

大項目評価（案）

第 1 市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置

評価結果 A（順調に進んでいる）

評価結果

○救急医療において、中央市民病院では市全域の基幹病院として救急医療を継続し、西市民病院では、9月から木曜日及び祝休日の24時間救急の開始など両病院ともに救急医療体制を充実していること、また、小児・周産期医療については、中央市民病院が総合周産期母子医療センター*1 指定に向けた取り組みを進めたこと、さらに地域医療連携に関しては、両病院とも紹介・逆紹介のさらなる推進に努め、西市民病院においては地域医療支援病院*2の基準を上回るなど引き続き市民病院としての役割を果たしているとともに、すべての項目で年度計画を着実に実施している。

評価結果	S 特に評価すべき 進捗状況	A 順調に進んでいる	B おおむね順調に 進んでいる	C やや遅れている	D 大幅に遅れている
------	----------------------	---------------	-----------------------	--------------	---------------

※A=小項目において全ての項目の評価が3～5

小項目評価の集計結果（評価した項目数）

項 目	評価 項目数	ウェイトを考 慮した 項目数	小項目評価				
			5	4	3	2	1
1 市民病院としての役割の発揮	4	8			8		
2 専門性の高い医療の充実	3	5			5		
3 市民・患者と共に支える地域医療	3	4			4		
4 地域医療機関との連携協力の推進	3	4			4		
5 安全管理を徹底した医療の提供	4	5			5		
6 医療の標準化と診療情報の分析による質の改善及び向上	4	4			4		
7 臨床研究及び治験の推進	1	1			1		
合 計	22	31			31		

評価判断理由

①特筆すべき小項目評価

特になし

②その他考慮すべき事項

1- (2) 小児・周産期医療【3・ウェイト2】

助産師外来の患者がかなり増えているのは、継続した取り組みの結果であり、評価できる。

4- (1) 地域医療機関・保健機関・福祉機関との連携推進【3・ウェイト2】

紹介率、逆紹介率*3とも高い数字を維持しており、地域医療機関との連携について、努力していることは評価できるが、西市民病院が地域医療支援病院の申請を平成25年秋にするとこのこ

とであり、地域医療支援病院に名称承認されてから、半年程度の実績も勘案して、平成 25 年度実績として評価するというので、平成 24 年度の実績評価としては 3 とする。

6- (1) クリニカルパス^{*4}の充実と活用【3】

クリニカルパスの数・適用率が少しずつ上がってきていることは評価できる。

6- (4) 臨床評価指標^{*5}等【3】

退院サマリー^{*6}の期限内提出は、中央市民病院は提出率向上に向けた取り組みを継続・徹底した結果、96.1%を達成し、西市民病院については提出率が90%を若干下回ったが、継続して取り組んでいることなどを総合的に考慮し、自己評価のとおり、計画を順調に実施していると判断した。

○評価にあたっての意見、指摘等

- ・救急医療に関して、平均在院日数と病床利用率のバランスが重要と考える。病床利用率の目標を高く設定し無理に利用率を上げようとすると、救急医療の提供に支障をきたす可能性が高く、スタッフの過重労働にもつながる。「断らない救急」を目指す病院として、将来より好ましい病院運営を考える上からは、病床利用率は90%程度が妥当ではないか。
- ・病床利用率を落とすと、収益・利益への影響が大きい、市民病院としての救急受入れの問題、医療安全上の問題とのバランスを考慮して運営する必要がある。
- ・中央市民病院の市民健康ライブラリーの運営再開については、良いことであり、今後の内容の充実を期待している。運営に関しても、病院側だけでなく、患者さんの声をキャッチするためにもボランティアの活用は有効であり検討していただきたい。また、入院患者等が利用する図書室についても、一般図書中心ではなく医療情報を掲載した図書も備えるなど充実していただきたい。
- ・患者満足度調査において満足度が高いのは、市民病院は公立病院が好きな人が来院しており、公立病院に対して満足度の高い人が多いからという考え方もある。
- ・逆紹介率が高くなってきた。これくらい努力して逆紹介率を上げて、新しい患者を受け入れないと、病床利用率は上がらない。
- ・専門性を発揮したチーム医療^{*7}の推進において、チーム数が増加したのは良いことだが、質の担保にも努めていただきたい。
- ・臨床評価指標について、事故を起こさないだけでなく、今後は診療のプロセス、質を確保していくことが大切であり、強化していくべきところである。
- ・経営状況については、病床利用率の向上や、在院日数の短縮化等を進めてきた結果であり敬意を表するが、一方で、在院日数の短縮化に伴い、早期に退院する患者さんから不満の声が上がっていないか、十分な説明がなされているか、留意が必要である。
- ・患者のニーズがあり診療科を新設するのは良いが、診療報酬^{*8}のプラスや利益の増収などを計算して新設しているのか。ニーズに対応するのは良いが、新設により、どの位収入が上がるかなど、どの程度検討して取り組んでいるのかが問題である。

