

報告第 1 7 号

地方独立行政法人明石市立市民病院の経営状況（2025 年度事業計画）報告のこと

地方自治法第 2 4 3 条の 3 第 2 項の規定に基づき、地方独立行政法人明石市立市民病院の経営状況を次のとおり報告する。

令和 7 年 6 月 9 日提出

明石市長      丸    谷    聡    子

地方独立行政法人明石市立市民病院  
2025年度 年度計画

2025年3月  
地方独立行政法人明石市立市民病院



## 1 理念

私たちは、安全で質の高い医療を提供し、患者さんの生命と健康を守り、地域の信頼に応えます。

## 2 基本方針

- (1) 患者さんの権利を尊重し、信頼関係を重視した思いやりのあるチーム医療を実践します。
- (2) 地域の医療機関と連携し、円滑で継続性のある医療を行います。
- (3) 急性期病院及び二次救急病院としての責務を果たし、有事には災害や新興感染症医療の拠点となります。
- (4) 地域医療支援病院として回復期医療にも軸足をおき、地域における介護・福祉施設との連携を強化して地域完結型医療に貢献します。
- (5) すべての職員は常に研鑽して自らを高め、診療の質を向上させます。
- (6) 医療の研修施設として、次世代の医療専門職を育成します。
- (7) 地方独立行政法人として、健全な病院経営に努めます。

## 3 患者さんの権利と責務

1981年、世界医師会(WMA)総会において、「患者の権利に関するリスボン宣言」が採択されました。医師は、常に自らの良心に従い、また常に患者の最善の利益のために行動すべきであると同時に、それと同等の努力を患者の自律性と正義を保証するために払わねばならないと述べています。

(以下割愛)

## 4 臨床倫理の指針

私たちは、当院が定めた理念と基本方針を遵守し、患者さんの権利に関する宣言を尊重して、患者さんの利益を優先すると同時に、質の高い医療を提供するため次に示す臨床倫理の指針を定めます。

- (1) 診療に当たっては、国や学会で定めた関係法令等を遵守した検査・診断・治療・研究を行います。
- (2) 終末期医療・臓器移植などの生命倫理に関する問題や医療行為の妥当性に関する問題については、倫理委員会や関係部署のカンファレンスにおいて外部有識者や多職種による検討を行い、治療方針を決定します。
- (3) 医療の発展のために臨床研究を行います。実施に当たっては外部有識者も参加する中立性かつ公平性が担保された倫理委員会等において十分な検討と進捗管理を行います。

## 第1 年度計画の期間

年度計画の期間は2025年4月1日から2026年3月31日までとする。

## 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目標を達成するためとるべき措置

### I 市民に対して提供するサービスその他の業務に関する事項

#### 1 市民病院としての役割の明確化

##### (1) 市民病院の役割と医療機能の明確化

- ・ “地域完結型医療”を推進し、高度急性期機能および一般急性期機能を中心とした総合的な医療を提供する。
- ・ 政府が推進する新たな地域医療構想を考慮し、圏域内の医療機能分化と連携について地域での協議を進め、適切な医療提供に努める。
- ・ 各種医療情報の分析に基づき、地域の医療情勢を適切に把握することで将来の医療需要を予測しながら、医療提供体制の整備、充実を図る。

活動指標
高度急性期機能病床数（床）
急性期機能病床数（床）
回復期機能病床数（床）

##### (2) 市民病院の役割・機能の内外への明示と浸透

- ・ 医療機関間の医療機能分化と連携強化の推進を目的に、医師会及び医療機関を対象とした情報発信の継続と充実を図る。
- ・ 幅広い世代の市民へタイムリーな情報を継続的に発信するため、ホームページや広報誌の内容充実を図る。
- ・ 組織における職員の意思統一を図るべく、経営管理手法を有効活用するなど、経営戦略を共有することにより、組織に対するエンゲージメントの向上を図る。
- ・ 連携・協力関係にある大学医局との密接な関係の継続に努める。

活動指標
近隣医療機関への訪問件数（医師同行分）
『地域医療連携だより』の発行回数/部数
市民公開講座の開催回数/参加者数/満足度
広報誌『ブリッジ』の発行回数/部数
地域医療連携フォーラムへの参加者数
ホームページの満足度（患者満足度調査）
職員満足度調査

## 2 高度な総合的医療の推進

### (1) 急性期医療を核とした総合的な医療の提供

- ① 急性期医療を核にしながら、回復期および在宅支援を含めた各病期に総合的に対応できる医療を推進する。
- ・ 高度急性期及び一般急性期機能を中心とした診療体制の維持、充実を図る。
  - ・ 回復期リハビリテーション病棟を運用し、地域で不足する回復期機能の補填を継続する。
  - ・ 急性期脱出後に早期退院及び転院が可能となるシームレスな連携体制の構築を推進する。
  - ・ 当院における在宅療養支援のあり方について見直しを行う。

