

第4回 地方独立行政法人たつの市民病院機構評価委員会
一次 第一

日 時 令和5年10月10日(火)
午後3時から
場 所 たつの市役所新館4階
災害対策本部兼大会議室

1 開 会

2 協議・報告事項

- (1) 第2期中期目標(案)について
- (2) 第2期中期目標(案)に係る意見書について
- (3) 第2期中期計画骨子(案)について
- (4) 今後のスケジュール

3 閉 会

第4回 地方独立行政法人

たつの市民病院機構評価委員会資料

- 議題(1) 第2期中期目標(案)について (P1～8)
- (2) 第2期中期目標(案)に係る意見書について (P9)
- (3) 第2期中期計画骨子(案)について (P10～11)

(案)

地方独立行政法人 たつの市民病院機構
第2期中期目標

たつの市

目 次

前 文.....	1
第1 中期目標の期間.....	2
第2 住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.....	2
1 地域医療構想を踏まえた果たすべき役割.....	2
(1) 地域医療構想を踏まえた医療の提供.....	2
(2) 救急医療の安定化.....	2
(3) 地域包括ケアシステムへの貢献と在宅医療の充実.....	2
(4) へき地医療の提供.....	2
(5) 新興感染症対応と予防医療の充実.....	2
(6) 災害時の対応.....	2
(7) 播磨姫路圏域における連携強化.....	2
2 地域住民や患者が安心できる医療の提供.....	2
(1) 医療安全及び医療サービスの質の向上.....	3
(2) 患者満足度の向上.....	3
(3) 職員の接遇向上.....	3
(4) 市民への情報発信.....	3
3 医療の従事者の確保と育成.....	3
(1) 医療従事者の確保.....	3
(2) 医療従事者の育成.....	3
第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項.....	3
1 組織ガバナンスの確立.....	3
(1) 効率的な組織体制と専門職員の確保.....	3
(2) 目標管理のモニタリングと評価.....	3
(3) コンプライアンスの徹底.....	4
(4) リスクマネジメント体制の充実.....	4
(5) デジタル化の推進.....	4
2 職員の士気の上昇.....	4
(1) 職員の意識改革.....	4
(2) 働きやすい職場環境の確保と働き方改革への対応.....	4
(3) 人事制度・給与体系の構築.....	4
第4 財務内容の改善に関する事項.....	4
1 収入の増加・確保.....	4
(1) 病床利用率・診療単価の向上.....	4
(2) 医療環境の変化への対応.....	4

2	経費削減・抑制.....	5
	(1) 施設管理の強化.....	5
	(2) 医療機器の適正な管理.....	5
	(3) 材料費の抑制.....	5
	(4) 人件費の適正化.....	5
	(5) 効率的な予算執行.....	5
	(6) 契約方法の見直し.....	5
3	経営基盤の強化.....	5
	(1) 中期目標期間の経営.....	5
	(2) 運営費負担金.....	5
第5	その他業務運営に関する重要事項.....	5
1	附帯事業.....	5

前 文

たつの市民病院（以下「市民病院」という。）は、たつの市南部に位置する御津町において、前身の公立御津病院として昭和27年4月の開院以来半世紀以上にわたり、救急医療を始めとする政策医療を担うとともに、地域住民が安心できる医療の提供をしてきた。

令和2年4月1日には、引き続き市民病院が担うべき役割を確実に果たすとともに長期的かつ安定的な運営を目指し、地方独立行政法人たつの市民病院機構（以下「市民病院機構」という。）に経営形態を移行した。

第1期中期目標期間においては、法人移行後の1期目として、各会議体や組織の形成、教育方針の決定をはじめ法人の礎となる体制を築くとともに、医療の面では、救急医療の充実、在宅医療の強化、へき地医療の安定化等の計画に掲げる医療を着実に提供し、財務の面では、診療単価の向上など経費経営改革を着実に進め、中期目標の達成に向け計画通り進んでいる。

特に、法人へ移行後は新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、医療を取り巻く環境が日々変遷していく中、地域の最前線に位置する医療機関として地域に求められる医療を提供することで、市民病院が担うべき役割を果たしてきた。

今後、本市を含む播磨姫路医療圏における医療需要は2025年にピークを迎える見込みであり、新型コロナウイルス感染症の5類移行後の不透明な医療環境の変化を見据えて地域の医療ニーズに応えながら、国が示す「持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院経営強化ガイドライン」では地域医療構想を踏まえた医療の役割・機能の明確化、医療と介護が連携する地域包括ケアシステムの実現等に向けた取組が求められている。

第2期中期目標の策定に当たっては、このような社会情勢の変化に対応しながら、市民が健やかに暮らせるまちの実現のため、第1期での取組を更に充実させ、市民病院機構が担うべき役割を確実に果たすとともに法令を遵守した効率的・効果的な法人運営に期待する。

市は、ここに市民病院機構が達成すべき業務の目標とする中期目標を定めるものとし、この中期目標を確実に達成するための具体的な中期計画の策定及び進捗管理を求める。

第1 中期目標の期間

中期目標の期間は、令和6年4月1日から令和10年3月31日までの4年間とする。

第2 住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 地域医療構想を踏まえた果たすべき役割

(1) 地域医療構想を踏まえた医療の提供

兵庫県が策定する地域医療構想との整合性を図ること。病床機能については、地域医療構想を十分に踏まえながら、今後の医療需要の動向に対応すること。

(2) 救急医療の安定化

地域全体における救急医療の安定化に貢献する役割を果たすため、休日・夜間を含めた内科系患者の受入体制を維持・充実させること。

(3) 地域包括ケアシステムへの貢献と在宅医療の充実

高齢者が住み慣れた地域で安心していきいきと暮らせるよう、地域包括ケアシステムの実現に向けて、公的な医療機関として中心かつ先導的な役割を果たすこと。

特に、地域の在宅支援においては、地域包括ケアシステムを支える在宅療養支援病院として、訪問診療を始めとした在宅医療体制を充実させること。

(4) へき地医療の提供

室津地区における医療については、安定的に確保すること。

(5) 新興感染症対応と予防医療の充実

既存の感染症への対応はもとより、新型コロナウイルス感染症をはじめとする新興感染症の感染拡大時の医療提供体制に必要な機能を平時から準備するとともに、地域の公的な医療機関として中心かつ先導的な役割を果たすこと。

市民病院の設備及び人員を生かし、市民健診や人間ドック等健診（検診）事業の充実を図り、疾病予防及び介護予防に積極的に取り組むこと。

(6) 災害時の対応

市の定める地域防災計画に基づき、災害や事故の発生に備えるとともに、災害時においては、市域の医療提供体制の中心的役割を担うこと。

(7) 播磨姫路圏域における連携強化

市民病院を含む播磨姫路圏域において、市民病院が担うべき役割や機能を明確にした上で、近隣病院や医師会、歯科医師会等の関係団体との連携を維持及び強化すること。また、播磨科学公園都市圏域定住自立圏における地域医療体制の充実を図ること。

2 地域住民や患者が安心できる医療の提供

(1) 医療安全及び医療サービスの質の向上

医療安全や感染防止対策は、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。医療サービスの質については、Total Quality Management※の取組等、市民病院機構全体における向上を目指すこと。

※ Total Quality Management (全体的品質管理) : 企業・組織における経営の“質”向上に貢献する管理技術、経営指標。組織全体で、医療・サービスの質を継続的に向上させる取組を行うこと。

(2) 患者満足度の向上

患者満足度や患者のニーズを的確に把握した上で、入院患者や外来患者の満足度の向上に繋がる対策を講じ、患者サービスの一層の向上を図ること。

(3) 職員の接遇向上

職員一人ひとりに接遇の重要性に対する意識を浸透させ、研修を実施する等、職員の接遇の向上を図ること。

(4) 市民への情報発信

医療サービスや市民病院機構の運営状況について市民の理解を深めるため、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。

3 医療の従事者の確保と育成

(1) 医療従事者の確保

地域住民に対して安心できる医療を安定的に提供できるよう、医師の確保を図ること。また、看護師を始めとした医療従事者についても、医療機能を十分に発揮するために必要な人材の確保を図ること。

(2) 医療従事者の育成

医療水準の向上を図るため、医療従事者に対して必要な教育や研修体制を充実させること。

第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項

1 組織ガバナンスの確立

(1) 効率的な組織体制と専門職員の確保

弾力的な人員配置を実施し、市民病院機構を効率的に運営する組織体制を整備すること。

また、特に医業収益の源泉である診療報酬請求を担う医療事務担当、医師、看護師等医療職の確保を担う人事担当、資金の借入れや運用を担う財務担当に専門的知識をもった職員を確保するとともに、病院経営において必要な人材を育成すること。

