

## 平成30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<br>評価 | 自己評価 |    |    |    |
|----------------------------------|-----------|------|----|----|----|
|                                  |           | 総合   | 小児 | 精神 | 経営 |
| 顧客の視点<br>【医療の質の充実】               | B         | B    | A  | B  | B  |
| 財務の視点<br>【経営基盤の強化】               | B         | A    | B  | B  | S  |
| 内部プロセスの視点<br>【人材の確保・病院マネジメントの向上】 | A         | A    | B  | A  | A  |
| 学習と成長の視点<br>【人材の育成・意識改革の推進】      | A         | A    | A  | C  | 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段階で総合的に評価（昨年度から一部評価方法を変更）

[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]

- 病院が考える顧客の視点ではなく、実際に患者として利用された顧客の視

点を意識することが重要である。

- 患者が病院を選ぶ際に参考にすることとして、やはりホームページの閲覧が多い。がん拠点病院として、患者が必要とする情報を得やすいようにホームページを工夫するなど、より多くの情報発信をすべきである。
- 平均在院日数の短縮については、DPC2期以内の退院など、DPCを考慮して具体的かつ効果的な目標を設定するべきである。

#### [自己評価の概要]

- 県立病院として求められる安全で質の高い医療を提供するため、専門的分野における診療機能の強化やチーム医療の充実、地域医療機関等との連携強化など各病院の機能を高め、さらなる医療の質の向上に取り組みました。

特に、重症児が増加するなど、開設当初の医療機能では施設面や管理面での対応が困難となってきた小児保健医療センターについて、子どもから大人まで切れ目ない医療を提供するため、総合病院と統合することとしたところです。

また、治療困難な病気などの子どもたちが医療・福祉・教育を一体的に受けられる環境の向上を図るため、療育部・守山養護学校と一体的整備に向け、各部局と検討・調整を行いました。

総合病院研究所では、県立総合病院が目指す高度医療及び全県型医療のため研究を進めてきたところですが、より臨床に直結した研究をするため、研究所のあり方検討委員会を開催し、研究所の設置目的やこれまでの取組を確認したうえで、研究所のあり方やこれを実現するための具体的な方策について検討を行いました。

- 総合病院では、医療の質を高めるため医療安全を重視し、毎週、小委員会を開催しています。インシデントレポートに対する対策の検討、マニュアル等の改定や院内講演会の開催、メール・広報誌などによる職員への周知・啓発などに積極的に取り組みました。

また、ホームページでの診療成績等の公表や退院支援、がん相談などの患者支援にも力を入れ、診療面では、重症者病棟の体制強化、服薬指導や栄養指導、緩和ケアチームなどのチーム医療の充実にも取り組みました。こうし

たことにより、病床利用率、新入院患者数などの指標も改善の傾向にあると考えています。

今後も県民に信頼される病院となるよう、医療の質の向上に努めるとともに、広報を通じた県民とのコミュニケーションにも注力していきたいと考えています。

- 小児保健医療センターでは、難治・慢性疾患を持つ子どもたちへの医療・ケアの包括的なサービスを持続かつ発展的に提供できるよう、地域医療機関と連携のもと、施設利用率の向上と経営資源であるマンパワーの確保を図りました。

具体的には、レスパイト入院の拡充、学齢期患者の集中的なリハビリ入院の促進、高度な手術治療の推進などに取り組み、平成 30 年度後半以降、病床利用率が改善傾向にあります。

また、診療体制の充実・強化を図るため人材の確保に努め、整形外科医、小児科医、リハビリテーション科医を今年度増員したところです。さらに、耳鼻いんこう科において難聴や嚥下指導を必要とする患者数が増えており、言語聴覚士を増員し、診療体制を強化しました。

今後も、県民ニーズに沿った高度専門的かつ包括的医療の充実と強化を図るとともに、地域医療機関等との連携のもと、全県的な在宅医療支援の拡充に努めます。

- 精神医療センターでは、アルコール障害や思春期障害の外来患者数は目標値を下回りましたが、救急情報センター通報による入院患者数は目標を上回りました。

アルコール外来については、他の医療機関との連携や啓発活動の推進等により、新規外来患者の受入に努めます。

思春期外来についても、中高生等の受入を推進していき、専門医療の提供に努めます。

1・2病棟の平均在院日数と新規入院患者数は目標値を上回りましたが、1年以上の長期入院者の退院者数は目標値を下回りました。1年以上の長期入院患者については、多職種によりセンター全体で退院促進に取り組みます。

