

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

平成２９年８月

地方独立行政法人明石市立市民病院評価委員会

目 次

地方独立行政法人明石市立市民病院の概要	1
全体的な状況	2
項目別の状況	
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に関する事項	
1 市民病院の果たすべき役割の明確化	5
2 高度な総合的医療の推進	8
3 利用者本位の医療サービスの提供	14
4 地域とともに推進する医療の提供	16
5 総合力による医療の提供	21
6 医療の質の向上	24
第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項	
1 医療職が集まり成長する人材マネジメント	27
2 経営管理機能の充実	30
3 構造改革の推進	32
第3 財務内容の改善に関する事項	
1 業績管理の徹底	35
2 安定した経営基盤の確立	38
第4 予算、収支計画及び資金計画	41
第5 短期借入金の限度額	41
第6 出資等に係る不要財産又は出資等に係る不要財産となることが見込まれる 財産の処分に関する計画	41
第7 出資等に係る不要財産又は出資等に係る不要財産となることが見込まれる 財産以外の重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画	41
第8 剰余金の使途	41
第9 地方独立行政法人明石市立市民病院の業務運営等に関する規則で定める業務運営に関する事項	
1 施設及び設備に関する計画	42
2 人事に関する計画	42

地方独立行政法人明石市立市民病院の概要

1 現況

- ① 法人名 地方独立行政法人明石市立市民病院
 ② 所在地 明石市鷹匠町1番33号
 ③ 設立年月日 平成23年10月1日
 ④ 役員の状況 (平成29年3月31日時点)

役職	氏名	備考
理事長	藤本 莊太郎	地域医療監
副理事長	阪倉 長平	院長
理事	景山 直人	副院長
理事	山中 邦人	副院長
理事	齋藤 実	副院長
理事	堀口 由香里	副院長兼看護部長
理事	大坂 公亨	経営管理本部長
監事	藤井 伊久雄	弁護士
監事	小松 知史	公認会計士

- ⑤ 設置・運営する病院 (平成29年3月31日時点)

病院名	明石市立市民病院
主な役割及び機能	地域の中核的急性期病院 地域医療支援病院 救急告示病院 臨床研修指定病院 病院群輪番制病院 日本医療機能評価機構認定病院 在宅療養後方支援病院 災害対応病院
所在地	明石市鷹匠町1番33号
病床数	許可病床 357床（一般）（稼働病床 301床）
診療科目	総合内科、血液内科、腎臓内科、糖尿病内科、健診科、循環器内科、神経内科、消化器内科、心療内科・精神科、小児科、外科、一般外科・乳腺外科、整形外科、脳神経外科、皮膚科、泌尿器科、産婦人科、眼科、耳鼻咽喉科、リハビリテーション科、放射線科、麻酔科、病理診断科、救急診療科

- ⑥ 職員数 567人（平成29年3月31日時点）
 （内訳）正規職員421人、再雇用職員5人、有期雇用職員146人

2 明石市立市民病院の基本的な目標等

明石市立市民病院は、開設以来65年を超える長きにわたり、市民に支えられながら、その時代のニーズに対応した診療を提供し、地域医療を支え、守り続けてきました。

今日、医療を取り巻く環境がめまぐるしく、また大きく変化するなかで、明石市立市民病院は、地域の医療機関と相互の医療機能を活かした役割分担と連携を図り、質の高い医療を効果的、効率的に提供し、高度化・多様化する患者の医療ニーズに 대응していく必要があります。

このため、「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、地方独立行政法人の特色である柔軟性と迅速性を十分に活かしつつ、高度な総合的医療と救急医療や小児医療などの政策医療を安定的かつ継続的に提供しながら、医療の質のさらなる向上に取り組みます。

あわせて、経営改善に向けた取組を積極的に行い、収支構造を改善し、経営基盤の安定を図ります。

全体的な状況

1 総括

第2期中期計画期間（H28.4.1～H31.3.31）の初年度である平成28年度は、「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」そして「病院管理体制の改革」を重点目標と位置付けました。

