

令和6年度 事業報告書

自 令和6年4月1日

至 令和7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6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・・・・・・・・	28
	（1）ガバナンスの状況	
	（2）役員等の状況	
	（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・・・・・・・・	31
	（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・・・・・・・・	34
	（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・・・・・・・・	35
	（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・・・・・・・・	38
12	要約した財務諸表・・・・・・・・	44
	（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 6
(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 7
1 5 法人の基本情報・	4 8
(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6年度に第8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）の最終年度となる令和6年度も、地域の皆さまの健康と安心を守る「かかりつけ病院」として、日々全職員が力を合わせて医療に取り組んでおります。

この1年も、私たちは「信頼の絆でつながる、市民とともに歩む健康・医療拠点」という理念のもと、誰もが安心して受診できる病院づくりを目指してきました。地域の診療所や医療機関、福祉施設との連携を深め、救急医療から在宅医療、がん医療まで、幅広い医療ニーズにお応えできる体制を整えています。

令和6年度は、地域包括医療病棟の新設により、高齢の方や救急患者さんの受け入れ体制をさらに強化しました。入院後すぐからリハビリを行い、住み慣れたご自宅や施設への早期復帰を支援しています。さらには、地域がん診療連携支援病院として、地域のがん患者に対して質の高い医療を提供するために市立大津市民病院がんセンターを開設しました。また、在宅診療センターや地域医療連携支援センターの活動を通じて、地域の皆さまが安心して暮らし続けられるよう、医療と介護の連携にも力を入れております。

患者さんやご家族が不安なく来院できるよう、インターネット予約サービスの導入準備や、正面玄関での案内・サポートの充実にも取り組みました。小さなお子さまからご高齢の方まで、どなたにもやさしい病院でありたいと考えています。

私たち職員一同は、皆さまから寄せられる「ありがとう」の言葉や、笑顔に日々励まされ、地域の健康を支える誇りと責任を胸に、これからも努力を続けてまいります。どんな時も「市民病院があってよかった」と思っただけけるよう、安心・安全で温かい医療を提供してまいりますので、今後ともご支援・ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

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。令和6年度からは在宅診療センターの稼働を開始し、在宅療養後方支援病院の認定を受け、地域の医療機関と協力し、施設に入居する方々が安心して医療提供が受けられる病院となるよう地域在宅医療の後方支援体制を強化しました。

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

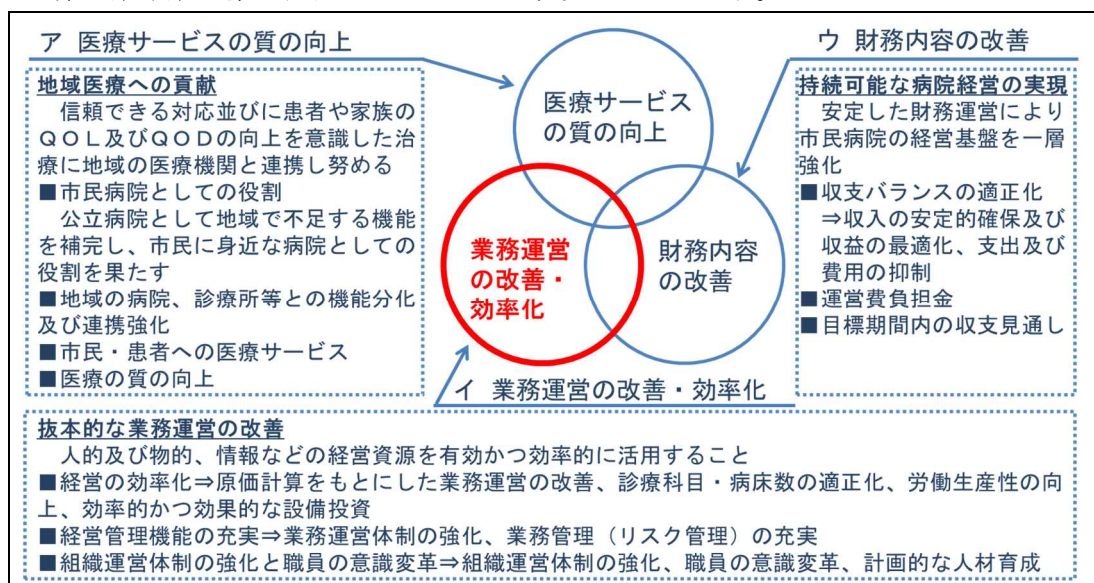
(1) 市民病院を取り巻く現状、目指すべき姿

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			
■ 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）	■ 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	■ 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）	■ 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）	■ 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			
■ 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	
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）		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	
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）		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

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

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

■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

医療サービスの質の向上

業務運営の改善・効率化

財務内容の改善

イ 業務運営の改善・効率化

ウ 財務内容の改善

持続可能な病院経営の実現

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

抜本的な業務運営の改善

■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 各項の要旨

第2期中期計画の各項の要旨は、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、職員の業務負担の軽減、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6年度計画の取組状況

ア 全体的な状況

第2期中期計画期間の最終年度となる令和6年度は、第3期中期計画の策定年度であり、また、大規模な診療報酬改定の年でありました。第2期計画の最終年度として、病院経営の健全化と医療サービスの質向上の両立を目指すことは勿論のこと、外部環境の変化や医療需要の多様化を受け、従来の枠組みにとらわれず、経営基盤の強化と業務効率化に注力しました。

