

# 滋賀県立病院中期計画

(平成18年度～平成21年度)

平成18年4月

滋賀県病院事業庁

# I 中期計画策定の経緯と取組状況

## 1 病院改革の背景

### (1) 国の医療制度改革

国民医療費が高騰する中で、国においては、医療保険制度と医療提供体制の両面にわたる抜本的な改革が進められており、診療報酬のマイナス改定や医療費の自己負担割合の引き上げなど、病院経営を取り巻く環境は一段と厳しさを増しています。

医療提供体制の改革についても、「医療提供体制の改革のビジョン」（平成15年8月、厚生労働省）において、医療機関の機能分担の推進、急性期医療に係る病床数の集約化、公的病院の病床数の削減等の方向が示され、また、「地域医療の確保と自治体病院のあり方等に関する検討会」報告書（平成16年11月、総務省）では、地域における自治体病院について、中核的機能を持つ基幹病院と日常的な医療を確保する病院・診療所に再編するとともに、これらのネットワーク化を進めていくとの方向性が出されています。

さらに次回の医療計画の見直しに関して現在国で検討が進められていますが、その中で、主要な疾病ごとの数値目標の設定や、医療機関の役割分担を踏まえた医療連携体制を明記するなどが方向性として示されています。このように国は、医療提供体制の効率化を進めつつ、医療の質の向上と医療費の適正化を図ろうとしており、こうした国の動きに適切に対応していく必要があります。

### (2) 県立病院の機能の明確化と患者の立場に立った質の高い医療の提供

県立病院は、これまで県民に対し高度専門・特殊医療を提供するという重要な役割を果たしてきましたが、地域の中核病院の整備や民間医療機関の充実等もあり、県立病院が設置された当時と比べ医療環境は大きく変化してきており、県立病院の果たすべき役割と機能の明確化を図る必要があります。

また、平成17年度の県政世論調査において、いま県の施策で力を入れてほしいと思う項目では、「医療」が31.8%と最も多く、医療に対して大きな期待が寄せられています。県立病院として、こうした期待に応えていくためには、患者の立場に立った安全、安心で質の高い医療を提供するとともに地域医療機関との連携と支援を進めていく必要があります。

### (3) 国公立病院の経営形態の見直し

平成16年4月に全国146の国立病院・療養所が独立行政法人化されたのをはじめ、全国の自治体病院においても、厳しい経営状況の中で、地方公営企業法の全部適用をはじめ、地方独立行政法人化や公設民営等の経営形態の見直しにより、経営の自主性を拡大し、経営の健全化を図るための取組が進められています。

#### (4) 経営基盤の安定化

県立病院の経常収支は、平成7年度から平成13年度まで7年間単年度黒字を維持してきましたが、成人病センターの新棟建設後の減価償却費など固定経費の大幅な増加や診療報酬のマイナス改定などにより、平成14年度から3年連続の赤字決算となっており、累積欠損金も平成16年度末で94億円を超えるなど、大変厳しい経営が続いています。

一方、県財政においても、県税収入の低迷と公債費など義務的経費の増高に加え、三位一体の改革の影響により、非常に厳しい状況にあります。

県立病院事業において、高度専門医療の実施に要する経費や、保健衛生行政の実施に要する経費などについては、地方公営企業法の経費負担の原則に基づき、一般会計からの繰入金により賄っていますが、厳しい県の財政状況の中で県立病院の役割を今後も確実に果たしていくためには、経営基盤を安定させ、財務面での自立性を高めることが必要です。

## 2 取組経過

### (1) 現状認識

平成15年7月に地方独立行政法人法が制定されたことから、平成15年度においては、地方独立行政法人制度導入にかかる全庁的な1次検討が実施されました。

制度導入の検討に当たっては、まず、病院事業全体に関する現状認識を行い、次のような問題点を整理しました。

- ・病院事業全体として確固たる経営方針を示しておらず、中・長期的な計画に基づき将来を見据えた病院運営を行う必要がある。
- ・地域中核病院の整備や民間病院の施設設備の充実等県立病院が設置された当時と比べ、医療環境は大きく変化してきており、施設設備面での県内主要病院とのレベルの差が縮まり、高度専門医療機関としての機能が不明確になってきている。
- ・県立病院として、地域の医療機関との病病連携や病診連携の取組が十分とはいえない。
- ・県立病院の経営について、責任と権限の所在が不明確であることや、円滑な意思伝達が行われないなど、組織が十分に機能していない。
- ・地方公営企業法の一部適用であるため、人事、給与、予算などについて、病院独自の決定権限がなく、経営環境や患者ニーズの変化に対する柔軟な対応や意思決定の迅速化が図りにくい。
- ・病院事業は行政組織の一部であるため、職員に公営企業職員としての経営意識が薄い。

### (2) 経営形態の比較検討

平成16年度においては、これまでの独立行政法人制度にかかる検討経過を踏まえ、県立病院改革のねらいとして、(1)経営の自主性・自律性を拡大し、経営責任の明確化を図ること、(2)病院職員の意識改革を図ること、(3)県立病院として担うべき政策医療を推進すること、の3つの観点から経営形態の検討を行うため、健康福祉部内にプロジェクトチームを設置し、地方独立行政法人と地方公営企業法全部適用について、比較検討を行いました。

検討の結果、県立病院として政策医療を推進しつつ、経営の効率化、健全化を図るための新しい経営形態として、地方公営企業法の全部適用をベースに、地方独立行政法人制度の長所である中期目標・中期計画の策定による目標管理、外部評価制度の導入や、積極的な情報公開を取り入れた滋賀県独自の全部適用方式である「全部適用+（プラス）」を制度化し、平成18年度から導入することとしました。

