

## 報告第 2 2 号

### 地方独立行政法人明石市立市民病院の業務実績に関する 評価結果報告のこと

地方独立行政法人法第 2 8 条第 5 項の規定に基づき、地方独立行政法人明石市立市民病院の業務実績に関する評価結果を次のとおり報告する。

令和 5 年 9 月 5 日提出

明石市長          丸    谷    聡    子

**地方独立行政法人明石市立市民病院**  
**2022事業年度及び第3期中期目標期間に係る**  
**業務実績に関する評価結果**

**令和5(2023)年8月**

**明石市**

はじめに	1 頁
1 評価方法の概要	1 頁
2 2022事業年度に係る業務実績 全体評価	2 頁
(1) 総評	
(2) 評価委員からの意見・今後に向けての提言等	
3 2022事業年度に係る業務実績 項目別評価（大項目評価）	5 頁
4 2022事業年度に係る業務実績 小項目評価	
別紙「2022事業年度に係る業務実績の小項目に関する評価結果」を参照	
5 第3期中期目標期間に係る業務実績 全体評価	9 頁
(1) 総評	
(2) 評価委員からの意見・今後に向けての提言等	
6 第3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3期中期目標期間に係る業務実績 小項目評価	
別紙「第3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」を参照	
8 第3期中期目標期間における評価結果の推移	15 頁

## は じ め に

明石市(以下「市」という。)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(以下この頁において「法人」という。)の2022事業年度及び第3期中期目標期間に係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、地方独立行政法人法及び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、地方独立行政法人明石市立市民病院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	中 田 精 三	伊丹市病院事業管理者
	工 藤 美 子	兵庫県立大学 看護学部長
	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、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、「全体評価」及び「項目別評価」により実施した。

「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。

「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、業務の実施状況の確認及び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。

## 2 2022事業年度に係る業務実績 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

まずはじめに、新型コロナウイルス感染症が発生してから3年目となった2022年度においても第6波、7波、8波と感染拡大が継続する中、明石市立市民病院については、自治体病院として引き続き入院治療の必要な陽性者の受入れを行ない、診療面、経営面において、依然として大きな影響を受けることとなった。よって、前々年度、前年度に引き続き、評価の基本方針のひとつである「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。」に留意し評価を行った。

第3期中期計画の最終年となった2022年度は、感染症対応において、より伝播性の高いとされる変異株による爆発的な感染拡大が生じた中、あかし保健所や医師会、地域の後方支援病院とのネットワークを強化しながら機動的に対応し、コロナ病床の逼迫対策を講じた。一方で、ポストコロナを見据えた目標値を定め、本来機能を強化し、通常の医療機能の水準の回復に向けて取り組んだことは高く評価される。

コロナ（COVID-19）診療を含む急性期医療では、様々な制限下において多くの項目で目標値に達しなかったが、感染症患者の激増等による救急患者の増に伴い、救急受入れ件数については、前年を上回る実績となった。

また、回復期機能についても、目標達成は難しい情勢下において、地域の医療需要を鑑み、在宅患者の登録やレスパイト入院の受入れ等を促進し、回復期病床の稼働率や紹介率・逆紹介率の改善を図るなど、在宅療養後方支援病院として、地域における切れ目のない医療の提供に努めたことは評価できる。

財務面では、新型コロナウイルス感染症の動向により、入院・外来患者数の増加が見込めない状況であったが、診療報酬上の措置を的確に把握し、コロナ（COVID-19）診療を適正に実施することにより、診療単価の増を図るとともに、感染症対応に係る国・県からの補助金の交付等により、結果として法人設立後最大の黒字となった。

これらを総合的に判断し、2022事業年度の業務実績については、「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」と評価するものである。

今後、新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴い、ポストコロナにおいて本来の医療機能の充実を図り、医療収益を確保できるよう経営戦略を立て、経営強化を図るとともに、引き続き、地域の中核病院として、地域の信頼に応えるため、安全で質の高い医療を効果的、効率的に提供するよう期待するものである。

