

令和2年度「第四次県立病院中期計画進捗状況」における 評価結果について

県立病院経営協議会（以下「協議会」）は、「滋賀県病院事業の業務運営における目標管理等に関する規程」に基づき、「第四次滋賀県立病院中期計画」（以下「中期計画」）において定めた目標の進捗状況を評価することとしています。

このたび、協議会が第四次中期計画の取組状況に係る報告および各病院のバランス・スコアカードの取組等の内容を検証し、その評価がまとまりましたので、その結果を公表します。

1. 評価の概要

評価項目	協議会 評価	自己評価			
		総合	小児	精神	経営
顧客の視点 【医療の質の充実】	B	B	B	B	B
財務の視点 【経営基盤の強化】	B	A	C	B	B
内部プロセスの視点 【人材の確保・病院マネジメントの向上】	A	B	A	A	B
学習と成長の視点 【人材の育成・意識改革の推進】	B	B	C	D	B

※「総合」は総合病院、「小児」は小児保健医療センター、「精神」は精神医療センター、「経営」は病院事業庁経営管理課

※ 評価指標については、数値目標達成度をS～Dの5段階で評価

[経営協議会の意見]

- 病院の評価とおおむね一致するものと認める。

2. 視点ごとの評価

① 顧客の視点【医療の質の充実】

[経営協議会の意見]

- 新型コロナウイルスのPCR検査や抗原検査について、県民の安心や感染

の早期発見につながると考えられるため、時間外や土日の検査対応をコロナの感染状況に応じて実施されたい。

- 健康情報の提供について、資料をホームページに掲載のほか、動画配信も検討されたい。
- 総合病院ではコロナ禍において病床利用率が目標値を上回っていること、また、小児保健医療センターにおいては、びわ湖あさがおネットへの利用登録者数が飛躍的に増えており、コロナ禍にもかかわらず、紹介率・逆紹介率も上昇しており、地域の医療機関との連携が強化されてきていることは評価できる。
- 新型コロナウイルスへの対応について検討評価をさらに明確化されたい。

[自己評価の概要]

- 総合病院では、医療の質を高めるため、医療安全委員会を月1回、小委員会は毎週開催しています。また、患者満足度調査を行い、とりまとめた結果をホームページに掲載しており、医療の質の改善に努めています。

また、検査の充実として、新型コロナウイルス関連でPCR検査と抗原検査を導入し、行政PCR検査も受託できる体制を構築しました。今後は時間外や土日のPCR検査対応の検討も必要となります。

- 小児保健医療センターでは、新型コロナウイルス感染症が蔓延する中、院内感染防止対策を徹底するなど、患者が安心して受診できる体制を構築し、診療を継続しました。

今後も、患者が安心して受診できるよう院内感染防止対策などを徹底し、引き続き医療サービスの提供を行います。

- 精神医療センターでは、救急やアルコール障害、思春期障害等患者の診療、入院・退院の促進に取り組みました。また、個室化改修工事を行い、個室を増床しました。

今後は、診療体制を整えるための常勤医師の確保、多職種によるセンター全体での入院・退院の促進に努めるとともに、増床した個室の活用を図る。

- 経営管理課では、小児保健医療センター再整備事業の推進について、9月末に基本設計をまとめました。また、病院統合に向け、医療情報システムに

ついて課題等を検討するため、プロジェクトチームを発足しました。

令和2年3月に策定した「病院事業庁障害者活躍推進計画」に基づき、新規雇用・人材の定着に係る取組を行いました。また、チャレンジ雇用制度により、8名の新規雇用を行いました。

今後は、総合病院・小児保健医療センターの統合に向け、統合効果を最大化するための効果的・効率的な運用について各種検討を行います。

チャレンジ雇用制度を活用し、積極的に障害者の雇用を進めました。

② 財務の視点【経営基盤の強化】

[経営協議会の意見]