「救急医療の強化」については、院内各科が密接に連携して、救急患者の受入要請にできる限り断ることなく、年間を通じて積極的に受け入れました。その結果、救急車による搬送患者受入数は2,771人でほぼ前年度並を維持し、課題となっていたお断り率は24.7%と、前年度（29%）を下回ることができました。

「地域から求められる新たな診療体制の構築」については、「在宅から入院へ、そして在宅へ」をキーワードに入退院支援に力を入れてきました。

稼働3年目の地域包括ケア病棟は、看護部を中心とした多職種によるベッドコントロールが軌道に乗り、稼働率は78.3%と前年度（71.0%）を上回りました。

また、在宅療養後方支援病院として、在宅患者の登録や入院受入れ等を行うとともに、レスパイト入院の受入れにも取り組みました。

「地域医療介護連携体制の強化」については、医療介護連携課が中心となって、ケアマネジャー対象の研修会の実施や地域医療機関への訪問、介護事業者との面談を実施するなど、「顔の見える関係づくり」をより強めてきました。また、市や医師会と協働で準備を進めてきた明石市在宅医療連携システム（ICT）が、6月に本稼働しました。

「病院管理体制の改革」については、法人独自の制度の整備として、平成28年度は新たな人事評価制度、人事給与制度がスタートし、その確実な運用に取り組みました。購買・契約に関しては、新たに採用したプロパー職員が民間病院での実務経験を活かし、従来ありがちだった形式的な価格交渉ではなく粘り強い交渉を行い、ベンチマークも有効に活用しました。ローコストオペレーションにも取り組み、委託費や材料費等で前年度比60,000千円の削減を図ることができました。

こうした取り組みの結果として、診療面では、病床稼働は年間を通じて安定して推移し、特に下半期は満床を記録する日もあるなど、1日平均入院患者数は247.4人（前年度243.9人）で、病床稼働率は82.2%と前年度（81.0%）を上回りました。

経営面では、経常利益は約3億2千万円の黒字を確保しました。キャッシュ（資金）についても、年度末残高が1,221百万円と、年度当初残高を上回ることができました。

平成28年度は、地域包括ケア病棟の活用が、7:1一般急性期病棟の看護必要度の確保と平均在院日数の短縮、入院診療単価の上昇に寄与し、医業収益は前年度を上回りました。また、管理部門についても、人事制度や購買・契約等の構造改革に一定の改善がみられるものの、事務職員のモチベーション、組織のあり方という点

では課題を残しています。

こうした前年度の成果と反省を踏まえ、さらなる医療の質と患者サービスの向上、そして職員がやりがいをもって働き続けられるよう組織力の向上に取り組み、引き続き安定した経営基盤の確立に努めます。

2 大項目ごとの特記事項

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に関する目標を達成するための取組

1 市民病院の果たすべき役割の明確化

平成29年1月に長年の懸案であっ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ました。また、同じ1月から、内科に包含されていた血液内科、腎臓内科、糖尿病内科を独立させ、循環器内科、消化器内科ともども専門診療科として体制を再編しました。

また、地域医療連携の受け皿として内科系診療の核とすべく、総合内科を診療科として新設しました。

運用開始3年目を迎えた「地域包括ケア病棟」（5階西病棟、50床）は、年間平均78.3%で稼働し、特に下半期は平均80.7%で稼働するなど、一般病棟との連携で全体の病床稼働率の上昇に寄与すると同時に、連携医療機関の後方支援病床としての運用も開始しています。

「災害対応病院」として災害発生時に適切に対応できるよう、平成29年2月に院内災害訓練を実施しました。模擬傷病者20名の受け入れ及びトリアージ等、災害対策マニュアルを基に体制の発動や実働について検証しました。