*1 総合周産期母子医療センター

相当規模の母体・胎児集中治療管理室を含む産科病棟及び新生児集中治療管理室を含む新生児病棟を備え、常時の母体及び新生児搬送受入体制を有し、合併症妊娠、重症妊娠中毒症、切迫早産、胎児異常等母体又は児におけるリスクの高い妊娠に対する医療及び高度な新生児医療等周産期医療を行うことのできる医療施設のこと。

*2 地域医療支援病院

医療機関相互の適切な機能分担及びかかりつけ医の支援を通じて地域医療の確保を図る医療機関として都道府県知事から承認を受けた病院のこと。中央市民病院では、承認要件である紹介率40%以上かつ逆紹介率60%以上に達し、施設設備等の要件も満たし、平成21年12月に名称承認された。

*3 逆紹介率

当該医療機関からの他医療機関に患者を紹介した割合を示す指標。

*4 クリニカルパス

入院患者に対する治療の計画を示した日程表。

*5 臨床評価指標

実際に行われている医療の経過や治療実績などを評価する指標。指標の例としては、胃がん切除患者の5年生存率、院内感染発生率など。

*6 退院サマリー

入院から退院までの経過・治療内容を要約し、最終診断名と転帰が記載されたもの。

*7 チーム医療

医療に従事する多種多様な医療スタッフが、各々の高い専門性を前提に、目的と情報を共有し、業務を分担しつつも互いに連携・補完し合い、患者の状況に的確に対応した医療を提供すること。

*8 診療報酬

保険診療の際に医療行為等について計算される報酬の対価のこと。診療報酬点数表に基づいて計算され、点数で表現される。

第2 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

評価結果 A (順調に進んでいる)

評価結果

○優れた専門職を確保するため、経験者採用及び育児短時間勤務制度*1を継続するとともに、夜間看護業務手当の改善や、緊急呼出待機手当を創設したほか、事務職員・医療技術職員に対する資格取得支援制度を構築し運用を開始したこと。教育病院としての人材の育成において、西市民病院が JICA 草の根技術協力事業に参画したほか、環境にやさしい病院づくりでは、中央市民病院が CASBEE*2にて S ランク (素晴らしい) に認証されるなど、すべての項目で年度計画を着実に実施している。

評価結果	S 特に評価すべき 進捗状況	A 順調に進んでい る	B おおむね順調に 進んでいる	C やや遅れている	D 大幅に遅れている
------	----------------------	-------------------	-----------------------	--------------	---------------

※A=小項目において全ての項目の評価が3~5

小項目評価の集計結果 (評価した項目数)

項 目	評価 項目数	ウェイトを考 慮した 項目数	小項目評価				
			5	4	3	2	1
1 すべての職員がプロとして活躍し、やりがいがある病院	5	6			6		
2 人材の成長を促進する人事給与制度と育成プログラムの充実	2	3			3		
3 教育病院として医療に携わる人材の育成への貢献	2	2			2		
4 外部評価の活用及び監査制度の充実	2	2			2		
5 環境にやさしい病院づくり	1	1			1		
合 計	12	14			14		

評価判断理由

①特筆すべき小項目評価

特になし。

②その他考慮すべき事項

5 環境にやさしい病院づくり 【3】

病院は患者サービスを優先するので多くのエネルギーを使う施設であるが、外部から評価を得たこと (CASBEEという外部評価でS (素晴らしい) ランク評価) は一定評価できる。

