

地方独立行政法人公立甲賀病院
第1期中期目標期間の
業務実績に関する見込評価結果報告書

令和4年10月
公立甲賀病院組合

目 次

I 全体評価

- 1 評価結果
- 2 その他の意見、指摘事項等

II 項目別評価

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事項

- (1) 大項目評価結果
- (2) 小項目評価集計結果
- (3) 大項目評価の判断理由及び評価に当たって考慮した事項や意見、指摘事項

2 業務運営の改善及び効率化に関する事項

- (1) 大項目評価結果
- (2) 小項目評価集計結果
- (3) 大項目評価の判断理由及び評価に当たって考慮した事項や意見、指摘事項

3 財務内容の改善に関する事項

- (1) 大項目評価結果
- (2) 小項目評価集計結果
- (3) 大項目評価の判断理由及び評価に当たって考慮した事項や意見、指摘事項

I 全体評価

1 評価結果	中期目標、中期計画達成に向けやや遅れている。
--------	------------------------

	大項目	大項目評価				
		令和元年度	令和2年度	令和3年度	中期目標 期間見込 評価結果	
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事項	B	B	B	B	概ね計画どおり
2	業務運営の改善及び効率化に関する事項	A	A	A	A	計画どおり
3	財務内容の改善に関する事項	C	C	C	C	やや遅れている

地方独立行政法人公立甲賀病院（以下「法人」という。）における令和元年度から令和4年度までの中期目標期間の終了時に見込まれる業務実績に関する全体評価の結果は、大項目ごとの評価として「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事項」をB評価、「業務運営の改善及び効率化に関する事項」をA評価、「財務内容の改善に関する事項」をC評価としたところであり、新型コロナウイルス感染症拡大が病院運営や経営に大きな影響を及ぼしたため評価の判断が難しい面もあるが、全体評価としては、中期目標、中期計画達成に向け財務内容の改善がやや遅れていることを考慮し「やや遅れている」と評価する。

地方独立行政法人に移行した初年度である令和元年度（以下「第1事業年度」という。）の業務実績は、独法化の初年度として、これまでの病院運営を引き継ぐ中で、4年後の中期目標・中期計画を達成する為の基盤づくりの1年と捉え、経営基盤を支える組織体制の整備として、理事長直轄組織の内部監査室及び院長直轄組織の経営戦略室を組織することで法人のガバナンス体制を整えられた。5月から4東病棟（48床）の休床により、急性期病床が減床する中、効率的なベッドコントロールが必要となり、その権限を医師の許可制から看護部に権限委譲を行って速やかな転棟を実施された。

財務内容の改善面については、医業収支、経常収支とも10億円を超える赤字となった。また、キャッシュフローは約4億円のマイナスとなった。独法化の初年度であり、中期目標・計画期間（4年間）の黒字化目標達成に向け、法人として今回の結果を分析し、収支改善を図るための経営戦略と実践が必要である。

令和2年度（以下「第2事業年度」という。）の業務実績は、法人のガバナンス体制を図っている内部監査室では、法人監事と連

携し監査を実施された。また、経営戦略室は月 2 回経営戦略会議を開催し、院内多職種により「看護師の負担軽減について」等をテーマとして経営戦略会議を実施された。これらの会議を通じて、当院の抱える諸課題を院長副院長会議、経営企画会議に提案し課題解決に努められ、さらに、幹部会や各部門所属長との会議を通じて病院の運営方針を全職員に周知し、中期計画や年度計画の達成に努められた。

財務内容の改善面では、医業収支は約 14 億円の赤字で対前年度比約 2 億 9 千万円の悪化、経常収支は約 3 億 8 千万円の赤字であったが、新型コロナウイルス関連補助金として約 10 億円の交付を受けたことにより対前年度比約 6 億 1 千万円改善し、キャッシュフローは約 1 千 5 百万円のマイナスで対前年度比約 4 億円の改善となった。今年度は補助金により現金の持ち出しは最少限に抑えられた格好であるが、コロナ収束後を見据え早急な病院経営の立て直し計画の検討と実践が必要である。

