

地方独立行政法人長野県立病院機構 平成 28 年度業務実績に関する評価結果について

健康福祉政策課

地方独立行政法人長野県立病院機構の各事業年度の業務実績については、地方独立行政法人法第 28 条第 1 項に基づき、平成 29 年 9 月 1 日に開催された平成 29 年度第 3 回地方独立行政法人長野県立病院機構評価委員会において、平成 28 年度事業実績の評価結果が決定された。

1 総合評価

第2期中期目標・中期計画の達成に向けて、それぞれの病院が担う医療機能の充実に向けた様々な取組を積極的に行い、法人の安定した業務運営のための改善に取り組んでいる努力が認められた。

平成28年度の決算は、前年度より経常収益は減少、経常費用は増加し、機構発足以来最大の経常損失となり、大幅に悪化したことが認められた。

・経常収益	230億9,451万2千円	(前年度比	▲1億2,746万円・0.5%の減)
・経常費用	233億5,831万1千円	(前年度比	+1億7,291万3千円・0.7%の増)
・経常損益	2億6,379万9千円の損失	(前年度比	▲3億37万3千円)



- 県立病院としての使命である地域医療の確保や高度・専門医療の提供のため、少子高齢化による地域人口の減少や常勤医の不在など個々の病院の置かれた厳しい状況の中で、**診療機能の維持・向上に向け、職員が一丸となつての取組がなされ評価する。**
- 今後も県民の期待に応える質の高い医療サービスを確実に提供していくためにも、経営基盤を強化し、安定した経営の持続が不可欠であることから、機構全体で、また病院ごとに経営状況悪化の背景にある要因を分析し、**早急な経営改善の取組の実施を強く求めたい。**

2 中期計画に定める項目別の評価

【県民に提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項】

- 医療の質の向上を図り、地域のニーズに応じた医療や高度・専門医療を提供
- 病院機構の人材育成、県内の医療人材の育成や医療水準の向上への取組

[評価] 中期計画の達成に向けては、概ね順調な進捗状況である。

【業務運営の改善及び効率化に関する事項】

- 経営基盤の強化に向け、より一層働きがいのある組織づくりを図るため、各病院を主体に職員の経営意識を向上させる取組を実施
- 病院等の担当者間で横断的に議論や検討を行うプロジェクトチームによる活動

[評価] 中期計画の達成に向けては、これらの取組の具現化が必要である。併せて、病床利用率の低下への改善策を講じる必要がある。

【財務内容の改善に関する事項】

[評価] 中期・年度計画に対し、大幅に下回る厳しい財務状況であることから、早急な経営改善が必要である。

3 中期計画に定める項目別の主な課題

【県民に提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項】

- 患者数は減少傾向であるが、各病院においては、引き続き、患者ニーズの把握に努め、質の高い医療サービスを効果的に提供すること。
- 在宅医療は今後ますます重要になることから、訪問看護や訪問診療などの取組を拡充し、患者が住み慣れた地域で必要な医療が受けられるよう、引き続き、取り組むこと。

【業務運営の改善及び効率化に関する事項】

- 職員の勤務意欲等の一層の向上を図るため、医療組織にふさわしい人事評価制度を構築し、法人の業績、職員の業績や能力を評価して給与へ反映すること。また、診療報酬改定の状況や患者のニーズ、診療・業務処理体制の充実に伴う費用対効果を踏まえ、効果的かつ適正な職員配置を行い、給与費比率の低減に取り組むこと。

【財務内容の改善に関する事項】

- 病院ごとの経営改善計画を早急に策定し、取り組むとともに、平成30年度年度計画に具体的な取組として位置付けること。経営改善計画の策定にあたっては、平成29年度下半期中に取り組む事項、平成30年度から取り組む事項、第2期中期目標期間中に取り組む事項を明確に示すとともに、総務省が定める「新公立病院改革ガイドライン」の中で示している「経営指標に係る数値目標の設定」を参考に、病院ごとに数値目標を設定することとし、平成29年度の業務実績に結果が反映できるよう取り組むこと。

4 上記の課題に対する評価委員会としての対応

今回の評価における課題については、平成30年1月に開催予定の評価委員会において、各病院等から取組の進捗状況についてのヒアリング等を実施し、課題への対応を確認する。併せて、平成30年度の年度計画、第3期中期計画に反映されるよう機構の取組を確認していく。

5 患者数の状況等

項目		区分	須坂	駒ヶ根	阿南	木曾	こども
延患者数 (人)	入院	H28	86,214	36,431	19,265	50,713	54,060
		H27	93,727	36,963	16,732	51,162	54,382
		増減	▲ 7,513	▲ 532	2,533	▲ 449	▲ 322
	外来	H28	121,387	41,095	48,718	131,909	61,138
		H27	127,005	42,537	49,893	135,694	59,651
		増減	▲ 5,618	▲ 1,442	▲ 1,175	▲ 3,785	1,487
病床利用率 (%)	H28	76.0	76.2	58.7	70.7	76.0	
	H27	82.1	77.1	50.8	71.1	76.1	
	増減	▲ 6.1	▲ 0.9	7.9	▲ 0.4	▲ 0.1	

**地方独立行政法人長野県立病院機構
平成28年度 評価結果**

平成29年9月

地方独立行政法人長野県立病院機構評価委員会

地方独立行政法人長野県立病院機構評価委員会（以下「評価委員会」という。）は、地方独立行政法人法（平成15年法律第118号）に基づき、次のとおり地方独立行政法人長野県立病院機構（以下「病院機構」という。）の平成28年度における業務の実績に関する評価（以下「年度評価」という。）を実施した。

第1 年度評価の概要

1 年度評価の目的

年度評価は、病院機構の業務の質の向上、業務運営の効率化、透明性の確保に資すること等を目的とする。

2 年度評価の基本

年度評価は次に掲げる事項を基本として行うものとする。

- (1) 年度評価は、各事業年度における病院機構の業務の実績に基づき中期計画の実施状況の調査及び分析を行い、その結果を踏まえ、当該業務の実績の全体について総合的な評価を行うこと。
- (2) 中期計画の実施状況を的確に把握するため、病院機構理事等からの意見聴取を行うこと。
- (3) 病院機構の質的向上を促す観点から、戦略性が高く意欲的な目標及び計画については、達成状況の他に取組の過程や内容を評価する等、積極的な取組として適切に評価を行うこと。

3 実施方法

(1) 調査及び分析

中期計画の実施状況について、業務実績報告書等に基づき病院機構理事等からの意見聴取を行うことなどにより、調査及び分析を行う。

(2) 評価

ア 総合評価

大項目別の状況及び病院、介護老人保健施設別の状況並びに業務実績報告書の全般的実績の総括等を踏まえ、中期計画の実施状況を評価する。

イ 大項目別の状況

調査及び分析の結果を踏まえ、中期計画の「第1 県民に提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項」及び「第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項」について、中期計画の達成に向けた業務の実施状況を記述するとともに、特に評価できる点及び課題となる点を記述する。

ウ 病院、介護老人保健施設別の状況

病院、介護老人保健施設別にその特性に配慮しつつ、特に評価できる点、課題となる点等の重要事項について記述する。

4 年度評価の視点

(1) 平成28年度の年度計画の実施状況に対する評価の視点

年度計画に沿った病院運営が確実に行われ、県民に提供するサービス及び業務の質の向上や、業務運営の改善及び効率化が図られているかどうか検証し、その成果や取組の状況について評価を行う。

(2) 平成27年度評価の「今後に向けた課題」への取組に対する評価の視点

平成27年度評価で指摘した課題を克服するため、具体的な取組が行われ、確実に改善されているか、あるいは改善の見込みがあるかどうか検証し、課題への対応状況について評価を行う。

(3) 第2期中期計画（H27～H31年度）の進捗状況に対する評価の視点

平成28年度における取組が、中期計画の着実な達成のために十分なレベルに達しているかどうか検証する。

5 項目別評価の具体的な方法

中期計画に定めた中項目ごとに、次の3段階による評価を行う。

評価	判 断 目 安
A	年度計画に対し十分に取り組み、成果も得られており、中期目標・中期計画の達成に向けて順調に進んでいる。
B	年度計画に対し十分に取り組んでいるが、中期目標・中期計画の達成に向けては、成果が得られる具体的な取組が必要である。
C	年度計画に対する取組は十分ではなく、中期目標・中期計画の達成のためには、改善が必要である。

地方独立行政法人長野県立病院機構評価委員会委員名簿

氏 名	役 職 等
何 原 真 弓	飯田市立病院 地域医療連携係
小 口 壽 夫	諏訪赤十字病院 名誉院長
○小宮山 淳	医療法人元山会 中村病院 院長
関 利恵子	信州大学経法学部 准教授
中 村 田鶴子	弁護士
浜 田 淳	岡山大学大学院 医歯薬学総合研究科 教授
山 上 哲 生	大日本法令印刷株式会社 代表取締役社長

(50音順、敬称略、○は委員長)

