

## 平成 28 年度 年度計画にかかる事業報告書 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	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	3	6		4	2		
2 高度医療及び専門医療の充実並びに医療水準向上への貢献	4	6		3	3		
3 安全で質の高い医療を提供する体制の維持	3	5			5		
4 市民及び患者とともに築くやさしい病院	2	3			3		
5 地域医療連携の推進	2	3			3		
合 計	14	23		7	16		

## 評価判断理由

## 1 市民病院としての役割の発揮

救急医療において、中央市民病院では、第2救急病棟を開設し、神戸市全域の基幹病院・救命救急センターとして引き続き、「断らない救急」を継続し、また、厚生労働省が実施する「平成28年度全国救命救急センター評価」<sup>※1</sup>においても、総合評価で3年連続全国1位となるなど、救急受入体制の充実を図った。また、西市民病院においても、救急外来患者数及び救急車搬送受入れ件数は減少したものの、救急入院患者数が増加するなど24時間365日救急医療の提供を維持した。

災害医療において、中央市民病院は災害拠点病院として、西市民病院は神戸市災害対応病院<sup>※2</sup>として、市・県及び地域医療機関とも連携を図れるよう体制強化を図ったことに加え、平成28年4月に発生した熊本地震において、中央市民病院から災害時派遣医療チーム（DMAT）<sup>※3</sup>を派遣するなど、両病院とも被災患者への支援を行った。

## 2 高度医療及び専門医療の充実並びに医療水準向上への貢献

高度・専門医療においては、中央市民病院では手術支援ロボット「ダヴィンチ」や「TAVI（経カテーテル大動脈弁治療）」などによる高度・専門医療の提供や、がんセンターの拡充による高度ながん治療に取り組むとともに、精神科身体合併症病棟（MPU）<sup>※4</sup>を開設し、身体合併症の受け入れにも取り組んだ。また、西市民病院においても手術支援ロボット「ダヴィンチ」の活用や、内視鏡による手術に取り組み、患者の負担軽減を図った。

臨床研究及び治験の推進では、中央市民病院において、大阪大学、京都大学iPS細胞研究所及び理化学研究所と他人のiPS細胞を用いた網膜色素上皮細胞移植の臨床研究<sup>※5</sup>を行う体制を発足し、平成29年3月には第1例目の移植手術を実施した。

### 3 安全で質の高い医療を提供する体制の維持

インシデント報告件数を増加させる取り組みなどによる医療安全対策への向上や、自主監査体制を強化させ、コンプライアンスの徹底を図った。

### 4 市民及び患者とともに築くやさしい病院

中央市民病院におけるがん相談支援センターのリニューアルや、西市民病院における外来案内機能の充実等による患者サービスの向上を図った。

### 5 地域医療連携の推進

地域医療機関への積極的な訪問等によって連携を強化し、紹介率・逆紹介率の向上などに取り組んだ。

## その他評価委員からの意見

### 1 市民病院としての役割の発揮

- ・中央市民病院の救急医療について、年間1万件近くの救急車を受け入れてなお、高い救急応需率を維持していることは、市民のための病院として評価できる。
- ・西市民病院の救急患者数が減少していることについて、その原因が外部環境の問題なのか、院内の体制の問題なのかをきっちりと分析することが重要である。

### 2 高度医療及び専門医療の充実並びに医療水準向上への貢献

- ・中央市民病院が、臨床研究中核病院の指定を目指すことで、より質の高い医療提供体制が期待される一方で、地域医療の観点から、市民病院としての役割を堅持することも重要である。

### 3 安全で質の高い医療を提供する体制の維持

- ・平均在院日数の短縮や、病床利用率の上昇によって、現場で働く職員に対する疲弊を招いたり、医療安全の確保が疎かになることのないように努めてもらいたい。
- ・インシデントの報告件数が増えているが、病院の規模からすると、依然としてまだまだ不足している部分もあり、今後も医療安全文化の醸成に取り組む必要がある。
- ・医療事故調査制度に基づく報告については、医療者の理解促進も必要である。

