

平成28年8月19日

地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター
理事長 平澤 博之 様

地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター
評価委員会委員長 鈴木 紀彰

地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター平成27事業年度の業務
実績に関する評価結果について(通知)

地方独立行政法人東金九十九里地域医療センターの中期計画に係る平成27事業年度における業務の実績について、地方独立行政法人法（平成15年法律第118号）第28条第1項の規定により評価を行ったので、同条第3項の規定により、その結果を別紙のとおり通知します。

なお、開院年度に引き続き、平成27年度の経営状況の悪化は、今後の病院運営を継続していくうえで大きな課題を抱えることとなったことから、法人は早期に経営改善に向けた具体的な計画を策定すべきであり、今後、法人の自助努力を前提とした医業収益等の確保及び費用節減の手法等について方策を明示するとともに、可能な限り目標を数値化し、業務の進捗及びコスト管理を徹底し取組みを進める必要があると考えます。

記

別紙 地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター平成27事業年度の
業務実績に関する評価結果

以上

地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター
平成27事業年度の業務実績に関する評価結果

平成28年8月

地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター評価委員会

目 次

1	地方独立行政法人東金九十九里地域医療センターの年度評価の考え方	…… 2
2	現状	…… 3
3	全体評価	… 3～4
4	項目別評価	
	第1「住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」に関する項目別評価	… 4～7
	（1）評価結果と判断理由	
	（2）評価にあたり特筆すべき項目	
	（3）評価にあたっての意見、指摘事項等	
	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」に関する項目別評価	… 7～9
	（1）評価結果と判断理由	
	（2）評価にあたり特筆すべき項目	
	（3）評価にあたっての意見、指摘事項等	
	第3「財務内容の改善に関する目標を達成するためとるべき措置」に関する項目別評価	… 9～10
	（1）評価結果と判断理由	
	（2）評価にあたり特筆すべき項目	
	（3）評価にあたっての意見、指摘事項等	
	第4「その他業務運営に関する重要事項を達成するためとるべき措置」に関する項目別評価	…… 11
	（1）評価結果と判断理由	
	（2）評価にあたり特筆すべき項目	
	（3）評価にあたっての意見、指摘事項等	

1 地方独立行政法人東金九十九里地域医療センターの年度評価の考え方

地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター評価委員会では、地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター（以下「法人」という。）について、平成23年2月9日に策定した「地方独立行政法人東金九十九里地域医療センターの業務実績の評価方法」に基づき以下のとおり評価を実施した。

【評価の基本方針】

業務の実績に関する評価は、地方独立行政法人法（以下「法」という。）第28条の規定による「各事業年度に係る業務の実績に関する評価」とし、中期目標及び中期計画に基づき作成された年度計画を踏まえ、当該事業年度における業務の実績の全体について、総合的な評価を実施した。

【各事業年度に係る業務の実績に関する評価の方法】

各事業年度に係る業務の実績に関する評価は、法第26条第2項に係る事項について行う「項目別評価」と業務実績の全体について行う「全体評価」を併せて実施した。

（1）項目別評価

項目別評価は、各項目ごとに数値その他による客観的な事実の確認に基づき、5・4・3・2・1の5段階による評価を実施した。

- 5 … 年度計画を大きく上回って実施している
- 4 … 年度計画をやや上回って実施している
- 3 … 年度計画を予定どおりに実施している
- 2 … 年度計画を十分には実施できていない
- 1 … 年度計画を大幅に下回っている

（2）全体評価

全体評価は、「（1）項目別評価」の結果を踏まえ、S・A・B・C・Dの5段階による評価及び記述式による評価を実施した。

- S … 計画を大幅に達成し、又は計画よりも大幅に進捗していると認められる
- A … 計画をやや超えて達成し、又は計画よりもやや進んでいると認められる
- B … 概ね計画どおりに進んでいると認められる
- C … 計画をやや下回り、又は計画よりもやや遅れていると認められる
- D … 計画をかなり下回り、若しくは計画よりも大幅に遅れ、又は業務運営に関して重大な改善すべき事項等が認められる

