

地方独立行政法人桑名市民病院
平成 2 1 事業年度の業務実績に関する評価結果

平成 2 2 年 7 月

地方独立行政法人桑名市民病院評価委員会

1 地方独立行政法人桑名市民病院の年度評価の考え方

地方独立行政法人桑名市民病院評価委員会では、平成21年10月1日に地方独立行政法人化された桑名市民病院について、平成22年1月29日に策定した「地方独立行政法人桑名市民病院の業務実績に関する評価の基準」に基づき、次のとおり評価を行った。

(評価の基本方針)

- (1) 中期目標・中期計画の達成状況等から法人の業務運営等に関して多面的な観点から総合的に評価を行い、法人運営の質的向上に資するものとする。
- (2) 評価を通して、中期目標・中期計画の達成状況や取り組み状況を市民に分かりやすく示すものとする。
- (3) 業務運営の改善や効率化等の特色ある取り組みや様々な工夫を積極的に評価するものとする。
- (4) 法人を取り巻く環境の変化等を踏まえ、必要に応じて評価の方法を見直すものとする。

(年度評価の方法)

当該年度計画に定めた事項ごとに行う「項目別評価」と業務実績全体の進捗状況について行う「全体評価」の2つを併せて行った。

(1) 項目別評価の方法

項目別評価は、①法人による自己評価、②評価委員会による小項目評価、③評価委員会による大項目評価の手順で行った。

① 小項目評価

評価委員会において、法人の自己評価及び目標設定の妥当性などを総合的に検証し、年度計画の小項目ごとの進捗状況について評価を行った。

評価委員会による評価と法人の自己評価が異なる場合は、評価委員会が評価の判断理由等を示す。また、必要に応じて、特筆すべき点などについてコメントを付した。

② 大項目評価

評価委員会において、小項目評価の結果、特記事項の記載内容等を考慮し、大項目ごとの進捗状況について評価を行った。

(2) 全体評価の方法

① 評価委員会において、項目別評価の結果を踏まえ、年度計画及び中期計画の全体的な進捗状況について、記述式による評価を行った。

② 全体評価においては、法人化を契機とした病院改革の取り組み(法人運営における自律性・機動性の発揮、財務内容の改善、病院運営の透明性の向上など)を積極的に評価した。

2 全体評価

(1) 評価結果と判断理由

地方独立行政法人桑名市民病院は、平成 21 年 10 月 1 日に県内で初の地方独立行政法人として設立された。平成 21 事業年度の業務実績については、二つの大項目評価、「市民に対して提供する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」及び「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」がともに A 評価であること、さらには特に以下の点を評価し、全体としては中期目標及び中期計画の達成に向け、概ね計画どおりに進んでいると評価する。

〈全体評価にあたって考慮した事項〉

① 地方独立行政法人桑名市民病院の基本的な目標

質の高い医療を継続的かつ安定的に提供し、市民の期待と信頼に応えること。特に、地域の医療機関との連携及び役割分担の下で、救急医療、小児・周産期医療、感染症医療、災害その他緊急時における医療、高度医療等の不採算医療や政策医療も含めた、質の高い医療を市民に対して安全に提供することとともに、病気の予防や健診等、市民の健康を守るための医療を供給すること。

② 平成 21 年度における重点的な取組み

法人化初年度の平成 21 年度（平成 21 年 10 月 1 日～平成 22 年 3 月 31 日）は、法人運営の基盤となる理事会や、本院と分院の管理・監督職員から成る合同企画運営会議をはじめとする運営体制を整備するとともに、法人としての基本理念、基本方針及び基本目標を新たに定め、全職員への浸透に努められた。

提供する医療サービスについては、重要な医療機能である救急医療において、平成 22 年 1 月から病院群輪番病院の一病院が離脱したこともあって、前年より多くの職員配備をし、救急車搬送患者が受け入れられた。診療機能の整備としては、新たな専門外来として平成 21 年 11 月から肥満外来を設置された。医療職の人材確保としては、随時採用や希望に応じた勤務条件といった柔軟な人事管理が取り入れられ、また職員の努力や法人の業績が反映される給与制度が導入された。地方独立行政法人の最大の特長である、柔軟性・迅速性を活かしたこれらの対策が実施されたことにより、新たに本院においては麻酔科医、分院においては循環器内科医の確保に目途がつき、平成 22 年度には本院において麻酔科を標榜することが可能となった。

