

第2次三重県病院事業経営健全化計画

平成14年3月25日

三重県病院事業庁

第2次三重県病院事業経営健全化計画骨子（案）目次

第2次経営健全化計画の策定意義

1	はじめに～病院事業をとりまく環境～	1
2	第1次計画の総括と課題	2
3	第2次経営健全化計画の意義	4

県立病院のあり方

1	県立病院の基本理念	5
2	県立病院の役割	6

県立病院の現状認識

1	県立病院全体に関する現状認識	7
2	県立4病院に関する現状認識	11

経営健全化計画の基本方針

1	計画の性格	13
2	計画の期間	13
3	計画の目標	13
4	計画の基本方針	13

経営健全化の基本方向

1	新たな経営指標によるマネジメントの展開	
	(1) 新しいマネジメントの展開の必要性	15
	(2) 新しいマネジメントの考え方と運営方針	15
2	戦略的目標	
	(1) 県保健医療福祉水準の向上	21
	(2) 地域信頼度の向上	22
	(3) 患者QOLの向上	22
	(4) 経営基盤の安定	23
	(5) 医療の質の向上に向けたしくみづくり	24
	(6) 業務の効率化	24
	(7) 職員のスキルアップ	25
	(8) 組織風土の活性化	26
3	経営健全化推進体制	27

経営健全化計画の成果目標

1	主要経営指標	28
2	経営収支	29

各病院の健全化計画

1	総合医療センター	
(1)	基本理念	30
(2)	基本方向	30
(3)	主要経営指標	31
(4)	経営収支	32
2	こころの医療センター	
(1)	基本理念	33
(2)	基本方向	33
(3)	主要経営指標	34
(4)	経営収支	35
3	一志病院	
(1)	基本理念	36
(2)	基本方向	36
(3)	主要経営指標	37
(4)	経営収支	38
4	志摩病院	
(1)	基本理念	39
(2)	基本方向	39
(3)	主要経営指標	40
(4)	経営収支	41

第2次経営健全化計画の策定意義

1 はじめに～病院事業をとりまく環境～

(1) 三重県病院事業（以下、『病院事業』という。）においては、少子・高齢化社会の急激な進行、患者ニーズの多様化、医療保険制度破綻の危機、国や地方自治体における財政危機等わが国の医療をとりまく厳しい環境の中で、三重県の行政システム改革を受け、「三重県病院事業経営健全化計画」（以下、『第1次計画』という。）を平成9年度に策定し、県立病院の果たすべき使命と役割、経営責任と改善目標を明らかにしました。さらに計画を具体化する「三重県病院事業経営健全化計画推進プラン」（以下、『推進プラン』という。）を平成10年度に策定し、250項目におよぶ改善項目を掲げ、経営健全化に取り組んできました。

(2) 第1次計画策定後、依然として厳しい医療環境が続く中で、医療事故に対する関心の高まりに代表されるように患者側から病院を選択する目が厳しくなるとともに、EBM¹推進やカルテ開示等医療に対する標準化・透明化への動きが加速するなど、ますます医療サービスの質の向上が求められています。

また、情報技術（IT）の革新は、電子カルテや保険証のICカード化等従来の病院のあり様を大きく変えようとしています。

(3) こうした状況にあって、国においては、日本版DRG/PPS²、保険者機能の強化等の抜本的な医療制度改革や、国立病院・大学等の独立行政法人化、市町村合併等の行財政改革を着実に進めつつあります。

一方、三重県においても、「三重のくにづくり宣言」第2次実施計画策定に合わせ、「政策推進システム」と「行政経営品質向上活動」の2大戦略により、生活者起点の県政改革を強力に進めようとしています。

1 EBM（Evidence-based Medicine 「根拠に基づく医療」）：診ている患者様の臨床上の疑問点に関して、医師が関連文献等を検索し、それらを批判的に吟味した上で患者様への適用の妥当性を評価し、さらに患者様の価値観や意向を考慮した上で臨床判断を下し、自分自身の専門技能を活用して医療を行うこと。

2 DRG/PPS: 診断症候群別包括支払方式、即ち一定の疾患毎に予め定められた額を支払う方式のこと。

2 第1次計画の総括と課題

第1次計画では、経営責任や改善目標を明確にするとともに、「収支の健全化」「機能の健全化」「自立の健全化」を3本の柱として、病院事業の「単年度収支均衡を達成」することを目標に、病院事業職員一丸となって経営健全化に取り組んできました。

しかしながら、計画目標に収支均衡を掲げたことから、ともすると収支の健全化に軸足がおかれがちでした。このため、今後は、健全経営を前提に3つの健全化のバランスをとりながら、「機能」と「自立」の健全化にウエイトをおき、さらに良質で満足度の高い医療サービスの提供を行っていくことが課題です。

(1) 機能の健全化

「機能の健全化」とは、顧客である患者、地域、県民の皆様の満足度を高め、病院事業としての事業価値を高めることです。

第1次計画では、県立病院の役割と基本理念を明らかにし、機能の健全化に取り組んできました。

その結果、総合医療センターでは救急部門の強化や地域の医療連携の促進による急性期医療の充実、こころの医療センターでは新病院整備に伴う精神障害者のノーマライゼーション推進機能の強化、一志病院では療養型病床群の導入による高齢化地域での医療サービス機能の確保、志摩病院では循環器科・脳神経外科の設置等による地域中核病院機能の充実等、各病院で基本理念に沿った機能の最適化をはかり、県の医療サービス及び行政施策に対して貢献してきました。

また、クリニカルパスの導入や「声の箱」設置・公表による患者本位の医療提供を推進するとともに、地域連携の取組や病院祭りの開催などを通じて地域信頼度の向上に努めてきました。

さらに、一般会計からの繰入については、近年の急速な医療制度改革や社会経済情勢の変化に対応して繰入基準の項目や積算方法について見直しましたが、今後、繰入成果を公表していくことにより、県立病院としての役割を明確にしていきます。

今後、病院事業がその事業価値を高めていくために、幹部がリーダーシップを発揮するとともに、職員全員がそれぞれの立場で患者本位、県民と地域本位の取組をさらに進めていくことが必要です。

クリニカルパス：標準的治療計画を医療従事者間で合意形成し、患者様の生活の質を重視し、効果的かつ質の高い治療やケアのサービスを提供、その効果を実行評価するシステム。

(2) 収支の健全化

「収支の健全化」とは、各病院が経常収支均衡を定着させ、健全経営を行っていくことです。

第1次計画では、計画目標である「収支均衡の達成」に向けて取り組んできました。これは、経営基盤の安定が良質な医療を提供していくための前提条件であること、収支という基準が価値観の異なる多様な専門職種が存在する病院組織にあっては、全職員が一枚岩になるために最もわかりやすい目標であること、の2つの理由からでした。

第1次計画では、各病院での基本理念に沿った機能の最適化、地域連携の充実、病床利用率の向上、薬品の共同購入等により収益の向上と費用の縮減に努めてきました。

その結果、収支目標については、各年度ともに、順調に目標を達成してきました。今後、さらに良質な医療を継続的に提供するために、経常収支での収支均衡を定着させ、経営基盤の強化をはかる必要があります。

(3) 自立の健全化

「自立の健全化」とは、診療サービスの改善と経営力の強化を総合的に推進して経営能力を向上させていくことです。

第1次計画では、病院事業への地方公営企業法の全部適用による権限と経営責任の明確化、本部員会議を中心としたマネジメント体制の整備、トップセミナーなど研修の充実に努めたほか、医師・看護婦（士）確保にかかる組織的な対応、院内LANの整備等電子病院化によるIT活用を推進してきました。

その結果、「計画・実践・評価」のマネジメントサイクルを構築するとともに、経営能力の向上、労使協働による健全化の取組、ワーキングやプロジェクトの導入による現場改革推進等職員の意識改革が進展しました。

今後、患者本位の医療提供（顧客満足：CS）を行っていくことが職務上の自己実

現（職員満足：E S）につながっていくという認識を共有し、医療プロセスの透明化を通じた医療の質の向上、業務プロセスの効率化を徹底して行っていく必要があります。また、それを支える職員の専門的技術サービス及び組織能力をさらに高めていくことが必要です。

3 第2次経営健全化計画の意義

（1） 第2次経営健全化計画（以下、『第2次計画』という。）は、これまで取り組んできた第1次計画の取組を定着させ、推進させることを目的としています。

このため、第1次計画における県立病院の基本理念など基本的な部分を踏襲しつつ、「収支の健全化」の目標である収支均衡を前提として、「機能の健全化」と「自立の健全化」に重点をおいた取組を展開していきます。

（2） また、計画期間中、第1次計画の取組成果の総括・検証、第3者機関による病院機能評価受審等の外部評価を経て、経営健全化の成果を徹底して評価し、国の医療制度改革、行財政改革等病院事業をとりまく環境変化を先取りして、県立病院の役割や各病院の基本理念等を再検討していきます。

また、第1次計画期間中に見直した一般会計からの繰入基準については、さらに医療制度改革等の県立病院をとりまく情勢変化に応じて見直していきます。

県立病院のあり方

県立病院の「基本理念」と「役割」を明らかにすることにより、良質で満足度の高い医療を提供し、県民の健康で文化的な社会の実現に貢献していきます。

1 県立病院の基本理念

(1) 患者様の人権を尊重する医療を追求します。

- ・ インフォームド・コンセント を推進し、患者様等が治療方法を選択することを可能にするなど、患者様の人権を尊重する医療サービスを追求します。

(2) 県民と地域の信頼を得る医療を追求します。

- ・ 地域の病院や診療所などとの役割分担と機能連携、情報通信システムの活用、保健や福祉との連携など、地域で安心して生活できる環境づくりをめざし、県民と地域に信頼される医療サービスを追求します。

