

地方独立行政法人明石市立市民病院  
2024年度 年度計画

2024年3月  
地方独立行政法人明石市立市民病院



## 前文

当院は1950（昭和25）年10月に開設され2020（令和2）年10月で70周年、そして2011（平成23）年10月に独法化して2021（令和3）年10月で10周年です。国の施策としての地域医療構想が進むこの機会に心機一転し、地域に根ざした信頼の医療を展開すべく「理念」「基本方針」を改定いたしました。さらに、患者さんの権利と責務、臨床倫理指針を明確にしました。

### 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2024年4月1日から2025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”の推進として、高度急性期機能及び一般急性期機能の機能分化、ならびに回復期機能等の地域で不足する医療機能の補填を図る。高度急性期機能にあっては、医療圏域における医療の需要と供給について調査を行い、地域の高度急性期医療を支えるうえで必要な高度・専門的な治療ならびに手術機能の提供体制整備を図り、さらに医療資源の集約化を推進することで効率的な医療提供体制構築を目指す。一般急性期機能についても、高度急性期機能同様の調査に基づき需要の増加が見込まれる分野や、不足すると予測される機能の洗い出しを行い、近隣医療機関との医療機能分化を図る。地域で不足する医療機能の補填として、当面の間、回復期機能にも一定の軸足を置いた医療提供体制を維持し、総合的な医療を提供する。
- 兵庫県保健医療計画における地域医療構想を推進するため、各種関連団体との連携を密にし、地域の実情を適切に把握したうえで、その時々求められる医療を迅速かつ的確に捉え、適切な医療提供に努める。特に、2024年度は明石市とより一層の連携を図り、自治体病院である当院に求められる医療機能や役割について検討を進める。
- 2024年度から2029年度までを計画期間とする医療計画（「第8次兵庫県保健医療計画」）に基づき、地域に求められる自治体病院としての役割の明確化を図るとともに医療提供体制の構築を推進する。
- 医療ビッグデータ等々を活用し、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、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

- 地域における効率的な医療提供体制構築を目的に、当院が有する医療機能や地域における役割等について適宜、情報を発信し、医療機関間の医療機能分化と連携強化を推進する。
- 必要な時に必要な医療が市民に行き届くよう、計画的に情報を発信することで市民の医療機関に対する理解を深め、本来の医療機能に見合った医療機関の適正受診を促進する。また、幅広い世代の市民に対して迅速かつ的

確に情報が伝わるよう、情報伝達媒体の特性を理解し、折々適切な選択に努める。

- 全職員が同じベクトルをもって行動できるよう、職員間における情報格差を是正し、病院の理念や基本方針等に基づいた職員の意識統一を図る。また、その時々には伝達が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い、職員への迅速な情報伝達に努める。
- 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。
- 病院事業の運営に関わりのあるステークホルダーを常に意識し、特定のステークホルダーだけを重視するのではなく、すべてのステークホルダーの利害関係を念頭に置き、バランスの取れた事業運営を図る。

## 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。
  - 核となる急性期機能を中心としながら、在宅療養後方支援病院としての役割を発揮するため、2024年度の診療報酬改定で新設される“地域包括医療病棟”の活用も十分に検討しながら、サブアキュートの受入機能充実を図る。さらに、高齢者の増加に伴い需要が拡大すると見込まれる慢性心不全や慢性呼吸不全といった長期急性期（LTAC：Long Term Acute Care）患者の受入については、近隣医療機関の医療機能を考慮しつつ、地域において必要と認められる場合には受入機能の充実を図る。また、地域で不足するとされる回復期機能の補填として、回復期機能病床の運用は継続しつつ、地域における最善の医療提供体制を常に検討しながら、近隣医療機関との医療機能分化も視野に、柔軟な対応に努める。
  - 患者にとって連続性、継続性、一貫性が確保された医療を提供するため、近隣医療機関や介護福祉施設、在宅移行支援に係る関連職種とのシームレスな連携に努め、そのあり方について検討し実践を図る。
  - 敷地内に併設する訪問看護STと連携し、地域の訪問看護STでは受入が困難な緊急対応や医療ニーズの高い利用者の受け入れを継続する。また、医療機関併設という特徴や専門性を活かし、地域のステーションと連携・協働することにより、在宅療養支援体制整備を推進する。
  - 医療を取り巻く環境の変化を迅速かつ的確に見極め、地域の実情と照らし合わせたうえで本院が目指すべき医療提供体制の検討を継続的に行い、柔軟な対応に努める。
- 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。

