

地方独立行政法人明石市立市民病院
2019 事業年度に係る業務実績に関する評価結果

2020 年 8 月

明石市

○はじめに	1 頁
1 評価方法の概要	1 頁
2 2019事業年度 全体評価	2 頁
(1) 総評	
(2) 評価にあたっての意見、今後に向けての提言等	
3 2019事業年度 項目別評価（大項目評価）	5 頁
4 2019事業年度 小項目評価	
別紙「2019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

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 2019 事業年度の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、業務の実施状況を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 2019事業年度 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

地方独立行政法人明石市立市民病院（以下「明石市立市民病院」という。）は、中期計画期間の第1期（2011.10.1～2016.3.31）で崩壊の危機にあった診療体制を再生し、第2期（2016.4.1～2019.3.31）では国が示す地域医療構想に則り回復期にも一定の軸足を置いた診療体制の充実を図ってきた。こうした改革の成果を礎としたさらなる発展が期待されるなか、2019年度から第3期（2019.4.1～2023.3.31）がスタートした。

高齢化が進展するなか、明石市立市民病院は地域の医療需要や課題に対応した医療機能の明確化を図ってきたが、2018年度末に開設した回復期リハビリテーション病棟が、人員体制を整え2019年8月に30床全床での受入れを開始するに至った。運用面でも、回復期リハビリテーション病棟と地域包括ケア病棟の稼働率がともに80%以上で目標値を上回るなど、「在宅から入院そして在宅へ」をキーワードとした地域密着型の切れ目のない診療を実践されていることは評価される。

また、急性期を中心とした総合的医療を提供するにあたって、医師数は前年度より増加し、特に確保が困難であった麻酔科医師をさらに増員したことで全身麻酔手術の実施件数が一層増加するなど、診療の充実が入院収益の増収をもたらす好循環となっている。しかしながら、平均在院日数がさらに短縮化した一方で、新入院患者数は前年度を上回ったものの目標値には届かず、急性期病棟の稼働率が80%を下回ったことは改善を求めたい。

全体の財務状況は、5年連続で黒字決算を維持するとともに、現金・預金残高も前年度末を上回っており、2019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。

明石市立市民病院は、2019年9月に厚生労働省から再編・統合の再検証の対象病院の一つとして公表されたが、2年以上前の単月のデータでは一律に判断できるものではなく、地域の実情や各病院が地域医療に果たしている役割を考慮しない非現実的な分析であったと認識している。

もとより、明石市立市民病院のこれまでの改革の取り組みや黒字基調への経営改善、地域医療構想に則った診療体制の整備など、重ねてこられた並々ならぬ努力と堅実な歩みから、市民のための病院として地域の多様なニーズを踏まえながら地域医療を支えてこられたと評価している。

折しも2019年度終盤から新型コロナウイルスが猛威をふるい、まさに明石市立市民病院は、自治体病院としての使命感をもって懸命に患者対応に取り組んでいる。今後も、明石市立市民病院が、地域の最前線で市民に寄り添い地域医療を支え続けていくものと信じてやまない。

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

2018年度末に運用を開始した回復期リハビリテーション病棟の受入人数を段階的に増加させ、2019年8月に30床全床を稼働するに至った。これにより、地域包括ケア病棟と合わせ2病棟が回復期へ移行したことは、地域医療構想を念頭に地域の医療ニーズに応えたものであり、運用においても急性期病棟と回復期病棟との連携により病院全体の病床稼働率が向上するなど、医療機能を明確にした取組は高く評価される。

また、常勤の麻酔科医師のさらなる増員により、全身麻酔など手術への対応力の一層の向上が図られ、より安全で質の高い手術が実施されている。

救急医療については、救急車による搬送患者の受入は前年度を若干下回ったものの、院内診療科の連携により内科系・外科系1名ずつの日当直体制を堅持し、お断り率も前年度並みを維持するなど、地域の基幹病院としての役割を果たしている。

市との連携では、救急医療をはじめとする政策医療の実施のほか、市の「産後ケア事業」の試行への協力やB-1グランプリへの職員の派遣、新型コロナウイルス感染症におけるあかし保健所との密接な連携など、多岐にわたり市政推進に寄与している。

また、市医師会や地域の各医療機関と安定した連携を維持しているほか、地域に出向いての講座の開催など病院の特性を活かした地域貢献を推進している。

コンプライアンスの点では、前年度に未実施が発覚した実地たな卸について規程の整備や実施の徹底など適正化を図ったほか、内部統制システムを構築したことから、今後、継続的な取り組みによりコンプライアンスをさらに強化されたい。