令和 3 年度（以下「第 3 事業年度」という。）の業務実績は、滋賀県からの新型コロナウイルス感染症入院患者受け入れ病床拡大の要請を受けて、コロナ病床を 12 床から最大 26 床まで拡大したことや看護師不足等により、病棟稼働数は減少し、中期計画の 413 床を基準にした病床利用率は 63.3%となった。入院患者数は対前年度比 8,365 人減少の 95,434 人、救急患者数は対前年度比 2,790 人増加し 15,241 人、外来患者数は 8,202 人増加して 214,769 人となった。

財務内容の改善面では、医業収支は約 12 億円の赤字であったが対前年度比約 2 億 4 千万円改善し、経常収支は新型コロナウイルス関連補助金として約 14 億円の交付を受けたことにより約 4 億 2 千万円の黒字となり対前年度比約 8 億 1 千万円改善した。キャッシュフローは約 5 億 5 千万円のプラスで対前年度比約 5 億 6 千万円の改善となった。

令和 4 年度（以下「第 4 事業年度」という。）は、公立病院としての重要な役割を果たす局面である。新型コロナ患者への対応をはじめ、県コントロールセンターへの職員派遣、PCR 検査センターの運営など、圏域内の役割を果たしたことを評価する。一方、中期目標、中期計画の最終年度でもあり、過年度の重要指標の多く（特に財務内容の改善に関する目標を達成するために取るべき措置）が低調であったことを踏まえ、さらなる経営面の改善に取り組むとともに、「断らない救急」、「看護師の QOL 向上と確保」「地域医療連携の促進」や「新型コロナ対策の強化」を推し進め、新型コロナウイルス感染症収束後も地域に必要な医療を安定的かつ継続的に提供し、市民の健康維持及び増進に寄与することに努められたい。

この中期目標期間である 4 年間のうちの 3 年間を振り返ると、移行した当初は経営の効率化や迅速な意思決定などのメリットを生かし、組織体制の整備や課題解決に努め、収益向上を目指されたが、看護師の確保や医業収支比率をはじめとする法人が示された指標の達成は困難な状況にあり、今一度、地方独立行政法人のメリットを生かした計画を立案し事業運営されることを求める。

2 その他の意見、指摘事項等

- ・令和元年度から令和3年度までの3年間、医業収支、病床利用率、給与費比率、材料費率、経費比率等の経営指標において、いずれも目標に達してない。目標数値の妥当性及び未達成の主な要因の分析、検証がぜひとも必要と思われる。
- ・経営層は言うに及ばず、一般職員までが当事者意識を持って目標を達成するという意識改革が必要ではないか。そして予算実績の進捗管理強化が望まれる。
- ・公的病院は、採算が**合わなくても**必要な医療という部分があって、それを両市から負担してもらって地域住民に貢献するというものだと思う。
- ・全て経営のことに方向を向けるよりも、良い医療を地域に提供できたかというところを成果目標にして頑張っていたきたい。

Ⅱ 項目別評価

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事項

(1) 大項目評価結果

	大項目	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事項	B	概ね計画どおり

(2) 小項目評価集計結果

No	項 目	評価				
		5	4	3	2	1
1	公立病院として担うべき医療	(1)5 疾病に対する医療の提供		●		
		(2)5 事業に対する主な医療の確保		●		
2	地域の医療機関・介護施設等との機能分化・連携強化	(1)両市との連携		●		
		(2)地域医療支援病院としての役割			●	
		(3)地域医療構想を見据えた医療提供体制		●		
		(4)地域包括ケアシステムの推進		●		
		(5)感染症医療		●		
		(6)関係機関との連携		●		
3	医療の質の向上	(1)安全安心な医療の提供		●		
		(2)院内感染防止対策		●		
		(3)医療情報データの集積と分析及び活用		●		
		(4)予防医療の充実		●		

4	市民・患者サービスの向上	(1)患者中心の医療の提供			●		
		(2)職員の接遇向上				●	
		(3)健康長寿のまちづくりへの貢献			●		
		(4)積極的な広報と市民への情報提供			●		
5	医療従事者の確保・育成				●		
評価集計				1	14	2	
評価 3 から 5 の構成比率			88.2%				