(2) 目標管理のモニタリングと評価

経営改革を的確に実施するため、市民病院機構全体はもちろんのこと、所属ご

と及び階層ごとの目標管理のモニタリングと評価を継続して実施すること。

(3) コンプライアンスの徹底

医療法（昭和23年法律第205号）、地方独立行政法人法（平成15年法律第118号）その他の関係法令の遵守を徹底するとともに、行動規範と倫理の確立に取り組むこと。

(4) リスクマネジメント体制の充実

個人情報保護をはじめ市民病院機構を取り巻く様々なリスク管理を適切に実施するため、リスクマネジメント体制の充実を図ること。

(5) デジタル化の推進

デジタル化を積極的に推進し、DX（デジタルトランスフォーメーション）時代の環境の変化に対応することで、効率的な法人運営を図ること。

また、サイバー攻撃への対応等医療情報管理の観点から情報セキュリティ対策の強化に努めること。

2 職員の士気の向上

(1) 職員の意識改革

市民病院機構の目標を達成するために、計画や目標等の情報を全職員が共有し浸透させる取組を充実させ、職員全体の意識改革に努めること。

(2) 働きやすい職場環境の確保と働き方改革への対応

ワークライフバランスに配慮し、職員が本来業務に専念できる体制を確保すること。

タスク・シフト/シェアを含めた職場環境の整備を図る等、医師をはじめとした職員の働き方改革に対する取組を進めること。

(3) 人事制度・給与体系の構築

職員の給与は、勤務成績や市民病院機構の業務実績を考慮し、かつ、社会一般の情勢に適合すること。また、職員のモチベーション向上につながる人事制度や給与体系の構築を図ること。

第4 財務内容の改善に関する事項

1 収入の増加・確保

(1) 病床利用率・診療単価の向上

診療体制を充実させ、新規入院患者の増加や病床利用率の向上による増収を図ること。また、診療機能に見合った適切な収入を確保する等、診療単価の向上を図ること。

(2) 医療環境の変化への対応

法改正や診療報酬改定に迅速に対応し、収益の改善を図ること。

2 経費削減・抑制

(1) 施設管理の強化

施設管理に伴う維持管理費についてコスト削減を図ること。

(2) 医療機器の適正な管理

医療機器は、必要性や費用対効果を勘案し、計画的に整備すること。

(3) 材料費の抑制

医薬品や診療材料等の在庫管理を適正に行い、費用の抑制を図ること。

(4) 人件費の適正化

市民病院機構の規模に見合った最適な人員管理及び人事配置を行い、人件費の適正化を図ること。

(5) 効率的な予算執行

予算科目や年度間で弾力的に運用できる地方独立行政法人の会計制度を活用し、効率的な予算執行を図ること。

(6) 契約方法の見直し

地方独立行政法人のメリットを生かし、契約方法や購入方法について、民間的手法を取り入れた見直しを行うことにより、コスト削減を図ること。

3 経営基盤の強化

(1) 中期目標期間の経営

理事長のリーダーシップの下、組織一体となって経営改革に取り組み、安定し自立した経営基盤を確立することで、目標期間中の一層の経常収支の黒字に努めること。

(2) 運営費負担金

運営費負担金は、公的な医療機関としての役割を果たすために必要な不採算医療や政策医療等の実施等に伴う独立採算が困難な経費について負担するものであり、中期計画において適切に反映すること。

第5 その他業務運営に関する重要事項

1 附帯事業

附帯事業として実施する訪問看護ステーションれんげ、たつの市居宅介護支援事業所、室津診療所等について、地域のニーズや取り巻く環境を十分に踏まえた上で運営すること。



令和5年10月 日

たつの市長 山 本 実 様

地方独立行政法人
たつの市民病院機構評価委員会
委員長 松 田 貴 典

地方独立行政法人たつの市民病院機構第2期中期目標(案)(以下「本案」という。)について、地方独立行政法人法(平成15年法律第118号。以下「法」という。)第25条第3項の規定に基づく地方独立行政法人たつの市民病院機構評価委員会(以下「委員会」という。)の意見は、下記のとおりです。

記

法第25条第1項に基づく本案については、委員会において審議を行ってきたところであり、これまでの審議において各委員から出された見識が適切に反映されていることから、妥当なものと認めます。

【参考】地方独立行政法人法

(中期目標)

第二十五条 設立団体の長は、三年以上五年以下の期間において地方独立行政法人が達成すべき業務運営に関する目標(以下「中期目標」という。)を定め、当該中期目標を当該地方独立行政法人に指示するとともに、公表しなければならない。当該中期目標を変更したときも、同様とする。

2 (省略)

3 設立団体の長は、中期目標を定め、又はこれを変更しようとするときは、あらかじめ、評価委員会の意見を聴くとともに、議会の議決を経なければならない。

第2期地方独立行政法人たつの市民病院機構中期計画 骨子(案)

前 文

- (1) 法人の実績と現状 (2) 地方独立行政法人としての果たすべき役割
 (3) 第2期に向けた中期計画の策定方針
 以上の内容に沿った構成

第1 中期計画

令和6年(2024)年4月1日から令和10年(2028)年3月31日までの4年間

第2 住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 地域医療構想を踏まえた果たすべき役割

※数値目標については検討中

中期目標項目	中期計画項目
(1) 地域医療構想を踏まえた医療の提供	
●地域医療構想との整合性 ●病床機能の対応	●地域医療構想の動向に対する情報収集 ●圏域内の医療機能分担による病床機能の確保 ●5 疾病への対策
(2) 救急医療の安定化	
●救急医療の安定化に向けた受入態勢の維持・充実	●救急患者の受入態勢の確保 ●入院の受入体制強化
(3) 地域包括ケアシステムへの貢献と在宅医療の充実	
●地域包括ケアシステムの中心的役割を担う ●地域の在宅医療体制の充実	●診療圏における連携の充実による切れ目のない適切な支援 ●回復期病棟における適切な医療提供 ●在宅支援療養病院としての役割・訪問診療・訪問リハビリの体制強化 ●在宅生活を支える外来機能の提供 ●訪問看護ステーションの充実と連携
(4) へき地医療の提供	
●室津地区の医療の確保	●室津地区の医療提供の確保(診療所・訪問診療等)
(5) 新興感染症対応と予防医療の充実	
●新興感染症に係る平時からの取組 ●市民健診や人間ドック等による疾病予防・介護予防の取組	●新興感染症に係る平時の取組(施設管理・防護服備蓄・感染拡大時の体制) ●市民健診や人間ドックのサービス向上 ●予防接種の協力・実施
(6) 災害時の対応	
●地域防災計画における対応 ●災害時の医療提供体制への中心的役割	●市の防災計画との整合性の確保 ●BCPによる災害時の医療体制強化
(7) 播磨姫路圏域における連携強化	
●役割の明確化と近隣病院及び医師会、歯科医師会等の関係団体との連携強化 ●播磨科学公園都市定住自立圏域における医療体制の充実	●関係団体との連携強化(市・医師会等) ●診療圏域における基幹病院との連携強化(回復期機能) ●診療圏域における地域の医療機関との連携強化 ●播磨科学公園都市圏域定住自立圏における連携事業の実施

2 地域住民や患者が安心できる医療の提供

(1) 医療安全及び医療サービスの質の向上	
●Total Quality Management の手法による医療安全・医療の質の向上	●医療安全対策体制の強化 ●医療サービスの質の向上
(2) 患者満足度の向上	
●患者満足度の向上に繋がる患者サービスの向上	●患者満足度調査の実施と改善 ●患者満足度向上の取組強化(インフォームドコンセントの徹底・院内環境の整備・患者の要望対応)

中期目標項目	中期計画項目
(3) 職員の接遇向上	
●職員の接遇技術の向上	●接遇研修の実施 ●情報の共有(患者アンケート結果・苦情内容)
(4) 市民への情報発信	
●市民への戦略的な広報	●ICTを活用した情報発信の充実(HP、動画等) ●内外に向けた情報発信の充実(院内広報誌・院内掲示・マスコミ等) ●市民公開講座・出前講座の実施

3 医療の従事者の確保と育成

(1) 医療従事者の確保	
●医師の確保 ●看護師等その他の医療に欠かせない人材の確保	●医師の確保(関連大学の派遣依頼・人材紹介会社・HPの活用) ●看護師等その他医療従事者の確保(実習生受入・見学会、体験事業の受入、就職説明会への参加等)
(2) 医療従事者の育成	
●教育方針 ●研修体制の充実	●計画的な研修の実施(職種・階層ごとの育成プラン・ICTの活用) ●資格取得に対する支援

