

**地方独立行政法人明石市立市民病院**  
**平成26事業年度に係る業務実績に関する評価結果**

**平成27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 「市民のための病院としての役割の明確化」（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 「市の『安心の医療確保政策』に基づく医療機能の整備」（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」（中期計画 第1-3）	7 頁
(1) 評価結果	
(2) 評価にあたっての意見、指摘等	
3-4 「医療の質の向上」（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 「地域とともに推進する医療の提供」（中期計画 第1-5）	8 頁
(1) 評価結果	
(2) 評価にあたっての意見、指摘等	
3-6 「総合力による医療の提供」（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	
3-7 「医療職が集まり成長する人材マネジメント」（中期計画 第2-2）	9 頁
(1) 評価結果	
(2) 評価にあたっての意見、指摘等	
3-8 「経営体制の確立」（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	
3-9 「業績管理の徹底」（中期計画 第3-1）	11 頁
(1) 評価結果	
(2) 評価にあたっての意見、指摘等	
3-10 「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 26 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 26 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	医療経営学研究所 所長
副委員 長	日 下 孝 明	明石市医師会 顧問
委 員	千 原 和 夫	兵庫県立加古川医療センター 名誉院長
	野 並 葉 子	神戸女子大学 看護学部 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、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・中期計画の達成にはやや遅れている」

#### (1) 総評

地方独立行政法人として4年目となる平成26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、救急医療の強化、地域医療連携の強化、診療の特色の明確化を重点目標に取り組が進められた。

法人化以降、理事長を筆頭とする病院執行部のリーダーシップのもと、院内のガバナンスの整備、地域医療支援病院の指定など市民病院として必要な資格の取得、電子カルテシステムの導入等、様々な取組が進められてきたことは評価できる。また、法人化当初には、必要な高度専門医療の充実を図るため、診療内容の質の改善及び紹介率・逆紹介率の向上を目標に整備が進められた結果、入院及び外来の診療単価の上昇に加え、紹介率・逆紹介率が飛躍的に高まるなど、地域の基幹病院としての整備は順調に進み、市民に対するサービス、業務の質の向上という点ではおおむね順調に進んでいる。

一方で、入院患者数、病床利用率については目標を達成できておらず、経費削減への取組が不十分であるなど、収支改善の取組については課題が多い。特に人事評価制度、職員の能力等に見合った給与制度、経営幹部の経営状況に応じた業績給制度といった人事給与制度の取組については未実施と大きく遅れている。その結果、病院収支は悪化し、平成26年度には赤字決算（当期純損失約8,000万円）と厳しい結果となった。

これら業務の実施・進捗状況に加えて、平成23事業年度以降の実績に関する評価結果の推移とあわせて中期目標・中期計画の達成状況を確認した結果、全体としては「中期目標・中期計画の達成にはやや遅れている」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

高度な医療を提供する地域の中核病院として、「地域包括ケア病棟」及び人工透析室の移転・増床による「腎・透析センター」の運用開始については評価できる。また、救急医療については、救急総合診療科の体制強化により、救急車による搬入患者数が目標値を上回った点や、市内における救急車による中等症以上の患者数は895人（中等症以上の割合56.0%）であり、入院治療が必要な救急患者に対する医療が提供されている点は評価できる。しかしながら、救急車搬送の要請に対するお断り件数が年間1,312件、お断り率が34.3%という状況は、公的病院として大きな課題である。解決へ向けた問題点の分析と、救急医等の増員をはじめとする診療体制の充実について早急な取組を求めたい。

また、地域医療機関との顔の見える連携に積極的に取り組んでおり、地域医療支援病院としての役割を一層高めていくことに期待したい。

## ② 業務運営の改善及び効率化

病棟看護師の負担軽減や誤薬防止等を目的とした常駐薬剤師の全病棟への配置拡大や、専門性を活かした連携を図るための合同カンファレンスの開催など、院内連携は着実に進められている。今後は、看護師をはじめ多職種によるさらなる連携強化により、チーム医療の推進が一層図られることに期待したい。

平成 26 年 4 月から医療デジタルサイネージの導入により、医療情報部門の体制が整備され、効率的かつ効果的な情報の共有が図られたことは評価できる。

医療職の確保については、雇用形態の多様化への対応や、診療体制充実のための医師確保などができていない点があることから、より一層積極的な取組が求められる。

人事制度については、求められる職員像や評価項目、評価体系などをまとめた「人事評価制度ガイドライン」を作成したことは評価できる一方、職員の能力等への処遇及びそれに見合った給与制度、経営幹部を対象とした業績給制度の導入については、当該年度においても未だに着手できていない。これらは財務内容の改善においても重要な取組となることから、早期導入へ向け対策を図られたい。

