

三重県病院事業  
中期経営計画  
(平成22～24年度)

【 骨 子 案 】

平成22年10月

病院事業庁

## 目 次

### 第1章 『中期経営計画（平成22～24年度）』の位置づけ

第1節	これまでの改善取組と環境変化について	1
第2節	『中期経営計画（平成22～24年度）』の位置づけ	1

### 第2章 病院のビジョン及び経営方針

第1節	こころの医療センター	3
第2節	一志病院	3
第3節	病院事業庁（県立病院経営室）	4

### 第3章 業務計画・成果目標について

第1節	こころの医療センター	5
第2節	一志病院	7
第3節	病院事業庁（県立病院経営室）	10

## 第1章 『中期経営計画（平成22～24年度）』の位置づけ

### 第1節 これまでの改善取組と環境変化について

本県の病院事業は昭和62年度以降赤字経営が恒常化し、県議会等から県立病院の経営や存在意義等について厳しい意見が出されました。そのため、平成10年度より2次6カ年にわたる経営健全化計画をスタートさせるとともに、平成11年4月からは地方公営企業法の全部適用に移行し、経営の健全化に取り組んできました。

その結果、第1次健全化計画（平成10～13年度）の最終年度には4病院全体で、第2次健全化計画（平成14～15年度）の各年度においては、各病院が経常収支を均衡させることができました。なお、平成16年度には議会の議決を経て、累積欠損金約174億円全額を資本剰余金で相殺解消する手続きを行っています。また全職員が一丸となって、業務改善に取り組むためのマネジメントシステムとして、バランス・スコアカード（BSC）を導入し、総合的な取組を進めてきたところです。

平成16年度には中期経営計画（平成16～18年度、19年度まで1年延長。）を策定し、県保健医療計画（平成15年12月第3次改訂）に位置づけられた県立病院の4つの役割（①医療提供、②人材育成、③先進的な取組、④安全・安心をささえるセーフティネット）に基づき、地域の皆さまに選ばれる病院づくりを進めてきました。しかし、新しい医師臨床研修制度の導入や診療報酬の引き下げ改定等、病院運営を取り巻く環境が著しく変化するなか、特に医師・看護師不足の影響により、病院機能が十分に発揮できなくなりました。このような状況のなか、県においては、県立病院の役割・機能や経営形態等についての検討が行われました。

平成20年度からの県立病院の運営方針については、この県立病院の役割・機能や経営形態等が検討中であったことから、前年度の各病院の取組を総括した上で、当該年度にかかる重点取組や目標値等を「当面の運営方針」として取りまとめ、病院運営を行ってきたところです。

