

**地方独立行政法人明石市立市民病院  
平成 3 0 事業年度及び第 2 期中期目標期間に係る  
業務実績に関する評価結果  
(案)**

**2019 年 7 月**

**明石市**

**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 平成30事業年度 全体評価	2 頁
(1) 総評	
(2) 評価にあたっての意見、今後に向けての提言等	
3 平成30事業年度 項目別評価（大項目評価）	5 頁
4 平成30事業年度 小項目評価	
別紙「平成30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	
5 第2期中期目標期間に係る業務実績 全体評価	9 頁
(1) 判断理由	
(2) 評価にあたっての意見、今後に向けての提言等	
6 第2期中期目標期間に係る業務実績 項目別評価（大項目評価）	12 頁
7 第2期中期目標期間に係る業務実績 小項目評価	
別紙「第2期中期目標期間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	
8 第2期中期目標期間における評価結果の推移	16 頁

## はじめに

市は、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実施要領」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 29 事業年度及び第 2 期中期目標期間の終了時に見込まれる業務実績について総合的な評価を実施した。評価にあたっては、地方独立行政法人明石市立市民病院評価委員会条例に基づき、評価委員会に意見聴取を行った。

### 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 平成30事業年度 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

地方独立行政法人明石市立市民病院は、第2期中期計画において「医療需要の変化に柔軟に対応しながら、質の高い医療を提供し、地域包括ケアシステムにおいて医療分野での中核的な役割を發揮する」ことを掲げた。その取組の中心的なものとして、国が示す地域医療構想に則り、従来の急性期医療を中心としつつ「在宅から入院そして在宅へ」をキーワードに、回復期機能にも重点を置いた診療体制へと整備を進めてきた。

第2期中期計画期間の最終年度となった平成30年度は、回復期医療の機能整備として、休床病棟を再稼働し平成31年2月に回復期リハビリテーション病棟として運用を開始した。これにより、急性期病棟、地域包括ケア病棟、回リハ病棟と、総合的な医療を提供する体制を構築するに至った。平成30年5月には訪問看護ステーションを開設しており、入院医療から在宅医療への連携も含め、市民病院の医療機能を明確に示されたことは高く評価される。

また、医療と経営の質の向上に資するTQM活動の推進が2年目を迎え、プロセスフローチャートを用いた業務の可視化や標準化、システムを活用した文書管理の一元化などに取り組み、その結果としてISO9001の認証を取得された。今後の継続的な取組による、さらなる質の向上に期待したい。

年度途中の開業等による医師の減員があるなかで、コンスタントに救急車搬送患者を受け入れたほか、地域医療機関からの紹介患者数も安定しているが、一方で、平均在院日数の短縮化等により病床稼働率が前年度を下回ったことは改善を求めたい。

財務状況は、4年連続で黒字決算を維持し、期末の現金・預金残高も前年度末を上回っており、平成30事業年度の業務実績について、「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」と評価するものである。

##### 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

急性期医療を中心としつつ、国が示す地域医療構想に則り、東播磨圏域で不足するとされている医療需要を踏まえ、休床中の病床を回復期リハビリテーション病棟として再稼働させた。

また、懸案であった常勤の麻酔科医を確保したことにより、全身麻酔を必要とする手術への対応力が向上し、手術件数の増加へとつながったことは、医療の質と収益の両面において大きな効果をもたらしている。

救急医療については、年度途中で医師数の減少があるなかで、救急車搬送患者の受入数、お断り率ともに目標に達しており、公的医療機関としての役割を確実に果たしている。

政策医療など市との連携では、救急医療や小児医療などの実施のほか、市の要請に基づき、市施設への医師の派遣や中国無錫市との友好交流事業をはじめとする市事業への医療職の派遣、訪問看護ステーションによる医療的ケアが必要な児童の学校滞在時のサポートなど、市政の推進において連携を深めている。

さらに、地域医療機関との安定した連携を維持しており、登録医登録数も増加している。

医療・介護等との連携については、総合病院併設型の訪問看護ステーションを開設したことから、訪問リハも含め、今後の在宅ケアへの取組に期待したい。

コンプライアンスの点では、内部通報制度を新設し、運用を開始した点は評価したい。一方で、たな卸に関して数年前より実地たな卸が実施されていなかったことが判明したが、これにより内部統制の脆弱さが浮き彫りになったことから、早急に内部統制を制度として確立することを求めたい。

