

**地方独立行政法人明石市立市民病院**  
**平成25事業年度に係る業務実績に関する評価結果**

**平成26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

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）	8 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）	10 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）	11 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）	13 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 25 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 25 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	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 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

地方独立行政法人として3年目の平成25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、救急医療の提供や地域医療支援体制の構築、診療体制の強化といった3つの重点目標を中心に取り組みが進められた。

そうしたなか、当該事業年度の業務の実施や進捗状況を中期目標・中期計画に照らし合わせ判断した結果、全体として計画どおり進んでいることが認められる。

病院執行部のリーダーシップによる組織マネジメントの充実が進むなか、救急医療の提供においては、救急総合診療科をはじめとする救急医療体制の強化により、目標を上回る成果を上げることができた。

また、地域医療支援病院の指定の取得は、市民病院の使命である地域医療の推進や経営改善につながるものとしての意義は大きい。

診療体制については急性期患者の増加に対応するため、回復期リハビリテーション病棟を急性期病棟へ変更するとともに、消化器内科や小児科、麻酔科などの主要な診療科の医師の確保を行ったことで、急性期医療の提供並びに複合的な疾患を抱える患者への対応が強化されるなど、診療体制の充実が図られた。

また、電子カルテの導入や病院機能評価の受審は、今後の医療安全の推進や医療の質の向上につながるものであり、これらの取り組みを進めることにより、病院職員内で職種を超えた一体感が生まれ、職員の意識改革も徐々に進められている点は評価できる。

経営状況については、入院延患者数の減少により医業収益については目標に達しなかったものの、診療単価が目標値を上回った結果、前年度に比べて医業収益は約2億6千万円の増収となった。一方で給与費や委託料、その他経費の増加など、増収分を大幅に上回る費用の増加で減益となっており、経営改善に向けて、なお一層の努力が必要である。

#### 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

診療体制の強化を図る一方で、オープン検査や合同カンファレンスの実施、医師会や地域の医療機関との連携のための取り組みを進めた結果、紹介率が上昇し11月に地域医療支援病院の取得ができた点は評価する。

特に心疾患患者の24時間365日の受け入れ体制や心臓リハビリテーションの設置、過去最高実績である2,504人の救急患者の受け入れのほか、地域の医療機関からの小児救急の対応として、平日夜間(20時30分まで)及び土曜の午前中の小児二次救急体制が充実したことについては評価できる。

また、インフォームド・コンセントの充実、退院支援の強化、年2回の接遇研修や接遇に関するアンケートの実施とその結果に対する対応、患者のための総合相談窓口への

コンシェルジュの配置など、利用者本位の医療サービスへの取り組みは精力的に実施されているが、さらなる充実を望みたい。

医療の質の向上のために受審した病院機能評価では、高い評価を受けたほか、その後の改善等に対する取り組みの姿勢については高く評価する。

市民病院として地域における役割を常に意識し、市や医師会と定期的な会合を持ち、積極的な情報交換を行っていることは評価する。また、市民健康講座や専門分野の講師派遣、「市民病院まつり」の開催など、地域住民との交流も積極的に行われたことは大いに評価できる。

## ② 業務運営の改善及び効率化

専門チームと病棟看護師をつなぐ役割を持つ看護師のリンクナースシステムの導入や、病棟別症例検討会の実施による情報の共有化で、円滑な部門間の連携が図られている。

電子カルテ導入に伴う医療情報部門の設置と人材の採用など体制が整えられてきているが、今後はそれらの人材が医療現場で機能することを期待する。

また、医療職の確保等のさまざまな取り組みについては認めるものの、病院経営の根幹となる医師数や看護師数などが目標値に達していないことや、全般的な人事・給与制度の整備、構築ができていないことから、これらの目標達成に向けて一層の取り組みに努められたい。

