

令和5年度
事業報告書

自 令和5年4月1日

至 令和6年3月31日

地方独立行政法人市立大津市民病院

目 次

1	理事長によるメッセージ	5
2	法人の目的、業務内容	6
	(1) 目的	
	(2) 業務内容	
3	法人の位置付け及び役割	7
4	中期目標の概要	8
	(1) 市民病院を取り巻く現状、目指すべき姿	
	(2) 第2期中期目標の概要	
5	理事長の理念や運営上の方針・戦略等	10
	(1) 理事長の理念	
	(2) 運営上の方針・戦略等	
6	中期計画及び年度計画の概要	11
	(1) 第2期中期計画の概要	
	(2) 第2期中期計画の達成に向けた令和5年度計画の取組状況	
7	持続的に適正なサービスを提供するための源泉	27
	(1) ガバナンスの状況	
	(2) 役職員等の状況	
	(3) 職員の状況	
	(4) 重要な施設等の整備等の状況	
	(5) 純資産の額及び出資者ごとの出資額	
	(6) 財務の状況	
	(7) 社会及び環境への配慮等の状況	
8	業務運営上の課題・リスク及びその対応策	30
	(1) リスク管理の状況	
	(2) 業務運営上の課題・リスク及びその対応策の状況	
9	業績の適正な評価の前提情報	33
	(1) 地域で必要とされている医療の提供	
	(2) 質の高い人材の育成・確保	
10	業務の成果と使用した資源との対比	34
	(1) 自己評価	
	(2) 当中期目標期間における設立団体による過年度の総合評価の状況	
11	計画と実績との対比	37
12	要約した財務諸表	43
	(1) 貸借対照表	

(2) 行政コスト計算書	
(3) 損益計算書	
(4) 純資産変動計算書	
(5) キャッシュ・フロー計算書	
1 3 財政状態、運営状況及びキャッシュ・フローの状況の理事長による説明情報	4 5
(1) 貸借対照表	
(2) 行政コスト計算書	
(3) 損益計算書	
(4) 純資産変動計算書	
(5) キャッシュ・フロー計算書	
1 4 内部統制の運用に関する情報	4 6
1 5 法人の基本情報	4 7
(1) 沿革	
(2) 設立に係る根拠法	
(3) 組織図	
(4) 事務所の所在地	

1 理事長によるメッセージ

地方独立行政法人市立大津市民病院（以下「市民病院」といいます。）は、平成29年4月に地方独立行政法人となり、地域の中核病院として市民の期待に応えられるよう職員一同努めてまいりました。

市民病院は、令和5年度に第7事業年度を迎えました。

第2期中期計画期間（令和3年度から令和6年度まで）の3年目となる令和5年度も、当該計画に沿って、大津保健医療圏域における病院間連携及び病診連携の中心として、市民や地域の医療ニーズを的確に捉えながら、“信頼の絆でつながる、市民とともに歩む健康・医療拠点”という病院理念のもと、全職員が一致団結して持続可能な病院運営に取り組みました。具体的な取り組みとしては、市民や地域の病院・診療所との連携を円滑に行うため、従来の地域医療連携室、入退院センター、患者相談支援室、訪問看護ステーションを統合した地域医療連携支援センターを立ち上げました。また、大津市消防局との連携を強化し、救命率向上及び後遺症軽減を目的に、ドクターカーの運用を開始しました。つぎに、訪れやすい環境の整備として病院玄関や駐車場で車やタクシーからの乗降介助や車椅子での移動支援などのコンシェルジュサービスを開始しました。さらには、地域の診療所の先生方を補助し在宅患者の皆様が少しでも快適に生活できるように専門医による訪問診療を開始しました。今後の取り組みとしては、在宅診療センターを新規開設することを予定しています。これにより、診療、看護、歯科、リハビリテーション、栄養指導の5つの部門が連携し、パッケージとして対応することでより、地域医療の更なる貢献に繋がると考えています。

長きにわたり猛威を振るっていた新型コロナウイルス感染症は、5月8日から感染症法の2類相当から5類感染症に移行しましたが、感染症指定医療機関として、発熱外来、中等症以上の入院患者対応とともに宿泊施設療養者の対応も含め、移行前と変わらない対応を続けていきました。また、新たな感染症が発生した時を想定して体制の整備は続けてまいります。

今後も予測できない事態が起こる可能性は十分にありますが、どのような状況においても市民や患者の皆様が信頼される病院として医療を提供し、公立病院としての責務を果たしてまいります。

地方独立行政法人市立大津市民病院
理事長 河内 明 宏

2 法人の目的、業務内容

(1) 目的

市民病院は、地域の中核病院として、市民に救急医療及び高度医療を始め、良質で安全な医療を継続的かつ安定的に提供するとともに、地域の医療機関との機能分担及び連携を行うことにより、市民の健康の維持及び増進に寄与することを目的としています。

(2) 業務内容

市民病院の業務内容は、次のとおりです。

- ア 医療を提供すること
- イ 医療に関する調査及び研究を行うこと
- ウ 医療に従事する者に対する研修を行うこと
- エ 医療に関する地域への支援を行うこと
- オ 人間ドック、健康診断等の予防医療を提供すること

3 法人の位置付け及び役割

市民病院が担う医療機能は急性期で、地域医療支援病院としての役割を持っています。また、滋賀県保健医療計画において公立病院としての役割を果たすことが求められていることから、大津保健医療圏域（以下「圏域」という。）における病院間連携及び病診連携の中心として、市民や地域のニーズを的確に捉え、圏域のバランスを考慮しながら、効果的な医療機能の充実を図り、医療水準の向上に努めています。また、「信頼の絆でつながる、市民とともに歩む健康・医療拠点」の理念のもとに地域の中核病院として市民の健康の維持及び増進に寄与し、市民から求められる医療の提供や、圏域での医療提供体制を確保します。市民の健康寿命の延伸については、健診センターを通じ、積極的に関与していきます。さらには、訪問看護ステーションによる在宅患者への365日対応可能なサービスの提供や、緩和ケアでの取組などを実施します。

加えて新興感染症については、感染症指定医療機関として圏域のみならず滋賀県全域で感染症医療の連携を図りながら対応します。

4 中期目標の概要

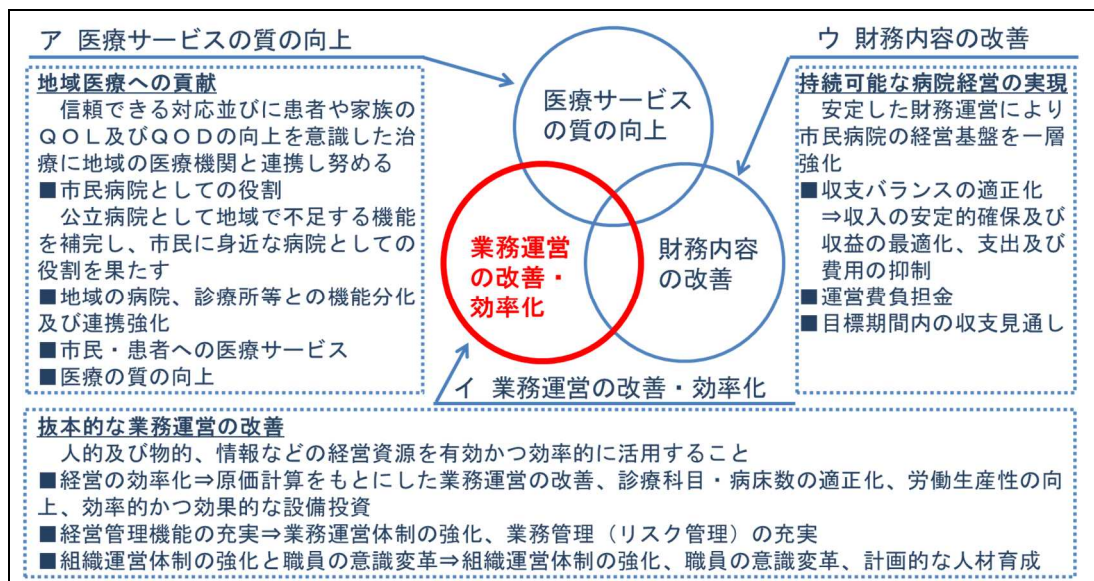
(1) 市民病院を取り巻く現状、目指すべき姿

地方独立行政法人第25条第1項の規定に基づき、大津市長が定めた地方独立行政法人市立大津市民病院第2期中期目標（令和2年12月策定、以下「第2期中期目標」という。）で示す市民病院を取り巻く現状及び目指すべき姿の概要は、次のとおりです。