活動指標
高度急性期機能病床数（床）
急性期機能病床数（床）
回復期機能病床数（床）
在宅復帰率（％）〔回リハ病棟〕
地域連携クリティカルパスの策定件数

- ② 一般の急性期医療においては必要な診療科をカバーし、高度医療に関しては他の急性期病院との機能分化を行いながら、それぞれ充実を図る。また、高度な総合的医療を推進するために不可欠な総合診療の充実を推進する。
- ・ 総合内科及び救急診療科を中心に各診療科の専門性を活かした多様な病態に対応できる診療体制を整備する。
  - ・ 低侵襲治療やインターベンション治療など、患者の身体的負担を軽減する治療を積極的に行う。
  - ・ 脳血管疾患症例については近隣医療機関との連携により、必要な医療機能を補う。
  - ・ 急性心筋梗塞等の心血管疾患における内科的治療を中心とした医療提供体制を継続し、地域の医療機関と連携強化を図りつつ、将来的に外科的治療が可能となる診療体制を見据えて環境整備を図る。
  - ・ 高齢化に伴い複数の慢性疾患を有するがん患者のニーズが高まると想定されるため、横断的な診療体制の充実を図る。
  - ・ 今後医療需要が増加すると考えられる呼吸器疾患について、地域の医療機関と連携強化を推進する。
  - ・ 精神科・心療内科の医師確保や認知症看護認定看護師等の養成および採用に努める。

活動指標
胸腔鏡下手術
腹腔鏡下手術
内視鏡治療件数

【５疾病（医療計画）】
〔がん対策〕
悪性腫瘍手術件数
化学療法件数（化学療法室）
〔脳卒中対策〕
超急性期脳卒中加算算定件数（t-PA）
経皮的脳血栓回収術実施件数
脳血管疾患等リハビリテーション実施単位数
〔心血管疾患対策〕
冠動脈インターベンション（PCI）件数
※経皮的冠動脈形成術
アブレーション件数
※経皮的カテーテル心筋焼却術
〔糖尿病対策〕
糖尿病内科常勤医師（名）
糖尿病患者の血糖コントロール HbA1c<7.0%未満
65歳以上の血糖コントロール HbA1c<8.0%未満
〔精神疾患対策〕
精神科・心療内科常勤医師（名）
入院精神療法算定件数
通院・在宅精神療法算定件数
DPC 機能評価係数Ⅱ
精神科・心療内科医師数
認知症看護認定看護師数
認知症ケア加算の算定歴（身体拘束なし）
身体的拘束最小化チームの介入件数

#### 【目標値】

項 目	2019 年度 実績値	2023 年度 実績値	2025 年度 目標値
急性期病棟稼働率	77.9%	75.9%	79.8%
地域包括ケア病棟稼働率	80.6%	84.8%	—
回復期リハビリテーション病棟稼働率	83.7%	93.7%	93.3%
訪問看護ステーション訪問回数	311 回/月	426 回/月	505 回/月

※ 参考値として平時（新型コロナウイルス感染症拡大前：2019 年度）の数値を計上

#### （２）救急医療の推進

- ・ 多様な病態に対応可能な救急医療提供体制を整備し、地域における総合的な救急医療の提供を継続する。

- ・ 副担直体制の強化を図るなど、救急応需件数を高めるための体制整備を進める。
- ・ 「断らない救急」を目標に不応需事例を継続的に検証し改善を図る。
- ・ 小児救急の診療体制については地域のニーズを踏まえ、市の施策を踏まえた診療体制の整備を推進する。
- ・ 明石市消防局を始めとする近隣消防局との連携体制の充実を図り、地域における効率的な救急医療提供体制の構築を推進する。
- ・ 地域における救急医療人材の育成を推進する。

活動指標
救急外来患者受診者数
救急外来患者の入院率
救急搬送患者の入院率
症例検討会の開催回数/参加者数
気管挿管病院実習の受入人数
ICLS 研修会開催件数/参加者数（内部・外部）
JMECC 研修会開催件数/参加者数（内部・外部）

#### 【目標値】

項 目	2019 年度 実績値	2023 年度 実績値	2025 年度 目標値
救急車による搬入患者数	3,164 人	3,595 人	4,000 人
救急車お断り率	19.8%	23.2%	20.0%

※ 参考値として平時（新型コロナウイルス感染症拡大前：2019 年度）の数値を計上

#### （３）災害および感染症発生時その他政策医療への対応

- ① 今後予測される大規模災害や、新興感染症等の発生時に備えた体制を整備し、必要時の対応を行う。
  - ・ あかし保健所等と協議を重ね「災害対応病院」としての役割を平時から明確化し体制を整備するほか、明石市地域防災計画の見直しに寄与する。
  - ・ 実践的な災害対応訓練等を継続的に実施し、事業継続計画（ＢＣＰ）の継続的な検証と改善を図るとともに、災害医療への対応力向上を図る。
  - ・ 新興・再興感染症の感染拡大時を想定した近隣医療機関との連携体制を整備し、地域における医療提供体制の充実を図る。