経営状況について、収入の確保においては、前期に比べ入院患者数、1 日当たり入院収益、病床利用率が増加し、外来患者と 1 日当たり外来収益が前期並みを維持したことにより、医業収益が 6.9%の増となった。費用の節減においては、後発医薬品の採用率及び採用数がほぼ計画通り達成され、両病院で使用する薬品及び診療材料のより安価なものへの統一に努められた。さらに、競争入札と随意契約の実施条件に差を設けず、契約の性質や目的に応じて最も効果的な方法を選択可能としたことで、業者が限定される契約については、価格交渉の上での随意契約を行い、より有利な契約内容とする取組みが行われた。こうしたことから、当初計画では約 1 億 6,000 万円の赤字が見込まれていたが、結果的には約 1,100 万円の赤字であった。

③ 特筆すべき取り組み

- ・地域中核病院、救急指定病院等の役割について、救急車搬送患者の受入数や手術件数などの実績において一定の成果を示すことができた。
- ・臨床研修医の受入れについて、医学生を対象とした修学資金貸与制度や臨床研修プログラムの充実等の効果により、修学資金の応募が3人、病院見学の希望者は前年度から大幅に増えて14人という状況になり、医師臨床研修マッチングも定数枠を満たす3人が確保された。
- ・患者の利便性向上として、平成22年3月から、本院において医療費のデビットカードによる支払いを可能とした。
- ・医療の質を検証して確保するため、本院において（財）日本医療機能評価機構による病院機能評価の認定を平成21年12月に取得した（分院は取得済）。
- ・これまでの外来受付や各部署間の書類運搬業務については、職員の適切な配置が図られた。
- ・事務部門については、桑名市からの職員を4人減員し、法人独自の職員を2人採用するとともに、医事部門のプロパー化をし、専門分野に精通した職員が確保された。
- ・費用の節減については、医薬品や診療材料などについて、より安価で納入できるよう価格交渉に努めている。

(2) 評価にあたっての意見、指摘等

- ・地方独立行政法人に移行し、職員が一体となって意識改革に取り組んでいると見受けられる。
- ・ただし、現段階での取り組みは他機関ではすでに実施されているものが少なくないのも事実である。
- ・今後も地方独立行政法人の特長を存分に活かし、また継続的に創意工夫、鋭意努力し、病院運営の更なる向上に努めていただきたい。
- ・医師、看護師等の確保に積極的に取り組み、成果を上げていただきたい。
- ・現状の施設において、最大限の収益を上げる努力をしていることは認められるが、必要とされる医療機能の確保やメンテナンス費用など、このままでは限界があるので、中長期的な収支計画を踏まえた将来構想が望まれる。具体的には、診療機能計画と病院建設計画の早急な策定と提示が必要である。
- ・評価をより客観的に実施するために、今後は年度計画をできるだけ数値化するとともに、年々レベルアップした年度計画を策定することを求める。
- ・財務諸表等の公表に関しては、地方独立行政法人会計の特性を配慮して、誤解をまねかないように留意していただきたい。

3 大項目評価

3-1 「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」に関する大項目評価

(1) 評価結果と判断理由

- 小項目評価の平均点は3.57であり、また以下のことを考慮し、「市民に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」に関する大項目評価は、A評価（計画どおりに進んでいる）が妥当と判断した。

〈大項目評価にあたって考慮した事項〉

- 小項目評価が5の項目

（－（ ））は中項目番号及び小項目番号

- ・(4-5)病院機能評価の認定

「平成21年12月に病院機能評価の認定を取得した」こと

- 小項目評価が4の項目

（－（ ））は中項目番号及び小項目番号

- ・(1-1) 重点的に取り組む医療の実施

「病院群輪番制病院が5病院から4病院に減少した中で、365日24時間救急医療を提供する体制を維持し、年度計画を達成する救急車搬送患者を受け入れた」こと

- ・(1-3)高度医療機器の計画的な整備及び更新

「PACS（医療画像保管伝送システム）を導入した」ことにより、「過去のフィルムを探す手間や運搬にかかる時間が削減でき、待ち時間など患者負担を減少させた」こと、「フィルム材料費などのコストを減らしフィルムレスによる診療報酬の加算も取得できた」こと

- ・(2-3) 地域医療連携の推進

「本院、分院とも計画値を上回る紹介率であった」こと、「桑名医師会、いなべ医師会と、オープン病床に関する合意書を平成21年12月に締結した」こと

- ・(2-4) クリニカルパスの作成及び適用と後方支援体制の整備

「本院、分院とも新たなパスを作成し、開始した」また、「後方支援病院として、円滑で継続的な医療を提供できる体制を強化する」としており、結果、「後方支援する医療機関が増えた」こと

- ・(3-3) 患者の利便性向上

「平成22年3月から、本院においてデビットカードを利用可能とした」こと

- ・(3-4) 職員の接遇向上

「あなたの声」は、法人への移行後77件あり、患者や家族からの意見や苦情に対して改善策を講じた。アンケートは、移行前に2回、移行後に1回、計3回実施した」こと、「糖尿病患者会の立ち上げを行った」こと

