

## 地方独立行政法人京都市立病院機構 平成23年度 年度計画

### 前文

京都市立病院（以下「市立病院」という。）、京都市立京北病院（以下「京北病院」という。）等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。）は、京都市長の認可を受けた地方独立行政法人京都市立病院機構中期計画（以下「中期計画」という。）に基づき平成23年度において実施すべき事項等について地方独立行政法人京都市立病院機構平成23年度年度計画を定める。

### 第1 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目標を達成するためとるべき措置

#### 1 市立病院が提供するサービス

##### (1) 感染症医療

ア 第二種感染症指定医療機関として、感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律により入院が必要な感染症患者を迅速に受け入れるとともに、市立病院整備運営事業により建設する新館等について、次の事項を盛り込んだ実施設計を確定させる。

なお、新館が完成するまでの間は、必要なときに感染症外来を設置できるよう仮設診療棟を引き続き維持し、新型インフルエンザ等の感染症の発生に備える。

- ① 感染症外来の設置（新館1階）
- ② 感染症外来入口から感染症病床へ直結する専用エレベーターの設置
- ③ 感染症病床における気流制御（病室は陰圧、スタッフステーションは陽圧）の実施及び専用の空調設備、排水設備の設置
- ④ 感染症情報の管理、院内感染対策の管理を行う感染管理センター（仮称）の設置

イ 強毒性の新型インフルエンザ等の発生時には、入院治療を行う専門病院として患者を受け入れ、京都市内において中核的な役割を果たす。

ウ 新型感染症などが発生した場合に対応できる医師や看護師等の専門職員を確保するとともに、検査試薬や医薬品、予防接種ワクチンなどについて十分な数量の確保に努め、その流行時には、平成21年の新型インフルエンザ発生時の経験と実績を生かし、迅速に必要な診療を行う。

##### (2) 大規模災害・事故対策

ア 新館等について、免震構造の採用、ヘリポートの設置、備蓄倉庫の拡充など、大規模な災害・事故に備えた機能を盛り込んだ実施設計を確定させる。

イ 京都市地域防災計画に従い迅速に救護班を編成し、救護所を設置する

ことができるよう、院内はもとより、京都市との連携の下、院外での訓練や研修に積極的に参加するとともに、緊急時に職員が迅速に参集することができるよう、病院敷地内に建て替えを行う職員用の宿舎について実施設計を確定させる。

また、市外における大規模災害の発生時に援助要請に応えられるよう、災害医療派遣チーム（DMAT）の充実を図るとともに、院外・院内での訓練・研修に積極的に参加する。

### (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、引き続き、365日24時間救急医療を提供し、入院を受け入れるとともに、可能な限り、救急搬送の受入れを行う。

#### 【関連する数値目標】

| 事 項         | 平成21年度実績 | 平成23年度目標 |
|-------------|----------|----------|
| 救急車搬送受入れ患者数 | 3,095人   | 3,850人   |
| 救急車搬送受入れ率   | 85.7%    | 90.0%    |

イ 新館について、次の事項を盛り込んだ実施設計を確定させる。

- ① 救命救急部門の拡張（約200㎡→約800㎡）
- ② 専用処置室の確保（兼用3室→専用3室）
- ③ 専用診察室の確保（兼用3室→専用4室）
- ④ 救急病床（8床）を併設した救急部門の設置
- ⑤ 手術室の増設（7室→10室）
- ⑥ 集中治療室の増床（6床→10床）
- ⑦ ヘリポートの整備

ウ 小児救急医療については、引き続き365日24時間小児科医師を配置し、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役割分担の下、入院を必要とする小児を可能な限り受け入れる。

### (4) 周産期医療

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を受け入れる。

現在の未熟児室と比較して、より高度な医療を提供することができ、かつ、より多くの患者に対応することができる新生児特定集中治療室（以下「NICU」という。）及び新生児治療回復室（以下「GCU」という。）

を新館に設置することを盛り込んだ実施設計を確定させる。

現 状 未熟児室10床

新館整備後 NICU 6床, GCU12床

(5) 高度専門医療

ア 地域医療支援病院としての取組

地域医療において中核的な高度急性期医療病院としてこれまで果たしてきた役割を踏まえ、高度医療機能の拡充を盛り込んだ新館等の実施設計を確定させる。

また、地域の医療従事者向けの研修として、地域医療フォーラム、地域医療連携カンファレンスの定期的な開催を継続し、「顔の見える関係」の構築を推進する。コメディカル向けの研修会等についても、内容、回数 の充実を図る。

【関連する数値目標】

(高度医療機能)

| 事 項  | 平成21年度実績 | 平成23年度目標 |
|------|----------|----------|
| 手術件数 | 4,033件   | 4,100件   |

(地域医療連携)

| 事 項              | 平成21年度実績 | 平成23年度目標 |
|------------------|----------|----------|
| 紹介率              | 42.2%    | 47.0%    |
| 逆紹介率             | 68.0%    | 75.0%    |
| 地域連携クリティカルパス適用件数 | 47件      | 100件     |

イ 地域がん診療連携拠点病院としての取組

(ア) 新館整備に際して導入するPET-CTの機種選定を行う。

病理診断については、複数の病理医及び複数の細胞検査士を継続して配置し、引き続き、迅速かつ精度の高い診断を行っていく。

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ため、新館等について、次の事項を盛り込んだ実施設計を確定させる。

- ① 手術室の増設 (7室→10室) (再掲)
- ② 外来化学療法室の拡充  
10床→14床
- ③ 造血幹細胞移植に対応した無菌室の充実

- ・ 無菌ユニット 1床→2床
- ・ 無菌室 0床→4床

④ 緩和ケア病床の設置（10床新設）

(イ) 放射線治療装置（リニアック）を用いた高精度照射（定位照射，IMRT，VMAT）に継続して取り組むとともに，新館において増設するリニアックの機種選定を行う。また，腔内照射，前立腺がん永久挿入密封小線源治療，メタストロン注を用いた骨転移の疼痛緩和療法を継続実施する。

