資料１－１

地方独立行政法人神戸市民病院機構
平成21事業年度の業務実績に関する評価結果

平成22年８月

地方独立行政法人神戸市民病院機構評価委員会

第１項　全体評価

評価結果及び判断理由

＜評価結果＞

平成 21 事業年度の業務実績に関する評価については，４ページ以降に示すように，「市民に対して提供するサービスその他業務の質の向上」及び「業務運営の改善及び効率化」の２つの大項目評価について，B 評価（おおむね順調に進んでいる）が妥当であると判断し，また，「財務内容の改善」及び「その他業務運営に関する重要事項」の２つの大項目について，A 評価（順調に進んでいる）と判断した。

以上の大項目評価等の結果に加え，新たな制度の創設など地方独立行政法人化のメリットを活かした取組を行うとともに，引き続き市民病院としての役割を果たしていることなど「医療の提供及び市民・患者サービスの向上の面」，「人材の確保・育成の面」，「経営の面」における実績を総合的に考慮し，平成 21 事業年度の業務実績については「全体として年度計画及び中期計画のとおり順調に進捗している」とした。

＜判断理由＞

平成 21 事業年度は，地方独立行政法人化の初年度にあたり，理事長，院長以下職員が一丸となり，中央市民病院は市全域の基幹病院として，西市民病院は市街地西部の中核病院として，地域医療機関との連携及び役割分担のもとで，市民の生命と健康を守るという役割を着実に果たすとともに，その業務実績を伸ばしてきた。

特に，救急患者数の大幅な増加，社会的に大きな問題となった新型インフルエンザへの適切な対応や，高度・先進医療等への取組みなど，市民病院としての役割を適切に果たしたことは高く評価できる。

さらに，経営の面では，定期的に開催した常任理事会における月次決算及び資金管理をもとにした活発な議論や四半期ごとの理事会開催により意思決定が迅速に図られる体制を整備したことに加え，理事長及び両病院の院長のリーダーシップによる目標の明確化などにより，医業収益の増加，材料費等の費用の合理化が行われた結果，平成 21 年度決算においては，法人全体の単年度資金収支の 21 年度目標（0.6 億円赤字）を大幅に上回る 14.1 億円の黒字を計上した。

このような平成 21 事業年度の実績は，地方独立行政法人化したことにより，経営に対する意識を変えて，経営改善に取り組んだところによるものが大きいと思われる。

一方で，全職員への目指すべき目標や経営に対する意識の浸透，人材育成における研修制度の充実など，中期計画達成に向けての課題もあり，今年度の実績に甘んずることなく，職員間のコミュニケーションを図り，モチベーションの維持向上に努めるとともに，問題点の把握，改善に向けての取組を継続すべきである。

今後，本市の地方独立行政法人化が，全国の自治体病院のモデル病院になるよう引き続き努力されたい。

＜大項目評価及び小項目評価＞

項　　目	評価項目数	ウェイトを考慮した項目数	小項目評価数					大項目評価
			5	4	3	2	1	
第１　市民に対して提供するサービスその他業務の質の向上	22	31		6	24	1		B おおむね順調に進んでいる
第２　業務運営の改善及び効率化	12	14			13	1		B おおむね順調に進んでいる
第３　財務内容の改善	6	10		2	8			A 順調に進んでいる
第４　その他業務運営に関する重要事項	2	3			3			A 順調に進んでいる
合　　計	42	58		8	48	2		

全体評価にあたって考慮した内容

＜主な取組や特色ある取組＞

特に，地方独立行政法人への移行による効果として下記の主な取組が行われた。

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ついては，患者満足度調査によるニーズの把握のもと待ち時間・待ち日数対策として，ＭＲＩ検査の土曜日実施に向けた検討（中央市民病院），ＤＰＣ対象病院としての対応（両病院）などに取り組んだ。

業務運営の改善及び効率化については，経験者採用や年齢制限の撤廃等採用制度の見直しの実施，育児短時間勤務制度の導入や新たな手当の創設等優れた専門職の確保に努めるなど，人材確保及び育成に取り組んだ。

