

## 地方独立行政法人明石市立市民病院 第4期中期目標の素案について

市は、地方独立行政法人法に基づき、令和4年4月から始まる市民病院の第4期中期目標期間に向けて、法人の業務運営の基本指針となる「中期目標」を策定するにあたり、第4期中期目標の素案について報告いたします。

### 1 策定の趣旨

中期目標とは、地方独立行政法人法（第25条）に基づき、市長が3年以上5年以下の期間において作成する「法人が達成すべき業務運営に関する目標」です。

中期目標は評価委員会の意見を聴いたうえで、市議会の議決を経て定めた後法人に指示し、法人は市の中期目標を達成するために、具体的な計画として「中期計画」を策定します。

中期目標は、法人が中期計画を策定する際の指針となるとともに、業務実績の評価の基準となるものです。

### 2 主な方向性

#### (1) 地域医療の充実

団塊の世代が後期高齢者となる2025年を迎え、すべての人への切れ目のない医療の提供をめざし、地域の医療連携を強化しながら、急性期医療を核とした総合的医療の充実を図り、地域共生社会づくりを支える地域包括ケアシステムの更なる推進を図る。

#### (2) 医療の質の向上と経営基盤の強化

医療職を中心とする人材確保および人材育成を推進し、医療の質の向上を図りポストコロナにおける診療体制の維持、向上をめざすとともに、医業収益の確保による経営基盤の強化を図る。

#### (3) 持続可能な医療提供体制の構築

生産人口の減少、医師・看護師不足により求められている医療職を中心とする働き方改革の推進や適正な投資計画等により、持続可能な医療提供体制を構築する。

### 3 第4期中期目標素案について

概要および素案内容については別紙1・2のとおり

### 4 今後の予定

令和4年9～10月	パブリックコメントの実施
11月	市民病院評価委員会（中期目標案意見聴取）
12月	第4期中期目標 議案上程 可決後中期計画策定を法人へ指示
令和5年	1月 市民病院評価委員会（中期計画案意見聴取）
	3月 第4期中期計画 議案上程

項目	内容
第1 期間	令和5年4月1日から令和9年3月31日までの4年間
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 (Ⅰ サービスその他の業務に関する事項)	<p><b>1 市民病院としての役割の明確化</b></p> <p>(1) 市民病院の役割と医療機能の明確化 (2) 市民病院の役割・機能の内外への明示と浸透</p> <p><b>2 高度な総合的医療の推進</b></p> <p>(1) 急性期医療を核とした総合的な医療の提供 (2) 救急医療の推進 (3) 災害及び感染症発生時その他政策医療への対応</p> <p><b>3 地域とともに推進する医療の提供</b></p> <p>(1) 地域医療支援病院としての役割の強化 (2) 地域共生社会における役割の推進 (3) 地域社会や地域の諸団体との交流</p>
(Ⅱ サービスの質の向上に関する事項)	<p><b>1 利用者本位の医療サービスの提供</b></p> <p>(1) 医療における信頼と納得の実現 (2) 利用者本位のサービスの向上</p> <p><b>2 総合力による医療の提供</b></p> <p>(1) チーム医療と院内連携の推進 (2) 情報の一元化と共有</p> <p><b>3 医療の質の向上</b></p> <p>(1) 医療安全や感染防止対策の徹底 (2) 質の向上のための取組の強化</p>
第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項	<p><b>1 医療職等が集まり成長する人材マネジメント</b></p> <p>(1) 必要な人材の確保と定着 (2) 魅力ある人材育成システム (3) 人事評価制度の構築と活用</p> <p><b>2 経営管理機能の充実</b></p> <p>(1) 役員の責務 (2) 管理運営体制の充実 (3) 経営管理人材の育成と活用 (4) 構造改革と組織風土の改革の継続 (5) コンプライアンス(法令・行動規範の遵守)の強化</p>
第4 財務内容の改善に関する事項	<p><b>1 業績管理の徹底</b></p> <p>(1) 診療実績の向上による収入の確保 (2) 支出管理等による経費削減 (3) 労働生産性の向上 (4) 原価計算の活用</p> <p><b>2 安定した経営基盤の確立</b></p> <p>(1) 収支の改善 (2) 計画的な投資</p>

# 地方独立行政法人明石市立市民病院

## 第 4 期中期目標（素案）

令和 4 年 9 月

明石市

## 前文

地方独立行政法人明石市立市民病院は、「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」という基本理念のもと、市民のための病院として地域医療を支え守り続けている。

第1期（平成23年10月1日～平成28年3月31日）および第2期（平成28年4月1日～平成31年3月31日）においては、多くの課題に直面しながらも、診療体制を立て直し、財務の改善を図り、病院の再建を果たしてきた。

