

地方独立行政法人明石市立市民病院 第4期中期計画

令和5年2月

地方独立行政法人明石市立市民病院

前 文

明石市立市民病院は、喫緊の課題が山積し厳しい経営を余儀なくされていた平成23年10月1日、「地方独立行政法人」に経営形態を変更し、自治体病院としての再生を果たすため不退転の決意をもって改革の一步を踏み出した。

第1期（平成23年10月1日～平成28年3月31日）に崩壊の危機にあった診療体制を再生し、第2期（平成28年4月1日～平成31年3月31日）以降第3期（平成31年4月1日～令和5年3月31日）にかけては、進展する高齢化社会における地域の医療需要に対応するため、急性期医療を中心に回復期医療や在宅医療までの一連のサービス提供体制の確保を進めるなど、常に地域医療への貢献を考え市民のための病院として果たすべき役割を実践してきたところである。特に、第3期の1年目の終盤以降、新型コロナウイルス感染症の感染拡大という予期せぬ状況に見舞われた際も市内で唯一の感染症重点医療機関として、あかし保健所や地域の医療機関等との連携のもと、最前線で対応にあたるなど、市民病院としての役割を果たしてきた。

さらに、医療を取り巻く環境の変化や従前の課題であった施設の老朽化を鑑み、これからの医療に対応していくための将来構想を議論すべく、外部有識者の協力のもと、「地域医療構想の進捗を見据えた今後の病院体制のあり方検討部会」を設置し、現時点で考えられる当院の将来あるべき診療体制の方向性をまとめた。第4期は、その将来構想を実現するための再整備計画を進めるにあたり、行政とも慎重に協議のうえ、より具体的な基本構想・基本計画の策定に着手する必要があると認識している。

一方、経営面では、独法化前の巨額の赤字を出していた状況から脱し、第1期の終わりからは安定した黒字経営へと改善、第3期においても、コロナ禍で財務状況が変化するなか補助金等の寄与により黒字経営を維持できている。第4期は、ポストコロナを見据えた経営が想定されるので、診療体制の整備や組織力の向上を図り、より安定した経営基盤の確立のために持続的な経営努力が不可欠である。

市民病院は、役員並びに職員が不断の努力をもって推し進めてきた改革の成果を礎とし、さらなる医療の質の向上と経営基盤の確立に取り組む。

そして、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、地域の信頼に応えるという理念のもと、持続可能な医療の実現に向けてこれからも歩み続ける。

第1 中期計画の期間

中期計画の期間は、2023年4月1日から2027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目標を達成するためとるべき措置

第2の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”の推進を目的に、地域の医療需要ならびに供給体制を適切に評価したうえで高度・一般急性期機能の機能分化を図る。また、地域で不足する医療機能の補填として回復期機能にも一定の軸足を置き、総合的な医療を提供する。
- ・ 兵庫県における医療計画である「兵庫県保健医療計画」の内容を踏まえ地域医療構想を推進すべく、行政ならびに医師会や病院運営協議会といった各種関連団体との連携を密にし、地域の実情を把握したうえで、その時々求められる医療を迅速かつ的確に捉え、適切な医療を提供する。
- ・ 当該計画期間中に策定される次期医療計画（「第8次兵庫県保健医療計画」）について、策定前においては適時情報を収集し、将来求められると考え得る医療提供体制の体制構築に備え、策定後においては明石市の自治体病院としての役割を担うべく体制整備に努める。
- ・ レセプトやDPCといった医療機関内のデータ、患者調査や病床・外来機能報告といった医療機関外のオープンデータを活用し、地域の医療情勢を数値に基づいて適切に分析することで、将来の医療需要を予測しながら、医療提供体制の整備を図る。