(3) 常に時代や環境を先取りし、求められるサービスを実践します。

- ・ 時代や環境の変化を常に先取りし、職員一人ひとりが患者本位、地域本位の医療をめざし、自己変革と新たなサービスの創造に努めます。

インフォームド・コンセント：患者様が納得したうえで治療が行われるよう、医師が患者様に診療の目的と内容、効果などを事前に十分に説明することをいいます。

2 県立病院の役割

- (1) 県立病院は、患者本位・地域本位に立ち、地域の医療機関等との連携を推進し、県民から支持される医療を提供します。
- ・ 患者様とご家族が安心でき、納得できる患者本位の医療を提供します。
 - ・ 地域のニーズに対応し、地域の医療機関、福祉施設、ボランティア等との連携と役割分担をはかりつつ、地域本位のそれぞれの地域に即した医療を提供します。
 - ・ どの地域の県民からも支持される医療を行います。
- (2) 県立病院は、民間では困難な高度、特殊、不採算、救急医療等を提供し、また、保健医療福祉の連携、災害、研修教育等、医療行政施策の目的達成に貢献します。
- ・ 一般医療のほか、民間では困難な高度、特殊、不採算、救急医療等を担います。
 - ・ 保健医療福祉の連携等の行政施策の目的達成に貢献するため、関係機関との連携を密にし、モデル事業を実践しこれを普及します。
 - ・ 医療従事者の臨床研修、実習、生涯教育を担当します。
- (3) 県立病院は、地域のシビルミニマム を確保します。
- ・ 必要に応じて、市町村の医療供給を支援、または補完し、地域のシビルミニマムを確保します。

シビルミニマム：社会保障、教育、衛生、交通機関など、市民の生活環境の最低基準をいいます。

県立病院の現状認識

1 県立病院全体に関する現状認識

第1次計画で掲げた基本方向に沿った現状認識は以下のとおりです。

(1) 職員の意識改革と働きがいのある職場づくり

第1次計画の策定により県立病院事業の理念、役割、経営健全化の基本方針等は明確になりましたが、全職員が目標を共有して理念から事業目的を展開する取組はいまだ不十分な状況にあります。

このため、顧客満足＝職員満足の視点に立ち、職員のエンパワーメント¹の向上が組織風土の活性化につながるよう、職員のキャリアデザイン²に基づいた能力を最大限に発揮できるシステムと環境を整えることが必要です。

- 1 エンパワーメント：内なる力の発揮という意味。エンパワーメントによって持てる力を発揮し、自己選択、自己決定、自己責任のもと、自己実現を果たすことで満足感が達成されると考えられています。
- 2 キャリアデザイン：「職業人生を通して、自分はどんな人間になりたいのか」という職員のビジョンと責任を前提に、職員が自分の能力を開発し、自己実現していくこと。キャリア開発をする職員に対して、職業生活を通じてどういった対応をしていくかが課題となる。

(2) 地方公営企業法の全部適用と病院事業管理者の設置

公営企業管理者および行政組織から独立した病院事業庁の設置により権限と経営責任は明確にしましたが、きびしい経営環境の中で、トップマネジメント層の強力なリーダーシップの発揮、より徹底した経営責任の遂行と県立病院経営にふさわしい組織形態およびシステムの構築を行い、県立病院の体質を改善していくことが必要です。

(3) 事業の一体性の強化

人事、予算の統括的運用、病院間の連携強化等一体的な管理運営に努めてきましたが、まだまだ病院間の相互応援・協力体制・連帯感が十分とはいえず、一層の強化が必要です。

(4) 病院における自立性、主体性の発揮

第1次計画で、各病院並びに県立病院課の役割と機能を見直し、各病院の自立性、主体性を高めてきましたが、十分発揮するまでには至っていません。

このため、各病院における経営環境の変化に対する対応能力の向上や責任ある執行体制づくりなど組織的な取組の展開が課題となっています。

(5) 県立病院事業および各病院の役割・機能の見直し

各病院の基本理念に沿って、新病院の整備、診療科の新設、スタッフの確保等機能の充実を行ってきましたが、今後さらに激しい環境変化にソフト面を含めた機敏な対応をしていくことが必要です。

このため、国の医療制度改革、市町村合併の動向等地域の動き、患者様の医療ニーズの変化等に的確、迅速に対応し、病院の役割と機能の見直しについて随時、時機を得て行っていくことが必要です。

(6) 病院事業にふさわしい管理運営体制等の構築

本部員会議を中心とした、「計画・実践・評価」のマネジメントサイクルを構築し、4半期単位、月単位で事業評価を実施するとともに各病院レベルにおいても部門別チャレンジシートを使った目標管理を行うなどシステムの整備を行いました。

しかし、財務指標による目標管理の限界、各部門間の目標の関連性等が不明確であるなど全職員にいたるまで基本理念や戦略が徹底してブレイクダウンされたとはいえず、効果的、戦略的な取組の展開を可能にする新たなシステムの構築が今後の課題となっています。

また、第1次計画では、収支均衡を計画目標とし、推進プランで250項目にわたる改善項目を設定して取り組んできましたが、機能・収支・自立の健全化の各柱に沿って、経営状況全体を必要に応じて的確に把握する共通の経営指標がありませんでした。このため、重点目標となる共通指標の絞り込み等を通じ、的確な経営判断を可能にする評価手法を確立していくことが必要です。

(7) 経営専門の人材、優秀な医療従事者の確保・育成・活用

職員研修の充実、経営コンサルタントの活用等により経営能力の向上に努めてきましたが、依然として経営専門家の育成、確保が不十分であり、今後も継続的、計画的に対策を講じていくことが必要です。

優秀な医療従事者の確保・育成については、定期的な三重大学との連絡会議の開催等関係機関への働きかけを組織的に行ってきましたが、医師等は依然として不足していることから、継続的な確保・定着対策を行うとともに、優秀な医療従事者を育成するシステムを構築していくことが必要です。

(8) 医療の質の向上

医療の質の向上については、14・15年度に受審する第三者機関による病院機能評価への準備、クリニカルパスの導入、診療記録の整備、患者安全確保対策、患者満足度調査の実施とその対応等の取組を行ってきましたが、今後、さらに標準的な診療指針の確立、EBMの推進、専門機能・診療実績の公表等を加え、患者本位の医療サービスの向上に向け、組織的な取組を展開していくことが必要です。

(9) 開かれた病院

各病院における声の箱の設置、患者アンケートの実施、院内ボランティア制度の導入、病院祭りの開催等開かれた病院をめざして、種々の取組を行ってきました。今後も患者本位の視点に立ち、これらの取組を推進するとともに、インフォームド・コンセントの組織的な取組の徹底、外部の声を病院運営に生かすシステムづくり等を通じて、患者様、地域の皆様からの信頼度を高めていくことが必要です。

また、治療成績等医療内容にかかる成果の公表や医療事故の公表基準の策定等、医療プロセスの透明性を向上させ、県の医療水準向上に寄与するとともに、より開かれた病院をめざすことが必要です。

(10) 収入の適正確保

患者満足度の向上や病病連携・病診連携の推進等患者様に選ばれる病院をめざし

た取組、減点・返戻等請求漏れ防止対策等により、収入確保に努めてきました。今後さらに、これらの患者様に選ばれる病院をめざした取組や請求漏れ防止対策を強化し、経営基盤を安定させていくことが必要です。

特に、今後の医療制度改革、診療報酬体系の見直しに先んじて、各部門での最適な対応策を講じるとともに、中長期的な病院の方向性や戦略を明確にして取り組んでいくことが重要です。

(11) 費用の縮減

ロスとコストを削減し、効率のよい運営を行うために、外部委託の活用、高額医療機器等契約方式の変更、薬品・診療材料の品目削減等により、費用の縮減をはかってきましたが、なお一層の委託業務の見直し、薬品・診療材料等の適正管理、高い人件費比率等検討すべき課題が残っています。このため、計画的な委託の導入や徹底した職員のコスト意識の向上等、組織的な取組を強力に進めることが必要です。

(12) サービスの向上

患者アンケートの実施による現状把握とその対応、接遇研修の実施、再診予約拡充による待ち時間短縮化、積極的な情報提供等、サービスの向上に努めてきましたが、更に患者満足度を高めるため、顧客満足＝職員満足の視点に立ち、部門を越えた取組を通じて組織的な意識改革とサービス向上を行っていくことが必要です。

2 県立4病院に関する現状認識

(1) 総合医療センター

県の医療施策の実現に貢献するために、高度特殊、救急医療等の施設整備を行ってきましたが、投資に見合った効果を発揮することが課題です。

患者様の満足度を意識した患者本位・地域本位の医療が求められており、最良の医療を提供するため、医療の質の向上の取組をすすめる必要があります。

職員に経営意識を浸透させ、収支の目標管理に取り組んでいますが、さらに職員一丸の意識改革による収支の改善が求められます。

北勢二次医療圏の急性期医療を中心とした役割を担うために、地域の医療機関や保健福祉施設との連携の必要性が増しています。

クリニカルパスの適用等、医療の標準化や情報公開、チーム医療に対する取組を行っており、継続し、拡大していくことが課題です。

(2) こころの医療センター

本県の精神医療の基幹病院として、急性期治療を中心とした診療システムに早期リハビリテーションを組み込んだ統合的な診療システムが必要となっています。また、病病連携・病診連携を推進するための外来機能や、今日的な社会ニーズに応じられる診療体制の充実が必要です。

関係機関との連携強化や積極的なリハビリ活動を通じて患者様のQOLを高め、県全体の精神・保健・福祉やノーマライゼーションの水準向上に、より一層貢献していく必要があります。

疾病理解のための心理社会教育などによる積極的な情報提供や十分な説明と同意によって、さらに患者様やご家族の人権を尊重した医療を推進するとともに、県民の理解を深めるための情報発信機能を充実させる必要があります。

現在の精神医療は医師、看護師、精神保健福祉士、作業療法士、心理士などの多職種によるチーム医療が求められており、院内各職種の連携を強化するとともに、その専門性をさらに向上させる必要があります。

安定した医療サービスを提供するための中心的な専門職種である精神科医や、

実地臨床において重要な役割を担う精神保健指定医の確保が困難な状況にあります。

減価償却費、支払利息、人件費といった固定費の負担が大きく、収支の改善が厳しい状況です。

QOL (Quality Of Life) : 単に生活の質だけではなく、より深く「治療を受ける側の満足感、生きがい、幸福」といった意味も含まれます。医療は病気さえ治せばいいというものではなく、「病人を治す」という視点から、患者様の生活や人生の質的な面に重点を置く考え方です。日常生活の充足感、肉体状況、労働意欲、知的機能を含む社会的活動などがチェック項目です。

