

「第二次県立病院中期計画の実施状況」に係る評価について

滋賀県病院事業庁では、県立病院の運営に関する人材確保や経営状況などについて、外部の専門家で構成する県立病院経営協議会（以下「協議会」という。）から評価や意見をいただき、病院運営に反映しています。

今回は、平成 21 年度から平成 23 年度までを計画期間とした第二次県立病井中期計画（以下「中期計画」という。）の取組状況や数値目標の達成状況について、協議会の評価結果と意見がまとまりましたので公表します。

1 評価対象項目と評価方法

評価対象項目は、中期計画に位置付けた 4 つの重点課題です。

評価方法は、先に病院事業庁が自己評価を行い、その後協議会が自己評価に対して再度評価したものを中期計画の評価としています。

協議会評価と自己評価

評価対象項目	協議会評価	自己評価
医師・看護師の確保	B	B
経常収支の単年度黒字化の実現	B +	B
医療の質の充実	B +	B +
職員の意識改革（患者目線と経営意識）	B +	B

評価については、A + から D までの 8 段階で評価しています。

2 評価結果

（ 1 ）評価の総括について

県立病院には、県財政が厳しい中、県民が期待する医療提供の実現のために一層の健全経営が求められており、集中的な経営改革を進めることが避けて通れない課題となっています。

このため、平成 21 年 3 月に第二次県立病院中期計画を策定し、計画期間中の 3 年間に実施するアクションプランと数値目標を定め、その達成に向けて鋭意取り組んできたところです。このうち中期計画に位置づけた重点課題に対する取組では、医療の質と経営面における改革、それを支える職員の意識改革が着実に進み、各項目について概ね計画どおり達成していると評価しました。

ただし、医師確保や地域連携など県立病院として更に力を入れていかなければならない課題は、引き続き第三次県立病院中期計画において実現を図っていく必要があります。

なお、各重点課題に対する個別意見は、「（ 2 ）重点課題に対する評価について」の記載のとおりです。

(2) 重点課題に対する評価について

医師・看護師の確保

第二次中期計画に対する評価			
協議会評価	B 〔数値目標をほぼ達成し、アクションプランはほぼ計画どおり取り組めた〕	自己評価	B

《 経営協議会 》

(評価)

課題であった休止病棟を再開するなどおおむね医師、看護師の確保、離職防止努力は評価できることから、「B」とする。県立病院として、さらに努力を続けてほしい。

(意見等)

医師・看護師の確保、定着に努力されているが、未だ医師不足の診療科もあり、県下の医師・看護師の充足状況は厳しいことから、県立病院として更に努力を重ねること。

欠員状態にある医師確保については、大学医局にこだわらず、県立病院としての存在感を活かし広く人材を求める努力をすること。

《 自己評価 》

3病院の看護師確保と成人病センターにおける医師の確保は順調に進み、成人病センターの休止していた病棟が平成22年7月から再開できた。また、平成25年度に開棟予定の精神医療センターの医療観察病棟のスタッフの確保もほぼ見込がついた。

さらにキャリアラダーをはじめ看護師の教育体系も3年間で充実したものとなり、看護師の離職率は平成20年度の7.5%から平成23年度は5.8%に低下している。

しかし、小児保健医療センターの専門診療科と精神医療センターにおける医師確保は、今後の課題として残っている。

医師確保については課題が残るが、看護師は順調に確保でき、アクションプランもほぼ達成できたことから、B評価とする。

各年度在籍平均 医師数(人)	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
成人病センター	75.6	81.4	86.7	88.8
小児保健医療センター	15.8	15.0	14.5	15.5
精神医療センター	8.6	7.1	7.0	9.0

医師数は、各月の医師数を平均して人数を算出しています。

各年度在籍平均 看護師数(人)	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
成人病センター	368.3	384.7	407.6	414.8
小児保健医療センター	91.4	93.0	91.1	92.7
精神医療センター	62.9	64.0	63.6	71.8

看護師数は、各月の看護師数を平均して人数を算出しています。

経常収支の単年度黒字化の実現

第二次中期計画に対する評価			
協議会評価	B + 〔数値目標をほぼ達成し、アクションプランは計画どおり取り組めた〕	自己評価	B

《 経営協議会 》

(評価)