(ウ) 都道府県がん診療連携拠点病院，他の地域がん診療連携拠点病院，高度専門医療機関，地域の医療機関等とともに，我が国に多い肺がん，胃がん，肝がん，大腸がん及び乳がんの5大がんについての地域連携クリティカルパスを整備するなど連携の強化に努める。

また，乳がん検診の精密検査や子宮頸がんのワクチン接種など京都府が実施するがん予防の取組に引き続き協力していく。

【関連する数値目標】

| 事 項      | 平成21年度実績 | 平成23年度目標 |
|----------|----------|----------|
| 新規がん患者数  | 953人     | 1,070人   |
| がん治療延べ件数 | 11,876件  | 13,500件  |
| 化学療法件数   | 4,292件   | 4,900件   |

ウ 生活習慣病への対応

(ア) 心臓・脳・血管病への対応

生活習慣病を基礎とした血管病変に対して集学的治療を行うため，手術室，集中治療室において，専門診療科による治療を行う。整備事業においては，心臓，脳，下肢などの全身の血管病変に対して，診療科の枠を超えて連携し，診療を行う心臓・脳・血管病センターの設置を盛り込んだ実施設計を確定させる。また，心臓外科手術を要する場合は，他の病院と連携する。

血管病変を早期に発見するため，人間ドックのオプション検査の拡充を検討する。

新たに言語聴覚士を採用し，理学療法士，作業療法士との連携体制を構築し，チームとして嚥下障害や言語障害への対応を充実させる。集中的な治療期を経過した患者には，可能な限り早期からリハビリテーションを行うことができるよう，必要な体制の整備を検討する。

また，急性期のリハビリテーションを終えた患者は，各種の地域連携クリティカルパスの適用件数の拡大を図ることなどにより，回復期

のリハビリテーションを実施する医療機関へ紹介することによりリハビリテーションの効果を高めるとともに、必要な場合には、地域の在宅介護サービスの提供機関への紹介を行う。

(イ) 糖尿病治療

日本全国や海外からも肥満患者を受け入れている実績を生かし、引き続き、徹底した食事・運動指導等を行うとともに、新たに肥満外来を開設する。また、糖尿病・代謝内科と他の診療科の連携はもとより、地域の医療機関や薬局との連携の強化にも取り組むことにより、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。

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、NICU 6床及びGCU 12床を新館に設置することを盛り込んだ実施設計を確定させる。

(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のこれまでの造血幹細胞移植治療の実績を生かし、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的確に実施していくとともに、新館について、無菌室の増設を盛り込んだ実施設計を確定させる。

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）を、引き続き、実施するとともに、新たに肥満外来を開設する。

(6) 看護師養成事業への協力

医療の高度化、複雑化、専門化に適切に対応できる看護師の養成に協力するため、京都市と大学等の看護師養成機関との協議内容を踏まえ、引き続き市立看護短期大学をはじめとする看護学生の受入れを積極的に行う。

(7) 保健福祉行政への協力

社会情勢や地域医療の状況の変化などを踏まえ、地域医療連携室に医療ソーシャルワーカー（以下「MSW」という。）を新たに配置することにより、保健医療、福祉医療、医療費支払などの経済問題に関する相談に対して、的確かつ丁寧に応じることができる体制を整備する。

感染症の大流行など市民の健康を脅かす危機が生じた際には、京都市の保健衛生行政に必要な協力をを行う。また、京都市が行う市民の健康づくりの環境整備に協力する観点から、健康教室「かがやき」や母親教室、糖尿病教室、栄養指導等を引き続き実施する。

(8) 疾病予防の取組

ア 人間ドックについては、脳ドックの実施やオプション検査の充実など

により機能の充実を図るとともに、必要な検査機器や体制を確保することにより、引き続き、迅速かつ正確な診断を実施し、検査結果を検査当日に説明することにより、早期の治療に結び付ける。

特定保健指導については、生活習慣病の予防につながるより効果的な指導を実施できるよう努める。

【関連する数値目標】

| 事 項       | 平成21年度実績 | 平成23年度目標 |
|-----------|----------|----------|
| 人間ドック受診者数 | 2,843人   | 3,150人   |

イ インフルエンザワクチンや子宮頸がん<sup>けい</sup>予防ワクチン、海外渡航者向けの各種ワクチンの予防接種等を引き続き実施する。インフルエンザ菌b型（ヒブ）ワクチン、肺炎球菌ワクチンについては、安全性の確認状況等を踏まえ適切な対応を行う。

健康教室については、市民の疾病予防の推進、健康増進に寄与できるテーマ選びや関心が高まるような実施方法を工夫しながら、引き続き行っていく。

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市立病院をはじめとする高度急性期病院との役割分担、病床の利用率等を踏まえ、平成23年4月から常勤医師を増員するとともに、適切な入院・外来診療体制を確保していく。

イ 患者送迎サービスの充実を図るため、リフト付き送迎車を導入するなど、利便性の向上に努めるとともに、通院が困難で在宅での療養を行う高齢者に対しては、訪問診療、訪問看護の充実を図る。

【関連する数値目標】

| 事 項    | 平成21年度実績 | 平成23年度目標 |
|--------|----------|----------|
| 訪問診療件数 | 469件     | 700件     |
| 訪問看護件数 | 3,870件   | 5,100件   |

(注) 訪問看護件数には、訪問リハビリテーションの件数を含む。

(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、常勤医師の増員等必要なスタッフを確保することにより、初期救急医療を提供する役割を的確に果

たす。また、手術や高度医療機器を用いた検査を必要とするなど京北病院で対応できない患者については、市立病院をはじめとする市内中心部の高度急性期医療機関との連携を図る。

(3) 介護サービスの提供

ア 施設介護サービスの提供

高齢化の進展に伴う介護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（29床）において利用者の要介護度や家族の状況など入所者の状態に応じた適切な期間入所できるよう、長期入所・短期入所共に受け入れていく。

【関連する数値目標】

| 事 項                   | 平成23年度目標                |
|-----------------------|-------------------------|
| 長期入所及び短期入所の合計1日平均利用者数 | 利用者数26人/日<br>(稼働率89.4%) |