経営面では、健診センターのリニューアルキャンペーンや診療体制の強化など、収益向上策を積極的に展開した結果、医業収益は入院・外来ともに前年同期比で増加し、年間を通して前年度比で入院患者数3%増、入院収益7%増、外来患者数2%増、外来収益6%増と改善しました。第4四半期だけを見れば、入院患者数が前年同期比4%増、入院診療単価も4.5%増となり、入院収益は8.6%増加するなど、これまでの取組が着実に成果に結びついてきています。一方で、診療報酬改定で設けられた職員の処遇を改善するベースアップ評価料への対応、診療材料など高騰する各種費用への対応など、職員給与費対医業収益等の適正化や支出削減、収入増加策を重点課題と位置付け、経営幹部層を中心に調査・分析を進めてまいりました。

特に、これまで以上に業務改善を病院全体で取り組むために、業務改善委員会を設置し、9つのプロジェクトチームを発足させ、業務改善を推進しました。この委員会の活動を通じて、業務の効率化や職員の負担軽減、患者サービス向上など、多角的な改善が進展しました。また、職員からは今年度35件の業務改善提案が寄せられ、その全てについて経営会議内で速やかに協議し、実行可能な案件については着実に対応

しました。

組織・機能面では、地域包括医療病棟を新たに開設し、今後課題となる高齢者救急受入体制の強化に大きく寄与しました。地域包括医療病棟の運用開始により、誤嚥性肺炎や尿路感染症など高齢者の救急入院患者に対して、入院早期からリハビリを実施し、効率的な医療サービスと早期在宅復帰支援を実現しました。この体制整備は、超高齢社会を見据えた先進的な取組であり、地域医療の持続性確保にもつながっています。また、在宅診療センターの稼働を開始し、訪問診療・歯科・リハビリ・栄養・看護の5部門を統括することで、地域在宅医療の後方支援体制を強化しました。さらには、地域医療連携支援センター内に病床管理室やホスピタリティ推進室を新設し、病床稼働率の向上や医療サービスの質向上に努めてまいりました。

加えて、がん医療体制については、地域がん診療連携支援病院として「市立大津市民病院がんセンター」を開設し、がん相談支援室も新設しました。多職種によるカンファレンスやチーム医療体制の充実を図り、質の高いがん医療の提供に努めました。これにより、がん患者やその家族に対する支援体制が一層強化され、地域におけるがん医療の中核的役割を果たしています。

業務効率化・働き方改革の面では、働き方改革として変形労働時間制や集中治療室や医療技術職の当直勤務制を交替勤務制に見直し、時間外勤務の削減と適正把握を徹底しました。また、医療従事者向け音声入力システムの導入により、電子カルテ記録時間の短縮や残業削減を実現しています。これらの取組は、職員の負担軽減と業務効率化に寄与し、働きやすい職場環境づくりにつながっています。地域連携・患者サービス向上にも注力し、地域医療連携の会を開催して地域医療機関との連携を強化した結果、紹介患者数は過去10年で最多を記録しました。小学生向けの「夏休みわくわく病院体験・探検イベント」や、外来患者へのサポートマーク導入、ホームページのリニューアルなど、地域・患者サービスの拡充にも取り組んできました。第4四半期には、患者サービス向上の一環としてインターネット予約サービスの導入準備を進め、令和7年度より本格運用を開始する予定です。また、正面玄関に警備員を配置し、車の誘導や乗降の手助けを行うことで、患者の利便性向上と正面玄関の混雑緩和にもつなげています。

一方で、平均在院日数が長いことから、今後は院内での速やかな退院調整システムの構築や後方医療機関との連携強化を図り、早期退院のスキームを整備していくことが求められています。また、年度計画値に対し延入院患者数・延外来患者数など一部指標は未達成であり、今後も広報活動や集患対策、収益最適化・費用抑制策の強化が必要です。

財務状況については、医業収益は前年同期比で増加したものの、診療提供体制の変更や一部指標未達の影響もあり、経常損益の黒字化には引き続き業務効率化及び支出削減、患者数の増加対策等が必要です。資金面では新型コロナウイルス感染症対応に

伴う補助金の終了の影響等で資金収支はマイナス14億6,300万円と大変厳しいものでありました。このままでは、数年で運転資金が枯渇する恐れもある現状を認識しながら、経営基盤の強化と持続可能な運営体制の確立に向けて、不断の努力を続けて参ります。

令和6年度は、経営改善・組織強化・医療サービス向上に向けた様々な取組を実施し、一定の成果を上げることができました。今後も地域に信頼され、選ばれる病院を目指し、全職員が一丸となって更なる改善に取り組んでいきます。公立病院としての使命を果たし、地域医療の中核を担う存在であり続けるため、引き続き市民や地域医療機関との連携を深め、質の高い医療の提供に努めていきます。

イ 項目別の状況

第1 年度計画の期間

令和6年4月1日～令和7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、治療方法の適切な組み合わせ（手術、化学療法、放射線治療）を提供しました。また、がん診療について一元化した診療を提供するため、がんセンターの開設及びがん相談支援室を新設した。精神疾患に関しては幅広く受け入れ、また、件数は目標値を達成しました。

(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、病態悪化の防止と救命率向上を目的にドクターカーの運用を継続しました。また、災害医療への対応として、DMATの活動内容などの講演を行い、地域住民に対して災害に関する知識の啓発を行いました。

(3) 在宅医療・介護との一層の連携強化

地域の医療機関と協力し、施設に入居する方々が安心して医療提供が受けられる病院となるよう在宅療養後方支援病院の運用を開始しました。また、在宅診療センターの稼働を開始し、訪問診療・歯科・リハビリ・栄養・看護の5部門を統括することで、地域在宅医療の後方支援体制を強化しました。

(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。また、内閣府のサポートのもと滋賀県及び大津市保健所と合同で、感染症有事実戦訓練を実施しました。

