

**地方独立行政法人明石市立市民病院**  
**2020 事業年度に係る業務実績に関する評価結果**

**2021 年 8 月**

**明石市**

○はじめに	1 頁
1 評価方法の概要	1 頁
2 2020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 2020事業年度 項目別評価（大項目評価）	6 頁
4 2020事業年度 小項目評価	
別紙「2020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 2020 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 2020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

2019年度終盤から猛威を振るった、新型コロナウイルス感染症は収まることなく流行し、2020年度には感染ピークが第1波～第4波まで押し寄せ、兵庫県では2度の「緊急事態宣言」が発出されるに至り、医療を取り巻く環境は大きく変化し、明石市立市民病院においても、診療面、経営面で様々な影響を受けることになった。

今回はこのような状況下での評価となるが、評価の基本方針のひとつである、「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。」に留意した。

第3期中期計画の2年目となる2020年度は、新型コロナウイルス感染症対応に最優先に取り組みながら、急性期を中心とした総合的医療の提供にも取り組むなど、市民病院としての使命を果たしており、特に「重大な感染症発生時の対応」は、中期計画や年度計画に掲げた重要な役割であり、市内唯一の患者の入院受入れ医療機関として、その使命を果たすためにいち早く態勢を整え、院内でクラスターの発生もなく、1年を通じて診療体制を維持できたことは、大いに評価するものである。

急性期医療では、質の高い医療の提供に努めたものの、手術件数、患者数等、多くの項目で目標値に届かなかったが、これは、新型コロナウイルス感染症の影響により、様々な制限があるため、止むを得ない側面が多い。

一方、回復期機能については、地域包括ケア病棟は、昨年度より稼働率は若干低下しているものの、安定して稼働し、回復期リハビリテーション病棟は昨年度とほぼ同水準で稼働しており、地域密着型の切れ目のない病院診療の実現に向けて順調に進んでいる。

財務面では、新型コロナウイルス感染症の影響により医業収益が大幅に減少したが、国、県からの感染症対応に係る補助金の交付により、法人発足後、最大の黒字となった。医業収益が経営改善に寄与したものではないが、現金・預金が増加し、結果として、経営基盤の改善に繋がった。

これらを総合的に判断し、2020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。

最後に、明石市立市民病院は、その基本理念として、「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ます。」と謳っている。

新型コロナウイルス感染症禍において、様々な努力や職員の献身的な対応は、まさしく、市民の生命を守り、信頼に込めているところであり、市民病院としての存在意義を示している。

依然新型コロナウイルス感染症の収束が見えない中であるが、引き続き市と連携を図りながら対応に取り組むとともに、総合的な医療を提供し、市民のための病院として、

役割を果たしていただけるよう期待するものである。

## ① 市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上

2020 年度において、明石市立市民病院は、新型コロナウイルス感染症に対応するため、市や関係機関と連携のもと、帰国者・接触者外来の運用をはじめとして、市内で唯一陽性患者の入院受入医療機関として専用病棟を設置し、軽症・中等症患者のみならず、重症患者にも懸命に対応してきた。地域医療を支える中核病院としての法人の強い使命感があればこそ、院内でのクラスター発生もなく、年間を通じて診療体制を維持できたものであったと考える。

救急医療については、感染症対応の診療体制を維持することを優先したため、前年度に比べて受け入れを断る割合が上昇したが、市内搬送のうち一定数を安定的に受け入れるなど、地域の救急医療を支えてきた。

また、目標値には届かないものの、地域包括ケア病棟及び回復期リハビリテーション病棟の稼働率は堅調に維持し、回復期機能における地域の医療需要に応えてきた。

最前線で感染症対策を担う一方で、急性期医療を中心に回復期機能にも軸足をおき、総合的な医療を提供するという使命を全うしてきたことを改めて高く評価したい。

急性期を中心とした総合的な医療の提供については、手術件数や患者数等において、減少がみられたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、医療を取り巻く環境が大きく変化したことが影響しており、やむを得ない側面があった。今後は、アフターコロナを視野に入れた対策を講じていく必要がある。