② 業務運営の改善及び効率化

診療科の体制について、前年度末より4名増の体制でほぼ年間を通じて推移したほか、確保が難しい麻酔科医師の増員や、看護師や医療技術職を安定して採用していることは評価される。今後も、法人の目指す方向性に合致した人材の確保に引き続き留意されたい。

構造改革の推進では、人事評価制度においてBSCを活用しない運用への変更という見直しが行われた。もとより人事評価制度は職員のモチベーションの向上等につながる事が大切であり、今後の見直しの成果を注視したい。

③ 財務内容の改善

医師が増加するとともに、回復期リハビリテーション病棟の本格運用開始により急性期病棟の稼働率及び診療単価が向上した一方で、人件費の増加や運営費負担金の減少、消費税増税といった減収要素があったものの、一定の収益を確保し、現金・預金残高が前年度末を上回るなど、5年連続で経常収支の黒字を維持したことは高く評価される。

一方で、第3期の重要課題と位置付けた「老朽化が進む病院施設の整備方針の検討」は、市・明石市立市民病院ともに新型コロナウイルス感染症への対応を優先すべき状況を踏まえ、進展していない。しかしながら、コロナ禍においても整備方針検討の重要性は変わることはなく、コロナ感染症対策へ注力しつつ、市と明石市立市民病院が中心となって行う協議の開始に向け、時期の見極めなど調整を進めなければならない。

(2) 評価にあたっての意見、今後に向けての提言等

- 2011年の独法化以来着実に改革が進んでおり、2019年度には急性期を中心にしながら回りハ病棟・地ケア病棟など回復期および在宅支援なども充実させた新タイプの都市型公立病院、すなわち高度な総合的病院としての土台がほぼ完成した。また、継続的に収支状況を改善させるとともに、多くの公立病院で手薄な事務部門の充実や組織の構造改革も進みつつある。

2020年度は、新型コロナウイルス対策の継続が必要になるなか、公立病院の在り方の明確化、周辺の公私病院の競争激化、労働生産性の向上、病院建替計画など大きな課題が目白押しである。引き続き一貫した方針での改革継続を期待したい。

- 2019年度業務実績報告全体で中期目標に向かって年度計画に基づき計画通り進捗している。法人の自己評価が厳しく捉えられている傾向もあるが、「地域密着型の切れ目のない病院診療」の継続のために病院一丸となって努力を惜しまないでいただきたい。

懸案であった医師確保も、院長を中心とした努力が実りつつある。今後もその努力を継続しながら研修医の確保と研修終了後の明石市立市民病院への就職に繋いでもらいたい。看護職の増加はそのためのいろいろな働きかけが賞賛に値する。中期計画目標値に向けて、目標に達していない項目の改善を図りながら年度計画を進めてもらいたい。

- 平成19年に出た国の「公立病院改革ガイドライン」の方針を検討し、公立病院の明石市立市民病院は平成23年10月より地方独立行政法人明石市立市民病院になった。近隣の公立病院の中では早期の再スタートであり、他の公立病院はその行く末を注意深く見守っていたが、地域医療の立ち位置と高齢化社会に適切に対応し、見事に黒字経営を継続している。

病院経営としては、医師数を増加させ、予定入院患者を増加させて病床稼働率を上げ、平均在院日数の低下と手術数の増加によって入院診療単価を上げることが効率的な収益増加につながる。特に、手術数は心臓血管外科、脳神経外科、整形外科、消化器外科で症例増加を行えば、大きな安定した収入が得られる。

明石市立市民病院ではこれらの件につきできる範囲で適切に対応し、弾力的な予算執行にて効率的運営が行われており、市政や市民との関係も良好で、計画達成もほぼ満足できる結果が得られており、特に黒字経営が継続して行われていることに大きな評価をしたい。

なお、職員と患者の満足度調査を行い、他院とのベンチマークを行って、どのような病院にしていくべきかを検討するよう望みたい。

- 地域包括ケアシステムにおける病院機能と急性期病院としての機能の2つを兼ね備え、地域に根ざす病院として、病院の役割機能が市民に周知されることを期待している。

難しいかもしれないが、評価しにくい医療サービスなど評価指標を明確にした年度計画の立案をお願いしたい。

- 業務運営の改善及び効率化を図るには、公正な人事評価制度を通じた職員のモチベーション向上により労働生産性を引き上げることと併せて、2019 年度に整備された原価計算制度もその結果分析を行うことにより経営効率の「見える化」に着手すべきだと考えられる。