(5) 健康増進及び予防医療の充実及び強化

市民の予防医療の推進のために、健診センターにおいて、4月及び5月には人間ドックに対するリニューアルキャンペーンを実施し、それにより令和5年度に比べ大きく受診者が増加しました。日曜日に実施している乳がん検診をニーズに沿って受検枠、受検日ともに増加させて対応しました。

疾病の早期発見、早期治療について、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つなげる取組を続けた結果、健診後90日以内の外来受診率が大きく向上しました。

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

高齢者の入院が増加している中、地域の高齢者救急受入強化と経営改善の両立を図るために、誤嚥性肺炎や尿路感染症などの高齢者救急入院患者に対し、入院早期から医療サービスを効率良く提供することで早期在宅復帰を支援する体制である地域包括医療病棟を設置しました。また、その内容については、大津圏域地域医療構想調整会議において説明を行いました。また、組織の改編として、在宅診療センターが稼動を開始し、訪問診療部、訪問歯科診療部、訪問リハビリテーション部、訪問栄養部、訪問看護ステーションの5部門を統括して地域の在宅診療の一助として後方支援に努めていきます。

(2) 地域医療支援病院としての役割

地域の病院及び診療所からの意見に迅速に対応するために、地域医療連携室、入退院センター、病床管理室、患者相談支援室、ホスピタリティ推進室からなる地域医療連携支援センターが各々の役割を発揮し、地域連携の更なる強化を図りました。地域の医療機関への訪問には、必要に応じて当院医師が同行し、各診療科のアピールポイントを的確かつ丁寧に伝え、顔の見える関係の構築に努めた。また、依頼内容等に応じては迅速に訪問し、地域の医療機関との信頼関係の維持に努めました。開放型病床の運用については継続し、かかりつけ医との連携強化に努めました。診療情報提供書に関する返書、逆紹介、報告書の作成は丁寧かつタイムリーに実施できるよう、院内医師に依頼し、紹介元との連携を推進しまし

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

患者サービスの向上を目的に、ホスピタリティ推進室を新設し、患者満足度の向上に努めました。具体的には足腰の弱い患者を玄関で降車し家族が車を止めに行く間に、外来に案内することで、安心して受診できるような体制を整えました。

(2) 患者サービスの向上

職員を対象として接遇研修を実施しました。研修では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。その他にも、幹部職員によるあいさつ運動の実施、新規採用職員に対しての接遇研修や、毎朝病院の玄関にコンシェルジュを配置し外来患者の対応を行いました。また、「ACP（人生会議）」をテーマに市民公開講座を開催し、ACPについて広く市民に啓発しました。

4 医療の質の向上

(1) 医療の安全の徹底

病院機能評価の項目に沿った内容を基準とし、院内の監査員による内部監査を2回行いました。内部監査により改善が必要な事項については関係部署に具体的な改善策と改善に要する期間を提示してもらい、改善が具体的にされていることを確認しました。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

クリニカルパス委員会において、地域包括医療病棟の運用開始に合わせて、新たなパスを作成しました。また、委員会ですべてのパスを見直し、不要なパスの洗い出しの実施や中止薬剤の状況を確認し、使用しやすい環境整備を行いました。

(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、診療科ごとに収入に対する支出割合を算定し、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

医師及び看護局、医療技術局、事務局の所属長に対して、患者の受診動向や傾向を踏まえた上で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、これらの取組を通じて、診療科目の適正化にも繋げていくことを目指しました。

(3) 病床数の適正化

急性期の患者が増加した時期には、緩和ケア病棟を利用するなど、救急及び入院を止めない取組を行いました。

(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一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。また、導入1年を経た機器の売上や患者数の増加などの検証ヒアリングを実施しました。

医療に関するDXの推進に関しては、医療従事者向け音声入力システムを導入し、業務効率化を図ることができました。また、情報セキュリティ対策として市民病院を標的とするサイバー攻撃対策に対応する保険に加入するとともに、厚生労働省による脆弱性調査を実施し、対策を行いました。

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を目標に研修を実施しました。

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

医師の働き方改革への対応及び連続勤務時間の軽減のため、変形労働時間制を活用し、宿直明けの勤務を休みとしました。また、医療関係の民間企業勤務経験者の採用を行い、事務職における幹部職員の確保を行いました。

(2) 職員の意識変革

中期計画の達成に向け、患者や近隣の医療機関、職員（医療従事者）から選ばれる病院となるよう、これまで以上に業務改善を職員一丸となって取り組むために、業務改善委員会を設置しました。当委員会の下、9つのプロジェクトチームが収支の適正化や職場の環境改善、患者満足度向上等の改善内容を検討し、既存の業務を見直し、新たな視点で多角的に業務改善を推進します。

(3) 計画的で効果的な人材育成

人材育成基本方針について、令和6年度から4年間で取り組んでいる人事給与制度改革プロジェクトの指針とするため、骨子（案）を策定しました。

第4 財務内容の改善に関する事項

新規診療報酬による加算の取得や、地域医療機関への積極的な医療連携により、医業収益に改善が見られたが、病棟の休床等により未だ計画値との乖離があります。

また、費用については人件費や経費が増加した結果、6億9,200万円の経常損失を計上し、収支バランスの適正化には至りませんでした。

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

令和6年診療報酬改定で新設された項目について新たに算定可能なものに対し

て速やかに届出を行い算定を開始しました。また、入退院センターにおいて、多職種が連携し、入院前から円滑な退院支援の調整を行うことで、効率的なベッドコントロールを行いました。D P CⅢ超患者の見える化及び診療科毎の状況を共有し、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、原材料費、輸送費、人件費上昇の影響により多数の品目において値上げが発生している中、ベンチマークを活用し平均価格以下で購入できるよう日々価格交渉を行いました。経費の削減については、医療機器の賃貸借及び保守については、契約更新時期に合わせて内容と金額の見直しを行いました。また長期の年間保守契約を結ぶ機器は厳選し、可能な限り不具合発生時にスポット修理にて対応することにより、トータルコストの削減を図りました。施設維持の側面では、予定される工事の工法見直しと業者折衝による費用圧縮を行うとともに、建設改良費に係る固定資産改良費については、本館棟照明設備LED化工事を行い電気料金の抑制に努めました。

