

令和3年度の業務実績に関する  
評価結果報告書

令和4年 10 月  
西宮市病院事業経営審議会

## はじめに

西宮市立中央病院（以下「中央病院」という。）では、「西宮市立中央病院 経営改革プラン」（以下「経営改革プラン」という。）に基づき、医療サービスの向上と経営の健全化に向けた各種の取組が実施されている。西宮市病院事業経営審議会（以下「審議会」という。）は、経営改革プランに掲げられた取組の一つとして、中央病院の経営全般に対する評価を行うとともに、病院事業の経営についての重要事項の調査や審議を行う附属機関として平成 28 年 4 月に設置されたものである。

今般、審議会の所管事項の一つとして令和 3 年度の中央病院の業務実績に関する評価を行った。評価を行うにあたっては、会議を開催し、中央病院から資料に基づく詳細な説明を聴取したうえで、委員間で意見交換を行うとともに、必要に応じて、会議外においても事務局を通じて委員の意見を取りまとめた。

これらの経緯を経て、審議会としての評価結果を取りまとめたので、ここに報告する。

### <委員一覧>

役職	氏名	職業等
会長	土岐 祐一郎	大阪大学大学院 医学系研究科 消化器外科学 教授
副会長	阪上 雅史	兵庫医科大学病院 病院長
委員	加茂 豊	市民公募
	大江 与喜子	西宮市医師会 名誉会長
	谷田 一久	東京都立大学 客員教授

### <開催経過>

日付	主な協議内容
令和 4 年 9 月 15 日(木)	令和 3 年度業務実績報告書の説明聴取及び評価

## 1 評価の流れ

評価は、中央病院が作成した業務実績報告書に基づき、「項目別評価」と「全体評価」により実施した。

「項目別評価」は、まず、中央病院から業務実績報告書に基づき、対象年度の決算状況及び経営改革プランに掲げられた医療サービスの向上と経営の健全化に向けた取組の実施状況や病院側の自己評価などについて報告を受けた。その後、病院側へのヒアリングを通じて、各取組の具体的な成果の有無なども確認し、審議会としての評価を行い、評価結果を業務実績報告書に付記した。なお、「項目別評価」の評価は、下表のとおり、4段階により実施した。

「全体評価」は、「総評」として評価結果報告書にその内容をまとめた。

### <「項目別評価」の評価基準>

評価	内 容
A	計画に対して具体的に取り組んでおり、顕著な成果が認められる
B	計画に対して具体的に取り組んでおり、成果が認められる
C	計画に対する取組はあるものの、十分な成果が現れていない
D	計画に対する取組が不十分である