また、第2期以降第3期（平成31年4月1日～令和4年3月31日）にかけては、進展する高齢化社会における地域の医療需要に対応するため、急性期から在宅医療・介護までの一連のサービス提供体制を確保する取組みを進め、地域完結型の切れ目のない診療体制の構築、充実を図ってきた。

特に、第3期においては、1年目の終盤以降、新型コロナウイルス感染症の感染拡大という予期せぬ状況におかれることとなったが、2018年の中核市移行により設立した、あかし保健所との連携のもと、市内唯一の感染症重点医療機関として、最前線で感染症対応にあたりながら、診療体制を維持し、市民病院としての役目を果たしてきたところである。

このような状況の中、令和3年度には、市民病院は地域医療構想の進捗を見据えた今後のあり方について検討を行い、市民病院の将来のあるべき診療体制の方向性について取りまとめた。将来構想の実現に向けては、これまで築いてきた財政基盤や、培ってきた経験を踏まえ、中長期的な視点に立ったより具体的かつ現実的な検討が必要となる。

団塊の世代が後期高齢者となる2025年を迎える今期において、地域の医療機関をはじめ、保健・介護・福祉の関係機関や行政等との連携強化による「地域包括ケアシステム」のさらなる推進を図り、地域共生社会の実現に向け一翼を担うとともに、ポストコロナを見据えた持続可能な医療提供体制の確立をめざして、安全で質の高い医療を効率的かつ効果的に提供し、地域の信頼に応えていくことを強く期待し、ここに第4期中期目標を定める。

## 第1 中期目標の期間

中期目標の期間は、2023年4月1日から2027年3月31日までの4年間とする。

## 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

### 第2のI 市民に対して提供するサービスその他の業務に関する事項

#### 1 市民病院としての役割の明確化

##### (1) 市民病院の役割と医療機能の明確化

明石市の自治体病院としての役割および、地域の医療需要や医療課題に対して、果たすべき医療機能を明確にすること。

##### (2) 市民病院の役割・機能の内外への明示と浸透

市民病院の役割と機能を明示し、職員、市民をはじめ、各ステークホルダーへの浸透を図ること。

#### 2 高度な総合的医療の推進

##### (1) 急性期医療を核とした総合的な医療の提供

① 急性期医療を核にしながら、回復期および在宅支援を含めた各病期に総合的に対応できる医療を推進すること。

② 一般の急性期医療においては必要な診療科をカバーし、高度医療に関しては他の急性期病院との機能分化を行いながら、それぞれ充実を図ること。また、高度な総合的医療を推進するために不可欠な総合診療の充実を進めること。

##### (2) 救急医療の推進

二次救急診療および一次救急の後方支援や、小児救急の充実など、地域の基幹病院として救急医療を推進すること。また、受入強化を図り応需率を高めること。

- (3) 災害および感染症発生時その他政策医療への対応
  - ① 今後予測される大規模災害や、新興感染症の発生等に備えた体制を整備し必要時に対応すること。
  - ② 行政と連携のもと、その他の政策医療に協力すること。

### **3 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
  - ① 地域の医療機関との協働と、患者を中心にした連携により地域完結型医療の提供を主導すること。
  - ② 地域医療支援病院としての役割を果たすため、医療機器や設備の共同利用、地域の医療従事者への研修などの対応を更に充実させること。
  
- (2) 地域共生社会における役割の推進
  - ① 地域包括ケアシステムの中核を担うために、地域の医療・介護・福祉関係機関、行政等とネットワーク機能を強化すること。
  - ② 地域共生社会の実現に向けて、明石市の施策も踏まえながら、高齢者、子育て世代、障がい者等すべての人に向けた支援体制の一翼を担うように努めること。
  
- (3) 地域社会や地域の諸団体との交流  
地域社会や関係団体等を対象に、医療や介護、健康づくり等に関する情報提供や講座等を行うなど、地域との交流を積極的に行うこと。

## **第2のⅡ 市民に対して提供するサービスの質の向上に関する事項**

### **1 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
  - ① 患者の権利を尊重するとともに、信頼と納得が得られるよう医療相談等の充実に努めること。
  - ② 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（説明と同意）を徹底すること。

(2) 利用者本位のサービスの向上

- ① 患者が安心して受診できるよう、利用者本位の接遇やサービス提供方法などソフト面の改善を継続すること。
- ② 市民や患者のニーズを的確に把握し、受療環境などハード面の改善を進めること。

## 2 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

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。

(2) 情報の一元化と共有

必要な情報を関係部署間で正確かつ効率的に共有できるよう、医療情報や現場運営情報を各担当部署で一元管理できる体制を整備すること。

## 3 医療の質の向上

(1) 医療安全や感染防止対策の徹底

医療事故や院内感染に関して、情報収集と分析、情報共有を行い、予防や再発防止等の対策を徹底すること。

(2) 質の向上のための取組の強化

- ① 必要な知識や技術の習得に努めるなど、診療の質の向上を図ること。
- ② TQM活動のさらなる推進など、医療の質や患者サービスの向上を図るための取組みを強化すること。

