

## 令和 5 年度

## 第 3 回 地方独立行政法人玉野医療センター評価委員会 資料

## 目次

・ 中期計画の変更及び公立病院経営強化プラン策定に関する概要説明	2 P
・ 地方独立行政法人玉野医療センター中期計画（変更案）	4 P
・ 地方独立行政法人玉野医療センター中期計画の一部変更に係る新旧対照表	2 4 P
・ 地方独立行政法人玉野医療センター中期計画 予算及び収支計画内訳	2 6 P
・ 地方独立行政法人玉野医療センター中期計画（変更案）に係る意見書	3 0 P
・ 地方独立行政法人玉野医療センター経営強化プラン（素案）	3 1 P

## 中期計画の変更及び公立病院経営強化プラン策定に関する概要説明

### 1 中期計画の変更

#### (1) 趣旨

現在の新病院開院時期は令和7年1月となっているが、現行の中期計画は令和6年4月の開院を想定して策定されたものであり、当初の予定より2病院での運営体制の期間が9ヶ月程度後ろ倒しとなっている。

このことに伴い、玉野医療センターから計画変更の認可申請があったため、市が認可するにあたり、評価委員会での意見聴取を行った上で、最終的には議会の議決を経ようとするものである。

#### (2) 主な変更点

- ① 令和6年度運営費負担金（市からの繰出金）
- ② 令和6年度目標数値
- ③ 予算、収支計画及び資金計画

※変更箇所については、別紙新旧対照表のとおり。

#### (3) スケジュール（予定）

時期	項目
令和5年 9月	厚生委員会協議会にて変更案報告
<u>10月</u>	<u>評価委員会にて意見聴取</u>
12月	12月定例会において認可議案上程

### 2 公立病院経営強化プラン（以下、プラン）の策定

#### (1) 趣旨

国からの要請に基づき、地域に必要な医療提供体制を確保し、経営強化の推進を目的として策定するものであり、新病院建設計画における国からの財政措置を継続的に受けるためにも策定が必須となっている。

策定にあたっては、国のガイドラインに従い、中期計画に準拠したものとする。

#### (2) 中期計画との違い

##### ① 計画期間

現行の中期計画は「令和3年度～令和6年度」までを対象期間としているが、当該プランは「令和6年度～令和9年度」までを対象期間とする。

##### ② 記載項目

次の項目は現行の中期計画に記載のない項目であるため、プランに個別に記載する。

- ・ 将来の病床機能の在り方
- ・ 機能分化・連携強化
- ・ 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る令和9年度数値目標
- ・ 住民理解のための取組
- ・ 医師の働き方改革への対応
- ・ 経営形態の見直し
- ・ 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組 具体的な取組
- ・ 施設・設備の最適化
- ・ 経営効率化等の令和9年度数値目標、経常黒字化を目指す時期・道筋及び目標達成に向けた具体的な取組
- ・ 令和9年度までの収支計画

(3) スケジュール（予定）

時 期	項 目
令和5年 6月	厚生委員会協議会にて策定の進め方を説明
9月	厚生委員会協議会に素案を報告
<u>10月</u>	<u>評価委員会にて意見聴取</u>
11月	パブリックコメント
12月	岡山県地域医療連携構想調整会議にて協議
令和6年 1月以降	厚生委員会協議会にて最終版を報告

地方独立行政法人 玉野医療センター

中期計画（変更案）

令和5年 月

## 目 次

前文	1
第 1 中期計画の期間	1
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	1
1 担うべき医療提供体制	1
2 医療の質の向上	5
3 患者サービスの向上	6
4 医療機関との連携	7
5 関係機関との連携	7
第 3 業務運営の改善及び効率化に関する事項	8
1 業務運営体制の構築	8
2 職場環境の整備	8
第 4 財務内容の改善に関する事項	9
1 経営基盤の確立	9
2 収入の確保と経費の節減	9
3 運営費負担金	10
第 5 その他業務運営に関する重要事項	10
1 新病院の整備	10
2 新病院への移行	11
第 6 予算（人件費の見積りを含む。）、収支計画及び資金計画	12
1 予算（令和 3 年度から令和 6 年度まで）	12

2	収支計画（令和3年度から令和6年度まで）	14
3	資金計画（令和3年度から令和6年度まで）	15
<b>第7</b>	<b>短期借入金の限度額</b>	<b>16</b>
1	限度額	16
2	想定される短期借入金の発生事由	16
<b>第8</b>	<b>出資等に係る不要財産の処分に関する計画及びその他重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画</b>	<b>16</b>
<b>第9</b>	<b>剰余金の使途</b>	<b>16</b>
<b>第10</b>	<b>料金に関する事項</b>	<b>16</b>
1	料金	16
2	料金の減免	16
<b>第11</b>	<b>地方独立行政法人玉野医療センターの業務運営等に関する規則で定める業務運営に関する事項</b>	<b>16</b>
1	施設及び設備に関する計画（令和3年度から令和6年度まで）	16
2	人事に関する計画	17
3	中期目標の期間を超える債務負担	17
4	積立金の処分に関する計画	17

## 地方独立行政法人玉野医療センター中期計画

### 前文

総合病院玉野市立玉野市民病院（以下「玉野市民病院」という。）と玉野三井病院は、公立病院と企業立病院という設立主体の垣根を越えて連携することに合意し、地方独立行政法人制度のもと令和3年4月1日に地方独立行政法人玉野医療センター（以下「玉野医療センター」という。）として再出発を果たすこととなりました。

玉野医療センターでは、これまで玉野市民病院と玉野三井病院が培ってきた診療機能を引き継ぐとともに、それぞれの特徴を生かしつつ1つの法人として融合できるよう、医療提供体制の機能分化や集約を図ってまいります。また、今後見込まれる少子高齢化や人口減少といった社会構造の変化に柔軟かつ迅速に対応し、安全・安心な医療を将来にわたって提供してまいります。

また、いずれも老朽化の進む病院施設を1本化し、刻々と変化する医療需要にも柔軟に対応できるよう、令和6年度を目途とし新病院建設を進めてまいります。

これらを踏まえて、玉野医療センターは玉野市長より示された中期目標を達成するため、地方独立行政法人制度の利点である自律性及び機動性を最大限発揮し、地域の中核医療機関として地域包括ケアシステムの中心を担っていくとともに、玉野市が出資する公的な医療機関であることの役割を十分認識し、地域医療への貢献を欠かすことの無いよう、安全・安心な医療の提供と、市民の健康増進及び福祉施策へ寄与し、市民のための病院となるよう、ここに中期計画を定めるものです。

### 第1 中期計画の期間

令和3年4月1日から令和7年3月31日までの4年間とする。

### 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

#### 1 担うべき医療提供体制

##### (1) 救急医療

##### ア 救急患者受入体制

玉野市民病院及び玉野三井病院のいずれも救急告示病院の指定を受け、それぞれの病院で救急患者の受け入れを行ってきたが、一体的な運用を行うことで病院間での役割分担と連携を深め、機能の集約、受診体制の充実を図ることで、1次救急から2次救急を始めとした地域救急を積極的に受け入れ、断らない医療を実践する。

【指標】

目標指標	令和6年度目標	参考（令和元年度実績）	
	玉野医療センター	玉野市民病院	玉野三井病院
救急受入件数	820件	606件	256件
救急受入率	67.6%	67.3%	60.5%

イ 市内外の医療機関との連携

急性期病院からの救急専門医派遣の受け入れと地域の医療機関との連携により、救急医療体制の強化を図る。

ウ 救急隊との連携

救急隊との情報共有のための研修会及び救急救命士の病院実習等の機会を通して、救急隊との連携を密にし、救急患者を受け入れしやすい環境を整える。

【指標】

目標指標	令和6年目標	参考（令和元年実績）	
	玉野医療センター	玉野市民病院	玉野三井病院
救急搬送割合※	27.8%	20.0%	7.9%

※救急搬送割合＝病院搬送件数／玉野市消防搬送件数（1月～12月）

(2) 小児・周産期医療

ア 小児医療

小児専門医の確保による外来診療の継続と入院診療の再開を目指すとともに、重症疾患や緊急処置が必要な患者に対する専門治療のため、小児救急医療支援病院（県南東部医療圏内に2施設）や近隣の救急医療機関と密接に連携し、安心して子育てできる環境を支援する。

