

平成24年第1回定例会

健康福祉病院常任委員会

説明資料

【議案補充説明資料】

◇ 議案なし

【所管事項説明資料】

	頁数
1 平成24年度マネジメントシートについて	1
病院事業庁長マネジメントシート	3
《参考》	
・こころの医療センター院長マネジメントシート	5
・一志病院院長マネジメントシート	7
2 平成23年度病院事業決算の概要について	9

平成24年6月19日
病院事業庁

1. 平成24年度マネジメントシートについて

(1) 中期経営計画による病院事業の経営

病院事業庁では、病院事業を経営していくため、「中期経営計画」を策定し、病院運営のビジョンや方向性を示すとともに、今後の収支計画及び投資計画等の財務計画や将来的な人材育成方針等を定めています。また、計画期間中の詳細な計画については、年度毎に「年度計画」を作成しています。

(2) 計画の進行管理

病院事業庁では、年度計画で掲げる成果目標等の進行管理を行うため、平成14年度から、「BSC（バランス・スコアカード）」の考え方に基づくマネジメントを導入しており、病院事業庁長や病院長などが1年間の運営方針とこれに基づく主な取組を1枚のシート（マネジメントシート）にまとめて、県立病院の運営にかかる進捗管理を行っています。

(3) 平成24年度病院事業庁長マネジメントシート

平成24年度における、病院事業庁長のマネジメントシートは3頁～4頁にお示しするとおりですが、病院事業庁がめざすべきビジョンとそのビジョンを達成するための経営方針等をもとに病院事業を経営してまいります。

また、各病院においても、院長マネジメントシート（5頁～8頁）を作成し、病院事業庁全体で「県民から信頼され、支持される病院」をめざし取り組んでまいります。

【参考】

BSC（バランス・スコアカード）とは

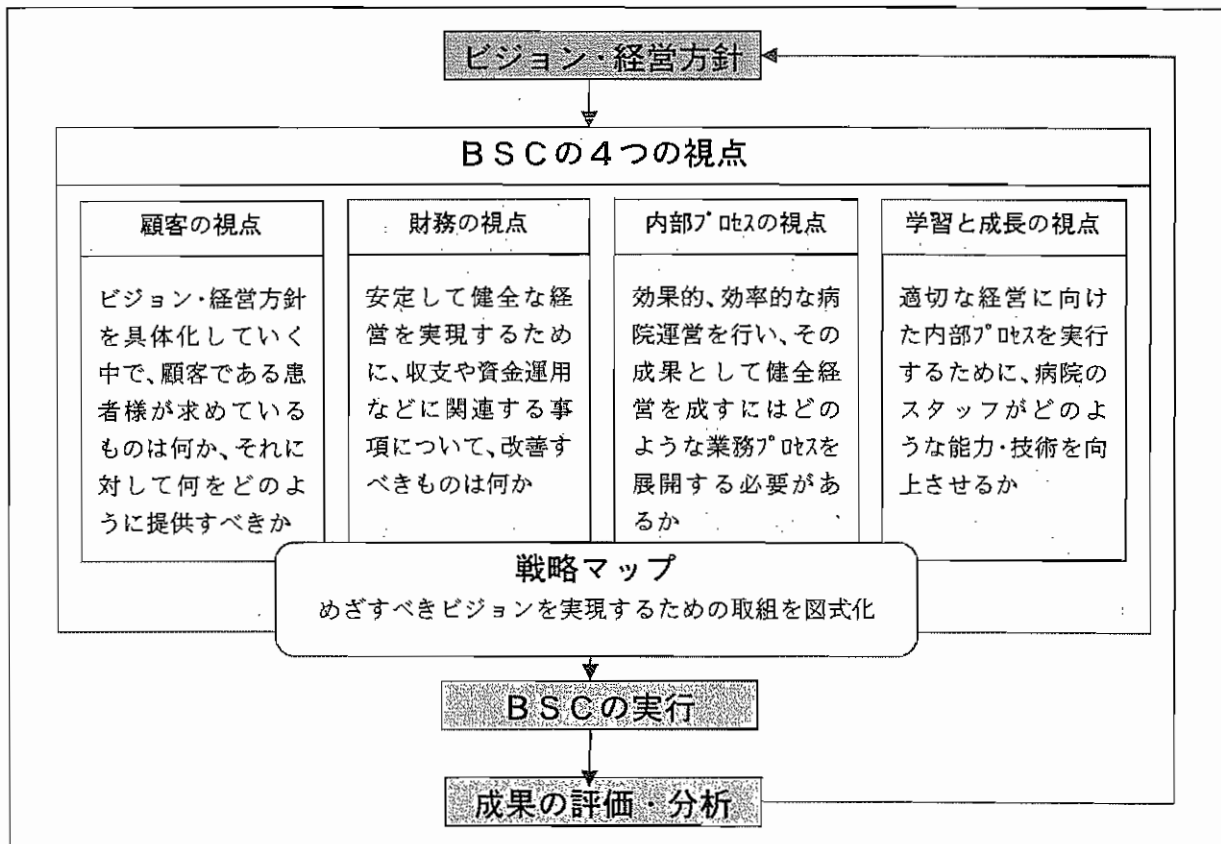
マネジメントシートの基本となっている「BSC」は、マネジメント・ツールとして戦略を具体化し、これを実行するための経営管理の考え方と仕組みです。

