

2020事業年度に係る業務実績の 小項目に関する評価結果について

2021年8月

明石市

目 次

地方独立行政法人明石市立市民病院の基本情報	1
全体的な状況	6
項目別の状況	
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事項	
1 市民病院としての役割の明確化	10
2 高度な総合的医療の推進	13
3 利用者本位の医療サービスの提供	24
4 地域とともに推進する医療の提供	28
5 総合力による医療の提供	32
6 医療の質の向上	33
第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項	
1 医療職が集まり成長する人材マネジメント	38
2 経営管理機能の充実	42
3 構造改革の推進	46
第3 財務内容の改善に関する事項	
1 業績管理の徹底	49
2 安定した経営基盤の確立	53
第4 予算、収支計画及び資金計画	56
第5 短期借入金の限度額	56
第6 出資等に係る不要財産又は出資等に係る不要財産となることが見込まれる財産の処分に関する計画	56
第7 出資等に係る不要財産又は出資等に係る不要財産となることが見込まれる財産以外の重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画	56
第8 剰余金の使途	56
第9 地方独立行政法人明石市立市民病院の業務運営等に関する規則で定める業務運営に関する事項	
1 施設及び設備に関する計画	57
2 人事に関する計画	57

地方独立行政法人明石市立市民病院の基本情報

1 概要

- ① 法人名 地方独立行政法人明石市立市民病院
- ② 所在地 明石市鷹匠町 1 番 33 号
- ③ 設立年月日 2011 年 10 月 1 日
- ④ 設置・運営する病院 (2021 年 3 月 31 日時点)

病院名	明石市立市民病院
主な役割及び機能	地域の中核的急性期病院 地域医療支援病院 救急告示病院 臨床研修指定病院 病院群輪番制病院 在宅療養後方支援病院 災害対応病院 I S O 9001 認証取得病院
所在地	明石市鷹匠町 1 番 33 号
許可病床数	許可病床 329 床（一般）（稼働病床 327 床）
診療科目	総合内科、血液内科、腎臓内科、糖尿病内科、 リウマチ・膠原病内科、健診科、循環器内科、 脳神経内科、消化器内科、心療内科・精神科、 小児科、外科、一般外科・乳腺外科、整形外科、 脳神経外科、皮膚科、泌尿器科、産婦人科、眼 科、耳鼻咽喉科、リハビリテーション科、放射 線科、麻酔科、病理診断科、救急診療科

- ⑤ 目的
この地方独立行政法人は、地域住民に救急医療及び高度医療をはじめとした医療を提供するとともに、地域の医療機関及び市と連携して、住民の健康の維持及び増進に寄与することを目的とする。（明石市立市民病院定款第 1 条）
- ⑥ 業務内容
 - （1）医療を提供すること。
 - （2）医療に関する地域支援を行うこと。
 - （3）医療に関する調査及び研究を行うこと。
 - （4）医療に関する従事者の研修を行うこと。
 - （5）前各号に掲げる業務に附帯する業務を行うこと。

⑦ 沿革

2011 年 10 月 1 日	地方独立行政法人明石市立市民病院へ移行
2013 年 11 月 12 日	兵庫県知事より地域医療支援病院の承認を受ける
2016 年 1 月 16 日	明石市より災害対応病院の指定を受ける

- ⑧ 設立根拠法 地方独立行政法人法（平成 15 年法律第 118 号）

⑨ 明石市立市民病院の基本的な目標等

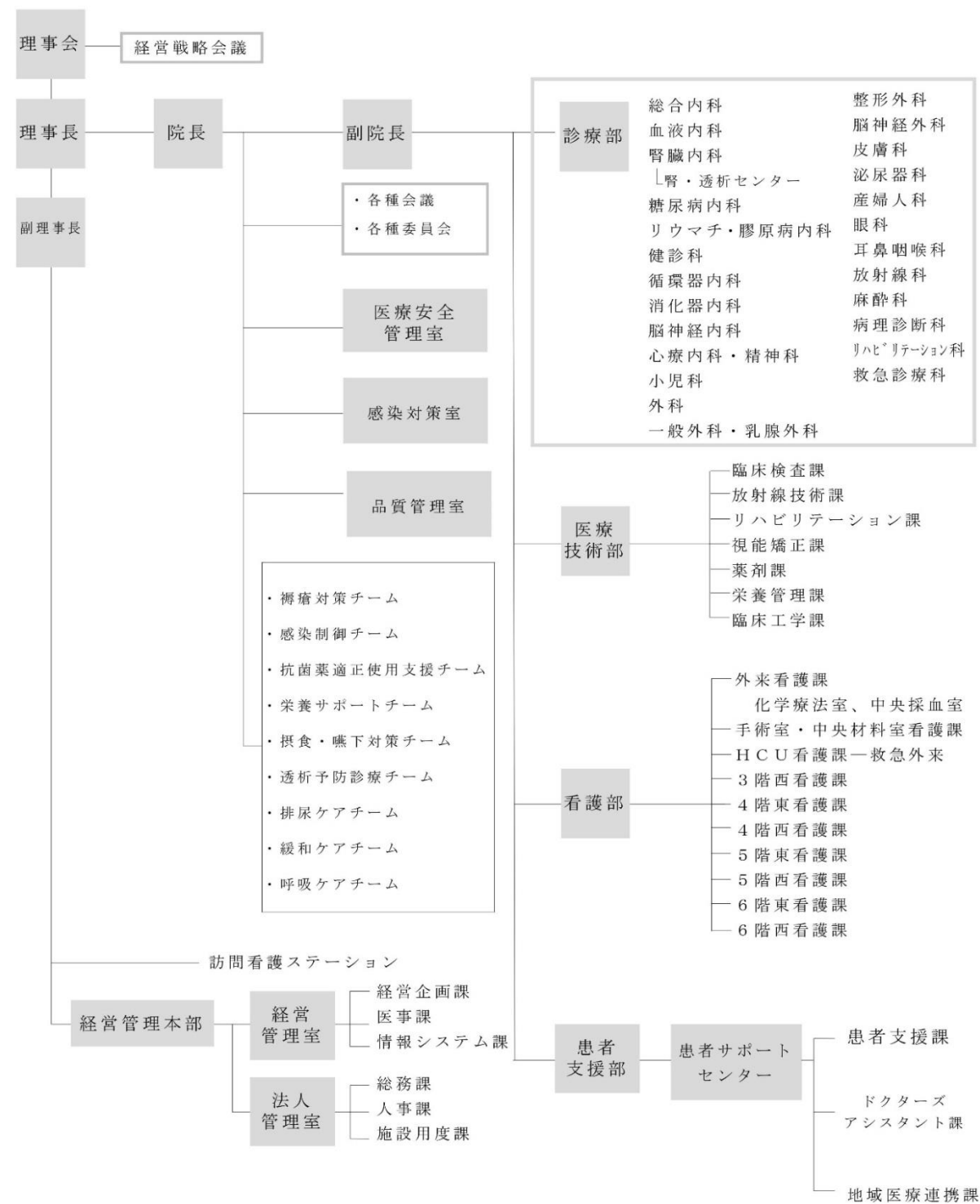
明石市立市民病院は、このたび 2020 年に開設 70 周年という節目を迎え、開設以来 70 年という長きにわたり、市民に支えられながら、その時代のニーズに対応した診療を提供し、地域医療を支え、守り続けてきました。

今日、医療を取り巻く環境がめまぐるしく、また大きく変化するなかで、明石市立市民病院は、地域の医療機関と相互の医療機能を活かした役割分担と連携を図り、質の高い医療を効果的、効率的に提供し、高度化・多様化する患者の医療ニーズに応えていく必要があります。

このため、「患者中心の安全で高度な医療を提供し、市民の生命と健康を守り、市民からの信頼に応える」という変わらぬ基本理念のもと、地方独立行政法人の特色である柔軟性と迅速性を十分に活かしつつ、高度な総合的医療と救急医療や小児医療などの政策医療を安定的かつ継続的に提供しながら、医療の質のさらなる向上に取り組みます。

あわせて、経営改善に向けた取組を積極的に行い、収支構造を改善し、経営基盤の安定を図ります。

⑩ 組織図（2021年3月31日時点）



2 現況

① 役員の状況（2021年3月31日時点）

職名	氏名	任期	担当	経歴
理事長	藤本 莊太郎	自 2019年4月1日 至 2023年3月31日	医療政策、経営管理本部、行政および医師会対策	2011年4月 院長 2011年10月 理事長兼院長 2015年4月 現職
副理事長	阪倉 長平	自 2019年4月1日 至 2023年3月31日	理事長業務補佐、診療体制管理および業務改善、医療倫理および医療の質管理(ISO)、大学・関連医療機関渉外	2015年4月 院長 2015年4月 現職
理事	山中 邦人	自 2019年4月1日 至 2021年3月31日	患者支援部(事務部門およびDA)、医療情報管理(電子カルテ導入)、広報、外科部門、医療技術部管理	2009年10月 泌尿器科部長 2014年5月 現職
理事	齋藤 実	自 2019年4月1日 至 2021年3月31日	内部統制および医療安全管理、DPCおよび診療報酬管理、診療報酬支払基金出務、回復期リハビリテーション管理、救急体制統括(受入れ体制管理および近隣救急隊渉外)、医師会理事	2007年4月 脳神経外科部長 2015年4月 院長補佐 2016年4月 現職
理事	堀口 由香里	自 2019年4月1日 至 2021年3月31日	看護体制全般管理、患者支援部(看護師およびMSW)、訪問看護ステーション	2014年4月 看護部長 2014年4月 現職 2016年4月 副院長兼看護部長 2020年4月 副院長兼看護部参与
監事	藤井 伊久雄	自 2019年7月1日 至 2023年6月30日	弁護士	1977年4月 弁護士登録 2011年10月 現職
監事	小松 知史	自 2019年7月1日 至 2023年6月30日	公認会計士	1996年4月 小松公認会計士事務所開設 2011年10月 現職 2017年4月 地方独立行政法人りんくう総合医療センター 監事

② 職員数 638 人（2021 年 3 月 31 日時点）

	2019 年度	2020 年度	前年度との差
正規職員	489 人	489 人	±0 人
再雇用職員	7 人	9 人	+2 人
有期雇用職員	129 人	140 人	+11 人

※出向者 1 名（合計には含まず）

③ 常勤職員平均年齢 38.7 歳（2021 年 3 月 31 日時点）

④ 資本金の状況（単位：百万円）

区分	期首残高	当期増加額	当期減少額	期末残高
設立団体出資金	1,059	0	0	1,059
資本剰余金	497	0	0	497
利益剰余金	1,666	743	0	2,409
純資産合計	3,222	743	0	3,966

注）計数はそれぞれ四捨五入によっているので、端数において合計とは一致しないものがあります。

3 財務諸表の要約

① 貸借対照表（単位：百万円）

資 産 の 部	金 額	負 債 の 部	金 額
固定資産	6,540	固定負債	5,167
有形固定資産	6,174	資産見返負債	537
無形固定資産	226	借入金	1,847
投資その他の資産	140	引当金	2,706
流動資産	4,055	その他固定負債	76
現金及び預金	2,425	流動負債	1,463
医業未収入金（未収入金含む）	1,578	医業未払金（未払金含む）	828
その他流動資産	53	一年以内返済予定借入金	265
		引当金	292
		その他流動負債	78
		負 債 合 計	6,630
		純 資 産 の 部	金額
		資本金	1,059
		資本剰余金	497
		利益剰余金	2,409
		純 資 産 合 計	3,966
資 産 合 計	10,596	負 債 純 資 産 合 計	10,596

注）計数はそれぞれ四捨五入によっているので、端数において合計とは一致しないものがあります。

② 損益計算書（単位：百万円）

科 目	金 額
営業収益	9,322
医業収益	6,913
その他営業収益	2,409
営業費用	8,259
医業費用	8,001
一般管理費	258
営業損益	1,063
営業外収益	87
営業外費用	403
経常損益	747
臨時利益	0
臨時損失	3
当期総損益	743

注）計数はそれぞれ四捨五入によっているので、端数において合計とは一致しないものがあります。

③ キャッシュ・フロー計算書（単位：百万円）

科 目	金 額
I 業務活動によるキャッシュ・フロー	1,174
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	△398
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	512
IV 資金増減額	1,288
V 資金期首残高	936
VI 資金期末残高	2,225

④ 行政サービスコスト計算書（単位：百万円）

科 目	金 額
I 業務費用	1,671
損益計算書上の費用 （控除）自己収入等	8,666 6,995
II 引当外退職給付増加見積額	0
III 機会費用	2
IV 行政サービス実施コスト	1,673

4 財務情報

(1) 当期総損益、資産、負債、キャッシュ・フローなどの主要な財務データ及び行政サービス実施コスト計算書の経年比較・分析

① 経常収益

2020年度の経常収益は9,409百万円と、前年度と比較して733百万円増(8.5%増)となっています。これは、前年度と比較して医業収益が687百万円減(9.0%減)となったが、COVID-19診療にかかる補助金等収益が1,242百万円増(6324.9%増)、運営費負担金収益が178百万円増(19.3%増)となったことが主な要因です。

② 経常費用

2020年度の経常費用は8,663百万円と、前年度と比較して131百万円増(1.5%増)となっています。これは、前年度と比較して材料費が174百万円減(9.5%減)となったが、給与費が188百万円増(4.0%増)、控除対象外消費税が91百万円増(30.4%増)となったことが主な要因です。

③ 当期総損益

2020年度の当期総損益は743百万円となり、前年度と比較して611百万円増(463.6%増)となっています。これは、前年度と比較して医業収益が687百万円減(9.0%減)、給与費が188百万円増(4.0%増)となったが、補助金等収益が1,242百万円増(6324.9%増)、運営費負担金収益が178百万円増(19.3%増)となったことが主な要因です。

④ 資産

2020年度末現在の資産合計は10,596百万円と、前年度と比較して1,698百万円増(19.1%増)となっています。これは、前年度と比較して現金及び預金等の流動資産が1,073百万円増(36.0%増)、有形固定資産等の固定資産が624百万円増(10.6%増)となったことが主な要因です。

⑤ 負債

2020年度末現在の負債合計は6,630百万円と、前年度と比較して954百万円増(16.8%増)となっています。これは、前年度と比較して資産見返負債や長期借入金等の固定負債が939百万円増(22.2%増)となったことが主な要因です。

⑥ 業務活動によるキャッシュ・フロー

2020年度の業務活動によるキャッシュ・フローは1,174百万円の収入となり、前年度と比較して562百万円の収入増(91.9%増)となっています。これは、前年度と比較して医業収入が627百万円減(8.3%減)となったが、補助金等収入が982百万円増(5578.9%増)、運営費負担金収入が294百万円増(31.8%増)となったことが主な要因です。

⑦ 投資活動によるキャッシュ・フロー

2020年度の投資活動によるキャッシュ・フローは398百万円の支出となり、前年度と比較して45百万円の支出減(10.1%減)となっています。これは、前年度と比較して有形固定資産の取得による支出が549百万円増(209.4%増)、無形固定資産の取得による支出が191百万円増(3644.3%増)となったが、定期預金の預入による支出が600百万円減(75.0%減)、定期預金の払戻による収入が200百万円増(33.3%増)となったことが主な要因です。

⑧ 財務活動によるキャッシュ・フロー

2020年度の財務活動によるキャッシュ・フローは513百万円の収入となり、前年度と比較して732百万円の収入増となっています。これは、前年度と比較して長期借入れによる収入が565百万円増(188.5%増)、長期借入金の返済による支出が168百万円減(46.7%減)となったことが主な要因です。

主要な財務データの経年比較 (単位:百万円)

区 分	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
経 常 収 益	8,224	8,707	8,445	8,676	9,409
経 常 費 用	7,895	8,252	8,273	8,531	8,663
当期総利益[又は(△)損失]	326	452	166	132	743
資 産	8,821	8,880	8,824	8,898	10,596
負 債	6,349	5,956	5,734	5,676	6,630
利益剰余金[又は(△)繰越欠損金]	916	1,368	1,534	1,666	2,409
業務活動によるキャッシュ・フロー	739	907	727	612	1,174
投資活動によるキャッシュ・フロー	△149	△167	△999	△443	△398
財務活動によるキャッシュ・フロー	△499	△432	△271	△220	513
資 金 期 末 残 高	1,221	1,530	987	936	2,225
現 金 及 び 預 金	1,221	1,530	1,587	1,736	2,425

注) 計数はそれぞれ四捨五入によっているので、端数において合計とは一致しないものがあります。
2018年度以降における資金期末残高と現金及び預金の差異は定期預金です。

⑨ 行政サービス実施コスト計算書の経年比較

2020年度の行政サービス実施コストは1,673百万円と、前年度と比較して820百万円増(96.3%増)となっています。これは、医業収益等の自己収入等が698百万円減(9.1%減)、医業費用等の損益計算書上の費用が122百万円増(1.4%増)となったことが主な要因です。

(単位：百万円)					
区 分	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度
業 務 費 用	950	733	950	851	1,671
うち損益計算書上の費用	7,898	8,255	8,279	8,544	8,666
うち自己収入等	6,948	7,522	7,329	7,693	6,995
引当外退職給付増加見積額	2	0	2	1	0
機 会 費 用	1	1	0	0	2
行政サービス実施コスト	953	734	951	852	1,673

注) 計数はそれぞれ四捨五入によっているので、端数において合計とは一致しないものがあります。

(2) 重要な施設等の整備の状況

- ① 当事業年度中に建替整備が完了した主要施設
該当なし
- ② 当事業年度において建替え整備中の主要施設
該当なし
- ③ 当事業年度中に処分した主要施設等
該当なし

(3) 予算及び決算の概要 (単位：百万円)

区 分	2019 年度		2020 年度	
	予 算	決 算	予 算	決 算
収 入				
営業収益	8,663	8,548	8,766	9,281
営業外収益	109	107	113	93
臨時利益	0	0	0	0
資本収入	318	327	967	879
計	9,090	8,982	9,846	10,254
支 出				
営業費用	8,175	7,959	8,171	7,980
医業費用	7,960	7,742	7,944	7,747
一般管理費	215	217	227	233
営業外費用	20	15	16	15
臨時損失	0	0	0	0
資本支出	824	889	1,318	1,497
計	9,019	8,863	9,505	9,492
単年度資金収支（収入－支出）	71	120	340	762

注) 計数はそれぞれ四捨五入によっているので、端数において合計とは一致しないものがあります。

(4) 経費の削減及び効率化に関する目標及びその達成状況

	目 標	実 績	差 分
経費対医業収益比率	15.1%	17.7%	▲2.6 ポイント

全体的な状況

1 総括

第3期中期計画期間（2019.4.1～2023.3.31）は、「高度な総合的医療の推進」「地域密着型の切れ目のない病院診療の実現」そして「医療と経営の継続的な質の向上」を重点目標と位置付け、取組を進めています。

第3期中期計画期間の2年目となる2020年度は、全国的な新型コロナウイルス感染症（COVID-19）流行に伴い、明石市の中核公立病院である当院は全国的な流行の初期段階より「帰国者接触者外来」や「発熱外来」を稼働するとともに、感染者発生時に遅滞なく入院診療に対応できるように急性期病棟（50床）を整理して感染対策を施した個室管理23床（最大）の感染症患者専用病棟を準備しました。4月1日に明石市第1号の感染者が入院し、当院は市内で唯一のCOVID-19患者受入医療機関として使命感を持って地域の中核的な役割を担い、あかし保健所等の関連機関と連携しながら病院職員が一丸となって懸命に診療に取り組みました。

COVID-19診療は、院内感染防御のための一般診療の制限や救急車受け入れのコントロール、さらには感染防護のための設備機器の設置、医療従事者への危険手当の支給など、緊急事態ならではの想定外の医業収益減や設備経費の支出を伴いました。また、国や市からのCOVID-19診療に関わる種々の診療補償費や補正予算が交付されました。従いまして、この2020年度事業報告の中でCOVID-19診療が影響した部分を「**新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の2020年度年度計画への影響について**」にまとめて別途添付することとします。

「高度な総合的医療の推進」について、COVID-19の影響で急性期病棟の稼働率は大きく減少したものの、多くの診療科を有する総合病院の強みを活かし、地域の基幹病院として内科系救急、外科系救急、小児救急に対応できる診療体制を維持し、地域の救急医療の要として救急医療を推進しました。

また、2020年4月に腎臓内科、消化器内科の若手医師3名のほか、総合内科で経験豊富な医師1名を採用するなど、内科系診療体制の充実を図りました。それに伴いCOVID-19診療においても総合内科医師を中心とした内科系専門診療科医師が連携することにより1年を通じて入院診療を継続することができました。

「地域密着型の切れ目のない病院診療の実現」について、これまでどおり急性期医療を中心としながらも、「在宅から入院、そして在宅へ」をキーワードに回復期機能にも一定の軸足を置いて取組を行ってきました。

回復期については地域の医療需要を鑑み、「地域包括ケア病棟（50床）」と「回復期リハビリテーション病棟（30床）」の2病棟を運用しています。

在宅療養後方支援病院として、在宅患者の登録や入院受入等を行うとともに、レ

スパイト入院の受入についても継続して取り組みました。

また、2018年度に開設した病院敷地内の訪問看護ステーションについて、総合病院併設型の訪問看護ステーションとして引き続きシームレスに対応しています。院内での急性期、回復期医療の連携や自法人の訪問看護ステーションとの連携だけではなく、地域の医療機関や介護事業者との連携も引き続き重視し、地域包括ケアシステムの中核としての取組を続けています。

「医療と経営の継続的な質の向上」については、医師や看護師、医療技術職員、事務系職員の多職種から成る「医療安全管理室」「感染対策室」「品質管理室」の三室がそれぞれの役割において医療の質の向上に努めました。

特に感染対策室はCOVID-19流行下において院内の予防対策、職員教育に努め、COVID-19診療に関する多職種間の情報共有の拠点として機能し、院内での感染を最小限に抑えることができました。

TQM活動については引き続き文書管理、内部監査、方針管理活動などを実施し、結果としてISO9001の認証継続ができています。

組織力・生産力向上の基盤となる、内部統制システムについては、内部統制委員会を開催し審議等を通じて役員に内部統制への理解を促すことができました。

こうした取組を行い、経営面では、当期純利益は約7.4億円と目標値を上回り、6年連続の黒字決算となりました。COVID-19流行に伴う患者減や急性期病棟の感染症患者専用病棟への置き換えに伴う休床、空床による機会損失もあり医業収益が前年度より7億円弱と大きく減少することになりました。また、マスクや防護具などの全国的な品薄、入手困難な状況のなかで材料価格の高騰により材料費が増加傾向にあり、COVID-19対応と職員の業務負担軽減の両立を図るべく新たな委託業務の発生による委託費などの経費が増加するなど、収益面だけでなく費用面でもCOVID-19の影響を受けました。そんななか、当院でのCOVID-19対策事業費として明石市において5月と7月の2回にわたり補正予算（計3.55億円）を迅速に組んでいただき、先行きが見えないなかCOVID-19診療に対応するための体制整備の助けとなりました。国や県からもCOVID-19患者を受入れる重点医療機関に対する病床確保料や設備費などの補助金（計13.6億円）の支援があり、結果的に独法化後最大となる黒字を確保することができました。

