

意見書

平成22年9月6日

京都市長 門川 大作 様

地方独立行政法人京都市立病院機構
評価委員会 委員長 山谷 清志

地方独立行政法人京都市立病院機構中期目標（案）について

別記「地方独立行政法人京都市立病院機構中期目標（案）」（以下「中期目標（案）」という。）に係る地方独立行政法人法第25条第3項の規定に基づく評価委員会の意見は、別記意見書のとおりである。

別 記

意見書

地方独立行政法人京都市立病院機構中期目標（案）について

平成22年9月

地方独立行政法人京都市立病院機構評価委員会

別紙の中期目標（案）は、妥当なものであると認める。

（理由）

- 1 京都市は、中期目標の策定について慎重な検討を行うべく、本年5月以降、骨子案（たたき台）の段階から、3回にわたって公開での審議により地方独立行政法人京都市立病院機構評価委員会（以下「当委員会」という。）の意見を聴取してきた。

京都市は、当委員会の各委員から出された多様な意見をできる限り取り入れるよう努め、案の内容に反映させてきた。

京都市が本年6月の第3回会議において示した案について、当委員会は、当該案が上記のような慎重かつ丁寧なプロセスを経て作成されたものであること、市立病院及び京北病院の役割並びに両病院が今後取り組むべき事項が簡潔かつ的確に記載されたものとなっていることから、妥当である旨の意見を取りまとめた。

- 2 この案について、京都市は、本年7月5日から1箇月間にわたり市民意見の募集を行い、提出のあった市民意見を踏まえ、一部修正のうえ、別紙のとおり中期目標（案）を作成した。

その修正内容は、いずれも市民、利用者の目線から、京都市あるいは法人に求められる事項について、表現をよりわかりやすいものに改め、又は医療の質及びサービスの質の向上に関する事項について記載を充実したものであり、中期目標の充実に資するものであると認める。

- 3 これらのことから、当委員会として、別紙の中期目標（案）は、妥当なものであると認める。

地方独立行政法人京都市立病院機構中期目標（案）

前文

今般、京都市においては、医療を取り巻く状況やこれまで京都市立病院（以下「市立病院」という。）及び京都市立京北病院（以下「京北病院」という。）が果たしてきた役割を踏まえ、今後、両病院がその役割をより効果的かつ効率的に果たせるよう、両病院を運営する地方独立行政法人京都市立病院機構（以下「法人」という。）を設立することとした。

この中期目標は、法人が病院事業を実施するに当たって達成すべき業務運営に関する目標として、地方独立行政法人法に基づき、市会の議決を得て定めたものであり、法人においては、この中期目標を着実に達成するよう、京都市長として指示する。

1 医療を取り巻く環境

わが国においては、高齢化、生活習慣や食生活の変化に伴い、がん、心疾患、脳血管疾患、糖尿病等の生活習慣病が増加するなど、疾病構造が大きく変化してきている。

このように医療需要が変化・多様化し、医療の専門化・高度化が進むとともに、患者の側においては、情報技術の進歩による知識の普及に伴い、その意識が変化し、自ら選択してより良質な医療を受けたいというニーズが高まってきている。

一方で、全国的な医師、看護師の不足及び診療科や地域による医師の偏在により、多くの医療機関で職員の確保が課題となっている。また、増加し続ける医療費の負担の観点からは、国民や保険者のみならず、国や地方自治体の財政負担も限界に達しつつある中で、医療機関にはより透明性が高く、効率的な医療の提供が求められている。

2 これまでの市立病院及び京北病院の役割

市立病院及び京北病院は、これまで感染症医療、災害時医療、へき地医療等公共上の見地から必要な医療であって、民間の主体にゆだねた場合には必ずしも実施されないおそれがある医療（以下「政策医療」という。）並びに高度の専門的知識及び技術に基づく医療の提供、地域医療の支援等の役割を果たすことにより、自治体病院として市民の健康保持に寄与してきた。