第2 評価結果

1 総合評価

平成28年度は、第2期中期目標・中期計画の達成に向け、大項目「第4 財務内容の改善に関する事項」を除いては、それぞれの病院が担う医療機能の充実に向けた様々な取組を積極的に行っていることは評価できるものであり、一部の取組で具現化はこれからとする課題があるものの、法人の安定した業務運営のための改善に取り組んでいる努力が認められた。

しかしながら、財務内容の改善に関しては、平成28年度の決算は機構発足以来最大の経常損失となり、費用削減の取組や給与制度等の見直しを行っているものの大幅に悪化したことが認められた。

県立病院としての使命である地域医療の確保や高度・専門医療の提供のため、少子高齢化による地域人口の減少や常勤医の不在など個々の病院の置かれた厳しい状況の中で、診療機能の維持・向上に向けて、職員が一丸となって取り組んでいることは評価する一方で、今後も県民の期待に応える質の高い医療サービスを確実に提供していくためにも、経営基盤を強化し、安定した経営の持続が不可欠であることから、機構全体でまた病院ごとに経営状況悪化の背景にある要因を分析し、早急な経営改善の取組の実施を強く求めたい。

(1) 前年度評価（平成27年度）の振り返り

第2期中期目標期間（平成27年度～31年度）初年度の平成27年度では、第1期における成果を着実に持続させ、地域医療の確保・維持や高度・専門医療の充実に図り、県立病院に求められる医療サービスの充実と安定的かつ効率的な病院運営に取り組んだことを評価した。

また、決算では2年ぶりの黒字を確保したものの、年度計画には及ばなかったため、第2期中期計画の達成に向けては、経営改善に継続して取り組むよう求めたところである。

(2) 大項目ごとの評価

平成28年度においては、診療報酬の改定や地域医療構想への対応など、県立病院を取り巻く環境が厳しくなることが予想される中、新たな専門医制度を見据えた信州型総合医養成プログラムを活用した研修制度の充実など、新たな取組がなされた。

ア 「県民に提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項」について

引き続き、意欲的に取り組んでいると認められた。

イ 「業務運営の改善及び効率化に関する事項」について

経営力の強化や経営改善の様々な取組がなされていると認められるものの、年々高まっている医業収益に対する給与費比率の低下に向けた取組や低下している病床利用率の向上への取組に関しては、具体策が盛り込まれていないことから、今後、具体策が講じられることを期待したい。

また、各病院で取り組んでいる「魅力再発見・組織発展プロジェクト」についても、検討した内容が具現化に至るよう期待したい。

ウ 「財務内容の改善に関する事項」について

医業収益は、阿南病院とこども病院で前年度を上回ったものの、須坂病院の産科の休止などにより、入院・外来患者数が減少し、経常収益は、前年度に比べ1億2,746万円減少した。一方、経常費用は、県人事委員会勧告に準じた給与改定の実施や年金制度改革に伴う掛金の増加により、前年度に比べ1億7,291万円増加した。

その結果、経常損益は、2億6,379万円の損失となり、前年度と比べ3億37万円減と大幅に悪化し、中期計画における経常収支等の年度目標と実績の乖離が更に拡大したことが認められた。

調査の中で、機構設立時から職員数が各病院・機構本部において増加している点について意見聴取を行い、7対1入院基本料の取得や365日リハビリ実施体制への移行、退院後の支援の充実など、各病院が医療の質の向上や患者サービスの充実を図ってきたことが確認された。

一方、固定費である給与費の動きを見ると、

【5病院分】

- ・医業費用に占める給与費割合 平成22年度 52.3% → 平成28年度 57.8%
- ・医業収益に対する給与費割合 平成22年度 64.9% → 平成28年度 73.8%

と上昇しており、財務状況の硬直化が認められた。

ポイントが上昇した背景には、診療報酬改定の影響や地域人口の減少、医師の非常勤化などの収益が減少する要因と、給与改定や共済制度の変更など給与費が増加する要因があることが確認された。

委員からは、病院経営では給与費の増加と収益の増加が必ずしも連動しないことから、経営の分析能力を高め、分析結果に基づく職員配置の最適化を図ることや、経営状況を踏まえた給与制度のあり方、個人の努力・成果が反映される人事制度のあり方など、法人としてより一層の工夫・改善を図り、自立した経営に向けての取組を求める意見が出された。

また、人事給与制度の見直しにあたっては、経営状況を職員と共有しコンセンサスを醸成しながら進めていくことと、スピード感を持って取り組むことが必要との認識が示された。

機構においては、これらの意見を踏まえ平成29年度後期からの経営に反映できるよう、具体的な取組のすみやかな着手を要望したい。

2 大項目別の状況

(1) 県民に提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項

ア 取組の進捗状況

医療の質の向上を図りつつ、それぞれの地域のニーズに応じた医療や高度・専門医療を関係機関と連携し提供された。

また、熊本地震被害地域への医療提供もされたほか、病院機構の人材育成はもとより、県内の医療人材の育成や医療水準の向上への取組がなされるなど、中期計画の達成に向けては、概ね順調な進捗状況である。

イ 病院機構による自己評価の状況（338項目）

A評価（年度計画に対し十分に取り組み、成果も得ている。）	316項目
B評価（年度計画に対し十分に取組んでいる。）	14項目
C評価（年度計画に対する取組は十分ではない。）	0項目
—（実績なし）	8項目

ウ 中項目別の評価と主な取組

(ア) 医療・介護サービスの提供体制改革を踏まえた地域医療、高度・専門医療の提供

A評価

- 事業継続計画（BCP）の策定に取り組むとともに、電子カルテ等システムのバックアップシステムを構築した。（機構本部）
- がん化学療法認定看護師を配置し、がん診療の機能強化を図った。（須坂病院）
- 精神科認定看護師（児童思春期）を配置し、児童精神科で体制の充実を図った。
（こころの医療センター駒ヶ根）
- 小児在宅医療に係る圏域ごとのネットワーク構築に向け、地域の医療・福祉・行政関係者との連携強化を図った。（こども病院）
- 脳死移植関係マニュアルを作成し、シミュレーションを行った。（こども病院）
- 新生児フォローアップ外来における長期フォローアップ体制を整備した。
（こども病院）
- 災害派遣精神医療チーム（DPAT）の指定を目指し、行政関係者との連携を図るとともに、研修へ職員を派遣した。（こころの医療センター駒ヶ根）

(イ) 地域における連携とネットワーク構築による医療機能の向上

A評価

- 人間ドックの宿泊場所について、郡内観光協会との連携より、民間温泉宿泊施設に変更し、利用者の満足度向上を図った。（木曽病院）

(ウ) 人材の確保・育成と県内医療水準の向上への貢献

A評価

- 信州大学や東京医科歯科大学から教員の派遣を受け、定期的に研究・臨床指導を受け、英文論文の作成に取り組んだ。（こども病院）

(I) 県民の視点に立った安全・安心な医療の提供

A評価

- 病院機能維持と医療の質の向上を図るため委員会を設置し、内部監査及びケアプロセス調査を実施した。また、医療観察法専門治療の状況と理解を深めるため、症例発表を初めて実施した。（こころの医療センター駒ヶ根）
- エコーセンターの適切な運営により、検査機器の効率的な運用、機器の保守や計画的な更新を行い、経費の削減を図った。（こども病院）

エ 特に評価できる取組

取組の内容	評価のポイント
<p>須坂病院における新棟（東棟）建設等の取組</p> <p>こども病院におけるP I C U（小児集中治療室）の増床の取組</p>	<p>須坂病院では、新棟（東棟）の平成29年7月オープンに向け、取り組んだ。新棟では、内視鏡センターの検査用ベッドを3床から5床に増床するなど、がんの早期発見及び治療機能向上や、がん治療診療体制の強化に向け、外来化学療法室を10床新設したほか、健康増進及び予防医療の充実、在宅復帰支援機能の強化など、更なる機能強化を図ることとしている。これらの機能を十分発揮し、地域における病院の役割を踏まえ、より充実した医療の提供が期待される。</p> <p>こども病院では、P I C Uの増床（8床→12床へ）に取り組み、小児重症患者の受け入れ体制が確保され、更なる診療体制の充実により、県の小児医療の拠点として、機能がより強化されることが期待される。</p>
<p>こころの医療センター駒ヶ根における研修体制の充実の取組</p>	<p>信州大学と連携大学院教育の平成29年度開始に向けた協議を進め、10月に連携協定を締結した。また、精神科研修・研究センター開設の準備も進め、県内精神医療のレベルアップや、地域における精神医療の充実のための人材育成が期待される。</p>

