

平成21年度「第二次県立病院中期計画進捗状況」に係る 評価結果について

県立病院経営協議会（以下「協議会」という。）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、「第二次滋賀県立病院中期計画」（以下「中期計画」という。）に定める重点課題に対する平成21年度の評価および意見について次のとおり取りまとめた。

1 評価概要

協議会は、中期計画の根幹となる各病院のバランス・スコアカードの取組および病院事業全体に対する取組に係る自己評価や進捗状況等について検証した結果、協議会として病院事業庁の重点課題に対する評価を取りまとめた。

◆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
① 医師・看護師の確保	B（－）	C
② 経常収支の単年度黒字化の実現	B	B
③ 医療の質の充実	B（＋）	B
④ 職員の意識改革（患者目線と経営意識）	C	C

評価基準		設定の考え方
ランク	区分	
A	計画どおり進んでいる	重点課題に向けた全ての項目について取り組み、成果が上がった（目標達成）
B	概ね計画どおり進んでいる	重点課題に向けた大部分の項目について取り組み、成果が出た（概ね目標達成）
C	やや遅れている	重点課題に向けた大部分の項目について取り組み、成果が出ていない（目標未達成）
D	遅れている	重点課題に向けた項目に取り組まなかった（未実施）

※評価にあたっては、成果の度合いにより評価基準のランクに（＋）プラスまたは（－）マイナスの表示を付加した。

2 評価結果の総括

(1) 評価結果について

近年、病院を取り巻く環境が大きく変化する中、公立病院の経営環境の悪化は全国的な問題となっている。

県立病院においては、変化する環境に的確に対応するとともに、県民から求められる医療サービスに応えるためにも集中的な経営改革を進める必要があり、平成21年3月には第二次県立病院中期計画を策定し、中期的な視野に立った経営改革の目標および目標達成に向けて鋭意取り組まれている。

平成21年度は、中期計画の初年度であり、新たな決意でもって病院運営をスタートされたと思われ、経常損失は5億2千万円となり、計画の目標値を6千8百万円上回ったところである。しかし、特別損失を計上したことから純損失は8億7千5百万円となっており、引き続き厳しい状況である。

なお、中期計画の目標を達成するためには具体的な数値目標を設定し、着実に取組を進めていくことが求められる。中期計画は毎年進化していくものであり、アクションプランを変えながら数値もいろいろ検討していく必要がある。

さらに、医師、看護師の確保はもちろんのこと、人材育成の面で3病院とも取り組まれているが、今後は県下の病院に人材を送り出すような役割も担っていくことを期待したい。

中期計画における重点課題に対する取組の評価は次のとおりである。

① 医師・看護師の確保

看護師は必要人数を概ね確保し、離職率も低く評価できるが、医師は3病院トータルでみると欠員が生じており確保のため一層の努力が必要であることから、「B(-)」評価とした。

② 経常収支の単年度黒字化の実現

単年度黒字化の実現のためには、引き続き医業収益の増収と経費削減に努める必要があるが、各病院の経常収支は概ね計画どおりで目標を達成したことから、「B」評価とした。

③ 医療の質の充実

各病院がそれぞれの分野で高度先進医療に取り組んでいるのは評価できるが、全国から医師が集まるような医療の質の向上と広報活動に努めていく必要があることから、「B(+)」評価とした。

④ 職員の意識改革（患者目線と経営意識）

各病院において個々の職員の気づきを促し、内部プロセスや患者サービスの向上に励んでいるが、経営意識は十分に浸透していないと考えられ、引き続き職員一体となって病院改革に努める必要があることから、「C」評価とした。

(2) 重点課題に対する評価について

① 医師・看護師の確保

協議会評価	B (一) (概ね計画どおりだが、もう少し成果が必要)	自己評価：C (やや遅れている)
-------	-----------------------------	------------------

- 医師について、成人病センターでは大学病院と緊密に連携を強化したことから増員できたが、3病院トータルで見ると小児保健医療センターおよび精神医療センターでは欠員が生じており、一層の努力が必要である。
- 看護師について、新規採用者の確保、離職の防止、潜在看護師の発掘に向けて様々な取組を実施することにより、必要人数をほぼ確保することができた。この結果、成人病センターでは神経内科医の招聘とも相俟って、閉鎖していた病棟の再開にも目途が立った。
- 県立病院は県民に対する安全で質の高い医療の提供と政策医療への貢献という使命があり、今後も業務運営体制の効率化に努めた上で、引き続き研修医を含めた人材の確保と育成に尽力する必要がある。
このため、職員が働きやすい職場環境づくりに努めるとともに、医療スタッフにとって魅力ある病院の将来像を明確に示すことが必要である。

② 経常収支の単年度黒字化の実現

協議会評価	B (概ね計画どおり)	自己評価：B (概ね計画どおり)
-------	-------------	------------------

- 病院事業全体の収支状況
当年度の経常収支は、中期計画の△ 588 百万円に対して△ 520 百万円となり、目標を達成した。
しかし、大津労働基準監督署の是正勧告への対応に伴い特別損失が 348 百万円増加したことから、純損失は、中期計画の△ 595 百万円に対して△ 875 百万円となっており、中期計画の目標達成に向け継続して努力する必要がある。
- 成人病センターの収支状況
医師、看護師の確保により診療体制がある程度充実したことから、前年度に比べて医業収益が増加し、当年度の経常収支は中期計画の△ 636 百万円に対して、△ 677 百万円となりほぼ達成できた。
しかし、医業収益は神経内科の休診や一部の診療科で患者数が目標に届かなかったことから、中期計画に対して 271,028 千円減少し、医師一人あたりの診療収入も減少していることから、引き続き医業収益の目標達成に向けて努力が必要である。
また、時間外勤務の縮減に向けた取り組みや、材料費や経費の見直しを行うなど、一層の経費削減を図る必要がある。

