

# 地方独立行政法人神戸市民病院機構 中期目標（案）の策定について

## 趣 旨

中央市民病院は市全域の基幹病院として、西市民病院は市街地西部の中核病院としての役割を果たしてきました。

近年、医療保険制度や医療提供体制の改革など、病院を取り巻く環境が急激に厳しさを増す中、今まで以上に機動性、柔軟性を高め、より効率的な病院運営を行い、患者サービスの向上を図る必要がでてきました。

そこで、市民病院を一般地方独立行政法人化し、21年度を目途に、地方独立行政法人神戸市民病院機構（以下「市民病院機構」という。）の設立に向けて準備を進めています。

地方独立行政法人を設立するにあたり、病院運営の基本理念や目標などをまとめた3～5年の中期目標を策定し、市長が地方独立行政法人に示す必要があります。

中期目標を策定するにあたっては、市民病院機構は、市民病院の基本理念を継承し、地域の医療機関との連携・役割分担のもとで、引き続き、救急医療や高度・先進医療など不採算・行政的医療も含め質の高い医療を安全に市民に提供する、機動性・柔軟性・透明性の高い地方独立行政法人制度のもとで、市民・患者サービスの向上と効率的な病院運営の実現に向けて取り組む、という考えのもとで、今後、中期目標（案）を策定していきます。

## 〔中期目標骨子（案）〕

### 中期目標の期間

3年～5年

### 市民に提供するサービス及び質の向上について

#### 1 市民病院としての役割の発揮

- (1) **救急医療**...市民病院の役割に応じて「断らない救急」に努めるとともに、中央市民病院は、救命救急センターとして、365日24時間体制で重症・重篤な患者への対応を確保すること
- (2) **小児・周産期医療** ...地域の医療機関と連携・役割分担し医療体制を確保すること
- (3) **感染症医療**...新興感染症等といった新たな医療課題に対応するとともに、中央市民病院は感染症指定医療機関等としての役割を果たすこと
- (4) **災害等緊急時における医療**...災害発生時は、自らの判断もしくは市長の指示に基づき医療救護活動を実施すること

#### 2 専門性の高い医療の充実

- (1) **高い専門性と総合的な診療**...地域医療機関との連携のもと、専門性の高い医療を提供するとともに、市民ニーズに応じた総合的な診療を行うこと。特に、新中央市民病院は、高度専門医療センターを設置し、最適な治療の提供を行うこと。また、西市民病院は、地域の医療ニーズを踏まえた特色づくりを進めること
- (2) **4疾病（がん治療・脳卒中治療・急性心筋梗塞治療・糖尿病治療）** ...4疾病への対応は地域医療機関と役割分担し、本市の基幹病院・中核病院として使命を果たすこと
- (3) **高度・先進医療**...それぞれの医療機能に応じて、他の医療機関では提供できない高度・先進医療を提供すること

（ は用語解説あり）

### 3 市民・患者と共に支える地域医療

- (1) 市民・患者サービスの一層の向上... 外来診療の待ち時間及び検査・手術待ちの改善など、より柔軟に患者サービスの向上を図ること。また、院内環境の整備を進めること
- (2) 市民・患者への適切な情報提供... 「患者の権利章典」のもと、患者中心の医療を実践し、患者へのわかりやすい説明（インフォームド・コンセント）を行い、市民に対して医療情報の提供や地域医療機関との役割分担・連携についての普及啓発を行うこと
- (3) ボランティアとの協働... ボランティアと連携してサービス向上を図ること

### 4 地域の医療機関との連携協力の推進

- (1) 地域医療機関・保健・福祉の連携推進... 役割に応じた患者紹介を行うとともに、高度医療機器の共同利用の促進など、地域医療機関との連携・協力体制の充実を図ること。また、本市の保健・福祉機関と情報交換を行うなど医療・保健・福祉の連携を図ること
- (2) オープンカンファレンス など研修や研究会を通じた地域医療への貢献... オープンカンファレンスなど研修や研究会を開催するなど地域医療に貢献すること
- (3) 市民病院群の連携... 西神戸医療センター・神戸リハビリテーション病院・先端医療センターも含めた市関連5病院で連携を図ること

