計画的な資金管理に努めるとともに、施設設備、高額医療機器等の資産を最大限有効活用することにより、地域医療の充実を図っていく。

業務の遂行に支障のない範囲内で、建物の一部を第三者に貸し付ける。(売店、レストラン、理髪店等)

また、医師官舎用地の有効活用について検討を進める。

第5 その他業務運営に関する事項

1. 社会課題への対応

SDGs に配慮しながら、持続可能な地域医療体制の構築に向け、地域の中核病院としての役割を果たしていく。

事業系廃棄物の分別適正化、排出量減量及び省資源・省エネルギーの更なる推進を図ることで、地球環境に配慮した病院運営に努める。

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(令和5年度～令和8年度)

[人件費の見積り]

期間中総額 26,876 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、職員諸手当及び退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 | |
| 医業収益 | 46,808 |
| 運営費負担金 | 1,909 |
| 看護学校事業収益 | 170 |
| 居宅介護事業収益 | 699 |
| その他営業収益 | 139 |
| 営業外収益 | |
| 運営費負担金 | 661 |
| その他営業外収益 | 365 |
| 資本収入 | |
| 長期借入金 | 2,847 |
| その他資本収入 | 58 |
| 計 | 53,656 |
| 支出 | |
| 営業費用 | |
| 医業費用 | 42,545 |
| 給与費 | 24,815 |
| 材料費 | 10,386 |
| 経費 | 7,149 |
| 研究研修費 | 194 |
| 看護学校事業費用 | 670 |
| 居宅介護事業費用 | 651 |
| 一般管理費 | 865 |
| 営業外費用 | 1,588 |
| 資本支出 | |
| 建設改良費 | 3,462 |
| 償還金 | 2,211 |

| | |
|---------|--------|
| その他資本支出 | 192 |
| 計 | 52,184 |

2 収支計画(令和5年度～令和8年度)

収支計画

(単位：百万円)

| 区 分 | 金 額 |
|-------------|--------|
| 収入の部 | |
| 営業収益 | |
| 医業収益 | 46,576 |
| 運営費負担金収益 | 1,909 |
| 資産見返補助金等戻入 | 342 |
| 資産見返寄附金戻入 | 1 |
| 資産見返物品受贈額戻入 | 1 |
| 看護学校事業収益 | 170 |
| 居宅介護事業収益 | 699 |
| その他営業収益 | 139 |
| 営業外収益 | |
| 運営費負担金収益 | 661 |
| その他営業外収益 | 365 |
| 臨時利益 | 0 |
| 支出の部 | |
| 営業費用 | |
| 医業費用 | 46,104 |
| 給与費 | 25,190 |
| 材料費 | 10,386 |
| 経費 | 6,553 |
| 減価償却費 | 3,794 |
| 研究研修費 | 180 |
| 看護学校事業費用 | 693 |
| 居宅介護事業費用 | 683 |
| 一般管理費 | 868 |
| 営業外費用 | 2,505 |
| 臨時損失 | 0 |
| 純利益 | 11 |
| 目的積立金取崩額 | 0 |
| 総利益 | 11 |

3 資金計画(令和5年度～令和8年度)

資金計画

(単位：百万円)

| 区 分 | 金 額 |
|---------------|--------|
| 資金収入 | |
| 業務活動による収入 | |
| 診療業務による収入 | 46,576 |
| 運営費負担金による収入 | 2,024 |
| その他の業務活動による収入 | 1,372 |
| 投資活動による収入 | |
| 運営費負担金による収入 | 546 |
| その他の投資活動による収入 | 58 |

| | |
|--------------------|--------|
| 財務活動による収入 | |
| 長期借入れによる収入 | 2,847 |
| その他の財務活動による収入 | 0 |
| 前期中期目標期間よりの繰越金 | 4,378 |
| 資金支出 | |
| 業務活動による支出 | |
| 給与費支出 | 26,876 |
| 材料費支出 | 10,386 |
| その他の業務活動による支出 | 9,066 |
| 投資活動による支出 | |
| 有形固定資産の取得による支出 | 2,750 |
| その他の投資活動による支出 | 473 |
| 財務活動による支出 | |
| 長期借入金の返済による支出 | 667 |
| 移行前地方債償還債務の償還による支出 | 1,544 |
| その他の財務活動による支出 | 118 |
| 次期中期目標の期間への繰越金 | 5,922 |

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
 - (1) 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 | 3,462 | 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)

| | 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 | 1,544 | 5,395 | 6,939 |

(2) 長期借入金償還債務

(単位：百万円)

| | 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 | 667 | 2,483 | 3,150 |

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。