3 今後市立病院及び京北病院が果たすべき役割

(1) 市立病院

政策医療の拠点として、また、生活習慣病を中心とした高度急性期医療を提供する地域の中核病院としての役割を引き続き適切に担うため、政策医療の安定的かつ継続的な提供、高度急性期医療の更なる充実及び地域医療連携の推進を図る必要がある。併せて、経営改善を推進し、経営の健全化に取り組む必要がある。

(2) 京北病院

広大な地域内に集落が散在し、医療機関へのアクセスが悪い京北地域における唯一の病院であり、今後の地域振興を考えていくうえでも必要な社会資源である。このため、診療体制の確保に努め、引き続き初期救急医療をはじめ、身近なかかりつけ医として、地域で医療・保健・福祉サービスを提供する様々な社会資源との連携を図りつつ、地域の住民の健康を支えていく必要がある。

第1 地方独立行政法人による病院運営

1 地方独立行政法人化によって目指すもの

病院事業は、これまでの地方公営企業法の一部適用の下においても企業の経済性の発揮と公共の福祉の増進の両立に努めてきた。しかし、職員の定数管理や採

用、組織、給与その他の勤務条件等について地方自治法や地方公務員法等の制約があること、単年度予算主義であり、また、予算編成等に相当の期間を要するため、財務的な対応をタイムリーに行うことができないこと、業務委託や調達に関して、単年度での契約が原則であり、費用が削減しにくい面があることなど、医療を取り巻く環境の変化に迅速かつ柔軟に対応していくことが難しい構造的な要因があり、最適の経営形態ではなかった。

病院事業の地方独立行政法人化は、迅速な意思決定による自律的かつ弾力的な経営が可能であるという利点を生かし、両病院の役割をよりの確に果たしていくことを目的として行うものである。

2 経営形態の変革に係る考え方

(1) 病院事業を実施する地方独立行政法人を設立することは、昭和40年の市立病院の開設以来初めての抜本的な経営形態の変革である。法人の設立後は、良質な医療を提供し続けるための基礎となる経営基盤を固めることが重要である。法人は原則として独立採算により運営しなければならないが、病院経営に不可欠な長期貸付金や運営費交付金については、京都市が責任をもって確保していく。

(2) 法人は、市民の健康の保持及び増進に寄与することを目的としており、その業務は、十分な説明と情報に基づいた市民の理解と納得の下で運営する必要がある。

第2 中期目標の期間

中期目標の期間は、平成23年4月1日から平成27年3月31日までの4年間とする。

第3 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 市立病院が提供するサービス

(1) 感染症医療

前身である伝染病院の時代からの長き伝統の上に立ち、平成21年の新型インフルエンザ発生時には、いち早く発熱外来を開設するとともに、初期には市内の大部分の患者の診療を担った。この経験と実績を踏まえ、国際観光都市でもある京都市において、既存の感染症のみならず、新型インフルエンザなどその発生が市民のいのちと健康はもとより市民生活全般や都市機能にも大きな影響をもたらす新たな感染症について、感染症指定医療機関として先導的かつ中核的な役割を果たすこと。

(2) 大規模災害・事故対策

地域災害拠点病院として、大規模な災害や事故の発生に備え、必要な人的・物的資源を整備すること。また、十分な訓練を行い、京都市地域防災計画に基づき必要な対応を迅速に行うこと。

(3) 救急医療

ア 関係医療機関等との連携及び役割分担を踏まえ、より多くの救急搬送を受け入れ、365日24時間入院を必要とする患者に円滑に対応すること。

イ 市立病院整備運営事業により建設する新棟において飛躍的に充実する救急医療機能を遺憾なく発揮できるよう、医師等の人的資源を確保し、三次救急医療を担う救命救急センターを補完する役割を担うこと。

ウ 小児救急医療については、365日24時間小児科医師を配置し、患者を受け入れてきた。この実績を踏まえ、初期救急医療を担う急病診療所や二次救急医療を担う他の病院群輪番制病院との適切な役割分担の下、入院を必要とする小児を積極的に受け入れること。