ア 現状			
<ul style="list-style-type: none"> ■ 超高齢社会の進展（肺炎や骨折などの二次救急疾患（中等症から重症）需要が増加見込み） ■ 救急搬送件数は増加傾向 ■ 4病院の診療科構成は重複 ■ 4病院ともDPC入院期間Ⅲ以上の患者が一定程度存在（4病院で回復期病床が不足） 			
イ SWOT分析			
	内部環境	外部環境	
強み (S)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 24時間365日救急受入体制を確保している ■ 健診センターを有し、消化器領域を通じた市民の健康管理が可能 ■ 訪問看護ステーションを有している 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 脳梗塞、肺炎、骨折等の患者数の増加率は、“がん”などの疾病より高い ■ 総合診療が可能な急性期病院で内科的回復期病床が不足 ■ 救急車搬送ニーズは増加 	機会 (O)
弱み (W)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 急性期に特化して経営改善を目指したが、そのスピードが遅い。 （外部環境の変化への対応が遅れている） ■ 同規模病院に比べ医師の労働生産性が低い （1人1日当たり診療収入・患者数） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 機能分化の推進が求められている ■ 急性期病院が密集している （大津日赤、滋賀医大は他区域にも診療圏が広がる。また、更なる急性期機能の強化を表明） 	脅威 (T)
ウ 方向性を考える上での前提条件			
<ul style="list-style-type: none"> ■ 医業収支で収支バランスがとれていること（運営費負担金は基準内のみ） ■ 設備投資は採算性を踏まえた上で計画を立案すること ■ 求められる医療に対応すること（部分最適から全体最適へ） 			
エ 施策の方向性			
S×O 強みを活かす施策（積極的施策）		W×O 弱点補強	
<ul style="list-style-type: none"> ア 高齢者急性期対応を強化 イ 健康医療拠点としての充実・強化 ウ 入院需要に応じた病床にダウンサイジング エ -1 診療科の濃淡（強化と縮小） 		<ul style="list-style-type: none"> オ 職員の更なる経営意識の醸成 カ 組織運営体制（事務方）の強化 （事務職のスペシャリスト化） 	
S×T 差別化戦略		W×T 縮小均衡、守り	
<ul style="list-style-type: none"> キ 二次救急を中心とした地域急性期を担う ク 内科的回復期機能を担う （自院に加え滋賀医大、大津日赤の後方医療も担う） 		<ul style="list-style-type: none"> エ -2 診療科の濃淡（強化と縮小） （医師数の適正化） ⇒医師の労働生産性向上 	

(2) 第2期中期目標の概要

第2期中期目標の各項でのサマリーは、次のとおりです。



5 理事長の理念や運営上の方針・戦略等

(1) 理事長の理念

地方独立行政法人市立大津市民病院は、信頼の絆でつながる、市民とともに歩む健康・医療拠点であり続けます。

(2) 運営上の方針・戦略等

- ・市民に寄り添い、健康をサポートします。
- ・24時間365日、常に安心して受診できる体制を整えます。
- ・広域感染症発生時や大規模災害発生時に市民を支えます。
- ・患者さんとともにあり、治し支える病院となります。
- ・質の高い医療を提供し、地域のニーズに応えます。
- ・予防から緩和までがんに強い病院であり続けます。

6 中期計画及び年度計画の概要

(1) 第2期中期計画の概要

ア 構成及び各項でのサマリー

第2期中期計画の構成及び各項でのサマリーは、次のとおりです。

【構成】

前文
 第1 中期計画の期間
 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3 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置
 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
 第5 予算、収支計画及び資金計画
 第6 短期借入金の限度額
 第7 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画
 第8 剰余金の使途
 第9 料金に関する事項
 第10 地方独立行政法人市立大津市民病院の業務運営並びに財務及び会計に関する規則第6条で定める事項

【各項でのサマリー】

第2期中期計画の期間：令和3年4月1日から令和7年3月31日まで

ア 医療サービスの質の向上	ウ 財務内容の改善
<p>地域医療への貢献 地域医療機関との連携強化及び感染症医療の充実を図りながら、必要とされる病院となるよう取り組む</p> <ul style="list-style-type: none"> ■市民病院としての役割 公立病院として圏域で不足する機能を補完し、市民に身近な病院としての役割を果たす ■地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化 ■市民・患者への医療サービス ■医療の質の向上 	<p>持続可能な病院経営の実現 公立病院として地域に必要なとされる医療拠点としての使命を果たしつつ、健全で持続可能な病院経営を目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> ■収支バランスの適正化 ⇒収入の安定的確保及び収益の最適化、支出及び費用の抑制 ■運営費負担金 ■目標期間内の収支見通し
<p>イ 業務運営の改善・効率化</p> <p>抜本的な業務運営の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ■経営の効率化⇒原価計算を基にした業務運営の改善、診療科目・病床数の適正化、労働生産性の向上、効率的かつ効果的な設備投資 ■経営管理機能の充実⇒業務運営体制の強化、業務管理（リスク管理）の充実 ■組織運営体制の強化と職員の意識変革⇒組織運営体制の強化、職員の意識変革、計画的で効果的な人材育成 	

イ 各項目の要旨

第2期中期計画の各項目の要旨は、次のとおりです。

【前文（要旨）】

- 平成29年4月に地方独立行政法人として新たな経営体制となり、経常収支の黒字化を目指し経営改善に取り組んできたが、依然として経営状況は大変厳しい。
- 職員一人一人の意識改革を行いながら一層の緊張感を持ち、健全な病院経営を目指し、職員一丸となり経営改善に取り組んでいく。
- 市民病院は、地域で中心的な役割を担う病院として、市民の健康の維持及び増進に寄与し、市民病院の病院理念の下、地域の情勢を的確に捉え、市民から求められる医療の提供や手術症例の増加に努め、圏域での医療提供体制を確保するとともに、新設した人間ドックコースの提供を通じ市民の健康寿命の延伸へ積極的に関与するなど、公立病院としての責務を果たしていく。
- また、市民に寄り添った、安全・安心で、質の高い医療の提供のため、医師、看護職員を始めとした医療スタッフから働きたいと評価される魅力のある病院づくりに努めるとともに、診療体制を見直すことなどにより、経営状況を改善し、持続可能な病院経営の実現に取り組んでいく。

【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（要旨）】

- 地域の医療機関との連携強化及び感染症医療の充実を図りながら、市民及び地域の医療機関から必要とされる病院となることができるよう取り組む。
- 市民病院としての役割として、公立病院として圏域で不足する機能を補完し、市民に身近な病院としての役割を果たす。
5 疾病（がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病、精神疾患）に対し医療を提供。中でも、地域がん診療連携支援病院として、がん検診や人間ドックの受検の啓発を行い、体制を強化。
4 事業（救急医療、災害医療、小児医療、周産期医療）を確保。中でも救急医療は、超高齢社会の進展や感染症への対応に関して、圏域において市民病院の果たすべき役割は大きい。消防との連携を強化しこれらの重症患者を積極的に受け入れ。周産期医療については、施設集約化の観点から機能分化を推進。
- 患者の在宅医療を円滑に継続できるよう訪問看護ステーションの機能強化を図り、医療機関及び介護関係機関との連携を更に強化。
- 感染症医療を充実及び強化し、今後も感染症対策の中心的役割を果たしていく。
- 健康増進及び予防医療の充実及び強化に向け、健診センターから診療部門への切れ目のない医療を提供することで疾病の早期発見、早期治療を行うとともに、健康支援講座を定期的に関催し、市民の疾病予防を支援。
- 超少子高齢社会の進展による内科的回復期患者の増加に対し、近隣病院と協議の上、病院経営を圧迫しないことを条件に、一定の内科的回復期患者に対する継続的な入院治療について検討。
圏域において市民病院が中心的な役割を果たすべき感染症医療や高齢者に多い疾患への対応を担い、対応力の強化。

- 地域医療連携の中心的な役割を担う病院として、地域医療連携室を中心に、地域の医療機関や介護保険施設との“顔の見える連携”、紹介患者に対する医療の提供、医療機器の共同利用、地域の医療従事者に対する研修の実施により、地域との連携を推進。
- 市民・患者の求める医療サービスを提供できるよう、治療の選択に主体的に関わることができるように相談体制を充実させ、複数職種が協働し、患者及び家族の目線に立った支援を行う。
患者満足度調査や御意見箱の活用により、患者ニーズの動向を的確に把握し、職員の接遇の質及び患者サービスの質の向上に努める。
ACPを推進し、患者が望む医療やケアを提供。
- 医療の質の向上にむけ、入退院センターを本格的に稼働し、入院前から医師、看護師、薬剤師、栄養士等によるチーム医療を推進し、より安全かつ安心な入院治療を提供。

【第3 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置（要旨）】

- 診療科及び部門別に原価計算を行い、採算性を明確化、費用の適正化を図り、業務運営を改善。
- 市民病院に関する客観的事実を基に、近隣病院との間で機能分担や相互連携を含めた圏域における中長期的な医療提供の在り方に関する協議を踏まえ、患者の受診動向や傾向を把握した上で診療科ヒアリングを適宜行い、診療科目の適正化、病床数の適正化を図る。
- 医師1人1日当たり診療収入が全国と同規模の公立病院の中でも低位である現状を踏まえ、職員間で中期目標の指標の目標値を共有し、医療の質を保ちながら目標の達成を図る。
- 設備投資は、経営資源の投入前後で検証及び管理を行い、効率的かつ効果的な経営を推進。
- 医療に関するDXは患者サービスの質の向上、職員の業務負荷の軽減、医療の質の向上等を念頭に置いて推進。
- サイバー攻撃に備え、情報セキュリティ対策への取組。
- 中期計画を達成するため、迅速な意思決定と適切な経営判断により、効率的な業務運営を推進し、法人組織としてガバナンス体制の強化に取り組む。
- 組織運営体制の強化のために、将来的な院内配置を見据え計画的に推進。
- 働き方改革に基づいた医療従事者が働きやすい勤務環境の整備。
- 中期目標及び中期計画の内容を院内で周知徹底し、進捗状況に応じて、担当部署への聴取りを行い、その結果を分析し、計画達成のための業務改善を行う。
- 全職員を対象とした職員研修体系を構築することで、病院理念である「信頼の絆でつながる、市民とともに歩む健康・医療拠点」の実現を図る。

