

報告第 2 5 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 7 年 9 月 9 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**  
**2024事業年度に係る業務実績に関する評価結果**

**令和7（2025）年8月**

**明石市**

はじめに	1 頁
1 評価方法の概要	1 頁
2 2024 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 2024 事業年度に係る業務実績 項目別評価（大項目評価）	6 頁
4 2024 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 2024 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	

## 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 2024 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。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	医療経営学研究所所長
副 委 員 長	伊 賀 文 計	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教授
	大 谷 泰 史	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 2024事業年度に係る業務実績 全体評価

評価結果：中期目標・中期計画の達成にはやや遅れている

### (1) 総評

第4期中期目標・中期計画の2年目となった2024事業年度は、医師の働き方改革の本格実施や診療報酬改定が行われるなど、医療を取り巻く環境がさらに変化しつつある中、急性期医療を軸とした総合的医療の推進に取り組んだ。

中でも、救急医療においては、救急搬送患者数が年々増加する中、体制を整え、救急受入件数は過去最高となるなど、地域の二次救急医療に大きく貢献した。さらに、脳神経外科において「一次脳卒中センター」の認定を取得するなど、高度な総合的医療の推進を図った。

また、組織としてチーム医療を推進し、診療科や部門を超えた多職種連携によるTQM活動等により、業務改善、医療の質の向上をめざし取り組んでいることは評価できる。

一方で、入院、外来患者数ともに目標値を大きく下回り、急性期・回復期ともに病床稼働率については、前年を下回る結果となっている。また、費用面においても、在庫管理の徹底や適正な労務管理等により経費削減、労働生産性の向上に努めたものの、全ての目標値を下回り、結果的に経常収支は大幅な赤字となった。

患者の受療動向が大きく変化したポストコロナにおいて、診療報酬の改定や、人件費および物価高騰が続く社会情勢による影響もあるが、多くの目標値において、大きく下回る結果となったため、今後持続可能な病院経営をめざし、組織一丸となって経営改善に向けて取り組む必要がある。

### 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

市民病院として、核となる高度・急性期機能の機能分化を図りながら、回復期機能の適正運営を行い、総合的な医療の提供による地域完結型医療をめざす一方で、市民病院に求められる医療機能や役割について、将来を見据え地域の医療情勢を鑑みながら、データ分析・調査をもとに、検討を進めている。

総合的医療の推進については、高齢化社会の進展とともに救急応需依頼が増加している中、過去最高の受け入れ件数となる救急受け入れを行い、地域の二次救急医療を支えたことをはじめ、安全性の高いロボティックアーム手術支援システムの導入を開始したほか、「一次脳卒中センター」の認定を取得するなど、高度な医療の提供に取り組んだ。

サービスの質の向上に向けては、患者満足度調査の実施により、患者ニーズの把握に努めるとともに、組織としてチーム医療を推進し、患者にとって最良の医療が提供できるよう、多職種協働に取り組んでいる。

また、医療安全管理室や感染対策室を中心としたインシデントへの対応や感染防止対策のほか、ISOの認定やTQM活動の継続的な実施、クリニカルパスの評価、見直しを行うなど、改善活動の推進を図りながら医療の質の向上に努めている。

## ② 業務運営の改善及び効率化

人材マネジメントでは、人事評価制度の組織的運用が不十分な点が課題として残されているが、医師・看護師の確保やタスクシフト/シェアの推進、資格取得支援や階層別研修による人材育成などのほか、新たに職員のモチベーションに対する課題抽出のための職員満足度調査を導入し、調査結果を分析したうえで満足度の向上に努めている。

経営管理面では、法人の経営方針やビジョンについて全職員への浸透を徹底する必要があるが、理事長不在の状況下、病院運営にあたり、部門マネジメントの基盤としてBSCを用いた方針策定やKPIの明示等により、組織全体で運営体制の整備に取り組んでいる。

また、医療経営人材育成プログラムの受講や、多職種で構成される各種委員会などを通じて病院運営能力の向上に努めるなど経営管理人材の育成にも努めている。

## ③ 財務内容の改善

収入面では、医業収益は昨年度より増加したが、入院・外来患者数及び病床稼働率は目標値を大きく下回った。一方で、支出面では、在庫管理の徹底や適正な労務管理により経費削減と労働生産性の向上などに努めたものの、人件費や物価等の高騰による影響もあり、支出が増大し、材料費・経費・人件費対医業収支比率はいずれも目標値を下回った。結果として、目標値を下回る診療実績と診療報酬引き上げ以上の物価高騰等により、支出増が収入増を大きく上回り、経常収支は昨年度を上回る大幅な赤字となった。