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	580件以上	476件	△104
化学療法件数	2,068件以上	2,248件	+180
放射線治療件数（新規患者に係るものに限る。）	115件以上	127件	+12
緩和ケア病棟利用患者数	218人以上	206人	△12

脳卒中患者数	203人以上	175人	△28
血栓溶解療法件数	6件以上	7件	+1
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	1,609人	△491
入院での脳血管疾患リハビリテーション実施患者数	11,390人以上	8,063人	△3,327
急性心筋梗塞患者数	43人以上	33人	△10
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	58.6%	△14.3
P C I 実施件数	146件以上	151件	+5
冠動脈C T 検査件数	335件以上	373件	+38
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	1,908人	△714
入院での心大血管疾患リハビリテーション実施患者数	2,567人以上	2,703人	+136
糖尿病・慢性腎臓病患者への栄養管理実施割合	81.6%	71.1%	△10.5
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	383件	△226
通院精神療法の算定数	6,777件以上	10,160件	+3,383
入院精神療法の算定数	826件以上	907件	+81
救急車搬送入院患者数	1,408人以上	1,793人	+385
救急車搬送受入件数	3,533件以上	4,018件	+485
救急車受入要請件数	3,561件以上	4,150件	+589
救急搬送応需率	99.2%以上	96.8%	△2.4
救急入院患者数	2,601人以上	3,094人	+493
救急入院患者割合	17.6%以上	22.3%	+4.7
救急ストップ時間	29時間以下	355時間	(△)+326
小児科入院患者数	2,449人以上	1,826人	△623
小児科救急受入件数	2,163件以上	826人	△1,337
小児科外来患者数	9,794件以上	6,073人	△3,721
小児科紹介患者数	483人以上	556人	+73
特定看護師数	10人以上	9人	△1
在宅医療機関及び介護関係機関訪問件数	9,250件以上	5,302件	△3,948

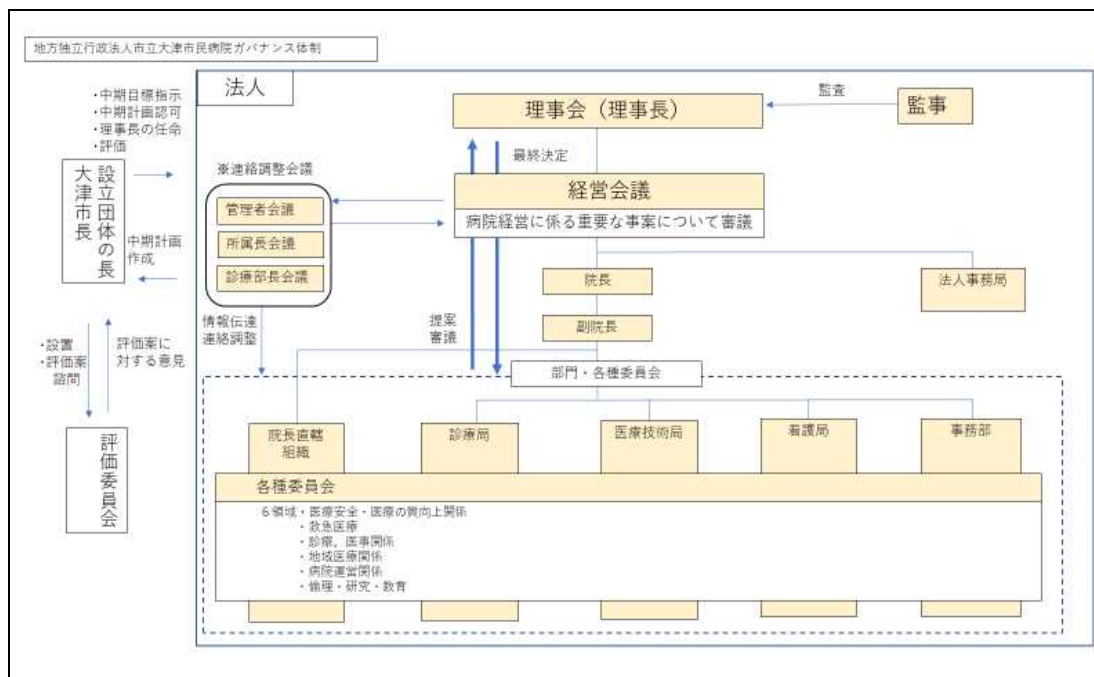
感染管理認定看護師数	3人以上	2人	△1
市民向け公開講座開催回数	10回以上	7回	△3
市民向け公開講座延べ受講者数	640人以上	257人	△383
健診センター総受診者数	13,234人以上	8,484人	△4,750
人間ドック受診者数	3,452人以上	2,940人	△512
がん検診受診者数	4,591人以上	2,486人	△2,105
乳がん検診受診者数	1,334人以上	983人	△351
胃がん検診（内視鏡）受診者数	74人以上	229人	+155
子宮がん検診受診者数	87人以上	402人	+315
肺がん検診受診者数	2,435人以上	376人	△2,059
大腸がん検診受診者数	661人以上	436人	△225
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	90.4%	+10.4
逆紹介率	104.9%以上	113.7%	+8.8
地域医療機関訪問回数	350回以上	246回	△104
地域医療機関向け研修実施回数	50回以上	9回	△41
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	85.9%	+0.2
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	88.4%	△4.8
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	88.3%	△1.7
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	98.2%	+7.2
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	85.9%	△4.1
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	88.3%	△1.7

