

# 『広島県病院事業経営計画（平成21年度～25年度）』の取組状況 に係る広島県病院経営外部評価委員会の評価報告書 【平成21年度の評価】

平成23年4月25日  
広島県病院経営外部評価委員会  
委員長 谷田 一久

## 1 広島県病院経営外部評価委員会

広島県病院経営外部評価委員会は、「広島県病院事業経営計画（以下「経営計画」という。）」の取組状況に係る点検・評価等を行う外部組織として、平成22年5月に設置されました。本委員会は行政、医学教育、公立病院経営等に精通した各分野の専門家を委員として構成され、公正に、しかも専門的な観点から広島県病院事業を評価しようとするものです。

今年度は委員会を3回（7月、10月、3月）実施し、経営計画の取組状況に係る評価を、次のとおり取りまとめましたので、ここに報告いたします。

## 2 評価結果の総括

平成21年度は、広島県病院事業が平成21年3月に策定した「経営計画」の初年度であります。

平成21年4月には、患者が島内又は町内に限定された地元密着型病院となっていた瀬戸田病院と神石三和病院をそれぞれ尾道市と神石高原町に移管するとともに、環境の変化に迅速かつ的確に対応するため地方公営企業法の全部適用に移行するという広島県病院事業の機構改革が進められました。

経営計画においては、経営目標として「政策医療機能を担うための医療提供体制の強化」、「人材育成・派遣機能の強化」、「患者サービスの向上と経営の効率化」の三つの目標が掲げられています。そして、それらを達成するための具体的な方策が数多く策定されました。それら具体的な取組みについて項目ごとに評価しましたところ、各病院ともに着実に取組を進めているものと認められました。項目の中には取組みが遅れていると評価される項目も存在しましたが、その一方では想定以上に計画が進行している項目もあり、全体としての評価はポジティブなものとなりました。ただし、安芸津病院の総合評価については、評価委員会からの激励の意味を込めて“△（やや遅れている）”としました。単なる地域密着病院としてではなく、県の医療をリードする役割を担う県立病院としての働きを期待するものです。

また、収支についても平成21年度は3億9千万円余の純損失が生じたものの、平成20年度に比べると、医業収益が9億1千万円余増加する一方、医業費用を抑制することで、結果としての医業収支は、計画を1億8千万円余上回り、平成20年度より5億7千万円余改善しております。このことは、機構改革初年度より改革の効果が表れ始めているという点で高く評価しました。収支の改善は経営担当者の力量と現場職員の行動との合作です。平成22年度は診療報酬改定による増収による更なる収支の改善が見込まれていますが、診療報酬の改定によるだけでなく、経済性の発揮に対する知恵と工夫を求めます。

公営企業たる公立病院は、公共性を発揮すると同時に経済性を高めるという二律背反的な困難な命題を与えられています。県立病院の場合、前者については、広島県の医療を牽引するべくチャレンジングな高度医療を提供することや、県民のために働く医師をはじめとする医療人材を育成・輩出すること、あるいは、非都市部の医療を支えるべく医療提供のモデルを開発すること等が求められます。広域性を特徴とする県立病院が、その特徴を意識して運営されたか否かという点も業績を評価する上で重視した視点であります。また、後者については、一般の収益事業としての保険診療についての経済効率性と県からの繰り出しに対する政策実現に向けての活動やその成果との関係にみる経済性という二つの視点があります。残念ながら、これら二つの視点を明確に区分した評価の方法は確立していません。説明責任が強く求められる現代社会にあって、説明責任を強く求められる県立病院がみずからその方法を模索する必要があることを指摘します。

さらに、広島県病院事業は都市部の広島病院と非都市部の安芸津病院の二つの病院を保有しています。それらは、個別の組織体であると同時に、県の病院事業という点で一つの組織です。県の政策を実現するためにそれぞれが協力し合うことが求められるところですが、現在のところ個々の病院経営が優先され、双方向での協力体制の確立やそれによる相乗効果の発揮を明確に認識することはできませんでした。機構改革の成果として両病院の連携が一層促進されることを大いに期待されます。なお、この点を重視すべしとの判断から、経営計画に示されている評価項目に加えて新たに“連携”という項目を設定しました。

われわれ評価委員会は、二つの病院を擁する県立病院事業が、県内全域を守備範囲として医療を提供することと県内全域の医療機関ならびに県民に対して指導性を発揮し続けることを希望します。また、それらの活動が県民に安全と安心を保障する政策実現のための事業であるということについて、県民に対して誤解なく伝わるような表現形態や表現方法を開発し、確立することを求めます。

