

**地方独立行政法人明石市立市民病院**  
**2023事業年度に係る業務実績に関する評価結果**

**令和6年（2024年）8月**

**明石市**

はじめに	1 頁
1 評価方法の概要	1 頁
2 2023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 2023事業年度に係る業務実績 項目別評価（大項目評価）	5 頁
4 2023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2023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 2023 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	前 関西学院大学経営戦略研究科教授
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 2023事業年度に係る業務実績 全体評価

評価結果：中期目標・中期計画の達成に向けて計画どおりに進んでいる

### (1) 総評

第4期中期目標・中期計画の初年度となった2023事業年度は、新型コロナウイルス感染症の5類移行を踏まえ、年度当初より、感染症患者専用病棟において一般患者の受け入れを再開し、コロナ診療と一般診療の両立を図りながら、柔軟な診療対応により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、受け入れ体制の強化を図り、年々増加する救急要請に対応し、救急受け入れ件数は過去最高の実績となり、コロナ禍において悪化していた救急お断り率についても改善が図られた。

また、地域の医療需要を鑑み、回復期医療においては、増加する高齢者の早期在宅復帰に向けた多様なリハビリテーションの実施や、難病患者等のレスパイト入院の受け入れを行うなど、在宅療養後方支援病院として地域における切れ目のない医療の提供に努めたことは評価できる。

一方で、病院の核となる一般急性期医療については、診療体制の整備に努めているものの、病床稼働率が目標値を下回っており、今後も、コロナ前の受療動向と比較しながら対策を講じ、急性期医療を軸とした診療内容の充実を図っていく必要がある。

財務面においては、コロナ関連の特例的な収入を見込まず収支計画を立てたうえで、診療実績の改善による収入の確保、およびデジタル化の推進や業務効率化による経費削減と労働生産性の向上に努めたが、コロナ禍を経て、医業収益は目標値に届かず、物価高騰も相まって経常収支は9年ぶりに赤字となった。

ポストコロナにおいては、急性期医療に対する回復は、いずれの病院においても未だ十分でない状況にあることや、費用面においても、予想を上回る物価や光熱費の高騰等により、経営面で影響が生じた結果となっていることから、多くの項目において、数値目標を下回る結果となったが、これらの社会情勢についても考慮した上で、総合的に判断し、2023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。

#### 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

総合的医療の推進については、結果としては、市民病院の主軸となる急性期病床の稼働率、入院・外来患者数ともに目標値を下回ったものの、救急医療においては、救急受け入れ体制の強化により、受け入れ件数が増加したほか、ポストコロナにおける入院患者の受け入れ病床数の拡大等により、入院患者数および病床稼働率の増加に取り組む、前年度に比べ改善した。

利用者本位のサービスの向上については、多職種連携による低栄養患者への早期アプローチや、ポリファーマシー対策など、チーム医療と院内連携の推進を図っている。

また、医療の質の向上を図るため、各種学会や研修会への積極的な参加や、I S O 認定の取得、およびT Q M活動の継続的な実施により、業務改善意識の醸成を図り、病院業務全体の質の向上、患者への良質なサービス提供に繋げる取組を行なっている。

## ② 業務運営の改善及び効率化

人材マネジメントについては、看護師採用試験特別推薦制度の導入や、研修医の増員などの人材確保、医師の働き方改革を踏まえ、勤務医及び看護職の負担軽減を目的とした講習会への参加等によるタスク・シフト/シェアの推進、また、ワークライフバランスの推進を図るための各種環境整備など、様々な取組を行っている。

経営管理面においては、昨年度、年度途中に新役員体制となり、コミュニケーションが十分でなかった状況が生じたことを組織変革のための課題として、役員個々の役割と責任を明確化するとともに、内部統制システムの仕組みの整備と制度の見直しを図るなど、法人業務の適正な執行に努めている。

また、医療職・事務職ともに次世代の経営管理人材の育成を図っており、病院の将来を見据えた組織全体での人材育成への取組は評価される。

## ③ 財務内容の改善

収支面では、ポストコロナにおいて、効率的な病床運営による診療実績の改善、デジタル化の推進や業務の効率化による経費削減及び労働生産性の向上に努めたが、医療収益が目標値を下回ったことや物価高騰による経費の増大などにより、経常収支は9年ぶりに赤字となった。

設備投資の面においては、施設・設備の保全計画の策定や物品管理システムの運用等により計画的な投資を行い、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

