

第三次滋賀県立病院中期計画

— 概 要 —

**平成24年3月
滋賀県病院事業庁**

[計画の構成]

第 1 章 計画の基本的な考え方

(1)策定趣旨 (2)計画の位置づけ (3)計画期間

第 2 章 県立病院の現状と課題

(1)県立病院の概要 (2)県立病院を取り巻く環境 (3)中期計画の実施状況 (4)中期計画を踏まえての今後の課題

第 3 章 県立病院の基本方針と果たすべき役割

(1)県立病院の基本方針 (2)県立病院の果たすべき役割 (3)第三次中期計画における重点課題 (4)一般会計負担の考え方

第 4 章 病院事業庁の取組方針

(1)病院事業庁のビジョン (2)重点取組項目 (3)政策的医療課題に対する県立病院の取り組み (4)平成28年度末の姿

第 5 章 各病院の中期計画

(1)成人病センター
①ビジョン
②戦略ごとの取り組み
③バランス・スコアカード

(2)小児保健医療センター
①ビジョン
②戦略ごとの取り組み
③バランス・スコアカード

(3)精神医療センター
①ビジョン
②戦略ごとの取り組み
③バランス・スコアカード

第 6 章 病院事業全体に関する取り組み

第 7 章 病院事業庁重点プロジェクト

第 8 章 収支計画

(1)病院事業全体 (2)成人病センター (3)小児保健医療センター (4)精神医療センター

第 9 章 再編・ネットワーク化

第10章 経営形態

(1)公立病院改革ガイドラインにおける経営形態見直し (2)病院事業庁における取り組み (3)経営形態の考え方

第11章 進行管理・評価

(1)進行管理 (2)外部評価の実施・公表 (3)第三次中期計画の見直し

第1章 [計画の基本的な考え方]

1 策定趣旨

- 新たな医療ニーズや少子超高齢社会を見据えた更なる医療制度改革に対応し、高度専門医療を提供するとともに、全県を対象とした医療水準の向上、「医療福祉」の体制整備に取り組むため、安定した経営基盤を確立し、質の高いサービスを提供
- 第二次計画の実施結果を踏まえた見直しを行い、5年後のあるべき姿（ビジョン）の実現に向けて病院が総力を挙げて経営改善を中心とした病院改革に取り組むための計画

2 位置づけ

- 中期的な視野に立った各県立病院の経営基盤確立のための改革の目標およびそれを集中的に実現するための方策を明らかにするもの
- 職員が業務を遂行する上での到達点を示す目標、指針

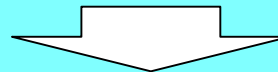
3 計画期間

- 平成24年度から平成28年度までの5か年計画

第2章 [県立病院の現状と課題]

1 県立病院の概要

- 成人病センター
→がん、血管病、生活習慣病に関する高度専門医療を提供する拠点施設
- 小児保健医療センター
→小児を対象とした特定高次の医療、精密健診、保健指導、健康相談を提供する拠点施設
- 精神医療センター
→思春期、アルコール依存症、処遇困難例、緊急医療を中心に精神障害の治療や社会復帰を専門に行う拠点施設



平成18年度から地方公営企業法の全部適用

2 県立病院を取り巻く環境

- <病院経営環境の悪化>
 - 医療環境の急激な変化
 - 医療制度改革
 - 公立病院改革
 - 滋賀県病院事業の経営環境（平成22年度決算：純損失290百万円、累積欠損金14,490百万円）
- <県民の医療への期待>
 - 県民の「医療」の充実への期待が年々高まっている（県政世論調査結果より）

第2章 [県立病院の現状と課題] (つづき)

3 県立病院改革の実施状況

- 平成18年度以降、県立病院中期計画、第二次計画に基づき、患者の立場に立った医療サービスの提供や機動的な病院経営に努めるなど、県立病院改革を実施
- 外部評価機関として「滋賀県立病院経営協議会」を設置し、県立病院中期計画の評価を実施
- 経営収支状況については、平成21年度・22年度実績は中期計画を上回ったものの、平成23年度は中期計画を下回る見込みである。

4 第二次計画を踏まえた今後の課題

【成人病センター】

- 医療体制・施設設備を含めた病院機能の再構築
- 医師・看護師の確保
- 収益増加に向けた方策の総合的な展開と経常収支の黒字化
- 研究所と診療部門との連携強化
- 病病診在宅連携、医療福祉需要の増大等全県的課題に対応するための取り組みの推進

