

地方独立行政法人 岐阜県総合医療センター 経営強化プラン



2024年3月

地方独立行政法人 岐阜県総合医療センター

目次

第1章 総論	1
第1節 策定の趣旨	1
第2節 計画期間	1
第2章 病院の概要	2
第3章 役割・機能の最適化と連携の強化	3
第1節 地域医療構想等を踏まえた岐阜県総合医療センターの果たすべき役割・機能	3
第2節 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
第3節 機能分化・連携強化	4
第4節 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標	4
第5節 一般会計負担の考え方	5
第6節 住民の理解のための取組	5
第4章 医師・看護師等の確保と働き方改革	6
第1節 医師・看護師等の確保	6
第2節 臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保	6
第3節 医師の働き方改革への対応	6
第5章 経営形態の見直し	8
第6章 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組	9
第7章 施設・設備の最適化	10
第1節 施設・設備の適正管理と整備費の抑制	10
第2節 デジタル化への対応	10
第8章 経営の効率化等	12
第1節 経営指標に係る数値目標	12
第2節 経常収支比率及び修正医業収支比率に係る目標	13
第3節 目標達成に向けた具体的な取組	13
第4節 経営強化プラン対象期間中の各年度の収支計画等	14
第9章 県立病院としての役割	15
第10章 その他	15
第1節 点検・評価・公表	15
第2節 経営強化プランの改定	15

第1章 総論

第1節 策定の趣旨

2022年3月に総務省から「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。）が示されました。

ガイドラインでは、医師・看護師等の不足や人口減少・少子高齢化の急速な進展に伴う医療需要の変化の中で、医師の時間外労働の上限規制等の働き方改革や新興感染症への対応を行うためには、地域の中で各公立病院が担うべき役割・機能を改めて見直し、機能分化・連携強化を進めた上で、個々の公立病院の経営が持続可能となり、明確化・最適化した役割・機能を発揮し続けることが可能となるよう、経営強化の取組を進めていくことが必要とされています。

「地方独立行政法人岐阜県総合医療センター 経営強化プラン」（以下「プラン」という。）は、このガイドラインを踏まえ、病院事業の経営強化に総合的に取り組むために策定するものです。

第2節 計画期間

2024年度から2027年度までの4年間

第2章 病院の概要

(2023年4月1日現在)

名称	岐阜県総合医療センター
所在地	岐阜県岐阜市野一色4丁目6番1号
設立年月日	2010年4月1日
職員数	常勤1,340名、非常勤359名
理念	県民の皆様方に信頼され、患者さん本位の安全で良質な全人的医療を提供します。
主な役割及び機能	・高度で先進的な急性期医療センター機能 ・救命救急センターを設置する第三次救急医療施設 ・基幹災害拠点病院及びDMAT指定病院 ・地域がん診療連携拠点病院 ・総合周産期母子医療センター ・小児救急医療拠点病院 ・地域医療支援病院 ・へき地医療拠点病院 ・エイズ治療拠点病院 ・臨床研修指定病院
重点医療	5つの重点医療と5つのセンターによる高度先進医療の提供 ・救急医療（救命救急センター） ・心血管疾患医療（心臓血管センター） ・周産期医療（母とこども医療センター） ・がん医療（がん医療センター） ・こども医療（小児医療センター）
病床数	620床
年間延べ患者数 (2022年度)	入院：178,114人 外来：345,196人

第3章 役割・機能の最適化と連携の強化

第1節 地域医療構想等を踏まえた岐阜県総合医療センターの果たすべき役割・機能

医療を取り巻く環境は、少子高齢化が進行し、2025年には全ての団塊世代が75歳以上となるなど、医療従事者等の働き手が減少する中で、医療需要の増加に対応することが課題となっています。この課題に対応すべく、将来あるべき医療提供体制や地域包括ケアシステムの構築を通じて、地域における医療や介護を確保するため、県では、岐阜県地域医療構想を策定し、医療機能の分化や地域の医療機関の連携を推進しています。