### (3) 経営改革の具体的方策

平成17年度においては、「全部適用+（プラス）」の導入による経営改革の具体的方策を検討するため、病院経営や医療に関し専門的知識を有する外部有識者等で構成する滋賀県立病院経営改革懇話会を設置し、幅広い観点から助言をいただき、県立病院のミッションやビジョン、経営改革の目標、目標達成のために重点的に取り組むべき具体的方策等を明らかにした、「県立病院経営改革の具体的方策」を取りまとめました。

### (4) 県立病院中期計画の策定

この経営改革の具体的方策に基づき、県立病院の抜本的な経営改革を推進するため、平成18年度を初年度とする4ヶ年の経営健全化期間を設定し、具体的な取組項目や目標数値、収支計画などを定めた「滋賀県立病院中期計画」を策定することとしました。

## II 中期計画の基本的な考え方

### 1 計画の位置づけ

- (1) 中期的な視野に立った県立病院の経営改革の目標および、それを実現するための方策を明らかにするものです。
- (2) 国が進める医療制度改革における医療計画の見直しの方向性を見据えて、県立病院の機能の明確化を図るものです。
- (3) この計画は、県立病院運営における基本計画であり、各県立病院ごとに策定している中期計画の上位計画とします。

### 2 計画期間

平成18年度から平成21年度までの4ヶ年間

### 3 県立病院のミッション（使命）

- (1) 県における高度専門医療の拠点施設として、安全、安心で質の高い医療を提供すること
- (2) 地域医療機関との連携を推進し、それぞれの専門分野で地域医療を支援すること
- (3) 民間医療機関では積極的・継続的な対応が困難な「政策医療」を実施すること
- (4) 保健・医療・福祉の緊密な連携により、保健サービスの中核的な役割を果たすこと

#### 4 県立病院のビジョン（中期的に目指す姿）

- (1) 県立病院の使命である高度専門医療に関する拠点施設としての機能を充実強化します。
- (2) 県民に満足いただけるよう、医療の質、患者サービスの向上を目指します。
- (3) 良質な医療サービスを安定的に提供するため、財務面での自立性を高め、経営基盤を強化します。

#### 5 全部適用+（プラス）による改革

##### (1) PDCAサイクルによる目標管理の徹底

経営改革を着実に推進するためには、中期計画の期間中における経営改革の目標を設定し、各病院ごとの取組の成果を適正に分析・評価して必要な見直しを行うなど、PDCAサイクルによる目標管理を徹底します。

また、経営改革の目標については、病院事業を、「顧客」、「財務」、「内部プロセス」、「学習と成長」の4つの視点から多面的に捉え、目標設定を行います。

##### (2) 外部評価制度の導入

中期計画による目標管理を実効性のあるものとするため、経営改革の達成度について、専門的な見地および県民の視点から評価を行う機関として、外部委員で構成する「経営協議会」（仮称）を設置し、評価・提言を求めるものとします。

##### (3) 積極的な情報公開の推進

県立病院に対する県民の一層の理解を得るため、予算、決算、中期計画等の経営に関する情報や県立病院の医療機能、医師の専門分野、手術実績等の医療に関する情報などをより分かりやすい形で積極的に公開します。

### III 病院事業全体としての重点取組方策

#### 1 県立病院の使命の達成

県立3病院は、開設以来、それぞれの設置目的や特性を持ちつつ、高度専門医療や特殊医療の提供に取り組んできましたが、県内における他の公的病院や民間病院の充実等も踏まえ、医療機関の機能分担や地域連携を推進するためには、新たな時代に対応した各県立病院の果たすべき役割を明確にし、県立病院のミッション（使命）を達成していく必要があります。

#### ○ 県立病院が担っている政策医療

- (1) 法令等に基づき対応が求められる医療（精神科医療）
- (2) 社会的要請から、特に対策を講じなければならない医療
  - ① 一般医療機関での対応が困難な医療（小児特殊医療、難病）

- ② 住民ニーズが高く、高度な医療水準が必要な医療（がん、心臓病、脳血管疾患等）
- ③ 現状において量的に不足している医療（専門的リハビリ医療、救急医療）
- (3) 新たな医療課題に対して先導的に取り組む必要がある医療（緩和ケア医療）

今後、県立病院として担うべき政策医療については、県の医療政策全般を所管する健康福祉部との調整を図っていきます。

## ○ 各県立病院の役割

### 【成人病センター】

- ① 本県における生活習慣病の拠点施設として、主のがん、心臓疾患、脳血管疾患等の3大生活習慣病に対する高度専門医療を提供します。
- ② 循環器系疾患・脳神経系疾患の急性期救急診療をはじめ、二次的・三次的救急医療を担います。
- ③ 地域がん診療拠点病院として、診療体制の整備を図るとともに情報提供体制や研修体制の充実を図り、がん診療の均てん化に向けた機能を一層高めます。
- ④ 地域住民に対する質の高い医療サービスを提供するとともに、地域医療機関との連携を推進し、地域医療の補完および支援を行います。
- ⑤ 県立リハビリテーションセンター医療部門は、2次保健医療圏では対応できない高度専門的な回復期におけるリハビリテーション医療を提供します。
- ⑥ 研究所は臨床と一体となった高いレベルの研究を行い、高度専門医療機関としての信頼性の向上と県民や医療関係者に開かれた研究所を目指します。

### 【小児保健医療センター】

- ① 地域医療機関との連携を図りながら、一般医療機関では対応が困難な心身障害児、小児慢性疾患や難治性疾患に対する高度・特殊・先進的な医療を提供します。
- ② 小児保健サービスの拠点として、心身に障害を有する子どもを早期に発見し、早期に診断や治療を行うため、精密健診、保健指導、健康相談を行います。
- ③ 心身障害児に対する医療と一体となった療育事業を行います。