- 各診療科においては医師の人材確保や育成、新たな知識・技術の習得に努め診療体制の充実を図る。さらに内科系・外科系それぞれの総合診療医を中心に、総合病院の強みを活かし、横断的に高度な総合医療の提供を推進する。
- 低侵襲外科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。
- 地域の医療需給状況に基づき、その必要性が認められる場合には脳卒中や頭部外傷等に対応する体制整備として診療体制の強化を検討し、また急性心筋梗塞など高度かつ専門的な治療や手術が提供可能な体制の整備、強化を図る。
- がん診療については、併存疾患を有するがん患者の受入体制強化と診療機能の充実に努める。また、乳がんの診療体制については、女性医師の増員を図り、形成外科との連携のもと乳房温存術、乳房再建術の対応強化を推進する。
- 高齢化に伴う疾病構造の変化に対応するため、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、呼吸器内科の充実を視野に常勤・非常勤医師の確保に努め、診療体制強化を図る。
- 今後、高齢化の進展に伴い増加が見込まれる、認知症患者への対応策として、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に努め、認知症並びに軽度認知障害（MCI）の支援体制の整備を図る。

#### 【目標値】

項目	2019年度 実績値	2022年度 実績値	2024年度 目標値
急性期病棟稼働率	77.9%	69.9%	82.0%
地域包括ケア病棟稼働率	80.6%	77.2%	90.0%
回復期リハビリテーション病棟稼働率	83.7%	91.6%	96.7%
訪問看護ステーション訪問回数	311回/月	444回/月	460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

- 広範囲にわたる疾患の患者に対応できるよう、内科系・外科系医師の日当直体制や各オンコール体制のもと、地域における総合的な救急医療の提供を継続する。
- 救急診療体制について「断らない救急」を目標に、救急医療運営委員会等において救急搬送の不应需事例の検証と改善を重ね、さらに病床利用状況の迅速な把握によりベッドコントロールを緻密に行うなど、救急応需可能な体制づくりに努める。

- 小児救急の診療体制については地域のニーズを踏まえ、夜間・休日時間外（平日：～21時、土曜：9時～17時）の急患対応を継続し、小児二次救急医療機関として一次救急、三次救急医療機関との連携強化を図りながら小児医療体制を更に充実させる。
- 明石市消防局を始め近隣消防局との有効的な連携体制を維持し、症例検討会等において相互に意見交換を重ね、地域において効率的な救急医療提供体制の構築を推進する。

【目標値】

項目	2019年度 実績値	2022年度 実績値	2024年度 目標値
救急車による搬入患者数	3,164人	3,284人	3,600人
救急車お断り率	19.8%	31.9%	22.0%

※ 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。
  - 近い将来発生が予想される南海トラフ地震等の大規模災害発生時に備え「災害対応病院」としての役割を発揮できるよう、行政機関と緊密に情報交換を行い、ビジョンを明確化しておくことで、災害発生時の迅速な初動体制の確立を図る。
  - 大規模災害発生時に備え、常に最新の情報の把握に努め、事業継続計画（BCP）の継続的な検証と改善を図る。また、より実践的な災害対応訓練等を継続的に実施し、災害医療への対応力向上を図る。
  - 新興・再興感染症について、所轄保健所や医師会、明石市政、近隣医療機関との連携、調整により、感染拡大時には迅速かつ柔軟に病床や人材の確保ができるよう平時からの取組を推進し、さらに、今般の新型コロナウイルス感染症拡大時の対応を踏まえ、感染拡大時における役割の明確化を図るなど、地域全体で感染対策を推進していく。
- 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迅速な対応やレスパイト入院の受入など、自治体病院として地域における医療的ケア児に対する後方支援の役割を確立し、機能の充実を図る。
  - 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した地域の歯科診療所との医科歯科連携を強化し、医科診療においては専門医による適切な口腔ケアにより入院患者の早期回復や術後合併症の予防を図る。また、歯科診療においては口腔外科手術を予定する患者の術前管理や、全身麻酔手術後の術後管理を歯科診療所に代わって受け入れることで、通常受入が困難な患者に対する医療提供を可能とするなど、医科歯