### 第2節 『中期経営計画（平成22～24年度）』の位置づけ

#### 1 県立病院改革について

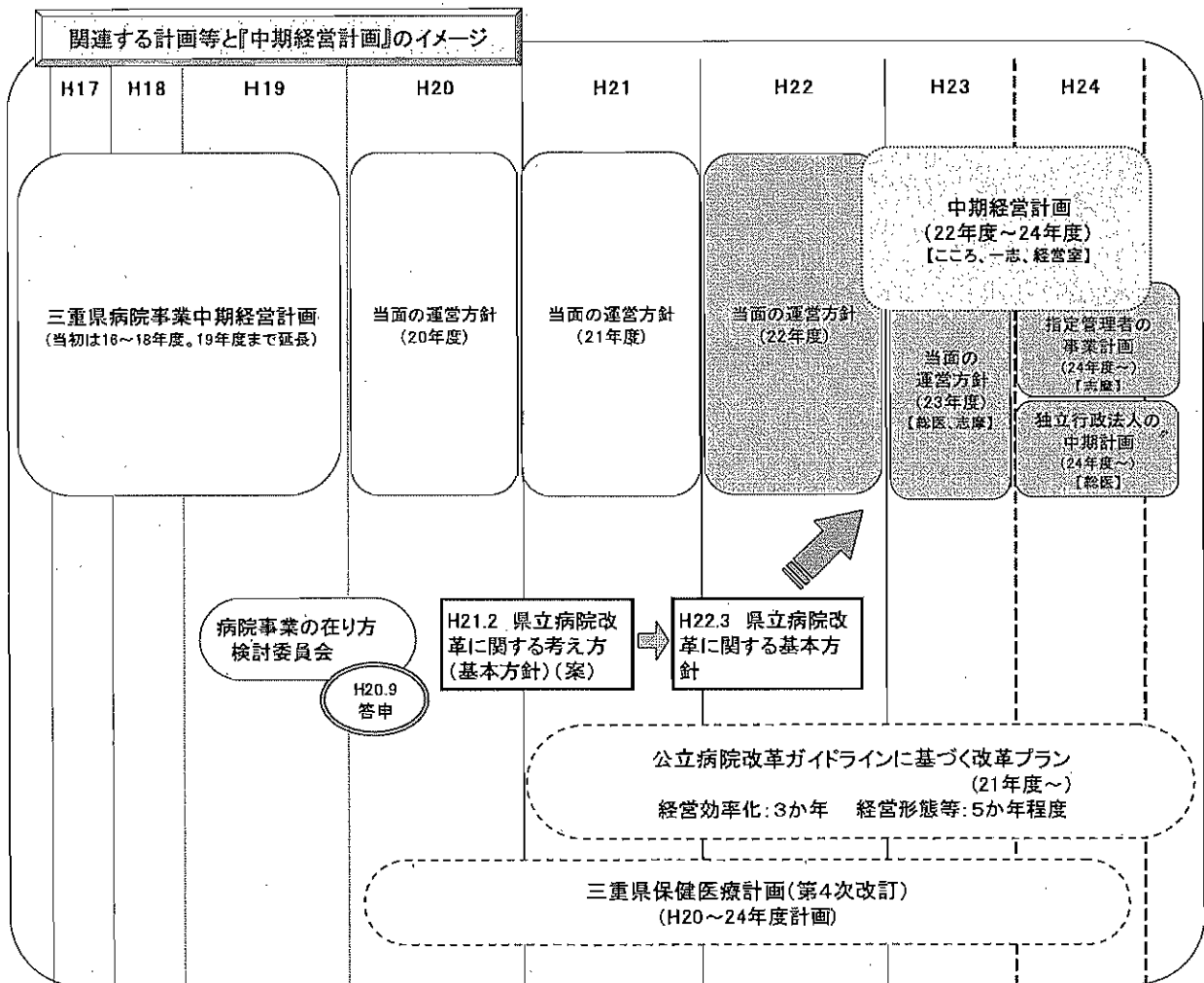
病院運営の状況が厳しさを増すなか、県立病院の役割・機能や経営形態等について検討が行われ、県議会からは平成20年2月に県立病院等調査特別委員会提言が、平成20年9月に有識者・県民代表等による「病院事業の在り方検討委員会」からの答申が、それぞれ知事に対して出されました。これらを踏まえ、県においては方針の検討を進め、平成21年2月には「県立病院改革に関する考え方（基本方針）」（案）を示し、その後、「病院の姿」可能性詳細調査等によって、さらなる議論と検討を重ね、平成22年3月には、『県立病院改革に関する基本方針』として決定したところです。

2 『中期経営計画（平成22～24年度）』について

『県立病院改革に関する基本方針』では、総合医療センターの特定地方独立行政法人化及び志摩病院への指定管理者制度の導入が、平成24年度からとされたものの、一志病院については、「病院の姿」可能性詳細調査の結果を踏まえ、直ちに民間移譲の手続きを進めることは困難であることから、当分の間は県立県営での運営を行うこととされ、また、こころの医療センターについても全部適用の継続が示されています。

『中期経営計画（平成22～24年度）』は、このような状況を踏まえ、平成24年度から地方独立行政法人に移行する総合医療センター及び指定管理者制度が導入される志摩病院においては、平成23年度においても「当面の運営方針（平成23年度）」を策定することを前提に、こころの医療センター、一志病院及び病院事業庁（県立病院経営室）における平成22年度から平成24年度までの中期的なビジョンと戦略及び具体的な行動に向けた取組を取りまとめたものです。

なお、計画期間中の各年度の詳細な計画については、年度毎に「年度計画」を作成することとし、成果指標等の進行管理については、「バランス・スコアカード」（BSC）により行うこととします。



## 第2章 病院のビジョン及び経営方針

本章は、地方公営企業法全部適用の下での経営が継続されるこころの医療センター、一志病院及び病院事業庁（県立病院経営室）のこれまでの経緯や現状、課題を整理したうえで、それぞれの平成22年度から平成24年度までのビジョンと経営方針をまとめたものです。

### 第1節 こころの医療センター

三重県立こころの医療センターは、精神保健及び精神障害者福祉に関する法律に規定される精神科病院として、昭和25年に開院して以来、病棟の開放化や各種作業療法、デイケア、アルコール依存者の治療など、人権を尊重した先駆的医療を實踐し、地域に開かれた三重県の精神科医療の基幹病院として、予防から治療、社会復帰に至るまで、一貫した専門的精神科医療を提供してきました。

