

# 第二次滋賀県立病院中期計画

## 概 要

平成 2 1 年 3 月

滋賀県病院事業庁

# [ 計画の構成 ]

## 第 1 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 2 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 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) 第二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23年度末の姿

## 第 5 章 各病院の中期計画

(1) 成人病センター  
ビジョン  
戦略ごとの取り組み  
バランス・スコアカード  
・シナリオ  
・数値目標  
・アクションプラン

(2) 小児保健医療センター  
ビジョン  
戦略ごとの取り組み  
バランス・スコアカード  
・シナリオ  
・数値目標  
・アクションプラン

(3) 精神医療センター  
ビジョン  
戦略ごとの取り組み  
バランス・スコアカード  
・シナリオ  
・数値目標  
・アクションプラン

## 第 6 章 病院事業全体に関する取り組み

## 第 7 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 8 章 再編・ネットワーク化

## 第 9 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 10 章 進行管理・評価

(1) 進行管理 (2) 外部評価の実施・公表 (3) 第二次中期計画の見直し

# 第1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、心臓血管疾患、脳神経疾患等の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の悪化（平成19年度決算：純損失1,055百万円、累積欠損金12,148百万円）

### < 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）

## 3 県立病院中期計画の実施状況

平成18年度以降、県立病院中期計画に基づき、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18年度実績は中期計画を上回ったものの、平成19年度は計画を約4億円下回るなど、厳しい状況

## 4 今後の課題

### 【成人病センター】

医師・看護師の確保

経常収支の黒字化

収益増加に向け患者数を増やす方策の総合的な展開

### 【小児保健医療センター】

欠員状態の医師の確保

病床利用率の向上

在宅ケアシステムの構築

### 【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

新たな政策医療分野に対する取り組みの検討

## 第2章 [ 第二次中期計画の基本的な考え方 ]

### 1 策定趣旨

病院を取り巻く環境変化に的確に対応し、これから予想される環境変化に対応できる「病院力」を身につけるための集中的な経営改革国の「公立病院改革ガイドライン」への対応  
3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

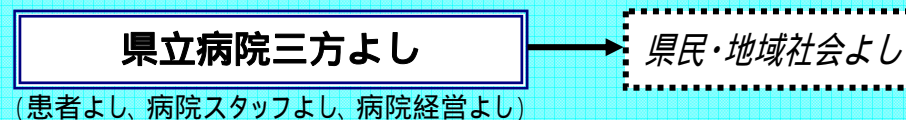
中期的な視野に立った各県立病院の経営改革の目標およびそれを集中的に実現するための方策を明らかにするもの  
職員が業務を遂行する上での到達点を示す目標、指針  
公立病院改革ガイドラインに基づく公立病院改革プランの内容を含む

### 3 計画期間

平成 21 年度から平成 23 年度までの 3 か年計画

## 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」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「最後の砦」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

### 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23年度の病院事業のあるべき姿としてビジョンを設定

**持続的に良質な医療を県民に提供できる経営基盤を築くため、  
集中的に経営改善に取り組む**

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

### 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      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

( 安定的な医療供給体制の構築 )

地域医療支援体制の充実

### 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      クリティカルパスの適用推進  
電子カルテの導入検討      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 ( 未収金回収、広告事業の実施、請求漏れ防止等 )  
費用削減 ( D P C コストデータの分析、共同購入等 )  
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

がん、生活習慣病に対する県の拠点病院として、患者さんに満足していただける質の高い医療を提供します。  
 収益の拡大を図るとともに、コスト管理を徹底し、経営を改善します。  
 赤字額を段階的に減らし、平成25年度の黒字化を目指します。  
 職員の能力向上を図るなど、やりがいをもって仕事ができる魅力ある病院を目指します。

## 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 ( 接遇の向上、相談機能の充実等 )      がん・生活習慣病治療の充実 ( 診療成績等の積極的な公表等 )  
 がん診療連携拠点病院の機能強化 ( 化学療法、放射線療法、緩和ケアの充実等 )      地域連携の推進 ( 地域連携クリティカルパスの作成・適用等 )  
 広報活動の推進 ( 患者さんの視点に立ったホームページの充実等 )      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 )

### (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 )      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、購買監査の推進等 )

### (3) 内部プロセスの視点

医師・看護師の確保 ( 神経内科等の医師の招聘、看護師確保対策の充実等 )      業務改善の推進 ( 情報システムの整備と有効活用等 )  
 チーム医療の推進 ( 多職種間での情報共有、医師・看護師間のコミュニケーション活性化等 )      職員満足度の向上 ( 満足度調査の病院運営への反映等 )

### (4) 学習と成長の視点

将来を担う人材の育成 ( 人材育成計画の策定・推進、キャリア形成・専門資格取得等への支援等 )      意識改革の徹底 ( 職員提案の促進等 )



## 1 ビジョン

主に難治・慢性疾患の子どもを対象とした保健・医療・療育・福祉サービスの県の中核機関として、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。

地域の保健、医療、療育、福祉、教育機関との機能分担・連携を図ります。

小児の保健、医療、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するとともに、効率的で健全な病院経営を行います。

## 2 戦略ごとの取り組み

### (1) 顧客の視点

患者満足度の向上 (職員満足度調査、待ち時間調査の実施・検討、改善等)