### 【精神医療センター】

- ① 思春期（青年期）精神障害、アルコール依存症等中毒性精神障害、身体疾患を伴う精神障害および救急医療等を中心に早期退院、社会復帰を目標に高度・特殊専門医療を提供します。
- ② 精神保健総合センターは、平成18年度より精神医療センターと精神保健福祉センターに組織が分離しますが、両センターの緊密な連携を図り、精神障害の発生予防・治療・社会復帰援助までの一貫したサービスの提供を行い、精神医療の一層の推進を図ります。

## ○ 各病院の機能の充実

### 【成人病センター】

#### 課題 病院機能の明確化と充実

成人病センターは、がん、心臓疾患、脳血管疾患等を中心とした生活習慣病の分野における高度専門医療の提供を行っていますが、少子高齢化の進展、疾病構造の変化、県内の医療機関の充実等、医療を取り巻く環境は大きく変化してきています。

また、現在国においては、次回の医療計画の見直しに関する検討が進められていますが、その中で、住民や患者にわかりやすいものとするために、日常生活圏における各医療機関の医療機能の内容や医療提供体制を都道府県医療計画に明記することなどの方向性が示されています。こうした国の動向に適切に対応するとともに、県民の医療ニーズに対応した病院機能の明確化を図り、他の病院との役割分担・差別化を図っていく必要があります。

#### 方向性 3大生活習慣病を中心とした高度専門医療機能の再編、充実

がん、心臓疾患、脳血管疾患等の3大生活習慣病を中心とした高度専門医療機関としての位置付けを明確にするため、従来の診療科を越えた横断的な医療を提供する組織として、「がん部門」「心臓・循環器部門」「脳神経部門」といった、疾病部門別の診療体制を構築し、病院機能の充実を図ります。

また、新たな診療体制の構築と併せ、現状の新館・旧館の動線の悪さや施設運営上の非効率性等の解消を図るため、施設整備のあり方についても早期に検討を進めます。

### 【小児保健医療センター】

#### 課題 病院機能の明確化と充実

小児保健医療センターは、将来を担う子ども達を健やかに育てるため、小児保健サービスの拠点として、精密健診、保健指導、健康相談などの小児保健サービスと、一般医療機関では対応の難しい障害児医療、小児難病・慢性疾患医療などの高度・特殊・先進的な医療サービスを中心に福祉、教育とも連携しながら、包括医療を行っています。

今後は、医療ニーズの多様化や医療の高度化を踏まえ、県立病院としての役割を果たしていくため、どのような機能を充実させるかについて検討する必要があります。

#### 方向性 現在の診療科の専門性向上と新たな専門外来の充実

小児保健医療センターは、その歴史やスタッフの診療能力を含めた医療資源、周辺の医療機関との協調関係等から、現在の小児科、整形外科を中心とした機能を維持し、より専門性を高めるとともに、新たな医療ニーズに対応するため、現在の診療科と関連の深い児童精神科の新設や内分泌・代謝等の分野での充実を図ります。

### 【精神医療センター】

#### 課題 精神科救急医療体制の充実

本県の精神科救急医療システムは、県下の精神病院を3ブロックに分けて輪番制により

運営されています。精神医療センターは、各ブロック病院で対応できない患者の受け入れを行うための県下一円をカバーする2次救急病院として位置付けられており、積極的な救急活動が期待されています。

#### 方向性 精神科救急医療体制の整備検討

精神科救急医療体制の整備と充実については、各方面より重要課題として指摘されているところですが、精神医療センターの個室（28床）の病床利用率は約98%に達している状況にあります。今後、これらの期待と要望に応えるためには、健康福祉部が行う本県精神科救急医療システムの見直しのもとで、県立病院としての救急医療体制の整備について検討を進めます。

## 2 患者の立場に立った医療サービスの提供

医療サービスは、患者の意思や権利が最大限尊重され、患者と医療機関相互の信頼関係のもとに提供されるべきものです。県立病院では、患者の立場に立った医療サービスの提供に率先して取り組みます。

- (1) 患者の立場に立った医療サービスを提供するため、患者満足度調査等を継続的に実施することにより、患者の要望や職員の接遇に対する評価等を具体的に把握した上で、患者の立場に立った改善を図ります。
- (2) 患者に信頼される医療機関としての役割を発揮するため、医療安全対策の徹底を図ります。
- (3) 患者の立場に立って各県立病院の病院機能等の情報を積極的に公開するとともに、患者の自己決定権等、患者の権利を尊重した医療を提供するためのインフォームドコンセントの充実や患者に関する情報は患者のものであるとの認識のもとでのカルテ等診療情報の開示を推進します。

## 3 健全な経営体制の確立

### 機動的・効率的な管理運営体制の整備

- (1) 平成18年4月から県立3病院の病院事業に地方公営企業法を全部適用します。
- (2) 病院事業管理者「病院事業庁長」を設置し、知事部局から独立させ、人事権、予算執行権などの広範な権限を委譲することにより、権限と責任を一体化し、病院経営の自主性・自律性を高めるとともに、経営責任の明確化を図ります。
- (3) 病院事業管理者の補助機関として、病院事業を統括する「病院事業庁」を設置し、病院事業管理者の権限が十分に発揮することができる機動的・効率的な管理運営体制を整備します。
- (4) 病院運営にかかわる適切な権限を病院長に委譲することにより、責任の明確化と意思決定、意志疎通の迅速化を図ります。