第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項

1 組織ガバナンスの確立

(1) 効率的な組織体制と専門職員の確保	
●効率的に運営する組織体制の整備 ●病院経営の専門的な人材の確保	●迅速かつ柔軟に対応できる組織(効率的な組織改編や人員配置) ●法人職員の確保
(2) 目標管理のモニタリングと評価	
●所属毎、階層毎の目標管理のモニタリングと評価の実施	●経営管理体制の充実 ●人事評価制度を活用したモニタリング
(3) コンプライアンスの徹底	
●関係法令の遵守 ●行動規範と倫理の確立	●コンプライアンスを徹底する風土づくり(規程の整備・研修の実施・内部通報体制の構築)
(4) リスクマネジメント体制の充実	
●個人情報等のリスク管理の適正に実施する体制の充実	●リスクマネジメント体制の充実(リスク管理委員会) ●個人情報保護の適正な対応
(5) デジタル化の推進	
●デジタル化を活用した効率化の推進 ●情報セキュリティの強化	●患者への利便性、業務の効率化(電子カルテ、医療機器等) ●医療情報システムの安全管理の徹底(職員教育、サイバー攻撃対応)

2 職員の士気の向上

(1) 職員の意識改革	
●目標及び評価における職員の情報共有	●理念や中期計画等の職員への浸透 ●目標及び評価における職員の情報共有(会議体・ICT活用)
(2) 働きやすい職場環境の確保と働き方改革への対応	
●ワークライフバランスの実現 ●タスク・シフト/シェアを含めた働き方改革への対応	●ワークライフバランスの推進 ●タスク・シフト/シェアの推進(医師、看護師の負担軽減)
(3) 人事制度・給料体系の構築	
●業務実績や社会一般の情勢に適合した職員の給与体系の構築	●貢献度に応じた給与体系の構築(人事評価の活用、病院貢献度への対応)

第2期地方独立行政法人たつの市民病院機構中期計画 骨子(案)

第4 財務内容の改善に関する事項

1 収入の増加・確保

中期目標項目	中期計画項目
(1) 病床利用率・診療単価の向上	
●病床利用率の向上 ●新規入院患者の増 ●診療単価の向上	●適正なベッドコントロール ●各診療単価の向上(加算やランクアップの取得)
(2) 医療環境変化への対応	
●法改正や診療報酬改正への迅速な対応	●診療報酬改正等の情報収集・早期対応・診療報酬の適正化 ●未収金の回収・管理

2 経費削減・抑制

(1) 施設管理の強化	
●施設管理に伴う維持管理費のコスト削減	●修繕計画に基づいた計画的な施設管理 ●経費削減に対する職員の意識向上
(2) 医療機器の適正な管理	
●医療機器の計画的な整備	●医療機器の計画的な整備 (日常のメンテナンス、計画に基づく整備、必要性・費用対効果の精査)
(3) 材料費の抑制	
●診療材料費の抑制	●医薬品・診療材料の在庫管理の適正化(適正なシステム運営) ●医薬品等の適正価格への取組
(4) 人件費の適正化	
●人員管理による人件費の適正化	●病院の規模に適合した人員管理
(5) 効率的な予算執行	
●年度や予算科目の弾力的な運用による予算執行の効率化	●効果的な予算管理と予算執行の弾力化
(6) 契約方法の見直し	
●民間手法を取り入れた契約方法の見直し	●契約の見直し(複数年契約・契約の集約・契約内容)

3 経営基盤の強化

(1) 中期目標期間の経営	
●一体的な経営改革 ●安定的な経営と黒字化	●黒字化達成に向けた経営改革の推進(一体的な改革・戦略的な病院経営)
(2) 運営費負担金	
●運営負担金の適切な反映	●運営負担金の適正な算定

第5 その他業務運営に関する重要事項

1 附帯事業

附帯事業	
●附帯事業の適切な運営	●附帯事業(訪問看護・居宅介護支援・室津診療所)の安定した運営

第6 予算(人件費の見積りを含む。)、収支計画及び資金計画

1 予算計画

2 収支計画

3 資金計画

○検討中

第7 短期借入金の限度額

1 短期借入金の限度額

- (1) 限度額
○500百万円
- (2) 短期借入金の発生事由
ア 賞与の支給等、一時的な資金不足への対応
イ 大規模災害や予定外の退職者の発生に伴う退職手当の支給等、偶発的な出費への対応

第8 出資等に係る不要財産の処分に関する計画

1 出資等に係る不要財産の処分に関する計画

○検討中

第9 第8の財産以外の重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画

1 第8の財産以外の重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画

○なし

第10 剰余金の使途

1 剰余金の使途

○決算において剰余を生じた場合は、病院施設の整備、医療機器の購入、教育・研修体制の充実、将来の資金需要に対応するための預金等に充てる。

第11 料金に関する事項

1 料金

- (1) 健康保険法、高齢者の医療の確保に関する法律及び介護保険法その他法令等により診療等を受ける者に係る料金
○当該法令の定めるところにより算定した額
- (2) 前号以外の額
○別に理事長が定める額

2 減免

- (1) 料金を納付する資力がないと認める者
- (2) その他理事長において特に必要があると認める者

第12 業務運営等に関する規則で定める事項

1 施設及び整備に関する計画

○検討中

2 中期目標の期間を超える債務負担

- (1) 移行前地方債償還債務
- (2) 長期借入金償還債務

3 法第40条第4項の規定により業務の財源に充てることができる積立金の処分に関する計画

○検討中

第4回 地方独立行政法人

たつの市民病院機構評価委員会資料

- I 地方独立行政法人たつの市民病院機構中期目標比較表
(P1～6)
- II 補足説明資料【委員長提出】
(P7～12)
- III 今後のスケジュールについて
(P13)

地方独立行政法人たつの市民病院機構中期目標比較表

第1期 (R2. 4. 1～R6. 3. 31)	第2期 (R6. 4. 1～R10. 3. 31)
<p data-bbox="181 193 745 220">地方独立行政法人たつの市民病院機構中期目標</p> <p data-bbox="129 316 190 343">前文</p> <p data-bbox="129 352 1097 639">たつの市民病院（以下「市民病院」という。）は、たつの市南部に位置する御津町において、前身の公立御津病院として昭和27年4月の開院以来半世紀以上にわたり、救急医療を始めとする政策医療を担うとともに、地域住民が安心できる医療の提供をしてきた。平成24年には、新病院の建て替えとともにその呼称を現在の「たつの市民病院」と改め、急性期病棟と回復期リハビリテーション病棟の両者を併せもつ市内で唯一の病院として、「市民に必要な医療の提供」、「地域包括ケアシステムへの貢献」、「健全な経営」を基本方針として、病院運営に取り組んできたところである。</p> <p data-bbox="129 647 1097 935">しかし、市民病院の経営面においては、元来からの厳しい経営状況に加え、新病院建設に伴い診療機能に見合わない医療機器整備への高額な投資や医療環境の変化等も相まって深刻な赤字を招き、市は多額の繰出しを行う状況となった。こうした状況を打破するため、平成27年から抜本的な経営改革を推し進めた結果、大幅に経営が改善され経営危機は乗り越えつつあるものの、今後の地域医療を取り巻く環境が中長期的に大きく変化し続けることが予測される中、病院を安定的に運営し、地域において果たしている役割を長期的に維持していくことが、市民病院における最大の課題であった。</p> <p data-bbox="129 943 1097 1190">このような中、市民病院の今後の経営形態について検討するため、平成30年5月にたつの市民病院経営形態検討委員会を設置し、議論を重ねた結果、経営の自由度が高く、職員の処遇面での変化を最小に留めることができることから「地方独立行政法人化が適当」との答申書が同年9月に提出された。その答申を受け、市は市民病院の経営を地方独立行政法人たつの市民病院機構（以下「市民病院機構」という。）に移行することとし、平成31年3月にはたつの市議会にて市民病院機構の定款について議決を得た。</p> <p data-bbox="129 1198 1097 1406">今後、市民病院機構は、市民が健やかに暮らせるまちの実現のため、現在、推進している安定的な救急医療の提供、在宅医療を中心とした切れ目のない医療サービスの提供等地域医療構想を踏まえた市民病院が担うべき役割を確実に果たすとともに、公共性、透明性及び自主性という地方独立行政法人制度の特徴を生かし、長期的かつ安定的に運営するために、組織一体となって経営改革に向けて、真摯に取り組まなければならない。</p> <p data-bbox="159 1414 1097 1441">市は、ここに市民病院機構が達成すべき業務の目標とする中期目標を定め</p>	<p data-bbox="1205 193 1769 220">地方独立行政法人たつの市民病院機構中期目標</p> <p data-bbox="1149 316 1209 343">前文</p> <p data-bbox="1149 352 2116 488">たつの市民病院（以下「市民病院」という。）は、たつの市南部に位置する御津町において、前身の公立御津病院として昭和27年4月の開院以来半世紀以上にわたり、救急医療を始めとする政策医療を担うとともに、地域住民が安心できる医療の提供をしてきた。</p> <p data-bbox="1149 496 2116 600"><u>令和2年4月1日には、引き続き市民病院が担うべき役割を確実に果たすとともに長期的かつ安定的な運営を目指し、地方独立行政法人たつの市民病院機構（以下「市民病院機構」という。）に経営形態を移行した。</u></p> <p data-bbox="1149 608 2116 791"><u>第1期中期目標期間においては、法人移行後の1期目として、各会議体や組織の形成、教育方針の決定をはじめ法人の礎となる体制を築くとともに、医療の面では、救急医療の充実、在宅医療の強化、へき地医療の安定化等の計画に掲げる医療を着実に提供し、財務の面では、診療単価の向上など経費経営改革を着実に進め、中期目標の達成に向け計画通り進んでいる。</u></p> <p data-bbox="1149 799 2116 935"><u>特に、法人へ移行後は新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、医療を取り巻く環境が日々変遷していく中、地域の最前線に位置する医療機関として地域に求められる医療を提供することで、市民病院が担うべき役割を果たしてきた。</u></p> <p data-bbox="1149 943 2116 1158"><u>今後、本市を含む播磨姫路医療圏における医療需要は2025年にピークを迎える見込みであり、新型コロナウイルス感染症の5類移行後の不透明な医療環境の変化を見据えて地域の医療ニーズに応えながら、国が示す「持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院経営強化ガイドライン」では地域医療構想を踏まえた医療の役割・機能の明確化、医療と介護が連携する地域包括ケアシステムの実現等に向けた取組が求められている。</u></p> <p data-bbox="1149 1166 2116 1302"><u>第2期中期目標の策定に当たっては、このような社会情勢の変化に対応しながら、市民が健やかに暮らせるまちの実現のため、第1期での取組を更に充実させ、市民病院機構が担うべき役割を確実に果たすとともに法令を遵守した効率的・効果的な法人運営に期待する。</u></p> <p data-bbox="1149 1310 2116 1414">市は、ここに市民病院機構が達成すべき業務の目標とする中期目標を定めるものとし、この中期目標を確実に達成するための具体的な中期計画の策定及び進捗管理を求める。</p>

