

報告第14号

地方独立行政法人明石市立市民病院の経営状況（2026年度事業計画）報告のこと

地方自治法第243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8年6月8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
2026年度 年度計画

2026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2026年4月1日から2027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。
- ・ 新たな地域医療構想の中で求められる医療機関機能について、明石市における自治体病院としての役割やあり方を踏まえながら方向性を検討する。
- ・ 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。

(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。

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。
 - ・ 地域で不足する回復期機能の補填として、回復期リハビリテーション病棟の運用を継続する。
 - ・ 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は、今後の医療情勢を見ながら継続的に検討する。

- ・ ” 地方独立行政法人明石市立市民病院のあり方検討有識者会議” にて示された方針を踏まえながら、当院の体制整備方針を検討する。
- 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。
 - ・ 手術支援ロボットを導入し、ロボット支援下の手術が実施可能な体制を整備する。
 - ・ 急性期脳血管疾患症例の受入体制の強化を図り、地域における急性期医療機能の充実を目指す。
 - ・ 急性心筋梗塞等の心血管疾患については内科的治療を中心とした急性期医療機能を担い、侵襲的治療や高度急性期医療については地域の医療機関との連携によって、切れ目のない医療提供体制を確保する。
 - ・ 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。

【目標値】

項 目	2019 年度 実績値	2024 年度 実績値	2026 年度 目標値
急性期病棟稼働率	77.9%	73.5%	80.1%
地域包括ケア病棟稼働率	80.6%	74.3%	—
回復期リハビリテーション病棟稼働率	83.7%	93.0%	93.3%
訪問看護ステーション訪問回数	311 回/月	493 回/月	500 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。
- ・ 病院救急車を活用し、医療機関間の転院搬送や地域のクリニック、介護福祉施設等からの患者搬送・送迎を独自に担うことで、地域の救急医療提供体制の強化を図る。

- ・ 救急応需率を向上させるため、平日日勤帯のセカンドコール体制を継続する。
- ・ 「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。

【目標値】

項 目	2019 年度 実績値	2024 年度 実績値	2026 年度 目標値
救急車による搬入患者数	3,164 人	3,948 人	3,600 人
救急車お断り率	19.8%	24.5%	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。
- 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。

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、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。

【目標値】

項 目	2019 年度 実績値	2024 年度 実績値	2026 年度 目標値
紹介率	78.7%	88.0%	85.0%
逆紹介率	83.6%	95.2%	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。

(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。
 - ・ 認定看護師による地域の高齢者を対象とした健康づくりや疾病予防に関する研修会を開催し、健康意識の向上と適切な受診行動につなげる事を目的として社会貢献活動を行う。
- 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。

(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。

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。
 - ・ 総合相談窓口の機能を活かし、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。
- 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。
 - ・ 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。
 - ・ 医療メディエーター（医療対話推進者）は患者および家族が十分な情報に基づき自由な意思決定を行えるよう支援し、治療方針に関する理解促進および認識の調整を行う。
 - ・ 入院時重症患者対応メディエーターは、入院初期において、患者またはその家族の不安軽減や情報整理を行い、円滑な医療提供に向けた基盤づくりを行う。
 - ・ 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。

(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。

- 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、狭隘化が進む施設・設備については、引き続き設備保全計画に基づく予防保全を推進し、再整備までの機能維持を図るとともに、増加する不具合に迅速に対応し機能回復に努める。

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。

(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。

3 医療の質の向上

(1) 医療安全や感染防止対策の徹底

- ・ 医療安全や院内感染等に係る情報を迅速かつ正確に把握し、調査・原因分析に基づく対応策を策定・実施するとともに、職員への周知徹底を図る。
- ・ 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、職員への安全意識の啓発、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興・再興感染症を含む各種感染症への対応が十分に行えるよう、院内感染防止対策を徹底する。

(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。
- 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。
 - ・ QI（医療の質指標）の計測と監視により、医療および病院の質を可視化し、向上に向けた改善をおこなう。

- ・ I S O 9 0 0 1 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。
- ・ クリニカルパスの定期的な見直しを実施し S D C A サイクルを回す。必要であれば新規パスを作成するなど、計画 (P) をたてなおす事により、品質の維持管理・質保証に努める。

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。
- 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。
 - ・ 年次有給休暇取得率の向上に努める。
 - ・ 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。

(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。
 - ・ 施設基準の届出要件に係る資格取得、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。
- 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。

- ・ 職員満足度調査を継続的に実施し、職員意識の現状、変容を把握することで、職場環境や処遇の改善を図り、人材の定着・育成・適正配置など、人材マネジメントの強化を推進する。
- ・ 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。

(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。

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、面談などの機会を通じて適切な指導を行うとともに、管理者の責任と権限を持って所管部署にてマネジメントを行う。

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。

- ・ 目標管理を徹底し、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。
- ・ 年度計画の展開を円滑に行い、各部門、部署、委員会が組織方針と自部署の目標の連動を理解することで、目標管理による組織方針達成への体制を確立する。
- ・ 経営戦略の可視化および戦略の浸透を図るとともに、組織の方針と各部署の方向性の整合性を確保するため、BSCのあり方を見直す。