近年は、国民の40人に1人が精神科に受診し、精神疾患による損失が病気や障がいによる健康・生活被害のトップになるなど、こころの健康問題とその解決は県民の切実なニーズとなっています。

このような状況を踏まえ、こころの医療センターでは、引き続き県民の期待に応え、それぞれの職員が、県民のより良いこころの健康の実現に貢献できるよう努力することによって、三重県の精神科医療をリードし、県立病院としての役割・機能を果たしていきたいと考えています。

#### 1 ビジョン

県民のより良いこころの健康をめざし、三重県の精神科医療をリードします。

#### 2 経営方針

- ・ 患者や家族の視点に立って、政策的医療や先進的医療の推進を図ることにより、三重県精神科医療の中核病院としての役割を發揮します。
- ・ 精神科医療倫理を遵守するとともに、人材の育成を図り、多職種チームによる専門医療を展開し、良質な医療サービスの提供に努めていきます。

### 第2節 一志病院

三重県立一志病院は、平成19年度から三重大学医学部総合診療部の協力を得て、過疎化・高齢化の進む津市白山・美杉地域において、地域の特性やニーズに対応した医療として、家庭医療の取組を推進するとともに、一志病院を實踐フィールドとした家庭医育成に取り組んできました。

最近、全国的に医師不足が深刻化していることから、幅広いニーズに対応できる家庭医は、多くの地域において、ますますその存在が重視されることとなっています。

このような状況から、一志病院においては、今後も、家庭医療を核とした安心して暮らせる地域づくりに貢献するとともに、家庭医の育成によって県内への医師定着に貢献し、県立病院としての役割・機能を果たしていきたいと考えています。

## 1 ビジョン

- ・ 地域の医療ニーズに応えるため、家庭医療を核とした新しい地域医療モデルを確立し、安心して暮らせる地域づくりに貢献します。
- ・ 地域医療を担う家庭医育成の中心的役割を担い、県内への医師定着に貢献します。

## 2 経営方針

- ・ 医療の質、医療のサービスの向上に努め、患者満足度の高い医療を目指します。
- ・ 家庭医療を診療の中心とし、地域特性からくる幅広いニーズに応えます。
- ・ 当院を研修フィールドとする人材育成の体制を整備します。

### 第3節 病院事業庁（県立病院経営室）

病院事業庁（県立病院経営室）は、各県立病院がそれぞれの役割・機能を十分に発揮し、良質で満足度の高い医療を安定的、継続的に提供していくことができるよう各病院と一体となって取り組んでいく立場にあります。

病院事業庁（県立病院経営室）においては、今後も、この立場を十分に踏まえ、各県立病院において県民から信頼・支持される病院づくりができるよう最大限の努力をしていきたいと考えています。

なお、平成24年度に指定管理者制度が導入される志摩病院については、地方公営企業法全部適用による管理ではあるものの、指定管理者による経営となるため、平成24年度以降のビジョンと経営方針は指定管理者の事業計画によるものとします。

## 1 ビジョン

良質な医療の安定的、継続的な提供をするとともに、医療面から地域の安全・安心を支援することにより、県民から信頼・支持される県立病院づくりを行います。

## 2 経営方針

- ・ それぞれの病院が、役割及び機能を十分に発揮し、良質で満足度の高い医療を継続的に提供できるよう取り組みます。
- ・ 地域住民や関係機関への十分な説明と対話により、理解と協力を得た上で、県立病院改革を円滑に推進します。
- ・ 志摩病院の指定管理者制度導入後の病院経営については、病院事業庁（県立病院経営室）が経営主体として関与するとともに、病院の管理運営についても、必要に応じて指示・指導を行います。

## 第3章 業務計画・成果目標について

### 第1節 こころの医療センター

#### 1 役割及び機能の充実に向けた取組

県立病院として担うべき役割を認識し、県民から愛され信頼され、精神科医療の中核となる病院づくりを目指すため、次に掲げる項目について取り組みます。

##### (1) 精神科医療の中核病院としての取組

###### ① 病院機能の再編・見直しに関すること

精神医療政策の方向性が、入院医療中心から地域生活支援へと移りゆく中、病院機能の再編・見直しを行い、外来通院医療、アウトリーチサービスの充実に向けた取組を展開していきます。

