

地方独立行政法人明石市立市民病院
平成 2 8 事業年度に係る業務実績に関する評価結果
(案)

平成 2 9 年 8 月

地方独立行政法人明石市立市民病院評価委員会

はじめに	1 頁
1 評価方法の概要	1 頁
2 全体評価	2 頁
(1) 総評	
(2) 評価にあたって考慮した事項	
(3) 評価にあたっての意見、今後に向けての提言等	
3 項目別評価（大項目評価）	
3-1 「市民病院の果たすべき役割の明確化」（中期計画 第1-1）	5 頁
(1) 評価結果	
(2) 評価にあたっての意見、指摘等	
3-2 「高度な総合的医療の推進」（中期計画 第1-2）	6 頁
(1) 評価結果	
(2) 評価にあたっての意見、指摘等	
3-3 「利用者本位の医療サービスの提供」（中期計画 第1-3）	6 頁
(1) 評価結果	
(2) 評価にあたっての意見、指摘等	
3-4 「地域とともに推進する医療の提供」（中期計画 第1-4）	7 頁
(1) 評価結果	
(2) 評価にあたっての意見、指摘等	
3-5 「総合力による医療の提供」（中期計画 第1-5）	7 頁
(1) 評価結果	
(2) 評価にあたっての意見、指摘等	
3-6 「医療の質の向上」（中期計画 第1-6）	8 頁
(1) 評価結果	
(2) 評価にあたっての意見、指摘等	
3-7 「医療職が集まり成長する人材マネジメント」（中期計画 第2-1）	9 頁
(1) 評価結果	
(2) 評価にあたっての意見、指摘等	
3-8 「経営管理機能の充実」（中期計画 第2-2）	9 頁
(1) 評価結果	
(2) 評価にあたっての意見、指摘等	
3-9 「構造改革の推進」（中期計画 第2-3）	10 頁
(1) 評価結果	
(2) 評価にあたっての意見、指摘等	
3-10 「業績管理の徹底」（中期計画 第3-1）	10 頁
(1) 評価結果	
(2) 評価にあたっての意見、指摘等	
3-11 「安定した経営基盤の確立」（中期計画 第3-2）	11 頁
(1) 評価結果	
(2) 評価にあたっての意見、指摘等	

4 小項目評価

別紙「平成 28 事業年度に係る業務実績の小項目に関する評価結果について」を参照

はじめに

地方独立行政法人明石市立市民病院評価委員会は、地方独立行政法人法第 28 条の規定に基づき策定した「地方独立行政法人明石市立市民病院の業務の実績に関する評価の方針」により、地方独立行政法人明石市立市民病院（以下「法人」という。）の平成 28 事業年度に係る業務実績について総合的な評価を実施した。

地方独立行政法人明石市立市民病院評価委員会 委員名簿

	氏 名	職 名
委員長	明 石 純	関西学院大学 経営戦略研究科 教授
副委員長	日 下 孝 明	明石市医師会 顧問
委 員	横 野 浩 一	北播磨総合医療センター 病院長
	工 藤 美 子	兵庫県立大学 看護学部 教授
	武 田 英 彦	公認会計士

1 評価方法の概要

（評価の基本方針）

- (1) 法人が「患者中心の安全で高度な医療を提供し、市民の生命と健康を守り、市民からの信頼に応える」という基本理念を実現するため、提供するサービスその他の業務の質を向上させるとともに、業務運営の改善及び効率化を進め、財務内容の改善に資することを目的に評価を行う。
- (2) 法人の中期計画及び年度計画の実施状況を確認・分析し、明石市が示した中期目標をどの程度達成したかという観点から、実施状況や進捗状況を総合的に評価するものとする。
- (3) 数値実績のみにとらわれることなく質的要素にも着目して評価を行うものとする。また計画に記載していない事項であっても特色ある取組や様々な工夫については積極的に評価する。
- (4) 地域の医療状況や診療報酬改定など止むを得ない環境変化があった場合には、それに配慮して柔軟に評価するものとする。
- (5) 評価を通じて、中期目標の達成状況や法人の取組内容等を市民等にわかりやすく示すものとする。
- (6) 評価の方法については、社会情勢や環境の変化などを踏まえ、より適切なものとなるよう必要に応じて見直しを行う。