また、経営戦略のロジックを図式化、可視化することによって、組織のめざすビジョンと現状のギャップを埋めるための戦略を、組織の構成員が理解、共有するためのコミュニケーション・ツールとしても利用できるものです。

BSCに基づく病院事業庁マネジメントシートの構成

病院事業庁及び各県立病院は、「ビジョン」を掲げるとともに、そのビジョンを達成するための「経営方針」を策定します。

さらに、この「ビジョン」を達成するための戦略目標や業績評価指標をBSCの考え方にに基づき、4つの視点で分類しています。



マネジメントシートに基づく全職員参画型の経営

病院事業庁では、マネジメントシートを介して、トップとスタッフが「対話」を行うことにより、相互の理解を高めるといったコミュニケーション・ツールとして活用し、全職員参画型の経営をめざしています。

平成24年度 病院事業庁長マネジメントシート

病院名	三重県病院事業庁			
ビジョン	県立病院として、良質な医療を安定的・継続的に提供することで、医療の面から県民と地域の安全・安心を支援します。			
経営方針	県立病院としての役割や求められるニーズに応じた医療を提供するとともに、引き続き安定的な病院経営や医師・の医療機関や大学及び関係機関等との連携・協力関係を図っていきます。			
区分	経営シナリオ	目標	主な成果 (重要成功要因)	業績評価指標
顧客の視点		信頼される県立病院の役割・機能の発揮 安定的・継続的な医療の提供	患者満足度の向上 救急医療の充実 地域医療支援機能の充実 医療事故の防止 研修医の受入 看護師等実習生の受入 志摩病院への指定管理者制度導入後の状況説明・情報提供	患者満足度 救急患者受入数 紹介患者数 医療過誤数 シニアレジデント受入人数 看護実習生等受入人数 住民説明会の開催回数
財務の視点		県立病院の健全経営	経常収支均衡 資金収支均衡 職員給与比率の適正化 病床利用率の向上	経常収支比率 職員給与費対医業収益率 病床利用率
内部プロセスの視点		医療スタッフが来なくなる魅力ある病院づくり 危機管理と改善・革新に向けたマネジメントシステムの確立・充実 新しい経営形態導入後の進捗管理	人材の確保・定着 県立病院の役割・機能の提供 災害医療体制の構築 リスクマネジメントの確立実践 指定管理者による診療体制の充実	医師確保数 看護師充足率 新たな中期経営計画の策定 災害時の医療支援訓練実施回数 病院業務継続計画の策定 医療安全委員会の開催回数 管理運営協議会の開催回数
学習と成長の視点		動機付けされ、能力アップした職員の育成 一人ひとりの職員の力を伸ばす専門能力の向上	職員満足度の向上 専門能力の向上(スキルアップ) 職員の危機管理意識の向上 改善活動の定着	職員アンケートの「満足度」の設問での肯定的回答割合 職員アンケート「プロとして成長しているか」の設問での肯定的回答割合 医療安全研修等研修参加率 TQMの活動件数