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	８回	△４
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	８６．２％	＋９．２
クリニカルパス適用患者割合	４９．１％以上	５１．８％	＋２．７
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	２８１．４千円以上	２２２．６千円	△５８．８
医師１人１日当たり入院患者数	３．２人以上	２．４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	５１百万円以上	△１，４６３百万円	△１，５１４
医業収支比率	１０３．０％以上	８９．６％	△１３．４
経常収支比率	１０６．６％以上	９４．８％	△１１．８
営業費用対医業収益等	１０４．４％以下	１２０．０％	(△)＋１５．６
入院診療単価	６２，１７３円以上	６６，２１８円	＋４，０４５
平均在院日数	１３．２日以下	１３．１日	(＋)△０．１
ＤＰＣⅡ期間以内患者割合	５７．９％以上	６０．３％	＋２．４
手術件数	３，７３０件以上	２，９１６件	△８１４
病床稼働率	８７．９％以上	７６．０％	△１１．９
ＩＣＵ稼働率	１１９．６％以上	１０８．０％	△１１．６
延べ入院患者数	１２３，８１１人以上	１０８，９８４人	△１４，８２７
新規入院患者数	８，７５０人以上	７，７４２人	△１，００８
新規入院患者数のうちＩＣＵ患者数	３６９人以上	３６０人	△９
新規入院患者数のうち一般病棟新規患者数	８，２２７人以上	７，３８２人	△８４５
外来診療単価	１６，０４９円以上	１６，８１８円	＋７６９
外来患者数	１９８，４１０人以上	１７３，０３９人	△２５，３７１

職員給与費対医業収益等	56.4%以下	69.1%	(△) + 12.7
材料費比率	21.7%以下	22.4%	(△) + 0.7
後発医薬品指数	94.0%以上	93.8%	△ 0.2
委託費比率	11.2%以下	12.0%	(△) + 0.8

注 詳細については、「令和6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。

(1) ガバナンスの状況



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）	R6. 4. 1 ～ R8. 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

(3) 職員の状況 (令和7年3月31日現在)

28

888人（出向者の数含む、前年比＋3人）

※内訳：医師114人、看護師430人、医療技術員168人、その他176人

イ 平均年齢

43.3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 エレベータ改修

本館棟 照明設備LED化改修

エレベータ改修

高圧変電設備改修

医療ガス配管設備更新

別館棟 健診センター改修（女性待合室増設）

エレベータ改修

当直室増設（旧理容室）

その他 旧ケアセンターおおつ棟改修

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

付属棟・管理棟・むつみ寮・第3管理棟

（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	4,355	—	910	3,445

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	12,111	93.7
その他収入	815	6.3

合 計	1 2, 9 2 6	
-----	------------	--

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、10,532百万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10,481百万円、訪問看護ステーション等収益51百万円となっています。

(7) 社会及び環境への配慮等の状況

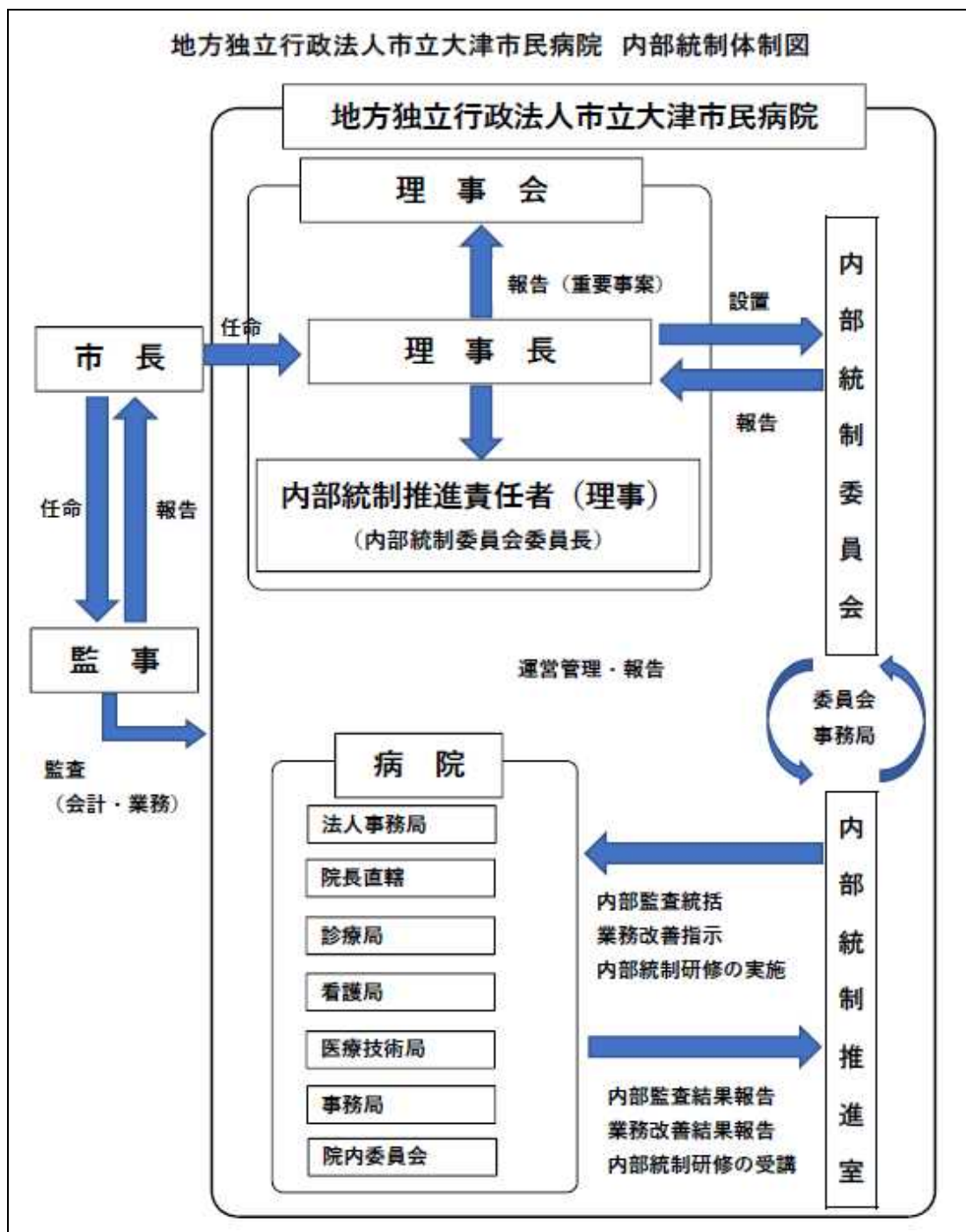
市民病院は、社会及び環境への配慮の方針として、滋賀県低炭素社会づくりの推進に関する条例に基づき、温室効果ガスの排出削減に取り組んでいます。