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て訪問看護、訪問リハビリテーションを充実する。また、日常生活の自立を支援するため、新たに平成23年10月から通所リハビリテーションを開始する。

【関連する数値目標】

| 事 項            | 平成21年度実績 | 平成23年度目標 |
|----------------|----------|----------|
| 訪問看護件数<br>(再掲) | 3,870件   | 5,100件   |
| 通所リハビリテーション    | —        | 1,200人   |

(注) 訪問看護件数には、訪問リハビリテーションの件数を含む。

(4) 医療・保健・福祉のネットワークの構築

ア 京北病院の診療体制や日常的な医療・健康に関わる取組などについて、地域組織等の協力を得て、地域の広報誌に京北病院特集を継続して掲載するなどタイムリーな周知・広報に努める。また、健康教室などをはじめ、地域と連携した事業の実施に努め、地域への積極的な浸透を図る。

イ 医療・保健・福祉サービスを総合的に提供する地域包括ケアを実現するため、京北病院が、右京区役所京北出張所との連携を強化するとともに、医療・保健・福祉サービスを提供する施設のネットワークであるいきいき

京北地域ケア協議会に、引き続き参加し、京北病院として活動内容について積極的に提案を行うことにより、京北地域において地域包括ケアの拠点施設としての役割を果たす。

### 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) 市立病院は、高度医療機能を充実させるとともに、診療概要を記載した冊子の配付や訪問活動等の取組を通じ市立病院の特長について地域のかかりつけ医への適切な情報提供に努めることにより、信頼感を高め、入院や手術を必要とする急性期の紹介患者数の増加を図る。

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、地域連携クリティカルパスの適用拡大、地域医療連携室のMSW等を中心とした円滑な転院及び退院の調整により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、在宅復帰への支援等を行う。

- (2) 京北病院は、右京区役所京北出張所やいきいき京北地域ケア協議会との情報交換を行い緊密に連携を図ることにより、地域住民のニーズを的確に把握し、入院医療、在宅医療、介護サービスまで幅広いメニューを提供することができる唯一の地域内の病院として、積極的なサービスの提供を行う。また、高度急性期医療の提供については、市立病院との連携及び協力体制の充実を図り、京北地域における地域連携の中心的な役割を果たす。

### 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 患者中心の医療の提供

地域の疾病動向の把握や医療現場での患者の声、御意見箱や市民モニターの活用等を通じて患者ニーズの変化を常に的確に把握し、自治体病院として提供すべき医療の内容を常に検討し、患者の視点を最優先にした医療及びサービスの提供を行う。

#### イ 患者との的確なコミュニケーションに基づく医療

職員は、患者が安心して自分の病状や悩みを説明できるよう常に謙虚な姿勢で、患者の病状や痛み、悩みに耳を傾ける。

また、患者や家族に対して、丁寧に分かりやすく説明し、その内容が十分に理解できるようクリティカルパスの活用や患者参加型看護計画の適用の拡大などに努め、医療従事者と患者の信頼関係の下、患者の同意を得て診療を行うことにより患者の自己決定権を尊重する。

コミュニケーションに係る満足度や説明内容の理解度については、定期的に患者・家族にアンケート調査を実施し、これを公表する。

- (2) 医療の質の向上に関すること

ア 医療専門職の知識・経験の向上を図るため、専門医や認定看護師の資格の取得をはじめ、高度かつ標準的な治療を提供するために必要となる



最新の知見の習得や経験の積み重ねを積極的に支援する。

- イ 地域の疾病動向や患者ニーズ，医療機器の稼働状況や耐用年数，新たな医療機器の開発状況，他の療機関における機器の整備の状況などを考慮して，医療機器の整備計画の策定に向けて，基礎的なデータの整備を行っていく。
- ウ 市立病院においては，医療の質に関する客観的なデータとして収集し，公表している臨床指標について，他の医療機関の事例を参考に項目の拡大を図る。また，国や他の医療機関において公表されている臨床指標のデータとの比較分析を行うことにより，更なる医療の質の向上を図る。
- エ 医療法に基づく医療機能情報提供制度を通じたインターネットによる基本データの提供や市立病院の臨床指標を公表することなどにより医療の質に関する客観的なデータを公表する。また，市立病院においては，医療機関の機能を客観的に評価する第三者機関である財団法人日本医療機能評価機構による平成26年度の認定更新に向けて，前回認定時の低評価項目について改善状況を点検する。

### (3) 安全で安心できる医療の提供に関すること

ア

- (ア) 医療安全の確保は，個々の職員の個別的な努力や注意力に依存した取組では限界があることから，市立病院においては，引き続き医療安全管理委員会等の医療安全に係る専門委員会を設置し，院内の医療安全体制の強化を図り，更に，重大な医療事故発生時に外部の有識者を構成員に加えて調査分析を行う医療事故調査委員会を設置するなど組織的な対応を継続して行う。
- (イ) 院内の医療の質を向上させるため，全国的なキャンペーン事業である医療安全全国共同行動に参加し，本院独自の行動目標である「患者個人情報保護対策」を含む10の行動目標について取り組む。
- (ウ) また，京北病院においては，引き続き，医療安全管理委員会の設置や事故予防チェックカードの活用などにより安全で安心できる医療を提供する。
- (エ) 院内感染防止の観点から，感染防止委員会の取組及び感染制御チーム（ICT）による院内ラウンドを引き続き実施し，院内感染を防止するために必要な方策を常に検証していく。
- (オ) 引き続き，医療安全管理マニュアルや医療安全の要点をまとめたスタッフハンドブックを必要に応じて改訂する。

イ

- (ア) 医療事故は，単独の要因により起こることは少なく，複合的な要因によって起こる場合が多く，事故に至った要因を組織的に，把握，分

析し、事故要因を取り除いていくことが重要であるため、迅速な医療安全レポートの提出を引き続き義務付け、発生したインシデントやアクシデントの事例を収集、分析し、対策を講じ、その情報共有を図る。