財務内容の改善については，効率的な病床運用や手術枠・診察枠の運用見直しの実施による収入の確保，複数年契約の導入範囲の拡大等費用の合理化などに取り組んだ。

＜特筆すべき取組＞

小項目評価において「年度計画を上回って実施」となっているとおり，大幅な救急患者の増加に対応した『救急医療』，新型インフルエンザ発生時には適時的確に対応した『感染症医療』，平成 21 年 12 月に中央市民病院が地域医療支援病院の名称承認を受けるとともに，西市民病院において地域医療推進課の新設等体制強化を行った『地域医療機関・保健機関・福祉機関との連携の推進』，大幅な増収となり単年度資金収支等の目標を達成した『安定した経営基盤の確立』の４項目において，目標を大きく上回る成果を上げたことは大いに評価できる。

評価にあたっての意見，指摘等

全体的な実績を見ると大変成果を上げていると思うが，計画を下回っている項目について，退院サマリーの期限内提出については100%達成を，研修制度の充実については全職員対象の研修についての計画整備を早急に行うべきである。

市民・患者サービスの面において，在院日数の短縮などの取組を行う場合，背景を理解してもらえるような機会を作ることにより，患者側も理解が深まるのではないか。

理事長及び院長とも，職員とのコミュニケーションに努め，問題点の把握，改善に向けて取組んでいることが把握できたが，今年度の実績に甘んずることなく，引き続き努力されたい。

さらに，紹介率・逆紹介率などの情報を常時公開し，全職員の意識を高めるとともに，財務の面についても全職員で情報共有し計画を推進されるよう，意識改革がなされる取組を進めるべきである。

また，中央市民病院は平成23年7月に移転を予定しており，移転に伴い一時的に予想される大幅な減収，さらには，今後の企業債の償還のためにも，財政の健全化を確立しておく必要があるとともに，ＰＦＩ事業者との関係において，医療サービスとその他のサービスとの連携がうまくすすめられるよう，コミュニケーションを図り，今後も良好な関係を維持していく必要がある。

第２項大項目評価

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　B　（おおむね順調に進んでいる）

評価結果

○救急医療，感染症医療，地域医療機関・保健機関・福祉機関との連携推進の 3 項目について，目標以上の成果を上げているほか，ほとんどの項目で年度計画を着実に実施している。
○退院サマリーが退院後 2 週間を経過し督促等の対応を行っても一部で遅延状態が認められるため，臨床評価指標等の項目については，年度計画が十分に実施できていないと判断した。

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

※B＝小項目において評価３～５の割合が９割以上（30／31×100＝96.8%）
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		4	4		
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		2	2		
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			3	1	
7　臨床研究及び治験の推進	1	1			1		
合　　　計	22	31		6	24	1	

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）救急医療【４・ウェイト２】

中央市民病院については，救命救急センターとして，365 日 24 時間体制の救急医療を提供し，西市民病院については，市街地西部の中核病院として，毎日午前 0 時までの内科系・外科系での救急医療体制や金曜日及び土曜日の 24 時間救急医療を継続した結果，両病院とも，救急外来患者数，うち入院患者数，救急車受入数ともに前年度を上回った。

さらに，西市民病院については，新型インフルエンザの発生時に，中央市民病院及び西神戸医療センターの救急受入の一部制限を補うため，平成 21 年 5 月 16 日から 31 日まで，全日 24 時間の救急対応を行ったことを高く評価した。

１－（３）感染症医療【４・ウェイト２】

感染症医療については，平成 21 年 5 月に国内初の発症例が神戸で確認された新型インフルエンザへの対応として，中央市民病院において，予定入院・予定手術を減らすことにより，新型インフルエンザ患者用の病床を確保するとともに，両病院において 24 時間対応の発熱外来を設置し，患者の受入を行ったこと，また，これらの体制を確保するために，医師・看護職員・薬剤師等が交代で対応にあたる等，問題なく対応された事を高く評価した。