- ・(4-1) 医療安全対策の徹底

「医療安全管理委員会の分野別組織として、院内感染対策委員会、ICT、医薬品安全管理委員会、

医療機器安全委員会、医療ガス安全管理委員会、リスクマネージャー部会、輸血療法ならびに血液製剤管理委託委員会、臨床検査適正化委員会を置き、それぞれの分野から医療安全対策を検討し、現場にフィードバックしている」こと

・(4-3) 法令の遵守等

「平成 21 年 11 月に、法人の職員倫理規程を制定」、「個人情報保護推進委員会及び個人情報保護管理者部会を開催し、個人情報保護対策のチェックと検討を行った」こと

・(4-6) 市民への保健医療情報の提供及び発信

「出前講座の開催 7 件、市民公開講座の開催、ホームページのアクセス総数 68,936 件、広報紙への連続掲載を行った」こと

〈小項目評価の集計結果〉

	評価の対象項目数	5:年度計画を大幅に上回って実施している	4:年度計画を上回って実施している	3:年度計画を順調に実施している	2:年度計画を十分に実施できていない	1:年度計画を大幅に下回っている
高度医療の提供	4		2	2		
医療水準の向上	4		2	2		
患者サービスの一層の向上	5		2	3		
より安心して信頼できる質の高い医療の提供	6	1	3	2		
合計	19	1	9	9		

3-2 「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」に関する大項目評価

(1) 評価結果と判断理由

- 小項目評価の平均点は 3.66 であり、また以下のことを考慮し、「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」に関する大項目評価は、A 評価 (計画どおりに進んでいる) が妥当と判断した。

〈大項目評価にあたって考慮した事項〉

○ 小項目評価が 4 の項目

(- ()) は中項目番号及び小項目番号

・(2-1) 適切かつ弾力的な人員配置

「事務職員と看護助手が行う業務を仕分け、看護助手は病棟などの看護助手業務に専念させた」こと、「夜勤専従の臨時職員 (看護師 1 人、介護士 2 人) を採用し、夜間の入院医療サービスを充実した」

こと

・(2-(2)) 事務部門の職務能力の向上

「移行時に、市からの職員を4人減員し、専門的な知識を持つ正規職員を2人採用するとともに、医事係の臨時職員21人を常勤嘱託職員として採用した」こと

・(2-(4)) 勤務成績を考慮した給与制度の導入

「昇給や昇格に職員の努力や法人の業績を反映する職員給与規程を制定した」こと、「退職手当は、年功序列の要素が強い従来の制度を見直し、病院貢献度を反映できるポイント制を導入した」こと

・(2-(5)) 職員の就労環境の整備

「嘱託職員の採用(26人)、臨時職員の勤務回数、勤務時間は、希望に応じた設定を取り入れた」こと、「育児休業の期間は、1歳6か月から3歳までに引き上げた」こと

・(2-(7)) 予算の弾力化等

「競争入札と随意契約の実施条件に差を設けず、最も効果的な方法を選択できる制度とした」こと、「交渉により、より有利な契約内容とする取組みを行った」こと

・(2-(8)) 収入の確保と支出の節減

「医師派遣元など関係各所との連携、医師・看護師の民間人材バンクへの登録による募集により、人員を確保した」こと、また、「DPC制度の活用」では、「平成21年4月から導入病院となり、同規模他病院と診療報酬を比較した分析等を行い、収入の確保対策の検討に活用した」こと、さらに、「高度医療機器の稼働率は向上している」こと、「後発医薬品の採用を促進している」こと、「薬品は共同購入を行っている」こと

〈小項目評価の集計結果〉

	評価の対象項目数	5:年度計画を大幅に上回って実施している	4:年度計画を上回って実施している	3:年度計画を順調に実施している	2:年度計画を十分に実施できていない	1:年度計画を大幅に下回っている
地方独立行政法人としての運営管理体制の確立	1			1		
効率的かつ効果的な業務運営	8		6	2		
合計	9		6	3		

地方独立行政法人桑名市民病院の平成22
事業年度に係る業務実績に関する評価結果

平成23年7月

地方独立行政法人桑名市民病院評価委員会

年度評価の方法

本評価委員会においては、平成 21 年 10 月 1 日に設立された地方独立行政法人桑名市民病院について、平成 22 年 1 月 29 日に策定した「地方独立行政法人桑名市民病院の業務実績に関する評価の基準」に基づき、法人の第 2 期事業年度である平成 22 事業年度の業務実績に関する評価を行った。

評価は、項目別評価と全体評価を行い、項目別評価では、法人による自己評価を基に法人へのヒアリングを通じて、自己評価の妥当性や年度計画の進捗状況について、小項目評価及び大項目評価を行った。また、全体評価では、項目別評価の結果を踏まえ、年度計画及び中期計画の進捗状況について、総合的な評価を行った。

