

平成 30 年 10 月 5 日

静岡市長 田辺 信宏 様

地方独立行政法人静岡市立静岡病院評価委員会
委員長 西田 在賢

意見書

地方独立行政法人静岡市立静岡病院第 2 期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）第 25 条第 3 項の規定に基づく本評価委員会の意見は下記のとおりである。

記

- ・第 2 期中期目標案について
別添案のとおりとすることが適当である。
なお、各委員から出された意見等は、別添参考資料のとおり

以上

地方独立行政法人静岡市立静岡病院 第2期中期目標（案）

目次

	頁
前文	1
第1 中期目標の期間	2
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 静岡病院が担うべき医療	2
(1) 地域の特性に配慮した医療の確立と提供	
(2) 救急医療	
(3) 感染症医療	
(4) 周産期医療・小児医療	
(5) 災害時医療	
(6) 高度医療・専門医療	
2 地域の医療機関等との機能分化及び連携強化	3
(1) 地域における診療機能と役割	
(2) 行政機関、在宅医療・介護との連携強化	
3 市民・患者の視点に立った医療サービスの提供	3
(1) 患者中心の医療の提供	
(2) 市民への情報発信と公益に資する取組	
(3) 患者ニーズの把握及び迅速な対応	
(4) 接遇に対する職員の意識向上	
4 組織力を生かした診療体制	4
(1) 部門を超えた連携の強化	
(2) チーム医療	
5 安心・安全な医療の提供	4
(1) 医療安全対策	
(2) 法令・行動規範の遵守（コンプライアンス）の徹底	
第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項	
1 業務運営体制の構築	5
(1) 効率的な業務運営の実現	
(2) 組織的な業務改善の取組	
(3) 市民との協働による病院運営の実施	
2 優れた人材の確保・育成	5
(1) 医療従事者の確保	
(2) 教育・研修への取組	
3 新たな働き方の実現を目指した職場環境の整備	6
(1) 働き方改革への取組	
(2) やりがいを引き出す人事・給与制度の整備	
第4 財務内容の改善に関する事項	
1 健全経営の維持	6
(1) 経営基盤の確立	
(2) 収入の確保	
(3) 費用の節減	
第5 その他業務運営に関する重要事項	
1 計画に基づいた効率的・効果的な投資	6

前文

静岡市立静岡病院は、目まぐるしく変化する社会構造や医療環境に迅速・柔軟に対応するため、平成28年4月に地方独立行政法人に移行し、新たなスタートを切った。

法人設立から平成30年度までの第1期中期目標期間においては、理事長以下職員が一丸となり、“静岡市の未来を医療のちからで支える”との理念を掲げ、地方独立行政法人という新しい組織体の長所を最大限に活用して、弾力的・効率的な病院経営が有効に行われた。また、市立病院として担うべき救急・感染症・災害時医療等の公益性の高い医療は、継続的・安定的に提供されている。

本市では、高齢化率が29%を超え（H29）、人口減少も他の自治体同様確実に進展することが見込まれることから、団塊の世代が75歳以上となる2025年、さらにその先を見据えて、市として様々な課題を解決していく必要がある。

本市が掲げる5大構想を踏まえて策定した「静岡市健康長寿のまちづくり計画」（平成30（2018）年度～平成34（2022）年度）においては、施策体系を「富士山型」とし、「裾野」の分野では、市民が自ら健康づくりを進める取組を、「山腹」の分野では、市民の連携により地域を支える取組を、そして医療が位置づけられる「山頂」の分野では、医療・介護の体制整備の必要性を示している。

市民に最新の高度医療・専門医療を提供する病院機能は、市民が安心して地域で過ごすための都市基盤として、必要不可欠な「社会的共通資本」であり、病院がすべての患者のために安定的に医療を提供することは、世界共通目標であるSDGs（持続可能な開発目標）の理念に沿うものである。

静岡病院においては、文字通り本市の医療を支える基幹病院として、引き続き高度急性期～急性期の医療を提供するとともに、地域包括ケアシステムの構築に向けた在宅医療と介護等との連携を図る等、適切に状況に対応していくことが求められている。

さらに、医療計画、地域医療構想等、広域医療行政における病院としての立ち位置を見定めることも同時に重要である。

第1期中期目標期間中の実績を踏まえた上で、静岡病院が今後も継続的に市民が必要とする地域の基幹病院としての役割を果たし、ひいては本市が掲げる「健康長寿のまち」の推進を図るため、第2期中期目標を定める。