## ② 財務の視点【経営基盤の強化】

[経営協議会の意見]

- 業績指標として、より実績のわかる修正給与費等負荷率 $\{(給与費+委託料) / (医業収益-材料費)\}$ を出して、検討・議論する必要がある。
- 高額の医薬品等が収支に影響し、年度間の比較が難しいのであれば、その影響を除いた分析もするべきである。
- 黒字決算となっている他病院の取組を検証し、参考にするべきである。

[自己評価の概要]

- 現在の厳しい経営状況を改善するため、3病院による定例の運営会議を開催し、各病院の経営状況や課題を共有・検討しています。

未収金の回収では、職員による回収が困難となったものについて、弁護士法人に委託し、委託した未収金の約27%を回収するなど、民間のノウハウを活用しています。

また、医薬品の調達においては、3病院一括による契約、価格交渉を実施するとともに、価格交渉の基礎となる資料の見直しを行うなど、値引き率の改善に向けた取組を行いました。引き続き材料費の適正化に努めてまいります。

包括外部監査人の指摘を受けて、公認会計士のアドバイスもいただきながら決算事務の改善を行ったところであり、今年度は民間業者と協力して事務の改善を進めています。

- 総合病院では、経営状況を月次で把握し、会議や掲示板等で分かり易く説明するなど、経営状況の共有による職員の参画意識醸成に取り組みました。

また、病院長と診療科長とがデータを用いながら意見交換を行い、現状と課題を把握し必要な措置を検討するなど、より効率的な経営に向けた改善に

努めました。

また、急性期一般入院料1の算定維持や医療安全対策地域連携加算の届出、ハイケアユニット管理料の算定開始など診療報酬制度に対応した運用の見直しも進めました。

こうしたことにより、診療収益は前年度に対して9億円余りの増となりました。しかしながら、経常収支は依然として赤字であることから、引き続き収支改善に取り組み、まずは単年度黒字を目指します。

- 小児保健医療センターでは、診療科ごとにベンチマークを設定するなど、進捗状況を明確にして、職員全員参画による経営改善の取り組みを進めているところです。

収支については、診療収益は前年度と比べて増加しましたが、一方で医業費用において、ディスプレイ医療器具などの診療材料費、人工呼吸器の借上料、報償費、修繕費および燃料費などが増加したことにより、赤字額が1億4千万円に拡大しました。

病床利用率については、新規入院患者数は増加したものの、平均在院日数が短縮したことから、病床利用率の大きな改善には至りませんでした。

今後も、引き続き収益の増収に取り組むとともに、更なる費用の縮減に努めます。

- 精神医療センターでは、毎月開催している病床管理運営委員会等で入退院の動向や患者の状況等を把握しながら病床を管理することにより、目標値には届かないものの、前年度実績よりも1・2病棟の病床利用率が上昇しました。

また、管理会議等で月次収支状況や病床利用率等を随時報告し、改善策等を議論しています。

引き続き、院内会議等で経営状況を報告し、経営の安定化に向けて収支改善策等を協議してまいります。また、さらなる病床利用率の上昇に向け、他病院との連携や個室化改修工事に向けた準備を進めます。

### 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]

- チーム医療の実践については、実際に患者として入院した知人から、職種間の連携がよくとれていたと高い評価がされている。
- 職員の働き方について労働基準監督署から是正勧告があったが、時間外について業績評価指標として取り上げていない病院がある。指標として、3病院で統一して取り組むべきである。
- 地域連携について、県立病院は高度先端医療を目指すのではなく、地域に根付いた先進医療を行っていくべきであり、地域連携の取組、逆紹介率の向上に向けて地道な努力が必要である。
- 専攻医の専門研修プログラムを活用し、地域の医療機関と連携を深めるべきである。

#### [自己評価の概要]

- 看護師の確保について、養成学校との交流促進、看護実習生に対する丁寧な対応など、県立病院の魅力を学生に伝えることで、目標人数を確保することができました。

医師の確保についても、各病院と連携し、魅力ある病院づくりを進めることにより、目標人数の確保に努めてまいります。

病院マネジメントの向上のため、バランス・スコアカード（BSC）を用いた目標管理を実施しています。令和元年版のBSCについては、より効果的なものとするため、病院BSCと部門別BSCとの連動性、項目の必要性、管理の実効性の観点から各部署において見直しを行い、評価基準についても改めました。