(3) 一志病院

過疎地域と少子・高齢者問題を抱えた地域が診療圏内にあり、かつ公共交通機関の便が悪く、さらには近隣地域の大規模病院設置などにより外来患者が減少しています。そのため、患者様の満足度向上や保健福祉医療の連携を主としたモデル事業の構築が求められています。

急性期病棟と療養型病床群を併せ持っていることから、病診、病病ならびに病福の連携を行っていますが、さらに地域に密着した運営を行っていく必要があります。

一志郡西部地区における救急医療を担うため急性期病院としての機能の向上に努めていますが、より住民が満足する医療の質を追求していく必要があります。

(4) 志摩病院

診療圏内の患者様が伊勢市方面の大病院へ流出する状況は継続しており、志摩地域の中核病院としての病院機能の充実がさらに求められています。

地域連携面で、町立病院を含めた医療供給体制の最適化への取組の必要性が増しています。

病院経営環境が大きく変化する中、院内コンセンサスを迅速に形成し、より効率的な病院運営を実現させる必要があります。

志摩地域唯一の2次救急病院として医療サービスを充実させ、地域ニーズに添えていく必要があります。

経営健全化計画の基本方針

県立病院のあり方で掲げたことを実現するために、計画の性格、期間、目標、基本方針を次のとおりとします。

1 計画の性格

(1) 計画の目標と戦略を示す

三重のくにづくり宣言、三重県保健医療計画等三重県計画と整合をはかり、第1次計画で掲げた県立病院の基本理念と役割を前提として、計画期間中の目標と戦略を明らかにします。

(2) 常に計画を進化させる

計画期間中に、新しい枠組み（新しいマネジメントシステム）の「計画・実践・評価」サイクルを定着させるとともに、目標と戦略を常に点検し、計画を進化させながら推進します。

2 計画の期間

平成14年度から平成15年度まで

3 計画の目標

県立病院の理念を追求し、経営健全化を定着させます。

- ・ 県立病院の理念である「患者様の人権を尊重する医療」「県民と地域の信頼を得る医療」を追求し、「常に時代や環境を先取りし、求められるサービス」を実践するため、「収支の健全化」だけではなく、「機能の健全化」、「自立の健全化」についても成果目標を明示し、その取組を定着させていきます。

4 計画の基本方針

(1) 数値目標を設定し、機能の健全性を向上させます。

- ・ 顧客である患者、地域住民、県民の皆様それぞれの視点に立って病院づくり

を行い、「良質で満足度の高い医療」を提供します。

- ・ それぞれの顧客の視点に立った目標設定と評価の徹底により「機能の健全化」の取組の定着化とバージョンアップをはかります。

(2) 収支の健全性を確保・定着させます。

- ・ 良質な医療サービスを提供していくため、病院単位での経常利益を確保し、経営基盤を安定させます。
- ・ 県民から理解され支持されるよう、一般会計からの繰入については、負担区分ルールを明確化するとともに、その成果指標を公表します。
- ・ 累積欠損金の処理に関しては、本計画の進捗をみて検討します。

(3) 求められるサービスを実践する人材と自立できる組織をつくります。

- ・ 「病院機能評価」の受審等により医療プロセスの改善と業務プロセスの効率化を進めるとともに、リーダーシップとエンパワーメントを高め、挑戦的な取組を醸成する風土と主体的に学習し成長する組織をつくります。

経営健全化の基本方向

経営健全化の基本方針を具体化し、目標と戦略を明確にして、新たな経営指標によるマネジメントを展開します。

1 新たな経営指標によるマネジメントの展開

(1) 新しいマネジメントの展開の必要性

第1次計画では、病院事業がめざしている基本理念を実現するために、「収支均衡」という財務指標を計画目標として掲げ、本部員会議や各病院での推進会議を頂点とした「計画・実践・評価」のマネジメントサイクルを構築し、健全化に取り組んできました。

しかし、基本理念から戦略・具体策への展開が徹底できなかったことや3つの健全化の関連性や内容がわかりづらかったこと、経営全体を総合的に評価するツールが不足していたことなど解決すべき課題が残っています。

このため、第1次計画期間中の取組を進化させ、顧客満足＝職員満足の視点にたって、県民にも職員にもわかりやすいマネジメントシステムを再構築します。

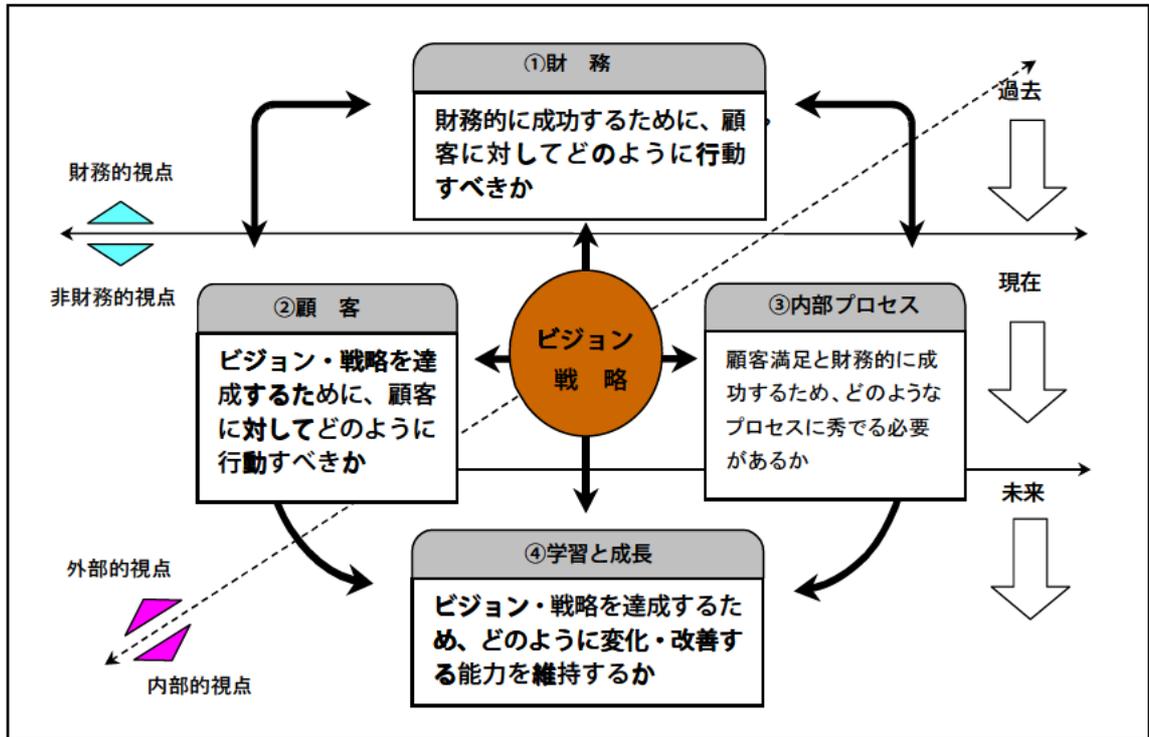
(2) 新しいマネジメントの考え方と運営方針

3つの健全化を4つの視点で評価し、階層別に1枚のシートでマネジメントしていきます。

(ア) 収支の視点から多面的な視点でのマネジメントへ（縦軸の展開）

- ・ 経営全体を総合的にマネジメントするため、病院事業の成果を多面的にとらえ、「顧客」、「財務」、「内部プロセス」、「学習と成長」の4つの視点を導入し、3つの健全化の相互の関連性を明確にします（図参照）。
- ・ 4つの視点を導入することにより、財務的視点と非財務的視点、外部的視点と内部的視点、過去・現在・未来の視点等を複眼的に評価するなど病院事業の成果を多面的に評価します。

なお、「機能の健全化」が「顧客」の視点に、「収支の健全化」が「財務」の視点に、「自立の健全化」が「内部プロセス」の視点および「学習と成長」の視点に対応しています。