## ② 業務運営の改善及び効率化

医療職の体制については、医師は、年度途中に開業等による退職があり目標数には達しなかったが、確保が難しく懸案であった常勤の麻酔科医が着任したことは、平素から医局との関係性を大切にされたいパイプがあればこそその人事であり、相当な努力があったものと拝察する。看護師や医療技術職が安定的に確保していることも評価したい。

経営管理機能において、TQM活動の一環である院内教育システムの検討に基づき、院内研修の一元管理を導入したことは、計画的な職員の育成、専門性の習得に寄与するものであり、今後の研修に期待したい。

購買・契約の改変では、臨床検査部門で院内受託方式を新たに導入したほか、価格面だけでなく内容の質の向上にも取り組んできた。今後も、培ってきた交渉力を発揮し、より効果的な取組や対策を実施されることを期待したい。

## ③ 財務内容の改善

新入院患者数は増加したものの、平均在院日数の短縮化が大きな要因となって病床稼働率が低迷し、収益は減収となった。しかしながら、年度途中の医師の減員や、休床病棟の再開を見込んで先行して職員採用をおこなったことによる人件費の増加があったなかで、経常収支は黒字を維持し、現金・預金残高が前年度末を上回ったことは評価したい。

今後は、平均在院日数と病床稼働率のバランスに留意することが大切であり、各病棟の稼働率の上昇による収益の向上に取り組むとともに、今後の病院整備等を見据えた自己財源の確保に努めてほしい。

## (2) 評価にあたっての意見、今後に向けての提言等

- ・ 法人が自己評価で年度評価を下げた 8 項目のうち、医療機能の明確化と地域医療支援病院としての役割についての 2 項目は、状況を鑑み上方に修正した。法人は自らに厳しい自己評価をしている。
- ・ 来るべき 2025 年の地域医療構想において、兵庫県の各圏域における重症度別 4 段階の必要な病床数の算定が行われている。一般的には急性期病床が過度であり、その減少と回復期病床の増加が必要との報告が多い。

このような中、急性期病床を地域包括ケア病棟のみならず、回復期リハビリ病棟へと変換した方向性は評価できる。この両非急性期病棟の、臨床上のみならず病院経営上の有効利用が、今後他の公的病院の 2025 年に向けた病床変更への取り組みの一つの指針になることが推察される。
- ・ 平成 30 年度の病床稼働率の低下は、在院日数の短縮の裏返しでもあり、そのバランスに細心の注意を払っておられると思う。一般的には市中病院では、DPC 上、稼働率が 80～85%を維持し、在院日数が 10 日前後であることが収支上はいいバランスと思われるが、本院の急性期病床ではほぼそのバランスに近い稼働状況となっている。
- ・ 内部統制の不備があった点は残念である。法令・規程の遵守の徹底に努めていただきたい。
- ・ 平成 28～29 年度に行われたコスト削減努力が、平成 30 年度は少し緩んだように見受けられる。気を引き締めて再度経費削減を進めていただきたい。あわせて、今後、同時期に行われた給与制度の変更の効果も測定しながら、人件費の抑制を進める必要がある。

### 3 平成30事業年度 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。

大項目		評価結果					
（中期計画 第1-1） 市民病院の果たすべき役割の明確化		B	回復期リハビリテーション病棟が稼働を開始し、急性期から回復期まで地域に必要な総合的医療を提供する体制を整え、さらには訪問看護ステーションの開設により今後の在宅ケア機能の発揮が期待されるなど、市民病院としての役割を明確に示した。 また、災害等を想定した具体的な実動訓練の実施などにより、緊急時の対応力を高めている。				
			小項目	評価5	評価4	評価3	評価2
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			●			

大項目		評価結果					
(中期計画 第1-2) 高度な総合的医療の推進		A	<p>麻酔科医の確保等により手術体制が一層充実し、特に高額手術件数が増加した。また、救急車搬送患者数の受入は前年度並であったものの、入院化率は上昇した。</p> <p>政策医療の実施のみならず、市の様々な要請に対し医療職の派遣等で応えるなど、市との円滑な連携は計画どおりである。</p>				
小項目		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		●				