（3）評価等の手順

地方独立行政法人東金九十九里地域医療センターの業務運営等に関する規則第6条の規定により、平成28年6月17日に法人からの項目別評価に準じた自己評価入りの年度業務実績報告書及び関係資料の提出を受け、法人の理事、職員等に対する聞き取りなどを行い評価を実施した。

2 現状

平成27年度は、第2期中期目標・中期計画の期間（平成26～29年度）の2年目にあたり、法人が運営する東千葉メディカルセンター（以下「メディカルセンター」という。）の診療科を2科増強し18診療科とし、救命救急センターでは三次救急医療に対応するとともに、小児医療や消化器がん、脳卒中等の脳血管疾患、急性心筋梗塞等の高度専門医療など、救急医療・急性期医療を核とした地域の中核病院として医療の提供を行った。特に山武地域をはじめ近隣地域からの救急車搬送の受入については、目標値の2,000人を大きく上回る2,538人の受入を行うなど、昨年度に引き続き、山武地域における救急医療体制の向上と管外搬送率の改善に寄与している。

一方で、病棟開棟の遅れ等により、医業収益が大幅に見込みを下回り、資金不足を生じ債務超過の状況に陥るなど、厳しい経営状況を余儀なくされていることから、医師・看護師等の必要な人材の確保とともに、あらゆる方策を講じて早急に経営健全化を図り、安定した経営基盤を確立する必要がある。

なお、現在の経営状況等を考慮すると、平成28年度に予定していたフルオープンが困難な状況にあることから、設立団体において第2期中期目標を変更し、その指示に基づいて法人においても第2期中期計画を変更する予定としている。

3 全体評価

評価結果と判断理由

全体評価結果：C「計画をやや下回り、又は計画よりもやや遅れていると認められる」

項目別評価（大項目）

第1「住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：3「年度計画を予定どおりに実施している」

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：3「年度計画を予定どおりに実施している」

第3「財務内容の改善に関する目標を達成するためとるべき措置」

評価結果：2「年度計画を十分には実施できていない」

第4「その他業務運営に関する重要事項を達成するためとるべき措置」

評価結果：3「年度計画を予定どおりに実施している」

事業実績と評価委員の意見等を踏まえ、年度計画の第1から第4までの大項目ごとに項目別評価を行い、大項目4項目中3項目が評価3、1項目が評価2であったが、評価2となった第3「財務内容の改善に関する目標を達成するためとるべき措置」については、地域住民への質の高い医療サービスの提供と並び、今後の法人運営における最重要項目の一つであると判断し、債務超過の状況等を踏まえ、早急に経営健全化を図る必要があることから、総合的に全体評価を行った結果、C「計画をやや下回り、又は計画よりもやや遅れていると認められる」とした。

なお、項目別評価は、数値その他による客観的な事実の確認に基づいて評価を行うこととされていることから、年度計画の作成にあたっては、可能な限り具体的な数値目標等を設定する必要がある。

4 項目別評価（大項目）

第1「住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すべき措置」に関する項目別評価

(1) 評価結果と判断理由

○ 評価結果：3

「救急医療」・「高度専門医療」をはじめとした医療の提供については、一定の実績を挙げ、特に救急医療の提供については、目標値を大きく上回っていることから法人同様に評価4とし、「小児医療」・「小児救急医療」についても評価4とした。「メディカルセンターの段階的な診療科の開設と病棟の開棟」については、病棟開棟の遅れが生じており、法人同様に評価2とした。その他の項目については、評価を下げるべきとの意見を受けた項目もあったが、概ね年度計画に掲げる事項を実施していることから評価3とした。

小項目の20項目中、2項目が「4：年度計画をやや上回って実施している」、17項目が「3：年度計画を予定どおりに実施している」、1項目が「2：年度計画を十分には実施できていない」であることを考慮し、大項目の評価結果を「3」とした。