第1期 (R2. 4. 1~R6. 3. 31)	第2期 (R6. 4. 1~R10. 3. 31)
<p>るものとし、この中期目標を確実に達成するための具体的な中期計画の策定及び進捗管理を求める。</p> <p>第1 中期目標の期間 中期目標の期間は、<u>令和2年4月1日から令和6年 3月31日</u>までの4年間とする。</p> <p>第2 住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</p> <p>1 地域医療構想を踏まえた果たすべき役割</p> <p>(1) 地域医療構想を踏まえた医療の提供 兵庫県が策定する地域医療構想との整合性を図ること。病床機能については、地域医療構想を十分に踏まえながら、今後の医療需要の動向に対応すること。</p> <p>(2) 救急医療の安定化 地域全体における救急医療の安定化に貢献する役割を果たすため、休日・夜間を含めた内科系患者の受入体制を維持・充実させること。</p> <p>(3) 地域包括ケアシステムへの貢献と在宅医療の充実 今後とも急速な高齢化の影響が避けられないことから、<u>地域包括ケアシステムの実現に向けて、公的な医療機関として中心的かつ先導的な役割を果たすこと。</u></p> <p>特に、地域の在宅支援においては、地域包括ケアシステムを支える在宅療養支援病院として、訪問診療を始めとした在宅医療体制を充実させること。</p> <p>(4) へき地医療の提供 室津地区における医療については、安定的に確保すること。</p> <p>(5) <u>予防医療の充実</u> <u>市民病院の設備及び人員を生かし、市民健診や人間ドック等健診（検診）事業の充実を図り、疾病予防及び介護予防に積極的に取り組むこと。</u></p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>第1 中期目標の期間 中期目標の期間は、<u>令和6年4月1日から令和10年3月31日</u>までの4年間とする。</p> <p>第2 住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</p> <p>1 地域医療構想を踏まえた果たすべき役割</p> <p>(1) 地域医療構想を踏まえた医療の提供 兵庫県が策定する地域医療構想との整合性を図ること。病床機能については、地域医療構想を十分に踏まえながら、今後の医療需要の動向に対応すること。</p> <p>(2) 救急医療の安定化 地域全体における救急医療の安定化に貢献する役割を果たすため、休日・夜間を含めた内科系患者の受入体制を維持・充実させること。</p> <p>(3) 地域包括ケアシステムへの貢献と在宅医療の充実 <u>高齢者が住み慣れた地域で安心していきいきと暮らせるよう、</u>地域包括ケアシステムの実現に向けて、公的な医療機関として中心的かつ先導的な役割を果たすこと。</p> <p>特に、地域の在宅支援においては、地域包括ケアシステムを支える在宅療養支援病院として、訪問診療を始めとした在宅医療体制を充実させること。</p> <p>(4) へき地医療の提供 室津地区における医療については、安定的に確保すること。</p> <p>(5) <u>新興感染症対応と予防医療の充実</u> <u>既存の感染症への対応はもとより、新型コロナウイルス感染症をはじめとする新興感染症の感染拡大時の医療提供体制に必要な機能を平時から準備するとともに、地域の公的な医療機関として中心的かつ先導的な役割を果たすこと。</u></p> <p>市民病院の設備及び人員を生かし、市民健診や人間ドック等健診（検診）事業の充実を図り、疾病予防及び介護予防に積極的に取り組むこと。</p>

第1期 (R2. 4. 1～R6. 3. 31)	第2期 (R6. 4. 1～R10. 3. 31)
<p>(6) 災害時の対応 市の定める地域防災計画に基づき、災害や事故の発生に備えるとともに、災害時においては、市域の医療提供体制の中心的役割を担うこと。</p> <p>(7) 播磨姫路圏域における連携強化 市民病院を含む播磨姫路圏域において、市民病院の診療圏における<u>近隣病院や医師会、歯科医師会等の関係団体との連携を維持及び強化すること。また、播磨科学公園都市圏域定住自立圏における地域医療体制の充実を図ること。</u></p> <p>2 地域住民や患者が安心できる医療の提供</p> <p>(1) 医療安全及び医療サービスの質の向上 <u>医療安全は、単にマニュアルを遵守するだけでなく、Total Quality Management※の手法を取り入れ、市民病院機構全体における医療安全及び医療サービスの質の向上を目指すこと。</u></p> <p>(2) 患者満足度の向上 <u>入院患者に対して病状の回復に専念できる快適な環境の提供や外来患者の受診待ち時間及び検査の待ち時間の短縮等、患者満足度の向上に繋がる取組を行うこと。</u></p> <p>(3) 職員の接遇向上 職員一人ひとりに接遇の重要性に対する意識を浸透させ、研修を実施する等、職員の接遇の向上を図ること。</p> <p>(4) 市民への情報発信 <u>健康意識の向上や市民病院機構への理解を深めるため、市民向けの講座の実施等市民や患者へ必要な情報を積極的に発信すること。</u></p> <p>3 医療の従事者の確保と育成</p> <p>(1) 医療従事者の確保 地域住民に対して安心できる医療を安定的に提供できるよう、<u>関連大学への派遣依頼、人材紹介会社の活用等を行い、医師の確保を図ること。また、看護師を始めとした医療従事者についても、看護学生の臨地実習を積極的に受け入れる等の取組を行い、確保を図ること。</u></p>	<p>(6) 災害時の対応 市の定める地域防災計画に基づき、災害や事故の発生に備えるとともに、災害時においては、市域の医療提供体制の中心的役割を担うこと。</p> <p>(7) 播磨姫路圏域における連携強化 市民病院を含む播磨姫路圏域において、<u>市民病院が担うべき役割や機能を明確にした上で、近隣病院や医師会、歯科医師会等の関係団体との連携を維持及び強化すること。また、播磨科学公園都市圏域定住自立圏における地域医療体制の充実を図ること。</u></p> <p>2 地域住民や患者が安心できる医療の提供</p> <p>(1) 医療安全及び医療サービスの質の向上 <u>医療安全や感染防止対策は、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。医療サービスの質については、Total Quality Management※の取組等、市民病院機構全体における向上を目指すこと。</u></p> <p>(2) 患者満足度の向上 <u>患者満足度や患者のニーズを的確に把握した上で、入院患者や外来患者の満足度の向上に繋がる対策を講じ、患者サービスの一層の向上を図ること。</u></p> <p>(3) 職員の接遇向上 職員一人ひとりに接遇の重要性に対する意識を浸透させ、研修を実施する等、職員の接遇の向上を図ること。</p> <p>(4) 市民への情報発信 <u>医療サービスや市民病院機構の運営状況について市民の理解を深めるため、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。</u></p> <p>3 医療の従事者の確保と育成</p> <p>(1) 医療従事者の確保 地域住民に対して安心できる医療を安定的に提供できるよう、<u>医師の確保を図ること。また、看護師を始めとした医療従事者についても、医療機能を十分に発揮するために必要な人材を確保すること。</u></p>

