

資料2

令和元年度の業務実績に関する
評価結果報告書(案)

令和2年8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 経営改革プランの取組に対する評価	
(1) 医療サービスの向上に向けた取組に対する全体評価	… 3
(2) 経営の健全化に向けた取組に対する全体評価	… 5
3 総評	… 7

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元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、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

	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 2 年 7 月 30 日(木)	令和元年度業務実績報告書の説明聴取等
令和 2 年 8 月 24 日(月)	令和元年度の業務実績に関する評価等

1 評価の流れ

評価は、中央病院が当該年度の業務実績を自己評価し、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」については、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の判断理由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、項目別の評価を行い、評価結果及び判断理由を業務実績報告書に付記した。

「全体評価」は、「項目別評価」の結果も踏まえつつ、医療サービスの向上に向けた取組と経営の健全化に向けた取組について実施し、評価結果報告書にその内容をまとめた。特に、経営の健全化に向けた取組については、経営改革プランの目標達成状況も含めた当該年度の経営状況も加味し、具体的な成果の有無などを総合的に勘案し、評価を行った。

なお、「項目別評価」及び「全体評価」の評価は、表1のとおり、4段階により実施した。

(表1)「項目別評価」及び「全体評価」の評価基準

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

2 経営改革プランの取組に対する評価

(1) 医療サービスの向上に向けた取組に対する全体評価

評価結果 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）

《判断理由》

個別の取組項目のうち「地域の中核病院としての貢献」については、地域の医療機関などとの機能分担・連携強化を図る取組の継続により、紹介率及び逆紹介率がいずれも計画を上回ったことに加えて、令和元年6月には地域医療支援病院の名称承認を取得したことを踏まえて高く評価した。一方で、「地域に不足する医療機能への対応」の評価が「C」に止まったことは、公立病院として重く受け止めるべきであり、地域の中核病院としてより一層の役割を果たしていくためにも、今後の改善に向けた対策を期待する。

また、「救急医療の充実」については、当直体制の見直しや時間外受入基準の明確化を図るなど、具体的な取組が実施できており、救急搬送応需率は計画を下回ったものの、成果が認められるとして、評価は「B」とした。

医療サービス向上に向けた取組全体としては、項目別評価の14項目中1項目が「A」、12項目が「B」の評価であり、一定の成果が認められると判断し、上記の評価とした。

(表2) 医療サービスの向上に向けた取組の項目別評価の結果

項目	評価結果			
	A	B	C	D
(1) 急性期病院としての機能充実				
① がん医療の充実		●		
② 救急医療の充実		●		
③ 質の高い医療を提供するための体制・設備の整備		●		
(2) 地域医療への貢献				
① 地域の医療機関などとの機能分担・連携強化		●		
② 地域包括ケアシステムの構築を念頭に置いた取組		●		
③ 地域の中核病院としての貢献	●			
④ 地域に不足する医療機能への対応			●	
⑤ 生涯教育の充実		●		
(3) 患者サービスの向上				
① 職員への意識啓発		●		
② 適切な情報発信		●		
③ 療養環境の改善		●		
(4) 危機管理体制の充実				
① 災害時医療への対応		●		
(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向上		●		
② 組織の活性化		●		

《各項目に対する意見、提言等》

(1)-② 救急医療の充実

- ▶ 平日時間内の応需率の向上に努められたい。特に今後は、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、呼吸器系疾患の救急需要の増加が見込まれるので、さらなる対応を期待する。
- ▶ 救急搬送患者の入院化率が4割程度というのは一般的に高くはない。応需率の向上に努めるとともに、入院化率5割程度も目標として設定し、取組を検討されたい。

(1)-③ 質の高い医療を提供するための体制・設備の整備

- ▶ ダヴィンチの活用について、他臓器への適用拡大が難しい状況にあることは理解するが、重要な経営資源なので引き続き直腸がんの手術症例の増加に努めるなど積極的に活用策を検討されたい。
- ▶ 眼科の機器更新において、予め状況が把握できたにもかかわらず、計画的に更新できず手術件数が減少したことは問題である。今後、同様のことが起きないように情報共有を図られたい。