### 5 地域医療連携の推進

- ・地域包括ケアの推進という観点から、地域の医療関係者や介護関係者等に対しても、市民病院としての方向性を示していく必要がある。

#### ※1 全国救命救急センター評価

平成11年度から救命救急センター全体のレベルアップを図ることを目的として実施されており、診療体制や患者受入実績等に関する報告に基づき、点数化された評価。

#### ※2 神戸市災害対応病院

県が指定する災害時に被災患者の受入・治療や救護班の派遣等を行う災害拠点病院に準じ、市が設置する救護所への備蓄医薬品や衛生資材等の提供、避難所・福祉避難所への医療提供などの役割を担う病院。

#### ※3 災害時派遣医療チーム（DMAT）（Disaster Medical Assistance Team）

災害急性期（災害発生後48時間以内）における被災地での医療の確保を図るため、救出・救助部門と合同して可及的速やかに活動するためのトレーニングを受けた医療チーム。

#### ※4 精神科身体合併症病棟（MPU）（Medical Psychiatry Unit）

主に薬物中毒患者、自傷による身体損傷を負った患者、自殺企図患者等、精神疾患とともに身体疾病の治療を行う専門病棟。

#### ※5 臨床研究

治療方法の改善や病気の原因の解明、患者の生活の質の向上などのために行う医学研究。

## 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	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 優れた専門職の確保と人材育成	3	5			5		
2 働きやすくやりがいの持てる環境づくり	2	2			2		
合 計	5	7			7		

#### 評価判断理由

##### 1 優れた専門職の確保と人材育成

人材確保・育成面として、合同就職説明会への参加や神戸市看護大学との連携強化による看護職員の確保に取り組むなど優れた専門職の確保に努めた。また、資格取得支援制度や研究休職制度等の継続や、各階層別研修の実施などによる職員の人材育成を図った。

##### 2 働きやすくやりがいの持てる環境づくり

人事・給与制度を再構築するため、平成28年4月より、医師については人事評価制度を試行実施、また、医師以外の職種については本格実施するとともに、中央市民病院では病児保育室<sup>※1</sup>の運用開始および院内保育所の定員拡大、西市民病院では院内での保育所開設を決定するなど、働きやすい環境整備にも努めた。

#### その他評価委員からの意見

##### 2 働きやすくやりがいの持てる環境づくり

- ・絶対評価で行う人事評価は、昇給・昇任が別途必要となり負担が大きい一方で、相対評価は評価自体が難しいことが挙げられる。人事評価制度を本格導入する際にはどのような方法が望ましいのか検討すべきである。
- ・（年功序列の給与体系において）若年の退職者の割合が多いというのであれば、改善すべきであることについても検討していくべきである。
- ・働き方改革で、医師の労働時間が制限されて一番大きな影響を受けるのは救急医療に従事する組織・職員であることを留意する必要がある。

※1 病児保育室

入院するほどではないが、保育園で集団生活をするには困難な疾患中あるいは疾患回復期の乳幼児及び児童を対象として預かることを目的として設置された保育室。

### 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	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 安定的な経営基盤の維持	3	6			6		
2 質の高い経営ができる病院づくり	3	4			4		
合 計	6	10			10		

#### 評価判断理由

- 1 安定的な経営基盤の維持
- 2 質の高い経営ができる病院づくり

医療を取り巻く環境が厳しさを増す中、効率的・効果的な体制構築や経営改善に努めた  
が、平成28年度の経常損益は、法人全体で509百万円の赤字となった。

中央市民病院は、平均在院日数の短縮や診療単価の上昇等により収益を確保したが、高  
度医療の提供等による費用の増加に伴い、122百万円の赤字となった。また、西市民病院は  
在宅医療への支援、地域医療機関との連携を進めるとともに、外来化学療法件数の増など  
から、収益の確保に努めたが、医師の異動等に伴い、患者数が目標値を下回ったことから、  
372百万円の赤字となった。

経常損益は2年連続の赤字となったが、財務内容の改善に関する取り組みとして、常任  
理事会や理事会における決算報告や経営分析、院長による部門別のヒアリングの継続実施  
などによるガバナンスの強化や役員研修会の実施など、全職員に対する組織目標の共有化  
や経営への意識向上を図った。

また、両病院ともに、平成28年度の診療報酬改定を踏まえた新たな加算の取得や、D P  
C<sup>※1</sup>入院期間を意識した病床運営に取り組むとともに、診療材料について価格交渉を行う  
など費用の縮減にも取り組むなど、様々な努力を行った。