理事長をはじめとする全役員による業績改善等への取り組みは、徐々に実現しつつあることが認められる。

## ③ 財務内容の改善

診療報酬改定等に関する情報収集や情報提供は行われているものの、今後はさらに情報の一元化を促進するとともに、現場と共同して対策に努めることが必要である。

医療職の充実が病院経営の安定化を図るうえで不可欠ではあるが、人件費と医業収益のバランスについては、管理部門が中心となって配慮していくことが大切である。

業務委託や物品購入について価格交渉などの購買努力はされているが、成果までには至っておらず、さらなる努力が必要である。

経常収支は2年連続の黒字を維持したが、資金は減少していることから、さらなる収支改善に向けた取り組みが重要である。

## (2) 評価にあたって考慮した事項

評価委員会の業務実績報告書に基づく全体的な調査・分析のみならず、病院各担当者との個別ヒアリングを実施することで、実態に即した評価を行うよう心掛けた。

## (3) 評価にあたっての意見、今後に向けての提言等

中期目標期間の中盤を迎え、理事会役員を中心とした幹部のリーダーシップが発揮されるとともに職員の意識改革も進み、いくつかの全病院的取り組みを実現させるなど、改革や改善が着実に進みつつある。法人化約2年後の病院機能評価の受審は、職員が病院の現状と課題を自ら把握し、情報を共有する良い機会になったと思われる。

また、地域と積極的にかかわりながら病院を運営していく姿勢は、高く評価できることから継続と強化を期待したい。

医療環境がさらに厳しさを増すなか、地域医療の核となる市民病院にするための将来像について見極めることがさらに必要になろう。特に、国の医療・介護サービスに関するビジョンとなる「地域包括ケアシステム」の構築の中で、市民病院の医療機能を早急に検討し、それを明確にすることが極めて重要になる。同時に、このような将来像を職員に浸透させてモチベーションを維持・向上させる努力についても継続することが肝要となろう。

第一期中期目標期間の終盤に向けて残された重要課題として、医師体制は充実してきてはいるものの、一部の診療科において不足が続いており、看護職の充足を含めて医療職の確保に引き続き努められたい。

また、安定した経営基盤を確立するためには、現在高水準にある経費率と人件費率の是正が不可欠である。経費削減のための購買や契約、院内での使用管理などコスト管理についてさらなる努力が必要である。同時に、地方独立行政法人にふさわしい人事制度及び給与制度の構築が未だ進んでおらず、残された中期目標期間の最重要課題として早急に着手するよう強調したい。

その他に次のような意見があったので、それぞれ参考にされたい。

- ・救急医療のさらなる充実を図るために、救急医の増員を検討する必要がある。
- ・引き続きチーム医療の推進に努めてもらいたい。
- ・指導力のある医師やヒト、モノ、カネ、情報など経営資源をマネジメントできる人材が、内部でも養成できる制度が必要である。
- ・向上心や帰属意識を持つことが評価されるという文化の醸成を期待する。
- ・事務職の法人採用が進んできているが、今後は医療支援部をはじめ事務部門のスタッフが、組織横断的に各部門の調整ができるようにすることが重要である。
- ・病棟構成の再検討やコストマネジメントのためには原価計算が重要であり、部門別・病棟別についても導入する必要がある。
- ・目的を達成するために、限られた資源をどう効果的に配分管理し、どのように動議づけするかという点も重視する必要がある。
- ・ガバナンス強化の一環として外部からのアドバイスも重視する必要がある。

### 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）

総合病院としての医療提供体制の進捗状況や地域医療支援病院の指定の取得、市等との連携による災害時及び感染症流行時の医療体制確保などの取り組みは、中期目標・中期計画の達成に向けて計画どおりの進捗であると考えられるため、「B」と評価する。

評価結果	S	A	B	C	D
	計画を大幅に上回って進んでいる	計画をやや上回って進んでいる	計画どおりに進んでいる	やや遅れている	重大な改善すべき事項がある

#### 【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

- ・診療科体制の充実については、高齢化社会を意識した診療体制を考慮すること。
- ・総合病院としての医療体制強化の取り組みが徐々に整ってきているところは評価できる。それを活かして市民に見える形で医療提供体制を調整し、診療レベルの一定維持など一段進めてほしい。
- ・地域医療支援病院の要件が整い、取得できたことについては評価する。
- ・市民病院の地域における役割を明確にするため、市や地元医師会と密に連絡を取り合い、情報を共有しようとする姿勢は評価できる。
- ・中期目標との整合性からは外れているが、回復リハビリテーション病棟を急性期病棟化することで、急性期医療ニーズに応えている。

