

静岡市病院事業会計

病院事業会計

第 1 業務の執行状況

1 患者数等の状況

(1) 患者数等の状況は、次のとおりである。なお、患者数は延べ人数による。

(単位 人・比率 %)			
予定患者数	実績患者数	差引患者数	実績率
292,497	266,640	△25,857	91.2

(単位 人・比率 %)					
区 分		令和 6 年度	令和 5 年度	比較増減	増減率
患 者 数	入 院	107,287	118,027	△10,740	△9.1
	外 来	159,353	164,443	△5,090	△3.1
	合 計	266,640	282,470	△15,830	△5.6
病床利用率		63.5	69.6	△6.1	—

(注) 病床利用率 = $\frac{\text{入院患者数}}{\text{年間延病床数} [\text{病床数} \times \text{診療日数}]} \times 100$

各年度の年間延病床数〔病床数、診療日数〕は下表のとおりであった。

	年間延病床数	年度末病床数	診療日数
令和 5 年度	169,458床	463床	366日
令和 6 年度	168,995床	463床	365日

入院患者数は延べ107,287人で、前年度に比べ10,740人（9.1%）減少し、外来患者数は延べ159,353人で、前年度に比べ5,090人（3.1%）減少していた。

入院患者数では主に、消化器内科で1,819人増加していたものの、脳神経外科で4,666人、外科・消化器外科で2,898人減少していた。

また、外来患者数では主に、小児科で745人増加していたものの、皮膚科で2,732人、脳神経外科で1,393人減少していた。

(2) 医師等職員数の状況は、次のとおりである。

(単位 人)			
区 分	令和6年度末	令和5年度末	比較増減
医 師	66	66	0
看 護 師	338	356	△18
医療技術職員	132	131	1
事 務 職 員	37	36	1
そ の 他 職 員	19	18	1
計	592	607	△15

(注1) 医師は、正規医師及び後期研修医である。

(注2) 看護師は、看護師、助産師及び准看護師である。

(注3) 医療技術職員は、薬剤師、診療放射線技師、臨床検査技師、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、臨床工学技士、視能訓練士、栄養士等である。

(3) 1日平均患者数、医師及び看護師1人1日当たり患者数は、次のとおりである。

(単位 人)				
区 分		令和6年度	令和5年度	比較増減
1 日 平 均 患 者 数	入院	293.9	322.5	△28.6
	外来	655.8	676.7	△20.9
医師1人1日当たり患者数	入院	6.6	7.2	△0.6
	外来	9.9	10	△0.1
看護師1人1日当たり患者数	入院	1.3	1.4	△0.1
	外来	1.9	1.9	0.0

(注) 診療日数並びに医師及び看護師の実質延職員数により算出

2 主要な建設改良事業の執行状況

(1) 工事

工事請負費の執行はなかった。

(2) 備品の購入状況

X線TVシステムほか49件を1億8,985万円で購入していた。

第2 予算の執行状況

1 収益的収支の状況

(1) 収益的収入の執行状況は、次のとおりである。

(単位 千円・比率 %)

科 目	予算額	決算額	執行率	前年度決算額	比較増減	増減率
病院事業収益	13,771,722	11,699,224	85.0	12,874,834	△1,175,609	△9.1
医 業 収 益	11,381,206	9,399,311	82.6	10,029,250	△629,938	△6.3
医 業 外 収 益	2,390,516	2,299,209	96.2	2,845,584	△546,374	△19.2
特 別 利 益	—	702	—	—	702	—

上表の医業収益のうち、入院・外来収益の状況は、次のとおりである。

(単位 千円・比率 %)

区 分	令 和 6 年 度		令 和 5 年 度		比較増減	
	金 額	構成比	金 額	構成比	金 額	増減率
入 院 収 益	6,206,737	73.1	6,778,389	74.2	△571,652	△8.4
外 来 収 益	2,282,926	26.9	2,360,765	25.8	△77,839	△3.3
計	8,489,663	100.0	9,139,155	100.0	△649,491	△7.1

ア 病院事業収益は116億9,922万円で、予算額に対する執行率は85.0%となっていた。これは主に、看護師数の減により稼働病床数が当初の想定を下回ったことや、令和6年度末をもって脳神経外科と皮膚科において医局派遣が撤退することとなったことに伴い、年度途中から同科の診療や手術を制限したことにより、想定よりも入院収益が減少したためである。

(2) 収益的支出の執行状況は、次のとおりである。

(単位 千円・比率 %)

科 目	予算額	決算額	執行率	前年度決算額	比較増減	増減率
病院事業費用	13,771,722	12,945,931	94.0	12,836,098	109,833	0.9
医 業 費 用	13,364,998	12,601,172	94.3	12,441,969	159,203	1.3
医 業 外 費 用	376,678	315,712	83.8	394,128	△78,415	△19.9
特 別 損 失	29,046	29,046	100.0	—	29,046	—
予 備 費	1,000	—	—	—	—	—

2 資本的収支の状況

(1) 資本的収入の執行状況は、次のとおりである。

(単位 千円・比率 %)

科 目	予算額	決算額	執行率	前年度決算額	比較増減	増減率
資本的収入	692,858	218,515	31.5	172,213	46,302	26.9
企業債	631,200	166,500	26.4	111,900	54,600	48.8
出資金	36,000	28,500	79.2	31,250	△2,750	△8.8
貸付金返還金	21,450	15,253	71.1	17,931	△2,678	△14.9
基金運用収入	8	337	—	11	326	—
その他収入	3,200	3,200	100.0	10,120	△6,920	△68.4
寄附金	1,000	1,000	100.0	1,000	0	0.0
固定資産売却代金	—	3,725	—	—	3,725	—

ア 資本的収入は2億1,851万円で、予算額に対する執行率は31.5%となっていた。これは主に、企業債において借入額を事業費に合わせて減じたことや当初計画していた借入れを行わなかったためである。

イ 資本的収入は、前年度に比べ4,630万円（26.9%）増加していた。これは主に、企業債の借入額が増加したためである。

(2) 資本的支出の執行状況は、次のとおりである。

(単位 千円・比率 %)

科 目	予算額	決算額	執行率	翌年度繰越額	前年度決算額	比較増減	増減率
資本的支出	1,732,001	1,288,826	74.4	—	1,382,845	△94,019	△6.8
建設改良費	1,054,262	731,996	69.4	—	759,177	△27,180	△3.6
貸付金	55,200	50,550	91.6	—	55,900	△5,350	△9.6
企業債償還金	621,531	505,930	81.4	—	566,768	△60,837	△10.7
基金積立金	1,008	348	34.6	—	1,000	△651	△65.1

ア 資本的支出は12億8,882万円で、予算額に対する執行率は74.4%となっていた。これは主に、購入対象の医療器械等を精査し、購入するものを減じたため及び契約差金が生じたためである。