第1期 (R2. 4. 1~R6. 3. 31)	第2期 (R6. 4. 1~R10. 3. 31)
<p>(2) 医療従事者の育成 医療水準の向上を図るため、医療従事者に対して必要な教育や研修体制を充実させること。</p> <p>第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項</p> <p>1 組織ガバナンスの確立</p> <p>(1) 効率的な組織体制と専門職員の確保 弾力的な人員配置を実施し、市民病院機構を効率的に運営する組織体制を整備すること。 また、特に医業収益の源泉である診療報酬請求を担う医療事務担当、医師、看護師等医療職の確保を担う人事担当、資金の借入れや運用を担う財務担当に専門的知識をもった職員を確保するとともに、病院経営において必要な人材を育成すること。</p> <p>(2) 目標管理のモニタリングと評価 経営改革を的確に実施するため、市民病院機構全体はもちろんのこと、所属ごと及び階層ごとの目標管理のモニタリングと評価を<u>常に行うとともに、継続して実施できる体制を構築すること。</u></p> <p>(3) コンプライアンスの徹底 医療法（昭和23年法律第205号）、地方独立行政法人法（平成15年法律第118号）その他の関係法令の遵守を徹底するとともに、行動規範と倫理の確立に取り組むこと。</p> <p>(4) リスクマネジメント体制の整備 <u>個人情報保護や情報セキュリティ対策等の市民病院を取り巻く様々なリスク管理を適切に実施するため、リスクマネジメント体制を整備すること。</u></p>	<p>(2) 医療従事者の育成 医療水準の向上を図るため、医療従事者に対して必要な教育や研修体制を充実させること。</p> <p>第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項</p> <p>1 組織ガバナンスの確立</p> <p>(1) 効率的な組織体制と専門職員の確保 弾力的な人員配置を実施し、市民病院機構を効率的に運営する組織体制を整備すること。 また、特に医業収益の源泉である診療報酬請求を担う医療事務担当、医師、看護師等医療職の確保を担う人事担当、資金の借入れや運用を担う財務担当に専門的知識をもった職員を確保するとともに、病院経営において必要な人材を育成すること。</p> <p>(2) 目標管理のモニタリングと評価 経営改革を的確に実施するため、市民病院機構全体はもちろんのこと、所属ごと及び階層ごとの目標管理のモニタリングと評価を<u>継続して実施すること。</u></p> <p>(3) コンプライアンスの徹底 医療法（昭和23年法律第205号）、地方独立行政法人法（平成15年法律第118号）その他の関係法令の遵守を徹底するとともに、行動規範と倫理の確立に取り組むこと。</p> <p>(4) リスクマネジメント体制の充実 <u>個人情報保護をはじめ市民病院機構を取り巻く様々なリスク管理を適切に実施するため、リスクマネジメント体制の充実を図ること。</u></p> <p>(5) デジタル化の推進 <u>デジタル化を積極的に推進し、高度情報化社会DX（デジタルトランスフォーメーション）時代の環境の変化に対応することで、効率的な法人運営を図ること。</u> また、サイバー攻撃への対応等医療情報管理の観点から情報セキュリティ対策の強化に努めること。</p>

第1期 (R2. 4. 1～R6. 3. 31)	第2期 (R6. 4. 1～R10. 3. 31)
<p>2 職員の士気の向上</p> <p>(1) 職員の意識改革</p> <p>職員全体の意識改革を行うため、基本方針や中期計画・年度計画について職員に浸透させる取組を行うこと。また、経営戦略目標に基づく目標管理とモニタリングについて全職員が情報を共有できる体制を構築し、職員の意識改革を図ること。</p> <p>(2) 働きやすい職場環境の確保</p> <p>ワークライフバランスに配慮し、職員が本来業務に専念できる体制を構築すること。</p> <p>(3) 人事制度・給与体系の構築</p> <p>職員の給与は、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すること。また、職員のモチベーション向上につながる人事制度や給与体系の構築を図ること。</p> <p>第4 財務内容の改善に関する事項</p> <p>1 収入の増加・確保</p> <p>(1) 病床利用率・診療単価の向上</p> <p>診療体制を充実させ、新規入院患者の増加や病床利用率の向上による増収を図ること。また、診療機能に見合った適切な収入を確保する等、診療単価の向上を図ること。</p> <p>(2) 医療環境の変化への対応</p> <p>法改正や診療報酬改定に迅速に対応し、収益の改善を図ること。</p> <p>2 経費削減・抑制</p> <p>(1) 施設管理の強化</p> <p>施設管理に伴う維持管理費についてコスト削減を図ること。</p> <p>(2) 医療機器の適正な管理</p> <p>医療機器は、必要性や費用対効果を勘案し、計画的に整備すること。</p> <p>(3) 材料費の抑制</p> <p>医薬品や診療材料等の在庫管理を適正に行い、費用の抑制を図ること。</p>	<p>2 職員の士気の向上</p> <p>(1) 職員の意識改革</p> <p><u>市民病院機構の目標を達成するために、計画や目標等の情報を全職員が共有し浸透させる取組を充実させ、職員全体の意識改革に努めること。</u></p> <p>(2) 働きやすい職場環境の確保と働き方改革への対応</p> <p>ワークライフバランスに配慮し、職員が本来業務に専念できる体制を確保すること。</p> <p><u>タスク・シフト/シェアを含めた職場環境の整備を図る等、医師をはじめとした職員の働き方改革に対する取組を進めること。</u></p> <p>(3) 人事制度・給与体系の構築</p> <p>職員の給与は、勤務成績や市民病院機構の業務実績を考慮し、かつ、社会一般の情勢に適合すること。また、職員のモチベーション向上につながる人事制度や給与体系の構築を図ること。</p> <p>第4 財務内容の改善に関する事項</p> <p>1 収入の増加・確保</p> <p>(1) 病床利用率・診療単価の向上</p> <p>診療体制を充実させ、新規入院患者の増加や病床利用率の向上による増収を図ること。また、診療機能に見合った適切な収入を確保する等、診療単価の向上を図ること。</p> <p>(2) 医療環境の変化への対応</p> <p>法改正や診療報酬改定に迅速に対応し、収益の改善を図ること。</p> <p>2 経費削減・抑制</p> <p>(1) 施設管理の強化</p> <p>施設管理に伴う維持管理費についてコスト削減を図ること。</p> <p>(2) 医療機器の適正な管理</p> <p>医療機器は、必要性や費用対効果を勘案し、計画的に整備すること。</p> <p>(3) 材料費の抑制</p> <p>医薬品や診療材料等の在庫管理を適正に行い、費用の抑制を図ること。</p>

第1期 (R2. 4. 1～R6. 3. 31)	第2期 (R6. 4. 1～R10. 3. 31)
<p>(4) 人件費の適正化 市民病院機構の規模に見合った最適な人員管理及び人事配置を行い、人件費の適正化を図ること。</p> <p>(5) 効率的な予算執行 予算科目や年度間で弾力的に運用できる地方独立行政法人の会計制度を活用し、効率的な予算執行を図ること。</p> <p>(6) 契約方法の見直し 地方独立行政法人のメリットを生かし、契約方法や購入方法について、民間的手法を取り入れた見直しを行うことにより、コスト削減を図ること。</p> <p>3 経営基盤の強化</p> <p>(1) 中期目標期間の経営 理事長のリーダーシップの下、組織一体となって経営改革に取り組み、安定し自立した経営基盤を確立すること。<u>また、中期目標の確実な達成を目指し、目標管理のモニタリングと評価を徹底し、経常収支比率及び医業収支比率を向上させること。</u></p> <p>(2) 運営費負担金 運営費負担金は、公的な医療機関としての役割を果たすために必要な不採算医療や政策医療等の実施等に伴う独立採算が困難な経費について負担するものであり、中期計画において適切に反映すること。</p> <p>第5 その他業務運営に関する重要事項</p> <p>1 附帯事業 附帯事業として実施する<u>介護老人保健施設ケアホームみつ、訪問看護ステーションれんげ、たつの市居宅介護支援事業所、室津診療所等の在り方について、地域のニーズや取り巻く環境を十分に踏まえた上で検討すること。</u></p>	<p>(4) 人件費の適正化 市民病院機構の規模に見合った最適な人員管理及び人事配置を行い、人件費の適正化を図ること。</p> <p>(5) 効率的な予算執行 予算科目や年度間で弾力的に運用できる地方独立行政法人の会計制度を活用し、効率的な予算執行を図ること。</p> <p>(6) 契約方法の見直し 地方独立行政法人のメリットを生かし、契約方法や購入方法について、民間的手法を取り入れた見直しを行うことにより、コスト削減を図ること。</p> <p>3 経営基盤の強化</p> <p>(1) 中期目標期間の経営 理事長のリーダーシップの下、組織一体となって経営改善に取り組み、安定し自立した経営基盤を確立すること <u>で、目標期間中の一層の経常収支の黒字化に努めること。</u></p> <hr/> <p>(2) 運営費負担金 運営費負担金は、公的な医療機関としての役割を果たすために必要な不採算医療や政策医療等の実施等に伴う独立採算が困難な経費について負担するものであり、中期計画において適切に反映すること。</p> <p>第5 その他業務運営に関する重要事項</p> <p>1 附帯事業 附帯事業として実施する _____ 訪問看護ステーションれんげ、たつの市居宅介護支援事業所、室津診療所等 _____ について、地域のニーズや取り巻く環境を十分に踏まえた上で <u>運営</u> すること。</p>