活動指標
災害訓練・研修実施数（回）
災害対応訓練（トリアージ訓練）の参加者数
環境ラウンドの実施回数
各種連絡会の開催回数



指定感染症患者の受け入れ可能病床数（床）
----------------------

- ② 行政と連携のもと、その他の政策医療に協力する。
- ・ 自治体病院としてレスパイト入院など医療的ケア児等の後方支援体制を充実させる。
  - ・ 歯科医療機関との医科歯科連携体制を堅持し、周術期の口腔機能管理などを通じて入院患者の早期回復、早期離床を促進する。
  - ・ 一次予防の取組として健康セミナーを開催するなど、市民の健康に関する意識啓発活動を行う。
  - ・ 二次予防の取組として各種健康診断の実施により、早期発見・早期治療へ繋げる。
  - ・ 三次予防としてリハビリテーションや保健指導を通じて、病気罹患後の社会復帰や再発防止を支援する。
  - ・ 明石市における病児保育事業を継続し、地域の子育て支援に貢献する。

活動指標
医療的ケア児等の受入件数
歯科医療機関連携加算 1（診情Ⅰ）
歯科医療機関連携加算 2（診情Ⅰ）
周術期口腔機能管理後手術加算
歯科医師連携加算（栄養サポートチーム加算）
市民公開講座の開催回数/参加者数/満足度
広報誌『ブリッジ』の発行回数/部数
各種健康診断の実施件数
特定健康診査
大腸がん検診
胃がんリスク検診
乳がん検診
子宮がん検診
肝炎ウイルス検診
二次検診受診患者数（要精密検査の患者等）
リハビリテーションの実施状況
病児保育室にこ（利用者延べ人数）

### 3 地域とともに推進する医療の提供

#### （1）地域医療支援病院としての役割の強化

- ① 地域の医療機関との協働と、患者を中心にした連携により地域完結型医療の提供を主導する。
- ・ “顔の見える連携”により堅固な関係性を築き、紹介患者中心の医療提供に努める。
  - ・ 患者が安心して療養を受けられる環境を提供するため、地域医療連携課の組織力を向上し、シームレスな医療連携が可能な体制を整備する。

- ・ 外来機能の明確化と連携を推進し「紹介受診重点医療機関」として、地域において医療資源を重点的に活用する外来を基幹的に担う。
- ・ 複数の診療科を有する総合病院として、近隣の医療機関において治療困難な併存疾患を有する患者の受入体制を維持する。

活動指標
訪問件数
訪問先からの紹介件数
外部との連携会議開催件数／参加者数（人）
入退院支援加算（地域連携診療計画加算）
介護支援等連携指導料
退院時共同指導料
退院前訪問指導料
退院後訪問指導料
診療情報提供料Ⅰ（退院患者紹介加算）
退院時薬剤情報管理指導料

#### 【目標値】

項 目	2019 年度 実績値	2023 年度 実績値	2025 年度 目標値
紹介率	78.7%	88.5%	85.0%
逆紹介率	83.6%	86.9%	90.0%

※ 参考値として平時（新型コロナウイルス感染症拡大前：2019 年度）の数値を計上

- ② 地域医療支援病院としての役割を果たすため、医療機器や設備の共同利用、地域の医療従事者への研修などの対応を更に充実させる。
- ・ 施設、設備の共同利用として開放病床の運用を継続するほか、オープン検査などの受入も積極的に行う。
  - ・ 院内外に向けた研修等を開催し、地域の医療・介護従事者における質の向上に努めるほか、更なる病診・病病連携の充実を図る。
  - ・ リソースナースによる看護の専門知識・技術の活用を通じ、地域での看看連携強化と看護ケアの質の向上に寄与する。

活動指標
オープン検査件数
画像検査（CT、MRI、RI 等）
生理検査（腹部エコー、心エコー等）
胃内視鏡検査
地域の医療従事者向け研修会開催件数／参加者数（人）
リソースナースコンサルテーション対応件数

## (2) 地域共生社会における役割の推進

- ① 地域包括ケアシステムの中核を担うために、地域の医療介護福祉関係機関、行政等とネットワーク機能を強化する。
  - ・ 行政や地域の医療介護福祉関係機関等と連携を密にし、地域の課題解決に努め、可能な範囲の医療的支援を行う。
  - ・ 認定看護師による訪問看護師との同行訪問での在宅患者への支援を通じ、地域共生社会における看護師の役割を発揮する。

活動指標
各種審議会等への参加
登録医件数
協力医療機関としての登録件数（協力対象施設数）
認定看護師同行訪問件数

- ② 地域共生社会の実現に向けて、明石市の施策も踏まえながら、高齢者、子育て世代、障がい者等すべての人に向けた支援体制の一翼を担うように努める。
  - ・ 明石市の施策を支援し、医療的ケア児に対する日常生活支援として看護師等の派遣を継続するなど、自治体病院として柔軟に対応する。
  - ・ 医療・介護・福祉の各分野における専門職との協議を活性化し、市民が抱える問題の解決に努め、自治体病院が実践可能な医療分野の支援を行う。