イ 周産期医療

周産期専門医の確保による婦人科外来診療を継続するとともに、周産期医療を取り巻く環境や医療提供体制の変化を踏まえつつ、総合周産期母子医療センター（県南東部医療圏内に1施設）や地域周産期母子医療センター（同2施設）と密接に連携し、安心して産み育てられる環境を支援する。

(3) リハビリテーション医療

ア リハビリテーション実施体制

早期治療・早期退院を実現するため、365日リハビリテーション体制を維持し

治療の初期段階からリハビリテーションによる介入を行うとともに、十分なスタッフを配置することで回復の目安となるアウトカム評価の向上を図り、患者の在宅復帰を支援する。

【指標】

目標指標	令和6年度目標	参考（令和元年度実績）	
	玉野医療センター	玉野市民病院	玉野三井病院
リハビリ提供単位数*	4.8	4.5	—
実績指数*	55.3	55.3	—

※回復期リハビリテーション病棟での指標

※リハビリ提供単位数＝1日1人あたり提供単位数

※実績指数＝1日あたりのFIM得点の改善度を入棟時を踏まえて指数化した指標

イ 退院後のフォロー体制

退院後も在宅での自立した生活が継続できるよう、リハビリテーションスタッフが自宅まで訪問し、在宅でも治療（リハビリテーション）が続けられるようサポート体制を整える。

【指標】

目標指標	令和6年度目標	参考（令和元年度実績）	
	玉野医療センター	玉野市民病院	玉野三井病院
訪問リハビリ件数	4,630件	4,460件	—

ウ 外来リハビリテーションの実施

外来診療が終わった後や退院した後でも継続してリハビリテーションを必要とする患者に対して、必要なリハビリテーションが提供できるよう、外来診療の1つとしてリハビリテーションを実施する。

(4) 検診・予防医療

人間ドック、生活習慣病予防健診、特定健診、企業健診、予防接種など様々な予防医療を実施することで、疾病の早期発見または生活習慣病の予防につなげていくとともに、市の施策と連携し健診受診率の向上に向けた啓発活動への取組みに寄与する。

【指標】

目標指標	令和6年度目標	参考（令和元年度実績）	
	玉野医療センター	玉野市民病院	玉野三井病院
人間ドック・健診受診者数	11,500件	5,069件	6,305件
予防接種件数	4,300件	2,427件	2,377件

(5) 在宅医療

ア 地域包括ケアシステム

国の進める地域包括ケアシステムの構築に向けて、かかりつけ医や介護事業所等との連携強化を図り、今後の需要増加が見込まれる在宅医療の取組みを推進する。

【指標】

目標指標	令和6年度目標	参考（令和元年度実績）	
	玉野医療センター	玉野市民病院	玉野三井病院
在宅復帰率※	84.0%	89.9%	80.3%
訪問診療件数	1,200件	108件	1,058件
訪問看護件数	1,200件	1,390件	118件

※在宅復帰率＝地域包括ケア病床、回復期リハビリテーション病棟での指標

イ 在宅療養支援病院

玉野三井病院が認定を受けていた在宅療養支援病院の機能を引き継ぎ、24時間体制で緊急対応できる体制を整備し、安心して自宅で療養生活が送れるよう在宅療養環境を支援する。

【指標】

目標指標	令和6年度目標	参考（令和元年度実績）	
	玉野医療センター	玉野市民病院	玉野三井病院
緊急の往診件数	44件	—	44件
在宅の看取り件数	10件	—	10件

(6) 災害医療

災害時にあっても途切れることなく、診療体制及び医療機能が維持されるよう災害時活動マニュアルを具備し、定期的な訓練と災害時を想定した医薬品、水、食料等の備蓄、設備の維持管理を行うとともに、公的な医療機関として医療救護活動を通して、災害時における医療の中心的な役割を担う。

また、新病院は最新の耐震基準に準拠した施設にするとともに、津波浸水等への対策を行うことで、将来的に見込まれる南海トラフ地震等の災害へ備える。

(7) 新たな感染症への対応

新病院の整備に合わせて患者動線や諸室の配置に配慮した造りとする一方で、治療を必要とする患者に対して適切な医療が提供できる体制を確保するとともに、市及び関係機関、医療圏内の感染症指定医療機関（第1種：1施設、第2種：2施設）と連携し、早期の収束に向けて地域における中心的な役割を担う。

## 2 医療の質の向上

### (1) 地域医療への貢献

2病院が培ってきた診療体制を引き継ぎ、多様な診療機能をもった施設を展開することで、他院からの受け入れ、治療後のかかりつけ医への転院など地域医療の架け橋として、地域住民及び地域の医療機関から信頼される病院を目指す。

#### 【指標】

目標指標	令和6年度目標	参考（令和元年度実績）	
	玉野医療センター	玉野市民病院	玉野三井病院
紹介率	33.8%	13.4%	27.6%
逆紹介率	31.4%	5.0%	15.2%

### (2) 相乗効果の発揮

市立の公立病院、企業立の民間病院として運営されてきた2つの病院の統合により、それぞれが培ってきた医療技術や知識を共有し、共通意識のもとで医療スタッフの融合を図ることで、医療水準の全体的な底上げを目指す。

### (3) チーム医療の実施

医師、看護師を始め、検査及びリハビリ等の医療技術スタッフ、社会福祉士など多職種が集まり定期的にカンファレンスを実施し、早期の在宅復帰に向けたチーム医療の推進を図る。

また、感染対策チーム（ICT）や栄養サポートチーム（NST）など、他職種で構成される医療チームを積極的に活用し、療養環境のサポートを行う。

### (4) 医療従事者の確保及び育成

#### ア 医療従事者の確保

岡山大学を始めとする教育機関、市内外の医療機関との連携により、医師及び研修医の派遣・受入れ体制を確保するとともに、合同説明会への参加や病院見学会の開催など多様な広報活動を通じて、多様で優秀な人材の確保に努める。

特に、医師については地域枠の設定など、国・県が進める医師偏在対策の動向を注視し、制度の利活用など地域医療の継続に必要な人員の確保に向けて積極的に推進する。

#### イ 医療従事者の育成

地域医療の基幹病院として、地域に根ざした実地での研修を通じて経験の蓄積や知識の習得により人材の育成に寄与する。

#### (5) 調査・研究・治験への取組み

地域医療へ果たすべき役割のみならず将来に向けた医療水準の向上への一助として、積極的に調査・研究・治験への取組みを推進する。

また、院内外研究会等の機会を設け職員の意識高揚を図るとともに、研究成果を共有することで、医療水準の向上に努める。

### 3 患者サービスの向上

#### (1) 患者中心の医療の提供

##### ア インフォームドコンセントの徹底

患者の知る権利、自己決定権、自律の原則を尊重する行為であることを根底とし、医療に関する情報を共有することで、医療スタッフと患者との相互理解のもと治療が進められるよう、患者の尊厳を守り、患者・家族の権利に配慮したインフォームドコンセントの徹底を行う。

##### イ 安静な療養環境の提供

投書箱等の活用により、患者や家族等からの様々な意見、ニーズを把握し、サービスの向上につなげるとともに、院内環境を整備することで療養に専念できる環境を提供する。

#### (2) 地域との交流

院内の施設を活用し、病院見学会、院内イベントや健康教室、公開講座などの機会を通じて、地域の方々との交流の機会を持ち、来院しやすい環境づくりに努める。

また、市内で開催されるイベント等への参加を行うことで、より身近な存在として地域住民に求められる病院となるよう交流機会を設けていく。

#### (3) 医療安全対策

##### ア 医療安全対策

組織的な医療安全への取組みを進めるため、医療安全対策チームを設置し、医療安全管理者のもと院内の状況把握及び分析を行うとともに、研修等の機会を通じて全職員で医療事故防止に対する認識を共有することで、医療安全に係る体制を継続的に確保する。

##### イ 感染防止対策

感染対策チームを設置し、定期的に院内の巡回を行うことで院内感染状況の把握、感染防止対策の実施状況を確認するとともに、院内感染対策を目的とした職員への研修を通して、感染防止対策を徹底する。

#### (4) 積極的な情報発信

ホームページや広報誌、病院紹介パンフレットなど、様々な広報媒体並びにICT（情報通信技術）等を活用し、多くの方に当院の取組み、診療情報などを積極的に発信することで、地域に根ざした、地域の医療機関としての認知度の向上を図る。