これにより過誤のあるアクシデントの件数を減らす。

- (イ) インシデント及びアクシデントの報告については、引き続き、公表基準を定め、これに従って公表することにより医療安全の風土づくりを進める。
- (ウ) 医療安全に関する教育を充実するため、研修計画を定めて職員研修会を開催するとともに、研修会の受講意欲を向上させるため医療安全管理研修制度を継続する。

また、医療安全推進月間や医療安全週間の取組として病院全体や各部門ごとに研修会を開催する。

#### (4) 患者サービスの向上に関すること

ア 法人が提供する医療は、疾病への対応だけではなく、患者や家族の苦痛や不安に対して誠意を持って対応する患者中心のサービスの提供であることを職員に徹底する。

また、職員の接遇・応対についての研修計画を毎年度策定し、実施するとともに、引き続き入院患者へのアンケートを実施するなど、各部門において、接遇・応対の自己点検を実施する。

イ 施設面での快適性や利便性の確保、患者の療養環境向上のため、デイルーム、売店、食堂、患者図書室及びインターネットコーナーの設置を盛り込んだ新館等の実施設計を確定させる。また、実施設計の完了後も新館等のインテリアデザイン等の検討を行う。さらに、特別目的会社（以下「SPC」という。）が運営を担う売店、食堂、患者図書室については、平成25年4月の運営開始に向けて引き続きSPC及び協力企業と業務内容の協議を行う。

また、再診予約患者のうち、回復期や慢性期となり、かかりつけ医への逆紹介が可能な方については、早期に逆紹介を行うことなどにより、医師ごとの1日当たりの予約患者数の適正化を図り、待ち時間を短縮する。

とりわけ、地域医療連携の観点から高度急性期医療を担う市立病院においては、地域の医療機関から紹介を受けた初診予約患者については、できるだけ待ち時間なしで予約時刻に診察を開始する。

ウ 患者満足度調査については、これまでの職員の接遇に関する調査項目だけではなく、医療サービス全般を対象とした項目とし、年間2回以上定期的に調査を行い結果を公表するとともに、その結果に基づいて必要な改善策を講じ、患者サービスの向上を図る。また、整備運営事業に関

する市民からの意見反映の機会としても、この調査を活用していく。

#### (5) 情報通信技術の活用

市立病院においては電子カルテの導入により統合された診療情報をより有効に活用するために、総合情報システムの運用を病院業務の変更に応じて見直し、医療の質の向上を図る。

また、市立病院における総合情報システムや京北病院におけるオーダーリングシステムを活用し、リアルタイムで共有できる情報の範囲の拡大や汎用処置オーダーの運用により更なるペーパーレス化を推進し、医師の指示等を迅速・正確に伝達することや、転記ミス等のヒューマンエラーを低減することにより、医療安全の更なる向上を図る。

#### 5 適切な患者負担についての配慮

中期計画の第10に掲げるとおり、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。

## 第2 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

### 1 業務運営の改善に係る仕組みづくり

(1) ホームページ、郵送、電話、御意見箱などを通じ、患者、市民、職員等の意見を真摯に検討したうえで取り入れ、PDCAサイクルを確実に実行することにより、医療の質や患者サービスの向上を図る。

(2) 職員の経営参画意識と志気の高揚を図るため、理事会における議論など、病院経営に関する情報、課題等を定期的に職員に周知する仕組みを構築することにより、個々の職員が経営状況や病院の業務運営上の課題を理解し、継続的に業務改善へ取り組む組織風土を醸成するとともに、法人独自に職員提案制度を創設するなど、職員の業務改善等に係る提案や取組を奨励し、積極的に評価する。

### 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) 市立病院及び京北病院の一体的かつ効率的な経営を図るため、企画戦略部門を集約して法人の経営を担当する経営企画局を設置し、給与支払業務などのアウトソーシングを行うなど、組織のスリム化を図り、迅速な意思決定が可能な組織とする。

また、組織については、医療環境の変化や市民の医療ニーズに的確に応じられるよう、弾力的に対応する。

市立病院において地域医療連携、医療安全推進及び診療情報管理に係る組織の強化を図る。

(2) 役員と職員との円滑な意思疎通を図るため、理事会の開催状況など、役員活動について、常に職員が把握できるよう、院内情報システムを活

用して周知に努め、各部門からの業務運営に関する報告や提案をしやすい仕組みを構築し、これらの取組を積極的に奨励する。

(3) 企画戦略機能を強化し、地方独立行政法人制度の特徴を生かした自律的・弾力的な病院経営を実施するため、法人業務全体の経営管理を行う部門として経営企画局を設置する。また、病院経営や医療事務等に精通した経験者を採用するとともに、研修への参加などにより病院運営に係る能力の高い職員を育成して経営能力等を強化する。

(4) 個々の職員の担当業務を明確にし、法人として決定された事項に係る各部門や各職員への伝達方法を統一するとともに、指揮命令系統を有効に機能させる。また、指揮命令系統に支障が生じていないか常に確認を行う。

指揮命令内容を確実に実行していくため、管理職員等のマネジメント能力を高める。

(5) 監事による監査の活動範囲と内容を明確にし、独立・公正な立場で業務遂行ができる体制を確立し、監査の報告とフォローアップの的確な実施を担保する仕組みを構築する。

### 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 広報活動を強化し、人材の確保に努めるとともに、地方独立行政法人の特徴を生かし、従来の定数管理や職員募集の枠組みにとらわれず、病院運営に係る経験者や両病院の役割に応じた能力・知識を有する職員を適時に採用する。

市立病院については、高度急性期病院としての医療機能を最大限に発揮するため、専門研修への参加機会の拡充、専門性向上のための資格取得等の奨励・支援体制の充実等により、専門性の高い、優秀な医療専門職を確保する。

