

資料2

平成 30 年度の業務実績に関する
評価結果報告書(案)

令和元年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 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	… 6
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ひとつとして、平成 30 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	大阪大学大学院医学系研究科 教授
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 会長
	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
令和元年 8 月 9 日(金)	平成 30 年度業務実績報告書の説明聴取等
令和元年 11 月 18 日(月)	平成 30 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》

経営改革プランに掲げられた個別の取組については、項目別評価の14項目中13項目が「B」の評価であることから、一定の成果が認められる。一方で、公立病院としてその役割が期待されている「救急医療の充実」の評価については、前年度に引き続き「C」に止まったことは、病院としても重く受け止めるべきであり、早急に改善に向けた対策を講じる必要がある。

全体評価としては、これらの項目別評価に加え、手術支援ロボット（ダヴィンチ）の活用により前立腺悪性腫瘍及び腎悪性腫瘍手術に対応し、がん医療の充実に努めていることや、地域の医療機関などとの機能分担を図る取組の継続により、紹介率及び逆紹介率の向上がいずれも計画値を上回るなど地域の中核病院として地域医療への貢献が図られていることなど、医療サービス向上に向けた取組に成果が認められることから、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)-① がん医療の充実

- ▶ 手術支援ロボット（ダヴィンチ）のさらなる活用を図るため、地域の診療所、特に泌尿器科のある診療所にもっと周知されたい。

(1)-② 救急医療の充実

- ▶ 応需率の減少に関しては、医師を始めとした医療スタッフの意識を変えるなどの取組を通じて、向上を目指されたい。

(2)-③ 地域の中核病院としての貢献

- ▶ 紹介率よりも逆紹介率が高いというのは、積極的に地域の診療所に患者を返しているということであり評価に値する。

(3)-② 適切な情報発信

- ▶ さらなる患者の獲得に向けては、ホームページの機能性を高めていくことが大事である。他病院の事例も参考にしつつ、良いホームページができることを期待する。
- ▶ 病院、診療所や市民への情報発信を統括する担当部署を設置して、戦略的に取り組むことが大事である。

(4)-① 災害時医療への対応

- ▶ 台風 21 号による被災時、在宅からの患者の受け入れに苦勞した。災害で民間病院の機能が低下している時こそ、公立病院は民間病院の機能を補完するような役割を果たされたい。

(5)-① 職員のアクティビティとモチベーション向上

- ▶ 正解があることではないので、職員のアクティビティとモチベーション向上のために色々取り組むことが必要で、「何か取り組まないといけない」という姿勢が大事である。
- ▶ 医療サービスの向上及び経営の健全化を図るために、職員のモチベーションの向上が不可欠である。県立西宮病院との統合も控えている状況においては、今後特に力を入れて取り組んでいくべき項目である。

(5)-② 組織の活性化

- ▶ 診療科ヒアリングにおいては、単に「頑張れ」「成績を上げろ」と言うばかりでなく、例えば、診療科毎の事情も考慮して、患者数を前年度よりも数%、あと何人増やすなどの具体的な内容を提示することが望ましい。

(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	30年度		計画比	29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	▲395	▲97	▲298	▲201	▲194

《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3億9,500万円となり、計画を約2億9,800万円下回り、前年度（平成29年度。以下同じ。）と比べても約1億9,400万円悪化した。これは外来収益が計画目標値をほぼ達成している一方で、入院収益が計画及び前年度実績を下回ったことによるものである。

項目別評価では、(1)病床利用率の向上の3項目及び(3)-③給与費対医業収益比率の改善の1項目の計4項目が評価は「C」という結果であった。特に、(1)病床利用率の向上については、病院全体の病床利用率が前年度と比べても6.1ポイント下回ったことなどから、病院経営の根幹である入院収益は前年度と比べて約8,000万円悪化しており、非常に厳しい状況と言わざるを得ない。

主な要因としては、入院診療単価は目標をほぼ達成したものの新入院患者数が減少したことがあげられる。平成30年度は病棟改修工事による影響があったことは理解できるが、次年度以降には、新入院患者数の増加の実現に向けた一層の取組が必要である。

以上のことから、個々の項目では計画を達成し、成果が認められるものもあるが、目標とした数値を達成できず、次年度以降も引き続き取り組むべき課題も残っているため、全体評価としては上記の評価とした。

(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) 病床利用率の向上				
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