当センターは、岐阜県地域医療構想に基づき、岐阜圏域の基幹病院として、近隣の医療機関との役割分担・連携の下、高度急性期医療、急性期医療、先進医療及び政策医療といった他の医療機関では実施が困難で、地域に不足している医療に積極的に取り組み、県全体の医療水準の向上を図り、県民の健康の確保及び増進に寄与します。具体的には、高度急性期を中心とした機能別の病床数を維持しながら、救急医療、心血管疾患医療、周産期医療、がん医療、こども医療に重点的に取り組むものとし、診療機能の充実に努めます。

【一般病床の機能別の病床数】

(床)

時点	高度急性期	急性期	回復期	慢性期	合計
2023年 (策定時)	328	262	0	30	620
2025年 (地域医療構想)	328	262	0	30	620
2027年 (プラン最終年度)	328	262	0	30	620

第2節 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

患者が住み慣れた地域へ退院し生活できることを見据え、PFM(※)を導入した入退院サポート部が、入院前から患者の問題を把握・対処することで、患者自身がスムーズに治療へ参画できるようにします。入院後には、退院支援室が退院に向けての支援を継続的に実施し、多職種との連携を図りながら、円滑な在宅医療・療養への移行を推進します。

また、継続的な患者支援が可能となるよう、地域の医療機関や介護・福祉施設を積極的に訪問することを通じて、各機関等との連携及び協力体制の充実に努めます。

さらに、医療ニーズが高い患者が安心・安全に在宅療養へ移行できるよう、看護師等の医療従事者による退院前・退院後訪問を推進します。

※ P F M : ペイシェント・フロー・マネージメントの略。入院前から患者が安心して医療を受けられるよう、一人ひとりの状況を身体的、社会的、精神的背景からしっかりと把握し、入院中はもちろん退院後も含めた一貫した支援を管理すること。

第3節 機能分化・連携強化

持続可能な地域医療提供体制を確保するためには、限られた人的資源を地域全体で最大限効率的に活用することが必要です。当センターでは、近隣医療機関等との役割分担を明確にし、病院・病床機能の分化・強化を図るために、病診連携の更なる推進や地域連携パスの活用を実施します。

(1) 紹介率・逆紹介率の維持・向上

地域の医療機関が、それぞれの特性を生かしながら機能分担し、患者が病状に即した医療を受診できるよう、地域の医療機関との連携及び協力体制の更なる充実を図るとともに、「地域医療支援病院」として、紹介率、逆紹介率の維持・向上を目指します。

(2) 地域連携パスの活用

現在運用している地域連携パスの有用性を検証し、運用実績を向上させるとともに、関係機関と協力して各種疾患に対する地域連携パスの更なる充実を図り、院内での積極的な活用に努めます。

第4節 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標

当センターの果たすべき役割に沿った、質の高い医療機能や連携強化が実施されているかを検証するため、以下のとおり数値目標を定めます。

(1) 医療機能に係るもの

項目	2022年度（実績）	2027年度（目標）
救急車受入件数	6,014 件	6,200 件以上
母体搬送受入件数	147 件	150 件以上
高難度手術件数	5,149 件	5,300 件以上
悪性腫瘍手術件数	1,319 件	1,400 件以上
放射線治療件数	427 件	800 件以上

(2) 医療の質に係るもの

項目	2022年度（実績）	2027年度（目標）
クリニカルパス適用率	65.3%	65%以上
入院時支援加算算定件数	1,262 件	1,500 件以上
予防的抗菌薬投与率	95.9%	100%
脳梗塞早期リハビリ実施率	96.3%	100%
心不全栄養指導実施率	51.8%	60%以上

(3) 連携の強化等に係るもの

項目	2022年度（実績）	2027年度（目標）
紹介率	67.2%	75%以上
逆紹介率	107.9%	110%以上
地域連携パス運用数	644 件	800 件以上
病診連携紹介予約数	12,093 件	13,000 件以上
介護連携指導料算定件数	56 件	200 件以上