#### (5) コンプライアンスの徹底

内部統制を所管する委員会を設置し、医療法を始めとする関係法令の遵守を徹底するとともに、定期的に全職員へ研修を実施するなど、適正な病院運営に努める。

また、個人情報保護や情報公開について、玉野市の個人情報保護条例及び情報公開条例に準拠し、カルテ等の個人情報の保護と患者及び家族等への情報公開について適切な対応を行う。

### 4 医療機関との連携

地域包括ケアサービスの実現に向けて、地域の医療機関との機能分化及び役割分担を進めるとともに、晴れやかネットへの積極的な参画により医療情報ネットワークを活用した診療情報の共有を行い、病院完結型医療から地域完結型医療へと転換を図ることで、地域全体で医療を支える体制の構築を目指す。

### 5 関係機関との連携

#### (1) 行政機関との連携

市の行政施策と連携し、健診率の向上、ヘルスケアサービスとの連動等により、健康増進及び疾病予防施策へ寄与することで、市が設立する公立の医療機関としての役割を果たす。

#### (2) 医師会等との連携

地元医師会を始め、かかりつけ医、介護事業所等との連携により地域全体で医療・介護にあたることができるよう、周辺の先進事例の研究も行いながら、地域包括ケアシステムの構築を目指す。

#### (3) 教育機関との連携

地域医療の最前線を担う医療機関であると同時に、実地教育の場として積極的に研修の受け入れを行うことで、教育機関と相互協力関係を構築し、安定的な人材の確保及び育成を進める。

### 第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項

#### 1 業務運営体制の構築

##### (1) 運営体制

地方独立行政法人制度のもと、理事長がリーダーシップを発揮し、迅速な意思決定と職員への周知を徹底することで効率的な運営を行うとともに、独立した法人として職員一人ひとりが独立採算の原則を理解し、経営に関する責任と意識を持って自主的かつ弾力的に動くことのできる運営体制を構築する。

また、法人全体として2病院体制から1病院体制へと変化を迎える中であっても、柔軟かつ一体的に運営を行う。

##### (2) 管理体制の強化

内部監査を実施する部門を設置するとともに、内部統制を担当する役員及び監事が適切な職務の執行を確保できるよう管理体制を整備する。

##### (3) 外部評価等の活用

監事による法人の監査及び評価委員会による第三者視点からの病院運営に係る評価を受けることで、適宜必要な見直しを行い業務の効率化を図る。

また、公益財団法人日本医療機能評価機構が提供する病院機能評価等を活用し、中立的、科学的、専門的な見地からの評価を受けることで、適切な病院運営を維持する。

#### 2 職場環境の整備

##### (1) 働きやすい職場環境の整備

###### ア ワークライフバランスへの配慮

育児・介護休業制度の適正な運用により仕事と家庭の両立を支援する。

###### イ 院内施設整備

院内に病児病後児保育施設を整備し、職員の利用も促すことで安心して子育てができる環境作りを進める。

###### ウ コミュニケーションの活性化

職員互助会等の活動を支援し、職員間のコミュニケーションの円滑化を図る。

###### エ 専門性の向上

医師や看護師等の業務の多様化、複雑化に対応するため、必要に応じて医療クラ

ークや看護助手等の配置を行い、業務の専門性の向上を図る。

## (2) 職員の職務能力の向上

### ア 研修制度及び資格取得支援制度の充実

専門的な知識や技術の習得を推進し、研修会への参加、資格の取得等について助成を行うなど、研修制度及び資格取得支援制度の充実を図る。

### イ プロパー職員の育成

法人運営に関する業務の習熟のため、段階的な出向職員からプロパー職員への業務の引き継ぎ、外部研修への参加、雇用の確保等によりプロパー職員の育成を図る。

## (3) 効果的な人事・給与制度の構築

法人の移行に合わせて、新たな人事給与制度へと転換を図るなかで、職員の業績や能力、職責に応じた仕事が適正に反映される、公正・公平な人事給与制度を構築し、職員のモチベーションの向上と組織の活性化を図る。

## 第4 財務内容の改善に関する事項

### 1 経営基盤の確立

本中期計画期間中には、新病院建設に関する費用が計上されるため、全体で見れば一時的な収支の悪化が見込まれるものの、経営統合に合わせて行う業務の見直し等により、新病院建設費用を除いた収支では、中期計画期間中を通して収支の均衡を目指し、新病院の開院に向けて経営基盤を確立する。

#### 【指標】

目標指標	令和6年度目標	参考（令和元年度実績）	
	玉野医療センター	玉野市民病院	玉野三井病院
医業収支比率	85.1%	91.3%	104.6%
経常収支比率	92.6%	98.2%	104.5%

### 2 収入の確保と経費の節減

#### (1) 収入の確保

経営統合に係る2病院体制時の機能分化、新病院への機能集約に加えて、医療スタッフの重点的な配置転換等を行うことで、医療水準の向上及び新たな施設基準の認定、診療報酬の加算等を取得することで収入の向上を図る。

また、電子カルテシステムの導入を進め、請求漏れの防止及び業務の効率化により

診療報酬の確保を図る。

【指標】

目標指標	令和6年度目標	参考（令和元年度実績）	
	玉野医療センター	玉野市民病院	玉野三井病院
病床稼働率	81.7%	61.3%	77.0%
入院患者数	74,399人	44,625人	30,982人
外来患者数	128,294人	58,091人	76,891人
入院収益	20.7億円	13.7億円	8.8億円
外来収益	10.5億円	5.4億円	6.1億円

(2) 経費の節減

2病院が統合することの利点を最大限活用し、新たな人事給与制度のもとで効果的な運用を行うとともに、2病院間及び新病院における効率的な人員配置により給与費の適正化を図る。

また、官民の経営手法を活かした業務内容の精査を進め、必要性の有無だけでなく、契約手法から契約内容に至るまでの業務全般にわたる経費の節減を図る。特に、診療材料や薬品等においては、経営統合によるスケールメリットを活かした積極的な価格交渉により費用の圧縮を図る。

【指標】

目標指標	令和6年度目標	参考（令和元年度実績）	
	玉野医療センター	玉野市民病院	玉野三井病院
対医業収益給与費比率	79.0%	70.5%	64.5%
対医業収益材料費比率	11.6%	12.4%	15.5%
対医業収益経費比率	20.8%	22.2%	10.9%

3 運営費負担金

運営費負担金は公的な医療を継続して提供するために救急医療、小児医療などの不採算医療及び政策的医療に係る経費に充当するものとして必要最低限に留め、独立採算の原則に基づき縮減を図る。

新病院建設を始めとする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、最大限設備投資に係るコストの縮減を図り、負担の軽減に努める。

第5 その他業務運営に関する重要事項

1 新病院の整備

地域医療の中核を担う病院として、将来的な医療需要も勘案した適正かつ多様な機能を備えた新病院の整備を進めるとともに、本市の医療連携の拠点としての役割を担うことのできる施設とする。

## 2 新病院への移行

患者や医療機器の移転から、開院時の混乱を極力減らすことのできるよう、十分な準備のもと、円滑な移行作業を行う。

第6 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3年度から令和6年度まで）

（単位：百万円）

区分	合計
収入	
営業収益	16,286
医業収益	14,591
運営費負担金	1,597
その他営業収益	98
営業外収益	227
運営費負担金	152
その他の営業外収益	75
資本収入	8,668
運営費負担金	0
長期借入金	7,714
その他資本収入	954
その他の収入	0
計	25,181
支出	
営業費用	15,721
医業費用	13,765
給与費	9,927
材料費	1,983
経費	1,818
研究研修費	37
一般管理費	1,956
営業外費用	331
資本支出	9,136
建設改良費	8,802
償還金	334
その他の支出	0
計	25,188

（注）金額は、それぞれ四捨五入によっているので、合計と一致しないものがある。

**【人件費の見積り】**

期間中総額 10,922 百万円を支出する。

なお、当該金額は、法人の役職員に係る報酬、基本給、諸手当、法定福利費及び退職手当の額に相当するものである。

**【運営費負担金】**

運営費負担金については、毎年度総務省が発出する「地方公営企業繰出金について」に準じて算定した額とする。

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等については、経常費助成のための運営費負担金とする。

2 収支計画（令和3年度から令和6年度まで）

（単位：百万円）

区分	合計
収入の部	16,593
営業収益	16,366
医業収益	14,591
運営費負担金	1,597
資産見返負債戻入	80
その他営業収益	98
営業外収益	227
運営費負担金	152
その他の営業外収益	75
臨時利益	0
支出の部	16,724
営業費用	16,370
医業費用	14,410
給与費	9,927
材料費	1,983
経費	1,841
減価償却費	622
研修研究費	37
一般管理費	1,960
営業外費用	336
臨時損失	18
純利益	△ 131
目的積立金取崩額	0
総利益	△ 131

