

# 令和元年度「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	B	B	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	A	B	A	B
学習と成長の視点 【人材の育成・意識改革の推進】	B	B	A	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]

- 患者は質の高い医療を提供するために、院内で行われている取組を知らない。院内の取組をもっと周知すべきである。

- 3病院における患者満足度調査の満足度の上昇が見られ、努力の成果がみられる。
- 設備の老朽化や見直しが必要なところは全て洗い出し、改良・修繕の計画を検討すべきである。
- 医療安全の小委員会を毎週開くことがどうして質の向上につながるのか疑問である。医療従事者はそれだけでなくとも過長労働で疲弊しており、細かいことを事故防止だと言われて追及されるのは逆効果ではないのか。
- 総合病院のインシデント報告総数も前年度より増加しているため、再発防止を徹底し、安全な医療を目指されたい。

#### [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、療育部および守山養護学校との一体的整備、総合病院との統合に向け基本設計に着手し、院内はもちろんのこと各部局と検討・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、院内メール・掲示板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、退院支援、がん相談などの患者支援にも力を入れたほか、健康教室等の開催により県民の健康づくりにも寄与できました。こうしたことにより、患者満足度の向上につながっていると考えています。

しかしながら昨年発表したとおり、画像診断報告書の確認不足により適切な治療機会を逸した事案が3件ありました。これらの事案について、背景や要因を把握、分析し、改善策を検討した上で、現在は①画像診断報告書の改善、②既読管理システムの確認徹底、③副院長によるチェック体制構築、この3点を徹底し、再発防止に向けて全力で取り組んでいます。

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、重症患児数は減少したものの呼吸器ケアサポートチームのラウンド数は増加し、きめ細やかな対応に努めました。

また、精密健康診断数もほぼ昨年同数ですが、市町との連携のもと障害の早期発見と除去軽減が図れました。

びわ湖あさがおメディカルネットの登録患者数も増加し、紹介率・逆紹介率も上昇したことから地域医療機関との連携の強化が図れました。引き続き、外来診療体制の強化を行い、地域連携強化を図っていきます。

高度な手術治療により整形外科・耳鼻咽喉科の平均在院日数は増加したものの他科では増加してなく、今後とも、最適な入院治療に努めることで平均在院日数の短縮を図るとともに適切なベッドコントロールによりレスパイト入院の受け入れによる在宅療養の支援に努めます。

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

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

思春期外来については、中高生・発達障害等の外来患者への対応を推進してまいります。

3病棟の退院者数および1・2病棟の1年以上の長期入院者の退院者数・平均在院日数は目標値を上回りましたが、新規入院患者数は、目標を下回りました。患者の受入・退院促進のため、多職種によるセンター全体での入院・退院促進に取り組んでまいります。

## ② 財務の視点【経営基盤の強化】

[経営協議会の意見]

- 未収金の回収では民間のノウハウを活用される等、工夫をされているが、未収金の発生要因の分析をすることや、貸倒引当金の設定についてマニュアルに記載することを検討すべきである。
- 新型コロナウイルスのような未知のリスクに対する財務手当も必要であるとする。このような費用による対策の成果物・無形物は、負債ではなく、資産として評価すべきである。また、新型コロナウイルスによる影響額が大きい場合は、評価の際に考慮することが望ましい。
- 総合病院において、収入に対し人件費率が高いと考えられる。地域包括ケア病棟を一般病棟に転換して、収入増を図るか在院日数をさらに短縮して回転率を高めることが求められる。
- B S Cの財務の視点における自己評価と決算からの自己評価に乖離があることで評価がしにくい構造となっているため、見直すべきである。

[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。

また、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、民間のノウハウを活用しています。併せて、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未収金回収マニュアルを整備しました。

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。また、各種手続き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、内部統制の強化対策を行いました。引き続き材料費の適正化に努めるとともに、内部統制の強化を図ります。

- 総合病院では、経営状況を月次ベースで算出のうえ、会議等で分かりやすく説明することで経営状況を共有し、職員に参画意識の醸成を図りました。

また、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。

さらに、夜間配置加算の開始や、ダビンチ手術の算定増など、診療報酬制度に対応した運用の見直しも推進しました。

こうしたことにより、診療収益は前年度と比較して 4.3 億円程度の増となりました。しかしながら、経常収支は、給与費や材料費等の費用面の増額により、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んでまいります。