キャッシュ・フローについても市の補正予算や国、県の補助金等が寄与し、定期預金を含め、期末時点で24.25億円と期初と比較して6.89億円の増となりました。

2021年度においても、引き続き行政と連携を図りながらCOVID-19診療を継続し、公立病院としての責務を果たすとともに、急性期機能も維持することにより、

政策医療を中心とした当院の存在意義をさらに高めます。そして、医療の質と患者サービスの向上、そして職員がやりがいをもって働き続けられるよう組織力の向上に取り組むとともに、組織運営にかかる管理体制を強化することで安定した経営基盤の確立に努めます。

2 大項目ごとの特記事項

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の取組

1 市民病院としての役割の明確化

当院は、COVID-19 について過去の経験とその後の医師会との合同訓練を生かすことにより、明石市で陽性者が確認される前にパンデミックを想定した入院診療体制を準備できました。明石市の中核をなす地域医療支援病院として、今後も新興・再興感染症への対応を踏まえつつ、急性期医療を中心としながらも回復期機能にも一定の軸足をおきつつ、地域密着型の自治体病院として総合的医療の提供を続けてまいります。

今後の病床規模および医療機能のあり方について、回復期病棟が不足する東播磨圏域における地域医療構想等を考慮して、回復期機能を持つ病棟として、「地域包括ケア病棟」「回復期リハビリテーション病棟」の2病棟を運用しています。また、地域の医療機関や介護事業者との連携はもとより、総合病院併設型の訪問看護ステーションを新設するなど、入院から退院後まで一連のケアの提供や退院後のリハビリの提供にも取り組んでいます。

COVID-19 について、2020 年 4 月 1 日の市内で 1 例目の COVID-19 患者の発生を機に急性期病棟 1 病棟を感染症患者専用病棟として運用を開始しました。先述しましたように COVID-19 対策事業費として明石市において迅速な補正予算を組んでいただき、先行きが見えないなか COVID-19 患者に対応できる体制を順次整えていきました。そうした支援もあり当院は市内で唯一の COVID-19 患者の入院受入医療機関として使命感を持って地域の中核的な役割を担い、あかし保健所等の関連機関と連携しながら 2020 年度 1 年間で 439 症例（COVID-19 確定症例のみ）の入院診療を実施しました。

2 高度な総合的医療の推進

2020 年 4 月に腎臓内科で若手医師 2 名、消化器内科で若手医師 1 名のほか、総合内科で経験豊富な医師 1 名を採用するなど、内科系診療体制の充実を図りました。

救急患者の受入については、緊急かつ重篤な患者はもとより、一次救急を担う医療機関の後方支援を担う立場から、軽症患者の受入にも応えてきました。当院は地域の基幹病院として内科系救急、外科系救急、小児救急に對外

応できる診療体制を維持し、地域の救急医療の要として救急医療を推進しております。

当院敷地内に開設した「明石市立あかしユニバーサル歯科診療所」は、前身の明石市立障害者等歯科診療所が移設してきたもので、市民病院が隣接して連携するのは日本初の試みであり、当院と市、歯科医師会が協議を重ね実現に至ったものです。歯科診療所の開設を機に、周術期における口腔機能管理を目的として、あかしユニバーサル歯科診療所をはじめとする地域の歯科医療機関との連携体制構築に取り組みました。

3 利用者本位の医療サービスの提供

患者サポートセンターでは、専任の看護師が入院に係る説明はもとより、入院患者の身体的・精神的・社会的背景を把握し、安心して療養生活が送れるよう入院準備の相談に応じています。また、必要に応じて医療ソーシャルワーカーや退院調整看護師が入院前から介入し、ケアマネージャーなど地域の多職種と連携して入院治療が終了した後も療養や介護、訪問診療や訪問看護を検討するなど、患者サポートセンターを核として各職種が連携し、入院前から退院後までの包括的な支援を行っています。

COVID-19 への対策も兼ね、外来患者の混雑緩和や患者サービスの向上を目的に外来診察案内表示盤や、患者のスマートフォンで受付や診察状況のお知らせ、予約確認等を行えるサービスを導入しました。

明石市が導入した「明石市パートナーシップ・ファミリーシップ制度」に基づき、当院においても証明書を持参された患者に対し、病状説明や手術時や入院の付き添いなど、家族と同様に対応するなど、性的指向等に関わらず安心して受診できる体制整備に協力しました。

4 地域とともに推進する医療の提供

2020 年度は、COVID-19 の影響で例年に比べ全病院的な「顔が見える連携」ができておらず、また、地域の医療機関においても患者の受診控え等で患者が減少し、当院の紹介率・逆紹介率等が悪化しました。

地域社会との交流では、COVID-19 の影響で感染拡大予防の観点から、例年開催している市民公開講座や糖尿病教室などの開催を見送りましたが、講座の動画をホームページに配信するなど、新たな情報発信方法で知識の普及啓発に取り組みました。そのほか、市と連携のうへ市内中学校のコミュニティ・センターにて「感染症の正しい知識」をテーマに医師、看護師、薬剤師、臨床検査技師などが講師となり感染拡大予防策を徹底し、密にならないよう参加人数も絞ったうへで市民講座を実施し COVID-19 に関することや感染予防について正しい知識を発信しました。

2020 年度に計画していた当院設立 70 周年記念事業について、記念式典や

部施設での市民公開講座は COVID-19 の感染拡大予防の観点から開催を見送りましたが、記念誌は当院の歴史や将来構想、COVID-19 対応を具体的にまとめるなど、内容の充実を図り地域の医療関係者や行政等のステークホルダーに配付することで当院の存在意義を示しました。

5 総合力による医療の提供

職種間、部門間で目的や情報を共有し、個々の専門性を活かした連携による治療とサポートを行うため、多職種によるチーム、42 の委員会、合同カンファレンスなどの運営並びに活動を行いました。

これまで医事課が D P C 情報をもとに患者サポートセンター（入院サポート、ベッドコントロール、退院調整）へ入院期間Ⅱの到達までの残日数を毎日提示し、医療機能係数Ⅱ（効率性、複雑性）のアップに向けて情報提供を実施していましたが、電子カルテリプレイス時に導入した病床管理業務支援システムで一元管理したリアルタイムな情報を多職種で共有できる仕組みを構築し効率的且つより有効な情報提供が可能になりました。

6 医療の質の向上

医療安全管理室には医師、看護師、薬剤師、臨床工学技士、診療情報管理士などを配置し、インシデントカンファレンスを毎日開催するなど、情報共有や分析・対策の検討を強化しました。そのほかインシデント対策に対する対策立案を部門単位で実施させ、医療安全管理室を中心に継続的に進捗状況を確認する仕組みをつくり、その結果を多職種と共有することで再発防止の徹底に取り組みました。

感染対策室には医師、看護師、薬剤師、臨床検査技師などを配置し、抗菌薬適正使用支援カンファレンスを行い、感染症患者のモニタリングや介入により抗菌薬使用の適正化に努めました。そのほか COVID-19 流行下において院内の予防対策、職員教育に努めてきました。

品質管理室には医師、看護師、薬剤師、診療放射線技師、理学療法士、事務職員などを配置し、質向上の仕組み作りに引き続き取り組みました。2020 年度は特に文書管理、内部監査、方針管理活動に注力し、I S O 9 0 0 1 の認証継続ができています。

2019 年度に当院の監事である弁護士の協力のもと内部統制システムを導入し、2020 年度は役員や部門長に内部統制システムの理解を促すためリスク管理シートを利用してリスクの洗い出しを行う計画でしたが、COVID-19 の影響や内部統制委員会の開催を優先したことで実施を見送りました。2020 年度は内部統制委員会を年 5 回開催し、倫理審査の手続きに関する事案等を審議するなど、適切に対処しました。その審議等を通じて役員に内部統制への理解を促すことができましたが、2021 年度は各職域の部門長にも

理解を促すことで更なるコンプライアンスの強化を図ります。

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の取組

1 医療職が集まり成長する人材マネジメント

診療科の体制について、2020 年 4 月には総合内科、腎臓内科、消化器内科、整形外科、放射線科、病理診断科医師を確保し、前年度末から 5 名増の 63 名体制でスタートしました。

また、看護師は、COVID-19 流行下で大学や養成機関への訪問などの採用活動に一部制限がありましたが、採用支援チームにおいてコロナ禍でもできる活動を継続するなど、取組を行った結果、2021 年 4 月は新卒 18 名、既卒 3 名の新規採用看護師を確保しました。離職率は前年度よりわずかに上昇しているものの、COVID-19 を理由とした退職はありませんでした。

2 経営管理機能の充実

役員で構成する「理事会」や常勤役員をはじめ幹部職員が経営にかかる課題を共有してそれぞれの役割に基づき責任をもって発言する「経営戦略会議」などの重要会議での積極的な発言等を促すことにより各役員の経営陣の一員としての自覚と責任感がさらに醸成されつつありますが、今後はさらに役員一人ひとりがより一層自らの職責に責任を持ち、適正な組織運営ができるような仕組みを構築します。

また、各部門の部門長、所属長が各部門の責任と権限を明確にし、マネジメント能力を発揮できるよう、人事評価と B S C を切り離し、よりリーダーシップを発揮できる仕組みで運用しましたが、今後も運用面の検討を重ねながらより実効性のあるものとなるよう継続して取り組みます。

事務部門において、業務の効率化と役割の明確化を図るため組織再編を行い、事務職員の専門性の向上を図りました。

3 構造改革の推進

病院の方針や中期計画戦略マップに基づき各部署が作成した B S C を活用し、方針管理活動を継続することで組織力の強化に努めました。

また、人事評価制度について、より実効性のある制度とするため、B S C と切り離した運用に取り組みましたが、今後も制度の運用のなかでの反省を踏まえながら、職員のモチベーションの向上、組織の活性化、人材育成に資する制度となるよう、改善すべきは改善しながら継続して取り組みます。

COVID-19 対応で医師、看護師の労働環境が悪化するなか、本来業務に注力するための職員の負担軽減策を検討しながら対応に取り組みました。そして電子カルテリプレイス時に導入した新しい機能を有効活用し、診療の質を

向上させつつ業務効率化を図りました。

第3 財務内容の改善に関する目標を達成するための取組

1 業績管理の徹底

COVID-19 の影響で救急患者の減少、紹介率の悪化、新入院患者の減少など、病床稼働率が大きく悪化しましたが、一般急性期患者の受入病床が減少するなか、より重症度の高い患者を優先したことも寄与し急性期入院単価は改善されました。2020 年度の診療報酬改定において、「地域医療体制確保加算」について事前に情報収集などの準備を進め、改定当初から算定を開始できたことも診療実績の向上に貢献しました。

経費の削減について、COVID-19 対応に伴い新たな委託業務が発生し、委託費が増加傾向にあるなか、仕様書の見直しを含めた委託業務内容の改善を図るなどの委託業務の質向上に取り組みました。また、材料費についてもマスクや防護具などの全国的な品薄、入手困難な状況のなかで材料価格も高騰し、増加傾向にありましたが、ベンチマークを活用した価格交渉や高額医薬品の後発医薬品への切り替えなどを継続的に実施し、材料費の抑制を図りました。

原価計算については従前の診療科別原価計算を継続したほか、DPCデータなどから各診療科の材料費や人件費を算出する仕組みを検討するなど、試行錯誤を重ねました。

2 安定した経営基盤の確立

2020 年度は COVID-19 流行で患者数が大きく減少となったほか、急性期病棟 1 病棟の感染症患者専用病棟への置き換えに伴う休床による機会損失等の影響もあり、医業収益が大きく減少しました。しかし、市の補正予算による感染症対策経費の助成や国、県からの休床、空床を補填する病床確保料の補助金などが大きく経常収益に貢献しました。その結果、当期純損益は独法化後最大の約 7.4 億円で 6 年連続の黒字決算となりました。また、資金についても、市の補正予算や国、県の補助金等が寄与し、年度末で 2,425 百万円となり年度当初の 1,736 百万円を 689 百万円上回ることができました。

また、医療機器の購入については引き続き、医療機器の購入・更新・保守管理等についての必要性や妥当性なども含めた判断を組織的、計画的に行いました。電子カルテリプレイスや COVID-19 診療のための体制整備なども計画的に実施することができました。老朽化が進む病院施設の今後の施設のあり方等をテーマとした協議会の立ち上げが COVID-19 対応の優先化により延期となりましたが、2021 年度に状況を勘案しつつ協議会を立ち上げのもと、整備方針の検討を進める予定です。

項目別の状況

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事項
1 市民病院としての役割の明確化

(1) 医療機能の明確化

中期目標	高齢化がさらに進展するなかで、必要な医療従事者の確保や医療機器の整備等を行い、地域の医療需要や新たな医療課題に対応すること。
------	--

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
市民病院は、地域の医療需要や課題を鑑み、医療機能の強化・充実を図り、市民のための高度な総合医療を提供します。 総合病院として多くの診療科を有し、一般病院では受け入れが困難な複合的疾患をもつ患者にも対応します。 急性期医療を中心に、回復期においても疾患や病状に応じた医療サービスを提供します。 患者が退院した後も、必要に応じて他の医療機関と連携し、在宅療養後方支援病院として在宅患者の急変時におけるバックアップを行うほか、病院併設の訪問看護ステーションを活用するなど、入院から在宅まで切れ目のない診療および支援に取り組みます。	国が示す地域医療構想により医療圏域における病床機能の再整備が進められている中において、当院は地域密着型の自治体病院として地域の多様なニーズに応えるべく、地域の医療需要や課題、また医療政策に基づき、病床機能分化を進めてきました。 救急医療やがん治療、外科系診療科における手術治療、心血管系疾患等の急性期医療を中心に、東播磨圏域で不足している回復期機能にも一定の軸足を置き、地域包括ケア病棟や回復期リハビリテーション病棟を活用し、疾患や病状に応じた医療サービスの提供に努めます。 また、退院後も必要に応じて他の医療機関や介護施設と連携し、在宅療養後方支援病院として急変時対応	救急医療やがん医療、手術治療や心血管疾患等の急性期医療を中心としながらも地域の多様なニーズに応えるべく、東播磨圏域における地域医療構想等を踏まえ、今後の病床規模及び医療機能のあり方を見据えて 50 床の地域包括ケア病棟と 30 床の回復期リハビリテーション病棟の回復期機能病床計 80 床を運用するなど、回復期機能にも一定の軸足をおいて運用しています。 更には、「在宅から入院、そして在宅へ」をキーワードに、患者が退院した後も病院併設型の訪問看護ステーションを活用し、在宅療養支援を行っています。また、地域の医療機関・介護施設等との連携のもと、在宅療養後方支援病院として在宅患者の急変時のバックアップを行うなど、入院から在宅まで切れ目のない医療を提供しており、地域医療構想の趣旨を踏まえつつ、公立病院としての役割を着実に果たしています。 今般の COVID-19 の流行は、有事の際の国の医療提供体制の弱点を露呈しました。パンデミックにおける感染症患者の治療にとどまらず一般急性期診療にも多大な影響が及びました。当院は、2009 年の新型インフルエンザウイルス流行を契機としたパンデミック対策の経験とその後の医師会との合同訓練を生かすことにより、明石市で陽性者が確認される前にパンデミックを想定した入院診療体制を準備できました。明石市の中核をなす地域医療支援病院として、	4	4	急性期から回復期、在宅ケアを網羅する高度な総合的医療を追求しながらも、今期は COVID-19 感染症患者への対応について市民病院としての使命を果たしたことは評価できる。 パンデミック対策の経験を生かして、いち早く診療態勢を準備し、2019 年度末から帰国者・接触者外来を実施し、年度当初から COVID-19 感染症患者の入院を受け入れている。市民病院の果たすべき役割を遺憾なく発揮して、保健所等の関係機関と連携して、その診療の中核的な役割を果たした。 明石市内での地域完結型医療を目指し、高度な急性期医療に加えて、地域包括ケア病棟から回復期リハビリテーション病棟へ、そして退院後には訪問看護ステーションの看護師がきめ細かく対応しており、また悪化した場合には入院の早期対応可能なシステムともなっており適正に機能しています。 但し、今年度は新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のために、日本の他の公立病院で生じたと同じように感染症に対する医療体制の脆弱さから、急性期医療にはそれ相当の大きな制限が生じています。 急性期医療だけでなく、地域包括ケア病棟と回復期リハビリテーション病棟、訪問看護ステーションの運用など、地域医療構想の趣旨を踏まえつつ、COVID-19 罹患者対応も行い、機能を明確にして対応できており、「計画を上回る」と評価。 COVID-19 への迅速な対応など地域のインフラとしての公立病院の役割を果たしている。

	を行います。病院併設の訪問看護ステーションが介入するなど、「在宅から入院、そして在宅へ」を基本方針とし、切れ目のない診療支援に取り組みます。 こうした取組について、今後も地域医療構想の趣旨を踏まえつつ、市や市医師会との連携において、市民のための高度な総合的医療の提供に努めます。	今後も新興・再興感染症への対応を踏まえつつ、急性期医療を中心としながらも回復期機能にも一定の軸足をおきつつ、地域密着型の自治体病院として総合的医療の提供を続けてまいります。			
--	---	---	--	--	--

(2)

地域包括ケアシステムにおける機能の強化

中期目標	市が医療・介護サービスの総合的な充実を図るうえで、市民病院は、地域包括ケアシステムにおける中心的な役割を担う体制を整え、積極的な対応を行うこと。
------	--

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価										
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等									
地域医療支援病院として、地域包括ケアシステムのなかで在宅における医療と介護が一体的に提供できるよう、市や医師会、介護事業者等との一層の連携強化に努めます。 具体的には、急性増悪時の在宅患者をすみやかに受け入れ、在宅に戻すサブアキュート機能を発揮するほか、市の在宅医療・介護連携事業にも積極的に協力します。また、これまで地域のケアマネジャーを対象に行ってきた研修事業も継続して取り組みます。 高齢者を中心とした地域	地域医療支援病院として、明石市における地域包括ケアシステムの中で医療と介護が一体的に提供できるよう、市や医師会をはじめ、地域医療機関や在宅医、居宅介護支援事業所との一層の連携強化に努めます。 地域包括ケア病棟において、従来の急性期を脱した患者の受入だけではなく、急性増悪時の在宅患者を速やかに受け入れ、在宅に戻すサブアキュート機能を強化する他、在宅重度障害者（児）のレスパイト入院の受入など、病棟機能の充実を図ります。	地域の医療需要を鑑み、運用開始7年目を迎えた「地域包括ケア病棟」（5階西病棟、50床）と、運用開始3年目となった「回復期リハビリテーション病棟」（6階東病棟、30床）の稼働の維持に努めました。 【関連指標】（稼働率） <table><tr><th>項目</th><th>2019 年度</th><th>2020 年度</th></tr><tr><td>地域包括ケア病棟</td><td>80.6%</td><td>76.3%</td></tr><tr><td>回復期リハビリテーション病棟</td><td>83.7%</td><td>82.7%</td></tr></table>	項目	2019 年度	2020 年度	地域包括ケア病棟	80.6%	76.3%	回復期リハビリテーション病棟	83.7%	82.7%	4	4	地域包括ケア病棟および回復期リハビリテーション病棟の稼働率はやや減少したものの、新型コロナ蔓延のなか訪問看護・訪問リハの件数が増加したことは評価できる。 明石市在宅医療連携(ICT) 72機関の登録、地域包括ケア病棟、回復期リハビリテーション病棟の運用もコロナ禍の状況下で機能を維持しており、また訪問看護の回数も増やした。 地域医療支援病院として在宅医医療や介護までが十分可能なように、明石市や医師会とも共同して、また地域の介護事業者も巻き込んで全体として機能させています。COVID-19による非常事態の状態でも、地域包括ケア病棟、回復期リハビリテーション病棟および訪問看護ステーションの機能は少し低下したものの、維持はできていたと評価しております。 地域包括ケア病棟と回復期リハビリテーション病棟、訪問看護ステーションの運用は前年度並みに維持できており、月平均訪問回数も前年度より増えていることから「計画を上回る」と評価。訪問看護ステーションにおける看護学生の受け入れの記述は、「魅力ある人材育成システム」の実施状況を記述したほうが良いと思います。 地域の医療・介護サービスの1番の担い手として体制を組織し運用しており評価できる。
		項目	2019 年度	2020 年度										
		地域包括ケア病棟	80.6%	76.3%										
回復期リハビリテーション病棟	83.7%	82.7%												
「在宅療養後方支援病院」としての受入れについては、年度中に新規に届出があった患者が6名（前年度4名）で、年度末現在も継続している患者は3名、入院受入れはありませんでした。レスパイト入院の受入れについても引き続き行っており、2020年度は1人（前年度8人）の受入れを行いました。														

包括ケアの推進に留まらず、明石市が推進する全ての世代を包含する地域共生社会の実現に向けて、在宅重度障害者（児）のレスパイト入院の受入を行うなど、地域包括ケアシステムにおける中心的な役割を果たします。 平成30年度に病院敷地内に開設した訪問看護ステーションを活用し、訪問看護とリハビリテーションの連携したサービスのもと、患者が退院した後も住み慣れた地域で安心して生活できるようサポートに取り組めます。また、地域の訪問看護ステーションと連携・協働し、地域全体の在宅介護、医療の質の向上を図ります。 さらに、インクルージョンの推進に向けて、医療的ケアが必要な児童の普通学校通学における訪問看護師の学校への派遣などを進めていきます。	訪問看護ステーションを活用し、患者が在宅に戻れた後も訪問看護師を中心に、地域の医療・介護関係者と連携し、支援を行います。また、必要に応じてセラピストとも連携し、訪問リハビリテーションを行うなど、多職種による療養生活支援を行います。 さらに、医療的ケアが必要な児童の普通学校通学のための看護師の派遣を引き続き実施するなど、市が進める地域共生社会の実現、また、地域包括ケアシステムの深化に貢献します。	病院併設で開設している訪問看護ステーションについて、訪問看護、リハビリテーションの実施はもとより、看護師の人材育成として、2020年度は在宅医療関連の実習として2校から計10名の看護学生の受入れを行ったほか、訪問実習として看護師1名の受入れも行いました。 【関連指標】（看護師、理学療法士訪問回数） <table><tr><th>項目</th><th>2019年度</th><th>2020年度</th></tr><tr><td>月平均訪問回数 (延訪問回数)</td><td>311回 (3,727回)</td><td>413回 (4,954回)</td></tr></table> 医療的ケアが必要な児童の普通学校通学のための看護師の派遣を引き続き行っており、2020年度は3人（前年度2人）の対応を行いました。 2016年6月に本稼働となった明石市在宅医療連携システム（ICT）について、12医療機関の登録でスタートし、現在72機関（昨年度71機関）が登録しています。	項目	2019年度	2020年度	月平均訪問回数 (延訪問回数)	311回 (3,727回)	413回 (4,954回)			
項目	2019年度	2020年度									
月平均訪問回数 (延訪問回数)	311回 (3,727回)	413回 (4,954回)									