(2) 市民病院の役割・機能の内外への明示と浸透

- ・ 効率的な地域医療の提供体制構築を目的に、病院運営協議会や地域医療連携推進委員会などを通じて医師会や関連医療機関との連携強化に努め、医療提供者側へ当院の地域における役割や機能を明示することで、医療機能分化を図る。
- ・ 地域住民や医療受給者に対しては、それぞれの世代に応じた情報伝達媒体

を意識し、ホームページ等の電子媒体や広報誌等の紙媒体を適時有効的に活用することで、迅速かつ的確に情報が伝わるよう努める。

- ・ 職員に対しては、理念や基本方針などの重要情報を院内に周知徹底することで意識統一を図り、病院の目指すべき方向性を共有する。また、その時々に必要な情報については、適時各種会議や委員会等を通じて情報共有を行う。
- ・ 医師の人材確保に不可欠な大学医局については、適宜、訪問による情報共有を行うなど、綿密な関係を継続する。
- ・ その他のステークホルダーについては、その時々状況によって異なると考えられることから、状況を適切に判断し、その場に応じた柔軟な対応に努める。

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、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。
 - ・ 核となる急性期機能を中心に、地域包括ケア病棟や回復期リハビリテーション病棟を適切に運用するなど、病床の有効活用を図る。
 - ・ 地域の医療機関や介護・福祉施設との連携強化により、シームレスな医療提供体制を構築する。
 - ・ 敷地内に併設する法人が保有する訪問看護ステーションとの連携により、在宅医療を推進する。
 - ・ 社会情勢に合わせて診療内容を柔軟に見直し、国が意図する方針を押し量りながら、地域における中核病院が本来持つべき医療機能を検討しつつ、地域のニーズに則した医療を提供する。
- 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。
 - ・ 各診療科における診療体制の充実を図り、横断的に高度な総合的医療を実践する。
 - ・ 低侵襲手術や各種インターベンションなど、特徴的な専門診療や手術に積極的に取り組む。
 - ・ 脳卒中や急性心筋梗塞など、高度・専門的な治療や手術を提供する体制の構築および強化を図る。

- ・ がん診療について、近接する県立がんセンターとの住み分けを図りつつ、特に併存疾患を有するがん患者の受入体制強化、充実に努める。
- ・ 高齢化に伴う疾病構造の変化に対応し、今後医療需要が大きく増加すると考えられる呼吸器疾患について、病院の診療体制充実を図り、医療提供体制を構築する。
- ・ 高齢者の増加に伴い医療需要の拡大が見込まれる、特に身体疾患を合併する認知症患者に対応すべく、精神疾患への対応を再整備する。

【目標値】

項目	2019年度 実績値	2021年度 実績値	2026年度 目標値
急性期病棟稼働率	77.9%	72.3%	84.0%
地域包括ケア病棟稼働率	80.6%	74.8%	86.0%
回復期リハビリテーション病棟稼働率	83.7%	82.5%	95.0%
訪問看護ステーション訪問回数	311回/月	422回/月	500回/月

(2) 救急医療の推進

- ・ 二次救急医療機関として総合的な救急医療を提供する。
- ・ 救急診療体制について、重症患者や夜間・休日等の受入体制を強化し、救急自動車等における救急搬送の「断らない救急」を目指す。
- ・ 小児二次救急体制を充実させる。
- ・ 近隣地域の消防局との症例検討会を開催するなど、連携を強化する。

【目標値】

項目	2019年度 実績値	2021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	2,704人	3,800人
救急車お断り率	19.8%	25.5%	20.0%

(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。
 - ・ 災害発生時に「災害対応病院」として行政機関と連携した役割を遂行する。

- ・ 事業継続計画（BCP）の検証と実践的な定期訓練などを継続する。
- ・ 新興・再興感染症の流行時に診療体制を柔軟に確保するなど、行政機関や地域の医療機関と連携を図りつつ地域の中核的な役割を担う。