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践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、組織活動の透明性の向上を図る。
- ・ 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。

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によりスムーズな新入院患者の受入に努め、病床の回転率を向上する。
- ・ 在院日数の適正化を推進し、病床稼働率および診療単価の向上を図る。
- ・ 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未収金対策の徹底と対策の見直しを図る。
- ・ 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	2024 年度 実績値	2026 年度 目標値
一日平均入院患者数	259.2 人	246.5 人	258.0 人
病床稼働率	78.9%	75.4%	81.4%
入院診療単価（急性期）	62,075 円	70,211 円	75,113 円
入院診療単価（地ケア）	33,965 円	40,527 円	—
入院診療単価（回復期リハ）	30,364 円	34,887 円	36,464 円
新入院患者数	7,377 人	6,482 人	7,386 人
一日平均外来患者数	551.5 人	469.2 人	476.0 人
外来診療単価	17,007 円	17,796 円	18,627 円
常勤医師数	58 人	66 人	75 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。
- ・ ベンチマーク分析等を継続するほか、在庫の適正管理や使用状況の分析を踏まえた既製品からの置換えを積極的に進めるなど、医療の質は担保しつつ医療材料や医薬品の支出抑制に戦略的に取り組む。
- ・ 病院全体の委託業務内容の洗出しや適正化に努め、仕様の見直しや内製化の検討を進めるほか、社会情勢を踏まえた効率的な契約方式を採用することで、費用対効果の向上と費用抑制に努める。

- ・ 物品管理システムの有効活用や物品管理体制の強化により必要性の低い保守契約を洗い出すほか、契約内容の見直しを図ることで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。
- ・ 人件費率が高水準で推移している現状を踏まえ、その実態を把握するための調査・分析を実施する。

【目標値】

項 目	2019 年度 実績値	2024 年度 実績値	2026 年度 目標値
材料費対医業収益比率	24.0%	24.2%	23.2%
経費対医業収益比率	15.8%	17.8%	17.6%
人件費対医業収益比率	62.3%	66.3%	59.5%

※ 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。

【目標値】（再掲）

項 目	2019 年度 実績値	2024 年度 実績値	2026 年度 目標値
人件費対医業収益比率	62.3%	66.3%	59.5%

※ 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。

【目標値】

項 目	2019 年度 実績値	2024 年度 実績値	2026 年度 目標値
経常収支比率	101.7%	92.7%	99.2%
医業収支比率（※）	95.3%	89.6%	98.8%
修正医業収支比率（※）	92.5%	85.7%	94.0%
医業収益(百万円)	7,600	7,740	8,948
入院収益(百万円)	5,183	5,624	6,678
外来収益(百万円)	2,270	2,026	2,136
資金期末残高理論値（百万円）（※）	1,736	4,685	3,961

※ 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。
- ・ 物品管理体制の強化や使用状況分析等に努め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。

第5 予算、収支計画および資金計画

1 予算（2026年度）

（百万円）

区 分	金 額
収入	
営業収益	9,722
医業収益	8,960
運営費負担金	716
補助金等収益	20
その他営業収益	26
営業外収益	109
運営費負担金	9
その他営業外収益	100
臨時利益	0
資本収入	451
長期借入金	450
その他資本収入	1
その他の収入	0
計	10,282
支出	
営業費用	9,296
医業費用	8,855
給与費	4,848
材料費	2,285
経費	1,698
研究研修費	25
一般管理費	441
給与費	411
経費	30
営業外費用	29
臨時損失	0
資本支出	896
建設改良費	495
償還金	388
その他資本支出	13
その他の支出	0
計	10,221

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 5,259 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（2026 年度）

（百万円）

区 分	金 額
収入の部	9,868
営業収益	9,767
医業収益	8,948
受託収益	23
運営費負担金収益	716
補助金等収益	20
資産見返運営費負担金戻入	9
資産見返補助金等戻入	19
資産見返寄附金等戻入	1
資産見返物品受贈額戻入	30
営業外収益	101
運営費負担金収益	9
財務収益	10
その他営業外収益	82
臨時利益	0
支出の部	9,952
営業費用	9,521
医業費用	9,057
給与費	4,908
材料費	2,077
減価償却費	505
経費	1,544
研究研修費	23
一般管理費	464
給与費	420
減価償却費	16
経費	28
営業外費用	431
臨時損失	0
純利益	▲ 84
目的積立金取崩額	0
総利益	▲ 84

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（2026 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（2026 年度）

（百万円）

区 分	金 額
資金収入	14,182
業務活動による収入	9,831
診療業務による収入	8,960
運営費負担金による収入	725
その他の業務活動による収入	146
投資活動による収入	1
その他の投資活動による収入	1
財務活動による収入	450
長期借入による収入	450
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	3,900
資金支出	14,182
業務活動による支出	9,325
給与費支出	5,259
材料費支出	2,285
その他の業務活動による支出	1,781
投資活動による支出	463
有形固定資産の取得による支出	450
その他の投資活動による支出	13
財務活動による支出	433
長期借入金等の返済による支出	388
その他の財務活動による支出	45
翌事業年度への繰越金	3,961

注) 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。

第6 短期借入金の限度額

(1) 限度額 500 百万円

(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（2026 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	450	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。