【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（要旨）】

- 公立病院として地域に必要とされる医療拠点としての使命を果たしつつ、健全で持続可能な病院経営を目指す。
- 収入確保と費用抑制の徹底を図りながら効率的な経営を推進し、各事業年度の経常収支比率100%以上の達成に取り組む。
- 救急医療等の政策的医療、高度医療等については、総務省の通知を基に算定した目標基準額の範囲内の額での運営を図るため、大津市と必要に応じて協議を行うことで、運営費負担金の抑制を図る。
- 中期計画の各指標に係る年度ごとの目標を設定。未達成の項目に対しては各担当部署との面談等を行い、常に目標達成を意識した取組を推進。

【第5 予算、収支計画及び資金計画】

ア 予算

項目	第2期 期間計
収入	54,580
営業収益	50,382
医業収益	44,025
運営費負担金	6,238
その他営業収益	119
営業外収益	807
運営費負担金	319
その他営業外収益	489
資本収入	3,391
長期借入金	3,391

項目	第2期 期間計
支出	54,558
営業費用	46,071
医業費用	42,541
給与費	25,611
材料費	10,712
経費	6,141
研究研修費	78
一般管理費	3,530
給与費	900
経費	2,630
営業外費用	480
臨時損失	300
資本支出	7,708
建設改良費	3,474
償還金	4,234

イ 収支計画

項目	第2期 期間計
収入の部	52,536
営業収益	51,774
医業収益	44,991
運営費負担金	6,238
資産見返補助金等戻入	427
その他営業収益	119
営業外収益	762
運営費負担金	319
その他営業外収益	444

項目	第2期 期間計
支出の部	49,937
営業費用	47,297
医業費用	43,961
給与費	25,051
材料費	9,800
経費	5,390
減価償却費	3,650
研究研修費	70
一般管理費	3,336
給与費	900
経費	2,308
減価償却費	128
営業外費用	2,360
臨時損失	280
当期純損益	2,599

ウ 資金計画

項目	第2期 期間計
資金収入	57,927
業務活動による収入	51,144
診療業務による収入	43,729
運営費負担金等による収入	6,557
その他の業務活動による収入	859
財務活動による収入	3,391
長期借入れによる収入	3,391
繰越金	2,792

項目	第2期 期間計
資金支出	57,327
業務活動による支出	46,815
給与費支出	26,510
材料費支出	9,738
その他の業務活動による支出	10,567
投資活動による支出	3,083
固定資産の取得による支出	2,811
その他の投資活動による支出	272
財務活動による支出	4,616
移行前地方債償還債務の償還による支出	3,098
長期借入金の償還による支出	1,136
その他の財務活動による支出	382
繰越金	2,813

【第6以降の要点】

- 短期借入金の限度額は、2,000百万円。
- 決算において剰余金が生じた場合は、病院施設の整備、医療機器の購入などに充てる。累積欠損金がない場合は、その一部を大津市への配当に充てる。
- 施設及び設備に関する計画

内 容	予定額	財 源
医療機器、施設等整備	3,391百万円	大津市長期借入金等

- 人事に関する計画
弾力的な人員配置や組織の見直し、評価結果の処遇や給与への反映、事務部門の強化
- 中期目標の期間を超える債務負担

内 容	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	3,098百万円	3,067百万円	6,165百万円
長期借入金償還債務	1,136百万円	2,255百万円	3,391百万円

(2) 第2期中期計画の達成に向けた令和5年度計画の取組状況

ア 全体的な状況

第2期中期計画期間の3年目となる令和5年度は、令和4年度の指標及び収支が目標から大幅に下回った状況から、計画値の達成に向け、まずは過去の業績を目指し更なる飛躍を果たせるように理事長と院長によるリーダーシップの下、将来を見据えた病院運営のための5つの重点項目を掲げ、様々な取組を行いました。

① 経営の効率化

経営状況を可視化し、目指すべき方向性を共有化、進捗管理することでPDCAサイクルを構築し、業務の管理を行いました。意思決定の見える化として経営会議を開催し、会議での決定事項については診療部長所属長会議において情報の共有を行いました。経営の見える化としては、理事長が医師及び看護局、医療技術局、事務局の所属長に対して、個別ヒアリングを実施し、業務運営の改善及び効率化のための目標値を設定し、共有を図りました。また、各診療科に月次の支出額を示し、経費削減に取り組みました。

② 地域連携の強化

地域医療支援病院として開業医との連携を強化し、回復期、慢性期の後方医療機関との連携の強化をしました。医療連携の強化として、地域の医療機関と地域医療連携の会を対面形式で開催しました。当会では、理事長及び院長並びに診療部長が、市民病院及び各診療科のアピールポイント等についてプレゼンテーションを行うことで、地域の病院及び診療所の先生方との顔の見える連携に資するものとなりました。また、関係機関との連携強化を図るため、大津市消防局と情報交換会を開催

し、大津保健医療圏における当院の果たすべき役割や救急受入体制等について情報共有しました。人事交流の推進として、近隣診療所において必要とされる医療の診療補助のために、医師や診療放射線技師、臨床検査技師の派遣や、連携している地域の医療機関に対して、看護師の人事交流を行い、交流先病院の感染管理や褥瘡管理などの体制を強化しました。市民との交流としては市民公開講座の開催に加え、市民の健康増進に寄与するために健康相談やA E D取扱講習などを積極的に行いました。

③ 患者の増加に向けた対策

急性期病院の患者は、診療所からの紹介、健診からの精密検査や診察、救急搬送が中心となるため患者の増加に向けた対策の強化に努めました。患者紹介元とのより一層の連携強化として、地域医療連携室、入退院センター、訪問看護ステーション、患者相談支援室からなる地域医療連携支援センターを立ち上げ、病院、診療所からの意見を迅速に対応できるようにし、地域連携の更なる強化を図りました。また、大津市消防局との連携を強化し、救命率向上及び後遺症軽減を目的に、ドクターカーの運用を開始しました。患者が訪れやすい環境の整備として病院玄関で車やタクシーからの乗降介助や車椅子での移動支援などのコンシェルジュサービスを開始しました。戦略的な情報発信として、広報部を創設し、インスタグラム等のSNSの活用や広報誌を手にとってもらいやすい施設への配布など、情報が市民に広く行き届くよう、広報活動を積極的に行い、市民や診療所に対し戦略的に情報を発信し、認知度を高め患者から選ばれる病院を目指しました。

④ 近未来への診療体制

激動する時代の流れを把握し、将来を見据えた投資と超高齢社会の到来に向けた準備を進めました。大津保健医療圏における当院の役割として、高齢者の急性期医療提供体制や訪問診療の支援体制を整えました。今後は令和6年度から稼働する在宅診療センターの開設準備室を立ち上げ、訪問診療、訪問看護、訪問リハビリテーション、訪問栄養指導、訪問歯科診療などの一元的な提供を目指す予定としています。

⑤ 院内風土の刷新

経営改善や業務改善に繋がる提案を全職員に募り、現場にある問題点の洗い出しのみならず、職員が経営に参画する意識の醸成を図ることや風通しの良い職場づくりにも資する職場風土に取り組みました。

年度計画の達成を目指し前述の具体的な取組を進めた結果、各診療科の患者数や医業収益の改善は見られましたが、全体では診療提供体制の変更（脳神経内科の常勤医師が令和4年度末に退職）の影響は大きく、各指標が大きく改善することまでには至りませんでした。

財務状況として、損益面では、医業収益は令和4年度と比較して108百万円の

増収となりましたが、診療提供体制の影響もあり大幅な収入増までには至らなかったため（令和3年度比819百万円減収）、医業損益は、14億8,500万円の損失となりました。また、運営費負担金や国等の補助金収益を加味した結果、4億5,900万円の経常損失となりました。資金面については、令和5年度も国や県からの補助金等収入があったものの、年度期首比2,500万円減少しました。今後も病院理念の元、公立病院としての役割を果たすため、医療提供整備の体制を整え、目標達成に向けて取組を継続していきます。

イ 項目別の状況

第1 年度計画の期間

令和5年4月1日～令和6年3月31日

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

1 市民病院としての役割

(1) 5疾病に対する医療の提供

地域の中核的な急性期病院として、5疾病（がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病、精神疾患）に対する医療を提供するため、新たな検査機器を導入するなど治療方法の適切な組み合わせ（手術、化学療法、放射線治療）にて提供しました。

(2) 4事業に対する医療の確保

4事業（救急医療、災害医療、小児医療、周産期医療）では、救急医療において、大津市消防局との連携並びに救命率向上及び後遺症軽減を目的に、ドクターカーの運用を開始しました。また、災害医療への対応として、令和6年1月1日に発生した能登半島沖地震において複数回に渡りDMAT隊及び災害支援看護師を派遣し、被災地区での活動を行いました。

(3) 在宅医療・介護との一層の連携強化

神経難病の常勤医師不在のため、訪問患者件数は減少していますが、増加の取組として、病棟の退院支援カンファレンスへ参加し、訪問看護が必要な患者を早期に把握し、在宅医療へ移行しました。

(4) 感染症医療の充実及び強化

平時からの取組として、新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより一時的に中止していたフルPPE（エボラ等1類感染症等を想定した個人防護具）着脱訓練を再開しました。感染症指定医療機関として、令和6年度は滋賀県、大津