### 5 安全管理を徹底した医療の提供

- (1) 法令・行動規範の遵守（コンプライアンス）... 医療法をはじめとする関係法令を遵守すること。また、個人情報保護や情報公開に関して適切な対応を行うこと
- (2) 医療安全対策の徹底... インシデント・アクシデントに関する情報の収集・分析を行い、医療安全対策の徹底を図ること
- (3) 院内感染 防止... 院内感染防止対策を確実に実践すること
- (4) 専門性を発揮したチーム医療 の推進... 医師・看護職員等医療従事者によるチーム全体での医療を推進すること

### 6 医療の標準化と診療情報の分析による質の向上

- (1) クリニカルパス の充実と活用... クリニカルパスの充実と活用により、医療の質向上と標準化を図ること
- (2) DPC の活用... DPCによる診療情報のデータの蓄積により、医療の質向上と標準化を図ること
- (3) 電子化の推進... さらなる電子化を推進すること

### 7 臨床研究 及び治験 の推進... 臨床研究及び治験の推進にむけ、体制整備の充実を検討すること

#### 業務運営の改善及び効率化について

#### 1 すべての職員がプロとして活躍し、やりがいを持つ病院

- (1) 専門性の高い資格取得に向けた研修... 専門性の向上を図るための研修制度の充実に努めること
- (2) 専門性の高い資格や技術取得の支援... 医療職の資格取得等に対する支援に努めること
- (3) 事務・技術職員の病院運営に関わる能力向上支援... 専門職としての病院事務職員の能力開発・人材育成に努めるとともに、技術職員もそれぞれの分野での専門性を高めるよう努めること。そのために必要な能力向上に対する支援に努めること
- (4) 優れた医療職の確保... 優秀な医師の確保に努めること。あわせて、質の高い看護職員及び薬剤師・診療情報管理士・医療情報技師 など優れた医療職の確保に努めること
- (5) 職員満足度の向上（医療職の負担軽減）... 病院で働く職員にとってやりがいもてる職場づくりに努めること。また、役割分担の検討による医療職の負担軽減に努めること

（ は用語解説あり）

## 2 人材の成長を促進する人事給与制度と育成プログラムの充実

(1) **努力が評価され報われる人事給与制度の導入**...業績・能力を評価する人事評価制度を構築し、努力が評価され報われる人事給与制度の導入に努めること。また、多様な採用形態の検討や採用手続きの迅速化に努めること

(2) **研修制度の充実**...人材の成長を促す研修制度の充実に努めること

## 3 教育病院として医療人材育成への貢献

(1) **教育病院として指導力の向上**...臨床研修医 及び後期研修医 の受入れに努めること

(2) **神戸市看護大学 との連携**...看護学生の受入れ及び優秀な看護職員の確保に努めること

## 4 外部評価等の活用

(1) **病院機能評価 等の活用**...病院機能評価等の評価項目に基づき、日ごろから病院運営の改善に努めること

(2) **監査制度の充実**...監査制度の充実に努めること

## 財務内容の改善について

### 1 資金収支の改善

(1) **安定した経営基盤の確立**...収入の確保・費用の合理化等により経営改善を図り、資金収支を改善すること

(2) **収入の確保（組織・人員配置の弾力的運用）**...病床利用率向上や手術・検査件数の増加、高度医療機器稼働率の向上により収入を確保すること。また、多様な雇用形態の活用や組織・人員配置の弾力的な運用などにより、新たな診療報酬を確保すること。さらに、診療報酬の請求漏れや減点の防止、未収金の未然防止などにより収入を確保すること

(3) **費用の合理化**...医療材料等の共同購入や長期契約等の導入により費用の合理化を図ること。また、医業収益に対する、職員給与費比率・材料費比率・経費比率の適正化を図ること