(3)
災害及び重大な感染症発生時への対応

中期目標	大規模災害や新型インフルエンザ等の重大な感染症の発生など、健康危機の事象発生に備え、あかし保健所をはじめとする市の関係機関と連携、協力のもと、迅速に対応できる体制を整備すること。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
大規模災害や感染症の流行などの健康危機の事象発	公立病院として、大規模災害や感染症の流行などの	新型コロナウイルス感染症（COVID-19）について、2019年度末より帰国者・接触者外来を通常の外来や病棟とは別	5	5	COVID-19 感染症の対応として市への協力、市民病院としての対応いずれにおいても十分な対応ができたと評価できる。

生に備え、あかし保健所をはじめとする市の関係機関と共同で研修、訓練を実施するなど連携を強化します。有事の際は協力して迅速に対応できるよう、体制整備に努めます。 災害発生時には、市や地域医療機関と連携しながら市民の安全確保に率先して取り組むなど、「災害対応病院」としての役割を果たすとともに、災害に備えて事業継続計画（BCP）を策定し、適宜見直しを行いながら、適切に対応します。 また、新型インフルエンザや既存の感染症、新興感染症の発生時においても診療体制を確保するとともに、先導的かつ中核的な役割を担います。	健康危機の事象発生時に速やかに対応できるよう、あかし保健所をはじめとする市の関係機関や関係医療機関、また、医師会と共同で研修、訓練を実施するなど、連携強化に努めます。 既存の感染症はもちろん、新型コロナウイルスによる肺炎などの新興感染症の発生時には、あかし保健所等の関連機関と連携し、市の対策行動計画に基づく診療体制を確保するなど、公立病院としての役割を發揮します。 近い将来発生が予想される南海トラフ地震等の災害発生時には、「災害対応病院」としての役割を果たすとともに、災害に備えて被災時対応の検討を進めます。被災時の初動については、防災対策委員会及びワーキンググループにおいてアクションカードの作成に取り組むとともに、アクションカードを用いた訓練を適宜実施し、その中で課題となった事項について解決を図るなど、実際に被災した際に職員が速やかに行動できるように備えます。	の建物にて運用を開始するなど、COVID-19 患者の対応に備え診療体制を整備してきましたが、2020 年 4 月 1 日の市内で 1 例目の COVID-19 患者の発生を機に急性期病棟 1 病棟を感染症患者専用病棟として運用を開始しました。当院での COVID-19 対策事業費として明石市において 5 月と 7 月の 2 回にわたり補正予算を迅速に組んでいただき、先行きが見えないなか COVID-19 患者に対応できる体制を順次整えていきました。そうした支援もあり当院は市内で唯一の COVID-19 患者の入院受入医療機関として使命感を持って地域の中核的な役割を担い、あかし保健所等の関連機関と連携しながら 2020 年度 1 年間で 439 症例（COVID-19 確定症例のみ）の入院診療を実施しました。感染対策室が中心となり月水金の 3 回/週始業時に関連部署が集まり COVID-19 に関する情報共有を密に行い、診療の効率化と院内感染防御に努めました。これまでに経験のない感染症対応のなかで 2020 年度は感染症患者専用病棟の職員 6 名の陽性が確認されましたが、感染確認時は必要箇所の消毒や当該職員以外の関係職員全員の PCR 検査を実施するなど、感染予防策を徹底のうえ患者や職員の院内での感染を最小限に抑えることで 1 年を通じて入院診療を継続することができました。 防災対策委員会及びワーキンググループにおいて、時間外に災害発生を想定し、発災時に職員が個々に行う初動対応をマニュアル化した「時間外緊急時初動対応マニュアル」と、大規模災害時に病院機能の早期回復を目的とした「事業継続計画（BCP）」の 2 種類を策定し、職員に通知しました。今後は策定したマニュアルや BCP に基づいた災害訓練等を踏まえて問題点の確認と検証、課題の改善を行いながら南海トラフ地震等の大規模災害発生時にも職員が速やかに行動できるよう周知徹底、訓練していく必要があります。			COVID-19 の患者の増加に対応し、日々進化する診療体制を構築しながら、明石市からの迅速な補正予算を得て、年間 439 例の入院診療を行っている。時間外緊急時初動マニュアル、早期回復を目的とした事業継続計画を策定し訓練を予定している。 今年度はどこの病院においても COVID-19 にいかに対応したかによって評価されることになると考えています。COVID-19 が発生すると同時に、あかし保健所や市の関係機関と密接に連携し、早期に市からの補正予算を得て医療体制の構築が行えています。最初は一病棟を COVID-19 専用病棟として中等症までの患者を診ておられましたが、結果的には HCU を使用して重症者を最大 3 人まで対応されたことに對しましては敬意を表します。 COVID-19 罹患者対応の実施や、感染対策室を中心とした週 3 回の関連部署の情報共有による診療の効率化と院内感染防御対応をしたこと、そのような状況の中、防災対策委員会等が災害発生を想定した時間外緊急時初動対応マニュアル」と「事業継続計画（BCP）」の策定を行ったことから「計画を大幅に上回る」と評価。 COVID－19 への対応を迅速に出来るなど日頃の準備やシミュレーションの成せるものであり評価できる。
---	--	---	--	--	--

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に関する事項

2

高度な総合的医療の推進

(1) 急性期医療を中心とした総合的な医療の提供

中期目標	多くの診療科を有する総合病院として、急性期医療の提供を推進するとともに、複合疾患を有する患者等に 対応した医療を提供すること。 国等の動向を見極めながら、公立病院として、医療機能の充実や強化を図り地域で不足する機能を補完する など、市民等にとって必要な医療を提供すること。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
幅広い診療科が、総合的かつ安定した急性期医療を提供します。各診療科の体制の充実を図り、高度な総合性の発揮という使命のもと整合性をもって連携します。 内科系診療科においては、総合内科を中心とした専門診療科の連携を更に強化することで、積極的に患者の受入を行います。外科系診療科においては、悪性疾患のみならず良性疾患に対しても腹腔鏡等を用いた低侵襲治療に積極的に取り組みます。また、近隣他病院の診療状況を踏まえつつ、特徴的な専門診療や手術への取組を引き続き推進します。 市民病院として地域において不足する機能の補完を図るべく、医療政策の動向や、地域の状況を見極めながら、急性期だけではなく、急性期後においても診療の充実を図り、入院から在宅までの包括的な支援に取り	幅広い診療科が、総合的かつ安定した急性期医療を提供します。各診療科の体制の充実を図り、高度な総合性の発揮という使命のもと整合性をもって連携します。 手術について、より安全で質の高い手術の実施に取り組むとともに、腹腔鏡等を用いた低侵襲治療に引き続き積極的に取り組みます。また、近隣他病院の状況を踏まえつつ、特徴的な専門診療や手術の実施に継続して取り組みます。 内科系専門診療科においては総合内科を核に一層の連携強化に努め、積極的な患者の受入を行います。 また、外来化学療法が必要となる悪性疾患患者が増加傾向にあることから、外来化学療法室を拡充し、十分な対応を行います。 市民病院として地域において不足する機能の補完を図るべく、地域包括ケア病棟及び回復期リハビリテー	腎臓内科で若手医師2名、消化器内科で若手医師1名のほか、総合内科で経験豊富な医師1名を採用するなど、内科系診療体制の充実を図りました。また、整形外科、放射線科、病理診断科で1名増となりました。一方で、心療内科・精神科、麻酔科でそれぞれ1名減となりました。 総合内科は2名の総合内科医が中心となり、内科系専門診療科が協同でバックアップ体制をしく運用を行いました。地域の医療機関から449件（前年度414件）の紹介をいただいた他、ウォークイン含めた救急患者を954件（前年度476件）受け入れる等、必要に応じて専門診療科につなぐトリアージ機能を発揮したほか、他の内科系専門診療科と一緒に当院の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）診療の中核を担いました。 循環器内科は急性心筋梗塞におけるD T B（Door to balloon time：病院到着から再灌流までの時間）を学会ガイドラインが推奨する90分以内にすることを達成目標としています。実績は達成率88%（昨年度81%）と高い水準を保っています。 COVID-19流行に伴い、2020年3月に日本消化器内視鏡学会が、検査を介した感染防御を優先して緊急性と患者の病態を十分に吟味して検査を行うことが指示されました。消化器内科では必要十分な感染対策のもとに検査を行いましたため、上部内視鏡は3,273件(2019年)から2,533件(2020年)、下部内視鏡は1,628件から1,269件、ERCP関連検査は271件から147件へ減少しました。しかし、早期消化管がんに対する内視鏡的粘膜下層剥離術（ESD）は78件、大	4	4	手術件数や病床稼働率などの減少がみられるが、COVID-19の影響下ではやむを得ない側面が多い。アフターコロナに向けての対策を考える必要がある。 総合内科では地域の医療機関から449件の紹介(35名増)ウォークインを含んだ救急患者954件(478名増)循環器内科はDTBガイドラインをクリア。COVID-19の影響下で、慎重な対応や患者の受診控えによる患者数の減少がみられるが、各診療科の手術については、難易度の高い高額手術の割合が維持できている。 着実に医師の増加が行っていますが、COVID-19診療のために急性期医療の入院患者数では、今年度は前年の2019年度には及んでいません。しかしながら、COVID-19病床を考慮して補正した病床稼働率では80%以上と高い水準を維持しています。 地域包括ケア病棟と回復期リハビリテーション病棟、訪問看護ステーションの運用は前年度並みに維持できており、月平均訪問回数も前年度より増えていること、COVID-19対応や他の急性期医療も適切に対応され、一部前年より受診者が増えている診療科もある点は評価でき「年度計画を上回る」と評価。小児科の平日および土日の時間外の紹介患者受け入れ実績や専門外来の受診者の実績等も示していただきたい。 診療科により急性期医療についてはずいぶん差ができたが、コロナ対応を優先した結果であり評価できる。コロナ病床を除いた病床稼働率は2019年度を上回っており、制約の多い環境であったにも関わらず評価できる。

組みます。 具体的には、回復期リハビリテーション病棟、地域包括ケア病棟、訪問看護ステーションの更なる利活用を図り、急性期を脱した後、安心して退院後の生活に移行できるよう、必要に応じて多職種が連携して支援を行います。また、患者の状態にあわせてそれぞれの病棟および訪問看護ステーションが持つ特性を活かし、急性期から回復期、在宅に至るまで、病態に合った診療の提供に取り組めます。	ション病棟、訪問看護ステーションを活用し、入院から在宅までの包括的な支援を図ります。 回復期リハビリテーション病棟では、大腿骨頸部骨折や脳血管疾患などの患者に対し、住まいに戻られた後の生活を想定した上で集中的にリハビリテーションを行い、日常生活に必要な能力の改善に取り組めます。 地域包括ケア病棟では回復期リハビリテーション病棟の対象とする病態ではないものの、退院に際し、医療的支援が必要な患者の支援に取り組めます。また、在宅療養中に急性増悪が生じた患者について、受入をより積極的に行います。 また、在宅療養に移行された後も、必要に応じて訪問看護師の介入や、在宅療養後方支援病院としての登録を行うなど、地域で安心して生活できるよう、支援を行います。	腸ポリペクトミーは 571 件行うなど治療優先の内視鏡診療体制を維持しました。肝臓領域におきましては、当科は明石市では唯一「兵庫県肝疾患専門医療機関」、「日本肝臓学会認定施設」の両者に指定されており肝疾患診療の中心となっています。C 型肝炎ウイルスに対する DAA 内服治療や B 型肝炎ウイルスの核酸アナログ製剤やインターフェロン治療を積極的に行うほか、非アルコール性脂肪性肝炎（NASH）の見つけ出し診断に注力しています。 小児科については、COVID-19 の流行に伴い感染予防策の徹底や外出自粛等の影響により全体的に感染系疾患患者が減少した影響で、紹介患者数 524 名（前年度 928 名）、緊急患者の受入が 368 名（前年度 606 名）と減少しました。しかし、「小児食物アレルギー負荷試験」を継続して実施したほか、平日および土曜日の時間外（診療所の夜診時間帯）の紹介患者受入などの取り組みを継続しました。 外科では、消化器・乳腺の悪性疾患・良性疾患に対する手術を中心に行っており、その多くを身体に負担の少ない腹腔鏡手術で実施しています。総合病院のメリットを生かして、透析患者や心疾患、脳血管障害などの併存疾患を有する高リスクのがん患者に対する手術を多数実施しており、2020 年度に実施した癌手術件数は 140 件（前年度 154 件）です。高度再発進行癌・超高齢者に対する手術実施にも取り組んでおり、2020 年度は 6 件（前年度 15 件）の手術を行いました。 また、鼠径ヘルニア手術や直腸脱に対する腹腔鏡下直腸固定術等、当院の特徴的な手術にも継続して取り組み、2020 年度の全手術件数は 578 件（前年度 652 件）、全身麻酔手術件数も 477 件（前年度 527 件）となっております。 整形外科は、顕微鏡視下脊椎手術、人工関節置換術、膝や肩の内視鏡手術に特に力を入れており、病院全体を牽引する高い成果をあげました。また、明石市だけではなく近隣地域（神戸市西区、垂水区等）からの集患にも取り組んでおり、紹介患者のうち 43.9%（前年度 48.1%）が市外からの患者が占めています。 脳神経外科は、脳血管障害や頭部外傷の救急診療について積極的に取り組んでいます。2016 年度に新たに始めた頭			
--	--	--	--	--	--

		痛外来について、患者数は増加傾向にあり、受診者数は 208 人（前年度 185 人）となりました。 産婦人科は、ウロギネコロジー疾患（骨盤臓器脱、尿失禁）手術と内視鏡手術（良性疾患の腹腔鏡と子宮鏡下手術）に注力し、近隣地域だけではなく、県外からの患者も受け入れる等、骨盤臓器脱や尿失禁の治療等を積極的に行いました。子宮脱の手術はD P C病院中全国でも有数の実績を誇っています。 眼科は、硝子体や網膜手術を主として担っていた中堅医師の退職に伴い手術件数が半減しましたが、一方で 2020 年 4 月より選定療養となった多焦点眼内レンズを用いた白内障手術を開始したほか、小児や認知症患者など局所麻酔では手術が難しい患者についても、全身麻酔下に安全に手術を行い、地域の診療所からも症例をご紹介いただいています。円錐角膜外来には県外からも通院してこられ、専門的な診療を行っています。 耳鼻咽喉科は、2020 年 3 月に耳鼻咽喉科学会より COVID-19 流行時における手術治療に関して緊急性のない症例での待機などの指示があり、約 2 か月間は慎重な対応を余儀なくされました。しかし、術前の PCR 検査の施行や万全の感染防御対策を講じることにより、患者の病態に即して積極的な治療を早期に開始しました。鼓室形成術を中心とする耳科手術、内視鏡的副鼻腔手術、扁桃摘出術を中心とする口腔咽頭手術、頭頸部手術等幅広く行い、2019 年度 212 件に対して 2020 年度 192 件の手術件数となりました。 各診療科全般の手術治療については、難易度の高い高額手術が 622 件（前年度 730 件）と全体の手術件数に比例して件数は減少しましたが、割合は 11.9%（前年度 11.4%）と一定の実績を維持することができました。 【関連指標】（手術件数） <table><tr><th>項目</th><th>2019 年度</th><th>2020 年度</th></tr><tr><td>手術件数（手術室施行分）</td><td>3,112 件</td><td>2,381 件</td></tr><tr><td>うち全身麻酔実施件数</td><td>1,651 件</td><td>1,616 件</td></tr></table>	項目	2019 年度	2020 年度	手術件数（手術室施行分）	3,112 件	2,381 件	うち全身麻酔実施件数	1,651 件	1,616 件			
項目	2019 年度	2020 年度												
手術件数（手術室施行分）	3,112 件	2,381 件												
うち全身麻酔実施件数	1,651 件	1,616 件												

		手術件数（診療報酬上）	6,384 件	5,207 件			
		うち 3 万点以上の高額手術件数	730 件	622 件			
		【関連指標】（手術件数：主な診療科別）					
		項目	2019 年度	2020 年度			
		外科	652 件	576 件			
		整形外科	562 件	488 件			
		泌尿器科	416 件	346 件			
		産婦人科	316 件	310 件			
		眼科	824 件	366 件			
		耳鼻咽喉科	212 件	192 件			
		当院は、兵庫県の「がん診療連携拠点病院に準じる病院」に認定されています。2016 年度からスタートした「全国がん登録」の仕組みに基づき、477 件（昨年度 518 件）のがんデータの提供を行いました。					
		がん領域については、血液内科では白血病、悪性リンパ腫、多発性骨髄腫を、消化器内科及び外科では主に消化器系のがんを、その他皮膚科、泌尿器科、産婦人科等でがん診療を行いました。					
		がん治療について、当院では手術療法と化学療法を主に行っています。2017 年度以降、がん領域手術件数が増加する一方で、外来化学療法室利用件数も増加傾向にあります。化学療法については入院ではなく外来での治療が中心となっており、今後も増加が見込まれることから、2020 年度に外来化学療法室の拡張整備を行いました。					
		【関連指標】（手術件数：がん領域）					
		項目	2019 年度	2020 年度			
		消化器がん（外科）	107 件	117 件			
		内視鏡的切除（消化器内科）	77 件	74 件			
膀胱がん	74 件	73 件					
乳がん	47 件	34 件					

		(化学療法室利用件数) <table><tr><th>臓器別</th><th>2019 年度</th><th>2020 年度</th></tr><tr><td>大腸</td><td>435 件</td><td>478 件</td></tr><tr><td>乳腺</td><td>258 件</td><td>124 件</td></tr><tr><td>血液</td><td>464 件</td><td>550 件</td></tr><tr><td>前立腺</td><td>856 件</td><td>553 件</td></tr></table> 専門外来については、糖尿病内科（透析予防）、循環器内科（ペースメーカー）、消化器内科（化学療法）、小児科（血液、心臓、アレルギー、慢性疾患、神経、乳児健診、予防接種）、外科（乳腺、血管、形成）、脳神経外科（頭痛）、眼科（円錐角膜）、耳鼻咽喉科（頸部エコー）において実施しました。 手術や検査が終了して身体の状態が安定した患者に対し、急性期後の療養、在宅復帰の準備、早期の社会復帰に向けた集中的なリハビリテーション等を提供するため、地域包括ケア病棟（50 床）と回復期リハビリテーション病棟（30 床）の運用にも取り組んでいます。 地域包括ケア病棟では診療科の制限なく患者を受け入れ、回復期リハビリテーション病棟においては大腿骨頸部骨折や脳梗塞の患者など、整形外科と脳神経外科の患者の受入を行いました。特に回復期リハビリテーション病棟では、より充実したリハビリテーションを提供できるよう休日にもリハビリテーションを提供できる体制の準備を進め、2021 年 5 月から休日リハビリテーション提供体制加算を算定できるようになりました。 在宅療養への移行後、在宅医療を担う連携医療機関と協力し、必要に応じて在宅療養後方支援の登録や、訪問看護師の介入など、地域で安心して生活ができるよう、支援を行っています。（第 1 の 1 （2）に先述） 当院での治療後、訪問看護ステーションの介入が必要となったケースについてもフォローを行っており、2020 年度の新規契約件数は 57 件（前年度 51 件）のうち、当院医師	臓器別	2019 年度	2020 年度	大腸	435 件	478 件	乳腺	258 件	124 件	血液	464 件	550 件	前立腺	856 件	553 件			
臓器別	2019 年度	2020 年度																		
大腸	435 件	478 件																		
乳腺	258 件	124 件																		
血液	464 件	550 件																		
前立腺	856 件	553 件																		

		の指示書発行及び当院患者フォローは 25 件(前年度 14 件)でした。 6 階西病棟 1 病棟をすべて COVID-19 患者向けの感染症患者専用病棟として運用しております。平時であれば急性期病床 50 床として運用しますが、COVID-19 患者の入院を受入れる関係上、他の一般急性期患者の受入れができず、また 4 床部屋を個室として扱うなどで稼働できない病床を休床扱いにしております。2020 年度は陽性患者の増減に応じて感染症患者専用病床を段階的に増減し、休床病床もそれに伴い増減（最大 48 床、最少 27 床）しております。休床病床を除いた 2020 年度の全体の病床稼働率は 81.2%（前年度 78.9%）と高い水準で稼働することができました。 【関連指標】 <table><tr><th>項目</th><th>2019 年度</th><th>2020 年度</th></tr><tr><td>急性期機能病棟稼働率 (コロナ病棟休床補正後※)</td><td>77.9%</td><td>82.1%</td></tr><tr><td>病床稼働率 (コロナ病棟休床補正後※)</td><td>78.9%</td><td>81.2%</td></tr></table> ※COVID-19 患者の休床病床数を除いた病床数で計算した補正後の稼働率	項目	2019 年度	2020 年度	急性期機能病棟稼働率 (コロナ病棟休床補正後※)	77.9%	82.1%	病床稼働率 (コロナ病棟休床補正後※)	78.9%	81.2%			
項目	2019 年度	2020 年度												
急性期機能病棟稼働率 (コロナ病棟休床補正後※)	77.9%	82.1%												
病床稼働率 (コロナ病棟休床補正後※)	78.9%	81.2%												

【目標値及び実績値】

項 目	2019 年度 実績値	2020 年度 目標値	2020 年度 実績値	目標値 との差	中期計画 目標値
急性期機能病棟稼働率	77.9%	83.4%	70.9%	▲12.5 ポイント	84.5%
地域包括ケア病棟稼働率	80.6%	81.8%	76.3%	▲5.5 ポイント	81.0%
回復期リハビリテーション病棟稼働率	83.7%	90.0%	82.7%	▲7.3 ポイント	90.0%
訪問看護ステーション訪問回数	311 回/月	425 回/月	413 回/月	▲12 回/月	250 回/月

※病棟稼働率について、急性期機能病棟については医療の効率化による平均在院日数の短縮及び入院診療単価にもたらす影響を考慮のうえ、目標値を設定している。
※地域包括ケア病棟については回復期リハビリテーション病棟の稼働を考慮し、目標値を設定している。