市保健所と合同して1類感染症患者発生時の受入訓練を予定しています。

(5) 健康増進及び予防医療の充実及び強化

健診センターにおいて、受診者の需要に応えるため、歯科検診、臓器別単独乳腺コースの開始、鎮静下胃部内視鏡検査の増枠、日曜乳がん検診の毎月の実施等に取り組みました。さらなる受診者増加を図るべく、手狭で老朽化していた男女更衣室を移設、拡張するとともに、女性に優しい健診の提供を目指し、新たに女性待合スペースの改装工事を開始しています。要精検者の受診率向上のため、健診結果の説明ののち外来予約へ繋げる取組も始めました。

2 地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化

(1) 地域で果たすべき役割

地域の医療機関から求められた場合は病床の使用状況を考慮のうえ、積極的に患者を受け入れました。また、地域に根差した急性期病院の体制構築に対する取組として、急変時における在宅療養患者を速やかに受け入れできる体制の構築に取り組みました。また、将来見込まれる医療需要への対応力の強化として令和6年度から稼働する在宅診療センターの開設準備室を立ち上げ、訪問診療、訪問看護、訪問リハビリテーション、訪問栄養指導、訪問歯科診療などを一元的な提供を目指しています。

(2) 地域医療支援病院としての役割

地域医療連携室、入退院センター、訪問看護ステーション、患者相談支援室からなる地域医療連携支援センターを立ち上げ、病院、診療所からの意見に迅速に対応が可能とし、地域の医療機関との機能分担と連携の一層強化を図りました。また、大津市医師会への講師派遣や地域医療連携の会、学術講演会などを開催し、地域の医療従事者を招き専門的知識や技術を共有し、地域医療機関との連携推進を行いました。さらには、診療所の求めに応じて、当院で執刀していただけるように手術室の開放も行いました。

(3) 医療機関との連携強化

大津市の保健福祉部門を始め、関係行政機関、大津市医師会等と引き続き連携を図りました。さらに、病院や診療所へ医師、看護師及び医療技術職員の派遣を行い、人事交流を推進しました。

3 市民・患者への医療サービス

(1) 市民・患者の求める医療サービスの提供

病院玄関や駐車場で車やタクシーの乗降介助や車椅子での移動支援など、患者や付き添いの方が安全・安心に受診できるようコンシェルジュサービスを開始しました。また、患者満足調査を実施し、当院の診療提供体制についてどのような意見があるのか調査し、意見については院内会議にて周知を行い、今後の患者サービスの向上に努めました。

(2) 患者サービスの向上

外部から経験豊富な講師を招き、座学だけでなく、実践的な形式として職員の接遇能力の向上を図りました。また、セカンドオピニオン外来を設置し、より受診しやすくしました。

4 医療の質の向上

(1) 医療の安全の徹底

日本医療機能評価機構による病院機能評価の更新認定を受審し、認定交付を受けました。認定において医療の質向上のために提示された改善点等については、院内に設置した病院機能評価委員会での内部監査の際に定期的に確認し、継続的に医療の質向上に向けて取り組んでいます。医療安全に対しては、医療安全カンファレンス、医療安全管理対策委員会を定例で開催し、医療事故を分析、再発防止対策の充実を図りました。感染対策に対しては、感染管理室と感染対策チーム及び抗菌薬適正使用支援チームが連携しながら、感染対策の構築及び強化に取り組みました。

(2) 診療データ分析による医療の質と効率性の標準化

医療資源投入量のベンチマークを提示し、他院に比べて多く使用している材料に関しては、クリニカルパスを見直しました。

(3) チーム医療の充実

入退院センターで予約入院・手術目的の予約入院患者から退院までを一貫してサポートしました。また、多職種と協働した支援体制で、安全・安心な入院治療を提供し、患者サービスの向上に努めています。

第3 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

1 経営の効率化

(1) 原価計算を基にした業務運営の改善

院内の按分基準に則った原価計算を実施し、診療科ごとの支出率を算定し、毎月の会議にて提示し、業務運営の改善に努めました。

(2) 診療科目の適正化

医師並びに看護局、医療技術局及び事務局の所属長に対して、個別ヒアリングを実施し、業務運営の改善及び効率化のための目標値を設定し、共有を図りました。

(3) 病床数の適正化

感染症患者が増加した時期には感染症病床や緩和ケア病床を利用し、急性期病床を止めない取り組みを行いました。また、患者増加が見込まれたときは休床病床を柔軟に変更し、適切な急性期病床の確保に努めました。

(4) 労働生産性の向上

経営会議及び理事会にて診療科別の医師1人当たり診療収入について、改善策を議論しました。

(5) 効率的かつ効果的な設備投資

予算の範囲で修理不能医療機器及び備品の更新を順次行うとともに、特に短期間で収益の向上が見込める医療機器については「戦略的医療機器」と位置付けて整備を行い、収益の向上に努めました。

2 経営管理機能の充実

(1) 業務運営体制の強化

病院の経営上重要であると判断される内容については、これを経営会議において十分に議論した後、理事会等において、経営情報からの課題の抽出、戦略の検討等を迅速かつ的確に行いました。

(2) 業務管理（リスク管理）の充実

全職員を対象にコンプライアンス研修を実施しました。ハラスメントの理解とハラスメントのない職場環境を作ること为目标に研修を実施しました。個人情報の保護については、職員研修を行うとともに、個人情報漏えい occurred 際の対応フロー図を作成し、職員に通知しました。

3 組織運営体制の強化と職員の意識変革

(1) 組織運営体制の強化

医師の働き方改革に対応するため、タスクシフト及び宿日直業務の見直しのため、職員を採用しました。また、研修医の確保についても連携先を増やすことで幅広い研修を実践できる環境を整備しました。

(2) 職員の意識変革

中期計画目標達成のための行動指針として、5つの重点目標（経営の効率化・地域連携の強化・集患対策・近未来への診療体制・院内風土の刷新）を軸としたサクセスパイラルプログラムを新たに策定しました。これに沿って、職員一丸となって、持続可能な病院経営の実現に向け取り組みました。また、職員提案による業務改善の推進や、優れた活動に対して職員やチームを讃える表彰制度を実施しました。

(3) 計画的で効果的な人材育成

職員研修では、必要なスキルなどを中心とした参加型の研修を行い、研修受講者の職務意識の向上、人間力の形成、幅広い教養と社会性を養成しました。

医師の人事評価制度については、制度設計を完了し、令和6年度から運用を開始できるよう説明会を開催しました。

第4 財務内容の改善に関する事項

新型コロナウイルス感染症への対応や効率的な医療資源の活用のために令和5年度も令和4年度に引き続き病棟の休床等を行っていること、診療体制の変更の影響により、医業収益が減少し、費用については人件費や経費が微増であった結果、収支バランスの適正化に至りませんでした。

なお、新型コロナウイルス感染症対応に伴う補助金収益を加味しても、医業収益の減少が多く、4億5,900万円の経常損失を計上しました。

1 収支バランスの適正化

(1) 収入の安定的確保及び収益の最適化

医師と事務とが連携し、新たな手技に対する施設基準の届出を行いました。また、看護配置に関する施設基準に関しても看護体制を確認しながら、令和6年度から新たに加算が取得できるように取り組みました。また、DPCⅢ超え患者を見える化し、毎週のミーティングで共有し、適切にベッドコントロールするなど、在院日数の短縮に努めました。

(2) 支出及び費用の抑制

人件費の適正化として、働き方改革における医療職間のタスクシフトの推進を行いました。材料費の削減については、契約先のベンチマークを利用しながら納入業者との価格交渉を行いました。

2 運営費負担金

政策的医療については、総務省の通知に基づいて金額を算定し、大津市と算定方法について協議することで、金額抑制に努めました。

3 計画期間内の収支見通し

理事会において、年度計画の主要な指標の達成状況を報告するとともに、今後の改善に向け、院内で情報共有しました。また、四半期ごとに評価委員会に対して報告を行いました。

ウ 項目別の主な年度計画値と実績値の対比

項 目	年度計画値	実績値	備考
I 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すべき措置			
1 市民病院としての役割			
がん手術件数	578件以上	465件	△113
化学療法件数	2,057件以上	1,704件	△353
放射線治療件数（新規患者に係るものに限る。）	115件以上	132件	+17
緩和ケア病棟利用患者数	217人以上	170人	△47
脳卒中患者数	202人以上	116人	△86
血栓溶解療法件数	6件以上	6件	0
血栓回収療法件数	7件以上	6件	△1
外来での脳血管疾患リハビリテーション実施患者数	2,100人以上	1,945人	△155
入院での脳血管疾患リハビリテーション実施患者数	11,335人以上	7,313人	△4,022
急性心筋梗塞患者数	43人以上	30人	△13
急性心筋梗塞患者の病院到着後90分以内の初回P C I 実施割合	72.9%以上	54.5%	△18.4
P C I 実施件数	146件以上	130件	△16
冠動脈C T 検査件数	335件以上	298件	△37
外来での心大血管疾患リハビリテーション実施患者数	2,622人以上	2,438人	△184
入院での心大血管疾患リハビリテーション実施患者数	2,555人以上	2,807人	+252