### 3 評価結果

#### (1) 評価基準と評価方法

経営計画に基づき平成21年度に取組んだ事項について、次の基準により評価を行いました。

評価基準		評価の考え方
評価	区分	
◎	計画どおり概ね順調である。	計画の達成に向けた、具体的成果がある。又は目標を達成した。
○	ほぼ順調である。	計画に対して具体的に取り組んでおり、一定の成果が認められる。
△	やや遅れている。	計画に対する取組はあるものの、まだ成果に現れていない。取組が不十分。
×	かなり遅れている。	計画に対して取組が行われているとは言えない。消極的。

この評価基準は、評価となる対象項目一つ一つについて適用しました。個々の項目につき、個々の委員は、自らの経験と専門性から総合的な評価を行い、それを委員会で討議して委員会としての評価結果としました。したがって、計画値や予算を達成したら自動的に“○（ほぼ順調である）”となるものでもありませんし、病院が行った自己評価をそのまま追認するものでもありません。様々な資料や病院からのプレゼンテーション、そして、それぞれの専門家としての委員たちの議論を経て総合的に下された評価です。

なお、この方法は本評価委員会からの発案によるもので、評価委員の総意によって承認されたものです。

(2) 各病院の評価結果

①- 1 県立広島病院の評価

経営計画に係る取組状況については、平成 21 年度は 12 項目に取り組んでいます。

全体をながめると、『◎（計画どおり概ね順調である。）』と評価した項目は 5 項目、『○（ほぼ順調である。）』と評価した項目は 6 項目となりました。広島病院は広島県内全域のリーディング・ホスピタルとして、また、地域医療の最後の砦としての存在意義を有しています。その実現に向けて経営計画は策定されましたが、その進捗状況がおおむね順調であると評価しました。とりわけ経営の効率化については、様々な機能を強化しながらの収支改善という困難な課題に立ち向かう姿が明確に伺えるものです。結果として、19 年ぶりの経常収支黒字を果たしたことは、次年度以降、計画の一層の進展を期待できるものであります。

ただし、安芸津病院との協力については、委員会としては充分に行われているという判断には至らず、“△”の評価としました。広島病院の有する様々な力を安芸津病院に注ぐことは可能でなかったか。例えば人的な交流のあり方や外部購入に関する共同化等、県立 2 病院の協力や連携は今後の課題として指摘しておきます。

なお、取組方針ごとの委員会評価意見は別紙「評価表」に記載のとおりです。

①- 2 評価結果の内訳

ア評価ごとの項目数

評価区分	H21
評価結果『◎』とした項目	5 項目
評価結果『○』とした項目	6 項目
評価結果『△』とした項目	1 項目
評価結果『×』とした項目	0 項目
合計	12 項目

イ取組方針ごとの評価

番号	取組方針	自己評価	委員会評価
<b>1 政策医療機能</b>			
1	救急機能の強化	◎	◎
2	周産期医療提供体制の強化	◎	◎
3	がん診療機能の強化	○	○
<b>2 医療人材の育成・派遣機能</b>			
4	人材の確保・教育・派遣	○	○
5	医療の安全と質の向上	○	○
<b>3 患者サービスの向上と経営の効率化</b>			
6	患者サービスの向上	◎	◎
7	経営の効率化	増収対策	◎
8		費用合理化対策	◎
9		経営機能の強化	○
<b>4 連携強化</b>			
10	地域連携状況等	○	○
11	(2 病院) 協力状況	○	△
<b>5 決算、目標指標</b>			
12	収支改善、目標指標	◎	◎
総合評価			○

<注記>

広島病院では、2009 年度より“広島県立病院臨床評価指標”を発行しています。この指標は、各種がんの治療後における 5 年生存率や急性心筋梗塞の重症度別死亡率等、県立病院が担う高度な医療の成果を示すものであり、それらを整理して公表することは公立病院としての説明責任を果たす意味で重要であると同時に、その具体的方法を県内の医療機関に範示するという点でも高く評価できるものであります。また、その内容については全国的にも秀でた領域も存在し、広島県の医療水準の向上に広島病院がけん引役を果たしている姿をうかがい知ることができるものであります。

ただし、その表現方法については県民に対する分かりやすさという点において一層の工夫が必要であるとの指摘を複数の委員より得ましたので、委員会としては広島病院に対して当該臨床評価指標の表現方法の検討を要求したことを追記しておきます。