（注）金額は、それぞれ四捨五入によっているもので、合計と一致しないものがある。

3 資金計画（令和3年度から令和6年度まで）

（単位：百万円）

区分	合計
資金収入	25,181
業務活動による収入	16,513
診療業務による収入	14,592
運営費負担金による収入	1,749
その他の業務活動による収入	172
投資活動による収入	954
その他の投資活動による収入	954
財務活動による収入	7,714
長期借入による収入	7,714
その他の財務活動による収入	0
前期中期目標期間からの繰越金	0
資金支出	25,193
業務活動による支出	15,993
給与費支出	10,922
材料費支出	1,983
その他の業務活動による支出	3,088
投資活動による支出	8,802
有形固定資産の取得による支出	8,802
その他の投資活動による支出	0
財務活動による支出	398
長期借入金の返済による支出	0
移行前地方債償還債務の償還による支出	160
その他の財務活動による支出	238
次期中期目標期間への繰越金	△ 12

（注）金額は、それぞれ四捨五入によっているので、合計と一致しないものがある。

## 第7 短期借入金の限度額

- 1 限度額 700百万円
- 2 想定される短期借入金の発生事由
  - (1) 賞与の支給等による一時的な資金不足への対応
  - (2) 予定外の退職者の発生に伴う退職手当の支給等、偶発的な出費への対応
  - (3) 施設整備、医療機器等の購入に係る一時的な資金不足への対応

## 第8 出資等に係る不要財産の処分に関する計画及びその他重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画

新病院への移転に伴い、玉野市民病院の土地、建物は玉野市への納付又は譲渡を行う。

## 第9 剰余金の使途

決算において剰余金が発生した場合は、病院施設の整備、医療機器の購入、教育・研修体制の充実、将来の資金需要に対応するための預金等に充てる。

## 第10 料金に関する事項

- 1 料金
  - (1) 健康保険法（大正11年法律第70号）、高齢者の医療の確保に関する法律（昭和57年法律第80号）、介護保険法（平成9年法律第123号）、その他の法令等に基づき算定した額
  - (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、料金の全部又は一部を減免することができる。

## 第11 地方独立行政法人玉野医療センターの業務運営等に関する規則で定める業務運営に関する事項

- 1 施設及び設備に関する計画（令和3年度から令和6年度まで）

（単位：百万円）

施設及び設備の内容	予定額	財源
病院施設、医療機器等整備	1 2 5	玉野市長期借入金等
新病院建設整備	7, 6 9 5	玉野市長期借入金等

## 2 人事に関する計画

### (1) 適切な人員配置

2病院体制による機能分化を進め、それぞれの病院がもつ役割に合わせた適切な人員配置を行う

### (2) 人事・給与制度の構築

統合・再編に伴う人事・給与制度の統一と業績や職責に応じた評価制度の確立を行うとともに、2病院間での人事交流・人事異動等により様々な医療現場での経験を通して人材の育成に努める。

## 3 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	1 3 3	1 3	1 4 6

### (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	2 7	7, 7 9 3	7, 8 2 0

## 4 積立金の処分に関する計画

なし

地方独立行政法人玉野医療センター中期計画の一部変更に係る新旧対照表

改正後		改正前	
第2 (略)		第2 (略)	
1 (略)		1 (略)	
(1) (略)		(1) (略)	
ア 救急患者受入体制		ア 救急患者受入体制	
目標指標	令和6年度目標 玉野医療センター	目標指標	令和6年度目標 玉野医療センター
救急受入件数	820件	救急受入件数	1,000件
救急受入率	67.6%	救急受入率	75.6%
ウ 救急隊との連携		ウ 救急隊との連携	
目標指標	令和6年度目標 玉野医療センター	目標指標	令和6年度目標 玉野医療センター
救急搬送割合*	27.8%	救急搬送割合*	32.3%
(3) (略)		(3) (略)	
ア リハビリテーション実施体制		ア リハビリテーション実施体制	
目標指標	令和6年度目標 玉野医療センター	目標指標	令和6年度目標 玉野医療センター
リハビリ提供単位数*	4.8	リハビリ提供単位数*	4.5
イ 退院後のフォロー体制		イ 退院後のフォロー体制	
目標指標	令和6年度目標 玉野医療センター	目標指標	令和6年度目標 玉野医療センター
訪問リハビリ件数	4,630件	訪問リハビリ件数	4,800件
(4) 検診・予防医療		(4) 検診・予防医療	
目標指標	令和6年度目標 玉野医療センター	目標指標	令和6年度目標 玉野医療センター
人間ドック・健診受診者数	11,500件	人間ドック・健診受診者数	13,000件
予防接種件数	4,300件	予防接種件数	4,800件
(5) 在宅医療		(5) 在宅医療	
目標指標	令和6年度目標 玉野医療センター	目標指標	令和6年度目標 玉野医療センター
在宅復帰率*	84.0%	在宅復帰率*	85.0%
訪問看護件数	1,200件	訪問看護件数	1,700件

2 (略)

(1) 地域医療への貢献

目標指標	令和6年度目標
	玉野医療センター
紹介率	33.8%
逆紹介率	31.4%

第4 (略)

1 経営基盤の確立

目標指標	令和6年度目標
	玉野医療センター
医業収支比率	85.1%
経常収支比率	92.6%

2 (略)

(1) 収入の確保

目標指標	令和6年度目標
	玉野医療センター
病床稼働率	81.7%
入院患者数	74,399人
外来患者数	128,294人
入院収益	20.7億円
外来収益	10.5億円

(2) 経費の節減

目標指標	令和6年度目標
	玉野医療センター
対医業収益給与費比率	79.0%
対医業収益材料費比率	11.6%
対医業収益経費比率	20.8%

2 (略)

(1) 地域医療への貢献

目標指標	令和6年度目標
	玉野医療センター
紹介率	22.0%
逆紹介率	12.0%

第4 (略)

1 経営基盤の確立

目標指標	令和6年度目標
	玉野医療センター
医業収支比率	86.4%
経常収支比率	89.4%

2 (略)

(1) 収入の確保

目標指標	令和6年度目標
	玉野医療センター
病床稼働率	89.0%
入院患者数	61,721人
外来患者数	134,506人
入院収益	17.7億円
外来収益	11.0億円

(2) 経費の節減

目標指標	令和6年度目標
	玉野医療センター
対医業収益給与費比率	71.3%
対医業収益材料費比率	11.5%
対医業収益経費比率	17.9%

第6 (略)		第6 (略)	
1 予算 (令和3年度から令和6年度まで)		1 予算 (令和3年度から令和6年度まで)	
(単位: 百万円)		(単位: 百万円)	
区分	合計	区分	合計
収入		収入	
営業収益	16,286	営業収益	15,799
医業収益	14,591	医業収益	14,275
運営費負担金	1,597	運営費負担金	1,444
その他営業収益	98	その他営業収益	80
営業外収益	227	営業外収益	51
運営費負担金	152	運営費負担金	3
その他の営業外収益	75	その他の営業外収益	48
資本収入	8,668	資本収入	8,512
運営費負担金	0	運営費負担金	134
長期借入金	7,714	長期借入金	7,428
その他資本収入	954	その他資本収入	950
その他の収入	0	その他の収入	0
計	25,181	計	24,362
支出		支出	
営業費用	15,721	営業費用	15,204
医業費用	13,765	医業費用	13,085
給与費	9,927	給与費	9,582
材料費	1,983	材料費	2,026
経費	1,818	経費	1,434
研究研修費	37	研究研修費	43
一般管理費	1,956	一般管理費	2,119
営業外費用	331	営業外費用	157
資本支出	9,136	資本支出	8,644
建設改良費	8,802	建設改良費	8,378
償還金	334	償還金	266
その他の支出	0	その他の支出	0
計	25,188	計	24,005
【人件費の見積り】		【人件費の見積り】	
期間中総額10,922百万円を支出する。		期間中総額10,495百万円を支出する。	