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	11,734
(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	2	
4 医療の質の向上		
(1) 医療の安全の徹底	2	
(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, 675
合計		13,409

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 (見込) 注
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	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	B	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	D	D

注 中期目標期間の終了時に見込まれる業務実績の小項目に関する評価結果報告書の期間見込評価による

※ 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6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6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	12,756	11,967	△789	
医業収益	11,139	10,349	△790	診療体制による影響
運営費負担金収益	1,588	1,535	△53	交付区分の変更によるもの
その他営業収益	29	83	54	
営業外収益	187	218	31	
運営費負担金収益	65	76	11	
運営費交付金収益	—	42	42	交付区分の変更によるもの
その他営業外収益	122	100	△22	
資本収入	381	564	183	
長期借入金	381	556	175	
補助金	0	8	8	
計	13,324	12,749	△575	
支出				
営業費用	11,462	12,073	611	
医業費用	10,580	11,175	595	
給与費	6,307	6,980	673	ベースアップ評価料に関連する 賃上げ、タスクシフトにより職員 数増による増加
材料費	2,720	2,609	△111	収入減に伴うもの
経費	1,533	1,569	36	
研究研修費	20	17	△3	
一般管理費	882	898	16	
給与費	225	278	53	
経費	657	620	△37	

営業外費用	97	87	△10	
資本支出	1,715	2,052	337	建物解体
建設改良費	466	824	358	
償還金	1,249	1,223	△26	
貸付金	—	5	5	
計	13,273	14,212	939	

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6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	13,246	12,499	△747	
営業収益	13,071	12,255	△816	
医業収益	11,347	10,515	△832	診療体制による影響
運営費負担金収益	1,588	1,535	△53	交付区分の変更によるもの
資産見返補助金等戻入	106	163	57	
その他営業収益	30	44	14	
営業外収益	175	243	68	
運営費負担金収益	65	76	11	
運営費交付金収益	—	42	42	交付区分の変更によるもの
その他営業外収益	111	125	14	
臨時利益	—	0	0	
支出の部	12,425	13,409	984	
営業費用	11,851	12,615	764	
医業費用	11,019	11,734	715	
給与費	6,169	6,979	810	ベースアップ評価料に関連する 賃上げ、タスクシフトにより職員 数増による増加
材料費	2,468	2,359	△109	収入減に伴うもの
経費	1,348	1,450	103	
減価償却費	1,017	933	△84	

研究研修費	1 8	1 2	△ 6	
一般管理費	8 3 2	8 8 1	4 9	
給与費	2 2 5	2 8 6	6 1	
経費	5 7 7	5 6 6	△ 1 1	
減価償却費	3 0	3 0	0	
営業外費用	5 7 2	5 7 5	3	
臨時損失	2	2 1 9	2 1 7	
純利益	8 2 1	△ 9 1 0	△ 1, 7 3 1	
総利益	8 2 1	△ 9 1 0	△ 1, 7 3 1	

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6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	1 6, 0 7 5	2 1, 8 6 1	5, 7 8 6	
業務活動による収入	1 2, 9 3 3	1 2, 1 8 3	△ 7 5 0	
診療業務による収入	1 1, 0 6 5	1 0, 3 2 1	△ 7 4 4	診療体制による影響
運営費負担金等による収入	1, 6 5 4	1, 6 5 4	—	
その他の業務活動による収入	2 1 5	2 0 9	△ 6	
投資活動による収入	—	2, 5 1 0	2, 5 1 0	
補助金等収入	—	8	8	
貸付の回収による回収	—	2	2	
その他投資活動収入	—	2, 5 0 0	2, 5 0 0	投資有価証券の償還
財務活動による収入	3 8 1	5 5 6	1 7 5	
長期借入れによる収入	3 8 1	5 5 6	1 7 5	
前年度繰越金	2, 7 6 2	6, 6 1 2	3, 8 5 0	
資金支出	1 6, 0 7 5	2 1, 8 6 1	5, 7 8 6	
業務活動による支出	1 1, 5 8 2	1 2, 1 6 2	5 8 0	
給与費支出	6, 5 3 2	7, 1 9 3	6 6 1	ベースアップ評価料に関連する