イ 資本的支出は、前年度に比べ9,401万円（6.8%）減少していた。

ウ 建設改良費は7億3,199万円で、前年度に比べ2,718万円（3.6%）減少していた。

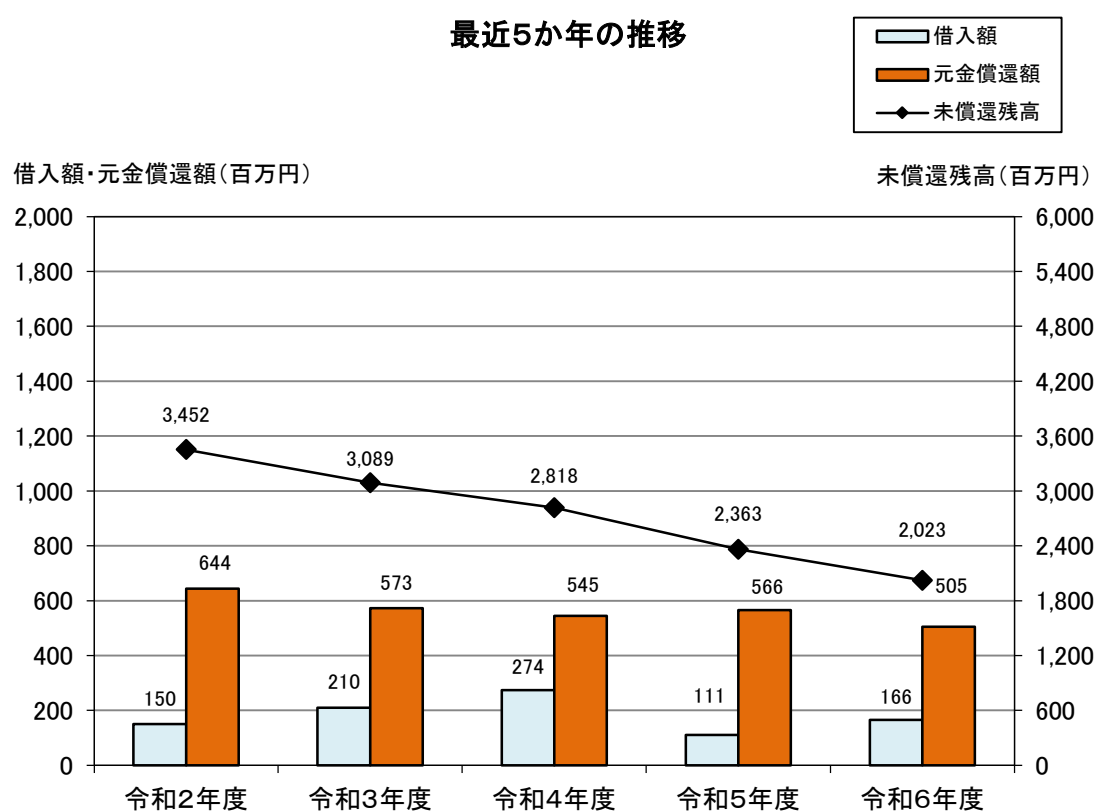
エ 企業債償還金は5億593万円で、前年度に比べ6,083万円（10.7%）減少していた。

なお、最近5か年の借入額、償還額及び未償還残高の推移は、次のとおりである。

(単位 千円)

年 度	借入額	償 還 額			未償還残高
		元 金	利 子	計	
令和2	150,500	644,736	36,652	681,389	3,452,588
令和3	210,400	573,850	33,589	607,440	3,089,137
令和4	274,300	545,208	30,626	575,834	2,818,229
令和5	111,900	566,768	27,666	594,434	2,363,360
令和6	166,500	505,930	24,530	530,461	2,023,930

最近5か年の推移



- (3) 資本的収入額が資本的支出額に対し不足する額10億7,031万円は、当年度分消費税及び地方消費税資本的収支調整額91万円、過年度分損益勘定留保資金7,503万円、当年度分損益勘定留保資金9億2,480万円及び退職給付引当金見合いの現金6,954万円で補填していた。

3 その他の予算の執行状況

(1) 債務負担行為に係る契約状況は、次のとおりである。

(単位 千円)

事 項	債 務 負 担 行為限度額	契約金額	左の支払区分		
			令和 6年度 支払額	令和7年度以降 支払予定額	
				期間 (年度)	金額
医療機器保守経費 (令和6年度購入分)	300,000	0	0	7～12	0
院内保育所運営業務 (令和6年度分)	105,410	95,726	0	7～10	95,726

債務負担行為に係る契約は、予算に定めた事項、期間及び限度額の範囲内で締結されていた。

なお、医療機器保守経費（令和6年度購入分）は未契約となっていた。これは、医療機器の購入を取りやめたことによるものである。

(2) 企業債の本年度分の借入同意額は1億6,650万円で、予算に定めた限度額6億3,120万円の範囲内で執行されていた。

また、起債の目的、方法、利率及び償還の方法も予算に沿って執行されていた。

(3) 予算に定めた一時借入金の限度額は10億円であったが、一時借入金はなかった。

(4) 予算に定めた予定支出の各項の経費の金額の流用及び議会の議決を経なければ流用することのできない経費（職員給与費、交際費）についての流用はなかった。

(5) 予算に定めた病院事業費に充てるための他会計からの補助金は、予算額11億28万円に対し、決算額10億円となっていた。

(6) 棚卸資産の購入額は12億6,292万円で、予算に定めた棚卸資産の購入限度額15億8,000万円の範囲内で執行されていた。

第 3 経営状況

1 経営成績は、次のとおりである。

(単位 千円・比率 %)

区 分		令和 6 年度	令和 5 年度	比較増減	増減率
総 収 益		11,672,613	12,847,679	△1,175,066	△9.1
内 訳	経 常 収 益	11,671,911	12,847,679	△1,175,768	△9.2
	医 業 収 益	9,376,481	10,006,299	△629,817	△6.3
	医 業 外 収 益	2,295,430	2,841,380	△545,950	△19.2
	特 別 利 益	702	—	702	—
	(うち一般会計補助金)	(1,000,000)	(1,299,000)	(△299,000)	(△23.0)
総 費 用		12,922,529	12,813,167	109,361	0.9
内 訳	経 常 費 用	12,893,483	12,813,167	80,315	0.6
	医 業 費 用	12,297,871	12,139,969	157,901	1.3
	医 業 外 費 用	595,611	673,198	△77,586	△11.5
	特 別 損 失	29,046	—	29,046	—
経常損益 (経常収益－経常費用)		△1,221,572	34,512	△1,256,084	—
(一般会計補助金を除いたもの)		(△2,221,572)	(△1,264,487)	(△957,084)	(75.7)
純損益 (総収益－総費用)		△1,249,915	34,512	△1,284,427	—
(一般会計補助金を除いたもの)		(△2,249,915)	(△1,264,487)	(△985,427)	(77.9)

(1) 本年度の病院事業は、総収益が116億7,261万円、総費用が129億2,252万円で、その結果、当年度純損益は12億4,991万円の純損失となっていた。

また、収支不足補填のための一般会計補助金を除いた実質損益は、22億4,991万円の純損失で、前年度に比べ損失が9億8,542万円(77.9%)増加していた。

ア 医業収益は93億7,648万円で、前年度に比べ6億2,981万円(6.3%)減少していた。

イ 医業外収益は22億9,543万円で、前年度に比べ5億4,595万円(19.2%)減少していた。これは主に、新型コロナウイルス感染症対策事業などに係る県補助金が前年度に比べ2億1,985万円減少したことや、一般会計との調整の結果、一般会計からの補助金が前年度に比べ2億9,900万円減少したためである。