（２） 救急医療の推進

中期目標	二次救急診療や一次救急の後方支援、地域の小児医療の要として小児救急の充実など、地域の基幹病院として救急医療の充実を図ること。
------	--

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価							
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等						
地域の救急医療を守るため、医療機関や救急隊からの救急患者の受入要請にできる限り断ることなく、最大限応えていきます。 第2期中期計画期間中に整えた救急診療体制の維持に努め、市民病院として他病院では受け入れが困難な緊急かつ重篤な患者に対応します。また、比較的軽症な患者に対しては、夜間休日応急診療所やかかりつけ医と連携・協力のもと対応を行います。 小児救急については、地域医療機関からの救急要請に応える時間外の小児二次救急体制の維持・充実に努め、積極的な対応を行います。 また、救急隊との症例検討会を開催するなど、近隣地域の消防本部等とのさらなる連携強化を図ります。	総合内科と内科系専門診療科の密接な連携による内科系救急のスムーズな受入や、外科系日当直の 24 時間 365 日体制を維持し、救急患者の受入要請にできる限り断ることなく最大限応えていきます。 他病院では受入が困難な緊急かつ重篤な患者を中心に対応を行います。小児救急については時間外の地域医療機関からの救急要請への応需について、小児科医師直通のホットラインを設置し、より積極的な対応ができるように努めます。軽症患者に対しても、市民病院として地域で一次救急を担う医療機関のバックアップを行うなど、引き続き支援に取り組みます。 また、救急隊との症例検討会を開催するなど、近隣地域の消防本部等とのさらなる連携強化を図ります。	救急患者の受入については、緊急かつ重篤な患者はもとより、一次救急を担う医療機関の後方支援を担う立場から、軽症患者の受入にも応えてきました。当院は地域の基幹病院として内科系救急、外科系救急、小児救急に対応できる診療体制を維持し、地域の救急医療の要として救急医療を推進しております。 救急診療体制について、内科系・外科系 1 名ずつによる日当直を継続して実施したほか、小児科においても救急対応時間を延長するなど時間外の受入れを積極的行いました。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）流行に伴う外出自粛等の影響もあり救急車による搬入患者数は 2,388 人（前年度 3,164 人）と、前年度より大きく減少しました。入院化率は 50.5％（前年度 50.0％）と前年度並みを維持できましたが、お断り率については 22.9％（前年度 19.8％）と増加いたしました。その要因は、感染症患者専用病棟化に伴う一般病床が減少したこと、COVID-19 患者の救急対応には時間を要するために一般救急応需が制限されることが挙げられます。一方、明石市内の救急車による搬送数の 15.0％（前年度 16.7％）を受入れ、入院を必要とする中等症以上の救急搬送患者については明石市内の 14.9％（前年度 17.0％）を受入れるなど、COVID-19 診療を続けながらも安定した取り組みにより地域の救急医療の一翼を担いました。その他、明石市外からの救急車搬送患者の受け入れは、神戸市西区 462 件（前年度 572 件）、垂水区 96 件（前年度 160 件）など合計 671 件（前年度 873 件）で、救急車搬送受け入れ全体の 28.1％（前年度 27.6％）でした。 <table><tr><td>項目</td><td>2019 年度</td><td>2020 年度</td></tr><tr><td>明石市消防局救急出動件数</td><td>16,086 件</td><td>13,856 件</td></tr></table> 小児救急については、東播磨臨海地域小児二次救急輪番体制に参加し、月 4 日を受け持っています。年末年始においても小児外来を実施しました。また、地域の医療機関からの救急対応として、平日の 21 時まで（2020 年度中に 30	項目	2019 年度	2020 年度	明石市消防局救急出動件数	16,086 件	13,856 件	3	3	救急患者数、お断り率、市内のシェアなど減少したが、新型コロナ入院受け入れによる影響、また、そもそもの市内の救急件数減少の影響が大きく、止むを得ないと思われる。 外出自粛により救急件数自体が減少するなか、感染症専用病棟化に伴う一般病床の減少や、COVID-19 への対応等により救急受け入れ数が減少したが、明石市内の中等症以上の 14.9％の受け入れを実施し、市域の救急医療の一翼を担っている。 夜間休日応急診療所や医師会と連携し、院内の内科医および外科医各 1 名が中心となっており、継続して市内の救急医療を実施されています。しかし、COVID-19 による外出制限から他の公立病院と同じく救急搬送は減少しており、また感染対策による院内体制の制限からお断り率の増加も生じています。COVID-19 患者の受け入れでは入院患者 439 例を受け入れており、地域の基幹病院としての感染症対応は十分にできています。地域の小児科医とはホットラインを結び、対応時間の延長も行い、地域密着型の小児救急医療に尽力されています。 前年度に比して救急患者の受け入れ数が減り、お断り率は増えているが、COVID-19 の流行を踏まえると「年度計画どおり」と評価。 これまで改善を続けてきた救急のお断り率が悪化しており、コロナ対応との両立が今後は求められる。
項目	2019 年度	2020 年度									
明石市消防局救急出動件数	16,086 件	13,856 件									

		分延長）と土曜日の 9 時から 13 時まで（2020 年度中に 1 時間延長）は小児二次救急体制を取っており、平日時間外の受入れが 129 件（前年度 282 件）、土曜日の受入れが 87 件（前年度 124 件）となっています。 市消防本部との連携強化のため、意見交換会、症例検討会を実施し、更なる連携強化を図りました。 【関連指標】（救急患者受入数（ウォークイン含む）） <table><tr><td>項目</td><td>2019 年度</td><td>2020 年度</td></tr><tr><td>内科</td><td>1, 040 件</td><td>1, 297 件</td></tr><tr><td>循環器内科</td><td>1, 077 件</td><td>705 件</td></tr><tr><td>消化器内科</td><td>686 件</td><td>400 件</td></tr><tr><td>小児科</td><td>606 件</td><td>368 件</td></tr><tr><td>外科</td><td>988 件</td><td>707 件</td></tr><tr><td>整形外科</td><td>724 件</td><td>548 件</td></tr><tr><td>脳神経外科</td><td>419 件</td><td>297 件</td></tr><tr><td>泌尿器科</td><td>245 件</td><td>211 件</td></tr><tr><td>耳鼻咽喉科</td><td>404 件</td><td>352 件</td></tr><tr><td>その他診療科</td><td>135 件</td><td>154 件</td></tr></table> 【関連指標】（救急車による搬入患者数） <table><tr><td>項目</td><td>2019 年度</td><td>2020 年度</td></tr><tr><td>内科</td><td>685 件</td><td>616 件</td></tr><tr><td>循環器内科</td><td>641 件</td><td>453 件</td></tr><tr><td>消化器内科</td><td>358 件</td><td>245 件</td></tr><tr><td>小児科</td><td>258 件</td><td>140 件</td></tr><tr><td>外科</td><td>328 件</td><td>250 件</td></tr><tr><td>整形外科</td><td>404 件</td><td>334 件</td></tr><tr><td>脳神経外科</td><td>322 件</td><td>230 件</td></tr><tr><td>その他診療科</td><td>168 件</td><td>120 件</td></tr></table>	項目	2019 年度	2020 年度	内科	1, 040 件	1, 297 件	循環器内科	1, 077 件	705 件	消化器内科	686 件	400 件	小児科	606 件	368 件	外科	988 件	707 件	整形外科	724 件	548 件	脳神経外科	419 件	297 件	泌尿器科	245 件	211 件	耳鼻咽喉科	404 件	352 件	その他診療科	135 件	154 件	項目	2019 年度	2020 年度	内科	685 件	616 件	循環器内科	641 件	453 件	消化器内科	358 件	245 件	小児科	258 件	140 件	外科	328 件	250 件	整形外科	404 件	334 件	脳神経外科	322 件	230 件	その他診療科	168 件	120 件			
項目	2019 年度	2020 年度																																																															
内科	1, 040 件	1, 297 件																																																															
循環器内科	1, 077 件	705 件																																																															
消化器内科	686 件	400 件																																																															
小児科	606 件	368 件																																																															
外科	988 件	707 件																																																															
整形外科	724 件	548 件																																																															
脳神経外科	419 件	297 件																																																															
泌尿器科	245 件	211 件																																																															
耳鼻咽喉科	404 件	352 件																																																															
その他診療科	135 件	154 件																																																															
項目	2019 年度	2020 年度																																																															
内科	685 件	616 件																																																															
循環器内科	641 件	453 件																																																															
消化器内科	358 件	245 件																																																															
小児科	258 件	140 件																																																															
外科	328 件	250 件																																																															
整形外科	404 件	334 件																																																															
脳神経外科	322 件	230 件																																																															
その他診療科	168 件	120 件																																																															

【目標値及び実績値】

項 目	2019 年度 実績値	2020 年度 目標値	2020 年度 実績値	目標値 との差	中期計画 目標値
救急車による 搬入患者数	3, 164 人	3, 400 人	2, 388 人	▲1, 012 人	3, 800 人
救急車 お断り率	19. 8%	19. 0%以下	22. 9%	▲3. 9 ポイント	18. 0%

（３） 市と連携した政策医療の充実

中期目標	あかし保健所をはじめ市の関係機関と連携して、市民の健康増進を図り、各種健康診断や認知症の初期鑑別診断などの社会的要請に応えていくこと。市が２０２０年度に病院敷地内に整備する障害者等歯科診療所について、後方支援など医療連携に努めること。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
一般的な健康診断や特定健診、地域の小児科の中核病院として乳児健診や小児の予防接種を実施するなど、市民の健康増進への貢献に努めます。 認知症患者について、市の認知症支援の取組に対し、市民病院では認知症初期鑑別診断を継続して実施します。 また、市が 2020 年度に病院敷地内に整備を予定している障害者歯科診療所について、必要に応じて診療面において協力するとともに、敷地内に歯科診療所がある環境を活かし、医科歯科連携の充実を図ります。	第 2 期中期計画期間から実施している特定健診業務について、引き続き実施するとともに、一般的な健康診断や乳児健診、小児の予防接種を実施するなど、市民の健康増進及び疾病予防への貢献に努めます。 認知症患者について、かかりつけ医からの紹介に基づく初期鑑別診断等を継続して実施します。 市の自殺対策計画に基づく対応として、自殺未遂により救急搬送された患者について、患者の同意のもと市の健康推進課に情報提供を行うことによって、その後のケアや支援につなげます。 市が 2 0 2 0 年度に病院	2017 年 1 月に開設した健診科において、生活習慣病早期発見を目的とした特定健診の他、がん検診（大腸がん、胃がん、肝炎ウイルス、乳がん、子宮がん）を実施しました。 一般的な健康診断についても継続して週 3 回実施したほか、小児科において乳児健診（週 1 回）や予防接種を行いました。 			

	敷地内に設置するユニバーサル歯科診療所について、必要に応じて診療面において互いに協力し合えるような連携を進めます。	情報共有を行うことによって、受診後に市で実施されるケアや支援につなげています。 市の政策医療の実施に関しては、救急医療、小児医療、高度医療機器を用いた診断、リハビリテーション医療等を確実に実施しました。 特にリハビリテーション医療について、地域の人口動態や地域医療構想を鑑み、6 階東病棟を回復期リハビリテーション病棟として稼働しているほか、病院併設型の訪問看護ステーションにもセラピストを配置し、急性期、回復期、在宅それぞれのフェーズにおいてリハビリを提供するなど、入院から外来、在宅に至るまで、切れ目のないリハビリテーション医療の提供に取り組んでいます。その結果、2020 年度は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）流行のため、入院患者数や整形外科手術件数に影響が見られたものの、リハビリテーション実施単位数は 133,034 単位（前年度 127,201 単位）と前年度より増加しました。 【関連指標】 <table><tr><th colspan="2">項目</th><th>2019 年度</th><th>2020 年度</th></tr><tr><td rowspan="7">実施単位</td><td>運動器リハビリテーション</td><td>63,663 単位</td><td>69,083 単位</td></tr><tr><td>廃用症候群リハビリテーション</td><td>29,573 単位</td><td>25,235 単位</td></tr><tr><td>脳血管疾患等リハビリテーション</td><td>27,465 単位</td><td>25,866 単位</td></tr><tr><td>心大血管疾患リハビリテーション</td><td>6,037 単位</td><td>6,236 単位</td></tr><tr><td>がん患者のリハビリテーション</td><td>186 単位</td><td>3,565 単位</td></tr><tr><td>呼吸器リハビリテーション</td><td>6 単位</td><td>2,769 単位</td></tr><tr><td>摂食機能療法</td><td>271 単位</td><td>280 単位</td></tr></table> その他、市政推進における連携として、市関連の地域包括支援センターに看護師を 1 名派遣し、高齢者への総合的な相談支援等に引き続き携わっています。 市の進める「こどもを核としたまちづくり」に関連した取組として、市の三歳児検診に当院の視能訓練士を派遣するなど、市政の推進において市民病院に求められる連携について協力していますが、2020 年度は COVID-19 対策のため一部中止となったほか、職員の休職に伴う減員もあった	項目		2019 年度	2020 年度	実施単位	運動器リハビリテーション	63,663 単位	69,083 単位	廃用症候群リハビリテーション	29,573 単位	25,235 単位	脳血管疾患等リハビリテーション	27,465 単位	25,866 単位	心大血管疾患リハビリテーション	6,037 単位	6,236 単位	がん患者のリハビリテーション	186 単位	3,565 単位	呼吸器リハビリテーション	6 単位	2,769 単位	摂食機能療法	271 単位	280 単位			
項目		2019 年度	2020 年度																												
実施単位	運動器リハビリテーション	63,663 単位	69,083 単位																												
	廃用症候群リハビリテーション	29,573 単位	25,235 単位																												
	脳血管疾患等リハビリテーション	27,465 単位	25,866 単位																												
	心大血管疾患リハビリテーション	6,037 単位	6,236 単位																												
	がん患者のリハビリテーション	186 単位	3,565 単位																												
	呼吸器リハビリテーション	6 単位	2,769 単位																												
	摂食機能療法	271 単位	280 単位																												

		ことから年間 3 回（前年度 29 回）の派遣に留まりました。 なお、2021 年度についても引き続き派遣を見送ることになっています。 また、市の「産後ケア事業」について、対応病院として市と契約していますが、実績はありませんでした。 その他、体育大会等の学校行事等へ救護担当として看護師を派遣しました。 子育て支援の取組を積極的に行っている企業として、市から「あかし子育て応援企業」として認定されています。 あわせて、授乳やオムツ替えのために立ち寄ることができる施設として市の「赤ちゃんの駅」に登録しています。 今後も市と一層連携しながら、地域全体で子育てを応援するまちづくりを支援していきます。 2020 年 6 月、「明石市立あかしユニバーサル歯科診療所」が当院敷地内に開設されました。前身の明石市立障害者等歯科診療所が移設してきたものですが、市民病院が隣接して連携するのは日本初の試みであり、当院と市、歯科医師会が協議を重ね実現に至ったものです。歯科診療所の開設を機に、周術期における口腔機能管理を目的として、あかしユニバーサル歯科診療所をはじめとする地域の歯科医療機関との連携体制構築に取り組みました。連携歯科医療機関協力のもと、調整を重ね 2021 年 1 月には運用の開始に至っています。今後も、病院と歯科診療所が隣接しているという立地条件を活かし、より円滑な医科歯科連携に努めてまいります。 【関連指標】 <table><tr><th>項目</th><th>2020 年度</th></tr><tr><td>歯科医療機関連携加算 1 （診療情報提供料Ⅰ）</td><td>9 件</td></tr><tr><td>周術期口腔機能管理後手術加算</td><td>8 件</td></tr></table>	項目	2020 年度	歯科医療機関連携加算 1 （診療情報提供料Ⅰ）	9 件	周術期口腔機能管理後手術加算	8 件			
項目	2020 年度										
歯科医療機関連携加算 1 （診療情報提供料Ⅰ）	9 件										
周術期口腔機能管理後手術加算	8 件										

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に関する事項

3

利用者本位の医療サービスの提供

(1)

医療における信頼と納得の実現

中期目標	患者の権利を尊重し、医療相談等の実施により、信頼と納得が得られる医療サービスの提供を図ること。 患者中心の医療を実践するため、患者自身が自分に合った治療を選択できるよう、インフォームド・コンセントを徹底すること。
------	--

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
患者中心の安心・安全な医療を実現するため、インフォームド・コンセントの標準化、入退院支援センターの継続運用に取り組みます。 インフォームド・コンセントについて、看護師のほか、必要に応じて認定看護師や医療ソーシャルワーカー（MSW）が同席し、疾患や治療方法について十分な理解が得られた上で、医療者と患者が協力して治療に取り組めるよう対応します。 また、入退院支援センターを機能的に運用し、入院への不安を軽減し、安心して入院生活が送れるよう支援します。退院に際して支援が必要な患者に対し、同意を得た上で、退院後速やかに自宅での生活あるいは療養に移行できるよう、入院前からMSWや退院支援看護師が必要な支援を検討し、サポートします。	患者中心の安心・安全な医療を実現するため、インフォームド・コンセントの標準化、入退院支援センターの継続運用に取り組みます。 インフォームド・コンセントについて、患者や患者家族が疾患や治療方法について十分な理解が得られた上で、医療者と患者が協力して治療に取り組めるよう、実施要領の再検討を行います。多職種が協同で説明書・同意書の院内標準化と関連するプロセスの見直しを図ります。 昨年度、1階ホールに移設設置した患者サポートセンターでは、入院前から患者に必要な情報を伝えるとともに、療養に必要な患者情報を事前に収集することにより、安全で安心の医療サービスの提供を行っています。今年度は懸案となっていた薬剤師を配置し、特に周術期に管理が必要な糖尿病薬や抗凝固薬などのハイリスク薬について、入院前の服薬情報の確認等を強化し、より安全な	患者サポートセンターでは、専任の看護師が入院に係る説明はもとより、入院患者の身体的・精神的・社会的背景を把握し、安心して療養生活が送れるよう入院準備の相談に応じています。また、必要に応じて医療ソーシャルワーカーや退院調整看護師が入院前から介入し、ケアマネージャーなど地域の多職種と連携して入院治療が終了した後も療養や介護、訪問診療や訪問看護を検討するなど、患者サポートセンターを核として各職種が連携し、入院前から退院後までの包括的な支援を行っています。 インフォームド・コンセント（IC）に関して、実施する際は看護師さらには必要に応じて医療ソーシャルワーカーが同席し、患者や家族の表情や発言に留意し、感情の揺れやICの理解度の把握に努めました。また、患者の代弁者になって医師と話をするなど、患者が説明を十分に理解した上で治療方法を自己決定できる支援を行いました。 電子カルテリプレイスを契機に、診療記録適性化委員会を中心に医師・関連委員会など多職種の協力のもとすべての説明書・同意書のフォーマットを定め、院内標準化を図りました。 薬剤師による服薬指導、管理栄養士による栄養指導、理学療法士・作業療法士・言語聴覚士によるリハビリテーションの実施においても患者にわかりやすく説明を行うなど、様々な職種がそれぞれの専門性を発揮することで、ICの充実を図りました。 在宅から入院、そして在宅に至るまで、患者が安心して医療を受け、住み慣れた地域でその人らしく生活や療養ができるように、地域の医療機関や介護福祉サービス事業者との連携のもとで、シームレスな対応に取り組んでいます。 電子カルテリプレイス時に「入院前～入院中～退院」間	3	3	インフォームド・コンセントに際しての多職種の関わりなど順調に充実が図られていると判断できる。 医療サポートセンターを中心として、地域の多職種連携を実施し、入院前から退院後まで包括的に支援をしている。 実績評価がしにくい項目なので、「年度計画どおり」と評価。電カルテリプレイスによる業務効率化と過誤の発生防止に取り組んだとの記載は、可能かどうかわかりませんが、どのように効率化がはかれたのか、過誤の発生防止の結果を示していただけると良いのではないか。 法人の自己評価の点数が低いのはどこに弱点があるのか。

	医療提供を図ります。また現在、「入院前～入院中～退院」間の患者の療養にかかる進捗状況や情報の共有を電子カルテ上で時系列に把握できるシステムを開発することにより、業務の効率化や過誤の発生防止に取り組めます。	の患者の療養にかかる進捗状況や情報を電子カルテ上で時系列に把握できるシステム（総合診療支援プラットフォーム）を導入し、業務の効率化や過誤の発生防止に取り組みました。			
--	--	--	--	--	--

(2)
利用者本位のサービスの向上

中期目標	市民や患者のニーズを的確に把握し、受療環境等の継続的な改善など利用者本位のサービスのさらなる向上を図ること。
------	--

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
患者アンケートなどの各種調査、ご意見箱に寄せられた意見、さらには診療業務改善・サービス向上委員会で職員から提起される課題点等から患者や来院者のニーズを把握し、必要な改善策を講じます。 また、より快適な受療環境を提供するため、施設の利便性の向上や、病室や診察室におけるプライバシーの確保への配慮など、適切な施設の管理、環境の保全に引き続き取り組みます。 院内ボランティアと連携し、受付サポートの一層の充実に努めます。外国人患者の受診に対し、必要に応じて英語、中国語の対応可能な職員が診察へ同行する	患者アンケートなどの各種調査、ご意見箱に寄せられた意見、診療業務改善・サービス向上委員会で職員から提起される課題点等から患者や来院者のニーズを把握し、必要な改善策を講じます。 また、2019年度に移動した眼科跡地を活用し、外来診療環境に課題のある診療科を優先的に、課題解決を行います。 従前より課題となっていた外来化学療法室については治療の安全性や確実性、アメニティの充実の必要性、また患者意識の変化に対応するため、スペースを拡充します。その他、診察スペースの狭隘化の目立つ	サービス向上委員会を適宜開催し、患者や家族からの意見や要望等への対応に取り組みました。2020年度にご意見箱にいただいた総受領件数は101件（前年度146件）、うち謝意が40件、改善要望が6件でした。前年度はエレベータなどの施設に関するご意見が多くありましたが、2020年度にエレベータの修繕を実施したこともあり総受領件数は減少しました。要望については対応済32件、対応検討中が6件となっています。主な要望としては外来ホールのソファの間隔が狭く通りづらいや自動精算機の操作が分かりづらいといったもので対応を行いました。 満足度調査について、前年度に引き続き外来患者や入院患者向けに各1回ずつ実施しました。外来アンケートについては417件（前回507件）、入院は220件（前回208件）の回答があり、総合評価で外来が75%、入院が87%の方が「とても満足」「やや満足」と回答しております。今回のアンケート結果を他院と比較し前回との変化を分析するなど、患者のニーズの把握に努め、改善策を検討しました。 2019年度に移動した眼科外来跡地について、2020年度は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の疑いのある患者	4	4	COVID-19 感染症への対応に負担がかかるなか、患者サービスの向上に関しても一定の成果が上がっている。 サービス向上委員会を開催し、意見箱の改善要望に対応した。また、患者満足度は外来75%、入院87%であり、分析と改善策を検討し実施している。 外来診療案内表示盤や、受付や診察状況を患者に知らせるサービスを導入したことを評価し、「年度計画を上回る」と評価。外国人患者や聴覚障害患者に対する通訳サポートの実績を示していただけると良い。 利用者ニーズを適切にくみ取り対応を推進していることについて評価できる。