				賃上げ、タスクシフトにより職員 数増による増加
材料費支出	2, 4 7 2	2, 3 7 1	△ 1 0 1	収入減に伴うもの
その他の業務活動に よる支出	2, 5 7 8	2, 5 9 8	2 0	
投資活動による支出	3 4 6	3, 2 4 0	2, 8 9 4	
固定資産の取得に よる支出	3 4 6	5 1 9	1 7 3	
固定資産の撤去に よる支出	—	2 1 8	2 1 8	
貸付による支出	—	5	5	
その他の投資活動に よる支出	—	2, 4 9 8	2, 4 9 8	投資有価証券の取得
財務活動による支出	1, 3 3 4	1, 3 0 9	△ 2 5	
移行前地方債償還債務 の償還による支出	7 9 4	7 9 4	0	
長期借入金の返済に よる支出	4 5 5	4 2 9	△ 2 6	
その他財務活動	8 5	8 7	2	
次年度繰越金	2, 8 1 3	5, 1 4 9	2, 3 3 6	

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, 0 0 0百万円）。

[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9 1 0百万円であり、前期までの積立金3, 1 4 6百万円のうち9 1 0百万円を取崩して処理しました。

[第9 料金に関する事項]

駐車場機器の導入と維持管理、利用料の回収、消耗品等の発注管理、トラブル対応等の駐車場経営も含めた管理運営業務全般の委託に伴い駐車場利用料の改定を行いました。また、それに加え、近隣で大規模イベント実施時における駐車場の特別料金の設定を行いました。

新規発売される2種類のワクチン（経鼻インフルエンザワクチン）の使用を追加しました。

[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6年度）（単位：百万円）

【関連指標】

内 容	実績額	財 源
施設整備	145	長期借入金、一部補助金
医療機器整備	205	長期借入金、一部補助金
施設解体	219	長期借入金

2 人事に関する計画

がんのすべての時期において、適切な診療・相談ができるセンターとして、がんセンターを設置しました。また、職員の保有するスキルや経験を活かして院内にある様々な業務を担う新部署として「人財活用センター」を令和7年度より設置する準備を行いました。

【関連指標】

・職員体制等

令和6年度期末での職員体制は888人（採用47人、退職56人）で、期首から9人減、前年度末比で3人増となりました。〔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	69	49	0	3	4	0	6	5	0	66	48	0
	看護師	407	11	27	3	2	1	19	2	0	391	11	28
	医療技術職	140	16	4	15	0	1	5	3	0	150	13	5

	事務職	42	54	28	3	2	3	2	7	2	43	49	29
	補助員	2	18	30	0	0	10	0	0	5	2	18	35
	合計	897			47			56			888		

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、医師に関して令和6年度から運用を開始し、人事評価委員会において評価を決定、12月賞与へ反映を行いました。

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、令和6年度から転換試験を実施し、嘱託職員から正規職員へ9人転換することを決定しました。

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, 1 5 0	固定負債	9, 7 4 3
有形固定資産	8, 4 4 4	引当金	4, 8 0 7
無形固定資産	2 1 2	リース債務	1 6 9
投資その他の資産	4 9 4	移行前地方債償還債務	2, 2 8 4
		長期借入金	1, 5 8 5
		その他	8 9 8
流動資産	7, 1 2 2	流動負債	2, 8 2 3
現金及び預金	5, 1 4 9	未払金、未払費用	1, 0 1 4
医業未収金	1, 8 3 4	一年以内支払リース負債	8 4
施設運営事業未収金	5 4	引当金	3 5 8
棚卸資産	8 0	一年以内返済予定移行前	7 8 3
その他	7	地方債償還債務	
		一年以内返済予定長期借	5 0 3
		入金償還債務	
		その他	8 1
		負債合計	1 2, 5 6 6
		純資産の部	
		資本金	2 6 2
		資本剰余金	0
		利益剰余金	3, 4 4 5
		純資産合計	3, 7 0 7
資産合計	1 6, 2 7 3	負債純資産合計	1 6, 2 7 3

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	1 3, 4 0 9
診療業務費	1 1, 7 3 4
一般管理費	8 8 1
その他経常費用	5 7 5
臨時損失	2 1 9
II 行政コスト	1 3, 4 0 9

(3) 損益計算書 (単位：百万円)

科目	金額
経常収益 (A)	12,498
診療業務収益	12,225
その他経常収益	243
経常費用 (B)	13,190
診療業務費	11,734
一般管理費	881
その他経常費用	575
臨時損益 (C)	△218
当期純損益 (A-B+C)	△910

(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	0	4,355	4,617
当期変動額	—	—	△910	△910
利益処分による積立	—	—	—	—
当期純損益	—	—	△910	△910
当期末残高	262	0	3,445	3,707

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)	△723
診療業務活動によるキャッシュ・フロー	△641
利息の受払額	△82
II 投資活動によるキャッシュ・フロー (B)	13
運営費負担金収入	744
固定資産の取得による支出	△737
その他	7
III 財務活動によるキャッシュ・フロー (C)	△753
IV 資金増加額 (又は減少額) (D=A+B+C)	△1,463
V 資金期首残高 (E)	6,612
VI 資金期末残高 (F=D+E)	5,149

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。

13 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6年度末現在の資産合計は16,273百万円となり、対前年度比1,929百万円減(10%減)となっています。これは、固定資産が対前年度比648万円減(6%減)及び流動資産が対前年度比1,282百万円減(15%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6年度の行政コストは13,409百万円となっています。

(3) 損益計算書

令和6年度の経常損益は△692百万円となり、対前年度比233百万円減となっています。なお、臨時損失218百万円を計上した結果、当期純損益は△910百万円となり、対前年度比258百万円減となっています。

