

令和2年度の業務実績に関する
評価結果報告書

令和3年 11 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 項目別評価の結果	
(1) 医療サービスの向上に向けた取組	… 3
(2) 経営の健全化に向けた取組	… 4
3 総評	… 5

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 2 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、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上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、審議会としての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

	氏名	職業等
会長	土岐 祐一郎	大阪大学医学部附属病院 病院長
副会長	阪上 雅史	兵庫医科大学病院 病院長
委員	相原 康男	市民公募
	大江 与喜子	西宮市医師会 名誉会長
	谷田 一久	鶴見大学公共医科学研究センター 客員研究員

開催経過

日付	主な協議内容
令和 3 年 8 月 2 日(月)	令和 2 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より、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及び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。

「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。

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。

・「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

経営改革プランの主な取組方針	評価	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	A	<ul style="list-style-type: none"> 阪神間の病院では、がん手術件数が10%程減少している。その中で件数が伸びていることは評価できる。 がん連携パスの利用がないが、利用推進が病院の方針であるならば徹底すべきである。
②救急医療の充実	B	<ul style="list-style-type: none"> 市全体の救急要請件数も減っており、受入れ件数の減少はやむを得ないと考えるが、公立病院として応需率の低下については評価を厳しくせざるを得ない。 クラスターにより受け入れ不可となった期間があるため、応需率の低下等はやむを得ないと考える。
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"> 内視鏡手術件数などの実績を維持できており評価できる。
(2)地域医療への貢献		
①地域の医療機関などの役割分担・連携強化	B	<ul style="list-style-type: none"> もう少しコロナ患者を受け入れてもらいたいという思いがある。 紹介件数の減について外来の受診控えという説明があったが、地域の医療機関は以前から中央病院がコロナ患者を診ていることは知っていた。そのことにより紹介されることを躊躇する患者がいたことも事実である。
②地域包括ケアシステムの構築を念頭に置いた取組	C	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍の影響で地域包括ケア病棟が使えない等の事情はあったにせよ、退院支援加算など診療報酬加算の件数が大幅に減少していることは問題である。
③地域の中核病院としての貢献	B	<ul style="list-style-type: none"> 紹介率など紹介関連の実績については、コロナ禍の影響が大きく、実績の落ち込みはやむを得ないと考える。 コロナ対応においては地域の中核病院として貢献したと言えるのではないかと。
④地域に不足する医療機能への対応	A	<ul style="list-style-type: none"> 入院患者数等について歯科口腔外科の実績の伸びが顕著である。眼科についても、実績が落ち込んだ病院が多い中で頑張っていたと言えるのではないかと。
⑤生涯教育の充実	B	<ul style="list-style-type: none"> 市民公開講座や糖尿病教室が実施できなかったことは仕方ないとも言えるが、代替手段の検討がしっかりとされたかどうかは重要である。 コロナ関連で若者への啓発や働きかけなどをすれば良いと思う。
(3)患者サービスの向上		
①職員への意識啓発	B	<ul style="list-style-type: none"> 実績を維持できており、問題ないと考ええる。
②情報発信の強化	B	<ul style="list-style-type: none"> ホームページのアクセス数が増えていることは事実なので、それを情報発信のチャンスと捉えて、どうプラスにもっていくかが重要である。コロナ対応での貢献等を発信して、病院のファンを増やす取組に繋げてもらいたい。
③療養環境の改善	B	<ul style="list-style-type: none"> 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	C	<ul style="list-style-type: none"> 訓練を中止されたが、コロナ禍を理由に災害対策を疎かにすべきでない。
(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	<ul style="list-style-type: none"> 超過勤務の減少、有給取得率やグッジョブサンクスカードの投票数の増加などは高く評価できる内容である。
②組織の活性化	B	<ul style="list-style-type: none"> 当該項目については、判断指標が乏しく、評価が難しい。 コロナという危難に直面し、組織は1つの目標に向かって活性化したとも言えるのではないかと。