② 行政と連携のもと、その他の政策医療に協力する。

- ・ 小児医療の体制として、医療的ケア児の急変時における入院の受入体制を整え、地域における後方支援の役割を担うなど機能を充実させる。
- ・ 敷地内に併設するあかしユニバーサル歯科診療所をはじめとする地域の歯科診療所との医科歯科連携を強化する。
- ・ 予防医療の提供により市民の健康推進に貢献する。
- ・ 地域の子育て支援を目的に、敷地内に開設した病児保育室で病気の児童を一時的に保育するなど、病児保育事業に協力する。

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。

- ・ 医師会や近隣の医療機関との連携を強化し、紹介患者中心の医療を提供する。
- ・ 紹介患者の受入や逆紹介に際して、患者またはその家族の負担を軽減し、質の高い医療を住み慣れた地域で継続して受けられるよう、前方／後方連携体制ならびに入退院支援に係る組織体制の強化を図る。
- ・ 地域における協議の場をもって外来機能の明確化を図り、「医療資源を重点的に活用する外来」機能を基幹的に担う診療体制を構築する。
- ・ 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多疾患併存患者の受入体制を強化する。

【目標値】

項目	2019年度 実績値	2021年度 実績値	2026年度 目標値
紹介率	78.7%	75.7%	80.0%
逆紹介率	83.6%	69.9%	85.0%

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け入れを積極的に行うなど、患者にとって住み慣れた地域及び環境で、継続的に安心して療養を受けられるよう、体制の維持、充実を図る。
- ・ 院内外に向けた研修を開催し、病診・病病連携の強化を図るとともに、職員だけでなく地域における医療従事者の学習の機会を設け、地域医療提供体制の更なる向上に努める。

(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。

- ・ 行政との緊密な連携を図ることで地域の課題を的確に把握し、各種医療機関や介護福祉施設、生活支援団体等と協働して課題解決に努め、可能な限りの医療的支援を行う。

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。

- ・ 明石市の施策を踏まえ、医療的ケア児に対しては継続的に看護師等を派遣し日常生活の支援を行うほか、今後求められる支援機能について可能な限り柔軟に対応する。
- ・ 地域共生社会の実現に向け、地域ケア会議等を通じて高齢者や子育て世代、障がい者といった対象ごとに課題を抽出し、医療、介護、福祉の各分野における専門職と協議しながら課題解決を図ったうえで、医療分野における適切な支援を実践する。

(3) 地域社会や地域の諸団体との交流

- ・ 医療や介護、健康づくり等に関する情報提供や市民公開講座等を開催するなど、一般市民や関係諸団体に向けた情報発信を積極的に行う。
- ・ 地域の出前講座や医療職による相談業務等に積極的に参加し、地域との交流を深める。

第2の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、最良の医療を提供する。
 - ・ 患者またはその家族から寄せられる相談等に対し、医療機関として組織的に対応するため総合相談窓口の運用を継続し、医療安全管理部門や医療部門、事務部門や各種委員会等との連携を強化する。
- 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。
 - ・ 患者の自由な意思決定支援として、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。
 - ・ 患者が納得のいく治療法を選択できるよう、患者からセカンドオピニオンが求められる場合には適切に応じる。

(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。
 - ・ 受療環境や提供するサービス等について継続的な改善を行うため、ご意見箱による意見聴取や定期的な患者満足度調査の実施により、患者ニーズの的確な把握に努める。
 - ・ 手話通訳者の派遣や、接遇研修、手話教室等を通じて職員のスキルアップを図るなど、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。
 - ・ 患者満足度を向上させるため、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、患者サービスの提供に支障をきたさないよう、可能な範囲で計画的に修繕もしくは改修を行い、また不具合が生じた場合には迅速に補修を行う。

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

- ・ 診療科や職種を超えたチーム医療を推進し、効率的で質の高い医療と新しい医療の実現を図る。
- ・ 委員会やチーム活動を通じて、多職種が相互の専門領域の知識を活かし、最善の治療やケアの選択を行う。

