

将来構想の進捗管理 点検審議及び評価

1 進捗管理

- (1) 進捗管理体制
- (2) 「職員行動計画」の策定及び進捗管理

2 検証及び評価

- (1) 目標達成に対する検証及び評価
- (2) 部門、部署及び職員に対する評価

3 見直し

VI

将来構想の 進捗管理、点検審議及び評価

1 進捗管理

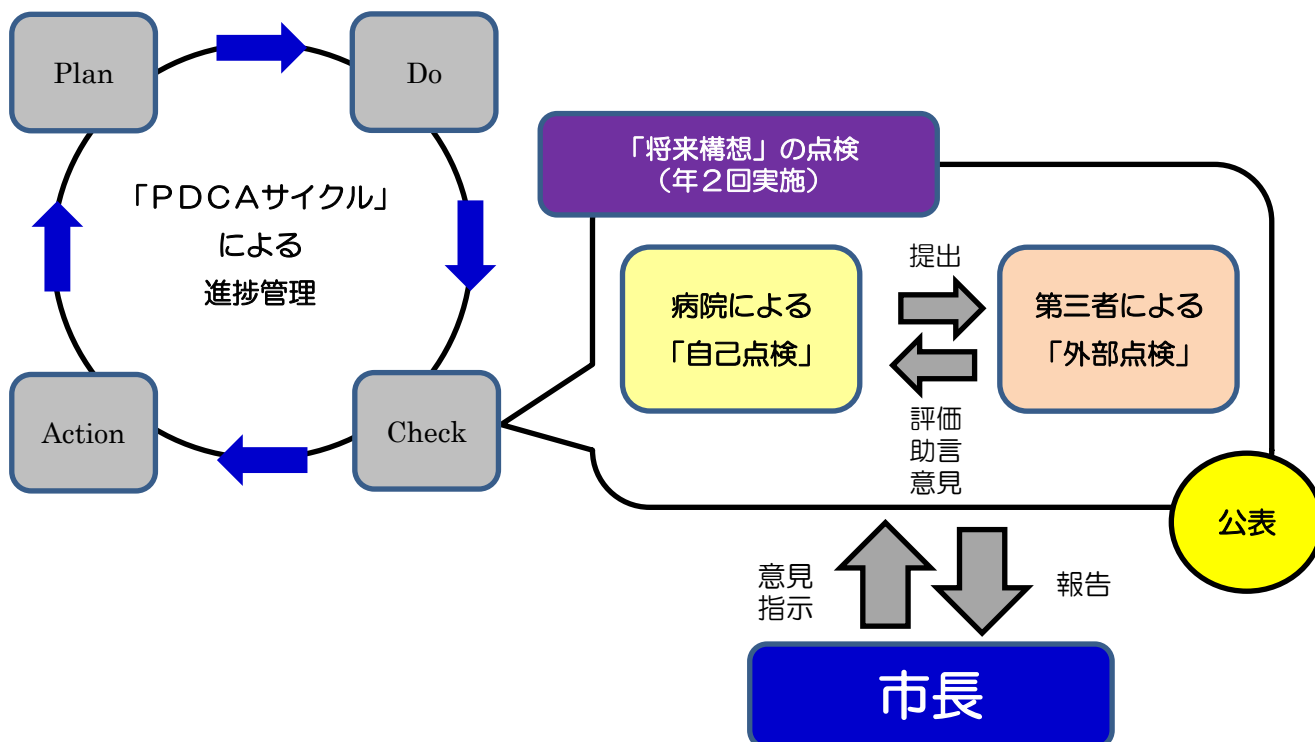
(1) 進捗管理体制

それぞれの「経営戦略」に対する「KPI」を達成するために、この将来構想は、「Plan（計画）－Do（実行）－Check（点検）－Action（改善）」といったPDCAサイクルの手法で進捗管理を行い、ビジョンや平成32年（2020年）度の診療機能及び指標等の実現を目指します。