### 2 質の高い経営ができる病院

(1) **ガバナンス の確立による体制の整備**...適切な権限配分による効果的・効率的な運営管理体制を構築すること

(2) **経営体制の整備**...経営責任を明確にし、全病院職員が経営を理解する仕組みを構築すること。また、経営企画機能の強化及び全病院職員が経営に関する情報を共有することによる質の高い経営を行うこと

(3) **バランススコアカード（BSC）を用いた経営**...目標管理のツールである BSC の浸透を図り、PDCA サイクル を確立し、質の高い経営を行うこと

## その他業務運営について

1 **PFI手法による中央市民病院の再整備**...「神戸市立中央市民病院整備運営事業」を承継し、PFI 事業者と適切な役割分担を図り、平成 22 年度中の施設完成を目指して確実に事業を進めていくこと。また、新病院の開院後は、PFI 事業者のノウハウを活用して質の高い病院サービスの提供を図っていくこと

2 **医療産業都市構想 への寄与**...中央市民病院は、医療産業都市構想の臨床部門の核として、先端医療センターをはじめ他の医療機関等と協力しあうとともに、臨床に応用される段階になった医療については安全性と倫理性への十分な配慮のもとにいち早く市民に提供していくこと

（ は用語解説あり）

## 基本的事項説明

### 〔市民病院の位置づけ・概要〕

中央市民病院は、本市の基幹病院として高度医療に取り組むとともに、救命救急センターとして3次救急を担い、医療の高度化・専門化への対応を行っている。

西市民病院は、市街地西部の中核病院として高度医療に取り組むとともに、在宅医療の支援や高齢者医療の充実を図っている。

病 院 名		中央市民病院	西市民病院
事業開始年月日		昭和 28 年 10 月 1 日	昭和 32 年 4 月 1 日
所 在 地		中央区港島中町 4 - 6	長田区一番町 2 - 4
病床数	一 般	902	358
	感 染	10	
	計	912	358
診療科目		23 科目	16 科目
		内科、感染症科、精神・神経科、小児科、新生児科、外科、移植外科、心臓血管外科、呼吸器外科、脳神経外科、整形外科、皮膚科、形成外科、泌尿器科、産婦人科、眼科、耳鼻咽喉科、歯科、歯科口腔外科、臨床病理科、画像診断・放射線治療科、麻酔科、リハビリテーション科	内科、高齢者総合診療科、精神・神経科、小児科、外科、整形外科、皮膚科、泌尿器科、産婦人科、眼科、耳鼻咽喉科、歯科口腔外科、臨床病理科、放射線科、麻酔科、リハビリテーション科

### 〔地方独立行政法人制度について〕

地方独立行政法人法に基づいて、民間では実施されない恐れのある、公共性の高い事務・事業を効率よく効果的に行うために、市が 100%出資して設立する法人。市長が中期目標（法人が達成すべき運営目標）を定め、法人は中期計画（目標を達成するための具体的内容）を定め、これらに基づいて運営を行う。

### 〔市民病院の地方独立行政法人化の経緯〕

市民病院は、これまでも患者サービスの向上や経営改善に努めてきたが、病院収入の柱である診療報酬のマイナス改定、全国的な医師不足の影響など病院を取り巻く環境が厳しさを増す中、公立病院としての役割を堅持しながら、今まで以上に機動性・柔軟性の高い病院運営を行っていく必要がある。

平成 17 年 3 月に第 5 次市民病院経営計画を策定し、この経営計画期間中（平成 17 年度～平成 19 年度）に地方公営企業法の全部適用または地方独立行政法人への移行いずれかの導入による運営形態の見直しについて、市としての結論を出すこととした。

平成 17 年度から外部委員も入り、運営形態の見直しの検討を行い、平成 19 年 6 月に、本市として平成 21 年度を目途に地方独立行政法人に移行する方向性を示した。