病院ブランド力の向上 (広報の充実、地域連携強化、学会活動活発化等)      政策医療の推進 (広汎性発達障害の診断と指導体制の強化等)

### (2) 財務の視点

財務の安定 (診療報酬請求漏れ・減額等の対策実施、診療材料委員会の活性化、診療科別原価管理システムの検討、未収金の発生防止対策等)

### (3) 内部プロセスの視点

医療安全の徹底 (院内感染防止対策の徹底等)      医師・コメディカルの事務軽減 (医事での診断書受付窓口の設置等)

病床利用の向上 (平均在院日数、病床利用率のモニタリング等)      活発な広報活動 (広報の充実、地域医療機関への広報活動等)

職員満足度の向上 (職員満足度調査の継続的实施と病院運営への反映)      地域連携の推進・地域療育支援 (訪問看護ステーションとの連携強化等)

### (4) 学習と成長の視点

職員教育の充実 (専門資格取得に向けた教育体制の充実、研修委員会活動の強化等)      研究活動の活性化 (学会活動活発化、専門資格取得支援等)

## 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

地域医療機関との連携強化と支援 (精神科クリニックからの紹介促進、広報の充実、民間病院との交流、地域保健所等との連携強化等)

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・消防等との連携強化、更なる政策医療分野の検討等)

### (2) 財務の視点

収支の改善 (時間外勤務の削減、共同購入の検討等)

急性期患者対応の拡大 (個室から総室への転室、急性期回復後の地域受入病院とのネットワーク構築、夜間・休日の保護室の空床確保等)

### (3) 内部プロセスの視点

業務改善の推進 (業務改善プロジェクトの推進、BSCによる目標管理等) 医師確保の推進 (大学との連携強化、レジデントの採用推進等)

精神科医療の専門性の充実 (クリティカルパスの有効活用等) 医療の質の向上 (病院機能評価更新に向けた委員会の設置・運営等)

### (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 (症例検討会の開催、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、品目の統一化  
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 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  
医療秘書の導入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

潜在看護師の職場復帰促進のための研修会実施  
大学、看護専門学校等の実習の積極的受入れ  
3病院共通の中堅看護師向け教育カリキュラムの策定  
子どもを育てながら働ける職場環境づくり  
きめ細かな研修の実施等キャリア形成支援の充実 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

BSCと予算・執行体制業務の一体化への改善  
PDCAサイクルによる目標管理

#### (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

電子カルテ導入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  
3病院合同の研究発表会等の開催  
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 [ 収支計画 ( 21 ~ 23 年度 ) ]

(百万円)

項 目		平成19年度(実績)	平成20年度(見込)	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	
成人病センター	経常収益	医業収益	10,196	10,383	11,305	12,149	12,603	12,984	13,343
		医業外収益	1,494	1,252	1,269	1,283	1,333	1,235	1,229
		経常収益合計	11,690	11,635	12,574	13,432	13,936	14,219	14,572
	経常費用	医業費用	12,191	12,410	12,581	13,279	13,613	13,787	13,941
		医業外費用	764	636	629	628	628	621	618
		経常費用合計	12,955	13,046	13,210	13,907	14,241	14,408	14,559
	純損益	1,265	1,573	642	481	311	195	7	
経常収支比率	90.2%	89.2%	95.2%	96.6%	97.9%	98.7%	100.1%		
小児保健医療センター	経常収益	医業収益	1,932	2,030	2,073	2,128	2,199	2,250	2,302
		医業外収益	440	462	404	393	387	380	375
		附帯事業収益	240	250	210	213	213	214	214
		経常収益合計	2,612	2,742	2,687	2,734	2,799	2,844	2,891
	経常費用	医業費用	2,073	2,264	2,333	2,375	2,418	2,433	2,443
		医業外費用	109	108	114	83	80	78	75
		附帯事業費用	236	248	209	213	213	214	214
経常費用合計	2,418	2,620	2,656	2,671	2,711	2,725	2,732		
純損益	194	101	30	62	87	118	158		
経常収支比率	108.0%	104.7%	101.2%	102.4%	103.2%	104.4%	105.8%		
精神医療センター	経常収益	医業収益	922	870	872	899	914	923	932
		医業外収益	598	611	564	559	588	582	578
		経常収益合計	1,520	1,481	1,436	1,458	1,502	1,505	1,510
	経常費用	医業費用	1,409	1,400	1,323	1,381	1,405	1,409	1,410
		医業外費用	93	92	96	76	76	71	66
		経常費用合計	1,502	1,492	1,419	1,457	1,481	1,480	1,476
純損益	18	23	17	1	21	25	34		
経常収支比率	101.2%	99.3%	101.2%	100.1%	101.4%	101.7%	102.3%		
病院事業全体	純損益	1,055	1,495	595	418	203	52	199	

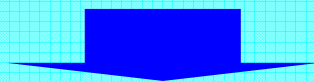
参考に、平成24・25年度の収支見通しを記載

## 第8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、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10章 [進行管理・評価]

### 1 進行管理

P D C A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9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

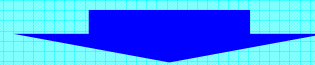
### 2 病院事業庁の取り組み

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緒についたばかりであり、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」や外部評価結果等を踏まえつつ、必要に応じて随時計画の見直しを実施