## 2 項目別評価の結果

### (1) 医療サービスの向上に向けた取組

経営改革プランの取組項目	評価	各委員の提案・意見など
<b>(1) 急性期病院としての機能充実</b>		
①がん医療の充実	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナ対応を行いながら、通常の医療提供において実績を伸ばしていることは評価できる。</li> <li>・手術件数の実績を伸ばしていることは高く評価できる。</li> </ul>
②救急医療の充実	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナの第6波の際、西宮市を含む阪神南圏域では医療崩壊という状況には陥っていないことを踏まえると、圏域内でカバーできていたということであり、応需率の低下は大きな問題ではないと考える。</li> <li>・救急搬送受入件数は、コロナ禍前の令和元年度実績近くまで回復しており評価できる。</li> <li>・応需率の低下はやむを得ない事情があると理解するが、中央病院には、公立病院としてより積極的に応需する姿勢を示してほしい。</li> <li>・病床稼働率を上げる方策としては「救急応需を増やす」「紹介患者を増やす」という2点が重要である。その点を考慮すると、応需率の低下は厳しく評価せざるを得ない。</li> </ul>
③質の高い医療を提供するための体制・設備の整備	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍前の令和元年度と比較しても遜色ない水準の実績を確保できており、評価できる。</li> </ul>
<b>(2) 地域医療への貢献</b>		
①地域の医療機関などとの役割分担・連携強化	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・紹介件数は計画を下回っているものの、増加傾向にあり評価できる。</li> <li>・病床稼働率向上の観点から、地域の医療機関などとの連携強化は重要な項目であり、さらなる成果が求められる。より一層重点を置いた取組に期待する。</li> </ul>
②地域包括ケアシステムの構築を念頭に置いた取組	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・介護支援等連携指導料及び退院時共同指導料の件数減少については、コロナ禍で対面でのカンファレンスを制限していたことを踏まえると、やむを得ない。</li> </ul>
③地域の中核病院としての貢献	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実績を維持できており、問題ないと考える。</li> </ul>
④地域に不足する医療機能への対応	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・歯科口腔外科、眼科の診療実績は高く評価できる。</li> </ul>
⑤生涯教育の充実	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民健康講座の代替措置である Web 配信の実績が少ないことは残念である。まずは配信頻度を月1回程度にするなど積極的な活用を期待する。</li> </ul>
<b>(3) 患者サービスの向上</b>		
①職員への意識啓発	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題なく実施できている。</li> </ul>
②情報発信の強化	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題なく実施できている。</li> </ul>
③療養環境の改善	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題なく実施できている。</li> </ul>
<b>(4) 危機管理体制の充実</b>		
①災害時医療への対応	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題なく実施できている。</li> </ul>
<b>(5) 職員の意識改革と組織変革</b>		
①職員のアクティビティとモチベーションの向上	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医師の成果主義については、客観的な評価項目の選定が難しく、主観的な評価に陥りやすい。導入にあたっては、職員の理解を得ながら慎重に進められたい。</li> </ul>
②組織の活性化	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍で職員が一堂に会する機会が減っているなか、トップ自らが全職員に向けてメッセージを配信する新たな取組を開始したことは高く評価できる。</li> </ul>

(2) 経営の健全化に向けた取組

経営改革プランの取組項目	評価	各委員の提案・意見など
<b>(1) 病床稼働率の向上</b>		
①地域の医療機関などとの連携強化による医療機能の利用促進	B	・新入院患者数は計画を下回っているものの、小児科の落ち込みなどやむを得ない事情があると理解した。そのうえで、令和元年度の実績を上回っていることは評価できる。
②地域包括ケア病棟の利用促進	—	(評価に馴染まないため評価不能とした)
③緩和ケア病床の利用促進	—	(評価に馴染まないため評価不能とした)
④病床稼働率確保に向けた体制の整備	B	・新型コロナ対応に伴い、一般病棟の稼働病床数を縮小しているなかで一定の実績を確保できており、評価できる。 ・病床稼働率は病院経営の根幹となる部分であり 80%達成は必須であり、さらなる向上が求められる。
<b>(2) 診療単価の増加</b>		
①適切な診療報酬の確保	B	・新型コロナ対応に関する診療単価が高いのは一般的な傾向である。
<b>(3) 費用の適正化</b>		
①診療材料費の適正化	B	・数字的には問題ない。
②後発医薬品の積極的な利用	A	・バイオシミラーの使用実績が大幅に伸びていることなど顕著な実績を上げており、高く評価できる。 ・今後は、後発医薬品の使用割合 90%を目指していくことが必要である。バイオシミラーについては、比較的件数が多いレミケードとベバシズマブの切り替え率が重要である。
③職員給与費対医業収益比率の改善	B	・新型コロナ対応には病院として給与費、材料費、機会損失等大きなコストを要しており、その分を補助金という形で受け取っているわけである。新型コロナに要している費用を正確に区別することは難しく、井勘定になってしまうため、収益についても井勘定で考える必要がある。そのため、対医業収益ではなく、補助金収入を含んだ対経常収益での比較がフェアであり、病院の実態を表現していると考え。その点を踏まえた実績では、令和3年度は非常に良い成績であったと認識している。 ・結果的に収益が上がっており、比率の改善が見られることから、一定評価できると考える。 ・当該項目は経営状況を確認するうえで重要な項目であるにもかかわらず、「職員給与費」には非常勤職員の人件費等が含まれておらず、一般的にイメージするものとは乖離しており、安易に評価することはできない。

