

## 中期目標（案）に対する評価委員意見及び事務局対応

中期目標（案）	評価委員ご意見	事務局の対応
<p><b>【基本的な考え方】</b>  <b>自治体病院として公的医療の機能維持</b>  従前の救急や小児医療といった政策医療を引き続き提供</p> <p><b>地域に不足している機能を整備</b>  緩和ケアや回復期リハビリテーションなど地域で不足している機能の整備</p> <p><b>安心かつ信頼できる質の高い医療の提供</b>  急性期病院、二次救急病院としての役割を果たす</p> <p><b>地域連携の推進</b>  地域医療機関との役割分担と連携を推進</p> <p><b>経営基盤の改善と強化</b>  極めて厳しい経営状況の改善と経営基盤の強化を図る</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「自治体病院として公的医療の機能維持」がわかりにくい。医療に関して公私は言わなくなっている。</li> <li>「地域に不足している機能の整備」は、「兵庫県の保健医療計画で示されているものに基づき」の方が的確。4疾病5事業に関してやれるものをしっかりやることを示すべきである。項目として分かりにくい。</li> <li>「医療人育成」を基本的な考え方の中に入れるべきである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>表現を修正します。</li> <li>県の計画を勘案していることがわかる表現に修正します。</li> <li>項目を追加します。</li> </ul>

## 中期目標（案）に対する評価委員意見及び事務局対応

中期目標（案）	評価委員ご意見	事務局の対応
<p>前 文</p> <p>明石市立市民病院は昭和25年の開院以来、地域の中核病院として住民の健康な生活を支え、高度で良質な医療の提供をその使命としてきた。しかし、医療を取り巻く環境は近年の医療制度改革等によって大きく変化してきており、医業収益の減少や医師不足による診療体制の縮小など、喫緊の課題が山積するなか市民病院は大きな岐路に立たされている。</p> <p>こうした中、市民病院が、地域医療を守る上で公立病院としての果たすべき役割を全うし、住民から信頼される医療を永続的に提供していけるよう、医療を取り巻く環境の変化に迅速かつ柔軟に対応するための方策として、地方独立行政法人へと移行するに至った。</p> <p>地方独立行政法人化後は、市民病院の「安全で高度な医療を提供し、市民の生命と健康を守る」という基本理念を継承しつつ、環境の変化に的確に対応し、地域にとって必要な医療の提供に努めるとともに、効率的な病院運営を行うことを求めるものである。</p> <p>そして、市民病院が次に掲げる病院を目指し、理事長のもと、理事と病院職員が一致協力して、その実現に取り組むことを熱望する。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 市民にとって頼りになる病院 充実した医療スタッフが最良の医療を提供し、専門医療と救急医療を両立させた、必要なときに頼りになる病院であること。</li> <li>2 地域の医療機関にとって不可欠なパートナー 急性期を中心とした高度入院医療と救急・紹介外来を主とした病院として、地域医療機関と利用者本位の機能分担と連携を行い、医療・介護人材の育成に貢献する病院であること。</li> <li>3 働く医療者にとって誇れる病院 公立病院としての高い評価を受けて生き生きと働き、活気があふれ、教育病院としての評価も高く、医療者が成長できる病院であること。</li> </ol> <p>ここに「中期目標」を定め、これからも市民病院がその使命を果たし続けることを念願してやまない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 独法化により市民病院が、高度医療を専門とするのか、あるいは、高度医療は他医療機関との連携によるものとし市民の視点にあった医療を中心とするのかを明確にすべきである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市の施策として求められる救急医療や小児医療といった政策医療や幅広い総合的な診療を継続的に提供していく、独法化は不退転の決意をもって取り組む改革である、全力で地域医療を支え守り続ける、ということ盛り込んだ内容とし、全文章を修正します。</li> </ul>