(特筆すべき事項)

平成 25 年度の年度計画どおり地域医療支援病院の指定を取得し、地域の医療ニーズに対応するため、医療提供体制を整えてきている。

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)

呼吸器系医師の採用や救急医の増員が必要であるものの、救急車による搬入患者数の増加、DME R C (医師現場派遣用緊急自動車) の本格稼働、心疾患の 24 時間 365 日の診療体制の維持などができていることから、中期目標・中期計画の達成に向けて計画どおりの進捗であると考えられるため、「B」と評価する。

評価結果	S 計画を大幅に 上回って進ん でいる	A 計画をやや上 回って進んで いる	B 計画どおりに 進んでいる	C やや遅れてい る	D 重大な改善す べき事項があ 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

- ・高齢化社会に伴い、今後増えるがん患者のQOL(生活の質)の向上のために、外来化学療法さらなる強化を望む。
- ・心疾患患者の24時間365日の受け入れ体制については高く評価する。
- ・産婦人科及び小児科は少ない人数で努力されているが、医療体制充実のためには引き続き医師の確保が必要である。
- ・平日夜間(20時30分まで)及び土曜日の午前中の小児二次救急体制の充実については評価する。
- ・消化器内科(肝臓専門医)は、増員により診療体制が整いつつある。
- ・救急車による搬入患者数の増加、循環器内科の24時間365日診療体制の維持、DME RC(医師現場派遣用緊急自動車)の本格稼働など実績は上がっているが、救急医等の増員が必要である。
- ・救急の受け入れが目標値を大きく上回った点は評価する。

(特筆すべき事項)

心疾患患者への24時間365日診療体制や、過去最高の実績となる2,504人の救急車による搬入患者数、小児科の二次救急体制など公的な役割が担えている。

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)

医師や他職種が参加する患者のためのインフォームド・コンセント(IC)の適切な実施、退院指導の強化、総合相談窓口へのコンシェルジュの配置の取り組みは、中期目標・中期計画の達成に向けて計画どおりの進捗であると考えられるため、「B」と評価する。

評価結果	S 計画を大幅に上回って進んでいる	A 計画をやや上回って進んでいる	B 計画どおりに進んでいる	C やや遅れている	D 重大な改善すべき事項がある

【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

- ・インフォームド・コンセント(IC)に関して、看護師等の他職種が参加し、患者本位の医療サービスが提供されていることは評価する。
- ・平日時間外や土曜日のオープン検査の実施が継続できている点は評価する。
- ・開業医のための開放病床の利用ニーズについて検討して頂きたい。

### 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)

病院機能評価の受審と評価の高い認定、その後の現状維持や改善に対する取り組みが進むほか、インシデント、アクシデントなど医療安全への取り組みが徹底されてきたことから、中期目標・中期計画の達成に向けて計画をやや上回っていると考えられるため、「A」と評価する。

評価結果	S	A	B	C	D
	計画を大幅に上回って進んでいる	計画をやや上回って進んでいる	計画どおりに進んでいる	やや遅れている	重大な改善すべき事項がある

#### 【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

- ・病院機能評価の受審及び認定と、その後の現状維持や改善に対する取り組み、電子カルテの導入など、前年度からの課題をクリアしたことは評価する。
- ・職員の積極的な取り組み及びモチベーションを維持するための仕掛けや、医療理念を実践に結びつける仕組みづくりが必要である。
- ・重大な医療事故、医療過誤が無かったことは評価できる。

### 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)

病病、病診連携による紹介率や逆紹介率の安定的な維持、地域医療機関との積極的な情報交換の姿勢、市民健康講座や市民病院まつりなど地域住民との積極的な交流は、中期目標・中期計画の達成に向けて計画をやや上回っていると考えられるため、「A」と評価する。

