

「地方独立行政法人三重県立総合医療センター中期目標(素案)」に対して寄せられたご意見について  
 【パブリックコメントの結果】

資料2

| 地方独立行政法人三重県立総合医療センター中期目標(素案)   | 県民の皆様からのご意見   | ご意見に対する県の考え方(案)   |
|--|---|---|
| <p><b>前文</b></p> <p>県立総合医療センターは、北勢保健医療圏の中核的な病院として、がん、脳卒中、急性心筋梗塞などに関する高度医療を提供するとともに、地域医療を支援する病院として県民に対する医療の確保に貢献してきた。</p> <p>また、救命救急センター、地域周産期母子医療センター、災害拠点病院(基幹災害医療センター)、第二種感染症指定医療機関などの機能を有し、診療圏域を越えて本県の政策医療を提供する重要な役割を担ってきた。</p> <p>しかしながら、近年、医療を取り巻く環境は、国の医療制度改革などによって医師や看護師の確保が困難になるなど非常に厳しくなるとともに、医療技術の進歩や疾病構造の変化に伴い医療ニーズが高度化・多様化するなど、急速に変化している。</p> <p>このような中、総合医療センターは、DPCや7対1看護基準を導入するなど様々な経営改善に努めてきたが、今後も刻々と変化する医療環境に対応し、将来にわたって求められる機能を確実に果たしていくためには、経営の責任と権限を明確にし、より自立性や機動性に優れた運営体制を構築する必要がある。このため、「地方独立行政法人」に移行することとした。</p> <p>この中期目標は、県が地方独立行政法人に対して、柔軟かつ効率的な病院運営を行うことによって、多くの分野で県内最高水準の医療を提供し、県民や他の医療機関からも一層信頼される病院になることを求めるものである。</p> <p>特に、大規模災害の発生等非常時においては、県全体の医療提供体制を確保するため、県からの要請に応じて的確に対応するなど、セーフティネットの役割を確実に果たすことや、人材育成の機能をさらに充実させ、医師等の不足や偏在という課題の解消に貢献することを強く求める。</p> | <p><b>&lt;意見1&gt;</b></p> <p>1 国が公表している「独立行政法人の中期目標等の策定指針」では、「中期目標はできる限り定量的な目標値を織り込むべきである。」とありますが、本中期目標(素案)では第4章の経常収支比率100%以外に具体的な数値目標が示されていません。よって中期目標の段階から、病床稼働率など基本的な医業収入増加につながる改善目標や、効率化による収益目標について、できる限り具体的な数値目標を設定する必要があると考えます。</p> <p>2 独立行政法人化にあたっての中期目標では、総合医療センターが将来にわたって県民に高度医療を安定提供する役割を継続的に果たしていくためには、現在の医業収支構造を改善し、高度医療や人材確保のため再投資できる原資を継続的に確保し、財政状況に左右されない医業経営基盤の安定化を図ることが急務であるという本来の目的と方向性を、具体的な改善目標とともに県民にわかりやすく明示することが必要だと考えます。</p> <p>以下の項目についても上記と同じ意見</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「第2 第2 県民に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」</li> <li>のうち、「1医療の提供」</li> <li>・「第4 財務内容の改善に関する事項」</li> </ul> | <p><b>&lt;意見1&gt;に対する回答</b></p> <p>地方独立行政法人法では、法人の自主性・自律性を重んじており、県が定め法人に指示する中期目標には、法人が目標期間である5年間のうちに達成すべき基本的条項についてを記載することとされています。</p> <p>また、公営企業型の地方独立行政法人においては、具体の目標は法人自らが定めることが望ましいと考えており、ご意見にあるような具体的な数値目標については、中期目標ではなく、今後、法人自らが定める中期計画や年度計画等で具体化していきます。</p> <p>地方独立行政法人化(以下「独法化」という。)は収支改善を主目的としているのではなく、独法化という仕組みにより運営体制を変えて、法人の自主性、自律性の確保、意思決定の迅速化、運営方法の弾力化などを行い、医療提供体制等を充実させることを目的としています。</p> <p>このことにより、総合医療センターは、北勢地域だけではなく県全体の医療水準の向上に貢献する病院として医療機能をさらに充実させたいと考えています。</p> <p>ただし、上記のような目的を達成するためには、経営基盤の安定化を図ることは必要であり、中期目標(素案)でも「第4 財務内容の改善に関する事項」に記載しています。</p> <p>なお、医業基盤の安定化を図るための人員配置、投資計画、財務計画等については、中期計画や年度計画に具体的に明示していくことを考えています。</p> |
| <p><b>第1 中期目標の期間</b></p> <p>平成24年4月1日から平成29年3月31日までの5年間とする。</p>  | <p><b>&lt;意見2&gt;</b></p> <p>中期目標の期間は、平成24年4月1日から5年間となっているが、5年間の結果判定次第で成果達成がなされていないと判断して、病院の存続形態を地方独立行政法人から外すあるいは病院そのものが廃院となる可能性もあるのでしょうか。5年後は不透明なのでしょうか。その際は、地方独立行政法人となっているため、三重県としては、再度県立病院化をはからず静観する立場になるのでしょうか。</p>   | <p><b>&lt;意見2&gt;に対する回答</b></p> <p>法人は、各事業年度における業務の実績について、外部有識者からなる評価委員会に報告を行い、評価を受けます。</p> <p>評価委員会は、必要に応じて業務運営の改善勧告その他の勧告を行い、評価の結果を公表することで、病院運営の透明性を確保しています。そのことにより、法人は、毎年度評価を受けながら中期目標、中期計画等が達成できるように努めていくこととなります。</p> <p>一方、県は毎年度評価委員会から評価等の報告を受け、その結果を勘案しながら、次期の中期目標に改善事項等を反映させ、5年後経過以降も県立病院として法人が運営し、安定的・継続的な医療を提供できるよう必要な措置を講じてまいります。</p> <p>いずれにしても総合医療センターは、独法化後も県が100%出資する法人であり、県にとって政策医療を実施する必要不可欠な病院であることに変わりはありません。</p>  |