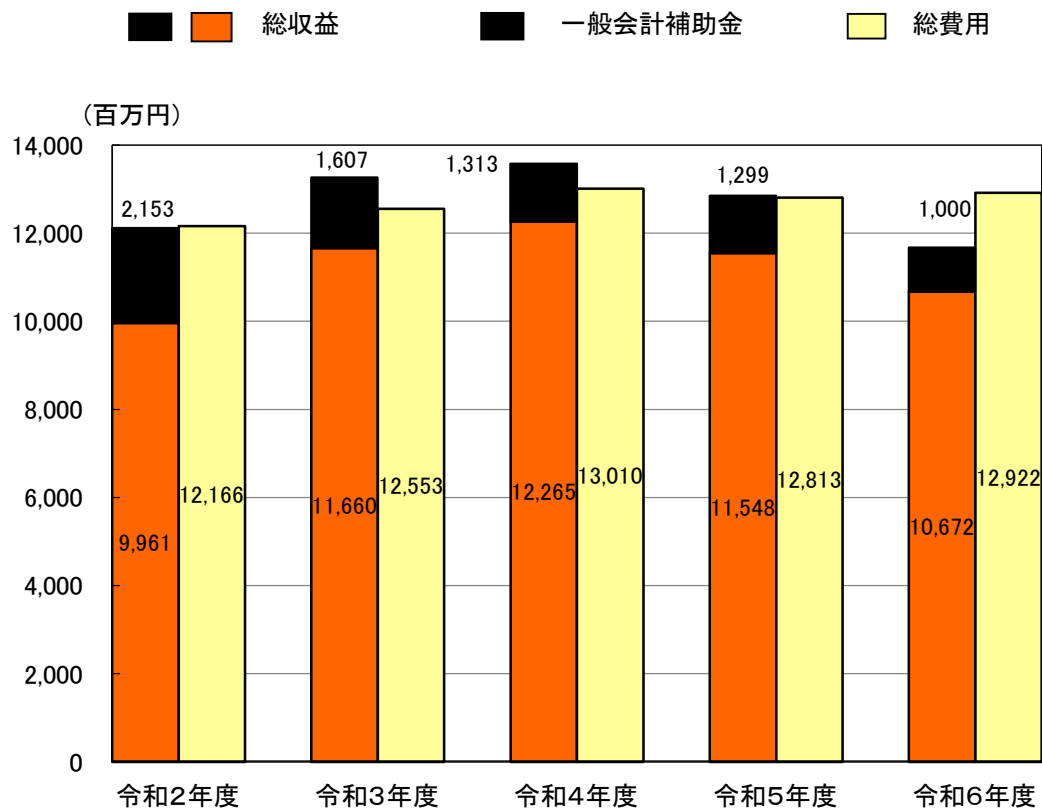
ウ 特別利益は70万円で、院外薬局へ貸し出していた土地を売却したことによる収益である。

エ 医業費用は122億9,787万円で、前年度に比べ1億5,790万円（1.3%）増加していた。

オ 医業外費用は5億9,561万円で、前年度に比べ7,758万円（11.5%）減少していた。

カ 特別損失は2,904万円で、国の非常勤職員の取扱いに合わせ令和6年度より会計年度任用職員に対して勤勉手当を支給することになったことに伴い、令和5年度分に係る引当金計上不足額を執行したことによるものである。

（2）最近5か年の経営成績の推移は、次のとおりである。



（3）収益率の推移は、次のとおりである。

(単位 %)				
区 分	令和6年度	令和5年度	令和4年度	算 式
総収支比率	90.3	100.3	104.4	$\frac{\text{総収益}}{\text{総費用}} \times 100$
経常収支比率	90.5	100.3	104.4	$\frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$
医業収支比率	76.2	82.4	80.3	$\frac{\text{医業収益}}{\text{医業費用}} \times 100$

ア 総収益と総費用との関連を示す総収支比率は90.3%で、前年度を10ポイント下回っていた。

イ 経常的な収益と費用との関連を示す経常収支比率は90.5%で、前年度を9.8ポイント下回っ

ていた。

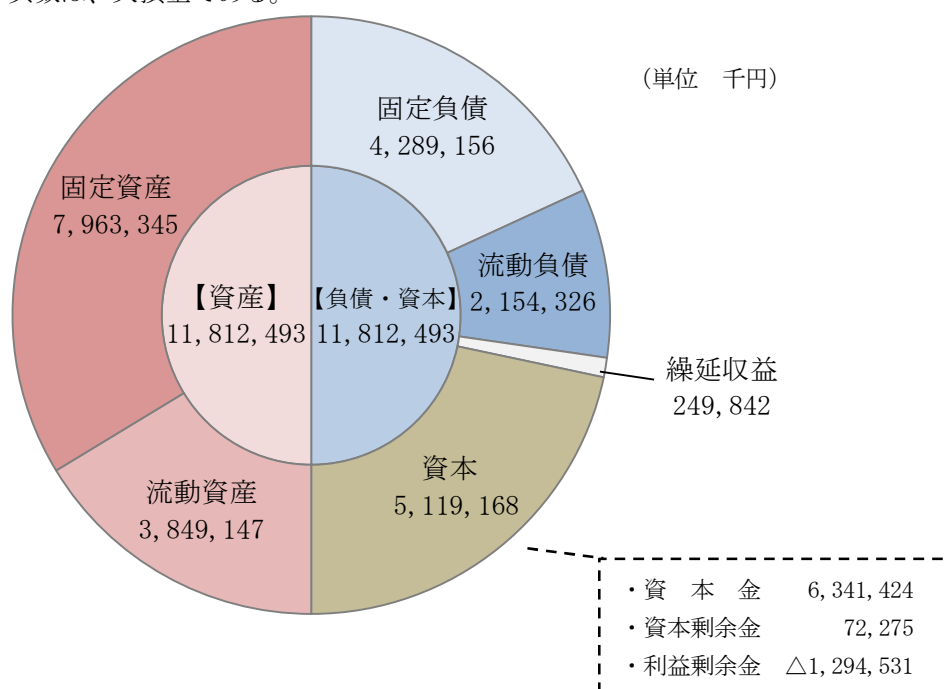
ウ 医業活動の能率を示す医業収支比率は76.2%で、前年度を6.2ポイント下回っていた。

2 財政状態を示す貸借対照表は、次のとおりである。

(単位 千円・比率 %)

科 目	令和6年度	令和5年度	比較増減	増減率
資 産	11,812,493	13,527,289	△1,714,795	△12.7
固定資産	7,963,345	8,466,712	△503,367	△5.9
有形固定資産	7,558,738	8,042,901	△484,163	△6.0
無形固定資産	483	483	0	0.0
投資その他の資産	404,124	423,328	△19,204	△4.5
流動資産	3,849,147	5,060,576	△1,211,428	△23.9
現金預金	1,348,887	2,169,377	△820,489	△37.8
未収金	2,424,354	2,820,703	△396,349	△14.1
貯蔵品	68,790	64,118	4,671	7.3
前払費用	6,968	6,230	737	11.8
その他流動資産	146	146	0	0.0
負債及び資本	11,812,493	13,527,289	△1,714,795	△12.7
負 債	6,693,325	7,187,043	△493,717	△6.9
固定負債	4,289,156	4,609,172	△320,015	△6.9
企業債	1,655,131	1,857,430	△202,298	△10.9
リース債務	345,016	664,704	△319,687	△48.1
引当金	2,289,008	2,087,037	201,970	9.7
流動負債	2,154,326	2,299,703	△145,376	△6.3
企業債	368,798	505,930	△137,131	△27.1
リース債務	397,831	378,295	19,536	5.2
未払金	894,276	986,148	△91,872	△9.3
前受収益	5,485	—	5,485	—
引当金	487,589	427,957	59,632	13.9
その他流動負債	345	1,371	△1,026	△74.8
繰延収益	249,842	278,167	△28,325	△10.2
資 本	5,119,168	6,340,245	△1,221,077	△19.3
資本金	6,341,424	6,312,924	28,500	0.5
剰余金	△1,222,256	27,321	△1,249,577	—
資本剰余金	72,275	71,937	337	0.5
利益剰余金	△1,294,531	△44,615	△1,249,915	—