評価結果	S	A	B	C	D
	計画を大幅に上回って進んでいる	計画をやや上回って進んでいる	計画どおりに進んでいる	やや遅れている	重大な改善すべき事項がある

【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

- ・紹介患者の待ち時間の短縮、医療機関からの予約へのスピーディな対応、合同カンファレンスなど病病、病診連携への取り組みに対して評価する。
- ・医師やコメディカルが講師となる市民健康講座や糖尿病教室、看護フェア、市民病院まつりのほか、院内ボランティアが参加する院内コンサートなど地域社会への積極的な交流については評価する。

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)

I C T (感染制御チーム) やN S T (栄養サポートチーム) のチーム医療の充実、医療情報システムの円滑な導入による医療情報の統括管理と、さまざまな情報伝達体制の構築は、中期目標・中期計画の達成に向けて計画をやや上回っている進捗であると考えられるため、「A」と評価する。

評価結果	S	A	B	C	D
	計画を大幅に上回って進んでいる	計画をやや上回って進んでいる	計画どおりに進んでいる	やや遅れている	重大な改善すべき事項がある

【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

- ・院内委員会、I C T、N S Tなど型どおりのチーム医療は充実してきているが、通常の医療提供のなかでのチーム医療の発揮を促進する試みが必要である。
- ・事務部門で情報を一元化する体制は整ってきて、いくつかの試みがなされているが、実際に機能するためにはさらなる継続が必要である。
- ・電子カルテの掲示板及びグループウェアのメール活用、医療デジタルサイネージの設置など、院内情報伝達の具現化については評価する。
- ・電子カルテシステム等の導入が円滑に行われてハード面の整備はできたが、ソフト面

の充実が望まれる。

- ・医療情報部門の設置や人材の雇用等、体制が整えられてきており、今後、それらの成果については検証していく必要がある。

### 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)

病院側もさまざまな採用努力はしているものの、医師数及び看護師数が目標値に達していない。また、地方独立行政法人としての独自の人事・給与制度等の整備が進んでいないことから、中期目標・中期計画の達成にはやや遅れている状況であると考えられるため、「C」と評価する。

評価結果	S 計画を大幅に 上回って進ん でいる	A 計画をやや上 回って進んで いる	B 計画どおりに 進んでいる	C やや遅れてい る	D 重大な改善す べき事項があ 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

- ・医療職確保に関する取り組みは評価するものの、目標値が未達成だった。ただし、医師数は年々増加しており、今後さらに効果が出ることを期待する。
- ・女性医師の確保にはワークシェアリング等の対策も必要である。
- ・適切な数の医療職を確保して、魅力ある人材育成システムによって育成し、成果型報酬の充実などの人事制度で報いていくことが、経営基盤の安定化につながる。
- ・看護部門の教育の充実ぶりは目立つが、コメディカル部門や事務部門での教育も積極的に行う必要がある。
- ・全部門を対象とした職種横断的な教育研修（医療安全や感染防止以外）を増やすことが望まれる。
- ・医療の質の向上と合わせて、職員が切磋琢磨し、個々が成長できる取り組みも必要である。
- ・人事制度及び給与制度の整備について未だに手が付けられていないため、早急に取り組む必要がある。
- ・手当の支給だけでなく、向上心を持つことが評価されるという文化の醸成を期待したい。

### 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)

理事会主導の組織マネジメントが整備され、それに基づく会議体制やBSCの実施などは充実しており、事務職のプロパー化も進んできているが、病院組織全体を総合的に調整するところまでは至っていないことから、中期目標・中期計画の達成に向けて計画どおりの進捗であると考えられることから、「B」と評価する。