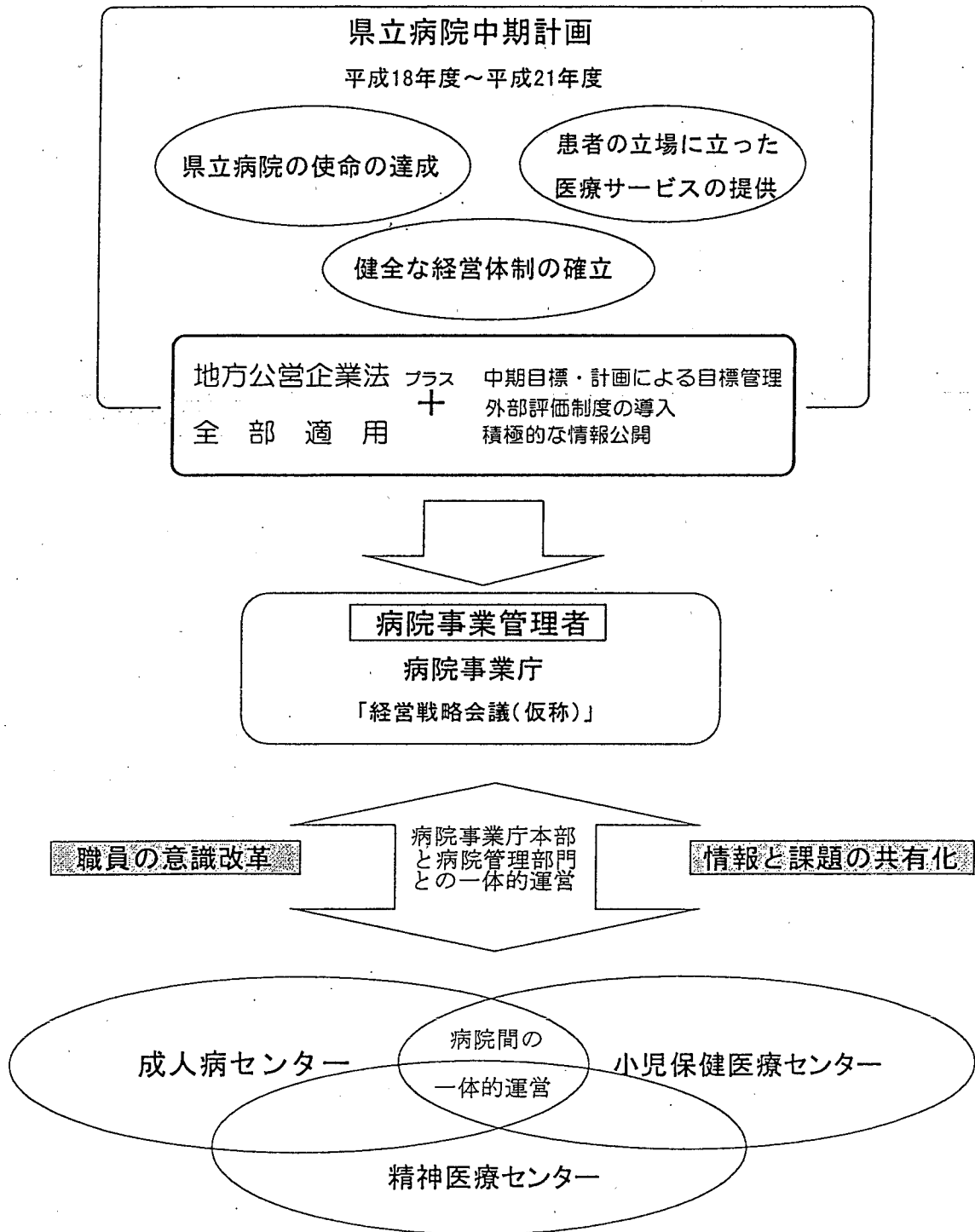


#### 4 県立病院改革の目標

- (1) 社会の要請に即した高度専門医療の提供と患者サービスの向上により、患者満足度を高めます。 〈顧客の視点〉
- (2) 病院事業の経常収支を平成21年度までに黒字転換し、安定的な経営基盤を構築します。 〈財務の視点〉
- (3) 平成18年度から地方公営企業法を全部適用し、病院事業管理者のもと責任と権限が一体となった自主・自律的な経営体制を整備します。 〈内部プロセスの視点〉
- (4) 職員の意識改革と、すべての職員が主体的に経営改革に取り組める職場風土づくりを進めます。 〈学習と成長の視点〉

# 県立病院改革について

「全部適用+（プラス）」導入後の県立病院事業



## IV 県立病院改革の目標達成のための具体的な取組（全体計画）

目標 1 社会の要請に即した高度専門医療の提供と患者サービスの向上により、患者満足度を高める。 〈顧客の視点〉

### 患者満足度の向上

県立3病院では、医療に対する信頼と質の向上を図るため、(財)日本医療機能評価機構が実施する病院機能評価を受審し、認証を取得していますが、5年ごとの更新に向けて各評価項目の自己評価や院内サーベイの実施など、組織的なフォローアップを行うことにより、より一層患者サービスの向上に努めます。

#### ① 病院機能評価項目のフォローアップ（3病院）

病院機能評価の認証更新に向けた評価項目の各部門における自己評価や院内サーベイを実施するとともに、機能評価の重要な要素である患者満足度調査や待ち時間調査を継続的に実施し、調査結果の評価分析を行うことにより、患者の視点に立った改善を図ります。

(取組)

- ・ 病院機能評価認証更新の取組（成人18年度、小児・精神22年度）
- ・ 各調査の分析結果の院内サービス向上委員会による対応策の検討
- ・ 院内意見箱の設置による患者の意見の尊重
- ・ 外来待ち時間の短縮化の検討および改善

#### ② 接遇研修の徹底（3病院）

患者への気遣いや言葉遣いなどの対応について徹底を図るため、職員および医事関係委託職員等への接遇研修を実施するなど、患者満足度の向上に努めます。

(取組)

- ・ 全職員および医事関係委託職員等に対する接遇研修の実施
- ・ 職員向け「接遇リーフレット」の作成配付

#### ③ 患者相談窓口の充実（3病院）

各病院では、医事担当職員を中心に患者相談の受付・対応に当たっていますが、在宅医療や地域の医療機関への紹介など医療に関する相談や苦情相談など幅広い相談に適切・迅速に対応できるよう医師、看護師等も含めた体制を確保し、患者相談窓口の充実を図ります。