②-1 県立安芸津病院の評価

経営計画に係る取組状況については、平成 21 年度は 10 項目に取組んでいます。

そのうち、『◎（計画どおり概ね順調である。）』と評価した項目は 1 項目、『○（ほぼ順調である。）』と評価した項目は 4 項目、『△（やや遅れている。）』と評価した項目は 5 項目でした。

医師不足という状況にあって、訪問看護の実施・輪番制病院としての二次救急医療の確保・患者－医療者のパートナーシップの醸成などの取組については一定の評価ができます。

この中で、2-4 “医療の安全と質の向上” については、地域の医療機関との間で患者の紹介等を通じた地域連携を強化推進することが必要であると考えられます。その点を指摘し、取組みを進展させるために、評価委員会としては『△』という評価にしました。

安芸津病院は見た目では地域密着型の病院ではありますが、広域性を特徴とする県立病院です。今後は、急性期医療と亜急性期医療のいずれに力をいれるのかについて明確な方向性を出すとともに、県立病院としての積極的な指導性を発揮することが期待されます。

総合評価については“○”を押し意見も相当数ありましたが、委員会としては今後の奮闘を期待すべく敢えて厳しい評価とすることとしました。

なお、取組方針ごとの委員会評価意見は別紙「評価表」に記載のとおりです。

②-2 評価結果の内訳  
ア評価ごとの項目数

評価区分	H21
評価結果『◎』とした項目	1 項目
評価結果『○』とした項目	4 項目
評価結果『△』とした項目	5 項目
評価結果『×』とした項目	0 項目
合計	10 項目

イ取組方針ごとの評価

番号	取組方針	自己評価	委員会評価
<b>1 政策医療機能</b>			
1	安芸津病院の機能検討	○	△
2	政策医療の実施	○	○
<b>2 医療人材の育成・派遣機能</b>			
3	人材の確保・教育・派遣	△	△
4	医療の安全と質の向上	○	△
<b>3 患者サービスの向上と経営の効率化</b>			
5	患者サービスの向上	◎	◎
6	経営の効率化	増収対策	○
7		費用合理化対策	○
8		経営機能の強化	○
<b>4 連携強化</b>			
9	(2 病院) 協力状況	○	△
<b>5 決算、目標指標</b>			
10	収支改善、目標指標	△	△
総合評価			△

<注記 1 >

安芸津病院にあっては医師不足が深刻な問題となっているところではありますが、現有の医師や支援の医師、そして彼らを取り巻く医療職、事務職によってさまざまな取組みがなされていることについては高く評価しました。ただし、取組みが遅れている点について、医師不足をもってすべての理由にすることはできないという指摘が委員会においてなされました。注記として、委員会からの激励の意味を込めて取組みの進展に向けての安芸津病院職員の一層の工夫を求めます。

<注記 2 >

安芸津病院では患者サービスの向上に力が注がれ、自己評価でも委員会評価でも“◎”の評価となりました。しかし、患者の意見を聞くためのアンケートの用紙が切れていたという指摘もありました。良いことは細部にまでこだわって取り組んでいただきたいということを注記します。

## 広島県病院経営外部評価委員会 委員一覧

(敬称略)

区 分	氏 名	備 考 (職名等)
委員長	谷田 一久 (※)	(株) ホスピタルマネジメント研究所 代表取締役
副委員長	河野 修興 (※)	広島大学教授
委員	塩谷 泰一	徳島県病院事業管理者
委員	檜谷 義美	(社) 広島県医師会副会長
委員	平谷 優子	(財) 広島県女性会議理事 (弁護士)
委員	和田 頼知	有限責任監査法人トーマツ パートナー (公認会計士)

区 分	氏 名	備 考 (職名等)
オブザーバー	大濱 紘三 (※)	広島県病院事業管理者

※ 経営計画策定時の委員

## 広島県病院経営外部評価委員会 平成 22 年度議事一覧

第 1 回 [平成 22 年 7 月 4 日 (月) 於：県立広島病院]

- (1) 外部評価委員会の進め方について
- (2) 経営計画の評価方法について
- (3) 病院運営や経営計画の取組状況に関する意見・提言について

第 2 回 [平成 22 年 10 月 5 日 (月) 於：県立安芸津病院]

- (1) 評価方法の変更について
- (2) 取組状況と自己評価について
- (3) 県立病院が担う役割と一般会計繰入金について
- (4) 経営に係る分析結果について
- (5) 病院運営や経営計画の取組状況に関する意見・提言について

第 3 回 [平成 23 年 3 月 15 日 (火) 於：広島県庁]

- (1) 経営計画の取組状況に係る評価とりまとめについて
- (2) 経営計画の中間見直しに係る意見・提言について
- (3) 課題・必要な取組の提言について