今後も、市民病院としても役割を継続的に果たすため、効率的な人材配置や計画的な投  
資等、なお一層の取り組みを行っていく必要はあるが、様々な項目における法人一丸とな  
った経営努力については認められることから、すべての項目で年度計画を着実に実施して  
いると判断した。

## その他評価委員からの意見

### 1 安定的な経営基盤の維持

- 全体的な評価として、経営基盤の安定性は維持されている範囲内であり、「年度計画を十分に実施できていない」とまではいえないが、今後、スタッフのモチベーションにも留意しながら財務内容の改善に向けた議論をしていく必要がある。
- 中央市民病院は、入院患者一人あたりの収益が高く、また、病床利用率も94%程度と高い水準にもかかわらず、赤字決算を計上していることについて、しっかりとした分析をしていくことが重要である。
- 西市民病院単独で黒字化できるよう、より病床稼働率を向上させるなどの経営的な自助努力をするべきである。
- 年度評価としては、大きな問題はないと判断するが、中長期的な視点から見れば、懸念材料が徐々に目立ってきたと言える。
- 人事院勧告による給与改定による給与増や消費税の補てん不足がどの程度なのかを試算した上で、予算組みを行うべきであり、その点も考慮した上で黒字を確保するべきではないか。一般の民間企業においては、当然そのあたりのリスクヘッジもしている。

### 2 質の高い経営ができる病院づくり

- 病院を取り巻く環境が厳しい中、より効率的な体制を構築することが求められており、従来通りの組織にとらわれることなく、セクショナリズムなどの組織の硬直化を解決し、問題の共有化を図ることが必要である。
- 診療報酬制度の改定の中で、当初の人員配置計画と実際の人員配置とで乖離が出てきていることについては、今後、しっかりとした原因分析をしていく必要がある。
- 看護師をはじめとする医療職については、医療必要度、看護必要度に合わせた人員配置が必要であり、そういったことも勘案した組織配置を検討する必要がある。
- 診療科ごとの業績の責任性をより明確化し、経営管理の精度を診療科レベルで上げていくべきではないかと考える。
- 人材の適正配置という観点からは、現場で働く職員について、専門性を図ると共に、様々な知識や経験を取得してもらいたい。
- 病院にとって、特に多くの割合を占める看護職員をどのように配置するかという議論を行うことで、診療報酬制度に見合った適正な職員配置に結びつくと考える。
- 設備投資による費用対効果については、十分な検証が必要である。

#### ※1 DPC (Diagnosis Procedure Combination ・診断群分類別包括評価)

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	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 中央市民病院におけるPFI事業の円滑な推進	1	1			1		
2 市関連病院との連携	1	2			2		
3 神戸医療産業都市における役割	1	1			1		
合 計	3	4			4		

### 評価判断理由

#### 1 中央市民病院におけるPFI事業の円滑な推進

中央市民病院におけるPFI事業に関し、業務実施状況の確認や改善によって円滑な運営を図るとともに、これまでの実施状況を踏まえ、PFI事業導入後5年間の検証を開始した。

#### 2 市関連病院との連携

市関連病院とは、医療機能に応じた患者の紹介・逆紹介を行うとともに、連携会議等についても積極的に行い、病院間の連携を推進した。さらに、西神戸医療センターの運営をはじめとする一般財団法人神戸市地域医療振興財団事業の円滑な移管に向け、課題整理など必要な準備を進め、平成29年4月1日に事業移管を行った。

#### 3 神戸医療産業都市における役割

中央市民病院において、大阪大学、京都大学iPS細胞研究所及び理化学研究所と他人のiPS細胞を用いた網膜色素上皮細胞移植の臨床研究を行う体制を発足し、平成29年3月には第1例目の移植手術を実施（再掲）するとともに、近隣の医療機関とも定期的な連携会議を継続開催し、メディカルクラスター<sup>※1</sup>の臨床部門における役割を果たした。

### その他評価委員からの意見

特になし

※1 メディカルクラスター

神戸市立医療センター中央市民病院を中心に、高度な医療の提供を目指す病院等がひとつの場所に集積・連携することにより、市民への高度な医療サービスの提供、事業者等の新たな事業機会の創出、さらには国際貢献を行うことを目指して設置されたもの。