活動指標
医療的ケア児の普通学校通学支援
看護師派遣人数
対応児童数
自治体共同研修会の開催等
各種審議会等への参加

## (3) 地域社会や地域の諸団体との交流

- ・ 健康に関する意識啓発や正しい健康習慣の定着を目的に、市民公開講座を開催するなど市民や関係諸団体への積極的な広報活動を行う。
- ・ 地域の出前講座や健康促進イベントへ参加するなど、地域との交流を深める。
- ・ 明石市が主催するイベント等の支援として、医療スタッフ派遣等の協力を行う。

活動指標
市民公開講座の開催回数/参加者数/満足度
広報誌『ブリッジ』の発行回数/部数
糖尿病教室開催回数/参加人数/満足度
市民公開講座動画再生回数

まちの保健室（看護協会主催）への看護師派遣人数
-------------------------

## II 市民に対して提供するサービスの質の向上に関する事項

### 1 利用者本位の医療サービスの提供

#### (1) 医療における信頼と納得の実現

- ① 患者の権利を尊重するとともに、信頼と納得が得られるよう医療相談等の充実に努める。
  - ・ 当院が掲げる“患者さんの権利”を尊重し、患者またはその家族にとって最良の選択となるよう支援する。
  - ・ 総合相談窓口の運用を継続し、寄せられる相談の内容に応じて組織的に適切な対応を行い、安心と信頼の向上を図る。

活動指標
患者満足度調査／入院（％）
患者満足度調査／外来（％）
総合相談窓口への相談件数／解決件数

- ② 患者自身が自分に合った治療を選択できるよう、インフォームド・コンセント（説明と同意）を徹底する。
  - ・ 医療メディエーター（医療対話推進者）を中心として、患者・家族と医療者間における対話を推進し、説明と対話の文化醸成に努める。
  - ・ 患者から他医療機関の医師に対してセカンド・オピニオンを求めるといった意思表示があればその対応に適切に応じる。
  - ・ 他医療機関の患者からセカンド・オピニオンを求められた場合には客観的な意見をもって、患者の意思決定支援を推進する。

活動指標
説明と対話に関する研修の企画実施件数
セカンド・オピニオン依頼件数
診療情報提供料（Ⅱ）の算定件数

#### (2) 利用者本位のサービスの向上

- ① 患者が安心して受診できるよう、利用者本位の接遇やサービス提供方法などソフト面の改善を継続する。
  - ・ ご意見箱による意見聴取や患者満足度調査を継続し、患者ニーズの的確な把握に努め、適切な改善を進める。
  - ・ 視覚・聴覚障害者等が安心して受診しやすい環境を整備する。

活動指標
患者満足度調査／入院（％）
患者満足度調査／外来（％）
ご意見箱による意見受領件数
うち謝意の件数

うちご意見の件数／対応件数
---------------

- ② 市民や患者のニーズを的確に把握し、受療環境などハード面の改善を進める。
- ・ 施設・設備面における療養環境の快適性向上に努める。
  - ・ 老朽化が進む施設・設備について、空調設備の保全や中央待合ホールのタイルカーペット更新など、医療提供に支障をきたさぬよう、修繕計画に基づき修繕・改修を行い、不具合が生じた場合には迅速に補修を行う。

活動指標
患者満足度調査／入院（％）
患者満足度調査／外来（％）
計画工事の執行率（％）

## 2 総合力による医療の提供

### (1) チーム医療と院内連携の推進

- ・ 委員会活動等を通じて多職種が相互の専門領域の知識や技術、経験を共有し、患者にとって最善の治療選択となるよう努める。
- ・ 入院患者の急速な高齢化に対応するためチーム医療を強化し、多職種が連携する包括的なケアの提供に努め、患者の生活の質向上と医療の効率化を図る。

活動指標
患者満足度調査／入院（％）
患者満足度調査／外来（％）
併診患者数（入院中他科受診）
院内コンサル件数

活動指標 [チーム医療関連]
外来抗菌薬適正使用において access 抗菌薬の使用比率 順位 [感染制御・抗菌薬適正使用チーム]
カルバペネム系抗菌薬の使用割合（総抗菌薬使用量の中で） [感染制御・抗菌薬適正使用チーム]
手術部位感染リスクインデックス「0」の感染率 [感染 制御・抗菌薬適正使用チーム]
急性期一般病床・カテーテル関連血流感染率 [感染制 御・抗菌薬適正使用チーム]
院内／院外褥瘡発生治癒率 [褥瘡対策チーム]
心不全入院患者の退院後 365 日以内再入院率 [心不全ケ アチーム]
心不全再入院患者の再入院までの日数 [心不全ケアチ ーム]

30 日以内の報告書既読率（病理診断及び画像診断結果）[報告書確認対策チーム]
薬剤総合評価調整加算算定件数 [ポリファーマシー対策チーム]

## （２）情報の一元化と共有

- ・ 情報資産を有効的に活用することで、より効率的な病院事業の運営を実践する。
- ・ 院内に蓄積される医療データを一元的に管理し、適時適切に情報を共有できる環境を整備することで、課題の抽出や解決に活用する。