###### ② 精神科救急・急性期医療の推進に関すること

政策的医療としてニーズの高い、精神科救急医療の充実を目指します。三重県精神科救急システムを支援し、休日・時間外患者など救急患者の受け入れに対応し、自傷・他害の恐れが高い措置鑑定診察を行うとともに、三重県全体の課題である「三重県精神科救急情報センター」が担うべき役割・機能の充実に向けた支援を県健康福祉部とともに進めていきます。

また、患者の早期社会復帰を目指すため、急性期医療に重点をおき、平均在院日数の短縮化や寛解率の向上を目指します。

###### ③ 三重県全体の医療水準の向上に寄与する研修機会の提供に関すること

県における精神科中核病院として、県内の精神科医療スタッフの人材育成や一般診療科医療における精神科分野の研修機会の提供が求められていることから、医師の臨床研修に加え、看護師やコメディカル職種の研修生・実習生についても受け入れを行っていきます。

##### (2) 地域生活支援体制の充実に向けた取組

###### ① 地域支援・社会復帰推進の体制整備に関すること

精神科急性期医療の充実や、長期入院患者の地域移行支援を行うには、地域支援・社会復帰支援体制の充実が必要となります。精神障がい者地域移行支援事業の活用を図り、長期入院患者の社会復帰を促進していくとともに、地域生活を行いながら、適切な治療支援を行っていく体制づくりとして、訪問看護体制やデイケア活動等の充実を図ります。

###### ② 地域精神保健福祉の連携体制の強化に関すること

患者・家族が地域において適切なサービスを受けていくためには、保健所や社会復

帰施設との連携が不可欠となってきます。地域における適切な精神保健医療サービス提供の在り方を考える検討会を設置し、モデル的な地域精神保健医療体制の構築に向けた取組をスタートさせていきます。

③ 精神疾患・障がいにかかる普及啓発に関すること

精神障がい者が地域で生活していくためには、住民の理解が不可欠です。精神障がい者や精神疾患に対する正しい理解を広める取組を展開していきます。

(3) 高度・先進医療の取組について

① アルコール依存症治療の取組に関すること

県内で唯一のアルコール依存症専門治療病棟を有し、専門の研修を履修したスタッフによる充実したアルコール依存症治療プログラムの提供を行っていきます。また、外来通院医療のニーズが高まっていることから、アルコール専門のデイケアを開設し、多様なニーズに対応した取組を展開していきます。

② 認知症治療の取組に関すること

高齢化の進行に伴い、認知症患者が増加する中、国民的課題として認知症対策が急務となっています。認知症に対する専門的医療機能（鑑別診断・BPSD：※認知症急性期行動・心理症状対応など）を提供するとともに、「認知症疾患医療センター」として、認知症相談・啓発研修などに取り組み、県における認知症治療や相談事業の拠点としての役割を担っていきます。

③ 精神科早期介入・予防にかかる取組に関すること

精神疾患の早期発見・予防の観点から「精神科早期介入事業」に取り組んでおり、精神科における『早期発見・早期支援・早期治療』の拠点として、『ユース・メンタルサポートセンター MIE(YMSC MIE)』の運営を図りながら、全国のモデル的な取組として、精神科早期介入拠点活動を展開していきます。

2 経営の健全化及び業務改善に向けた取組

自律性や透明性が確保され、健全な病院運営を行うには、収支の健全化と業務運営に関する改善取組が必要となります。県立病院として果たすべき役割と経営の健全化のバランスを図るため、次に掲げる項目について取り組んでいきます。

(1) 経営の健全化にかかる取組

① 健全経営を踏まえた病院機能の再編・見直しに関すること

これまでの精神科病院は、療養病棟を中心とした入院診療が柱となってきましたが、精神医療福祉政策が急性期医療の充実・外来医療へのシフトが始まっていることから、こうした医療政策動向や診療報酬改定の動きを注視しながら、健全経営を踏まえた病院機能の再編・見直しを臨機応変に行っていきます。



## ② 外来収益に関すること

今後の診療報酬体系が、急性期医療・外来医療中心に重点配分される方向であることから、外来医療の充実が必要となります。平成24年度以降の診療報酬改定では、より一層の外来診療へのシフト化が予想されることから、外来通院医療のみならず、デイケアの多様化や拡充、幅広いニーズに応える訪問看護活動など、外来診療機能の充実を図り、患者増・診療報酬単価の増を目指していきます。