(4) その他

項目	2022年度（実績）	2027年度（目標）
外来患者満足度	83.2%	85%以上
入院患者満足度	91.2%	92%以上

第5節 一般会計負担の考え方

当センターの果たすべき役割・機能に応じ、総務省が示す繰出基準の範囲内で負担を求めます。

第6節 住民の理解のための取組

運営の透明性を図り、地域住民から信頼が得られる病院とするため、外部有識者を構成員とする「岐阜県総合医療センター運営協議会」を開催し、病院の運営、施設・環境、患者サービス等に関する意見を聴取します。また、ホームページ、広報誌等により積極的な情報発信を行うとともに、院内の提案箱や患者満足度調査に寄せられた意見に対して早期に病院運営・管理に反映させることで、患者から信頼される病院づくりに努めます。

第4章 医師・看護師等の確保と働き方改革

第1節 医師・看護師等の確保

医療需要や患者動向の推移を見据え、長期的に安定した運営を考慮した医師、看護師、コメディカル等の計画的な採用や配置の弾力的運用を行います。人材育成については、岐阜医療圏地域コンソーシアムでの他病院との連携や、国内や海外の先進病院への医師の研修派遣により、医師の知識・技術の向上に努めます。併せて、高度専門医療の水準の維持・向上のため、専門医や研修指導医等の取得に向けた研修体制の充実を図ります。さらに、高度・多様化する医療の提供や医師のタスク・シフト／シェアに資するため、計画的に特定行為看護師、認定看護師及び専門看護師の資格を取得するための研修等へ参加できる体制を確保します。

また、へき地医療拠点病院として、医師不足地域や医師不足診療科、へき地診療所等への人的支援を含む診療支援を継続し、県全体の医療体制の確保に努めます。

第2節 臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保

質の高い臨床研修医養成のため、岐阜県医師育成・確保コンソーシアム及び岐阜医療圏地域コンソーシアムとの連携や各種研修シミュレーターの導入等により独自の臨床研修プログラムを開発し、その推進体制を強化します。

第3節 医師の働き方改革への対応

働き方改革を実現するため、勤怠管理システムの導入により労務管理を適正に行うとともに、「医師労働時間短縮計画」に基づき、医師の業務負担軽減や労働時間短縮のためのタスク・シフト／シェアの推進等の取組を着実に実施します。

(1) 労働時間と組織管理

業務と自己研鑽の区分を明確にした上で、新たに医師向けに導入した勤怠管理システムを活用し、医師の労働時間をリアルタイムで把握し管理します。加えて、月の時間外・休日労働が100時間以上となる前に、睡眠状況や疲労の蓄積状況等を確認するため、必要に応じて面接指導を実施します。また、幹部職員や診療科部長に対しては人事・労務管理に関する研修を、それ以外の医師に対しては健康管理の重要性、面接指導の実施及び医師の労働時間の考え方の周知を定期的の実施し、意識啓発を行います。

組織管理としては、院長・副院長をメンバーとした「働き方改革企画推進本部」を

中心に、医師の負担軽減を検討する「タスク・シフト／シェア推進会議」、業務効率化や勤務負担低減策に向けた協議や意見交換を行う「医師の働き方改革に関するワーキンググループ」を設置します。

(2) 労働時間短縮に向けた取組

「医師労働時間短縮計画」に基づき、医師から各職種へのタスク・シフト／シェアを実施し、医師の労働時間短縮及び勤務環境改善に向けた取組を推進します。

職 種	取 組 目 標
看護師	・ 診療看護師の育成 ・ 特定行為看護師の育成 ・ 認定看護師の育成
薬剤師	・ 化学療法における処方入力等 ・ 抗菌薬のTDMに関する検査・注射オーダーの入力 ・ 外来患者の麻薬、インスリン製剤の服薬指導の実施
診療放射線技師	・ 手術室での透視装置の操作 ・ 核医学検査の放射性医薬品静注
臨床工学技士	・ 人工呼吸器の設定変更
臨床検査技師	・ スクリーニング的検査（神経伝達速度の測定） ・ 小児循環器内科外来の心エコーのサポート ・ 小児循環器内科カテーテル検査前日のルーチン心エコー検査 ・ ASDカテーテル治療閉鎖術後のエコー検査 ・ インスリン製剤・GLP-1製剤自己注射患者への自己血糖測定指導
リハビリ技師	・ リハビリ関係書類の下書き作成
医師事務作業補助者	・ 外来診察時の診療録及び各種オーダーの代行入力 ・ 各種検査の説明、案内、同意書の取得 ・ 診療情報提供書（返書）の下書き ・ 各種証明書、意見書等の下書き ・ 各種症例登録（NCD、JOANRなど） ・ 学会等資料作成 ・ 診療に関するデータの集計 ・ IC記録の作成