### 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

新型コロナウイルス感染症への対応については、引き続き、市や関係機関と密に連携しながら、地域の医療提供体制の確保に努めた。感染症の影響により、救急要請件数が大幅に増加した背景下において、院内感染等によりマンパワーや受入れ病床が限られた中、病床稼働率や救急のお断り率等は目標を達成することができな

ったが、救急患者の受入れ件数については、前年度を上回る実績となった。地域の基幹病院として、今後も引き続き、救急医療体制の更なる強化を望むところである。

また、総合的な医療の提供については、コロナ(COVID-19)診療を含む急性期医療を主軸にしながら、入院から在宅まで、切れ目ない医療の提供体制を維持する一方で、レスパイト入院の受入れ強化や、がん患者に対する食事栄養指導の推進など、医療の質の向上を目指して取組を行った。

利用者本位のサービス向上については、患者のQOLの向上を目的として職員立案による入院患者へのサービスの充実、ACPケアチームの立ち上げなどボトムアップで患者に寄り添うきめ細やかな発想で新しいサービスを生み出されたことが評価される。

地域との交流については、コロナ禍において引き続き活動を見送らざるを得ない面もあったが、顔が見える関係づくりに向けて、地域医療機関への訪問など、感染対策を講じた上で再開した取組もあり、紹介率・逆紹介率については改善傾向にある。

また、病児・病後児保育の運営事業を開始するなど、市の子育て支援施策の推進にも寄与した。

## ② 業務運営の改善及び効率化

常勤医師数については、目標値に届かなかったものの、内科専門研修プログラムの連携医療機関を増やしたほか、医学生に対する医師就学等資金貸与の募集や、臨床研修医の受入れ拡大など、将来の医師確保につながる取組を着実に実施した。

人材育成については、オンラインによる研修会のほか資格取得に係る支援を継続的に実施するなど、コロナ禍においても教育機会を確保し、医療従事者の能力の向上に努めた。

経営管理面においては、BSCの実効性のある運用について継続的に検討を重ねたほか、横断的な組織編制を目指して経営管理本部の再編を実施した。また、ワーキンググループによる人事評価シートの見直しや事務部門における業務のデジタル化の推進など、職員のモチベーションの向上や、組織の活性化、業務の効率化につながる取組を行なった。

## ③ 財務内容の改善

財務面では、コロナ(COVID-19)患者の対応に伴う一般診療病床の受入れ制限などが診療実績に影響した面もあったが、コロナ(COVID-19)診療の実施に伴う診療報酬上の特例措置や、国・県からの補助金等により、結果的に法人設立後最大となる純利益を確保し、8年連続の黒字となった。

今後も、継続的に収支改善に取り組むとともに、組織全体の労働生産性の向上や、原価計算に関する取組についても推進されたい。

## (2) 評価委員からの意見・今後に向けての提言等

- ・ 2022 年度において、変異株の流行によって新型コロナウイルス感染症が爆発的に広がり、一時的に救急患者の受入れ困難が生じた時期もあり、感染症の影響で、通常の急性期医療において様々な制限が生じた。救急お断り率や病床稼働率などが目標に達しなかったものの、診療体制を維持するために職員一丸となってチーム医療を実践し、入院から在宅までの切れ目ない医療提供を行い、地域の中核病院としての機能を発揮した。

新興感染症対策については、今後も引き続き、通常医療との両立を図るための検討が必要となる。

- ・ 収支については、コロナ(COVID-19)対応とともに通常医療の改善にも力を入れ、病床稼働率や救急件数、紹介率などの診療実績の回復が進んだ。その結果、コロナ(COVID-19)診療に対する診療報酬上による特例措置も加わって医業収支が、またコロナ病床の補助金によって経常収支が大幅に改善した。