オ 数値目標に対する達成状況

(7) 患者数

入院は阿南病院で目標を上回った。外来は阿南、木曾、こども病院で目標を上回った。

区 分		平成28年度 実 績(a)	平成28年度 目標値(b)	対目標比 (a)/(b)
須 坂 病 院	入院	86,214人	93,939人	91.8%
	外来	121,387人	127,347人	95.3%
	合計	207,601人	221,286人	93.8%
こころの医療 センター駒ヶ根	入院	36,431人	37,595人	96.9%
	外来	41,095人	43,380人	94.7%
	合計	77,526人	80,975人	95.7%
阿 南 病 院	入院	19,265人	17,840人	108.0%
	外来	48,718人	46,680人	104.4%
	合計	67,983人	64,520人	105.4%
木 曾 病 院	入院	50,713人	53,036人	95.6%
	外来	131,909人	130,053人	101.4%
	合計	182,622人	183,089人	99.7%
こ だ も 病 院	入院	54,060人	55,635人	97.2%
	外来	61,138人	59,344人	103.0%
	合計	115,198人	114,979人	100.2%
合 計	入院	246,683人	258,045人	95.6%
	外来	404,247人	406,804人	99.4%
	合計	650,930人	664,849人	97.9%

(i) 新規外来患者数等（須坂病院）

内視鏡検査件数は目標を上回った。

区 分	平成28年度 実 績(a)	平成28年度 目標値(b)	対目標比 (a)/(b)
新 外 来 患 者 数	25,052人	25,500人	98.2%
手 術 件 数（手術室）	1,546件	1,800件	85.9%
内 視 鏡 検 査 件 数	6,605件	6,300件	104.8%
分 娩 件 数	82件	230件	35.7%

(ウ) 在宅医療件数（訪問診療・看護・リハビリ）

須坂病院では目標を上回った。

区 分	平成28年度 実 績(a)	平成28年度 目標値(b)	対目標比 (a)/(b)
須 坂 病 院	6,697件	5,151件	130.0%
阿 南 病 院	2,198件	2,500件	87.9%
木 曾 病 院	5,111件	5,150件	99.2%

(イ) 紹介率及び逆紹介率

紹介率は阿南病院が目標を上回った。逆紹介率は3病院とも目標を上回った。

区 分		平成28年度実績	平成28年度目標値
須 坂 病 院	紹介率	57.9%	61.4%
	逆紹介率	16.5%	15.8%
阿 南 病 院	紹介率	19.5%	14.0%
	逆紹介率	13.3%	12.0%
木 曾 病 院	紹介率	20.2%	21.0%
	逆紹介率	13.1%	10.0%

(オ) 認定資格の取得人数

区 分	平成28年度実績	平成28年度目標値
認 定 看 護 師 資 格 「精神科認定看護師 (児童・思春期精神看護)」	1人	1人

カ 昨年度指摘された課題への取組

課題の内容	課題への取組状況及び評価
<p>各病院では医療の質の向上を図りながら、それぞれの地域のニーズに応じた医療、感染症や精神、小児・周産期の高度・専門医療を関係機関と連携し提供している。今後も中期計画に基づく県立病院に求められる医療サービスを着実に提供していただきたい。</p>	<p>【須坂病院】 これまでの第一種、第二種感染症指定医療機関としての取組や結核治療などに加え、平成29年10月には感染症センター（仮称）を設置する予定であることを踏まえ、感染症に関係した相談窓口の開設や感染症専門医の育成、薬剤師、看護師、介護従事者に対する教育研修を行うとともに、社会的に重要な感染症に関する情報を積極的に発信した。</p> <p>【こころの医療センター駒ヶ根】 多職種チームによる地域密着型のもの忘れ外来（認知症専門外来）や、児童精神科外来診療を開始した。また、治療抵抗性統合失調症患者に対し、クロザピン治療を開始した。</p> <p>【阿南病院】 高齢化先進地域を主な診療圏としている当院の役割として、ニーズの高い診療科の充実を図るとともに、認知症の早期発見から治療、その後のフォローアップなど患者やその家族を支える取組を行った。また、チーム医療によるへき地巡回診療や訪問医療の実施、ICTを利用した阿南町医療介護連携支援システムの本格実施などによる地域包括ケアシステム構築への支援など、一層の在宅医療の推進を行った。</p> <p>【木曽病院】 脳神経外科、心臓手術等緊急を要する治療に対応するため、信州大学医学部附属病院や伊那中央病院との連携を強化し、医療体制を確保した。</p> <p>【こども病院】 地域の病院で受入困難な小児重症患者がこども病院に集中し、PICUの病床数が不足していることから、PICU 4床の増床（8床から12床へ）工事に着手し、増床棟 8床分が竣工し、引き続き、4床分の改修工事を行い、平成29年7月初旬に12床開設を目指した。また、医療機器・診療機器・療育環境の整備を行い、重症診療ユニットとしての機能を充実させた。</p> <p>【評価】 県立病院が担う役割に対して、意欲的な取組がなされ、着実な成果が認められた。今後も引き続き、取組を進め、医療サービスが一層充実することを期待する。</p>

<p>医療従事者の確保について、関係大学等との連携や民間会社の利用、研究資金の活用などにより必要な医師を確保するとともに、看護師や医療技術職員についても養成校へのアピールや採用試験の工夫を行うなど、各病院が必要とする人材の確保に努めていただきたい。</p>	<p>積極的に学校訪問や就職サイトの活用等により、学生の就職活動情報の収集と学生へのPRを行い、必要な人材の確保に努めた。また、研修医確保に向け、須坂病院では、機構本部と研修センターと連携し、「初期研修医2人確保プロジェクトチーム」を設置し、取組を推進した。</p> <p>【評価】 医療従事者の確保については、充足されていない職種もあることから、今後も引き続き、努力が必要である。特に、医師確保については、積極的な取組を期待する。</p>
<p>患者のニーズを的確に把握するため、各病院において引き続き患者満足度調査を実施するとともに、その結果を病院職員が共有し、更なる患者サービスの向上に結び付けていただきたい。</p>	<p>【須坂病院】 患者満足度調査を引き続き実施するほか、意見箱の設置やホームページからの意見投稿が可能な環境を整備し、患者の声をサービス向上へ活かす取組を行った。</p> <p>【こころの医療センター駒ヶ根】 満足度調査の結果から、重点改善項目とした5項目（広報活動強化、薬の説明の充実、接遇、図書整備、入院費の説明）を各部門に依頼し、改善活動を実施した。</p> <p>【阿南病院】 患者満足度調査を引き続き実施し、結果について毎年報告会を開催し、職員の情報共有を図った。また、サービス向上・接遇改善委員会の取組として、改善点の検討や全体標語を決めて、職員全体で心をこめた患者への接遇を励行するとともに、ロビーコンサートや「なごみ市」を定期的実施し、地域に親しまれる病院として定着を目指した。</p> <p>【木曾病院】 患者満足度調査の結果を受け、外来での待ち時間についての不満が多かったため、産婦人科について、完全予約制に切り替える等改善を行った。また、診療が遅れている際の患者への説明や声かけを多くし、接遇面での対応を心掛けた。</p>

	<p>【こども病院】 調査結果をサービス向上委員会広報誌「あいさつだより」にまとめて掲示し、患者や職員に周知を図った。今後は回収率の更なる向上に努めたい。</p> <p>【評価】 各病院において調査を実施し、患者サービスの向上に取り組んでいることは評価する。引き続き、多様化・複雑化する患者ニーズや病院への評価・満足度の把握に努め、その問題点の改善や満足度の向上に期待する。</p>
--	---

キ 今後に向けた課題

- 患者数は減少傾向であるが、各病院においては、引き続き、患者ニーズの把握に努め、質の高い医療サービスを効果的に提供していただきたい。
- 在宅医療は今後ますます重要になることから、訪問看護や訪問診療などの取組を拡充し、患者が住み慣れた地域で必要な医療が受けられるよう、引き続き、取り組んでいただきたい。

(2) 業務運営の改善及び効率化に関する事項

ア 取組の進捗状況

経営基盤の強化に向けて、より一層働きがいのある組織づくりを図るため、各病院を主体とした「魅力再発見・組織発展プロジェクト」により、職員の経営意識を向上させる取組が実施された。

また、病院等の担当者間で横断的に議論や検討を行うプロジェクトチームの活動や医療組織にふさわしい人事評価制度の構築など、様々な取組も実施された。

イ 病院機構による自己評価の状況（131項目）

A評価（年度計画に対し十分に取り組み、成果も得ている。）……………119項目

B評価（年度計画に対し十分に組みこんでいる。）…………… 12項目

C評価（年度計画に対する取組は十分ではない。）…………… 0項目

ウ 中項目別の評価と主な取組

(ア) 経営力の強化

A評価

- 各病院において、「魅力再発見・組織発展プロジェクト」に組み込み、院長直轄のプロジェクトチームの立ち上げ、チームによるグループワークでのSWOT分析や分析結果からの課題検討を実施した。（5病院）

(イ) 経営改善の取組

B評価

- 臨床評価指標（クリニカルインディケーター）の指標の見せ方や利用者にわかりやすい解説を検討し、実績を公開した。また、医療の質の評価指標（クオリティインディケーター）公開し、質の高い医療の提供を目指した。（機構本部）
- 病院機構の医療資源、提供する医療内容、経営資源の可視化によりブランド力向上を図るため、各種データ、研究成果などを網羅し、病院機能をあらわした「機構年報」を発行した。（機構本部）

