

愛媛県立中央病院整備運営事業
要求水準書（案）

第 2 要求水準 2 統括マネジメント業務

平成 1 8 年 1 2 月

愛媛県

目 次

(1) 総論	1
ア 概要	1
イ 業務実施体制	1
(2) 個別業務のマネジメント業務	2
ア 目的	2
イ 基本方針	2
ウ 業務の内容	3
エ 要求水準	3
オ 特記事項	6
(3) 病院経営支援業務	8
ア 目的	8
イ 基本方針	9
ウ 業務の内容	9
エ 要求水準	9
オ 特記事項	11

(1) 総論

ア 概要

県は、本事業において、長期間にわたり質の高い病院サービスを効率的、効果的かつ安定的に提供し続けるためには、病院の「施設整備業務」「調達関連業務」「運営業務」「利便施設運営業務」（以下、総称して「個別業務」という。）に加え、事業者において以下の業務を「統括マネジメント業務」として実施することが必要不可欠と考えている。

■統括マネジメント業務

- ・「個別業務のマネジメント業務」
- ・「病院経営支援業務」

以下、統括マネジメント業務を構成する上記の各業務に関する要求水準を示すので、事業者においては当該内容を十分に踏まえ、県が事業者に求める役割・機能を明確に理解した上で、民間ノウハウを発揮した確実に質の高い業務が実施されるよう期待する。

イ 業務実施体制

- (ア) 本章に示す要求水準を満足するサービスを事業期間にわたり確実に提供することのできる業務実施体制を構築すること。ただし、統括マネジメント業務に従事できる者はSPC若しくはマネジメントサポート企業に籍を置く者に限る。
- (イ) 個別業務のマネジメント業務の実施にあたっては、マネジメントの対象となる各個別業務ごとに、マネジメント業務に従事し、個々の作業に当たる者（以下、「マネジメント業務担当者」という。）をそれぞれ配置すること。なお、複数の個別業務に対して、同一の者がマネジメント業務担当者を兼ねるものではない。
- (ロ) 個別業務のマネジメント業務の実施にあたっては、当該業務の指揮監督を行う者（以下「マネジメント責任者」という。）を1名選任し院内に常駐させ、各個別業務に対して効果的なマネジメントを行うこと。なお、マネジメント業務担当者のうち、個別業務の統括責任者を兼ねていない者に限り、マネジメント責任者を兼ねることは可能とする。マネジメント責任者に求める要件は以下のとおり。
- ① コミュニケーション能力の高い者であること。
 - ② 必要に応じて県が主催する委員会や会議に出席すること。
- (ハ) リスク・マネジャー（他業務担当者との兼任可）を設置し、個別業務に係る種々のリスク（提供するサービスの質の低下、コストオーバーランを含む）に関する情報を一元的に管理・蓄積し、効果的なリスクマネジメントに反映すること。
- (ニ) 病院経営支援業務の実施にあたっては、当該業務が確実に円滑に実施できるよう、自ら業務を実施し、又は（カ）に規定する病院経営支援業務担当者の指揮監督を行う者（以下「病院経営支援責任者」という。）を1名選任し院内に常駐させること。なお、マネジメント責任者若しくはマネジメント業務担当者が病院経営支援責任者を兼務することは可能とする。病院経営支援責任者に求める要件は以下のとおり。

- ① コミュニケーション能力の高い者であること。
- ② 必要に応じて県が主催する委員会や会議に出席すること。

(カ) 病院経営支援業務の実施にあたっては、必要に応じて、当該業務に従事する者（以下「病院経営支援業務担当者」という。）を配置すること。なお、業務が適切に実施される限り、病院経営支援業務担当者を常駐配置するか否かを問わない。

(2) 個別業務のマネジメント業務

ア 目的

専門性が高くかつ複雑多岐にわたる個別業務について、事業期間にわたり一体的なサービスとして効果的かつ安定的に提供し、当該業務に関する県側との必要な情報交換やその他調整等を円滑かつ確実に実施するために、事業者は「個別業務のマネジメント業務」を実施するものとする。