今後も、経費のコントロールを緩めることなく、継続的に収支改善に取り組むことが必要である。

- ・ 医療提供に関する種々の取組、業務運営や経営管理に関する取組は概ね進捗したが、病院全体としての労働生産性の向上や原価計算に関する試みについては、さらなる推進が必要となる。
- ・ 人事評価を含む人材マネジメントは道半ばと考えられる。ISO30414 はこうした人的資本経営全般を網羅する人材マネジメントのガイドラインであり、今後予測される人材不足への対処からその重要性を認識しておく必要がある。
- ・ 全体的にPDCAサイクルを回して、継続した取組により組織の活性化が図られている。しかしながら、評価の際に計画内容が十分には具体化されておらず、項目ごとの取組内容に対する客観的判断が難しい項目もあるため、年度計画策定時に、目標とする取組内容をより具体的に記載されたい。

### 3 2022事業年度に係る業務実績 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） 市民病院としての役割の明確化		A	新型コロナウイルス感染症への対応を継続する一方で、地域包括ケアシステムの中心として、レスパイト入院の受入れ強化など、地域の医療需要に応じた総合的医療の提供に努めた。			
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における機能の強化		●			
3	災害及び重大な感染症発生時への対応	●				

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	コロナ(COVID-19)患者の急増や様々な制限下において、診療体制を維持し、急性期医療を軸とした総合的医療の提供を継続した。ポストコロナにおいては、救急医療体制の強化を図る必要がある。			
小項目		評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1	急性期医療を中心とした総合的な医療の提供		●			
2	救急医療の推進		●			
3	市と連携した政策医療の充実		●			



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	薬剤師外来の強化や看護師立案による入院患者へのサービスの充実、ACPケアチームの立ち上げ等、医師以外の様々な職種による多様な取組が進められており、今後も引き続き積極的な推進を望む。			
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向上			●		

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	紹介率・逆紹介率が改善している。コロナ禍において、地域との交流について制限があるなか、動画配信や広報誌等により、情報発信や知識の普及に取り組んだ。			
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強化		●			
2	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	栄養サポートチームによる入院患者への回診や内科・歯科連携など、多職種による連携したチーム医療への取組は評価される。情報の一元化については、日々の医療現場においても、更に推進されたい。			
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	ISO9001 の承認継続のほか、インシデントカンファレンスだけでなく成功事例を共有する仕組みづくり、総合診療支援プラットフォームを活用した診療過程における見落とし防止の取組等を行った。コンプライアンスの強化については、コロナ禍で取組が進まなかったが、幹部による積極的な主導を望む。			
小項目		評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1	医療安全や院内感染防止対策の徹底		●			
2	質の向上のための取組の強化			●		
3	コンプライアンス(法令・行動規範の遵守)の強化			●		

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	期末医師数については、目標値を下回ったが、院内研修システムの充実や、認定看護師の資格取得支援など人材の育成について継続的な取組を実施した。			
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		A	経営管理本部の組織再編や、内部統制の整備状況についての再検証など、適正な組織運営を目指し、取組を進めた。			
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	管理運営体制の充実		●			
3	事務職の育成の推進		●			

大項目		評価結果				
(中期計画 第2-3) 構造改革の推進		A	BSCやTQM活動その他、ワーキンググループによる人事評価シートの見直しなど、業務改善に関する取組を推進した。組織風土の改革については、いかにして好ましい組織風土を醸成するかという本来的改善にも取り組まれた。			
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	人事評価制度の運用			●		
3	労働生産性の向上		●			

大項目		評価結果				
(中期計画 第3-1) 業務管理の徹底		B	新型コロナウイルス感染症の影響により病床稼働率は低下したが、補助金や診療報酬上の臨時的措置により収入を確保した。原価計算については、今後の活用方法について検討が必要である。			
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			●		
3	原価計算の活用			●		

