

※前回（第3回）から加筆・修正した箇所に網掛けをしています
（軽微な修正を除く）。

平成 27 年度の業務の実績に関する 評価結果報告書

平成 2 9 年 2 月

西宮市病院事業経営審議会

< 目 次 >

はじめに	… 1
1 評価の流れ	… 2
2 評価の方法	… 2
3 経営改革プランの取組内容の実施状況に対する評価	… 3
4 経営改革プランにおける目標の達成状況に対する評価	… 5
5 総評	… 6

はじめに

西宮市立中央病院（以下「中央病院」という。）では、平成 27 年 4 月に策定した「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取組を行っている。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ひとつとして、平成 27 年度の中央病院の業務実績に関する評価を行った。評価を行うに当たっては、2 回の会議を開催し、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の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、次のとおり評価結果を取りまとめたので、ここに報告する。

<西宮市病院事業経営審議会 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 教授
副会長	難波 光義	兵庫医科大学病院 病院長
	大江 与喜子	西宮市医師会 会長
	大野 達也	市民公募
	谷田 一久	ホスピタルマネジメント研究所 代表

<開催経過>

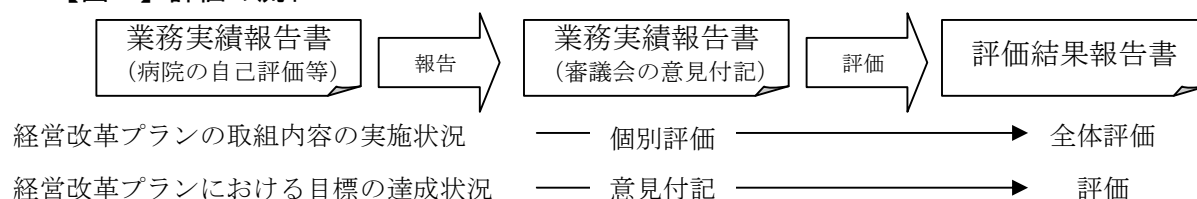
日付	主な協議内容
平成 28 年 8 月 29 日（月）	平成 27 年度業務実績書の説明聴取等
平成 28 年 12 月 19 日（月）	平成 27 年度業務実績に係る評価等

1 評価の流れ

平成 27 年度の業務実績を評価するに当たっては、当該年度の財務諸表による決算状況の報告に加え、中央病院が作成した「業務実績報告書」に基づき、「経営改革プランの取組内容の実施状況」と「経営改革プランにおける目標の達成状況」について中央病院から説明を求めた。その後、「経営改革プランの取組内容の実施状況」については取組項目ごとに審議会としての評価を行い、「経営改革プランにおける目標の達成状況」については中央病院の自己分析に対する審議会としての意見を取りまとめ、それぞれの内容を「業務実績報告書」に付記した。

さらに、「経営改革プランの取組内容の実施状況」と「経営改革プランにおける目標の達成状況」のそれぞれについて、取組の実施状況や具体的な成果の有無などを総合的に勘案し、その評価結果を「評価結果報告書」にまとめた。

【図 1】評価の流れ



2 評価の方法

「経営改革プランの取組内容の実施状況」と「経営改革プランにおける目標の達成状況」の審議会としての評価は、表 1 のとおり 4 段階で行った。

【表 1】「経営改革プランの取組内容の実施状況」及び「経営改革プランにおける目標の達成状況」の評価基準（4 段階）

評価	内 容
A	計画に対して具体的に取組んでおり、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

3 経営改革プランの取組内容の実施状況に対する評価

評価結果： 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）

※次ページに経営改革プランの取組項目別の評価結果を記載

（１）判断理由

経営改革プランの初年度にあたる平成 27 年度は、「診療部門」、「病棟部門」及び「事務・管理部門」それぞれにおいて、経営改革プランの根幹をなす重要な施策の実施が計画されていた。

