

島 根 県 立 病 院  
(第 1 次) 経営健全化計画

平成 1 5 年 8 月

島 根 県  
(病院事業)

## 目 次

I	県立病院を取り巻く現状とこれまでの取り組み	1
1	県立病院を取り巻く現状	1
2	県立病院の現状とこれまでの取り組み	1
3	経営健全化計画策定の必要性	2
II	第1次経営健全化計画の目標	2
III	計画期間	2
IV	経営健全化に向けた取り組みの方向	2
1	県立病院が担うべき役割・機能	2
(1)	基本的な役割・機能	2
(2)	医療の見直し	3
2	県立病院における医療サービスの向上	3
(1)	より良質な医療の提供	3
(2)	患者サービスの向上	4
(3)	安心・安全な県立病院の実現	4
3	地域の医療機関との連携強化	4
4	自立した運営体制の確立	4
5	経営基盤の強化	5
(1)	職員の経営参画意識の醸成	5
(2)	増収対策	5
(3)	費用節減対策	6
(4)	政策的医療に対する一般会計負担のあり方	7
6	県民にわかりやすい運営状況の公表	7
V	各病院の健全化の目標	8
1	中央病院	8
2	湖陵病院	9
VI	今後の予定	10
1	『経営健全化推進プラン』の策定	10
2	健全化計画の推進体制	10
VII	「第2次経営健全化計画」の策定着手	10

## I 県立病院を取り巻く現状とこれまでの取り組み

### 1 県立病院を取り巻く状況

(1) 本県病院事業は、総合病院としての中央病院と精神単科である湖陵病院の2施設を運営している。

両病院は、県民の健康保持に必要な医療を確保し、住民の福祉を増進するために設置され、これまで医療環境の変化に対応して順次整備を行い、県民医療の確保と向上に大きな役割を担ってきた。

(2) しかしながら、疾病構造の変化に加え医療ニーズの多様化、医療技術の高度・専門化や少子・高齢化の急速な進展、国民医療費の増大、民間医療機関の充実など、県立病院を取り巻く環境が大きく変化してきている。

特に、長引く経済不況に加え、介護保険制度の導入や医療制度全体の抜本的改革が進められるなか、平成14年4月には制度創設以来初の診療報酬本体のマイナス改定が実施されるなど、病院経営を取り巻く環境は非常に厳しくなっている。

(3) 昨今、自治体立病院を含む公的病院のあり方について、各方面で厳しい議論が交わされているが、全国における都道府県立病院の改革論議の結果を見ても、経営の効率化はもとより、施設の統合・廃止・民間移譲までも提言されるケースが出てきている。

(4) こうした変化に対応していくためには、地域における県立病院の役割や機能を常に見直し、大学病院、国公立病院、民間医療機関など他の医療機関との役割分担や連携を図りつつ、あらゆる視点から一層効率的な病院経営を行っていく必要がある。

### 2 県立病院の現状とこれまでの取り組み

#### (1) 中央病院

中央病院は、21世紀を担う県の基幹的病院として、平成11年8月に新築移転し、新病院開院後、25億円近く(26%強)の診療報酬収入の増を図るなど、急性期型病院としての経営努力を続けてきた。

しかしながら、国の総医療費抑制策が続く中、新病院建設の償還費負担が本格化する上、職員の年齢構成を要因とする退職金負担の増大等により、平成18年度末には運転資金(内部留保資金)の枯渇が危惧される危機的経営状況となっている。

#### (2) 湖陵病院

湖陵病院は、昭和44年の開院後、30年余が経過し、施設の狭隘化・老朽化に加え度重なる増改築により施設配置の非効率化が目立つなど、新たな医療需要に対応することが難しくなってきた。

このため、現在、21世紀における県の精神医療の拠点施設として新築移転計画を進めている。

一方で、経営状況は、職員年齢構成を要因とする通常の給与費の増大に加え、多額の退職金負担が予測されるなど、厳しい状況が続くものと予測される。

(3) 上記のような厳しい経営環境の中、各病院においては、それぞれ経営健全化委員会を設け経営改善に努めるとともに、平成13年6月には、健康福祉部内に『県立病院あり方検討会』を設置し、経営の健全化に向け努力を重ねているところである。

### 3 経営健全化計画策定の必要性

(1) 病院の運営は、本来一般企業のように利潤の追求を第一義の目的とするものではないが、県民に対し恒常的に良質な医療を提供していくためには、抜本的な経営の見直しを行い、将来にわたって安定的な経営基盤を確立する必要がある。