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		A	コロナ(COVID-19)対応に伴う補助金や特例措置等が寄与し、法人設立後最大の当期純利益となった一方で、ポストコロナにおける医療体制の構築と安定した経営基盤の確立が大きな課題となる。また、再整備計画については、行政との密な連携が必要である。			
小項目		評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1	収支の改善	●				
2	計画的な投資			●		

#### 4 2022事業年度に係る業務実績 小項目評価

別紙「地方独立行政法人明石市立市民病院2022事業年度に係る業務実績の小項目に関する評価結果」を参照

## 5 第3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

明石市立市民病院は、新型コロナウイルス感染症が2020年1月に国内で感染者が確認されて以降、初期より3年余りの間、自治体病院として行政や地域の医療機関等と連携し、機動的な対応を行った。従って、2019年度から始まった第3期中期目標期間においては、4年間のうち3年余りにおいて、新興感染症対応を最優先に取り組んだため、感染拡大に伴う様々な制限下や急激な環境変化の中で、通常診療による従来の医業収益は大きく減少し目標を下回るなど、病院の経営面に大きな影響を受けることとなった。よって、第3期中期目標期間に係る業務実績の評価については、評価の基本方針のひとつである「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。」に留意し評価を行ったものである。

明石市立市民病院は、第1期で病院の診療体制の再生を図り、第2期では、地域医療構想を見据え、急性期診療を中心に、回復期にも軸足を置いた診療体制の充実を図りながら、経営面では赤字から黒字経営へと改善を果たした。

そして第3期においては、加速する高齢化社会における地域の医療需要に対応するため、医療職の確保等による診療体制の充実を図りながら、急性期医療を主軸としつつも、2018年度末に開設した回復期リハビリテーション病棟や地域包括ケア病棟を安定的に稼働し、地域完結型の切れ目のない診療体制を目指して取組を進め、地域包括ケアシステムの推進を図った。

コロナ(COVID-19)対応においては、急性期病棟の一部を感染症患者専用病棟に置き換え、市内唯一の感染症重点医療機関として、行政（あかし保健所）をはじめ、地域の医療関係機関と連携を強化しながら機動的に感染症対応にあたり、自治体病院としての存在意義を示すとともに、市民の安心安全に大きく寄与したことは高く評価される。

また、コロナ(COVID-19)患者の急増により、一般入院患者や外来患者数が減少し、通常診療による医業収益は減少したものの、コロナ(COVID-19)診療の適切な実施により、診療報酬上の特例加算や感染症に係る国・県からの補助金収益等を確保し、結果的に、過去最大の黒字となり、経営基盤の改善につながった。

以上のことから、新型コロナウイルス感染症の拡大により、目標値を下回る項目があるものの、第3期中期目標期間において、計画どおりに進んでいると判断する。

#### 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に関する事項

第3期においては、1年目の終盤以降、公立病院として最前線でコロナ(COVID-19)対応にあたる一方で、診療体制の充実を図り、急性期を中心としながら、回復期機能の医療提供に努め、地域の医療機関や介護事業者と連携のもと地域包括ケアシス

テムの中核的役割を着実に果たしてきた。

また、市の施策との関連においては、感染症対策のみならず、2020 年度に敷地内に開所したユニバーサル歯科診療所との医科・歯科連携の推進、病児・病後児保育事業の運営開始、「明石市パートナーシップ・ファミリーシップ制度」の趣旨を踏まえた診療対応など、医療分野において、明石市が目指す“誰もが安心して暮らすことができるまちづくり”への取組を進めた。

第3期中期目標期間の大半を占めたコロナ禍の影響により、地域医療機関や住民との対面による関係づくり等の活動が制限された面があるものの、動画配信やオンライン研修会の実施など、多様な手段で交流や連携を深めながら地域医療支援病院としての役割を果たした。

