

第四次県立病院中期計画の総括について

参考資料

(総合病院)

① 全体総括

- 紹介率・逆紹介率は、地域の診療所や協定を結んだ病院との連携により改善。
地域医療の機能分化と当院の病院機能の重点化に貢献したものと考えており、今後も近隣医療機関とさらなる連携を深めていきたい。
- 入院平均診療単価は、計画当初の単価から目標値までの154%に相当する上げ幅を達成。
月次損益データの院内共有により経営参画意識を職員間で醸成したことや、各種加算の追加などによるもの。
- 「顧客の視点」は、直近は新型コロナウイルスの影響を受け目標値不達項目が多かった。しばらくは一部病棟を制限した運用が見込まれ、地域との円滑な連携のもと早期退院を促すなど、限られた病床を効率よく回転させる必要あり。コロナ収束後は、病棟機能の再編等により、急性期医療機能の強化を図っていきたい。
- 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。

② BSC4つの視点ごとの総括

顧客の視点【医療の質の充実】

- 医療の質向上に向け、医療安全を重視し、毎週小委員会を開催している。
- 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・掲示板による職員の周知・啓発に努めた。
- 退院支援、がん相談等の患者支援にも取り組んだほか、健康教室の開催により、県民の健康づくりにも寄与。⇒患者満足度向上につながったと考えている。
- コロナウイルスへの対応(R2)
検査の充実として、新型コロナウイルスのPCR検査と抗原検査を導入し、行政検査も受託できる体制を構築。さらに、6月からはPCR検査センターを設置し、地域診療所からの患者の対応に当たってきた。
- 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。

財務の視点【経営基盤の強化】

- 経営状況を月次ベースで算出のうえ、会議等でわかりやすく説明することで、院内で経営状況を共有し、職員間で参画意識の醸成を図った。
- 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、より効率的な病院経営に向けて改善に努めた。
- 各種加算の追加、ダウイ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を推進⇒入院平均診療単価は計画当初から大きく上昇(R2 66,566円(+5,512円))し、診療収益も増加(R元145.5億円(+14.5億円))
- R2年度は、新型コロナウイルスの影響で患者数が大幅に減少し、診療収益も落ち込んだが、コロナ関連の補助金の交付を多く受けたことや、コロナ対応と同時に通常医療も可能な限り維持できるよう努めたことで、最終的に経常収支は黒字化。
- しかし、今期で給与費や材料費等費用面が増加し、実質的な収支は赤字体質から未だ脱却していない。新たに救急医療の充実や地域連携による機能分化を推進するなど、さらなる収支改善に取り組んでいる。

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】

- 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け入れと逆紹介の促進に努めた。紹介率は83.7%(R元)と計画当初から15ポイント以上アップし、地域の期待に応えられたものと考えている。
- 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ていきたい。
- 令和3年4月から圏域の二次救急の輪番体制に参加し、新たに救急専門の医師を配置するなど、地域で求められる救急受入体制の確保に努めている。
- 人材の確保については、計画当初と比較して医師・看護師ともに増員しており、マンパワーの拡充を図っている。
- 働きやすい職場環境の整備に向け、メディカルスタッフや医師事務作業補助者の増員、医療機器の更新などによる労働効率の改善にも取り組んだ。

学習と成長の視点【人材の育成・意識改革の推進】

- 初期研修医については、実習や見学の積極的な受け入れ、レジナビへの出展を通じたPR等により、計画通り人員を確保することができた。
- 教育研修センターを通じ充実した初期研修を行い、医師の育成に努めている。
- 院内におけるスタッフ教育については、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、ジャンプアップセミナー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った。
- 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た。
- 引き続き、人材の育成による専門性の強化に力を入れていきたい。

(小児保健医療センター)