(2)-① 地域の医療機関などとの機能分担・連携強化

- ▶ 地域の医療機関などとの連携強化を図る上で診療所訪問は必要な取組であり、件数が増加していることは評価できる。次のステップとして、例えば、患者を逆紹介する際カルテを共有する、院内のカンファレンスに開業医にも参加してもらうなど、どのような関係を築いていくかが今後重要になってくる。

(2)-⑤ 生涯教育の充実

- ▶ 病院のファンを増やすという観点から、市民との接点を一つでも多く持つことが重要である。現状においても、Zoomを用いた取組など様々なチャンネルを活用することを検討し、引き続き、生涯教育の充実に努められたい。

(3)-② 適切な情報発信

- ▶ ファンを増やすために病院として使える手段は限られているので、新しくなったホームページを積極的に活用されたい。
- ▶ 一般的な広報だけでなく、カルテの無料開示や患者家族へのZoomを用いた病状説明など、一歩先を見据えた個別の患者への情報発信の実施を期待する。

(5)-② 組織の活性化

- ▶ 経営改善も新型コロナウイルス感染症への対応も「One Team」で取り組むことが大事である。そのためには、トップ自ら旗振り役となり、現場の職員が病院全体の具体的な目標を共有できるようにすることが必要である。
- ▶ 経営意識の醸成に向けて、職員に対して経営に関する情報発信を行うことは重要である。その際、事務職員ではなく、事業管理者や院長が直接メールすることも効果的である。

(2) 経営の健全化に向けた取組に対する全体評価

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) 経営改革プランの目標（資金収支）の達成状況

項目	単位	R1 年度		計画比	H30 年度 実績※	前年度比
		実績※	計画			
単年度の資金収支額 (償却前の収支額)	百万円	▲586	▲87	▲499	▲395	▲97

※不良債務削減に係る補助金(R1 年度：7 億円、H30 年度：6 億円)は除いて算出している

《判断理由》

経営改革プランの目標である単年度の資金収支額については、マイナス約5億8,600万円となり、計画を約4億9,900万円下回り、前年度（平成30年度。以下同じ。）と比べても約9,700万円悪化した。この要因としては、入院収益において計画を達成できなかったことにあると考える（達成率80.4%）。

入院収益に直結する「病床稼働率の向上」の3項目については、入院収益が前年度と比べても減少しており、成果が現れているとは言い難い。特に「一般病棟の効率的な利用」については、平均在院日数の適正化に向けた取組の成果が見られたものの、結果的に病床稼働率が計画を下回り、依然として70%を下回っている状況に鑑み、評価を「D」とした。また、「給与費対医業収益比率の改善」については、具体的な取組も実施されているが、結果的に比率の改善に至っておらず、評価を「C」とした。

経営の健全化に向けた取組全体としては、入院収益が前年度と比べて減少していることに加えて、病床稼働率の向上の取組も十分な成果が現れていないため、上記の評価とした。

今後、病床稼働率の改善が見られない場合、経営的な観点から病床数の削減なども含めて検討せざるを得ず、病院全体として危機感を持って病床稼働率の向上に取り組まれない。

(表4) 経営の健全化に向けた取組の項目別評価の結果

項目	評価結果			
	A	B	C	D
(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			●	
② 一般病棟の効率的な利用				●
③ 地域包括ケア病棟の利用促進			●	
(2) 診療単価の増加				
① 適切な診療報酬の確保		●		
(3) 費用の適正化				
① 診療材料費の適正化		●		
② 後発医薬品の積極的な利用		●		
③ 給与費対医業収益比率の改善			●	

