

資料1 第四次県立病院中期計画の取組状況に対する自己評価 (令和3年度)

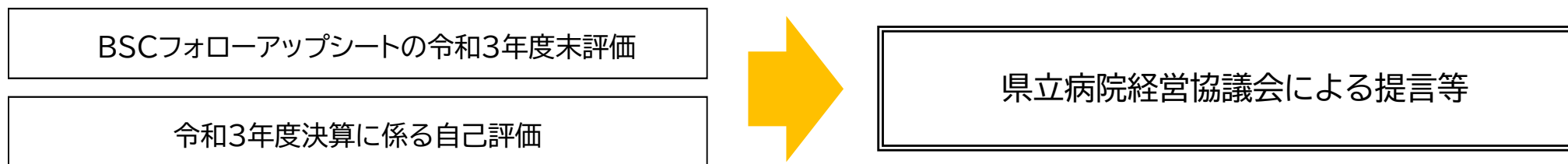
第四次県立病院中期計画における目標の達成状況に関する評価手順について

1. 評価の趣旨

「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」（平成29年3月策定。以下、「中期計画」という。）において定めた目標の達成状況を評価し、今後の病院運営の改善につなげることを目的としています。

2. 評価の手順

「BSCフォローアップシートの令和3年度末評価」「令和3年度決算に係る自己評価」の内容をご覧いただいた後、県立病院経営協議会としてS～Dの5段階での評価および提言をいただきます。



OBSC(バランス・スコアカード)について

財務の視点だけでなく、複眼的な指標を組み合わせ、組織の業績を計画、管理、評価することで、目指す到達像を効果的に実現する手法です。

具体的には、4つの視点（①顧客、②財務、③内部プロセス、④学習と成長）から目標を設定し、達成のための具体的な取り組みを明示し、県立病院中期計画の進行管理や自己評価、また職員の意識共有を図ることができるものとして、第一次～第四次の中期計画において活用してきました。

なお、令和3年3月に策定した「第五次滋賀県立病院中期計画」の計画期間（令和4～7年度）では、「ロジックモデル」という新たな手法による進捗管理・評価を予定しています。

令和3年度BSCフォローアップシートの年度末評価について

1. 評価方法について

フォローアップシートの各業績評価指標については、数値目標達成度による5段階評価での自己評価をしています。

BSC取組状況に対する自己評価の4つの視点ごとの評価については、区分ごとの総合的な判断により、S～Dの5段階で自己評価をしています。

なお、財務の視点については、上記表の数値目標達成度を経常収支比率と読み替え、評価の目安としています。

2. 令和3年度BSCフォローアップシートの自己評価一覧

| 視点 | 総合病院 | 小児保健医療センター | 精神医療センター | 経営管理課 |
|--------|------|------------|----------|-------|
| 顧客 | B | B | B | B |
| 財務 | B | B | B | A |
| 内部プロセス | B | B | A | B |
| 学習と成長 | B | C | B | B |

なお、各病院の自己評価については、次ページのとおりです。

<評価の方法>

| 評価 | 内容および目安となる達成度 |
|----|------------------------------|
| S | 計画を上回った (達成度 120%以上) |
| A | 計画どおり (達成度 100%以上 120%未満) |
| B | おおむね計画どおり (達成度 80%以上 100%未満) |
| C | 計画を下回った (達成度 60%以上 80%未満) |
| D | 成果が出ていない (達成度 60%未満) |

❖ BSC4つの視点における自己評価

顧客の視点

自己評価： **B**

➤ 主な取組状況

がん診療の充実を図るため、1月にがん診療フォーラムを開催した。ほかにもがん診療セミナーを4回開催し、遺伝子パネル検査は年間48件実施した。また、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た。さらに、患者満足度調査を行い、とりまとめた結果をHPに掲載し、医療サービスの向上に努めている。

➤ 主なアクションプランに対する評価と今後の課題

小児や妊産婦の新型コロナ陽性患者に対応するため、9月から標榜診療科に小児科を追加、婦人科を産婦人科に変更し、受入を行った。県立病院として、今後も県からの要請に応じて、各種コロナ対応に当たっていく。

財務の視点

自己評価： **B**

➤ 主な取組状況

直近の月次稼働および収支を院内に周知することで、職員が病院の経営状況を念頭に置いて業務に取り組むことができるよう、意識の醸成を図った。また、より効率的な病院経営に向け、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、経営改善に努めた。これらにより、入院平均診療単価は初の7万円台に乗り、経常収支比率も目標をクリアすることができた。

➤ 主なアクションプランに対する評価と今後の課題

令和3年度は新型コロナによって診療収益が減少した昨年度から、入院4.3億円、外来1.8億円の収益を回復することができた。また、コロナ入院病床確保支援事業は引き続き実施され、22.2億円（約4億円増）の補助金交付を受けた。今後の課題として、DPC特定病院群（Ⅱ群）の取得を目指す（現在はⅢ群）。