〈項目別評価の集計結果〉

	項目数	項目別評価				
		5	4	3	2	1
①救急医療	1		1			
②地域の中核病院として担うべき医療	4		1	3		
③高度専門医療	2			2		
④安全・安心で信頼される医療	4			4		
⑤患者・住民サービスの向上	5			5		
⑥地域医療への貢献	3			3		
⑦メディカルセンターの段階的な診療科の開設と病棟の開棟	1				1	
合計	20		2	17	1	

(2) 評価にあたり特筆すべき項目

①救急医療

- ・救命救急センターとしての機能を発揮し、重篤救急患者に対して24時間365日体制で高度で専門的な医療を提供し広域的な患者の受入の対応
- ・初期救急医療における夜間急病診療所や休日在宅当番医の後方ベッドとして患者の受入の対応
- ・二次救急医療における他の病院群輪番制病院の後方ベッドとしての役割、病院群輪番制への参加

- ・急性疾患を中心に入院治療に対応した小児医療の提供
- ・救命救急センターにおける、小児科専門医と救急専門医の協力のもと小児救急医療の対応
- ・周産期病床における正常分娩を中心に対応した周産期医療を行うための人材確保及び準備対応

③高度専門医療

- ・高度専門医療における消化器がん、脳卒中等の脳血管疾患、急性心筋梗塞、糖尿病への対応
- ・入院や手術を中心とした急性期医療の安定的な提供及び診療科の体制整備
- ・医師を含む他職種で構成する NST 等のチーム医療体制の構築等によるチーム医療の推進や各種指定医療機関の指定取得等による高度専門医療の充実

④安全・安心で信頼される医療

- ・医療安全管理委員会の設置による医療安全上の問題点についての収集、分析及び結果の検証、各種マニュアルの整備、医療安全研修の実施による全職員の医療安全に対する共通理解と知識の向上
- ・感染管理委員会による研修会の実施、医師をはじめとした医療スタッフの知識の向上、院内感染防止に関するマニュアルの整備、マニュアルに基づく適切な対処
- ・インフォームド・コンセントの徹底
- ・患者やその家族に対し満足度の高い医療を提供するための満足度調査の実施

⑤患者・住民サービスの向上

- ・患者や来院者が快適に過ごせるよう院内清掃の徹底、出入口の車いすの配置、総合案内・総合受付の対応による高齢者や障害者が安心して医療を受けられる体制の整備
- ・患者サービス向上委員会の活用による入院患者やその家族を対象にした満足度調査の実施、調査結果に基づくサービスの向上
- ・住民対象の公開講座の開催やホームページの活用等による保健医療情報の発信、住民への医療や健康に対する意識の啓発
- ・患者や来院者に接するに相応しい接遇対応及び接遇研修の実施

⑥地域医療への貢献

- ・地域医療連携室を中心とした、紹介患者の受入と患者に適した地域医療機関等への逆紹介の対応、千葉県が推進する循環型地域医療連携システムの活用による患者が急性期から回復まで切れ目のない医療を受けられる体制整備

⑦メディカルセンターの段階的な診療科の開設と病棟の開棟

- ・形成外科の開設、産婦人科における通常分娩を実施するための人材確保

【関連する数値目標と実績】

項目	平成27年度 目標値	平成27年度 実績	目標値 との差
救急車搬送受入患者数	2,000人	2,538人	538人
紹介率	65%	57.25%	△7.75%
逆紹介率	40%	44.61%	4.61%
診療科	18科	18科	—
開設病棟	230床	164床	△66床
（一般病棟）	5病棟 210床	4病棟 144床	△66床
（救命救急センター）	I C U 10床	I C U 10床	—
	H C U 10床	H C U 10床	—
医師数	48人	37人	△11人
看護師数	199人	155人	△44人