(注) 剰余金の負数は、欠損金である。



(1) 資 産

資産は118億1,249万円で、前年度に比べ17億1,479万円（12.7%）減少していた。

ア 固定資産は79億6,334万円で、前年度に比べ5億336万円（5.9%）減少していた。

イ 流動資産は38億4,914万円で、前年度に比べ12億1,142万円（23.9%）減少していた。これは主に、現金預金が8億2,048万円減少したためである。

ウ 貸倒引当金控除前の実質未収金（決算時点で納期限が経過している債権）は、次のとおりである。

(単位 千円・比率 %)				
区 分	令和6年度	令和5年度	比較増減	増減率
未 収 金 A	2,488,978	2,890,264	△401,286	△13.9
うち納期未到来分 B	2,340,426	2,748,172	△407,745	△14.8
保険請求分	1,253,160	1,400,535	△147,374	△10.5
負担金・補助金等	1,087,265	1,347,636	△260,370	△19.3
実質未収金 A－B	148,552	142,092	6,459	4.5
現年度分	81,994	72,453	9,541	13.2
過年度分	66,557	69,639	△3,081	△4.4

(ア) 未収金は24億8,897万円で、前年度に比べ4億128万円（13.9%）減少していた。

未収金のうち、納期未到来分の23億4,042万円を除いた実質未収金は1億4,855万円で、前年度に比べ645万円（4.5%）増加していた。

(イ) 不納欠損処分の状況は、次のとおりである。

(単位 千円・比率 %)				
区 分	令和6年度	令和5年度	比較増減	増減率
入 院 収 益	6,030	6,479	△448	△6.9
外 来 収 益	1,121	1,082	38	3.6
その他医業収益	—	—	—	—
合 計	7,151	7,561	△409	△5.4

不納欠損処分の金額は合計で715万円となっており、前年度に比べ40万円（5.4%）減少していた。

(2) 負債及び資本

ア 負債は66億9,332万円で、前年度に比べ4億9,371万円（6.9%）減少していた。

（ア）固定負債は42億8,915万円で、前年度に比べ3億2,001万円（6.9%）減少していた。

（イ）流動負債は21億5,432万円で、前年度に比べ1億4,537万円（6.3%）減少していた。

また、流動負債には未払金8億9,427万円が含まれているが、当該未払金は令和7年5月末日までに全額支払済となっていた。

（ウ）繰延収益は2億4,984万円で、前年度に比べ2,832万円（10.2%）減少していた。

イ 資本は51億1,916万円で、前年度に比べ12億2,107万円（19.3%）減少していた。

（ア）資本金は63億4,142万円で、前年度に比べ2,850万円（0.5%）増加していた。

（イ）剰余金は△12億2,225万円で、前年度に比べ12億4,957万円減少していた。

（ウ）欠損金は12億9,453万円で、前年度に比べ12億4,991万円増加していた。なお、増加額12億4,991万円は、当年度純損失と同額である。

(3) 財務比率の主な指標は、次のとおりである。

(単位 %)				
区 分	令和 6年度	令和 5年度	令和 4年度	算 式
流 動 比 率	178.7	220.1	219.2	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$
自己資本構成比率	45.5	48.9	46.9	$\frac{\text{資本} + \text{繰延収益}}{\text{負債} + \text{資本}} \times 100$
固定資産対長期資本比率	82.5	75.4	76.7	$\frac{\text{固定資産}}{\text{資本} + \text{固定負債} + \text{繰延収益}} \times 100$

ア 短期の支払能力を示す流動比率（200%以上が理想）は178.7%で、前年度を41.4ポイント下回っていた。

イ 負債及び資本に占める自己資本の比率を示す自己資本構成比率（率が大きいほど望ましい。）は45.5%で、前年度を3.4ポイント下回っていた。

ウ 財政の長期健全性を示す固定資産対長期資本比率（100%以下が望ましい。）は82.5%で、前年度を7.1ポイント上回っていた。

3 資金（現金・預金）の増減は、次のとおりである。

(単位 千円・比率 %)

区 分	令和6年度	令和5年度	比較増減	増減率
業務活動によるキャッシュ・フロー (A) ※ 「通常の業務活動の実施による資金の増減」	407,384	1,504,676	△1,097,291	△72.9
投資活動によるキャッシュ・フロー (B) 「将来に向けた運営基盤の確立のために 行われる投資活動による資金の増減」	△519,111	△216,679	△302,432	139.6
財務活動によるキャッシュ・フロー (C) 「資金の調達及び返済による資金の増減」	△708,761	△801,913	93,151	△11.6
本年度資金増減額 (AからCまでの合計) (D)	△820,489	486,083	△1,306,572	△268.8
資金期首残高 (E)	2,169,377	1,683,293	486,083	28.9
資金期末残高 (DとEの合計) (F)	1,348,887	2,169,377	△820,489	△37.8

※ 業務活動によるキャッシュ・フロー (A) には、収支不足補填のための一般会計補助金（令和6年度10億円、令和5年度12億9,900万円）が含まれている。

病院事業会計は資金が8億2,048万円減少し、期首に21億6,937万円であった残高が、期末には13億4,888万円となっていた。

- (1) 業務活動により増加した資金は4億738万円となっていた。
- (2) 投資活動により減少した資金は5億1,911万円となっていた。これは主に、有形固定資産の取得に3億3,324万円を支出したことによるものである。
- (3) 財務活動により減少した資金は7億876万円となっていた。これは主に、建設改良費等の財源に充てるための企業債1億6,650万円を借り入れたが、建設改良費等の財源に充てるための企業債5億593万円を償還し、リース債務3億9,783万円を返済したことによるものである。