(4) 周産期医療

京都府内の周産期医療システムの一翼を担う地域周産期母子医療センターとして、関係機関との役割分担を踏まえ、合併症妊娠・分娩やハイリスク妊娠に対しても、母子ともに安全な分娩管理を行い、他の医療機関からの母体搬送も受け入れること。

(5) 高度専門医療

ア 地域医療支援病院としての取組

地域のかかりつけ医等との適切な役割分担の下、高度急性期医療を担うこと。また、地域の医療従事者向けの研修を実施するなど、地域の医療機関を積極的に支援することにより、地域医療支援病院として地域の医療水準の向上に寄与すること。

イ 地域がん診療連携拠点病院としての取組

(ア) 検査機器の整備や病理診断の質の確保により、がんについて適切な診断を行うこと。また、最適な治療を行えるよう外科的手術、放射線治療、化学療法、血液がんに対する造血幹細胞移植、緩和ケアの提供等幅広いがん治療の提供体制を確保すること。

(イ) 放射線治療の分野においては、市内でも数少ない最新の機器による高精度体外照射、腔内照射をはじめとする幅広い手法による高い実績を生かし、これまで以上に充実したがん治療を行うこと。

(ウ) 他のがん診療連携拠点病院や高度専門医療機関、地域の医療機関等との連携を強化することにより、京都市におけるがん診療の質の向上に貢献するとともに、京都市のがん予防の取組に必要な協力を行うこと。

ウ 生活習慣病への対応

(ア) 心臓・脳・血管病センターの設置

心疾患や脳血管疾患に関連する既存の診療科が有機的に連携して総合的な診療体制を構築することにより、迅速かつ高度なチーム医療を提供する心臓・脳・血管病センターを設置すること。

集中的な治療期を経過した患者には適切な急性期リハビリテーションを行うとともに、転院後の効果的な回復期リハビリテーションへの引き継ぎや早期の社会復帰につなげるように努めること。

(イ) 糖尿病治療

徹底した食事・運動指導等、極めて高く評価され、日本全国や海外からも患者を受け入れている実績を生かし、眼、腎臓等の合併症を防ぎ、生活の質を低下させないための糖尿病治療に取り組むこと。

エ 小児医療

(ア) 低出生体重児等の割合の増加に対応するため必要な設備及び診療体制を充実し、他の医療機関とも連携することにより、安心して子供を産み育てられる医療体制の一翼を担うこと。

(イ) 京都市内の小児科では2箇所のみである骨髄移植推進財団の認定施設として、引き続き白血病等の血液がんに対する造血幹細胞移植を実施すること。

オ 専門外来

現在実施している専門外来(女性総合外来, 男性専門外来, 緩和ケア外来, セカンドオピニオン外来など)の実績を踏まえ、医療の進歩や市民ニーズの変化に合わせて、必要な専門外来を開設するなどの確な対応を図ること。

(6) 看護師養成事業への協力

高度化，複雑化，専門化する医療に適切に対応できる看護師の確保は，重要である。したがって，貴重な臨床実習の場として，京都市内の看護師養成機関による看護師の養成に協力すること。

(7) 保健福祉行政への協力

保健医療，福祉施策，医療費支払などの経済問題に関する相談に応じ，京都市が実施する医療・保健・福祉施策の実施に協力すること。

(8) 疾病予防の取組

ア 健診センターにおいて，特定健診を中心とした人間ドック及び特定保健指導を引き続き行うこと。

イ インフルエンザワクチン等の予防接種及び健康教室を引き続き行うこと。

2 京北病院が提供するサービス

(1) へき地医療

ア 京北地域における人口の動向や高齢化の進展などによる疾病構造や地域の医療ニーズの変化を踏まえた適切な入院・外来診療体制を確保すること。

イ 京北病院へのアクセスの確保に取り組むとともに，通院が困難な患者に対しては，訪問診療，訪問看護など，在宅医療の提供を適切に行うこと。

(2) 救急医療

京北地域における唯一の救急告示病院として，初期救急医療を提供する役割を的確に果たすこと。また，高度な医療を要する患者については，市内中心部の高度急性期医療機関へ転送すること。