なお、「Check（点検）」については、院内で実施する「自己点検」に加えて、「受益者」かつ「納税者」である市民の皆さんや医療又は病院経営に関して識見のある人、学識経験を有する人などをメンバーとした、院外の第三者による「外部点検」を実施し、将来構想に掲げた「経営戦略」や「KPI」を客観的にも評価するとともに、最新の地域ニーズを随時取り入れながら、推進すべき取組みや考え方に誤りがある場合は、「助言」や「意見」で監理していただくことで、病院経営の健全性や透明性を確保しつつ、ビジョンや平成32年（2020年）度の診療機能及び指標等の実現を図ります。

また、「自己点検」及び「外部点検」は、年2回実施し、その結果は病院開設者である市長に報告し、市長からの「意見」や「指示」を付記した上で「公表」します。

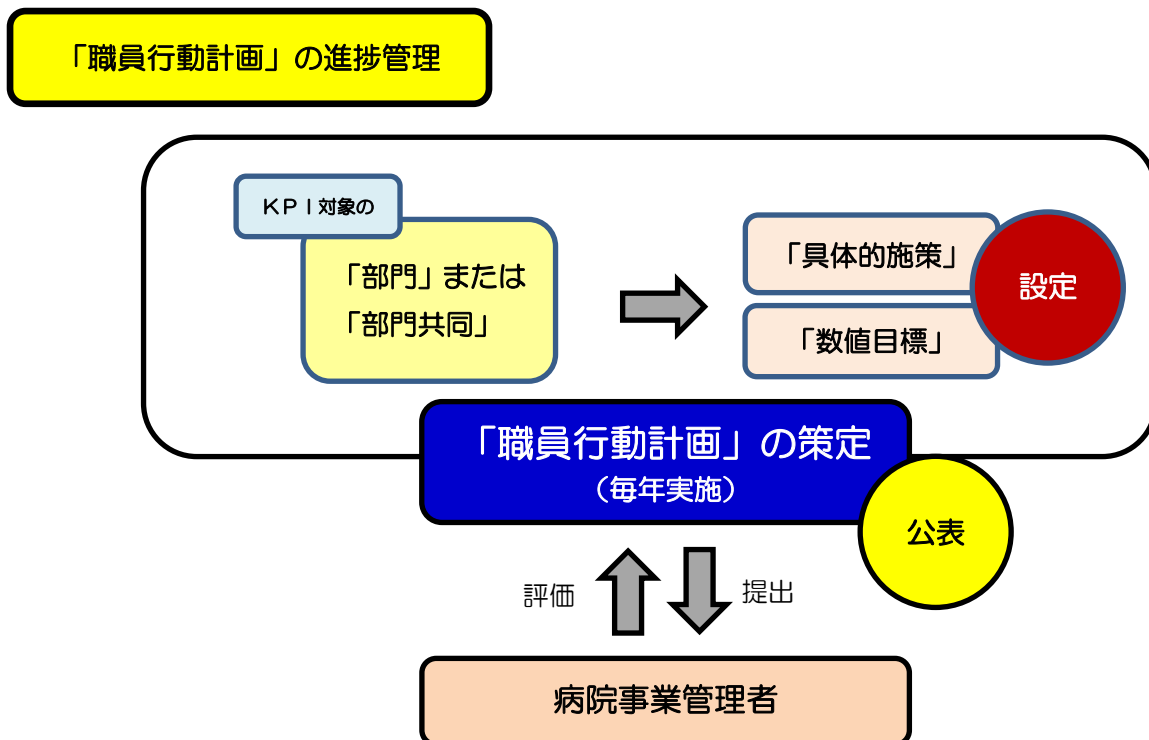
将来構想「平塚市民病院 Future Vision 2017-2025」の 推進体系