糖尿病・慢性腎臓病患者への栄養管理実施割合	81.6%	59.4%	△22.2
糖尿病透析予防指導及びフットケアの実施件数	609件以上	445件	△164
通院精神療法の算定数	6,777件以上	10,242件	+3,465
入院精神療法の算定数	822件以上	1,014件	+192
救急車搬送入院患者数	1,397人以上	1,683人	+286
救急車搬送受入件数	3,516件以上	4,051件	+535
救急車受入要請件数	3,543件以上	4,183件	+640
救急搬送応需率	99.2%以上	96.8%	△2.4
救急入院患者数	2,590人以上	2,832人	+242
救急入院患者割合	17.6%以上	19.5%	+1.9
救急ストップ時間	29時間以下	74時間	(△)+45
小児科入院患者数	2,437人以上	1,965人	△472
小児科救急受入件数	2,163件以上	1,210人	△953
小児科外来患者数	9,794件以上	7,252人	△2,542
小児科紹介患者数	478人以上	434人	△44
特定看護師数	6人以上	7人	+1
在宅療養利用者訪問件数	8,704件以上	5,819件	△2,885
感染管理認定看護師数			
市民向け公開講座開催回数	3人以上	2人	△1
市民向け公開講座延べ受講者数	10回以上	11回	+1
健診センター総受診者数	640人以上	512人	△128
人間ドック受診者数	12,635人以上	7,768人	△4,867
がん検診受診者数	3,402人以上	2,578人	△824
乳がん検診受診者数	4,420人以上	2,101人	△2,319
胃がん検診(内視鏡)受診者数	1,298人以上	874人	△424
子宮がん検診受診者数	66人以上	198人	+132
肺がん検診受診者数	82人以上	310人	+228
大腸がん検診受診者数	2,396人以上	305人	△2,091
	578人以上	375人	△203
2 地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化			
紹介率	80.0%以上	80.0%	0
逆紹介率	104.9%以上	101.3%	△3.6
地域医療機関訪問回数	325回以上	174回	△151
地域医療機関向け研修実施回数	50回以上	13回	△37

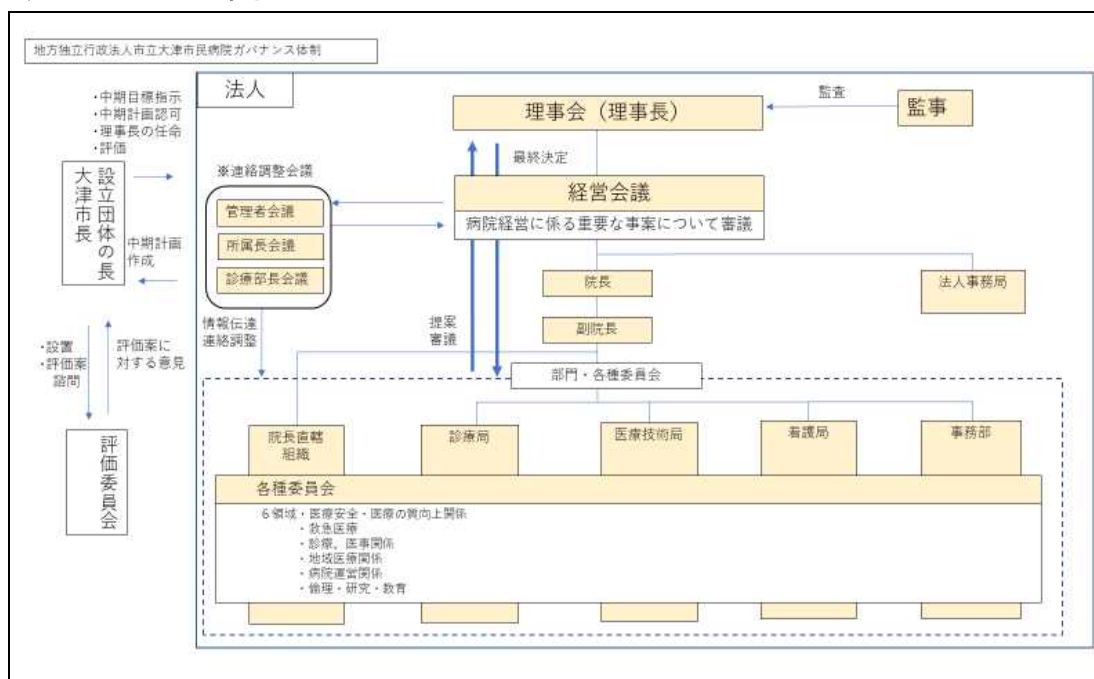
3 市民・患者への医療サービス			
外来に係る患者満足度調査の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値	85.7%以上	79.9%	△5.8
入院に係る患者満足度調査の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値	93.2%以上	93.7%	+0.5
患者満足度調査における相談体制に関する項目の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値	90.0%以上	84.0%	△6.0
接遇研修会実施回数	2回以上	2回	0
接遇研修会受講時アンケートの「参考になった」と回答した者の割合	91.0%以上	97.0%	+6.0
患者満足度調査における接遇に関する項目の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値	90.0%以上	86.0%	△4.0
患者満足度調査における医師の応対と説明に関する項目の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値	90.0%以上	85.9%	△4.1
患者満足度調査におけるACPに関する項目の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値	80.0%以上	—	—
4 医療の質の向上			
医療安全研修会開催回数	12回以上	6回	△6
医療安全研修会に係る受講者満足度調査の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値	77.0%以上	94.9%	+17.9
クリニカルパス適用患者割合	49.1%以上	50.9%	+1.8
II 第3 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置			
1 経営の効率化			
医師1人1日当たり診療収入	271.1千円以上	209.0千円	△62.1
医師1人1日当たり入院患者数	3.1人以上	2.3人	△0.8
2 経営管理機能の充実			
—	—	—	—
3 組織運営体制の強化と職員の意識変革			

—	—	—	—
Ⅲ 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 収支バランスの適正化			
単年度資金収支	△24百万円以上	△25百万円	△1
医業収支比率	102.2%以上	86.9%	△15.3
経常収支比率	105.6%以上	96.4%	△9.2
営業費用対医業収益等	105.2%以下	123.9%	(△)+18.7
入院診療単価	62,136円以上	63,844円	+1,708
平均在院日数	13.2日以下	13.5日	(△)+0.3
DPCⅡ期間以内患者割合	57.9%以上	61.0%	+3.1
手術件数	3,712件以上	2,693件	△1,019
病床稼働率	87.4%以上	73.5%	△13.9
ICU稼働率	119.0%以上	100.5%	△18.5
延べ入院患者数	123,207人以上	105,752人	△17,455
新規入院患者数	8,707人以上	7,309人	△1,398
新規入院患者数のうちICU患者数	367人以上	312人	△55
新規入院患者数のうち一般病棟新規患者数	8,187人以上	6,997人	△1,190
外来診療単価	15,966円以上	16,162円	+196
外来患者数	198,410人以上	170,006人	△28,404
職員給与費対医業収益等	57.1%以下	72.3%	(△)+15.2
材料費比率	21.8%以下	22.0%	(△)+0.2
後発医薬品指数	94.0%以上	93.1%	△0.9
委託費比率	11.3%以下	12.8%	(△)+1.5

注 詳細については、「令和5年度の業務実績に関する小項目評価結果報告書」をご確認ください。

7 持続的に適正なサービスを提供するための源泉

(1) ガバナンスの状況



(2) 役職員等の状況（令和6年3月31日現在）

氏名	役職	任期	担当及び経歴
河内 明宏	理事長（常勤）	R4. 10. 1 ～ R7. 3. 31	
日野 明彦	副理事長（常勤）	R5. 4. 1 ～ R7. 3. 31	院長
西村 由香	理事（常勤）	R5. 4. 1 ～ R7. 3. 31	看護局長
押栗 雅則	理事（常勤）	R5. 4. 1 ～ R7. 3. 31	事務局長
北野 博也	理事（非常勤）	R5. 4. 1 ～ R7. 3. 31	社会医療法人誠光会 理事長
三木 恒治	理事（非常勤）	R4. 4. 1 ～ R6. 3. 31	済生会滋賀県病院 院長
内海 靖	理事（非常勤）	R5. 4. 1 ～ R7. 3. 31	公認会計士、税理士
田中 正志	監事（非常勤）	R3. 7. 1 ～ 令和6年度財務諸表承認日	公認会計士、税理士
野嶋 直	監事（非常勤）	R3. 7. 1 ～ 令和6年度財務諸表承認日	弁護士

注 理事長と監事は大津市長が任命し、理事は理事長が任命する。役員の任期は、理事長が4年、理事は2年、監事は4年。

役員が欠けた場合の補欠の役員の任期は、前任者の在任期間。

(3) 職員の状況（令和6年3月31日現在）

ア 常勤職員の数（前事業年度末からの増減を含む。）

885人（出向者の数含む、前年比+17人）

※内訳：医師115人、看護師443人、医療技術員155人、その他172人

イ 平均年齢

43.2歳

ウ 法人への出向者の数

5人

(4) 重要な施設等の整備等の状況（主なもの）

ア 当事業年度中に建替及び整備が完了した主要施設等

駐車場 駐車場機器の更新

本館棟 無停電電源装置用蓄電池更新

高圧変電設備機器改修

医療ガス設備改修

エレベータ改修

別館棟 屋上防水工事

エレベータ改修

その他 旧ケアセンターおおつ棟改修（食堂の設置）

イ 当事業年度において建替中の主要施設等の新設・拡充

なし

ウ 当事業年度中に処分した主要施設等

なし

(5) 純資産の額及び出資者ごとの出資額（単位：百万円）

区分	期首残高	当期増加額	当期減少額	期末残高
出資金	262	—	—	262
資本剰余金	0	—	—	0
利益剰余金	5,007	—	652	4,355

注 計数は、端数をそれぞれ四捨五入しているため、合計で一致しないものがあります。

(6) 財務の状況

ア 財源の内訳（補助金、運営費交付金、借入金、債券発行等）

区分	金額（単位：百万円）	構成比率（%）
収入		
業務収入	11,906	91.9
その他収入	1,050	8.1
合計	12,956	

イ 自己収入に関する説明

市民病院では、医療サービスを提供することで、9,888百万円の自己収入を得ています。この自己収入は、診療報酬等の診療業務収益9,832百万円、訪問看護ステーション収益56百万円となっています。