第1 中期目標の期間

2019年4月1日から2023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

1 静岡病院が担うべき医療

(1) 地域の特性に配慮した医療の確立と提供

少子高齢化が急速に進行する中、限られた資源で、増加が見込まれる医療需要に対応し、市民に病状に応じて適切な医療が提供できるよう、病床の機能分化や他病院との連携を図りながら、地域の基幹病院としての役割を果たすこと。

(2) 救急医療

医師不足の影響等により、本市の救急医療が逼迫する中、市立病院として、その体制維持において中心的な役割を担っているところであるが、今後においても、関係医療機関との連携・協力を一層推進し、市とともに救急医療を支えること。

(3) 感染症医療

本県で唯一の第一種感染症指定医療機関として、感染症患者の受入体制を維持するとともに、感染症による患者の発生時等において、市及び関係機関と連携し、地域の感染症医療における中核的な役割を果たすこと。

(4) 周産期医療・小児医療

市民が、安心して子供を産み育てることができるよう、産科医及び小児科医の安定的な確保に努めるとともに、他の医療機関との連携及び役割分担に基づき、効率的かつ質の高い周産期・小児医療を担うことで、市が目指す「子育てしやすいまち」に寄与すること。

(5) 災害時医療

市民の安心・安全を守るため、災害拠点病院として、大規模災害発生に備え、必要な人的・物的資源を確保し、訓練や対応マニュアルの整備を行うとともに、大規模災害発生時には、災害医療派遣チーム（DMAT）の派遣等、医療救護活動に取り組むこと。

(6) 高度医療・専門医療

① 心臓・血管疾患

地域における心臓・血管疾患治療の中心的な役割を担ってきた伝統と実績を踏まえ、引き続き、高度で専門的な治療を行うとともに、今後も他の医療機関との連携推進に取り組むこと。

② がん

地域がん診療連携拠点病院として、患者の病態に応じたより適切で効果的ながん治療の推進や先進的で質の高いがん医療の提供等、さらなる機能強化を図ること。

また、がん検診実施機関や他の医療機関と連携してPET/CTを活用した検診等に取り組むとともに、緩和ケアやがん相談等、がん患者やその家族の「がんとの共生」の支援を行うこと。

2 地域の医療機関等との機能分化及び連携強化

(1) 地域における診療機能と役割

急性期の医療を担う中核病院としての役割を踏まえ、患者を早期に急性期から脱するよう入院機能の質及び効率性を高めるとともに、地域医療支援病院として、地域のかかりつけ医との適切な役割分担のもと、医療機能や役割に応じて患者の紹介を受け、または逆紹介を行う等、地域の医療機関と連携し、必要な支援を行うことで、地域の医療水準の向上に寄与すること。

(2) 行政機関、在宅医療・介護との連携強化

地域の医療をオール静岡で支えていくため、市の医療関係部局にとどまらず、市教育委員会や消防局等、関連する市の部局や市以外の関連団体・組織と協働して事業を展開すること。

また、市や在宅医療機関、介護サービス事業者等との連携強化に取り組み、市が第3次総合計画や5大構想に掲げる静岡型地域包括ケアシステムの推進に寄与すること。

3 市民・患者の視点に立った医療サービスの提供

(1) 患者中心の医療の提供

患者の視点に立ち、医療行為に係る情報提供や説明責任を果たし、患者の意思を尊重した医療の提供を行うとともに、きめ細やかな患者サービスを実施するため、人員の配置等の診療体制の充実を図ること。

(2) 市民への情報発信と公益に資する取組

病院の診療情報や経営状況、疾病に関する情報等について、パンフレット、ホームページ等の媒体や健康講座により、市民が必要とする情報を迅速、正確に発信し、市民の病院の活動や医療についての理解を深めること。

がんに関する知識普及のため、静岡病院が提唱し、市教育委員会との連携により開始した中学生等を対象としたがん教育を更に推進すること。

病院が開催する心肺蘇生・AEDに関するセミナー等を通じて、救急蘇生の普及啓発等について、市と協力しながら推進すること。

中学生・高校生等を対象とした医療体験講座等の実施により、次世代の医療を担う人材育成に寄与すること。

(3) 患者ニーズの把握及び迅速な対応

患者本位の医療を実現するため、常に患者ニーズを意識し、対応策や改善策を迅速、的確に行うことで、患者満足度の向上を図ること。

(4) 接遇に対する職員の意識向上

職員一人ひとりが、患者やその家族の立場を理解し、患者の不安や不満を取り除き、心のこもった対応ができるよう、職員の接遇向上を図ること。

4 組織力を生かした診療体制

(1) 部門を超えた連携の強化

医療の専門性を生かしつつ、病院の人的資源が効率的かつ有効に機能することができるよう、診療科間や医療各部門間、医療部門と事務部門間の垣根を取り払い、相互の自由闊達なコミュニケーションを図ることによって、院内の連携体制を強化し、組織力の向上を行うこと。