(取組)

- ・ 患者や家族の幅広い相談に適切に対応できる横断的な総合医療相談体制の整備
- ・ 苦情相談への迅速な対応

### 医療安全の徹底

各病院においては院内感染や医療事故防止のための委員会を設置し、その徹底に努めていますが、マニュアル類の一層の充実や職員研修を充実するなど、医療安全対策の徹底を図ります。

① セーフティー（リスク）マネージャー機能の充実（3病院）

事故防止の中心的な役割を担うセーフティー（リスク）マネージャーに対する研修を充実し、各部門での医療事故防止の徹底を図ります。

（取組）

- ・セーフティー（リスク）マネージャー研修の充実

② ヒヤリ・ハット事例の分析・評価と共有化（3病院）

院内で生じた事故事例や問題点については、その報告を徹底し、検討会による分析・評価・対策立案および事例に基づく職員研修を実施し、院内での共有化を図ります。

（取組）

- ・ヒヤリ・ハット事例分析・事例検討会の実施
- ・医療安全研修会の実施

地域信頼度の向上

県立病院は急性期の高度専門医療を提供していますが、そのためには、地域医療機関との連携を一層強化し、紹介患者を地域のかかりつけ医へ逆紹介するなど、地域に信頼される開かれた病院を目指します。

① 地域医療支援体制の強化（成人）

成人病センターでは、地域医療室を中心に地域医療連携を推進していますが、今後も機能をより充実させ、紹介、逆紹介の推進や在宅医療との連携など地域医療支援体制の強化を図ります。

（取組）

- ・トップセールスの実施
- ・地域医療懇談会の定例実施
- ・地域医療連携ネットワークの構築
- ・救急医療体制の充実
- ・開放型病床の利用向上

② 地域医療者等を対象とした研修会の開催（成人・小児）

地域医療連携を強化していくためには、地域医療を側面的に支援することが重要であり、地域医師会等との連携を図り、地域医療者等を対象とした研修会を開催します。

（取組）

- ・症例検討会などの地域医療支援研修会の実施

情報公開の推進

各県立病院が担っている医療機能や医師の専門分野、専門外来の実施状況等について、患者が医療機関を選択する際に参考となる医療情報を積極的に公開します。

また、患者の権利を尊重した医療サービスを提供するため、インフォームドコンセントの充実やカルテ等診療情報の開示の推進に努めます。

① ホームページの内容の充実とタイムリーな更新（病院事業庁・3病院）

病院をPRする上でホームページは重要な情報発信源となることから、積極的に内容の充実を図るとともに、適時、適切な更新を行います。

（取組）

- ・病院事業庁ホームページの開設
- ・各県立病院ホームページの適時更新

② 患者の権利を尊重した医療サービスの提供（3病院）

患者の意思や権利が最大限に尊重され、患者と病院との信頼関係に基づく医療サービスを提供するため、インフォームドコンセントの一層の充実を図るとともに、カルテ等診療情報の適正な管理と開示の推進に努めます。

（取組）

- ・インフォームドコンセントの基準書の作成
- ・カルテ・レセプト情報の開示の推進

目標2 病院事業の経常収支を平成21年度までに黒字転換し、安定的な経営基盤を構築する。 〈財務の視点〉

経営基盤の安定化

県立病院の使命である高度専門医療を安定的に提供するためには、経営基盤の安定化を図る必要があります。このためには、地域医療機関との機能分担と連携を推進し、入院を中心とした急性期医療機能を充実させ、収益の向上を図るとともに、コスト管理を徹底し、効率的な業務運営による費用の削減を図ります。

(1) 収益の確保

① 平均在院日数の短縮と病床利用率の向上（3病院）

（取組）

○ 成人病センター

急性期病院としてクリティカルパスを充実させ、チーム医療を推進することにより平均在院日数を短縮します。

また、地域医療機関との連携を強化し、新規入院患者の確保を図るとともに、病床管理の一元化を行うことにより病床利用率の向上に努めます。

（21年度目標 平均在院日数14日以内、病床利用率87.8%）

## ○ 小児保健医療センター

クリティカルパスの充実等により平均在院日数を短縮するとともに、地域医療連携の推進により紹介患者の受け入れを行い、病床利用率の向上に努めます。

(21年度目標 平均在院日数21日以内、病床利用率80.0%)

## ○ 精神医療センター

可能な限りクリティカルパスの導入等により早期退院、社会復帰を目標に平均在院日数の短縮を図ります。また、県立病院として、応急入院や触法患者など民間医療機関では対応が難しい患者の受け入れを行うとともに、病室の効率的な運営に努め、病床利用率の向上を図ります。

(21年度目標 平均在院日数100日以内、病床利用率91.0%)

## ② 診療体制に即した施設基準の取得（成人）

成人病センターは、急性期病院としてクリティカルパスを充実させ、チーム医療を推進することにより平均在院日数を短縮し、診療報酬上の加算の取得により収益性の向上を図ります。また、急性期病院としてDPC（診療報酬包括支払制度）の導入は避けられないことから平成18年度の導入を目指します。

さらに、地域医療室を中心に地域医療連携を推進していますが、今後も地域医療機関との信頼と連携を一層強化し、紹介率、逆紹介率の向上に取り組むとともに、24時間対応可能な救急医療体制の充実や開放型病床の利用向上に努め、地域医療支援病院名称使用承認のための取組を進めます。

(取組)

	(16年度実績)	(21年度目標)
紹介率	36%	60%以上
逆紹介率	25%	30%以上

## ③ 診療報酬請求漏れ・査定減対策の充実（成人・小児）

新たな病院情報システムの構築により特定診療材料の請求突合など、診療報酬請求漏れ防止策を講じるとともに、病院職員に対する研修や指導を積極的に行い、診療報酬制度の周知徹底を図り、査定減の対策を講じます。