イ 基本方針

- (ア) 事業者は、自らまたは協力企業が実施する個別業務を効果的にマネジメントすることで、病院職員を本来業務たる医療業務等に傾注させ、もって病院サービスの向上に寄与するよう常に留意すること。
- (イ) 事業者は、自らまたは協力企業が実施する個別業務の履行状況を常に明確に管理・把握し、要求水準未達の事態を招くことのないよう必要な対応を適宜行うこと。
- (ウ) 県による個別業務に関する意見・要望等に対して適切な対応を行い、県との良好なパートナーシップの構築に努めること。
- (エ) モニタリング実施にあたっては事業者の自主的努力による質の確保を重視し、事業者による個別業務に対するモニタリング（以下「セルフモニタリング」という。）を基本としたモニタリングシステムを構築すること。
- (オ) 個別業務間に滞りや連携への支障を生じることのないよう、個別業務全体について、業務の再編・再構築（以下「BPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング:Business Process Reengineering)」という。）を必要に応じて適宜行い、個別業務全体として提供すべきサービスの効率性を確保した上で、業務の実施内容に漏れを生じることのないように留意すること。
- (カ) 事業期間にわたり個別業務により提供されるサービスの質が継続的に改善されるよう努めること。
- (キ) 再三にわたり、要求水準未達を招く等の不適切な協力企業に対しては、是正勧告や別企業の再選定等、適切な対応を円滑かつ確実に行い、個別業務により提供されるサービス

の質を可能な限り早期に回復させるよう努めること。

ウ 業務の内容

- (ア) 個別業務のマネジメント業務に係る水準書（以下「マネジメント水準書」という。）の作成及び県への提出
- (イ) 個別業務のマネジメント業務に係る計画書（以下「年度マネジメント計画書」という。）及び報告書（以下「年度マネジメント報告書」という。）の作成及び県への提出
- (ウ) 年度マネジメント計画書に基づく個別業務のマネジメント業務
 - ① 適切な協力企業の選定
 - ② 個別業務に係る業務水準書の作成及び県への提出
 - ③ 個別業務に係る年度業務計画書（以下「年度業務計画書」という。）及び年度業務報告書（以下「年度業務報告書」という。）の作成、県への提出
 - ④ 個別業務の履行状況の管理等の実施
 - ⑤ 個別業務に係る県との調整等の実施
 - ⑥ 個別業務の業務担当者等に対する各種教育・研修等の実施
 - ⑦ 危機管理に関するマニュアルの整備及び対応
 - ⑧ 個別業務に関する改善提案書の作成及び提出
- (エ) その他個別業務のマネジメント業務を行う上で必要な業務

エ 要求水準

- (ア) マネジメント水準書の作成及び提出
 - A マネジメント業務の実施開始となる初年度において、業務開始日の30日前までに提出し、確実に県の確認を受けること。
 - B マネジメント水準書の内容が変更となる場合には、速やかに変更後のマネジメント水準書を県に提出し、その内容の確認を受けること。
- (イ) 年度マネジメント計画書及び年度マネジメント報告書の作成及び提出
 - ① 年度マネジメント計画書については、毎事業年度ごとに、毎事業年度の業務開始日の30日前までに提出し、確実に県の確認を受けること。なお、マネジメント水準書を踏まえた内容となるよう留意すること。
 - ② 年度マネジメント報告書については、下記の4つの分類に基づき、それぞれ適切に対応すること。

- ・ 日報.....常時閲覧可能な状態に保管しておくこと。
なお、保管期間は3年間とする。
- ・ 月報.....翌月の10日までに県に提出すること。
- ・ 四半期報告書.....作成対象四半期の翌月の10日までに県に提出すること。
- ・ 年度総括書.....作成対象事業年度の翌事業年度の4月10日までに県に提出すること。

③ 同計画書及び報告書の提出にあたっては、県と調整の上、事前に説明会の場を設ける等、適宜必要な対応を行い、県が当該提出書類の内容について明確に理解できるよう努めること。