（評価の方法）

評価は、法人が業務実績について自己評価し、作成した業務実績報告書に基づき、「項目別評価」及び「全体評価」により実施した。

「項目別評価」では、法人から提出された業務実績報告書をもとに、法人からのヒアリング等を通じて、法人業務の実施状況を確認、分析を行ったうえで、業務の進捗状況及び特記事項の内容等を総合的に勘案して、5段階で評価した。

「全体評価」では、項目別評価の結果を踏まえつつ、法人化を契機とした病院改革の取組（法人運営における自律性、機動性の発揮、財務内容の改善など）を考慮しながら、中期計画の実施状況や進捗状況について記述式で総合的に評価した。

2 全体評価

評価結果「中期目標・中期計画の達成に向けて計画どおりに進んでいる」

(1) 総評

第2期中期目標期間の初年度となる平成28年度は、「患者中心の安全で高度な医療を提供し、市民の生命と健康を守り、市民からの信頼に応える」という変わらぬ基本理念のもと、第1期の成果と反省をもとに、「救急医療の強化」「地域から求められる新たな診療体制の構築」「地域医療介護連携体制の強化」「病院管理体制の改革」の4点を重点目標とし、取組が進められた。

診療科の増設や地域包括ケア病棟の活用、地域医療支援病院としての取組など、市民の病院としての役割の明確化が進み、財務面で課題であった経費のコントロールに積極的に取り組んだ結果、当期純利益は約3.2億円と2年連続で黒字を計上し、独法化以降はじめて年度中における資金残高の増加を達成した。

今後、中期目標・中期計画の達成に向けては、不足する診療科の充実や、地域包括ケアシステムにおける機能の強化とともに、医業収益を一層高め、計画的な投資のための財源を確保できるよう、継続的な努力が求められる。

これら当該事業年度の業務の実施・進捗状況を中期目標・中期計画に照らし合せ判断した結果、全体としては「中期目標・中期計画の達成に向けて計画どおりに進んでいる」との評価に至った。

① 市民に対して提供するサービスその他業務の質の向上

医師の確保や救急車のお断り率など引き続き課題が残るが、整形外科や耳鼻咽喉科等の充実に加えて、総合内科の新設をはじめとする内科の再編により、地域の総合病院として市民病院に求められる医療機能の明確化は図られつつある。

また、地域医療支援病院として、紹介率や逆紹介率については中期計画上の数値目標を達成しているほか、入退院支援センターの運用や地域の医療・介護関係者との連携体制の強化により、退院支援加算認定を受けるなど実績を上げている。今後は、DPC情報の共有及び活用について、より一層の改善が期待される。

② 業務運営の改善及び効率化

呼吸器内科や麻酔科医師の不足など、医師数が中期計画上の目標に達していないほか、初期研修医をはじめ若手医師が減少している点は課題だが、増員した診療科もあり、看護部における人材の確保及び育成は進んでいる（平成29年4月時点の常勤医師数は59人となり、年度目標値を達成）。

また、経営管理機能については、理事会や経営戦略会議等において役員一人ひとりにより一層積極的な行動が求められる一方で、事務部門の組織体制の見直しや、市派遣職員から法人職員への置換、ジョブローテーションの導入に加えて、新たな人事評価制度並びに評価を反映した給与制度など、様々な改革に取り組んでいる。

また、ローコストオペレーションに取り組み、6千万円を超える費用削減を図るなど、効率的な購買・契約システムの推進体制を構築した点は評価できる。

今後、若手医師を確保していくための魅力ある人材育成システムの取組を求めるとともに、新たな人事評価制度及び給与制度については、人材確保の課題と併せてバランスよく取り組み、経営のさらなる安定化につなげていただきたい。

③ 財務内容の改善

市からの運営費負担金が5千万円減額されるなか、ベンチマークシステムの導入やローコストオペレーションの実施など、これまで課題とされた経費支出のコントロールに積極的に取り組んだ結果、2年連続で黒字決算を計上し、当初資金残高が前年度を約9千万円上回ることができた点は高く評価できる。

