

平成 20 年 8 月 29 日

神戸市長 矢田 立郎 様

地方独立行政法人神戸市民病院機構評価委員会  
委員長 伊多波 良雄

### 意見書

地方独立行政法人神戸市民病院機構に係る中期目標（案）について、地方独立行政法人法（平成 15 年法律第 118 号。以下「法」という。）第 25 条第 3 項の規定に基づく本委員会の意見は下記のとおりである。

### 記

法第 25 条第 1 項に基づく中期目標については、別添のとおりとすることが  
適当である。

以上

## 地方独立行政法人神戸市民病院機構 中期目標（案）

### 前 文

神戸市立医療センター中央市民病院及び神戸市立医療センター西市民病院（以下これらを「市民病院」という。）は、これまでそれぞれの医療機能に応じて地域医療機関との連携を図り、神戸市立医療センター中央市民病院（以下「中央市民病院」という。）は市全域の基幹病院として、神戸市立医療センター西市民病院（以下「西市民病院」という。）は市街地西部の中核病院として、患者の立場に立って、市民の生命と健康を守るという役割を果たしてきた。

中央市民病院は、開院後28年目を迎えており、設備類の経年劣化による老朽化や昨今の医療技術の進歩に適切な対応を図るため、PFI手法を用いて、平成22年度中の施設完成を目標に、21世紀にふさわしい新病院に向けて準備を進めているところである。

市民病院においては、これまでも経営改善に努めてきたが、医療保険制度や医療提供体制の改革が進められ、病院を取り巻く環境が急激に厳しさを増す中であって、市民病院としての医療を市民・患者のニーズに応じて提供するためにも、今まで以上に機動性、柔軟性及び透明性を高め、より効率的な病院運営を行う必要がある。

そこで、平成19年6月の「神戸市立医療センターの運営形態見直しに関する基本的な方向性」の報告の中で、より柔軟な地方独立行政法人に特有の制度により、優秀な人材を採用及び育成し、弾力的な病院運営が可能となる一般地方独立行政法人化を示し、今後、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。）を設立することとした。

市民病院機構においては、市民病院の基本理念を継承し、地域医療機関との連携及び役割分担のもとで、引き続き、救急医療や高度・先進医療等の不採算医療及び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という公的使命を果たすとともに、地方独立行政法人制度の特徴を生かし、最大限の努力による市民・患者へのサービスの向上と効率的な病院運営を行うことを求め、ここに市長が市民病院機構に示す基本的な方針である中期目標を定める。

## 第 1 中期目標の期間

平成21年 4 月 1 日から平成26年 3 月31日まで

## 第 2 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発揮

#### 救急医療

本市の救急医療システムの下，初期救急医療から 3 次救急医療まで，市民病院の役割に応じて「断らない救急」に努めること。特に中央市民病院は，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。

#### 小児・周産期医療

小児・周産期に係る地域の医療提供の状況を踏まえ，地域医療機関と連携及び役割分担して小児・周産期医療を担うとともに，安心して子供を産み，かつ，育てられるよう医療の体制を確保すること。

#### 感染症医療

新興感染症等の新たな医療課題への対応を率先して行うこと。特に中央市民病院は，感染症指定医療機関等としての役割を果たすこと。

#### 災害その他の緊急時における医療

阪神・淡路大震災を経験した病院として，災害に強い医療のリーダーとして日頃から周到な準備体制を確保するとともに，災害その他の緊急時には，自らの判断で医療救護活動を行い，神戸市地域防災計画，神戸市国民保護計画等に基づき，市長からの求めに応じ対応すること。

### 2 専門性の高い医療の充実

#### 高い専門性と総合的な診療

医療需要の質的・量的な変化や新たな医療課題に適切に対応するため，患者の動向，医療の需要など社会の変化に即して診療部門の充実及び見直しを行い，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，高齢化の進展等に伴う多様な市民のニーズの変化に対応するため，診療科の枠を超え，総合的な診療を行うこと。

特に、平成22年度中の施設完成を目標に整備を進めている新中央市民病院は、心臓センターなどの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、市民・患者とともに医師をはじめとする医療職にとっても魅力ある病院とするとともに、特に西市民病院は、地域の医療ニーズを踏まえた特色づくりを進めること。