- 総合病院の平均在院日数は提供している医療の内容からするとやや長い。DPCの入院期間を意識した患者の退院転院を進めるよう、病病連携を図るべきである。現状で地域包括ケア病棟を廃止する場合、平均在院日数がさらに延長することが懸念される。
- 小児保健医療センターの新規入院患者数について、手術・入院の抑制や診療控え等新型コロナウイルスの影響が大きく出ている。ウィズコロナでの病院経営を模索すべきである。
- 経営管理課の医薬品調達について、価格交渉とともに医薬品の在庫管理を徹底されたい。
- コロナ確保病棟への補助金は一過性のものであり、これをもって改善し良好な評価を得られるものではない。あくまでも臨時収入であるため、分離しての財務評価が必要である。

[自己評価の概要]

- 総合病院では、経営状況を月次ベースで算出したうえで、会議等で説明、情報共有し、職員間で病院経営に対する参画意識の醸成を図りました。また、より効率的な病院経営に向けて、病院長と各診療科長が意見交換を行い、現状と課題を把握したうえで、今後必要な措置を検討するなど経営改善に努めました。さらに、特定の手術用支援機器を用いる施設基準を新たに追加しました。こうしたことにより、入院平均診療単価は目標値を大きく上回り、過去最高値を更新しました。

令和2年度は、新型コロナウイルスの影響により、診療収益が大きく減少し、前年度と比較して約10億円の減となりました。新型コロナウイルス関連

の補助金（主に入院病床確保支援補助金 18.2 億円）の交付を受けたことや、コロナ対応の中で通常医療も可能な限り維持できるよう努めたことにより、最終的に経常収支は2億円の黒字となったものの、給与費や経費の増を考慮すると、実質的に赤字の体質は未だ脱却していないことから、救急医療の充実や地域連携による機能分化の推進など、引き続き収支改善に取り組んでいきます。

- 小児保健医療センターでは、新型コロナウイルス感染症の影響で、診療控えや感染症患者の激減などにより、入院収入が大幅に減少しました。

今後、コロナ禍においても、安定的な病院運営を行うため、新たな医療サービスの提供や病床利用率の向上に向けた取組が必要だと考えます。

- 精神医療センターでは、院内委員会等で運営・経営状況の情報共有と収支改善等協議するとともに、病床利用率向上に向けて個室化改修工事を行いました。

コロナ禍の影響もあり、病床利用率が減少し、収益も減少しました。引き続き、経営基盤の安定化に向けた院内委員会等での情報共有・収支改善策等協議および病床利用率向上のための他医療機関との連携・柔軟な断酒教育プログラムの実施に努めるとともに、増床した個室の活用を図ります。

- 経営管理課では、県立病院運営会議において各病院の経営状況や課題を共有、検討しました。また、請求および督促、債権管理に関するより具体的な要領等を記載したマニュアルに基づき、適切な処理を実施したほか、総合病院における医薬品購入に伴う各種手続等について見直しを行い、業務フローにおけるリスクを可視化することで内部統制の強化に努めました。

引き続き未収金回収の外部委託を行うとともに、未収金の減少に向け3病院とともに検討を行うことに加え、有効な回収方法等の情報の共有に努めます。また、整備したマニュアルに基づき、適切な処理を行います。

医薬品については、引き続き総合病院と連携して価格交渉等を行います。なお、全国的に値引率が低下していることから、数値分析を踏まえた具体的な交渉を行うよう改善するとともに、価格交渉の実施時期、方法についてもより効果的なものとしします。

③ 内部プロセスの視点【人材の確保・病院マネジメントの向上】

[経営協議会の意見]

- 新型コロナウイルス感染症対応に対して、また、コロナ禍においても各病院が成果を上げるよう取り組んでいる。
- 新型コロナウイルス感染症の診療にあたる医師・看護師らの疲弊度などの分析が不十分である。
- 地域連携をしている診療所のパンフレットの記載内容を工夫されたい。
- 総合病院となった以上、県民の救急医療をさらに充実すべきである。

[自己評価の概要]

- 総合病院では、圏域における望ましい医療提供体制構築に向け、他医療機関からの紹介患者の受け入れと逆紹介の促進に努めました。また、令和3年4月から圏域の二次救急の輪番体制に当院も参加し、休日・夜間の救急受入を開始しています。

紹介率に関しては、紹介元の診療所の患者が減少したことから、若干低下しましたが、逆紹介率は、65.6%と前年度を大きく上回り、地域医療の機能分化と当院の病院機能の重点化に貢献したものと考えています。令和3年度から救急専門の医師を配置するなど、地域で求められる救急受入体制の強化を図ってまいります。