(2) 経営の健全化に向けた取組

経営改革プランの主な取組方針	評価	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	B	<ul style="list-style-type: none"> 診療機能やスタッフ個々のスキルなどの病院としての能力維持が大事である。研究・教育に重きを置く大学病院とは異なる公立病院としての役割を果たすことにも繋がるため、病床稼働率向上より重視すべきことではないか。
②地域包括ケア病棟の利用促進	-	<ul style="list-style-type: none"> 地域包括ケア病棟をコロナ病棟として運用したことで、計画策定時から大きく前提が変わっており、評価困難。 元々、中央病院が地域包括ケア病棟を持つことに反対していたが、コロナ病棟として運用することで、結果的に地域にとって良い使い方をすることができたと考えている。
③緩和ケア病床の利用促進	C	<ul style="list-style-type: none"> そもそも中央病院が2床の緩和ケア病床を持つ必要があるのか。緩和ケアをしっかりと行っている病院は他にもあり、自院で継続して診ておきたいという気持ちも理解できるが、非効率である。
④病床稼働率確保に向けた体制の整備	B	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍の中、一般病棟の稼働率は向上しており、一定の実績を維持できていると考える。
(2) 診療単価の増加		
①適切な診療報酬の確保	B	<ul style="list-style-type: none"> コロナの影響で診療単価が上がるのは一般的な傾向である。
(3) 費用の適正化		
①診療材料費の適正化	B	<ul style="list-style-type: none"> 診療材料費対医業収益比率は微増となっているが、費用全体では削減されており取組の効果は出ている。
②後発医薬品の積極的な利用	B	<ul style="list-style-type: none"> 利用割合も向上しており、問題なく推進されている。
③職員給与対医業収益比率の改善	C	<ul style="list-style-type: none"> 医業収支比率で捉えるのは、政策医療への貢献が測れないため、適切でない。コロナ対応という政策については税が投入されてしかるべきであり、そこを含めた経常収支での比率を見るべきである。補助金により改善した、とよく言われるが、補助金は政策を実現するために投入されるものであり、公立病院本来の役割を賄うための収益と捉えるべきである。病院側、行政側がその役割をしっかりと説明していく必要がある。 コロナ対応の補助金を多額に受けられる状況は臨時的なものである。中央病院の最も大きな問題点である当該項目について軽々に良い評価は付け難い。 決算状況の資料を作成する際、コロナ関連の補助金は今後無くなることが想定される。コロナ関連の補助金を除いた決算資料も作成しておき、経年での推移を見やすくしておくべきである。

3 総評

令和2年度の業務実績を評価するに当たり、経営改革プランに基づく「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等について、中央病院から報告がなされた。

報告の前には、中央病院の新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という）対応について、現場で診療に携わった医師や看護師から総括的な話を聴取し、発熱外来の設置や専用病棟を設け入院対応に尽力するなど、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。

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、審議会として各項目を評価するにあたっては、原則、前年度からの増減や目標の達成状況を踏まえて行い、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。

まず、「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が多くなされ、各委員からは代替策や改善策の検討が十分に行われていないことに対して厳しい意見も出ている。来年度には診療報酬改定も控えており、感染拡大の終息時期が見込めない状況に鑑みると、新型コロナと共存し一般診療との両立が求められていくことが想定される。従前の取組に固執せず、新型コロナとの共存していくことを見据えて、新たな取組を十分に検討・実施していくことを求める。

次に「経営の健全化」については、令和2年度決算においては、新型コロナ対応に伴う補助金により収支改善が図られているものの、当該補助金は一時的なものであると考え、これまで以上に真剣に収支改善を考えていく必要がある。これまでは病床稼働率の向上を通じて収益向上を図ることを最優先としていたが、人件費をはじめとする費用の適正化に向けても新たな取組を検討・実施していくことを求める。

ここ数年「医療サービスの向上」と「経営の健全化」を図るため「病院一丸となって目標達成に向けて行動できる体制を構築すること」を審議会として求めてきたが、今回、がん連携パスや緩和ケア病床の利用促進などの病院の方針が徹底されていない状況が散見された。新型コロナ対応をはじめ公立病院としての役割は果たしていると評価する一方で、経営改革プランに掲げた取組を病院一丸となって行動しようという意識の乏しさが現れているともいえる。

市民から信頼される病院であり続けるために、新型コロナウイルス感染症への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、経営改善に向けても病院一丸となり取り組まれない。