医療サービスにおいては、栄養サポートチームやACPケアチームの立ち上げなど患者のQOL向上を目指し、職員提案による新たな取組を行った。

一方、内部統制システムの構築については、2019 年度の導入後にコロナ禍の影響で取組が見送られており、第4期においては、積極的な活動を期待するところである。

## ② 業務運営の改善及び効率化に関する事項

人材の確保については、臨床研修医の受入れ強化や医局への積極的な働きかけにより安定的に医師確保に努めると共に、医師以外の看護師や医療技術職の採用にも継続的に取り組んできた。結果、常勤医師数は、最終的には目標値を僅かに下回ったものの、第2期末時点から8名増の63名体制となった。医療職の充実は、安定した収益の確保にもつながることから、人材の確保及び育成に向けた取組は今後も継続されたい。

また、経営管理機能については、プロパー職員中心の体制が軌道にのり、事務職及び管理部門ともに能力向上に努めており、経営管理部門の組織再編成や、人事評価制度の見直しなど、着実に組織の活性化につながる取組を進めてきた。

今後は、新たな役員体制のもと、好ましい組織風土をいかにして醸成するのか、本来の組織文化の改善についても取り組む必要がある。

## ③ 財務内容の改善に関する事項

第3期は、新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年以降の診療実績については、目標値の達成が難しい状況が続いたが、コロナ(COVID-19)診療を実施することに伴う補助金や診療報酬上の特例措置等が寄与し、経営面では、目標期間中に法人設立後最大となる黒字額を更新し続け、第3期末の資金残高は、前期末時点より約34億円増となった。

今後は、ポストコロナにおいて医業収益を確保するための対策を講じると共に、病院の将来構想を見据えた再整備の検討については、市と密に連携しながら進める必要がある。

## (2) 評価委員からの意見・今後に向けての提言等

- ・ 第3期中期目標期間の大半が計画策定時に想定しなかった新型コロナウイルス感染症への対応を余儀なくされた。市民病院として、コロナ(COVID-19)対応に多大な努力を継続したことは、高く評価できる。コロナ(COVID-19)対応により、様々な制限下において一般診療は縮小せざるを得なかったことから、通常診療実績は向上していないが、総合病院としての医療機能を明確にし、地域の中核病院として一定の機能を果たしている。

診療提供体制については、常勤医師の増加や診療科の新設など診療体制の充実を図っているが、今後は、救急医療体制の強化を含む通常診療の実績改善が課題となる。また、コロナ(COVID-19)対応を通じて得られた貴重な知見についても、今後の医療に大いに活かされたい。

- ・ 収支については、コロナ(COVID-19)患者の入院増加に伴い、一般入院患者数が減少し、通常診療における医業収益は目標値に達しなかったが、コロナ(COVID-19)診療による診療報酬上特例措置や補助金等により収入は確保でき、最終的には8年連続の黒字となり、資金残高が大幅に増加したことは高く評価したい。

ただし、次期中期目標期間に向けては、従来の診療報酬制度の中でいかに収支を改善していくかに軸足を移していく必要がある。

- ・ 老朽化が進む病院施設の再整備への検討について、一定規模以上の施設整備に関しては、市との調整と合意が大前提になる。新興感染症が大規模に流行した場合の現状の設備での限界も見えてきたことから、第4期中期目標期間では、行政と十分な連携を図りながら、検討を進める必要がある。

## 6 第3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） 市民病院としての役割の明確化		A	急性期を核としながらも、拡充された回復期機能を活用した総合的医療の推進を図った。新型コロナ（COVID-19）感染拡大時期においては、自治体病院として、行政と連携し機動的に対応し自治体病院としての存在意義を示した。			
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における機能の強化		●			
3	災害及び重大な感染症発生時への対応	●				