(7) 社会及び環境への配慮等の状況

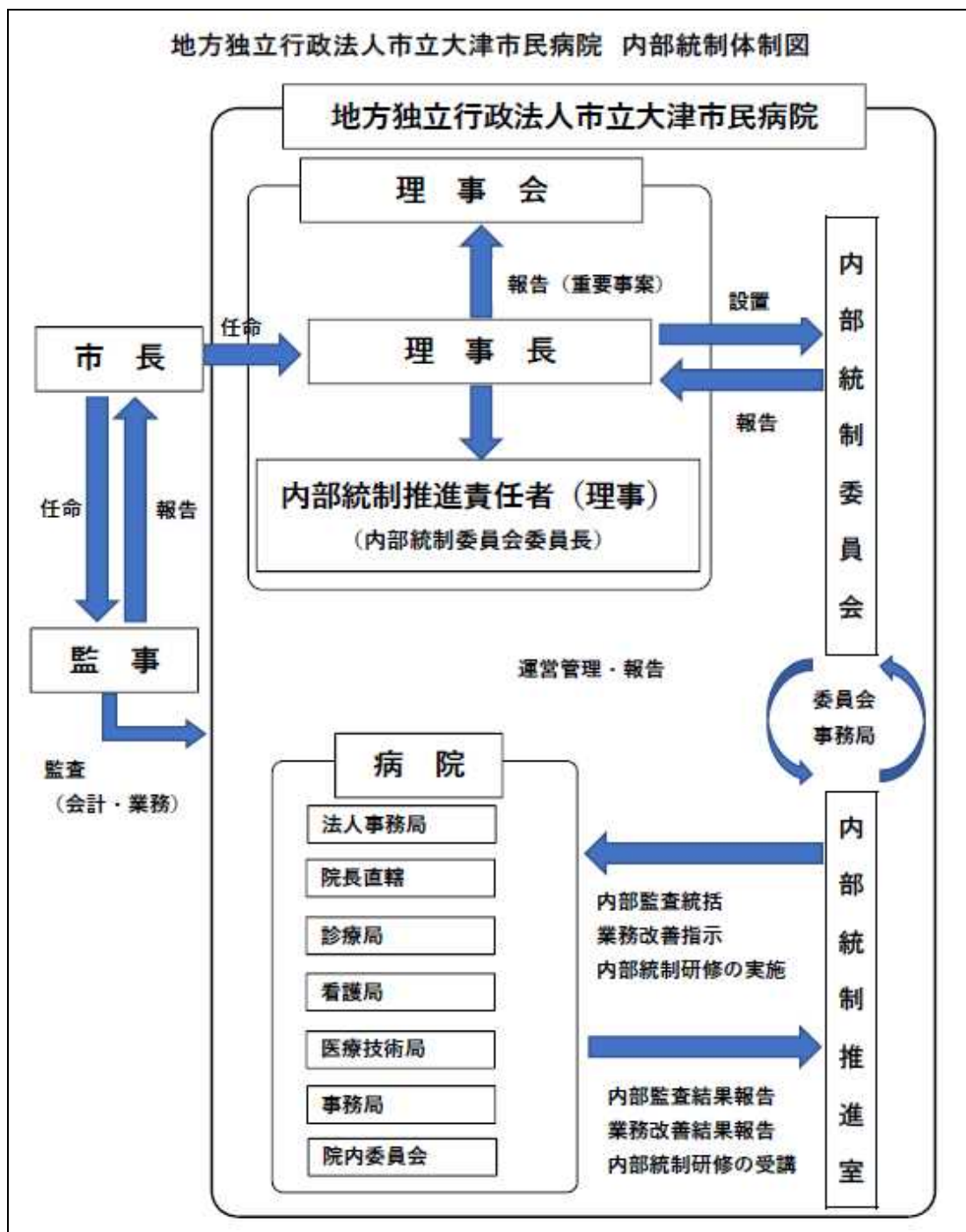
市民病院は、社会及び環境への配慮の方針として、滋賀県低炭素社会づくりの推進に関する条例に基づき、温室効果ガスの排出削減に取り組むこととしています。取組の結果として経済産業省資源エネルギー庁よりエネルギー使用の合理化等に関する法律（省エネ法）に基づいた事業クラス分け評価で最高位であるSランクに認証されました。

8 業務運営上の課題・リスク及びその対応策

(1) リスク管理の状況

市民病院では、中期目標等に基づき法令等を遵守しつつ業務を行い、定款第1条の目的を有効かつ効率的に果たすために定める内部統制の推進に関する規程に基づき、法人の業務の適正な実施を阻害する要因をリスクとして識別、分析評価し、当該リスクへの適切な対応を選択します。

[体系図]



(2) 業務運営上の課題・リスク及びその対応策の状況

市民病院では、監事監査、内部監査、会計監査、第三者機関による病院機能の監査等により業務運営上の課題・リスクの確認を行い、改善に取り組んでいます。また、業務範囲の網羅性を確保したうえで、直面するリスクを洗い出し、洗い出したリスクの規模・特性を踏まえ、管理対象とするリスク管理を継続的に実施出来るように今後取り組む予定です。

発生が想定されるリスクの一覧は、次のとおりです。

リスクカテゴリー	リスク項目
医療事故等リスク	医療事故による患者死亡等、不適切な対応 患者生命に支障のない医療事故 設備・機械の損傷・故障 施設管理ミスによる病院利用者の死傷事故 院内感染（患者・医療者） 病院食による患者の食中毒
法令等違反リスク	大量の個人情報漏洩 情報資産の漏洩・流出 針刺し事故等労働災害 医療廃棄物の違法処理・不法投棄 セクハラ・パワハラ等 倫理規程・就業規則等違反 職員不祥事（飲酒運転等業務外） 反社会的勢力との関わり 贈収賄 主務官庁、設立団体への虚偽報告
資産損失リスク	不適切な契約 現金や金券の盗難 領収書の不正発行による着服 医薬品・診療材料の安易な失敗廃棄 医薬品・診療材料の不正持ち出し 現金の過不足の発生（会計処理） 診療費の不払い（回収不能）
システムリスク	情報システムの障害・破壊による業務中断 ウイルス汚染（システム）
事務処理リスク	診療報酬改定内容のフォロー不足 算定基準の充足要件確認不足 請求前のレセプトチェック不備

	加算項目の算定漏れ 苦情・クレーム処理（対応困難な患者の対応）
経営プロセスリスク	施設・設備投資失敗 人材流失（引き抜き、集団退職）
外部環境リスク	地震・津波 台風・集中豪雨 火災爆発 水・電気供給等停止事故 暴力行為・不審者侵入 風評による病院イメージ低下 医療制度・介護保険制度変更 診療報酬マイナス改定 購買物品の高騰 競合病院開業

9 業績の適正な評価の前提情報

(1) 地域で必要とされている医療の提供

市民病院の特徴は、予防から治療までの医療サービスの提供に取り組み、かつ地域において必要とされる在宅医療・介護に関して訪問看護サービスの提供を行っていることであり、地域包括ケアシステムの要として市民の多様なニーズに応えています。

特に、救急医療、感染症医療、在宅医療の後方支援、健康増進・予防医療などに積極的に取り組み、市民が安心して暮らせる地域づくりに貢献しています。

(2) 質の高い人材の育成・確保

診療機能の維持・強化のため、医師の派遣元大学との密接な連携の強化に努め、広く人材を外部に求めることにより、医師を始め、看護職員、薬剤師その他医療職の確保に努めています。あわせて、チーム医療を支える認定医・認定看護師などの高い専門性を持った有資格者の育成に努めるとともに、診療報酬制度を熟知した人材の確保並びに医療経営に長けた人材の育成及び確保についても、将来的な院内配置を見据え、計画的に推進しています。

10 業務の成果と使用した資源との対比

(1) 自己評価

項目	小項目 評価※	行政コスト (百万円)
I 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		
1 市民病院としての役割		
(1) 5 疾病に対する医療の提供	2	11,339
(2) 4 事業に対する医療の確保	2	
(3) 在宅医療・介護との一層の連携強化	2	
(4) 感染症医療の充実及び強化	3	
(5) 健康増進及び予防医療の充実及び強化	2	
2 地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化		
(1) 地域で果たすべき役割	3	
(2) 地域医療支援病院としての役割	2	
(3) 関係機関との連携強化	3	
3 市民・患者への医療サービス		
(1) 市民・患者の求める医療サービスの提供	2	
(2) 患者サービスの向上	3	
4 医療の質の向上		
(1) 医療の安全の徹底	3	
(2) 診療データ分析による医療の質と効率性の標準化	3	
(3) チーム医療の充実	3	
II 第3 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置		
1 経営の効率化		
(1) 原価計算を基にした業務運営の改善	3	
(2) 診療科目の適正化	3	
(3) 病床数の適正化	3	
(4) 労働生産性の向上	2	
(5) 効率的かつ効果的な設備投資	3	
2 経営管理機能の充実		
(1) 業務運営体制の強化	3	
(2) 業務管理（リスク管理）の充実	3	
3 組織運営体制の強化と職員の意識変革		
(1) 組織運営体制の強化	3	
(2) 職員の意識変革	3	