2020 年 6 月に、敷地内に開設した“明石市立あかしユニバーサル歯科診療所”との連携については、相互に地の利を活かし、診療上の協力関係を構築するなど他に例をみない先進的な試みを軌道に乗せた。そのほか、市が運用を開始した「明石市パートナーシップ・ファミリーシップ制度」に基づいて、全ての患者が安心して受診できる体制を整備するなど、市政の推進にも積極的に貢献した。

地域との関りについては、地域の医療機関への紹介率・逆紹介率の悪化や、公開講座等の開催見送りなど、地域の医療機関及び住民等との関係性の構築が難しい面もあったが、一方で、動画配信など新たな情報発信の可能性も生まれた。特殊な状況に置かれたからこそ得られた経験を、今後の活動に活かされたい。

2019 年度に導入した内部統制システムについては、今年度から開始する予定であった取り組みを見送った一方で、年間で 5 回開催した内部統制委員会を通じて、役員等の理解を促進した。今後、継続的な取り組みにより、更にコンプライアンス強化を推進していくことを望む。

## ② 業務運営の改善及び効率化

診療体制については、内科系の医師の充実を図り、年間を通じて 60 名以上の体制を維持するとともに、医学生に対する『医師就学等資金貸与』の募集を 6 年ぶりに再開するなど、将来を見据えて医師の確保に努めた。

看護師については、離職率が前年度よりもわずかに上昇したものの、感染症対応を理由とした退職者はなかった。法人が、職員に対するきめ細やかなサポートやフォロー

ーアップにより、適切なマネジメントを行った結果であるとともに、一人ひとりの職員が、自ら使命感を持って職務を遂行してきたことのあらわれである。

生産性向上の面では、電子カルテのリプレイスにより、診療情報や病床管理に係る新たなシステムを導入するなど、業務運営の改善及び業務の効率化に対する取組を着実に行った。

### ③ 財務内容の改善

診療実績については、救急・入院・外来ともに患者数が大きく減少したことや、感染症病床の確保に伴い、全面稼働できない病棟が生じたこと等により、医業収益は大幅に減少したが、国、県の空床補償等により独法化後最大の当期純利益となり、収支としては、6年連続の黒字決算となった。

これは、医業収益が経営改善に寄与したものではないが、法人が、感染症の発生当初から年間を通じて、最前線で公立病院としての使命を全うし続けてきた果てに得られた結果であり、受診控えや救急患者の減少が全国的な傾向であった2020年度において、医業収益の減少は、やむを得ない状況であったと考える。

老朽化が進む病院施設の今後のあり方を検討する協議会については、設置が延期となったが、地域医療を支える砦として、市民病院の存在意義が改めて示された一年であった。今年度の経験を基に、今後、感染症の状況を勘案しつつ、病院のあり方についての検討を本格的に進めていく必要があると考える。

## (2) 評価にあたっての意見、今後に向けての提言等

- 本年度は、新型コロナ対応は市民病院が担うべき重要な役割と認識しつつ十分に尽力した一方で、通常医療も極力維持しようと努力する姿勢が見られた。まさに「高度な総合的医療」の推進であり、コロナ終息後もこのような市民のための医療とは何かを土台にした路線を徹底することを期待したい。
- 事務職のプロパー化を進めながら、BSCやTQM、ISO取得などの諸活動を積極的に進めていることは高く評価できる。一方、推進に当たっては多様な背景を持つ職員間で価値観の違いが生ずることは避けられない。内部統制やコンプライアンスを重視しながら一体となって推進する体制の構築を期待したい。
- 明石市民病院ではパンデミック対策の経験を活かし、いち早く市内唯一の対応医療機関として診療体制を整え、保健所等の関係機関と連携し、年度当初から入院を受け入れるなど中心的な役割を果たした。そのなかで、感染対策室を中心とした情報共有による診療の効率化や、院内感染防御の対応を行ったことにより、院内でのクラスターの発生もなく、市民に対する感染対策を適正に果たしたことは、評価に値する。  
また、患者の受診抑制と診療制限がかかるなか、各診療科と職種横断的に連携し、患者満足度を下げることなく診療機能を維持し、市民に安心感を与えた。
- 病院運営の年度計画では「人、物、金、情報」を基にして、どのような病院として