2 高度な総合的医療の推進

手術に関して、外科では日本内視鏡外科技術認定医の資格を有する院長（平成27年4月外科に着任）により、前年度から難易度の高い腹腔鏡手術が当院においても可能となったことから、手術症例数が増加しました。

救急医療については、年間を通じて積極的な受入れを実施し、救急車による搬入患者数は2,771人（前年度2,773人）で、ほぼ前年度と同じ水準を維持しました。また、入院化率も平均50.0%とほぼ前年度（49.9%）と同じ水準でした。

市民の健康増進の観点から、従来の一般的な健康診断に加え、平成29年1月に健診科を開設し特定健診事業（週3回）を開始しました。

3 利用者本位の医療サービスの提供

入院から退院まで切れ目なく患者をサポートするしくみである「入退院支援センター」を平成 27 年 12 月より運用していますが、予約センターや紹介カウンター、入院サポートセンター、医療ソーシャルワーカー等が一連の流れにそって連携し、患者や家族の目線に立って対応しました。

施設の利便性とアメニティの向上を図るため、来院者に自由にご利用いただけるカフェスペースを本館 1 階に設置したほか、病室へのレースカーテンの取付などを行いました。

4 地域とともに推進する医療の提供

当院の経営状況について率直な意見を聴く病院運営協議会等により、医師会との連携を推進したほか、地域の医療従事者との合同カンファレンスや地域医療連携フォーラムの開催など「顔の見える連携」を継続しました。

地域の医療・介護との連携では、当院の認定看護師が講師となって、訪問看護師やケアマネジャーを対象とした医療、介護の連携に関する研修を開催しました。

また、医療ソーシャルワーカーが退院支援看護師とともに、患者紹介や退院調整に関して地域医療機関や介護事業者との面談を行い、当院への要望を院内の委員会に報告し、対策を検討するとともに実施に努めました。

地域社会との交流では、市民公開講座や糖尿病教室、病院まつり、院内コンサートなどを開催しました。

5 総合力による医療の提供

職種間、部門間で目的や情報を共有し、個々の専門性を活かした連携による治療とサポートを行っています。

NST（栄養サポートチーム）やICT（感染制御チーム）などの医療チームは、多職種が連携して専門サービスを提供しています。

委員会は、約 35 のテーマに分かれ、法令に基づき設置されたもののほか、診療や経営、施設管理等に関することについて、情報を共有し課題解決に取り組みました。

病棟単位の取り組みとして、管理栄養士が病棟担当制により入院患者の栄養管理や食事内容の検討をおこなったり、各病棟に配置した薬剤師が安全な薬剤投与や病棟看護師との協働による業務の効率化を図ったりしています。こうした取り組みは、診療報酬上の加算が算定されており、経営面への貢献も果たしています。

また、医事課は、DPC 情報をもとに、入退院支援センターへ入院期間Ⅱの到達までの残日数を提示し、医療機能係数Ⅱ（効率性、複雑性）のアップに向けた情報提供を実施するなど、診療情報等の一元管理、分析、共有を行

いました。

6 医療の質の向上

クリニカルパス推進委員会の下部組織として病棟単位でワーキングチームを作り、パス作成の効率化を図りました。それにより、下半期において作成件数が増加し、適用率を上げることができました。

医療安全については、医療安全対策加算を年間にわたり取得でき、かつ平成 28 年度は医療紛争による訴訟は 1 件も発生しませんでした。また、患者誤認防止対策の徹底を目標に掲げ、ラウンドの強化ならびに事例検討を行った結果、平成 28 年度のインシデントレベル 3b 以上の患者誤認事例は 0 件でした。

第 2 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するための取組

1 医療職が集まり成長する人材マネジメント

診療科の体制は、平成 28 年 4 月は消化器内科部長を迎えるなどしましたが、前年度から 1 名減の 53 名体制でスタートしました。平成 29 年 1 月には長年の懸案であった耳鼻咽喉科に待望の常勤医が着任するなど、年度末の時点では 55 名体制となり、平成 29 年 4 月は 59 名体制まで拡充させることができました。