作成日 令和5年10月1日

令和5年度第4回評価委員会 補足説明資料
(2023年10月10日開催)

「情報セキュリティレイヤーとセキュリティ文化の醸成」
(松田貴典著 「ビジネス情報の法とセキュリティ」より抜粋一部追記)

松田貴典

1. 情報セキュリティの機能分類

情報セキュリティを物理的セキュリティ、機能的セキュリティ、データセキュリティに分類したり、物理的セキュリティと論理的セキュリティに分類したりするが、画一的な分類方法はない。また、(財)情報処理開発協会(現:日本情報経済社会推進協会:JIPDEC)では、情報システムが高度化し多様化した今日、情報セキュリティを、①物理的セキュリティ、②システムのセキュリティ、③管理的セキュリティ、④人的セキュリティと四つに分類し、情報セキュリティ主体の機能的側面から、総合的視点に立って分類をしている。ただ、人的セキュリティについては、管理的セキュリティのうちの特に重大な損失を招く恐れのある人的側面を抜き出して分類しているが、それぞれのセキュリティについて明確に分けられるものではない。

現在のようにICT(Information and Communication Technology:情報通信技術)の高度化とビジネスでの情報システムの利活用の多様化にともなって、法律や制度との関連性が強くなってきた。ビジネスシーンにおける規制や罰則は、刑法や民法による規制、著作権法や特許法による罰則、特定商取引法や消費者契約法など、法・制度的セキュリティの機能の強化が求められるのである。また、システム監査や情報セキュリティ監査の実施による情報セキュリティへの助言・勧告は、セキュリティに対する重要性の認識の向上、セキュリティ投資の促進となってあらわれている。

現在では法・制度的問題が、自社や自組織に内部で片付けられなくなってきた。ネットビジネスの普及によって、ビジネス情報が対外的に向けられ、法・制度の仕組みが、社会システムの中に、組み込まれるようになってきた。そして、その情報システムが一企業や組織を支援するものではなく、社会基盤の一つを担う情報システムも構築されるようになってきた。また、無差別のコンピュータウイルスのばら撒きや企業や公共機関等へのサイバー攻撃、企業や病院等への身代金を要求するランサムウェア攻撃など、情報セキュリティ問題は、社会全体で考える必要がでてきた。また、情報セキュリティは、物理的な側面やシステム・技術的側面、法・制度の側面では対応できない、新たな側面での対応が求められてきた。

筆者は、情報セキュリティの機能を以下のように分類し、統合的な情報セキュリティのあり方を論述した。

① 物理的セキュリティ

コンピュータ機器、関連機器、コンピュータ室・センター等の物理的な保護である。鍵をかけたり、鎖でつないだり、壁で仕切ったり、設置場所を分散したり、消火器やスプリンクラーの設置、地震や洪水等への自然災害への対応など、不測の事態への対応も含めた物理的なセキュリティ対策等がある。物理的セキュリティの強化には、鍵の二重化や三重化、機器の固定化、壁の設置や多層化、電源の二重化、通信の二重化、コンピュータ室やビル全体の耐震・耐水構造化等がある。また、システム・技術的セキュリティと組み合わせてより強度を実現することも多い。

② システム・技術的セキュリティ

パスワードや指紋等による本人認証システムや不正アクセスコントロール等、情報システムに組み込まれた情報データ暗号化や通信の暗号化、監視カメラや防犯カメラ等システムと連動したセキュリティ、ウイルス対策ソフト、ファイバーウォール、セキュリティ機器やセキュリティフト等がある。また、物理的セキュリティとの連携してのセキュリティシステムのほか、IDパスカードの警備人への提示など組織・管理的セキュリティとの連携もある。

③ 組織・管理的セキュリティ

管理者による牽制・セキュリティの強化、規程やマニュアルによる手続きの標準化と遵守など、マネジメントに依存するところが大きい。入力とチェックの分離、情報データのためのコンピュータ使用の申請・承認、警備人による人的セキュリティなどがある。管理的セキュリティのうち、人的側面のセキュリティを取り出して分類している場合もある。最近、特に問題となっている企業等の内部からの情報漏洩やハイテク犯罪の発生、エラーやミスによる重大な損失の発生等の防止などがこれに該当する。

④ 法・制度的セキュリティ

インターネットの普及により、ネットビジネスが直接、企業と消費者を結び Web ビジネスとして普及してきた。消費者と結び Web ビジネスでは、画面表示の方法や内容の信頼性の問題、ネットによる契約で意思確認や契約の成立時点の問題、商品の返品交換の手続き問題など、対面取引では問題にならなかったことが発生するようになってきた。さらに、ネットビジネスでは、フィッシング詐欺や他人の著作物のホームページへの不正利用など、刑法や民法、特許、著作権法、不正競争防止法、景品表示法、特定商取引法等の法に抵触する行為が非常に多くなっており、法的セキュリティが重要となってきた。その一方で、個人のインターネット活用が知らず知らずに法の侵害を起こしていることもある。法的セキュリティには、外部から法的な侵害を受けないようにする対策のみならず、自らや自組織が法的侵害を起こさないようする自製の法的セキュリティも含まれる。対外的な遵法問題と違法行為となる事項もあって、法・制度的セキュリティとともに、組織・管理的セキュリティと一体化した概念で情報セキュリティの設計・構

築が必要となる。

⑤ 情報倫理的セキュリティ

近年は、これまでのセキュリティ機能より、より高いセキュリティマインドの問題が起こってくる。法や規則を守ることは当然のことのように振舞える情報倫理のマインドを持つことが必要になる。それが、より強固なセキュリティを確立することになる。情報倫理的セキュリティには、物理的セキュリティやシステムの・技術的セキュリティのように、明確な手法や手続きがあるわけではない。日ごろからのセキュリティマインドが、情報倫理的セキュリティの行動や言動として、自然な情報セキュリティの振舞や情報作法となる組織的な「セキュリティ文化」を育むことが重要となるある。

2. 情報セキュリティレイヤーとセキュリティマインド

情報セキュリティを設計に重要なことは、そのセキュリティ対策を、①企業や組織の業務機能を情報通信システム全体から分析し、個々のセキュリティ対策の有機的な結合として設計すること、②情報システム、ネットワーク機能を情報セキュリティレイヤーの側面から、階層的にセキュリティ設計を行うことである。情報システム全体からセキュリティ機能を有機的に結合として対策が施されていない場合は、情報システムやネットワークに、脆弱な側面があるとその隙を衝かれたセキュリティ上の問題が発生する。即ち、セキュリティは個々のセキュリティ対策がかみ合っていないとその最も弱いところから不正アクセスやシステムトラブルが発生することになる。

そこで、情報セキュリティ機能を5つのレイヤーに分類し、それぞれのレイヤーにてセキュリティ設計を行うとともに、他のセキュリティ機能と接続して分析・設計することで、より効果的な対策が実現できる。

実は、セキュリティの実現には、人がセキュリティの重要性とともに、その実行の意思が必要となる。どんなに重厚なセキュリティ対策を設置しても、人がその対策を守ったり、実行をしなかったりすると、セキュリティの実現はあり得ない。これを「セキュリティマインド」と呼び、人のセキュリティの必要性の認識と実行の意識と定義する。