(2) 基本的には収益をもって費用に充てる地方公営企業として、診療報酬等の医業収入の一層の確保と医業費用の削減に努めるとともに、一般会計負担金の精査を行い適正なルールを確立することにより、その両面から経営基盤の確立を図ることが急務となっている。

(3) このため、当面の運転資金の確保を図る『第1次経営健全化計画』を策定する。

(4) 同時に、県立病院の役割・機能の見直しを含めた抜本的な改革を目指す、『第2次経営健全化計画』の策定に着手する。

## II 第1次経営健全化計画の目標

当面の運転資金（内部留保資金）の枯渇を回避し、安定的な医療提供体制の確保を図る。

## III 計画期間

平成15年度～18年度

## IV 経営健全化に向けた取り組みの方向

### 1 県立病院が担うべき役割・機能

#### (1) 基本的な役割・機能

- ① 県立病院は、高度・特殊・専門医療等の政策的医療を積極的に担うものとする。
- ② 一般医療については、保健医療計画や医療ニーズ、他の医療機関の状況等を総合的に勘案し、県民から支持される医療を提供する。
- ③ 代診医派遣・遠隔画像診断の実施など、地域医療・へき地医療を積極的に支援する。
- ④ 医療従事者の研修・研究機能を充実し、多様な研修機会や各種の情報を提供する。

## (2) 医療機能の見直し

### ① 中央病院

周産期総合母子医療センターの設置については、国の整備方針に基づき、早期に結論を出したい。

救命救急体制の強化など、その他の医療機能の見直しについては、『第2次経営健全化計画』の策定作業の中で、引き続き検討を進める。

### ② 湖陵病院

平成13年度にとりまとめられた島根県精神保健福祉審議会（県立湖陵病院整備検討小委員会）報告書を基に、現在、新病院整備を進める中で検討を行っている。

### ③ 医療行政との連携強化

県立病院として、医療行政をサポートし推進する立場から、また臨床現場の意見を医療行政に反映させる観点から、県の医療行政部局と県立病院との連携を一層強化する。

## 2 県立病院における医療サービスの向上

従来にも増して良質な医療の提供に努めることはもとより、県民に信頼される『安心・安全な県立病院』を実現するため、患者の立場・選択を尊重した医療の提供、医療事故の防止、患者サービスの向上等を図る。

### (1) より良質な医療の提供

#### ① 急性期医療の充実

急性期医療の充実を進めるに当たっては、『保健医療計画』等により医療機関の役割分担・機能分化の必要性を説明していくとともに、各病院において、地域における県立病院の役割・機能を患者・家族に十分説明し、理解と協力を得るよう努めていく必要がある。

※ 例えば、入院に際して、入院治療計画（退院予定時期を含めて）を十分に説明するとともに、病院の役割・機能を患者・家族に説明し、退院後についても一緒に考えていく必要がある。

#### ア 中央病院

急性期医療を充実するため、紹介制を基本として入院中心の診療体制の確立、複数の診療科や医師がチームを組み患者の診療に当たる総合診療体制の確立、<sup>\*1</sup>クリニカルパスや<sup>\*2</sup>EBMのさらなる充実に取り組む。

※1 疾患ごとに標準的な治療スケジュールや治療目標を定める治療の『工程表』

※2 根拠に基づく医療

#### イ 湖陵病院

急性期にある患者を積極的に受け入れ、短期集中的な治療を実施し、早期社会復帰を図る。

#### ② 高度医療等に対応し得る人材の確保と資質向上への取り組み

高度・特殊・専門医療に対応し得る医師や医療従事者の確保を図るため、職員（専攻医を含む。）の公募制の導入や医療内容の評価制度の確立等に取り組む。

また、職員の資質向上を図るため、職員に対し多種・多様な研修機会の提供に努め

るとともに、組織の活性化を図るため、両病院間の人事交流はもとより、外部の先進医療機関等への研修派遣等にも積極的に取り組む。(両病院)

### ③ 病院機能評価の推進

より良質な医療を効率的に提供し、県民に信頼される『安心・安全な県立病院』を実現するため、財団法人医療機能評価機構による機能評価を計画的に受審する。

また、病院自ら、定期的に医療内容の評価を実施し、その結果に基づき病院機能の充実・向上に努める。

## (2) 患者サービスの向上

### ① 患者サービスの向上

質の高い医療の提供のみならず、入院待機日数の縮減、待ち時間の短縮、療養環境の向上、及び身体的・精神的な苦痛を抱えている患者の心理に十分に配慮した接遇やコミュニケーション、苦情に対する適切な対応など、病院の「主役」である患者の立場に立ったサービスの提供に努める。