2 収支計画 (令和3年度から令和6年度まで) (単位：百万円)		2 収支計画 (令和3年度から令和6年度まで) (単位：百万円)	
区分	合計	区分	合計
収入の部	16,593	収入の部	15,997
営業収益	16,366	営業収益	15,946
医業収益	14,591	医業収益	14,275
運営費負担金	1,597	運営費負担金	1,444
資産見返負債戻入	80	資産見返負債戻入	147
その他営業収益	98	その他営業収益	80
営業外収益	227	営業外収益	51
運営費負担金	152	運営費負担金	3
その他の営業外収益	75	その他の営業外収益	48
臨時利益	0	臨時利益	0
支出の部	16,724	支出の部	16,315
営業費用	16,370	営業費用	16,134
医業費用	14,410	医業費用	14,015
給与費	9,927	給与費	9,583
材料費	1,983	材料費	2,026
経費	1,841	経費	1,458
減価償却費	622	減価償却費	905
研究研修費	37	研究研修費	43
一般管理費	1,960	一般管理費	2,119
営業外費用	336	営業外費用	157
臨時損失	18	臨時損失	24
純利益	△131	純利益	△318
目的積立金取崩額	0	目的積立金取崩額	0
総利益	△131	総利益	△318

3 資金計画（令和3年度から令和6年度まで）  
（単位：百万円）

区分	合計
資金収入	25,181
業務活動による収入	16,513
診療業務による収入	14,592
運営費負担金による収入	1,749
その他の業務活動による収入	172
投資活動による収入	954
その他の投資活動による収入	954
財務活動による収入	7,714
長期借入による収入	7,714
その他の財務活動による収入	0
前期中期目標期間からの繰越金	0
資金支出	25,193
業務活動による支出	15,993
給与費支出	10,922
材料費支出	1,983
その他の業務活動による支出	3,088
投資活動による支出	8,802
有形固定資産の取得による支出	8,802
その他の投資活動による支出	0
財務活動による支出	398
長期借入金の返済による支出	0
移行前地方債償還債務の償還による支出	160
その他の財務活動による支出	238
次期中期目標期間への繰越金	△12

3 資金計画（令和3年度から令和6年度まで）  
（単位：百万円）

区分	合計
資金収入	24,362
業務活動による収入	15,984
診療業務による収入	14,275
運営費負担金による収入	1,581
その他の業務活動による収入	128
投資活動による収入	950
その他の投資活動による収入	950
財務活動による収入	7,428
長期借入による収入	7,428
その他の財務活動による収入	0
前期中期目標期間からの繰越金	0
資金支出	24,005
業務活動による支出	15,355
給与費支出	10,495
材料費支出	2,026
その他の業務活動による支出	2,834
投資活動による支出	8,378
有形固定資産の取得による支出	8,378
その他の投資活動による支出	0
財務活動による支出	272
長期借入金の返済による支出	0
移行前地方債償還債務の償還による支出	231
その他の財務活動による支出	41
次期中期目標期間への繰越金	357

第8 出資等に係る不要財産の処分に関する計画及びその他重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画  
(略)

第11 (略)

1 施設及び設備に関する計画(令和3年度から令和6年度まで)

(単位:百万円)

施設及び設備の内容	予定額
病院施設、医療機器等整備	125
新病院建設整備	7,695

3 (略)

(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	27	7,793	7,820

第8 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画  
(略)

第11 (略)

1 施設及び設備に関する計画(令和3年度から令和6年度まで)

(単位:百万円)

施設及び設備の内容	予定額
病院施設、医療機器等整備	100
新病院建設整備	7,328

3 (略)

(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	99	7,229	7,328

(案)

令和5年 月 日

玉野市長 柴 田 義 朗 様

地方独立行政法人玉野医療センター評価委員会  
委員長 加藤 圭一

意見書

地方独立行政法人玉野医療センターに係る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26条第1項の規定に基づく中期計画の変更について、地方独立行政法人玉野医療センター評価委員会条例（令和2年条例第16号）第2条第1項第1号の規定に基づく本委員会の意見は、下記のとおりです。

記

- 1 地方独立行政法人玉野医療センター中期計画の変更（案）について、評価委員会において慎重に審議した結果、本件を適当であると認めます。

以上

地方独立行政法人 玉野医療センター

経営強化プラン（素案）

日付

## 目 次

<b>第1</b>	<b>経営強化プランの対象期間</b> .....	<b>1</b>
<b>第2</b>	<b>役割・機能の最適化と連携の強化</b> .....	<b>1</b>
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 .....	1
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 .....	4
3	機能分化・連携強化 .....	5
4	医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標 .....	6
5	一般会計負担の考え方 .....	7
6	住民の理解のための取組 .....	8
<b>第3</b>	<b>医師・看護師等の確保と働き方改革</b> .....	<b>9</b>
1	医師・看護師等の確保 .....	9
2	臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保 .....	9
3	医師の働き方改革への対応 .....	10
<b>第4</b>	<b>経営形態の見直し</b> .....	<b>11</b>
1	経営形態見直しの概要 .....	11
2	さらなる見直しの検討 .....	11
<b>第5</b>	<b>新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組</b> .....	<b>12</b>
1	新たな感染症への対応 .....	12
<b>第6</b>	<b>施設・設備の最適化</b> .....	<b>13</b>
1	施設・設備の適正管理と設備費の抑制 .....	13
2	デジタル化への対応 .....	15
<b>第7</b>	<b>経営の効率化等</b> .....	<b>16</b>
1	経営指標に係る数値目標 .....	16
2	経常黒字化を目指す時期及びその道筋 .....	16
3	目標達成に向けた具体的な取組 .....	17
4	収支計画 .....	18
<b>第8</b>	<b>点検・評価・公表</b> .....	<b>19</b>
1	経営強化プランの点検・評価・公表 .....	19

# 地方独立行政法人玉野医療センター経営強化プラン

## 第1 経営強化プランの対象期間

地方独立行政法人玉野医療センター経営強化プランは、地方独立行政法人玉野医療センター中期計画に準拠し策定するものとする。

ただし、現行の中期計画の期間外となる令和9年度までの収支計画及び目標指標などについては次期の中期計画を見据えながら個別に記載する。

## 第2 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

#### (1) 果たすべき役割・機能

玉野医療センターが果たすべき役割・機能は、医療機関相互の機能分担と中核病院における再編・統合について検討するために設置した「玉野市地域医療連携推進協議会」や「玉野市新病院あり方検討部会」などにおいて議論され、玉野市民病院と玉野三井病院の統合を機に策定した地方独立行政法人玉野医療センター中期計画にまとめられている。このうち、玉野医療センターが果たすべき役割・機能と考える「救急医療」「小児・周産期医療」「リハビリテーション医療」「健診・予防医療」「災害医療」の具体的な内容は次のとおりである。

#### ア) 救急医療

玉野市民病院及び玉野三井病院のいずれも救急告示病院の指定を受け、それぞれの病院で救急患者の受入れを行ってきたが、統合に合わせて一体的な運用を行い病院間での役割分担と連携を深め、機能の集約、受診体制の充実を図る。このことにより、1次救急から2次救急を始めとした地域救急を積極的に受入れ、断らない医療を実践する。

また、急性期病院からの救急専門医派遣の受入れと地域の医療機関との連携により、救急医療体制の強化を図る。

この他、救急隊との情報共有のための研修会及び救急救命士の病院実習等の機会を通して救急隊との連携を密にし、救急患者の受入れしやすい環境を整える。

#### イ) 小児・周産期医療

小児医療では、小児専門医の確保による外来診療の継続と入院診療の再開を目

指すとともに、重症疾患や緊急処置が必要な患者に対する専門治療のため、小児救急医療支援病院（県南東部医療圏内に2施設）や近隣の救急医療機関と密接に連携し、安心して子育てできる環境を支援する。

周産期医療では、周産期専門医の確保による婦人科外来診療を継続するとともに、周産期医療を取り巻く環境や医療提供体制の変化を踏まえつつ、総合周産期母子医療センター（県南東部医療圏内に1施設）や地域周産期母子医療センター（同2施設）と密接に連携し、安心して産み育てられる環境を支援する。

#### ウ) リハビリテーション医療

早期治療・早期退院を実現するため、365日リハビリテーション体制を維持し治療の初期段階からリハビリテーションによる介入を行うとともに、十分なスタッフを配置することで回復の日安となるアウトカム評価の向上を図り、患者の在宅復帰を支援する。

また、退院後も在宅での自立した生活が継続できるよう、リハビリテーションスタッフが自宅まで訪問し、在宅でも治療（リハビリテーション）が続けられるようサポート体制を整える。