京北病院については、へき地医療の提供及び介護老人保健施設における介護サービスの実施に必要な職員を安定的に確保する。

イ 各医療専門職、各診療科が有機的に連携し、総合的な診療体制を構築することにより、栄養サポートチーム、呼吸ケアチーム、褥瘡対策チーム<sup>じよくそう</sup>、感染対策チーム、緩和ケアチームなどを引き続き設置するとともに、迅速、高度なチーム医療の提供体制を拡充する。チーム医療の中心的役割を果たす医療専門職を積極的に養成する。

#### (2) 医師

ア 市立病院

高度急性期医療の水準を維持・向上させるため、大学等関係機関との連携の強化や学会への参加機会の確保など教育研修の充実により、優秀な医師の育成、確保に努める。

また、臨床研修医の受入れについては、引き続き臨床研修医にとって魅力ある臨床研修プログラムを実施することにより、教育研修体制の充実を図るなど、引き続き優秀な臨床研修医を十分確保する。

#### イ 京北病院

大学等関係機関との連携の強化や、医師会、全国自治体病院協議会等を通じた公募の実施などにより、総合的な知識と経験を有する医師を確保する。

また、引き続き市立病院との連携による応援体制を確保する。

#### ウ 他職種との適切な役割分担

医師の負担の軽減により、医師確保と定着化を促進するため、医師事務作業補助者（医療クラーク）の増員を図る。

看護師、医療技術職などの医師の支援体制を強化するとともに、専攻医を含む医師の増員を図る。

### (3) 看護師

ア 入院患者の重症度や看護必要度を常に把握し、適正配置について、常に検証するとともに、育児に係る短時間勤務制度を導入し、また、柔軟で多様な勤務体系の導入について検討するなど、働きやすい環境づくりを進め、必要な人員を確保する。

イ 緩和療法エキスパート認定、静脈注射実施認定、学生指導リーダー認定などの独自の認定制度や看護研修発表会、習熟レベルに応じた臨床実践能力向上のための計画的な教育及び育成に係る取組を継続して実施する。

ウ 夜間における病棟ごとの医療安全の確保のために必要な体制を検証し、それに応じた適正な人数の看護師を引き続き配置する。

## 4 職員給与の原則

職員の職務、職責、勤務成績や法人の業務実績等に応じた給与制度の検討など、職員の努力が報われ、働きがいを実感できる仕組みづくりを進めるとともに、職員の給与は、常に社会一般の情勢に適合したものとする。

## 5 人材育成

### (1) 専門知識の向上

ア 市立病院が提供する医療の質の向上を図り、最適な医療を安全に提供するため、院内の教育研修機能を充実させ、計画的に実施し、医療に関する専門性の向上を進める。

イ より高度な医療技術を習得するための院外の学会、研修会等への参加機会を確保し、医療従事者の技能と意欲の向上を図る。

ウ 指導医、専門医、認定看護師等、市立病院の医療機能向上のため必要な資格取得の支援を行う。

エ 認定看護師については、緩和ケア部門の認定看護師を確保することにより、現状の6人から1人増やし、7人とする。また、認定看護師養成のための研修に2名の看護師を派遣し、平成24年度に実施される認定試験の受験者を確保する。

オ 合同研修会への参加やメディカルラリーの開催など、他の医療機関との交流を積極的に進める。

カ 京北病院においては、介護老人保健施設としての業務に係る専門知識の習得のため、外部研修への参加を進めるとともに、病院内部においての研修を実施する。

## (2) 医療経営，医療事務に係る専門知識の向上

新たに法人の経営管理を担当する経営企画局を設置し、診療報酬改定等の医療環境の変化や患者の動向等を迅速かつ的確に把握・分析し、効果的な経営戦略を企画・立案するため、病院経営に精通した事務職員を採用・育成するとともに、診療報酬事務など医療事務に係る専門研修への参加の促進、外部の専門家の支援などを通じて、職員全体として、事務遂行能力の底上げを行う。

## (3) 病院事業の根本となる理念の更なる共有化を図り、医療組織に適した人事評価制度を構築し、個々の職員の業務に対する意欲や目的意識を向上させる。

## 6 人事評価

人材育成，人事管理に活用するため、医療組織に適した公正で客観的な制度を構築する。

職員の意欲を高め、更なる能力を引き出すため、職員の能力，勤務実績について、長所や努力を積極的に評価することのできる制度とし、オープンな評価基準に則した公平な評価を行う。

また、評価結果については、人事評価制度の趣旨を踏まえ、適切に活用する。

## 7 職員満足度の向上によるサービスの質の向上

(1) 次のような取組を通じて、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。

ア 時間外勤務の縮減など労働時間の適正な管理を進めるとともに休暇取得率の向上に取り組む。

イ 労働安全衛生に係る取組の充実を図る。

ウ メンタルヘルス対策も含め、職員の健康の保持増進に取り組み、快適な職場環境づくりを進める。

エ 育児のための短時間勤務制度を導入することにより、育児中の職員の業務の負担軽減を図るとともに、ワークライフバランスに配慮した雇用形態や勤務時間の設定について検討する。

オ 日常的にコミュニケーションの取りやすい職場をつくるため、研修の実施などにより管理職員の意識の高揚を図る。

カ 法人独自に職員提案制度を創設するなど、職員が業務の改善提案などの意見を積極的に出しやすい環境整備に努め、また、職員間において業務にかかわる情報共有の場を確保し、職場内のコミュニケーションの活性化を図る。

キ 職員の努力や業務実績を把握し、人事管理に適切に反映させる。

(2) 法人職員としての働きがいなど、職員の満足度にかかわる調査を実施する。調査結果については患者満足度と併せて的確に分析し、公表するとともに、法人として取り組むべき課題を抽出し、対策を講じる。

#### 8 ボランティアとの協働や市民モニターの活用

より快適な市民目線でのサービスを提供するために、本格的なボランティア制度を導入し、ボランティア活動中の事故に対する保険の導入など、その活動をサポートする環境を整備する。

また、新館1階への「ボランティアルーム」の設置を盛り込んだ実施設計を確定させる。

市民モニター制度を新たに実施し、市民モニターから、サービスに関する評価、意見、提案を受ける。

### 第3 財務内容の改善に関する目標を達成するためとるべき措置

#### 1 収益的収支の改善

次の取組を推進することにより、法人全体及び市立病院の経常収支での単年度黒字を確保するとともに、京北病院については、赤字幅を大幅に圧縮することにより、ほぼ収支均衡に近付ける。