エ 特に評価できる取組

取組の内容	評価のポイント
「魅力再発見・組織発展プロジェクト」の取組	医療の質の向上と経営基盤の強化に向けて、より一層働きがいのある組織づくりを図るため、各病院を主体とした「魅力再発見・組織発展プロジェクト」に組み込み、病院の魅力や課題が整理され、病院が目指すべき姿の実現に向け、職員が一丸となって取り組むことが期待される。

オ 数値目標に対する達成状況

(7) 医療材料費／医業収益比率

阿南病院で目標を達成した。

区 分	平成28年度 実 績(a)	平成28年度 目標値(b)	対目標比 (b)/(a)
須 坂 病 院	24.5%	22.6%	92.2%
こ ころ の 医 療 セ ン タ ー 駒 ケ 根	8.5%	5.9%	69.4%
阿 南 病 院	16.5%	17.7%	107.2%
木 曾 病 院	26.4%	25.3%	95.8%
こ ど も 病 院	21.1%	20.0%	94.8%

(イ) ジェネリック医薬品使用率

4病院とも目標を上回った。

区 分	平成28年度 実 績(a)	平成28年度 目標値(b)	対目標比 (a)/(b)
須 坂 病 院	83.6%	70.0%	119.4%
阿 南 病 院	64.4%	60.0%	107.3%
木 曾 病 院	77.4%	70.0%	110.6%
こ ど も 病 院	78.8%	70.0%	112.6%

(ウ) 病床利用率（運用病床）

こども病院で目標を達成した。

区 分	平成28年度 実 績(a)	平成28年度 目標値(b)	対目標比 (a)/(b)
須 坂 病 院	76.0%	81.8%	92.9%
こ ころ の 医 療 セ ン タ ー 駒 ケ 根	77.4%	79.8%	97.0%
阿 南 病 院	58.7%	60.0%	97.8%
木 曾 病 院	70.7%	78.1%	90.5%
こ ど も 病 院	76.0%	74.3%	102.3%

※須坂病院は結核、感染症及び地域包括ケア病床を除く運用病床（226床）に基づき算出
 木曾病院は運用病床（186床）に基づき算出
 こども病院は運用病床（180床）に基づき算出

カ 昨年度指摘された課題への取組

課題の内容	課題への取組状況及び評価
<p>将来の病院機構を見据え、病院経営を担うスタッフ（事務職員）の育成に取り組んでいただきたい。</p>	<p>事務職員を対象とした体系的な研修プログラムを充実させ、スタッフの育成に努めた。また、外部研修を活用し、職員の派遣を行った。</p> <p>【評価】 病院経営において事務部門の専門性の向上は必要不可欠であり、診療報酬に精通した人材の育成や、経営に精通した人材の育成に向け、引き続きの努力を期待する。</p>
<p>県立病院の将来を担う人材が定着する魅力ある組織としていくため、医療組織にふさわしい人事評価制度など、地方独立行政法人としての経営の自由度を活かした人事・給与制度を検討していただきたい。</p>	<p>職員のモチベーションを維持しつつ、法人として安定的に経営を維持し得るよう、制度の見直しを行った。</p> <p>【評価】 今後も、職員が意欲をもって働けるような制度となるよう、更に検討を進められたい。</p>
<p>今後、社会保障制度改革等、医療をめぐる環境が大きく変化する中で、安定的・効率的な病院運営ができるよう、引き続き経営改善に取り組んでいただきたい。</p>	<p>病院等の担当者間で横断的に議論や検討を行うプロジェクトチーム等により、経営改善に向けた取組を行った。</p> <p>【評価】 現在、取り組んでいるプロジェクトの効果による経営改善に期待する。</p>

キ 今後に向けた課題

- 地域連携の強化・充実により、紹介患者など新規患者数の増加に積極的に取り組むとともに、病床を効率的に運用するための院内の連携調整を強化し、病床利用率の上昇を図っていただきたい。
- 職員の勤務意欲等の一層の向上を図るため、医療組織にふさわしい人事評価制度を構築し、法人の業績、職員の業績や能力を評価して給与へ反映させていただきたい。また、診療報酬改定の状況や患者のニーズ、診療・業務処理体制の充実に伴う費用対効果を踏まえ、効果的かつ適正な職員配置を行い、給与費比率の低減に取り組んでいただきたい。
- 平成30年度の診療報酬・介護報酬の同時改定について、医療の質の向上と経営効率化の両面の観点から研究・分析が必要である。については、診療報酬等の改定動向に一層注意を払い、速やかに実行できる体制を整えるとともに、診療報酬等の増減があっても経営が大きく左右されないよう取り組んでいただきたい。
- 厚生労働省で検討が進められている「医師の働き方改革」の動向を注視しながら、必要に応じて人事・給与制度の見直しを行うなど柔軟な対応をしていただきたい。

- 阿南病院では入院患者、こども病院では外来患者がそれぞれ増加しているが、全体的には患者数が減少傾向であることから、各病院においては、患者動向などの現状分析を行い、減少の原因や今後の見通しについて検証を行っていただき、その結果を踏まえた病棟再編や人員配置を検討していただきたい。

(3) 財務内容の改善に関する事項

ア 取組の進捗状況

医業収益は、阿南病院とこども病院で前年度を上回ったものの、須坂病院での産科の休止などにより、機構全体では患者数が前年度を下回り、経常収益は前年度より減少した。経常費用は、年金制度改革などによる給与費の増など、前年度より増加し、経常損益は2億6,379万円の損失となり、前年度と比べ3億37万円の大幅な減少となった。

また、中期計画の目標である「中期目標期間内の累計で経常収支比率100%以上の維持と中期目標期間内の資金収支の均衡」の達成に向けては、中期計画・年度計画に対して実績が大幅に下回る厳しい財務状況となっている。

イ 数値目標に対する達成状況等

(7) 損益の状況（病院機構全体）

(単位：千円)

科 目	平成28年度 決算	平成27年度 決算	平成28年度 計画	増減 (28-27)	増減 (決算-計画)
経常収益（ア）	23,094,513	23,221,972	23,191,538	▲ 127,459	▲ 97,025
医業収益	16,710,141	16,846,188	16,841,038	▲ 136,047	▲ 130,897
うち入院収益	12,004,971	11,962,262	12,258,080	42,709	▲ 253,109
うち外来収益	4,275,781	4,444,917	4,124,315	▲ 169,136	151,466
介護老人保健施設収益	370,828	373,395	386,936	▲ 2,567	▲ 16,108
看護師養成所収益	19,744	14,548	20,960	5,196	▲ 1,216
運営費負担金収益	5,480,000	5,480,000	5,480,000	0	0
その他経常収益	513,800	507,841	462,604	5,959	51,196
経常費用（イ）	23,358,311	23,185,397	23,179,615	172,914	178,696
医業費用	21,354,723	21,197,140	21,165,888	157,583	188,835
うち給与費	12,332,963	11,911,956	12,215,809	421,007	117,154
うち材料費	3,748,535	3,897,960	3,533,067	▲ 149,425	215,468
うち減価償却費	2,256,074	2,317,075	2,253,026	▲ 61,001	3,048
うち経費	2,926,182	2,994,209	3,055,945	▲ 68,027	▲ 129,763
介護老人保健施設費用	442,312	434,171	450,452	8,141	▲ 8,140
看護師養成所費用	156,766	140,156	155,195	16,610	1,571
一般管理費	355,968	296,052	357,523	59,916	▲ 1,555
財務費用（支払利息）	492,105	538,337	493,182	▲ 46,232	▲ 1,077
その他経常費用	556,437	579,541	557,375	▲ 23,104	▲ 938
経常損益（ア-イ）	▲ 263,799	36,575	11,924	▲ 300,373	▲ 275,723
臨時損益（ウ）	0	▲ 3,893	0	3,893	0
当期純損益（ア-イ+ウ）	▲ 263,799	32,682	11,924	▲ 296,480	▲ 275,723

※端数処理のため、内訳と合計が一致しない箇所がある。

(イ) 損益の状況 (病院等別：前年度実績との比較)

(単位：千円)