評価結果	S	A	B	C	D
	計画を大幅に上回って進んでいる	計画をやや上回って進んでいる	計画どおりに進んでいる	やや遅れている	重大な改善すべき事項がある

#### 【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

- ・理事会に情報が集められ、そこで必要な意思決定がなされている。理事長はじめ各役員がリーダーシップと責務を発揮している。
- ・会議運営やBSCなど形式的な運営体制の整備だけではなく、普段の業務のなかで、医療支援部はじめ事務部門のスタッフが、方針に基づいて組織横断的に各部門の調整を行うような動きを強化することが重要である。
- ・組織ガバナンスの整備及び職員の意識改革は進んでいる印象を感じる。
- ・事務職のプロパー化による専門性の向上は少しずつ効果が出てきている。ただし、現時点では部分的に留まっており、病院組織全体を総合的に調整するところまでは、まだまだ至っていない。それに向けてプロパー職員を機能させるのは、幹部の力にかかっている。
- ・診療報酬に精通した係長及び課長職の確保が必要である。
- ・医事課に新規雇用された診療情報管理士の活躍に期待したい。特にDPC分析ソフトの習熟、活用の重要性を認識し、病院運営の効率化を図ってもらいたい。
- ・事務職の専門性の向上について、具体的な成果を目に見える形で示していく必要がある。

### 3-9 「業績管理の徹底」

(中期計画 第3-1)

#### (1) 評価結果 B (計画どおりに進んでいる)

診療報酬請求における精度の向上や未収金対策、経費の削減のための諸対策など、収支改善に向けたさまざまな取り組みについては、中期目標・中期計画の達成に向けて計画どおりの進捗であると考えられるため、「B」と評価する。

評価結果	S	A	B	C	D
	計画を大幅に上回って進んでいる	計画をやや上回って進んでいる	計画どおりに進んでいる	やや遅れている	重大な改善すべき事項がある

【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

- ・診療報酬改定や算定情報に対する対応だけではなく、地域連携や病床管理の情報の一元化を促進し、病床稼働率や在院日数の適正化を図り、現場と連携して増患・増収対策に努める必要がある。
- ・材料費、委託費、その他経費のコントロールについては、一定の努力がなされているが、あまり効果が表れていない。
- ・入院並びに外来診療単価が、昨年よりも増えている点は評価できる。
- ・収支が黒字決算となっているが、実質現在の病床利用率、外来数では回復のめどが見えない。
- ・年度計画に掲げる患者数は目標未達成であるが、単価アップは図られており、全体として医業収益は増収を確保している。一方、医療費用は主として人件費の増加等により増えており、前年度より大幅な減益となっている点は今後の課題である。
- ・医療職の充実が経営の安定化には不可欠ではあるが、人件費の増加と医療収益とのバランスについては、管理部門が中心となって配慮していく必要がある。
- ・未収金対策を弁護士委託することについて、回収額と委託費用とのバランスを配慮していくことが必要であり、少額債権と高額債権とを区分した対応の検討が必要である。
- ・査定率が前年度の 0.13%から 0.27%へと大幅に悪化しているが、原因とその対応について早期に具体化することが大切である。
- ・材料費対医療収益比率は目標未達成となっているが、ジェネリック医薬品へのシフトが順調に進んでいる点は評価する。
- ・資料を作成して会議に提出することだけでなく、「関係部署と共同して原因を分析し対策を講じる」ことが重要である。原価計算については部門別、病棟別など含めて充実を図りたい。
- ・原価計算を管理に利用するなどの取り組みは評価できるが、結果が出るまでには少し時間を要するため、今後の成果を期待する。

### 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 B (計画どおりに進んでいる)

経常収支比率は昨年度には及ばないものの、今期の目標はほぼ達成しており、2年連続で経常収支は黒字を維持していることから、中期目標・中期計画の達成に向けて計画どおりと考えられるため、「B」と評価する。

	S	A	B	C	D
評価結果	計画を大幅に上回って進んでいる	計画をやや上回って進んでいる	計画どおりに進んでいる	やや遅れている	重大な改善すべき事項がある

#### 【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

- ・純損益は昨年度には及ばないものの、黒字は維持できていることは評価できる。
- ・経営改善については、経費削減はもちろんのこと、限られた資源をどこに重点的に配分するかを決めていくことが重要である。
- ・今年度のように単年度で大幅な減益になっても、累計経常収支の中期目標は達成している点は評価できる。

### 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25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