大項目		評価結果					
(中期計画 第1-3) 利用者本位の医療サービスの提供		B	<p>入退院支援センターの円滑な運用や待ち時間短縮へ向けた実態検証、移動図書館車の受入など計画どおりに取り組んでおり、今後は、さらなる患者サービスの向上が期待される。</p>				
小項目		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			●			

大項目		評価結果					
(中期計画 第1-4) 地域とともに推進する医療の提供		A	<p>年度途中での医師の減員等があるなかで、地域医療機関との連携を従前どおり維持し、登録医登録数を増加している。また、訪問看護ステーションを開設したほか、地域の医療機関や介護関係者と積極的に連携している。</p>				
小項目		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		●				

大項目		評価結果					
(中期計画 第1-5) 総合力による医療の提供		B	<p>褥瘡対策等の各種委員会活動のほか、DPC情報の活用、それをもとにした多職種によるベッドコントロールにおける患者情報の共有や地域包括ケア病棟等への転棟調整など、計画どおりに取り組んでいる。</p>				
小項目		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			●			



大項目		評価結果					
(中期計画 第1-6) 医療の質の向上		B	TQM活動において各職域が業務改善に取り組み ISO9001 を取得したことや、地域の医療安全風土の醸成を目的としたあかし医療安全ネットワークを立ち上げたことなど、計画以上に取り組んでいる。 一方で、数年にわたり実地たな卸作業が実施されていなかったことが判明するなど、コンプライアンスの面では内部統制の強化が急務となっている。				
小項目			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				●		

大項目		評価結果					
(中期計画 第2-1) 医療職が集まり成長する人材マネジメント		B	医師については年度途中に開業等による退職があり、目標数には達しなかった。一方で、看護師その他の医療職は、休床中の病棟再開に伴う必要人数の確保など、着実に採用できている。人材育成の面においても、研修や教育の実施、受講に対する支援が計画どおりに行われている。				
小項目			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			●			

大項目		評価結果					
(中期計画 第2-2) 経営管理機能の充実		B	常勤役員のトップマネジメントのもと、BSCによる部門のマネジメントや事務担当リーダー会議によるプロパー職員の主体性の醸成など、計画どおり組織が運営された。また、TQM活動の一環である院内教育システムに基づく院内研修の一元管理の導入は評価できる。				
小項目			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			●			

大項目		評価結果					
(中期計画 第2-3) 構造改革の推進		B	ワールドカフェやQC活動など前年度までの取組を維持して職員の意識改革に取り組んだほか、購買・契約において、取組の一つとして臨床検査における材料費を委託に含んだ発注へ変更するなど費用全体の削減につながる工夫はみられるものの、より効果的な取組が求められる。				
小項目			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			●			

大項目		評価結果					
(中期計画 第3-1) 業務管理の徹底		B	新入院患者数や入院診療単価は目標を達成したが、在院日数の短縮化により収益は減収となった。また、支出管理においては、価格面だけでなく内容面で質の向上による費用対効果を交渉により引き出している。ただ、従前の経費削減対策は弱めることなく継続されたい。				
小項目			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				●		

大項目		評価結果					
(中期計画 第3-2) 安定した経営基盤の確立		B	平均在院日数の短縮化や休床病棟の再稼働に向け先行して職員を採用したことなどにより、当期純利益は伸び悩んだが、目標は達成し4年連続の黒字決算となった。				
小項目			評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1	経営収支の改善				●		
2	資金収支の改善と計画的な投資				●		

#### 4 平成30事業年度に係る業務実績 小項目評価

別紙「平成30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

## 5 第2期中期目標期間に係る業務実績 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

地方独立行政法人明石市立市民病院は、すでに第1期中期目標期間において急性期以降を担う地域包括ケア病棟の運用を開始していたが、第2期に入り、平成30年5月に訪問看護ステーションを開設し、平成31年2月に回復期リハビリテーション病棟の運用を開始した。まさに、地域密着型の総合病院として、国が示す地域医療構想に則って、「在宅から入院そして在宅へ」をキーワードに回復期機能にも重点を置いた診療体制を整備し、医療機能を明確に示されてきた。