| 地方独立行政法人三重県立総合医療センター中期目標(素案) | 県民の皆様からのご意見 | ご意見に対する県の考え方(案) |
|------------------------------|-------------|-----------------|
|------------------------------|-------------|-----------------|

|   |                           |                                     |
|---|---------------------------|-------------------------------------|
| <p><b>第2 県民に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</b></p> <p>1 医療の提供<br/>                 医療環境の変化や多様化する医療ニーズ等に対応して、県民に良質な医療を提供できるよう体制の充実を図り、本県の政策医療の拠点としての役割を担うこと。</p> <p>(1) 診療機能の充実<br/>                 高度医療の提供<br/>                 がん、脳卒中、急性心筋梗塞に対する高度医療など多くの分野で県内最高水準の医療を提供し、県民から高い評価を受けられる病院をめざすこと。</p> <p>特に、がん診療については、地域がん診療連携拠点病院として三重大学医学部附属病院と連携し、県全体の医療水準の向上に貢献すること。</p> <p>救急医療<br/>                 救命救急センターとして、365日24時間体制で重篤な患者に対応すること。また、ヘリポートを活用するなど積極的に広域的な対応を行うこと。</p> <p>小児・周産期医療<br/>                 小児・周産期医療の提供を確保するため、他の医療機関と連携及び機能分担を行いながら、地域周産期母子医療センターとしての機能を充実すること。</p> <p>感染症医療<br/>                 感染症指定医療機関、エイズ治療拠点病院としての役割を果たすとともに、新型インフルエンザ等の新たな感染症に率先して対応すること。</p> <p>(2) 信頼される医療の提供<br/>                 診療にあたっては、患者との信頼関係の構築に努め、ニーズを踏まえた最適な医療を提供すること。</p> <p>また、クリニカルパスの導入を推進するとともに、インフォームドコンセントの徹底やセカンドオピニオンの整備など体制の充実を図り、患者の視点に立って信頼される医療を推進すること。</p> <p>(3) 医療安全対策の徹底<br/>                 医療事故を未然に防ぎ、患者が安心して治療に専念できる環境を提供するため、医療安全対策を徹底すること。</p> <p>(4) 患者・県民サービスの向上<br/>                 診察、検査、会計等にかかる待ち時間の改善、プライバシーの確保に配慮した院内環境の整備、相談体制の充実など、病院が提供するサービスについて患者の利便性の向上を図ること。</p> <p>また、患者や家族、県民から信頼を得られるよう、職員の意識を高め接遇の向上に取り組むこと。</p> | <p>前文と同じ意見&lt;意見1&gt;</p> | <p>前文に係る&lt;意見1&gt;に対する県の考え方と同様</p> |
|---|---------------------------|-------------------------------------|

