

決算状況(収益的収支)

資料1

(単位:億円、税込)

収入の部

区 分	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	前年度比	内 容
医業収益	94.0	99.4	96.4	86.1	93.8	99.8	100.3	94.0	△ 6.3	医業活動に係る収益
入院・外来収益	84.9	90.0	87.3	76.7	84.3	90.7	91.4	84.9	△ 6.5	
入院収益	62.8	65.4	63.8	55.1	61.9	68.0	67.8	62.1	△ 5.7	
外来収益	22.1	24.6	23.5	21.6	22.4	22.7	23.6	22.8	△ 0.8	
その他の医業収益	9.1	9.4	9.1	9.4	9.5	9.1	8.9	9.1	0.2	
市負担金 (ア)	5.9	6.1	6.2	6.6	6.4	6.6	6.6	6.8	0.2	看護学生実習、認知症疾患センター、救急医療等に対する負担金
その他医業収益	3.2	3.3	2.9	2.8	3.1	2.5	2.3	2.3	0.0	個室料、健診料、診断書料等
医業外収益	33.1	30.3	30.5	34.2	39.2	36.2	28.5	23.0	△ 5.5	医業活動以外の原因から生じる収益
市負担金 (イ)	8.6	9.0	10.5	10.6	9.7	11.9	11.8	11.5	△ 0.3	高度医療、周産期医療等に対する負担金
市補助金 (ウ)	23.0	19.0	18.8	21.5	16.1	13.1	13.0	10.0	△ 3.0	一般会計からの補助金
国・県補助金	0.1	0.1	0.1	1.1	12.2	10.0	2.4	0.2	△ 2.2	産科医療確保対策等に対する補助 新型コロナウイルス対策に対する補助
その他収入	1.4	2.2	1.1	1.0	1.2	1.2	1.3	1.3	0.0	利息、売店・駐車場等使用料等
特別利益	0	0	0	1.1	0	0	0	0	0	当年度の経常的収益から除外すべき収益
計	127.1	129.7	126.9	121.4	133.0	136.0	128.8	117.0	△ 11.8	

市繰出金	37.5	34.1	35.5	38.7	32.2	31.6	31.4	28.3	△ 3.1	(ア)+(イ)+(ウ)
------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------	-------------

支出の部

(単位:億円、税込)

区 分	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	前年度比	予 算 内 容
医業費用	123.4	124.7	123.1	117.0	121.3	127.0	124.4	126.1	1.7	医業活動に係る費用
給与費	69.7	64.9	66.9	63.8	66.4	68.1	65.7	67.3	1.6	
材料費	22.5	24.7	22.4	19.7	20.0	21.8	22.3	21.0	△ 1.3	診療等に要する薬品、診療材料等
経 費	22.6	26.4	26.1	25.9	27.5	27.8	27.3	28.5	1.2	病院経営に要する一般的経費
減価償却費等	8.0	8.1	7.1	7.2	7.0	8.9	8.6	8.8	0.2	固定資産減価償却費、固定資産除却費等
研修研究費	0.6	0.6	0.6	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.0	医師・看護師等の研究研修に要する経費
医業外費用	3.6	3.5	3.7	3.5	4.4	3.3	3.9	3.2	△ 0.7	医業活動以外に係る費用
予備費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特別損失	0	0	0	1.4	0	0	0	0	0	当年度の経常的費用から除外すべき費用
計	127.0	128.2	126.8	121.9	125.7	130.3	128.3	129.6	1.3	

収支	0.1	1.5	0.1	△ 0.5	7.3	5.7	0.4	△ 12.5	△ 12.9	経常収益－経常費用
実質収支	△ 22.9	△ 17.5	△ 18.7	△ 22.7	△ 20.1	△ 16.8	△ 14.4	△ 22.5	△ 8.1	経常費用－市補助金及び県補助金 (新型コロナウイルス空床保障)を除いた経常収益