(3) 計画的で効果的な人材育成	3	
Ⅲ 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 収支バランスの適正化		
前文	2	
(1) 収入の安定的確保及び収益の最適化	2	
(2) 支出及び費用の抑制	2	
2 運営費負担金		
運営費負担金	3	
3 計画期間内の収支見通し		
計画期間内の収支見通し	3	
法人共通		1, 628
合計		12, 967

注 計数は、端数をそれぞれ四捨五入しているため、合計で一致しないものがあります。

※ 詳細につきましては、業務実績等報告書を御確認ください。

(2) 当中期目標期間における設立団体による過年度の総合評価の状況

大項目 / 大項目評価※	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
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	C	C		
第3 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置	C	B		
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	C	C		

※設立団体の大項目評価基準は、次のとおりです。

評価	基準
S	特筆すべき進捗状況にある。 (全ての小項目の評価が3から5まで、かつ、評価委員会が特に認める場合)
A	計画どおり進んでいる。 (全ての小項目の評価が3から5まで)
B	おおむね計画どおり進んでいる。 (項目の評価において、3から5までが8割以上)
C	やや遅れている。 (小項目の評価において3から5までが5割以上8割未満)
D	遅れている。

	(小項目の評価において3から5までが5割未満)
E	重大な改善すべき事項がある。 (評価委員会が特に認める場合)

1.1 計画と実績との対比

令和5年度計画における第5以降の実績等は、次のとおりです。

[第5 予算（人件費の見積りを含む）、収支計画及び資金計画]

(1) 予算（令和5年度）（単位：百万円）

区 分	計 画 額	決 算 額	差 額 (決算-計画)	主な理由など
収入				
営業収益	12,655	12,691	36	
医業収益	11,076	10,033	△1,043	新型コロナウイルス、診療体制による影響
運営費負担金収益	1,549	1,466	△83	交付区分の変更によるもの
その他営業収益	30	1,192	1,162	新型コロナウイルス感染症関連補助金
営業外収益	197	276	79	
運営費負担金収益	75	81	6	
運営費交付金収益	—	77	77	交付区分の変更によるもの
その他営業外収益	122	119	△3	
資本収入	425	696	271	
長期借入金	425	583	158	
補助金	0	113	113	
計	13,277	13,663	386	
支出				
営業費用	11,497	11,839	342	
医業費用	10,615	10,996	381	
給与費	6,355	6,888	533	新型コロナウイルス感染症対応やタスクシフトのための職員数増加
材料費	2,707	2,585	△122	収入減に伴うもの
経費	1,534	1,515	△19	収入減に伴うもの
研究研修費	19	7	△12	
一般管理費	882	843	△39	

給与費	225	271	46	
経費	657	573	△84	
営業外費用	113	375	262	
資本支出	1,691	1,473	△218	
建設改良費	516	337	△179	
償還金	1,175	1,129	△46	
貸付金	—	7	7	
計	13,301	13,687	386	

注 計数は、端数をそれぞれ四捨五入しているため、合計で一致しないものがあります。

(2) 収支計画（令和5年度）（単位：百万円）

区 分	計 画 額	決 算 額	差 額 (決算-計画)	主な理由など
収入の部	13,154	12,315	△839	
営業収益	12,968	12,037	△931	
医業収益	11,282	9,858	△1,424	新型コロナウイルス、診療体制による影響
運営費負担金収益	1,549	1,466	△83	交付区分の変更によるもの
資産見返補助金等戻入	107	165	58	
その他営業収益	30	548	518	新型コロナウイルス感染症関連補助金
営業外収益	186	278	92	
運営費負担金収益	75	81	6	
運営費交付金収益	—	77	77	交付区分の変更によるもの
その他営業外収益	111	120	9	
臨時利益	—	1	1	
支出の部	12,457	12,967	510	
営業費用	11,869	12,217	348	
医業費用	11,037	11,339	302	
給与費	6,216	6,837	621	新型コロナウイルス感染症対応やタスクシフトのための職員数

				増加
材料費	2,456	2,172	△284	収入減に伴うもの
経費	1,348	1,398	50	
減価償却費	999	919	△80	
研究研修費	18	13	△5	
一般管理費	832	878	46	
給与費	225	289	64	
経費	577	559	△18	
減価償却費	30	30	0	
営業外費用	586	556	△30	
臨時損失	2	194	192	
純利益	697	△652	△1,349	
総利益	697	△652	△1,349	

注 計数は、端数をそれぞれ四捨五入しているため、合計で一致しないものがあります。

(3) 資金計画（令和5年度）（単位：百万円）

区 分	計 画 額	決 算 額	差 額 (決算-計画)	主な理由など
資金収入	16,051	20,299	4,248	
業務活動による収入	12,840	12,966	126	
診療業務による収入	11,002	9,997	△1,005	新型コロナウイルス感染症、診療体制による影響
運営費負担金等による収入	1,624	1,624	—	
その他の業務活動による収入	214	1,345	1,131	新型コロナウイルス感染症関連補助金
投資活動による収入	—	114	114	
補助金等収入	—	113	113	新型コロナウイルス感染症関連補助金
貸付の回収による回収	—	1	1	
財務活動による収入	425	583	158	

長期借入れによる収入	425	583	158	
前年度繰越金	2,786	6,637	3,851	
資金支出	16,051	20,299	4,248	
業務活動による支出	11,637	12,107	470	
給与費支出	6,580	7,101	521	新型コロナウイルス感染症対応 等職員数増による増加
材料費支出	2,461	2,368	△93	収入減に伴うもの
その他の業務活動に よる支出	2,596	2,639	43	
投資活動による支出	386	358	△28	
固定資産の取得に よる支出	386	222	△164	
その他の投資活動に よる支出	—	136	136	
財務活動による支出	1,266	1,222	△44	
移行前地方債償還債務 の償還による支出	779	779	0	
長期借入金 の償還による支出	396	350	△46	
その他の財務活動に よる支出	91	93	2	
次年度繰越金	2,762	6,612	3,850	

注 計数は、端数をそれぞれ四捨五入しているため、合計で一致しないものがあります。

[第6 短期借入金の限度額]

短期借入金の実績はありません（限度額は2,000百万円）。

[第7 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画]

ありません。

[第8 剰余金の使途]

当期末処理損失は652百万円であり、前期までの積立金3,798百万円のうち652百万円を取崩して処理しました。

[第9 料金に関する事項]

健康診断・人間ドックオプション検査について、健診コースの充実を図るために新たなオプション、コースの見直しをしました。また、他の健診施設と比べて高い価格設定があった場合はその見直しをしました。さらには、令和6年4月から開始する人間ドック閑散期割引についての費用を設定しました。

患者の目線に立った医療を推進するための取り組みとして、セカンドオピニオン外来、医師面談に関する費用を設定しました。

[第10 地方独立行政法人市立大津市民病院の業務運営、財務及び会計並びに人事管理に関する規則（平成28年大津市規則第103号）第6条で定める事項]

1 施設及び設備に関する計画（令和5年度）（単位：百万円）

【関連指標】

内 容	実績額	財 源
施設整備	332	長期借入金、一部運営費負担金及び補助金
医療機器整備	246	長期借入金、一部補助金

2 人事に関する計画

社会における在宅での診療ニーズに応えるため、在宅診療センター開設準備室を設置し、令和6年度から在宅診療業務を本格的に実施する体制整備を行いました。また、当院の取り組みを外部へ効果的に発信することを目的として、広報を担当する部署を新設しました。

【関連指標】

・職員体制等

令和5年度期末での職員体制は885人（退職34人、採用43人）で、期首から9人減、前年度末比で17人増である。〔職員体制の内訳（単位は人）〕

	職種	期首			採用			退職			期末		
		正	嘱	契	正	嘱	契	正	嘱	契	正	嘱	契
病 院	医師	68	45	0	4	6	0	2	6	0	70	45	0
	看護師	416	9	27	5	0	0	14	0	0	407	9	27
	医療技術職	129	21	5	5	1	0	5	1	0	129	21	5

	事務職	35	50	29	2	0	6	0	0	2	37	50	33
	補助員	2	17	23	0	0	14	0	0	4	2	17	33
	合計	876			43			34			885		

人事評価制度については、医療専門職を始めとする人材育成に有意的につながるよう、引き続き人事評価制度の制度定着に努めました。評価結果を処遇や給与へ反映させる制度については、医師に関して、制度策定を完了し、令和6年度運用を開始できる状態としました。

令和2年度から進めている「待遇改善・生産能力向上・正規職員転換実現プラン」において、正規職員転換制度の策定を完了し、令和6年度から転換試験を実施できる状態としました。

12 要約した財務諸表

(1) 貸借対照表 (単位：百万円)