また、看護師は、大学や養成機関への訪問、合同説明会への参加のほか、平成 28 年度も看護師確保プロジェクトチームを編成し活動するなど、そうした取り組みの結果、平成 29 年 4 月は新卒 17 名、既卒 2 名の新規採用看護師を確保しました。

2 経営管理機能の充実

平成 28 年度から、幹部職員が経営にかかる課題を共有して、それぞれの役割に基づき責任をもって発言する「経営戦略会議」を月 1 回のペースで開催しました。

市からの派遣職員との置き換えについて、年度途中で 3 名、年度末をもって 2 名が市へ帰任し、平成 29 年 4 月の時点で派遣職員は 2 名となりました。

病院経営に資する資格の取得を目指す職員を支援する自己啓発資格取得支援制度の制度設計を行い、平成 29 年 4 月に運用を開始しました。

3 構造改革の推進

市派遣職員からプロパー職員への置換が進む事務部門において、病院で働く職員としての基本的な心構えや有り様について講演とワールドカフェから学ぶ「病院職員基礎研修会」を開催しました。

また、新たな人事評価制度並びに給与制度がスタートしました。
購買・契約では、新採用のプロパー職員による粘り強い交渉やベンチマークの有効活用に取り組みました。また、ローコストオペレーションは、一定額の費用削減を図ることができました。

第3 財務内容の改善に関する目標を達成するための取組

1 業績管理の徹底

月次の損益や主要な経営指標等について、経営分析資料として毎月の経営戦略会議で報告しました。資金についても、キャッシュフローの月次推移表を作成し、同様に報告しました。経営幹部が病院財務データをリアルタイムに共有することになり、診療体制の強化へ向けて協働して取り組みました。

2 安定した経営基盤の確立

平成 28 年度の当期純損益は約 3.2 億円で、2 年連続で黒字決算となりました。また、資金については、年度末で 1,221 百万円となり、年度当初の 1,130 百万円を上回ることができました。

項目別の状況

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に関する事項

1 市民病院の果たすべき役割の明確化

(1) 医療機能の明確化

中期目標	急性期医療を提供する地域の中核病院として、地域のニーズ等に沿った医療機能の充実や施設の整備、医療従事者の確保・育成等に寄与すること。また、地域における効率的な医療提供体制を構築するために、適正な病床数の配置を検討すること。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>市民病院は、市民のための高度な総合医療を提供します。</p> <p>総合病院として多くの診療科を有し、一般病院では受け入れが困難な複合的疾患をもつ患者にも対応します。</p> <p>また、入院や手術を中心とした急性期医療を安定して提供するとともに、必要な患者に対する在宅復帰へ向けた十分な退院調整を行うほか、在宅療養後方支援病院として在宅患者の急変時におけるバックアップ体制を他の医療機関と連携し構築します。</p> <p>地域医療構想に基づく病床規模及び医療機能のあり方について、東播磨圏域の構想の実態を踏まえて十分な準備を進めます。</p>	<p>診療体制の充実及び強化を図り、各科相互の連携のもと、高度な総合医療を提供します。</p> <p>急性期医療を中心に、在宅復帰へ向けた退院調整や在宅患者の急変時におけるバックアップ体制など、急性期後にも一定の軸足を置いた病院機能の発揮に努めます。</p> <p>今後の病床規模及び医療機能のあり方については、地域医療構想との整合を踏まえ対応します。</p>	<p>診療体制の充実及び強化について、平成28年4月に消化器内科の常勤医が7名となり、検査や治療、救急診療へ十分に対応できるようになりました。</p> <p>10月からは整形外科が常勤医5名体制となり、手術への対応力がより向上しました。</p> <p>放射線科は、12月から3名体制となって画像診断管理加算2の算定が可能となりました。</p> <p>平成29年1月に長年の懸案であっ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ました。</p> <p>また、同じ1月から、内科に包含されていた血液内科、腎臓内科、糖尿病内科を独立させ、循環器内科、消化器内科ともども専門診療科として体制を再編しました。</p> <p>さらに、総合内科を新設し、診療科の先生から紹介を受けやすいように、また、内科系専門科が特定されていない患者さんの適切なトリアージができるようにしました。</p> <p>平成28年4月に地域包括ケア推進部を設置し、在宅医療を担う訪問看護師やケアマネジャーとの連携を重視しながら、「在宅から入院、そして在宅へ」をキーワードに入退院支援に力を入れています。</p>	4	4	<ul style="list-style-type: none"> 診療体制が年度末にほぼ整い、診療機能も充実してきたことは評価できる。 診療体制は整いつつあるが計画通りでない診療科もある。 各診療科の体制が整ってきたことに加えて総合内科を新設したことは市民病院の医療機能の明確化という点で評価できる。 内科の再編は診療科別の損益管理にもつながり地域ニーズにも合致する。