ほか、聴覚障害を持つ患者に対しては市と連携して手話通訳の派遣を受けるなど、安心して受診できるようサポートします。	診療科について、スペースの拡充の検討を進めます。 外来受診サポートについて、院内ボランティアと連携し、初めて当院を受診する患者もスムーズに受付できるよう、サポートを行います。また、外国人患者の受診に際しては、必要に応じて英語、中国語の対応可能な職員が診察へ同行し、聴覚障害を持つ患者に対しては市と連携して手話通訳の派遣を受けるなど、患者が安心して受診できるよう、支援に取り組めます。	を診る発熱外来として利用しました。今後は COVID-19 の状況を踏まえスペースの狭隘化などの課題のある診療科の移転拡充等、外来診療スペース全体として活用を検討します。 先述のとおり 2020 年度は、従前より課題となっていた外来化学療法室を拡充し患者増への対応を進めました。健診科外来を 3 階に移動し、空いたスペースに皮膚科外来を移動、その空いたスペースを外来化学療法室として最小限の費用で効率的に拡張を図りました。 患者の受療に関する総合相談窓口について、患者サポートセンター正面において、職員 1 名が診療や治療に対する疑問や不安について相談を受けています。 また、外来ホールのコンシェルジュが診察申込みの代筆、車椅子の貸し出し、自動精算機の操作補助など、院内ボランティアと連携を取りながらフロアでお困りの方々をサポートしています。ちなみに院内ボランティアは、現在 16 名が登録しています。 外国人患者の受診サポートとして、必要に応じ外国語の対応が可能な職員が診察等へ同行したほか、通訳機などを利用するなどしてサポートを行っています。聴覚障害を持つ患者に対しては市と連携して手話通訳の派遣を受けるなど、患者が安心して受診できるよう、支援に取り組んでいます。 2020 年度は COVID-19 への対策も兼ね、外来患者の混雑緩和や患者サービスの向上を目的に外来診察案内表示盤や、患者のスマートフォンで受付や診察状況のお知らせ、予約確認等を行えるサービスを導入しました。 明石市が導入した「明石市パートナーシップ・ファミリーシップ制度」に基づき、当院においても証明書を持参された患者に対し、病状説明や手術時や入院の付き添いなど、家族と同様に対応するなど、性的指向等に関わらず安心して受診できる体制を整備しました。			
---	---	--	--	--	--

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に関する事項
4 地域とともに推進する医療の提供

(1) 地域医療支援病院としての役割の強化

中期目標	地域の医療機関との連携強化に努め、協働して地域医療のさらなる充実に取り組むこと。医療機器や病床の共同利用のほか、地域の医療従事者への研修など地域医療支援病院としての役割を積極的に果たすこと。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
市医師会役員との病院運営協議会や関連医師会推薦の医師との地域連携推進委員会を継続し、地域の医療機関とのさらなる連携の強化に努めます。また、地域医療機関からの紹介患者がスムーズに受診できるよう、診療予約などでは今まで以上に遺漏なく迅速に対応できるよう体制を整えるとともに、当日急患の紹介にも可能な限り対応します。 退院時においては、必要に応じて、在宅療養後方支援病院としての登録を行い、在宅医療を担う医療機関の後方支援の充実に努めます。 さらに、施設、設備の共同利用に加え、オープンカンファレンスや研修を実施し、病病連携、病診連携に加えて地域の医療従事者の育成を図ります。	市医師会役員との病院運営協議会や関連医師会推薦の医師との地域連携推進委員会を継続して開催し、地域の医療機関との更なる連携強化に努めます。 また、地域医療機関からの紹介患者の受診に際し紹介患者がスムーズに受診できるよう、診療予約などでは今まで以上に遺漏なく迅速に対応できるよう体制を整えるとともに、当日急患の紹介にも可能な限り対応します。 退院時においては、必要に応じて在宅療養後方支援病院としての登録を行い、患者が安心して地域での生活を継続できるよう、在宅医療を担う医療機関の後方支援に努めます。 また、開放病床の運営継続に加え、オープンカンファレンスについてはケアマネジャーを対象とした研修会を継続実施するとともに	2020 年度も市医師会との病院運営協議会を継続して開催し、当院の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の取り組みや対応状況等を含め幅広く活発な意見交換を通じて医師会との連携を強めました。関係医師会推薦の医師との地域連携推進委員会については、2020 年度は COVID-19 の影響で開催を見送っております。 医療機関からの予約へのスピーディな対応や診療ガイドの発行、医療機関向け情報誌「地域医療連携だより」の発行、オープン検査の実施、開放病床の運用等に取り組みました。 在宅療養後方支援病院として 57 名が登録しており、患者が安心して地域での生活を継続できるよう、在宅医療を担う医療機関の後方支援を継続しております。 地域の医療従事者との合同カンファレンスについては、2020 年度は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の状況を踏まえて開催を見送りました。（前年度は年間計 18 回の開催で院外の医療従事者 365 名と院内の 339 名が参加）2021 年度はオンラインを活用した開催を検討しております。 また、例年開催していた地域医療連携フォーラムについても、2020 年度は同様に開催を見送りましたが、2021 年度はオンラインを活用した開催を検討しております。 2020 年度は、COVID-19 の影響で例年に比べ全病院的な「顔が見える連携」ができておらず、また、地域の医療機関においても患者の受診控え等で患者が減少し、当院の紹	3	3	医療提供における多職種の関わりをはじめとして着実に進捗しつつあるが一層の推進を期待したい。 COVID-19 の取組状況や、意見交換などを通じて医師会との連携を強めた。合同カンファレンス、地域連携フォーラムは見送られたが、連携登録医療機関は 311 件、紹介率、逆紹介率もほぼ目標値に届いている。 COVID-19 により、地域連携推進委員会や地域の医療従事者との合同カンファレンス等の開催ができていないが、オープン検査や内視鏡検査の予約受付などは前年度並みであり、連携登録医療機関数も増えていることから、「年度計画どおり」と評価。 本年度は紹介率、逆紹介率とも悪化したがコロナ禍ではやむを得ないことと思うが、地域の中核医療機関としての役割を担うには重要な指標であるため、引き続き積極的な対応を望む。

	に、より地域の医療・介護従事者にとって魅力的な研修会を実施します。	介率・逆紹介率等が悪化しました。2021 年度はオンラインを活用するなどの工夫を凝らし地域の医療機関との連携強化を図り、地域医療支援病院としての役割を発揮できるよう努めます。 【関連指標】 <table><tr><th>項目</th><th>2019 年度</th><th>2020 年度</th></tr><tr><td>紹介患者数</td><td>9,362 人</td><td>8,117 人</td></tr><tr><td>逆紹介患者数</td><td>9,949 人</td><td>7,593 人</td></tr></table> 薬剤師間における連携の取組として、過年度に明石市薬剤師会と共同で開催してきた「薬薬連携研修会」および「保険薬剤師の病院実習受入」については、COVID-19 の感染拡大防止の観点から参加を見送りました。それに代わり、明石市薬剤師会の幹部との意見交換会を 3 回、近隣の保険薬局管理薬剤師との意見交換会を 2 回実施するなど、薬薬連携の強化に努めました。 オープン検査は、利用される開業医や患者の利便性を考慮し、平日の診療時間内に加え、C T ・M R I 検査は平日時間外と土曜日午前、生理検査は土曜日午前にも実施しています。2020 年度の C T ・M R I ・R I 検査は計 3,615 件（前年度 4,003 件）、生理検査は腹部エコー、心エコーを中心に計 29 件（前年度 33 件）の検査を実施しました。 消化器内科は、検査件数の増加はもとより地域医療機関との連携を深める観点から、内視鏡検査の予約を開業医から直接受け付けています。2020 年度は 25 件（前年度 27 件）実施しました。 【関連指標】 <table><tr><th>項目</th><th>2020. 3. 31</th><th>2021. 3. 31</th></tr><tr><td>連携登録 医療機関数</td><td>309 件</td><td>311 件</td></tr></table>	項目	2019 年度	2020 年度	紹介患者数	9,362 人	8,117 人	逆紹介患者数	9,949 人	7,593 人	項目	2020. 3. 31	2021. 3. 31	連携登録 医療機関数	309 件	311 件			
項目	2019 年度	2020 年度																		
紹介患者数	9,362 人	8,117 人																		
逆紹介患者数	9,949 人	7,593 人																		
項目	2020. 3. 31	2021. 3. 31																		
連携登録 医療機関数	309 件	311 件																		

【目標値及び実績値】

項 目	2019 年度 実績値	2020 年度 目標値	2019 年度 実績値	目標値 との差	中期計画 目標値
紹介率	78.7%	78.0%	73.3%	▲4.7 ポイ	79.0%
逆紹介率	83.6%	85.0%	68.6%	▲16.4 ポイ	84.0%

オープン カンファレンス	回数 参加者数	18 回 365 人	20 回 500 人	0 回 0 人	▲20 回 ▲500 人	20 回 500 人
-----------------	------------	---------------	---------------	------------	-----------------	---------------

（２） 地域社会や地域の諸団体との交流

中期目標	地域社会や関係団体等を対象に、医療や介護、健康づくり等に関して、積極的な情報提供や講座等を行うなど、地域との交流を通じて、地域医療に貢献すること。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
市民や各種関係団体を対象とした健康講座２１や糖尿病教室など、総合病院の特性を活かし、当院の診療および取組内容の広報の他にも、知識の普及、啓発や、市と連携した保健医療情報の発信及び予防普及啓発に引き続き取り組みます。 また、市が社会福祉協議会に委託して運営している地域総合支援センターで実施しているまちなかゾーン協議会における「いきいき教室」への講師派遣などを通じて市民の健康づくりにも貢献します。 さらに、２０１９年に明石市にて開催が予定されているB-1グランプリ全国大会等の市内で開催される行事、イベントに救護担当として職員を派遣するなど、医療機関としての特徴を生かした地域貢献に取り組めます。	当院の診療や取組についての広報活動はもとより、市民や各種関係団体を対象に健康講座２１や糖尿病教室等を開催するなど、医療に関する情報発信及び知識の普及啓発に引き続き取り組みます。 特に２０２０年度は当院設立７０周年を迎える年に当たるため、記念事業の推進に取り組めます。記念式典、記念誌の発行のほか、地域住民、患者向けに行っている健康講座２１「市民公開講座」について、多くの地域住民に対して情報発信、予防普及啓発を行うため、全５回のうち複数回を外部施設で開催します。 また、地域総合支援センターで実施しているまちなかゾーン協議会における「いきいき教室」への講師派遣など、職員が地域に出向いての活動にも取り組みます。	地域住民を対象とした健康明石 21 市民公開講座は、例年 6 回の開催を計画していましたが、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の状況を踏まえてすべて開催を見送りました。感染拡大予防の観点から市民を集めての開催が難しいと判断し、糖尿病内科と整形外科の２つの講座の動画をホームページで配信するなど、新たな情報発信方法で知識の普及啓発に取り組みました。 また、2020 年度は市と連携のう え市内中学校のコミュニティ・センターにて「感染症の正しい知識」をテーマに医師、看護師、薬剤師、臨床検査技師などが講師となり市民講座を実施しました。感染拡大予防策を徹底し、密にならないよう参加人数も絞ったうえで計 13 回の開催で延べ 236 名もの市民に参加いただき、COVID-19 に関することや感染予防について正しい知識を発信しました。 糖尿病教室について、2020 年度は COVID-19 の影響で市民を集めての開催を見送りました。しかし、同様に糖尿病に関する情報として食事療法や予防に役立つレシピ、自宅で出来る運動療法や 3 本の動画をホームページで配信するなど、市民への知識の普及啓発に取り組みました。 2020 年度に計画していた当院設立 70 周年記念事業について、記念式典や外部施設での市民公開講座は COVID-19 の感染拡大予防の観点から開催を見送りました。しかし、記念誌は当院の歴史や将来構想、COVID-19 対応を具体的にまとめるなど、内容の充実を図り地域の医療関係者や行政等のステークホルダーに配付することで当院の存在意義を示しました。	4	4	通常の交流の多くは中止した一方で、新型コロナ対策に関する情報提供を積極的に行ったことは評価できる。 対面する大きな講座や行事は中止したが、動画配信や広報誌、地域連携だよりを発行し積極的に発信し、市民や医療機関に啓発活動を行った。コミュニティセンターにて人数を制限し、13 回の「感染症の正しい知識」を発信した。 COVID-19 により、例年通りのことが行えない中、代替の方法による交流を図っていることから「年度計画を上回る」と評価。 本年度は紹介率、逆紹介率とも悪化したがコロナ禍ではやむを得ないことと思うが、地域の中核医療機関としての役割を担うには重要な指標であるため、引き続き積極的な対応を望む。

		2020 年度は COVID-19 の影響で、まちなかゾーン協議会における「いきいき教室」への講師派遣など、地域に出向いての活動を自粛しました。ただし、ケアマネジャーに対する出前講座は感染対策を徹底のうえ 2020 年度中に 1 回実施することができました。 患者および市民向けの広報誌として、2020 年度は広報誌「ブリッジ」を年 4 回発行し、連携医療機関の紹介や 70 周年を迎えた当院の歴史、健康に役立つ情報などを発信しました。また、通常の年 4 回の他に、4 月、5 月、8 月に各 1 回臨時号を迅速に発行し、COVID-19 に対する当院の取り組みや最新の情報などを患者や地域住民へ発信しました。 また、2020 年度は医療機関向けに「地域医療連携だより」を年 4 回発行し、実際に入院している COVID-19 患者の症状や統計情報のほか、当院の対策や取り組みを紹介することにより地域の医療機関からの患者紹介の懸念を抑制する働きかけを行いました。 ホームページについて、掲載内容の定期的な見直しや即時性の向上に取り組み、休代診情報や診療体制の変更等を遅滞なく速やかに公表しています。2020 年度においては、COVID-19 に関する病院の情報だけでなく、地域住民への周知、最新情報の普及・啓発などに努め、市民にとって必要と考えられる情報について積極的に掲載を行いました。 また、実際に当院の入院患者や職員の COVID-19 陽性を確認した場合は、あかし保健所と連携して速やかに市民に公表しました。 毎年 5 月に開催する「看護フェア」や、秋頃に開催する「病院まつり」、12 月に開催している「院内コンサート」については、COVID-19 の感染拡大予防のため開催を見送りました。 地域住民に向けた医療に関する啓発活動の他に、市内の学生に対する活動にも取り組んでおり、市内および近隣の中学生が職業体験を行う「トライやる・ウィーク」について、2020 年度は 1 名の受入れを行いました。			
--	--	---	--	--	--

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事項

5 総合力による医療の提供

(1) チーム医療と院内連携の推進

中期目標	患者に対して最良の医療を提供するため、すべての職員が診療科や職種をこえて連携し、良好なコミュニケーションのもと、専門性を生かした質の高いチーム医療を推進すること。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
個々の患者の状態や必要なケアに対応するため、医師や看護師、コメディカル、さらには事務職なども含め、多職種が診療科や職種を超えて連携し、それぞれの専門領域の視点から密にコミュニケーションをとり、最善の治療やケアを行います。 委員会やチーム活動においても多職種が連携して活動するなど、それぞれの専門性を発揮してより質の高いチーム医療を推進します。	日常の診療において、個々の患者の状態や必要なケアに対応するため、医師や看護師、その他コメディカル、さらには事務職なども含め、多職種がそれぞれの専門領域の視点から密に連携し、最善の治療やケアに努めます。 委員会やチーム活動においても多職種が連携してそれぞれの専門性を発揮し、より質の高いチーム医療を推進します。	職種間、部門間で目的や情報を共有し、個々の専門性を活かした連携による治療とサポートを行うため、多職種によるチーム、42 の委員会、合同カンファレンスなどの運営並びに活動を行いました。 各病棟に担当の管理栄養士を配置し、特別治療食の入院患者への食事内容や必要性についての説明や、食事が進まない入院患者には、聞き取りに基づく食事内容の検討等の栄養管理業務を行っています。 また、各病棟に担当の薬剤師を配置し、入院患者への服薬指導や持参薬品の確認、投薬量のチェックなど、薬学的ケアを行っています。2020 年度は調剤業務の省力化を図り病棟に配置する薬剤師を増員することにより、薬剤管理指導実施率も 56.5%（前年度 42.7%）と増加しました。 「NST（栄養サポートチーム）」は、延介入件数は年間 816 件（前年度 921 件）で、NSTやICT（感染制御チーム）等では、専門チームと病棟看護師をつなぐ役割を持つ看護師を配置するリンクナースシステムを導入しています。 病床を効率的に運用するため電子カルテリプレイス時に病床管理業務支援システムを導入し、それを基に地域医療連携課を中心に病棟看護師・理学療法士・診療情報管理士など、多職種で毎朝ミーティングを実施し、自宅又は転院に向けての調整や、地域包括ケア病棟への転棟を効率的に行いました。	3	3	治療とサポートのため、多職種による 42 の委員会、合同カンファレンス、各病棟への管理栄養士、薬剤師の配置、リンクナースシステムの導入など。 医療においては関連部署間でのコミュニケーションが大切であり、患者情報の共有できる、かつ専門性を発揮可能な多職種によるチーム体制を組み、総合的に対処することができています。病棟においては薬剤師や管理栄養士を配置し、医師および看護師を含めたカンファレンス等を通じて連携して、質の高いチーム医療を行っています。栄養サポートチームでは感染制御チームやリンクナースシステムを利用した効率的な運営を行っています。 COVID-19 感染対策により会議等も頻回に実施できない状況の中、継続してコミュニケーション良く、様々な活動をされていること、実施状況に記載されていませんが、感染対策室を中心とした週 3 回の関連部署の情報共有による診療の効率化と院内感染防御対応をしたことは、「年度計画を上回る」と評価。専門チームと病棟看護師を繋ぐ役割をもつ看護師を配置するリンクナースシステムを導入しているとの記載について、各病棟に何人配置できているかなどの実績を示していただけると良い。 各部門が積極的にコミュニケーションをとると内部統制システムも機能すると考えられるため、引き続き推進されたい。

(2) 情報の一元化と共有

中期目標	より安全で効果的な医療を提供するため、医療情報や現場運営情報の一元化を図るとともに関係部署で情報の共有化を進めること。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
医事課および財務課、経営企画課において診療情報や医事情報、財務情報などを管理し、迅速かつ適切な分析によって作成する速報資料や分析レポート等により、幹部職員をはじめ院内への情報提供と共有を行います。 D P C等の診療情報を元に、入院期間の状況をベッドコントロール部門に提供するほか、厚労省等が公開しているデータを比較・分析することによって、標準医療の提供に貢献します。	経営企画課、医事課、情報システム課において診療情報や医事情報、財務情報などを管理・分析し、幹部職員をはじめ院内への情報提供と共有を行います。 厚労省等が公開しているデータや他病院と比較分析することによって、標準医療の提供や、医療収益の向上、財務の改善を図ります。	経営企画課、医事課、情報システム課で連携し、診療情報や医事情報、財務情報などを活用した分析データを作成し、経営層や診療科長と情報を共有し、現状把握に努めました。 これまで医事課がD P C情報をもとに患者サポートセンター（入院サポート、ベッドコントロール、退院調整）へ入院期間Ⅱの到達までの残日数を毎日提示し、医療機能係数Ⅱ（効率性、複雑性）のアップに向けて情報提供を実施しておりましたが、導入した病床管理業務支援システムで一元管理したリアルタイムな情報を多職種で共有できる仕組みを構築し効率的且つより有効な情報提供が可能になりました。 厚労省が2019年に公表した「公立・公的病院の再編統合」のデータを直近の公開データに置き換えて分析し、現状把握に努め経営層と情報共有を行いました。	3	3	一定の進展はみられるものの、さらなる徹底を期待したい。 診療情報、医事情報、財務情報を共有。DPC情報をもとに病床管理業務支援システムで一元管理したリアルタイム情報を多職種で共有。 診療情報、医事情報、財務情報については、事務部が中心になって速報や分析レポートとして作成し、それを通じて職員に情報の共有をさせています。患者サポートセンターではベットコントロール部門があり、病床管理業務支援システムも利用して適正な入院管理が行えています。また、入院患者のサポートや退院調整にも威力を発揮しています。 病床管理業務支援システムで一元管理した情報を多職種で共有できる仕組みを構築し、効率的で有効な情報提供が可能となったとの記載の具体的な内容を記載していただけたら、「年度計画を上回る」という評価でも良いと思いますが、記述されていないので、「年度計画どおり」と評価。 各部門間での情報共有を引き続き進めて下さい。

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に関する事項
6 医療の質の向上

(1) 医療安全や感染防止対策の徹底

中期目標	医療事故や院内感染に関して、情報収集や分析を行い、予防や再発防止等の対策を徹底すること。また、あかし医療安全ネットワークの活動を通じて、他病院の取組を参考にするなど、安全な医療の推進を図ること。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
医療安全管理委員会・院	医療安全について、イン	医師、看護師、薬剤師、臨床工学技士、診療情報管理士	4	4	今期は COVID-19 対策を優先せざるを得なかったと