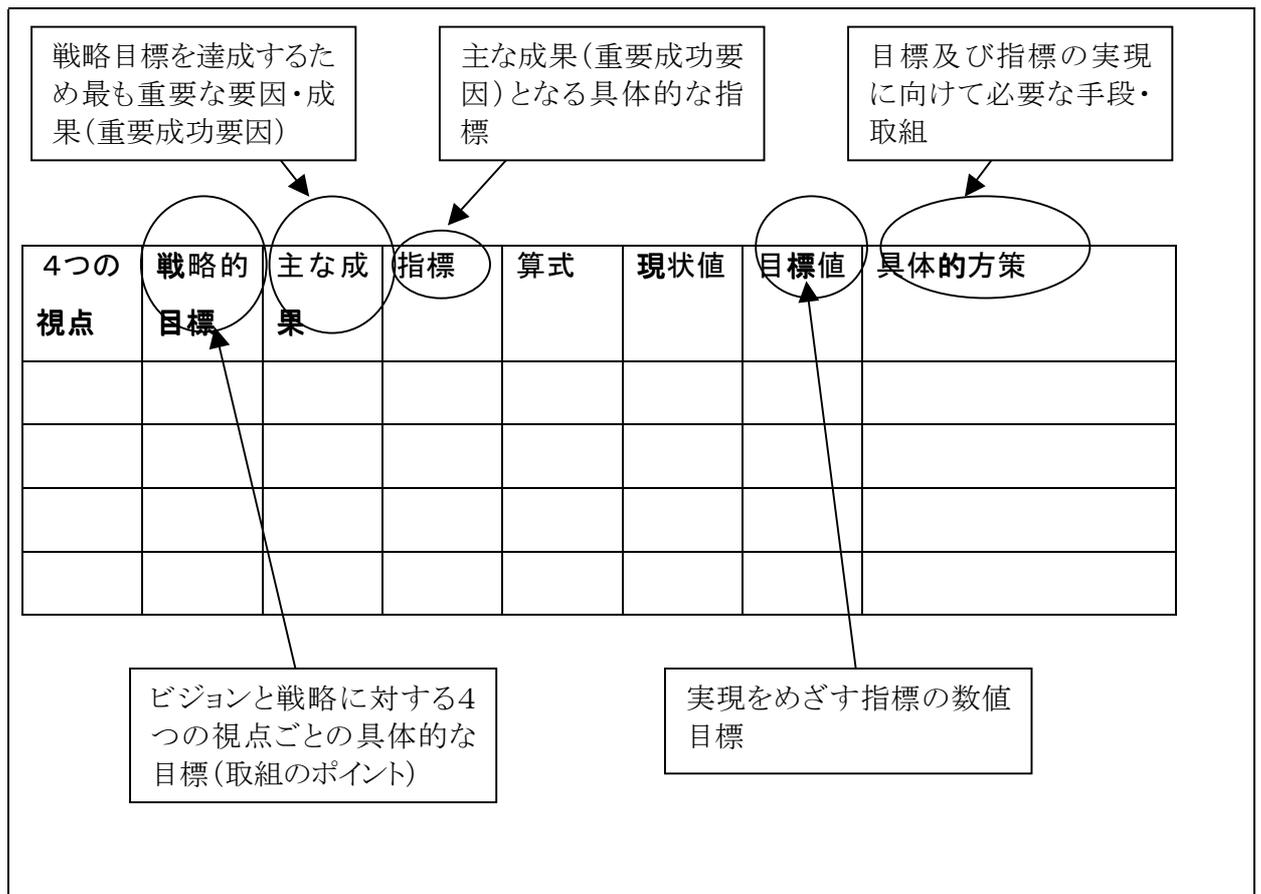


3つの健全化	4つの視点	4つの視点の内容
機能の健全化	顧客の視点	「ビジョン・戦略を達成するために、顧客(患者・地域住民・県民の皆様)に対してどのように行動すべきか。」という視点です。 この視点に基づき、いかに顧客満足を高めているかを評価します。
収支の健全化	財務の視点	「財務的に成功するために、顧客に対してどのように行動すべきか。」という視点です。 この視点に基づき、患者・県民(納税者)の皆様立場で評価し、地方公営企業法上という経済性を追求します。
自立の健全化	内部プロセスの視点	「顧客満足と財務的に成功させるために、どのようなビジネスプロセスに秀でるべきか。」という視点です。 この視点に基づき、何をどう提供するか、いかに効率的に提供するか、いかに顧客との関係を強化するかを念頭に、仕事の仕方やしぐみのあり方をどう改善しているかを評価します。
	学習と成長の視点	「ビジョン・戦略を達成するため、どのように変化・改善する能力を維持するか。」という視点です。 この視点に基づき、組織や職員の能力をいかに伸ばしているかを評価します。

(イ) ミッションから戦略的目標～具体的方策へのブレイクダウン(横軸の展開)

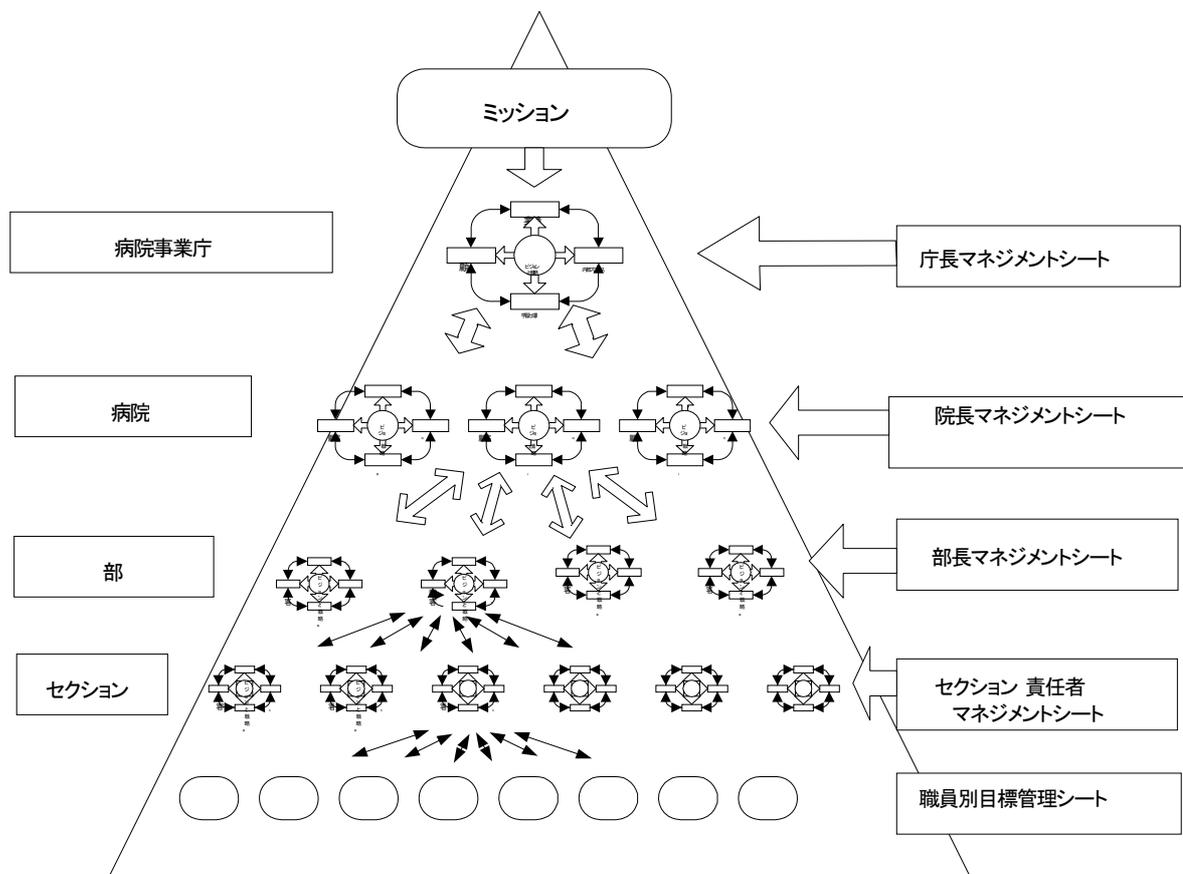
- ・ ミッションに直結する戦略的目標にかかる重要成功要因を絞り込み、重点課題の優先順位や注力度を明確にし、事業の効果を高めます。
- ・ 成功要因の成果指標には測定可能な数値目標を設定することにより、成果主義を徹底します

マネジメントシート



(ウ) マネジメントシートの運用

- ・ 階層別にマネジメントシートを作成・運用し、マネジメントツールとして活用するとともに、ミッションから具体的方策まで一貫した事業展開の視点を共有する職員の意欲と主体性を引き出し顧客満足度の向上につなげていく等の階層上下間でのコミュニケーションツールとしても活用します。



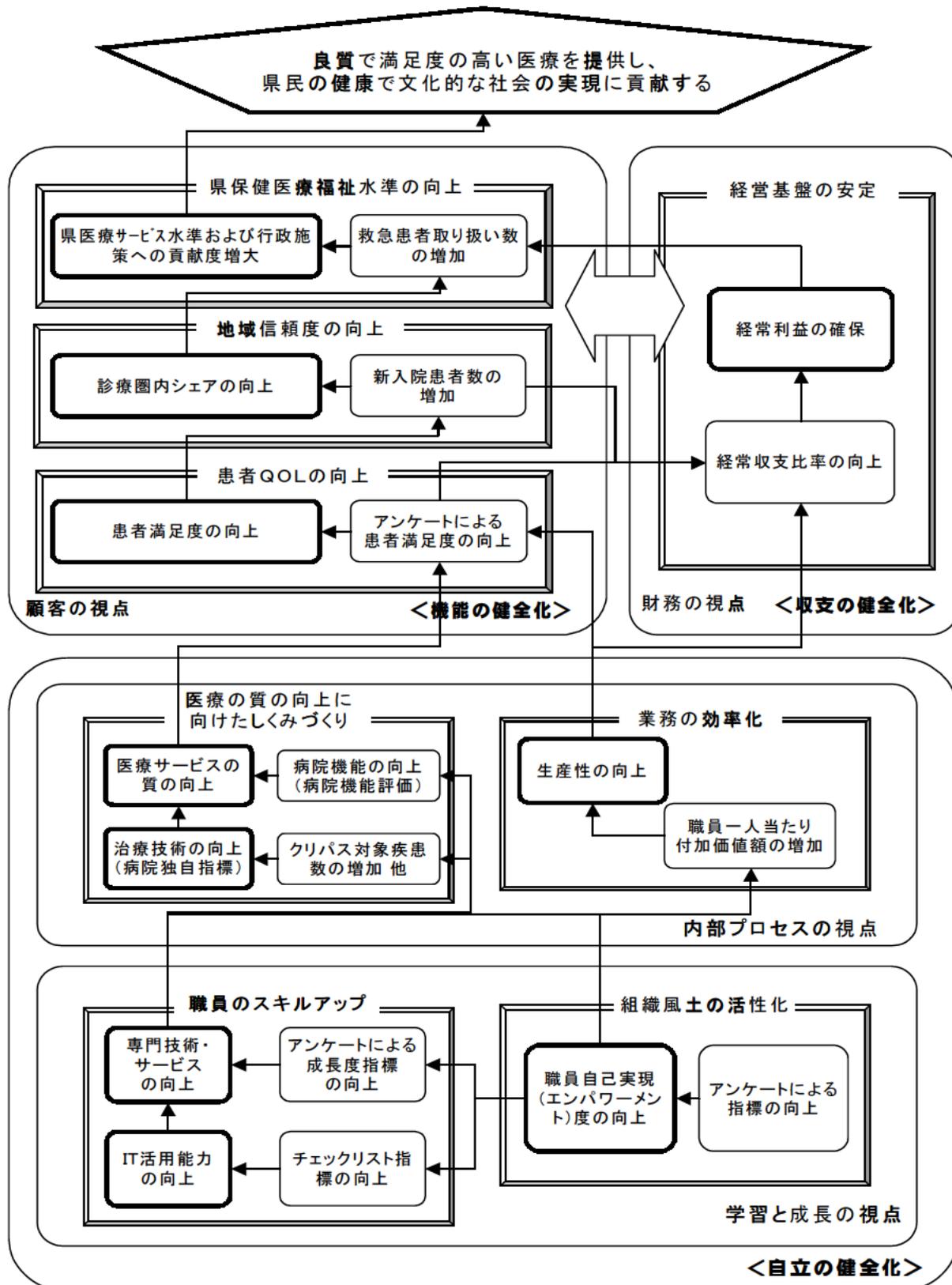
(エ) 新たなマネジメントの定着に向けて

- ・ 新たなマネジメントの定着に向けて、マネジメントシートの活用にかかる研修を計画的に実施し、全職員に浸透させます。

2 戦略的目標

計画の基本方針を受けて8つの具体的な目標を設定します。

〔戦略の展開図〕



〔戦略の展開図の説明〕

マネジメントシートの活用により、「職員自己実現（エンパワーメント）度」が向上し組織風土が活性化すると、「IT活用能力の向上」、「専門技術サービスの向上」がはかれます。