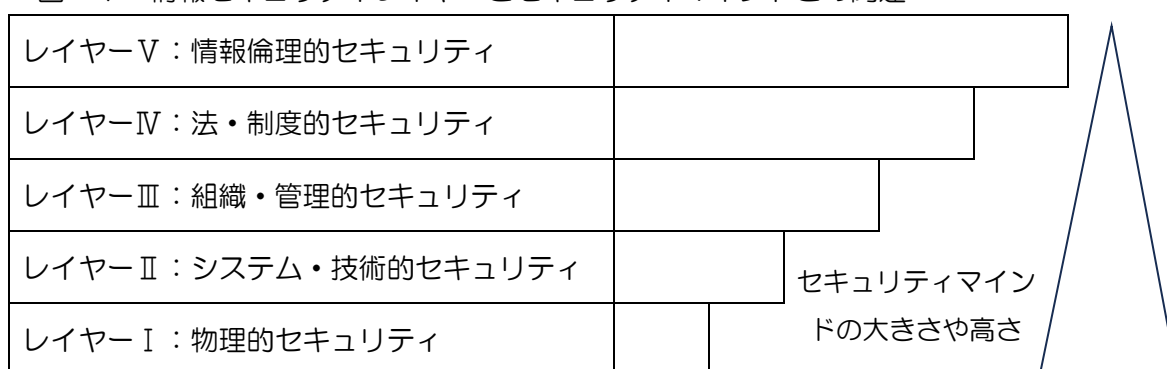
セキュリティの実現は、セキュリティマインド（認識・意識）の大きさや高さに密接に関係しており、セキュリティマインドが高いほど実効性が高くなる。

本来、セキュリティ基本は、「使いにくさややりにくさ」によって実効性を高めている。部屋に鍵をかけると鍵を開けないと入れない、二重三重の鍵をかけると、何度も鍵を開けないと入れない。この面倒くささが、セキュリティの強化になっている。しかし、人はいつも鍵をかけると限らない。いつも鍵をかけることの面倒くささを回避したり、簡略化したりすることを考え、いつの間にか実行する。その結果、セキュリティの強度は激減する。そこで、重要なことは、このセキュリティマインドをいかに、維持し継続させていくかが最も重要な課題となる。

図ー1は、情報セキュリティレイヤーとセキュリティマインドとの関係を示したもので

ある。セキュリティレイヤーⅠの物理的セキュリティが、最もセキュリティマインドとの関係は弱く、より上位のレイヤーほどその関係は強くなる。セキュリティの実効性はセキュリティマインドに依存する度合いに比して、意識や認識度は高くなるが、セキュリティレイヤーが低いほど、セキュリティ強度が弱くなるということではない。レイヤーの上位から下位にいくほど、セキュリティマインドの高さや大きさは低くなるが、不必要であるということではない。どのレイヤーのセキュリティであっても、セキュリティマインドは必要であり、継続的な教育や指導で習慣的なセキュリティ対策の実施で、実効性の高いセキュリティが実現できることになる。

図ー1 情報セキュリティレイヤーとセキュリティマインドとの関連



【注】セキュリティマインド（意識・認識）の大きさと高さ

レイヤーが上位になるほど、セキュリティマインドは高いレベルが求められる。

レイヤーⅠ：物理的セキュリティとセキュリティマインドとの関係は、単純なセキュリティの行動の意思が必要となることがある。セキュリティ設計では対策の二重化や三重化がそのまま強度に繋がってくる。自動化や牽制、相互監視により、機能補完しやすい面がある。また、代替案も取りやすいレイヤーである。セキュリティコストをかければ、より強いセキュリティが実現できるが、セキュリティ対策の実行に難しさや面倒くささが発生することもある。例えば、「鍵をかける行動」は、自分が最終の退出者であるとの認識があれば、誰しもが行う自然な行動であり、習慣付けられてる行動でもある。しかし、人が規則的に鍵をかけたり、スイッチを入れたりすることが、面倒なこと（怠惰）となれば、セキュリティ行動をしないことも起こる。そこで、システム・技術的セキュリティとして、自動的に時間がくると鍵がかかる仕組みもできるし、さらに、組織・管理的セキュリティと連携して、巡回で鍵をかける運用もあり得る。

レイヤーⅡ：システム・技術的セキュリティは、パスワード管理や暗証番号などによるセキュリティのほか、情報システムに組み込まれるウイルス対策や暗号化などがある。システム・技術的レイヤーでは、セキュリティマインドとの関連は、パスワード自己管理やウイル

ス対策ソフトの更新管理など、物理的セキュリティよりも強いセキュリティマインドが求められる。情報システムに組み込まれるセキュリティには、能力的なセキュリティマインドが必要となる。また、セキュリティの実現に、物理的セキュリティと同様に、組織・管理的セキュリティと連携することもある。

レイヤーⅢ：組織・管理的セキュリティでは、上司からの牽制やチェック、相互監視による予防や発見の可能性を高めることになる。規程やマニュアルによる手続きの標準化と遵守など徹底しセキュリティマインドの育成で強化できる面が大きい。例えば、入力とチェックの分離、情報データのダウンロード等では、コンピュータ使用の申請・承認などにより、情報セキュリティが組織マネジメントに依拠する部分が多い。しかし、セキュリティマインドを維持し続ける難しい側面もある。組織・管理的セキュリティでのセキュリティマインドを高めることは、教育のみならず日ごろからの指導や徹底が重要となる。また、個人のみならず上司や管理者が意識的なセキュリティマインドに基づく行動を起こさないと実効性が高まらない。

組織・管理的セキュリティには、物理的セキュリティやシステム・管理的セキュリティの実現で、運用面でのセキュリティマインドの維持が重要となる。面倒くささや怠惰、慣れにより、セキュリティ強度が急速に下がることがおこる。また、現場において、勝手に手順や工程を変更して、簡単に作業が進むようにしてしまうことがある。その結果、事故や事件が発生して、セキュリティシステムの脆弱性が顕在化し、セキュリティ体制や仕組み・手続き等の見直しが求められることが多い。しかし、手順や工程の変更が、生産性や品質の向上につながり、セキュリティ面で影響がないこともあって必ずや否定されることではない。そこで、有効な手法として、自己点検チェックの実施やシステム監査（セキュリティ監査を含む）の実施がある。組織から独立・客観性をもったシステム監査人による、情報システムの安全性、信頼性、効率性に加えて、セキュリティの有効性を点検・評価し、助言をする手法である。セキュリティマインドの低下は、自己点検チェックやシステム監査のより確認できる。

レイヤーⅣ：法・制度的セキュリティでは、法や規制、罰則により、自制やコントロールの実効性を高めることができる。しかし、法や規則を遵守ことのセキュリティマインドを高めることは、法や規則の知識の教育のみならず日ごろからの指導や徹底が重要となる。反面、法や規制が変われば、規程やマニュアルの変更が余儀なくされ、トップマネジメントを巻き込んだセキュリティ対策の実現が求められる。法・制度的セキュリティは、社会的責任や外圧によって、高いセキュリティマインドを維持していきやすい側面がある。

レイヤーⅤ：情報倫理的セキュリティである。情報倫理は情報を取扱う人のあり方の問題である。狭義には情報システムに関わる人々の規範であり、「情報の取扱い作法（情報作法）」と言えよう。情報倫理に関しては、長年組織のなかに根付いた心の持ち方や作法がなければ、身についた自然なセキュリティ行動は起こさない。

情報倫理的セキュリティでは、セキュリティの効用はセキュリティマインドそのものと

なろう。人々は高度情報通信社会の中で、倫理的に判断を下しつつ振る舞うその振る舞い方は、倫理的善悪の知識や行動を「学ぶ」ことによって得るのである。また、情報倫理はその社会の変化につれて変わっていくことになる。言い換えれば何が倫理的に良いとされるかは、時代と場所が異なるにつれて変わっていくことになる。また、いつの時代にも通用する絶対的な倫理というものはなく、倫理は歴史的に相対的であるといえる。だからこそ、継続的なセキュリティ教育が高度ネットワーク社会でのセキュリティ対策としての重要な役割を果たすことになる。

3. セキュリティマインドとセキュリティ文化の醸成

情報セキュリティ対策が高度化・多様化すればするほど、情報システム脆弱性はその進化と変化にともなって、情報システムの事故や犯罪の発生リスクを潜在化させる。そのためには、これまで述べてきたセキュリティ対策だけでは不十分であり、組織に所属する人々の意識を変えていくこと、つまり高いセキュリティマインドを常に維持し、継続して高めていく必要がある。セキュリティ教育による意識変革・向上を長期的に図り、組織全体のセキュリティを維持・向上することが求められる。そのために、組織全体に及ぶ「セキュリティ文化の醸成」が必要となる。セキュリティ文化は、「長年組織の中で根付いた組織の文化であり、経験や言動に基づき、自然に身についた一人ひとりの考え方や習慣・作法（マナー）」である。

セキュリティ文化の醸成に、重要なことはセキュリティに対する意識改革とリーダーシップをトップマネジメント自らが示し、地道に継続的教育の重要性を組織全体に育むことである。セキュリティ文化の醸成には、継続的教育が求められるが、この教育は、知識を学ぶ「知識教育」、技術を学ぶ「訓練教育」に、意識改革をはかる「意識教育」が必要となる。意識教育は座学で学べるものではない、日頃からの会議やOJT教育、上司からの指導、友人との打ち合せや情報交換、朝礼での伝達、組織に掲げられた掲示など、あらゆる情報媒体から生まれる組織内の臨場感、緊張感、雰囲気から学ぶのである。この臨場感、緊張感や雰囲気はトップマネジメントの姿勢から感じとって増幅されるのである。