４－（１）地域医療機関・保健機関・福祉機関との連携推進【４・ウェイト２】

地域医療機関との連携としては，中央市民病院については，平成 21 年 12 月に地域医療支援病院の名称承認を受け，地域医療機関との間で積極的な紹介，逆紹介に努めた。西市民病院についても，事務局医事課の地域医療係を地域医療推進課として新設するなど体制の強化を行い，地域医療機関との連携を図ったことを評価した。

○小項目評価が２（計画を十分に実施できていない）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)

６－（４）臨床評価指標等【２・ウェイト１】

退院サマリー作成について，退院後 2 週間を経過し未作成の場合は，督促し，院内会議において注意喚起する等の対応を行っても一部で遅延状態が認められることから，自己評価のとおり，計画を十分に実施できていないと判断した。地域医療機関との連携及び両病院が臨床研修指定病院である事からも，退院サマリーは１００％期限内提出すべきである。

②その他考慮すべき事項

２－（３）高度・先進医療【３】

患者のＱＯＬに配慮した，より侵襲性の低い医療の提供として，内視鏡下手術に積極的に取り組んだことは高く評価できる。

３－（２）市民・患者への適切な情報提供【３】

糖尿病教室や，腎臓病教室など各種患者向けの教室を，医師及び看護職員がチームを組み積極的に取り組むことによって，開催回数が大幅に増えたことは高く評価できる。

３－（３）ボランティアとの協働【３】

中央市民病院のボランティアを紹介したホームページは非常に充実しており，ボランティアコーディネーターの取り組みは評価できる。

４－（２）オープンカンファレンス等研修及び研究会を通じた地域医療への貢献【３】

研修･研究会が頻繁に行われているだけでなく，その際，アンケートを実施したことは評価できる。

５－（２）医療安全対策の徹底【３】

インシデントの情報収集を積極的に行ったことは高く評価できる。

６－（１）クリニカルパスの充実と活用【３】

計画値は達成されていないことから，自己評価は２であったが，不要なパスの見直しや，電子カルテ化への対応など，積極的な取り組みがなされていることから，評価は３が妥当である

と判断した。
６－（２）ＤＰＣの活用【３】
　中央市民病院のDPC機能評価係数は全国でトップ30に入っており，どれだけ多くの疾患を診ているかというカバー率は全国でトップクラスである等，大変努力している。

○評価にあたっての意見，指摘等

・地方独立行政法人へ移行後も，救急医療や新型インフルエンザへの対応など公的な病院としての役割をきっちりと果たしたところは高く評価できる。
・助産師外来については，前年比件数は大きな伸びを示しており，努力していると評価できるが，さらに件数を増やす努力をすべきである。
・意見箱の投稿件数について増減が記載されているが，投稿数は減少すれば評価出来るというものではなく，むしろ「この病院によくなって欲しい」という意見が反映されている内容であれば，増加する方がいい。内容の吟味・検証が必要。
・待ち時間対策については，短時間になる努力は不可欠であるが，同時に待ち時間の目安がわかるシステムが必要であり，そのための努力をされたい。一方，患者の待ち時間については，全国の病院の永遠の課題であり，病診連携をはかり患者をどう振り分けていくか，患者側も待ち時間についての認識も必要。
・市民・患者へのサービスの一層の向上の観点で，「市民病院の役割についての情報提供」で，「上手な外来のかかり方」を作成して1,000部配布したことについては評価できるが，実際の冊子は，タイトルと内容が合致していない。むしろ「病院からのお願い」「医療現場の事情説明」という印象を持った。文字ばかりと言う面も含め，患者へのアピールにつながるような内容の検討が必要である。
・リスクマネジメント部会という名称からセイフティマネジメントと名称変更が好ましい。
・臨床評価指標の利用をさらに推進すべきである。

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　B　（おおむね順調に進んでいる）

評価結果

○人材育成のため，大学院留学や長期留学の研修制度の積極的活用を行うことや，認定・専門看護師手当の新設などによる資格取得の促進，優れた専門職を確保するため，外部登用に向けた人事給与制度の改善，経験者の採用，職員の再雇用制度の創設，育児と仕事の両立を目的とした，育児短時間勤務制度の創設など，ほとんどの項目で年度計画を着実に実施している。