科目	区分	須坂	駒ヶ根	阿南	木曾	こども	老健	看護師養成所	本部	計
経常収益	H28	6,465,556	1,934,035	1,783,313	4,437,821	7,826,665	479,626	132,087	35,410	23,094,513
	H27	6,593,766	1,979,873	1,716,743	4,679,694	7,595,542	481,837	124,803	49,714	23,221,972
	差引	▲ 128,210	▲ 45,838	66,570	▲ 241,873	231,123	▲ 2,211	7,284	▲ 14,304	▲ 127,459
経常費用	H28	6,458,408	1,975,141	1,623,228	4,476,410	7,820,282	485,824	158,118	360,900	23,358,311
	H27	6,502,396	1,943,513	1,632,226	4,654,387	7,529,969	481,578	141,483	299,846	23,185,397
	差引	▲ 43,988	31,628	▲ 8,998	▲ 177,977	290,312	4,246	16,634	61,055	172,914
経常損益	H28	7,148	▲ 41,106	160,086	▲ 38,590	6,382	▲ 6,196	▲ 26,031	▲ 325,492	▲ 263,799
	H27	91,371	36,360	84,517	25,306	65,573	259	▲ 16,680	▲ 250,131	36,575
	差引	▲ 84,223	▲ 77,466	75,569	▲ 83,896	▲ 59,191	▲ 6,456	▲ 9,351	▲ 75,361	▲ 300,375
純損益	H28	7,148	▲ 41,106	160,086	▲ 38,590	6,382	▲ 6,196	▲ 26,031	▲ 325,492	▲ 263,799
	H27	91,371	36,360	84,517	21,414	65,573	259	▲ 16,680	▲ 250,131	32,682
	差引	▲ 84,223	▲ 77,466	75,569	▲ 60,004	▲ 59,191	▲ 6,456	▲ 9,351	▲ 75,361	▲ 296,482

※端数処理のため、内訳と合計が一致しない箇所がある。

(ウ) 損益の状況 (病院等別：年度計画との比較)

(単位：千円)

科目	区分	須坂	駒ヶ根	阿南	木曾	こども	老健	看護師養成所	本部	計
経常収益	H28 (決算)	6,465,556	1,934,035	1,783,313	4,437,821	7,826,665	479,626	132,087	35,410	23,094,513
	H28 (計画)	6,595,100	2,061,642	1,776,171	4,442,532	7,643,265	495,385	133,114	44,329	23,191,538
	差引	▲ 129,544	▲ 127,607	7,142	▲ 4,711	183,400	▲ 15,759	▲ 1,027	▲ 8,919	▲ 97,025
経常費用	H28 (決算)	6,458,408	1,975,141	1,623,228	4,476,410	7,820,282	485,824	158,118	360,900	23,358,311
	H28 (計画)	6,455,302	2,058,404	1,702,950	4,361,094	7,587,278	495,130	156,423	363,034	23,179,615
	差引	3,106	▲ 83,263	▲ 79,722	115,316	233,004	▲ 9,306	1,695	▲ 2,134	178,696
経常損益	H28 (決算)	7,148	▲ 41,106	160,086	▲ 38,590	6,382	▲ 6,196	▲ 26,031	▲ 325,492	▲ 263,799
	H28 (計画)	139,798	3,238	73,221	81,438	55,987	255	▲ 23,308	▲ 318,705	11,924
	差引	▲ 132,650	▲ 44,344	86,865	▲ 120,028	▲ 49,605	▲ 6,451	▲ 2,723	▲ 6,787	▲ 275,723
純損益	H28 (決算)	7,148	▲ 41,106	160,086	▲ 38,590	6,382	▲ 6,196	▲ 26,031	▲ 325,492	▲ 263,799
	H28 (計画)	139,798	3,238	73,221	81,438	55,987	255	▲ 23,308	▲ 318,705	11,924
	差引	▲ 132,650	▲ 44,344	86,865	▲ 120,028	▲ 49,605	▲ 6,451	▲ 2,723	▲ 6,787	▲ 275,723

※端数処理のため、内訳と合計が一致しない箇所がある。

(I) 資金収支の状況 (病院機構全体)

(単位：円)

区 分	平成28年度 実績(a)	平成28年度 予算額(b)	差額 (a)-(b)
収入			
営業収益	22,395,199,805	22,496,549,000	▲ 101,349,195
営業外収益	674,801,436	666,991,000	7,810,436
資本収入	2,197,485,856	2,845,502,000	▲ 648,016,144
臨時利益	0	0	0
計 (ア)	25,267,487,097	26,009,042,000	▲ 741,554,903
支出			
営業費用	20,355,752,627	20,376,024,000	▲ 20,271,373
営業外費用	532,778,542	525,192,000	▲ 1,413,458
資本支出	4,810,454,897	5,476,493,000	▲ 666,038,103
臨時損失	0	0	0
計 (イ)	25,689,986,066	26,377,709,000	▲ 687,722,934
単年度資金収支 (ア)-(イ)	▲ 422,498,969	▲ 368,667,000	▲ 53,831,969

(オ) 医業収支の状況 (病院別)

(単位：千円)

区 分	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	
須坂病院	収益	5,032,375	4,899,746	5,014,453	5,072,699	4,838,855
	費用	5,739,718	6,016,340	5,838,624	5,919,819	5,866,507
	差引	▲ 707,344	▲ 1,116,593	▲ 824,170	▲ 847,120	▲ 1,027,652
こころの医療 センター駒ヶ根	収益	1,005,785	1,212,800	1,266,835	1,308,755	1,420,757
	費用	1,655,145	1,800,885	1,867,192	1,891,813	1,974,204
	差引	▲ 649,359	▲ 588,085	▲ 600,358	▲ 583,058	▲ 553,447
阿南病院	収益	1,140,489	1,119,596	1,026,802	957,885	894,996
	費用	1,612,218	1,619,638	1,564,045	1,643,157	1,596,103
	差引	▲ 471,729	▲ 500,042	▲ 537,244	▲ 685,271	▲ 701,108
木曽病院	収益	3,514,099	3,443,424	3,465,976	3,563,805	3,472,918
	費用	3,938,742	3,988,661	4,015,172	4,038,395	4,039,131
	差引	▲ 424,644	▲ 545,237	▲ 549,196	▲ 474,590	▲ 566,214
こども病院	収益	4,766,683	5,108,236	5,475,892	5,557,097	5,830,356
	費用	6,222,923	6,556,972	6,802,730	7,202,209	7,186,208
	差引	▲ 1,456,240	▲ 1,448,736	▲ 1,326,839	▲ 1,645,112	▲ 1,355,852
病院計	収益	15,459,430	15,783,803	16,249,958	16,460,242	16,457,882
	費用	19,168,747	19,982,496	20,087,764	20,695,392	20,662,154
	差引	▲ 3,709,317	▲ 4,198,693	▲ 3,837,806	▲ 4,235,151	▲ 4,204,272

※端数処理のため、内訳と合計が一致しない箇所がある。

ウ 病院別の経営指標（前年度との比較）

(7) 医業収支、医業収益に対する比率の状況

（単位：千円、％）

項目	区分	須坂	駒ヶ根	阿南	木曾	こども
医業収益	H28	5,230,021	1,244,823	929,738	3,397,034	5,908,525
	H27	5,359,239	1,287,171	871,449	3,667,876	5,660,454
	増減	▲ 129,518	▲ 42,348	58,289	▲ 270,842	248,071
医業費用	H28	6,159,912	1,902,072	1,566,163	4,271,205	7,455,371
	H27	6,191,083	1,868,954	1,573,634	4,414,624	7,148,845
	増減	▲ 31,171	33,118	▲ 7,471	▲ 143,419	306,526
医業収支 (医業収益－ 医業費用)	H28	▲ 929,891	▲ 657,249	▲ 636,425	▲ 874,171	▲ 1,546,846
	H27	▲ 831,844	▲ 581,783	▲ 702,185	▲ 746,748	▲ 1,488,391
	増減	▲ 98,047	▲ 75,466	65,760	▲ 202,889	▲ 58,4755
職員給与費／ 医業収益 比率	H28	66.3	110.5	94.6	68.4	72.4
	H27	63.5	103.7	99.6	60.3	72.1
	増減	2.8	6.8	▲ 5.0	8.1	0.3

- 須坂病院では、医業費用が減少したが、医業収益が大きく減少したことから、医業収支は悪化した。また、医業収益に対する職員給与費の比率が上昇した。
- こころの医療センター駒ヶ根では、医業収益は減少し、医業費用が増加したことにより、医業収支は悪化した。また、医業収益に対する職員給与費の比率が上昇した。
- 阿南病院では、医業収益は増加し、医業費用が減少したことにより、医業収支は改善した。また、医業収益に対する職員給与費の比率が低下した。
- 木曾病院では、医業収益、医業費用ともに減少し、医業収支が大きく悪化した。また、医業収益に対する職員給与費の比率が上昇した。
- こども病院では、医業収益は増加したが、医業費用の増加が上回ったことにより、医業収支は悪化した。また、医業収益に対する職員給与費の比率が上昇した。

(イ) 延患者数、病床利用率、入院・外来収益の状況

(単位：人、%、千円)