地方独立行政法人化により、運営の機動性・柔軟性を高め、提供する医療の質・サービスの向上、経営の改善に取り組んでいく。

### 〔市民病院群の基本理念〕

- (1)市民病院群の役割は、患者の立場に立って、人間性豊かであたたかく、質の高い医療を安全に提供することにより、市民の生命と健康を守ることにある。
- (2)市民病院群は、市民の信頼に応えるため、より多くの市民に効率的に医療を提供することに努める。

## 中期目標骨子(案) 用語解説

### 救命救急センター

本市の救急医療体制は、休日急病電話相談所、急病診療所（休日夜間救急センター）による第1次救急医療体制を中心として、「病院群輪番制」による第2次救急医療体制、さらに、最終的な受入れ機関となる「救命救急センター」による第3次救急医療体制から構築されている。

救命救急センターは、第1次、2次の救急医療機関や救急患者の輸送機関との連携のもと、重症や複数の診療領域にわたるすべての救急患者に対して、24時間体制による高度な救急医療を提供しており、中央市民病院が指定を受けている。

### 周産期医療

周産期とは妊娠満22週から生後7日未満までの期間をいう。この期間は、母子ともに異常が生じやすく、突発的な緊急事態に対応するために、産科・小児科双方から一貫して総合的に提供する医療のこと。

周産期医療を行う施設は、妊娠の異常、分娩期の異常、胎児・新生児の異常に適切に対処するために産科医と小児科医が協力し、その他の医療スタッフとの連携医療が必要な高度専門医療施設となっている。

本市では、「地域周産期母子医療センター」に中央市民病院が指定を受けている。

### 新興感染症

かつては知られていなかった、この20年間に新しく認識された感染症で、局地的に、あるいは国際的に公衆衛生上の問題となる感染症のこと。エイズ、エボラ出血熱などがある。

### 感染症指定医療機関

エボラ出血熱、ペストなど（1類感染症）やSARSなど（2類感染症）の危険性の高い感染症に対応できる医療機関。中央市民病院は、県下で唯一の第1種感染症指定医療機関（2床）、市内で唯一の第2種感染症指定医療機関（8床）に指定されている。

### 4 疾病（がん・脳卒中・急性心筋梗塞・糖尿病）

生活習慣病その他の国民の健康の保持を図るために特に広範かつ継続的な医療の提供が必要と認められる疾病として厚生労働省で定めるもの。

#### 「患者の権利章典」（平成14年7月1日制定）

市民病院では、平成14年に患者さんの医療を受けるにあたっての基本的な人権を尊重するため、「患者の権利章典」を定めている。中央市民病院の「患者の権利章典」は以下のとおり。

- 1 病気にかかった場合には、だれでも良質で適切かつ安全な医療を公平に受ける権利があります。
- 2 医療を受けるにあたっては、一人の人間として、その人格や価値観などを尊重される権利があります。
- 3 病気、検査、治療、見直しなどについて、わかりやすい言葉で、納得できるまで説明を受ける権利があります。
- 4 十分な説明と情報を受け、かつ納得したうえで、検査や治療方法などを自分の意志で選ぶ権利があります。
- 5 自分が受けている診断や治療について、他の医師の意見を求める権利があります。
- 6 自分が受けている医療を知るために、診療記録の開示を求める権利があります。
- 7 診療中に得られた個人の情報が厳密に保護され、また、自分のプライバシーが他人にさらされず、乱されない権利があります。

- 8 研究途上にある医療に関しては、目的や危険性などについて十分な情報提供を受けたうえで、それを受けるかどうかを決める権利と、いつでも中止を求める権利があります。
- 9 市民の一人として健康の増進と病気の予防を自分の責任で行うため、それに必要な健康教育を受ける権利があります。