④ その他、同計画書及び報告書には、下記に関する事項を含むこと。

A 後述する、不適切な協力企業に対する是正勧告や再選定等の考え方・手順等を明確に示したマニュアル。

B セルフモニタリングに係る計画書及び同報告書。

C 当該内容については、その詳細（セルフモニタリング対象項目・判断基準・実施過程・結果等）を県が明確に理解できるよう留意すること。

(ウ) 年度マネジメント計画書に基づく個別業務のマネジメント業務

① 適切な協力企業の選定

A 個別業務について、要求水準を満足するサービスを事業期間にわたり確実に提供することのできる、適切な協力企業を選定し、業務を確実に実施させること。

B Aの選定にあたっては、選定の事前に、選定しようとする協力企業との間で、要求水準を満たすサービスを提供する旨を当該企業に誓約させる内容の書類を取り交わし、県に提出すること。

C 個別業務実施の結果、要求水準未達と判断される協力企業に対しては、速やかに該当する業務の内容を是正させるよう必要な措置を講じるとともに、必要な場合には、当該協力企業を円滑かつ確実に入替え、他のふさわしい協力企業を選定できる体制を構築し、機能させること。

② 業務水準書の作成及び提出

A 個別業務の実施開始となる初年度において、業務開始日の30日前までに提出し、確実に県の確認を受けること。

B 業務水準書の内容が変更となる場合には、速やかに変更後の業務水準書を県に提出し、その内容の確認を受けること。

C 対象となる個別業務ごとに、要求水準及び事業者の提案内容を満足していることが明確に分かる内容とすること。

③ 年度業務計画書及び年度業務報告書の作成及び提出

- A 年度業務計画書は、毎事業年度において、業務開始日の 30 日前までに提出し、確実に県の確認を受けること。なお、業務水準書を踏まえた内容となるよう留意すること。
 - B 年度業務計画書の内容が変更となる場合には、速やかに変更後の年度業務計画書を県に提出し、その内容の確認を受けること。
 - C 対象となる個別業務ごとに、要求水準及び事業者の提案内容を満足していることが明確に分かる内容とすること。
 - D 年度業務報告書は、作成対象事業年度の翌事業年度の 4 月 10 日までに県に提出すること。
- ④ 個別業務の履行状況の管理等の実施
- A 個別業務の履行状況を明確に把握し、提供するサービスの質が常に要求水準を満足できているか管理できる体制を構築し、機能させること。
 - B 個別業務全体のコスト管理を適切に行い、事業期間にわたりサービスが安定的に提供され、資金不足等により事業の安定的継続に支障を来たすような事態が生じないよう、必要な管理体制を構築し、機能させること。
 - C 取巻く環境の変化を可能な限り事前に予測した上で、個別業務の内容について、必要に応じて内容の変更等を行うことで、事業期間にわたり要求水準を満足したサービスを安定的に提供すること。なお、当該内容の変更については、軽微な内容を除き、原則として事前に県の承諾を得ること。また、変更した内容については、必要に応じて業務水準書及び業務計画書に反映すること。
- ⑤ 県との調整等の実施
- A 県からの個別業務への意見・苦情・要望等を受ける窓口（ヘルプデスク）を明確化した上で、県とのコミュニケーションを密にし、可能な限り最新の病院ニーズの把握に積極的に努めること。
 - B A に示す意見等に対しては、その内容を正確に理解した上で、可能な限り個別業務への反映措置を講じること。
 - C B に関して、反映の可否に関わらず、対応計画については、県へ速やかに書面による報告を行うとともに、反映が困難な場合については、明確かつ合理的な理由もしくは代替措置等を明記すること。なお、当該報告には病院側の立場に立った事業者の十分な検討等が明確に反映されている必要があり、協力企業の意見等がそのまま報告の内容となっていることは認めない。
 - D 県から個別業務の履行状況に対する確認等の問い合わせがあった場合、速やかに明確な報告等を行うことができる体制を構築し、機能させること。ただし、資料の作成等、対応に相当程度の期間を必要とする場合には、当該期間等について、別途県との調整・協議によるものとする。