科連携の相乗効果により患者にとってより良い療養環境の提供に努める。

- 予防医療への取組として、健康診断やがん検診といった“二次予防”だけでなく、“一次予防”や“三次予防”についても行政と連携のもと、市民の健康寿命延伸のため、自治体病院ならではの取組について検討し実践することで市民の健康推進に貢献する。
- 地域の子育て支援を目的に、病児保育室の運営を継続し明石市における病児保育事業に貢献する。

### 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”を継続的に行い、医師会や近隣医療機関と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。
  - 紹介や逆紹介によって病院を受診する患者またはその家族の負担を軽減するため、医療機関間で迅速かつ円滑に情報共有ができるよう、また入院患者については入院前から退院後を見据え、適切に専門職が介入・支援することで安心して入院療養が受けられるよう、前方／後方連携ならびに入退院支援に係る組織体制の強化を推進する。
  - “ポストコロナ時代”や“2025年問題”、“2040年問題”を見据え、地域の患者の流れをより円滑にできるよう外来機能の明確化及び連携を推進し、「医療資源を重点的に活用する外来を地域で基幹的に担う医療機関」が地域において求められる医療機能について、常に最良が何かを模索しながら診療体制の構築を図る。
  - 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併存疾患を有する患者の受入体制を強化する。

#### 【目標値】

項目	2019年度 実績値	2022年度 実績値	2024年度 目標値
紹介率	78.7%	83.1%	80.0%
逆紹介率	83.6%	82.4%	85.0%

※ 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、地域の医療・介護従事者等における情報共有や学習の機会を設け、またはそのような機会には積極的に参加し、地域共生社会の実現に向けた取り組みを推進する。

## (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。
  - 行政との緊密な連携によって地域の課題を的確に把握し、連携する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、地域包括ケアシステムにおいて当院が担うべき役割の明確化を図りつつ、急性期医療を中心として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、医療的ケア児に対する日常生活支援として看護師等の派遣を継続するほか、様々な“制度の狭間”によって適切な支援やサービスが受けられない人々に対して、自治体病院として支援可能な機能を検討し柔軟に対応する。
  - 地域共生社会の実現に向け、明石市社会福祉協議会など行政機関との連携強化を推進し、市民の課題把握に努め、自治体病院が実践可能な医療分野における適切な支援提供体制を整備する。

## (3) 地域社会や地域の諸団体との交流

- 市民の健康への意識啓発や正しい健康習慣の定着を目的に、医療や介護、健康づくり等に関して、市民公開講座の開催など市民や関係諸団体を対象とする積極的な広報活動を推進する。
- 地域との信頼関係の更なる推進と継続を目標とし、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することで、地域との交流を深める。

## 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、患者にとって最善の利益となる最良の医療提供に努める。
  - 患者の医療に対する安心と信頼の向上を目的に総合相談窓口の運用を継続し、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適切な対応に努める。
- 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。
  - 所属の医療対話推進者を中心に、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、職員への教育や研修等の実施により、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、また、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、患者にとって最良の医療を選択できるよう適切に対応する。

#### (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。
  - 患者満足度の向上を目的に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実践するため、ご意見箱による意見聴取や定期的な患者満足度調査を継続し、患者ニーズの的確な把握に努める。
  - “SDGs”の目標の一つである“すべての人に健康と福祉を”への到達を目標に、自治体病院としてできることを模索し実践につなげていく。まずは身近な取組として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、施設・設備面において直ちに対応可能なものについては迅速に取り掛かり、対応困難な事例については計画的に対応を行うなど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、今後の施設建替を見越した計画的な修繕・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を提供することにより、患者の生活の質（QOL）の維持・向上や人生観を尊重した療養の実現を図る。
- 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

- 情報の属性に基づいた所管部署による適切な管理体制の整備を推進し、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。
- 電子カルテシステム等の医療情報システムに蓄積された現場のデータを一元的に管理するとともに、組織横断的な情報共有を図り課題抽出や解決策の立案等に有効活用する。

## 3 医療の質の向上

### (1) 医療安全や感染防止対策の徹底

- 医療安全管理室や感染対策室を中心に、各種委員会等を通じて医療事故や院内感染等に係る情報を迅速かつ正確に収集、集約化し、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。
- ヒヤリハット報告／ゼロレベル報告を推進し、収集した事例を分析・評価、フィードバックすることによってインシデント／アクシデントを未然に防止し、また報告の習慣化によってインシデントレポートの報告件数増加を図る。
- 新型コロナウイルス感染症の対応は継続しつつ、地域の医療提供体制に滞りが生じぬよう、感染対策室を中心に院内感染対策を徹底し、地域において必要な医療を継続的に提供する。