- ▶ 入院日数の短縮化に伴い入院患者の不安感は増していると思うので、退院後の患者の様子を気に掛けるなど「今いる患者を大事にしている」という姿勢を行動で示すことが、将来の患者確保に繋がるのではないかと。
- ▶ 紹介状なしの初診の患者も積極的に受け入れてはどうか。整形外科や眼科をはじめ、高齢者の飛び込み受診は多いと思われる。中央病院の規模の場合、500床以上の大規模病院とは違う戦略を採る必要があるのではないかと。

(1)-② 一般病棟の効率的な利用

- ▶ 入院日数の短縮化している中で、患者の希望を聴きながら日数を伸ばすことは、患者にとっても良い取組であるので、経営的なメリットも大きいので推進していくべきである。

(1)-③ 地域包括ケア病棟の利用促進

- ▶ 地域包括ケア病棟は、地域の民間医療機関が十分機能していて、なおかつ地域で不足しており要請があったときにはじめて公立病院として検討に入るといった性質の病棟である。経営のために公立病院が地域包括ケア病棟を増床するのは理解が得られないと考える。

(2) 適切な診療報酬の確保

- ▶ HCUの加算取得にあたっては、人員確保などが過剰な投資とならないよう採算性を第一に検討されたい。なお、採算性を検討するうえで、収益確保を優先するような運用が前提とならないよう留意されたい。

(3)-① 診療材料費の適正化

- ▶ 経営改善にあたっては、収益の向上のみならず、費用の削減も必要である。特に診療材料の購入にあたっては、病院としてもコスト意識を持って厳しい姿勢で臨まれない。特に、手術室の診療材料については、手技毎に共通化を図り、特定の医師固有のセットを作らないよう病院全体として徹底していくべきである。
- ▶ 県立病院では、県立病院全体で共同購入を行っている診療材料がある。県立西宮病院との統合に合わせて、こうした枠組みに参画することで、費用を抑えられるのではないかと。

(3)-③ 給与費対医業収益比率の改善

- ▶ 単に人件費を下げるだけだと職員のモチベーションが下がってしまう。それよりも患者を増やすことに力を入れるべきではないかと。
- ▶ 収益の向上を図るために、成績に応じて給料や手当にインセンティブを付けることも検討してはどうか。同時に費用削減も図り、費用の総額としては増えないようにされたい。

3 総評

平成 30 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、経営改革プランに基づいたこれまでの取組により、急性期病院としての機能充実や地域医療への貢献が図られており、全体として病院が目指している方向へ着実に進んでいると言える。しかしながら、個々の項目を見ると、公立病院の役割として期待される「救急医療の充実」の評価が前年度に引き続き低い評価となるなど、県立西宮病院との統合を見据えた場合、より一層の医療サービスの向上が求められる中で、十分に成果が現れていない項目も見受けられる。網羅的に取組を推進する一方で、こうした現状の課題に対して集中的に取り組むなど、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。

次に、「経営の健全化」については、経営改革プランに基づき各種取組が実施されているが、目標を達成できていないことに加えて、平成 30 年度においては、前年度と比べても入院収益が減少しており、非常に厳しい状況であると言わざるを得ない。入院収益の向上にあたっては、新入院患者のさらなる獲得が求められるが、これまでは地域の医療機関との連携強化などを主とした取組により、紹介患者数が増加するなど一定の成果を上げているものの、入院患者数の増加には繋がっていない。各委員から個別に提案もなされているが、「今いる患者を大事にする」という姿勢を行動で示すことも重要であると考えられる。患者の状態や希望に応じて、在院日数の調整や退院後のフォローなど、患者優先の取組というのにも検討されたい。

「医療サービスの向上」と「経営の健全化」を図るうえで、最も重要なのは職員のモチベーションの維持・向上である。現在、中央病院においては、統合新病院の具体的な診療機能などを定める基本計画の策定作業を進めており、令和元年度内に新病院の姿が明らかになると思われる。こうした状況に鑑み、まずは、中央病院が今後目指すべき方向性や目標を明確に示し、これを職員各々がしっかりと共有し、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る。

最後に、高齢化の進展により医療需要の増加は見込まれるものの、今後、診療報酬の大幅な増額は見込まれず、また、消費税率の見直しに伴う影響も考えられることから、医療機関はますます厳しい状況での経営が求められる。そのような状況下にあって、中央病院はおよそ 6 年後に県立西宮病院との統合を控え、今後は統合を視野に入れた病院運営を行っていく必要があり、難しいかじ取りが求められる。両病院間では、統合に向け、各診療科の連携などさまざまな取組が行われることになると思われるが、一方で、統合までの間、中央病院が現在の地でしっかりと地域医療を支えていけるよう、更なる努力をお願いしたい。