第4 む す び

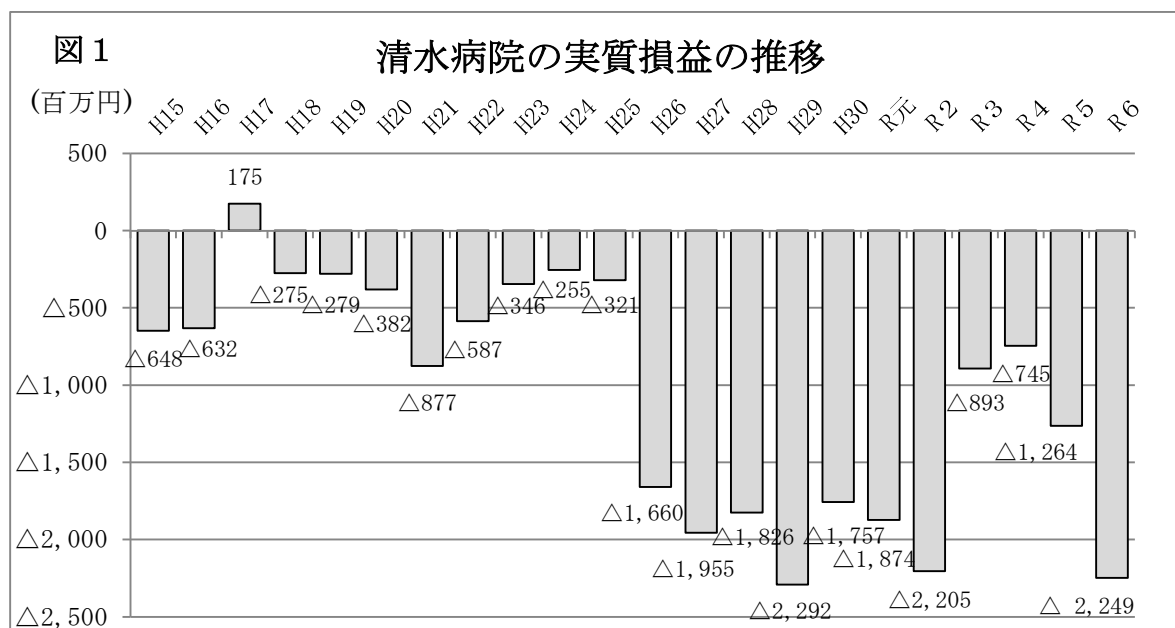
1 令和6年度決算総括

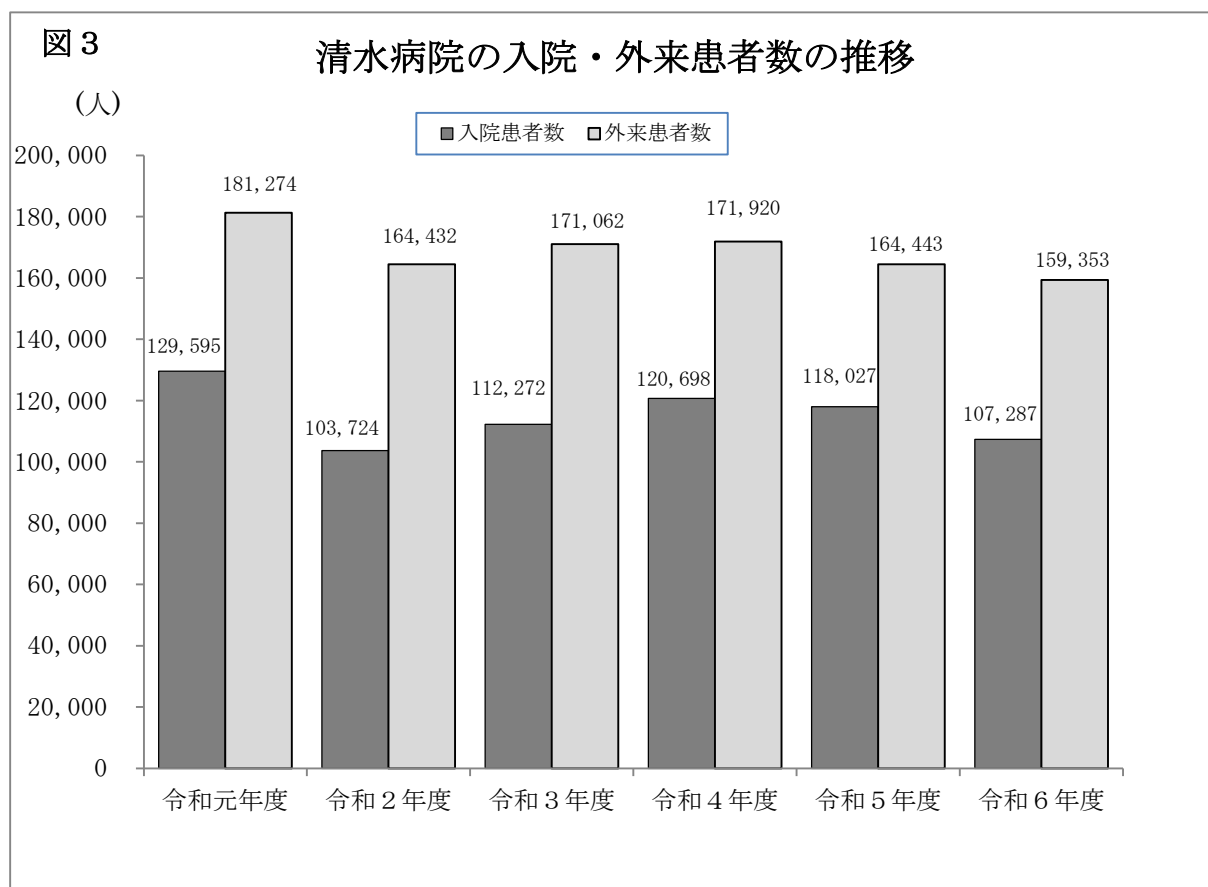
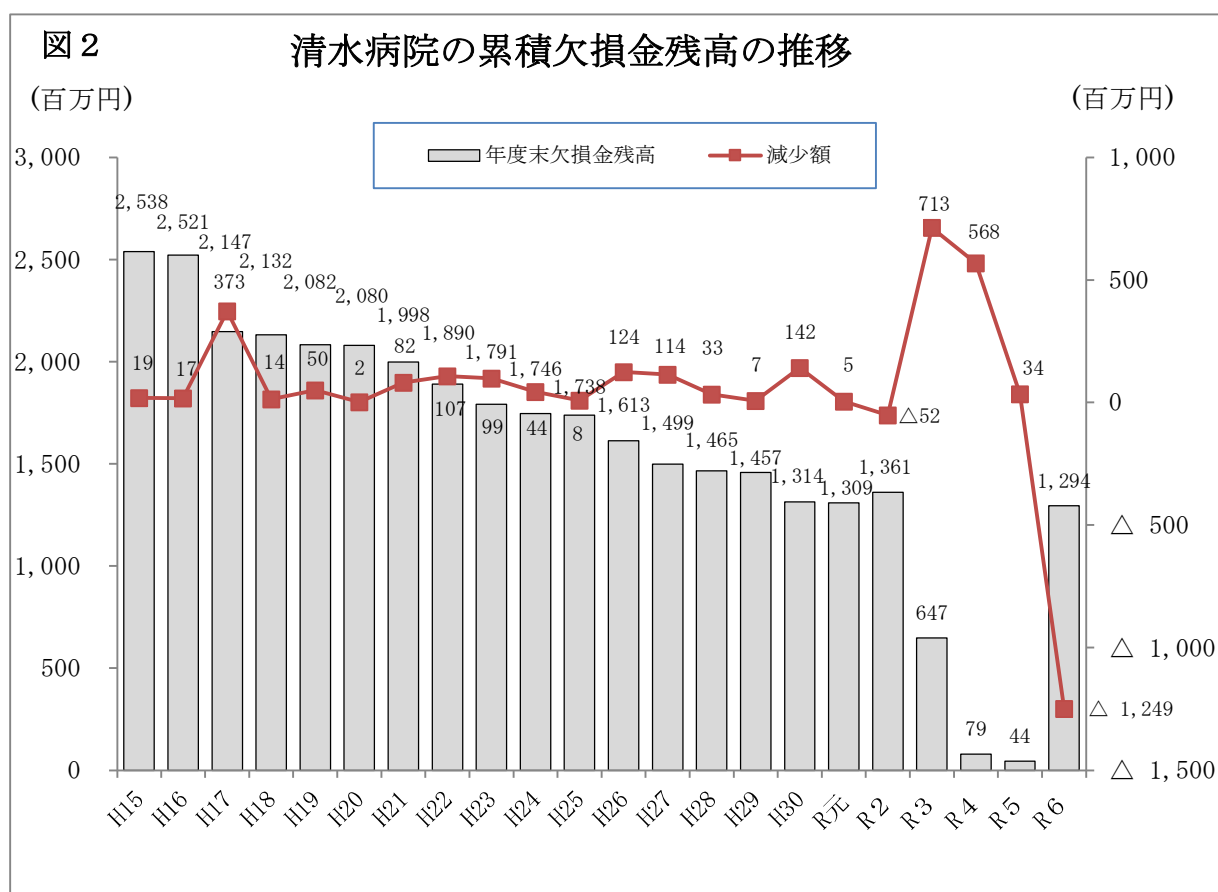
令和6年度の病院事業会計の経常収益から経常費用を差し引いた経常損益は、12億2,157万円の赤字（赤字額は前年度より12億5,608万円増加）となっており、総収益から総費用を差し引いた純損益は12億4,991万円の赤字（赤字額は前年度より12億8,442万円増加）となっていた。また、同会計では収支不足補填のための一般会計補助金10億円を収入しており、これを除いた実質損益は22億4,991万円の赤字となっていた。実質損益の推移を見ると、令和3年度及び令和4年度の赤字額は10億円を下回っていたものの、令和5年度に10億円を超える赤字額となり、さらに令和6年度の赤字の額は、前年度より9億8,542万円増加していた（図1）。