## 中期目標（案）に対する評価委員意見及び事務局対応

中期目標（案）	評価委員ご意見	事務局の対応
<b>第1 中期目標の期間</b> 中期目標の期間は、平成23年10月1日から平成28年3月31日までの4年6か月の間とする。		
<b>第2 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</b> 1 安心の医療確保政策で求められる病院機能の整備 市の医療政策に基づき、市内の医療提供が不足している、または将来的に不足することが想定される領域で、市の保健機関、福祉機関や東播磨医療圏の病医院との連携による医療サービスを提供すること。	<ul style="list-style-type: none"> <li>「明石市立市民病院の経営のあり方に関する答申」について、中期目標にどのように反映されているのかわかりにくい。</li> <li>どのような医療提供スタイルで行うかという点の記載がない。総合力、チーム医療など謳ったほうがよい。</li> <li>診療機能に関して現在のものでは抽象的なので、どういう性格の病院にするのか、どういった診療機能をもつのかということをぜひ出されるべきである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市として病院に求める目指すべき方向が具体的にわかる内容に変更します。</li> <li>「チーム医療と院内連携の推進」の項に記載します。</li> <li>市民のための病院としての役割を明確化に表現するとともに、診療機能について項目の整理をします。</li> </ul>
(1) 病院の許可・指定 地域の医療機関との連携強化、機能分担を進めたうえで、地域医療支援病院をはじめとした許可・指定を受けること。		
(2) 病床の構成 一般病床に加え、(3)に掲げる診療機能を提供するための病床を整備すること。		
(3) 診療機能 ア 救急医療 中等症以上の患者（入院を必要とする患者）を受入れる救急基幹病院として、二次救急診療体制の充実や一次救急の後方支援機能の充実を進めること。		
イ 基幹病院としての機能の維持・充実 現在の診療科は明石市の医療において重要な役割を担っているため、引き続き、入院を中心とした急性期医療を提供すること。	<ul style="list-style-type: none"> <li>答申にある消化器科、呼吸器科について中期目標に記載がない、盛り込むのは難しいのか。</li> <li>消化器科、呼吸器科の目標について、実現に向けた希望が見えてくれば、中期計画や年次計画に具体的なスケジュールを盛り込めばよいのではないか。</li> <li>入院を中心として急性期医療を提供すること、後方連携を強化し、悪化した場合にフォローできる支援体制を構築するなど、地域医療の支援病院として、中期計画で盛り込むべき。</li> <li>元々認知されている機能を充実させるのが患者を増やすには一番早い。本病院は消化器系が強かったことから、それを強調することが患者数確保につながるし、重要医療にもなるはず。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市内の中心的な病院として、総合的な医療を提供するという観点から、消化器科と呼吸器科について、個別に記載します。</li> <li>「地域医療支援体制の構築」の項で、支援病院としての体制整備を、「地域の医療機関との連携」の項で、スムーズな診療連携について記載します。</li> </ul>