「IT活用能力の向上」により、情報の蓄積活用が高まると、個々の職員の「専門技術サービスの向上」がはかれます。

の「専門技術サービス」が向上することにより、病院特性に応じた「治療技術の向上」が促進されるとともに、病院機能評価受審により〔病院機能〕が向上し、医療プロセスの改善による「医療サービスの質の向上」を促進できます。

による「職員自己実現（エンパワーメント）度の向上」、による「専門技術サービスの向上」がはかれると、〔職員1人当たりの付加価値額〕が増加し、「生産性」が向上します。

による「医療サービスの質の向上」、による「生産性の向上」がはかれると、「患者満足度」が向上します。

による「患者満足度」が向上すると、〔新入院患者数の増加〕に結びつきます。

〔新入院患者数の増加〕は、「診療圏内シェア」を向上させ『地域信頼度』を高めることにより、〔救急患者取り扱い数の増加〕に結びつきます。

また、の「生産性の向上」、の「患者満足度の向上」、の「診療圏内シェアの向上」は、〔経常収支比率の向上〕に結びつき、「経常利益の確保」が可能となります。

さらに、「経常利益の確保」により、『経営基盤を安定』させると、「県医療サービス水準および行政施策への貢献度の増大」への基盤ができます。

「県医療サービス水準および行政施策への貢献度の増大」により、県立病院事業で継続的に良質で満足度の高い医療を提供し、県民の健康で文化的な社会の実現に貢献できます。

説明のなかで、『 』は戦略的目標、「 』は主な成果、〔 〕は指標を示します。

機能の健全化

第1次計画では、県立病院の基本理念と役割を明らかにし、各病院の役割に沿った機能の最適化をはかってきました。第2次計画では、さらに、県立病院の果たすべき機能について、顧客である患者、地域住民、県民の皆様それぞれの視点に立って見直し、「良質で満足度の高い医療」を提供するとともに、これらの成果を具体的な指標として評価することにより、「機能の健全化の取組」の定着とバージョンアップをはかります。

(1) 県保健医療福祉水準の向上

〔戦略意義〕

病院事業では、「県民の健康で文化的な社会の実現」に貢献するため、県民の視点に立って、「良質で満足度の高い医療」を提供することにより、医療サービス水準の向上と県行政施策の目的達成に貢献します。

〔重点項目〕

- (ア) EBMやクリニカルパスの推進等、医療の質を高める先進的なシステムの構築や先進的な取組により、県の医療サービス水準の向上に貢献します。
- (イ) 民間では困難な高度・特殊・救急・不採算等の医療提供や災害時での拠点として、県民の安全と安心の確保に貢献します。
- (ウ) 臨床研修指定病院、臨床実習病院としての機能を充実し、優秀な臨床医療従事者を養成することにより、県内の医療サービス水準の向上に寄与します。
- (エ) 関連機関等との連携を強化し、保健・医療・福祉連携のモデル事業の構築、実践、普及により、行政施策の目的達成に貢献します。
- (オ) 国の医療制度改革、国立病院・大学の独立法人化や市町村合併の動向、地域医療ニーズの変化に迅速に対応し、県立病院としての的確な役割、機能の見直しを行っていきます。
- (カ) 病院事業のマネジメント水準を高め、情報発信することにより、自治体病院におけるマネジメント水準向上に寄与します。

(2) 地域信頼度の向上

〔戦略意義〕

地域医療の確保等県立病院としての役割を果たしていくため、地域の医療機関や保健・福祉施設等と連携して最適な医療サービスの提供を行うことにより、地域の安全と安心に貢献します。

〔重点項目〕

- (ア) 情報収集機能を強化し、地域ニーズに応じた診療科・専門機能の見直しを行うことにより、医療サービスの最適化を行います。
- (イ) 紹介・逆紹介の推進、高額医療機器の共同利用、定期的な症例検討会の開催等地域医療機関および福祉施設等との連携を強化し、自己完結型医療から地域完結型医療の体制の確立に貢献します。
- (ウ) ホームページや広報紙の広報活動等により、病院情報発信機能を充実するとともに、引き続き病院祭りの開催やNPO、ボランティアとの協働を通じて、地域に開かれた病院をめざします。

(3) 患者QOLの向上

〔戦略意義〕

患者様やご家族は、苦痛、不安、機能障害の軽減等最善の治療を求めています。このため、病院機能に応じて、入院中はもとより、健康維持や退院後の生活指導など多様な健康問題に対処できるよう医療サービスを向上させ、患者満足度を高めます。

〔重点項目〕

- (ア) 「患者様の権利と責任」に掲げた事項を組織的に推進し、傷病の診断・治療、患者様の苦痛や不安の軽減、社会復帰に向けた援助等本来の医療サービス機能に加え、治療効果を高めるためのインフォームド・コンセントの組織的な取組の強化や、セカンドオピニオン等の患者様やご家族への情報提供により、患者満足度を高めます。
- (イ) 患者アンケートや声の箱等により患者ニーズを継続的に把握し、的確な対応を行うとともに、患者様の快適性や利便性に配慮した院内アメニティ、接遇能力の向上、

外来待ち時間対策などにより、患者満足度を高めます。

セカンドオピニオン（第二の意見）：現在の担当医（主治医）からの説明に対しての他の医師からの意見のことをいいます。

収支の健全化

第1次計画では、計画目標として、4病院全体での収支均衡を掲げてきましたが、第2次計画では、良質な医療を提供していくため、病院単位での経常利益を確保し、経営基盤を安定させます。

（4）経営基盤の安定

〔戦略意義〕

医療サービス機能の最適化や職員一人ひとりのコスト意識の醸成等に努めるとともに、その成果を経営指標により多面的に評価することにより、機能と自立の健全化の前提となる経営基盤を安定させます。

〔重点項目〕

（ア） 医療連携の強化、診療報酬にかかる返戻過誤防止・減点率減少・請求漏れ防止の取組による収益増大や、外部委託の活用、材料費・経費の縮減による費用削減を徹底します。

また高い人件費比率について、外部委託（アウトソーシング）の最適化、付加価値の増大等を通じて引き下げを行います。

（イ） 高度医療機器の稼働率の向上、病床・手術室の効率的な利用、未収金の削減、薬品・診療材料の在庫ロス防止等に努め、投下した資本を有効に活用します。

（ウ） 一般会計からの繰入については、県民からの理解と支持が得られるよう、各病院の役割、機能の見直しと連動して、負担区分ルールと成果指標の見直しを行っていきます。

（エ） 累積欠損金については、単年度経常利益を確保することにより、その減少をはか

るとともに、本計画の進捗をみて資本剰余金の取り崩しによる累積欠損金の解消を検討します。

自立の健全化

第1次計画では、地方公営企業法の全部適用による権限と経営責任の明確化、本部員会議を中心としたマネジメント体制の整備により、病院経営に対する職員の意識改革に努めてきました。第2次計画では、新たにプロセス改善を自立の健全化に位置付け、医療プロセスの改善と業務プロセスの効率化を進めるとともに、職員のエンパワーメントを高め、主体的に学習し成長する組織をつくります。

(5) 医療の質の向上に向けたしくみづくり

〔戦略意義〕

医療サービスの質の向上をはかるため、14・15年度に予定している病院機能評価受審を契機に、部門間の連携強化、医療サービスの標準化の促進、透明性の向上等に取り組み、医療プロセスを改善します。

〔重点項目〕

- (ア) 病院機能評価受審への取組を通じて、院内における部門を越えた連携を強化し、診療効率と効果を高めるとともに、院内感染対策、医療事故防止対策等の病院ぐるみの安全管理を強化します。
- (イ) クリニカルパスの推進、標準的な診療指針や看護基準のマニュアル等による医療サービスの標準化や、診療記録の整備・診療情報の公開・医療事故公表基準の策定等に取り組むことにより、医療サービスの透明性を確保します。

(6) 業務の効率化

〔戦略意義〕

意志決定やサービスのスピードアップをはかるため、ムリ、ムダ、ムラを省き業務プ

プロセスの改善と効率化を徹底します。

〔重点項目〕

- (ア) プロジェクトやワーキングを積極的に活用し、部門を越えた取組を通じて業務プロセスを最適化します。
- (イ) 新たなマネジメントシステムにより、常にコストとサービスの質を意識しながら、経営指標による評価、ベンチマーキングの活用、部門別損益計算の活用等により、業務プロセスの効果的な改善を行います。

(7) 職員のスキルアップ

〔戦略意義〕

マンパワーに大きく依存する病院では、職員の技術サービスの向上が常に求められることから、顧客満足＝職員満足の視点に立ち、職員のキャリアデザインに応じた専門的技術やサービス能力の向上を図ります。また、情報技術の発展に伴う診療情報の電子化に対応するため、IT能力を組織的に高め、その能力を活用していきます。

〔重点項目〕

- (ア) 病院の基本理念に対応した良質な医療サービスを提供するため、医療従事者のキャリアデザインに応じた専門的技術やサービス能力の向上策を具体化していきます。また、計画的に経営専門家を確保・育成します。
- (イ) 顧客満足度を高めるため、職員の日常業務の基本となる知識と考え方について徹底して浸透させ、職員の理解を深めるとともに、階層別の役割に応じたマネジメント能力を向上させます。
- (ウ) 情報の蓄積・活用の必要性が高まる中で、情報技術の環境整備と活用能力を高めることにより、ナレッジマネジメントを推進し、業務支援情報の共有化、意思決定の迅速化を進めるとともに、コミュニケーションツールとして最大限活用します。