具体的な決算状況を見ると、収益面では、前年度に比べ、主に令和6年度末をもって脳神経外科と皮膚科において医局派遣が撤退することになったことにより入院収益が5億7,172万円、外来収益が7,782万円減少しており、さらに、一般会計からの補助金が2億9,900万円、新型コロナウイルス感染症対策事業などに係る県補助金が2億1,985万円減少したことにより、総額では11億7,506万円（9.1%）の減となっていた。

また、費用面では、前年度に比べ、主に入院・外来患者数の減に伴い材料費が1億2,282万円減少したものの、給与改定の影響等により給与費が1億5,751万円、光熱水費や委託料の増加等により経費が1億193万円増加しており、総額では1億936万円（0.9%）の増となっていた。

このように、清水病院の経営成績は、前年度に比べ収益が減少し、費用が増加した結果、令和6年度末の累積欠損金残高は12億9,453万円となり、前年度に比べ12億4,991万円（純損失と同額）増加していた（図2）。





2 経営改善に向けた取組推進のための組織的なマネジメントの強化について

令和6年度の清水病院の経営状況については、一般会計補助金を除く経常損益は、前年度に比べ損失が9億5,708万円増加し、22億2,157万円の損失となり、危機的な状態に陥っている。

清水病院では、一般会計補助金に依存した赤字経営体質から脱却するため、令和5年3月に「静岡市立清水病院経営計画（令和5（2023）年度～令和8（2026）年度）」を策定し、令和8年度末までに実質黒字を目指すとし、その目標値の一つとして修正医業収支比率（医業費用が、医業収益から他会計繰出金等を除いた修正医業収益によってどの程度賄われているかを示す指標）に着目し、令和6年度には82.9%、令和8年度には86.9%の数値目標を掲げ、この早期達成を図るとしていたが、脳神経外科と皮膚科の医局派遣撤退の影響等もあり、前年度比6.26ポイント減の70.73%と、目標には遠く及ばない状況である。また、目標達成のために計画に位置付けられた様々な取組（①民間的経営手法の導入、②事業規模の見直し、③収入増加・確保対策、④経費削減・抑制対策）については、一定の効果があったとしているものの、現行の計画に掲載されている経営指標に係る数値目標について、達成度に係る体系的な評価が十分に行われているとは言い難いことに加え、後述するように各取組に対する進捗管理の体制が不十分であることから、経営改善にどの程度の効果があったのかは不明である。

決算審査資料の課題調書には、「病院一丸となった取組ができていたか、強い危機意識をもって取り組んでいたかどうか、など評価できない点はある。」と記載され、本審査においても、「病院幹部の業務分担さえなかった」、「経営については、病院長が全てを担っていた」という趣旨の説明があったことから、①病院における重要な経営判断をどのような場、プロセスにより決定し、どのように共有していたのか、②経営改善に向けた各取組の推進、進捗管理及び効果の検証について、病院長をトップとする病院内での体制は、どのようなものであったか、③経営改善に向けたPDCAサイクルによる目標達成のためのマネジメントの中で、問題があったと認識していることはあるか、以上3点について確認したところ、次のような説明があった。

- ① 重要な経営判断事案については、幹部職員により構成される経営戦略管理会議にて審議又は報告され、その後、科長以上の職員が参加する運営会議にてその決定事項や周知事項について報告され、その下の階層職員には、運営会議に参加する職員から回覧や部署会議等で周知していた。
- ② 毎年8月と12月頃に各診療科長や医療スタッフに対し病院長ヒアリングを行い、1回目では、そこに提出された取組等について病院長が確認後、院内各部署宛て取組内容を公表・実施し、2回目では、各取組についての進捗状況の確認や効果の検証等をしていた。また、医師を構成員とする医局会において、病院長自ら外来単価増に向けた検査件数や入院患者数の目標設定を説明し、自ら数値を管理する取組・検証を行っていた。

- ③ マネジメントの問題としては、1つ目は、経営について病院長が全てを担っており参与や副病院長の関与がなく責任を担っていなかったこと、2つ目は、病院長ヒアリングで決定した取組内容について幹部職員間では共有していたが、下の階層職員には浸透していなかったこと、3つ目は、取組に向けた診療科ごとの具体的な目標設定や進捗管理が不足していたことであると認識しているとのことであった。

以上のとおり、令和6年度までの清水病院における経営改善に向けたマネジメントの体制は、重要事項を審議し、共有する会議体はあるものの、その構成員であり執行を担う病院幹部の経営に関する業務分担の定めはなく、その責任の所在も不明であり、その結果、組織としての進捗管理は、診療科ごとに行う病院長ヒアリングの場において、実質的に全て病院長が決定し、取組等の進捗管理も担っていたと認められ、多岐にわたる経営課題について適切な進捗管理を確保するための体制としては極めて脆弱であった。

また、組織目標について幹部間の共有は会議体でなされても、危機的状況を改善するための取組方針が末端の現場にまで徹底されていたか、個々の職員が危機感と目標感をもって組織的に取組を行おうという環境となっていたかについても疑問であり、これまで経営改善に向けた取組を組織一丸となって推進するための組織的なマネジメントを行う機能及び体制が十分に確保されておらず、課題改善の目標に向けた組織的な推進力を発揮できていなかったと評価せざるを得ない。

清水病院は、地域の医療を支える基幹病院として、今後もその役割を果たしていく責任があり、財務状況の悪化等を理由にその診療機能が低下することは許されない。現在、清水病院では、足元の経営状況を改善するため、保健福祉長寿局も関わり、医療政策アドバイザーやプロジェクトチームによる取組が進められているところであり、令和7年度には参与、副病院長等の病院幹部が所管する診療科等の業務区分を定めるとともに、医業収支の黒字化を達成するための診療科ごとの目標を設定の上、その目標に向けて令和7年度に達成すべき目標を定め、病院長、参与、副病院長による進捗管理を始めたとのことであった。そしてこれに併せて、現行の清水病院経営計画についても、病院の在り方も含めた抜本的な見直しを検討しているとのことである。

今後、診療科ごとに設定した目標に向けて、経営改善の取組が確実に進められるよう、それぞれの目標の達成時期を明らかにするとともに、目標達成に向けた取組の状況を適時適切に評価し、必要な改善措置を講じるといったマネジメントを組織の機能として確実に実施し、また、診療科をまたぐ諸課題についても組織横断的に対応できる体制を整えることで、組織一丸となって清水病院の経営改善が着実に進められることを期待する。そして、全国的に自治体病院の経営困難が叫ばれる中、清水病院が地域に根差した病院として、市民から求められる役割や機