また、救急医療に関しては、医師数の変動があるなかで内科系と外科系1名ずつの日当直体制を確立させ、救急車搬送患者数を増加させてきた。

そのほか、懸案であった耳鼻咽喉科医や麻酔医を確保するなど、高度な総合的医療を着実に推進してきた。

一方、構造改革の推進では、人事評価制度が本格導入され、独自の人事給与制度もスタートした。いずれも運用のなかで課題が明確になってきており、第3期において改善に取り組み、職員にとってより納得感のある制度とし運用されることを期待したい。

契約・購買制度は、ローコストオペレーションの実施やベンチマークの有効活用、粘り強い交渉など、組織としての交渉力を高めながら積極的な取組を行い、経費の削減において一定の成果を上げてきたが、第2期の最終年度はそれまでの結果と比べると数字上の物足りなさが否めなかった。今後、より効果的な取組、対策を実施されることを期待したい。

こうした取組の結果として、経常収支は第1期最終年度からの継続で4年連続の黒字を計上し、資金の期末残高が増加傾向にあることは評価したい。ただ、将来の設備投資に向けたさらなる財源確保は必須であり、一層の努力を期待したい。

##### 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に関する事項

平成30年5月に訪問看護ステーションを開設し、平成31年2月に回復期リハビリテーション病棟の運用を開始した。地域医療構想に則って、回復期機能にも重点を置いて診療体制を整備してきたことは、他の公立病院にはない医療機能の明確化であり、高く評価したい。

救急医療に関して、内科系と外科系1名ずつによる日当直体制を確立させるなど受入体制を強化し、各年度とも救急車搬送患者の受入数、お断り率は目標をクリアしており、政策医療としての救急医療を確実に実施してこられた。今後は、お断り率のさらなる低下を目指してほしい。

総合病院併設型の訪問看護ステーションの開設は、市民病院が入院医療だけでなく在宅医療に一定の責任をもって関わっていくことを示している。総合病院併設型であることの特徴を活かした地域との連携、在宅ケアへの取組に期待したい。

地域医療支援病院として、地域医療機関との積極的な交流、介護事業者との連携や強化等に取り組んできたほか、登録医登録数も増加するなど、求められている役割を確実に果たしてきた。

今後の課題として、受療環境に関して施設の老朽化が顕著であることから、維持管理に十分留意する必要があるとともに、施設の今後のあり方をまとめ、対策を講じていく必要がある。

また、課題が浮き彫りになった内部統制については、早期に制度を構築し、コンプライアンスを徹底されたい。

## ② 業務運営の改善及び効率化に関する事項

高度な総合的医療を提供するため、医局との連携を密にされるなかで、様々な診療体制の充実を図った。

内科では、内科に包含されていた専門科を独立させ各科の内容を充実させるとともに、連携医療機関が紹介しやすいように総合内科を新設した。また、耳鼻咽喉科の常勤医が着任し、入院や手術を含めた従前の診療体制を再開した。懸案であった麻酔科医についても常勤医を確保し、全身麻酔手術への対応力が向上するとともに、手術件数が増加している。

病院における地方独立行政法人のポイントの一つが事務部門であり、法人にふさわしい組織への変革が急務であった。従来の市派遣職員からプロパー職員への置き換えや、プロパー職員の帰属意識の醸成、専門性の向上等が求められるなか、第2期においては、プロパー化が進み、事務部門がほぼプロパー職員で構成されることとなった。今後は、そうした職員の意識改革と育成に注力するとともに、職員がやりがいをもって働き続けられるように組織力を高めることが必要である。

人事評価制度や独自の給与制度を導入したことは評価されるが、運用のなかで既にも明確になってきた課題の解消や改善に取り組み、本来の目的である人材育成、職員のモチベーションの向上につなげることに留意してほしい。

## ③ 財務内容の改善に関する事項

契約・購買制度は、ベンチマークの活用やローコストオペレーションの実施など積極的な取組を行ってきた。今後とも、培ってきた交渉力を発揮し、効果的な取組や対策を実施されたい。

第2期の期間を通して、診療体制の充実を図り、救急受入体制を強化したほか、地域医療機関との安定した連携、多職種による適切なベッドコントロールなどにより、財務状況は、第1期の最終年度から4年連続で黒字決算を維持し、期末の現金・預金残高も中期計画の目標値を上回っている。