ナレッジマネジメント：職員一人ひとりの情報やノウハウ、アイデアなど「個人知」をネットワークによって組織全体のもの「共有知」として、幅広く有効に活用する経営手法を指します。組織がその知的財産を基に、価値を創造していくプロセスです。

(8) 組織風土の活性化

〔戦略意義〕

戦略的に組織風土の活性化を図るため、幹部のリーダーシップを高めるとともに、新たなマネジメントシステムを導入し、顧客満足 = 職員満足の視点から組織能力を向上させます。

また、時代環境の変化に対応していく活力のある組織体制を構築していくため、優秀な人材の確保に努め幅広く関係機関と連携していきます。

〔重点項目〕

- (ア) 幹部が率先してリーダーシップを高め、組織の存在価値と事業の方向性を明示し、個々の職員がもてる力を十分に発揮できる環境づくりを行うとともに、現行の推進体制を改善し計画遂行に向けた経営責任を明確にしていきます。
- (イ) 新たなマネジメントシステムを戦略的に活用して、対話による階層間のコミュニケーションを充実し、課題と目標を共有します。
- (ウ) 豊かな人間性、深い郷土愛、幅広い視野を有する意欲と能力のある職員を確保・育成・活用します。また、県立病院に必要な優秀な医師の確保・定着・育成について、総合的な取組を行っていきます。
- (エ) 自主性、創造性を尊重し、自己実現の機会を提供することにより、挑戦的な組織風土を醸成し、組織を活性化させます。また、能力・責任・実績に応じた業務評価システムの導入を検討します。

3 経営健全化推進体制

これまでの推進体制について、新たなマネジメントシステムのもとで、さらに有効に機能させていくため、役割の見直しと責任の強化を行い、バージョンアップをはかります。

(1) 経営健全化推進本部員会議（以下「本部員会議」という）

病院事業庁長直属組織で病院事業庁の最高意志決定機関

- 〔任務〕 県立病院事業の経営健全化に関する基本方針及び基本方策の決定
病院事業庁の重要な戦略の決定・変更及び主要経営指標の決定・検証・更新、
各病院の重要な戦略の決定・変更及び主要経営指標の決定・検証・更新の承認
経営健全化計画の進行管理、実績評価

- 〔構成〕 病院事業庁長(本部長)、総括マネージャー(副本部長)、各病院長その他幹部職員

(2) 経営健全化推進会議（以下「推進会議」という）

各病院における最高意志決定機関で各種委員会および会議等を総括

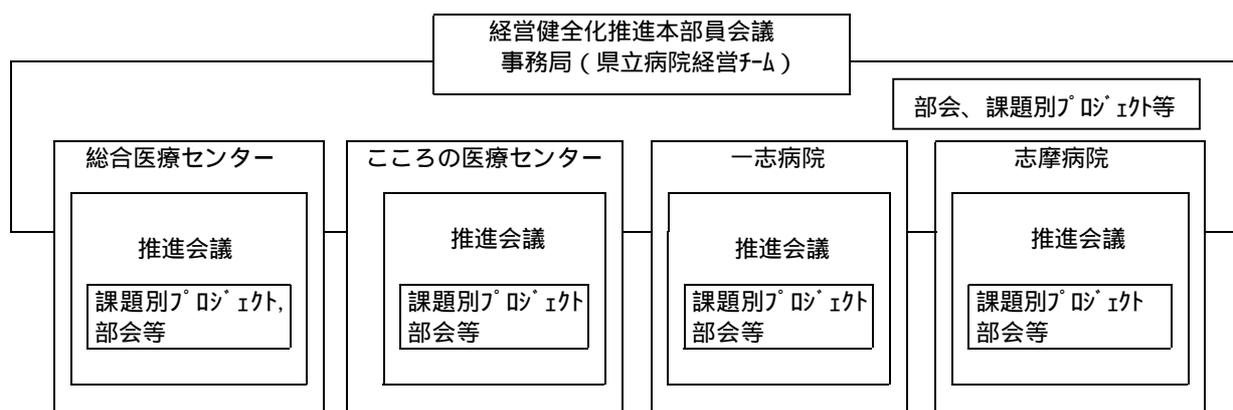
- 〔任務〕 病院経営健全化に関する基本方針・基本方策の決定
各病院の重要な戦略の決定・変更、主要経営指標の決定、検証、更新
健全化計画の進行管理

- 〔構成〕 病院長、副院長、運営調整部長、看護部長、その他幹部職員

(3) 課題別プロジェクトおよび部会等

本部員会議ならびに各病院推進会議は、経営健全化のために、それぞれ時限的な課題別プロジェクトチームや部会等の組織を設置することができます。

(4) 経営健全化推進体制組織の概念図



経営健全化計画の成果目標

機能の健全化、収支の健全化、自立の健全化の成果目標を明確にして、経営健全化を定着させる。

1 主要経営指標

病院事業庁全体

	戦略的目標	主な成果	指標	算式	現状値	目標値	
機能の健全化	顧客の視点	県保健医療福祉水準の向上	県の医療サービス水準および行政施策への貢献度増大	救急患者取り扱い数(人)	救急患者取り扱い数	39,229	39,330
		地域信頼度の向上	診療圏内シェアの向上	新入院患者数(人)	新入院患者数	13,046	14,630
		患者QOLの向上	患者満足度の向上	患者満足度(%)	入院及び外来患者アンケート「親しい友人や家族へ当院を紹介しますか」項目の推薦率	69.0	75.0
収支の健全化	財務の視点	経営基盤の安定	経常利益の確保	経常収支比率(%)	経常収益 / 経常費用	95.6	100.6
			資本効率の向上	総資本回転率(回)	医業収益 / {(期首総資産 + 期末総資産) / 2}	0.35	0.41
			医業収益性の向上	医業収支比率(%)	医業収益 / 医業費用	80.3	86.4
			経常収益繰入率の適正化	経常収益繰入率(%)	他会計繰入金 / 経常収益	20.3	18.1
自立の健全化	内部プロセスの視点	医療の質の向上に向けたしくみづくり	医療サービスの質の向上	病院機能の向上度(%)	病院機能評価の認定(中項目各3点以上)		100
		業務の効率化	生産性の向上	職員一人あたり付加価値額(千円)	(医業収益 - 材料費 - 委託費) / 職員数	9,037	9,405
	学習と成長の視点	職員のスキルアップ	専門的技術・サービスの向上	アンケートによる職員成長度指標(%)	職員アンケート項目「プロとして成長しているか」項目の中で、「はい」回答者数の有効回答数に対する割合	12.8	30.0
			IT活用能力の向上	ITチェックリスト指標(%)	職員アンケート「パソコン習熟度4項目」および「パソコン有効活用度」項目の中で、「十分活用している」および「活用している」回答者数の有効回答数に対する割合	39.7	52.2
		組織風土の活性化	職員自己実現(エンパワーメント)度の向上	アンケートによる職員チャレンジ度指標(%)	職員アンケート「常に新しい仕事にチャレンジしようとしていますか」項目の「はい」回答者数の有効回答数に対する割合	14.1	30.0

病院事業庁全体

2 経営収支

(単位：千円〔税込〕)

年次 区分	平成12年度 決算金額	平成14年度 目標金額	平成15年度 目標金額
医業収益 a	14,368,789	15,882,951	15,965,065
入院収益	10,043,176	11,584,407	11,619,225
外来収益	3,933,161	3,915,994	3,955,403
その他医業収益	392,452	382,550	390,437
医業外収益 b	3,827,681	3,706,971	3,696,494
(うち一般繰入金)	(3,686,242)	(3,563,035)	(3,559,696)
経常収益 計 c(a+b)	18,196,470	19,589,922	19,661,559
医業費用 d	17,892,351	18,410,655	18,473,901
給与費	9,681,104	10,093,494	10,174,140
材料費	3,569,531	4,105,628	3,888,437
(うち薬品費)	(2,123,989)	(2,482,337)	(2,310,365)
経費	2,458,251	2,446,232	2,643,813
減価償却費	2,108,974	1,653,989	1,681,433
資産減耗費	5,841	49,677	43,692
研究研修費	68,650	61,635	42,386
医業外費用 e	1,139,260	1,082,694	1,068,823
経常費用 計 f(d+e)	19,031,611	19,493,349	19,542,724
総合計			
医業収支 a-d	3,523,562	2,527,704	2,508,836
経常収支 c-f	835,141	96,573	118,835

各病院の健全化計画

1 総合医療センター

(1) 基本理念

救命救急、高度、特殊医療等を提供することにより、県の医療水準の向上に貢献します。

安全・安心で互いにささえあう社会の実現に向けて医療面から貢献します。

(2) 基本方向

健全経営を前提に、救命救急センターを生かしながら、高度、特殊医療等で、県の医療水準と医療サービス向上の推進拠点となります。

- ・ 健全経営を前提に、救命救急センターを生かしながら、患者本位、地域本位の医療を提供し、県の医療水準と医療サービス向上をはかるための推進拠点となります。

災害、保健医療福祉の連携、医療従事者の研修教育等、県の医療行政施策の目的達成のために貢献します。

- ・ 県内の基幹災害医療センター、臨床研修指定病院として培った技術ノウハウを最大限に生かし、保健医療福祉の連携等のモデル事業を実践しこれを普及するなど、県の医療行政施策の支援基地となります。
- ・ 医療従事者の養成・派遣・技術供与などを通じて、他の県立病院を支援します。