(2) 地域包括ケアシステムのなかでの役割の明確化

中期目標	団塊の世代が 75 歳を迎える 2025 年に向けて、医療・介護サービスの総合的な充実を図るため、公的な医療機関として地域包括ケアシステムにおける中核的な役割や位置付けを明確にすること。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		評価委員会の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価判断理由、意見など
<p>地域包括ケアシステムのなかで在宅における医療と介護が一体的に提供できるよう、市や医師会、介護事業者と連携しながら、地域医療支援病院としての役割をさらに一段高めます。</p> <p>具体的には、急性増悪時の在宅患者をすみやかに受け入れ、在宅に戻すサブアキュート機能を発揮するほか、市の在宅医療・介護連携推進事業にも積極的に協力し、公的医療機関としての役割を果たすべき部門についてはその使命を果たしつつ、明石市における地域包括ケアシステム体制の構築に寄与していきます。</p>	<p>明石市における地域包括ケアシステム体制の構築に寄与するため、地域包括ケア病棟のさらなる活用や、在宅療養後方支援病院として在宅患者の急性増悪時の受入等を行います。</p> <p>また、医師会と連携し、患者情報を共有する在宅医療連携システムの円滑な運用に取り組みます。</p>	<p>運用開始 3 年目を迎えた「地域包括ケア病棟」（5 階西病棟、50 床）は、年間平均 78.3%（前年度 71.0%）で稼働し、特に下半期は平均 80.7%（前年度 75.6%）で稼働するなど、一般病棟との連携で全体の病床稼働率の上昇に寄与しました。</p> <p>「在宅療養後方支援病院」としての受入れについては、平成 27 年 2 月の算定開始から平成 29 年 3 月末までの届出患者は 22 名で、現在継続している患者は 7 名、入院受入れは 3 名でした。</p> <p>また、10 月からレスパイト入院の受入れに取り組み、地域の医療機関を訪問して周知し、平成 28 年度はのべ 3 名の患者を受入れました。</p> <p>市や市医師会と協働で準備を進めてきた明石市在宅医療連携システム（ICT）が 6 月に本稼働しました。12 医療機関の登録でスタートし、その後、医師会会員対象のシステム説明会の開催を経て、現在、21 機関が登録しています。</p>	3	3	<ul style="list-style-type: none"> 明石市在宅医療連携システムを稼働したことは評価するが不十分で改善の余地がある。 地域包括ケア病棟の稼働率が目標の 80%までもう少しである。 地域包括ケア病棟における看護職の役割や、地域包括ケアの受け手である医師会からの評価が高い点は評価できる。 今後は稼働率だけではない実績の提示も必要である。

【目標値及び実績値】

項 目	平成 27 年度 実績値	平成 28 年度 目標値	平成 28 年度 実績値	目標値 との差	中期計画 目標値
地域包括ケア 病棟稼働率	71.0%	80.0%	78.3%	▲1.7 ポイント	80.0%