内感染対策委員会において、医療事故や院内感染などに関する情報収集と原因分析を行い、その情報を共有することによって再発防止に取り組みます。 医薬品に関連するインシデントを減らすため、薬剤管理業務の充実に取り組みます。全病棟、手術室、入退院支援センター、外来化学療法室、腎・透析センター等に薬剤師を配置することで、多職種とのハブとなり、医療安全管理に寄与します。 また、全職員を対象に医療安全ならびに感染対策に関する教育を各階層において展開し、院内の医療安全風土の醸成を進めます。 さらに、市民病院として、あかし医療安全ネットワークでの活動や感染防止対策においても他の医療機関や保健所等の関連機関と連携し、地域における医療安全風土の醸成に取り組みます。	シデントレポートシステムを活用し、発生したインシデントについて多職種間で情報共有を進めるとともに原因分析を行い、再発防止に努めます。特に、電子カルテのリプレイスを予定しているため、電子カルテシステムに起因する事象について、関係部署と連携し、改善に努めます。 感染対策について、医師、看護師、薬剤師、臨床検査技師等の多職種が連携し、平時にあっては地域の感染ネットワークを活用し、近隣病院と当院のデータを比較分析し、より適正な感染対策に努めます。	などの多職種で構成された医療安全管理室を中心に、インシデントカンファレンスを毎日開催し、情報共有、現場へのヒアリング、分析、対策を検討しました。その結果、2,011件（前年度 930 件）の報告のうち、複数報告が 104 件（前年度 117 件）あり、現場から多角的な報告がなされたことで、職種横断的な改善のきっかけになってきています。また医師からの報告が 91 件（全体の 4%）と昨年度の 64 件から 1.4 倍に増えました。そのほかインシデント対策に対する対策立案を部門単位で実施させ、医療安全管理室を中心に継続的に進捗状況を確認する仕組みをつくり、その結果を多職種と共有することで再発防止の徹底に取り組みしました。 また、電子カルテのリプレイス時に導入した総合診療支援プラットフォーム（CITA）では放射線・病理などの検査レポートを対象に主治医の見落としを多職種で防止できる既読管理の仕組みを構築し医療安全の向上に努めました。そのほか、電子カルテシステムに起因するインシデントを抑制するため、指示簿マスタの見直し（不要マスタの削除による効率化、共通の指示簿作成による標準化の推進等）や処方カレンダー（投薬状況の把握、定期処方の導入等）の導入を行い、改善に努めました。 地域の医療安全風土醸成の取り組みである「あかし医療安全ネットワーク」については、事務局として 3 年目の活動を行い、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）禍でもオンラインを活用して 17 病院と情報共有、相互評価を行いました。 感染対策について、2020 年度は COVID-19 流行下において院内の予防対策、職員教育に努めてきました。 院内における感染拡大の防止対策として、感染対策室や看護師を中心に多職種で連携し外来患者等の検温や入院患者への面会制限などを行うことで外部から院内への感染を防ぐ対策だけでなく、職員向けに個人防護具の着脱方法の教育、手指衛生を基本とした標準予防策の徹底を行ったほか、感染症患者専用病棟において看護師を専従化し他の病棟看護師と業務体制を分離するとともにゾーニング（汚染エリア「レッドゾーン」と非汚染エリア「グリーンゾーン」）			思われるが、それ以外に取り組みも行われている。 多職種で構成された医療安全管理室を中心に、毎日インシデントカンファレンスを開催し、職種横断的な改善につながった。医療安全ネットワークで 17 病院と COVID-19 のオンライン情報共有相互評価を実施。感染症患者専用病棟の業務体制の確立と、ゾーニングの徹底などで、院内感染を最小限に抑え込んだ。 医療安全は医療安全管理委員会と院内感染対策委員会が一緒になり、インシデントレポートを基に安全対策が上手く機能しており、医師からのインシデント報告も増加しています。薬剤師を全病棟や手術室は勿論のこと、入退院支援センター、外来化学療法室、透析センターに配置していることはとても素晴らしいことと思います。総合診療支援プラットフォームを導入し、問題となっている画像の見落としにも適正に対応できています。院外との関係として、あかし医療安全ネットワークや地域の感染ネットワークとも十分な連携を行っておられます。看護師が中心になり多職種で連携・協力を行う感染対策室のチーム医療にて、COVID-19 に対してゾーニングの設定、個人防護具の対応、標準予防策を徹底し、常に院内感染の防止に努めており、一部職員の COVID-19 発生はありましたが、診療に大きな影響を及ぼす COVID-19 のクラスター発生は生じていません。 インシデントカンファレンスを毎日開催し、ヒアリング・分析・対策を検討していることの効果が不明。2011 件の報告をどう評価するのか？感染防止対策は徹底されていることを評価し、「年度計画を上回る」と評価。
--	---	--	--	--	--

		を徹底するなど、院内での感染拡大を防ぐ対策も講じたことにより院内感染を最小限に抑えることができました。 抗菌薬適正使用については、医師、看護師、薬剤師、臨床検査技師の多職種で週 3 回のカンファレンスを行い、感染症患者のモニタリングや介入により抗菌薬使用の適性化に努めました。 手術部位感染については、外科系医師・手術室看護師・病棟看護師と連携して改善策を協議し、感染率の低下に向けて取り組んでいます。COVID-19 の感染者が増加する前に COVID-19 陽性（疑陽性）患者の緊急手術に備え模擬手術を実施したことで感染対策の重要性や受入れ体制等を認識することができました。 継続して 2021 年度も感染対策強化にあたっていきます。			
--	--	---	--	--	--

（２） 質の向上のための取組の強化

中期目標	医療の質や患者サービスの向上を図るため、TQM活動のさらなる推進等に取り組むとともに、職員は自己研鑽に努め、必要な知識や技術の習得を図ること。 また、各種専門の教育研修病院としての資格や高度専門医療実施病院として必要な施設基準を取得すること。
-------------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
医療の質や患者サービスの向上を図るため、TQM活動の更なる推進に取り組みます。電子カルテシステムのリプレイスも視野に入れ、院内のシステムやプロセスの再検討を行うなど、質の向上と効率化を図ります。 また、ISO9001について、認証継続をめざし、内部監査や質マネジメントシステム構築に取り組み、PDCAサイクルを回し続	医療の質や患者サービスの向上を図るため、「品質管理室」を中心に、質マネジメントシステムの構築に取り組みます。文書管理、内部監査、職員教育、方針管理のそれぞれにおいて、取組の定着、評価、改善を継続的に行い、ISO9001の認証継続につなげます。 今年度に予定している電子カルテのリプレイスでは、業務の改善及び効率化、	医師、看護師、薬剤師、診療放射線技師、理学療法士、事務職員など多職種で構成された品質管理室は、人員の拡充により人材育成を進めながら前年度に引き続き質向上の仕組み作りの活動を継続しました。 文書管理について、業務の標準化を目的に各種規程やマニュアルなどの内部文書を文書管理システムで共有しておりますが、2020年度中に710件（前年度238件）の新規登録があり、314件（前年度158件）の改訂がありました。また、職員が文書管理システムから文書を取得する件数も18,363件（前年度16,635件）と利用機会も増え院内での定着が図られました。 内部監査について、他部門の業務を互いに確認し改善することを目的とした「相互チェック」を行っていますが、2020年度は4部門（前年度9部門）に対し実施し、改善を	4	4	質の向上に向けて「多職種の関わり」および「文書の共有」などを重視していることは高く評価できる。ただし効果が出るまでには時間がかかることから長期的な取り組みを期待したい。 ISO9001の認証継続、内部監査で他部門の業務を互いに確認改善を継続。クリニカルパス適用率35%、パス数の向上やパス作成促進のための診療プロセス改善に向け準備を進めている。 QT手法によるTQMの推進、ISO9001の認証継続、学習や研究活動の支援にて診療の質の改善と人材の育成に努めておられます。多職種構成による品質管理室は、業務の標準化、規定やマニュアルの改訂、クリニカルパスでの診療プロセスの改善準備に努めておられます。また、内部監査として相互チェックを行っています。 文書管理の整備がなされたことを評価し、「年度計画を上回る」と評価。

けます。また、医療の質の向上の観点からもBSCを活用し、QC活動の定着を図ります。 クリニカルパス推進委員会において、パス大会を開催し、診療科や部門における診療の標準化にかかる取組について情報共有し、診療の質の改善につなげます。 職員が意欲をもって専門性の高い知識及び技術を習得できるよう、学術や研究にかかる活動を引き続き支援します。 また、新たな高度専門医療の施設基準の取得に努めます。	医療の質ならびに安全向上に向けたシステム構築に努めます。 また、クリニカルパス推進委員会において、パス大会の継続開催に取り組み、職種・部門を超えての情報共有ならびに質の向上に努めます。電子カルテリプレイスと並行してアウトカムの標準化にも取り組み、診療プロセスの改善につなげます。	継続的に行いました。 方針管理活動について、中期計画戦略マップなどの経営方針に基づきそれらを効率的に達成することと経営方針の浸透等を目的に2020年度も継続的に実施し、職員への定着と改善に取り組みました。(詳細は後述) こうした取組を継続的に実施したことで、ISO9001の認証継続ができています。審査のなかでは軽微な不適合4件、改善事項13件の指摘があり、不適合はありませんでしたが、2021年度の更新審査に向け指摘事項の対応と準備を進めます。 電子カルテのリプレイス時に導入した総合診療支援プラットフォーム(CITA)や文書管理システム(Yahgee)、病床管理システム(MEDI-SINUS)などを活用することで業務効率化を図るとともに医療の質や安全向上につながりました。 クリニカルパスについて、パス数の向上やパスの作成促進を目的に、パス作成日を病棟毎に設定し、パスの作成に時間を充てやすいよう工夫を行いました。また、電子カルテリプレイスと並行してパスを見直し、アウトカムの標準化を行ったことで診療プロセスの改善に向け準備を進めました。2020年度はパスの見直し等に注力するためパス大会の開催は見送りました。 【関連指標】 <table><tr><th>項目</th><th>2019 年度</th><th>2020 年度</th></tr><tr><td>承認パス数</td><td>54 件</td><td>148 件</td></tr><tr><td>うち、新規</td><td>12 件</td><td>22 件</td></tr><tr><td>うち、改定</td><td>42 件</td><td>126 件</td></tr><tr><td>パス適用率</td><td>37.8%</td><td>35.0%</td></tr></table>	項目	2019 年度	2020 年度	承認パス数	54 件	148 件	うち、新規	12 件	22 件	うち、改定	42 件	126 件	パス適用率	37.8%	35.0%			
項目	2019 年度	2020 年度																		
承認パス数	54 件	148 件																		
うち、新規	12 件	22 件																		
うち、改定	42 件	126 件																		
パス適用率	37.8%	35.0%																		

(3) コンプライアンス（法令・行動規範の遵守）の強化

中期目標	高い倫理観のもとで医療行為が行われるよう、医療法をはじめとする関係法令等や行動規範を遵守すること。また、個人情報の保護や情報公開には適切に対応すること。
------	--

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
関係法令や内部規定を遵守するとともに、定期的に職員研修を実施するなど、行動規範の遵守と医療倫理の実践に努めます。 個人情報保護や情報公開に関しては、明石市個人情報保護条例及び明石市情報公開条例に準じて適切に行います。 平成30年度に運用を開始した内部通報制度の他、内部統制システムにおいて必要な制度の整備に取り組めます。	関係法令や内部規定を遵守するとともに、定期的に職員研修を実施するなど、行動規範の遵守と医療倫理の実践に努めます。 2018年度に運用を開始した内部通報制度に加え、リスク管理を中心とした内部統制システムの運用に取り組めます。 個人情報保護や情報公開に関しては、明石市個人情報保護条例及び明石市情報公開条例等に準じて適切に行います。	「職業倫理指針」「臨床倫理指針」「患者さん＝医療者のパートナーシップ」といった行動規範や倫理委員会等の組織により、法令等行動規範の順守や職業倫理、臨床倫理の実践に努めました。医療に関する倫理上の問題は倫理委員会を開催しており、2020年度は10案件（前年度14案件）について審議を行いました。 障がい者雇用については、8名（前年度8名）が従事しています。 内部通報について、2020年度は0件（前年度1件）でした。 2019年度に当院の監事である弁護士の協力のもと内部統制システムを導入し、2020年度は役員や部門長に内部統制システムの理解を促すためリスク管理シートを利用してリスクの洗い出しを行う計画でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響や内部統制委員会の開催を優先したことで実施を見送りました。2020年度は内部統制委員会を年5回開催し、倫理審査の手続きに関する事案等を審議するなど、適切に対処しました。その審議等を通じて役員に内部統制への理解を促すことができましたが、2021年度は各職域の部門長にも理解を促すことで更なるコンプライアンスの強化を図ります。 個人情報保護や情報公開については、130件（前年度110件）のカルテ開示請求に対し、明石市の条例に基づき適切に処理を行いました。 個人情報保護管理委員会にて管理職を中心とした職員を対象に個人情報の取扱いに関する自己点検を実施し、個人情報取扱事務（業務）における問題点・課題等の把握に努めました。今後は点検結果を職員にフィードバックするとともに問題点の改善を図ることで適切な対応を推進していきます。	3	3	一定の取り組みはなされているが、本項目に関しては形式よりも実質が重視されるべきことから、引き続き努力されたい。 倫理委員会が10案件を審議した。内部通報は本年度0件。監事の弁護士の協力のもと内部統制システムを導入。 行動規範や医療倫理では、関連する委員会を開催して情報を共有し、法令や内部規定の遵守と病院全体としてその醸成に取り組むことが行われています。COVID-19の影響にて全ては行えていないようですが、できる範囲で適正な対応ができています。 内部統制委員会を年5回開催し適切に対処していることから、「年度計画どおり」と評価。個人情報保護管理委員会における自己点検結果の問題点や課題が何かも記述していただけると良かった。 内部通報は本年度0件であるが実効性のあるものになっているのか継続的にフォローすること。

第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項

1 医療職が集まり成長する人材マネジメント

(1) 必要な医療職の確保

中期目標	医療水準を向上させるため、引き続き優秀な医療職の人材確保に努めること。法人組織の一員として行動できる人材の確保に注力すること。また、ワーク・ライフ・バランスに配慮した働きやすい環境の整備を図ること。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
ア 法人の目指す方向性を理解し、目的を共有し行動できる人材を確保します。 イ 地域や市民にとって必要な医療を確実に提供していくため、優れた診療技術を有する医師を確保します。 ウ 看護部が取り組んでいる「内部環境改善プロジェクト」と「新人支援プロジェクト」の活動を活性化させ、質の高い看護を安定的に提供するための人材の育成と確保に努めます。 エ チーム医療をはじめ診療面における役割の重要性が増す医療技術職について、高い専門性とコミュニケーション能力等を有する	ア 法人の目指す方向性を理解し、目的を共有し行動できる人材を確保します。 イ 地域や市民にとって必要な医療を提供し続けるため、優れた診療技術を有する医師の確保に努めます。 診療部長と大学医局との密接な連携の他、広く人材を外部に求め、診療体制の充実を図ります。 ウ 看護部において取り組んでいる「内部環境改善プロジェクト」と「新人支援プロジェクト」を推進し、募集に対して一定以上の応募数を確保するとともに、採用した職員のフォローアップを図り、安定的な人員確保と看護の質向上につなげます。 エ チーム医療をはじめ診療面における役割の重要性が増す医療技術職について、高い専門性とコミュニケーション能力等を有する	診療科の体制について、2020年4月には総合内科、腎臓内科、消化器内科、整形外科、放射線科、病理診断科医師を確保し、前年度末から5名増の63名体制でスタートしました。 年度途中に消化器内科、病理診断科医師の減が発生し、年度末の時点では常勤医師61名となりました。 2021年度については、人事異動や開業に伴い4名減少しましたが、8名の採用があり、常勤医師65名体制でスタートしています。 また、将来的な医師の確保につなげるべく、2014年度以降新規募集を停止しておりました医師就学等資金貸与（医学を専攻し、将来的に当院の医師として業務に従事しようとする学生に対する修学又は研修に要する資金の無利息貸与で、一定期間当院勤務により返還免除あり）について、2020年3月より募集を再開し、2020年度は2名の学生に対し、修学に要する資金の貸与を決定しました。 看護師については、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行が拡大するなか、例年実施している大学や養成機関への訪問や病院での茶話会の開催等は控え、合同説明会については3回参加（うち1回はオンライン開催）しました。 また、2020年度においても、看護対策プロジェクト「チームオクトパス」が活動しました。その中の「採用支援チーム」では、コロナ禍で活動は限定的になったものの、ブログ・病棟紹介はがき作成やフェイスブック、合同説明会への参加等の活動を行いました。 また、「内部環境改善チーム」の活動の一環として、入職した新人看護師のフォローアップにも取り組みました。コロナ禍のなかランチ会などの開催は控えましたが、新人対	3	3	医師数が増加するとともに、看護師もコロナ禍で採用活動に制約があるなか概ね順調に採用できている。引き続き人材の質も考慮しながら努力を続けていきたい。 総合内科、消化器内科、腎臓内科、整形外科、放射線科などの医師確保ができ、診療体制が整ってきた。医師就学等資金貸与を再開している。看護師については、きめ細かいサポートにより COVID-19 による退職はなし。医師、看護師のワークライフバランスを推進している。 年度計画どおり人材確保できている。 医療職の確保と優秀な人材の引き留めには、残業の問題を含め職場環境の更なる改善が必要と考える。

人材の確保、育成に努めます。 オ 医師や看護師が本来業務に専念できるよう、医師事務作業補助者や病棟クラーク等の体制の整備、充実を図ります。 また、医師が自宅で遠隔画像診断を行うといった在宅勤務制度などの勤務環境の整備や年次休暇の計画的な取得への配慮などワーク・ライフ・バランスの確保を推進します。	人材の確保、育成に努めます。 オ 医師や看護師の負担軽減を図り、本来業務に専念できるよう、医師事務作業補助者や看護助手等の確保に努めます。 また、職員一人ひとりがやりがいをもって働けるよう労働環境の整備を図るとともに、ワーク・ライフ・バランスの確保を推進します。医療職においては厳しい労働環境の中でも年次休暇の適切な取得や時間外労働の抑制ができるよう勤務制度改定などを柔軟に行います。	象の研修の機会を捉え、研修終了後に近況などを自由に語り合う交流会を開催したほか、メッセージカードの作成や新人表彰状の作成など、きめ細やかなサポートを行いました。 こうしたチーム活動を一助として、2021年4月には新卒18名、(前年度18名)、既卒3名(前年度2名)の新規採用看護師を確保しました。また、看護師の離職率についても9.7%(前年度8.2%)と前年度よりわずかに上昇しているものの、COVID-19を理由とした退職はありませんでした。 医療技術職については、2020年4月に臨床検査技師1名、理学療法士1名、作業療法士1名を採用しました。その他、年度途中にも作業療法士1名、言語聴覚士1名、薬剤師1名を採用しました。採用の多くは他院での経験者であり、今後も、各職域の年齢層の偏りを見ながら、必要に応じて経験者採用に取り組めます。 また、医療事務作業補助者及び看護補助者を配置し、医師や看護師の業務負担軽減を推進しており、それぞれ医師事務作業補助体制加算、急性期看護補助体制加算を算定しています。 現在勤務している看護補助者に対して「助手研修」を年2回開催するとともにeラーニングの受講を促進するなど、個々のスキルアップに努めています。 ワークライフバランスを推進する観点から導入している看護師の夜間専従勤務制度は、2020年度は2名(昨年度3名)が従事しました。 また、医師の働き方の多様性の取組として在宅勤務制度を2019年1月に導入し、2020年度も前年度に引き続き放射線科医師1名が自宅にて遠隔読影に従事しました。 雇用形態の多様化について、無期雇用制度を導入しています。契約期間満了を迎える有期雇用職員のうち無期への転換希望があった職員に対し面接を行い、2020年度中に新たに7名の切り替えを行い、2021年4月1日時点では50名が「準職員」として業務を行っています。 院内保育園については、2020年度末時点で、36名の職員、55名の児童(うち0歳児は6名)が登録しており、1日平均6.3名程度の利用があります。休日の一時預かりについても対応しております。			
---	---	---	--	--	--

		ベビーシッター派遣事業について、COVID-19 を背景に仕事と子育ての両立のあり方が変化しているなか、当院も職員に利用の案内を行い、2020 年度は 1 名の方が利用されました。 労務管理の面においては、労働時間の適切な管理と人事管理業務の効率化を目的に 2017 年度に勤怠管理システムを導入しています。 時間外勤務をより適切に管理するため、安全衛生委員会における各科（課）の時間外時間数の実績確認および健康管理指導に加え、診療情報や財務情報をまとめた「マンスリーレポート」に時間外時間数の実績を掲載し、毎月開催している経営戦略会議や運営会議で管理職に周知するとともに必要な指導を促すなど時間外勤務の抑制と適正管理を図っています。 また、働き方改革によって義務付けられた年休 5 日以上の取得についても、勤怠管理システムによって職員 1 人ひとりの年休取得状況の把握に努めました。11 月時点で年休 3 日以上取得できていない職員について、所属長に通知の上、年休の取得計画作成を依頼しました。			
--	--	--	--	--	--

【目標値及び実績値】

項 目	2019 年度 実績値	2020 年度 目標値	2020 年度 実績値	目標値 との差	中期計画 目標値
常勤医師数	58 人	63 人	61 人	▲2 人	65 人
看護師数	289 人	275 人	282 人	+7 人	290 人

※常勤医師数に初期研修医は含まない。

（２） 魅力ある人材育成システム

中期目標	職員の専門性や医療技術の向上のため、職務に関連する専門資格の取得などの支援の充実を図ること。 また、医学生をはじめとする研修生、実習生に対する教育や研修体制の充実、医療従事者の育成に継続的に取り組むこと。
------	--

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
医師や看護師、コメディカルの専門資格の取得や技術向上のための研鑽等を支	病院全体の取組として、階層階級別に必要とされる能力開発支援を行うほか、	院内教育システムについて、地域医療支援病院としての自覚を持ち、自らの質の向上に努め、地域、患者、組織に貢献できる人材を育成することを目的に、院内研修を一元	3	3	研修医、新人看護師、事務系管理職(候補)など中心に教育が行われているが、それ以外、すなわち一般医師、中堅以上看護師、コメディカル、一般事務職などの研修についても充実いただきたい。