## ③ 財務内容の改善

累計経常収支は約 2 億 8,000 万円の黒字で、中期計画の目標値を約 3,000 万円上回っているものの、当期純損失は約 8,000 万円で、3 年ぶりの赤字決算という厳しい結果となった。

業務管理においては、入院患者数について目標を達成できておらず、診療報酬の査定率については、0.35%（25 年度 0.27%、24 年度 0.13%）と年々悪化している。加えて、収益に関わる病床利用率についても目標値を大きく下回っており、医業収益の確保を目指した対策が早急に求められる。同時に、経費削減に向けた対策についても並行して最善を尽くしていく必要がある。

これらは管理体制の充実に向けた取組が不十分であることに起因しており、弾力的な予算執行と経費支出を適切にコントロールできる体制の整備や、原価計算を活用した収支改善策を早急に実施する必要がある。

安定した経営基盤の確立においては、当年度経常収支比率 99.0%と赤字決算を計上し、中期目標期間中の収支計画上の総利益、資金計画上の次期繰越金ともに目標値の達成は極めて困難な状況である。財務内容の改善は地方独立行政法人化におけるもっとも重要な命題であることから、真摯に受け止め、解決されたい。

## (2) 評価にあたって考慮した事項

当該年度の実績は、第 1 期中期目標期間の終了を控え、次期中期目標策定のための暫定評価として、法人の業務を継続させる必要性、組織の在り方その他その組織及び業務の全般にわたる検討資料となる。そのため、目標期間全体を通して、どの程度目標が達成されたかという点を重点的に考慮し、評価を行った。

### (3) 評価にあたっての意見、今後に向けての提言等

評価にあたっての意見、今後に向けての提言等としては、財務内容の改善、市民病院としての役割を遂行することに対する意見を中心に以下のとおりとなっており、それぞれ参考にされたい。

#### <財務内容の改善に関する意見、今後へ向けての提言等>

- ・ 公的医療機関として必要な医療提供を行うなか、一部不採算についてはやむを得ないが、地域医療を守り支え続けるうえで、安定した経営基盤の確立は重要な課題である。
- ・ 収入、経費及び利益に対しては必達目標であるとの意識改革が必要である。
- ・ 収支の改善のなかで未達成の項目については、4年間全職員が一丸となって取り組んできた結果、全職員がこの点を共通認識することに至ったと捉え、今後に向けて市民のための病院として収支の改善に全職員で取り組み、職員がやりがいを感じられる組織づくりをしてほしい。
- ・ 病床利用率を高め、安定した収入を確保するために、全職員が一丸となる体制の構築を目指すことが重要である。
- ・ 引き続き医療職の確保と入院患者の増加へ向け努力する必要がある。
- ・ 人事評価システムの早期実施、人事及び給与制度の早期整備を図る必要がある。
- ・ 管理事務職の人材登用及び意識改革・人材開発の強化が求められる。
- ・ 購買システムの改革等による経費削減を進めてほしい。
- ・ 医療機器や設備整備の投資に際しては、採算性と効率性を事前に十分検討する必要がある。

#### <市民病院としての役割を遂行することに対する意見、今後へ向けての提言等>

- ・ 特定目的のエキスパートチームだけでなく普段の医療でのチーム医療のさらなる充実を期待したい。
- ・ 地域医療構想のなかで、市民病院としてどのような医療を担っていくのか、病床数、病床区分及び医療内容等について方向性を確定していくことが求められる。
- ・ 一般急性期病院としての総合的医療及び救急医療の充実を図るとともに、その他の診療科や医療機能についても必要に応じて整備を図ることが重要である。
- ・ 明石市の特性にふさわしい地域包括ケアシステムの構築に向けて、市民病院が医療の分野における主導的役割を果たしていくことに期待する。
- ・ 引き続き理事長及び理事会が組織運営を主導するとともに、医療職を含めた中間管理職がマネジメント能力を発揮するよう努めてほしい。
- ・ 医療職が能力を最大限発揮できるよう、医療支援部事務職の人材開発と活用に引き続き努めることが重要である。