能に即した病院の在り方の見直しにより、早急に病院の改革及びこれに基づく経営の改善が加速していくことを望む。

3 看護師不足の解消に向けた取組について

令和4年度及び令和5年度の決算審査の際にも、看護師の自己都合退職者の増加が課題とされていたが、令和6年度も看護師の退職者が44人と多く、看護師数は前年度比18人減と、令和5年度に引き続き大きく減少している（図4）。

決算審査資料では、「入院収益」が「前年度と比較して571,652千円（8.43%）の減となっているが、これは、主に看護師数の減により稼働病床数を357床から319床に減少したことにより、入院料等が減収となったこと」とあり、脳神経外科と皮膚科の医局派遣の撤退による受診調整や手術件数の減少など、ほかにも理由はあるものの、看護師の退職による人員不足が、入院収益減少の主要な要因の一つとなり、経営改善の大きな障害となっていることがうかがえる。

令和5年度及び令和6年度の2年連続で、更に多くの看護師が退職し、看護師数が大きく減少している原因について離職率と定着率も併せて確認したところ、退職者の増加と新規採用者を十分に確保できていないことが挙げられ、令和6年度の退職事由のうち9割以上が自己都合退職者で、その6割が業務多忙や他病院等への転職を理由とし、新規採用者については、採用試験を通年で行ったり、看護師紹介事業を活用したり対策を講じてはいるものの、他病院も看護師不足の中で、看護師の取り合いになり、退職者を補うだけの人員を確保できていないのが現状とのことであった。

なお、直近3か年の離職率は、令和4年度が10.9%、令和5年度が11.7%、令和6年度が9.9%、直近3か年の定着率（1年を超えて勤務した率）は、令和4年度採用者が85.7%、令和5年度が90.0%、令和6年度が83.3%で、この定着率を上げるための対策が必要であるとの認識が示された。

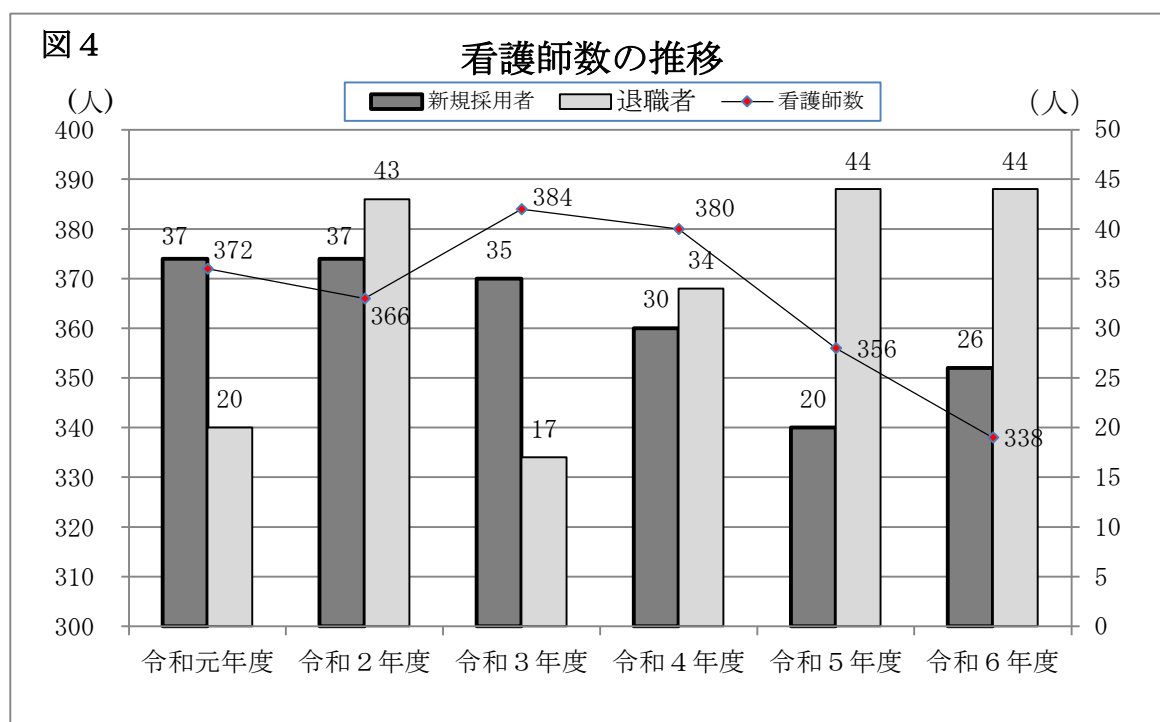
そして、令和5年度及び令和6年度に実施した看護師確保の取組の評価について確認したところ、採用試験の回数の増、転職サイトの活用、県内の就職説明会への参加、看護師養成機関への訪問、インターンシップ、中学生の職場体験の受入れ等を強化しており、特にインターンシップでは、現場のスタッフから直接話を聞く機会を設けるようにしており、当院の現場の様子が分かり、その中で良さを感じた結果、当院を志望したという受験者の声もあることから、インターンシップの強化については一定の効果があると評価しているとのことであった。

また、今後、看護師の離職率の減少や定着率の増加に向け、どのように取り組んでいくのか確認したところ、定着率の向上に向けて、令和6年度は、看護部長を始め、看護科長、看護師長など管理職を中心に看護部門の改革として課題を抽出し、職場環境の改善や教育体制の充実等を目標とした取組を行った。具体的には、①新規採用職員に対し、看護師長による定期的な

ヒアリング、看護科長による年1回の面談、臨床心理士による年2回の心理相談を実施するとともに、②産休育休から復帰した職員への対応として、配属場所や夜勤回数などの調整を図るとともに、院内保育所において、0歳から2歳児の保育を実施するなど、復帰しやすい職場環境作りに努め、③看護師のワークライフバランスを支援するために特別休暇制度等の周知を図り、④自己都合退職者に対して聴き取り・面談を通じて、退職に至った経緯を正確に把握するように努め、⑤看護師の教育目標を達成するためのキャリアアップ計画を見直し、看護管理者やスペシャリストなど、それぞれの看護師が目指すキャリアに応じて、段階的に人材育成や能力開発ができるような仕組みを構築し、これらの取組は、一定程度定着してきており、今後も引き続き看護師不足の対策として、実施していきたいとのことであった。

更に、全看護師に対する意向把握などを行っているか確認したところ、令和6年11月から12月にかけて、看護師を対象に、専門業者による職員満足度調査を実施し、当院では給料・手当といった処遇や、上司・同僚との人間関係に対しては満足度が高かった一方、職場の人員数や業務へのサポート、スタッフの声を聴いてくれる体制に対しては、満足度が低い結果とのことであった。

現在、多くの病院が看護師不足の課題に直面し、その確保の取組を進める中で、配置に必要な人員を確保し、その定着率を向上させるためには、就労条件の整備に加え、モチベーションを維持向上できるような職場環境の整備が不可欠であり、これまでの取組において効果が認められた取組の更なる改善実施に加え、職員の意向把握から得られた課題を解決するための取組を継続することにより、清水病院が看護師から選ばれる職場環境を有する病院に成長していくことを期待する。