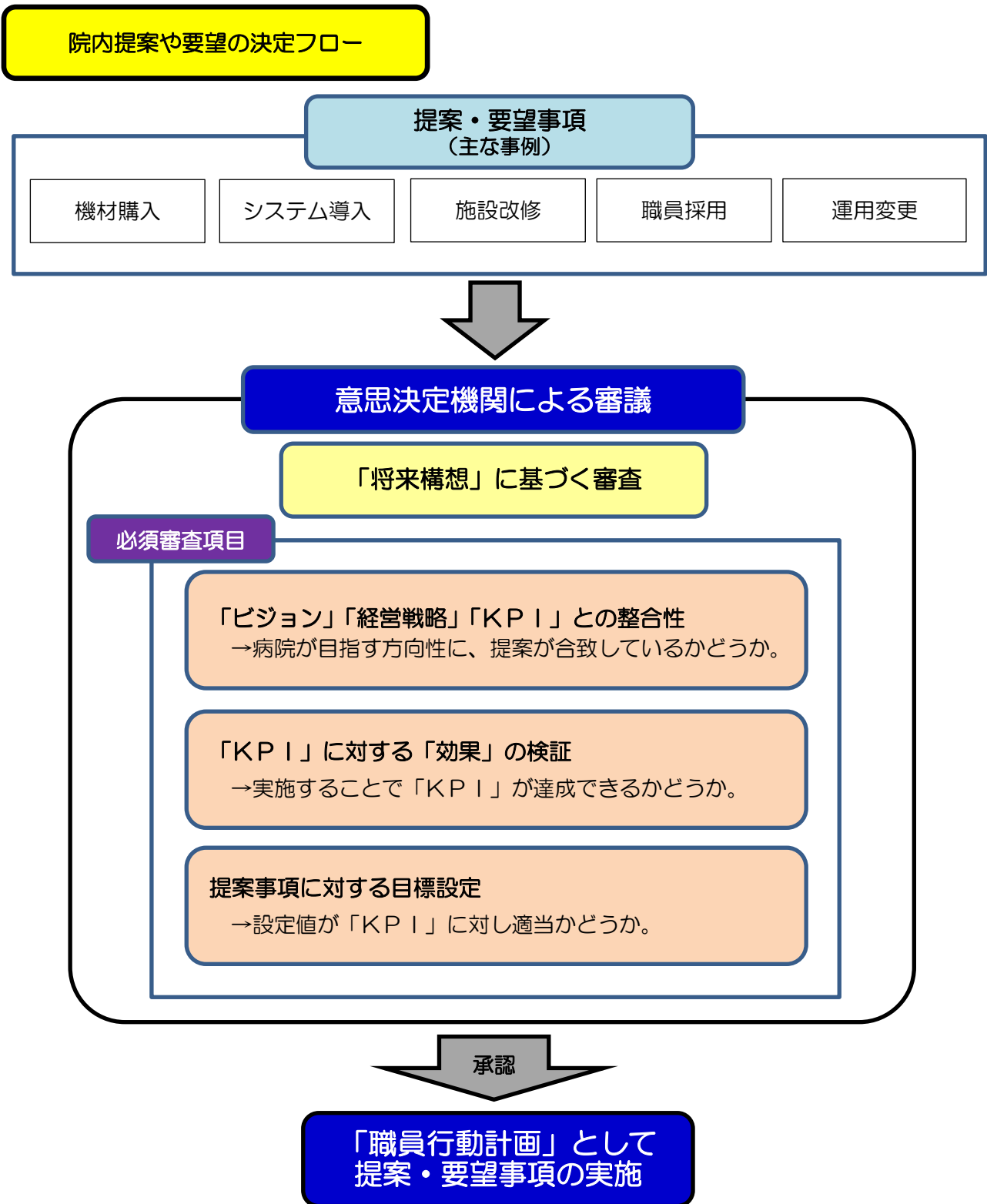
(2)「職員行動計画」の策定及び進捗管理

将来構想では、「経営戦略」や「KPI」といった抽象的、数的な目標設定をしています。職員は「これらを実現、達成するためには、職員として何をすればよいのか」という具体的な行動（活動）内容を示す必要があることから、「経営戦略」と「KPI」に基づいた「職員行動計画」を策定し、将来構想と並行して進捗管理を行います。