ただ、これらの管理会計手法は一度にやろうとしても無理があるため、実現可能なロードマップを作成されることを求めたい。もう一点、管理会計に理解のある企業経営者との社外役員契約も有って良いのではないかと考える。

3 2019事業年度 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	回復期リハビリテーション病棟が全床稼働の本格運用を開始し、急性期から回復期まで総合的医療を提供する体制が整った。また、病院併設の訪問看護ステーションは、着実に訪問実績等を伸ばしている。 新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、PCR検査の実施など最前線で対応にあたるとともに、感染症患者の入院受入れの準備を進めた。				
			小項目	評価5	評価4	評価3	評価2
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	<p>麻酔科医師のさらなる確保等により手術体制が一層充実し、全身麻酔件数並びに高額手術件数が増加した。また、救急車搬送患者数の受入は前年度並を維持した。</p> <p>政策医療の実施のみならず市と多岐にわたり連携し、市政推進に寄与している。</p>				
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	<p>入退院支援センターを「患者サポートセンター」へとリニューアルし、プライバシーを確保した広いスペースで入院前相談等を行う環境を整えた。</p> <p>また、眼科外来を1階から3階に移転、拡張し「アイセンター」としたことで、眼科患者の受療環境が向上した。</p>				
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	<p>地域医療機関との連携は安定しており、登録医登録数も増加している。また、情報発信や地域に出向いての活動など病院の特性を活かした地域貢献を果たしている。</p>				
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	<p>DPC情報を活用した多職種によるベッドコントロールなどは計画どおりに取り組んでいるが、現場運営や経営管理にかかる情報の一元化及び共有化を推進されたい。</p>				
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	<p>医療安全、感染対策、品質管理をそれぞれ多職種で構成する独立の組織に再編した。医療安全はインシデントカンファレンスによる分析・対策強化、感染対策は抗菌薬使用の適正化、品質管理はISO9001の認証継続など、各部署が積極的に取り組んだ。</p> <p>特に医療安全は、2年目を迎えた「あかし医療安全ネットワーク」が、参加病院の相互評価による医療安全管理体制の改善を実施するなど、計画以上に取り組んでいる。</p> <p>実地たな卸作業については、規程の整備や実施の徹底など適正化を図り実施されている。</p>				
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	<p>医師については目標数には達しなかったが、前年度より4名増でほぼ年間を推移した。看護師その他の医療職についても、再開した病棟の体制整備に伴う必要人数の確保など着実に採用できている。</p> <p>人材育成の面においては、研修や教育の実施、受講に対する支援が計画どおりに行われている。</p>				
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		B	<p>常勤役員のトップマネジメントのもと、BSCによる部門のマネジメントや事務担当リーダー会議によるプロパー職員の主体性の醸成など、計画どおり組織が運営された。</p> <p>また、事務部門では、職員の専門性の向上を目的に、管理系と医療系相互の人事異動に取り組んでおり、その成果とさらなる取組に期待したい。</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	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	<p>人事評価制度において、BSCを活用しない運用へと変更したことから、今後の運用状況や成果等に注目したい。</p> <p>労働生産性の向上については、医師事務作業補助者の業務改善や、病棟への医事業務委託職員の配置、調剤にかかるピックアップマシンの導入など、医療専門職が本来業務へ専念できる様々な取組が実施されていることは評価したい。</p> <p>ただ、人件費対医業収益比率は60%台で推移していることは改善を求めたい。</p>				
			小項目	評価5	評価4	評価3	評価2
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	<p>診療単価の向上等により、入院収益が前年度より増加したことは評価したい。ただ、病床稼働率は目標値に届いていないことから、対策の強化を求めたい。</p> <p>また、新たな取組として、診療行為別原価計算のしくみを構築されたが、今後の運用に期待したい。</p>				
			小項目	評価5	評価4	評価3	評価2
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	<p>現金・預金残高が前年度末を上回るなど、5年連続で黒字決算を維持したことは評価される。</p> <p>また、現状は新型コロナウイルス感染症への対応に追われるなかではあるが、市と法人が中心となって行う「老朽化が進む病院施設の整備方針の検討」開始にむけて、調整を進めなければならない。</p>				
			小項目	評価5	評価4	評価3	評価2
1	収支の改善			●			
2	計画的な投資			●			

4 2019事業年度に係る業務実績 小項目評価

別紙「2019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