看護師等の人材確保・定着に向けた取組を進めます。また、地域へのより良い医療サービスを提供するため、地域

H22 実績値	H23 実績値	H24 目標値	アクションプラン
78.3%	76.9%	80.0%	・患者様アンケートの分析、改善活動 ・医療機関、県民等を対象とした研究会、講演会、セミナー、病院祭等地域医療の水準向上、開かれた病院運営等の積極的な実施
993人/年 【3,753人/年】	845人/年 【3,921人/年】	860人/年 【4,500人/年】	・広域的な救急医療の提供体制の確立 ・精神科救急受け入れ態勢の充実
1,809人/年	1,763人/年	1,750人/年	・病病、病診連携等地域連携の推進 ・地域の医療機関や大学、関係機関等との連携・協力関係の強化
0件/年	0件/年	0件/年	・事故防止のための組織の充実
4人	6人	6人	・シニアレジデントの受入体制の確立
2,162人/年	2,348人/年	2,380人/年	・看護学生を対象とした看護実習の充実 ・研修指導医、看護実習指導者等の育成
—	—	1回	・地域住民や関係機関、職員に対する十分な説明
106.9%	108.5%	100.0%	・年度計画(こころ、一志)の進捗管理 ・2病院の医療収支比率の改善 ・利用病床数の回復
82.7%	82.2%	84.5%	
75.3%	73.7%	75.7%	
—	—	2	・医師確保(県医療対策局との連携、複数養成機関への医師派遣要請、公募等) ・勤務医にとって魅力や働きがいのある職場環境づくり(医師の研修環境の充実、学会等への参加の柔軟化や良好な住環境の確保等)
91.7%	100.0%	100.0%	・看護師の確保・定着のための修学資金制度の周知・活用、看護実習や新人看護師への技術支援体制の充実等 策定 ・平成25年度からの新たな中期経営計画の策定
—	—	策定	
4回/年	1回/年	2回/年	・医療事故や自然災害などを想定した図上訓練の実施等 ・災害支援体制の確立(院内備蓄の整備・充実) 策定 ・大規模災害発生時にあっても適切に業務執行するための計画の策定
—	—	策定	
24回	26回	24回	・医療安全対策・感染対策の充実、マニュアルの適切な運用・不断の見直し・検討 ・個人情報管理等安全確保のための組織の充実
—	—	2回	・指定管理者制度導入後の連携・調整に係る体制づくり
65.9%	—	65.0%	・「明るく(A)、楽しく(T)、前向きに(M)、そして自身の健康と家族を大切に」をモットーに明るく風通しのよい職場づくりの推進 ・職員間のコミュニケーションを重視して思いを伝えあい、共有し、共に実践する組織づくり
72.3%	—	72.0%	・研究・研修環境の整備・充実、研究発表の推進(専門分野での資格取得のための支援、研修体系の整備、研修機会の確保と活かせる環境の整備、研究研修費の確保、等)
—	—	80.0%	・医療安全研修会等の開催
12件	14件	14件	・TQM活動を中心とした「常に改善を続ける」職場風土の醸成