【小児保健医療センター】

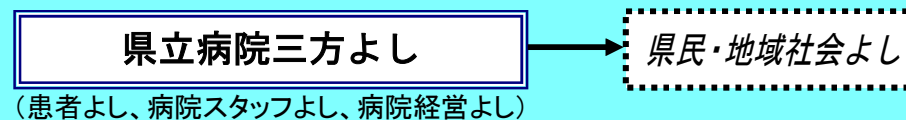
- 欠員状態の医師の確保
- 年々増加する重症患者に対する個室の増室等の医療環境整備
- 病床利用率の向上
- 在宅ケアシステム構築、キャリアオーバー患者への支援
- 身体症状・精神症状の強い患者への対応、リハビリ強化

【精神医療センター】

- 欠員状態の医師の確保
- 病床利用率の向上、総室の個室化などの医療環境整備
- 医療観察法に基づく指定入院医療機関

第3章 [基本方針と果たすべき役割]

1 県立病院の基本方針



2 県立病院の果たすべき役割

「滋賀県保健医療計画」等に基づき、政策医療として高度専門医療や不採算医療を担っており、県民の健康や命を守る拠点として、二次医療圏で対応困難な症例に対応できるよう、三次医療圏を対象とした拠点病院としての役割を果たす
また、「滋賀県地域防災計画」に基づき医療救護活動等を行う

3 重点課題

医師・看護師の確保

経常収支の単年度黒字化

医療の質の充実

職員の意識改革

4 一般会計負担の考え方

地方公営企業法や総務省から通知される地方公営企業繰出金の基本的な考え方のもと、保健衛生行政の実施に係る経費や各病院の役割を果たす上で必要となる経費について、基準に基づき一般会計において負担

第4章 [病院事業庁の取組方針]

1 病院事業庁のビジョン

平成28年度の病院事業のあるべき姿としてビジョンを設定

○県民・患者さんの視点に立った医療福祉サービスを提供し、
県民から最も信頼される病院を目指す

○将来の医療福祉を見据えた病院機能を構築

○これらを支える安定的な経営基盤を確立

3 政策的医療課題への取り組み

各県立病院は県民ニーズや時代の要請に的確に対応

(県民のいのちを守る医療の提供)

○がん医療の充実 ○血管病・生活習慣病医療の充実

(県民の医療ニーズへの対応)

○子どもの心の診療への取組 ○精神科救急医療等の充実

○医療観察制度に基づく入院医療の提供

(安定的な医療供給体制の構築)

○地域医療支援体制の充実 ○全県型医療の展開

2 重点取組項目

顧客
の
視点

**【職員一人ひとりが患者さんの目線で良質な医療
サービスを提供します】**

- 高度専門医療の充実 ○患者サービスの向上
- 広報活動の推進 ○地域医療機関との連携強化
- 医療安全の徹底 など

内部
プロセス
の
視点

【医療の質の向上と業務改善に取り組みます】

- 医師、看護師等医療従事者の確保
- 業務改善の推進 ○医療情報システムの整備
- 職員満足度調査の実施 など

財務
の
視点

**【安定的な経営基盤の構築に向け、経常収支の改善
を図ります】**

- 収益増加（効率的なベッドコントロール、未収金対策等）
- 費用削減（DPCコストデータの分析、時間外勤務削減等）
- 急性期医療の充実 など

学習
と成長
の
視点

【意識改革と人材育成を進めます】

- 人材育成計画の策定・推進 ○職員提案制度の活性化
- 経営状況等の院内への周知 ○研究活動の活性化
- 院内研修会の開催 など

1 ビジョン

- 県民の皆さんとともに健康の回復・保持・増進に寄与します。
- 高度医療および全県型医療を展開します。
- 経営基盤の強化を図り、健全な病院経営を進めます。
- 将来の医療福祉を追求し、実践へと発展させます。

2 戦略ごとの取り組み

(1) 顧客の視点

- 病院機能の向上 (相談機能の充実、病院機能の再構築等) ○医療安全の徹底 (インシデント・アクシデントレポートの分析・活用等)
- 全県型医療および近未来型地域医療福祉の展開 (疾病・介護予防センターの創設・推進、病病診在宅連携体制の構築、人材育成センター推進等)
- がん・血管病・生活習慣病治療の充実 (手術療法、化学療法、放射線療法、緩和ケア等の充実、病理診断の迅速化等)