## ③ 入院収益に関すること

平均在院日数の短縮化とともに、延べ入院患者数は減少傾向にありますが、急性期病棟を中心とした診療体制の充実による単価増により収益の確保に努めていきます。また、関係医療機関や施設との連携活動に力を入れて、紹介患者の確保に努め、病床稼働率の向上を図っていきます。

## (2) 業務改善取組

## ① 人材確保・育成に関すること

精神科医療においては、一般診療科以上に、人材の確保・育成が重要です。特に精神保健指定医については、施設基準上、診療報酬上ともに重要なことから引き続き確保と育成に努めるとともに、看護の専門性の向上を図るため、専門・認定看護師についても確保と育成に努めていきます。そのために、人材育成ビジョンに基づいた「人材育成研修」を実施し、精神科医療スタッフのスキル向上を図ります。

## ② 患者や家族の視点に立った医療の提供に関すること

精神科医療においては、患者の権利に十分な配慮を行うことが大切であり、職員倫理の徹底や行動制限など法令に遵守した取組に努めます。

## ③ 医療安全対策に関すること

医療事故防止や感染対策の徹底を図り、安全・安心な医療を提供することが求められます。日々の業務対応の見直しや医療安全対策研修を通じて、医療安全対策の充実を目指します。

## ④ 患者満足度の向上に向けた取組に関すること

患者や家族の意見や要望に耳を傾け、ニーズに応じた医療サービス提供を目指していきます。

また、カルテ開示などの適正な情報提供や、運営モニター制度の活用など第三者評価の視点も取り入れた病院運営を目指します。

## 第2節 一志病院

## 1 役割及び機能の充実に向けた取組

過疎化、高齢化が進む地域において、高齢者等が住み慣れた地域で安心して暮らして

いけるよう、幅広いニーズに応える総合的な医療（家庭医療）を提供するため、次に掲げる項目について取り組みます。

### （1）新しい地域医療モデルの確立に向けた取組

#### ① 家庭医療を核とした医療サービス提供の取組に関すること

過疎化、高齢化が進む地域では、身近な病気をはじめ、けがや心の悩みへの対応、必要に応じた入院、病気の予防などについて、幅広い総合的な診療（家庭医療）が求められています。そのため、家庭医療を中心とした医療サービスを提供することにより、過疎化、高齢化の進む地域における新しい地域医療モデルを確立します。

#### ② 在宅療養を支援する医療サービス提供の取組に関すること

病院までの交通アクセスが不便な地域では、在宅療養に対するニーズが高く、その支援が必要とされています。そのため、地域の福祉関係機関と連携し、訪問診療や訪問看護、訪問リハビリテーション等の在宅療養支援に取り組みます。

#### ③ 一次救急医療の取組に関すること

救急車を使ったコンビニ受診が増加するなど、必要な時に救急医療が機能しない状況が生じており、地域の病院間において一次救急と二次救急の役割・機能分担を図る必要があります。そのため、救急告示病院として休日、夜間も含め一次救急患者の受け入れに取り組みます。

#### ④ 予防医療の取組に関すること

高齢者の医療費が高騰し大きな社会問題となるなか、医療費を抑制するための一つの方策として疾患の予防や早期発見を目的とした予防医療の取り組みを推進していく必要があります。そのため、住民の健康管理に対する意識啓発を図るとともに人間ドックや健康診断等に取り組みます。

### （2）地域医療を担う人材育成の取組

#### ① 家庭医育成の取組に関すること

医療の高度化、専門化が進む一方で、地域医療を担う医師の不足が深刻な問題となっています。そのため、地域医療に対応できる幅広い臨床能力を有する医師（家庭医）の育成に全国に先駆けて取り組んでいる三重大と連携し、県内における家庭医育成の中心的な役割を担います。

#### ② 看護師等育成支援の取組に関すること

看護師等が都市部の大病院へ集中すること等により、地方における看護師等の不足が深刻な問題となっています。そのため、看護師等の育成に取り組む機関と連携し、実習の受け入れを行うとともに、地域医療に必要な知識等を習得できる院内体制の充実を図ることにより、地域医療に興味を持つ看護師等の育成支援に取り組みます。

### ③ 医療従事者の能力向上に向けた取組に関すること

患者が満足する医療を提供できるよう、医師、看護師、医療技術員等医療従事者一人ひとりの能力向上を図る必要があります。そのため、院外研修等に積極的に参加するとともに、院内研修会の開催や多職種が参加するカンファレンスを開催します。