第5章 経営形態の見直し

当センターは、岐阜県が2007年度に策定した「公立病院改革プラン」に沿って、2010年4月1日に地方独立行政法人となりました。

設立から2014年度の第1期中期目標期間中においては、理事長の強いリーダーシップの下、職員一丸となって診療機能の充実・強化及び経営改善を図り、目標としてきた質の高い医療サービスの効果的な提供に努め、内視鏡支援ロボット（ダ・ヴィンチ）の導入、小児集中治療室（PICU）の開設、3年目からの経常収支比率100%の達成など着実な成果をあげました。

2015年度から2019年度までの第2期中期目標期間においては、地方独立行政法人制度の特徴を生かした病院経営をしながらより質の高い医療サービスの提供に努め、PETCTなどの高度先進医療機器の整備、ICUの体制強化、重症心身障がい児施設「すこやか」の開設など、第1期に引き続き、着実な成果をあげました。

2020年度から2024年度の第3期中期目標期間においては、少子高齢化の進行に伴う社会経済情勢の変化に迅速に対応するとともに、第2期中期目標期間の経営面・運営面における実績等を踏まえ、さらに自主性・効率性・透明性の高い病院運営に努め、岐阜圏域はもとより、県全体の中核病院として、政策医療を担う等重要な役割を果たすとともに、地域医療構想を踏まえた医療の提供、地域の医療機関への支援等により、県全体の医療水準の向上を図り、もって県民の健康の確保及び増進に寄与しています。

第6章 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

2020年に発生したCOVID-19に対しては、発熱外来の設置、PCR検査やワクチン接種の実施に加え、新型コロナウイルス感染症重点医療機関として、岐阜県が定めるフェーズに応じて、最大33床の病床を確保し、重症患者を中心に受け入れを行ってきました。

その経験を踏まえた新興感染症への対策として、COVID-19流行時に活用した専用病棟や簡易陰圧装置を設置した病床のレイアウト維持や重症患者の受け入れに必要な人材の確保・育成を行います。併せて、感染拡大時の供給不足に対応するため、必要な物資及び資材の備蓄並びに施設及び設備の整備・点検を行い、病院機能の維持・業務継続等について、必要な措置を講じます。さらに、県と締結する医療措置協定等に基づき、新興感染症等の発生時に適切な医療を提供できるよう、患者の安全確保及び職員の危機意識の向上に必要な教育及び訓練を実施します。

また、感染対策向上加算1の医療機関として、保健所及び地域の医師会と連携し、他の医療機関と合同でカンファレンスを行い、その中で新興感染症の発生等を想定した訓練を実施することで、地域全体の感染対策の質の向上を目指します。

第7章 施設・設備の最適化

第1節 施設・設備の適正管理と整備費の抑制

当センターは2006年に本館が竣工し、17年が経過しています。そのため、本館に設置されている様々な設備が老朽化してきており、今後計画的、効率的に更新していく必要があります。2021年度に策定した中期的な更新計画に基づき、順次更新を進めます。

また、医療機器については、新たに建設した南棟に導入する放射線治療装置（サイバーナイフ）の整備に加え、主要医療機器の更新・整備計画に基づき、県民の医療需要、費用対効果、医療技術の進展等から総合的に判断し、当センターとして担うべき機能の強化が図られるよう、計画的な更新及び整備を進めます。

第2節 デジタル化への対応

国が推し進める医療分野のデジタル化や医師の働き方改革、ウィズコロナ時代に対応するための対応など、医療を取り巻く環境において、様々なデジタル技術の活用が求められています。当センターにおいても、デジタル技術の活用を推進し、医療の質の向上、働き方改革等の実現を図ります。