まず、「診療部門」においては、経営の健全化のための最優先課題である「新規入院患者獲得に向けた連携強化」の取組や「地域医療支援病院の承認取得」の取組について、目標に掲げた新規入院患者数や逆紹介率は達成できていない。しかしながら、事業管理者、院長による地域の診療所への訪問活動を実施するなど、病院全体として地域の医療機関との連携を強化する取組を実施した結果、新規入院患者数は直近 10 年間で最高となり、紹介率及び逆紹介率も前年度（平成 26 年度）を上回る実績となった点については評価すべきものとした。「入院診療単価の増加」の取組については、目標比、前年比ともに大幅に上回ったことを高く評価した。その他の取組については、成果を数値で表すことができないものもあるが、計画どおり実施できていた。

次に、「病棟部門」においては、「地域包括ケア病棟の設置」と「重症患者受入病床の設置」による病棟再編について計画どおり実施できていた。

最後に、「事務・管理部門」においては、耐震化・老朽化対策を始め、計画した取組はすべて実施できていた。

以上のことから、目標を達成できていない取組もあったものの、計画した取組はすべて実施され、一定の成果が認められることから、上記の評価としたものである。

（２）意見、提言等

- ・目標とする新規入院患者数には至っていないため、引き続き、地域の診療所への訪問活動を積極的に行うなど連携強化を図る取組を継続することを求めるとともに、救急搬送患者の受入件数の減少についても要因の分析を行い、公立病院として、地域における救急医療の充実に努められたい。
- ・患者の状態に応じた医療サービスを提供するための病棟再編は実施できた。今後は、これらの病床の活用により、さらなる医療の質・安全性の向上に努められたい。
- ・評価・表彰制度の活用について、他病院の事例研究を行い、より一層、職員のモチベーション向上につながるよう留意されたい。

【表 2】経営改革プランの取組項目別の評価結果一覧

評価対象項目	評価区分	病院の 自己評価	審議会の 評価
(1) 診療部門			
① 新規入院患者獲得に向けた連携強化		2	C
② 入院診療単価の増加		5	A
③ 医療機器の更新		4	B
④ 地域医療支援病院の承認取得		2	B
⑤ 循環器系疾患の診療強化		3	B
⑥ 薬剤師の病棟配置		3	B
⑦ 休日リハビリテーションの実施		—	—
(2) 病棟部門			
① 地域包括ケア病棟の設置		3	B
② 重症患者受入病床の設置		3	B
③ 緩和ケア病床の増床		—	—
(3) 事務・管理部門			
① 耐震化・老朽化対策		3	B
② 紹介受付日の拡大		3	B
③ 契約業務の見直し		3	B
④ 評価・表彰制度の導入		3	B
⑤ 経営審議会の設置		3	B

(注1) 「—」は、平成27年度においては評価対象外であることを示す。

(注2) 審議会による評価の評価基準は、表1のとおり。

(注3) 病院の自己評価の評価基準は、下表のとおり。

評価	内容
5	計画を大幅に上回っている
4	計画を上回っている
3	計画どおりである
2	計画を下回っている
1	計画を大幅に下回っている

4 経営改革プランにおける目標の達成状況に対する評価

評価結果： 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）

【表3】平成27年度における収益的収支及び資金収支の目標の達成状況

項目	実績 A	計画（目標） B	差引 A－B
収益的収支	▲594 百万円	▲567 百万円	▲27 百万円
単年度の資金収支	▲241 百万円	▲196 百万円	▲46 百万円

（1）判断理由

収益的収支については、病院事業費用において計画よりも支出を抑えられた一方で、病院事業収益において目標とする額に到達できておらず、計画していた額よりも約2,700万円下回っている。

資金収支についても同様に、計画していた額よりも約4,600万円下回っている。

以上のことから、いずれも計画（目標）に達しておらず、取組の成果が十分に現れているとは言えないため、上記の評価としたものである。

なお、目標を達成できなかった要因については、中央病院の自己分析にもあるように、入院収益において在院日数の短縮に伴い、延べ入院患者数が減少し、目標を大幅に下回った点にあると考える。