(3) 評価にあたっての意見、指摘事項等

①救急医療

- ・救命救急センターとして、広域的に多数の重篤救急患者等を受け入れていることは評価できる。今後も、他の医療機関との協力のもと、地域のニーズにこたえられるよう努めていただきたい。
- ・数値目標の設定の根拠について、要請に対する受入率等、病院の内的要因の評価が必要であると考えます。
- ・今後は、救急受入できなかった事例（件数）の評価と対策を期待したい。

②地域の中核病院として担うべき医療

- ・小児医療・小児救急医療に取り組んでいることは評価できる。
- ・小児医療・小児救急医療について、評価の判断材料として、数値目標の設定を願いたい。
- ・現時点で難しいとは思いますが、小児救急の24時間対応を期待する。
- ・産婦人科については、多くの産婦や患者を受け入れられるよう、小児科との連携を含め広報等に努めていただきたい。

③高度専門医療

- ・4疾病への対応については、24時間365日の対応を含め、患者の受入状況等についても自己評価すべきである。
- ・チーム医療体制（NST）等を構築し活動していること、指定医療機関の指定や各種学会による認定取得により、高度な医療を提供していることは、職員のモチベーションにもつながり評価できる。ただし、年度目標値が不明確であるため、目標値を明確にし計画的な取組を願う。
- ・高度な総合医療については、急性期医療の安定した提供や地域医療機関との役割分担の構築がなされているか不明確である。

④安全・安心で信頼される医療

- ・医療安全対策の徹底については、研修やマニュアルの整備及び遵守等、院内の各所属にどのように浸透されているのか検証が必要である。例えば、インシデント・アクシデントの報告数や部署・所属別の提出数や内容の分析その後の対策対応等が挙げられる。院内感染防止対策の徹底も同様に検証が必要である。
- ・インフォームド・コンセントの徹底は、説明だけではなく患者・家族の意思決定支援（重症度、医療・看護必要度等）まで求められており、その結果の記録が重要である。満足度調査による評価も必要である。

⑤患者・住民サービスの向上

- ・満足度調査による現状把握にとどまらず、結果の分析による対応を行うべきである。
- ・利用しやすい病院づくりの項目では、雨天時の駐車場等の利便性向上など特に高齢者・障害者に対する配慮が必要であると考ええる。
- ・ホームページ等については、発信力が弱いと思われるため、より一層の周知を願いたい。
- ・接遇研修は年度末に1回実施しているが不十分である。
- ・研修の評価についてのより具体的な記述を望む。職員の行動の変容、相応しい対応等は、即結果として現れにくいいため、短・中・長期的な研修のねらい等为目标として定め、評価をするべきである。

⑥地域医療への貢献

- ・地域医療機関等との連携推進については、紹介率が目標を下回っていることから、評価2が妥当であると考ええる。

⑦メディカルセンターの段階的な診療科の開設と病棟の開棟

- ・今後、地域のニーズや効率的な病院運営の観点を踏まえ病棟の開棟を進めていきたい。
- ・需要と経済性を考慮し、目標数値の再検討が必要である。

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」に関する項目別評価

(1) 評価結果と判断理由

○ 評価結果：3

「看護師の確保」については、看護師確保対策室を設置し、様々な取組を実施しているが、予定した看護師数を確保できなかったことから法人同様に評価2とした。また、「職員給与の原則」については、人事評価制度導入の遅れがあること、職員給与費対医業収益比率が目標を下回ったことにより法人同様に評価2とした。なお、看護師確保については、確保対策はもとより、離職の原因分析を行い、職員の定着化に対する取組を実施すべきとの意見もあった。その他の項目については、評価を下げるべきとの意見を受けた項目もあったが、概ね年度計画に掲げる事項を実施していることから評価3とした。

小項目の10項目中、7項目が「3：年度計画を予定どおりに実施している」、3項目が「2：年度計画を十分には実施できていない」であることを考慮し、大項目の評価結果を「3」とした。