第 1 全体評価

1 評価結果と判断理由

地方独立行政法人桑名市民病院の平成 22 事業年度の業務実績については、2つの大項目評価である「市民に対して提供する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」及び「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」がともにB評価であること、加えて以下の点を考慮し、全体としては中期計画の達成に向け、おおむね計画どおりに進んでいると評価した。

2 全体評価に当たり考慮した事項

(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」

- ・重点的に取り組む医療の実施について、救急医療への取り組みとして、桑名地域の医療機関で最も多くの救急患者を受け入れたこと、急性期医療への取り組みとして、常勤の麻酔科医を確保し手術体制を充実して、手術件数が増加したこと、また高度医療に対する指標として、機能評価係数Ⅱが県内 20 病院中 5 位となったこと。
- ・診療機能の整備について、地域住民の健康維持への取り組みとして、大腸がんのワンコイン検診を実施したこと。
- ・医療職の人材確保について、フルマッチである 3 人の臨床研修医を採用できたこと。
- ・患者の利便性向上について、クレジットカード決済を導入し、シャトルバスの運行を開始したこと。
- ・市民への保健医療情報の提供発信について、市民公開講座に約 300 人の参加があり、第 1 回病院祭では約 1,500 人の地域住民が来場するなど、地域住民の健康を守る役割を担う病院として、地域とつながる情報発信が行われたこと。

(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」

- ・適切かつ弾力的な人員配置について、夜勤専従やパートタイム職員の採用により、効率的な業務運営が行われたこと。
- ・事務部門の職務能力の向上について、市からの派遣職員を減員しつつ、専門知識を有する法人プ

ローパー職員を採用したこと。

- ・新しい人事評価制度の構築について、法人の行動基準の下で行動評価、能力評価、業績評価を行う人事評価制度の運用を開始し、昇任管理に反映したこと。
- ・勤務成績を考慮した給与制度の導入について、上記の人事評価制度を賞与額及び昇給号俸数の加減に反映し、職員の努力や法人の業績が反映される給与制度の本格的な運用が開始されたこと。
- ・予算の弾力化等について、総合評価方式を取り入れて薬品の取引業者数を減らすことにより、業者間の競争を促し、前年度と比較して約4,500万円削減したこと。
- ・収入の確保について、7対1入院基本料が維持されたこと、また検査機器の稼働件数及び稼働率が前年度と比較して増加したこと。
- ・費用の節減について、後発医薬品の採用率及び採用数において年度計画を達成したこと、また材料費（薬品・診療材料・給食材料）対医業収益比率及び経費対医業収益比率が前年度から減少したこと。

3 評価に当たっての意見、指摘等

- ・地方独立行政法人制度の特徴を生かして、法人の業務改善及び職員の意識改革に取り組んでいると見受けられるが、そのスピードを上げていただきたい。
- ・医師の確保が厳しい状況であるのは理解できるが、提供医療の充実のために成果を上げていただきたい。
- ・医療機器の稼働状況は、常に把握していただきたい。
- ・検査受託は良い制度であるので、医師の顔が見える関係の構築を含め、法人の受託体制の整備と開業医への浸透をお願いしたい。
- ・院内感染対策について、県が相談窓口を開設するので、積極的に利用していただきたい。
- ・人事評価制度の厳格すぎる運用は、職員のモチベーション低下を起すこともあるため、特に医師への導入は慎重を期していただきたい。また、制度導入の成果等、フォローアップを要望する。
- ・勤務成績を考慮した給与制度について、原価計算の考え方も考慮して、現場が納得できる基準が設定されるよう要望する。
- ・収入の確保について、特に減少している外来患者数の増加に努めていただきたい。
- ・計画及び評価項目の設定が詳細かつ多岐にわたっているが、客観的な評価を実施するため、年度計画において可能な限り数値若しくは具体的な基準を設定していただきたい。
- ・年度計画について、評価委員会において確認及び助言を行う機会を設けていただきたい。
- ・将来的に、重要度に差がある項目や、複数の成果指標における達成度が異なる項目を評価する場合などについて、評価方法や評価基準を抜本的に見直す必要がある。
- ・今後、再編統合や新病院整備などの進捗状況を反映した適時適切な評価が実施できるよう要望する。

第2 大項目評価

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」

(1) 評価結果と判断理由

小項目評価の平均点は 2.9 であり、また以下のことを考慮し、「市民に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」に関する大項目評価は、B 評価（おおむね計画どおりに進んでいる）が妥当と判断した。