### 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 「市民のための病院としての役割の明確化」 （中期計画 第1-1）

#### (1) 評価結果 B（計画どおりに進んでいる）

診療内容の高度専門化が進み、紹介率等も上昇し地域医療支援病院としての役割が果たせている。また、社会情勢や地域ニーズに応じ様々な業績を上げるなか、平成26年度の地域包括ケア病棟の設置等先を見通した対応もあるが、災害、感染症対応など市と連携した取組について積極的なアピールが求められることや、地域医療の核として高齢化社会を意識し診療体制の充実がさらに必要との判断から、大項目評価は（B）の「計画どおり」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 高度な総合的医療の提供			●		
2 地域医療支援体制の構築		●			
3 市と連携した政策医療の実施			●		
4 市内で不足する機能の補完		●			

## (2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・個々の診療科をいかに連携させるか、今後の取組を期待したい。
- ・学会や研修によりさらなる高度医療への対応を目指してほしい。
- ・外来患者数、入院患者数ともに減少したが、診療単価は外来、入院ともに上昇していることから、軽症患者が減り、中等症から重症患者が相対的に増えていると考えられ、病院としてあるべき姿に向かっていると評価できる。
- ・総手術件数は減少したが、全身麻酔手術件数及び3万点以上の高額手術件数は横ばいから微増しており、診療内容の高度化専門化の傾向がうかがえる。
- ・高齢化の進行に伴い、整形外科への需要の高まりが見込まれることから、高度先進医療を強化することで、市民病院の特色化と収益の安定的向上が期待できる。
- ・地域医療支援病院の承認を得た（平成25年11月）の翌年度にあたる平成26年度の紹介率・逆紹介率がともに目標値より10%以上大きく伸びており、地域医療支援病院としての役割が果たせていると評価できる。
- ・地域包括ケア病棟の運用開始及び在宅療養後方支援病院の指定取得については評価できる。ただし民間病院と同様のやり方ではなく、市民病院という立場で地域包括ケアシステムの構築にいかに関与するかという観点からの充実を期待したい。
- ・地域包括ケア病棟や腎・透析センターの移転増床など年度後半の診療強化で、今後の展開が期待される。

## 3-2 「市の『安心の医療確保政策』に基づく医療機能の整備」

（中期計画 第1-2）

### (1) 評価結果 B（計画どおりに進んでいる）

救急医療や心疾患の分野において、中期計画及び年度計画の目標値を上回っているほか、肝臓専門医の確保による肝疾患診療の充実、外科領域における新たな手術の導入など今後の成果が期待できる分野がある一方、高齢化に伴い増加するであろう呼吸器系医師の確保ができていないこと、救急車搬送件数は増加しているものの断り件数も相当あること、専門医だけでなく総合診療医の確保も課題達成に寄与するものではないかとの意見があることから、大項目評価は（B）の「計画どおり」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 がん			●		
2 脳血管疾患			●		
3 心疾患		●			
4 周産期・小児医療			●		
5 消化器系疾患			●		
6 呼吸器系疾患				●	
7 救急医療			●		



(2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・肝臓専門医の増員、腹腔鏡手術の増加など消化器疾患に対して体制が整いつつある。
- ・呼吸器疾患の診療医不足に引き続き対応すること。
- ・救急車による搬入患者数が毎年増えており評価できるが、救急車搬送要請の断り件数も増えている。公的病院として早急の改善が必要であり、断りの理由について詳細な分析が必要である。
- ・救急患者の入院対応の体制を意識づけしてほしい。引き続き救急担当医の確保をお願いしたい。職員の個別の頑張りだけでなく、継続可能な体制が必要である。
- ・産科の救急は人口減少社会のなかで特に充実が求められている。

3-3 「利用者本位の医療サービス」

(中期計画 第1-3)

(1) 評価結果 B (計画どおりに進んでいる)

電子カルテ導入以降診療時間等の管理が容易になり、患者等利用者の時間短縮が図られて満足度向上に寄与しているが、さらなる利用者満足度の向上に向けて改善を目指してほしいとの意見があることから、大項目評価は (B) の「計画どおり」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 利用者満足度の向上			●		

(2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・引き続きクレームや改善点を見落とさないように調整してほしい。
- ・接遇に関する5段階評価のアンケート結果で、4以上の割合が入院患者では86.2%と高いのに比べて、外来患者では68.5%とやや低い。
- ・満足度の低い患者・家族の意見の分析と対応の検討が求められる。

3-4 「医療の質の向上」

(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)