援するとともに、専門資格や技術習得を活かして活躍できる環境の整備や機会の提供等を図ります。 I C L S（心停止蘇生トレーニング）研修の開催など、救急にかかる医療技術のさらなる向上を図ります。 初期医師臨床研修、後期専門臨床研修ともにプログラムの改善及び充実等を図り、若手医師にとって魅力ある、育成に重点を置いたシステムを確立します。 また、看護師については管理者育成プログラムの策定とクリニカルラダーの運用と改善を行い、チームの一員としての役割を果たせる優秀な人材の育成に努めます。	医療安全研修、医療技術や医療政策等の勉強会の開催を推進するなど、専門資格や技術、知識の習得を活かして活躍できる環境の整備や機会の提供等を図ります。 医師について、当院の特徴である診療科間の円滑な連携のもと、若手医師にとって魅力ある、育成に重点を置いた教育を実施します。初期医師臨床研修、後期専門臨床研修について、プログラムの改善及び充実等を図ります。 看護師については、管理者を対象としたマネジメントラダー（看護管理者の計画的かつ段階的な育成のための指標）の策定に取り組みます。また、クリニカルラダー（看護師の能力開発・評価システムの一つ）について、内容がより実態に即したものとなるよう力量評価指標の検討を進め、チーム医療の一員としての役割を果たせる優秀な人材の育成に努めます。 救急にかかる職員のスキルアップを図るため、引き続き I C L S 研修等を開催します。 また、役職や職種にとらわれず、職員に対して医療政策や病院経営などについて積極的に学習機会を提供	管理し、体系だった研修を実施しております。従来は多職種が集まり階層別研修を実施しておりますが、2020 年度は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大予防の観点から W E B システム「ナーシングスキル」を活用し、eラーニングでの受講を推進しました。 医師初期臨床研修プログラムの充実を図りました。研修医は、2020 年度は 1 年次 3 名、2 年次 2 名が学びました。 新人看護師については、新任看護職員卒後研修プログラムにより、接遇、看護倫理、臨床実践、マネジメント（自己管理、安全管理、情報管理）等の能力向上に努めました。2015 年度に導入した看護技術教育 W E B システム「ナーシングスキル」について、2017 年度からは動画講義システムを活用し、院内研修を実施しています。また、看護師だけではなく全職員が使用可能な状態となっており、職員が自己研鑽のために使用することで、医療の質の向上を図っています。 また、2020 年度については、COVID-19 の流行拡大の影響により、看護師をめざす学生を対象にしたインターンシップの開催は見送りました。 質の高い看護サービスを提供するための人材育成を目的として、看護部ではクリニカルラダーを導入しています。看護の臨床実践能力を段階別にし、臨床能力・人間関係能力・マネジメント能力・研究能力の 4 領域で評価する教育体系モデルで、年 1 回看護研究発表会を実践しています。 また、2017 年度からは日本看護協会ラダーに準じ、レベル V を新たに設けました。能力構造は、「臨床実践能力」「組織的役割遂行能力」「自己教育研究能力」の 3 領域で評価する教育体系モデルを導入しています。 I C L S（心停止蘇生トレーニング）については、市医師会、明石医療センター及び当院の三者合同で開催しておりますが、2020 年度は院外からの参加者はなく院内のみで 7 回実施し、インストラクターの養成を行いました。院内では B L S（一時救命処置）コースを開催しており、医療従事者全員に受講を義務付けています。 また、I C L S コース受講後のスキルアップや知識の維			医師初期臨床研修プログラムの充実、新任看護職員卒後研修プログラムにより能力向上に努めている。病院経営については職員に対して医療政策や病院経営などの学習の機会を与え、人材の育成に取り組んでいる。 年度計画どおり人材育成できている。 医療職の確保と優秀な人材の引き留めには、残業の問題を含め職場環境の更なる改善が必要と考える。
---	---	--	--	--	--

	する等、経営に資する人材の育成に取り組めます。	持・ブラッシュアップを目的に実践形式のコードブルー訓練を2回（6階西病棟、リハビリテーション課）開催しました。医師や看護師など多職種が参加し、緊張感もあるなか、一連の流れの確認を行い、課題の確認を行いました。 認定看護師資格取得に関して全面的な支援を行っており、2021年4月時点で認定看護師は9分野13名（前年度9分野13名）です。 今後の病院経営においては、地域医療構想に基づき、各医療機関が選ぶべき医療機能と、将来的な経営の質が問われています。これらの課題に対して役職や職種にとらわれず、職員に対して医療政策や病院経営などについて積極的に学習機会を提供する等、経営に資する人材の育成に取り組んでおります。2020年度は2名が前年度からの継続で病院経営管理士の通信教育を受講したほか、1名が大学の開催する人材養成プランを受講しました。			
--	--------------------------------	--	--	--	--

第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項

2 経営管理機能の充実

（1） 役員の責務

中期目標	理事長をはじめ全役員は、内部統制の運用により組織の統括と指揮を行い、法人業務の適正な執行の徹底を図ること。 また、全役員は経営情報を共有し、経営環境を的確に見極め、効果的な戦略をもって病院経営を牽引すること。
------	--

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
すべての役員は、組織を統制し業務を適正に執行するため、内部統制の体制を整備し、確実な運用に努めます。	すべての役員は、組織を統制し業務を適正に執行するため、内部統制の体制整備と確実な運用に努めます。	役員で構成する理事会は、重要議案の上程時期（年4回）に開催し、経営にかかる最高意思決定機関として検討と決定を行いました。 また、常勤役員および副院長それぞれに担当業務を分掌し、各々の役割に応じた院内委員会の担当役員等として、	3	3	「理事会」や「経営戦略会議」ではなく、「個々の役員の責務」をいかに認識し遂行するかがこの項目の趣旨。現段階で特段の問題はないと思うがこの趣旨でのレベルアップを期待したい。 常勤役員、副院長がそれぞれの院内委員会を統括指揮し、情報提供や課題の改善に取り組んでいる。経営戦略会議を年度中17回開催。直面する経営課題に取り組んでいる。

また、役員は、理事長を補佐するとともに、組織管理や経営戦略等をテーマとしたセミナー、勉強会への参加やMBAの取得につながる専門コースの受講など自己研鑽に積極的に取り組み、自らの経営力を向上させ経営陣の一員として主体的に行動します。 理事会等においては、共有する経営情報から課題の抽出、戦略の検討等を迅速かつ的確に行うなど責任ある発言と行動をもってトップマネジメントを実践します。	2017年の地方独立行政法人法改正の一部で2020年4月より「役員の職務忠実義務・損害賠償責任の明確化」が施行されることから、役員一人ひとりがより一層その職務に対して責任を持ち、適正な組織運営に努めます。 また、経営陣の一員として主体的に行動できるよう、組織管理や経営戦略に関するセミナーや勉強会、あるいは医療経営プログラムを受講するなど、積極的な自己研鑽に努めます。そして、理事会は合議による意見の集約を図りながら、重要事項の決定を行います。	組織の統括と指揮を行い、迅速な情報提供や課題の改善に取り組みました。 そうした役割に応じて責任をもって発言する「経営戦略会議」を原則月1～2回のペースで2020年度中17回開催しました。新型コロナウイルス感染症対策など、直面する経営課題の対策を中心に検討し、決定を行っています。 また、経営陣の一員として主体的に行動できるよう、役員1名が前年度より受講する大学院の「医療マネジメントコース」を修了し、MBAを取得しました。 こうした重要会議での積極的な発言等を促すことにより各役員の経営陣の一員としての自覚と責任感がさらに醸成されつつありますが、2021年度は役員一人ひとりがより一層自らの職責に責任を持ち、適正な組織運営ができるような仕組みを構築します。			経営戦略会議は定期的で開催され「年度計画どおり」と評価。MBA取得は役員の責務にあたるのか疑問。役員が積極的な自己研鑽に努めたことを記載するのであれば、各々の役割における自己研鑽を記載する必要があるのでは。 理事会や経営戦略会議において、より活発な意見を議論するには外部役員を招くことに賛成である。(本年度1名)今後も積極的に対応しガバナンスの観点からも外部役員の比率を高めることを検討されたい。
---	--	--	--	--	--

(2)
管理運営体制の充実

中期目標	各部門の責任と権限を明確にし、医療職を含む中間管理職がマネジメント能力を発揮できるよう努力すること。管理運営体制の充実に向け、引き続きBSC（バランスト・スコアカード）の運用を推進すること。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
各部門の部門長、所属長は、理事会の決定事項を確実に推進していく立場から、現場の課題を明らかにし、すみやかにその解決を図っていきます。 特に診療科長は、医師派遣における医局とのパイプ役を担っており、診療科のトップとして自らの科の体	各部門の部門長、所属長は、理事会の決定事項を確実に推進していく立場から、現場の課題を明らかにし、速やかにその解決を図っていきます。 特に診療科長は、診療科のトップとして大学医局とのパイプ役を担い、自らの科の体制維持、充実、業務	各部門の管理職が一堂に会し、経営情報の共有を図るとともに各部門の課題について検証し議論を深める運営会議を月1回開催しました。 運営会議の中では、経営情報等の重要情報の共有はもとより、各委員会で課題となっている事項についての情報共有や、外部研修等で得た知識の共有等に取り組んだほか、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の対応に関する情報共有や検討等も行いました。 診療科長は、COVID-19の影響で変化した患者の動向や診	3	3	色々努力はされていると思うが、BSCや内部統制に関する記述が少し曖昧か。具体的に何を行い、どんな成果が期待できるかが不明瞭。 運営会議を定期的で開催し、「年度計画どおり」と評価。診療科長のマネジメントの実践状況、人事評価とBSCの運用の切り離しによる部門長のリーダーシップの発揮状況などの記述があると良い。 管理運営体制を中間管理職のマネジメント能力に委ねるためには現状の問題点をトップが整理することが必要である。内部統制システムもそのことがあって初めて機能する。トップには内部統制システムを整備・運用する責任がある。

制の維持、充実にかかるマネジメントを実践します。 また、B S Cの運用により病院のミッション・ビジョン・戦略目標を各部門に落とし込むことで、経営方針の浸透と実践の徹底を図ります。 さらに、部門B S Cの数値目標を部門長の人事評価にリンクさせるなど、部門長はそれぞれの部門のトップとしての自覚をもち、責任と権限をもって部門のマネジメントを行い、より質の高い経営に取り組みます。	管理にかかるマネジメントを実践します。 また、B S Cが経営方針の浸透と実践の徹底を目的とするものであることを踏まえ、院内各科（課）にとってB S Cがより実効性のあるものになるよう、運用面を検証し改善等を図ります。そして部門長は、B S Cの運用により経営方針と連動した部門マネジメントを実践します。 さらに、部門B S Cの数値目標を部門長や所属職員の人事評価から切り離すことで、チャレンジングな目標を設定できるようになり個々人のモチベーションアップを図るとともに部門長のリーダーシップを発揮できる仕組みを構築します。 また、内部統制システムの導入に伴い、部門長がトップとしての自覚をもち、責任と権限をもって所属部門でマネジメント能力を発揮することで、より質の高い経営に取り組みます。	療体制等について、現状を把握したうえでポストコロナを見据えた改善策を自ら検討し、経営層に提言、改善活動を実施することで自らの科の体制維持や充実にかかるマネジメントを実践しました。 B S Cは、病院の中期的な戦略目標をもとに各部門の年度目標に落とし込み経営層と各部門で意思統一を図ることで経営方針の浸透を図るツールとして運用しました。2020年度から人事評価とB S Cの運用を切り離したことでよりチャレンジングな目標を設定できるようになり個々人のモチベーションアップを図るとともに部門長のリーダーシップを発揮できる仕組みとなりました。しかし、まだまだ管理職の中でもB S Cに関する理解度や完成度等にばらつきがあることから、より実効性のあるものとなるよう、引き続き運用面を検討する必要があると考えています。 内部統制システムは、先述のとおり 2019 年度に導入しましたが、2020 年度中に計画していた部門長への周知に課題を残しております。2021 年度に部門長への理解を促し、部門長がトップとしての自覚をもち、責任と権限をもって所属部門でマネジメント能力を発揮できるような仕組みづくりの構築に取り組みます。			
--	---	---	--	--	--

(3)

事務職の育成の推進

中期目標	高い専門性と組織横断的な活動力を備えた職員及び事務系幹部職員の計画的な育成に取り組むこと。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
事務職員としての資質の向上を図るため、各種の研	事務職員としての資質の向上を図るため、各種の研	市からの派遣職員について、2021 年 4 月時点で 2 名となっているほか、2020 年 8 月に市の消防本部トップや感染対	3	3	事務職のプロパー化が進み各課(室)の専門性が向上しつつあることは評価できる。一方で、背景が異なる職員が集まることから、今後は共通の価値観の醸

修やセミナー等への積極的な参加や他病院への視察等により、所属する課の業務に精通するとともに、業務の標準化等を踏まえた必要な改善提案を行います。 また、病院の事務職員は医事部門のみならず管理部門であっても、医療職との円滑な関係性の構築や担当業務をより理解する等の観点から医療分野の基礎的な知識を習得するとともに、事務全体の業務の流れを理解しておく必要があります。 そのために、自己研鑽はもとより、ジョブローテーションによる計画的な人事異動や部内における2～3か月の期間限定の人事交流、1～2週間かけて業務内容のレクチャーをうける他課体験研修などに取り組みます。 さらに、プレーイングマネジャーである中間管理職については、マネジメント能力や調整力などを習得できるよう、平素から組織マネジメントを意識させる指導を行うほか、他病院の視察や経営力を養う外部研修の受講を促すなど、サポートを行います。	修やセミナー等への参加、他病院への視察等により、所管業務に精通するとともに、業務の質の向上、継続性の担保を前提に必要な改善に取り組みます。 また、事務職員についてもチーム医療の一員として病院運営の一翼を担うためには事務業務だけではなく、医療についての基礎知識も必要となります。そのために、計画的な人事異動や期間限定の人事交流や他課体験研修にも取り組むなど、職員の育成及び専門性の向上を図ります。 プレイングマネジャーである中間管理職について、マネジメント力や調整力等の必要な能力が習得できるよう、平素から組織マネジメントを意識させる指導を行うほか、他病院の視察や経営力を養う外部研修の受講を促すなど、病院として支援を行います。	策局長などを経験した市職員が着任し、感染対策室参与として新型コロナウイルス感染症（COVID-19）対応だけでなく救急や地域医療連携など、幅広い分野で活躍しています。 また、民間病院等での経験のある人材登用として、2020年5月に医事課職員1名を採用しました。 事務職員にも地域医療支援病院に勤務する医療職の一員としての自覚を持たせるために、医療についての基礎知識を学ばせる機会を階層別研修に取り入れた院内教育システムを採用しています。これまでは医療職を含めた多職種で対面式の研修を実施しておりましたが、2020年度はCOVID-19の状況を考慮しオンライン研修ツールを活用した計画的な研修を実施しました。 2020年度は、業務の効率化と役割の明確化を図るため事務部門の組織再編を行いました。総務課、人事課、施設用度課の管理系部門から成る法人管理室と、経営企画課、医事課、情報システム課の業務系部門から成る経営管理室とに役割を分けることで事務職員の専門性の向上を図りました。また、事務職員がこれまでの経験を活かしつつ専門性の更なる向上と資質の向上を図るため、戦略的な人事異動を行い、2020年度は期間中2名が異動しました。			成が重要になる。 対面式の研修をオンライン研修ツールを活用した研修の実施や、戦略的な人事異動を行っていることから、「年度計画どおり」と評価。研修や人事異動に対する評価も記載していただけるとよい。 コロナ禍で研修のあり方もオンラインが主流になるなどずいぶん変化した。事務系は特に経験が必要であるため研修や他病院視察は有効である。
--	--	---	--	--	--

第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項

3 構造改革の推進

(1) 組織風土の改革

中期目標	法人の目標達成に向け、職員一人ひとりが日々の業務や組織に内包する課題に対して問題意識を高く持ち、業務改善やコストの削減など、率先して行動できるよう、職員の意識改革を推進すること。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
プロパー職員主導へと組織改革が進んだ事務部門をはじめとして、法人にふさわしい文化、風土の醸成へと職員の意識改革をさらに進めます。 職員の問題意識を具体的な解決思考へと導けるよう、B S Cを活用して問題解決の手順を考察するQ C活動の発表会の充実に取り組みます。また、リニューアルするデジタルサイネージを活用するなど院内における全職員に対する経営情報の周知を徹底し、コスト意識ひいては経営参画意識の醸成に努めます。 B S Cの運用についても、病院全体の目標を出発点として各部門に落とし込んでいく際の技法や留意点等の認識を徹底し、B S Cの本来目的であるベクトルの一致、帰属意識の向上に取り組めます。	病院の方針や年度計画に沿って職員の問題意識を具体的な解決思考へ導けるよう、Q C的思考を導入し、品質管理室の支援のもと、方針管理活動を進めます。また、デジタルサイネージやグループウェアなどを利用し、経営情報をはじめとする病院の情報周知を徹底し、コスト意識、経営参画意識の醸成に努めます。 B S Cの運用についても、病院全体の目標を出発点として各部門に落とし込んでいく際の技法や留意点等の認識を改めて徹底し、B S Cの本来目的であるベクトルの一致、帰属意識の向上に取り組めます。	病院の方針や中期計画戦略マップに基づき各部署が作成したB S Cを活用し、Q Cの考え方について学ぶべく、外部有識者の指導のもと延4回の勉強会を開催し、17 部署(前年度 16 部署) が参加しました。その成果を発表するQ C発表会については、院内とオンラインを組み合わせたハイブリッド方式により開催（前年度は開催見送り）し、122 名の参加がありました。2021 年度は外部有識者にサポートを受けつつも品質管理室員を中心に方針管理活動を進めることで組織力の強化に努めます。 職員向けのデジタルサイネージについて、経営情報をはじめ、医療安全情報や感染防止対策についての情報を放映し、経営参画意識の他にも危機管理意識の醸成に努めています。 B S Cについて、中期計画や年度計画、第3期中期計画期間の戦略マップで示す病院の方向性と各科（課）の展望にブレがないよう、B S C策定時に各科（課）に経営方針を示すとともに、予算ヒアリングにおいて経営層と各部門長とで内容の摺合せを行い、ベクトルの一致を図るとともに帰属意識の向上を図りました。	3	3	勉強会の実施や、昨年度実施していない成果発表なども取り組んでおり、「年度計画を上回る」と評価。 医療職、事務職の方々の職業上のプロ意識の高さは他の民間企業ではなかなかお目にかかれないレベルだと思う。むしろ法人としての目標よりビジョンを末端にまで共有することが必要である。

(2) 人事評価制度の運用

中期目標	人材育成や職員のモチベーションの向上、組織の活性化につながる公正で客観的な人事評価制度の運用を行うこと。
------	--

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
制度を運用するなかで明らかになる課題を改善しながら、職員の能力、業績、職責等を公正に評価し、職員のモチベーションの向上や人材育成、組織の活性化に取り組みます。	これまでの運用の中での課題を改善するため、2020年度より一部変更を行った人事評価制度について、引き続き制度を運用するなかで明らかになる課題について改善を重ね、職員の能力、業績、職責等を公正に評価し、職員のモチベーションの向上や人材育成、組織の活性化に取り組みます。	人事評価制度について、前年度の評価結果を反映する取り組みを2020年6月の夏季一時金で行いました。 また、2019年度での検討を経て、2020年度から人事評価制度とBSCを切り離した運用に取り組んでいます。 今後も、制度の運用のなかでの反省を踏まえながら、制度導入の目的である職員のモチベーションの向上、組織の活性化、人材育成に資する制度となるよう、改善すべきは改善しながら取り組むことが必要と考えています。	3	3	この項目も少し言葉足らずと思われる。「何故」BSCと人事評価を切り離したのかなど。 具体的な取り組み内容の記述がないので、「年度計画どおり」と評価。 法人自己評価を読む限りにおいて、なかなか本格運用に至っていないと思う。公正で客観的な人事評価は組織の活性化に繋がるため引き続き対応を求める。

(3) 労働生産性の向上

中期目標	適正な人員配置のもと、職員一人ひとりが業務のさらなる効率化を図り、労働生産性の向上に努めること。
------	--

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
円滑な業務運営や患者サービスの改善、職員のモチベーションの向上等の観点から労働生産性の向上に努めます。 ISOの取り組みを通じて、業務の標準化や手順化等を行い業務効率を高めるほか、業務の効率化や生産性の向上に関する職員研修の実施等に取り組みます。	ISOの取組を通じて、業務の標準化や手順等を整理し、業務効率を高めます。具体的にはプロセスフローチャート（PFC）やクリニカルパス、マニュアルの整備、見直しを行う中で、各職種の介入の必要の有無やタイミングを検討し明確にすることで質の向上と併せて業務効率の改善を図り	各部門で職員を牽引する役割を担う主任クラスを中心に構成されたTQM委員会を通じて、プロセスフローチャート（PFC）やマニュアルの整備など、業務の標準化意識や手順等を各部門に持ち帰り、各部門の職員に浸透、推進させることにより、業務改善を図り労働生産性の向上につながっております。 2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響で医師、看護師などの労働環境が悪化しました。例えば通常外来での院内感染予防のために正面玄関に職員が待機し体温計測等を行いましたが、サーモグラフィーの導入や警備員の配置などで職員の負担軽減を図りながら来院者のトリアージを実施しました。また、感染症患者専用病棟は専従看護師以	3	3	今期は新型コロナの制約があったものの諸対策が講じられている。ただし病院経営にとって生産性の向上は永遠の課題でありさらなる徹底を期待したい。 TQM委員会を組織して活動していること、電子カルテのリプレイスやサーモグラフィーや紫外線照射ロボットの導入や業者委託など医療職の負担軽減を図るなどしていることから、「年度計画を上回る」と評価。 医療に限らず我国の労働生産性の低さの要因は価格が上がらないことが理由だと聞く。特に医療はそうした傾向が強いと思うが、業務の効率化により相当部分改善するはずである。引き続きの対応を求める。

また、国の提唱する働き方改革の流れのなかで、こうした取り組みの結果を長時間労働の抑制等につなげます。	ます。 また、ワークフローの導入や会議資料の共有化を進め業務の効率化を図ります。ロボットプロセスオートメーション（RPA）の活用による業務改善も引き続き検討します。さらに、電子カルテシステムのリプレイスで導入される新しい機能を有効活用し、業務効率化につなげます。 そして、国の提唱する働き方改革の流れのなかで、こうした取組の結果を各職域における業務の適性化と長時間労働の抑制等につなげます。	外の立ち入りが困難となり、病棟の清掃や消毒などを看護師自らが対応していましたが、紫外線照射ロボットの導入や立ち入り可能な清掃業者に業務委託することにより看護師の負担軽減を図り、看護師本来の業務に注力できる体制を構築しました。 また、ロボットプロセスオートメーション（RPA）について、2019年度に引き続き事務部門において経営指標抽出の効率化を目的に導入の検討を行いました。結果として、コストに見合う業務改善が想定できなかったため事務部門への導入は見送られましたが、2021年度も引き続き範囲を広げ、検討を行っていきます。 電子カルテのリプレイスで導入した入院前から退院までの患者の療養にかかる進捗状況や情報を時系列に把握できるシステム（総合診療支援プラットフォーム）や病床全体の利用状況や入院患者の状況を可視化しベッドコントロールの最適化を支援するシステム（病床管理業務支援システム）などを活用し、業務効率化につながりました。 こうした取り組みの結果、2020年度に36協定で定めた時間数（医師960時間、医師以外480時間）を超過した職員はいませんでした（前年度は医師1名、医師以外2名）。また、2020年度の正規職員一人あたりの月平均超過勤務時間数は14.1時間（前年度13.9時間）と前年度並みに推移しました。			
---	--	---	--	--	--

第3 財務内容の改善に関する事項
1 業績管理の徹底

(1) 診療実績の向上による収入の確保

中期目標	病床稼働率及び診療単価の向上に努め、さらなる増収を目指すこと。また、診療報酬改定や健康保険法等の改正には迅速に対応し、収益の改善を図ること。
------	--