(2) 情報の一元化と共有

- ・ 情報資産を有効的に活用するため、情報の属性に基づいた、所管部署による適切な管理体制整備を推進する。
- ・ デジタル技術等を有効活用し、患者情報や現場運営情報の一元管理と効率的な共有を実現する。

3 医療の質の向上

(1) 医療安全や感染防止対策の徹底

- ・ 委員会活動等を通じて医療事故や院内感染等に係る迅速な情報収集と原因分析、フィードバックを徹底し、再発防止に努める。
- ・ 階層別教育へ展開するなど、職員への意識啓蒙、風土の醸成を図る。
- ・ ヒヤリハット報告／ゼロレベル報告を推進し、インシデント／アクシデントの軽減を図る。
- ・ “With コロナ（新型コロナウイルスとの併存）”は当面の間継続するものとして、必要な医療が必要な時に提供できるよう、感染対策室を中心に院内の感染拡大防止に努める。

(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。
 - ・ 各部門単位で行うQC活動について、品質管理室を中心として全社的かつ総合的に取りまとめ、TQMを推進し、組織全体における品質の向上を図る。

- ・ I S O 9 0 0 1 の認証を継続し、改善意識の醸成や病院全体の質の維持を図る。
- ・ クリニカルパスの継続的な取り組みにより、一度作成したクリニカルパスであっても定期的に評価しP D C Aサイクルを回すことによって治療に対する医療従事者の意識統一を図り、患者へ良質な医療を提供する。

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。

- ・ その時々の医療情勢や法人の方針等に沿った適切な人員配置を継続するほか、業務量分析等を踏まえた適切な採用活動を行うなど、人材活用制度の活性化を図り、医療水準の向上に資する人材を継続的に確保する。
- ・ 医療機器や設備等の診療環境の整備を検討するほか、大学医局との密接な連携を継続するなど、安定的に医師を確保する取組を継続する。

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。

- ・ 医療従事者がそれぞれの専門性を活かせるよう業務分担を見直すなど、タスクシフト・シェアを推進し、医師、看護師の負担軽減を図る。
- ・ 働き方改革を踏まえながら、様々なライフステージに合わせた多様な勤務形態を導入するなど、ワーク・ライフ・バランスの確保を推進する。
- ・ 育児や傷病等により長期的に休業した職員が、本格的な職場復帰へスムーズに移行できるよう職場復職支援制度を構築するなど、職員が働きやすい環境の整備に努める。

(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。

- ・ 職務や職責に応じた人材育成に資する教育研修制度を充実させる。
- ・ 専門知識の取得や技術向上のための研鑽を積極的に支援するなど、医療水準の向上に資する人材育成を推進する。
- ・ 次世代の職員が活躍できる環境の整備や意欲的な職員の育成のための研修等の機会を積極的に提供する。
- ・ 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。

- ・ 能力や成果に見合う処遇や公平な評価を実施するなど、職員のモチベーション向上に資する人材マネジメントを徹底する。
- ・ 各部門の管理職や監督職を中心に、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を徹底し、職員のモチベーション維持や向上に努める。

(3) 人事評価制度の構築と活用

- ・ 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適正な人事評価制度を継続する。
- ・ 人事評価の結果を分析し、適宜制度の見直しを図ることにより、より適切な人事評価制度の構築を図る。
- ・ 人事評価制度の改善を図りながら運用を継続するだけでなく、制度の重要性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、経営者に求められる資質向上に積極的に取り組む。

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。

- ・ 各部門の部門長および所属長は理事会等の決定事項を迅速且つ確実に推進するために、部門内で必要な情報共有を図るとともに、適切な

指揮を徹底することにより、円滑な組織運営を実践する。

- ・ 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、各診療科の管理を徹底することにより、組織マネジメントを実践する。
- ・ 管理職が組織の目標を理解し、部門内で職員と共有を図るなど、職員ひとりひとりの適性や能力、長所を最大限に活かせる適切な指導を徹底する。
- ・ 内部統制システムの運用を推進し、部門長はトップの自覚を持ち、責任と権限を持って所属部門での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・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。