##### (1) 収益の確保

ア 各診療部門や看護部門等の連携による、病床の運用体制を構築し、診療科別や病棟別の稼働目標の設定、効率的な病床運用の実施等により病床利用率の向上を図る。

イ 病診連携（市立病院と診療所との間の連携）及び病病連携（市立病院と他の病院との間の連携）の強化をはじめとする地域医療連携の取組の推進によって、手術や高度医療機器を用いた検査など、より高度な医療を必要とする急性期の紹介患者を増加させるとともに、より多くの救急搬送を受け入れることで、診療報酬単価及び患者数の増加を図る。

ウ 医事業務に精通した職員を採用・育成することにより、診療報酬の請求漏れや減点の防止を図る。

エ 未収金発生防止マニュアル及び未収金回収マニュアルに基づき、少額訴訟等の法的措置を含む適切な未収金対策に取り組む。

【関連する数値目標】

| 項目   |             | 市立病院         |              | 京北病院         |              |
|------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|      |             | 平成21年度<br>実績 | 平成23年度<br>目標 | 平成21年度<br>実績 | 平成23年度<br>目標 |
| 経常損益 |             | 102百万円       | 423百万円       | △174百万円      | △14百万円       |
| 入院   | 一般病床<br>利用率 | 82.0%        | 88.3%        | 63.6%        | 60.4%        |
|      | 延べ患者<br>数   | 161,457人     | 173,401人     | 9,520人       | 8,395人       |
|      | 実患者数        | 10,521人      | 11,891人      | 427人         | 377人         |
|      | 診療報酬<br>単価  | 45,729円      | 49,499円      | 23,405円      | 27,161円      |
| 外来   | 延べ患者<br>数   | 312,017人     | 294,782人     | 32,523人      | 33,320人      |
|      | 診療報酬<br>単価  | 8,862円       | 9,623円       | 5,287円       | 5,500円       |

(注) 一般病床利用率は、結核病床及び感染症病床を含まない数値である。

| 項目     | 京北介護老人保健施設 |
|--------|------------|
|        | 平成23年度目標   |
| 稼働率    | 89.4%      |
| 延べ入所者数 | 9,490人     |
| 介護報酬単価 | 14,535円    |

(2) 適正かつ効率的な費用の執行

ア 人件費比率の目標を引き続き設定し、医療の質の向上や医療安全の確保などに十分配慮したうえで、診療収入の増収及び時間外勤務手当の縮減等に取り組む。

【関連する数値目標】

| 項目    | 市立病院         |              | 京北病院         |              |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|       | 平成21年度<br>実績 | 平成23年度<br>目標 | 平成21年度<br>実績 | 平成23年度<br>目標 |
| 人件費比率 | 64.4%        | 56.1%        | 83.8%        | 81.3%        |

(注) 人件費比率は、給与費/医業収益（総務省が定めた基準に従い、



運営費交付金の一部のみを算入したもの)

イ 診療材料等の調達においては、SPCに全国の取引実態を踏まえた卸業者との価格交渉等を行わせることにより、多くの病院における調達の実績を有するSPCの協力企業のノウハウを活用する。併せて、法人において、その内容を適切にチェックすることで、安定的に診療材料等を確保するとともに、材料費の節減を図る。

ウ 医療上の必要や医療安全に配慮しながら、医薬品の採用品目数の縮減や、後発医薬品の採用品目数の増加に取り組み、材料費の節減を図る。

#### 【関連する数値目標】

| 項目             | 市立病院         |              | 京北病院         |              |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                | 平成21年度<br>実績 | 平成23年度<br>目標 | 平成21年度<br>実績 | 平成23年度<br>目標 |
| 医薬品<br>採用品目数   | 1,452 品目     | 1,350 品目     | 731 品目       | 670 品目       |
| 後発医薬品<br>採用品目率 | 11.1%        | 15.0%        | 7.3%         | 15.0%        |

### (3) 運営費交付金

政策医療を着実に実施する一方、それらに係る経費の節減にも努め、運営費交付金については、政策医療を着実に実施することにより不採算となる金額を受け入れることとする。

本計画に計上する運営費交付金の内訳は、感染症医療、災害時医療、救急医療等の政策医療に係る経費及び高度医療等の不採算経費について、国が定めた地方公営企業繰出金に関する基準に準じたものとする。

運営費交付金の考え方は、上記基準と同様である。

建設改良費及び長期借入金等元利償還金に充当する運営費交付金については、料金助成のための運営費交付金とする。

### (4) その他

中間決算を踏まえた経営分析を実施するとともに、部門別収支の管理・分析手法を検討し、一部試行することにより、よりの確な経営判断に資することとする。

## 2 安定した資金収支の実現

1に記載した取組に加え、中期計画の期間である4年間の設備投資計画に基づく投資や、計画的な職員採用を行うことにより、設備投資に係る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。

## 3 経営機能の強化

- (1) 診療報酬の改定や患者の動向を踏まえた機動的な対応を行うため、経営企画局を設置するなど経営企画機能を強化する。また、理事長の決定を補佐する理事会を定期的開催するとともに、理事の役割分担を明確にしたうえで、迅速かつ適切な意思決定を行う。
  - (2) 職員一人一人が経営状況や問題点及び責任を共有できるよう、病院内のコミュニケーションの活性化に努める。理事長及び院長等の管理監督職員がリーダーシップを発揮し、職員に適切な目標を付与するとともに、目標達成度の評価を行う。
- 4 資産の有効活用
- 建物や医療機器などへの設備投資については、あらかじめその目的、稼働目標及び費用対効果を明確にし、結果については法人内の専門委員会において評価を行う。また、すべての資産の活用状況を定期的に調査して検証することにより、資産の遊休化を回避し、資産の有効活用を図り、効率的かつ効果的な病院運営に努める。