(2) 大項目評価に当たり考慮した事項

[小項目評価が 5 の項目] (- ()) は中項目番号及び小項目番号

- ・(4 - (6)) 市民への保健医療情報の提供及び発信

「市民公開講座を開催し、約 300 人が参加した」こと、「第 1 回病院祭を開催し、約 1,500 人が来場した」こと。

[小項目評価が 4 の項目] (- ()) は中項目番号及び小項目番号

- ・(3 - (3)) 患者の利便性向上

「本院及び分院同時にクレジットカードによる決済を導入した」こと、「本院、桑名駅、分院を結ぶシャトルバスの運行を開始した」こと。

(3) 小項目評価の集計結果

	評価の対象項目数	5:年度計画を大幅に上回って実施している	4:年度計画を上回って実施している	3:年度計画を順調に実施している	2:年度計画を十分に実施できていない	1:年度計画を大幅に下回っている
高度医療の提供	4			3	1	
医療水準の向上	4			2	2	
患者サービスの一層の向上	5		1	3	1	
より安心して信頼できる質の高い医療の提供	6	1		5		
合計	19	1	1	13	4	

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」

(1) 評価結果と判断理由

小項目評価の平均点は 3.4 であり、また以下のことを考慮し、「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」に関する大項目評価は、B 評価（おおむね計画どおりに進んでいる）が妥当と判断した。

(2) 大項目評価にあたって考慮した事項

[小項目評価が4の項目] (一())は中項目番号及び小項目番号

・(2-(2)) 事務部門の職務能力の向上

「法人プロパー職員として、医事業務管理指導職を1人、桑名市からの派遣職員の代わりとなる業務経験者を3人、計4人の事務職員を採用した」こと、「平成23年3月31日現在、桑名市からの派遣職員は6人となり、平成21年度から7人の減員となった」こと。

・(2-(3)) 新しい人事評価制度の構築

「法人が期待する行動基準を職員参加の下で策定し、行動評価、能力評価及び業績評価の3要素による人事評価制度を構築し、運用を開始した」こと。

・(2-(4)) 勤務成績を考慮した給与制度の導入

「新たに開始した人事評価に基づき、賞与額の増減と昇給号俸数及び昇任の管理を行った」こと。

・(2-(7)) 予算の弾力化等

「薬品購入では、平成21年度の取引卸業者6社から総合評価方式により3社に変更した結果、業者間の競争意識の促進と、納入対応や情報提供サービスの向上につながり、購入価格では平成21年度と比較して約4,500万円の削減となった」こと、「リース期間終了を迎えたCTについて、これまでの医療機器のように自動的に保守契約を行うのではなく、他メーカー導入費用との比較検討を行った結果、新規購入を選択し、経費を削減した」こと。

(3) 小項目評価の集計結果

	評価の対象項目数	5:年度計画を大幅に上回って実施している	4:年度計画を上回って実施している	3:年度計画を順調に実施している	2:年度計画を十分に実施できていない	1:年度計画を大幅に下回っている
地方独立行政法人としての運営管理体制の確立	1			1		
効率的かつ効果的な業務運営	8		4	4		
合計	9		4	5		

地方独立行政法人桑名市民病院の平成23
事業年度に係る業務実績に関する評価結果

平成24年7月

地方独立行政法人桑名市総合医療センター評価委員会

年度評価の方法

本評価委員会は、地方独立行政法人桑名市民病院（以下「法人」という。）について、「地方独立行政法人桑名市民病院の業務実績に関する評価の基準」に基づき、法人の第3期事業年度である平成23事業年度の業務実績に関する評価を行った。

評価は、項目別評価と全体評価を行い、項目別評価では、法人による自己評価を基に法人へのヒアリングを通じて、自己評価の妥当性や年度計画の進捗状況について、小項目評価及び大項目評価を行った。また、全体評価では、項目別評価の結果を踏まえ、年度計画及び中期計画の進捗状況について、総合的な評価を行った。

第1 全体評価

1 評価結果と判断理由

法人の平成23事業年度の業務実績については、2つの大項目評価である「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」及び「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」がともにB評価であること、加えて以下の点を考慮し、全体としては中期計画の達成に向け、おおむね計画どおりに進んでいると評価した。

2 全体評価に当たり考慮した事項

(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」

- ・重点的に取り組む医療の実施において、急性期医療への取り組みとして、SCU（脳卒中ケアユニット）を3床設置したこと、また、高度医療に対する指標として、機能評価係数Ⅱが県内21病院中4位となったこと。
- ・医療職の人材確保において、4人の常勤医師を採用したこと、臨床研修医について定員枠の3人とフルマッチしたこと、また介護福祉士8人を新たに雇用し、看護師が看護業務に専念できる体制に努めたこと。
- ・院内環境の快適性向上において、個室5室の全面改修を行ったことにより、利用率が各室とも89%から100%となり、前年度平均の43%から大きく改善したこと。
- ・市民への保健医療情報の提供及び発信において、開催依頼による出前講座だけでなく、病院自らが企画し地域に出向くミニ出前講座を開催したほか、市民公開講座に約270人の参加があったこと。