なお、職員行動計画の策定は、KPIの対象となる部門又は部門間で協力して、「経営戦略」及び「KPI」との整合性を踏まえた「具体的施策」及び「数値目標」を毎年設定し、各年度当初に、病院事業管理者に提出し、中間報告を経て、年度末に実績報告を行い、病院事業管理者が評価した後、将来構想同様に、計画内容及び実績評価を「公表」します。



また、「機材購入」「システム導入」「施設改修」「職員採用」及び「運用変更」などの院内提案や要望について、提案者は、提案や要望に対し、「ビジョン、経営戦略及びKPIとの整合性」、「KPIに対する『効果』の検証」、「提案事項に対する目標設定」の3項目を病院事業管理者に提示し、審査を受けることとし、その上で、有効性や効率性、採算性など、将来構想の趣旨に合ったものかどうかを、院内の意思決定機関（管理会議等）による審議、承認を得て、職員行動計画として実施します。

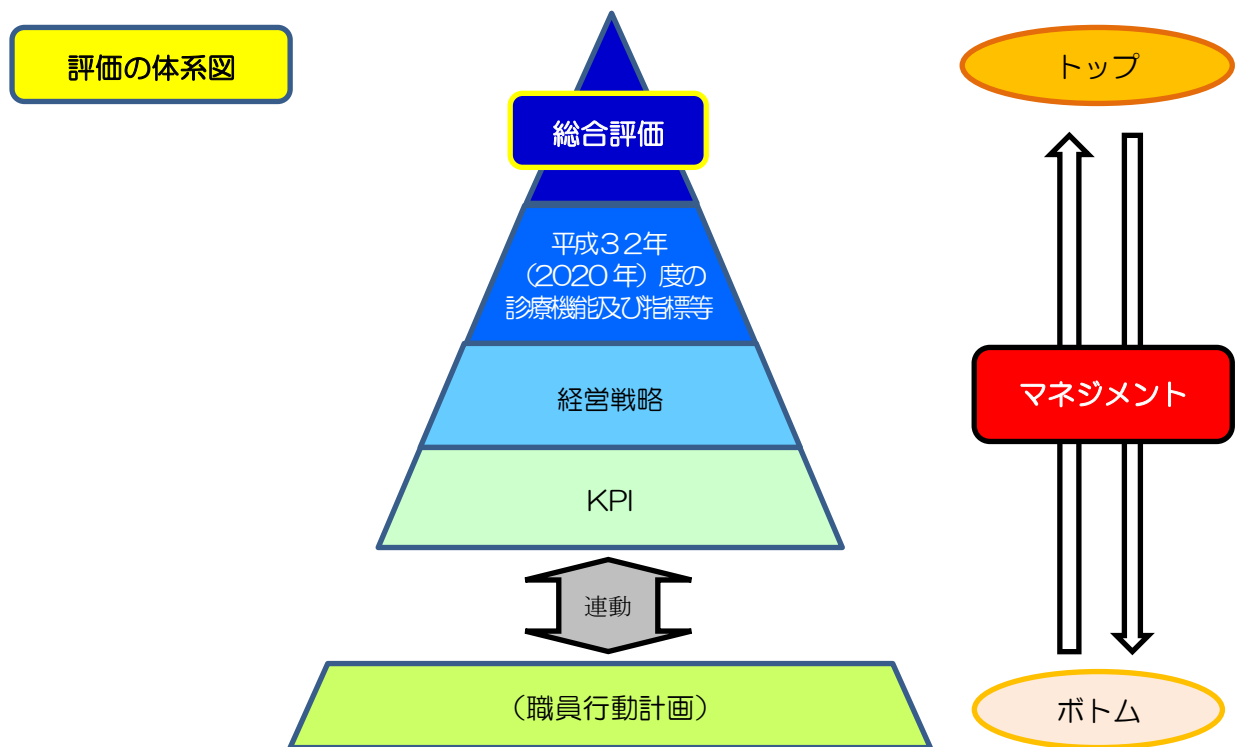


2 検証及び評価

(1) 目標達成に対する検証及び評価

ア 「自己点検」による検証及び評価

院内で将来構想を検証する「自己点検」は、平成32年（2020年）度の診療機能及び指標等については、病院事業管理者及び病院長が、経営戦略については、病院事業管理者、病院長及び副病院長が、KPIについては、病院長、副病院長及び各部門の長が検証及び評価し、これらを総括して、病院事業管理者が、「基本指針（理念、基本方針、ビジョン）」との整合性を確認し最終評価をし、評価に基づいて改善点を明らかにすることで、次年度につなげていきます。



【評価者一覧】

内容	被評価者	一次評価者	最終評価者
総合評価	—	—	病院事業管理者
平成32年（2020年）度の診療機能及び指標等	病院長	—	病院事業管理者
経営戦略	副病院長	病院長	病院事業管理者
KPI	部門の長	副病院長（※）	病院長

※：部門の長を兼務している場合は省略。

(ア) 総合評価

病院事業管理者は、病院の最高責任者として、ビジョン、平成32年（2020年）度の診療機能及び指標等、経営戦略及びKPIの評価を総括して、病院の総合評価を取りまとめ、外部点検にて第三者の意見を求めます。