## 中期目標（案）に対する評価委員意見及び事務局対応

中期目標（案）	評価委員ご意見	事務局の対応
<p>ウ 周産期・小児医療 地域の周産期・小児医療の要として、ハイリスク分娩への対応や新生児医療、小児救急、重症・難病小児医療など、市民が安心して出産・育児を行なうための医療を提供すること。</p>		
<p>エ がん 治療機能を兵庫県立がんセンターなど他病院と役割分担するとともに、これらとの連携によって在宅療養をベースにした緩和ケアの拠点としての役割を担うこと。</p>		
<p>オ 脳血管疾患 救急・急性期治療機能の整備に加え回復期リハビリテーション機能を設置し、増加する脳血管疾患の急性期から回復期医療の拠点としての役割を担うこと。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>回復リハの機能について、目標では脳血管疾患の中で記載されているが、脳血管疾患に限定したものか、そうでない場合、記載方法の変更が必要。</li> <li>国の施策はベッド数の縮小であり、各病院の機能特化を進める方向である。医療・看護スタッフの確保も容易でないため、効率的な人員配置が可能な回復リハを上手に運用することは大切で、経営的にも1つの課題であると考えている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「市内で不足する機能の補完」の項で、回復期の関連病棟の整備として記載します。</li> </ul>
<p>カ 心疾患 救急・急性期治療機能を整備し、明石医療センターとともに増加する心臓血管疾患の急性期医療の拠点としての役割を担うこと。</p>		
<p>2 災害時や重大な感染症流行時等における医療の提供 大規模災害の発生や新型インフルエンザなどの重大な感染症流行時には、必要な診療体制の確保や市内医療機関の支援など、基幹病院としての機能を果たすこと。</p>		
<p>3 地域医療機関との機能分担と連携 市民が充実した医療サービスを受用できるよう、市民病院は急性期を中心とした高度入院医療を担うこと。 地域の病院・診療所と相互の医療機能を活かした役割分担を明確にし、外来診療は救急・紹介・専門外来を主として、利用者本位でスムーズな診療連携を行うこと。</p>		
<p>4 医療の質と利用者サービスの向上 (1) コンプライアンスの徹底 市民から信頼される病院となるため、職員が医療法や個人情報保護、情報公開などの法令を遵守するよう努めること。</p>		

## 中期目標（案）に対する評価委員意見及び事務局対応

中期目標（案）	評価委員ご意見	事務局の対応
(2) 医療事故・感染防止対策の充実 インシデント、アクシデントなど医療安全に係る部門の機能を強化し、医療事故・院内感染の発生・再発防止への取り組みを行ない、安心・安全な医療提供に努めること。		
(3) 利用者本位の医療サービスの提供 利用者本位の受療環境を整備し、患者心理に配慮した対応など、提供する医療サービスの向上に努めること。		
5 医療人材育成への貢献 医療を学ぶ学生に対して、臨床研修の場を提供すること。	<ul style="list-style-type: none"> <li>この規模の病院で何でもかんでもは難しい。医療人の育成には診療の充実が必要であり、ある程度機能を特化することで、専門医が集まる病院づくりが必要ではないか。</li> <li>研修医がきちんと研修を受けられる体制が必要。研修医が来るかどうかは、研修内容や待遇だけの問題ではない。研修医の来ない病院になっては困る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「医療職が集まり成長する人材マネジメント」の項に、医療職をひきつけ、やめていかないマグネットホスピタルを念頭においた内容を盛り込んでいます。</li> </ul>
<b>第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項</b> 1 医師にとって魅力のある病院づくり 医師陣の着実な増強を行うこと。そのために給与体系の整備、研究支援制度の整備など、魅力のある病院になるための総合的な対策を講じること。 また働きやすい就業環境や、事務作業補助体制などで本来業務に専念できる環境を整備すること。	<ul style="list-style-type: none"> <li>医師だけでなく、看護師やコメディカルなど医療従事者にとって魅力ある病院にしていくことを表現として記載する必要があるのではないか。</li> <li>認定看護師などの専門家が働きたいと思える医療機関であることが重要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療職全体を対象とした内容に修正します。</li> <li>チーム医療や院内連携の推進など追記します。</li> </ul>
2 医療スタッフの充実 優秀な医療職の採用・育成を促進するため、雇用形態の多様化や就業環境の整備、本来業務に専念できる体制づくりなど、働きやすく専門性を発揮できる基盤を整備すること。	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療スタッフの充実について、かなり詳細な記載があるが、この段階で記載するのか、まとめて「医療人の育成」などと記載するのか。</li> <li>卒業医学生の半分は女性、女性医師をどう確保するかが重要で、それに対する記載がない。保育所設置や支援対策を検討することで、看護師の確保にもつながる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>項目を整理します。</li> <li>本来業務に専念できる体制やワーク・ライフ・バランスを意識した対応を含む内容に修正します。</li> </ul>
3 人材育成システムの充実 (1) 医師が魅力を感じる研修・研究制度の整備 臨床研修医や後期研修医に魅力のある育成システムの整備、医師や指導医が成長できる研究支援制度など、医師に魅力のある研修・研究環境を整備すること。		