(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」

- ・新しい人事評価制度の構築において、平成22年度から運用を開始した人事評価制度について、これまでの行動評価及び業績評価の2要素に能力評価の要素を加えた、完成版の人事評価制度で運用したこと。
- ・勤務成績を考慮した給与制度の導入において、医師以外の職員に対し、人事評価に基づいた賞与額の増減、昇給号俸数の加減及び昇任を行ったこと。医師については、医業収益実績に基づき診

療科別に一定の賞与財源を按分することにより、診療実績を評価して処遇に反映したこと。

- ・予算の弾力化等において、委託契約及び賃貸借契約金額の削減に取り組んだ結果、年間ベースで3,080万円余、11.3%が削減されたこと。
- ・収入の確保において、7対1入院基本料が維持されたこと。
- ・費用の節減において、後発医薬品の採用率及び採用数が年度計画を達成したこと、また材料費(薬品・診療材料・給食材料)の総額と材料費対医業収益比率が、それぞれ前年度から減少したこと。

3 評価に当たっての意見、指摘等

- ・指導力を一層発揮する運営管理体制を整え、実行力のある組織を作っていただきたい。
- ・職員への倫理規程の周知徹底を図るため、基本理念、年度目標、倫理規程等を記載した職員手帳を全職員に配布したとのことだが、配布しただけでは徹底したことにならないので、活用に努めていただきたい。
- ・病院間における職員の弾力的な配置や専門的な知識・技能を有する職員の採用について、その努力は認めるものの、効率的で効果的な業務運営のためには当然と見ることもできるので、より一層の改善をお願いしたい。
- ・人事評価制度については、実際に運用してみて効果があったか、また機能しているか、定期的に検証していただきたい。
- ・勤務成績を考慮した給与制度においては、職員のモチベーションの低下を防ぐため、評価基準の公平性・客観性について留意が必要である。
- ・看護部の時間外勤務の削減に努められているが、過重労働にならないよう、今後も継続的に取り組んでいただきたい。
- ・育児休業については、取得の促進への努力が認められる。
- ・委託契約及び賃貸借契約金額の削減については、短期間で大きな実績を上げられていて、削減の余地がまだあると思うので、引き続き取り組んでいただきたい。
- ・収入の確保について、特に新規の入院患者及び外来患者の増加に努めていただきたい。
- ・計画及び評価項目の設定が詳細かつ多岐にわたっているが、客観的な評価を実施するため、年度計画において可能な限り数値若しくは具体的な基準を設定していただきたい。
- ・今回の評価結果及び評価に当たっての意見、指摘等については、次年度の年度計画に反映していただきたい。
- ・実績評価に関しては、低い計画値は達成しやすくなるため評価が相対的に高くなり、高い計画値は達成しにくいいため評価が相対的に低くなるという、評価の信頼性と妥当性に対する普遍的な課題があることを付記する。

第2 大項目評価

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」

(1) 評価結果と判断理由

小項目評価の平均点は3.1であり、また以下のことを考慮し、「市民に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」に関する大項目評価は、B評価（おむね計画どおりに進んでいる）が妥当と判断した。

(2) 大項目評価に当たり考慮した事項

[小項目評価が4の項目] (- ()) は中項目番号及び小項目番号

・(2- (1)) 医療職の人材確保

平成23年4月に循環器内科医、外科医、5月に総合診療内科医、10月に消化器内科医の4人の常勤医師を採用したこと、臨床研修医を定員枠の3人確保したこと、18人の看護師を採用したこと、介護福祉士8人を新たに雇用したこと。

・(4- (6)) 市民への保健医療情報の提供及び発信

「桑名市民病院だより」と「病院年報」を発行したこと、一次救命処置(BLS)研修、ミニ出前講座、出前講座、市民公開講座、第2回病院祭を開催したこと、桑名市広報への記事を毎月掲載したこと。

[小項目評価が2の項目] (- ()) は中項目番号及び小項目番号

・(3- (5)) ボランティアとの協働によるサービス向上

ボランティア募集は継続的に行っているが、個人の新規登録は平成23年8月の外来案内1人であったこと。

(3) 小項目評価の集計結果

	評価の対象項目数	5:年度計画を大幅に上回って実施している	4:年度計画を上回って実施している	3:年度計画を順調に実施している	2:年度計画を十分に実施できていない	1:年度計画を大幅に下回っている
高度医療の提供	4			4		
医療水準の向上	4		1	3		
患者サービスの一層の向上	5			4	1	
より安心して信頼できる質の高い医療の提供	6		1	5		
合計	19		2	16	1	

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」

(1) 評価結果と判断理由

小項目評価の平均点は 3.2 であり、また以下のことを考慮し、「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」に関する大項目評価は、B 評価（おおむね計画どおりに進んでいる）が妥当と判断した。