(4) 純資産変動計算書

令和6年度末現在の純資産は、当期純損失910百万円を減額した結果、3,707百万円となりました。

(5) キャッシュ・フロー計算書

令和6年度末の資金残高は、5,149百万円となり、期首(6,612百万円)から1,463百万円減少しています。

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。

令和6年度については、全職員を対象に、パワーハラスメント、セクシャルハラスメント、マタニティハラスメントの法的な定義と基準についての解説や、ハラスメントが起きないために何が必要か等を研修を通して学んでもらう事で、職員の法令遵守及び職場の環境改善に対する意識改善につなげました。

1 5 法人の基本情報

(1) 沿革

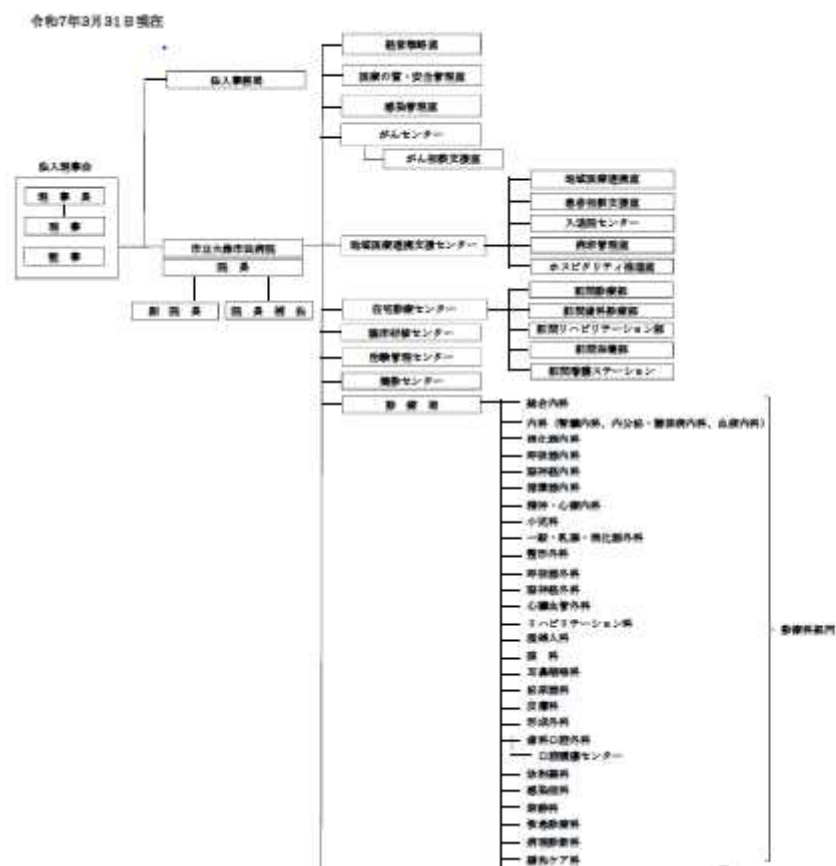
明治32年	滋賀県立避病院（伝染病院）を大津市に移管、大津伝染病院開設
明治40年7月	大津市圓山病院と改称
昭和12年4月	大津回生病院と改称、1市2箇村組合立伝染病院（大津市・雄琴村・坂本村・下坂本村）として膳所錦町字打明に開設
昭和39年1月	現在地に移転、大津市民病院に改称
平成29年4月	大津市が地方独立行政法人市立大津市民病院を設立し、病院事業及び介護老人保健施設事業並びにこれに附帯する事業を法人に移管
平成30年3月	介護老人保健施設事業廃止
令和2年3月	看護専門学校運営事業を廃止

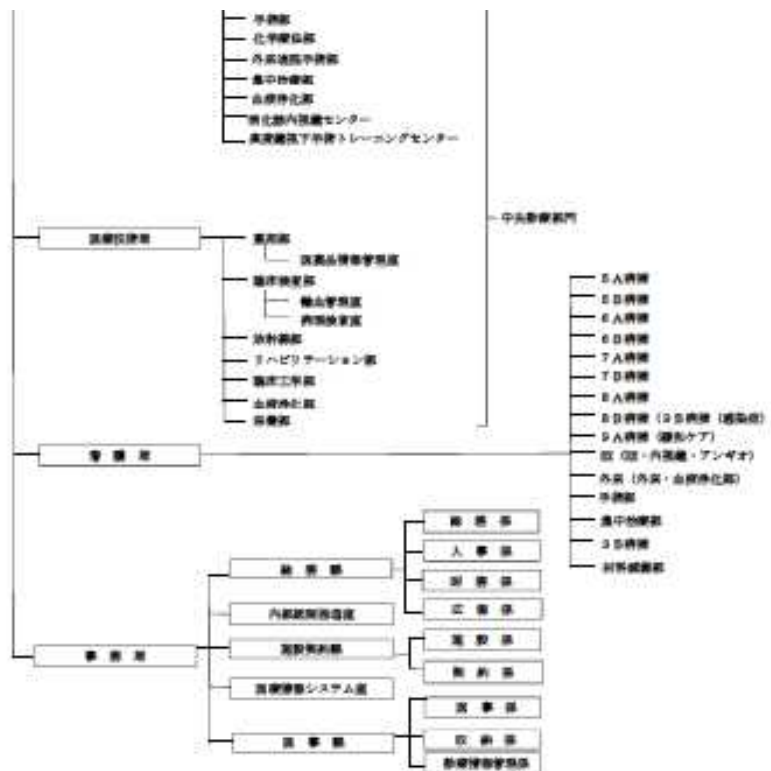
(2) 設立に係る根拠法

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