- 小児保健医療センターでは、職員満足度向上のため職員提案の募集やチーム医療・多職種連携を行うとともに、効率的な職場環境づくりのために適正な労務管理による時間外勤務の削減を図りました。

日々、改善や工夫を意識している職員の割合も高く、総じて職員の充実感・達成感は上昇しました。

また、時間外勤務時間数は、職員の意識醸成などによりすべての職種で減少しました。今後、コロナ禍における新たな業務に対して、時間外勤務時間を増加させないための工夫が必要となります。

- 精神医療センターでは、大学等との連携強化などにより医師の確保および院内委員会等で連携してアクシデントの発生や感染の防止に努めました。

大学等との連携強化や個別の要請等により引き続き常勤医師の確保を図るとともに、院内委員会等で情報共有・対策協議を行いアクシデントの発生や感染の防止に取り組みます。

- 経営管理課では、コロナ禍で病院見学や就職説明会等に参加できない学生のため、オンラインでの病院説明会を開催しました。(申込者数 100 名)

子育て支援制度の充実を図るため、令和2年度に「子育て支援時間」を新設しました。また、メンタルヘルス相談および新規採用職員カウンセリングを実施しました。

経営協議会における評価結果を庁内広報誌にて各病院に共有しました。

今後も、更なる看護師確保対策のため、動画配信やホームページの内容充実等、採用希望者への新たな周知方法を検討します。

また、離職の未然防止を図るため、相談窓口について、更なる周知等により積極的な活用を促す必要があると考えます。

④ 学習と成長の視点【人材の育成・意識改革の推進】

[経営協議会の意見]

- 新型コロナウイルスの影響により目標に対して実績が低くなったと思われるが、最優先事項となった新型コロナウイルス感染対策等の職員教育には努力されている。
- 精神医療センターの職員向け研修について、総合病院のメール配信視聴講習会のような開催方法を参考にして、コロナ禍でも開催できて職員が参加しやすい形で対応されたい。
- コロナ禍の影響が大きいと考えられ、例年と同じ環境での評価は難しい。
- 新型コロナウイルスで何を学び、今後どのような役割を果たしていくか、ビジョンが見えない。抜本的に将来における同様の疫病流行時の役割等検討しておくべきである。

[自己評価の概要]

- 総合病院では、初期研修医については、教育研修センターを通じて充実した研修を行っています。院内におけるスタッフ教育では、医療安全・感染管理の研修会を始め、がん診療セミナー、ファシリテータ研修、ジャンプアップセミナーなど自己研鑽の機会を提供しています。看護師については、認定看護師の育成に加え、特定行為研修も実施しました。

職員一人一人の意識改善とスキルアップを図るため、職員必須研修への参

加を呼びかけ、参加率 100%を目指します。なお、研修開催に際しては、感染対策に十分配慮し、WEB 開催等も活用しながら進めてまいります。

- 小児保健医療センターでは、専門医療技術および当センターの認知度の向上と人材育成を図るために研究活動の支援や専門研修派遣の奨励を行いました。

また、論文発表件数の目標は達成していますが、専門研修への派遣者数は大幅に減少しました。今後は、Zoom などを活用したオンライン研修会への参加を奨励し、引き続き専門知識を備えた人材を育成していく必要があると考えます。

- 精神医療センターでは、新型コロナウイルス感染症感染防止に努めながら、全職員向け研修を計画・周知して職員教育の充実を図るとともに、学会・論文等の発表についても奨励しました。

研修開催を限定し、学会等も中止となったため、実績は減少しました。

今後とも、感染防止に留意し、職員向けの研修を計画し、職員教育の充実を図るとともに、職員が学会・論文発表等積極的に情報発信できるよう努めます。

- 経営管理課では、職員意識調査を実施しました。また、職員向けの広報誌を年8回発行しました。

さらに、キャリアラダー研修や、会計年度任用職員制度の導入に伴う研修、人事評価制度に係る評価者研修等、各種研修を実施しました。

今後は、職員意識調査について、よりよい職場環境づくり、病院経営に活用していけるよう質問項目の見直しや結果分析を十分に行う必要があると考えます。また、人事評価制度の適切な運用を図るとともに、各種研修について計画的に実施します。