- E 患者等、病院利用者による苦情等を受けた場合には、その内容を遅滞なく県に報告すること。
- ⑥ 個別業務の業務担当者等に対する各種教育・研修等の実施
 - A 事業者は、個別業務の業務担当者等に対して、個別業務全体を一体的なサービスとして提供するために必要な各種教育・研修等を行うこと。
 - B 提供するサービスの質の確保のため、個別業務の業務担当者等の変更は必要最小限とするよう努めること。また、やむを得ず個別業務の業務担当者等を変更する場合には、変更後において、提供するサービスの質の低下を招くことのないよう、事前研修や円滑かつ確実な業務内容の引継ぎ等を明確にした対応マニュアルを整備し、実施すること。
- ⑦ 事業者としての危機管理に関するマニュアルの整備及び対応
 - A 院内における不測の事態（医療事故や不審者の侵入等を含む）への対応について、県立病院のマニュアル（「医療事故対策マニュアル」「院内感染対策マニュアル」「災害対策マニュアル」）を理解した上で、「危機管理マニュアル」として整備し、実施すること。
 - B その他災害発生時等における必要な対応についても、同マニュアルに明記し、実施すること。
 - C 対応時には、個別業務にあたる協力企業との連携を円滑かつ確実に行い、一体的に対応できるよう留意すること。
- ⑧ 個別業務に関する改善提案書の作成及び提出
 - A 個別業務において提供するサービスの質の向上を継続的に図るよう、毎事業年度において、業務開始の30日前までに、全ての個別業務に対して、次事業年度の業務実施に向けての「業務改善計画」を作成し、県へ提出すること。
 - B 上記のほか、事業者は、個別業務の改善に関する提案を随時県に行うことができるものとする。
- (エ) その他個別業務のマネジメント業務を行う上で必要な業務

オ 特記事項

- (ア) 個別業務全般に対するマネジメント
 - ① 代表企業が実施する個別業務をマネジメントする場合、利益相反に対する防止策の重要性を十分に認識した上で、必要なマネジメント機能を十分に発揮できる体制・機能を構築すること。
- (イ) 開院準備期間におけるマネジメント
 - ① 本病院の医療機能が常に安定的かつ継続的に提供できるよう、開院に向けた綿密なス

スケジュールを構築し、そのスケジュールに沿って遅延なく業務を実施・管理すること。

- ② 本事業は施設整備計画、ローリング計画が多岐に渡るため、医療機器の移設・据付け、患者の搬送などのタイミング等を十分考慮し、県に対して積極的に助言・支援を行うこと。
 - ③ 業務設計、施設設計、システム設計の構築にあたっては、全てが一体的なものとなし、それぞれで齟齬が生じないように、綿密に調整を図ること。また、県と十分に連携し、現場の運用とすり合わせることを。
 - ④ 特に、県職員と協働する業務の運用設計にあたっては、県職員との十分な連携を図り、効率的な運用計画の立案に向けて、適宜提案・助言を行うこと。
 - ⑤ 病院の円滑な立ち上げのため、現場の事業者側職員や県職員を対象としたリハーサルを実施すること。
- (g) 施設整備業務に対するマネジメント
- ① 整備業務が施工計画どおりに実施されるよう、適切な工程管理を行うこと。
 - ② 整備業務に伴う安全管理(病院利用者の安全管理を含む)の状況を常に明確に把握し、協力企業に対してその徹底に努めること。
- (h) 調達関連業務に対するマネジメント
- ① 業務開始に支障がないように、調達する品目等のリストを県と事業者との合意の上で確定させること。
- (i) 運営業務に対するマネジメント
- ① 医療を取巻く環境の変化に伴い、診療体制も新たに構築することが想定されるが、その場合に事業者には、変化に対応する柔軟性と、協力企業等を取りまとめる調整力を期待する。
- (k) 事業者が整備・運営する情報システムに対するマネジメント
- ① 事業持込みのシステム整備
 - A 事業者は、個別業務について要求水準を満足するサービスを事業期間にわたり確実に提供するために必要と考えられるシステム(以下「事業者持込みのシステム」という。)を適切に整備すること。
 - B 事業者持込みのシステムの整備にあたっては、県に報告を行うこと。
 - C 事業者持込みのシステムについて、県が調達し、整備するシステム(以下「病院所有の医療情報システム」という。)と接続が必要な場合、整備に先立ち県と協議を行い、承認を受けること。
 - D 事業者持込みのシステムの構成、設計情報、留意事項は不足なく書類として作成し、