### ② 患者の立場、選択の尊重

患者の立場や選択を尊重した医療の提供、患者と医療従事者との信頼関係の確立、情報の共有化による医療の質の向上を推進する観点から、引き続き、インフォームドコンセントの充実、診療記録の開示、診療情報の提供等に努める。

### ③ 診療情報の積極的な提供

インターネットを活用した診療情報の提供を積極的に行い、患者の医療機関選択の一助とする。

## (3) 安心・安全な県立病院の実現

県立病院では、医療事故の防止を図るため、医療事故防止・対策委員会のもと、研修会の開催やマニュアルの作成に取り組んできた。また、医療事故に関する自主的公表基準を策定したところである。

今後共、マニュアルや基準の遵守に努めるとともに、一層の活性化を図る。

## 3 地域の医療機関との連携強化

県下の医療機関や医師会との連携を一層強化し、対応の困難な患者を積極的に受け入れ、高度・特殊・専門医療を提供するとともに、高度医療機器の共同利用の推進、地域の医療従事者に対する教育・研究機会の提供に努める。

また、地域における診療情報の共有化を図るため、「医療ネットしまね」による医療情報ネットワークの構築を推進する。

なお、開放病床の設置による地域医療支援病院の指定については、今後の入院患者数の推移や地域の需要に応じて検討を進めるものとする。

## 4 自律した運営体制の確立

地方公営企業法の経営原則である経済性と公共性に沿った運営体制の確立に努める。

(1) 各病院の自主性や自律性を一層高めるため、県本庁と各病院の役割分担を再点検し、可能な限り病院への権限委譲に努める。

(2) さらに、経営責任の一層の明確化を図るため、地方公営企業法の規定の全部適用や地方独立行政法人制度の導入について、『第2次経営健全化計画』の策定作業の中で、引き続き検討を深めることとする。

## 5 経営基盤の強化

Iで述べたとおり、県立病院の経営状況は非常に厳しく、現状のままでは早晚運転資金の枯渇は免れない。

早急に経営健全化対策について実行に移し、当面の運営資金の確保を図る。

### (1) 職員の経営参画意識の醸成

県立病院の経営の健全化による良質な医療の提供を推進するため、職員に対し経営計画や経営情報等の周知を図るとともに、具体的な経営目標等の設定に職員が参画することにより、一人ひとりが経営の健全化に対し正しい認識を持ち、経営の健全化に主体的に取り組んでいくことができるよう努める。

#### 【具体例】

- 1) 「中・長期運営目標」「短期事業計画」の策定と公表（職員への周知）（**両病院**）
- 2) 経営状況の公表（職員への周知）（**両病院**）
- 3) 診療科別・部門別ヒアリングの実施による、診療単価・平均在院日数・病床利用率等の目標設定（**両病院**）

### (2) 増収対策

#### ① 急性期型病院の追求

#### 【具体例】

- 1) 診療科別・部門別原価計算の推進（**両病院**）
- 2) 診療科別・部門別ヒアリングの実施による、診療単価・平均在院日数・病床利用率等の目標設定（**両病院**）（再掲）
- 3) 社会保険診療報酬対象外料金の見直し（受益者負担の原則）（**両病院**）
- 4) （高度）医療機器の稼働率の向上（**中央病院**）
- 5) 精神科急性期治療病棟入院料施設基準の取得（**湖陵病院**）

#### ② 医療連携の推進

#### 【具体例】

- 1) 地域連絡協議会（仮称：地域医師会、関係機関等）の開催（**両病院**）
- 2) 医療ネットしまねの活用（**中央病院**）
- 3) （地域）症例検討会の積極的開催（**両病院**）

### (3) 費用節減対策

#### ① 業務委託の推進

民間活力（ノウハウ）の活用により病院経営を効率化する観点から、現在直営で行っている業務のうち、医療内容、患者サービスを維持しつつ、民間でより効果的、効率的に行うことが可能な業務については、業務委託を推進する。

また、委託済みの業務についても、仕様内容・契約方法等について再精査する。

##### 【具体例】

- 1) 委託により効率化が図れる業務の委託を計画的に推進（両病院）
- 2) 現行業務仕様内容の再精査（両病院）
- 3) 契約方法の見直し（複数年化・類似関連業務一括化）（両病院）

#### ② 県立病院間の機能連携（医療資源の有効活用）

医療資源を一層有効に活用する観点から、診療報酬制度への的確な対応や県立病院間の事務の連携を強化し、現在各病院で行っている契約等についても一括契約等の見直しを行う。