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	診療科の新設など医療提供体制の充実を図るとともに、コロナ（COVID-19）対応に係る診療体制を維持しながら、ユニバーサル歯科診療所との医科・歯科連携や、病児・病後児保育の運営など市の施策にも積極的に参画した。 ポストコロナにおいては、救急医療体制の強化を含む通常診療の実績改善への取組が今後の課題となる。			
小項目		評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1	急性期医療を中心とした総合的な医療の提供		●			
2	救急医療の推進			●		
3	市と連携した政策医療の充実		●			

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	患者にとって信頼性の高い医療の実現に向けて、患者サポートセンターの設置等を行った。利用者本位のサービスの向上については、ポストコロナとなる次期において、改めて取組を強化されたい。			
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向上		●			

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	コロナ（COVID-19）対応の影響により、一部活動が制限を受けた面があるが、多様なアプローチにより取組の継続に努めた。			
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強化			●		
2	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	院内連携を図り、多職種が専門性を発揮して、チーム医療が適切に行われている。情報の一元化については、日常の医療提供現場における活用にも取り組まれない。			
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	医療安全管理体制の見直しや、インシデントカンファレンスの実施など、危機管理への取組を行っている。品質管理室の立ち上げなどTQMの推進を図った。コロナ(COVID-19)対応の影響で中断されている内部統制システムの取組については、今後の積極的な活動を望む。			
小項目		評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1	医療安全や院内感染防止対策の徹底		●			
2	質の向上のための取組の強化			●		
3	コンプライアンス(法令・行動規範の遵守)の強化			●		

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	継続的に医療職の確保に取り組んでいるが、医療職の充実、安定した収益の確保にもつながることから、今後も重要課題とし、更に取組を強化していく必要がある。			
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		A	BSCの運用方法の見直しなど着実な取組を行ってきたほか、事務職及び管理部門ともに能力向上に努めており、全般的な管理能力や体制、マネジメント諸活動等のレベルが向上してきている。役員の責務については今後の新たな役員体制においても、徹底されたい。			
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	管理運営体制の充実		●			
3	事務職の育成の推進		●			



大項目		評価結果				
(中期計画 第2－3) 構造改革の推進		B	引き続き、人事評価制度の適正な運用や、労働生産性の測定に取り組むほか、いかにして好ましい組織風土を醸成するかという本来の組織文化の改善に努める必要がある。			
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	人事評価制度の運用			●		
3	労働生産性の向上			●		

大項目		評価結果				
(中期計画 第3－1) 業務管理の徹底		B	コロナ(COVID-19)診療の適切な実施により、診療単価の増を図り、収入を確保した。支出管理については、本格的な原価計算、分析を行い、コスト削減に向けた取組を継続されたい。			
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			●		
3	原価計算の活用			●		

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	今期においては、コロナ(COVID-19)対応による収支の改善が図られたが、一過性のものと捉えるべきであり、ポストコロナにおいては、医業収益の向上による収支の改善を図る必要がある。また、病院施設の再整備の検討については、市と密に連携しながら計画的に進める必要がある。			
小項目		評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1	収支の改善		●			
2	計画的な投資			●		

## 7 第3期中期目標期間に係る業務実績 小項目評価

別紙「第3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」を参照

## 8 第3期中期目標期間における評価の推移

	R 1	R 2	R 3	R 4	第3期 終了時 見込	第3期
全体評価	B	B	B	B	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						
1 市民病院としての役割の明確化	A	A	A	A	A	A
2 高度な総合的医療の推進	A	A	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	B
4 地域とともに推進する医療の提供	A	A	A	A	A	A
5 総合力による医療の提供	B	B	B	B	B	B
6 医療の質の向上	B	A	B	B	B	B
第2 業務運営の改善及び効率化						
1 医療職が集まり成長する人材マネジメント	B	B	B	B	B	B
2 経営管理機能の充実	B	B	A	A	B	A
3 構造改革の推進	B	B	B	A	B	B
第3 財務内容の改善						
1 業績管理の徹底	B	B	B	B	B	B
2 安定した経営基盤の確立	B	B	B	A	B	B