〈項目別評価の集計結果〉

	項目数	項目別評価				
		5	4	3	2	1
①効率的かつ効果的な業務運営体制の整備	4			3	1	
②人材の確保	3			2	1	
③人材育成	1			1		
④働きやすい職場環境の整備	1			1		
⑤職員給与の原則	1				1	
合 計	10			7	3	

(2) 評価にあたり特筆すべき項目

①効率的かつ効果的な業務運営体制の整備

- ・医療環境の変化等への的確な対応、理事長のリーダーシップのもと各部門責任者や院内委員会等に明確な役割分担と適切な権限配分、意思決定を迅速かつ適切に行うための運営会議の整備
- ・中期目標、中期計画及び年度計画に掲げる目標を達成するため、各部門責任者等で構成する自己評価のための組織立上げ、目標達成の進捗管理のための準備
- ・監査により指摘を受けた事項の必要な見直し及び結果の公表
- ・住民意見を病院運営に反映させるための患者サービス向上委員会を活用した満足度調査の実施、意見収集によるサービスの向上

②人材の確保

- ・千葉大学医学部附属病院東金九十九里地域臨床教育センターと連携した臨床研修医の受入、臨床研修病院の指定
- ・看護師確保対策室の設置による看護師確保体制の強化

③人材育成

- ・学会、研究会及び研修会への参加及び職務上必要な資格の取得促進

⑤職員給与の原則

- ・法人の業務実績を反映させた給与制度の導入の検討
〈実績数値〉職員給与費対医業収益比率 69.0% (目標値 58.2%)

(3) 評価にあたっての意見、指摘事項等

①効率的かつ効果的な業務運営体制の整備

- ・目標達成の進捗管理が出来ているとは思われないため評価2であると考え。
- ・住民意見の反映、活用がされているか疑問が残る。

②人材の確保

- ・臨床研修医を何名受け入れたのか記載していただきたい。
- ・医師の確保状況も評価の視点に加えるべきと考える。
- ・看護師については、離職率が高い状況であるが、離職の根本的な原因がわからないといくら採用しても効果はあがらないと思われる。奨学金の学生も採用されているため、長く勤めてもらえるよう取組をお願いしたい。

- ・看護師確保の難しい地域でもあり、当初の目標に達しなかったとはいえ、努力が数値に現れている。
- ・各取組の実績数値について記載していただきたい。
- ・今後は、看護師の採用状況や離職状況も評価の視点に加えるべきと考える。看護師の採用数が現状以上となるよう、また、離職率が現状以下となるよう努めていただきたい。

③人材育成

- ・資格の取得者数等の実績を踏まえ評価すべきである。
- ・医師・看護師・薬剤師・事務員のスキルアップは病院自体の評価に直接反映するものであり積極的な推進を望む。

⑤職員給与の原則

- ・医業収益の伸び悩みの影響が経営悪化の大きな要因であると考えられるが、人事評価制度の導入なども合わせ、職員給与の適正化を検討すべきである。
- ・人事評価制度の早急な整備が望まれる。適正な人員配置の検証と検討が必要と考える。

第3「財務内容の改善に関する目標を達成するためとるべき措置」に関する項目別評価

(1) 評価結果と判断理由

○ 評価結果：2

「健全な経営基盤の確立」については、債務超過の状況等を踏まえ、法人自己評価3に対し、評価2とした。また、「収益の確保」においては、外来・入院ともに計画と大幅な乖離が生じており、病床利用率の向上を含め、早急な改善の取組が必要なこと、「費用の合理化」についても医薬材料費、人件費等の適正化を図る必要があることから、法人同様に評価2とした。

小項目の4項目中、1項目が「3：年度計画を予定どおりに実施している」、3項目が「2：年度計画を十分には実施できていない」ことを考慮し、大項目の評価結果を「2」とした。