4 疾病への対応（がん治療・脳卒中治療・急性心筋梗塞<sup>こうそく</sup>治療・糖尿病治療）

4 疾病への対応は、市民の健康の重要課題であり、地域医療機関と役割分担し、本市の基幹病院・中核病院としての使命を果たすこと。

高度・先進医療

市民病院は、それぞれの医療機能に応じて、他の地域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。

### 3 市民・患者と共に支える地域医療

市民・患者へのサービスの一層の向上

患者へのサービスの向上の観点から、外来診療の待ち時間、検査や手術の待ち日数の短縮等に取り組むほか、より柔軟に患者へのサービスの向上を図ること。

また、より快適な環境を提供するため、院内環境の整備を進めること。

なお、国際化の進展等にも配慮するなど、誰もが利用しやすい病院を目指すこと。

市民・患者への適切な情報提供

「患者の権利章典」の下、患者中心の医療を常に実践し、インフォームド・コンセント（患者が自ら受ける医療の内容に納得し、自分に合った治療法を選択できるよう、患者へのわかりやすい説明を行った上で、同意を得ること）を行うこと。

また、市民病院に蓄積された専門医療に関する情報、市民病院の役割及び医療内容、地域医療機関との連携等について、市民・患者に対しホームページ等を活用し、情報提供を行うなど普及啓発を進めること。

#### ボランティアとの協働

ボランティアを積極的に活用し、互いに連携を取りながら市民・患者の目線に立ったサービス向上のため、よりきめ細やかな取組を進めること。

#### 4 地域医療機関との連携協力の推進

##### 地域医療機関・保健機関・福祉機関との連携推進

地域医療機関との連携及び協力の体制の充実を図り、役割に応じた患者の紹介を行うとともに、高度医療機器の共同利用等の促進に取り組み、引き続き病診・病病連携を推進すること。

また、本市の保健機関及び福祉機関と情報交換を行うなど、医療、保健及び福祉の連携を図ること。

##### オープンカンファレンス等研修及び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（地域医療機関等が参加する研修及び研究会）等研修及び研究会の開催をはじめ、患者にとってのケアの連続性を重視し、質の高い医療の提供ができるような仕組みづくりを行っていき、地域医療に貢献すること。

##### 市関連病院の連携

市民病院のみならず、西神戸医療センター、神戸リハビリテーション病院及び先端医療センターも含めた市関連病院で連携を取り、診療科目の再編も含めた機能の特化を図り、医療機能に応じて相互に患者の紹介を行うとともに、職員の人事交流も積極的に行うこと。

#### 5 安全管理を徹底した医療の提供

##### 法令・行動規範の遵守（コンプライアンス）

公的使命を適切に果たすため、医療法をはじめとする関係法令を遵守することはもとより、個人情報保護や情報公開に関しては、本市条例のもと適切な対応を行うなど、行動規範と倫理を確立し、適正な病院運営を行うこと。

##### 医療安全対策の徹底

インシデント（医療の全過程において患者に被害を及ぼすことはなかったが、注意を喚起すべき事例）及びアクシデント（医療の全過程において

発生した患者に傷害を及ぼした事例)に関する情報の収集及び分析を行い、医療事故の再発の防止及び予防に取り組むことにより、医療安全対策の徹底を図るとともに医療安全文化の醸成に努めること。

#### 院内感染防止

市民に信頼され、安全に医療を提供するため、院内感染の防止対策について、体制の整備を明確にし、確実に実践すること。

#### 専門性を発揮したチーム医療の推進

市民・患者の視点に立った医療を提供する中で、より専門性を発揮するとともに、あらゆる部門や職種を超えた良好なコミュニケーションの下に、専門職が一つになって、チーム全体で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改善及び向上

#### クリニカルパスの充実と活用

客観的な根拠に基づき、個々の患者に最適な医療を選択し、より質の高い医療を提供するため、EBM(科学的な根拠に基づく医療)を推進し、クリニカルパス(入院患者に対する治療の計画を示した日程表)の充実と活用に積極的に取り組み、バリエーション分析(設定した目標に対して逸脱した事項の分析)等を行うことにより、医療の質の改善及び向上と標準化を図ること。

#### DPCの活用

DPC(診断群分類別包括評価)による診療情報のデータを蓄積し、他の病院との比較分析を行い、医療の質の改善及び向上と標準化を図ること。

#### 電子化の推進

患者中心の医療の充実や安全性の向上等を図るため、情報システムの更新時などに、市民病院のシステムの共有化といった基盤づくりも含め、効率性及び実効性も検討した上で、更なる電子化を推進すること。

### 7 臨床研究及び治験の推進

臨床研究及び治験が推進できるよう体制整備の更なる充実を検討すること。

### 第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項

#### 1 すべての職員がプロとして活躍し、やりがいを持てる病院

専門性の高い資格取得に向けた研修

認定医，専門医，認定看護師，専門看護師等の確保に向け，職員の専門性の向上を図るため，研修制度の充実に努めること。

また，薬剤師，診療放射線技師，臨床検査技師等の医療技術職についても研修等を充実し，専門性の向上に努めること。

専門性の高い資格や技術の取得への支援

医療職の職務能力の高度化・専門化を図るため，資格取得等に対する支援に努めること。

事務職員及び技術職員の病院運営に関わる能力向上への支援

病院事務については，医療保険制度や診療報酬制度など病院特有の複雑で専門的な知識が必要であり，専門職としての事務職員の能力の開発及び人材の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。そのために必要な事務職員及び技術職員の能力向上に対する支援に努めること。