こうしたセキュリティ文化の醸成がなされれば、少なくとも組織内部におけるインシデント（予期しない事故やミス）や悪意ある行為は極限まで抑制されることになる。今後、最上位レベルの情報倫理的セキュリティまで、その実現に向けた「セキュリティ文化の醸成」は、セキュリティガバナンスの確立の重要なテーマとなる。

令和5年度 評価委員会スケジュール

区分	内容	2023年										2024年		
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
評価委員会の開催					1回目 (7/4) 2回目 (7/25)		3回目 (9/19)	4回目 (10/10)	5回目	6回目	7回目			
令和4年度 業務実績評価	令和4年度の実績評価に 対する意見				→									
中期目標期間業務実 績見込に関する評価	中期目標期間の実績評 価に対する意見				→									
中期目標期間 終了時の検討	中期目標の期間の終了 時の検討に係る意見 (事業継続の可否)				→									
目標、計画策定等	第2期中期目標						→			市議会				
	第2期中期計画							→				市議会		

令和5年度第4回地方独立行政法人たつの市民病院機構

評価委員会

【当日資料】



番号	質問内容		回答
(1) 第2期中期目標(案)に関する御質問			
①	質問者	委員	—
	該当ページ	全般	
	<p>前回の評価委員会では、「中期目標(案)」を討議したのですが、今回、中期計画項目の骨子(案)が提出されたことで、整合性を見ながら資料を確認しました。</p> <p>再度、「中期目標(案)」にも言及しております。</p>		
②	質問者	委員	<p>中期目標を達成するための具体的な手段や取組み方法等については、法人の主体性を踏まえ中期計画において記載します。</p> <p>なお、クオリティインディケータやクリティカルパス等の取組みを踏まえ、「議題資料 P 6 2.(1) 医療安全及び医療サービスの質の向上」について、</p> <p>「<u>医療サービスの質については、適切な指標を用い測定、分析及び公表することで、市民病院機構全体における向上を目指すこと</u>」に修文いたします。</p>
	該当ページ	6 P	
	<p>1. 「2.(1) 医療安全及び医療サービスの質の向上」で、第2期中期目標(案)に TQM (Total Quality Management) が記載されています。</p> <p>医療サービスの向上では、クオリティインディケータやクリティカルパスについて、自己評価及び市の検証でも指摘されています。</p> <p>第2期中期目標(案)に追記しても良い内容ではないでしょうか。</p>		

番号	質問内容	回答				
(2) 第2期中期計画骨子(案)に関する御質問						
①	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">質問者</td> <td>委員</td> </tr> <tr> <td>該当ページ</td> <td>全般</td> </tr> </table> <p>【質問と確認】</p> <p>1. 中期計画骨子(案)は、中期計画の策定をしないで、作成されたものですか。</p> <p>2. 中期目標項目の「●」の記載項目は、中期計画項目の「●」の内容を含んだ項目として位置付けているのですか。</p> <p>3. 中期計画項目をまず決定し、その後評価委員会を経て中期計画を策定、年度計画への落とし込み、年度数値目標を設定する流れになるのですか。</p> <p>第1期での課題や、法人の自己評価、市・評価委員会の評価を踏まえ、第2期中期目標の見直しをした上で、中期計画に落とし込み、中期計画項目が作成されるものではないのですか。</p>	質問者	委員	該当ページ	全般	<p>中期計画の策定については、評価委員会の意見を踏まえ、市が策定した第2期中期目標により法人が指示を受け、今後法人が策定していくこととなります。</p> <p>今回の第2期中期計画骨子(案)につきましては、現時点で記載を検討している内容を取りまとめたものです。</p> <p>「●」表記にて見出しを記載し、中期目標の各項目に対応する形で中期計画項目の欄に記載しております。</p>
質問者	委員					
該当ページ	全般					
②	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">質問者</td> <td>委員</td> </tr> <tr> <td>該当ページ</td> <td>10P</td> </tr> </table> <p>【質問】</p> <p>上記の全般質問と関連していますが、第2期中期計画骨子(案)の中期計画項目は、第1期の課題や評価を検討し作成しましたか。</p> <p>1. 「(1) 地域医療構想を踏まえた医療の提供」の中期計画項目欄に「5疾病への対策」が追記されましたが、「病床機能の対応」に含まれる内容ですか。</p>	質問者	委員	該当ページ	10P	<p>第1期の課題やこれまでの評価を踏まえ作成しております。</p> <p>「5疾病への対策」については、中期目標の「地域医療構想との整合性」に対応する内容となります。</p>
質問者	委員					
該当ページ	10P					
③	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">質問者</td> <td>委員</td> </tr> <tr> <td>該当ページ</td> <td>10P</td> </tr> </table> <p>【質問】</p> <p>1. 「1. (3) 地域包括ケアシステムへの貢献と在宅医療の充実」について、令和4事業年度及び第1期中期目標期間の見込評価において、年間紹介率、年間逆紹介率の向上に向け、地域連携室が中心となった取組に期待すると市が評価をしています。中期計画にはその内容を記載しないのですか。</p>	質問者	委員	該当ページ	10P	<p>第2期中期計画骨子(案)の「診療圏における連携の充実による切れ目のない適切な支援」の項目において、地域連携室が中心となった取組を進めることの記載をいたします。</p>
質問者	委員					
該当ページ	10P					

番号	質問内容		回答
(2) 第2期中期計画骨子(案)に関する御質問			
④	質問者	委員	<p>ご指摘のとおり「予防接種の協力・実施」の「協力」については、中期目標項目における「1.(7) 播磨姫路圏域における連携強化」と重複する部分もございますが、予防接種事業を一括りとして「1.(5) 新興感染症対応と予防医療の充実」に記載することとします。</p>
	該当ページ	全般	
	<p>【質問】 1. 「1.(5) 新興感染症対応と予防医療の充実」において「予防接種の協力・実施」が新たに追記されています。 「協力」は、(7)の連携強化の項目に該当するのではないですか。</p>		
⑤	質問者	委員	<p>BCPの表現については、BCP(事業継続計画)と修文します。</p> <p>BCPの取組については、令和4事業年度及び第1期中期目標期間の見込評価において、市より指摘されていることから、第2期中期計画において災害時の医療体制を確保するための法人の取組として記載する予定です。</p>
	該当ページ	10P	
	<p>【意見】 1. 「1.(6) 災害時の対応」の中期計画項目に「BCPによる災害時の医療体制強化」と記載されています。BCP(事業継続計画)と記載するようにしてください。</p> <p>2. 令和5年6月の令和4事業年度業務実績報告書で、「改善すべき課題」にBCP(事業継続計画)の見直しをあげています。自己評価とともに市の検証でも指摘があり、適正な項目といえます。</p> <p>中期計画骨子(案)の中期目標項目に記載すべきで内容であり、第2期中期目標(案)にも追記してはどうでしょうか。 または、第2期中期計画(案)の文章に記載するものでしょうか。</p>		
⑥	質問者	委員	<p>ICTの表現については、今後ICT(情報通信技術)と記載いたします。</p> <p>本市では、ICTの用語を統一標準として定めておりませんが、本市の最上位計画である第2次たつの市総合計画後期基本計画では、施策46「情報化の推進」における「ICTの活用」をはじめ、ICTと表記しております。</p>
	該当ページ	10P	
	<p>【意見】 1. 「2.(4) 市民への情報発信」について、中期計画項目のICTには、ICT(情報通信技術)と記載してください。</p> <p>【確認】 自治体では、ITよりICTの用語を標準化して活用していますか。 たつの市にはITに統一する標準はありますか。</p>		

番号	質問内容	回答
(2) 第2期中期計画骨子(案)に関する御質問		
	質問者 委員	
	該当ページ 11P	
⑦	<p>【質問と意見】</p> <p>1. 「第4. 3. (1) 中期目標期間の経営について、「黒字化達成に向けた経営改革の推進」と記載がございますが、黒字化の達成とは、赤字経営から黒字化に向けた経営の取り組みという意味になります。この理解でよろしいですか。</p> <p>2. この理解であれば、「黒字化」の表現を、中期目標の表現内容と統一すべきです。</p>	<p>当該資料において「黒字化」として記載しておりますが、ご指摘のとおり、直近の令和4事業年度の業務実績は、経常収支は黒字のため、中期目標の記載内容に修文します。</p> <p>※中期目標 「安定的な経営と黒字の実現」 中期計画 「<u>黒字</u>達成に向けた経営改革の推進」</p>