県が求めた場合は速やかに提出すること。

- E 常に情報システム全体を見渡し、病院所有の医療情報システムと事業者持込みのシステム間の整合を図ること。さらに、問題が発生した場合には、速やかに県へ文書にて報告すること。
- F 整備段階において、県の指定する、病院所有の医療情報システムのシステム事業者との意思疎通を図り、連携して業務の円滑な遂行を図ること。

② 事業者持込みのシステムの運営

- A 事業者は事業者持込みのシステムとして整備したシステムを適切に運営・監督すること。
- B 病院所有の医療情報システム及び事業者持込みのシステムからなる情報システム全体を十分理解して業務を実施すること。
- C 個人情報の保護に関連する諸法令に基づき、プライバシーに十分配慮すること。
- D 常に情報システム全体を見渡し、病院所有の医療情報システムと事業者持込みのシステム間の整合を図ること。さらに、問題が発生した場合には、速やかに県へ文書にて報告すること。
- E システムに障害が発生した場合、即座に復旧に必要な措置を取ること。また、速やかに原因を究明し、再発防止及び対応策を県へ文書にて報告すること。
- F 運営段階においても、県の指定する病院の情報システムのシステム事業者との意思疎通を図り、連携して業務の円滑な遂行を図ること。

(キ) 利便施設運営業務に対するマネジメント

- ① 事業者は、利便施設の主な利用者である患者、家族及び病院職員のニーズの把握に努め、可能な限り運営内容に反映すること。
- ② 万が一、採算性等の観点から、その継続が困難となることが想定される業務が確認された場合、運営内容や担当者の変更等、事前に県と協議の上で適切な対応を講じ、事業期間にわたり患者、家族及び病院職員の利便性向上に資する利便施設運営業務の安定的な遂行を図ること。

(3) 病院経営支援業務

ア 目的

本事業における県のパートナーとして、自ら病院運営、病院経営という視点に立ち、病院経営全般に渡って積極的に助言・提案を行い、病院経営基盤の安定化に資するために、事業者は「病院経営支援業務」を実施するものとする。

イ 基本方針

- (ア) 事業者は、事業者の業務範囲の業務のみならず、業務範囲外の業務についても積極的に助言および提案を行ない、以って愛媛県立中央病院の健全運営に寄与するよう常に留意すること。
- (イ) 事業者は、高度な専門性を有する各分野のコンサルティング業務を、効率的かつ効果的に、適宜実施すること。

ウ 業務の内容

- (ア) 病院経営改善提案書の作成及び県への提出
- (イ) 病院経営改善提案書に基づく経営改善コンサルティング業務の実施
 - ① 病院経営健全化に向けたコンサルティング業務
 - ② 病院所有の医療情報システムの整備及び運営に対するコンサルティング業務
- (ウ) コンサルティング結果の県への報告及び継続改善事項の提案
- (エ) その他病院経営支援業務を行う上で必要な業務