(3) 大項目評価の判断理由及び評価に当たって考慮した事項や意見、指摘事項

●小項目評価結果において、評価 3 から 5 までの構成比率が 8 割以上であったため、B（概ね計画どおり進んでいる）評価とした。

・公立病院として担うべき医療 5 疾病 5 事業に関しては、がんについて化学療法や放射線治療など通院治療が増える中、患者負担軽減の観点からも身近な病院で総合的に対応できることが当院の強みであり、緩和ケアや在宅看取りなどに関する目標設定も検討されたい。脳卒中について一次脳卒中センターを設置し、迅速な診断・治療を行うとともに、多職種の関与により二次的合併症予防、機能障害の回復に向けてのサポートや退院支援につなげたことは評価できる。心筋梗塞について緊急カテーテル手術の 24 時間体制や、心臓リハビリテーションによる社会復帰支援の取り組みは計画通りであり、循環器内科医師増員により高次救急にも対応できるようになったことは非常に評価できる。糖尿病についてかかりつけ医での治療を基本とした機能分化は進んできており、今後とも「紹介率・逆紹介率」の目標数値の達成に努められたい。精神疾患及び認知症について認知症看護認定看護師を中心としたサポートチームによる地域貢献活動を評価する。救急医療について受入率 100%に限りなく近づける努力を続けていただきたい。応需率の向上にも期待する。災害拠点病院について COVID-19 災害コントロールセンターの運営に DMAT を派遣し、災害医療に貢献している。今後、両市の防災・医療担当部局との連携を図り、当地域での災害発生に備えた体制整備や訓練を実施されたい。周産期医療について医師確保が困難となるが、当圏域の産科医院や総合周産期母子医療センターと連携のもと、安全安心な分娩環境の維持を図られたい。小児医療について常勤医 1 名体制の状況が生じたが、圏域において当院小児科は 1 次・2 次救急ともに重要な役割を担っており、小児科医師の安定的な確保が課題である。

・地域の医療機関・介護施設等との機能分化・連携強化に関しては、両市との連携について乳幼児健診等への医師派遣、新型コロ

ワクチン接種事業への医師・看護師派遣は評価できる。今後さらに増加が予想される困難事例への対応など、両市との連携強化に努められたい。地域医療支援病院としての役割についてコロナ禍ではあるが、開放型病床の利用実績が乏しければ地域医療連携の推進を図ったとは評価し難い。地域医療構想を見据えた医療提供体制について地域の中核病院として、コロナ禍においても救急・高度医療は堅持できているが、稼働病床の減少は、コロナ以前から続く看護師不足の要因も大きく、休床が長引くことで、病院経営のみならず、患者・家族への影響も大きくなることから、休床病床の解消に向けた対策を早期に講じる必要がある。地域包括ケアシステムの推進について患者・家族の利便性向上や、地域連携の強化に資する入退院支援センターが開設され、地域での住まいや暮らしまでを見据えた支援を期待したい。感染症医療について第二種感染症指定医療機関として、新型コロナ患者への対応をはじめ、県コントロールセンターへの職員派遣、PCR 検査センターの運営など、圏域内の役割を果たしたことを評価する。また、感染管理認定看護師が介護福祉施設等に対して、感染対策やゾーニング指導等の相談に応じるなど地域貢献も評価でき、引き続き院内感染防止対策を強化しつつ、感染症医療の充実に取り組みられたい。関係機関との連携について定期的な会議のほか、訪問を随時行うなど、地域医療関係者及び介護福祉施設等との連携を深められたい。