(2) 財務の視点

- 財務管理の徹底 (診療科別収益目標の設定・管理等) ○適切な収益の拡大 (効率的なベッドコントロールの実施、未収金対策の徹底等)
- 費用の削減 (DPCコストデータの活用、後発医薬品の採用推進、時間外勤務時間の削減等)

(3) 内部プロセスの視点

- 効率的な運営体制の構築 (医療環境の変化を踏まえた医師の招聘、看護師確保対策の充実、医師事務棟軽減対策の推進等)
- 職員満足度の向上 (職員満足度調査の病院運営への反映) ○チーム医療の推進 (クリニカルパスの適用推進、コミュニケーションの活性化等)

(4) 学習と成長の視点

- 将来を担う人材の育成 (院内の人材育成の推進、がん専門医臨床研修プログラムの推進等) ○臨床倫理の浸透 (臨床倫理の啓発等)

第5章 [各病院の中期計画] ◎◎◎小児保健医療センター◎◎◎

1 ビジョン

- 主に難治・慢性疾患の子どもを対象とした医療・保健・療育・福祉サービスの県の中核機関として、安心・信頼・満足の得られる医療・ケアの包括的なサービスを提供します。
- 高度な専門知識と技術の向上に努め、良質で安全な科学的根拠に基づいた医療を、十分な説明と納得の上で提供します。
- 地域の医療、保健、療育、福祉、教育機関との機能分担・連携を図ります。
- 小児の医療、保健、療育、福祉に携わる専門家の育成、学生教育への協力および臨床研究を通じて、県内の小児保健医療の発展と向上に貢献します。
- 県立病院の使命としての政策医療を推進します。

2 戦略ごとの取り組み

(1) 顧客の視点

- 患者満足度の向上 (アンケート調査の結果の反映等)
- 発達障害支援強化 (閉鎖病棟開設検討等)
- リハビリテーションの充実 (入院リハビリ体制の強化等)
- 診療科の充実 (遺伝科、歯科、口腔外科等の開設等)
- 慢性疾患患者の救急体制強化 (救急依頼から診察までの業務改善等)

(2) 財務の視点

- 病床利用率の向上 (病床利用率のモニタリング等)
- 財務の安定 (診療報酬の的確な請求等)

(3) 内部プロセスの視点

- 病棟機能の充実 (術後回復室の設置等)
- 在宅医療・ケア支援の充実 (レスパイト受付窓口の設置、小児看護の技術指導等)
- 小児期から成人期へのシームレスな医療サービス提供支援 (県立リハビリテーションセンターとの連携システム構築等)
- 地域連携の強化 (開放病床設置検討等)
- 医療安全の徹底 (同一インシデントの発生削減強化)
- 職員満足度の向上 (アンケート調査の結果の反映)
- 活発な広報活動 (ホームページの充実、広報誌の発行等)

(4) 学習と成長の視点

- 教育の充実 (専門資格取得費用の援助、職員の有効配置、資格取得へのモチベーション作り)
- 研究活動の活性化 (発表費用の援助)

1 ビジョン

- 県内の精神医療を担う中核施設として、思春期精神障害、アルコール依存症、身体疾患を伴う精神障害、処遇困難例などの専門医療の充実を図ります。
- 政策医療として、精神科救急医療の充実、地域生活への移行促進を図るとともに、医療観察法に基づく鑑定入院および指定通院・指定入院医療機関としての役割を果たします。
- 精神障害の予防・治療・精神障害者の社会復帰のため、精神保健福祉センターをはじめ、地域の医療機関や保健所、福祉施設など関係機関と緊密な連携を図ります。

2 戦略ごとの取り組み

(1) 顧客の視点

- 患者サービスの向上 (患者満足度調査の実施) ○民間病院との役割分担 (アルコール・思春期外来の充実等)
- 政策医療の推進 (保健所・警察・消防・精神科救急情報センター等との連携強化、救急医療の充実、長期入院患者への退院支援、医療観察法に基づく入院患者受入等)
- 地域医療機関との連携強化と支援 (精神科クリニックや病院からの紹介促進等) ○広報活動の推進 (ホームページの充実等)

(2) 財務の視点

- 収支の改善 (収益の確保と費用の削減、材料の見直し・共同購入の検討等)
- 急性期患者対応の拡大 (ベッドコントロールの充実、急性期回復後の早期精神科リハビリテーションの構築、訪問看護ステーション等との連携の構築等)