⑤ その他

【BSC全体について】

[経営協議会の意見]

- 通常医療の上に、感染症病床の確保や検査体制等の整備、感染対策に対する職員の教育、外部への看護職含め医療従事者の派遣等、様々な取組がBSC評価で見えないことが残念である。

[自己評価の概要]

- 総合病院では、4つの視点のうち、「財務の視点」についてはすべての業績評価指標が「A」以上であり、総合評価も「A」としました。一方、ほか3つの視点における各業績評価指標については、数値目標を下回るものが多く、総合評価は「B」という結果になりました。

今後は、近隣医療機関との連携や病棟機能の再編等により、急性期医療機能の強化を図っていきたいと考えます。また、新たに救急専門の医師を配置するなど地域で求められる救急受入体制の確保に努めます。これらと並行し、新型コロナウイルスの重点医療機関として、通常医療と両立しながら、感染症対応も引き続き行っていきます。

- 小児保健医療センターでは、新型コロナウイルス感染症の影響により、患者の診療控えや手術の延期、レスパイト入院の受け入れを制限したことから病床利用率が落ち込み、経常収支比率が悪化しました。他にも、病院主催の研修会を不開催にしたことで、研修会の開催実績件数が減少し、また、医師・看護師などが受講する研修会も各地で中止などされたことから、専門研修会への派遣者数も減少しました。

地域医療機関との連携においては、びわ湖あさがおネットの患者登録数や紹介率、逆紹介率が増加し、地域医療との連携・充実が図れました。また、職員意識調査の結果、職員の充実感・達成感は向上しており、コロナ禍の中ではありますが、日々改善や工夫を意識して熱心に仕事に取り組んでいる職員が多いことがうかがえました。

さらに、職員の意識の醸成や適正な労務管理により、時間外勤務時間数も減少しており、引き続き、効率的な職場づくりを行います。

- 精神医療センターでは、精神科救急、アルコール依存症等中毒性精神障害、思春期精神障害や医療観察法に基づく通院・入院の医療について取り組むとともに、病院経営の安定化に向けて院内で随時情報共有と収支改善策の協議を行いました。

当センターは、令和元年度にアルコール依存症の滋賀県依存症専門治療機関・治療拠点機関に選定されていますが、令和2年度には、ギャンブル等依存症および薬物依存症の専門治療機関・治療拠点機関に選定されました。

また、医療保護等を要する精神症状のある方で、新型コロナウイルス感染症患者の場合に対応するための2病床を整備し運用しました。

今後も、医療体制の充実のため、引き続き常勤医師の確保や研修の実施等職員の資質向上に努め、また病床利用率の向上を図るため他病院との連携やアルコール障害等入院患者受入れの増加に努め、ひいては経営基盤の充実に取り組む必要があると考えます。

- 病院事業庁全体の収益に関して、入院単価については、医療提供体制の充実に伴う平均在院日数の短縮や新たな加算の取得により順調に増加したものの、新型コロナウイルス感染症の影響により、医業収益、入院患者数は大きく落ち込みました。さらに、看護体制の充実等による職員給与費の増加や、外来化学療法による材料費の増加などもあり、経常収支比率は3病院の合計で、目標100.3%に対し98.3%と十分とは言えない結果となりました。

今後は、さらなる新規入院患者の獲得に努めるほか、材料費等費用データのより精密な分析や、効率的な人員配置、効果的な価格交渉等により、費用の総額適正化に努めます。また、引き続き各病院長を筆頭に、多職種によるチーム医療を推進し、より安全で、より質の高い医療の提供を目指すことにより、目標達成に繋がっていきます。

【その他】

[経営協議会の意見]

- 3病院の医療提供においては、「滋賀県保健医療計画」の県立病院の機能充実や5疾病5事業、在宅医療、認知症、感染症、リハビリテーション等との関連性も重要である。
- 専門的な看護提供のために、各領域の専門看護師や認定看護師を育成し、人材活用やチーム医療における重要な役割を果たすことで質の高い医療・看護を提供していると思うが、その取組が今後の計画策定に反映されることを期待する。