(3) 介護サービスの提供

ア 施設介護サービスの提供

施設介護サービスへのニーズの増加に対応するため，療養病床から転換し

た介護老人保健施設において利用者の状況に応じて長期入所・短期入所共に受け入れる等、これを適切に運営すること。

イ 居宅介護サービスの提供

通院が困難な者に対して、そのニーズに対応した居宅介護サービス（訪問看護，訪問リハビリテーション等）を提供すること。

(4) 医療・保健・福祉のネットワークの構築

ア 地域の住民の協力を得て、京北病院の機能や取組についての周知に努めること。また、地域に密着した事業を充実し、積極的に地域への浸透を図ること。

イ 医療・保健・福祉サービスを提供する京北地域内の様々な施設とのネットワークにおいて重要な役割を果たすこと。

3 地域の医療・保健・福祉サービスの提供機関との連携の推進

(1) 医師不足の問題に見られるように、地域の医療・保健・福祉サービスを提供する社会資源は限られているため、それぞれの機能に応じた適切な役割分担と連携を図り、地域全体で適切なサービスを提供することが非常に重要である。

(2) 市立病院は、地域のかかりつけ医等から入院や手術を必要とする急性期の患者の紹介を受け、高度医療を提供するとともに、回復期や慢性期となった患者については、かかりつけ医等への逆紹介や患者の状態に適した機能を有する病院や介護施設への転院等を行うこと。