また、今後、次期中期計画（第5次）の策定過程において、目標や進捗状況を管理する手法の検討を併せて行うこととしており、わかりやすく、かつ効果的な管理手法の確立を目指します。

- 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入れと逆紹介の促進に努めました。紹介率は82.1%と前年を上回り、地域の期待に応えられたものと考えています。

引き続き、診療所訪問や情報誌の発行、研修会や病院見学会の開催などを通じて、連携登録医をはじめとした地域の医療機関との関係を深めたいと考えています。

また、働きやすい職場環境の整備に向け、メデイカルスタッフや医師事務作業補助者の増員を進めるとともに、電子カルテ端末の増設、医療機器の更新などによる労働効率の改善にも取り組みました。勤務環境の改善には様々な課題がありますが、可能なことから取り組みを進めていきます。

- 小児保健医療センターでは、サービス残業撲滅に向け、勤務状況の適正な把握に努めた結果、時間外勤務時間数は、縮減目標の達成には至りませんでした。

今年度は、医師の労働負担の軽減を図るため、組織構成の見直しに取り組んでいます。

人材確保の面では、大学病院医局等への積極的な働きかけを行い、医師の確保につながりました。

今後も、専門性の高い医療スタッフの確保に向け、臨床実習や見学希望者の受け入れ、関係機関への説明活動を積極的に行ってまいります。

- 精神医療センターでは、常勤医師の定数に対する充足率については、昨年度の医師の退職により目標値を下回っているため、大学等との連携強化や個別の要請等を行ってきており、非常勤医師については一定雇用に結びつきましたが、常勤医師の確保については引き続き取り組みます。

アクシデント件数（レベル3b以上）およびアウトブレイク件数については、いずれも目標値をクリアしていますが、本年度から新たに設置した医療安全対策室および感染管理室が中心となり、防止対策に取り組めます。

#### 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]

- 人材の確保について、必要数の確保をしたうえで、ワークシェアをする等作業補助の使い方を検討するべきである。
- 論文発表数などの目標設定の根拠が不明確であるため、今後はより明確な目標設定が必要である。

## [自己評価の概要]

- 人材育成に関しては、看護師や医療技術職について、病院事業庁としての一体的な研修を実施しています。

また、認定看護師資格などの専門資格の取得支援や多職種の職員が先進的な医療技術を習得するためのキャリア形成に向けた支援を行っています。

意識改革の推進に関しては、意識調査を継続的に行い、職員の職場や業務に関する満足度や課題を把握し改善策を検討するなど、病院運営に活かしております。

また、職員向けの広報による情報共有、意識改革の向上だけでなく、県民に向けて、テレビや新聞などの各媒体で病院の取り組みを紹介するなど、対外的な広報にも積極的に取り組んでいます。

- 総合病院では、初期研修医については、実習や見学の積極的な受入れ、レジナビへの出展を通じたPR等により、計画通り確保することが出来ました。教育研修センターを通じて充実した初期研修を行い医師の育成に努めています。

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はじめ、がん診療セミナー、ファシリテータ研修など自己研鑽の機会を提供するとともに、研修室やシミュレーターの整備を進め、教育研修機能の強化を図りました。

看護師については、専門、認定看護師の育成に加え、特定行為研修の実施に向けた環境整備も進めています。



引き続き、人材育成による専門性の強化に力を入れていきたいと考えています。

- 小児保健医療センターでは、専門性の高い医療や特色のある診療を提供し、職員の意欲・能力を高めるため、論文発表や専門研修参加に要する費用を助成しました。論文発表数は目標を上回り、専門研修への派遣者数も目標を大きく上回りました。

また、職場全体で情報を共有のうえ、業務改善が職員自らの成長の機会と捉えることができるよう、職員提案を積極的に受け入れながら、コミュニケーションの活性化を図っています。

今後も、学会、研修会等への参加を奨励し、また、研究活動の支援や専門資格の取得を促進しながら、専門スキルの向上やキャリア形成に向けた人材育成を行います。

- 精神医療センターでは、全職員向けの研修の開催回数については、研修開催の周知や研修内容の工夫により職員が積極的に参加しやすいように努めた結果、目標値を上回りました。一方、学会・論文等の発表数は、年度後半に論文等作成・発表を奨励しましたが、目標値を下回りました。

全職員向け研修については、引き続き開催方法等を工夫し職員教育の充実に努めていくとともに、学会・論文等発表については、職員が積極的に情報発信できるよう努めます。