活動指標
情報セキュリティ通信の発行回数
職種別DWHアクセスログ（件）

## ３ 医療の質の向上

### （１）医療安全や感染防止対策の徹底

- ・ インシデント・アクシデントや院内感染等に係る情報を迅速かつ正確に収集し、原因分析と評価、フィードバックの徹底によって再発防止に努める。
- ・ 全職員を対象とした医療安全や感染防止対策に係る研修を継続し、職員への意識啓発、風土醸成を推進する。
- ・ 通常の医療提供体制の中においても新型コロナウイルス感染症等の対応を十分に行えるよう、院内感染防止対策を徹底する。

活動指標
医療安全研修開催回数／受講率（％）
感染防止対策研修開催回数／受講率（％）
インシデント（レベル１以上）件数
アクシデント件数
オカレンス報告件数
転倒転落損傷発生率（‰）
医療安全ニュース発行件数
GoodJob 通信発行回数
I C Tニュース発行件数

### （２）質の向上のための取組の強化

- ① 必要な知識や技術の習得に努めるなど、診療の質の向上を図る。
  - ・ 医療関係職種は質の高い最新の医療を提供するため、中長期的な医療環境の変化等を見据え、必要な知識と専門性の高い技術習得に努める。

活動指標
学会及び研修参加件数（医師）
学会発表件数（医師）
学会及び研修参加件数（医師以外）
学会発表件数（医師以外）

- ② TQM活動のさらなる推進など、医療の質およびサービスの向上や業務の効率化を図るための取組みを強化する。
- ・ 部門単位で行われるQC活動を通じて、病院全体におけるTQMを推進することで質の向上を図る。
  - ・ 各種委員会やチームの活動目標、取り組み等を可視化し管理する運用を継続し、業務の効率化と組織運営の質の向上を図る。
  - ・ ISO9001の認証継続ならびに内部監査の継続によって職員の業務改善意識を醸成し、患者へ良質なサービスとして還元する。
  - ・ クリニカルパスを効果的に運用し医療の標準化を図ることで、患者へ良質な医療を提供する。

活動指標
TQM活動報告件数
クリニカルパス関連
総数
新規件数
改定件数
適用率



### 第3 業務運営の改善および効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

#### 1 医療職等が集まり成長する人材マネジメント

##### (1) 必要な人材の確保と定着

- ① 医療水準を向上させるため、市民病院の一員として行動できる優秀な医療職等の人材確保に努める。
  - ・ 状況に応じた適切な人員配置を見極めながら医師や看護師、医療技術職等の確保に努める。
  - ・ 医師にとって魅力ある労働環境を整備し、医師確保の安定化を図る。

活動指標
医師数（人）
看護師数（人）
認定看護師数（人）
医療技術職員数（人）
事務職数（人）
初期臨床研修医数（人）
専攻医（人）
医学生実習受け入れ数（人）

- ② 働き方改革を踏まえながら、ワーク・ライフ・バランスに配慮した多様な人材が働きやすい環境の整備を図る。
  - ・ タスクシフト／シェアを推進し、各職種の専門性を活かして効率の良い医療提供を行うことで、業務負担軽減を図る。
  - ・ ICT機器の導入等による業務効率化やスリム化に努める。
  - ・ 定例会議等の場において時間外勤務の状況について情報を共有し、業務効率化の指標とする。
  - ・ 各職種・職場での働き方を考慮のうえ、時差出勤（スライド勤務）を積極的に活用するほか、多様な勤務形態を検討するなど、ワーク・ライフ・バランスを推進する。
  - ・ 職場復帰支援プログラムを見直し、職員が働きやすい環境整備に努める。

活動指標
時間外勤務時間数（時間/月） ※最大値、平均値、中央値
医師
看護師
医療技術職員
事務職員
医師以外のタスクシフト・シェア研修参加件数
職員満足度調査（現在未実施）
年次休暇取得率
各種特別休暇の取得件数



育児短時間勤務者数
院内保育園利用者数
男性育休取得率
年度内職場復帰予定者の復帰人数

## (2) 魅力ある人材育成システム

- ① 職務や職責に応じた人材育成を図るため、専門性や医療技術の向上に向けた教育研修制度の充実や必要な資格取得への支援を行う。
  - ・ 状況に応じた施設基準の届出に係る資格取得、研修の受講等を促進する。
  - ・ 階層別研修を継続的に実施していくほか、職務に応じた研修内容へ展開するなどの充実を図る。
  - ・ 専門知識の取得や技術向上のための研修参加など、医療水準の向上に資する人材育成を推進する。
  - ・ 次世代を担う職員の育成手段として選抜型研修の導入を検討するなど、組織力向上を目標とした環境整備に努める。
  - ・ 初期臨床研修、後期臨床研修ともにプログラムの改善や充実を図り、若手医師にとって魅力ある育成システムを確立する。