## 第3 業務運営の改善および効率化に関する事項

### 1 医療職等が集まり成長する人材マネジメント

(1) 必要な人材の確保と定着

- ① 医療水準を向上させるため、市民病院の一員として行動できる優秀な医療職等の人材確保に努めること。

② 働き方改革を踏まえながら、ワーク・ライフ・バランスに配慮した多様な人材が働きやすい環境の整備を図ること。

(2) 魅力ある人材育成システム

① 職務や職責に応じた人材育成を図るため、専門性や医療技術の向上に向けた教育研修制度の充実や必要な資格取得への支援を行うこと。

② 能力向上に応じた評価や処遇を行うなど、常に職員のモチベーション向上を目指した人材マネジメントを推進すること。

(3) 人事評価制度の構築と活用

人材育成および職員のモチベーション向上につなげるため、人事評価の結果の活用を行うとともに、より充実した評価制度にするために必要に応じて改定を行うこと。

## 2 経営管理機能の充実

(1) 役員 の 責務

① 全役員が一体となって、法人全体の視点から情報を共有し、経営環境を的確に見極めながら効果的な戦略をもって経営を行うこと。

② 全役員が共同して、内部統制機能を強化し、組織の統括と指揮を行い、法人業務の適正な執行および業績の向上を図ること。

(2) 管理運営体制の充実

① 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。

② 法人全体から現場まで一貫したマネジメントが可能になるようBSC（バランスト・スコアカード）の運用を継続するとともに内容の充実を図ること。

③ その他必要な管理運営体制の充実を図ること。

(3) 経営管理人材の育成と活用

組織横断的に活動しながら病院運営のマネジメントを担う事務系の管理監督職に加えて、医療提供部門のマネジメントを担う医療系（医師・看護職・

技術職等) の管理監督職の育成にも力を入れること。

(4) 構造改革と組織風土改革の継続

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対して問題意識を持ち、課題解決に率先して取り組むことができるよう、職員の意識改革ならびに組織風土改革を継続すること。

(5) コンプライアンス（法令・行動規範の遵守）の強化

高い倫理観のもとで適正な病院運営が行われるよう、医療法その他の関係法令や行動規範の遵守を徹底すること。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。

## 第4 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

病床稼働率および診療単価の向上に努め、診療報酬改定や関連法改正に迅速に対応し、医業収入の確保による収益の改善を図ること。

(2) 支出管理などによる経費削減

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、効率的な支出管理に努めること。

(3) 労働生産性の向上

適切な人員配置や人件費管理により人件費率を低減させるとともに、業務の省力化や効率化、職員の能力向上、IT化など多角な対策により、労働生産性を高めること。

(4) 原価計算の活用

診療科別・部門別等の原価計算システムを構築し経営改善に向けて活用すること。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。

## 2 安定した経営基盤の確立

### (1) 収支の改善

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・資金収支の黒字を確保し、経営基盤の安定のため自己財源の確保に取り組むこと。

### (2) 計画的な投資

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、必要性や採算性を十分に検討し、計画的に実施するとともに、投資効果の検証を行うこと。また、将来目指すべき医療体制の構築に向けて、必要な検討を行うこと。

## <用語解説>

### ステークホルダー

経営者・従業員・顧客・取引先のほか、地域住民、行政機関、各種団体など、企業（病院）に対して利害関係を持つあらゆる人のこと。

### 地域医療支援病院

地域で必要な医療を確保し、地域の医療機関の連携等を図る目的から、紹介患者に対する医療提供、医療機器等の共同利用の実績が一定以上あると評価され、第一線の地域医療を担うかかりつけ医を支援する病院として、県から指定される地域の中核病院のこと。

### 地域包括ケアシステム

「医療介護総合確保推進法」において定められた地域医療介護に係るシステム。入院が必要になったら病院へ、退院できる状態になったら「住まい」へ戻り、訪問診療・訪問看護・訪問リハビリテーション・訪問介護などの様々なサービスを利用しながら、住み慣れた地域で自分らしく生活をできるよう、切れ目のない支援を行うネットワーク作りをさす。

### TQM活動

TQM (Total Quality Management) とは組織全体でサービスの質を継続的に向上させるための活動。結果として、患者満足度、職員満足度の向上、また、病院組織の経営の質向上に資することを目的とする。

### BSC (バランスト・スコアカード)

戦略的マネジメントシステムの手法のひとつ。財務・顧客・業務プロセス・基盤と成長の4つの視点で多角的に目標や業績評価指標などの具体的プログラムを設定し、課題解決を行なう業務評価システム。