### (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。
  - ISO9001の認証継続によって職員の業務改善意識を醸成し、自律型人材の育成を図り、継続的な病院全体における質の向上及び維持に努め、患者へ良質なサービスとして還元する。
  - クリニカルパスの継続的な取り組みとして、定期的に評価を実施しPDCA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。
  - 2024年度の診療報酬改定や兵庫県の保健医療計画を踏まえて、適切な人員配置を見極め、“地域における医療提供体制の維持”を第一に医療人材の確保に努める。
  - 安定的な医師確保を目標に、大学医局との密接な連携を継続するほか、医師にとって魅力ある“ブランディング”を意識した体制整備と広報、採用活動を推進する。
- 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。
  - 医師の働き方改革を推進しタスク・シフト/シェアを効果的に進めるため、医療従事者全体の意識改革・啓発に取り組み、現行制度下で実施可能な業務範囲について必要な知識及び技能の習得を促進する。また、ICT機器の導入等による業務効率化や業務全体の縮減、必要な人員の確保等、業務の受皿となる医療関係職種に余力を持たせ、特定の職種に負担が集中しないよう留意する。
  - ワーク・ライフ・バランスを推進するため、特に個人における仕事に対する価値観の多様化を踏まえ、個人の意思を尊重する多種多様な勤務形態を検討するなど、職員における満足度の向上を図り、人材の確保・定着や企業イメージの向上に努める。
  - 職場復帰支援プログラムなど、退職者がスムーズに職場復帰できる支援体制を構築し、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。
  - 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していくなど改善を図り、より効果的な研修となるよう努める。
  - 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。
  - 次世代を担う職員の育成手段として、組織全体の“底上げ”を目的に階層別研修だけでなく、優秀な人材の“引き上げ”を意識した選抜型研修の導入を検討するなど、“強い組織を作る”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。
  - 職員のモチベーション向上を目的に、処遇や労働環境の改善、挑戦を促す制度・体制づくり、キャリアデザインの設計支援などを実践することによって、職員の仕事に対する満足度を高め、個人の内発的なモチベーション向上を図る体制整備に努める。
  - 各管理監督職は、仕事に対して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或能力、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や向上を図る。

## (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、組織の活性化を目標に、人事評価制度を継続的に実施し、評価面談時にコーチングを導入するなど制度の運用において最大限の効果が発揮できるよう努める。
- 人事評価制度の継続的な改善に努め、納得度の高い評価・報酬制度への見直しを図る。
- 人事評価制度の運用にあたっては、人事評価エラーによる逆効果の発生を防止するため、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。
  - 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。
  - 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或能力、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。
- 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、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職の育成を推進する。
- 他院や異業種の経営者を含む外部研修や経営教育等の受講を促すことにより、外部との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せる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

- 理事会や管理職が一堂に会する運営会議での周知や部門内での教育等を通じて法人の理念、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と、法人の課題解決に積極的に取り組む改善意識の醸成に努める。
- 各部門の部門長および所属長が一堂に会する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。関係法令や内部規程等に関する職員の理解を深めるため、リスクの洗い出しを行うなど、内部統制システムの整備を推進する。
- 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のためのリスクの洗い出し、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るほか、2024年度診療報酬改定を踏まえ改定への迅速かつ的確な対応、施設基準の適正な届出等を徹底することにより、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、未収金対策のための体制整備と改善を図る。また、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し、未収金の回収に努める。
- 新型コロナウイルス感染症の通常医療体制への移行に伴い、これまでの対応を適切に分析しつつ、今後の医療需要の変化を見極め、柔軟に対応するなど、診療実績の改善に努める。

#### 【目標値】

項目	2019年度 実績値	2022年度 実績値	2024年度 目標値
一日平均入院患者数	259.2人	238.8人	276.5人
病床稼働率	78.9%	73.0%	84.6%
入院診療単価（急性期）	62,075円	82,212円	67,000円
入院診療単価（地ケア）	33,965円	42,921円	43,000円
入院診療単価（回復期リハ）	30,364円	33,786円	35,000円
新入院患者数	7,377人	6,075人	7,200人
一日平均外来患者数	551.5人	483.9人	512.0人
外来診療単価	17,007円	16,404円	16,800円
常勤医師数	58人	63人	65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