なお、外部点検を依頼する際には、すべての自己点検（平成32年（2020年）度の診療機能及び指標等、経営戦略及びKPI）を提出し、意見を求めます。

(イ) 平成32年（2020年）度の診療機能及び指標等の評価

病院事業管理者及び病院長は、それぞれが病院経営の責任者として、経営戦略及びKPIの評価を基に、平成32年（2020年）度の診療機能及び指標等に掲げた項目について、病院長を被評価者として検証及び評価を行い、病院事業管理者が「最終評価」を行います。

(ウ) 経営戦略の評価

該当部門によるKPIの評価を基に、経営戦略については、副病院長を「被評価者」として、病院長による「一次評価」、病院事業管理者による「最終評価」を、次の基準で行います。

なお、経営戦略のうち、「経営・財務の視点」については、4つのキーワード（「収支改善」「経費削減」「収入確保」「経営の安定化」）単位で評価することをもって、「経営・財務の視点」の評価とします。

経営戦略の 評価基準		評価 ポイント
内容	達成度の目安	
目標を大きく上回る達成	貢献度が極めて大きい (150%以上)	S
目標を上回る達成	期待を上回る貢献度 (120%以上～150%未満)	A
目標を達成	満足できる (100%以上～120%未満)	B
目標を下回る	貢献度が低い (70%以上～%100%未満)	C
目標を大きく下回る	貢献度が極めて低い (70%未満)	D

(エ) KPIの評価

KPIについては、部門の長を「被評価者」として、副病院長による「一次評価」、病院長による「最終評価」を次の基準で行います(複数の部門が対象になっている場合は、対象部門間で総合的に検証し、評価します。)

KPIの 評価基準		評価 ポイント
内容	達成度の目安	
目標を大きく上回る達成	貢献度が極めて大きい (150%以上)	S
目標を上回る達成	期待を上回る貢献度 (120%以上～150%未満)	A
目標達成	満足できる (100%以上～120%未満)	B
目標を下回る	貢献度が低い (70%以上～100%未満)	C
目標を大きく下回る	貢献度が極めて低い (70%未満)	D