活動指標
階層別研修受講率
自己啓発資格取得支援制度（利用者数）
認定看護師資格取得支援制度（利用者数）
初期臨床研修医数（人）
後期臨床研修医数（人）

- ② 能力向上に応じた評価や処遇を行うなど、常に職員のモチベーション向上を目指した人材マネジメントを推進する。
  - ・ 処遇や労働環境の改善、挑戦を促す体制の整備、キャリアデザインの設計支援など、個人の内発的なモチベーション向上を図る。
  - ・ 各管理監督職は多様化する個人の価値観を尊重しつつ、職員ひとりひとりの適性や能力、長所を踏まえた適切な指導となるよう努め、職員のモチベーション維持、向上を図る。

活動指標
職員満足度調査（現在未実施）
職員のエンゲージメント調査（現在未実施）

## (3) 人事評価制度の構築と活用

- ・ 人事評価制度を継続的に運用しつつ、制度の課題である職種や評価者による不公平感を軽減するための対策を講じるなど、職員のモチベーション向上に資する改善を図る。

- ・ 人事評価制度の運用にあたっては、評価者および被評価者の教育を継続的に実施し、人事評価制度の導入効果や目的の理解を促す。

活動指標
評価者研修の実施回数
被評価者研修の実施回数

## 2 経営管理機能の充実

### (1) 役員の責務

- ① 全役員が一体となって、法人全体の視点から情報を共有し、経営環境を的確に見極めながら効果的な戦略をもって経営を行う。
  - ・ すべての役員は、理事会において責任ある発言と行動をもってトップマネジメントを実践する。
  - ・ すべての役員は、トップマネジメントが果たすべきその役割と責任を認識し、経営者に求められる資質向上に取り組む。
- ② 全役員が共同して、内部統制機能を強化し、組織の統括と指揮を行い、法人業務の適正な執行および業績の向上を図る。
  - ・ 役員は、健全な組織運営のため、必要に応じて内部統制委員会等を開催するほか、内部統制システムを適正に運用する。

### (2) 管理運営体制の充実

- ① 各部門の責任と権限を明確にし、医療職を含む中間管理職がマネジメント能力を発揮できるよう努力する。
  - ・ 管理職は病院の方針を正しく理解し、各部門の使命に基づき確実に遂行するため適切な指揮のもと円滑な組織運営に努める。
  - ・ 診療科長は医局人事における重大なパイプ役として自科の充実を図るとともに、自科の管理を徹底する。
  - ・ 管理職は、職員ひとりひとりの適性や能力、長所を最大限に活かすため、適切な指導を徹底し、管理者の責任と権限を持って所管部門にてマネジメント能力を発揮する。
- ② 法人全体から現場まで一貫したマネジメントが可能になるようBSC（バランスト・スコアカード）の運用を継続するとともに内容の充実を図る。
  - ・ 経営管理手法としてBSCの運用を継続し、持続的にPDCAサイクルを回すことで、組織が掲げるビジョンの達成を目指す。
  - ・ 年度計画と各部署BSCとの連動性を高めるほか、管理職へBSCの運用の目的や活用方法等の理解を深める取り組みを実施する。

- ③ その他必要な管理運営体制の充実を図る。
- ・ その他、管理職に必要な能力や資質向上のための取組や体制整備等を検討する。

(3) 経営管理人材の育成と活用

- ・ 次世代を見据えて組織マネジメントを意識した実戦的な指導を行うほか、組織横断的な活動や人事交流等を通じて、幅広い職種における管理職の育成を推進する。
- ・ 外部研修や経営教育カリキュラム等の受講を促し、経営管理人材の育成に努める。

(4) 構造改革と組織風土改革の継続

- ・ 法人の理念及び基本方針に基づいた組織風土の醸成に努める。
- ・ 法人の戦略や目標等を組織全体で共有し、経営参画意識の向上と改善意識の醸成に努める。
- ・ 各種会議を通じて経営情報の周知を徹底し、コスト意識や自立意識の醸成に努める。

(5) コンプライアンス（法令・行動規範の遵守）の強化

- ・ コンプライアンス研修等を通じて、職員の倫理観の向上に努め、関係法令や行動規範の遵守を徹底する。
- ・ 内部通報制度の適切な運用など、内部統制システムを継続的に運用し、組織活動の透明化と活性化を図る。
- ・ 個人情報の保護や情報の公開に関する法律について職員周知を徹底し、適切な対応に努める。
- ・ 情報セキュリティの強化や内部不正の抑制を目的にリスクの洗い出しや管理体制の整備を図るほか、職員への研修等を通じた意識改革にも努める。