しかしながら、病床稼働率や入院診療単価については年度目標値に達しておらず、診療体制のさらなる充実による収入の確保や、病院建替えなど将来の設備投資に備えた自己財源の確保が今後の課題となる。

医療を取り巻く環境の変化に柔軟に対応していくために、さらなる改革は必須であることから、安定した経営基盤の確立に向けた経営努力を継続していただきたい。

(2) 評価にあたって考慮した事項

第2期中期目標・中期計画に対してどの程度達成されたか、乖離している部分はどこかという点を重点的に考慮して評価を行うとともに、第2期の初年度として、次年度以降への提言も併せて評価した。

また、「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事項」の項目は成果が出るのに年数を要する点、新たな取組については成果があがったかどうかという点をふまえて、評価にあたった。

(3) 評価にあたっての意見、今後に向けての提言等

- ・市民病院の役割として掲げた高度な総合的医療の提供、構造改革と種々の経営改善活動の実行は、いずれも継続が力となるものである。次年度以降もぶれずに確実に推進することを期待したい。
- ・特に呼吸器内科や麻酔科、目標に掲げた神経内科などの医師確保について、絶え間なく取り組んでいただきたい。また、研修医をはじめとする若手医師の獲得等へ向けた人事交流の円滑化並びに人材育成について、さらなる充実を努めていただきたい。
- ・進行する少子高齢人口減少社会に対応するため、医療需要の多様性が求められている。一方で、多くの医療機関において医師や看護師をはじめとする医療職の確保は容易ではなく、診療科の偏在にも拍車がかかる傾向がある。将来的には2025年に向けた地域医療構想における機能別医療需要を踏まえ、市民病院としての役割に関する独自のビジョンの作成が重要となると思われる。
- ・年度計画の立案と実施状況の記載にあたっては、中期計画も踏まえ、何をどこまで行うのか具体的な計画と、それによる成果を示していただき、法人の自己評価においても実施状況だけでなく実施による成果（量や質）も示していただきたい。

- ・退職給付を含めた給与システム全体について、人事評価システムと連動した仕組みを通じて、有能な人材を高給で処すことも必要であり、これをもって、医業収益のかさ上げと総経費抑制を図り、経営のさらなる安定化につなげていくことが重要である。

3 項目別評価（大項目評価）

大項目評価については、小項目の評価結果を踏まえながらも、あくまで中期目標・中期計画の当該年度の実施状況や進捗状況の観点から総合的に判断し、次の5段階による評価を行うものとする。従って、小項目評価の単純集計と大項目評価が整合しない場合もあり得る。

<大項目の評価基準>

（「地方独立行政法人明石市立市民病院の業務の実績に関する評価の方針」より）

- S：中期目標・中期計画の達成に向けて計画を大幅に上回って進んでいる。
- A：中期目標・中期計画の達成に向けて計画をやや上回って進んでいる。
- B：中期目標・中期計画の達成に向けて計画どおりに進んでいる。
- C：中期目標・中期計画の達成にはやや遅れている。
- D：中期目標・中期計画の達成には大幅に遅れている又は重大な改善すべき事項がある。

<小項目の評価基準>

（「地方独立行政法人明石市立市民病院の業務の実績に関する評価の方針」より）

- 5：年度計画を大幅に上回っている。
- 4：年度計画を上回っている。
- 3：年度計画どおりである。
- 2：年度計画を下回っている。
- 1：年度計画を大幅に下回っている。

3-1 「市民病院の果たすべき役割の明確化」 （中期計画 第1-1）

(1) 評価結果 A（計画をやや上回って進んでいる）

呼吸器内科や神経内科等、診療体制について目標に達していない診療科もあるが、整形外科や耳鼻咽喉科等の充実に加えて、総合内科の新設をはじめとする内科の再編により医療機能の明確化が進んでいることから、大項目評価は（A）の「計画をやや上回っている」とする。