#### 第4 その他業務運営に関する重要事項を達成するためとるべき措置

##### 1 市立病院整備運営事業の推進

- (1) 北館の建替え及び本館の改修を行うとともに、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・拡充し、更なる医療機能の充実・強化を図る市立病院整備運営事業について、SPCと詳細な内容を協議したうえで、新館、本館（改修）をはじめ、職員宿舎・院内保育所その他付帯施設の実施設を確定させるとともに、新館の建築工事に着手する。
- (2) 医療周辺業務及び維持管理業務については、平成25年4月からSPCにより円滑に業務を開始できるよう、引き続き、業務仕様書等についてSPC及び協力企業と協議、検討を行う。
- (3) 医薬品等の調達業務について、SPCに十分な価格交渉を行わせるとともに、同種同効品の集約や切替え等について提案を求め、価格削減を図る。  
また、SPCが行う病院経営・運営に関する調査分析の結果や報告などを踏まえ、診療報酬の積極的取得、人間ドックの検査項目の拡充による利用の拡大などにより収益の増大につなげる。
- (4) 効率的で実効性のあるモニタリングを担保するため、SPCに対し、的確なセルフモニタリングを行わせる。  
また、法人が設置するモニタリングのための委員会において、SPCの業務遂行状況の確認、評価を確実に行う。

##### 2 コンプライアンスの確保

- (1) 医療法をはじめとする国の法令並びに京都市情報公開条例及び京都市個

個人情報保護条例をはじめとする法人に適用される京都市の例規を遵守する。これを実現するため、関係法令等の改廃、社会情勢の変化等に応じて、病院内ルールの特検、確認を行い、不備や無駄があれば速やかに改善する。

(2) コンプライアンス推進指針を策定し、役職員に対し研修を実施する。

京都市情報公開条例の遵守を通じて情報の公開に適切に対応する。

法人内部におけるコンプライアンス確保の仕組みが最大限機能するよう、次に掲げる規程の整備や体制の確立を行い、法令及び院内ルールの遵守の徹底を図る。

① 理事会の適正な運営に係る規程、監事による監査の適正な実施に係る規程を整備する。

② コンプライアンス担当理事を定め、統括監察員を兼ねさせるとともに、各部署の所属長を監察員とする監察体制を構築する。

③ コンプライアンス研修を実施する。

また、法人外からのチェックを可能とするため、地方独立行政法人法においては公開が義務付けられていない法人の会計規程や契約規程、理事会の開催状況、監事の監査の結果等についても法人のホームページを通じて公開する。

3 戦略的な広報とわかりやすい情報の提供

(1) 市民に対して、医療サービスや法人の運営状況に係る情報等を、わかりやすくお知らせするために、法人の設立を機にホームページを一新し、ホームページに掲載する情報の充実・整理を行う。また、関係医療機関等については、訪問活動の実施により、病院の診療内容の周知にとどまらない、両者の連携の強化を図るなど、目的や対象に応じた広報活動を展開する。

(2) 中期計画に定めた医療の質や経営に関する指標について、実績の経年変化や目標の達成度を明示し、他の類似医療機関との比較等に基づく分析を行うなど、正確で分かりやすい情報を提供する。

(3) 職員が中期目標を達成するために必要な業務改善を適切に行うことや業務改善に係る意欲を向上させるため、病院経営に関する情報、課題等を、管理職員を通じる手法や直接個々の職員にメール等を通じて周知するなどの手法により適切に職員に伝えることにより、情報の共有を図るとともに、個々の職員に法人の運営状況を正確に理解させ、法人の意思に沿った適切な行動に結びつける。

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るため、個人情報保護についての研修を定期的実施する。電子カルテシステム内の診療情報については、個人情報の取り出し制限等を徹底するとともに、情報漏えいの原因となり得る小型大容量記録媒体については、病院が管理する貸出用

USBメモリに限定する。サーバ室への入退室記録の管理の継続実施などにより、サーバ室の入退室管理を引き続き徹底する。

また、法人は京都市個人情報保護条例の実施機関として、個人情報の保護に関し、京都市と同様の必要な措置を講じることとする。

## 5 関係機関との連携

(1) 医療の提供に当たっては、京都市の保健衛生担当部局、消防局等との連携を密にし、新興感染症の流行等の健康危機事案への対応、地域保健の推進又は救急搬送受入れを積極的かつ的確に行う。

(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、大学病院その他の市内主要病院、広域的な医療を担う医療機関、国及び京都府との連携を図る。

(3) 新たな医薬品・医療機器等の開発に当たって必要となる、臨床試験に関する資料の収集に可能な限り協力するとともに、市立病院本館の改修において治験管理室の新設を盛り込んだ実施設計を確定させる。また、医学の発展に必要な新たな治療法の開発や既存の治療法の検証に協力する。

## 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

地球環境に配慮し、温室効果ガス等については、環境負荷の少ない機器の導入、各種機器の効率的な使用、公共交通機関の積極利用などにより排出抑制に取り組み、廃棄物については、分別の徹底やリサイクルの推進により減量に努め、省資源・省エネルギーについては、高効率機器の導入、自然エネルギーの積極利用、機器の効率的な運転管理の実施等により資源・エネルギー消費量の削減を図る。

### (1) 温室効果ガスの排出抑制

温室効果ガスについては、市立病院について、京都市地球温暖化対策条例に基づき、環境マネジメントシステムの導入準備等の取組により、単位床面積当たりの排出量を平成21年度より2%削減する。

### (2) 廃棄物の減量

廃棄物については、市立病院について、京都市廃棄物の減量及び適正処理等に関する条例に基づき、分別の更なる徹底とリデュース、リユース、リサイクルの更なる推進等により、単位床面積当たりの事業系一般廃棄物の排出量を平成21年度より2%削減する。

### (3) 省資源・省エネルギーの推進

エネルギーについては、市立病院について、エネルギーの使用の合理化に関する法律に基づき、設備機器の高効率化や適切な運転管理等により、単位床面積当たりのエネルギー消費量を平成21年度より2%削減する。