## 中期目標（案）に対する評価委員意見及び事務局対応

中期目標（案）	評価委員ご意見	事務局の対応
<p>(2) キャリアパスの充実 看護師やコメディカルについて、組織の目標を踏まえ、自己の能力、目標、ライフサイクルに応じて技術・知識の向上に取り組むための研修制度を確立すること。</p>		
<p>(3) 医療職の専門資格取得の推進 専門医、認定医、専門看護師、認定看護師などの育成に向け、院内研修の充実、院外研修の積極的な利用を推奨すること。</p>		
<p>(4) 医療経営の専門家の育成 医療保険制度や診療報酬など、病院経営に関する研修の充実に取り組み、高い力量を持った事務職を育成すること。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医事課というのは重要であり、その人材育成を自前で行うことを本気でやるべき。独法化により、人事異動がなくなるので育てやすくなる。</li> <li>・ 独法化にあたり、市からの出向を縮小するなど基本方針を具体化することはできないか。</li> <li>・ 医療事務や購買職員については、現段階から具体的な配置を検討していかなくてはいけないのではないか。</li> <li>・ 病院の事務部門の問題は、目前の問題解決と、先の話の解決の両方が必要で、それぞれに適した人員を配置することが重要であり、それらの兼務を前提とすると、質の高さを求めるのは難しい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「事務職の専門性の向上」の項においてご意見を反映します。</li> </ul>
<p>(5) 管理職向けの研修制度の充実 医療職・事務職ともに、管理職の能力向上のため、職位や職責に応じ必要な知識を習得するための研修制度を導入すること。</p>		

## 中期目標（案）に対する評価委員意見及び事務局対応

中期目標（案）	評価委員ご意見	事務局の対応
<p>4 権限の一元化と迅速で柔軟な経営</p> <p>(1) 運営権限の一元化と情報共有 経営の意思決定を一元的に、かつ主要幹部が情報を同時に共有できる形で行う体制を整備すること。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「医療を提供する」とあるが、提供するためのシステムを構築し、人やもの、お金を集めて提供するためのシステムが必要。</li> <li>病院のガバナンスに関する記載がない。誰が提案し、どこで審議して、誰が決定するのか。またフィードバックして反映していくためにも、評価委員会の評価とは別に病院内の評価が必要で、PDCAサイクルを明確にすべきである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ガバナンスの確立」を意識し、「組織と管理運営体制の構築」の項目にご意見を反映します。</li> </ul>
<p>(2) 迅速かつ柔軟な経営 環境変化に応じた投資や職員の雇用、施設基準の取得などを、迅速かつ柔軟に行なうこと。</p>		
<p>(3) 予算執行の弾力化 診療報酬の改定や医師の採用など、状況変化に柔軟に対応して、弾力的な予算執行を行うこと。</p>		
<p>5 経営管理体制の強化</p> <p>(1) 経営情報の共有 診療情報・財務情報の一元管理を行い、医療系・事務系の幹部職員間の情報共有を行なうこと。</p>		
<p>(2) 企画・管理人材の配置 病院経営の要となる企画・管理部門などに医療経営の知識・経験を持った職員を採用、配置するなど、経営管理体制を強化すること。</p>		
<p>(3) データに基づく効率的な経営 診療情報管理士などによる診療情報の管理・分析や職員への還元を行ない、医療と経営の質の向上に努めること。</p>		
<p>6 外部評価などの活用</p> <p>(1) 病院機能評価の活用 評価項目に基づき、医療の質や運営の改善に努めること。</p>		
<p>7 新人事制度の整備</p> <p>(1) 役割や働きに応じた給与制度の整備 働きがいのある病院となるよう、職員の役割や働きを評価する給与体系の整備、導入を検討すること。</p>		