今後、将来の設備投資に向けたさらなる財源確保は必須であり、一層の努力を期待したい。

## (2) 評価にあたっての意見、今後に向けての提言等

- ・ 法人の自己評価と委員の評価はほぼ同様である。財務内容の改善について委員間で少し評価が分かれているように思える。ローコストオペレーションは継続しており、先行投資の要因が人件費の増加に繋がっていると考えると翌事業年度の収益アップに繋がるので法人の評価を下げるどころまでいかないのではないかと思う。
- ・ 多くの市中の総合病院においても医師の獲得は絶えず継続する喫緊の最重要課題である。さらに救急医療や周産期医療を担う医師は全国的に少なく、その獲得は至難の技であり、診療科の偏在も大きな医療上の問題となっている。加えて経験豊富な熟練した医師のみならず、初期および後期研修医などの若手医師の獲得が病院の活性化のために必要と思われる。大学病院の体力が減少している近況では、独自で若手医師を獲得するための魅力ある教育システムの確立などの自助努力が求められる。

病院経営においては、医師確保による手術件数の増加や各種病床の相互利用などによる入院診療単価の上昇と安定した外来診療単価の維持が認められる。購買努力による材料費の削減も維持されており、この厳しい医療情勢の中で経常収支の黒字化の継続は大変評価できる。
- ・ 急性期医療を提供し、在院日数の短縮化を図る一方で、地域包括ケア病棟や回復リハビリ病棟、訪問看護ステーションを稼働させ、患者が地域で生活できるような体制を構築した点は評価できる。外来機能も充実させ、さらなる発展を期待したい。
- ・ 運営費負担金を削減する中、第2期中期目標期間を通じて経常収支黒字化を達成し、資金残を積み上げてきた結果は経営がうまく回っていたことを意味すると思う。今後は、経営上の弱点はどこかを分析した上で改革ペースを上げ、結果として病院建替に伴う資金を確保していく流れを確立していくことが必要である。

個人的には脆弱な部分の第一は人事評価システムにありこれを確立しない限り人材の安定は望めず、結果として経営は安定しない。病院としての長期的な展望を示すことは大前提ではあるがそうした環境に適合する人材を確保していくこと（人事企画のような業務を要する）が必要であると思う。
- ・ 平成30年度に回復期リハビリテーションを設置することによって、急性期、亜急性期(地域包括ケア病棟)、回復期の各病棟が出揃った。急性期病棟では救急を積極的に受け入れ、可能な診療科ではより高度な医療が提供できるようにレベルアップを図るとともに、地域包括ケア病棟では地域からの入院も受け入れている。在宅ケアの充実も予定されており、第2期において「高度な総合的病院」として急性期から在宅支援における医療体制が明確になったといえる。

第3期中期期間においては、この体制をさらに充実させながらフル稼働させて次世代に向けた投資が可能になるよう業績向上を実現していただきたい。

6 第2期中期目標期間に係る業務実績 項目別評価（大項目評価）

大項目		評価結果					
（中期計画 第1-1） 市民病院の果たすべき役割の 明確化		B	地域医療構想を踏まえ、地域で不足する回復期リハビリテーション病棟の稼働を開始するなど、急性期から回復期までを総合的に担う市民病院としての役割を明確にした。今後、急性期病棟、地域包括ケア病棟、回リハ病棟の臨床的及び経営的な一層の有効活用を期待する。 また、災害時における対応として、関係機関との連携も含めたBCP（事業継続計画）の早期の作成を求めたい。				
小項目			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			●			

大項目		評価結果					
（中期計画 第1-2） 高度な総合的医療の推進		A	懸案であった耳鼻咽喉科医や麻酔科医を確保したほか、総合内科の新設、外科系体制の充実による高額手術件数の増加など高度な総合的医療を着実に推進してきた。 救急医療についても、医師数の増減があるなかで、内科系と外科系1名ずつの日当直体制を確立させ、救急車搬送患者の受入やお断り率の低下において目標を達成したことは評価できる。				
小項目			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			●			

大項目		評価結果					
（中期計画 第1-3） 利用者本位の医療サービスの 提供		B	入退院支援センターの円滑な運用等により、患者サポートは入院から退院まで切れ目なく安定している。また、受療環境について、患者等のニーズを把握しつつ改善策を講じているが、施設の老朽化は顕著であり根本的な対策が必要と考える。				
小項目			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			●			