設備投資の面においては、施設・設備の保全計画に基づく修繕や効率的で透明性の高い物品管理体制の整備など、不要な投資抑制を図った。

## (2) 評価委員からの意見・今後に向けての提言等

- ・ 懸案の施設整備について具体的計画を策定する時期になったが、まずは新たな市民病院の役割と医療機能を明確にするべきである。急性期病院を目指すことは必要だが急性期と言っても色々ある。急性期らしい急性期病院は 400 床以上が標準になりつつあるなか、300 床規模の当病院は、一般病床の稼働率 73%前後と低い現状から鑑みて地ケア病棟の一般病棟転換分含めた病床を急性期で埋めるのは厳しいと思われる。  
今後の選択肢としては、①病床数を減らし診療科を重点化して高度医療を目指す。②現状の病床規模を維持しながら一般急性期病院として主要診療科をカバー、地域包括医療病棟や回りハ病棟も有効活用しながら病床稼働率を上げる の二択と思われる。①は急性期病院としての生き残りを目指す一方で専門病院に近くなり、②は市民に近い総合的医療を担う病院と位置付けられる。
- ・ 市民病院として急性期、回復期、地域包括ケア病棟の病院運営は、適正に実施しているが、病床稼働率はいずれも目標値を下回っている。また、地域包括ケア病棟については、診療報酬の改定や要件の厳格化による収益性の低下により、今後の病床機能の検討において急性期への移行をも考慮することは妥当と考える。
- ・ 高度な総合的医療を推進するために不可欠な総合診療の充実を進めると計画されている。市民病院の役割・機能を明確にするため、高度な総合的医療をどのように進めているのか、具体的な実績を提示することが必要である。
- ・ 手術件数の増加はないものの全身麻酔症例が増加、特に整形外科、脳神経外科で増加傾向であり、「一次脳卒中センター」の認定も取得した。さらに、救急搬送患者、救急からの入院患者、脳卒中ホットライン導入による対応患者も増加している。しかしながら、医師数は十分とは言えず、第 4 期中期計画の目標達成に向けて、診療報酬の増加が見込める常勤医師の増員が望まれる。
- ・ 中核病院として今後の目指すべき方向性について検討が進められているなか、市とも協議を行いながら、理事執行体制の早期の再構築が期待されるところであり、今後そのトップマネジメントとしての機能を再強化し、建設費等物価高騰下において、病院再整備に向け、どのような新病院を設立させるかの検討が求められる。
- ・ 赤字解消のため対策は必要だが、医師等の人件費を確保するために、コメディカルの人件費を押さえるような対応は、医療サービスの低下につながる恐れがあるため、市民病院を運営するための適正な人員配置と人材確保を検討されたい。

- ・ 運営補助等を受け取りながら約 7 億円もの赤字の計上は非常に憂慮すべき状況であり、全ての職員が一丸となって経営改善に取り組むことが必要不可欠である。一般職員への意識付け、例えば、不要な電気の消灯や水道の節約といった些細な取り組みを積み重ねることで、職員全体の経営意識が高まり、経費削減や稼働率向上など、経営改善につながることを期待できる。また、採算性の低い部門の洗い出しと改善を担当する職員の配置など体制面での対応も検討すべきである。
- ・ 診療科別・部門別の原価計算および労働生産性の分析を行っているとのことだが、さらなる精緻化を図る必要がある。これにより通常の保険診療など他の独立採算の病院と同等に比較できる部分、一方で市民病院特有の不採算医療や政策医療など運営費負担金や補助金で補填すべき部分のそれぞれが明確に分析できるレベルまで持っていくことが望ましい。
- ・ 医業収益は前年度に比べてわずかに増加したものの、人件費や材料費等の高騰を補うには至らず、経常収支は前年度比で大幅に悪化し、期末資金残高も目標水準に達しなかった。今後、持続可能な病院経営を実現していくためには、現状で 73.5%にとどまっている急性期病床稼働率の改善による収益力の向上に加え、業務運営の効率化や役割分担の最適化等を通じた人員体制の適正化により、職員一人あたりの医業収益の向上を図るなど、収支構造のさらなる改善が求められる。