○しかし，全職員を対象とした研修計画が未整備であったため，研修制度の充実の項目については，年度計画が十分に実施できていないと判断した。

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

※B＝小項目において評価３～５の割合が９割以上（13／14×100＝92.9％）

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，やりがいが持てる病院	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			2	1	
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			13	1	

評価判断理由

①特筆すべき小項目評価

○小項目評価が２（計画を十分に実施できていない）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）

２－（２）研修制度の充実【２・ウェイト１】

地方独立行政法人化の初年度として，今後法人の経営を担う新規採用職員に対する研修の充実を図ったが，全職員を対象とする研修計画が未整備であったため，自己評価のとおり，計画を十分に実施できていないと判断した。

②その他考慮すべき事項

１－（２）専門性の高い資格や技術の取得への支援【３】

認定・専門看護師手当は看護協会が目指している方向であり，手当を新設したことは，先駆的で評価できる。

○評価にあたっての意見，指摘等

・在院日数短縮，収益の増加を実現しているが，これは，医療従事者に負担がかかることであり，それを補完する意味においても，医療クラークを増やして医療従事者の負担を軽減する取り組みを行うべきである。

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

○平成 21 年度決算においては，法人全体の単年度資金収支の 21 年度目標値（0.6 億円赤字）を大幅に上回る 14.1 億円となった。また，経常収支比率も中央市民病院では目標値 104.2%に対して 109.1%，西市民病院では目標値 95.2%に対して 104.3%となり，両病院とも目標を達成していることをはじめ，全ての項目で，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　資金収支の均衡	3	6		2	4		
2　質の高い経営ができる病院	3	4			4		
合　　　計	6	10		2	8		

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】

院長，本部長の権限を強化し，迅速な意思決定を行ったこと，常任理事会を定期的に開催し，年度計画の予算，収支計画及び資金計画が着実に実行できるような進捗管理を実施した。

また，収入の確保及び費用の合理化にも積極的に取り組んだ結果，単年度資金収支において，目標の▲0.6 億円を大きく上回る 14.1 億円の黒字となるとともに，法人全体で大幅な収支の好転を実現したことを評価した。

②その他考慮すべき事項

２－（３）バランストスコアカード（BSC）を用いた経営【３】

BSC については，マネジメントシートにより計画の進捗状況を確認する仕組みを作ったが，ICT 化に至らなかったため，自己評価では２となっていた。BSC はコミュニケーションツールの一つであり，院長と，診療科部長及び各部門長とが意見交換を行い，それを現場に浸透させることが重要であり，現状では、全職員に浸透しているとは言えないまでも，意思疎通の場の設定に，院長以下が積極的に取り組んでいることが確認でき，ＩＣＴ化には至っていないが，実質的にはその目的がある程度達成できていると判断し，評価は３が妥当であると判断した。

○評価にあたっての意見，指摘等

・理事長及び院長とも，今年度の収支に甘んずることなく，職員とのコミュニケーションに努めるとともに，問題点の把握，改善に向けての意識が非常に高いことがヒアリングを通じて受け取れた。

・ガバナンスの確立において，院長が気軽に医療スタッフに声をかけているなど，職員の閉塞感は見受けられないとのことであったが，引き続き配慮すべきである。

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

○新中央市民病院の整備については，平成 23 年 3 月の施設完成に向け，計画どおり着実に工程が進められており，院内に新中央市民病院整備委員会及び整備委員会の下部組織として部会が設置され，運営に関する詳細や医療情報システムの検討や，施設計画や運営基準書などの作成等順調に進められている。また，医療産業都市構想への寄与としては，先端医療センターと連携し，連携会議や共同研究が行われているなど，両項目で，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　PFI 手法による中央市民病院の再整備	1	2			2		
2　医療産業都市構想への寄与	1	1			1		
合　　　　計	2	3			3		

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

・新中央市民病院と，その周辺に集積する病院等各施設との連携が，神戸市民のため図られるよう，つめた議論が必要である。