(3) 主要経営指標

総合医療センター

	戦略的目標	主な成果	指標	算式	現状値	目標値	
機能の健全化	顧客の視点	県保健医療福祉水準の向上	県の医療サービス水準および行政施策への貢献度増大	救急患者取り扱い数(人)	救急外来患者数 + 救命救急センター入院患者数	23,983	24,000
		地域信頼度の向上	北勢地域の中核病院機能の向上	紹介率(%)	紹介率算式 による	33.5	35.0
				セミオープンベッド利用患者数(人)	セミオープンベッド利用患者数(人)		600
		診療圏内シェアの向上	新入院患者数(人)	新入院患者数		7,363	8,400
	患者QOLの向上	患者満足度の向上	患者満足度(%)	入院及び外来患者アンケート「親しい友人や家族へ当院を紹介しますか」項目の推薦率	75.0	77.0	
収支の健全化	財務の視点	経営基盤の安定	経常利益の確保	経常収支比率(%)	経常収益 / 経常費用	100.0	100.4
			資本効率の向上	総資本回転率(回)	医業収益 / {(期首総資産 + 期末総資産) / 2}	0.26	0.30
			医業収益性の向上	医業収支比率(%)	医業収益 / 医業費用	86.9	93.5
			経常収益繰入率の適正化	経常収益繰入率(%)	他会計繰入金 / 経常収益	18.0	12.1
自立の健全化	内部プロセスの視点	医療の質の向上に向けたしくみづくり	医療サービスの質の向上	病院機能の向上度(%)	病院機能評価の認定(中項目各3点以上)		100
			治療技術の向上	クリニカルパス対象疾患数	クリニカルパスシート作成(適用)数	29	50
		業務の効率化	生産性の向上	職員一人あたり医業収益(千円)	職員一人あたり医業収益(千円)	医業収益 / 職員数	16,715
	職員一人あたり付加価値額(千円)			職員一人あたり付加価値額(千円)	(医業収益 材料費 委託料) / 職員数	10,588	10,770
	学習と成長の視点	職員のスキルアップ	専門的技術・サービスの向上	アンケートによる職員成長度指標(%)	職員アンケート項目「プロとして成長しているか」項目の中で、「はい」回答者数の有効回答数に対する割合	9.9	30.0
			IT活用能力の向上	ITチェックリスト指標(%)	職員アンケート「パソコン習熟度4項目」および「パソコン有効活用度」項目の中で、「十分活用している」および「活用している」回答者数の有効回答数に対する割合	39.1	60.0
組織風土の活性化		職員自己実現(エンパワーメント)度の向上	アンケートによる職員チャレンジ度指標(%)	職員アンケート「常に新しい仕事にチャレンジしようとしていますか」項目の「はい」回答者数の有効回答数に対する割合	11.8	30.0	

紹介率算式:(文書により紹介された患者数+救急車で搬送された患者数)/(初診患者数 時間外、休日または深夜に受診した6歳未満の初診患者数)

(4) 経営収支

(単位：千円〔税込〕)

年次 区分	平成12年度 決算金額	平成14年度 目標金額	平成15年度 目標金額
医業収益 a	7,207,358	8,052,750	8,052,750
入院収益	4,814,653	5,782,512	5,782,512
外来収益	2,172,467	2,058,000	2,058,000
その他医業収益	220,238	212,238	212,238
医業外収益 b	1,689,711	1,215,020	1,206,436
(うち一般繰入金)	(1,601,463)	(1,119,193)	(1,119,193)
経常収益 計 c(a+b)	8,897,069	9,267,770	9,259,186
医業費用 d	8,186,838	8,483,465	8,493,544
給与費	3,591,035	3,923,874	3,951,079
材料費	2,051,879	2,355,969	2,277,564
(うち薬品費)	(1,223,673)	(1,411,293)	(1,332,888)
経費	1,239,654	1,261,921	1,326,122
減価償却費	1,268,157	875,839	911,415
資産減耗費	1,834	46,509	8,011
研究研修費	34,279	19,353	19,353
医業外費用 e	705,481	668,976	660,940
経常費用 計 f(d+e)	8,892,319	9,152,441	9,154,484
収支小計			
医業収支 g(a-d)	979,480	430,715	440,794
経常収支 h(c-f)	4,750	115,329	104,702
共通管理収支			
医業収支 i	109,504	116,787	117,668
経常収支 j	1,804	70,238	67,254
病院収支計			
医業収支 (g+i)	1,088,984	547,502	558,462
経常収支 (h+j)	2,946	45,091	37,448

共通管理収支内訳はP.42に記載

2 こころの医療センター

(1) 基本理念

人権を尊重した医療を実践するとともに、県内の精神医療の基幹病院としてモデルとなる役割を果たし、医療水準の向上に貢献します。

患者様の早期社会復帰・社会参加を促す医療を提供します。

(2) 基本方向

健全経営を前提に、精神障害者のノーマライゼーションの推進拠点となります。

- ・ 精神障害者は、患者様であるとともに障害者であるという認識の下に患者様の早期社会復帰・社会参加を促すため、健全経営を前提に、ノーマライゼーションの推進拠点となります。
- ・ 臨床研修指定病院等として、教育・研究・研修による医療従事者の養成をはかり、県下の精神医療の向上に貢献します。

適切な財政支援のもとに、民間病院では対応困難な精神疾患についての医療等を担い、精神医療水準の向上をはかります。

- ・ 一般会計からの負担区分ルールを明確にし、経営基盤を整えます。
- ・ 民間病院では対応困難な精神疾患についての医療や精神科救急等を受け持ちます。
- ・ 他の医療機関のモデルとなる精神医療を実践し、普及します。

ノーマライゼーション：高齢者も若者も、障害者もそうでないものも、すべて人間として普通の生活を送るため、ともに暮らし、ともに生きぬくような社会こそ、正常であるという考え方。

(3) 主要経営指標

こころの医療センター

		戦略的目標	主な成果	指標	算式	現状値	目標値
機能の健全化	顧客の視点	県保健医療福祉水準の向上	県の医療サービスおよび行政施策への貢献度増大	ノーマライゼーション推進貢献度(%)	社会生活適応者数 / 総退院患者数 × 100	76.3	80.0
		地域信頼度の向上	診療圏内シェアの向上	新入院患者数(人)	新入院患者数	701	750
		患者QOLの向上	患者満足度の向上	患者満足度(%)	入院及び外来患者アンケート「親しい友人や家族へ当院を紹介しますか」項目の推薦率	70.8	75.0
収支の健全化	財務の視点	経営基盤の安定	経常利益の確保	経常収支比率(%)	経常収益 / 経常費用	83.7	100.0
			資本効率の向上	総資本回転率(回)	医業収益 / {(期首総資産 + 期末総資産) / 2}	0.35	0.52
			医業収益性の向上	医業収支比率(%)	医業収益 / 医業費用	60.9	66.5
			経常収益繰入率の適正化	経常収益繰入率(%)	他会計繰入金 / 経常収益	28.7	35.3
自立の健全化	内部プロセスの視点	医療の質の向上に向けたしくみづくり	医療サービスの向上	病院機能の向上度(%)	病院機能評価の認定(中項目各3点以上)		100
			治療技術の向上	平均在院日数(日)	延べ入院患者数 / (新入院患者数 + 退院患者数) ÷ 2	191.7	185
		業務の効率化	生産性の向上	職員一人あたり医業収益(千円)	職員一人あたり医業収益(千円)	医業収益 / 職員数	8,627
	職員一人あたり付加価値額(千円)			職員一人あたり付加価値額(千円)	(医業収益 - 材料費 - 委託費) / 職員数	6,881	7,147
	学習と成長の視点	職員のスキルアップ	専門的技術・サービスの向上	アンケートによる職員成長度指標(%)	職員アンケート項目「プロとして成長しているか」項目の中で、「はい」回答者数の有効回答数に対する割合	16.1	30.0
			IT活用能力の向上	ITチェックリスト指標(%)	職員アンケート「パソコン習熟度4項目」および「パソコン有効活用度」項目の中で、「十分活用している」および「活用している」回答者数の有効回答数に対する割合	38.3	50.0
			組織風土の活性化	職員自己実現(エンパワーメント)度の向上	アンケートによる職員チャレンジ度指標(%)	職員アンケート「常に新しい仕事にチャレンジしようとしていますか」項目の「はい」回答者数の有効回答数に対する割合	20.4

こころの医療センター

(4) 経営収支

(単位：千円〔税込〕)

年次 区分	平成12年度 決算金額	平成14年度 目標金額	平成15年度 目標金額
医業収益 a	2,122,220	2,292,913	2,310,055
入院収益	1,821,929	1,972,643	1,981,019
外来収益	282,295	305,591	312,536
その他医業収益	17,996	14,679	16,500
医業外収益 b	882,417	1,296,487	1,294,031
(うち一般繰入金)	(863,265)	(1,275,556)	(1,272,217)
経常収益 計 c(a+b)	3,004,637	3,589,400	3,604,086
医業費用 d	3,437,229	3,397,396	3,426,391
給与費	2,435,218	2,386,773	2,359,401
材料費	264,737	294,170	285,045
(うち薬品費)	(145,572)	(163,557)	(155,000)
経費	334,230	331,131	374,598
減価償却費	394,060	381,827	373,695
資産減耗費	117	320	30,477
研究研修費	8,867	3,175	3,175
医業外費用 e	160,191	153,305	151,068
経常費用 計 f(d+e)	3,597,420	3,550,701	3,577,459
収支小計			
医業収支 g(a-d)	1,315,009	1,104,483	1,116,336
経常収支 h(c-f)	592,783	38,699	26,627
共通管理収支			
医業収支 i	46,902	50,798	45,973
経常収支 j	883	30,551	26,276
病院収支計			
医業収支 (g+i)	1,361,911	1,155,281	1,162,309
経常収支 (h+j)	593,666	8,148	351