内部プロセスの視点

自己評価： **B**

➤ 主な取組状況

令和3年度の採用看護師は33名、離職率は5.9%となった。また、特定行為看護師研修に看護師2名を参加させた。さらに、働き方改革の取り組みを推進し、職場環境の改善に努めた。

➤ 主なアクションプランに対する評価と今後の課題

今後も積極的な採用活動を継続し、同時に働きやすい組織運営を進め、看護師の離職率低減を図っていく。

学習と成長の視点

自己評価： **B**

➤ 主な取組状況

研修医の採用については、WEB合同説明会に参加するなど広報活動に努めた結果、10名の枠に対して31名の応募があり、フルマッチとなった。初期研修医に対しては、教育研修センターを通じて充実した研修を提供している。院内のスタッフ教育においては、医療安全・感染管理の研修会を始め、ファシリテータ研修やジャンプアップセミナーなど、自己研鑽の機会を与えている。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た。

➤ 主なアクションプランに対する評価と今後の課題

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%を目指している。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いく。

❖ 全体総括

各視点のうち、財務の視点に関しては、経常収支比率の目標を達成するなど比較的良好だったものの、他の3つの視点における各業績評価指標については、目標数値を下回るものが多く、総合評価では「B」という結果になった。

令和3年4月に救急科を新たに設置、専門医師を配置し、湖南圏域における二次救急輪番に参画するなど、救急医療体制の充実を図っており、救急受入件数の増加に寄与した。また、連携協定を締結している各病院とは、患者の相互紹介や診療支援を強化し、地域医療連携の促進に努めた。今後はコロナ後を見据えて、病棟機能の再編を推進し、急性期医療の強化を図っていく。

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く。

小児保健医療センター

❖ BSC4つの視点における自己評価

顧客の視点

自己評価： **B**

➤ 主な取組状況

新型コロナウイルス感染患者を受入れつつ、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、継続して診療を行った。

➤ 主なアクションプランに対する評価と今後の課題

感染防止にあっては、点検を繰り返し行い、徹底することで、患者の院内感染は発生しなかった。今後も、コロナ患者を受入れながら、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、医療サービスの提供を行う。

財務の視点

自己評価： **B**

➤ 主な取組状況

経営状況や病床利用率・患者数について、月毎に定例会議等で情報共有し、病院経営に対する意識の醸成を図った。

➤ 主なアクションプランに対する評価と今後の課題

病床利用率は、コロナ患者受入等の影響により、前年度に比べ0.6ポイント減少した。経常収支は、コロナ病床確保補助金補助金収入（588百万円）により、103百万円の黒字となったが、依然として厳しい経営状況であり、今後もコロナ患者を受入れつつ、入院治療を推進し、医療収益の確保を図るとともに、さらなる経費の削減に努める。

内部プロセスの視点

自己評価： **B**

➤ 主な取組状況

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った。

➤ 主なアクションプランに対する評価と今後の課題

職員満足度は、日々変化するコロナ対応により先行き不透明な状況であったことなどから前年度より3.9ポイント減少した。また、時間外勤務時間数は、看護師の欠員やコロナ患者の時間外対応および院内感染防止対応に時間を要したため、前年度より一人あたり月平均2.2時間増加した。

今後も、弾力的な業務の配分等による適正な労務管理を行い、時間外勤務時間数の削減に努め、併せて職員が仕事に対し充実感や達成感を感じることができる職場づくりに努める。

学習と成長の視点

自己評価： **C**

➤ 主な取組状況

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を行った。

➤ 主なアクションプランに対する評価と今後の課題

新型コロナウイルス感染症の影響により学会等の開催が見送られたことなどから論文の発表数が減少した。

引き続き、研究活動を支援のうえ、専門医療技術および当センター認知度の向上を図るとともに、人材確保に繋げていく。

❖ 全体総括

令和3年度当初は、重症化リスクの高い患児が入院していることから、当センターでは、新型コロナウイルス感染患者の受入れは行わず、院内感染対策に万全を期しながら、診療の継続を確保する方針であった。しかしながら、第5波においては、子どもの感染者が増加したことなどから、コロナ患者の入院を受け入れる方針に転換した。令和3年8月23日付で重点医療機関に指定され、にじ病棟（40床）をコロナ患者専用病棟とし、必要な環境整備（陰圧装置の設置等）を行ったうえで、病床数3床（10月7日から、16床に拡大）で受入れを開始した。

このことにより、一般病床は、そら病棟（60床）を最大限稼働させ医療提供を行ったが、病床利用率や新規入院患者数は、前年度に比べ若干減少した。一方、経常収支は、コロナ病床確保補助金収入の増などにより前年度より大幅に改善した。

引き続き、院内感染防止対策を徹底し、コロナ患者を受入れながら、地域保健や総合的医療ケアサービスの拠点として地域と連携をしながら、県民のニーズに応じた医療サービスの提供を行っていく。

❖ BSC4つの視点における自己評価

顧客の視点

自己評価： **B**

➤ 主な取組状況

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んだ。

➤ 主なアクションプランに対する評価と今後の課題

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。

財務の視点

自己評価： **B**

➤ 主な取組状況

院内委員会等で運営・経営状況の情報共有と収支改善策等協議するとともに、病室病床を有効に活用するため、病棟の入れ替えを実施した。

➤ 主なアクションプランに対する評価と今後の課題

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、病床利用率向上に向けてベッドコントロールの充実に努める。