(取組)

- ・ 物流システムの材料使用量と電子レセプトとの突合による請求漏れ防止（成人）
- ・ 医師をはじめ職員の保険診療に関する知識や意識の強化を図るための研修会の実施
- ・ 専門的知識を有する人材の採用

## (2) 費用の削減

### ① 原価計算システムに基づく効率的な業務運営の実施（病院事業庁・3病院）

診療科別損益計算書による原価計算システムを確立させ、各診療科のコスト管理を徹底し業務体制を見直すとともに、診療科や病床数の適正化を図り、効率的な業務運営を実施しま

す。

(取組)

- ・職員1人当たりの医業収益の向上
- ・DPCの導入による経営的視点に立った効率的な医療の提供（成人）
- ・電子カルテの導入検討

## ② 人件費の見直し（病院事業庁・3病院）

給与費比率については、他の都道府県類似病院に比べ低位にはありますが、固定経費の中で大きなウェイトを占めており、原価計算システムに基づき効率的な人員配置を行い、人件費の抑制を図ります。

(取組)

- ・効率的な人員配置による人件費の抑制

## ③ 材料費の見直し（病院事業庁・3病院）

材料費については、現在各病院ごとに契約していますが、価格情報が十分得られない中で、価格交渉が十分に行えない状況にあります。このため、県立病院間での一括共同購入によるスケールメリットを活かした効率的な購入方法や市場調査に基づく価格交渉などにより材料費の削減を図ります。

また、薬品や診療材料の採用品目の削減を図るとともに、在庫の定数見直しを行うなど、より効率的な在庫管理に努めます。

(取組)

- ・市場調査に基づく価格交渉による廉価購入等材料費の削減
- ・診療材料や薬品の一括共同購入方法や購入から在庫管理までの業者委託方式の検討

## ④ 後発医薬品の利用推進（3病院）

後発医薬品を採用することにより薬品費の削減が図れ、患者負担の軽減にも貢献でき、収益面での加算も得られることから、今後は後発医薬品の利用を推進します。

(取組)

	(16年度実績)	(21年度目標)
成人病センター	71品目	170品目
小児保健医療センター	54品目	85品目
精神医療センター	20品目	55品目

## ⑤ 委託業務内容の見直し（病院事業庁・3病院）

現在、清掃、警備、設備保守点検、給食、医事の各種業務については、複数年契約により行っていますが、委託業務内容や契約方法、コストの妥当性等の見直しを行うことにより、費用の適正化を図ります。

(取組)

- ・業務委託内容や契約方法の見直しによる費用の適正化

⑥ 人材や医療機器の共同利用による効率化（病院事業庁・3病院）

人的資源や高額医療機器の有効活用を図ることは、病院経営の観点からも重要であることから、使用頻度の少ない高額医療機器については、県立病院間で調整を行い、共同利用を行うなど、限られた人材と資源で、より効率的な医療サービスの提供に努めます。

(取組)

- ・人的資源や高額医療機器の有効活用のための要綱の制定
- ・MRIなど高額医療機器の稼働状況を検証した県立病院間や地域での共同利用
- ・診療上の必要性や費用対効果を考慮した高額医療機器の計画的整備

目標3 平成18年度から地方公営企業法を全部適用し、病院事業管理者のもと責任と権限が一体となった自主・自律的な経営体制を整備する。

〈内部プロセスの視点〉

機動的・効率的な管理運営体制の整備

経営改革を着実に実行するため、地方公営企業法の全部適用に併せ病院事業庁を設置し、人事権や予算執行権など病院事業管理者の権限を十分に発揮することのできる機動的・効率的な管理運営体制を整備します。

① 病院管理部門と病院事業庁本部との一体的な運営（病院事業庁・成人）

病院事業全職員が一丸となって経営改革に取り組むため、病院事業庁本部は成人病センター内に設置し、情報と課題の共有化を図ります。

また、病院管理部門との一体的な運営を図り、組織の簡素化と業務範囲の明確化を図ります。さらには、病院事業庁本部に経営全体を掌握する経営企画担当を置き、マネジメント機能を高めます。

(取組)

- ・本部機能と病院現場との役割分担と連携体制の確立
- ・病院事務部門の組織の簡素化とフラット化

② 経営戦略会議（仮称）の設置、運営（病院事業庁・3病院）

病院事業管理者、各病院長等で構成する経営戦略会議（仮称）を設置、運営し、病院運営に関する重要事項の意思決定を行うとともに、経営改革の進行管理を行います。

(取組)

- ・病院事業管理者と各病院間の経営状況の共有化と経営改革の進行管理



### ③ バランス・スコアカード（BSC）を活用した全員参画型経営管理システムの構築

（病院事業庁・3病院）

経営改革を着実に推進するためには、県立病院中期計画を全職員が理解し、それぞれの職場で、戦略目標を設定し、目標達成のためのアクションプランを立て、実行に移していく必要があります。このため、成人病センターでは、平成17年度からバランス・スコアカード（BSC）を活用した経営管理手法を導入していますが、平成18年度からは病院事業全体で新たに導入し、全員参画型の経営管理システムを構築します。

（取組）

- ・病院別評価・部門別評価の実施
- ・取組実績発表会の実施

### 病院事業にふさわしい人事管理制度の構築

医師の臨床研修の必修化により、医師確保は大学医局のみに依存できないことから、優秀な医師を確保するための弾力的な採用方法の実施や経営専門職員の確保、育成を図ります。

また、業績評価制度について検討を進め、職員個々の能力・意欲を最大限に引き出すことを目的とした人事管理制度を構築します。

#### ① 医師の弾力的な採用方法の実施（病院事業庁・3病院）

優秀で意欲ある医師を幅広く確保することは、医療の質の向上とともに経営改革を進める上でも重要な課題です。このため、臨床研修制度や専攻医制度を活用し、研修医に魅力ある臨床研修の場を提供し、臨床研修医や専門臨床研修医を養成し、常勤医師の確保を図ります。