電子カルテ導入による業務の効率化から生まれる時間と業務を医療の質の向上に活用する取組に期待したいといった提言があった。評価としては電子カルテの活用による誤認防止や情報の共有化、業務の円滑化が図られたことや、重大な医療事故や過誤もないこと、地域連携カンファレンスにおける地域への知識の普及、対策強化のサポートが実施されたことなどを評価し、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 継続的な取組による質の向上		●			
2 医療事故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

- ・診療内容の質の向上は、各種診療実績から読み取れるが、十分に満足できるレベルに到達できているとは言えない。例えば3万点以上の高額手術の件数をさらに増やす努力や、新規の治療法の導入などを積極的に進めるべきである。
- ・診療科別DPC検討会での協議内容の充実が必要である。
- ・重大な医療事故、医療過誤がないことは評価する。
- ・転倒、転落の報告数が前年度とほぼ同数である点は、さらに改善されるべきである。

3-5 「地域とともに推進する医療の提供」

(中期計画 第1-5)

(1) 評価結果 A（計画をやや上回って進んでいる）

地域包括ケア病棟の運用においては院内患者に留まらず、地域医療機関や在宅・介護福祉関係者の要望に応じてほしいといった意見があった。評価としては合同カンファレンスの開催回数及び参加者数が計画を上回っていること、紹介率や逆紹介率が目標値よりも10%以上上回った点、救急総合診療科が患者や家族に急変時対応コースを開催していることなど、地域医療に貢献している点を考慮し、評価を（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 地域医療機関との連携		●			
2 地域社会や地域の諸団体との交流		●			
3 積極的な情報発信			●		

(2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・一般的に地域連携は進んでいるものの、医療介護連携課の機能を強化し、同課主導で地域との連携活動をいかに推進できるかが今後の課題となる。
- ・市民病院の情報開示やオープン検査等は、迅速な回答がなされ改善が図られている。
- ・地域医療支援病院としての役割が果たせている。
- ・オープンカンファレンスの開催数・参加者の増加は、地域連携が進んでいるとして評価できる。

### 3-6 「総合力による医療の提供」

(中期計画 第2-1)

#### (1) 評価結果 A (計画をやや上回って進んでいる)

情報の一元化と共有のさらなる推進と、情報の有効活用のためのフィードバック体制の確立、評価改善できる職員の意識改革が必要との提言はあったが、チーム医療と院内連携の推進及び情報の一元化は計画を上回る評価を得ていることから、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 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

- ・医療職のチーム医療は、一定レベルに達しているが、必要時に医療支援部等の事務職が積極的にチームの支援ができているかといえば疑問が残る。事務職もチームの一員である。また、院内最大数を持つ看護部門も一層積極的にチーム医療の推進に関わってほしい。
- ・NST、ICTなどのチームは良く活動して成果を上げている。
- ・救急外来部門と入院の連携を強化する必要がある。
- ・医療情報部門の体制整備、電子カルテ及びオプション機能の活用が着実に進んでいる。今後はそれが「十分に機能しているか」という観点からの充実を期待したい。

### 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2-2)

#### (1) 評価結果 C (計画の達成にはやや遅れている)

専門性が評価される勤務環境の整備、初期研修医の指導環境の充実やその研修医が定着する体制の構築等の必要があるといった提言があがっている。また、医療職確保において様々な取組を行うも、現段階において目標到達が厳しい状況である。加えて、医師の雇用形態の多様化等への環境整備の進捗も見えないなど、人事制度の整備においては本格実施がこれからといった点において、大項目評価は(C)の「計画達成にはやや遅れている」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 医療職の確保			●		
2 魅力ある人材育成システム			●		
3 人事制度の整備			●		

## (2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・医師確保については、一進一退でほぼ現状維持状態であるが、看護師確保に関して中国四国から九州まで足を伸ばし、大学及び養成機関を訪問、説明会への参加や開催、さらに奨学金制度の活用等により、明るい見通しが出てきていることは評価できる。
- ・研修医が後に継続していく環境づくりを期待するとともに、指導医の確保を含め、今後も引き続き目標に向けて努力を重ねる必要がある。
- ・人事評価制度ガイドラインの作成及び人事評価のトライアルの実施は評価したいが、現実的に意味のあるものにできるかどうか見守りたい。中期目標にある役員をはじめ経営幹部についての成果と賞与連動への仕組みも早期導入の必要がある。
- ・中期計画にある給与制度の整備に全く着手できてないことは深刻な問題である。

## 3-8 「経営体制の確立」

(中期計画 第2-3)