資産の部	金額	負債の部	金額
固定資産	9,798	固定負債	10,653
有形固定資産	8,992	引当金	4,749
無形固定資産	309	リース債務	253
投資その他の資産	497	移行前地方債償還債務	3,067
		長期借入金	1,532
		その他	1,052
流動資産	8,404	流動負債	2,932
現金及び預金	6,612	未払金、未払費用	1,198
医業未収金	1,654	一年以内支払リース負債	87
施設運営事業未収金	79	引当金	354
棚卸資産	58	一年以内返済予定移行前	794
その他	2	地方債償還債務	
		一年以内返済予定長期借	429
		入金償還債務	
		その他	71
		負債合計	13,585
		純資産の部	
		資本金	262
		資本剰余金	0
		利益剰余金	4,355
		純資産合計	4,617
資産合計	18,202	負債純資産合計	18,202

計数は、端数をそれぞれ四捨五入しているため、合計で一致しないものがあります。

(2) 行政コスト計算書 (単位：百万円)

科目	金額
I 損益計算上の費用	12,967
診療業務費	11,339
一般管理費	878
その他経常費用	556
臨時損失	194
II 行政コスト	12,967

計数は、端数をそれぞれ四捨五入しているため、合計で一致しないものがあります。

(3) 損益計算書 (単位：百万円)

科目	金額
経常収益 (A)	12,314
診療業務収益	12,037
その他経常収益	278
経常費用 (B)	12,773
診療業務費	11,339
一般管理費	878
その他経常費用	556
臨時損益 (C)	△193
当期純損益 (A-B+C)	△652

計数は、端数をそれぞれ四捨五入しているため、合計で一致しないものがあります。

(4) 純資産変動計算書 (単位：百万円)

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	純資産合計
当期首残高	262	—	5,007	5,269
当期変動額	—	—	△652	△652
利益処分による積立	—	—	—	—
当期純損益	—	—	△652	△652
当期末残高	262	—	4,355	4,617

計数は、端数をそれぞれ四捨五入しているため、合計で一致しないものがあります。

(5) キャッシュ・フロー計算書 (単位：百万円)

科目	金額
I 業務活動によるキャッシュ・フロー (A)	172
診療業務活動によるキャッシュ・フロー	267
利息の受払額	△96
II 投資活動によるキャッシュ・フロー (B)	443
運営費負担金収入	687
固定資産の取得による支出	△222
その他	△22
III 財務活動によるキャッシュ・フロー (C)	△639
IV 資金増加額 (又は減少額) (D=A+B+C)	△25

V 資金期首残高 (E)	6, 6 3 7
VI 資金期末残高 (F=D+E)	6, 6 1 2

計数は、端数をそれぞれ四捨五入しているため、合計で一致しないものがあります。

1 3 財政状態、運営状況及びキャッシュ・フローの状況の理事長による説明情報

(1) 貸借対照表

令和5年度末現在の資産合計は18,202百万円となり、対前年度比1,462百万円減(7%減)となっています。これは、固定資産が対前年度比477百万円減(5%減)及び流動資産が対前年度比985百万円減(10%減)となったことが主な要因です。

(2) 行政コスト計算書

令和5年度の行政コストは12,967百万円となっています。

(3) 損益計算書

令和5年度の経常損益は△458百万円となり、対前年度比1,447百万円減となっています。なお、臨時損失194百万円を計上した結果、当期純損益は△652百万円となり、対前年度比1,519百万円減となっています。

(4) 純資産変動計算書

令和5年度末現在の純資産は、当期純損失652百万円を減額した結果、4,617百万円となりました。

(5) キャッシュ・フロー計算書

令和5年度末の資金残高は、6,612百万円となり、期首(6,637百万円)から25百万円減少しています。

1.4 内部統制の運用に関する情報

市民病院は、中期目標等に基づき法令等を遵守しつつ業務を行い、定款に定める法人の目的を有効かつ効率的に果たすため内部統制制度を整備し、内部統制担当理事を責任者とする体制により内部統制の推進を図っています。方針の策定を始め、内部統制を統括推進する組織として内部統制推進委員会を設置しており、制度や体制の継続的な見直しを図っています。

令和4年度にはハラスメント対策について大きく見直しを行いました。内部統制委員会の機能強化を図りハラスメント事案の調査検証を新たに所掌事項とし、事案に応じて外部の有識者に参画いただくなど、公正中立な対応を組織的に実施する体制を再構築しました。

15 法人の基本情報

(1) 沿革、組織図その他の法人の概要

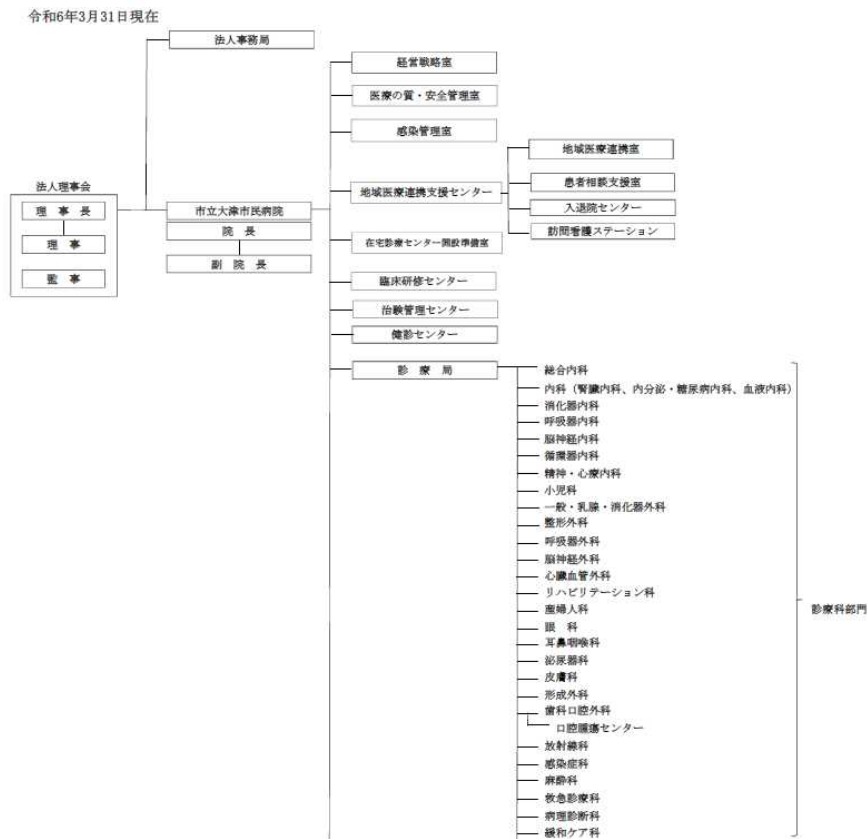
明治32年	滋賀県立避病院（伝染病院）を大津市に移管、大津伝染病院開設
明治40年7月	大津市圓山病院と改称
昭和12年4月	大津回生病院と改称、1市2箇村組合立伝染病院（大津市・雄琴村・坂本村・下阪本村）として膳所錦町字打明に開設
昭和39年1月	現在地に移転、大津市民病院に改称
平成29年4月	大津市が地方独立行政法人市立大津市民病院を設立し、病院事業及び介護老人保健施設事業並びにこれに附帯する事業を法人に移管
平成30年3月	介護老人保健施設事業廃止
令和2年3月	看護専門学校運営事業を廃止

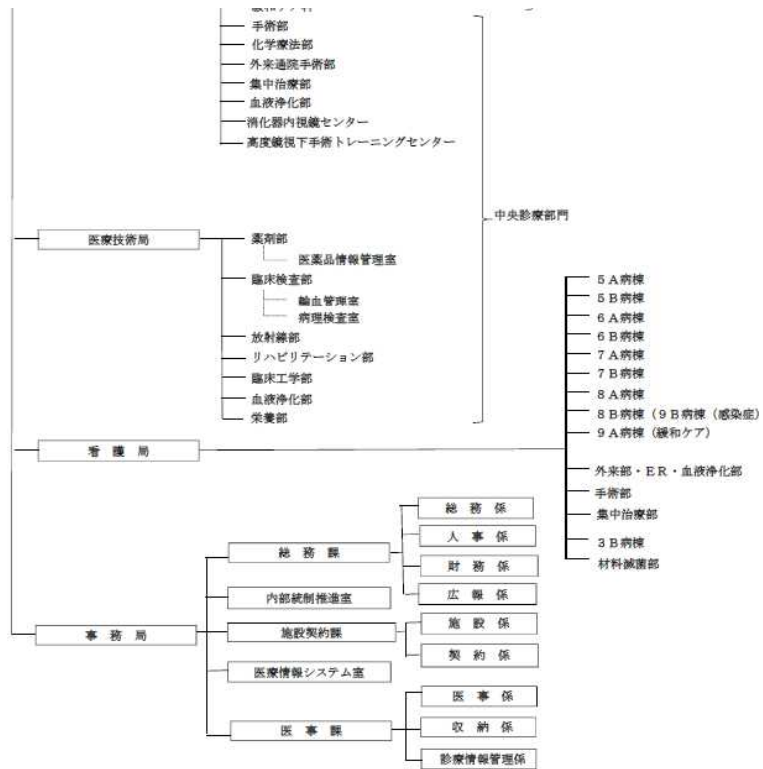
(2) 設立に係る根拠法

地方独立行政法人法（法律第百十八号）

(3) 組織図

【病院組織図】





(4) 事務所の所在地

名称	所在地
市立大津市民病院	大津市本宮二丁目9番9号