エ 要求水準

本業務の実施にあたっては、個別業務の業務担当者等と十分に連携を図り、効果的かつ効率的な体制で業務を遂行するよう、留意すること。

- (ア) 病院経営改善提案書の作成及び提出
 - ① 毎年度の病院の収支状況及び運営状況を十分に理解、評価し、毎事業年度の9月末までに、次事業年度の病院経営改善提案書を作成し、県に提出すること。病院経営改善提案書においては事業者の業務範囲外の業務も含めた提案を積極的に行うこと。
 - ② 病院経営改善提案書の策定にあたっては、年次ごとに経営目標、業務目標を県との間で予め定め、目標達成に向けて、各種（診療科別・部門別等）管理指標を設定し、それを実行するための行動計画の策定を支援すること。なお、目標設定に当たっては、過去の実績値のほか、他病院とのベンチマーク等も積極的に活用して設定し、客観的に評価できるよう、留意すること。
 - ③ 管理指標については常にPDCAサイクルを繰り返して、定常的に改善される仕組みを構築すること。
 - ④ 病院経営改善提案書の策定にあたっては、中長期的な視点で策定するよう、留意すること。
 - ⑤ 病院経営改善提案書は常時閲覧可能な状態に保管しておくこと。
 - ⑥ 病院経営改善提案書の提出にあたっては、県と調整の上、経営管理に関する会議に出

席する等、適宜必要な対応を行い、県が当該提出書類の内容について明確に理解できるように努めること。

(イ) 病院経営改善提案書に基づく病院経営コンサルティング業務

① 病院経営健全化に向けたコンサルティング業務

A 事業者は以下の経営管理活動に係る統計作成・分析・評価等を通じ、県に対し助言・提案を行うこと。なお、各種統計の作成にあたっては、内容の属性に応じて、日次、月次、年次単位で時系列に把握できるよう、作成すること。

- ・収益向上・費用削減に資する事項
- ・患者動向の把握、患者獲得に資する事項
- ・診療管理（DPC、クリニカルパスの作成等）等に資する事項
- ・医療機器の整備・更新の効率化・最適化に資する事項
- ・物品・機器等の使用状況、使用効率に資する事項
- ・物流システムの効率化・最適化に資する事項
- ・医療安全の向上に資する事項
- ・情報管理・情報漏洩防止に資する事項
- ・県職員の業務効率等に係る事項

B 事業者は患者及び職員の満足度向上に資する方策について、積極的に助言・支援等を実施すること。

C 事業者はハード面、ソフト面に関し、定常的にライフサイクルコストが低減できるよう、県に対し、計画立案・助言等を行うこと。

② 病院所有の医療情報システムの整備及び運営に対するコンサルティング業務

A 事業者は、事業期間中に県が行う、病院所有の医療情報システムの整備・更新にあたり、以下に示すような事項に関する積極的な助言・提案を行うこと。

- ・情報システム化の構想に関する事項
- ・情報システム設備投資の費用対効果に関する事項
- ・情報システムの仕様書作成に関する事項
- ・情報システムベンダーの選定に関する事項
- ・情報システム開発管理に関する事項
- ・情報システム導入に係る業務設計に関する事項
- ・情報システムの稼動準備に関する事項
- ・情報システムの導入後の評価に関する事項
- ・その他必要な事項

B 事業者は、事業期間中に県が行う、病院所有の医療情報システムの運営にあたり、以下に示すような事項に関する積極的な助言・提案を行うこと。

- ・マスタメンテナンスに関する事項
- ・インターフェースの構築に関する事項
- ・その他必要な事項

Ｃ 業務を通じ、ライフサイクルコストの低減に努めること。

(ウ) その他病院経営支援業務を行う上で必要な業務

① 事業者は、業務実施に当たり以下の者と定期的に連絡を取ること。

- ・業務に関係する全ての部署
- ・県職員
- ・県が直営で実施する委託業務従事者
- ・外部のアドバイザー、関係機関など

② 県および病院職員の行なう以下の様な諸活動に対する支援を行うこと。

- ・院内研修会、院内講習会、院内における学会開催など

③ 民間企業ならではのノウハウを生かすこと。

オ 特記事項

(ア) 環境の変化を考慮し、事業の実施方法を柔軟に対応できるよう、工夫すること。

(イ) 必要に応じて県が主催する委員会や会議に出席すること。

(ウ) 情報システムのシステムダウン等の機能不全が引き起こされた場合、事業者は県及び病院と協働して、即座に復旧に必要な措置を取ること。また、速やかに原因を究明し、再発防止及び対応策を県へ文書にて報告すること。

(エ) 定期的にシステム連絡会を開催し、システムの運用状況、問題点及び改善案の報告を行うこと。