活動指標
コンプライアンス研修実施回数／参加者数（人）
個人情報保護に関する研修会実施回数／参加者数（人）
情報セキュリティ通信の発行回数

## 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 業績管理の徹底

#### (1) 診療実績の向上による収入の確保

- ・ 地域の医療機関との連携強化や救急診療体制の充実等に取り組み、入院患者数の増加に努める。
- ・ 病床管理の適切な運用と在院日数の適正化を図るほか、重症患者の受入比率を高め診療単価の向上に努める。
- ・ 急性期病院としての事業継続性を向上させるため、状況分析に基づき柔軟に施設基準の取得に取り組み、経営資源を効率的に活用する。
- ・ 回収困難が予想される患者に対する未収金の早期回収ならびに発生防止策のほか、督促に応じない患者に対する弁護士への回収委託などの未収金対策を徹底し、未収金の削減を図る。
- ・ 社会環境や医療情勢の変化を見極め、あらゆる状況に柔軟に対応し、診療実績の改善に努める。

#### 【目標値】

項 目	2019 年度 実績値	2023 年度 実績値	2025 年度 目標値
一日平均入院患者数	259.2 人	257.9 人	265.0 人
病床稼働率	78.9%	78.9%	81.0%
入院診療単価（急性期）	62,075 円	68,457 円	67,400 円
入院診療単価（地ケア）	33,965 円	41,729 円	—
入院診療単価（回復期リハ）	30,364 円	34,223 円	35,000 円
新入院患者数	7,377 人	6,265 人	7,500 人
一日平均外来患者数	551.5 人	471.1 人	489.5 人
外来診療単価	17,007 円	16,853 円	18,000 円
常勤医師数	58 人	62 人	70 人

※ 参考値として平時（新型コロナウイルス感染症拡大前：2019 年度）の数値を計上

#### (2) 支出管理などによる経費削減

- ・ 適切な収支予測に基づく支出管理を徹底するなど、経費の適正化を図る。
- ・ ベンチマーク分析や使用状況の分析、値上げ要求への対応や在庫管理の適正化を図り、医療材料や医薬品の支出抑制に取り組む。
- ・ 在庫の適正管理や使用状況の分析を行い、医療の質は担保しつつ医療材料や医薬品の支出抑制に取り組む。
- ・ 委託業務内容を適宜精査し、環境の変化に応じた契約方式を採用することで、費用対効果の向上と費用の抑制を図る。
- ・ 物品管理システムを活用し医療機器の所在等を効率的かつ効果的に把握するほか、適切な物品管理を促すことにより、保守費用の抑制に取り組む。

- ・ 職員の労働生産性、ワーク・ライフ・バランスの向上を図るべく、病院全体として時間外業務の削減を推進する。

#### 【目標値】

項 目	2019 年度 実績値	2023 年度 実績値	2025 年度 目標値
材料費対医業収益比率	24.0%	22.7%	23.0%
経費対医業収益比率	15.8%	17.1%	16.2%
人件費対医業収益比率	62.3%	64.8%	61.3%

※ 参考値として平時（新型コロナウイルス感染症拡大前：2019 年度）の数値を計上

#### （３）労働生産性の向上

- ・ 医療の質や安全面に考慮のうえ、収益に見合った人員配置を行うことにより、人件費の適正化を図る。
- ・ 給与制度については社会情勢等の環境変化を考慮しつつ柔軟に見直す。
- ・ DX（デジタル・トランスフォーメーション）を推進し業務の効率化やスリム化を図ることで、労働力を非定型業務へ配分し、人的資源を有効に活用する。

活動指標
医師一人あたりの患者数（入院・外来）
看護師一人当たりの患者数（入院・外来）
職員一人当たりの患者数（入院・外来）
労働分配率 1（給与費÷付加価値 1 ※×100） ※付加価値 1：医業収益－材料費
労働分配率 2（給与費÷付加価値 2 ※×100） ※付加価値 2：医業収益－材料費－委託費

#### 【目標値】（再掲）

項 目	2019 年度 実績値	2023 年度 実績値	2025 年度 目標値
人件費対医業収益比率	62.3%	64.8%	61.3%

※ 参考値として平時（新型コロナウイルス感染症拡大前：2019 年度）の数値を計上

#### （４）原価計算の活用

- ・ 配賦基準等を見直した原価計算を業績評価への活用だけではなく、経営改善につなげるツールとして有効活用する。
- ・ 運営費負担金に基づく不採算医療や政策医療等に関する経費を精査・分析する。

## 2 安定した経営基盤の確立

### (1) 収支の改善

- ・ 再整備を見据えた戦略的な病院経営の実践により、経常収支・資金収支の黒字を確保する。
- ・ 不採算医療や政策医療等を含めて市民病院としての役割を継続して果たすとともに、安定した経営基盤を確立するため、増収対策や費用の削減を図る。

活動指標
運営費負担金額
運営費負担金額対医業収益比率

#### 【目標値】

項 目	2019 年度 実績値	2023 年度 実績値	2025 年度 目標値
経常収支比率	101.7%	99.2%	100.2%
医業収支比率 (※)	95.3%	93.1%	96.9%
修正医業収支比率 (※)	92.5%	89.0%	92.9%
医業収益(百万円)	7,600	7,695	8,423
入院収益(百万円)	5,183	5,690	6,185
外来収益(百万円)	2,270	1,929	2,137
資金期末残高理論値 (百万円) (※)	1,736	5,236	4,700