### **インフォームド・コンセント**

手術などに際して、医師が病状や治療方針を分かりやすく説明するなど、十分な説明に基づき患者の同意を得ること。

### **オープンカンファレンス**

地域の医療機関等と行う臨床医学の研修会や勉強会、講演会などで、症例検討などをおこなうもの。

### **神戸市関連病院**

#### **・西神戸医療センター**

西区西神中央にある 20 科 500 床（うち結核病床 100 床）の神戸西部地域の中核病院。運営は神戸市と神戸市医師会が出資して設立した財団法人神戸市地域医療振興財団が行っている。

#### **・神戸リハビリテーション病院**

北区しあわせの村内にある 5 科 180 床のリハビリ専門病院。運営は神戸市、神戸市医師会及びこうべ市民福祉振興協会が出資して設立した財団法人神戸在宅ケア研究所が行っている。

#### **・先端医療センター**

ポートアイランドにある 9 科 60 床の高度専門病院。運営は神戸市、兵庫県及び商工会議所等が出資して設立した財団法人先端医療振興財団が行っている。

### **法令・行動規範（コンプライアンス）**

法令遵守。特に、企業活動において社会規範に反することなく、公正・公平に業務遂行すること。

### **インシデント・アクシデント**

「インシデント」は、一連の医療行為の中で、患者に障害を与えるまでには至らなかったが、その可能性のあった“ヒヤリ”、“ハット”とした事実。「アクシデント」は、一連の医療行為の中で、患者に障害を与えるに至ったもの。

### **院内感染（防止）**

病院という特殊環境下において誘発され、その結果として発症した感染症を院内感染という。市民病院では、院内感染防止対策規程を策定のうえ「院内感染対策委員会」を設置し、院内感染防止対策の策定や情報収集をはじめ、院内感染の発生時の対応策の決定等を行っている。

### **チーム医療**

医療技術の進歩と高度・先進医療の普及、患者中心の医療に対する要望の高まりを受け、個人の医師の能力に依存しがちであった医療から、各診療科の医師間、また看護職員、薬剤師、放射線技師、検査技師等各医療職種間の協力によるチームで行う医療のこと。

## クリニカルパス

患者に対する診療の計画を日程表のかたちで示したもの。一定の疾患や疾病を持つ患者に対して、入院指導、患者オリエンテーション、ケア処置、検査、退院指導などをまとめた医療のスケジュール表で、医師、看護職員及び薬剤師等医療技術職員が共に連携して、患者中心にそれぞれの専門性を発揮することが可能となる。インフォームド・コンセントとして、患者説明や情報開示などで患者用クリニカルパスを用い、医療者用は業務改善、新人看護師の教育として活用が可能。

## DPC（診断群分類別包括評価）

従来の診療行為ごとに料金を計算する「出来高払い」診療報酬請求方式とは異なり、入院患者の医療資源を最も投入した病気とその病状・治療行為をもとに厚生労働省が定めた1日当たりの金額からなる包括評価部分（投薬、注射、処置、入院料等）と出来高評価部分（手術、麻酔、リハビリ、指導料等）を組み合わせて計算する請求方式のこと。

## 臨床研究

病気の予防や診断、治療方法の改善や、病気の原因の解明、患者さんの生活の質の向上などのために行う医学研究のこと。

## 治験（臨床試験）

「臨床試験」とは、新医薬品などの開発過程において、健康な人や患者さんでの有効性や安全性について調べる治療を兼ねた試験のこと。「治験」とは、厚生労働省から「薬」として承認を受けるために行う臨床試験のこと。

## 診療情報管理士

四病院団体協議会（社団法人日本病院会、社団法人全日本病院協会、社団法人日本医療法人協会、社団法人日本精神科病院協会）および財団法人医療研修推進財団が資格付与する民間資格のこと。

主な業務内容として、診療録の物理的な管理や内容の精査を行う「物の管理」、診療情報をデータベース化する「情報の管理」、構築されたデータベースから必要な情報を抽出・加工・分析する「情報の活用」がある。