(2) 大項目評価にあたって考慮した事項

[小項目評価が 4 の項目] (- ()) は中項目番号及び小項目番号

・(2- (3)) 新しい人事評価制度の構築

平成 22 年度から運用を開始した人事評価制度において、これまで行動評価及び業績評価の 2 要素による評価を行ってきたが、平成 24 年 1 月昇給、4 月の昇任には、能力評価の要素を加えた、完成版の人事評価制度で運用したこと。

・(2- (7)) 予算の弾力化等

委託契約及び賃貸借契約金額の削減に取り組み、交渉の結果、年間ベースで 3,080 万円余、11.3%の削減となったこと、平成 23 年 12 月から給食業務を全面委託化した結果、4 か月間で委託費用は 920 万円余の増額となったが、給食材料費は 1,150 万円余の削減となり、費用の見直しが図れたこと。

(3) 小項目評価の集計結果

	評価の対象項目数	5:年度計画を大幅に上回って実施している	4:年度計画を上回って実施している	3:年度計画を順調に実施している	2:年度計画を十分に実施できていない	1:年度計画を大幅に下回っている
地方独立行政法人としての運営管理体制の確立	1			1		
効率的かつ効果的な業務運営	8		2	6		
合計	9		2	7		

地方独立行政法人桑名市総合医療センターの平成
24事業年度に係る業務実績に関する評価結果

平成25年8月

地方独立行政法人桑名市総合医療センター評価委員会

年度評価の方法

本評価委員会は、地方独立行政法人桑名市総合医療センター（以下「法人」という。）について、「地方独立行政法人桑名市総合医療センターの業務実績に関する評価の基準」に基づき、法人の第4期事業年度である平成24事業年度の業務実績に関する評価を行った。

評価は、項目別評価と全体評価を行い、項目別評価では、法人による自己評価を基に法人へのヒアリングを通じて、自己評価の妥当性や年度計画の進捗状況について、小項目評価及び大項目評価を行った。また、全体評価では、項目別評価の結果を踏まえ、年度計画及び中期計画の進捗状況について、総合的な評価を行った。

I 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

(1) 評価結果と判断理由

小項目評価の平均点は3.2であり、また以下のことを考慮し、「市民に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」に関する大項目評価は、B評価（おおむね計画どおりに進んでいる）が妥当と判断した。

(2) 大項目評価に当たり考慮した事項

[小項目評価が4の項目] 【 ー () 】は中項目番号及び小項目番号

・【1－(3)】高度医療機器の計画的な整備及び更新

桑名西医療センターにおいてCTを機種変更、MRIを更新、光干渉断層計を導入し、桑名南医療センターにおいて超音波診断装置を更新し、桑名東医療センターにおいて心肺運動負荷試験装置を導入したこと。

・【1－(4)】災害時及び重大な感染症の流行時等における医療協力体制の整備

災害救助訓練に医師6人、看護師9人が参加したこと。また、感染管理認定看護師2人を確保したこと。

・【3－(3)】患者の利便性向上

クレジットカードの利用率が増加し、桑名東医療センターでもクレジットカードでの支払いが可能になったこと。また、桑名西医療センターにおけるケア・サポートセットの利用率が増加したこと。

・【4－(2)】患者中心の医療の実践

医師の病気や手術に対する説明に関するアンケートにおいて、患者の満足度が高かったこと。

・【4－(6)】市民への保健医療情報の提供及び発信

「桑名市総合医療センターニュース」と「病院年報」を発行し、各種講演会・講座・教室を実施し、桑名市広報へ記事を掲載するとともに、第3回病院祭を開催したこと。

[小項目評価が2の項目] 【 ー () 】は中項目番号及び小項目番号

・【3- (1)】診療待ち時間等の改善

外来待ち時間に関するアンケートにおいて、患者の満足度は調査しているものの、実際に掛かった待ち時間を把握するなど、改善につながる対策を取る余地がまだあること。

・【3- (5)】ボランティアとの協働によるサービス向上

ボランティアについて、平成24年度は個人の新規登録はなく、計画値を達成することができなかったこと。

(3) 小項目評価の集計結果

中項目	評価対象 小項目数	5：年度 計画を大 幅に上回 って実施 している	4：年度 計画を上 回って実 施してい る	3：年度 計画を順 調に実施 している	2：年度 計画を十 分に実施 できてい ない	1：年度 計画を大 幅に下回 っている
1 高度医療の提供	4		2	2		
2 医療水準の向上	4			4		
3 患者サービスの一層 の向上	5		1	2	2	
4 より安心して信頼でき る質の高い医療の提供	6		2	4		
合計	19		5	12	2	