※ 医業収支比率：医業収益÷医業費用×100

※ 修正医業収支比率：医業収益÷営業費用（＝医業費用＋一般管理費）×100

※ 参考値として平時（新型コロナウイルス感染症拡大前：2019年度）の数値を計上

※ 資金期末残高理論値：定期預金や有価証券（額面額）を含む資金期末残高

### (2) 計画的な投資

- ・ 将来的な病院の建て替えを見据え、必要性や採算性を十分に検討したうえで、施設・設備の修繕計画や医療機器の更新計画等の見直しを図りつつ、計画的な投資を行う。
- ・ 物品管理体制を強化し不要な投資を抑制する。
- ・ 将来に亘って持続可能な病院経営を見据え、財務計画並びに投資計画の見直しを図り、継続的な資金確保に努める。

活動指標
資金収支比率

## 第5 予算、収支計画および資金計画

### 1 予算（2025 年度）

（百万円）

区 分	金 額
収入	
営業収益	9,322
医業収益	8,433
運営費負担金	845
補助金等収益	20
その他営業収益	24
営業外収益	97
運営費負担金	7
その他営業外収益	90
臨時利益	0
資本収入	402
長期借入金	400
その他資本収入	2
その他の収入	0
計	9,821
支出	
営業費用	8,829
医業費用	8,467
給与費	4,843
材料費	2,127
経費	1,470
研究研修費	26
一般管理費	362
給与費	334
経費	28
営業外費用	22
臨時損失	0
資本支出	969
建設改良費	445
償還金	510
その他資本支出	14
その他の支出	0
計	9,821

注1）計数は、それぞれ四捨五入によっているので、端数において合計と一致しないものがある。

注2）期間中の診療報酬改定、給与改定および物価変動は考慮していない。

#### 【人件費の見積】

期間中総額 5,177 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、法定福利費および退職手当の額に相当するものである。

#### 【運営費負担金の見積】

救急医療などの行政的経費及び高度医療などの不採算経費については、毎年度総務省が発出する「地方公営企業繰出金について」に準じた考え方によります。

建設改良費及び長期借入金等元金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します。

## 2 収支計画（2025 年度）

（百万円）

区 分	金 額
収入の部	9,471
営業収益	9,381
医業収益	8,423
受託収益	22
運営費負担金収益	845
補助金等収益	20
資産見返運営費負担金戻入	16
資産見返補助金等戻入	1
資産見返寄附金等戻入	31
資産見返物品受贈額戻入	23
営業外収益	90
運営費負担金収益	7
財務収益	10
その他営業外収益	73
臨時利益	0
支出の部	9,456
営業費用	9,070
医業費用	8,690
給与費	4,825
材料費	1,933
減価償却費	568
経費	1,340
研究研修費	24
一般管理費	380
給与費	339
減価償却費	15
経費	26
営業外費用	386
臨時損失	0
純利益	16
目的積立金取崩額	0
総利益	16

注 1）計数は、それぞれ四捨五入によっているので、端数において合計と一致しないものがあります。

注 2）前項の「1 予算（2025 年度）」との数値の違いは、税処理の扱いによるものです。



### 3 資金計画（2025 年度）

（百万円）

区 分	金 額
資金収入	14,399
業務活動による収入	9,419
診療業務による収入	8,433
運営費負担金による収入	852
その他の業務活動による収入	134
投資活動による収入	2
その他の投資活動による収入	2
財務活動による収入	400
長期借入による収入	400
その他の財務活動による収入	0
前事業年度からの繰越金	4,578
資金支出	14,399
業務活動による支出	8,851
給与費支出	5,177
材料費支出	2,127
その他の業務活動による支出	1,547
投資活動による支出	414
有形固定資産の取得による支出	400
その他の投資活動による支出	14
財務活動による支出	555
長期借入金等の返済による支出	510
その他の財務活動による支出	45
翌事業年度への繰越金	4,578

注）計数は、それぞれ四捨五入によっているもので、端数において合計と一致しないものがあります。

## 第6 短期借入金の限度額

(1) 限度額 500 万円

(2) 想定される短期借入金の発生事由 賞与の支給等、資金繰り資金への対応

## 第7 出資等に係る不要財産又は出資等に係る不要財産となることが見込まれる財産の処分に関する計画

なし

## 第8 出資等に係る不要財産又は出資等に係る不要財産となることが見込まれる財産以外の重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画

なし

## 第9 剰余金の使途

決算において剰余を生じた場合は、将来の設備投資など資金需要に対応するために内部留保します。

## 第10 地方独立行政法人明石市立市民病院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（2025 年度）

(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	400	明石市長期借入金

### 2 人事に関する計画

医療需要や医療制度の変化に迅速かつ的確に対応できるよう、診療体制の整備や人員配置の検討、見直しを弾力的に行う。

職員のモチベーション向上や人材育成、組織の活性化に資する人事評価制度を継続し、適宜制度の見直しを図るなど、より適切な人事評価制度の構築を図る。

長期的な視野で組織運営の安定を図るため、職員の計画的な採用、育成に取り組む。