【小項目評価の集計結果】

項 目	小項目評価				
	評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1 医療機能の明確化		●			
2 地域包括ケアシステムのなかでの役割の明確化			●		
3 災害等緊急時への対応		●			

(2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・総合内科の新設、地域包括ケア病棟の稼働率アップ、在宅後方支援病院としての活動など、市民病院の果たすべき役割を着実に推進できている。体制が不十分な一部の診療科の充実が望まれる。

- ・医療機能の明確化、特に懸案であった消化器内科が充実したことが大きく、また災害対応訓練にも積極的に取り組んでいる。
- ・総合内科の設置を含めた診療科の充実は評価できる。地域包括ケア病棟の稼働率の向上が望まれるとともに、在宅医療に関しては、他施設とのさらなる連携強化も必要と考える。災害等緊急時への対応策や実績は一般公的病院の平均レベルより高い。

3-2 「高度な総合的医療の推進」

(中期計画 第1-2)

(1) 評価結果 B (計画どおりに進んでいる)

救急車のお断り率が年度計画上の目標値に達していない点は課題だが、耳鼻咽喉科医師の確保や各診療科の連携等により地域の総合病院としての役割がアップしていることなどから、大項目評価は (B) の「計画どおりに進んでいる」とする。

【小項目評価の集計結果】

項 目	小項目評価				
	評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1 急性期医療の総合的な提供		●			
2 救急医療の推進			●		
3 予防医療及び市と連携した政策医療			●		

(2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・急性期医療の総合的な提供についてはほぼ順調に進んでいるが、救急医療について、お断り率の改善はされているが年度計画の目標値に至っていない。
- ・救急医療をはじめとする急性期医療は公的病院の重大な使命のひとつである。救急車のお断り症例の解析により、改善へ向けた体制の確立が望まれる。
- ・患者側やその家族側は、市民病院の成り立ちから救急時にお断りをされることが感情的に許せない部分もあり、コスト面との両立を図り、さらなる改善に取り組んでいただきたい。

3-3 「利用者本位の医療サービスの提供」

(中期計画 第1-3)

(1) 評価結果 B (計画どおりに進んでいる)

入院から退院まで切れ目なく患者をサポートする「入退院支援センター」の実施や受療環境、患者の利便性の向上を目指し一定の取組を進めており、大項目評価は (B) の「計画どおりに進んでいる」とする。

【小項目評価の集計結果】

項 目	小項目評価				
	評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1 医療における信頼と納得の実現			●		
2 利用者本位のサービスの推進			●		

(2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・利用者本位の医療サービスは、可視化しにくい内容であることから、記載については工夫が必要である。
- ・地域医療機関との病診・病病連携の要である入退院支援センターの機能が明確に見えない。新しい医療の導入などに関して、広報面でのさらなる充実が望まれる。
- ・比較的取り組みやすいテーマだと思いが、退院した患者へのアンケート実施は有効と考えられる。

3-4 「地域とともに推進する医療の提供」

(中期計画 第1-4)

(1) 評価結果 A (計画をやや上回って進んでいる)

紹介率、逆紹介率など、中期計画上の数値目標を達成しているほか、入退院支援センターの円滑な運用や地域の医療・介護関係者との連携を深め退院支援加算認定を受けるなど実績を上げていることなどから、大項目評価は(A)の「計画をやや上回っている」とする。

【小項目評価の集計結果】

項 目	小項目評価				
	評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1 地域医療支援病院としての役割の推進		●			
2 地域の医療・介護等との連携の推進		●			
3 地域社会や地域の諸団体との交流			●		

(2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・市民病院の役割を果たすため、設立当初より積極的かつ継続して取り組んでいることは評価できる。
- ・地域医療支援病院として重要な紹介率及び逆紹介率の上昇は評価できる。地域の医療・介護との連携として、より多くの情報が得られる高齢者介護施設との定期的な会合等も検討してはどうか。地域の団体との交流として必要な取組は行われているが、出前講座の出席者数等、指標の提示が望ましい。

3-5 「総合力による医療の提供」

(中期計画 第1-5)

(1) 評価結果 B (計画どおりに進んでいる)