この他、外来診療が終わった後や退院した後でも継続してリハビリテーションを必要とする患者に対して、必要なリハビリテーションが提供できるよう、外来診療の1つとしてリハビリテーションを実施する。

#### エ) 健診・予防医療

人間ドック、生活習慣病予防健診、特定健診、企業健診、予防接種など様々な予防医療を実施することで、疾病の早期発見または生活習慣病の予防につなげていくとともに、市の施策と連携し健診受診率の向上に向けた啓発活動への取組に寄与する。

#### オ) 災害医療

災害時にあっても途切れることなく、診療体制及び医療機能が維持されるよう災害時活動マニュアルを具備し、定期的な訓練と災害時を想定した医薬品、水、食料等の備蓄、設備の維持管理を行うとともに、公的な医療機関として医療救護活動を通して、災害時における医療の中心的な役割を担う。

また、新病院は最新の耐震基準に準拠した施設にするとともに、津波浸水等への対策を行うことで、将来的に見込まれる南海トラフ地震等の災害へ備える。

## (2) 将来の病床機能のあり方

## ① 医療圏における病床機能のあり方

当院が属する県南東部医療圏の地域医療構想において推計する2025年の病床機能では、高度急性期、急性期、慢性期の病床機能が必要病床数に対し過剰な状態であると示されている。一方で、回復期の病床機能は不足する見込みが示されており、県南東部医療圏全体で、急性期から回復期への転換が必要とされている。

2020年度病床機能報告の内容		高度急性期	急性期	回復期	慢性期	休棟等	計
構想区域 全体	2020年実績	2,034	4,229	1,798	3,026	478	11,565
	2025年見込み	2,150	4,229	1,961	2,910	315	11,565
	2025年必要量	1,125	2,968	2,500	2,163	0	8,756

## ② 当該病院における病床機能のあり方

2021年4月の経営統合により玉野市民病院と玉野三井病院は運営形態を地方独立行政法人に一本化し運営を開始しているが、新病院での施設集約が実施されるまでの当面の間はこれまでの施設を引き継ぐ形で2病院体制により運営を行っている。

そこから2025年1月に開院を予定する新病院では、上記の地域医療構想における病床機能のあり方も踏まえて様々な協議を行い、最終的に施設及び医療従事者等の医療資源を集約することで将来にわたって地域の中核として活躍できる病院を目指すこととしたものである。これを受けて、新病院における病床機能は、現在2病院が担う診療機能を継承しつつ、将来的な人口の減少に伴う医療需要の減を見込むことで、病床規模の見直しを行った上で、次表のとおり再編を行うこととしている。

2025年度病床機能再編の内容		高度急性期	急性期	回復期	慢性期	休棟等	計
玉野市民病院	2020年実績	0	60	60	54	25	199
玉野三井病院		0	60	0	50	0	110
新病院(統合)	2025年見込み	0	50	50	90	0	190

## 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

### (1) 果たすべき役割・機能

地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割・機能についても前項の「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」と同様に再編・統合の協議において整理されており、具体的な内容は次のとおりである。

#### ア) 在宅医療

国の進める地域包括ケアシステムの構築に向けて、かかりつけ医や介護事業所等との連携強化を図り、今後の需要増加が見込まれる在宅医療の取組を推進する。

また、在宅療養支援病院の機能を継続し、24時間体制で緊急対応できる体制を整備し、安心して自宅で療養生活が送れるよう在宅療養環境を支援する。

#### イ) 医療機関との連携

地域包括ケアサービスの実現に向けて、地域の医療機関との機能分化及び役割分担を進めるとともに、医療情報ネットワークを活用した診療情報の共有を行うことで、病院完結型医療から地域完結型医療へと、地域全体で医療を支える体制の構築を目指す。

#### ウ) 医師会等との連携

地元医師会を始め、かかりつけ医、介護事業所等との連携により地域全体で医療・介護にあたることができるよう、周辺の先進事例の研究も行いながら、地域包括ケアシステムの構築を目指す。

### 3 機能分化・連携強化

#### (1) 機能分化・連携強化の取組

特に地方都市においては、医師・看護師等を始めとする医療従事者の不足が深刻となる中で、将来にわたって安定的に医療を提供できる体制の構築が必要とされてきました。

こうした中、施設の老朽化に伴う新病院建設のあり方について、再編・ネットワーク化も含めた議論がなされ、限られた医療資源を集約し地域の中核となる医療機関を創出することの必要性から、これまで市内の地域医療を担ってきた市立の玉野市民病院と企業立の玉野三井病院は経営統合に合意し、2021年4月より地方独立行政法人としての運営を開始しました。

2025年1月には現行の2つの病院は新病院に統合される予定であり、この新たな病院が地域の医療連携の中心となって、医師会を始めとする地域の病院、診療所や介護施設との連携拠点となることを目指すこととしている。



なお、玉野市民病院と玉野三井病院との統合に際しては、当該区域の地域医療構想調整会議に出席し協議を行うとともに、令和2年8月には国が指定する重点支援地域に選定され、技術的支援及び財政的支援を受けながら経営統合及び新病院建設を進めている。

令和2年8月25日付

<重点支援区域（2回目選定）>

岡山県

・ 県南東部区域（玉野市民病院、玉野三井病院）

4 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標

※令和4年度は2病院合算の数値、令和6年度以降は新病院を含む数値とする。

(1) 医療機能に係る数値目標

目標指標	実績		
	令和4年度	令和6年度	令和9年度
救急受入件数	755件	820件	918件
救急受入率	46.1%	67.6%	75.7%
救急搬送割合	23.6%	27.8%	31.1%
人間ドック・健診受診者数	10,172件	11,500件	12,625件
予防接種件数	3,643件	4,300件	4,300件
訪問診療件数	1,191件	1,200件	1,223件
訪問看護件数	1,029件	1,200件	1,350件
訪問リハビリ件数	3,935件	4,630件	4,630件
緊急の往診件数	46件	44件	44件
在宅の看取件数	13件	10件	10件

個別記載項目

(2) 医療の質に係る数値目標

目標指標	実績		
	令和4年度	令和6年度	令和9年度
在宅復帰率	82.7%	84.0%	84.0%
リハビリ提供単位数	4.8	4.8	4.8
実績指数	52.1	55.3	55.3

(3) 連携の強化等に係る数値目標

目標指標	実績		
	令和4年度	令和6年度	令和9年度
紹介率	33.1%	33.8%	34.7%
逆紹介率	25.9%	31.4%	34.1%

## 5 一般会計負担の考え方

### (1) 繰出基準との関係

総務省より発出される「地方公営企業繰出金について」に準拠し、救急医療などの政策的な医療については一定の負担を行うものであるが、地方独立行政法人が運営する病院として独立採算を原則とし、安定的な経営を維持できるよう運営体制を適宜見直しするとともに、地域に求められる医療を提供することで、一般会計の負担は必要最小限とする。

### (2) 建設改良費及び償還金への充当

新病院建設を始めとする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は経常費助成のための負担とするものであるが、最大限設備投資に係るコストの縮減を図り、負担の軽減に努める。

## 6 住民の理解のための取組

## (1) これまでの取組

地域医療を将来にわたって継続していくために、これまでに公立病院と企業立病院との経営統合が実施され、老朽化した施設の更新に合わせた新病院整備計画が進行しているところであるが、いずれも住民の理解を得ながら進めていくために市民参加の協議会の設置や協議資料の公表、パブリックコメントの募集、公開プレゼンテーションなど住民の理解を得るための取組を実施しながら進めてきました。

時期	実施項目	取組内容
H28.4～H29.3	玉野市地域医療連携推進協議会の開催	協議会の設置
H29.3	玉野市新病院基本構想の策定	公表
H29.5～H29.9	玉野市新病院あり方検討部会の開催	協議会の設置
H30.6	地域医療連携に向けた協議の開始	公表
R1.9	経営統合協議に関する基本合意書の締結	公表
R2.3	玉野市新病院基本計画の策定	パブリックコメント・公表
R2.8	地域医療構想の実現に向けた重点支援区域への選定	
R2.10	新病院設計事業者の選定	公開プレゼンテーション
R3.4	地方独立行政法人玉野医療センターの設立	
R4.3	新病院施工予定者の選定	公開プレゼンテーション
R5.2	新病院建設工事の着手	
R7.1	新病院の開院（予定）	