○評価にあたっての意見、指摘等

- ・チーム医療が高まる中で、まだ多くの患者さんの問合せが、医師に集中している。これは、患者さんが医師以外のスタッフの役割を理解できていない事も一因であり、院内でも医師以外に、こんな資格を持った専門の職員がいますよというPRをすべき。そのことが、様々な資格を有する病院スタッフを有効活用することにもつながる。
- ・現場で働く人が、いきいきとやる気を持って働くことが、患者にとっても、病院にとっても重要であり、職員が達成感を感じられるような仕組みづくりが必要である。

*1 育児短時間勤務制度

育児短時間勤務とは、職員の小学校就学の始期に達するまでの子を養育するために、いくつかある勤務の形態から選択し、希望する日及び時間帯に勤務することができる制度。

*2 CASBE (建築環境総合性能評価システム)

2001年に国土交通省が提唱し、(財)建築環境・省エネルギー機構により開発された建築物の「環境性能評価システム」のこと。省エネや省資源・リサイクル性能などといった環境負荷削減の側面だけではなく、①地球環境・周辺環境にいかに関心しているか、②利用者にとって快適なものになっているか、③ランニングコストに無駄がないか、などの性能も含め、建築物の環境性能を総合的・客観的に評価・表示するために使われている。

第3 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置

評価結果 A (順調に進んでいる)

評価結果

○中央市民病院では地域医療連携のさらなる推進や入院前検査センターの活用等による平均在院日数の短縮,手術件数の増加,西市民病院では医師確保の進展による全身麻酔を伴う手術の増,外来化学療法件数等の増加により両病院の医業収益が増加し,併せて材料費等費用の合理化に努めた結果,平成24年度決算においては,年度計画における法人全体の単年度資金収支の24年度目標(13.0億円黒字)を大幅に上回る31.3億円の黒字となった。また,経常収支比率も中央市民病院では目標値101.2%に対して105.2%,西市民病院では目標値97.3%に対して105.9%となり,両病院とも目標を達成しているなど多くの項目で年度計画を上回って実施している。

評価結果	S 特に評価すべき 進捗状況	A 順調に進んでい る	B おおむね順調に 進んでいる	C やや遅れている	D 大幅に遅れてい る
------	----------------------	-------------------	-----------------------	--------------	-------------------

※A=小項目において全ての項目の評価が3~5

小項目評価の集計結果(評価した項目数)

項 目	評価 項目数	ウエイ トを考 慮した 項目数	小項目評価				
			5	4	3	2	1
1 資金収支の均衡	3	6		6			
2 質の高い経営ができる病院	3	4		2	2		
合 計	6	10		8	2		

評価判断理由

①特筆すべき小項目評価

○小項目評価が4(計画を上回って実施)の項目は次のとおりであった。(【 】は小項目評価の結果及びウェイト付け)

1- (1) 安定した経営基盤の確立【4・ウェイト2】

非常に順調である。公立病院としては,本当によく頑張っており高く評価する。

1- (2) 収入の確保(組織及び人員配置の弾力的運用)【4・ウェイト2】

両病院ともに入院単価・外来単価が上がっていることは評価に値する。

1- (3) 費用の合理化【4・ウェイト2】

診療材料や薬剤,医療機器を安価な調達に努力しているなど,幅広い取り組みをしていることを高く評価する。材料費比率や経費比率も目標を達成するとともに,平成23年度より下がったことは評価できる。