4 医師不足への対応について

令和6年度の収益悪化の主な要因として、決算書及び決算審査資料では、脳神経外科と皮膚科において医局派遣が撤退したことに伴う受診調整による収益の減が挙げられている。

今回の医局派遣の撤退について確認したところ、医師の確保については、主に大学の医局から医師を派遣してもらう方法、病院独自に募集や医師を紹介する業者を利用する方法、医師国家試験合格後の初期研修を清水病院で実施した医師を、研修終了直後又は数年後に採用する方法といった三つの方法があり、その中でも大学の医局からの医師の派遣が最も安定して医師を確保することができるとのことであった。しかし、近年は、大学の医局から清水病院に派遣することができる医師が減ってきているため、医師の確保について苦慮しているとの説明がなされた。

その一方で、静岡市と清水医師会、東京科学大学の連携による地域医療プロジェクトSPAFS（エスパフス）について、清水病院の収益改善に寄与しているのか確認したところ、当プロジェクトの清水区脳梗塞予防実証実験により、東京科学大学からの循環器内科の医師3人の派遣につながったということであった。このように新しい取組が医師の確保につながったというSPAFSを好事例として、多様な発想や様々な取組により医師確保につながるような連携が幅広く実施されることを期待する。

また、救急患者の受入れにおいて、脳神経外科の医局派遣撤退の調整の影響による院内の救急応需範囲について院内での周知が徹底しておらず、本来受入れ可能な患者を他病院に依頼するような事例も発生したとのことであった。医師の確保も非常に重要であるが、医局派遣撤退による医師不足の影響を可能な限り最小限にとどめるため、その対応については、病院内での周知を徹底し、病院一丸となって対応していくことを望むものである。

5 土地の売却について

清水病院に隣接している調剤薬局使用の市有地について、従来、調剤薬局の建物所有者と土地賃貸借契約を締結の上、賃借料を受領していたが、令和6年度に建物所有者に土地を売却していた。

市普通財産（土地）処分事務取扱要綱（以下「要綱」という。）第4条第1項によれば、普通財産の売払価格は、当該普通財産の時価を適正に評定したものでなければならないとされており、同条第2項によれば、普通財産の時価の評定に当たっては、当該普通財産の取得価格、不動産鑑定士による鑑定価格、近傍類似地の売買実例価格、近傍の地価公示価格又は固定資産税評価額の全部又は一部を勘案するものとされている。また、同条第3項第1号によれば、既に貸し付けしている普通財産について、借地権が存在する当該普通財産の借受者に対して売払いを行う場合は、相続税評価における借地権割合等による借地権価格相当額を考慮して評定する

ことができる」とされている。

その土地の売却額についてその算定方法を確認したところ、借地権の存在する土地は要綱第4条第3項第1号の規定による「相続税評価における借地権割合等による借地権価格相当額」で算定を行うため、相続税路線価に奥行価格補正率を乗じ、実測地積を乗じた額を土地の価格とし、その土地の価格から相続税評価における借地権割合等による借地権価格相当額を差し引いたものを売却額としていた。

しかし、同規定では、相続税評価における借地権割合等による借地権価格相当額を考慮して評定することができる」とされているものの、その土地の時価を評定する際に相続税路線価を使用することが規定されているものではない。また、土地の売買取引においては、契約の当事者の事情や市場の需給、その土地特有の条件など様々な要因により価格が決定されるものの、一般的に地価公示価格を超えた売買価格となることが多いと言われ、さらに相続税路線価は地価公示価格等を基にした価格の80%を目途に定められている。なお、本件土地の売却額の算定に用いた相続税路線価は58,000円/㎡、近隣の住宅地の令和6年地価公示価格は74,700円/㎡となっている。

清水病院が売払いを実施するに当たり、当該算定方法のほかに当該普通財産の取得価格や近傍類似地の売却実例価格、地価公示価格等を算出し例示した上で売却額を決定したとのことであり、確かにそれらの価格が例示された資料は提示されたものの、その資料によっても結局は、要綱第4条第3項第1号の存在を理由に相続税路線価を用いたことが示されていた。

清水病院の経営が一般会計からの収支不足補填のための補助金により支えられている現状を踏まえれば、できる限り収益確保につなげられないかという視点も加えた検討を行うことが重要である。そして、病院経営の様々な場面において、そのような視点も加えた検討を一つ一つ積み重ねていくことにより、清水病院の収益が着実に向上していくことを望むものである。

6 内部統制の体制の強化について

令和4年度及び令和5年度公営企業会計決算審査意見書では、会計処理上の誤りに対する内部統制の体制の構築及び強化について意見を述べてきたところであるが、令和6年度においても、源泉所得税の誤りにより、追徴税21,761,922円のほか不納付加算税2,098,000円及び延滞税504,800円が課されることとなり、令和6年度の内部統制評価報告書において「重大な不備」と判断されている。

今回の誤りの主な原因は、前職歴のある職員のうち前職分の源泉徴収票を提出していない職員の年末調整を行ってしまったことであるが、年末調整がその年中に支払うべきことが確定した給与等の金額で行うこととされていることを踏まえれば、年の途中で職員を採用することが多い清水病院にとっては、基本的な内容に係る誤りであったと評価せざるを得ない。

清水病院では、令和4年度にも源泉所得税の納付遅延が発生しており、その際にも延滞税及び不納付加算税が課されている。短期間のうちに同様の事務事業事故が繰り返し発生したことは、市民の不信を招くと同時に、清水病院の経営改善を妨げるものとなりかねない。

前述のとおり、これまでも内部統制の体制の構築及び強化について意見を述べてきたところであるが、経営改善に係る体制だけでなく、病院全体に係る内部統制の体制を今一度見直し、また、過去の誤りの原因を的確に分析することで、より実効性のある再発防止策を講じられたい。

病院事業における最近5か年の経営指標等の推移

(単位 千円・比率 %)

年 度		令和6年度	令和5年度	令和4年度	令和3年度	令和2年度
区 分	項 目					
経営成績	医業収益(営業収益)	9,376,481	10,006,299	9,961,948	9,348,792	8,582,767
	医業利益(営業利益)	△ 2,921,390	△ 2,133,670	△ 2,438,032	△ 2,486,653	△ 2,844,662
	経常利益	△ 1,221,572	34,512	568,731	713,968	△ 23,985
	当年度損益	△ 1,249,915	34,512	568,731	713,968	△ 52,670
	収支不足補填のための 一般会計補助金	1,000,000	1,299,000	1,313,851	1,607,200	2,153,038
	上記補助金を除いた 実質損益	△ 2,249,915	△ 1,264,487	△ 745,119	△ 893,231	△ 2,205,708
財政状態	資産合計	11,812,493	13,527,289	14,022,580	14,202,009	11,612,424
	負債合計	6,693,325	7,187,043	7,748,108	8,429,055	6,605,821
	資本合計	5,119,168	6,340,245	6,274,472	5,772,954	5,006,603
	自己資本	5,369,010	6,618,413	6,572,582	6,063,049	5,282,936
	流動比率	178.7	220.1	219.2	180.6	164.0
	自己資本構成比率	45.5	48.9	46.9	42.7	45.5
	固定資産対長期資本比率	82.5	75.4	76.7	82.3	87.2
	企業債未償還残高	2,023,930	2,363,360	2,818,229	3,089,137	3,452,588
	実質未収金	148,552	142,092	141,693	165,890	153,564
その他	病床利用率	63.5	69.6	71.4	66.4	61.4
	入院患者数(人)	107,287	118,027	120,698	112,272	103,724
	外来患者数(人)	159,353	164,443	171,920	171,062	164,432
	医師数(人)	66	66	68	69	66
	看護師数(人)	338	356	380	384	366