項目	区分	須坂	駒ヶ根	阿南	木曾	こども	
延患者数	入院	H28	86,214	36,431	19,265	50,713	54,060
		H27	93,727	36,963	16,732	51,162	54,382
		増減	▲ 7,513	▲ 532	2,533	▲ 449	▲ 322
	外来	H28	121,387	41,095	48,718	131,909	61,138
		H27	127,005	42,537	49,893	135,694	59,651
		増減	▲ 5,618	▲ 1,442	▲ 1,180	▲ 3,785	1,487
病床利用率	H28	76.0	77.4	58.7	70.7	76.0	
	H27	82.1	77.4	50.8	71.1	76.1	
	増減	▲ 6.1	▲ 0.3	7.9	▲ 0.4	▲ 0.1	
入院収益	H28	3,609,602	977,127	534,294	1,763,322	5,120,626	
	H27	3,733,327	1,004,767	470,119	1,830,399	4,923,651	
	増減	▲ 123,725	▲ 27,640	64,174	▲ 67,077	196,975	
外来収益	H28	1,392,586	256,171	349,296	1,527,755	749,973	
	H27	1,391,209	270,680	354,303	1,730,671	698,055	
	増減	1,377	▲ 14,509	▲ 5,007	▲ 202,916	51,918	

- 須坂病院では、入院延患者数の減少により、入院収益は減となった。外来延患者数は減少したが、患者1人1日あたりの診療単価の上昇により、外来収益は増収となった。
- こころの医療センター駒ヶ根では、入院・外来延患者数の減少により、入院収益・外来収益とも減収となった。
- 阿南病院では、入院患者数の増加により、入院収益が増収となった。
- 木曾病院では、入院・外来延患者数の減少により、入院収益・外来収益とも減収となった。
- こども病院では、入院患者数が減少したが、入院患者1人1日あたりの診療単価の上昇により増益となった。

エ 昨年度指摘された課題への取組

課題の内容	課題への取組状況及び評価
<p>中期計画における経常収支等の年度目標と実績が大幅に乖離しており、計画の目標達成のため、経営改善に向けた取組みを一層進めていく必要が生じている。今後、各病院においては、中期計画に基づく年度計画の進捗状況を意識し、病院長を中心に医業収益の確保や経費の削減に積極的に取り組むとともに、機構本部では、経営状況を踏まえ、職員の採用や設備投資を実施するほか、各病院と協働した経費削減等の経営改善策を実施するなど、中期計画の達成に向けた取組を一層強化していただきたい。</p>	<p>【病院機構本部】 厳しい経営状況や中期計画との乖離の状況を踏まえ、中長期的な視点による職員数の配置や給与制度等の検討を行っている。また、設備投資についても、医療器械等審査部会等をとおり、稼働予測や収支見込み等を審査したうえで導入した。</p> <p>【須坂病院】 年度目標達成のためのP D C A及び院長ヒアリングを年2回実施し、年度計画の進捗状況の管理を行った。また、多職種協働により認知症ケア加算2、退院支援加算1、院内トリアージ加算等の算定を開始したほか、リハビリテーション技術科スタッフ体制強化により増収を図った。経費削減については、経営企画課員で構成する経費削減チームによる定例会を開催し、委託業務に係る仕様書や貸借物品の見直し、医療材料や医療器械・備品購入の削減検討を行った。</p> <p>【こころの医療センター駒ヶ根】 ベットコントロール会議を毎朝開催し、救急患者受入れのための保護室・観察室の空床確保と入院が必要な患者が適切な時期に入院出来る体制を整備した。また、ジェネリック医薬品への切替えを推進し、ジェネリック比率が15%から21%に向上したほか、翌年度以降の投資額の抑制や、うつ病患者の受入環境を整備し、利用率の向上を図った。</p> <p>【阿南病院】 毎月運営会議で年度計画の進捗管理を行い、収益確保等の対策が必要な重点項目について担当科で取り組むとともに、病床利用率向上などについては、医局会等で診療方針を説明するなど職員の意識向上を図った。引き続き、問題意識を持って増収策や経費節減などについて検討・改善を図る。</p>

	<p>【木曽病院】 月2回の運営委員会において、毎月の病床利用率や入院単価などの診療実績を検証し、経営状況の分析・把握を行うとともに、2回のうち1回を希望する職員が誰でも参加できるようにし、経営状況の周知や収益確保と費用削減への意識啓発に努めた。また、翌年度の医療機器購入について、院内の医療機器等購入検討委員会を開催し、申請部署からヒアリングを行い、仕様、台数等を含め必要性を精査し、購入機器を決定した。</p> <p>【こども病院】 P D C Aサイクルによる業務運営を強化し、安定的な病院経営に向けた取組を行った。具体的には、経営企画会議での月次決算の分析と病院運営会議等における周知・報告を実施したほか、年度当初に計画達成に向けたアクションプランを作成し、業務実績報告での自己評価及び自己評価結果を踏まえた次年度計画を策定した。</p> <p>【評価】 各病院において、会議を定期的で開催し、経営状況等の周知や改善策等の協議をおこなっていることは評価する。しかしながら、中期計画における経常収支等の年度目標と実績は、更に乖離していることから、早急な経営改善が必要である。病院機構本部と各病院等間の情報共有やすべての職員の経営意識の向上を図るなど、引き続き、病院機構全体で経営改善に向けて取り組むことを期待する。</p>
--	--

オ 今後に向けた課題

- 経営基盤の強化に向けて、本部事務局においては、法人全体の運営や各病院の経営支援を的確に行えるよう機能を強化し、各病院の自主的な経営支援に取り組んでいただきたい。各病院においては、収益を確保し、費用を削減するための経営改善の取組を積極的に推進するとともに、月次決算を踏まえた経営分析や、他の医療機関との比較等も行い、機動的かつ戦略的な運営を行っていただきたい。
- 職員の病院経営への参画意識を醸成し、自発的な経営改善や業務の効率化の取組を推進していただきたい。
- 病院ごとの経営改善計画を早急に策定し、取り組んでいただくとともに、平成30年度年度計画に具体的な取組として位置付けていただきたい。

なお、経営改善計画の策定にあたっては、平成29年度下半期中に取り組む事項、平成30年度から取り組む事項、第2期中期目標期間中に取り組む事項を明確に示すとともに、総

務省が定める「新公立病院改革ガイドライン」の中で示している「経営指標に係る数値目標の設定」を参考に、病院ごとに数値目標を設定することとし、平成29年度の業務実績に結果が反映できるよう取り組んでいただきたい。

【参考】新公立病院改革ガイドラインから抜粋

3 新改革プランの内容

(2) 経営の効率化

① 経営指標に係る数値目標の設定

経営の効率化は、地域の医療提供体制を確保し、良質な医療を継続的に提供していくためには、避けて通れないものであり、医薬品費、医療材料費等の経費節減や医療の質の向上等による収入確保に積極的に取り組むことが重要である。

このため、経営指標について、経常収支比率及び医業収支比率については、必ず数値目標を設定するとともに、自らの経営上の課題を十分に分析し、以下の例示も踏まえ、課題解決の手段としてふさわしい数値目標を定めることとする。

1) 収支改善に係るもの

経常収支比率、医業収支比率、修正医業収支比率、不良債務比率、資金不足比率、累積欠損金比率 など

2) 経費削減に係るもの

材料費・薬品費・委託費・職員給与費・減価償却費などの対医業収益比率、医薬材料費の一括購入による〇%削減、100床当たり職員数、後発医薬品の使用割合 など

3) 収入確保に係るもの

1日当たり入院・外来患者数、入院・外来患者1人1日当たり診療収入、医師（看護師）1人当たり入院・外来診療収入、病床利用率、平均在院日数、DPC機能評価係数など診療報酬に関する指標 など

4) 経営の安定性に係るもの

医師数、純資産の額、現金保有残高、企業債残高 など

3 病院、介護老人保健施設等別の状況

(1) 信州医療センター（旧 須坂病院）

ア 主な取組

- 第一種・第二種感染症指定医療機関として、新型インフルエンザなどの感染症の集団発生等に対応ができる体制を維持したほか、感染症に対する遺伝子検査の拡充を図り、感染症医療提供体制の充実を図った。
- 在宅復帰に向けたリハビリテーション等を目的とした地域包括ケア病棟において、リハビリスタッフを確保し、病棟の充実や休日における訓練の拡充に取り組んだ。

イ 特に評価できる取組

取組の内容	評価のポイント
内視鏡検査の積極的な実施	疾病の早期発見・早期治療のため、平成27年度を上回る6,605件の内視鏡検査を実施した。 また、新棟では、検査用ベッドを3床から5床に増床するなど、がんの早期発見や治療機能の向上が期待される。
信州型総合医養成プログラムを活用した研修制度の充実	県から信州型総合医養成プログラムが認定され、信州型総合医の養成に取り組んだ。 このプログラムにより、幅広い診療に対応ができ、地域医療の現場で活躍する医師が養成されることが期待される。

ウ 昨年度指摘された課題への取組

課題の内容	課題への取組状況
医師確保等による診療体制の充実、地域包括ケア病棟の運営や訪問診療・看護等の在宅医療に取り組む、引き続き地域の医療需要に応じた医療サービスの提供を図っていただきたい。	8月から休止となっていた産科は、平成29年4月には産科医及び婦人科医を1名ずつ確保し、6月より分娩の取り扱いを再開し、地域の分娩機能の強化に寄与できる見通しとなった。 地域包括ケア病棟では、急性期病院との連携・強化のほか、慢性期対応病院や介護施設並びに訪問介護ステーションとの連携を強化し、入院から在宅に向けた地域包括ケアシステムの中核的役割を果たしていく。