| 地方独立行政法人三重県立総合医療センター中期目標(素案)   | 県民の皆様からのご意見  | ご意見に対する県の考え方(案)  |
|--|--|--|
| <p>2 非常時における医療救護等<br/>                     大規模災害の発生等非常時には、県全体の医療提供体制を確保するため、県民に対するセーフティネットの役割を的確に果たすこと。</p> <p>(1)大規模災害発生時の対応<br/>                     東海地震・東南海・南海地震など大規模災害発生時には、医療救護活動の拠点としての機能を担うとともに、災害時医療支援チーム(DMAT)の派遣など医療救護活動に取り組むこと。</p> <p>また、基幹災害医療センターとして、DMATなどの要員の育成や災害医療訓練を行うなど大規模災害発生時に備えた機能の充実を図ること。</p> <p>(2)公衆衛生上の重大な危機が発生した場合の対応<br/>                     新型インフルエンザ等の新たな感染症が発生した場合には、知事の要請に応じて患者を受け入れるなど、迅速に対応すること。</p> |  |  |
| <p>3 医療に関する地域への貢献<br/>                     地域医療を支える他の医療機関と密接に連携し支援することにより、地域の医療機関からも信頼される病院となること。</p> <p>(1)地域の医療機関との連携強化<br/>                     地域連携クリニカルパスの活用など病病連携・病診連携を推進し、県民に適切な医療を提供できる体制を構築すること。</p> <p>(2)医師不足等の解消への貢献<br/>                     へき地医療拠点病院として、へき地の医療に対する支援体制を充実するとともに、医師不足の深刻な公立病院に対して医師を派遣するなど、地域の医療提供体制の確保に貢献すること。</p>  | <p><b>&lt;意見3&gt;</b></p> <p>1 地域医療が抱える大きな課題は2つあります。1つは、「勤務医不足」で、もう1つは「高齢化による疾病構造の変化」です。</p> <p>2 本中期目標(素案)では、総合医療センターはへき地医療支援拠点として「医師不足の深刻な公立病院への医師派遣」を目標として掲げられていますが、緊急避難的な一時的な派遣を中期目標としても、地域の「勤務医不足」の根本的な解決にはならないと思います。</p> <p>3 「勤務医不足」のきっかけは、「新臨床研修医制度」にあると言われていています。「新臨床研修医制度」のために大学医局から派遣してもらっていた医師が県立病院から戻されたことが直接的な原因ですが、それは県立病院の人的基盤が大学医局に依存したいかに脆いものであったかということの裏返しでもあります。</p> <p>4 よって、この「勤務医不足」の根本的な解決には一定の期間がかかっても、県立病院自身が「勤務医」を育てる環境をつくることにつきますと思います。</p> <p>5 総合医療センターには、中期目標としてこれからの人材基盤の強化のため、初期研修を終えた若手医師をひきよせ、地域に定着させる魅力のある研修プログラムと、地域医療へ貢献できることの魅力を伝えられる優れた指導を期待します。</p> <p>6 また、三重大学との連携は維持しながら、三重大学以外へも連携先を広げ、独自の「勤務医確保」のルートを開拓していくことを期待します。</p> | <p><b>&lt;意見3&gt;に対する回答</b></p> <p>総合医療センターの独法化にあたっては、高度・特殊医療や政策医療に関する様々な取組や魅力ある研修プログラムの構築などを通して、優れた医療人材の確保や育成を行い、今以上に多くの臨床研修医や指導医等が集まる病院にしたいと考えています。</p> <p>例えば、平成23年4月から三重大学と連携して総合医療センター内に設置された大学院は、勤務しながら大学院生として生活習慣病、がんの臨床に結びつく研究などができ、医学博士を取得し、引き続き臨床、研究、留学の道が開けるなど魅力ある研修プログラムを実践しています。</p> <p>このように、若い医師に魅力ある研修プログラムを提供したり、優秀な指導医を確保するためには、三重大学との連携は欠かせないものと考えています。</p> |