## 2 経営の健全化及び業務改善に向けた取組

必要とされる医療サービスを安定的に継続して提供できるよう、収支バランスのとれた健全な病院経営を行うため、次の項目について取り組んでいきます。

### (1) 経営の健全化の取組

#### ① 収支改善の取組に関すること

地域住民に必要な医療サービスを継続的に提供していくためには、経営の健全化が必要です。当院は、不採算地区に立地していることから、公的負担を受けているところですが、健全経営を目指し、入院・外来患者数の増、予防医療受診件数の増等により収益の増加を図るとともに、給与費や材料費等の縮減に取り組むことにより費用の削減を図ります。

#### ② 病院施設基準の維持、向上に向けた取組に関すること

診療報酬制度のもとで安定した経営を行うためには、入院基本料をはじめ、現在の施設基準を維持するだけでなく、上位の施設基準への転換や新たな施設基準を取得する必要があります。そのため、施設基準に対する職員一人ひとりの認識を高めるための取組を行うとともに、関係部門が連携して施設基準の維持、向上に取り組めます。

### (2) 業務改善の取組

#### ① 医療総合情報システムの導入に向けた取組に関すること

医療情報が増大するなか、的確かつ効率的な医療サービスを提供することが求められており、電子カルテシステム等の医療総合情報システムを早期に導入する必要があります。そのため、オーダリングシステム、電子カルテシステムを平成 25 年度から稼働できるよう、平成 24 年度までに両システムの導入に向けた検討を進めます。

#### ② 患者満足度を高める取組に関すること

経営を安定化させるためには、当院を選んでもらえるよう日頃から患者様の満足度を高めていく必要があります。そのため、職員一人ひとりの接客能力の向上を図るとともに、患者や職員から寄せられた提案等を実現できるよう、TQM活動やワーキンググループ活動を通じた業務改善に取り組めます。

### 第3節 病院事業庁（県立病院経営室）

#### 1 役割及び機能の充実に向けた取組

県立病院がそれぞれの役割及び機能を十分に発揮し、県民に良質で満足度の高い医療を継続的に提供できるよう医師及び看護師の確保及び各病院の経営改善に向けて取り組みます。

##### (1) 医師・看護師確保に向けた取組

医師については、臨床研修医の確保等に一定の成果が見られるものの、地域別、診療科別の偏在は解消されておらず、県立病院の中では、特に志摩病院の医師不足が深刻さを増しています。

一方、看護師については、病院事業庁独自の看護師修学資金制度の創設や新人看護師の技術支援等を行ってきましたが、引き続き、看護師の確保・定着に向けた取組を進めます。

##### ① 医師確保のための働きがいのある職場環境づくりに関すること

県立病院で働く医師を確保するためには、勤務医にとって働きがいのある職場環境づくりが必要となります。

そのために、研修環境の充実、医師に係る各種手当の見直しによる処遇の改善等を図ります。

##### ② 看護師確保・定着に関すること

県立病院で働く看護師の確保・定着を図るため、助産師及び看護師修学資金制度の活用や新人看護師への技術支援等に引き続き取り組みます。

#### 2 経営の健全化及び業務改善に向けた取組

県立病院改革の円滑な推進を図るとともに、経営の健全化を図るため、資金の確保に努めます。

##### (1) 経営改善に向けての取組に関すること

各県立病院については、それぞれの役割・機能を発揮するとともに、不断なる経営改善の取組が必要となっています。そのために、国等の医療を取り巻く動向や他の先進病院等の情報提供を行うとともに、各病院の取組に対する提案・支援を行っていきます。

また、病院事業会計の内部留保資金の枯渇も懸念されることから、各県立病院の経営収支の改善による資金の確保に努めるとともに、一般会計からの長期借入金や出資の受け入れ等による資金確保について検討します。

##### (2) 県立病院改革の推進に関すること

『県立病院改革に関する基本方針』に基づき、今後も県民に良質な医療を継続して提供できるよう県立病院改革を推進していきます。

特に、総合医療センター及び志摩病院については、平成24年4月の経営形態変更に向けて、地域住民、関係機関及び職員に対して十分な説明を行い、理解と協力を得た上で、円滑な移行が行えるように努めます。

**(3) 志摩病院の指定管理者制度移行後の病院経営に関すること**

志摩病院の指定管理者制度移行後の病院経営については、病院事業庁（県立病院経営室）が経営主体として、基本協定や年度協定の締結等を通じて関与するとともに、病院の管理運営についても、その状況を把握・評価し、必要に応じて指示・指導を行い、適切な病院運営が図られるように努めます。