① 全体総括

- 医療部門では、滋賀県アレルギー疾患医療拠点病院の指定や嚥下外来を開設するなど、専門的分野における診療機能の強化を行った。
- 難治・慢性疾患の子どもに対しては、質の高い医療サービスの提供を行うため呼吸器ケアサポートのラウンドの充実を行った。
- 経営について、収入面では、リハビリ入院や検査入院を促進し、病所利用率の改善と収入確保の安定に努めた。
費用においても診療材料、薬品の購入費用の抑制と使用効率の改善に取り組むなど、支出の削減に努めた。
- 大学病院医局などへの働きかけや臨床実習を受け入れるなど、人材の確保を図りながら、職員提案制度を取り入れるなど、職員の意識改革にも努めた。
- 中期計画後年度では、新型コロナウイルス感染症の影響により、特に病床利用率が低下し、それに伴い経営が悪化したことから経営基盤の見直しが喫緊の課題。
- 今後は、県立総合病院との統合や新センターの建設に向けた取り組みを着実に進めるとともに、経営基盤改善のため、診療枠の拡充を行うなど、県内の小児保健医療の発展と向上に貢献する。

② BSC4つの視点ごとの総括

顧客の視点【医療の質の充実】

- H30.3月に滋賀県アレルギー疾患医療拠点病院の指定を受け、小児のアレルギー疾患全般と、特に専門的立場から難治例や診断に苦慮する症例の積極的な受入れを行った。
- 耳鼻いんこう科に新たに嚥下外来を開設し、専門的分野の診療機能を強化した。
- 難治・慢性疾患の子どもに対しては、質の高い医療サービスの提供を行うため呼吸器ケアサポートのラウンドの充実を図った。
- 地域医療については、びわ湖あさがおネットの登録者数を増やし、紹介率・逆紹介率を向上させることで、地域医療機関との連携強化を図り、またレスパイト入院患者の病床を一定確保することで、在宅医療の支援を行った。
- 今後は、県立総合病院との統合、新センター建設に向けた取り組みを着実に進めるとともに、県民ニーズに沿った高度医療を提供するため、診療科の拡充を行うなど、具体的な検討を進める。

財務の視点【経営基盤の強化】

- 収入面：リハビリ入院や定期検査入院を促進。レスパイト入院枠を効率的に運用しながら、アレルギー負荷試験や高度な手術を伴う入院件数を増やすなど、病床利用率の改善と収入の安定確保に努めた。
併せて、診療科ごとにベンチマークを設定し、病床利用率の向上に取り組んだ。
- 費用面：診療材料委員会や薬事委員会などにおいて、診療材料、薬品の購入費用の抑制と使用効率の改善に取り組むなど、支出の削減に努めた。
一方で、施設の老朽化などに伴い、保守費・修繕費などが増加したが、可能な限り精査し、費用の縮減に努めた。
- 今後は、新たな医療サービスの提供などにより、新規患者の獲得や病床利用率向上による安定的な収入獲得を図るとともに、診療材料の見直しや品目数の削減、総合病院との統合による共同調達や委託・保守業務の見直しなど費用縮減に努める。

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】

- 大学病院医局などへの働きかけを継続して行うとともに、ホームページやガイドブックで情報を発信し、臨床実習や見学希望者を積極的に受け入れながら、人材の確保に努めた。
- 医療文書作成事務の委託や医療事務作業補助者を増員するなど、医師の事務的作業の負担を軽減し、医療に専念しやすい環境づくりを構築した。
- 業務改善や経営改善のため、全職員参画による職員提案の募集を行い、職場の活性化に取り組んだ。
- 今後も、効率的・効果的な業務方法の改善や時間外勤務時間の縮減を図り、働き方改革の実践やワークライフバランスの実現に努める。

学習と成長の視点【人材の育成・意識改革の推進】

- 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助成、認定看護師資格などの専門資格の取得支援を行った。
- 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た。職員意識調査の結果、日々、改善や工夫を意識して仕事に取り組む職員が多く、日頃から問題意識を持って業務にあたることができた。
- 今後も、職員の意欲・能力を高めるための支援を行うとともに、職員がやりがいを持って職務にあたることのできる職場を構築していく。