| 地方独立行政法人三重県立総合医療センター中期目標(素案)   | 県民の皆様からのご意見   | ご意見に対する県の考え方(案)  |
|--|---|--|
|  | <p>7 地域医療のもうひとつの課題は「高齢化による疾病構造の変化」です。今後10年間で県内の高齢化が急速に進み、急性期であっても肺炎で入院した高齢者を診れば、心臓も腎臓も悪いといったケースが増加します。</p> <p>8 よって、総合医療センターの臨床研修プログラムの中には、高齢化する地域でこれから最も県民ニーズが高くなる「全身を診られる医師」を育成する過程を重点的に組み入れ、若手医師を育てながら、地域医療の貢献につなげて欲しいと思います。</p> <p><b>&lt;意見5&gt;</b><br/>                 6 これからの総合医療センターは、県の急性期医療を支える基幹病院であっても、すべての診療機能を自ら抱え込むのではなく、地域連携室の役割を強化し、県内周辺の病院のみならず、在宅支援診療所や介護施設まで密接に連携し、急性期を基点にした回復期、療養期、在宅医療・介護までの連携と分担の形をつくるのが医業戦略上の要になると思います。</p> <p>7 そのことが、ひいては急性期医療を担当する総合医療センターの在院日数短縮化や病床稼働率向上を通じて財務内容の改善につながり、地域の医療機関の支援を通じて高齢化する地域医療の貢献につながるものと考えます。</p> | <p>総合医療センターは独法化後も三次救急医療機関としての役割を引き続き担っていきます。ご意見のような「全身を診られる」医師の育成については、救急医療に携わることで幅広い診療経験を積むことができると考えられることから、そのような医師の育成についても貢献できると考えています。</p> <p>そういった優れた医師を育成し、へき地医療に対する支援体制の強化と併せて医師不足の深刻な公立病院に対して三重大学と連携しながら医師を派遣するなど、総合医療センターが、本県の抱える医師の不足や偏在の緩和に貢献していきたいと考えています。</p> <p><b>&lt;意見5&gt;に対する回答</b><br/>                 総合医療センターでは、平成22年度に患者の利便性の向上を図るために地域連携室を移転するなど地域連携機能を強化したところであり、独法化後も地域の医療機関や介護福祉施設との連携を深めるとともに、支援を行うことで、より一層地域医療に貢献できる病院にしていきたいと考えています。</p> |
| <p>4 医療に関する教育及び研修</p> <p>医療従事者にとって魅力ある病院となるよう関係機関と連携して教育及び研修の充実を図ること、また、院内のみならず県内の医療水準の向上が図られるよう医療従事者の育成を行うこと。</p> <p>(1) 医師の確保・育成<br/>                 三重大学と連携して指導医を確保するとともに、積極的に臨床研修医等を受け入れ、優れた医師の育成を行うこと。</p> <p>(2) 看護師の確保・育成<br/>                 看護師の確保・定着を図り、質の高い看護が継続的に提供できるよう研修の充実を図ること。</p> <p>(3) コメディカル(医療技術職)の専門性の向上<br/>                 薬剤師、放射線技師、検査技師等の医療技術職について、専門性の向上を図るため、研修の充実を図ること。</p> <p>(4) 資格の取得への支援<br/>                 専門医、認定看護師など職員の資格取得に向けた支援を行うこと。</p> <p>(5) 医療従事者の育成への貢献<br/>                 医学生、看護学生の実習を積極的に受け入れるなど、県内の医療従事者の育成に貢献すること。</p> |   |  |