##### 【具体例】

- 1) 県立病院業務の一括発注の検討（両病院）
- 2) 薬剤・診療材料等の絞り込み（両病院）
- 3) 後発医薬品の積極的な導入（両病院）
- 4) 医療機器等の購入と維持管理を併せた発注方式の導入（両病院）
- 5) 中央病院情報システムの新湖陵病院への導入（湖陵病院）

#### ③ 給与費の適正化

##### ア 適正な人員配置

常に業務内容や執行体制を検証し、適正な人員配置に努める。

なお、新行政システム推進計画に準じた人員配置の見直しについては、業務執行体制においてあり方を検討し、実施可能なものから早期に取り組む。

##### 【具体例】

- 1) 医療機能に着目した職員の適正配置（中央病院）
- 2) 新病院に向けた計画的職員配置の推進（湖陵病院）

##### イ 特殊勤務手当の見直し

他自治体病院や民間医療機関の動向にも注意をしながら、見直しを検討する。

##### 【具体例】

- 1) 業務の特殊性が給料で考慮されているもの（両病院）
- 2) 他の都道府県で手当の支給対象となっていないもの（両病院）



#### ウ 退職手当負担の後年度平準化

今後数年間に渡り、職員年齢構成から退職手当負担の増高が予想され、運転資金の維持に多大な影響を及ぼすものと予測される。

このため、一時的に集中する退職手当負担を、一般会計からの借入金により後年度に平準化する。

##### 【具体例】

- 1) 単年度5億円を超える退職手当について一般会計から借入（中央病院）

#### エ その他

医療の質の向上、経営の健全化には組織の活性化・職員の意欲向上が欠かせないものであり、業務実績や改善努力に応じた評価、報奨の実施等ができるシステムを導入する。

##### 【具体例】

- 1) 医師の勤務評価の導入検討（両病院）
- 2) 研修・研究システムの充実（両病院）

#### (4) 政策的医療に対する一般会計負担のあり方

高度専門・特殊医療及びその他の政策医療の提供に伴う不採算部分は適切な公費負担で賄い、一般医療の提供に要する経費については医業収益で賄うことが原則である。

両病院の機能・役割に応じ、現在の繰入基準について再精査する。

##### 【具体例】

- 1) 救命救急センター、精神科部門、リハ部門、ヘリポートに係る減価償却費及び企業債利息1/3相当の新たな算入（中央病院）
- 2) 不採算部門人件費に対する退職手当相当の算入（中央病院）

#### 6 県民にわかりやすい運営状況の公表

県立病院の業務状況については、地方公営企業法の規定に基づき、事業や予算の概要、また、決算の状況を年2回県報において公表している。

今後は、病院事業の透明性を図るとともに、常に県民の理解と協力の下に医療サービスの向上、経営効率化等を図るため、できる限り県民の理解が得られやすいような工夫を講じつつ、経営目標や経営状況などについて積極的に公表を行う。

##### 【具体例】

- 1) 「中・長期運営目標」「短期事業計画」の策定と公表（両病院）（再掲）
- 2) 経営状況の公表（両病院）（再掲）

## V 各病院の経営健全化の目標

### 1 中央病院

#### (1) 基本方向

- ① 健全経営を前提に、救急医療・高度特殊医療等の提供に努める。
- ② へき地医療支援、医療従事者の研修教育等、県の医療行政の推進に積極的に貢献する。
- ③ 患者本位の医療を提供し、県民に信頼される『安心・安全な県立病院』を実現する。