(精神医療センター)

① 全体総括

- 思春期精神障害、アルコール依存症等中毒性精神障害、治療抵抗性事例および身体疾患を伴う精神障害などの処遇困難症例を中心とした高度・専門医療に取り組んだ。
- 依存症に関しては、R元年度にアルコール依存症の滋賀県依存症専門治療機関・治療拠点機関に選定され、R2年度には、ギャンブル等依存症および薬物依存症の専門治療機関・治療拠点機関に選定された。
- 県の精神科救急医療システムにおける後方病院として、空床を確保し、救急患者の受け入れに努めた。
- 精神障害者の社会復帰のため、地域生活への移行促進を図るとともに、精神保健福祉センターをはじめ、県内各地域の医療機関や保健所、福祉施設などの関係機関と緊密な連携を図るよう努めた。
- 医療観察病棟の適切な運営を行い、対象者の社会復帰の促進に努めた。

② BSC4つの視点ごとの総括

顧客の視点【医療の質の充実】

- 救急・緊急診療の受入件数は、計画期間を通して目標値を下回った。
- 急性期病棟において治療評価会議で入院患者の治療計画を検討、また空床確保会議でベッドコントロールについて協議し、緊急入院に備えて空床(保護室、個室)確保の維持に引き続き努めていく。また、R2年度に個室化した病床の活用を図る。
- 外来アルコール患者数は、計画期間を通してほぼ目標値を上回った。引き続きプログラム等の充実や他医療機関との連携等、依存症に関する専門医療を推進。
- 外来思春期患者数は、医師の退職の影響等で計画期間後半は目標値を下回った。R3年度は常勤医師1名の確保ができ、引き続き中高生・発達障害・摂食障害の外来患者への対応を推進していく。
- 3病棟の退院患者数は、計画年度を通して大きく目標値を上回った。引き続き関係機関と連携を図り社会復帰を促進していく。
- 平均在院日数(1・2病棟)は、計画年度を通して目標値を上回っており、長期入院者の退院者数は、計画期間の累計が目標値を上回っている。引き続き多職種による退院促進をセンター全体で取り組んでいく。

財務の視点【経営基盤の強化】

- 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る。
- 経常収支比率は、R元年度までは100を維持したが、R2年度は、コロナ禍の影響で収益が減少し96.5となった。
- 1・2病棟の病床利用率は、計画期間を通して目標を下回った。今後、R2年度に個室化した病床を活用し、病床利用率の向上を図るとともに、引き続き経営の安定化に向けて収支改善策等を協議していく。

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】

- 常勤医師の定数に対する充足率は、H30年度の医師の退職もあり目標値を下回っているため、大学との連携強化や個別の要請等を行っている。
- 非常勤医師については一定雇用に結びつき、また、R3年度は常勤医師1名の確保ができた。引き続き常勤医師の確保に取り組んでいく。
- 医療安全に関しては、H31年度に医療安全対策室(R2年度に医療安全管理室に改称)および感染管理室を設置し取り組んでいる。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は、H30年度以降は目標値をクリアしている。
- 引き続き、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いく。

学習と成長の視点【人材の育成・意識改革の推進】

- 学会・論文等の発表は、職員の積極的な参加・発表を奨励したが、H30年度以降は目標値に達せず、特にR2年度はコロナ禍で学会等が中止となり、参加・発表の機会がほとんどない状況であった。今後も、職員が積極的に情報発信できるよう努めていく。
- 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に努めたが、計画期間の後半は目標値を下回り、特にR2年度は、新型コロナウイルス感染防止のため研修開催は限定的なものとなった。今後も、感染防止に留意しながら、開催方法等を工夫し、職員教育の充実を図っていく。