・医療の質向上に関しては、安全安心な医療の提供について医療事故・インシデント情報等は、地域の医療機関だけでなく、より広く公開してシビアに評価されるべきと考える。また、安全に対する院内の取り組み状況を分かりやすく発信することで、患者・市民に安心を提供いただきたい。院内感染防止対策について2度にわたる新型コロナの院内クラスター発生を経験したが、その検証結果と教訓を踏まえ、院内の感染防止対策が強化されている。医療情報データの集積と分析及び活用についてデータを分析・活用できる人材の育成にも努められたい。予防医療の充実について生活習慣病を中心としたデータの提供などを通じ、両市と連携した予防医療の啓蒙や充実に努めていただきたい。

・市民患者サービスの向上に関しては、患者中心の医療の提供について地域性に応じた外国人通訳の設置は評価できるが、今後、外国人の高齢化も進むため、医療に限らず介護や暮らしなど、多様な相談への対応も念頭に説明資料などを充実されたい。また、高齢化の進展に伴い、ACP の院内実施率を高められるよう取り組まれたい。職員の接遇向上について職員一人の接遇対応が病院全体の印象や評価を決めることになるため、患者評価のばらつきを減らせるよう、改善・工夫されたい。健康長寿のまちづくりへの貢献について公開講座に代わり多くのコンテンツを作成されているが、高齢者への啓発を考えると、院内での待ち時間を利用するなど、発信方法や媒体を工夫されたい。積極的な広報と市民への情報提供についてホームページのリニューアルや広報誌の発行などに積極的に取り組んでおり今後も継続されたい。また、ホームページやSNS などに不慣れな方への配慮や、外来診療担当医の変更を予約患者に発信する方法なども検討されたい。

・医療従事者の確保育成に関しては、大学医局との関係強化や研修機能の充実により、医師確保が進んでいる点は評価できる。地域の医師確保につながるよう、圏域の中核病院として医師の育成にも尽力されたい。看護師の確保については、病院や看護学校の

更なる努力と工夫を前提としつつ、行政等との連携により、潜在看護師の開拓など多面的な施策展開も検討されたい。

2 業務運営の改善及び効率化に関する事項

(1) 大項目評価結果

	大項目	大項目評価	
2	業務運営の改善及び効率化に関する事項	A	計画どおり

(2) 小項目評価集計結果

No	項 目		評価				
			5	4	3	2	1
1	効率的・効果的な業務運営	(1)病院の理念と基本方針の浸透			●		
		(2)運営・経営基盤を支える組織体制の整備			●		
		(3)施設の充実と病院機能の強化			●		
2	職員のやりがいと満足度の向上	(1)職員育成体制の整備・強化			●		
		(2)資格取得の支援		●			
		(3)人事評価制度の構築			●		
		(4)法人事務職員の育成		●			
		(5)職員の意識改革		●			
		(6)ワークライフバランス			●		
		(7)個人情報の保護			●		
評価集計				3	7		

評価 3 から 5 の構成比率	100%
-----------------	------

(3) 大項目評価の判断理由及び評価に当たって考慮した事項や意見、指摘事項

●小項目評価結果において、全ての項目が評価 3 以上であったため、A（計画どおり進んでいる）評価とした。

・効率的効果的な業務運営に関しては、病院の理念と基本方針の浸透について理事長から積極的にメッセージを発信されており、全職員への浸透させるため反復・継続に努められたい。今後、実践につながる教育システムや評価の仕組みを構築されたい。病院運営・経営基盤を支える組織体制の整備について整備されたガバナンス体制のもと、病院経営の安定化に向けた具体的な取り組みの推進を期待する。設置団体の評価及び指摘事項が、次の年度計画等に反映されていくよう、PDCA サイクルを運用されたい。施設の充実と病院機能の強化について審査会で検討のうえ、ニーズと予算に沿った機器整備が行われている。さらに、地域医療機関との共同利用を推進し、高額機器の有効活用、投資回収を図られたい。