- 現状の材料費、人件費、経費等の費用分析を徹底し、費用の適正化を図る。また、適切な収支予測に基づく支出管理を徹底するなど、状況に見合った対応を継続する。
- 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継続する。また、在庫の適正管理や使用状況の分析を行い、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に取り組む。
- 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を徹底し、費用対効果の向上に取り組む。
- 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。
- 人件費は部門長および所属長に勤怠の適正管理を促すなど、効率的な支出管理に努める。

### 【目標値】

項目	2019年度 実績値	2022年度 実績値	2024年度 目標値
材料費対医業収益比率	24.0%	20.5%	21.4%
経費対医業収益比率	15.8%	16.1%	16.2%
人件費対医業収益比率	62.3%	60.8%	62.0%

※ 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) 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その時々状況に見合った制度の見直しを図り、労働生産性の向上に資する改善に努めるとともに、人件費の抑制にも努める。
- 事務部門におけるDX（デジタル・トランスフォーメーション）を推進し、特に定型業務に必要な労働力の供給源を人工知能やロボットへ置き換えることにより、業務の効率化や削減を図り、限られた労働力を非定型業務へ配分するなど、人的資源を有効かつ効果的に活用可能な体制整備を行う。

#### (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に努める。
- 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	2022年度 実績値	2024年度 目標値
経常収支比率	101.7%	117.3%	100.1%
医業収支比率 (※)	95.3%	99.6%	98.0%
修正医業収支比率 (※)	92.5%	95.8%	93.1%
医業収益(百万円)	7,600	8,200	8,225
入院収益(百万円)	5,183	6,195	6,027
外来収益(百万円)	2,270	1,929	2,094
資金期末残高(百万円)	1,736	5,005	5,240

※ 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

### (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、建て替えを含めた基本方針等を検討する。
- 必要性や採算性を十分に検討したうえで、老朽化が進む建物の病院機能維持のための改修計画や医療機器の更新計画等を整備し、計画的な投資を行う。
- 物品管理の強化を図り、医療機器の必要性を正確かつ効率的に把握することにより、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に取り組み、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 (2024 年度)

(百万円)

区 分	金 額
収入	
営業収益	9,058
医業収益	8,233
運営費負担金	784
補助金等収益	26
その他営業収益	15
営業外収益	108
運営費負担金	7
その他営業外収益	101
臨時利益	0
資本収入	504
長期借入金	500
その他資本収入	4
その他の収入	0
計	9,670
支出	
営業費用	8,508
医業費用	8,086
給与費	4,686
材料費	1,942
経費	1,432
研究研修費	27
一般管理費	421
給与費	394
経費	27
営業外費用	20
臨時損失	0
資本支出	980
建設改良費	542
償還金	420
その他資本支出	17
その他の支出	0
計	9,507

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 5,080 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 (2024 年度)

(百万円)

区 分	金 額
収入の部	9,224
営業収益	9,124
医業収益	8,225
受託収益	14
運営費負担金収益	784
補助金等収益	26
資産見返運営費負担金戻入	0
資産見返寄附金等戻入	0
資産見返物品受贈額戻入	75
営業外収益	100
運営費負担金収益	7
財務収益	5
その他営業外収益	88
臨時利益	0
支出の部	9,213
営業費用	8,837
医業費用	8,396
給与費	4,701
材料費	1,764
減価償却費	599
経費	1,307
研究研修費	25
一般管理費	441
給与費	401
減価償却費	15
経費	25
営業外費用	376
臨時損失	0
純利益	10
目的積立金取崩額	0
総利益	10

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 (2024 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 (2024 年度)

(百万円)

区 分	金 額
資金収入	14,747
業務活動による収入	9,166
診療業務による収入	8,233
運営費負担金による収入	791
その他の業務活動による収入	142
投資活動による収入	4
その他の投資活動による収入	4
財務活動による収入	500
長期借入による収入	500
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	5,078
資金支出	14,747
業務活動による支出	8,527
給与費支出	5,081
材料費支出	1,942
その他の業務活動による支出	1,505
投資活動による支出	517
有形固定資産の取得による支出	500
その他の投資活動による支出	17
財務活動による支出	462
長期借入金等の返済による支出	420
その他の財務活動による支出	42
翌事業年度への繰越金	5,240

注) 計数は、それぞれ四捨五入によっているため、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（2024 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	500	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。