- ・ 経営方針の浸透と実践を徹底するため、BSCの運用を継続するとともに、管理職へ運用の目的や活用方法等の理解を促すことにより、内容の充実を図る。

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図る。

(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、職種の垣根を越えた組織横断的な活動や人事交流等を通じて、幅広い職種において管理監督職の育成を図る。
- ・ 他院や異業種の経営者を含む外部研修や経営教育等を通じて、人脈を広げるとともに、新たな気づきを業務運営や病院経営に活かす。

(4) 構造改革と組織風土改革の継続

- ・ 法人の理念、基本方針に沿った地方独立行政法人にふさわしい文化、風土の醸成へと職員の意識改革をさらに進める。
- ・ 法人の経営方針に基づき組織全体で活動する方針管理を通じて、法人の戦略や目標等を組織全体で共有することで経営参画意識の向上に努めるとともに、法人の課題解決に積極的に取り組む改善意識の醸成を図る。
- ・ 各部門の部門長および所属長が一同に介す運営会議等で経営情報の周知

を徹底するとともに、役割に応じた責任ある発言を促すことにより、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

- ・ コンプライアンスに関する定期的な職員研修を開催するなど、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。
- ・ 内部通報制度を適切に運用するほか、内部統制システムを整備するなど、組織全体の透明性の確保を図るとともに、関係法令や内部規程の職員の理解を深める。
- ・ 個人情報の保護や情報の公開に関する法律を適切に理解し、正確な情報を職員へ周知することにより、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図るなど、管理体制の整備や職員への研修等を通じてコンプライアンス意識の向上を図る。

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。
- ・ 適切な診療報酬請求に努め、診療報酬の徹底した分析や改定への迅速かつ的確な対応、施設基準の適正な届出など、継続的に安定した収入を確保する。
- ・ 未収金の督促を迅速化し、早期回収に努めるほか、発生防止策を徹底するなど、未収金対策の改善を図るとともに、回収困難な事例は弁護士法人へ管理回収業務委託を継続して実施する。
- ・ 社会環境や周辺環境の変化、医療需要の変化等に柔軟に対応するなど、ポストコロナを見据えた診療実績の改善に努める。

【目標値】

項目	2019年度 実績値	2021年度 実績値	2026年度 目標値
一日平均入院患者数	259.2人	240.7人	279.0人
病床稼働率	78.9%	73.6%	85.3%
入院診療単価（急性期）	62,075円	72,313円	65,000円
入院診療単価（地ケア）	33,965円	36,723円	39,000円
入院診療単価（回復期リハ）	30,364円	33,389円	33,000円
新入院患者数	7,377人	6,176人	7,800人
一日平均外来患者数	551.5人	500.7人	540.0人
外来診療単価	17,007円	16,659円	17,000円
常勤医師数	58人	64人	75人

※ 2021年度実績値は新型コロナウイルス感染症対応における診療への影響が大きく、平時を想定する2026年度目標値と乖離が生じるため、比較対象として平時の2019年度実績値を参考値として掲載する。

※ 2021年度は、急性期病棟（50床）を感染症患者専用病棟（最大23床）に置き換えたことによる患者数や稼働率低下への影響、並びに診療報酬上の臨時・特例加算の寄与によ

る診療単価向上等の影響が実績値に反映されている。

(2) 支出管理などによる経費削減

- ・ 人件費比率や材料費比率、経費比率等の経営指標を定期的に分析するとともに、収支予測に基づき支出をコントロールするなど、状況に見合った対応を行う。
- ・ ベンチマーク分析やこれまでのノウハウ等を活用した効率的かつ効果的な調達を行うとともに、在庫の適正管理や使用状況の分析を踏まえた既存品からの置き換えを提案するなど、医療材料および医薬品の支出抑制を図る。
- ・ 委託業務内容を適宜精査し、委託先を取り巻く環境の変化や社会情勢の影響を考慮した業務内容の充実を含めた交渉や多様な契約手法の活用により、費用対効果の向上に取り組む。
- ・ 医療機器の所在等を効率的かつ効果的に把握するなど、物品管理を強化することにより、保守費用の抑制に取り組む。
- ・ 人件費は部門長および所属長のほか、管理者による適正管理を徹底し、効率的な支出管理に努める。