〈項目別評価の集計結果〉

	項目数	項目別評価				
		5	4	3	2	1
①健全な経営基盤の確立	2			1	1	
②収益の確保と費用の合理化	2				2	
合計	4			1	3	

(2) 評価にあたり特筆すべき項目

①健全な経営基盤の確立

- ・全職員が経営情報を共有するための運営会議への報告及び定期的な説明の場の設置
- ・各職員がコスト意識を持った業務を行う体制の構築

②収益の確保と費用の合理化

- ・病棟の開棟、病床利用率の向上や高度医療機器の稼働率向上にむけた取組

- ・ 中期的視点で予算編成を行い、予算科目や年度間で弾力的に運用できる地方独立行政法人の会計制度の特性を活かした効率的な予算執行、透明性、公平性の確保に十分留意するとともに民間病院の取組を参考にした複数年契約、複合契約等の多様な契約手法の採用
- ・ 薬品、診療材料の在庫管理の適正化、ジェネリック医薬品の採用による費用の削減（実績数値）後発医薬品採用率43%

【関連する数値目標と実績】

項目		平成27年度 目標値	平成27年度 実績	目標値 との差
経常収益		5,528 百万円	4,612 百万円	△916 百万円
入院	一般病床利用率	85%	83.4%	△1.6%
	平均患者数	138.0 人/日	114.8 人/日	△23.2 人/日
	診療報酬単価	50,500 円	51,681 円	1,181 円
外来	平均患者数	234.0 人/日	189.1 人/日	△44.9 人/日
	診療報酬単価	13,000 円	13,205 円	205 円

(3) 評価にあたっての意見、指摘事項等

①健全な経営基盤の確立

- ・ 債務超過の状況でもあり評価2と考える。
- ・ 全職員が病院の危機的運営状況を認識しているとは考えられない。評価2と考える。

②収益の確保と費用の合理化

- ・ 外来収益の伸び悩みが目立っている。患者増加の具体策を実施し収益改善を図る必要がある。
- ・ 入院収益についても看護師を確保して収入増加を図る必要がある。
- ・ ベッドの開床に関連し、病床稼働率についても上げていただきたい。
- ・ 経常収益が年度計画と比較して約10億円も下回っており、収支の改善が急務である。いつまでに、どのように自立的経営を確立するのかという道筋を、今後予定されている第2期中期計画の変更において示していただきたい。
- ・ 専門家のアドバイスも得て、費用の合理化を図っていただきたい。特に、年度計画と比較して、医業収益は下回っているにもかかわらず、経費は上回っている。このため、患者の受入増による収益の増加や経費率が高い原因の分析などを図り、収支改善に努めていただきたい。
- ・ 医薬品・診療材料の在庫を実績をもとに適正に管理していただきたい。

第4 「その他業務運営に関する重要事項を達成するためとるべき措置」に関する項目別評価

(1) 評価結果と判断理由

○ 評価結果：3

「財政負担の原則」については、評価にあたり視点を財政負担を軽減することに変更すべきとの意見もあったが、今後の検討課題とし評価3とした。「地域に対する広報」については、費用対効果を考慮した適正な広報の必要性から評価を下げるべきとの意見があったが、概ね年度計画に掲げる事項を実施していることから評価3とした。

小項目の2項目が「3：年度計画を予定どおりに実施している」ことを考慮し、大項目の評価結果を「3」とした。

〈項目別評価の集計結果〉

	項目数	項目別評価				
		5	4	3	2	1
①財政負担の原則	1			1		
②地域に対する広報等	1			1		
合 計	2			2		

(2) 評価にあたり特筆すべき項目

②地域に対する広報

- ・医療センターNEWS等の発行やホームページの活用による情報提供

(3) 評価にあたっての意見、指摘事項等

①財政負担の原則

- ・財政負担を減額することについて評価すべきと考える。

②地域に対する広報等

- ・費用対効果を考慮した適正な広報をお願いしたい。年報についても必要があるのか検討すべきである。評価は2であると思われる。