<p>平成29年度に業務開始が予定されている新棟の活用について、地域における病院の役割を踏まえ、より充実した医療・保健機能が発揮できるよう検討していただきたい。</p>	<p>平成29年7月にオープンする新棟（東棟）については主として4つの機能強化を図る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① がんの早期発見及び治療機能向上 （内視鏡センターの検査用ベッドを3床から5床に増床・専用のX線透視装置を増設） ② がん治療診療体制の強化 （外来化学療法室を10床新設） ③ 健康増進及び予防医療の充実 （人間ドックの受入れ枠やスペースの拡充・専門医による健康評価や事後指導） ④ 在宅復帰支援機能の強化 （地域医療福祉連携室による近隣の病院、診療所、行政、福祉施設との連携）
--	---

エ 今後に向けた課題

- 近隣の総合病院との連携を図り、病院に求められている医療を見極めるとともに、採算部門と不採算部門を明確にしていただきたい。
- 病棟構成が一般病棟（看護基準7対1と10対1）・地域包括ケア病棟・結核病棟と混在していることから、病棟ごとの採算性を検証する仕組みを作っていただきたい。
- 分娩業務の再開に向けた医師の確保や関係機関との連携の取組については、評価したい。今後は、積極的に地域ニーズの把握に努め、分娩件数の目標を達成するとともに、県民が安心して出産できる病院として、産後のケアを含めた医療を提供していただきたい。

(2) こころの医療センター駒ヶ根

ア 主な取組

- 認知症への対応として、多職種チームによる認知症専門外来設置等の診療体制の強化を目指す認知症専門治療の基本方針を策定したほか、駒ヶ根市及び近隣医療機関、介護・福祉施設と連携した地域包括ケアの実践により、地域に根差した認知症医療ネットワークを確立した。
- 県内精神科救急の最後の砦として、県内全域から24時間365日救急患者の受入体制を維持し、精神科医療の中核病院として精神保健・医療サービスを提供した。

イ 特に評価できる取組

取組の内容	評価のポイント
<p>児童精神医療の充実</p>	<p>児童精神科病棟に精神科認定看護師（児童精神科分野）1人を配置したほか、医師、看護師、臨床心理技師、精神保健福祉士による多職種チームでの外来診療を実施した。また、「子どものこころ診療センター」（仮称）開設に向け、院内に検討チームを設置した。</p> <p>県内の精神科医療の中核を担い、他医療機関では対応の困難な重症患者への医療提供が期待される。</p>

ウ 昨年度指摘された課題への取組

課題の内容	課題への取組状況
<p>児童や認知症などの患者の増加・多様化、外来患者の増加等に対応し、児童精神科病棟の充実や駒ヶ根市の認知症対策事業への参加、外来診療枠の増加などに取り組んでいる。引き続き、精神医療へのニーズや病院を取り巻く環境の変化に対応した医療を提供していただきたい。</p>	<p>多職種チームによる地域密着型のもの忘れ外来や児童精神科外来診療を開始した。</p>
<p>平成29年度の精神科研修・研究センター開設に向け、先進的な取組を行っている病院の特性を活かし、県内精神医療のレベルアップや、地域における精神医療の充実のための人材育成が行えるよう準備を進めていただきたい。</p>	<p>信州大学と連携大学院教育の平成29年度開始に向けた協議を行った。また、精神科研修・研究センター開設に向けた準備を行ったほか、公開講座や出前講座を実施した。</p>

エ 今後に向けた課題

- 県内の精神科医療の中核を担い、精神科専門医療の提供や人材育成の取組については、評価したい。こうした中、平均在院日数の短縮に伴い、病床利用率が下がったことから、目標として掲げた「チャレンジ80」の確実な達成に向けて取組を一層充実していただきたい。
- 医業収益に対する職員給与費の比率について、医療観察法病棟・スーパー救急病棟・A2病棟の状況が示されたことから、引き続き、全部門の職員配置と職員給与費比率の状況について“見える化”を進めるとともに、職員給与費比率の低減に取り組んでいただきたい。

(3) 阿南病院・阿南介護老人保健施設

ア 主な取組

- 地域医療総合支援センターでは、専任スタッフと認知症認定看護師を配置し、相談業務を積極的に行うとともに、ボランティアの協力を得ながら認知症を併発した入院患者を対象に院内デイサービスを実施するなど取組の充実を図った。
- 阿南病院の電子カルテ情報と阿南町地域医療介護連携システムの在宅患者等の要支援者見守り情報とを統合したシステムをモデル的に構築し、本格稼働させ、下伊那南部地域における在宅医療と介護の連携を推進した。

イ 特に評価できる取組

取組の内容	評価のポイント
地域医療総合支援センターの充実	<p>認知症カフェ「かふえなごみ」を開設し、認知症の方や家族を支援したほか、院内認知症サポーター研修を実施し、職員の認知症への理解と意識の向上を図った。</p> <p>地域のニーズを踏まえ、体制の充実や認知症への取組を推進し、訪問看護などの在宅医療へつなげていくことが期待される。</p>

ウ 昨年度指摘された課題への取組

課題の内容	課題への取組状況
<p>入院、外来ともに患者の減少傾向が続き、入院患者数は年度計画数を上回ったものの、病床利用率は60%を割っている。今後の長期的な病院経営を見据え、地域の実情を踏まえた改善策について検討していただきたい。</p>	<p>病棟再編についての検討委員会を平成28年5月に設置し、地域医療構想の二次医療圏における当院の役割について、特に拠点病院である飯田市立病院での地域包括ケア病棟の開設などの情報を収集して検討を進めた。また、公立病院改革ガイドライン（病床利用率70%以上など）を踏まえ検討を進めた。</p> <p>平成28年5月から眼科の常勤医の確保ができたこと、内科の診療体制が充実したことなどにより、通期の病床利用率が58.7%（前年度50.8%）最大時82.4%と大幅に上昇した。</p>
<p>平成28年度に開設を予定する「認知症カフェ」が、住民が認知症について気軽に相談でき、診療への足掛かりや、患者家族の支援の場所となるよう運営していただきたい。</p>	<p>「認知症カフェ」については、5月に開設し、毎月第2木曜日に11回開催し、190人の利用者があった。陶芸や折り紙、ハンドマッサージ他いろいろな活動をして楽しんだり、地域の人と交流したり、様々な方が集い安心して過ごせる場所となった。専門のスタッフが参加し相談にも応じており、認知症の方や家族の支援につなげた。今後、認知症の診療へつなげるように外来の開設も検討する。</p>

エ 今後に向けた課題

- 入院患者数、外来患者数ともに、年度計画数を上回ったことは評価したいが、依然、病床利用率は60%を割っている。こうした中、病棟再編など改善策の検討を進めているが、その検討した内容の具現化により、病床利用率の更なる向上を図っていただきたい。

(4) 木曾病院・木曾介護老人保健施設

ア 主な取組

- 入院患者に対して、365日リハビリテーションを開始し、集中的な急性期リハビリと急性期から回復期まで途切れの無いリハビリを提供するとともに、地域巡回リハビリテーションを郡内町村で実施し、リハビリテーション需要の拡大を図った。
- 地域がん診療病院として、がん相談支援センターの充実を図るため、専従職員1人を配置したほか、緩和ケア外来の設置による診療体制の充実や緩和ケアに関する院内体制の強化を図った。また、信州大学医学部附属病院との連携によるがん診療体制の強化も図った。

イ 特に評価できる取組

取組の内容	評価のポイント
救急医療体制の確保	<p>24時間365日体制で、全診療科がオンコール体制を敷き、救急医療を提供した。また、木曾広域消防本部職員との救急対応を主なテーマとした「早朝勉強会」や定期的な救急搬送の事後検証会を実施した。</p> <p>急性期医療を担う木曾地域唯一の病院として、地域の医療需要に応じた医療サービスの提供が期待される。</p>

ウ 昨年度指摘された課題への取組

課題の内容	課題への取組状況
<p>入院患者数はここ数年、減少傾向が続いている。その原因について客観的な検証を行い、国の医療・介護制度の動きなどを踏まえ、地域のニーズに応じた医療サービスを継続的に提供できるよう改善策等を検討していただきたい。</p>	<p>近年における木曾地域の人口減少の影響が入院患者数の減少に直結する傾向が見られるほか、常勤医師が不在となった診療科の入院患者数の減少など、直ちに対応が困難な減少要因を抱えている。医師確保については、機構本部と連携し、信州大学医学部への働きかけの継続や強化、自治医科大学出身医師等の優先配置、院長による木曾地域出身医師などへの個別交渉、ホームページによる医師募集広告の掲載、レジナビにおける医師勧誘、医師紹介会社からの情報提供など、あらゆる機会を捉えて取組を継続していく。一方で、岐阜県内における医療機関の再編の動きなどを踏まえ、木曾地域南部における患者獲得に向け、行政機関への働きかけや、南部地区のイベントへの参加を通じて地域住民への広報活動を展開するなど、当院として取り得る様々な手法により、入院患者数の減少傾向に歯止めをかけるべく取組んだ。今後も患者数減少について、より詳細な分析を行うことで患者数確保に向けた対策を検討していく。</p>