(1) 国・県の施策に係るもの

マイナンバーカードの健康保険証利用について、院内掲示等により今後更なる利用促進を図ります。さらに、電子処方箋への対応を行い、デジタル化の取り組みを推進します。

(2) 医療の質向上、働き方改革の推進に係るもの

DWH（※1）の利用を拡大し、リアルタイムで診療状況や経営状況を可視化することにより、医療の質向上を推進します。また、新たに導入した人工知能（AI）を用いた医用画像解析ソフトウェア等の活用を推進し、医師が効率的でより正確な診断ができる環境を構築します。

併せて、地域の医療機関を介した円滑な外来受診を実現するため、Web予約機能の利用促進を図ります。また、地域の医療機関との医療情報共有による医療の質向上を目的に、『ぎふ清流ネット（※2）』の活用を推進します。

※1 DWH：データウェアハウスの略。データ分析を目的として複数のシステムから抽出・蓄積されたデータベースを活用するツール。

※2 ぎふ清流ネット：当センターと地域の医療機関をセキュリティの担保された通信回線で結び、当センターの電子カルテや検査結果、画像データ等を共有する、岐阜県医師会と岐阜県病院協会が連携して設置した岐阜県地域医療連携ネットワーク協議会が運営するシステム。

(3) 情報セキュリティ対策に係るもの

近年医療機関に対するサイバー攻撃が多発している状況を鑑み、「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン」（厚生労働省）等を踏まえた、情報セキュリティ対策を行います。

その性質から具体的な対策は公表すべきものではないものの、概要としては、ランサムウェアをはじめとしたサイバー攻撃への対応及び地震等の自然災害被災時にもデータ復旧を可能とする対応を行います。また、万が一被害にあった場合を想定した対応マニュアルを作成すると共に、セキュリティインシデント訓練を定期的の実施し、対応の迅速化、被害の最小化に努めます。

第8章 経営の効率化等

第1節 経営指標に係る数値目標

持続可能な医療提供体制を確保するためには、収支改善等の経営の効率化が必要不可欠であることから、以下のとおり数値目標を定めます。

(1) 収支改善に係るもの

項目	2022年度（実績）	2027年度（目標）
経常収支比率	98.8%	100%以上
医業収支比率	106.1%	100%以上
修正医業収支比率（※）	94.1%	95%以上

※修正医業収支比率 = (入院収益 + 外来収益 + その他医業収益) ÷ 医業費用

医業収益から他会計負担金、運営費負担金等を除いたもの（修正医業収益）を用いて算出した医業収支比率のこと。

(2) 収入確保に係るもの

項目	2022年度（実績）	2027年度（目標）
病床利用率	78.7%	85%以上
DPC 期間Ⅱ以内退院率	67.3%	70%以上
入院単価	95,953 円	100,000 円以上
外来単価	19,189 円	20,000 円以上

(3) 経費削減に係るもの

項目	2022年度（実績）	2027年度（目標）
職員給与費対医業収益比率	51.7%	50%以下
材料費対医業収益比率	30.7%	32%以下
経費対医業収益比率	16.7%	15%以下
後発医薬品使用率（数量）	87.7%	90%以上

(4) 経営の安定性に係るもの

項目	2022年度（実績）	2027年度（目標）
未収金累計額（5月時点）	65,867 千円	65,000 千円以下
債券保有金額	160 億円	100 億円以上
自己資本比率	48.3%	50%以上

第2節 経常収支比率及び修正医業収支比率に係る目標

業務運営の改善及び効率化を進めるなどして、経常収支比率100%以上、医業収支比率100%以上、修正医業収支比率95%以上及び職員給与費対医業収益比率50%以下を達成します。

第3節 目標達成に向けた具体的な取組

収入の確保については、病床管理部を中心とした効果的で効率的な病床管理を実施することで、病床利用率を向上させるとともに、手術室の更なる効率化や外来専用手術室の増設により、手術件数の増加による収益確保に努めます。また、国の医療制度改革に柔軟に対応するとともに、診療報酬改定の情報を早期に収集することで、限りある人的資源を最大限活用した施設基準の迅速な届出を行います。