一方で、費用面においては、全体としては計画された数値の範囲内に収まっているものの、医療スタッフの確保や設備投資などの投資的事業の実施に伴う費用は増加しており、長期的な経営面への影響についても十分に考慮する必要がある。

（2）意見、提言等

- ・経営改革プランの目標である「単年度の資金不足の解消」が医療現場の職員まで共有されているのか疑問がある。現場の職員に対しては、分かり易い具体的な目標の設定を検討されたい。
- ・収益については、病院全体の分析をすることも必要であるが、部門単位、診療科単位での分析を行い、経営層と医療現場のリーダーとの情報と目標の共有が必要である。
- ・医師を始め、医療スタッフは一定数確保できているが、収益の大幅な増加につながっていない。目標の設定方法として、医師1人当たりの収益や患者数を検討されたい。
- ・政策的に行っている事業にかかる経費や公立病院であるが故の費用などは、管理不能な経費として区別し、民間の医療機関と同様に、診療報酬を用いて行っている医療などにかかる管理可能な経費との関係で採算性を見るべきである。

5 総評

平成 27 年度は経営改革プランの実施初年度であり、審議会として初回の評価を行うにあたり、評価のあり方について多くの議論を重ねた結果、病院側は目標や計画に対する客観的な到達度を自己評価し、審議会は外部委員としての幅広い視点と各委員の専門分野に立脚した評価を行うこととし、両者が個別の評価基準を持つこととした。

平成 27 年度における経営改革プランに掲げられた取組については、概ね実行されていたと言える。中には実績が目標に達成していないものも見受けられたが、取組の成果は現れている。他方、経営面については、経営改革プランで目標としていた単年度の資金収支額及び収益的収支について、いずれも目標に達しておらず、取組の成果が十分に現れているとは言い難い。

今後、加速度的に成果を上げていくために特別な方法があるわけではなく、病院職員が一丸となって目標を共有し、地道な努力を行っていくことに尽きる。審議会の会議では、各委員から病院の取組についての個別具体的な提言、評価がなされている。病院においては、これらの貴重な意見を踏まえ、地域医療の充実のため、今後とも不断の努力をお願いしたい。

ところで、今回、審議会に課された役割は、「経営改革プラン」に掲げられた取組や業務実績の評価であったが、その過程において、「経営指標の改善＝病院の評価」とも取られかねない評価の方法について、少なからず疑問を呈する声があった。

「経営改革プラン」は、その名のとおり、病院の経営健全化を図るために、取り組むべき項目と目標を定めたものである。しかしながら、患者の生命と健康を守ることが目的とする医療機関にあつては、言うまでもなく、安全な医療の提供、安心して患者が治療を受けられる環境の整備など、医療サービス面の取組にも目を向けなければならない。

また、公立病院の目的は、地域において必要な医療提供体制の確保を図ることにあり、中央病院においても同様の使命が課せられている。この点に関して、客観的に評価する指標があるわけではないが、公立病院としての中央病院が地域医療の充実のために、どのような役割を果たしてきたのかということは示す必要があり、この点が公立病院として最も重要視されなければならない。

現在、全国の公立病院は、総務省の「新公立病院改革ガイドライン」により、都道府県が策定する地域医療構想を踏まえた上で、自らの果たすべき役割を明確にすることが求められている。役割の明確化は、いわば自らの存在意義を明確にすることに他ならない。

中央病院においては、これを契機として「経営改革プラン」の見直しを行い、改めて「医療サービスの向上」と「経営の健全化」の双方を目的として、取組課題別に取組項目を整理するとともに、自らの存在意義を再確認し、公・民の適切な役割分担の下、地域医療のさらなる充実のために、中央病院が今後どのような役割を果たすべきなのかを明らかにし、その実現に向けて邁進されることを望むものである。