令和4年度の業務実績に関する
評価結果報告書

令和5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しての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４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	大江　与喜子	西宮市医師会 名誉会長
	加茂　豊	市民公募
	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５年８月 16 日(水)	令和４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
（１）急性期病院としての機能充実		
①がん医療の充実	C	・コロナ禍も３年目であり、数字的には前年度実績を上回ってほしい。 ・診療実績は計画を下回ったが、新型コロナ患者への対応と通常診療の両立に努めた結果であれば、むしろ実績を維持できているとして評価できる。
②救急医療の充実	A	・救急搬送受入件数が増加していることは高く評価できる。
③質の高い医療を提供するための体制・設備の整備	B	・循環器系疾患の診療実績の落ち込みについては、医師数の減によるものとのことだが、医師数を維持できないこと自体が問題だと感じる。 ・ダヴィンチ手術について、消化器外科での使用開始を踏まえ、今後の増加に期待する。
（２）地域医療への貢献		
①地域の医療機関などとの役割分担・連携強化	B	・診療所訪問は医師の努力が問われる部分であり、コロナ禍も３年目なので、件数を伸ばす努力をお願いする。
②地域包括ケアシステムの構築を念頭に置いた取組	B	・実績を維持できていると評価するが、コロナ禍も３年目であり、一部指標の実績が前年度に比べて減少していることは残念である。
③地域の中核病院としての貢献	A	・紹介率等が計画及び前年度実績を上回っていることは高く評価できる。
④地域に不足する医療機能への対応	B	・おおむね前年度と同水準の実績を維持できている。
⑤生涯教育の充実	C	・コロナ禍も３年目であり、実績が乏しいことは残念である。
（３）患者サービスの向上		
①職員への意識啓発	B	・インシデント報告においては医師の報告割合が重要である。一般的に５％以上あることが望ましいため、取組を継続されたい。
②情報発信の強化	B	・問題なく実施できている。 ・メーリングリストの登録者数を増やす取組も検討されたい。
③療養環境の改善	B	・問題なく実施できている。
（４）危機管理体制の充実		
①災害時医療への対応	B	・問題なく実施できている。
（５）職員の意識改革と組織変革		
①職員のアクティビティとモチベーションの向上	B	・職員のモチベーション向上の取組については、毎年改良を加えるなどして、より良いものにしていただきたい。
②組織の活性化	A	・新型コロナ感染拡大により院内感染も複数発生した。この状況でチーム医療を機能させ、新型コロナ患者への対応と通常診療を両立させて病院運営をされたと考えられることから、組織の活性化が図れていたと評価できる。

（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
（１）病床稼働率の向上		
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	C	・新入院患者数の獲得は経営上の重要課題である。コロナの感染拡大など様々な要因はあるものの、前年度実績を下回っており、十分な成果が現れているとは言い難い。
②地域包括ケア病棟の利用促進	－	（計画当初と状況が大きく異なり、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	－	（計画当初と状況が大きく異なり、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	C	・病床稼働率の向上は経営上の重要課題である。コロナの感染拡大など様々な要因はあるものの、前年度実績を下回っており、十分な成果が現れているとは言い難い。
（２）診療単価の増加		
①適切な診療報酬の確保	B	・実績を維持できている。
（３）費用の適正化		
①診療材料費の適正化	B	・数字的に問題ないが、継続的に適正化に努めていただきたい。
②後発医薬品の積極的な利用	A	・使用割合は高水準となっており、評価できる。
③職員給与費対医業収益比率の改善	C	・市民の立場ではこの実績では納得できない。前年度からの改善も見られないため、評価は低くせざるを得ない。 ・人件費は、金額や比率が低ければ良いというものでなく、収益との関係で考えなければならない。最終的に収支が黒字だということを前提とするならば、高く評価できる。

３　総評

令和４年度においても、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、ワクチン接種への対応など、限られた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４年度の決算においては、通常診療を懸命に維持しながら、新型コロナ患者への対応にも努めた結果、収支としては黒字を計上することができている。しかしながら、医業収益は、複数回の院内感染などの影響を受けて前年度（令和３年度）に比べて減少しており、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、特に経営面での影響が大きかった１年であったことがうかがえる。

こうした状況も踏まえたうえで、「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、中央病院に対する審議会としての提言を下記のとおりまとめた。

「医療サービスの向上」については、先述の院内感染やいわゆる「コロナ禍」という特殊な状況を理由に十分に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、異例の事態にもかかわらず、診療実績を維持できていると評価している。なかでも、新型コロナの感染拡大に伴い急増した救急要請にもできる限り対応され、受入件数が過去５年間で最高値となったことなどは、医療スタッフが懸命に努力された結果であると受け止めている。「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、救急搬送患者の受入状況は病床稼働率にも大きく影響することから、引き続き、市内の救急医療の充実に貢献できるよう受入れ体制の強化などの取組の検討、実施をお願いする。

一方で、コロナ禍も３年目であり、実績が減少、あるいは取組の実施を見送った一部の項目については、何らかの工夫や努力が必要であるとの意見も出ている。令和５年５月８日に新型コロナの感染症法上の分類が５類に変更され、幅広い医療機関での対応が可能となるよう医療体制は段階的に移行していくことになっている。そうしたなかで、従前の価値観や手法に固執せずに、新たな視点や発想を基にした取組の検討、実施をお願いする。

「経営の健全化」については、結果的に収支の黒字化を達成できたものの、新入院患者数は前年度の実績を下回っており、病床稼働率も減少している。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といえる。

新入院患者数のさらなる獲得においては、診療所等との連携強化が重要であり、現在実施されている診療所訪問などの営業活動を地道に継続していくほかない。診療所訪問をはじめとするいわゆる「営業活動」は、医師の努力が問われる部分であり、各医師が経営参画意識をもって取り組んでいかれることを期待する。

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たい。