- 小児保健医療センターでは、病床利用率は、整形外科入院患者数が増加したものの小児科入院患者数の減少により病床利用率の大きな改善はできませんでした。

引き続き、診療体制の充実を図り、リハビリ専門医や言語聴覚士による機能訓練入院を促進するとともに、弾力的なベットコントロールによる病床利用率の改善を図ります。

入院収益の増加により医業収益は改善したものの、新元号に伴うシステム対応や消費税率変更等による経費増加により昨年度より損失が拡大しました。

今後の経営改善を進めていくためには、よりの確な収支構造分析に基づき、方策を講じる必要があることから原価管理会計を導入のうえ、これまで以上の効率的な運用を図りながら一層の診療収益の確保と経費削減を図ります。

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

1・2病棟の病床利用率は目標値には届かないものの、経常収支比率は100%を維持しました。

引き続き、院内会議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、病床利用率の向上に向け、他病院との連携や柔軟な断酒教育プログラムを実施するとともに、個室化改修工事を行い個室の増床を図ります。

### 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]

- 県立病院の「魅力」について、医療を提供する側と医療を受ける側で考え方が一致するとよい。研究所機能においても同様のことが言える。
- 労働効率の改善、働き方改革を引き続き進められたい。
- 病院マネジメントについての職員の認識率が低いようである。職員一人一人が病院を良くしていくことを意識して取り組んでいけるように、かつモチベーションが上がるように、職員の取組の成果を分かりやすく周知する等、周知方法を工夫するべきである。

[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、受験者数の増加につながりました。

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からは、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83.7%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、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。

- 小児保健医療センターでは、夏季繁忙期において疲労感が見られるものの、総じて職員の充実感・達成感は上昇しており、引き続き、職員の意見や提案を求めながら全職員参画による改善取組を進め、さらに成果を上げることでより職員の達成感を高めていきます。

また、職員時間外勤務は医師宿直運用の変更・育休取得者の増加・夏季の業務量の増加等により増加しました。今後、医師事務作業補助者の増員により医師の労務負担軽減を図るとともに、さらに効率的効果的な業務方法の改善を進め、ワーク・ライフ・バランスの実現を目指していきます。

- 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、平成30年度の医師の退職もあ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、また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んでまいります。

アクシデント件数（レベル3 b以上）およびアウトブレイク件数については、いずれも目標値以内であります。医療安全管理委員会・感染防止対策委員会等で情報共有・対策協議を行い、コロナウイルス感染防止も含め防止対策に取り組んでまいります。

#### 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]

- 研修への意欲を喚起するためにも、会議は整理されたい。
- 職員の研修が充分に行われており、評価できるが職員の満足度は必ずしも上昇していない点の究明が必要と考えられる。
- 人事評価や労務に関する研修を実施しているが、財務担当者が交代した場合でも適切に対応できるよう、マニュアルだけでなく研修も追加していくことが望ましい。

##### [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。

令和元年度には、平成27年10月に新設された看護師の特定行為研修に対する支援制度も整備しました。

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、認定看護師の育成に加え、特定行為研修も実施しました。

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への参加を支援しました。研修論文発表数は減少したものの目標件数は達成しました。

引き続き、研究活動を支援し、専門医療技術及び当センターの認知度の向上を図るとともに人材確保に努めていきます。

また、研修参加については、計画的な参加により目標件数を上回りました。今後とも専門研修などへの参加を支援し、専門知識を備えた人材を育成していきます。

- 精神医療センターでは、全職員向けの研修については、職種を問わず、接遇研修などの一般的研修から医療安全研修、院内感染対策研修、行動制限最小化研修等の医療専門的研修を行い職員の資質向上を支援しました。引き続き研修を計画し、開催周知に努め、職員教育の充実を図ります。

学会・論文等の発表数は、年度後半に発表・論文等作成について奨励しましたが、目標値を下回りました。今後も職員が積極的に情報発信できるよう努めてまいります。

## ⑤ その他

[経営協議会の意見]

### 【B S Cについて】

- 各病院の4つの視点の項目が統一されていない点を改め、細目を統一するべきである。
- 形式的な運用にならないよう目標の設定には関係者の共感も必要である。
- 県立病院としての役割・機能に関して、B S C 4視点における戦略的目標や業績評価指標を明確にし、評価するべきである。

### 【その他】

- 新型コロナウイルス感染対策等感染症対策の病院として効率的かつ安全に機能できるよう小児再整備について再検討されたい。