※H22実績値及びH23実績値は、4病院の実績を2病院の実績に割り戻したものであり、概数である。

※H24目標値の【 】は志摩病院の目標値で外数である。

《参考》

平成24年度 こころの医療センター院長マネジメントシート

病院名	こころの医療センター			
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。			
経営方針	精神科急性期医療の拠点病院として整備充実し、患者様や地域関係機関等からのニーズに対応すべく、精神科専門医療を充実			
区分	経営シナリオ	目 標	主な成果 (重要成功要因)	業績評価指標
顧客の視点		<p>開かれた病院経営</p> <p>早期社会復帰の推進</p> <p>社会ニーズに応じる精神科専門医療の提供</p> <p>◎重点取組事項</p>	<p>ステークホルダーとの協働</p> <p>新患者の寛解率の向上</p> <p>精神科救急・急性期医療の推進</p> <p>地域生活支援体制の充実</p> <p>地域医療機関との連携</p> <p>精神科早期介入の推進 県民ニーズの高い精神科医療の取組</p> <p>◎重点取組事項</p> <p>病院機能再編実施</p>	<p>地域精神保健医療体制 検討会(仮称)設置</p> <p>新患者の寛解率</p> <p>救急患者受入患者数</p> <p>長期入院患者(5年超) の退院数 長期入院患者の多職種 チーム医療</p> <p>紹介率 医療機関訪問件数</p> <p>早期介入対応件数 こころしっとこセミナー件 数</p> <p>◎重点取組事項</p> <p>病院機能再編実施 アクション</p>
財務の視点		<p>◎重点取組事項</p> <p>◎重点取組事項</p>	<p>医業収支比率の改善</p> <p>◎重点取組事項</p> <p>臨床・経営指標の充実と データ分析</p>	<p>医業収支比率</p> <p>経常収支比率</p> <p>職員給与費比率</p> <p>病床稼働率</p> <p>アルコール病棟一日平均 患者数 認知症病棟一日平均患者 数 外来一日平均患者数</p> <p>◎重点取組事項</p> <p>臨床・経営指標の追加</p>
内部プロセスの視点		<p>◎重点取組事項</p> <p>救急急性期治療病院への体制整備</p> <p>精神科倫理に則った病院運営</p> <p>◎重点取組事項</p>	<p>防災対策の見直し</p> <p>常時急性期患者受入体制の確立</p> <p>精神保健福祉法遵守 医療安全感染管理の徹底</p>	<p>東日本大震災を踏まえた 防災対策の見直し検討</p> <p>措置鑑定対応件数</p> <p>精神科医療倫理の見直し 医療安全研修会参加率 向上</p>
学習と成長の視点		<p>◎重点取組事項</p> <p>専門性の向上</p> <p>◎重点取組事項</p> <p>三重県の精神科をリードする取組</p>	<p>◎重点取組事項</p> <p>人材育成の充実取組</p> <p>専門能力を身につけた 職員の増加</p> <p>◎重点取組事項</p> <p>精神科医療スタッフの育成</p>	<p>職員表彰制度の創設</p> <p>人材育成研修開催数</p> <p>看護実習等受け入れ数</p>

することによって、県民から愛され信頼される病院づくりをめざします。

H22 実績値	H23 実績値	H24 目標値	アクションプラン
—	—	設置	地域精神保健医療体制検討会(仮称)の設置
57.4%	59.2%	60.0%	・早期、急性期医療の充実。地域生活支援体制の推進
228人 /年	219人 /年	230人 /年	・精神科救急受け入れ態勢の確保
5件 7件	6件 6件	5件 10件	・地域移行支援事業(退院促進事業)の活用 ・リハビリバスの院内普及
55.4% 175件	49.1% 150件	55% 200件	・地域医療機関への訪問 ・地域連携ミーティングの開催
59件 28件	150件 26件	150件 30件	・早期介入拠点(YMSC/MIE・YAC)の充実、ケースマネジメント体制の確立 ・精神科医療取組の広報・啓発等
—	機能再編 検討	実施	・外来棟の整備、病院機能再編の検討
81.4%	84.5%	80.0%	・診療報酬制度改定に対応した、精神科専門治療の充実
109.2%	108.1%	106.0%	・精神科特定入院料の算定 ・収支改善に向けた病院機能の検討
81.7%	78.2%	82.0%	・診療報酬検討委員会の開催
82.9%	82.1%	83.5%	・病棟機能の明確化と病棟間の連携
30.9人 42.1人 247.3人	28.3人 40.3人 257.2人	32.0人 42.0人 260.0人	・アルコール治療病棟機能の見直し(病院機能再編取組) ・アルコールデイケアプログラムの充実 ・認知症病棟の運営在り方検討(国県の動向、患者実態を踏まえて)
—	—	見直し	・臨床・経営指標の追加等、データ分析
—	一部 完了	完了	・現防災マニュアルの抜本的見直し、検討委員会の設置
21件	32件	30件	・県障がい福祉課・保健所等との連携、院内救急体制整備
—	—	1回	・精神科医療倫理委員会設置
70.0%	83.6%	80.0%	・医療安全管理指針の見直し
—	—	創設	職員表彰制度の検討
—	1回	2回	・復命書作成だけでなく、院内において簡易報告会を開催し、知識・情報伝達の場を設定(研修センター主催の伝達研修として位置づけ)
2,130人	2,321人	2,350人	・院内受け入れ体制の整備 ・研修プログラムの見直し、充実