2- (1) ガバナンス^{*1}の確立による体制の整備【4・ウェイト2】

現場との意見交換を綿密に行い,P D C Aを円滑に実施していることについて高く評価する。

②その他考慮すべき事項

2- (3) バランススコアカード(BSC)^{*2}を用いた経営【3】

B S Cを用いた経営の実現は困難であるが,実質的にB S C的な運営をしていたということで自己評価のとおり,計画を順調に実施できていると判断した。

○評価にあたっての意見、指摘等

- ・「安定した経営基盤の確立」というのは、長い目で見ないとわからない。現在は経営が好調であるが、今後の診療報酬改定や消費税など外的な要因にも留意していく必要がある。
- ・高い診療報酬*3 を得ようとする、手術が出来る医師を雇用し、高額な医療機器を整備するなど設備投資が必要となり、固定費が上昇する。固定費の上昇をカバーするためには、病床利用率を上げ、平均在院日数を短縮化して患者の回転を上げる必要があるが、これは一定の限界がある。ある一定の段階まで来ると高い固定費を吸収しきれなくなり、これに診療報酬のマイナス改定があった場合など、急激に経営が悪化する可能性があり、長期的には懸念材料である。
- ・新しい人材の確保や医療機器の導入に関しては、本当に利益に貢献するのか、不採算医療などのように、利益に貢献しなくてもやらなければいけないものなのか、位置づけをしっかりとしたうえで、行っていく必要がある。
- ・診療行為に際しては、決められた事務手続きを着実に実施することで、診療報酬収入を確実に得るようにすること。
- ・費用の合理化において、今後は、診療材料の購入時の取り組みや在庫管理だけでなく、例えばDPC*4の情報を分析して、医療現場に提供する仕組みづくりなど、もう1歩踏み込んだ取り組みを期待する。
- ・バランススコアカードを用いた経営については、毎年度、理事長や院長の方針が現場まで浸透するように努めているか等を確認したうえで評価を3にしている。今の理事長、院長は、独法化以前の経営状況も知っており、そのうえで、さまざまな取り組みで成果をあげていることを、高く評価するが、将来も同じような方が就任するとは限らないので、経営状況の良い今の時期に、組織全体の課題を末端にまで浸透させる仕組みをつくっていく必要がある。

*1 ガバナンス

経営戦略や経営目標の実現に向けて法人を組織的に統制していくための、迅速な意思決定の仕組みや、それを実現するための組織体制や業務プロセスなど、組織管理運営全般のあり方のこと。

*2 BSC（バランススコアカード）

財務指標だけでなく非財務指標についても着目し、多面的な指標を組み合わせることで業績を計画、評価及び管理することにより目標を効果的に推進する経営手法。

*3 診療報酬

保険診療の際に医療行為等について計算される報酬の対価のこと。診療報酬点数表に基づいて計算され、点数で表現される。

*4 DPC

従来の診療行為ごとに料金を計算する「出来高払い」診療報酬請求方式とは異なり、入院患者の医療資源を最も投入した病気とその病状・治療行為をもとに厚生労働省が定めた1日当たりの金額からなる包括評価部分（投薬、注射、処置、入院料等）と出来高評価部分（手術、麻酔、リハビリ、指導料等）を組み合わせる請求方式のこと。

第4 その他業務運営に関する重要事項を達成するためにとるべき措置

評価結果 A (順調に進んでいる)

評価結果

○中央市民病院については、移転後もPFI業務に関するモニタリングを定期的に行い、業務確認や改善によって円滑な運営を図っていること、また医療産業都市への寄与として、先端医療センターと連携し、引き続き、連携会議や共同研究を行うとともに、中央市民病院周辺に設置が計画されている医療機関との連携について開院前より協議を行うなど、年度計画を着実に実施している。

評価結果	S 特に評価すべき 進捗状況	A 順調に進んでいる	B おおむね順調に 進んでいる	C やや遅れている	D 大幅に遅れている
------	----------------------	---------------	-----------------------	--------------	---------------

※A=小項目において全ての項目の評価が3~5

小項目評価の集計結果 (評価した項目数)

項目	評価 項目数	ウェイトを考 慮した 項目数	小項目評価				
			5	4	3	2	1
1 PFI手法 ^{*1} による中央市民病院の再整備	1	1			1		
2 医療産業都市構想への寄与	1	1			1		
合計	2	2			2		

評価判断理由

①特筆すべき小項目評価

特になし

②その他考慮すべき事項

特になし

○評価にあたっての意見、指摘等

- ・高度医療を求める需要が高まる中、病院がどのような体制をとるべきかを考える必要があるのではないかと。神戸には高度専門医療機関が集積しており、今後、それらとの連携が重要になっていくのではないかと。

*1 PFI手法

平成11年に施行された「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」(PFI法)に基づいてなされるもので、民間の資金やノウハウを活用し、公共施設等の設計・建設・更新や維持管理・運営を行う公共事業の手法のこと。