大項目		評価結果					
(中期計画 第1-4) 地域とともに推進する医療の提供		A	計画期間中において医師数の増減があるなか、地域医療機関との持続的かつ積極的な連携に取り組み、紹介率・逆紹介率ともに目標を達成したほか、登録医登録数を年々増加させるなど、地域医療支援病院としての役割を積極的に果たしている。				
小項目		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			●			

大項目		評価結果					
(中期計画 第1-5) 総合力による医療の提供		B	各種の委員会活動やDPC情報の活用、多職種によるベッドコントロールにおける地域包括ケア病棟等への転棟調整など、計画どおりに取り組んでいる。				
小項目		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			●			

大項目		評価結果					
(中期計画 第1-6) 医療の質の向上		B	TQM活動の推進やあかし医療安全ネットワークの立ち上げなど、第2期においてスタートした取組を今後も継続して充実を図り、さらなる質の向上につなげることが望まれる。 また、コンプライアンスの面では、内部通報制度の運用開始は評価できる一方で、内部統制のあり方については早急に改善を図られたい。				
小項目		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				●		

大項目		評価結果					
(中期計画 第2-1) 医療職が集まり成長する人材マネジメント		B	呼吸器内科の常勤医確保は課題として残るものの、耳鼻咽喉科医や麻酔科医の確保、外科の体制充実など、高度な総合医療を提供する体制を構築するとともに、質の向上に取り組んだ。また、看護師その他の医療職を安定的に確保していることは評価できる。				
小項目		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			●			

大項目		評価結果					
(中期計画 第2-2) 経営管理機能の充実		B	理事長のリーダーシップのもと、経営戦略会議の定期開催やジョブローテーションによる人材育成、プロパー職員の主体的な活動として事務担当リーダー会議を設置する等、計画どおり取組を進めている。				
小項目			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			●			

大項目		評価結果					
(中期計画 第2-3) 構造改革の推進		B	法人にふさわしいプロパー職員の育成に努めたほか、人事評価制度や独自の給与制度の本格運用を開始するとともに、必要な改善を図りつつ、運用を進めた。 また、ベンチマークの活用やローコストオペレーションの実施など購買・契約において積極的な取組を行い、経費の削減につなげた。				
小項目			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		●				

大項目		評価結果					
(中期計画 第3-1) 業務管理の徹底		B	総合内科の新設や内科系と外科系 1 名ずつによる日当直体制の確立等により、新入院患者数は増加したものの、一方で在院日数の短縮化が進み、一日平均入院患者数は増減の波があった。また、診療報酬改定への迅速な対応や施設基準の取得もれがないかの確認など、収入の確保を図っている。 経費削減については、対策を弱めることなく継続されたい。				
小項目			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			●			



大項目		評価結果				
(中期計画 第3-2) 安定した経営基盤の確立		B	厳しい医療情勢のなかで、中期計画期間において経常収支の黒字を維持したことは評価できる。資金収支も目標は上回っているが、今後、将来の設備投資に向けたさらなる財源確保は必須であり、一層の努力を期待したい。			
小項目		評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1	経営収支の改善		●			
2	資金収支の改善と計画的な投資			●		

#### 7 第2期中期目標期間に係る業務実績 小項目評価

別紙「第2期中期目標期間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

8 第2期中期目標期間における評価の推移

	H28	H29	第2期 終了時見込	H30	第2期 終了時
全体評価	B	A	A	B	B
第1 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	B	B	B	B	B
1 市民病院の果たすべき役割の明確化	A	B	B	B	B
2 高度な総合的医療の推進	B	A	A	A	A
3 利用者本位の医療サービスの提供	B	B	B	B	B
4 地域とともに推進する医療の提供	A	A	A	A	A
5 総合力による医療の提供	B	B	B	B	B
6 医療の質の向上	B	B	B	B	B
第2 業務運営の改善及び効率化	B	A	A	B	B
1 医療職が集まり成長する人材マネジメント	B	A	A	B	B
2 経営管理機能の充実	B	B	B	B	B
3 構造改革の推進	B	A	A	B	B
第3 財務内容の改善	B	A	A	B	B
1 業績管理の徹底	B	A	A	B	B
2 安定した経営基盤の確立	B	B	B	B	B