NST(栄養サポートチーム)やICT(感染制御チーム)など、各職種の協働によるチーム医療の推進、病棟薬剤師等による業務の効率化が図られている一方、DPC情報の共有と活用についてはより一層の改善が求められることから、評価を(B)の「計画どおりに進んでいる」とする。

【小項目評価の集計結果】

項 目	小項目評価				
	評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1 チーム医療と院内連携の推進		●			
2 情報の一元化と共有			●		

(2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・栄養管理や褥瘡管理、薬剤師病棟配置など型通りのチーム医療は順調に進んでいるが、鍵となるのは日常の医療提供組織(事務も含む)の全体的な連携となる。
- ・チーム医療は活発に行われているが医療情報の各科への伝達、DPC情報の医師への伝達など改善の余地がある。
- ・チーム医療の推進は市民病院のような総合病院では必須であり、そのためのきめ細かな院内連携の会合などは評価できる。幹部職員のみならず、若手医療職への情報伝達の間をどのように設けるかが重要となる。
- ・入退院時のミーティング回数は増加しており、チーム医療が進められていることは評価できる。

3-6 「医療の質の向上」

(中期計画 第1-6)

(1) 評価結果 B (計画どおりに進んでいる)

クリニカルパスなど中期計画上の目標値には達していないものの、医療安全管理委員会の機能により医療紛争による訴訟や重大なインシデント事例の発生を0件としたことなどから、大項目評価は(B)の「計画どおりに進んでいる」とする。

【小項目評価の集計結果】

項 目	小項目評価				
	評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1 継続的な取組による質の向上			●		
2 医療安全や院内感染防止対策の徹底		●			
3 コンプライアンス(法令・行動規範の遵守)の徹底			●		

(2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・病院運営に直結するクリニカルパスのさらなる導入と推進が望まれる。医療安全と感染防止は病院機能上極めて重要な地位を占める。当事業年度において医療紛争による訴訟の発生はなく、インシデントレベル3b以上の患者誤認事例0件は評価できる。
- ・コンプライアンスやハラスメントに対応する委員会の設置も考慮されたい。
- ・倫理委員会のテーマが不明であるが、医療の提供側にとって基本的な部分と考えられることから、今後の取組に期待したい。

3-7 「医療職が集まり成長する人材マネジメント」

(中期計画 第2-1)

(1) 評価結果 B (計画どおりに進んでいる)

呼吸器内科や麻酔科医師の不足など医師数が中期計画上の数値目標に達していないほか、初期研修医など若手医師も減少しているが、その他の診療科で増員していることや看護部その他の職種では人材確保が進んでいるほか、看護部における人材育成の取組は充実していることから、大項目評価は(B)の「計画どおりに進んでいる」とする。

【小項目評価の集計結果】

項 目	小項目評価				
	評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1 必要な医療職の確保			●		
2 魅力ある人材育成システム			●		

(2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・必要な医療職の確保は進んでいるが不足の科もあるなかで、次年度以降に向けた継続的な取組を前提とした評価である。
- ・医師の確保のため大学との連携に努力されていることは評価する。若手医師確保のため病院の魅力をよりアピールし、初期研修医をさらに多く獲得していく努力が必要である。人材獲得のための看護部の取組は評価できる。
- ・広く民間企業でも人材不足に頭を抱えている状況であり、魅力ある人材育成システムの構築は今後優先課題となる。

3-8 「経営管理機能の充実」

(中期計画 第2-2)

(1) 評価結果 B (計画どおりに進んでいる)

経営の安定化に向けさらなる取組が必要なものの、組織体制の変更、ジョブローテーションなど様々な改善を進めていることから、大項目評価は(B)の「計画どおりに進んでいる」とする。

【小項目評価の集計結果】

項 目	小項目評価				
	評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1 役員の責務			●		
2 管理運営体制の強化			●		
3 事務職の役割の明確化と専門性の向上			●		

(2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・経営戦略会議が機能して経営が安定し、発展に寄与している点や、事務職の役割と専門性の向上は前期より改善されている。
- ・病院の最高決定機関と思われる経営戦略会議の設置は必要である。会議の内容の記載