### 3 2024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。

第1 年度計画の期間 2024年4月1日から2025年3月31日まで

第2 市民に対して提供するサービスその他業務の質の向上

大項目		評価結果				
(I-1) 市民病院としての役割の明確化		B	市民病院に求められる医療機能や役割について、データ分析、調査をもとに検討を進めている。 引き続き、医療機能や役割の明確化を図りながら、地域の医療機関との連携により、地域完結型医療を推進されたい。			
小項目		評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1	市民病院の役割と医療機能の明確化			●		
2	市民病院の役割・機能の内外への明示と浸透			●		

大項目		評価結果				
(I-2) 高度な総合的医療の推進		B	救急応需依頼の増加により、救急受入件数は過去最高となり、地域の二次救急医療に貢献したことは評価できるが、救急お断り率の未達については分析と対応が必要である。また、行政と連携強化を図りながら、災害発生時等に備えた体制整備など、政策的医療の推進に取り組んだ。			
小項目		評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1	急性期医療を核とした総合的な医療の提供			●		
2	救急医療の推進		●			
3	災害および感染症発生時その他政策医療への対応			●		

大項目		評価結果				
(Ⅰ－３) 地域とともに推進する医療の提供		B	市民向けの講座開催や、地域の関係機関との交流活動、連携強化に努めている。今後も地域の中核病院として、法人の主体的な取組により、地域の医療・介護・福祉関係者との関係づくりのさらなる構築に期待したい。			
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	地域共生社会における役割の推進			●		
3	地域社会や地域の諸団体との交流			●		

大項目		評価結果				
(Ⅱ－１) 利用者本位の医療サービスの提供		B	患者満足度調査の実施等により、患者ニーズの把握に努めている。施設老朽化に伴う微細な受療環境の整備や、接遇研修、手話教室等を通じたユニバーサルマナーのスキル向上など、ハード・ソフト面ともに、スピード感を持って改善に取り組まれない。			
小項目		評価 5	評価 4	評価 3	評価 2	評価 1
1	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				
(Ⅱ－２) 総合力による医療の提供		B	多職種による数多くの委員会や医療チームを運営し、一元化された情報を有効活用しながら、情報共有を図り、多職種協働に取り組んでいる。引き続き、具体的な目標管理による継続的活動に期待したい。			
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				
(Ⅱ－３) 医療の質の向上		B	医療安全管理室や感染対策室を中心としたインシデントへの対応や感染防止対策、また、各種学会や研修会への積極的な参加、TQM活動を基にした業務の標準化など、医療の質の向上に努めている。			
小項目		評価 5	評価 4	評価 3	評価 2	評価 1
1	医療安全や感染防止対策の徹底			●		
2	質の向上のための取組の強化			●		

### 第3 業務運営の改善及び効率化

大項目		評価結果				
(1) 医療職等が集まり成長する 人材マネジメント		B	<p>人材の確保や育成に努めつつ、新たな取組として、課題抽出のための職員満足度調査を実施している。</p> <p>今後、回答率の向上を図りながら調査を継続するとともに、分析を踏まえた課題解決に向けて取り組まれない。</p>			
小項目		評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1	必要な人材の確保と定着			●		
2	魅力ある人材育成システム			●		
3	人事評価制度の構築と活用			●		

大項目		評価結果				
(2) 経営管理機能の充実		B	<p>BSCを用いた病院運営や多職種で構成される各種委員会などを通じて病院運営能力の向上に努めるなど、経営管理機能の充実に向けた取り組みが行われている。今後は、法人の経営方針やビジョンについて全職員への浸透を図られたい。</p>			
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	経営管理人材の育成と活用			●		
4	構造改革と組織風土改革の継続			●		
5	コンプライアンス（法令・行動規範の遵守）の強化			●		

#### 第4 財務内容の改善

大項目		評価結果				
(1) 業績管理の徹底		B	<p>支出面では、在庫管理の徹底や適正な労務管理により経費削減及び労働生産性の向上に努めたものの、各項目はすべて目標値を下回る結果となった。</p> <p>収入面では、医業収益は増加したが、患者数及び病床稼働率は目標値を大きく下回っている。</p> <p>収支構造のさらなる改善を図る必要がある。</p>			
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	労働生産性の向上			●		
4	原価計算の活用			●		

大項目		評価結果				
(2) 安定した経営基盤の確立		C	<p>人件費・物価等の高騰や診療報酬の改定による影響もあるが、経常収支は大幅な赤字となったことから、より一層の経営努力による着実な改善が必要である。</p> <p>将来を見据え、計画的な投資と不要な投資の抑制を進め、安定した経営基盤を確立されたい。</p>			
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 2024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2024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