### 3 総評

令和2年度に引き続き、新型コロナ対応として、発熱患者への対応をはじめ、軽症・中等症の入院患者の受入れ、新型コロナワクチン接種への対応など、現設備と人員体制のなかで公立病院としての役割を発揮されていることを確認した。

令和3年度の決算においては、令和2年度に比べて医業収益が増加したことに加えて、新型コロナ対応にかかる補助金があったことなどにより、収支としては黒字を計上することができている。一方で、新型コロナ患者の受入れ病床を拡大することに伴い、一般病棟の稼働病床数を縮小させ、救急受入れ要請に対して満床等を理由にお断りする事例が複数発生したとの報告もあり、通常診療と新型コロナ対応の両立に非常に苦慮された1年であったことがうかがえる。

こうした新型コロナ対応が病院運営に大きな影響を与えたことは言うまでもないが、ここでは、中央病院が「医療サービスの向上」と「経営の健全化」の双方において、さらなる向上を図るため、審議会として中央病院に対する提言をまとめた。

「医療サービスの向上」については、コロナ禍で当初計画していた取組を実施できなかったとの報告も少なからずあったものの、総じて言えば、コロナ禍という異例の事態にもかかわらず、診療実績を着実に伸ばすことができている。

特に「がん医療」については、ダヴィンチを活用した術式症例の増加等により、手術件数や放射線治療件数は計画値を上回る結果となっており、がん診療連携拠点病院として、引き続き業績の維持・向上に努められることを期待する。

また、手術数や入院患者数の増加は、紹介患者の獲得に起因するところが大きいですが、このたびの増加は、逆紹介の推進や診療所訪問などこれまでの「地域医療機関との連携強化」に向けた取組が結実したものと考えられる。さらなる紹介患者の獲得に向けて、より一層取組を推進されるとともに、診療所からの受入れ要請については出来る限り対応され、信頼関係の構築に努めてもらいたい。

「救急医療の充実」については、新型コロナの感染拡大に伴い急増する救急要請にもできる限り対応され、応需件数もコロナ禍前の水準にまで回復したことは評価する。しかし、救急応需率としては昨年度を下回っており、満床などでやむを得ず断ったケースが多かったとはいえ、「救急医療の充実」は、中央病院に対する市民のニーズが高い項目であり、また、応需件数の増加は病床稼働率にも大きく寄与することから、さらなる受入れ強化に向けた取組をお願いしておく。

「経営の健全化」については、新型コロナ対応に伴う補助金により、結果的に収支の黒字化を達成できたものの、病床稼働率の低さに起因して、費用を上回る収益を確保できていないという中央病院の根本的な赤字体質が改善されたわけではなく、後年のことを考えると、依然として様々な課題が残されている。さらに、こうした課題に対する取組方針をまとめている経営改革プランについて、今回、一部の委員から現行のプランがコロナ禍を想定していないものであることなどから、当該計画と比較し、評価することへの疑問が呈されている。

以上のことに鑑みると、現在の経営改革プランは令和5年度までの計画であるが、新型コロナ対応など中央病院を取り巻く医療環境も大きく変わっていることから、計画の見直しについて検討すべきであると考えます。

また、見直しにあたっては、これまでの新型コロナへの対応や取組実績などを十分に検証し、With コロナ化に見合った経営改善策を検討することはもちろんであるが、3年後の令和7年度には県立西宮病院との統合を控えていることから、円滑な移行に向けた方策についても検討し、新たな計画に盛り込むことも必要ではないかと考える。

市民から信頼される病院であり続けるために、引き続き、新型コロナ対応をはじめとする公立病院としての役割を果たすとともに、「医療サービスの向上」と「経営の健全化」に向けて病院一丸となり取り組まれない。