- ・ 高齢者の増加に伴い、併存疾患を有する患者がさらに多くなることから、総合病院としての長期的な対策が求められる。市民病院の役割・機能をわかりやすく浸透させながら、総合診療について、充実を図る必要がある。
- ・ 9年ぶりに経常収支が赤字となり、年度目標である黒字を達成できなかった。今後は、主軸となる急性期病棟の稼働率の向上や未収金の回収等の基本的な収入確保策を適正に講じるとともに、収支予測に基づいた支出管理の徹底や、労働生産性の向上による人件費抑制策などを強化することで、収支改善を図る必要がある。
- ・ 診療実績の目標に基づいて収支計画を作成または修正することになるが、その際、「修正医業収支」が根本になるという認識が弱いように見受けられる。公立病院の場合は運営費負担金や各種補助金は必要であるが、まずは病院単独での収支を明確に把握して改善を行う必要がある。その際、懸案になっている原価計算の実施および労働生産性の向上への取組は必須である。
- ・ コロナ禍後として通常の病棟運用へシフトを進めている。結果として経常収支は赤字であるが、赤字額は比較的小さく、病院運営は概ね計画通りであったと考えられる。老朽化に伴い、施設・設備面に係る意見が多いと思われるが、今後については、検討している今後の病院体制のあり方に関する方向性を踏まえ、病院の建て替えについて検討を行うことが重要であると考えられる。
- ・ 大規模災害や新興感染症等への対策については、災害医療に関する研修やトリアージ訓練、あかし保健所と協働した環境ラウンドの実施のほか、新興感染症発生時に向けた資料として、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への一連の対応や課題等をまとめた記録報告書を作成している。今後も、いつ発生するか分からない災害や感染症への対策として、関係機関との連携強化による積極的な取組が望まれる。
- ・ 新たな体制のもと組織運営が開始されたところであるが、法人経営は上層部の意思統一がすべての始まりであり、全従業員の各々が「役員の責務」を再認識の上、経営基盤の確立を図ることが必要である。また、中期計画・年度計画および進捗状況が幹部間で共有されていないように見受けられる。幹部職員はじめ、職員一人一人が経営に対する危機感をもったうえで、職員一丸となって、職務にあたられたい。
- ・ 年度計画が目標に向かって何をするのかを明確に記載していないため、実施状況の記載が、「努めている」「図っている」などの言葉で締めくくられており、具体的に取組実績が把握できる記載になっていない。年度計画が前年度と同じ記載となっている項目があり、PDCAサイクルが回っているのか不明瞭なため、年度計画策定の段階から具体的な取組内容を記載しておく必要がある。あわせて、年度評価の実施状況においては、具体的に何を実施し、あるいは出来なかったのか、どのような成果が得られているのかなど、各項目の計画に沿った実績についても記載されたい。

### 3 2023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 2023年4月1日から2024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	急性期から回復期まで総合的な医療を提供するという役割を明確にした上で、地域完結型医療の提供に努めている。今後も病院機能・役割について浸透させる取組は引き続き継続が必要。				
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	救急受け入れ件数が増加、救急医療提供体制の改善や、災害や新興感染症等の発生に備えた体制整備ほか、予防医療やその他政策医療等、行政と連携した幅広い取組が行われている。ポストコロナにおいて、急性期病棟の稼働率が目標を下回っており、急性期医療を軸にした診療内容の充実を図る必要がある。				
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	ポストコロナにおいて地域との交流活動の再開や認定看護師同行訪問など、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、地域全体の医療向上を推進されたい。				
小項目		評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1	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	ご意見箱による意見聴取や患者満足度調査を行い、患者ニーズの的確な把握と対応に努めている。セカンドオピニオンの受入体制を整備するとともに、ソフト面だけでなくハード面も含め、各種取組の成果を分析し、改善へ繋げる取組の継続が重要である。				
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	多職種連携による低栄養患者への早期アプローチや、ポリファーマシー対策チームの立ち上げなど、好事例として評価される。新たに導入した総合診療支援プラットフォームや一元化された情報を有効活用し、多くの委員会、医療対策チームをはじめとした全組織的な広がりが必要である。				
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	各種委員会によるラウンドやモニタリングなど医療安全確保と感染防止対策の徹底、また各種学会や研修会への積極的な参加、TQM活動をはじめとする業務改善に取り組んでいる。				
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	看護師採用試験特別推薦制度の導入や研修医の増員などの人材確保、休暇の取得や多様な働き方を可能とするワークライフバランスの推進に努めた。能力向上を目的とした支援制度や人事評価制度を効果的に活用し職員のモチベーション向上に繋げることが重要である。				
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	新体制において、役員の役割と責任を明確化し、情報共有を図りながら、法人業務の適正な執行に努める必要がある。次世代の経営管理人材の育成、その他経営管理機能の充実については、引き続き推進されたい。				
小項目			評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1	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	収入の確保や支出管理については、目標値を下回った項目が多かったものの、効率的な病床運営による診療実績の向上、デジタル化の推進や業務の効率化による経費削減及び労働生産性の向上に努めた。原価計算については、効果的な活用方法を見出せておらず、今後も取組を継続されたい。				
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		B	経常収支については、赤字となったが、施設・設備の保全計画の策定や物品管理システムの運用等により計画的な投資を行い、不要な投資抑制を図った。				
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 2023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2023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