病院事業全体の経常収支は、計画目標を達成した。入院収益で目標に届かなかったものの、収益が中期計画当初より大幅に増えており評価できることから、「B +」とする。

(意見等)

時間外勤務が多いことの解析をしっかりと行うこと。

時間外まで外来診療を行っていることには、特殊な事情もあるだろうが、ある程度効率性の追求をすること。

診療科別原価計算は、各診療科への費用配分に一定の限界があることから、これにとられ過ぎることなく、収支のあり方を問う形で活用すべき。

地方公営企業法の会計制度が変わるので、早めに新たな基準で試算しておくこと。

《 自己評価 》

中期計画最終年度である平成 23 年度の経常損益は、中期計画の 1 億 96 百万円に対して 1 億 73 百万円となり、純損益においても、中期計画の 2 億 3 百万円に対して 1 億 74 百万円と目標を達成した。

中期計画では、平成 25 年度黒字化の目標を掲げており、平成 23 年度に前倒しして達成するよう努力したが実現できなかった。前年度の純損益 2 億 9 千万円から 1 億 16 百万円の改善となり平成 25 年度黒字化の目標に向けて実現のめどが立った。

中期計画の目標であった成人病センターの休止病棟の再開や、小児保健医療センターや精神医療センターにおける紹介患者数の増加などにより、新規入院患者の増加に努めた。また、成人病センターにおける外来化学療法強化や小児保健医療センターにおける新規の診療科（こころの診療科、頭痛外来）開設、精神医療センターにおける専門外来診療により外来患者の増加に努めた。

平成 20 年度の診療報酬改定が増額改定となることに加え、積極的に上位の施設基準を満たすよう努力し、診療単価の増加に努めた。

これにより、中期計画最終年度の平成 23 年度は、中期計画前の平成 20 年度と比べ、入院収益で 13 億 38 百万円、外来収益で 8 億 71 百万円の増収となった。

費用面では、中期計画前の平成 20 年度と比べ、経常費用が 13 億 79 百万円増加となったが、経常収益の伸び率約 13.7%に対し、経常費用は 8.1%の伸びにとどまり、中期計画

の目標 185 億円を下回る 184 億 53 百万円であった。給与費は、成人病センターの診療体制の充実や精神医療センターの医療観察病棟開設準備による費用が増加したため、平成 23 年度で目標を 1 億 71 百万円超過した。また、減価償却費も高度医療機器の購入などにより目標を 2 億 40 百万円超過した。しかし、医薬品の共同購入や後発医薬品への見直しなどの努力により、材料費が目標の 2 億 13 百万円を下回るなど、経費の節減に努めた。

中期計画の目標を達成し、アクションプランもほぼ達成できたことから、B 評価とする。

病院事業全体

(単位：百万円)

収益的収支	H20決算	H21決算	H22決算	H23決算	H25目標	
(目標) 経常収益	16,081	(16,763) 16,582	(17,691) 17,395	(18,304) 18,280	(19,041)	
主な 内 訳	(目標) 入院収益	8,554	(9,172) 8,948	(9,968) 9,526	(10,394) 9,892	(11,162)
	(目標) 病床利用率	642床 79.2%	642床 81.0%	642床 694床 82.3%	694床 84.1%	(87.5%)
	(目標) 外来収益	2,964	(3,275) 3,159	(3,365) 3,480	(3,468) 3,835	(3,553)
(目標) 経常費用	17,074	(17,351) 17,102	(18,102) 17,673	(18,500) 18,453	(18,835)	
主な 内 訳	(目標) 給与費	7,355	(7,557) 7,699	(8,121) 8,000	(8,252) 8,423	(8,364)
	(目標) 材料費	3,521	(3,747) 3,519	(3,966) 3,696	(4,126) 3,913	(4,385)
	(目標) 減価償却費	1,771	(1,526) 1,523	(1,456) 1,486	(1,464) 1,704	(1,413)
	(目標) 企業債利息	462	(452) 441	(389) 379	(373) 367	(335)
(目標) 経常損益	993	(588) 520	(411) 278	(196) 173	(206)	
(目標) 特別損失	184	(7) 355	(7) 12	(7) 1	(7)	
(目標) 純損益	1,177	(595) 875	(418) 290	(203) 174	(199)	