【関連する数値目標】

(市立病院)

| 目 標 項 目   | 21 年度 (実績) | 23 年度 (目標) |
|---|------------|------------|
| 単位床面積当たりの温室効果<br>ガス排出量 [CO <sub>2</sub> 換算 kg /m <sup>2</sup> ] | 1 5 2 . 8  | 1 4 9 . 7  |
| 単位床面積当たりの事業系<br>一般廃棄物排出量 [kg/m <sup>2</sup> ]                   | 1 1 . 0 1  | 1 0 . 7 9  |
| 単位床面積当たりの<br>エネルギー消費量 [MJ/m <sup>2</sup> ]                      | 3 , 4 0 2  | 3 , 3 3 4  |

## 第5 予算（人件費の見積りを含む。）、収支計画及び資金計画

### 1 平成23年度予算

（単位：百万円）

| 区 分   |          | 金 額    |
|-------|----------|--------|
| 収入    | 営業収益     | 13,683 |
|       | 医業収益     | 12,225 |
|       | 運営費交付金   | 1,452  |
|       | その他営業収益  | 6      |
|       | 営業外収益    | 1,001  |
|       | 運営費交付金   | 723    |
|       | その他営業外収益 | 278    |
|       | 資本収入     | 4,274  |
|       | 長期借入金    | 3,712  |
|       | その他資本収入  | 562    |
|       | その他収入    | 0      |
|       | 計        | 18,958 |
|       | 支出       | 営業費用   |
| 医業費用  |          | 12,707 |
| 給与費   |          | 6,912  |
| 材料費   |          | 3,258  |
| 経費    |          | 2,456  |
| 研究研修費 |          | 81     |
| 一般管理費 |          | 588    |
| 給与費   |          | 422    |
| 経費    |          | 166    |
| 営業外費用 |          | 230    |
| 資本支出  |          | 5,363  |
| 建設改良費 |          | 4,322  |
| 償還金   |          | 1,041  |
| その他支出 | 0        |        |
| 計     | 18,888   |        |

（注）平成23年度中の給与改定、物価の変動等は、見込んでいない。

（人件費の見積り）

平成23年度中の総額として7,334百万円を見込む。

なお、この金額は、役員報酬並びに職員基本給、職員諸手当、超過勤務手当及び退職者給与の額の合計である。

2 平成23年度収支計画（損益計画）

（単位：百万円）

| 区 分        |              | 金 額    |
|------------|--------------|--------|
| 収 益<br>の 部 | 営業収益         | 13,702 |
|            | 医業収益         | 12,209 |
|            | 運営費交付金収益     | 1,452  |
|            | 資産見返運営費交付金戻入 | 0      |
|            | 資産見返工事負担金等戻入 | 0      |
|            | 資産見返補助金等収益   | 32     |
|            | 資産見返物品受贈額戻入  | 3      |
|            | その他営業収益      | 6      |
|            | 営業外収益        | 994    |
|            | 運営費交付金収益     | 723    |
|            | その他営業外収益     | 271    |
| 計          | 14,696       |        |
| 費 用<br>の 部 | 営業費用         | 13,796 |
|            | 医業費用         | 13,167 |
|            | 給与費          | 6,930  |
|            | 材料費          | 3,111  |
|            | 経費           | 2,344  |
|            | 減価償却費        | 705    |
|            | 研究研修費        | 77     |
|            | 一般管理費        | 629    |
|            | 給与費          | 422    |
|            | 経費           | 158    |
|            | 減価償却費        | 49     |
| 営業外費用      | 491          |        |
| 計          | 14,287       |        |
| 経常損益       | 409          |        |
| 臨時損失       | △ 5          |        |
| 純損益        | 404          |        |

### 3 平成23年度資金計画

(単位：百万円)

| 区 分                |               | 金 額       |        |
|--------------------|---------------|-----------|--------|
| 資 金<br>収 入         | 営業活動による収入     | 13,961    |        |
|                    | 診療業務による収入     | 12,225    |        |
|                    | 運営費交付金による収入   | 1,452     |        |
|                    | その他業務活動による収入  | 284       |        |
|                    | 投資活動による収入     | 727       |        |
|                    | 運営費交付金による収入   | 727       |        |
|                    | その他の投資活動による収入 | 0         |        |
|                    | 財務活動による収入     | 4,270     |        |
|                    | 長期借入れによる収入    | 3,712     |        |
|                    | その他の財務活動による収入 | 558       |        |
|                    | 計             | 18,958    |        |
|                    | 資 金<br>支 出    | 営業活動による支出 | 13,525 |
|                    |               | 給与費支出     | 6,912  |
| 材料費支出              |               | 3,257     |        |
| その他の業務活動による支出      |               | 3,356     |        |
| 投資活動による支出          |               | 4,322     |        |
| 有形固定資産の取得による支出     |               | 4,322     |        |
| その他投資活動による支出       |               | 0         |        |
| 財務活動による支出          |               | 1,041     |        |
| 長期借入金の返済による支出      |               | 0         |        |
| 移行前地方債償還債務の償還による支出 |               | 1,041     |        |
| その他の財務活動による支出      |               | 0         |        |
| 次年度への繰越金           |               | 70        |        |
| 計                  |               | 18,958    |        |

#### 第6 短期借入金の限度額

##### 1 限度額

1,650,000千円

##### 2 想定される短期借入金の発生理由

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7 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画

なし

#### 第8 剰余金の使途

病院施設の整備及び医療機器等の購入に充てる。



第9 地方独立行政法人京都市立病院機構の業務運営等に関する規則で定める業務運営に関する事項

1 施設及び設備に関する計画

| 施設及び設備の内容    | 予 定 額       | 財 源          |
|--------------|-------------|--------------|
| 病院施設，医療機器等整備 | 総額 4，322百万円 | 京都市からの長期借入金等 |

2 人事に関する計画

医療需要の動向や経営状況の変化に迅速かつ的確に対応することができるよう，組織及び職員配置の在り方を常に検証し，必要に応じて弾力的な見直しを行う。