《各項目に対する意見、提言等》

(1)-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

- ▶ 病床稼働率の向上にあたっては、新入院患者数のさらなる獲得が急務である。中央病院での入院を希望してもらうためには、例えば、紹介で受診した外来患者に良い印象を与えることが必要であり、そのためにはより一層のサービス向上に努められたい。

(1)-② 一般病棟の効率的な利用

- ▶ 適正な在院日数を意識するよう啓発を行い、一定の効果が現れていることは評価できる。引き続き、在院日数の適正化に取り組まれたい。

(1)-③ 地域包括ケア病棟の利用促進

- ▶ 地域包括ケア病棟の利用促進にあたっては、民間医療機関との役割分担も大事だが、現在の病床稼働率を踏まえると、在宅からの患者受入を積極的に活用するなど、さらなる利用促進に努められたい。

(2) 診療単価の増加

- ▶ 高齢化の進展に伴い増加が見込まれる循環器系疾患へのさらなる対応を期待する。

(3)-② 後発医薬品の積極的な利用

- ▶ バイオシミラーの使用促進にあたっては、初診患者には積極的に導入していくことを病院の方針とするなど病院全体で取り組まれたい。

(3)-③ 給与費対医業収益比率の改善

- ▶ 給与費対医業収益比率の数字が悪化していることについて、病院内で危機感を共有することが必要である。また、改善策としては、給料削減よりも職員一丸となってサービス向上に努めることが患者の印象を良くし、結果的に経営改善に繋がると考える。

3 総評

令和元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。

審議会においても、双方の面から全体的な評価を行っており、それぞれの評価結果は先述のとおりである。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意見・提言をまとめた。

まず、「医療サービスの向上」については、昨年度に「救急医療の充実」が2年連続で低評価となったことを踏まえ、審議会からの意見・提言として「統合までの間、公立病院としてさらに市民からの信頼を得るための取組が求められる」ことを挙げた。今回、同項目については、当直体制の見直しや時間外の受入基準の明確化などの取組が実施されており、改善が見られると判断した。また、地域の医療機関などとの連携強化を図るこれまでの取組の結果、令和元年6月に地域医療支援病院の名称承認を取得するなど、地域医療への貢献も図られており、総じて公立病院の役割として期待される取組が着実に実施されていると評価している。

しかしながら、地域医療への貢献という観点では、「地域に不足する医療機能への対応」が低評価となったことは、公立病院として重く受け止めるべきである。名実ともに地域の中核病院となったことから、改めて地域医療における公立病院としての役割を再認識し、より一層の役割を果たされたい。

次に、「経営の健全化」については、経営改革プランの目標を達成できていないことに加えて、昨年度に引き続き入院収益が減少しており、危機的な状況であると言わざるを得ない。課題である病床稼働率の向上については、診療所への訪問件数の大幅な増加を図るとともに、昨年度に審議会から意見・提言として挙げた「患者優先の取組」として、在院日数の調整などの取組を実施し、一定の成果が見られるものの、依然として70%を下回っている。

県立西宮病院との統合を5年後に控え、施設・設備の老朽化対策や医療機器の更新などの設備投資が制限されていることに加え、新型コロナウイルス感染症の影響により、今後、大幅な収益向上を図ることは困難を極めることであると理解している。

しかしながら、今一度、この危機的な状況を職員全員が共有し、その上で経営改革プランに基づく取組を着実に進めていくことが経営改善に繋がる最善の方策であると考えます。

現在、新型コロナウイルス感染症が猛威を振るい、国や都道府県を挙げて様々な対応策が講じられているところである。中央病院においては、兵庫県からの要請を受け、公立病院としての役割を果たすべく陽性患者の入院受入に対応する病床を開設し、4月1日から入院加療を行っているとの報告を受けた。

昨年度、「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」を審議会として強く求めたが、まさに、こうした緊急事態においては、その必要性がより一層増している。市民から信頼される病院であり続けるために、中央病院が「One Team」となり、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し、この難局を乗り越えることを期待する。