(3) 内部プロセスの視点

- 医師確保の推進 (医師招聘への働きかけ、臨床研修医の採用促進等) ○医療の質の向上 (多職種間での情報共有、インシデント・アクシデント報告結果分析と対策等)
- 精神科医療の専門性充実 (クリティカルパスの有効活用・見直し等) ○業務改善の推進 (業務改善、労務環境の調整等)
- 職員満足度の向上 (職員表彰の促進、満足度調査の実施・病院運営への反映等)

(4) 学習と成長の視点

- 教育・自己啓発の機会確保 (院外研修会への参加促進等) ○職員教育の充実 (職員向け内部研修会の開催等)

第6章 [病院事業全体に関する取り組み]

1 病院事業の経営改善

- 診療科別損益計算による各診療科のコスト管理の徹底
- 未収金回収に向けた取り組み強化
- 広告事業の実施
- 診療材料や薬品の購買監査、共同購入の推進、品目数の削減
- 職員の機動的かつ弾力的な配置や時間外勤務の適正管理
- 委託事業の業務内容、契約方法、コストの妥当性等の見直し
- 業務改善活動の継続的な実施
- 地方公営企業会計制度見直し対応、正確な経営情報の公表 など

2 人材の確保

- (1) 医師の確保
 - 大学病院との連携強化による医師確保
 - 研修医、専攻医の研修プログラムの充実
 - 医師に魅力ある研究研修機能の強化
 - 医師事務作業補助者活用等による医師が医療に専念しやすい環境づくり
 - 女性医師が働きやすい環境づくり
- (2) 看護師の確保
 - クリニカルラダーを活用した研修などキャリア形成支援の充実
 - ワーク・ライフ・バランスの充実による魅力ある職場環境づくり
 - 大学、看護専門学校等の実習の積極的受入
 - 新人研修に3病院合同の集合研修を実施
 - 内定者に対する看護師資格試験講座の開催 など

3 病院マネジメントの向上

- (1) 病院にふさわしい人事管理制度の構築
 - 専門的知識・経験が必要な業務に関する独自採用の計画的実施
 - 職員の意欲、能力、実績を適正に評価できる制度の検討
 - スキルアップ等につながる病院間の人事ローテーションの検討
- (2) BSCを活用した病院マネジメントの向上
 - PDCAサイクルによる目標管理
 - BSC達成に向け職員一人ひとりが自らの業務を改善
- (3) 情報システムの活用および情報セキュリティ対策の強化
 - 電子カルテ適正運用や医療情報ネットワーク等情報システムの活用
 - 患者の診療情報等の個人情報の管理徹底 など

4 職員の意識改革の推進

- 職員アンケートの継続実施と病院運営への反映
- 業務改善提案や業務の成果に報いる報奨や表彰の実施
- 3病院合同での意見交換ができる場の設定
- 職員向け広報誌の充実
- 病院経営や先進病院等に関する情報の職員への提供 など

5 人材育成の充実

- 3病院を対象とした研修計画の策定による計画的な人材育成
- 3病院の交流研修の実施
- 専門資格取得・取得後の支援、資格を生かせる人事配置 など

第7章 [病院事業庁重点的プロジェクト]

各県立病院において将来の医療福祉を見据えた病院機能を構築するため、計画期間中において病院事業庁が取り組む重点的プロジェクトを明記

成人病センター

- 病院機能再構築とセンター改築事業
- 全県型遠隔病理診断ネットワーク事業
- 疾病・介護予防推進事業
- 地域医療福祉をチームで担う人材育成事業
- ICTリハビリテーション推進事業

小児保健医療センター

- 小児保健医療センター将来構想検討事業

精神医療センター

- 医療観察病棟整備事業

第8章 [収支計画（24～28年度）]

○平成28年度までの収支計画を策定。

○3病院とも、平均在院日数や病床管理の徹底などにより経営改善を図り、毎年度の経常黒字を目指す。ただし、成人病センターについては、新棟開設後、人件費や減価償却費の負担が一時的に大きくなることから経常黒字の継続が困難と見込まれる。更なる収益の拡大と費用の削減を図り、赤字の圧縮を図る。

○医師看護師等の医療スタッフの確保、5・6章に掲げる経営改善策を講じること、7章に掲げる重点的取組事業の実施による病院機能の構築を前提とし、医療制度が大きく変更されることは想定していない。

○平成26年度に地方公営企業会計制度の見直しが予定されているが、現行制度に基づく収支計画とし、今後、必要に応じて調整を行う。

第8章 [収支計画（24～28年度）]

(百万円)