がないが、もう少し頻回の開催が必要と感じる。法人職員の増加と、資格獲得のための支援体制は評価できる。

- ・ 役員の責務について、能力の低い医師について退職勧奨などのハードランディングも有り得るという意向の確認ができ、聖域を設けない改革に取り組む姿勢は評価できる。

3-9 「構造改革の推進」

(中期計画 第2-3)

(1) 評価結果 B (計画どおりに進んでいる)

人事評価制度は導入されたが、モチベーションの向上や人材育成、組織活性化に活用されるかは今後の運用となること、また、材料費対医業収益比率は中期計画上の目標値には達していないが、購買・契約制度の改変については成果をあげており、大項目評価は(B)の「計画どおりに進んでいる」とする。

【小項目評価の集計結果】

項 目	小項目評価				
	評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1 組織風土の改革			●		
2 人事給与制度の整備			●		
3 購買・契約制度の改変		●			

(2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・ 人件費に次いで医業費用の多くを占める医薬品・医療用機材などの材料費の削減に向けての取組とその実績は評価できる。
- ・ 購買契約の改善については継続が、人事給与制度については軌道に乗せることが必要である。さらに組織風土として定着するまで中長期にわたる継続努力が必要となる。

3-10 「業績管理の徹底」

(中期計画 第3-1)

(1) 評価結果 B (計画どおりに進んでいる)

入院患者数や入院診療単価など中期計画上の目標値に達していないものの、病床稼働率、外来診療単価では達成していること、経常利益は2年連続で黒字を確保し、キャッシュについても年度当初残高を上回るなど、経費削減努力による業績の向上は評価できることから大項目評価は(B)の「計画どおりに進んでいる」とする。

【小項目評価の集計結果】

項 目	小項目評価				
	評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1 診療実績の向上による収入の確保			●		
2 支出管理などによる経費削減		●			

(2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・ 医業収入が伸び悩んでおり入院診療単価も横ばいである。診療報酬制度上、単価アッ

プはあまり期待できず、収入の確保については病床稼働率の向上が鍵になる。一方、支出管理については、28 事業年度は成果を上げたが今後の継続が必要となる。

- ・外来診療単価や病床稼働率の改善などは目標に達したが、その他は目標値に達していない。
- ・救急体制の向上や地域包括ケア病棟の活用などの努力により、入院・外来とも診療単価の上昇が認められる。経費の削減と相まって、2 年連続して 3 億円を超す経常利益の獲得は評価できる。
- ・支出管理を軸とした経費削減策により、売上高が目標を下回るなかで 3 億円を超える利益を確保できたことは評価に値する。今後は、公正な人事評価を通じ、退職給付を含む給与体系の全般的な見直しに着手すべきと考える。

3-1-1 「安定した経営基盤の確立」

(中期計画 第3-2)

(1) 評価結果 B (計画どおりに進んでいる)

市からの運営費負担金を削減するなか黒字を維持し、キャッシュを増加させた点は高く評価するが、計画的な投資のためには医業収支においてさらに改善を図り、自己財源の確保に努める必要があることから、大項目としては (B) の「計画どおりに進んでいる」とする。

【小項目評価の集計結果】

項 目	小項目評価				
	評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1 経常収支の改善			●		
2 資金収支の改善と計画的な投資			●		

(2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・2 連続で 3 億円の経常利益を計上できたが、残念ながらキャッシュベースではようやく若干の黒字に転じた段階である。今後、投資の必要性を考えるともう一段階の収益性向上が必要になる。
- ・運営費負担金の減額に対応されたことは評価できる。今後の病院施設の改造や医療機器の購入に関する資金繰りが求められる。
- ・市民病院は市民生活に欠かせないインフラであり、いかなる経営環境の中でも市内の医療をリードする責務を負っているため、計画投資が収支に与える影響について、引き続きモニタリングを通じて評価をしたい。

4 小項目評価

別紙「地方独立行政法人明石市立市民病院平成 28 事業年度に係る業務実績の小項目に関する評価結果について」を参照