令 和 6 年 度

静岡市公営企業会計
決算審査意見書

静岡市監査委員

静岡市病院事業会計

第4 む す び

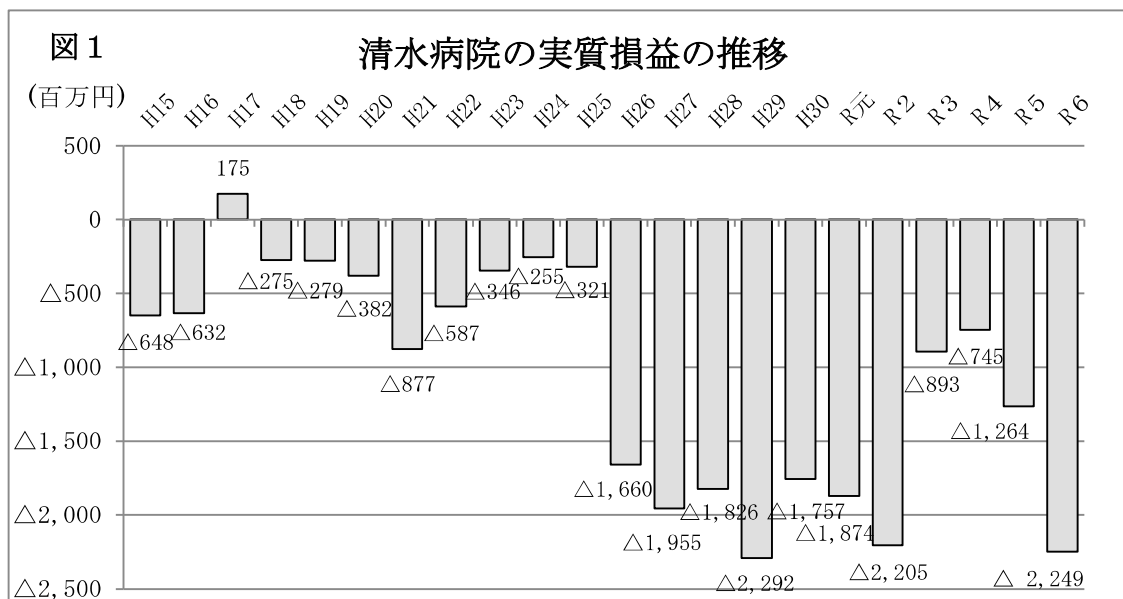
1 令和6年度決算総括

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）。



- 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

静岡市立清水病院の経営改善

1 静岡市立清水病院の令和6年度決算に関する主な監査意見（要旨）

- ・ 令和6年度の静岡市立清水病院の経常損益は 12 億 2,157 万円の損失となっていた。ただし、経常損益には、一般会計からの補助金 10 億円が収入されており、この補助金を除くと、実質 22 億 2,157 万円の損失となり、前年度と比べ損失が 9 億 5,708 万円増加し、危機的な状態に陥っている。
- ・ 令和6年度までの静岡市立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った。
- ・ 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。

2 決算審査意見書を受けた静岡市立清水病院の経営改善のための取組

- ・ 静岡市立清水病院の経営状況は、22 億余の損失があり、危機的な状況に陥っているとの厳しい意見をいただきました。
- ・ 静岡市直営の病院に対し多額の補助金を支出し、市の一般会計に大きな負担を与えており、大変申し訳なく思っています。
- ・ このような静岡市立清水病院の赤字経営の状況も含め、清水地域の将来の医療の持続性に不安を感じる市民の皆様もいらっしゃると思います。その不安を払しょくできるよう、必要な対策について早急に取りまとめ、その実現に向けて着手するように保健福祉長寿局へ指示を出しました。
- ・ 対策の検討にあたっては、静岡市立清水病院の経営改善だけでなく、清水地域の医療提供体制全体を考慮したうえで、清水地域に必要な医療が提供されるようにするため、次の3点に配慮して進めていきます。
 - ①地域の住民の利便性等が向上する内容とすること。
 - ②地元の医療関係者の意見を十分に踏まえること。
 - ③人口減少等といった将来の医療環境の変化に備えること。

担当：保健福祉長寿局 静岡市立清水病院（054-336-1111）
保健衛生医療課 （054-221-1339）