## (2) これからの取組

地方独立行政法人に求められる病院運営に関する透明性の確保や実施事業に対する評価を行うなかで、ホームページや広報誌、病院紹介パンフレットなど、様々な広報媒体並びにICT（情報通信技術）等を活用し、当院の取組や診療情報などを積極的に発信することで、地域に根ざした医療機関としての認知度の向上を図ることとする。

### 第3 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

##### (1) 確保に向けた取組

岡山大学を始めとする教育機関、市内外の医療機関との連携により、医師及び研修医の派遣・受入れ体制を確保するとともに、合同説明会への参加や病院見学会の開催など多様な広報活動を通じて、多様で優秀な人材の確保に努める。

##### (2) 派遣受入れのための取組

派遣を受けるための取組として、近隣の基幹病院等との連携を強化し、相互の患者受入れや役割分担を進めるとともに、不足する人員の派遣が安定的に受けられるよう引き続き関係の構築を行う。

##### (3) 働きやすい職場環境の整備

地方独立行政法人への運営形態の移行、新病院建設による職場環境の変化等にあわせて、ワークライフバランスへの配慮、病児病後児保育施設の整備、職員互助会等の活動支援、医療クランクや看護補助者等の配置など働きやすい環境の整備に力を入れることで、ハード・ソフトの両面から医師・看護師等の確保、派遣受入れがしやすい環境を整える。

##### (4) 効果的な人事・給与制度の構築

地方独立行政法人への移行に合わせて、新たな人事給与制度へと転換を図るなかで、職員の業績や能力、職責に応じた仕事が適正に反映される人事給与制度を採用することとしており、医師・看護師を始めとした職員のモチベーションの向上と柔軟な採用による組織の活性化を図る。

#### 2 臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保

##### (1) 確保に向けた取組

若手医師の確保については地域卒医師の要望など、国・県が進める医師偏在対策の動向を注視し、制度の利活用など地域医療の継続に必要な人員の確保に向けて積極的に推進する。

また、2病院統合による医療資源と症例等の集約化や地域医療の拠点病院として、地域における様々な医療需要に対応することで、地域医療に興味を持つ若手医師の受け皿として、研修プログラムの準備と指導医の確保を進める。

### 3 医師の働き方改革への対応

働き方改革の一環として、医師の時間外労働規制が開始される2024年4月に向けて、勤怠管理システムによる労働時間の正確な把握と業務負担の軽減、効率化を行うことで玉野医療センターに勤務する医師については、原則年960時間以下であるA水準を目指すこととする。

このことに向けて、まずは看護師や薬剤師、臨床検査技師等のコメディカルだけでなく医師事務作業補助者を含めたタスクシフト・タスクシェアを段階的に進めるとともに、新病院においては新たなICTの導入により、医師の業務負担の軽減を図ることとする。

また、労働時間を把握するための勤怠管理システムは既に導入が完了しており、医師にも適用範囲を拡充し、当院での正確な労働時間の把握を行うとともに、他院での勤務等の時間を調査し、適切な労働時間の管理を行うこととする。

このほか、時間外・休日労働の時間を定める労使協定（36協定）の締結や宿日直勤務に係る許可申請手続きなど、勤務に係る手続きを適切に行う。

## 第4 経営形態の見直し

### 1 経営形態見直しの概要

『第2.6.(1)これまでの取組』に記載するスケジュールのとおり、平成28年度から玉野地域全体における医療のあり方について協議を重ね、玉野市民病院と玉野三井病院の経営統合による運営形態として地方独立行政法人（非公務員型）選択し、令和3年4月1日から運営を開始した。

実施概要	<b>【取組内容】</b> ・令和3年4月1日付で『地方独立行政法人』による運営形態へ移行する。 ・新病院が完成するまでの当面の間は2病院体制による運営を行い、最終的に1病院へ集約を図る。						
実施スケジュール	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
	地域医療連携に向けた協議の開始	経営統合協議に関する基本合意	法人移行手続き	地方独立行政法人			新病院完成

### 2 さらなる見直しの検討

地方独立行政法人の運営においては、法律の規定に基づき設立団体である玉野市が策定する中期目標に基づき、中期計画の策定と毎年度の事業実績の評価を行うこととされている。

また、中期目標の期間の終了時には、地方独立行政法人の業務の継続又は組織の存続の必要性に至るまで組織の全般にわたる検討を行い、業務の廃止若しくは移管又は組織の廃止等の措置を講ずるものとされており、定期的に見直しを行う機会を設けることとしている。

## 第5 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

### 1 新たな感染症への対応

#### (1) 基本的な方針

新病院の整備に合わせて患者動線や諸室の配置に配慮した造りとするこゝで、治療を必要とする患者に対して適切な医療が提供できる体制を確保するとともに、市及び関係機関、医療圏内の感染症指定医療機関（第1種：1施設、第2種：2施設）と連携し、早期の収束に向けて地域における中心的な役割を担う。

#### 個別記載項目

#### (2) 具体的な取組

##### 【ハード面における対応】

- ・動線の交差、感染リスクの軽減に配慮し、感染症患者専用入口や陰圧診察室を整備し感染症対応を想定した施設とする。
- ・新型コロナウイルス感染症の際には、市内で唯一の入院患者の受入れ施設であったことから、引き続き、新興感染症対応の病床を確保する。
- ・感染拡大時には、病棟内でのゾーニングを整理し感染区域と清潔区域を分けることで、感染症患者の治療と入院受入れが継続できる体制を確保する。

##### 【ソフト面における対応】

- ・行政機関と連携したワクチン接種等の予防施策に積極的に参加する。
- ・院内研修や近隣の感染症指定医療機関との情報共有などの機会を通じて、職員の感染症対応の知識、技術の向上を図る。

##### 【その他】

- ・感染症対応に必要な検査機器、備品、消耗品等について、有事に備えた備蓄体制を整える。

## 第6 施設・設備の最適化

### 1 施設・設備の適正管理と設備費の抑制

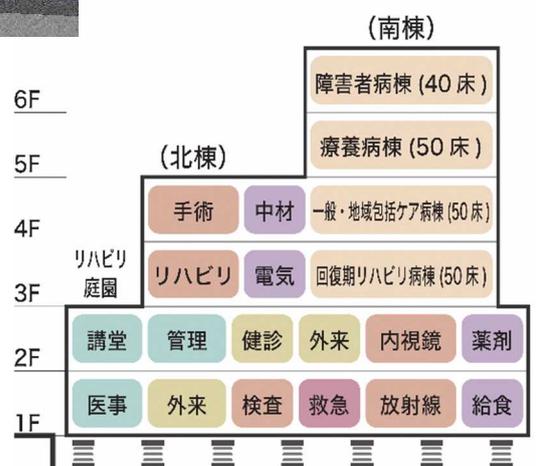
#### (1) 設備計画の概要

『第2.1 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』～『第2.3 機能分化・連携強化』までの検討を踏まえて、本計画期間内において既存の2病院を統合した新病院の建設を予定している。

診療科	13診療科 内科、外科、整形外科、小児科、泌尿器科、眼科、耳鼻咽喉科、歯科、婦人科、脳神経内科、麻酔科、放射線科、リハビリテーション科
病床数	190床 回復期リハビリテーション病棟 50床 一般・地域包括ケア病棟 50床 療養病棟 50床 障害者病棟 40床
延床面積	14,032.82㎡（地上6階建）
構造	RC・S造（柱：鉄筋コンクリート、梁：鉄骨）、免震構造



新病院完成イメージ



新病院構成イメージ

(2) 整備費用の概要

令和2年3月に策定した新病院基本計画における初期投資計画では総額約80億円での整備を計画していたところであるが、近年の急激な物価上昇等の影響を受けて建設費の高騰が続いている状況であるため、当初の計画を基本としながらも物価上昇等による影響を可能な限り抑制し将来負担の軽減を図る。

(3) 整備手法の概要

新病院の整備手法としては、設計段階から施工者が関与し早期に技術的な協力・検証を可能とする『ECI方式』を採用し、入札不調や建設スケジュール遅れのリスクを低減するとともに、『CM方式』を併用することで、建設コストの抑制や技術的な助言等を得ながら、着実に新病院の整備に努めることとしている。