| 地方独立行政法人三重県立総合医療センター中期目標(素案)  | 県民の皆様からのご意見   | ご意見に対する県の考え方(案)   |
|---|---|---|
| 5 医療に関する調査及び研究<br>提供する医療の質の向上や県内の医療水準の向上、新たな医療技術への貢献のため、調査及び研究に取り組むこと。  |   |   |
| <b>第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項</b><br>医療サービスの一層の向上と経営基盤の強化を図るため、業務運営の改善及び効率化を推進すること。<br><br>1 適切な運営体制の構築<br>医療環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できるよう、運営体制を構築すること。<br><br>2 効果的・効率的な業務運営の実現<br>医療環境の変化に応じて職員の配置や予算執行を弾力的に行うなど、効果的・効率的な業務運営を行うこと。 |   |   |
| <b>3 業務改善に継続して取り組む組織文化の醸成</b><br>すべての職員が病院の基本理念を共有し、継続して業務改善に取り組む組織文化を醸成すること。   | <b>&lt;意見4&gt;</b><br>1 具体的な改善目標の設定にあたっては、全国一律の指標や県や外部コンサルティング会社から一方的に与えられたものではなく、総合医療センターの各部署の役職員(医師・看護師・医療スタッフ・事務職)が参加し、これまでの各部署での経営改善努力の成果をもとに、自ら設定した改善目標を掲げることが、業務改善に継続的に取り組む組織文化の形成にとって重要なポイントだと考えます。<br><br>2 現在の経営指標を見ると、すでにDPCや7:1看護基準の導入による診療報酬の改善や、平均在院日数の改善、各種委託契約の見直しなど各部署での経営改善努力の成果が実りつつあり、平成16年以降悪化の一途であった経常損益が23年度に単年度黒字化するまで改善されてきております。<br><br>3 今後ともこの業務改善の流れを全役職員が一体となって確実に継続していけるような人事制度の仕組みによる裏づけが必要だと考えます。<br><br>4 公務員の身分を保証した特定地方独立行政法人であっても、全役職員の業務改善努力が的確に反映されるような人事評価制度の導入は法的に可能であり、職員の働き甲斐やインセンティブ醸成のためにも必要不可欠だと思います。<br><br>5 今般の中期目標の設定に際し各部署の全役職員による業務改善努力を反映させ、各人の個々の目標管理とリンクさせる人事制度を導入することにより、全役職員の経営参加意識を喚起し、一体となって業務改善を押し進め、県民にとって「魅力ある病院づくり」に取り組み、県の基幹病院として「地域医療に貢献する総合医療センター」を目指して欲しいと思います。 | <b>&lt;意見4&gt;に対する回答</b><br>改善目標を職員自らが設定するとともに、評価委員会の設置によって外部から適正な評価が行われ、結果が公表されることや、中期計画を策定するプロセスにおける院内議論の高まりによって、病院の目標が明確になり、職員の意識改革を図ることが期待できると考えています。<br><br>総合医療センターにおいては、独法化により、病院長の権限と責任の明確化、財務体質の安定化を図り、病院の自主性、自律性、病院運営の迅速性、柔軟性を高めていきたいと考えています。そういった中で、職員が使命感や達成感を持てる環境を法人自らが整え、職員のモチベーションと経営参画意識の向上を図ることにより、医療サービスの向上につなげていきたいと考えています。 |