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

(1) 評価結果と判断理由

小項目評価の平均点は3.2であり、また以下のことを考慮し、「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」に関する大項目評価は、B評価（おおむね計画どおりに進んでいる）が妥当と判断した。

(2) 大項目評価に当たり考慮した事項

[小項目評価が4の項目] 【 ー () 】は中項目番号及び小項目番号

・【2- (2)】事務部門の職務能力の向上

平成24年度末において、桑名市からの派遣職員が5人となったこと。また、新病院準備

室及び統合連絡室を設置しても、事務職員の全体数は、平成 23 年度末と比較して 2 人の増加にとどまっていること。

・【2－(3)】新しい人事評価制度の構築

桑名西医療センター及び桑名南医療センターにおいて、医師についても人事評価制度の運用を開始したこと。また、これにより、数値目標を設定して取り組み、病院に対する各人の貢献度を目に見える形で評価できるようになり、結果として病院の診療実績が向上したこと。

(3) 小項目評価の集計結果

中項目	評価対象 小項目数	5：年度 計画を大 幅に上回 って実施 している	4：年度 計画を上 回って実 施してい る	3：年度 計画を順 調に実施 している	2：年度 計画を十 分に実施 できてい ない	1：年度 計画を大 幅に下回 っている
1 地方独立行政法人としての運営管理体制の確立	1			1		
2 効率的かつ効果的な業務運営	9		2	7		
合計	10		2	8		

※ 中項目 2—小項目 (8) 収入の確保と支出の節減は、「収入の確保」と「支出の節減」をそれぞれ 1 つの小項目とみなして評価している。

II 全体評価

1 評価結果と判断理由

法人の平成 24 事業年度の業務実績については、2 つの大項目評価である「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」及び「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」がともに B 評価であること、加えて以下の点を考慮し、全体としては中期計画の達成に向け、おおむね計画どおりに進んでいると評価した。

2 全体評価に当たり考慮した事項（大項目評価に当たり考慮した事項以外のもの）

(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にとるべき措置

- ・診療機能の整備において、桑名西医療センターの産婦人科医師及び小児科医師を桑名東医療センターに集約したこと。また、それに伴い、平成 24 年 7 月より小児科の入院受入れを再開したこと。

- ・医療職の専門性及び医療技術の向上において、専門医、認定医及び指導医の資格数が計画値を達成したこと。
- ・地域医療連携の推進において、各病院の紹介率、逆紹介率ともに、前年度の実績値を上回り、当年度の計画値も達成したこと。
- ・医療安全対策の徹底において、医療安全に関する研修会に多くの職員が参加したほか、各病院の医療安全管理者による医療安全プロジェクトチームを設置し、新病院に向けて医療安全対策の統一や見直しに着手したこと。

(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にとるべき措置

- ・地方独立行政法人としての運営管理体制の確立において、経営企画会議を開催し、新病院準備室及び統合連絡室を設置するなど、運営管理体制の確立を進めていること。
- ・職員の就労環境の整備において、育児休業の新規取得者が増加傾向にあり、院内保育所利用者数についても、3病院合計の計画値を達成したこと。
- ・業務改善に取り組む組織風土の醸成において、新病院建設プロジェクトチームを設置し、各病院間及び各部門間の意思疎通を図るとともに、新病院整備に向けて、業務改善を踏まえた運営計画等の検討に取り組んだこと。
- ・収入の確保において、3病院合計の医業収益が計画値を達成したこと。
- ・費用の節減において、医業費用は計画値を達成できなかったものの、収益を増加させるために必要な経費が増加したもので、給与費対医業収益比率は計画値を達成していること。

3 評価に当たっての意見、指摘等

- ・救急の受入数及び救命率、社会復帰率の更なる向上に努めていただきたい。
- ・新病院の開院に向けて、医療機器や電子カルテシステム等の移行作業をスケジュールどおり進めていただきたい。
- ・ソフト事業の重要性にも着目していくべきである。
- ・桑名東医療センターの訪問看護ステーションの、桑名西医療センターの訪問看護ステーションへの統合は、事情は理解できるものの、桑名地域の地域医療への影響が懸念される。
- ・適切かつ弾力的な人員配置については、何が適切であるかを常に意識していただきたい。
- ・医師に対する人事評価制度について、円滑に運用できるか、継続的に成果が上がるかなど、今後の動向に注目している。
- ・病床利用率は3病院ともに低いですが、これは許可病床数を分母としているものであり、7対1看護配置基準を満たすための稼働病床数を分母とする場合は、標準的な水準であると理解する。しかしながら、今後も病床利用率の向上に努めていただきたい。
- ・実績評価に関しては、ある実績に対して、それが5段階評価の何点になるのかなど、客観的な評価が困難な場合がある。より客観的な評価を実施するため、年度計画において可能な限り具体的な数値又は基準を設定していただきたい。