医療の質の充実

第二次中期計画に対する評価			
協議会評価	B + 〔 数値目標をほぼ達成し、アクションプランは計画どおり取り組めた 〕	自己評価	B +

《 経営協議会 》

(評価)

新規の専門外来設置、政策医療の推進や高度専門医療の提供、さらに県民への健康・医療情報の提供など各病院がそれぞれの専門分野で県下の医療において役割を十分に果たしていると評価できることから、「B +」とする。

(意見等)

成人病センターは、地域連携を視野に入れた体制づくりに一層努め、地域医療支援病院を取るよう、特に紹介率・逆紹介率を高めること。

人事考課制度の見直しが難しいのは理解できるが、検討が続いており、少しでも前に進めるよう努力すること。

訪問看護の充実や診療所との連携に際しては、病院で取り組む人材育成や情報の共有が大切であり、地域で共通の認識を持って進めていただきたい。

《 自己評価 》

中期計画の3年間において、成人病センターは、都道府県がん診療連携拠点病院としてがん医療の充実、強化と県内のがん診療連携、がん医療の向上・均てん化を進めるための取り組みを行い、役割を果たしてきた。併せて、脳神経疾患、心臓血管疾患、糖尿病疾患の治療においても高度医療の充実に努め、役割を果たしてきた。

全県型医療の取組として、遠隔病理診断支援事業、地域を支えつなぐ医療専門職育成事業を立ち上げた。また、病気や健康に関する県民向けの情報発信事業を実施したり、滋賀県病院協会と協力しながら医療情報ネットワークの構築に努めている。

高度先進医療の推進のため、高度放射線治療装置ノバリス等の高度医療機器の購入を計画的に進め、診療の質の向上を図った。また、将来の県医療の備えのため、病院の機能再構築を図り、新病棟の整備を進めている。

小児保健医療センターでは、これまでからの全国レベルの専門医療を引き続き提供するとともに、社会の医療ニーズに応えるべく新規の外来を設置するなど難治・慢性小児疾患の医療・ケアの県の中核機関としての役割を果たしている。

精神医療センターでは、医師不足の課題を抱えながら、従来からの専門医療に加え、精神科救急医療に積極的に対応し、救急・緊急診療の件数も伸びてきている。さらに、医療観察法の指定入院医療機関の指定に向け整備を進めている。

各センターの活動を評価して、B + 評価とする。

職員の意識改革（患者目線と経営意識）

第二次中期計画に対する評価			
協議会評価	B + 〔数値目標をほぼ達成し、アクションプランは計画どおり取り組めた〕	自己評価	B

《 経営協議会 》

（評価）

広報誌やホームページでの情報発信も顕著に増え、業務改善に対する職員表彰制度などの取り組み、3年間のバランス・スコアカード（BSC）の実践による病院マネジメントも職員間に定着してきていることから、「B+」とする。

（意見等）

患者満足度調査にあっては、客観的な評価ができるよう、ベンチマークの導入を検討すること。

職員アンケートの回収率が低いので、回収率の向上に努力すること。

BSCを続けていくと、目標管理が甘くなってくるので、課題や期待される役割をしっかりと把握して数値目標を立てること。

BSCの目標設定は、それぞれのセクションが関与しながら決定するというプロセスが大事である。

《 自己評価 》

経営改善の取組や患者の目線に立った活動など職員表彰される取組が定着してきた。院内での職員研修は活発に行われており、さらに看護師研修やBSC研修では3センター間の合同研修も行われ、各センター間の横のつながりも少しずつ強まってきている。広報誌やホームページでの情報発信も顕著に増え、今後、さらに患者目線での情報提供が期待される。

病院利用者の声を聞くため、意見箱の設置や患者満足度調査を行い、病院利用者の視点に立った改善を行ってきた。

3年間のBSCの実践による病院マネジメントも職員間に定着してきていることから、中期計画の目標について、ほぼ達成できていると考え、B評価とする。