項 目		平成22年度(実績)	平成23年度(見込)	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	
成人病センター	経常収益	医業収益	11,782	12,422	13,216	13,446	13,471	13,858	14,378
		医業外収益	1,407	1,485	1,470	1,482	1,335	1,317	1,279
		経常収益合計	13,189	13,907	14,686	14,928	14,806	15,175	15,657
	経常費用	医業費用	13,035	13,566	14,014	14,213	14,152	14,691	15,434
		医業外費用	619	626	631	618	603	694	763
		経常費用合計	13,654	14,192	14,645	14,831	14,755	15,385	16,197
	純損益		△ 476	△ 286	19	△ 18	48	△ 213	△ 1,487
	経常収支比率		96.6%	98.0%	100.3%	100.7%	100.3%	98.6%	96.7%
小児保健医療センター	経常収益	医業収益	2,127	2,154	2,143	2,225	2,234	2,238	2,236
		医業外収益	401	377	351	356	358	354	355
		附帯事業収益	201	228	206	206	206	206	206
		経常収益合計	2,729	2,759	2,700	2,787	2,798	2,798	2,797
	経常費用	医業費用	2,317	2,424	2,401	2,467	2,481	2,485	2,482
		医業外費用	72	74	73	76	76	80	78
		附帯事業費用	202	226	205	205	205	205	205
		経常費用合計	2,591	2,724	2,679	2,748	2,762	2,770	2,765
純損益		138	35	21	39	36	28	32	
経常収支比率		105.3%	101.3%	100.8%	101.4%	101.3%	101.0%	101.2%	
精神医療センター	経常収益	医業収益	870	968	900	1,271	1,393	1,413	1,418
		医業外収益	540	604	815	604	521	526	528
		経常収益合計	1,410	1,572	1,715	1,875	1,914	1,939	1,946
	経常費用	医業費用	1,289	1,485	1,642	1,761	1,811	1,790	1,826
		医業外費用	72	71	69	69	70	67	63
		経常費用合計	1,361	1,556	1,711	1,830	1,881	1,857	1,889
	純損益		48	16	3	44	32	81	56
経常収支比率		103.6%	101.0%	100.2%	102.5%	101.8%	104.4%	103.0%	
病院事業全体	純損益	△ 290	△ 235	44	65	116	△ 104	△ 1,399	

第9章 [再編・ネットワーク化]

再編・ネットワーク化の考え方

○県立3病院

→がん、血管病、生活習慣病対策、心身障害児や小児慢性疾患への対応、思春期精神障害やアルコール依存症、処遇困難例などに対する拠点として、いずれも県内全域を対象とする三次的な位置づけを有する



○地域医療機関との連携体制の構築に向け、病診連携や病病連携を今後も引き続き行っていく。

○琵琶湖マザーホスピタル事業などの取り組みによる診療支援・診療連携を進めるなど、全県を対象とした連携機能の強化を図る。

○成人病センター、小児保健医療センターと地理的に近接している公立病院については、病院間での連携方策や提供できる医療機能の棲み分け（分担）について検討を進める。

第11章 [進行管理・評価]

1 進行管理

- PDCAによる進行管理の徹底
- 9月末および3月末時点での自己評価の実施
- 定例会議等での計画の進捗状況の確認と推進に向けた検討

第10章 [経営形態]

1 ガイドラインにおける経営形態の見直し

公立病院改革ガイドラインでは、民間的経営手法の導入等の観点から、次の4つの経営形態に向けた見直しを求めている。

地方公営企業法全部適用	指定管理者制度
地方独立行政法人化（非公務員型）	民間譲渡

2 病院事業庁の取り組み

滋賀県独自の「全部適用+」による取り組みを平成18年度から進めており、以下のような取り組みを実現

- 病院事業管理者の設置に伴う迅速な意思決定
- 病院長への権限委譲
- 看護師採用における人事委員会からの権限受任
- 医療事務職等の病院事業庁採用の実施
- 経営協議会による外部評価の実施

3 経営形態の考え方

○全部適用を活用した取り組みは一定の成果を上げているところであるが、全部適用のメリットを十分活用するには至っていない。



引き続き「全部適用+」による病院改革を進める

2 外部評価の実施・公表

- 「滋賀県立病院経営協議会」による外部評価を引き続き実施

3 見直し

- 「公立病院改革ガイドライン」や外部評価結果、滋賀県保健医療計画等の行政計画の改定等を踏まえつつ、必要に応じて随時計画の見直しを実施