| 地方独立行政法人三重県立総合医療センター中期目標(素案)  | 県民の皆様からのご意見  | ご意見に対する県の考え方(案)   |
|---|--|---|
| <p>4 就労環境の向上<br/>職員が働きやすく、また、働きがいのある病院となるよう、就労環境の向上を図ること。</p> <p>5 人材の確保・育成を支えるしくみの整備<br/>人材の確保・育成を支えるしくみを整備し、組織力の向上に向けて、職員一人ひとりが、その意欲と能力を最大限発揮できる環境づくりを行うこと。</p> |  |   |
| <p>6 事務部門の専門性の向上と効率化<br/>病院経営や医療事務に精通した職員を確保、育成することにより、事務部門の専門性の向上を図ること。また、業務の継続的な見直しを行い、事務部門の効率化を図ること。</p>   | <p><b>&lt;意見5&gt;</b></p> <p>1 これからの総合医療センターの運営上の最大の課題は、病院経営や医療事務に精通した「事務職員の育成」と、地域医療を支える他の地域医療機関との密接な連携を推進し医業経営戦略を立案・遂行する「事務局機能の強化」にあると思います。</p> <p>2 これまで県立病院の事務職は、本庁の人事ローテーションにより長くて数年間隔で入れ替わる制度上の仕組みから、事務局機能の弱さはやむを得ない面もあったと思いますが、これからは地方独立行政法人化に移行することによって、病院長の責任と権限が明確になり、組織運営面の課題を解決することが期待されています。</p> <p>3 しかし、病院長の責任と権限だけを強化しても、病院長を補佐し、医療現場と患者ニーズ、医療情勢を見て業務改善を遂行する「事務局機能」が弱いままでは、全体の組織運営や経営改善は難しいと思います。</p> <p>4 現在、高齢化による疾病構造の変化、逼迫する財政を背景に平成24年度診療報酬・介護報酬改定や医療・介護制度の改正を控え、外部環境が大きく変わろうとしています。外部環境の変化に合わせて医業経営戦略を立案し遂行する「事務局機能」がこれまで以上に求められる状況です。</p> <p>5 また、事務局機能の強化や組織体制については、県外の独立法人化し成功した公立病院など、モデルとなる病院の事例も参考にして取り入れることも必要だと思えます。</p> <p>6 これからの総合医療センターは、県の急性期医療を支える基幹病院であっても、すべての診療機能を自ら抱え込むのではなく、地域連携室の役割を強化し、県内周辺の病院のみならず、在宅支援診療所や介護施設まで密接に連携し、急性期を基点にした回復期、療養期、在宅医療・介護までの連携と分担の形をつくるのが医業戦略上の要になると思います。</p> <p>7 そのことが、ひいては急性期医療を担当する総合医療センターの在院日数短縮化や病床稼働率向上を通じて財務内容の改善につながり、地域の医療機関の支援を通じて高齢化する地域医療の貢献につながるものと考えます。</p> | <p><b>&lt;意見5&gt;に対する回答</b></p> <p>病院の事務職員は、高い専門性が必要であるが、現在の県組織の枠組みの中では定期的な人事異動等により、病院事務に精通した職員の育成が難しい状況にあります。</p> <p>事務職員については、独法化後は法人自らプロパー職員を採用し、育成することで、高い専門性を持つ職員の確保を図ることができるものと考えています。</p> <p>そのことにより、事務部門が強化(事務局機能が強化)され、理事長をサポートし、経営戦略の立案・遂行が確実に行える体制が構築できると考えています。</p> |

「地方独立行政法人三重県立総合医療センター中期目標(素案)」に対して寄せられたご意見について  
 【パブリックコメントの結果】

資料2

| 地方独立行政法人三重県立総合医療センター中期目標(素案)  | 県民の皆様からのご意見               | ご意見に対する県の考え方(案)                     |
|---|---------------------------|-------------------------------------|
| <p>7 収入の確保と費用の節減<br/>                     病床利用率の向上、診療報酬制度への適切な対応、診療報酬の請求漏れ防止や未収金対策の徹底などにより収入の確保を図ること。また、薬品や診療材料の在庫管理の徹底や、多様な契約手法の検討などにより費用の節減に取り組むこと。</p> <p>8 積極的な情報発信<br/>                     県民の医療に関する意識の向上を図るとともに、運営の透明性を一層確保するため、法人の取組や運営状況などを積極的に情報発信すること。</p> |                           |                                     |
| <p><b>第4 財務内容の改善に関する事項</b><br/>                     医療環境の変化に対応して、良質で満足度の高い医療を安定的、継続的に提供できる経営基盤を確立すること。<br/>                     そのため、業務運営の改善及び効率化などを進め、中期目標の期間に経常収支比率100%以上を達成し、維持すること。<br/>                     なお、地方独立行政法人法に基づき、政策医療の提供に必要な経費については、引き続き県が負担する。</p>  | <p>前文と同じ意見&lt;意見1&gt;</p> | <p>前文に係る&lt;意見1&gt;に対する県の考え方と同様</p> |
| <p><b>第5 その他業務運営に関する重要事項</b></p> <p>1 保健医療行政への協力<br/>                     県などが進める保健医療行政の取組に対し積極的に協力すること。</p> <p>2 法令・社会規範の遵守<br/>                     県民に信頼され、県内の他の医療機関の模範となるよう法令や社会規範を遵守すること。</p>  |                           |                                     |