- 小児保健医療センターの収支状況
県外からの患者数の減少により診療収益が減少したが、経費削減に努めて医業費用を前年度並みに抑えたことにより、当年度の経常収支は中期計画の31百万円に対して104百万円となり目標を達成した。
- 精神医療センターの収支状況
医師の欠員により患者数は減少したが、急性期治療病棟の取り組みにより入院収益が増加し、併せて経費削減に努めたことにより、当年度の経常収支は中期計画の17百万円に対して52百万円となり目標を達成した。
- 年度当初は新型インフルエンザ対策を迫られる中であって、全体的に患者数が伸びなかった。しかし、中期計画の初年度であることから、各センターにおいて医療スタッフの確保や診療報酬にかかる上位基準の取得等に尽力し、収益確保に努めたところである。
今後は、各センターとも診療体制、診療機能の充実を図るとともに、地域医療機関との連携をさらに強化し、広報活動を一層充実させるなど、患者数の確保に力を注ぐ必要がある。
- 医業未収金については、発生防止のためクレジットカードによる決済や未収金回収業務委託を継続的に取り組んでいるが、未収金の縮減に向けてさらなる取り組みが必要である。
- 費用面では医薬品の一括契約やスケールメリットを活かした価格交渉の実施、清掃業務委託の見直しやコスト節減の徹底に努めた結果、中期計画の目標数値を達成したところであり、引き続き費用削減の取り組みを進める必要がある。
特に給与費については、時間外勤務手当の増加等により大幅に増加しており、職員の健康管理の面からも適正な管理が必要である。
- 人事や労務体制の見直しは、労働基準法上のリスク管理面の問題としてとらえ、二度と起こらないような対策を講じておく必要がある。

③ 医療の質の充実

協議会評価	B（+）（概ね計画どおりで、かなり成果が出ている）	自己評価：B（概ね計画どおり）
-------	---------------------------	-----------------

- 成人病センターでは医師・看護師の増員により診療体制を確保するとともに、高度医療機器（定位放射線治療装置、PET-CT）の増設や更新によりがん診療を充実させた。
また、都道府県がん診療連携拠点病院としての各種活動や琵琶湖マザーホスピタ

ル事業による医師派遣で地域医療に貢献するための取り組みを実施した。

- 小児保健医療センターでは新規医療サービス（頭痛外来、ケトン食入院、他院での専門外来）を実施した。
また、発達障害新患枠を週1回設定し、受診待ち期間の短縮を図った。
- 精神医療センターでは入院患者の早期の地域生活への移行を支援し、急性期治療病棟入院料の施設基準を取得した。
また、平成21年度から稼働した精神科救急情報センターと連携して緊急・救急患者の受入件数を増やすなど、医療の質を充実させるための取り組みを推進した。
- 各病院は、それぞれの分野で高度専門医療を提供しており、各々の活動を県民に提供するため、検索しやすいホームページの更新、情報誌や放送メディアを通じた積極的な情報発信が重要となる。各病院ではその必要性を十分認識しており、創意工夫をこらした取り組みを進めることとしているが、取り組みが遅れている病院も見受けられ、一層の努力が必要である。
- 地域連携クリティカルパスの取り組みにより医療情報を共有化するなど、地域医療機関との連携を一層強化して、患者さんを中心とした切れ目のない医療提供体制の確立に努める必要がある。
- 各病院とも、将来の医療のあるべき姿と、その中で県立病院に求められる役割について十分検討し、必要な機能の整備に努める必要がある。

④ 職員の意識改革（患者目線と経営意識）

協議会評価	C（やや遅れている）	自己評価：C（やや遅れている）
-------	------------	-----------------

- 各病院が主体性を持ってバランス・スコアカードに基づいて中期計画を推進しており、この中で個々の職員の気づきを促し、内部プロセスや患者サービスの向上に励んでいる。
- 病院機能評価の取得や毎年実施している患者満足度調査や意見箱の設置等により、病院に対する評価や患者等のニーズを把握するよう努めている。
- 接遇研修の徹底により、患者サービスとコミュニケーション能力の向上に励み、患者に選ばれる病院づくりに努める必要がある。
- 個々の職員の意識を把握するために職員アンケートを毎年実施し、職員の士気の高揚を図るために職員表彰制度を実施して働きがいのある職場づくりに向けた取り組みを推進している。

- 経営意識については医療現場の職員に十分浸透していないと考えられるため、
今後は内部の情報誌や情報システムを媒介にして経営情報の提供に努めながら、
職員の経営意識を高めていくことが重要である。
- 患者の目線に立った良質な医療と健全な経営とのバランスがとれた取り組みを
進めるため、職員一体となって病院改革を継続していく必要がある。
- すべての職種の人が、どうすべきであるかという問題意識を持ちながら仕事をす
ることが大切であり、意識改革の原点はそういうところにあると認識すること。