

地方独立行政法人明石市立市民病院 中期目標

平成23年3月

明 石 市



## 前 文

明石市立市民病院は、戦後間もない昭和25年、9診療科と124病床で開設し、以来60年の長きにわたり、日夜、市民の健康な生活を支え続け、現在では18診療科と398病床を有する、高度で良質な医療を提供する地域の総合病院として発展を遂げてきた。

医療を取り巻く環境がめまぐるしく、また大きく変化するなかで、市民病院は、市民に支えられながら、その時代のニーズに対応した診療を提供し、地域医療を支え、守り続けてきたところである。

近年、高齢化の進展や食生活の変化などにより、がんや脳卒中、心疾患などの生活習慣病が増加しており、こうした疾病構造の大きな変化とともに、患者の医療ニーズも高度化・多様化している。そのため、地域の医療機関には、相互の医療機能を活かした役割分担と連携を図り、質の高い医療を効果的、効率的に提供していくことが求められている。

一方で、医療保険制度や医療提供体制の改革が進められるなかで、多くの公立病院が厳しい経営を余儀なくされ、市民病院も、医師不足による診療体制の縮小や医業収益の減少など喫緊の課題が山積し、大きな岐路に立たされている。

こうした状況のもとで、市民病院が、医師の確保や診療体制の充実を図り、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高度で総合的な医療を継続的に提供していくためには、収支構造を改善し、経営基盤を安定させることが必要不可欠となっている。

そのため、将来にわたって果たすべき役割を全うし、市民の健康を支えていくうえでふさわしい経営形態として、これまでの地方公営企業法が一部適用される地方公共団体の枠組みを離れ、“地方独立行政法人”明石市立市民病院として歩みを新たにすることである。

地方独立行政法人は、その特色として、速やかな意思決定による自律的かつ弾力的な経営が可能となることから、医師の確保はもとより、医療制度改

革や診療報酬改定、地域の医療ニーズの変化など病院事業が直面している様々な課題に迅速かつ柔軟に対応するための、有効な経営形態である。

市民病院にとって、明石市から独立し、運営を理事長はじめ法人役員に委ねるといふ地方独立行政法人化は、不退転の決意をもって取り組む、病院開設以来の改革である。しかしながら、経営形態は変わろうとも、市民とともに歩んできた60年の月日は今後も市民病院の礎であり続けるとともに、「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」という基本理念は何ら変わるものではなく、病院のあるべき姿としてその方向性を見失ってはいけない。

病院改革の道のりは険しく、さらなる努力が求められているが、地方独立行政法人の特長を最大限に活かしながら、医療の質の向上と患者サービスの充実を図るとともに、経営の健全化に取り組み、自治体病院としての再生を果たしてほしい。そして明石市もまた、市民病院が地方独立行政法人化後も公的使命をしっかりと果たしていけるよう、設立団体として必要な支援を行っていくものである。

新たな改革の一步を踏み出す市民病院が、患者や市民、地域の医療機関から信頼される病院として、全力で地域医療を支え守り続けることを強く求め、ここに、第1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、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。

## 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

### 1 市民のための病院としての役割の明確化

#### (1) 高度な総合的医療の提供

多くの診療科を有する高度な総合病院として、入院や手術を中心とした急性期医療を提供するとともに、複合的な疾患を抱える患者に対応すること。

また、外来については紹介や専門外来に軸足を置くとともに、救急基幹病院としての位置づけを明確にすること。

#### (2) 地域医療支援体制の構築

地域の医療機関の後方支援を行い協働して医療を担う体制を整え、地域医療支援病院の指定を受けること。

#### (3) 市と連携した政策医療の実施

市の保健・福祉行政との連携のもと、政策医療の確実な実施とともに、災害時や重大な感染症流行時などにおける必要な診療体制の確保に努めること。

#### (4) 市内で不足する機能の補完

現在または今後市内で不足とされる、回復期や終末期の関連病棟の整備を図ること。

### 2 市の「安心の医療確保政策」に基づく医療機能の整備

#### (1) がん

市内の他病院と役割を分担し、治療機能の充実を図ること。

また、診療体制などのさらなる充実により、兵庫県指定がん診療連携拠点病院の指定を受けること。

(2) 脳血管疾患

救急・急性期治療機能を整備し、増加する脳血管疾患の急性期医療の拠点としての役割を担うこと。

(3) 心疾患

救急・急性期治療機能を整備し、増加する心疾患の急性期医療の拠点としての役割を担うこと。

(4) 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・育児を行うための医療を提供すること。

(5) 消化器系疾患

診療体制の整備を図り、段階的な機能の回復に努めること。

(6) 呼吸器系疾患

診療体制の整備を図り、治療機能の確保に努めること。

(7) 救急医療

二次救急診療や一次救急の後方支援など、中等症以上の患者（入院を必要とする患者）の受入を充実、強化すること。

3 利用者本位の医療サービス

(1) 医療における信頼と納得の実現

「医療の中心は患者である」との認識のもと、インフォームド・コンセント（患者が自ら受ける治療の内容に納得し、自分に合った治療法を選択できるような十分な説明を行ったうえで同意を得ること）を徹底するなど患者の権利を尊重すること。