イ 「外部点検」による検証及び評価

病院事業管理者は、自己点検における検証及び評価に対し、院外の第三者により構成された「外部点検」を実施し、自己点検に対する検証並びに評価、助言及び意見を求めます。

ウ 「自己点検」及び「外部点検」の公表

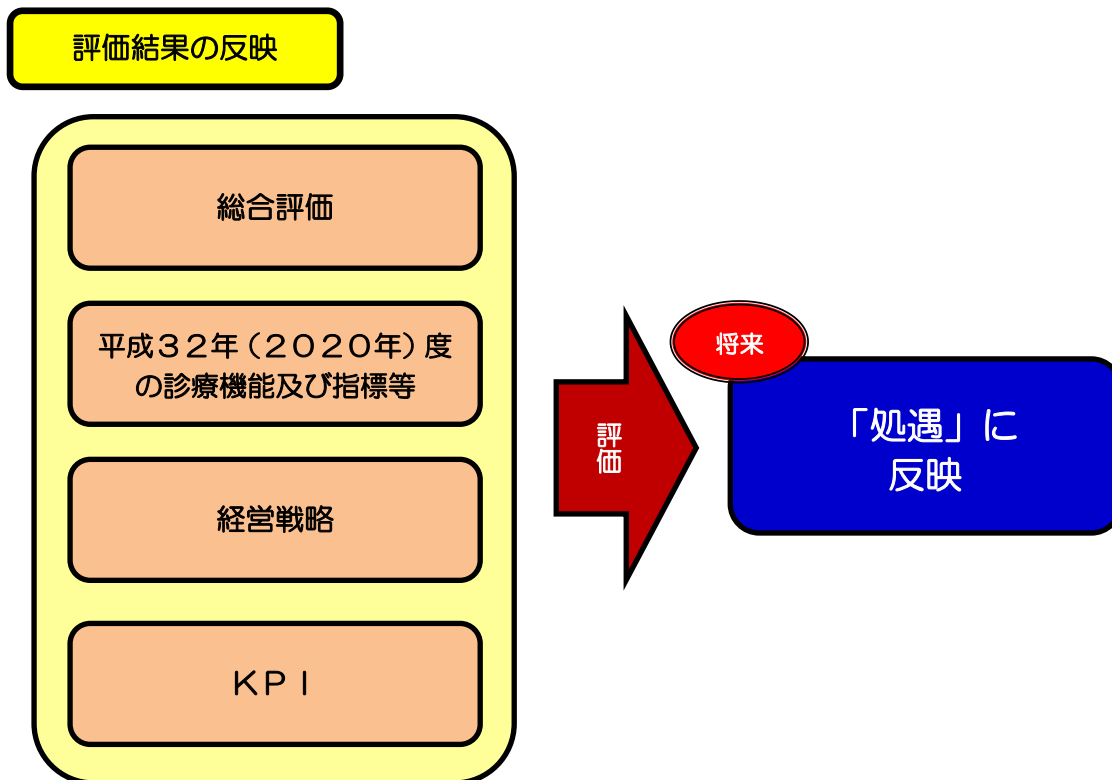
自己点検及び外部点検については、すべて「公表」とし、市民の皆さんや利用者から評価に対する意見を求めます。

エ 市長への報告

病院事業管理者は、自己点検、外部点検及び市民の皆さんや利用者から評価に対する意見を取りまとめ、病院開設者である市長に報告し、その内容に対する評価や指示を仰ぎます。

なお、市長による評価や指示についても公表します。

将来構想の評価は、将来的に職員の処遇に反映します。



(2) 部門、部署及び職員に対する評価

将来構想で設定したKPIは、病院全体の目標であるとともに、各部門及び各部署の目標でもあり、また「職員行動計画」についてもKPI達成に向けた各職員の具体的取組みであることから、これらに基づき、部門や部署及び職員の行動に対しても評価を行い、評価に基づいて改善点を明らかにすることで、次年度のKPIや職員行動計画につなげていきます。