(3) 京北病院は、医療・保健・福祉サービスを提供する様々な施設や市立病院との緊密な連携を図り、地域医療連携の中心的役割を果たすこと。

4 医療の質及びサービスの質の向上に関する事項

(1) 患者の視点，患者の利益の優先

ア 患者の視点，患者の利益を最優先にしながら，医療の質及びサービスの質の向上を図ること。

イ 分かりやすい説明とこれに基づく同意の下に，診療を行うこと。

(2) 医療の質の向上に関すること

ア 医学の進歩による医療の高度化及び複雑化に対応して，常に高度かつ標準的な医療を提供することができるよう，医療専門職の知識・経験の向上を図ること。

イ 高度な医療を提供するために必要となる機器及び設備の計画的な充実に努めること。

ウ 医療の質に関する客観的なデータの収集，他の医療機関とのデータによる比較分析などを通じて，常に科学的な根拠に基づいた質の高い医療を提供すること。

エ 医療の質に関する客観的なデータや外部の評価機関の評価結果の公表により，患者が自ら納得し，選択して自分に合った医療を受けられる権利を保障すること。

(3) 安全で安心できる医療の提供に関すること

ア 医療安全に係る組織やマニュアルを不断に見直すことにより医療安全体制を強化すること。

イ インシデント及びアクシデントを公表する取組を推進し，医療安全の風土づくりを進めること。

(4) 患者サービスの向上に関すること

ア 温かく心のこもった職員の接遇・応対の一層の向上を図ること。

イ 施設面での快適性や利便性の確保，待ち時間の短縮などにより，快適に医

療サービスを受けられるよう努めること。

ウ 患者満足度を客観的に把握したうえで、必要な改善策を講じ、患者サービスの向上を図ること。

(5) 情報通信技術の活用

常に電子カルテを含めた総合情報システムの改良に努めることにより、医療の質や患者サービスの向上を図ること。

5 適切な患者負担についての配慮

誰もが公平な負担で、必要かつ十分な医療を受けることができるよう、適切な料金に関する規程を定め、適正にこれを実施すること。

第4 業務運営の改善及び効率化に関する事項

1 業務運営の改善に係る仕組みづくり

(1) 病院全体として、医療の質や患者サービスを向上させるため、常に患者、市民、職員等の意見を取り入れる業務運営を改善する仕組みを構築すること。

(2) 職員の積極的な経営参画意識と志気を高め、業務改善が常に実行される風土を醸成すること。

2 迅速かつ的確な意思決定を行うことができる組織の構築

(1) 迅速かつ的確に意思決定し、これを着実に実施することができる簡素で効率的な組織を構築すること。

(2) 各部門からの迅速で的確な報告及び提案を経営戦略へ高めていくことができるよう、第一線を担う職員と意思決定を行う役員及び職員との意思疎通の円滑化を図ること。

(3) 専門知識や高い能力を有する職員により構成する企画戦略部門を充実すること。

- (4) 法人の決定事項を各部門や各職員に明確な指示としての的確に伝達し、その実施状況を適切に評価することができるよう、指揮命令系統を明確にしておくこと。
- (5) 監事及び会計監査人がより実効性の高い監査を行うことができる態勢を構築すること。

3 医療専門職の確保とその効率的な活用

(1) 医療専門職の確保とその効率的な活用

- ア 市立病院及び京北病院のそれぞれの役割に応じ、必要な専門知識を有した医療専門職を確保すること。
- イ 医療専門職間の密接な連携と適切な役割分担により実施してきたチーム医療を更に推進すること。また、各医療専門職が最大限の専門性を発揮できるようにすること。

(2) 医師

ア 市立病院

地域医療連携の考え方にに基づき、かかりつけ医等との適切な役割分担の下、高度急性期医療機関としての役割を果たすことができるよう、専門性の高い医師を確保すること。

イ 京北病院

地域包括ケアを適切に提供できるよう、総合的な知識と経験を有する医師を確保すること。

ウ 他職種との適切な役割分担

他の職種との適切な役割分担の推進により、医師の負担や疲弊を緩和し、提供する医療の質を向上させること。

(3) 看護師

ア 入院患者の重症度や看護必要度，外来診療における看護師の役割を踏まえ，常に適正な配置を検証し，必要な看護師数を確保すること。

イ 看護師の専門性を確保するための計画的な教育及び育成を継続すること。

ウ 夜間における医療安全を適切に確保するため，引き続き適正な人数の看護師を配置すること。

4 職員給与の原則

職員の給与は，当該職員の勤務成績や法人の業務実績を考慮し，かつ，社会一般の情勢に適合したものとすること。

5 人材育成

医療に関する専門知識・技術又はより戦略的な病院経営を行ううえで必要となる医療経営・医療事務に係る専門知識及び使命感を持った職員を計画的かつ効率的に育成すること。

6 人事評価

職員の意欲及び主体性の向上並びに組織の更なる活性化のため，職員の能力，勤務実績を適正に評価する人事評価システムの導入を図ること。

7 職員満足度の向上によるサービスの質の向上

(1) 職員のワークライフバランスや職場における安全衛生の確保，職場のコミュニケーションの活性化，職員の努力や実績が適正に評価される制度の構築などを通じて，すべての職員が誇りを持って職責を果たすことができる環境を整え，市民サービスの向上につなげること。

(2) 職員満足度を客観的に把握するため具体的な措置を講じ，患者満足度と併せて分析し，公表すること。

8 ボランティアとの協働や市民モニターの活用

市民ボランティアと職員の協働の積極的な推進や、市民モニターの活用を通じて、市民目線でのサービスの向上に努めること。

第5 財務内容の改善に関する事項

1 収益的収支の改善

- (1) 法人全体及び各病院単位ともに、経常収支で単年度黒字基調を維持すること。
そのため、収益確保の観点から、病床利用率の向上や適正な診療収入の確保に努めること。また、適切な未収金対策を行うこと。
- (2) 費用の効率化の観点から、人件費比率の目標管理、診療材料等の調達コストの縮減など最大限の効率化を図ること。
- (3) 法人運営は、独立採算が原則であるが、政策医療の分野において、十分な努力を行ってもなお診療収入をもって充てることができない経費は、税を主な財源とする運営費交付金として市民の負担により賄われていることを十分認識し、運営費交付金を中期計画に適切に計上するとともに、その内訳や考え方を明らかにすること。