《参考》

平成24年度 一志病院長マネジメントシート

病院名	一志病院				
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。				
経営方針	医療の質、医療のサービス向上に努め、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。				
区分	経営シナリオ	目 標	主な成果 (重要成功要因)	業績評価指標	
顧客の視点		幅広いニーズに応えた医療の提供	かかりつけ患者の増加 入院患者の増加	内科(家庭医療)外来受診者数(予防医療含む) 一般病棟入院患者数【病床稼働率】	
財務の視点		経営の健全化	収支の改善	経常収支比率 職員給与費対医業収益比率 医業収支比率	
内部プロセスの視点			幅広いニーズに対応できる体制の維持	診療体制の確保(家庭医の確保・定着)	1月当り常勤家庭医数
			家庭医療提供体制の確立	在宅医療の充実 一次救急医療体制の確立	訪問診療・訪問看護・訪問リハビリテーション件数 一次救急患者受入れ件数(救急車搬送患者を除く)
	家庭医療提供体制の確立		予防医療の啓発推進 予防医療の実践	健康教室・糖尿病教室等参加者数 予防医療受診件数(人間ドック・健康診断・禁煙外来)	
	家庭医療提供体制の確立		入院患者受入体制の充実	診療所等からの紹介入院患者数	
学習と成長の視点		地域医療を担う人材の育成	研修医・医学生の受入れ体制の充実	1ヶ月当り研修医受入人数 医学生受入人数 初期研修医・医学生満足度 看護師等育成の支援(実人数)	
		院内体制の整備	入院施設基準の維持 施設基準の向上	平均在院日数(亜急性期除く) 新基準取得、上位基準転換件数	
		専門能力の向上	医療従事者の能力向上	院外研修参加者割合	
		モチベーションの向上	職員満足度向上	職員アンケート「自由な意見を言える雰囲気」、「仕事のやりがいがあるか」	

H22 実績値	H23 実績値	H24 目標値	アクションプラン
98人/日	101人/日	95人/日	<ul style="list-style-type: none"> 家庭医療を中心とした外来診療体制を維持する。 家庭医療の実践により内科患者数の増加を図る。 予防医療への意識啓発を通じ予防医療受診者の増加を図る。
34.9人/日 【75.8%】	32.9人/日 【71.5%】	34.0人/日 【73.9%】	<ul style="list-style-type: none"> 診療所、福祉施設、他の急性期病院等との連携を強化し、紹介患者数の増加を図る。
80.6%	81.8%	83.0%	<ul style="list-style-type: none"> 患者様アンケートを通じ患者様のニーズを把握し、サービス改善に取り組む。 接遇研修を実施し、職員の接遇能力の向上を図る。 接遇委員会活動を通じ改善すべきことを明らかにし改善に取り組む。
105.6%	102.9%	95.0%	<ul style="list-style-type: none"> 入院、外来患者数の増により収益増を図る。 予防医療受診者の増により収益増を図る。 訪問診療、訪問看護、訪問リハビリテーションの件数増により収益増を図る。 材料費、経費等の節減に努めることにより費用減を図る。 業務改善に取り組むことにより費用減を図る。
84.4%	84.1%	95.9%	
71.4%	72.5%	65.8%	
5人	5人	6人	<ul style="list-style-type: none"> 三重大学との連携を維持・強化し、常勤医師を確保する。
988件	2,411件	2,500件	<ul style="list-style-type: none"> 関係医療機関、保健・福祉機関との連携を図る。 人員体制を強化し、訪問看護、訪問リハビリテーションの件数増を図る。
765件	626件	630件	<ul style="list-style-type: none"> 宿日直体制を維持し一次救急患者を受け入れる。
480人	344人	350人	<ul style="list-style-type: none"> 広報誌やホームページ等によりPRする。 セクションを越えた協力体制により実施する。
1,720件	1,340件	1,340件	<ul style="list-style-type: none"> 住民健診、がん検診等をPRするとともに積極的に受け入れる。 広報誌、院内ポスター掲示等により禁煙外来をPRする。
150人	171人	186人	<ul style="list-style-type: none"> 診療所、他の急性期病院等との連携を強化し、受け入れ可能な入院患者を積極的に受け入れる。
2.25人	3.63人	3.87人	<ul style="list-style-type: none"> 指導医による人材育成体制を維持し、研修医を積極的に受け入れる。
31人	33人	33人	<ul style="list-style-type: none"> 指導医による人材育成体制を維持し、医学生を積極的に受け入れる。
—	—	75.0%	<ul style="list-style-type: none"> 研修環境の整備を行うとともに、研修内容の充実を図る。
32人	27人	23人	<ul style="list-style-type: none"> 看護師等育成に取り組む機関等と連携し、院内実習等を通じ人材育成の支援を行う。
21.2日	22.4日	24日以内	<ul style="list-style-type: none"> 病床管理委員会を定期的に開催し、適正な病床管理に努める。
1件	2件	2件	<ul style="list-style-type: none"> 新基準取得、上位基準転換に必要な体制整備を行う。 診療報酬勉強会等を通じ施設基準に対する職員の意識を高める。
59.5%	69.8%	75.0%	<ul style="list-style-type: none"> 研修に参加する意欲のある職員を積極的に参加させる。 院内研修会やカンファレンスを通じ職員の能力向上意欲を高める。 研修に参加しやすい職場環境を整える。
2.76 2.73	2.89 2.76	それぞれ 3.0以上	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーションをとりやすい職場づくりに取り組む。 評価制度、改善活動、職員提案を推進し、職員個人のやりがいの向上を図る。 フリートーク、マネジメントシート等を活用し情報共有を推進する。