ア 部門や部署に対する評価

部門や部署については、KPI及び職員行動計画の達成度に応じて評価する「組織評価」を、別に定めて行います。

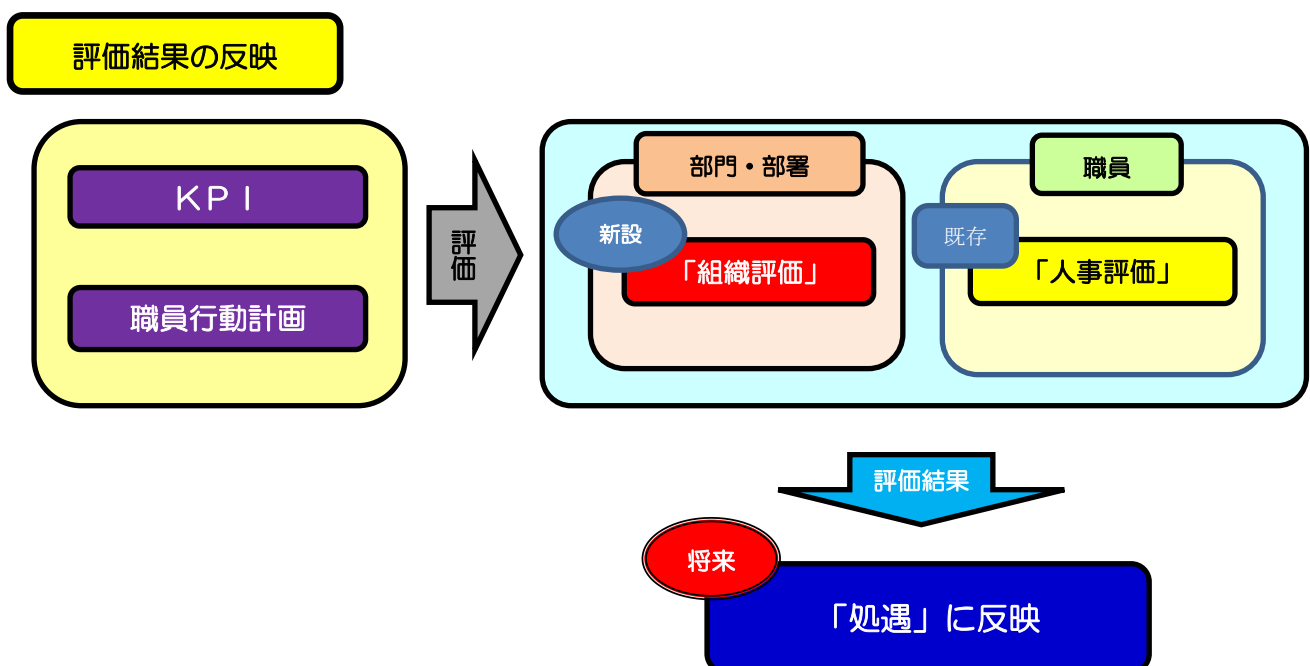
なお、「組織評価」のうち、KPIについては「KPI評価基準」を基に、「職員行動計画」については「職員行動計画評価基準」を基に評価します。

イ 職員に対する評価

職員については、KPIや職員行動計画に対する貢献度を、「人事評価」に反映します。

ウ 処遇への反映

「組織評価」の評価結果は、この将来構想の評価と同様に将来的に職員の処遇に反映します。なお「人事評価」については、既存の評価基準等に基づき評価し、処遇に反映します。



3 見直し

計画期間中、経営戦略及びKPIの見直しは、基本的に新公立病院改革プランが終了する平成32年（2020年）度までは行わないこととしますが、診療報酬改定等の医療政策の転換や医療環境の変化等を踏まえ、必要に応じて、ビジョンを含めた見直しを行います。

なお、経営戦略及びKPIに乖離が生じた場合、病院事業管理者は、経営戦略及びKPIの見直しが必要と判断した際には、関連部門に対して「何が原因か」を検証させるとともに、あわせて「具体的改善策」を提出させ、「修正案」を作成した後、第三者による「外部点検」のメンバーの意見を付記した上で、院内の意思決定機関（管理会議等）で審議し、審議結果を付記された「外部点検」のメンバーからの意見とともに、病院開設者である市長に提出し、市長の意見又は指示により、経営戦略及びKPIを見直します。

経営戦略及びKPIの見直し