また、公募制や任期付職員の採用など、弾力的な採用方法についても検討を行い、優秀な医師の確保に努めます。

（取組）

- ・レジデント制度による研修医の公募、育成、職員採用へと至る任用制度の構築
- ・幹部医師や人材不足診療科医師の公募制による採用検討
- ・短期的に必要な医師の任期付職員採用の検討

#### ② 経営専門職員の確保、育成（病院事業庁）

病院事業は、一般行政の運営管理手法とは異なった対応や能力が求められますが、事務職員の短期異動等の理由により、十分な人材育成ができていない面があります。

このため、病院経営に意欲と能力のある人材を庁内から発掘し、経営専門職員の育成を図ります。また、病院経営に関する豊富な知識と経験を有する外部の人材の活用を検討します。

（取組）

- ・専門性の高い経理、医事業務等の分野の知識経験を有する人材の計画的な育成
- ・民間の人材の積極的な採用検討

### ③ 業績評価制度の検討（病院事業庁・3病院）

職員の意欲、能力、実績を適正に評価し、人材育成や人材活用につなげるための業績評価制度の検討を行います。

（取組）

- ・医療専門職種等による検討委員会を設置し、制度の仕組み、評価基準、評価結果の人材育成や人材活用、給与等への反映方法の検討

## 目標4 職員の意識改革と、すべての職員が主体的に経営改革に取り組める職場風土づくりを進める。 〈学習と成長の視点〉

### 職員の意識改革の推進

地方公営企業法の「全部適用+」の導入を契機として、職員の意識改革に取り組み、すべての職員が主体的に経営改革に取り組める職場風土を醸成します。

#### ① 職員アンケート調査や職員提案の実施（病院事業庁・3病院）

病院職員が経営改革に主体的に取り組んでいけるよう、県立病院の中期計画を全職員で共有するとともに、職員アンケート調査や職員提案制度を実施し、職員の意識改革と職場風土の活性化のための取組を進めます。

（取組）

- ・アンケート調査による職員の満足度および現場の問題点の把握
- ・職員の積極的な改善提案による経営参画意識の醸成と職場風土の活性化

#### ② 職員報奨制度の創設（病院事業庁・3病院）

医療の質や患者サービスの向上、経営改善への貢献など、職員が行った業務改善に報いるための職員報奨制度を創設し、士気の高揚を図ります。

（取組）

- ・職員表彰制度の創設
- ・国内外学会活動費助成
- ・優秀部門への予算の優先的配分

#### ③ バランス・スコアカードを活用した風通しのよい職場環境づくり（病院事業庁・3病院）

新たな経営管理手法として導入したバランス・スコアカード（BSC）については、戦略目標の設定や取組成果の分析・評価の各過程において、部門間や階層間のコミュニケーションを図るためのツールとして活用し、管理職と若手職員が自由に意見交換できる風通しのよい職場環境づくりを行います。

(取組)

- ・各病院、各部門におけるコミュニケーションの活性化
- ・病院事業管理者と現場職員等とのコミュニケーションの場の設定

人材育成の充実

医療サービスの質の向上を図るためには、医師をはじめとする職員の人材育成を継続的に進めることが重要であることから、これまで各病院において個別に行ってきた研修を体系的な計画に基づき実施します。

また、県立病院の使命である高度専門医療を提供するためには、医師、看護師をはじめそれぞれの職種において専門的資格の取得を推進し、医療のレベルアップを図ります。

① 研修体系の充実（病院事業庁・3病院）

全体研修や部門研修など体系的な研修プログラムを策定し、計画的な研修・教育を実施することにより、各個人のスキルアップはもとより、経営参画意識の醸成や医療サービスの向上を図ります。

(取組)

- ・病院事業庁に研修担当の設置
- ・全体研修、部門研修、派遣研修を柱とした体系的な研修計画の策定

② 専門医・認定看護師等の資格取得の推進（3病院）

高度専門医療を担う県立病院として、専門医や認定看護師等専門スタッフのレベルアップを図るため、それぞれの職種において専門的資格の取得を奨励・推進し、医療サービスおよび職員の士気の向上を図ります。

(取組)

- ・学会認定医の資格取得の推進
- ・認定看護師の育成
- ・認定専門薬剤師の育成
- ・認定検査技師の育成
- ・診療情報管理士の育成

V 取組にあたっての主な戦略目標（病院事業全体）

ビジョン	①県立病院の使命である高度専門医療に関する拠点施設としての機能の充実 ②県民に満足されるための医療の質と患者サービスの向上 ③良質な医療サービスを安定的に提供するための財政面での自立性の向上と経営基盤の強化		
区分	シナリオ	戦略的目標	主な成果
顧客の視点		患者満足度の向上 医療安全の徹底 地域信頼度の向上 情報公開の推進	患者サービスの向上 医療事故の未然防止 地域連携の推進 県民信頼度の向上
財務の視点		経営基盤の安定化 収益の確保 費用の削減	収益性の向上
内部プロセスの視点		機動的・効率的な管理運営体制の整備 病院事業にふさわしい人事管理制度の構築	目標管理の徹底 経営意識の徹底 有能な人材の確保 職員の経営参画
学習と成長の視点		職員の意識改革の推進 人材育成の充実	改善意識の向上 職場風土の活性化 職員のスキルアップ 医療サービスの向上