【目標値】

項目	2019年度 実績値	2021年度 実績値	2026年度 目標値
材料費対医業収益比率	24.0%	22.2%	21.5%
経費対医業収益比率	15.8%	17.3%	15.6%
人件費対医業収益比率	62.3%	67.1%	63.3%

(3) 労働生産性の向上

- ・ 医療の質や安全面の確保等に配慮のうえ、業務内容や業務量等の分析を踏まえた適切な人員配置を行うことにより、時間外勤務の適正化を図るとともに、収益に見合った人件費の適正化を図る。
- ・ 各種手当等の給与に関する人事制度については柔軟な思考をもって適宜見直しのうえ改善を図り、労働生産性を向上することで人件費の抑制に努める。
- ・ ICTやAI等のデジタル技術の積極導入や、効率的なネットワークシステムの構築など、負担軽減に向けたDX（デジタル・トランスフォーメー

ション)を推進することにより、業務効率化を図るとともに、労働生産性を高める。

(4) 原価計算の活用

- ・ 原価計算の必要性や費用対効果を見極めつつ、診療科別・部門別等の仕組みを整備するなど、病院全体の経営管理に有効活用できるよう運用の見直しや精度の向上を図る。
- ・ 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する。

2 安定した経営基盤の確立

(1) 収支の改善

- ・ 戦略的な病院経営を行い、中期計画期間を通して経常収支・資金収支の黒字を維持する。
- ・ 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、増収対策や費用の削減をもって安定した経営基盤を確立し、より自立した経営の実現に努める。

【目標値】

項目	2019年度 実績値	2021年度 実績値	2026年度 目標値	中期期間 累計
経常収支比率	101.7%	109.2%	100.0%	100.2%
医業収支比率(※)	95.3%	90.0%	96.5%	95.9%
修正医業収支比率(※)	92.5%	87.6%	93.5%	93.0%
医業収益(百万円)	7,600	7,540	8,186	32,543
入院収益(百万円)	5,183	5,407	5,856	23,291
外来収益(百万円)	2,270	2,019	2,212	8,777
資金期末残高(百万円)	1,736	3,446	4,882	

※ 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÷修正医業費用（営業費用＝医業費用＋一般管理費）×100

(2) 計画的な投資

- ・ 第3期中期計画期間にとりまとめた今後の病院体制のあり方に関する方向性を踏まえ、将来目指すべき医療体制の構築に向けた建て替えの検討を行う。
- ・ 老朽化が進む建物の病院機能維持のための改修や医療機器の購入にあたり、必要性や採算性を十分に検討のうえ、計画的な投資を行うとともに、更新計画等を適切に整備する。
- ・ 医療機器の必要性を正確かつ効率的に把握するなど、物品管理の強化を図ることにより、不要な投資を抑制する。
- ・ 将来にわたる持続可能な病院経営を見据えた財務計画並びに投資計画の策定と資金確保に継続的に取り組む。

第5 予算、収支計画および資金計画

1 予算（2023年度～2026年度）

(百万円)

区 分	金 額
収入	
営業収益	35,954
医業収益	32,578
運営費負担金	3,264
補助金等収益	72
その他営業収益	40
営業外収益	361
運営費負担金	32
その他営業外収益	329
臨時利益	0
資本収入	2,019
長期借入金	2,000
その他資本収入	19
その他の収入	0
計	38,333
支出	
営業費用	33,865
医業費用	32,598
給与費	19,415
材料費	7,650
経費	5,445
研究研修費	87
一般管理費	1,267
給与費	1,172
経費	96
営業外費用	93
臨時損失	0
資本支出	4,092
建設改良費	2,147
償還金	1,875
その他資本支出	70
その他の支出	0
計	38,051