(2) 利用者満足度の向上

受療環境を整備し、患者心理に配慮した対応に努めるなど、利用者本位の病院づくりを推進すること。

#### 4 医療の質の向上

##### (1) 継続的な取組による質の向上

病院機能評価を活用するなど、組織として計画的かつ継続的な医療の質の向上に努めること。

##### (2) 医療事故や院内感染防止対策の徹底

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）、アクシデント（医療の全過程において、患者に傷害を及ぼした事例）など医療安全について管理を行う部門の機能を強化し、医療事故や院内感染の発生・再発防止への取組を行い、安全安心な医療の提供に努めること。

##### (3) コンプライアンス（法令・行動規範の遵守）の徹底

医療法をはじめとする関係法令を遵守するとともに、行動規範と倫理を確立すること。

また、個人情報の保護や情報公開などに関して、適切に対応すること。

#### 5 地域とともに推進する医療の提供

##### (1) 地域医療機関との連携

地域の病院や診療所と相互の医療機能を活かした明確な役割分担と、患者本位でスムーズな連携をさらに推進すること。

##### (2) 地域社会や地域の諸団体との交流

市民や関係団体を対象とした講座やイベントなどを開催するなど、地域との積極的な交流を通じて、地域医療に貢献すること。

##### (3) 積極的な情報発信

市民病院の診療内容や地域医療機関との連携などについて、ホームページなどを活用した積極的な啓発と、市民や患者、地域の医療機関にわかりやすい情報提供に努めること。

### 第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項

#### 1 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

病院の総合力によって、患者志向で質の高い医療が提供できるよう、各職種が協働したチーム医療の推進、またスムーズな部門間連携の実現に向けて最大限努力すること。

##### (2) 情報の一元化と共有

診療情報、医事やDPC（診断群分類別包括評価）に関する情報、病床管理情報など医療提供に関する重要な情報を担当部署に一元化するとともに、関係部署で共有することによって効果的かつ効率的に業務を進めること。

#### 2 医療職が集まり成長する人材マネジメント

##### (1) 医療職の確保

ア 積極的な採用活動により、医師、看護師及び医療技術職員の確保に努めること。

イ 本来業務に専念できる体制や、ワーク・ライフ・バランスを実現し、安心して働き続けることのできる環境の整備を図ること。

##### (2) 魅力ある人材育成システム

ア 充実した医師の臨床研修システムを確立し、特に、初期臨床研修においては、総合的な診療能力を習得できる教育体制を整備すること。

イ 新人看護師の卒後臨床研修について、体制の整備や研修内容の充実を図るとともに、引き続き、看護師やコメディカルなどをめざす学生に対して実習の場を提供すること。

ウ 医師をはじめ医療職が魅力を感じる研修制度や研究環境の整備を図ること。

エ 専門医、認定医、専門看護師、認定看護師などの育成に向けて、支援体制の整備を図ること。

オ 職種の枠にとどまらない医療提供全般の知識を得る総合教育や、管理監督職向けの教育を実施すること。



### (3) 人事制度の整備

ア 職員の能力や成果を的確に反映し、モチベーションの向上や人材育成につながる公正で客観的な人事評価制度の導入を図ること。

イ 人事評価制度に基づく昇格や昇進などの処遇とともに、成果も考慮した効果的な給与制度の整備を図ること。

ウ 役員をはじめ経営幹部について、経営成果と賞与が連動する制度の導入を図ること。

## 3 経営体制の確立

### (1) 役員の責務

理事長のみならず全役員が一丸となって、市民病院が提供すべき医療機能の充実と収支改善の両立に向けて最大限努力すること。

また、全役員が経営情報を共有しながら、担当分野の管理だけでなく全病院的視野で経営にあたること。

### (2) 組織と管理運営体制の構築

診療、看護、医療技術など医療提供の各部門、運営事務部門及び管理事務部門それぞれの責任と権限を明確にした独立の法人にふさわしい組織設計を行うこと。その枠組みの中で柔軟かつ闊達に業務を進めながら、中期目標や中期計画、年度計画を達成できる管理運営体制を構築すること。

### (3) 事務職の専門性の向上

医療事務や医療情報、地域医療連携などの医療運営系はもとより、経営企画、人事、財務、購買など管理系についても、主力として法人のプロパー職員を確保し各業務に精通した人材の育成を図ること。

また、過度な外注を避けて法人内に運営管理のノウハウを蓄積できるようにすること。

## 第4 財務内容の改善に関する事項

### 1 業務管理の徹底

#### (1) 収支の改善

ア 患者数や単価の向上をはじめ、有効な施設基準の取得、診療報酬請求における的確な対応や未収金対策など収益の確保に努めること。

イ 医薬品や診療材料、消耗品などの購入方法や諸契約の内容を見直すことにより経費の節減に努めること。

また、医療機器の購入や設備投資の際には採算性を検討するとともに、調達方法を見直すこと。

#### (2) 管理体制の充実

ア 診療実績の定期的な検討を徹底することにより、業績の向上に最大限努力すること。

また、弾力的な予算執行を行いつつ、経費のコントロールができる体制を検討すること。

イ 原価計算のさらなる活用を図るなど、病院の収支改善に役立つ方策を講じること。

### 2 安定した経営基盤の確立

市民病院としての役割を果たしながら経営改善を図り、第1期中期目標期間内の累計経常収支を黒字化すること。