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
地域の医療機関との連携強化や救急診療体制の維持・充実などに引き続き取り組み、入院患者数の増加に努めます。 また、入退院支援の充実を図り、D P Cを踏まえた在院日数の適正化に取り組むほか、重症患者の受入比率の向上により診療単価の向上に努めます。 さらに、診療報酬の徹底した分析や改定への迅速かつ的確な対応、施設基準の取得など、継続的に安定した収入の確保を図ります。 未収金について、現状の課題を洗い出し、改善を図るなど発生防止に取り組むとともに、回収困難な事例に対しては、弁護士法人への管理回収業務委託を継続して実施するなど、早期回収に取り組めます。	地域の医療機関との連携強化や救急診療体制の維持・充実などに引き続き取り組み、入院患者数の増加に努めます。 また、D P Cや診療情報の分析の結果から在院日数の適正化等に取り組むほか、麻酔科医の充実を背景とした重症患者の受入比率の向上により、診療単価の向上に努めます。 さらに、診療報酬改定に迅速に対応し、改定内容の徹底した分析による対策や施設基準の取得など、継続的に安定した医業収入の確保を図ります。 未収金について、現状の課題を洗い出し、改善に取り組むとともに、弁護士法人への管理回収業務委託を継続して実施するなど、早期回収に取り組めます。	救急診療体制を維持し、救急車による搬送患者の受入要請にできる限り断ることなく応えてきましたが、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）流行で外出自粛等を背景に全国的に救急患者数が減少し、当院においてもその影響を受け2,388人（前年度3,164人）と大きく減少しました。 2020年度は感染予防を徹底のうえ医師会との協議会等を実施しましたが、COVID-19の影響で地域医療機関との「顔の見える連携」は少なくなり、紹介率は73.3%（前年度78.7%）と目標値、並びに前年度実績を下回りました。 D P Cデータに関しては、効率性指数係数アップを目標に、入院期間Ⅱ以内の退院・転棟・転院の分析等を実施し、2020年度のD P CⅡ以内の退院率は74%（前年度73%）となりました。 2020年度は発症から10～14日間の経過観察が必要なCOVID-19患者や在院日数が長く感染症指定医療機関への転院が困難な重症度の高いCOVID-19患者の入院受入れを行い、急性期病棟の平均在院日数は9.7日（前年度9.1日）と例年より長期化しました。新入院患者数もCOVID-19で受診控え等の影響により6,061人（前年度7,377人）と前年度と比較して大きく減少しましたが、急性期入院単価はCOVID-19対応で一般急性期患者の受入病床が減少するなか、より重症度の高い患者を優先したことも寄与し63,816円（前年度62,075円）と1,000円以上増加しました。 また、地域包括ケア病棟や回復期リハビリテーション病棟の稼働は比較的堅調に推移しましたが、1日平均患者数は238.0人/日（前年度259.2人/日）と約20人/日減少しました。	3	3	医業収益は減少しているがコロナ禍のなかでは止むを得ない。 COVID-19の影響下で外来患者、入院患者ともに減少するなか、明石市唯一の入院受入機関として、その任務を果たし、市民に貢献した。その中で、重症度の高い患者を優先し、入院単価を1,000円以上増加させた。 診療報酬改定に即時対応し、地域医療体制確保加算の算定など増収を図った。 COVID-19の影響を受けている現状から、「年度計画どおり」と評価。 入院や外来収益の減少はコロナ禍においてはやむを得ない。「地域医療体制確保加算」などの新設項目に対して迅速に対応できたことなどは積極的に評価して良いと思う。 ただ、査定率が横ばいであったことと未収金の発生割合も低くなっているとは言えない。特に税の投入を受けている以上は未収金を減らす仕組みの検討は必要である。

		2020 年度の診療報酬改定については、前年度から積極的に情報収集を行い即時対応が可能となるよう準備を進めてまいりました。一例として、「地域医療体制確保加算」が新たに新設項目として追加されましたが、当院はすでに届出要件を満たしている状況であったため改定直後に届出を行い、診療報酬改定当初から算定を開始しています。2020 年度の実績でおよそ 2,700 万円の増収につながっています。 また、施設基準については診療報酬改定時のような単発的な対応だけでなく、組織全体で継続的に管理ができる体制の構築に取り組みました。医事課を中心に委員会等を通じて関連部署と連携し、維持目的の管理だけでなく増収対策の検討を行うなど、より継続的に安定した医業収益を確保できる取り組みを進めています。 診療報酬請求の査定率は 0.17%（前年度 0.14%）で、前年度同水準となりました。 未収金について、当院で督促後も支払いに応じない患者への対策として弁護士へ回収を委託しています。2020 年度末時点の未収金は 950 件、約 21 百万円となっており、うち 295 件、約 14 百万円分を弁護士に委託しています。弁護士への委託分として 2020 年度だけで 34 件、約 1 百万円の回収実績があり引き続き早期回収に取り組むとともに、未収金を発生させない仕組みや対策の検討等も継続します。			
--	--	--	--	--	--

【目標値及び実績値】

項 目	2019 年度 実績値	2020 年度 目標値	2020 年度 実績値	目標値 との差	中期計画 目標値
一日平均入院患者数	259.2 人	273.9 人	238.0 人	▲35.9 人	281.2 人
病床稼働率	78.9%	83.8%	72.8%	▲11.0 ㇿ	85.0%
入院診療単価（一般病棟）	62,075 円	61,405 円	63,816 円	+2,411 円	63,000 円
入院診療単価（回復期リハビリテーション病棟）	30,364 円	31,741 円	31,924 円	+183 円	32,000 円
新入院患者数	7,377 人	7,872 人	6,061 人	▲1,811 人	7,673 人
一日平均外来患者数	551.5 人	558.0 人	476.1 人	▲81.9 人	550.0 人
外来診療単価	17,007 円	16,874 円	16,882 円	+8 円	17,000 円

※病床稼働率… 1 日平均入院患者数／稼働病床数×100

※稼働病床数について、2019 年度は 8 月 31 日以前を 331 床、9 月 1 日以降および 2020 年度は休床病床の返還に伴い 327 床で算出している。

(2) 支出管理などによる経費削減

中期目標	材料費や人件費、経費など主要な費用について具体的な数値目標を設定し、その達成を図るための取組を進め、引き続き効率的な支出管理に努めること。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
給与費比率や材料費比率、経費比率などの経営指標を経営管理本部において定期的に分析するとともに、収支予測に基づき支出をコントロールするなど、状況に見合った対応を行います。 費用の削減について、物流管理システム（SPD）による医療材料等の適正管理やベンチマークの活用による価格交渉の継続実施等により医療材料および薬品費の支出抑制に取り組みます。 委託費については委託業務内容の精査を行うとともに、多様な契約手法の活用や競争原理の徹底を図ります。 人件費については医療の質や安全面の確保等に配慮の上、業務内容や業務量に応じた適正な人員配置を行います。また、時間外勤務の適正化を図るとともに、職員数に見合った収益を確保することで、人件費の適正化を図ります。	給与費比率や材料費比率、経費比率などの経営指標を経営管理本部において定期的に分析するとともに、収支予測に基づき支出をコントロールするなど、状況に見合った対応を行います。 費用の削減について、物流管理システム（SPD）による医療材料等の適正管理やベンチマークの活用による価格交渉の継続実施等により医療材料及び薬品費の支出抑制に取り組みます。委託費については委託先を取り巻く環境の変化及び社会情勢の影響も考慮の上、業務内容の充実も含めて交渉し、費用対効果の向上に取り組みます。 人件費については医療の質や安全に十分配慮の上、業務の廃止や効率化など業務そのものの見直しを図りながら、業務の内容、量に応じた人員配置を行います。一方で働き方改革関連法に対応した人員体制を敷く必要があることから人件費率が悪化する懸念もあり	具体的な経費削減策として ・委託業務の費用対効果の向上 ・ベンチマークシステムの活用・運用 ・診療材料等の価格交渉 ・薬品の価格交渉 等に引き続き取り組みました。 委託費について、費用と委託業務内容の総合的な見直しを図りました。委託費の増加について、仕様書の見直しを含めた委託業務内容の改善を図り、より効率的な運用に切り替えることで委託業務の質の向上に取り組みました。ただし、2020年度は新型コロナウイルス感染症に対応するため患者トリアージ業務、感染症患者専用病棟の清掃業務など、新たな委託業務が発生し委託費が増加傾向にありました。今後はコロナ収束後を見据え費用を抑えられるよう事前に対策を練っていくことが課題であると捉えております。 また、材料費についてはベンチマークを活用し、価格交渉を継続して実施しました。2020年度は未曾有の感染症蔓延でマスクや防護具などの全国的な品薄、入手困難な状況のなかで材料価格も高騰しましたが、診療に支障を来さないよう必要量の確保に努めるとともに在庫管理の徹底による価格抑制に取り組みました。薬剤に関する価格については2019年度より継続している卸売業者間の価格競争が活発に行われ費用抑制に貢献しました。また、施設用度課と薬剤課が連携し、高額医薬品の後発医薬品への切り替えを積極的に行うなど、薬剤費の圧縮に努めました。 人件費については感染症対応に加え通常診療も滞りなく対応できるよう継続して業務効率化を図りながら適正な人	3	3	医業収益比で増加している費用が多いが、これもコロナ禍で止むを得ない範囲にとどまっていると思われる。 人件費対医業収益比率は目標値を達成できなかったが、材料費、経費比率はほぼ目標値に近い。 COVID-19の影響を受けている現状から、「年度計画どおり」と評価。 材料費、経費、人件費の医業収益比率は全て悪化している。しかしながら今年度に関しては単純な前期比較や予算比較が意味があるのかも不明である。法人の自己評価にも記載があるが、コロナ収束後を念頭に効率的な運営方法を練っていくことが重要である。

	ますが、時間外勤務についても縮減を図るとともに、労働生産性の向上により、人件費率の適正化に努めます。	員配置を検討します。 ＜関連指標＞ <table><tr><th>項 目</th><th>2019 年度</th><th>2020 年度</th></tr><tr><td>人件費対経常収益比率</td><td>54.6%</td><td>52.3%</td></tr></table> 月次の損益やキャッシュ・フロー、病床稼働率や診療単価などの主要な経営指標等について、年度計画に掲げた数値目標の進捗状況や診療科ごとの診療実績、時間外勤務状況など、詳細を「マンスリーレポート」として可視化し、毎月開催している経営戦略会議や運営会議、診療科長会議で報告することにより、職員が共通認識をもって病院全体の業務管理に取り組めるよう、継続して実施しています。	項 目	2019 年度	2020 年度	人件費対経常収益比率	54.6%	52.3%			
項 目	2019 年度	2020 年度									
人件費対経常収益比率	54.6%	52.3%									

【目標値及び実績値】

項 目	2019 年度 実績値	2020 年度 目標値	2020 年度 実績値	目標値 との差	中期計画 目標値
材料費対医業収益比率	24.0%	23.4%	23.8%	▲0.4 ポイント	25.3%
経費対医業収益比率	15.8%	15.1%	17.7%	▲2.6 ポイント	14.1%
人件費対医業収益比率	62.3%	62.5%	71.3%	▲8.8 ポイント	58.0%

(3) 原価計算の活用

中期目標	診療科別・部門別等の原価計算を活用し、業務改善に努めること。市が支出する運営費負担金に基づく不採算医療や政策医療等についてもその経費を精査すること。
------	--

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
診療科別や部門別などの原価計算を活用して、収支の改善や不採算医療の費用算定に役立てます。	診療科別や部門別などの原価計算を活用して、収支の改善や不採算医療の費用算定に役立てます。	従前の診療科別の原価計算は、継続して半期に 1 回の医師の業績評価手当の算出に活用しました。一方で、現在の診療科別原価計算に代わるより明瞭な指標としてDPCデータなどから各診療科の材料費や人件費を算出する仕組みを検討し経営会議で報告しました。また、コロナ禍で減収となった医業収益の改善策を診療科長が検討できるよう診療科毎の診療状況を把握し、診療実績と人件費の変遷をまとめた収支実績を算出し、各診療科とのヒアリングに利用	3	3	コロナによる収支への影響が少し不明瞭であった。コロナが続いている 21 年度もより改善を望みたい。これが将来的に採算医療と不採算医療(政策医療)の識別にもつながる。 診療実績と人件費の変遷をまとめた収支実績を算出し、各診療科とのヒアリングに利用したとあり、どのように利用したのか不明なので、「年度計画どおり」と評価。 コロナ禍においては原価管理の重要性がより高まったはずである。しかしながら現状の法人自己評価か

		しました。今後も引き続き料費比率等の収支改善などに活用できる原価計算の仕組みについて、試行錯誤を重ねながら運用の見直しや精度の向上を図っていきます。			らはそうしたことが読み取れない。 不採算医療を可能な可能な限り圧縮して市による運営費負担金を減らし独法の意義を明確にすることが重要である。
--	--	--	--	--	--

第3 財務内容の改善に関する事項

2 安定した経営基盤の確立

(1) 収支の改善

中期目標	持続可能な病院経営ができるよう、また、将来の投資が可能となるよう、中期目標期間を通じて経常収支・資金収支の黒字を目指し、経営基盤の安定のため自己財源の確保に取り組むこと。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
市民病院としての役割を将来に渡って継続的に担うことができるよう、また将来に向けての投資が可能となるよう、戦略的な病院経営を行い、中期計画期間を通して経常収支・資金収支の黒字を目指します。 市からの運営費負担金の交付のもとで不採算医療や政策医療を含めた市民病院としての役割を継続して果たすとともに、増収対策や費用の削減をもって安定した経営基盤を確立し、運営費負担金のうち総務省に示された基準以外の市独自負担分について段階的な削減を図り、より自立した経営の実現に努めます。	市民病院としての役割を将来に亘って継続的に担うことができるよう、単年度の経常収支・資金収支の黒字を目指します。 また、診療報酬改定への迅速な対応のほか、増収対策や費用の削減をもって安定した経営基盤を確立することで、消費税増税への対応や運営費負担金について従前の市独自負担相当分の一定額の削減を継続して実施します。	2020 年度は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）流行に伴う外出控えや感染予防の徹底等から受診控えや救急患者の減少、並びに急性期病棟 1 病棟の感染症患者専用病棟への置き換えに伴う休床、空床による医業収益の機会損失によって医業収益が大きく減少しました。しかし、市の補正予算による感染症対策経費の助成や国、県からの休床、空床を補填する病床確保料の補助金などが大きく経常収益に貢献しました。 その結果、当期純損益は独法化後最大の約 7.4 億円で 6 年連続の黒字決算となりました。 また、資金についても、市の補正予算や国、県の補助金等が寄与し、年度末で 2,425 百万円となり年度当初の 1,736 百万円を 689 百万円上回ることができました。 先述（第3の1（1））のとおり 2020 年度の診療報酬改定に迅速に対応し増収につながっています。 運営費負担金について、従前の市独自負担相当分は一定額の削減を継続して実施し、COVID-19 対策費である市の補正予算を除く従前の運営費負担金額は前年度より約 60 百万円の削減ができております。	3	3	多額のコロナ補助金による収支改善のため評価不可能。あくまで結果論だが経常収支改善のため3評価にした。もしコロナ受け入れなし(空床補償等なし)ならどのような結果になったかなどのシミュレーションも行うべき。 感染症患者専用病棟への置き換えに伴う休床、空床により、医業収益が大きく減少したが、市の素早い補正予算による感染症対策経費の助成や、国、県からの病床確保に伴う補助金などが大きく経常収支に貢献した。 COVID-19 の影響を受けている現状から、「年度計画どおり」と評価。 コロナ関連の補助金合計額は1,364 百万円、このうち固定資産取得に充てた分は 120 百万円、人件費は 186 百万円、その他の経費分は 52 百万円である。つまり差引 1,006 百万円は利益のカサ上げ部分である。 この部分は医療収入と医療原価との明確な対応関係が認められず最終利益や資金残高の増加という結果のみで運営の効率化を評価することは出来ない。 他方、結果として大幅な資金増を確保出来たことは経営基盤の安定にはつながることから評価出来る。

		【関連指標】 運営費負担金額 <table><tr><td>項目</td><td>2019 年度</td><td>2020 年度</td></tr><tr><td>従前</td><td>923, 800 千円</td><td>862, 509 千円</td></tr><tr><td>補正予算</td><td>0 千円</td><td>355, 000 千円</td></tr></table>	項目	2019 年度	2020 年度	従前	923, 800 千円	862, 509 千円	補正予算	0 千円	355, 000 千円			
項目	2019 年度	2020 年度												
従前	923, 800 千円	862, 509 千円												
補正予算	0 千円	355, 000 千円												

【目標値及び実績値】

項 目	2019 年度 実績値	2020 年度 目標値	2020 年度 実績値	目標値 との差	中期計画 目標値	累 計
経常収支比率	101. 7%	100. 6%	108. 6%	＋8. 0 ポイント	103. 0%	102. 1%
医業収支比率	95. 3%	96. 3%	86. 4%	▲9. 9 ポイント	97. 8%	96. 5%
医業収益(百万円)	7, 600	7, 878	6, 913	▲965	8, 099	31, 259
入院収益(百万円)	5, 183	5, 431	4, 828	▲603	5, 662	21, 895
外来収益(百万円)	2, 270	2, 287	1, 953	▲334	2, 271	8, 699
資金期末残高（百万円）	1, 736	1, 999	2, 425	＋426	2, 921	

※資金期末残高に定期預金を含む。

（２） 計画的な投資

中期目標	整備方針について市と十分な連携を図りながら、地域医療構想を踏まえつつ、建替を含めた投資計画を策定し、計画的な投資を行うこと。病院機能を保持するための改修や医療機器などの購入・投資にあたっては、必要性や採算性を検討のもと計画的に実施し、投資効果を検証すること。
------	---

中期計画	年度計画	法人の自己評価		市の評価	
		実施状況（判断理由）	評価	評価	評価委員会の意見等
老朽化が進む病院施設について、医療環境の変化に伴う狭隘化の解消や病院機能の向上を図るため、地域医療構想を踏まえ市と十分に連携しつつ、整備計画を検討します。また、制度上の財源措置や借入返済の負担割合等を鑑みながら内部留保資金のあり方を見通すなど、建替えを含めた投資	老朽化が進む病院施設について、医療環境の変化に対応するための機能性など今後の施設のあり方等をテーマとした協議会を市との連携のもとで立ち上げ、整備方針の検討を進めます。 また、病院機能維持や診療業務の改善、患者サービスの向上を目的とした改修、医療機器の購入にあた	老朽化が進む病院施設について、2020 年度に今後の施設のあり方等をテーマとした協議会を市との連携のもとで立ち上げる計画でしたが、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）対応を優先するため立ち上げを延期しました。2021 年度に状況を勘案しつつ協議会を立ち上げ、整備方針の検討を進める予定となっております。 医療機器の購入にあたっては引き続き、必要性や採算性を含めた総合的な判断を組織的、計画的に行いました。 2020 年度に計画していた電子カルテのリプレイスについて、2019 年度までに業者決定を行い、院内でワーキンググループを立ち上げ、2020 年 11 月の完了に向け病院全体で	3	3	コロナの影響で建替えの検討が遅れているもののそろそろ再開すべき。その際、アフターコロナの医療提供体制について十分検討が必要。 COVID-19 の影響を受けている現状、電カルテリプレイスがスケジュール通り完了できたことから、「年度計画どおり」と評価。 COVID－19 への対応により得たものは大きく、今後はこれにより得たノウハウを投資計画に反映させるべくあるべき市民病院の姿をビジョンをもって市民に対して示していくことが必要である。 まだまだ目下の感染症への対応が必要な状況であると思うが先延ばしすることなく議論を開始すべきである。

計画の策定に取り組みます。 病院機能維持のための改修や医療機器の購入にあたっては、必要性や採算性を十分に検討するとともに、その効果を検証します。	っては、患者意識や医療需要の変化、医療政策の動向等を踏まえつつ、必要性や採算性を十分に検討するとともに、その効果を検証し、計画的に採用、更新を行います。	取り組み、計画どおりのスケジュールで完了することができました。 さらに、2020 年度は COVID-19 診療に対応できる環境を整えるため医療機器の購入や設備の整備など、補助金や市の補正予算などを活用し多くの投資を行いました。購入の際は機器の構成内容の検討など、継続して価格の圧縮に努めました。今後はアフターコロナを見据え、物品管理等を実施していくことが課題であると捉えています。			
--	---	---	--	--	--

第4 予算、収支計画及び資金計画

※財務諸表及び決算報告書を参照

第5 短期借入金の限度額

中期計画	年度計画	実績
(1) 限度額 500 百万円 (2) 想定される短期借入金の発生事由 賞与の支給等、資金繰り資金への対応	(1) 限度額 500 百万円 (2) 想定される短期借入金の発生事由 賞与の支給等、資金繰り資金への対応	実績はありません。

第6 出資等に係る不要財産又は出資等に係る不要財産となることが見込まれる財産の処分に関する計画

中期計画	年度計画	実績
なし	なし	—

第7 出資等に係る不要財産又は出資等に係る不要財産となることが見込まれる財産以外の重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画

中期計画	年度計画	実績
なし	なし	—

第8 剰余金の使途

中期計画	年度計画	実績
決算において剰余を生じた場合は、将来の設備投資など資金需要に対応するための預金等に充てます。	決算において剰余を生じた場合は、将来の設備投資など資金需要に対応するための預金等に充てます。	2020 年度決算によって生じた剰余金については、全て積み立てました。

第9 地方独立行政法人明石市立市民病院の業務運営等に関する規則で定める業務運営に関する事項

1 施設及び設備に関する計画

中期計画			年度計画			実績		
施設及び設備に関する計画（2019 年度～2023 年度）			施設及び設備に関する計画（2020 年度）			施設及び設備に関する計画（2020 年度）		
(百万円)			(百万円)			(百万円)		
施設及び設備の内容	予定額	財源	施設及び設備の内容	予定額	財源	施設及び設備の内容	決算額	財源
病院施設、医療機器等整備	2,100	明石市長期借入金	病院施設、医療機器等整備	950	明石市長期借入金	病院施設、医療機器等整備	865	明石市長期借入金

2 人事に関する計画

中期計画	年度計画	実績
医療需要や医療制度の変化に迅速かつ的確に対応できるよう、診療体制の整備や人員配置の検討、見直しを弾力的に行います。 職員の帰属意識の醸成を図るため、人事評価制度やB S Cの適切な運用、改善等に取り組みます。 長期的な視野で組織運営の安定を図るため、職員の計画的な採用、育成に取り組みます。	事務部門における市からの派遣職員のプロパー職員への置き換えが一定数まで進んだなか、プロパー職員のモチベーションを維持しながら、法人にふさわしい職員への育成と自立に取り組みます。	事務部門における民間病院等からの人材登用について、2020年度は5月に医事課職員1名を採用しました。 市からの派遣職員との置き換えについては、2021年4月の時点で派遣職員は3名となっております。 人事評価制度やB S Cについて、制度の運用のなかでの反省を踏まえながら、職員のモチベーションの向上、組織の活性化、人材育成、帰属意識の醸成に資する制度となるよう、改善すべきは改善しながら継続することで職員の育成に取り組みます。