注1) 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 20,587 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およ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る。

建設改良費およ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する。

2 収支計画（2023 年度～2026 年度）

（百万円）

区 分	金 額
収入の部	36,530
営業収益	36,195
医業収益	32,543
受託収益	36
運営費負担金収益	3,264
補助金等収益	72
資産見返運営費負担金戻入	62
資産見返補助金等戻入	93
資産見返寄附金等戻入	3
資産見返物品受贈額戻入	122
営業外収益	335
運営費負担金収益	32
財務収益	9
その他営業外収益	294
臨時利益	0
支出の部	36,472
営業費用	34,989
医業費用	33,922
給与費	19,631
材料費	6,994
減価償却費	2,247
経費	4,968
研究研修費	81
一般管理費	1,066
給与費	916
減価償却費	61
経費	90
営業外費用	1,483
臨時損失	0
純利益	58
目的積立金取崩額	-
総利益	58

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

注2) 前項の「1 予算（2023 年度～2026 年度）」との数値の違いは、税処理の扱いによるものである。

3 資金計画（2023 年度～2026 年度）

（百万円）

区 分	金 額
資金収入	42,933
業務活動による収入	36,314
診療業務による収入	32,578
運営費負担金による収入	3,295
その他の業務活動による収入	441
投資活動による収入	19
その他の投資活動による収入	19
財務活動による収入	2,000
長期借入による収入	2,000
その他の財務活動による収入	0
前期中期目標の期間からの繰越金	4,600
資金支出	42,933
業務活動による支出	33,959
給与費支出	20,587
材料費支出	7,650
その他の業務活動による支出	5,721
投資活動による支出	2,070
有形固定資産の取得による支出	2,000
その他の投資活動による支出	70
財務活動による支出	2,022
長期借入金等の返済による支出	1,875
その他の財務活動による支出	147
次期中期目標の期間への繰越金	4,882

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る。

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の預金等に充てる。

第10 料金に関する事項

1 料金

病院の診療費用および使用料等（以下「診療費用等」という。）は次に定める額とする。

- (1) 健康保険法（大正 11 年法律第 70 号）第 76 条第 2 項（同法第 149 条において準用する場合も含む。）および高齢者の医療の確保に関する法律（昭和 57 年法律第 80 号）第 71 条第 1 項の規定に基づき厚生労働大臣が定める診療報酬の算定方法により算定した額
- (2) 健康保険法第 85 条第 2 項および高齢者の医療の確保に関する法律第 74 条第 2 項の規定に基づき厚生労働大臣が定める基準により算定した額
- (3) 前項の規定にかかわらず、次の各号に掲げるものについては、当該各号に定める算定方法により算定した額
 - ア 労働者災害補償保険法（昭和 22 年法律第 50 号）第 13 条の規定により診療を受ける者
兵庫県労働基準局長と協定した療養に要する費用の額の算定方法により算出した額
 - イ 地方公務員災害補償法（昭和 42 年法律第 121 号）第 26 条の規定により診療を受ける者
地方公務員災害補償基金兵庫県支部長と協定した療養に要する費用の額
- (4) 上記以外のものについては、別に理事長が定める額とする。

2 料金の減免

1 に定める診療費用等は貧困のため納付する資力がない場合その他理事長が特に必要と認めたときは、減免することができるものとする。

第1-1 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 施設および設備に関する計画（2023年度～2026年度）

（百万円）

施設および設備の内容	予定額	財源
病院施設、医療機器等整備	2,000	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。

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

（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	120	86	206

(2) 長期借入金償還債務

（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	1,755	2,116	3,871

4 積立金の処分に関する計画

なし