費用の削減については、外部のアドバイザーや他病院のベンチマークを活用し、医薬品・診療材料等の価格を交渉することで経済的な購入に努め、費用の削減を図ります。

第4節 経営強化プラン対象期間中の各年度の収支計画等

(単位：百万円)

区分／年度	2022 年度 (実績)	2023 年度 (見込)	2024 年度 (見込)	2025 年度 (見込)	2026 年度 (見込)	2027 年度 (見込)
収益の部	27,357	27,757	28,493	28,666	28,944	29,359
営業収益	27,086	27,561	28,294	28,479	28,766	29,190
医業収益	23,880	24,599	26,052	26,237	26,524	26,947
運営費負担金収益	1,674	1,673	1,757	1,757	1,757	1,757
資産見返負債戻入	114	112	115	115	115	115
重症心身障がい児施設収益	143	174	160	160	160	160
その他営業収益	1,273	1,002	208	208	208	208
営業外収益	215	196	199	186	177	169
運営費負担金収益	91	77	82	76	69	62
その他営業外収益	124	118	116	110	107	107
臨時利益	54	0	0	0	0	0
費用の部	27,681	28,289	28,528	28,672	28,970	29,266
営業費用	25,859	26,435	26,959	27,192	27,546	27,873
医業費用	24,956	25,545	26,116	26,349	26,710	27,030
給与費	11,970	12,191	12,203	12,289	12,423	12,621
材料費	7,352	7,509	7,815	7,871	7,957	8,084
減価償却費	1,561	1,903	2,133	2,196	2,295	2,228
経費	3,955	3,826	3,819	3,846	3,888	3,950
研究研修費	116	116	145	145	145	145
重症心身障がい児施設費用	471	435	422	422	422	422
一般管理費	431	454	419	420	413	420
給与費	376	358	366	369	373	379
減価償却費	15	15	15	13	1	1
経費	39	79	37	37	38	38
営業外費用	1,767	1,853	1,568	1,479	1,423	1,393
臨時損失	54	0	0	0	0	0
予備費	0	0	0	0	0	0
純利益／純損失	▲324	▲531	▲34	▲6	▲25	93
目的積立金取崩額	0	0	0	0	0	0
総利益／総損失	▲324	▲531	▲34	▲6	▲25	93
経常収支比率	98.8%	98.1%	99.9%	100.0%	99.9%	100.3%
医業収支比率	106.1%	104.5%	106.0%	105.8%	105.5%	105.8%
修正医業収支比率	94.1%	94.6%	98.2%	98.0%	97.8%	98.2%
職員給与費対医業収益比率	51.7%	51.0%	48.2%	48.2%	48.2%	48.2%
材料費対医業収益比率	30.7%	30.5%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%
経費対医業収益比率	16.7%	15.9%	14.8%	14.8%	14.8%	14.8%

(注) 各項目の数値は、端数をそれぞれ切り捨てている。

第9章 県立病院としての役割

当センターは、岐阜県地域医療構想に基づき、岐阜圏域の基幹病院として、近隣の医療機関との役割分担・連携の下、高度急性期医療、急性期医療、先進医療及び政策医療といった他の医療機関では実施が困難で、地域に不足している医療に積極的に取り組み、県全体の医療水準の向上を図り、県民の健康の確保及び増進に寄与します。

また、へき地医療拠点病院として、医師不足地域や医師不足診療科、へき地診療所等への人的支援を含む診療支援を継続し、県全体の医療体制の確保に努めます。

第10章 その他

第1節 点検・評価・公表

点検評価の実施に当たっては、公立病院経営強化ガイドラインに則り、概ね年1回以上点検・評価を行い、その結果を公表します。また、評価の過程においては、岐阜県地方独立行政法人評価委員会で意見を聴取するとともに、当センターの現状について県民が理解・評価しやすいよう、ホームページで公表します。

第2節 経営強化プランの改定

点検・評価の結果、経営強化プランに掲げた数値目標の達成が著しく困難である場合や、第8期岐阜県保健医療計画及び岐阜県地域医療構想の改定等により齟齬が生じた場合等には、抜本的な見直しを含め経営強化プランの改定を速やかに行います。