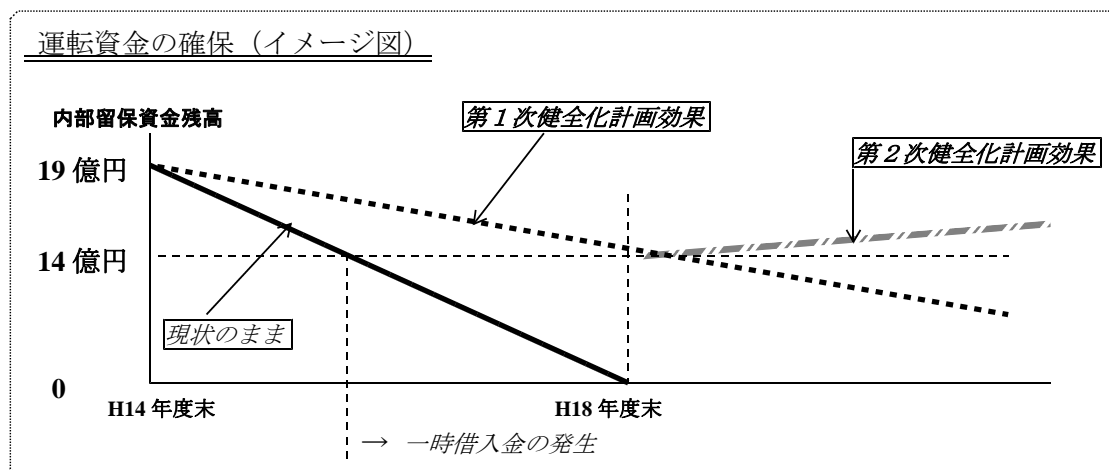
#### (2) 第1次経営健全化計画の目標

##### 【主要な経営指標】

区 分	基準年度 (平成14年度)	目標年度 (平成18年度)
病床利用率	90.3%	90.0%
平均在院日数(一般病床)	16.5日	15.5日
1日平均診療単価		
入院	40,698円	41,000円
外来	10,568円	11,000円
紹介率	36.0%	40.0%
病院運転資金 年度末内部留保資金残高	1,900百万円	1,400百万円

#### ※ 主要な経営指標の設定条件

- 1 基準年度を平成14年度におき、平成14年度の数値は決算数値を採用
- 2 診療報酬制度等については、基準年度のままと想定
- 3 年度末内部留保資金残高については、年間の資金需要を考慮し、運転資金の一時的な借入を回避できる額を目標とした。



## 2 湖陵病院

### (1) 基本方向

- ① 平成19年度の新病院開院に向け、スムーズな移行体制を整える。
- ② 健全経営を前提に、精神科救急医療・高度専門医療等の提供に努める。
- ③ へき地医療支援、医療従事者の研修教育等、県の精神医療行政の推進に積極的に貢献する。
- ④ 患者本位の医療を提供し、県民に信頼される『安心・安全な県立病院』を実現する。

### (2) 第1次経営健全化計画の目標

#### 【主要な経営指標】

区 分	基準年度（平成14年度）	目標年度（平成18年度）
病床利用率	90.6%	(74.0%)
平均在院日数	306日	(250日)
1日平均診療単価		
入院	13,155円	(13,300円)
外来	9,047円	(9,047円)
紹介率	18.1%	(20.0%)
病院運転資金 年度末内部留保資金残高	364百万円	(200百万円)

#### ※ 主要な経営指標の設定条件

- 1 基準年度を平成14年度におき、平成14年度の数値は決算数値を採用
- 2 診療報酬制度等については、基準年度のままと想定
- 3 平成19年度開院予定の新病院（病床数242床、現行309床）への移行期間中であり、目標数値は現時点での暫定数値
- 4 年度末内部留保資金残高については、年間の資金需要を考慮し、運転資金の一時的な借入を回避できる額を目標とした。

#### ※ 病床利用率の目標

$$74.0\% = \left( 242\text{床} \times 95.0\% \right) \div 309\text{床}$$

$$\text{(新病院病床数)} \times \text{(新病院病床利用率目標)} \quad \text{(現病院病床数)}$$

## VI 今後の予定

### 1 『経営健全化推進プラン』の策定

今後、各病院において、本計画のアクションプランに該当する『経営健全化推進プラン』を速やかに策定し、順次実施していくものとする。

### 2 健全化計画の推進体制

#### (1) 本庁

病院事業については健康福祉部の所管であり、医療行政を推進する上でも県立病院の健全経営は極めて重要であることから、その健全化施策については健康福祉部を挙げて取り組む必要がある。

健康福祉部長をトップとした経営健全化推進会議により、計画の進行管理及び県としてのバックアップを行う。

#### (2) 各病院

院長をトップとした経営健全化委員会のもと、計画の着実な実施を図る。

#### (3) 外部専門家等の意見聴取

必要に応じて外部の意見を聴取する懇話会等の開催並びに経営アドバイザーの活用を行う。

#### (4) 健全化計画の公表

健全化計画の公表はもとより、各年度の実績を公表する。

## VII 『第2次経営健全化計画』の策定着手

(1) 『第1次経営健全化計画』は、直面する運転資金の枯渇回避を主な目的に策定したところであるが、病院経営を取り巻く環境は、ますます厳しくなるものと予想される。

(2) 一般会計も極めて厳しい財政状況の中で、今後とも県立病院が良質な医療を安定して県民に提供していくためには、様々な角度から見直しを行い、将来にわたった経営基盤の確立が必要と考えられる。

このため、『第1次経営健全化計画』の実施と平行し、単年度資金収支の均衡を目標とした『第2次経営健全化計画』の策定に速やかに着手するものとする。