整備手法	財源	工程				
		基本計画	基本設計	実施設計	工事監理・施工	維持管理
① 設計・施工分離発注	公的	コンサル	設計事務所選定 ↓ 設計事務所	設計事務所	施工会社 ↑ 施工会社選定	
② ECI方式 (設計・施工分離発注) 実施設計を施工会社が支援、設計責任は設計事務所		コンサル	設計事務所選定 ↓ 設計事務所	設計事務所 入札・技術提案 実施設計支援	施工会社 ↑ 施工会社選定	
③ DB方式① (実施設計・施工一括発注) 実施設計以降を施工会社が担当		コンサル	設計事務所選定 ↓ 設計事務所	基本設計完了 ↓ 設計事務所 (設計監修、工事監理)	施工会社 ↑ 実施設計・施工者選定 工事費決定	
④ DB方式② (設計・施工一括発注) 基本設計から施工会社が設計		コンサル・設計事務所(アドバイザー)	設計事務所 ↑ 設計・施工者選定 工事費決定	施工会社		
⑤ PFI方式		民間	コンサル・設計事務所(アドバイザー)	SPC選定 ↑ 施工会社を含むSPC		

## 2 デジタル化への対応

### (1) 設備が完了したデジタル化への対応

「医療の質の向上」と「業務の効率化」を目指し、下記の取組については既にデジタル化への対応を完了している。

- ・電子カルテシステムの導入
- ・マイナンバーカードの健康保険証利用（オンライン資格確認）
- ・遠隔画像診断システムの導入
- ・入院患者と家族のオンライン面会
- ・出退勤のタイムレコーダーを含めた勤怠管理システムの導入
- ・院内wi-fi環境の整備

### (2) 今後整備を予定するデジタル化への対応

令和7年1月開院予定の新病院では、ICT環境の整備、システムの導入など、新たなデジタル化への対応を検討する。

- ・遠隔診療、AI問診システムの導入
- ・入退室管理（セキュリティ）の整備
- ・各種システムと連動した多機能スマートフォンの導入

### (3) セキュリティへの対応

近年、病院を標的とした「ランサムウェア」などのサイバー攻撃が増加しており、個人情報や数多く扱う病院においては情報セキュリティ対策が必要になっていることから、ハード面の対策のみならず運用する職員に対する研修等により、セキュリティ対策の徹底を行う。

## 第7 経営の効率化等

※以下の項目は、地方独立行政法人玉野医療センター全体の数値である。

### 1 経営指標に係る数値目標

#### (1) 経営基盤の確立に関する数値目標

目標指標	実績		
	令和4年度	令和6年度	令和9年度
医業収支比率	88.6%	85.1%	84.0%
修正医業収支比率	89.5%	86.1%	85.0%
経常収支比率	104.8%	92.6%	95.6%

個別記載項目

#### (2) 収入の確保と経費の節減に関する数値目標

目標指標	実績		
	令和4年度	令和6年度	令和9年度
病床稼働率	71.6%	81.7%	89.0%
入院患者数	70,302人	74,399人	61,721人
外来患者数	115,150人	128,294人	113,170人
入院収益	21.7億円	20.7億円	18.3億円
外来収益	10.6億円	10.5億円	10.1億円
対医業収益給与費比率	76.0%	79.0%	73.7%
対医業収益材料費比率	11.5%	11.6%	11.8%
対医業収益経費比率	21.4%	20.8%	18.5%

個別記載項目

### 2 経常黒字化を目指す時期及びその道筋

#### (1) 経常黒字化の時期

令和7年1月の新病院開院に伴い、建物や医療機器等の償却資産が大幅に増加することとなるため、開院から当面の間においては減価償却費等の増額により経常黒字を達成することが困難になると見込んでいる。

このことから、経常黒字化の時期としては耐用年数が短い医療機器等が償却期間を終える予定となっている令和12年度を目途として経常黒字への転換を目指すこととしている。

#### (2) 経常黒字化の道筋

『第4 経営形態の見直し』に記載のとおり、令和3年4月1日に市内2病院が統合し運営形態を地方独立行政法人へ統一することで経営の効率化を行うとともに、

令和7年1月の新病院建設により、医師・看護師等を始めとした医療資源の集約、将来的な医療需要を見据えた病床規模の見直しなどを行うこととしており、これらの取組を着実に進めることで経常黒字化を目指すこととしている。

### 3 目標達成に向けた具体的な取組

#### (1) 地方独立行政法人化後の取組

##### 【収入の確保】

- ・平日日勤帯の救急応需率 100%を目指した救急医療体制の強化
- ・紹介、逆紹介患者の積極的な推進による地域の医療機関等との連携体制の強化
- ・病診連携による MRI、CT 等の検査紹介件数の増加
- ・訪問診療、訪問看護、訪問リハビリテーションなど在宅医療部門の強化
- ・機能強化型在宅療養支援病院の取得による在宅復帰支援体制の強化
- ・岡山県が設ける地域枠医師の確保による診療体制の強化

##### 【経費の削減】

- ・SPD 業務の統一化及び診療材料の共通化
- ・薬剤の共通化と共同調達

##### 【マネジメント体制の強化】

- ・新たな人事給与制度の構築に基づく適切な人員の管理
- ・入退院調整支援、ベットコントロール、地域医療連携、医療福祉相談を一元管理する患者支援センターの設置及び機能強化

#### (2) 新病院開院後の取組

- ・救急隊との連携強化を目指した院内待機室の整備
- ・ランニングコスト圧縮を目指した新病院設備計画の策定

## 4 収支計画

(単位:千円)

区分	R4 (実績)	R5 (見込み)	R6 (見込み)	R7 (見込み)	R8 (見込み)	R9 (見込み)
収入の部	4,361,695	4,127,574	3,924,416	3,742,271	3,748,492	3,734,880
営業収益	4,282,750	4,064,378	3,810,852	3,624,277	3,430,921	3,419,899
医業収益	3,535,309	3,531,345	3,421,452	3,153,211	3,142,148	3,131,082
入院収益	2,172,584	2,170,652	2,069,168	1,827,813	1,827,813	1,827,813
外来収益	1,062,055	1,060,023	1,054,302	1,035,630	1,024,567	1,013,501
その他医業収益	300,670	300,670	297,982	289,768	289,768	289,768
運営費負担金	417,430	417,430	345,041	227,612	226,880	226,924
補助金等収益	284,975	71,244	0	181,561	0	0
資産見返負債戻入	7,611	6,934	6,934	24,468	24,468	24,468
その他営業収益	37,425	37,425	37,425	37,425	37,425	37,425
営業外収益	57,534	63,196	113,564	117,994	317,571	314,981
運営費負担金	17,974	23,636	75,150	83,078	282,655	280,065
財務収益	0	0	0	0	0	0
その他の営業外収益	39,560	39,560	38,414	34,916	34,916	34,916
臨時利益	21,411	0	0	0	0	0
支出の部	4,179,014	4,127,068	4,237,189	4,098,539	3,952,883	3,907,785
営業費用	3,990,916	3,953,628	4,019,357	3,915,316	3,769,876	3,725,915
医業費用	3,687,371	3,652,101	3,719,085	3,630,341	3,487,299	3,447,297
給与費	2,409,182	2,416,908	2,422,072	2,103,249	2,096,567	2,067,021
材料費	404,856	407,125	396,448	372,531	371,057	369,583
減価償却費	130,674	80,403	200,684	476,452	449,414	440,513
経費	739,485	744,283	696,188	565,939	565,924	565,866
資産減耗費	0	208	519	108,996	1,163	1,140
研修研究費	3,174	3,174	3,174	3,174	3,174	3,174
一般管理費	303,545	301,527	300,272	284,975	282,577	278,618
給与費	279,008	279,902	280,500	243,577	242,804	239,382
減価償却費	7,851	4,831	4,063	28,628	27,003	26,468
経費	16,686	16,794	15,709	12,770	12,770	12,768
営業外費用	151,923	173,440	217,832	183,223	183,007	181,870
財務費用	2,724	6,148	59,072	96,750	96,683	95,699
その他営業外費用	149,199	167,292	158,760	86,473	86,324	86,171
臨時損失	36,175	0	0	0	0	0
純利益	182,681	506	△ 312,773	△ 356,268	△ 204,391	△ 172,905
目的積立金取崩額	0	0	0	0	0	0
総利益	182,681	506	△ 312,773	△ 356,268	△ 204,391	△ 172,905

## 第8 点検・評価・公表

### 1 経営強化プランの点検・評価・公表

本計画の点検・評価は地方独立行政法人法に基づく評価制度のなかで、中期計画と同様に設立団体である「玉野市」及び「地方独立行政法人玉野医療センター評価委員会」において点検・評価を行うこととする。

なお、点検・評価の結果については、ホームページ等で公表する。