## 医療情報技師

日本医療情報学会が資格付与する民間資格のこと。病院情報システムの開発・運営・保守が主な業務となり、その特質上、情報処理技術だけでなく医療分野・医療情報システムの知識が必要となる。

## 臨床研修医・後期研修医

研修医としての最初の2年間（義務期間）を臨床研修医、義務終了後の3年間を後期研修医と呼んでいる。

市民病院では、臨床研修指定病院の指定を受け、積極的に臨床研修医・後期研修医の受け入れを行っている。

## 神戸市看護大学

西区学園都市にある4年制の看護大学で、神戸市民の保健医療の向上に寄与する、より高度な看護職の養成を目的として平成8年に市が設置した。

## 病院機能評価

財団法人日本医療機能評価機構が行う病院の評価事業。「患者の権利と安全の確保」、「診療の質の確保」、「看護の適切な提供」など6領域 532 項目について、病院運営の専門家が評価する仕組みとなっている。受審の準備を進めることにより、医療の質の向上と効果的なサービスの改善が進むとともに、第三者の評価により病院の現状が客観的に把握でき、受審結果において改善すべき点が明確にされるなど、病院運営全般にわたって効果がある。また、市民からの病院に対する信頼向上も期待できる。中央市民病院および西市民病院は、平成 16 年に認定を受けている。

## ガバナンス

経営戦略や経営目標の実現に向けて法人を組織的に統制していくための、迅速な意思決定の仕組みや、それを実現するための組織体制や業務プロセスなど、組織管理運営全般のあり方をいう。

## バランススコアカード (BSC)

企業の財務指標だけでなく非財務指標についても着目し、多面的な指標を組み合わせて業績を計画、評価及び管理することにより目標を効果的に推進する経営手法。

具体的には、組織全体のビジョン・戦略を設定し、それを達成するために、顧客、財務、内部プロセス、学習と成長の4つの視点から目標・指標の設定及び評価を行う。

市民病院では、平成 15 年度より導入検討をはじめ、平成 17 年 3 月に策定した第 5 次市民病院経営計画より BSC を導入している。

## P D C A サイクル

経営目的を実現するため、目標を設定し戦略を立て、計画(Plan) 実施(Do) 評価(Check) 改善(Action)のマネジメント・サイクルを絶え間なく回すことによって、変化に対応する活動のこと。日々の活動が、設定された目標、策定された戦略と一貫性を持って行われるよう管理し、改善していく仕組み。

## 神戸市立中央市民病院整備運営事業・PFI

昭和 56 年に現在の地に移転後 28 年目を迎えた中央市民病院は、設備類の経年劣化による老朽化や、この間の医療技術の進歩に応じた最新の医療設備の導入、患者のプライバシーへの配慮など多様化する患者ニーズ等に的確に対応していくことが困難となってきている。

そこで、日々進歩する医療技術に適切に対応し、今後も市の基幹病院として、地域医療機関との連携や役割分担のもと、救急医療、高度医療、急性期医療を重点に担い、24 時間 365 日市民の生命と健康を守り続けていくために、移転新築をし、平成 22 年度の施設完成を目標に整備を進めていくこととした。

また、新病院の整備・運営に関しては、民間事業者のノウハウを活用し、協働で時代のニーズにあった最適な患者サービスを提供することや、施設整備から維持管理、運営までを含めた事業全体の効率化などにより、質の高い病院サービスの提供を図っていくため、PFI 手法(民間資金等の活用による公共施設の整備・運営)を導入することとした。

## 神戸医療産業都市構想

ポートアイランド第 2 期を中心に、高度医療技術の研究・開発拠点を整備し、21 世紀の成長産業である医療関連産業の集積を図ることで、雇用の確保と神戸経済の活性化、先端医療技術の提供による市民の健康と福祉の向上、アジア諸国の医療水準の向上による国際貢献を目指すこと、を目的として進められており、先端医療センター、発生・再生科学総合研究センターをはじめ、中核施設等の整備が進められているとともに、医療関連企業の集積も進んでいる。