(2) チーム医療

医療の高度化、複雑化に対応し、患者の状況に的確に対応した医療を提供するため、多職種によるチーム医療を推進すること。

5 安心・安全な医療の提供

(1) 医療安全対策

市民に対し、安心・安全な医療を提供するため、職員全員が医療安全への意識を高めるとともに、医療事故や院内感染の発生・再発防止に向けた取組を組織的に行うこと。

(2) 法令・行動規範の遵守（コンプライアンス）の徹底

医療法等の関係法令を遵守し、行動規範の確立及び実践により、適正な業務運営を行うこと。

また、個人情報保護や情報公開等に関して、国のガイドラインや市の関係条例に基づき、適切に対応すること。

第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項

1 業務運営体制の構築

(1) 効率的な業務運営の実現

医療環境の変化に柔軟かつ的確に対応し、目標を着実に達成できるよう、地方独立行政法人制度の特徴を生かし、自律性、機動性に優れた効率的な業務運営体制の構築を図ること。

(2) 組織的な業務改善の取組

病院の全職員が経営に関する意識を高め、組織として業務改善を継続的に取り組むこと。

(3) 市民との協働による病院運営の実施

市民に身近で親しみやすい病院として、市民参画・協働を意識した病院運営を行うこと。

2 優れた人材の確保・育成

(1) 医療従事者の確保

医療を支える優れた知識と専門性を有する医療従事者の確保に努めること。特に医師については、後期研修医の確保を充実させるため、新専門医制度に的確に対応すること。

また、魅力ある研修制度を構築し、医療従事者の確保に繋げること。

(2) 教育・研修への取組

市民に提供する医療の質の向上のため、職員に対し、体系的に部門別研修やテーマ別研修を行う等、医療従事者のスキルアップを図る各種研修を充実させること。

3 新たな働き方の実現を目指した職場環境の整備

(1) 働き方改革への取組

「働き方改革」の実現に向け、医療従事者の健康やワーク・ライフ・バランスを確保するため、勤務負担の軽減、柔軟な勤務形態の整備等を行い、職員が安心して働くことができ、心身ともに健康を維持できるよう職場環境の整備に努めること。

(2) やりがいを引き出す人事・給与制度の整備

職員の業績や能力を的確に反映し、努力が評価され、勤務意欲の向上に繋がる公正で客観的な人事評価制度を整備すること。

第4 財務内容の改善に関する事項

1 健全経営の維持

(1) 経営基盤の確立

市民が求める高度で良質な医療と公益性の高い政策的に担うべき医療を安定的に提供できるよう、中期目標期間を通じて、経営の効率化や健全化を図り、地域医療を支える基幹病院の役割を果たせる持続可能な経営基盤を確立すること。

(2) 収入の確保

収入増加に繋がる診療体制の充実や効率的な病床利用に努めるとともに、診療報酬改定や患者の動向等、医療環境の変化に的確かつ速やかに対応し、安定的な収入確保を図ること。

また、未収金について、回収に努めるとともに、新たに発生しないよう取組を進めること。

(3) 費用の節減

職員全員がコスト意識を持ち、効率的な事業運営に努めるとともに、人件費の適正な管理、材料費の調達コストの削減等、費用の削減及び合理化を図ること。

第5 その他業務運営に関する重要事項

1 計画に基づいた効率的・効果的な投資

施設整備や医療機器の導入・更新については、社会情勢の変化や周辺の医療状況、市民ニーズ等を踏まえつつ、費用対効果やアセットマネジメントを考慮したうえで計画的に行うこと。