・職員のやりがいと満足度の向上に関しては、職員育成体制の整備・強化について外部の研修制度を有効活用するとともに、院内発表会を通じた職場の活性化に引き続き取り組まれたい。資格取得の支援について引き続き、職員の自発的な資格取得を促進するとともに、特に病院経営に直結する資格については、戦略的な有資格者の育成・確保に努められたい。人事評価制度の構築について地方独立行政法人化のメリットの一つとされている独自の人事制度構築を推進されたい。法人事務職員の育成について長期的な視点で人材育成を図るとともに、優秀な事務職員の幹部登用など、人事評価制度との連動を推進されたい。職員の意識改革について院長リーダーシップのもと、職員の意識改革に積極的に取り組んでおられる。常に患者の生活目線で医療提供ができるよう、職員の意識づけを行っていただきたい。ワークライフバランスについて医師・看護師のタスクシフトについては、今後も積極的に取り組んでいただきたい。職員個々の状況に応じた適正な配置や、柔軟な勤務形態など環境整備に努められたい。個人情報保護について必要に応じマニュアル等を整備・共有され、他の医療機関や公的機関における個人情報漏洩、ハッキング事案を他山の石として十分に留意されたい。

3 財務内容の改善に関する事項

(1) 大項目評価結果

	大項目	大項目評価	
3	財務内容の改善に関する事項	C	やや遅れている

(2) 小項目評価の集計結果

No	項 目		評価				
			5	4	3	2	1
1	収入の確保	収入管理機能の強化				●	
2	支出の削減(抑制)	費用管理機能の強化				●	
3	経営基盤の安定化	効率的・効果的な業務運営・業務プロセスの改善				●	
評価集計						3	
評価 3 から 5 の構成比率			0%				

(3) 大項目評価の判断理由及び評価に当たって考慮した事項や意見、指摘事項

●小項目評価結果において、評価 3 から 5 までの構成比率が 8 割未満であったため、C（やや遅れている）評価とした。

・収入の確保に関しては、収入管理機能の強化について新入院患者数・病床利用率は計画に対し大幅未達となった。要因はコロナ禍だけではなく、看護師不足による病床休止の影響も大きい。入院単価の上昇は、回復期病床を減床したことにより平均単価が押し上がった側面もある。急性期患者受入を確保するため効率的なベッドコントロールを図ったことにより、平均在院日数は目標数値を達成した。救急患者の受け入れや手術件数の増加など尽力されているが、入院部門を中心に、収入管理機能の強化は、引き続き経営上の重要課題である。

・支出の削減(抑制)に関しては、費用管理機能の強化について材料費比率、経費比率は、医業収入の落ち込みに加え、コロナ禍による特殊要因も影響している。コスト削減のため、共同購入の仕組みなどが検討されたい。給与費比率に関しては、目標との乖離が大

きく、金額的にも経営へのインパクトが大きい。全職員が「自分事」として受け止め、収支改善に臨みたい。

・経営基盤の安定化に関しては、効率的・効果的な業務運営・業務プロセスの改善について病床利用率の低下は、コロナ以前から看護師不足による休床が影響している。新型コロナ病床確保補助金は、一時的な経常収益に寄与したものの、本業である医業収支ベースでの収支改善が急務である。

【参考】

大項目の評価基準

評 価	内 容
S	中期目標・中期計画の達成に向けて計画を大幅に上回って進んでいる (全ての小項目評価が3から5まで、かつ、質的に顕著な成果が得られていると認められる場合)
A	中期目標・中期計画の達成に向けて計画どおり進んでいる (全ての小項目評価が3から5)
B	中期目標・中期計画の達成に向けて概ね計画どおりに進んでいる (全ての小項目評価が3から5までが8割以上)
C	中期目標・中期計画の達成にはやや遅れている (全ての小項目評価が3から5までが8割未満)
D	中期目標・中期計画の達成には大幅に遅れている (全ての小項目評価が3から5までが8割未満、かつ、重大な改善すべき事項がある)

小項目の評価基準

評 価	内 容
5	年度計画を大幅に上回っている (定量的指標においては、対年度計画値の120%以上)
4	年度計画を上回っている (定量的指標においては、対年度計画値の110%以上)
3	年度計画どおりである (定量的指標においては、対年度計画値の100%以上)
2	年度計画を下回っている (定量的指標においては、対年度計画値の100%未満)
1	年度計画を大幅に下回っている (定量的指標においては、対年度計画値の80%未満)