### (1) 評価結果 B (計画どおりに進んでいる)

役員の責務や管理運営体制の構築には一定の成果は出ているものの、職員全員に執行部の方針が浸透しているかの検証が必要との意見もある。また、事務職の採用は計画どおり進んでいるが、人材育成や法人運営管理のノウハウの蓄積においては設立4年目で計画半ばということ considering、大項目評価は(B)の「計画どおり」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 組織と管理運営体制の構築			●		
3 事務職の専門性の向上			●		

## (2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・理事長はじめ役員が経営を主導する体制は年々充実してきている。一部理事の交代があったが、引き続き理事会が十分に機能するよう期待したい。今後は、理事会の方針を末端まで浸透させるための事務職の役割認識が課題となる。
- ・各部署におけるさらなる専門性の向上と相互の理解、職務の推進に期待する。
- ・それぞれの会議の位置づけと役割が明確になり、ガバナンスの内容が分りやすくなった。
- ・法人採用職員の割合が計画どおり増加したことは評価できるが、いかに活用するかが課題である。使命と役割を示し、責任と権限を与えなければ活躍させることはできない。
- ・市から派遣の事務職員の意識改革が必要である。
- ・事務職の専門性向上について、経営のノウハウに長けた人材を外に求めることは是認されるが、内部から生え抜きの人材を育成することが重要となる。
- ・法人事務職の採用が進んでどのような成果がでてきているのか、示してほしい。

### 3-9 「業績管理の徹底」

(中期計画 第3-1)

#### (1) 評価結果 C (計画の達成にはやや遅れている)

収支の改善は様々な対策等が取られているものの、最も重要な入院患者数や病床利用率が、中期目標期間の後半になって下降していることや、経費支出のコントロールが不十分な点、診療報酬の査定率の悪化等改善すべき点が多いことから、大項目としては(C)の「計画達成にはやや遅れている」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 収支の改善			●		
2 管理体制の充実			●		

#### (2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・収支の改善に直結する病床利用率や入院延患者数が目標を大幅に下回っている。救急の断りをなくすなど病床利用率向上の余地はあるなか、努力の跡がはっきりと見えない。
- ・経費対医業収益比率は23.8%と法人の年度計画はクリアしているものの、中期計画の18.1%には程遠い。材料費対医業収益比率については、年度目標をクリアできていない。本格的な経費削減活動が不可欠である。
- ・診療単価の上昇や全身麻酔手術、高額手術の件数は微増しているが、病院収益を増加させるためには、さらなる努力が必要である。
- ・診療科の医師の意識改革及び医師の新規技術獲得に向けた取組を病院として支援する体制づくりが必要である。
- ・査定率の悪化に対し、診療報酬対策委員会における検討が機能していないのではないかと。単純な算定ミスは点検により改善されるが、納得いかない査定については、積極的に面談し確認する必要がある。査定内容の詳細な分析と症状詳記の書き方を含めた審査会対応が必要である。
- ・平成26年度の後発医薬品比率の大きな伸び（昨年度43.9%→平成26年度79.1%）は評価できる。
- ・原価計算システムの設計を監事に依頼されたとの説明を受けたが、監事は当該システムの妥当性を含めて監査するものであり、自己監査につながる恐れがある。

### 3-10 「安定した経営基盤の確立」

(中期計画 第3-2)

#### (1) 評価結果 D (計画の達成には大幅に遅れている)

中期目標期間の後半になって実績が下降傾向を示しているほか、中期計画よりも下方修正した年度計画を下回った結果となっていることから、大項目としては(D)の「計画の達成には大幅に遅れている」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 安定した経営基盤の確立				●	

(2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・経営環境の悪化があるとはいえ、中期目標期間の終盤に入ってから赤字は非常に厳しい。経常収支比率は下方修正した法人の年度計画目標値よりも下回っており、中期計画の目標値からはさらに程遠い。病床利用率の低迷と経費削減の遅れが原因である。本項目において成果が出なければ独法化した意味がない。真摯に受け止めて解決されたい。
- ・単年度赤字は、月次報告である程度確認できるため、その都度対策が立てられるべきである。
- ・経費削減もされており、新たな設備投資がなされて次年度以後にその効果が現れると思われる。
- ・特に入院・外来収益の増加、具体的には高度専門医療の充実が急がれる。
- ・収益が確実に見込め、経営の安定が図れる診療科の育成も必要である。
- ・純損失 8,000 万円の主な理由は、控除対象外消費税や給与の増加の影響であるが、特に給与は検討中の人事評価システムと絡めながらマネジメントする必要がある。

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 26 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