2. 平成23年度病院事業決算の概要について

(1) - 1 収益的収支

(税抜きベース、金額:百万円、比率:%)

	H22年度	H23年度	H23-H22	H22対 比率
病院事業収益	18,110	21,210	3,100	117.1
医業収益	14,029	13,920	▲ 109	99.2
入院収益	10,077	9,991	▲ 86	99.2
外来収益	3,642	3,600	▲ 42	98.9
その他医業収益	310	328	18	106.0
医業外収益	4,081	4,114	33	100.8
うち一般会計繰入金	3,876	3,916	40	101.0
特別利益	0	3,176	3,176	皆増
うち一般会計繰入金	0	384	384	皆増
病院事業費用	18,665	24,157	5,492	129.4
医業費用	17,465	18,018	553	103.2
うち給与費	9,849	10,056	206	102.1
うち材料費	3,302	3,213	▲ 89	97.3
うち経費	2,893	3,209	316	110.9
うち減価償却費	1,335	1,227	▲ 108	91.9
医業外費用	1,065	1,073	8	100.8
うち借入利息	641	614	▲ 27	95.8
特別損失	135	5,066	4,931	3,754.9
経常損益	▲ 420	▲ 1,058	▲ 638	-
純損益	▲ 555	▲ 2,947	▲ 2,392	-

経常損益では10億5,800万円の赤字(前期比約6億3,800万円の赤字増)

純損益では 29億4,700万円の赤字(前期比約23億9,200万円の赤字増)

(1) - 2 経常損益の病院別内訳

(単位:百万円)

	H22年度	H23年度	H23-H22
総合医療センター	349	▲ 118	▲ 467
こころの医療センター	289	261	▲ 28
一志病院	45	24	▲ 21
志摩病院	▲ 1,103	▲ 1,225	▲ 122
合 計	▲ 420	▲ 1,058	▲ 638

(1) - 3 患者数の状況

(単位:人、%)

	入院				外来			
	H22	H23	H23-H22	比率	H22	H23	H23-H22	比率
総合医療センター	107,623	107,640	17	100.0	137,466	129,328	▲ 8,138	94.1
こころの医療センター	121,887	120,149	▲ 1,738	98.6	60,071	62,765	2,694	104.5
一志病院	12,721	12,038	▲ 683	94.6	22,646	22,343	▲ 303	98.7
志摩病院	73,165	74,504	1,339	101.8	74,348	74,024	▲ 324	99.6
合計	315,396	314,331	▲ 1,065	99.7	294,531	288,460	▲ 6,071	97.9

(1) - 4 診療単価の状況

(単位:円、%)

	H22年度	H23年度	H23-H22	H22対比率
入院単価	31,950	31,786	▲ 164	99.5
外来単価	12,367	12,482	115	100.9

(2) 資本的収支

(金額:百万円、比率:%)

	H22年度	H23年度	H23-H22	H22対比率
資本的収入	2,383	1,909	▲ 475	80.1
企業債	1,326	818	▲ 508	61.7
国庫補助金	0	1	1	皆増
県費負担金	951	986	35	103.6
その他	106	104	▲ 3	97.5
資本的支出	2,927	4,932	2,005	168.5
病院増改築工事費	12	166	154	1,376.6
資産購入費	1,365	700	▲ 665	51.3
企業債償還金	1,522	4,042	2,520	265.6
長期貸付金	27	25	▲ 3	90.3
資本的収支	▲ 543	▲ 3,023	▲ 2,480	-