## 中期目標（案）に対する評価委員意見及び事務局対応

中期目標（案）	評価委員ご意見	事務局の対応
(2) 人材育成と連動した評価体系の整備 全職員の技術、知識の底上げを目指し、職員の成長と能力発揮による病院への貢献を処遇に反映する制度の整備、導入を検討すること。		
(3) 医師・管理職の新給与体系の整備 医師・管理職について、人材の確保に寄与し、役割の重さに重点をおいた給与体系の整備、導入に努めること。		
(4) 経営幹部に業績に連動した賞与制度を導入 経営幹部について、業績と賞与が連動する制度の導入に努めること。		
<b>第4 財務内容の改善に関する事項</b> 1 経営改善・収支均衡 (1) 収益面の強化 明石市にとって必要な医療の提供や診療報酬の的確な算定を行なうこと。	<ul style="list-style-type: none"> <li>「明石市にとって必要な医療の提供や診療報酬の的確な算定を行なう」とはどのようなことか。診療報酬の的確な算定をこれまでやっていなかったように見える。表現をかえた方が良い。</li> <li>「明石市にとって必要な医療の提供」と収益面の強化との意味がわからない。これも表現を変更すべき。</li> <li>目標のバランスからすると、財務内容の改善に関する事項が非常に少ない。もう少し充実させる必要がある。他市の前例をみながら、バランス調整したらどうか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不明な表現や内容を修正します。</li> </ul>
(2) コストコントロールの強化 医療機器、医薬品、診療材料の購入については、包括契約・複数年契約・随意契約などの民間病院の手法を参考にコスト意識を持った取組みを行なうこと。	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益を上げるためと、費用を抑えるためという2つの視点をしっかり分けて整理するとすっきりする。収支を黒字化するといっても、具体的に何をするのかわからない。</li> <li>コストダウンについて入札制度の変応や専従の購買担当者の配置などがあるのではないか。人件費に関しても、残業に関する項目や一般管理費、外注に関するものがある。部門別の原価計算もきちんと行なってほしい。政策医療などにどれほどかかっているのかということも把握する必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益や費用面及びそれらの管理体制等の視点を加え、内容を修正します。</li> </ul>



## 中期目標（案）に対する評価委員意見及び事務局対応

中期目標（案）	評価委員ご意見	事務局の対応
<p>(3) 経常黒字化 以上の取組みを行い、期間内の累計経常収支を黒字化すること。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中期目標は中期計画の前提であるが、これだけ多彩なものをすべて計画に落とし込めるのか。</li> <li>・ 重点目標などを設定して、ある程度絞り込みをする必要がある。目標設定しても計画段階で落とされてしまっは意味がない。経常収支の黒字化が最優先であり、最終的に何か削ることになるのは仕方ない。</li> <li>・ 独法化の趣旨として市が病院にどんな医療を提供してもらいたいかを明確にし、それを踏まえた病院の取り組みがあり、最終的に経常収支の黒字化が求められる。最初と最後が重要で、中期計画にあたる詳細なところは、法人で決定していくべき。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中期目標全体としては多彩な印象があることは否めないかもしれませんが、現行から継続して取り組むことを求める内容も多々あるため、何に重点をおくのかといったメリハリをつけることで、中期計画への落とし込みが可能だと考えています。</li> <li>・ 市として市民病院に求める医療を「市民のための病院としての役割の明確化と発揮」及び「市の「安心の医療確保政策」に基づく医療機能の整備」で明確にします。</li> <li>・ 中期目標の項目に対し、具体策を中期計画、年度計画に落とし込む中で、重点的な要素を明確にします。</li> </ul>
<p><b>第5 その他業務運営に関する重要事項</b> 明石市の保健・福祉行政との連携 明石市の保健・福祉行政との連携を取り、予防医療や正しい医療機関の受診方法など、市民が安心・安全で健康的な暮らしを送れるよう市の広報紙などを通じた情報提供に努めること。</p>		