評価委員からの中期目標案に対する意見要旨	評価委員意見への市の回答
(ア) 全体	
① 県立総合病院、静岡赤十字病院、静岡済生会総合病院等と違い「市民病院」であることをしっかり特徴づけてほしい。静岡病院が中心となり、静岡市の医療をまとめてほしい。	・市としては、静岡病院に対し、市民が必要とする基幹病院としての役割を期待しており、今回の目標策定において、あるべき姿として設定した。また、各目標項目の中においても、「中心的役割」（救急医療、高度医療）、「中核的役割」（感染症医療）等の文言により表現をした。
② 第1回評価委員会資料2（中期目標概要版）の「主な内容」の中で、重点を置いている項目はあるか。	・今回作成した目標案の各項目においては、基本的にすべて静岡病院に依頼したい内容であり、序列はないが、概要版における太字の箇所については、第1期の目標には無かった内容を加えたもので、第2期の目標の特徴となる部分である。
③ 目標案の中で「役割」という言葉が色々な項目で出てくるが、「役割」の定義が不明確である。静岡病院の役割とはどのようなことなのか。	・市としては、静岡病院にあるべき姿として、「市民が必要とする地域の基幹病院」としての役割を期待しており、「基幹病院」とは、「救急」「感染症」「高度医療」等の各医療分野において、他の病院や診療所と連携をする中で先進的、中心的な位置づけを担う病院を想定している。このあるべき姿を継続的、安定的に提供していくことを果たすため、今回の目標案では、それぞれの項目にて担ってほしい内容を記載している。
(イ) 第2-1-(6) 高度医療（中期目標案3ページ）	
① 高度医療の項目について「心・血管疾患」ではなく、「心臓・血管疾患」のほうがわかりやすいと思う。また、緩和ケアやがん相談が高度医療の項目に記載されることは疑問に感じる。	・「心・血管疾患」については、「心臓・血管疾患」と改めたい。 ・市としては、がん医療の一環として緩和ケアやがん相談についても法人に充実を期待するものであり、目標に記載したいと考えるが、高度医療の項目において記載することに関して、委員のご指摘のとおり、相応しくないと考えるため、項目名を「高度医療」から「高度医療・専門医療」に改めたい。
② 「静岡病院の特徴であり、強みである心・血管疾患治療」という表現がわかりにくいと感じる。	・静岡病院の地域における心臓・血管疾患治療の位置づけを強調する表現として記載したものであるが、委員のご意見を受け、表現を改めたい。
(ウ) 第2-2-(2) 行政機関、在宅医療・介護との連携強化（中期目標案3ページ）	
① 最近では、在宅医療（地域包括ケア）が盛んだ。社会福祉協議会が核となっているが、社協と一緒に地域包括ケアに取り組む組織が静岡病院内にあるか。	・静岡病院では、平成29年4月より新設した総合相談センターを中心に、社協との会合などに参加し、意見交換・情報共有しており、今後も地域包括ケアシステムの推進に向け、目標案においては、社協も含め色々な関連団体、組織と連携、協働し、地域の医療を静岡市全体（オール静岡）で支えてほしいという内容で表現している。
(エ) 第3-1-(1) 効率的な業務運営の実現（中期目標案5ページ）	
① 「自律性、機動性に優れた効率的な業務運営体制の構築を図ること」の具体的な説明について。	・「自律性」「機動性」は地方独立行政法人制度の特徴であり、自主的に組織、人事を管理し、また状況に応じて予算を機動的に運用する等、地方独立行政法人のメリットを活かし効率的に病院を運営してほしいとの思いを表現した。
(オ) 第3-1-(2) 組織的な業務改善の取組（中期目標案5ページ）	
① 「全職員が経営への参画意識を持ち」という表現に関して、一般職員やパート職員まで経営への参画意識を持たせることは難しいのではないか。	・「全職員が経営への参画意識を持ち」の部分について、市としては、「病院の各職員の個々の業務は、病院全体の経営に少なからず関連をしているため、静岡病院の経営や事業の方向性を理解し、日々の業務や業務改善に生かしてほしい」との考えで表現したものであるが、「経営への参画」という表現からは、幹部クラスが主に行うものとも読みとれるため、「全職員が経営に関する意識を高め」という表現に改めたい。
(カ) 第3-2-(1) 医療従事者の確保（中期目標案5ページ）	
① （中期目標の達成には）病院として総合力（運営・経営・治療）が求められているが、その中でも人材確保が一番大切だ。新専門医制度により、研修医の先生が市内に残らないことを危惧しているため、医師確保について具体的な対策をお願いしたい。	・医師の確保は最も重要であり、市としても大きい課題として認識している。今回の目標案では、医師の確保について、特に従来のいわゆる後期研修医に焦点をあて、今年度から開始された新専門医制度への対応を含む内容で設定をした。