共通管理収支内訳はP.42に記載

3 一志病院

(1) 基本理念

一志郡西部地域のシビルミニマム を確保します。

(2) 基本方向

健全経営を前提に、過疎化・高齢化社会に対応し、地域に不可欠な救急および老人医療を中心とした機能にします。

- ・ 健全経営を前提に、本院の診療圏である一志郡西部地域のシビルミニマムを確保し、地域に密着した医療を展開します。

シビルミニマム：社会保障、教育、衛生、交通機関など、市民の生活環境の最低基準をいいます。

(3) 主要経営指標

一志病院

		戦略的目標	主な成果	指標	算式	現状値	目標値	
機能の健全化	顧客の視点	県保健医療福祉水準の向上	県医療行政施策への貢献度向上	救急患者取り扱い数(人)	救急患者取り扱い数	711	730	
		地域信頼度の向上	シビルミニマムの確保	地域連携度(人)	患者情報提供数 + 紹介患者数	595	700	
			診療圏内シェアの向上	新入院患者数(人)	新入院患者数	1,071	1,100	
		患者QOLの向上	患者満足度の向上	患者満足度(%)	入院及び外来患者アンケート「親しい友人や家族へ当院を紹介しますか」項目の推薦率	64.6	75.0	
収支の健全化	財務の視点	経営基盤の安定	経常利益の確保	経常収支比率(%)	経常収益 / 経常費用	94.9	100.4	
			資本効率の向上	総資本回転率(回)	医業収益 / {(期首総資産 + 期末総資産) / 2}	1.06	1.12	
			医業収益性の向上	医業収支比率(%)	医業収益 / 医業費用	80.4	87.2	
			経常収益繰入率の適正化	経常収益繰入率(%)	他会計繰入金 / 経常収益	17.4	16.0	
自立の健全化	内部プロセスの視点	医療の質の向上に向けたしくみづくり	医療サービスの質の向上	病院機能の向上度(%)	病院機能評価の認定(中項目各3点以上)		100	
			治療技術の向上	オペ実績数(件)	手術件数 + 内視鏡的治療件数	638	650	
		業務の効率化	生産性の向上	職員一人あたり医業収益(千円)	職員一人あたり医業収益(千円)	医業収益 ÷ 職員数	12,135	12,081
				職員一人あたり付加価値額(千円)	職員一人あたり付加価値額(千円)	(医業収益 - 材料費 - 委託費) / 職員数	8,112	8,171
	学習と成長の視点	職員のスキルアップ	専門的技術・サービスの向上	アンケートによる職員成長度指標(%)	職員アンケート項目「プロとして成長しているか」項目の中で、「はい」回答者数の有効回答数に対する割合	18.1	30.0	
			IT活用能力の向上	ITチェックリスト指標(%)	職員アンケート「パソコン習熟度4項目」および「パソコン有効活用度」項目の中で、「十分活用している」および「活用している」回答者数の有効回答数に対する割合	30.6	40.0	
	組織風土の活性化	職員自己実現(エンパワメント)度の向上	アンケートによる職員チャレンジ度指標(%)	職員アンケート「常に新しい仕事にチャレンジしようとしていますか」項目の「はい」回答者数の有効回答数に対する割合	12.1	30.0		

(4) 経営収支

(単位:千円〔税込〕)

年次 区分	平成12年度 決算金額	平成14年度 目標金額	平成15年度 目標金額
医業収益 a	1,055,782	1,093,041	1,096,181
入院収益	704,567	742,775	745,914
外来収益	325,473	322,067	322,068
その他医業収益	25,742	28,199	28,199
医業外収益 b	227,984	213,662	213,662
(うち一般繰入金)	(223,209)	(209,644)	(209,604)
経常収益 計 c(a+b)	1,283,766	1,306,703	1,309,843
医業費用 d	1,289,784	1,228,098	1,239,177
給与費	723,209	702,134	713,048
材料費	236,539	246,478	247,112
(うち薬品費)	(163,615)	(185,283)	(185,829)
経費	214,338	205,567	202,695
減価償却費	110,114	70,601	70,601
資産減耗費	811	1,176	3,579
研究研修費	4,773	2,142	2,142
医業外費用 e	63,597	58,234	55,152
経常費用 計 f(d+e)	1,353,381	1,286,332	1,294,329
収支小計			
医業収支 g(a-d)	234,002	135,057	142,996
経常収支 h(c-f)	69,615	20,371	15,514
共通管理収支			
医業収支 i	23,795	25,603	18,579
経常収支 j	424	15,398	10,619
病院収支計			
医業収支 (g+i)	257,797	160,660	161,575
経常収支 (h+j)	70,039	4,973	4,895

共通管理収支内訳はP.42に記載

4 志摩病院

(1) 基本理念

地域社会と連携し住民及びリゾート関係者に信頼され、期待される地域の中核病院として、救急医療を含めた良質な医療を提供します。

(2) 基本方向

健全経営を前提に、地域に求められる医療水準と医療サービスを確保します。

- ・ 志摩地方の中核病院、2次救急病院、リゾート対応病院として、病病連携、病診連携により、町立病院や診療所の牽引役を果たすなかで、健全経営を確保し、地域の医療水準と医療サービスの向上をはかります。

(3) 主要経営指標

志摩病院

	戦略的目標	主な成果	指標	算式	現状値	目標値	
機能の健全化	顧客の視点	県保健医療福祉水準の向上	県医療行政施策への貢献度向上	救急患者取り扱い数(人)	救急患者取り扱い数	14,535	14,600
		地域信頼度の向上	診療圏内患者シェア向上	救急患者搬送シェア率(%)	当院への救急患者搬送数 / 広域消防の救急患者搬送数 × 100	56.9	60.0
				新入院患者数(人)	新入院患者数	3,911	4,380
		患者QOLの向上	患者満足度の向上	患者満足度(%)	入院及び外来患者アンケート「親しい友人や家族へ当院を紹介しますか」項目の推薦率	56.4	75.0
収支の健全化	財務の視点	経営基盤の安定	経常利益の確保	経常収支比率(%)	経常収益 / 経常費用	96.5	101.4
			資本効率の向上	総資本回転率(回)	医業収益 / {(期首総資産 + 期末総資産) / 2}	0.63	0.74
			医業収益性の向上	医業収支比率(%)	医業収益 / 医業費用	83.0	87.8
			経常収益繰入率の適正化	経常収益繰入率(%)	他会計繰入金 / 経常収益	16.0	15.7
自立の健全化	内部プロセスの視点	医療の質の向上に向けたしくみづくり	病院機能の質の向上	病院機能の向上度(%)	病院機能評価の認定(中項目各3点以上)		100
			治療技術の向上	オペ実績数(件)	内視鏡的治療件数	204	216
		業務の効率化	生産性の向上	職員一人あたり医業収益(千円)	職員一人あたり医業収益 ÷ 職員数	13,278	14,259
	職員一人あたり付加価値額(千円)			(医業収益 - 材料費 - 委託費) / 職員数	8,843	9,551	
	学習と成長の視点	職員のスキルアップ	専門的技術・サービスの向上	アンケートによる職員成長度指標(%)	職員アンケート項目「プロとして成長しているか」項目の中で、「はい」回答者数の有効回答数に対する割合	11.5	30.0
			IT活用能力の向上	ITチェックリスト指標(%)	職員アンケート「パソコン習熟度4項目」および「パソコン有効活用度」項目の中で、「十分活用している」および「活用している」回答者数の有効回答数に対する割合	41.1	43.3
組織風土の活性化		職員自己実現(エンパワーメント)度の向上	アンケートによる職員チャレンジ度指標(%)	職員アンケート「常に新しい仕事にチャレンジしようとしていますか」項目の「はい」回答者数の有効回答数に対する割合	13.5	30.0	

(4) 経営収支

(単位：千円〔税込〕)

年次 区分	平成12年度 決算金額	平成14年度 目標金額	平成15年度 目標金額
医業収益 a	3,983,429	4,444,247	4,506,079
入院収益	2,702,026	3,086,477	3,109,780
外来収益	1,152,927	1,230,336	1,262,799
その他医業収益	128,476	127,434	133,500
医業外収益 b	786,625	865,817	865,820
(うち一般繰入金)	(761,840)	(842,937)	(842,937)
経常収益 計c(a+b)	4,770,054	5,310,064	5,371,899
医業費用 d	4,733,491	5,047,268	5,075,472
給与費	2,714,202	2,904,563	2,969,502
材料費	1,016,375	1,209,011	1,078,716
(うち薬品費)	(591,130)	(722,204)	(636,648)
経費	643,861	597,341	690,118
減価償却費	336,636	325,511	325,511
資産減耗費	3,079	1,672	1,625
研究研修費	19,338	9,170	10,000
医業外費用 e	209,986	187,604	187,652
経常費用 計f(d+e)	4,943,477	5,234,872	5,263,124
収支小計			
医業収支 g(a-d)	750,062	603,021	569,393
経常収支 h(c-f)	173,423	75,192	108,775
共通管理収支			
医業収支 i	64,807	61,240	57,097
経常収支 j	958	36,831	32,634
病院収支計			
医業収支 (g+i)	814,869	664,261	626,490
経常収支 (h+j)	174,381	38,361	76,141

共通管理収支内訳はP.42に記載

〔共通管理収支〕

県立病院経営チームで執行する病院事業全体の共通費用および収益については、それぞれ各病院へ案分割合で配分しています。

主な費用：4病院共通電算委託料、専門指導員報酬、消耗品等経費など

主な収益：預金利息、一般会計繰入金（行政的経費）など

共通管理収支内訳

（単位：千円〔税込〕）

年次 区分	平成12年度 決算金額	平成14年度 見込金額	平成15年度 見込金額
医業外収益	240,945	115,985	116,545
(うち一般繰入金)	(236,465)	(115,705)	(115,705)
経常収益 計 a	240,945	115,985	116,545
医業費用 b	245,009	254,428	239,317
給与費	217,440	176,150	181,110
経費	26,167	50,272	50,280
減価償却費	8	211	211
資産減耗費	0	0	0
研究研修費	1,394	27,795	7,716
医業外費用 c	6	14,575	14,011
経常費用 計 d(b+c)	245,015	269,003	253,328
共通管理収支			
医業収支 b	245,009	254,428	239,317
経常収支 a-d	4,070	153,018	136,783

共通管理収支各病院配分額

（単位：千円〔税込〕）

年次 区分	平成12年度 決算金額	平成14年度 見込金額	平成15年度 見込金額
総合医療センター			
医業収支	109,504	116,787	117,668
経常収支	1,804	70,238	67,254
こころの医療センター			
医業収支	46,903	50,798	45,973
経常収支	883	30,551	26,276
一志病院			
医業収支	23,795	25,603	18,579
経常収支	424	15,398	10,619
志摩病院			
医業収支	64,807	61,240	57,097
経常収支	959	36,831	32,634

12年度決算数値については、端数調整により整合しない場合があります。