なお，委託事業者の職員もともに病院を運営するパートナーとして，能力向上に努めること。

優れた専門職の確保

医師不足の中で，市民病院としての役割を果たすために，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，薬学教育6年制下での薬剤師，DPC導入を踏まえた診療情報管理士及び医療情報技師など優れた専門職の確保に努めること。

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もやりがいを持てる職場づくりに努めること。また，医療職の負担を軽減するため，各職種の業務を明確にし，適切な役割分担を図ること。

## 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

### 努力が評価され、報われる人事給与制度の導入

病院で働く職員にとっても働きがいのある病院となるよう、業績及び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、優れた専門職を確保するための人事給与制度を構築し、多様な採用形態を検討するとともに、採用手続の迅速化にも努めること。

### 研修制度の充実

技術のみならず、患者への対応も含めた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に携わる人材の育成への貢献

教育病院（専門医等の研修施設として認定された教育施設としての性質を有する病院）としての指導力の向上

高度専門医療の水準を維持し、及び向上させるため、優秀な医師の確保に努めるとともに、専門医、指導医等の取得に向けた教育研修体制の充実に図りつつ、臨床研修医及び後期研修医の受入れに努めること。

### 神戸市看護大学等との連携

神戸市看護大学等と連携を図り、引き続き、看護学生の受入れに努め、教育病院としての役割を果たすとともに、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

### 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、日頃から病院運営の改善に努めること。

### 監査制度の充実

監査制度の充実に努めるとともに、監査結果に基づき、必要な見直しを行うこと。

## 5 環境にやさしい病院づくり

本市が取り組んでいる「環境負荷の少ない持続的に発展できる環境保全型社会」の実現に向けて、市民病院において、さらに環境にやさしい病院づくりを目指すこと。



## 第4 財務内容の改善に関する事項

### 1 資金収支の均衡

#### 安定した経営基盤の確立

市民病院機構は、不採算医療及び行政的医療に係る本市からの運営費負担金の交付の下、市民病院としての役割を果たすとともに、安定した経営基盤を確立するため、診療科別及び部門別の損益分析といった手法を用い、増収対策及びコスト管理の徹底等を行うことにより経営改善を図り、中期目標の期間中の資金収支の均衡を目指すこと。

#### 収入の確保（組織及び人員配置の弾力的運用）

病床管理の一元化による病床利用率の更なる向上や手術及び検査の枠の見直し等による件数の増加、高度医療機器の更なる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、組織及び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。

更に、診療報酬の請求漏れや減点の防止、未収金の発生防止策や確実な回収策を講じることなどにより収入を確保すること。

#### 費用の合理化

予算科目や年度間で弾力的に運用できる会計制度を活用した予算執行を行うことにより、医療材料等の共同購入に加え、長期契約等を導入するなど、地方独立行政法人化のメリットを生かした費用の合理化を図ること。

### 2 質の高い経営ができる病院

#### ガバナンスの確立による体制の整備

市民病院機構の運営が的確に行えるよう、理事会及び事務局などの体制を整備するとともに、市民病院機構内で適切な権限配分を行い、効果的かつ効率的な運営管理体制を構築すること。

また、中期目標、中期計画及び年度計画に掲げる組織目標を着実に達成するために、病院内でのコミュニケーションを図り、全職員が経営状況や問題点を共有し、自立的に運営を行う仕組みを整備すること。

## 経営体制の整備

経営責任を明確にした上で、委託事業者の職員を含む全職員が経営を理解する仕組みを構築すること。特に事務部門について、アウトソーシングなどにより、組織のスリム化に努めるとともに、経営企画機能を強化して、経営効率の高い業務執行体制を構築すること。

また、全職員が経営に関する情報を共有することにより、質の高い経営を行うこと。

## バランススコアカード（BSC）を用いた経営

地方独立行政法人化後も、病院のビジョンを明確にするとともに、全職員がそのビジョンを共有するために、引き続き、目標管理のツールであるBSC（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）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。

## 第5 その他業務運営に関する重要事項

### 1 PFI手法による中央市民病院の再整備

中央市民病院については、PFI手法により再整備を行う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、新中央市民病院の開院後においては、事業全体の効率化を図るとともに、PFI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や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

神戸医療産業都市構想への寄与として、特に中央市民病院は、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。