業績評価指標	H16実績値	H21目標値	主なアクションプラン
病院機能評価項目のフォローアップ	—	1回/年	評価項目の自己評価と院内サーベイの実施 患者満足度調査・接客研修の実施 ヒヤリ・ハット事例分析・検討会の実施 セーフティマネージャー研修の充実
ヒヤリ・ハット事例分析と共有化	—	1回/年 12回/年	
地域医師会等との連携	— 7回/年	2回/年 12回/年	
ホームページの更新回数	35回/年	48回/年	
経常収支比率	95.5%	100%以上	収益の確保と費用の削減 平均在院日数短縮と病床利用率向上 請求漏れ、査定減対策の充実
診療報酬の査定率	0.34%	0.2%	
材料費の削減率	—	△10%	
後発医薬品の採用比率	5.0%	10.0%	
経営戦略会議の運営	—	12回/年	経営状況の共有化と経営改革の進行管理
BSC評価の実施	—	1回/年 1回/年	
研修医・専攻医の受入人数(研修医) (専攻医)	10人 13人	16人 24人	
経営改善提案の件数	—	600件	
アンケートによる改善提案率	—	75%	職員提案の実施 職員報奨制度の創設
アンケートによる満足度肯定率	—	70%	
研修計画による研修の実施	—	12回/年	全体、部門、派遣研修を柱とした研修計画の策定 専門医 認定看護師 認定専門薬剤師 認定検査技師 診療情報管理士
専門医等の育成	—	2名/年	
	—	3名/年	
	—	1名/2年	
	—	1名/2年	

## 全体（本部経費を含む）

(百万円)

収益的収支		17最終	18当初	19目標	20目標	21目標
収入		15,915	16,706	17,026	16,868	16,970
主な内訳	入院収益	8,548	8,827	9,243	9,207	9,296
	(病床利用率)	(81.5%)	(82.8%)	(86.3%)	(86.9%)	(87.9%)
	外来収益	3,351	3,299	3,333	3,337	3,350
支出		17,247	17,601	17,637	17,312	16,966
主な内訳	給与費	7,085	7,741	7,768	7,768	7,768
	材料費	4,301	3,822	3,818	3,705	3,686
	減価償却費	1,915	1,874	1,899	1,784	1,543
	企業債利息	642	602	578	543	505
経常収支		△1,332	△895	△611	△444	4

資本的収支		17最終	18当初	19目標	20目標	21目標
収入		1,164	1,266	1,045	1,064	853
主な内訳	企業債	414	801	456	412	192
支出		1,892	2,046	1,931	1,897	1,746
主な内訳	企業債償還金	1,164	1,202	1,432	1,420	1,511
差引		△728	△780	△886	△833	△893

注1) 平成17年度は2月補正予算(案)、平成18年度は当初予算(案)の数値に基づいている。

2) 平成19年度以降は平成18年度をベースに、主要な施設・設備の整備計画を織り込んだ数値である。

3) 平成19年度以降の一般会計負担金は、平成18年度当初予算の算定方法に基づき積算しているが、平成20年度、21年度については、新たな財政構造改革プログラム策定の際に、一般会計負担金についても見直しを検討する。

4) 各項目とも、各年度においてさらに精査を重ねることとする。

## 成人病センター

(百万円)

収益的収支		17最終	18当初	19目標	20目標	21目標
収入		12,580	12,767	13,021	12,796	12,869
主な内訳	入院収益	7,246	7,392	7,777	7,717	7,767
	(病床利用率)	(84.3%)	(83.4%)	(87.2%)	(87.2%)	(87.8%)
	外来収益	2,735	2,583	2,584	2,560	2,560
支出		13,936	13,705	13,679	13,336	13,072
主な内訳	給与費	5,292	5,479	5,479	5,479	5,479
	材料費	3,831	3,348	3,328	3,202	3,169
	減価償却費	1,661	1,615	1,637	1,514	1,340
	企業債利息	469	450	433	406	377
経常収支※		△1,356	△938	△658	△540	△203

※17最終には、特別損失37を含んでいる。

資本的収支		17最終	18当初	19目標	20目標	21目標
収入		985	1,074	827	881	665
主な内訳	企業債	324	704	341	351	121
支出		1,596	1,728	1,580	1,549	1,398
主な内訳	企業債償還金	963	990	1,201	1,160	1,239
差引		△611	△654	△753	△668	△733

## 小児保健医療センター

(百万円)

収益的収支		17最終	18当初	19目標	20目標	21目標
収入		2,025	2,380	2,437	2,486	2,527
主な内訳	入院収益	861	959	988	1,012	1,051
	(病床利用率)	(65.0%)	(73.0%)	(75.0%)	(77.0%)	(80.0%)
	外来収益	483	538	568	594	607
支出		2,018	2,350	2,409	2,419	2,409
主な内訳	給与費	1,045	1,282	1,313	1,313	1,313
	材料費	383	383	398	411	425
	減価償却費	107	113	109	107	108
	企業債利息	77	73	69	64	59
経常収支		7	30	28	67	118

資本的収支		17最終	18当初	19目標	20目標	21目標
収入		150	113	114	131	133
主な内訳	企業債	79	38	38	38	48
支出		219	184	185	217	210
主な内訳	企業債償還金	136	142	143	153	158
差引		△69	△71	△71	△86	△77

## 精神医療センター

(百万円)

収益的収支		17最終	18当初	19目標	20目標	21目標
収入		1,310	1,431	1,444	1,462	1,450
主な内訳	入院収益	441	476	478	478	478
	(病床利用率)	(84.4%)	(90.5%)	(90.7%)	(91.0%)	(91.0%)
	外来収益	133	178	181	183	183
支出		1,293	1,418	1,425	1,433	1,361
主な内訳	給与費	748	859	859	859	859
	材料費	87	91	92	92	92
	減価償却費	147	146	153	163	95
	企業債利息	96	79	76	73	69
経常収支		17	13	19	29	89

資本的収支		17最終	18当初	19目標	20目標	21目標
収入		29	79	104	52	55
主な内訳	企業債	11	59	77	23	23
支出		77	134	166	131	138
主な内訳	企業債償還金	65	70	88	107	114
差引		△48	△55	△62	△79	△83