内部プロセスの視点

自己評価： **A**

➤ 主な取組状況

大学等との連携強化などにより医師の確保に努め、常勤医師が1名増員となった。また、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た。

➤ 主なアクションプランに対する評価と今後の課題

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む。

学習と成長の視点

自己評価： **B**

➤ 主な取組状況

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た。

➤ 主なアクションプランに対する評価と今後の課題

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る。

❖ 全体総括

県下の精神医療を担う中核施設として、思春期精神障害、アルコール依存症等中毒性障害、身体疾患を伴う精神障害および救急医療等を中心に高度・特殊専門医療サービスの提供に取り組むとともに、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った。

令和3年度には、子どものころ専門医研修施設群に承認され、専門医の育成に取り組む医師研修の受入れ体制の充実・拡大を進めた。

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、経営基盤の充実に取り組む必要がある。

❖ BSC4つの視点における自己評価

顧客の視点

自己評価： **B**

➤ 主な取組状況

小児保健医療センター再整備事業については、実施設計を完了させるとともに、病院統合に向けた、医療情報システムの検討や病院機能についての検討を実施した。

➤ 主なアクションプランに対する評価と今後の課題

同再整備事業は建築工事を4年間延期することとなったが、実施設計は令和3年度中に完了し、おおむねスケジュールどおり進んだ。なお、病院統合は予定通り令和7年1月に実施するため、今後も引き続き、総合病院・小児保健医療センターの統合に向けた各種検討を行い、令和4～5年度の2年間で「(仮称)病院統合プラン」として取りまとめる。この検討にあわせて施設設備計画についても見直し、令和6～7年度的设计変更、令和8年度からの建設工事を経て、令和11年の供用開始を予定。

財務の視点

自己評価： **A**

➤ 主な取組状況

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・検討した。また、医薬品の3病院一括契約、価格交渉を行い、年間交渉後値引き率は14.4%となった。診療材料の価格決定方法についても、総合病院と連携し改善を図った。

➤ 主なアクションプランに対する評価と今後の課題

未収金の減少に向け3病院と共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る。また、整備したマニュアルに基づき、適切な処理を行う。医薬品については全国的に値引き率が低下しているため、数値分析を踏まえた具体的な交渉を行うよう引き続き取り組むとともに、価格交渉の実施時期、方法についても検討を続ける。

内部プロセスの視点

自己評価： **B**

➤ 主な取組状況

全国の看護学校および看護協会への受験案内やオンラインでの病院説明会の開催等を行ったほか、R3年度入職者へ、卒業校の卒業生からのメッセージを送付するなど、看護師確保の取組を進めた。また、院内保育所・育児時短勤務、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の実施等、働きやすい環境整備に引き続き取り組んだ。

➤ 主なアクションプランに対する評価と今後の課題

今後も更なる看護師確保対策の充実を図るとともに、育児休業者向け研修の実施など、引き続き育児に関する制度の周知を図り、子育てをしながら働きやすい職場環境づくりに努める。併せて、相談窓口の積極的な活用促進や計画的な年休取得の推進により、離職の未然防止を図る。また、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」に基づいた人材の定着に係る取組を行うとともに、今後も病院事業庁単独での法定雇用率を維持できるよう、必要に応じて新規雇用を行うなど、障害者雇用の促進を図る。

今後も引き続き経営協議会において自己評価結果を報告するとともに、頂いた評価・提言をその後の取組に活かす。

学習と成長の視点

自己評価： **B**

➤ 主な取組状況

職員意識調査の実施、庁内広報紙の発行等により、課題の把握や共有に勤めた。また、以下のような各種研修を行った。

- ・新規採用職員3病院合同研修
- ・キャリアラダー研修
- ・人事評価研修
- ・メンタルヘルス等に関する研修
- ・会計年度任用職員研修
- ・労務管理に係る研修

➤ 主なアクションプランに対する評価と今後の課題

職員意識調査の分析結果を今後の病院経営に活かすほか、職員向けの広報誌のより多くの発行に努めるとともに、より親しんでいただきやすい紙面となるよう工夫を続ける。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する。

❖ 全体総括

経常収支比率については102.5%となり、目標値の99.3%を上回った。

県立病院運営会議等で、厳しい経営状況や将来の病院統合も見据え、各病院の経営状況や課題の共有・検討に加え、今後の県立病院のあり方等についても検討を進め、第五次中期計画の策定に反映した。また、策定にあたっては、これまで以上に職員の参画意識を高め、具体的な行動に繋がるものとなるよう、WGを設置して人材育成等について議論をする機会を設けたほか、目標管理についても、よりシンプルで取組と成果の関係が見えやすい「ロジックモデル」による進捗管理を新たに導入するなど、職員の病院経営への参画意識を高めるための取組を進めた。引き続き広報等により周知・啓発を行っていく。