市民に対して責任を果たしていくかを考えるが、COVID-19 対応を除いた分析では、2020年度の最初の予定に対して少し低下はしているが、許容範囲内と考えており、臨床として「安全で、質の高い医療を、効率よく」行えていると評価する。なお、一部の診療科では厳しい結果となっているが、今後はどのように改善するのが良いか検討されたい。

- コロナ蔓延のなかで病院の建て替え準備が中断しているが、このような状況にあるからこそ改めて市民病院の在り方が明確になる側面も多い。今年度の災害対応によって、市民病院が得た知見も数多くあるはずである。「高度な総合的医療」の推進に向けてハード面、ソフト面の両方において新病院のプランを検討していただきたい。

### 3 2020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	急性期医療のみならず、地域包括ケア病棟や回復期リハビリテーション病棟、訪問看護ステーションの運用など、地域医療構想の趣旨を踏まえつつ、COVID-19 感染症患者への対応について、市や関係機関と連携のもと、市民病院としての使命を全うし、中核的な役割を果たしたことは、高く評価できる。				
			評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
小項目		評価5	評価4	評価3	評価2	評価1	
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	COVID-19の影響により、救急医療の実績が悪化したほか、手術件数や病床稼働率等の減少がみられるが、感染症病床を除く補正稼働率や、地域包括ケア病棟、回復期リハビリテーション病棟、訪問看護ステーション等の運用においては、昨年度並を維持しており、評価できる。 政策医療においては、特にリハビリテーション医療への注力により、実績を上げた。				
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	患者サポートセンターを中心とした包括的支援や、インフォームド・コンセントに際しての多職種の関わりなど順調に充実が図られている。 また、利用者のニーズをくみ取り、対応を推進している。				
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					
(中期計画 第1-4) 地域とともに推進する医療の提供		A	COVID-19の影響により活動に制約を受けつつも、医療提供における多職種の関わりをはじめとして着実に進捗している。 また、感染症に関する情報を、動画や広報誌等を介して地域に向けて積極的に発信した。				
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	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計画どおりに取り組んでいる。現場運営や経営管理にかかる情報の一元化及び共有化について、更なる推進を期待したい。				
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		A	<p>毎日、インシデントカンファレンスを開催し、多職種横断的な改善につなげるなど、着実に取組を行っている。</p> <p>確実な感染症対策の実施により COVID-19 の院内感染を最小限に抑え込み、診療体制を維持したことは評価できる。3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>コンプライアンスの強化については、実効性の有無が重要であるため、継続的な取組を望む。</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>医療職の確保及び、人材育成のための研修プログラムの実施については、計画通りに進捗している。</p> <p>今後は、人材の質の向上についても考慮したうえで、取組を進められたい。</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>本年度より外部役員を採用し、理事会や経営戦略会議を通じて情報共有や課題改善に取り組んでいる。</p> <p>現状の課題についての認識をトップが共有し、役員としての責務をいかに遂行するかという点において、今後、更なるレベルアップを期待する。</p> <p>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	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。 労働生産性の向上については、COVID-19の制約を受けつつも、対策を講じられており、今後も、引き続きの取組を求める。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。				
小項目			評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
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) 業績管理の徹底		B	COVID-19の影響を大きく受けた面があり、実績の悪化はやむを得ない。 今後は、感染症の終息後を念頭に置いた効率的な運営を模索されたい。				
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	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	COVID-19の影響を大きく受け、評価が難しい面もあるが、結果的には、国、県等からの補助金が経常収支に貢献した。 今年度に得られた経験を基に、今後の市民病院のあり方について、ビジョンを明確にしていくことが必要である。				
小項目			評価5	評価4	評価3	評価2	評価1
1	収支の改善				●		
2	計画的な投資				●		

#### 4 2020事業年度に係る業務実績 小項目評価

別紙「2020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