2 安定した資金収支の実現

京都市からの長期借入金以外の借入れを行うことなく法人を運営することができるよう、計画的な設備投資及び職員採用を行うこと。

3 経営機能の強化

- (1) 診療報酬の改定や患者の動向を見極め、迅速に情報の収集及び分析をしたうえで、対応策を立案し、的確な対応を行うこと。
- (2) 職員一人一人が経営感覚を持って担当業務を遂行できるよう、適切な目標の付与とその達成度の評価を行うこと。

4 資産の有効活用

建物や医療機器などへの設備投資を行う際には、目的、稼働目標及び費用対効果を明確にし、その目的や目標の達成状況を常に検証しつつ、資産を有効に活用すること。また、すべての資産について遊休化を回避し、有効に活用すること。

第6 その他業務運営に関する重要事項

1 市立病院整備運営事業の推進

- (1) 救急・災害医療等の政策医療機能，がんや生活習慣病への高度医療機能，地域医療の支援機能を整備・拡充する市立病院整備運営事業を推進し，更なる医療機能の充実・強化を図ること。
- (2) 民間の経営能力，技術的能力や管理手法を活用することにより，施設整備費，運営費の抑制を図り，従来手法と比べての経費削減効果を確保すること。
- (3) 法人から医療周辺業務を受託し，実施する特別目的会社（以下「SPC」という。）との適切な協働関係を構築すること。また，SPCが各種業務を総合的に管理することにより，医療専門職を本来業務に専念させ，医療サービスを向上させるとともに，診療報酬の増大につなげること。
- (4) モニタリングは，効率的で実効性のあるものとし，SPCの業務遂行状況を確実に確認し，評価すること。

2 コンプライアンスの確保

- (1) 関係法令や病院内のルールを遵守することはもとより，法令等の目的や趣旨に立ち返り，点検と確認を行い，病院内のルールに不備や無駄があれば，速やかに改善すること。
- (2) そのため，研修の実施等により役職員のコンプライアンスに対する意識を向上させるとともに，情報公開の徹底や，法人内外からのチェックが機能する仕

組みの構築によりコンプライアンスの確保を図ること。

3 戦略的な広報と分かりやすい情報の提供

- (1) 医療サービスや法人の運営状況について市民の理解を深められるよう、目的や対象に応じた適切な内容や媒体による戦略的な広報を行うこと。
- (2) 医療の質や経営に関する指標について具体的な数値目標を定め、その実績の経年変化や達成度、他の類似医療機関との比較等により、正確で分かりやすい情報を提供すること。

4 個人情報の保護

すべての職員に個人情報を保護することの重要性を認識させ、その管理を徹底させること。特に、電子カルテなどの電子情報については、大量かつ迅速に処理が可能であり、また、加工、編集、複製等が容易であるという特徴があり、漏えい等が生じた場合の影響が大きいことから、厳格な管理を行うこと。

5 関係機関との連携

- (1) 医療の提供に当たっては、健康危機事案、地域保健の推進又は救急搬送を担う京都市の各部局との連携を密にすること。
- (2) 市立病院、京北病院及び京都市のみでは対応が困難な大規模な健康危機事案や高度な医療の提供に際して適切な役割を果たすことができるよう、大学病院、広域的な医療を担う医療機関及び国の機関との連携を図ること。

6 地球環境への配慮及び廃棄物の減量、省資源・省エネルギーの推進

温室効果ガス及び有害物質の排出抑制、廃棄物の減量、省資源・省エネルギーの推進など、地球温暖化対策の推進と限りある資源の有効な活用に取り組むことにより、持続可能な社会の形成に寄与すること。