エ 今後に向けた課題

- 木曾地域唯一の病院として、地域の医療需要に応じた医療サービスを提供していることは評価したい。こうした中、入院患者数が著しく減少していることから、患者サービスの向上により患者満足度を維持しつつ、地域住民をはじめ、関係機関との連携を図り、地域から、より一層信頼される病院を目指していただきたい。

(5) こども病院

ア 主な取組

- ドクターカー・コンパクトドクターカーを活用した搬送事業により、本県の小児高度救急医療及び地域小児救急の後方支援を行った。
- 小児股関節センターを設置し、患者からの疾患についての照会や受診・治療に関する質問、診療支援の目的で医療施設からの診断・治療に関する質問に対し、画像を利用したメールによる相談を開始した。

イ 特に評価できる取組

取組の内容	評価のポイント
P I C U（小児集中治療室）の充実	地域の病院で受入困難な小児重症患者がこども病院に集中し、P I C Uの病床数が不足していることから、P I C Uの増床（8床→12床へ）に取り組んだ。 小児重症患者の受け入れ体制が確保され、更なる診療体制の充実により、県の小児医療の拠点として、機能がより強化されることが期待される。

ウ 昨年度指摘された課題への取組

課題の内容	課題への取組状況
予防接種センターでの相談業務や産科外来での遺伝相談、新生児マス・スクリーニングでの必要に応じたカウンセリング実施など、今後も保護者への丁寧な説明のもと治療が行えるような取組を充実させていきたい。	予防接種に関する相談は、専門の保健師（看護師）が電話で対応し、必要に応じて感染症専門医が対応した。遺伝相談に関しては、遺伝カウンセラーが十分に時間をかけているほか、新生児マス・スクリーニングの陽性反応者には、直接専門医師が対応している。最近は、心のケアを必要とする母親が増加しており、今後、精神科医師との連携、欠員となっている遺伝科医師の補充が課題となっている。

エ 今後に向けた課題

- 他の医療機関では治療が困難な患者を積極的に受け入れており、周産期医療機関としての役割を果たしていることは評価したい。P I C Uの増床と併せて、引き続き、効率的な運用に向けて取り組んでいきたい。

(6) 信州木曾看護専門学校

ア 主な取組

- 地域性を活かした授業や課外活動等により、地元地域への愛着を育む、特色あるカリキュラムの提供と看護の基礎的実践力の育成に取り組んだ。

イ 特に評価できる取組

取組の内容	評価のポイント
国家試験対策及び県内の病院への就職のサポート	国家試験対策は、模擬試験とその振返りを活かしながら各学年に動機付けをするとともに、授業内容の工夫、実習時の学習支援、個別指導などでサポートした。卒業生29人全員が合格し、2人が進学（保健師専攻）、27人が就職した。就職については、学生の希望を尊重したサポートを行い、病院機構(10人)を含め、県内医療機関には25人が就職した。 引き続き、地域の医療に貢献する人材の育成が期待される。

ウ 昨年度指摘された課題への取組

課題の内容	課題への取組状況
第1期生が看護師国家試験に臨むので、全学生が試験に合格できるよう、学力の向上や試験対策などに必要なサポートを行っていただきたい。	1年次は基礎学力向上に取り組み、2年次から全国模擬試験に参加した。国家試験過去問題からの知識確認テストは全学年で繰り返し実施し、特に3年生は9月から必修問題対策に力を注ぎ、国家試験前1か月は土曜日も開校して学習環境を整備するなどの対策を行った。
多くの学生が木曾病院をはじめとする県内の病院を選択し、県内における医療の充実が図られるよう、今後のキャリアについてサポートしていただきたい。	就職については、学生の希望を尊重しながらサポートを行い、長野県立病院機構(10人)を含め、県内の医療機関に25人が就職し、目的を果たした。今後も、個人面談での就職活動をサポートや、就職サポート講座とキャリア開発基礎講座を開催するなどのサポートを継続する。

エ 今後に向けた課題

- 高等学校への訪問などにより、引き続き、学生の確保に取り組んでいただきたい。
また、キャリア育成や就職活動支援などのサポートを継続していただくとともに、学生が自ら、就職先として県内医療機関を選択するよう、実習受入れ体制や看護の質に着目し、実習病院との連携を強化していただきたい。

(参考) 中期計画との対比

(1) 経常収支 (病院機構全体)

(単位：百万円)

科 目		平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	累計
経常収益 (ア)	決算	23,222	23,095				46,317
	計画	23,325	23,202	23,514	23,553	23,614	117,208
医業収益	決算	16,846	16,710				33,556
	計画	16,864	16,728	17,046	17,102	17,183	84,923
うち入院収益	決算	11,962	12,005				23,967
	計画	12,107	11,960	12,251	12,307	12,380	61,005
うち外来収益	決算	4,445	4,276				8,721
	計画	4,339	4,353	4,381	4,383	4,392	21,848
その他医業収益	決算	439	429				868
	計画	418	416	414	412	411	2,071
介護老人保健施設収益	決算	373	371				744
	計画	403	403	403	403	403	2,015
その他経常収益	決算	522	534				1,056
	計画	579	591	585	568	549	2,872
運営費負担金収益		5,480	5,480	5,480	5,480	5,480	27,400
経常費用 (イ)	決算	23,185	23,358				46,543
	計画	22,916	22,783	22,806	23,023	22,901	114,429
医業費用	決算	21,197	21,355				42,552
	計画	20,867	20,785	20,811	21,068	20,999	104,530
うち給与費	決算	11,912	12,333				24,245
	計画	11,683	11,693	11,833	12,137	12,228	59,574
うち材料費	決算	3,898	3,749				7,647
	計画	3,634	3,633	3,690	3,695	3,703	18,355
うち減価償却費	決算	2,317	2,256				4,573
	計画	2,353	2,257	2,089	1,982	1,897	10,578
その他医業費用	決算	3,070	3,017				6,087
	計画	3,196	3,201	3,200	3,254	3,171	10,578
介護老人保健施設費用	決算	434	442				876
	計画	468	459	455	455	459	2,296
その他経常費用	決算	1,554	1,561				3,115
	計画	1,582	1,539	1,539	1,500	1,443	7,603
経常損益 (ア-イ)	決算	37	▲ 263				▲ 226
	計画	409	419	708	530	714	2,780
臨時損益 (ウ)		▲ 4	0				
当期純損益 (ア-イ+ウ)		33	▲ 263				

※端数処理のため、内訳と合計が一致しない箇所がある。

(2) 経常収支（病院等別）

(単位：千円)

区 分		平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	累計
須坂病院	決算	91,371	7,148				98,519
	計画	207,060	213,273	247,375	219,246	307,747	1,194,701
こころの医療 センター駒ヶ根	決算	36,360	▲ 41,106				▲ 4,746
	計画	40,875	50,803	95,470	11,022	▲ 32,381	165,789
阿南病院	決算	84,517	160,086				244,603
	計画	▲ 60,197	▲ 56,644	▲ 40,077	▲ 37,005	▲ 39,656	▲ 233,579
木曾病院	決算	25,306	▲ 38,590				▲ 13,284
	計画	310,886	311,656	328,160	288,276	285,755	1,524,733
こども病院	決算	65,573	6,382				71,955
	計画	179,853	148,265	334,464	300,726	439,413	1,402,721
介護老人保健施設	決算	259	▲ 6,196				▲ 5,937
	計画	▲ 2,486	10,701	16,878	19,211	18,946	63,250
看護師養成所	決算	▲ 16,680	▲ 26,031				▲ 42,711
	計画	▲ 22,426	▲ 23,797	▲ 21,534	▲ 23,027	▲ 21,526	▲ 112,310
本部	決算	▲ 250,131	▲ 325,492				▲ 575,623
	計画	▲ 244,461	▲ 235,415	▲ 252,517	▲ 248,357	▲ 244,571	▲ 1,225,321
計	決算	36,575	▲ 263,799				▲ 227,224
	計画	409,104	418,842	708,219	530,092	713,727	2,779,984

※端数処理のため、内訳と合計が一致しない箇所がある。

(3) 資金収支

(単位：百万円)

区 分		平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	累計
現金収入	決算	23,996	25,267				49,263
	計画	24,492	25,961	24,479	25,228	24,514	124,675
現金支出	決算	23,907	25,690				49,597
	計画	24,224	26,030	24,297	25,501	24,579	124,632
資金収支	決算	89	▲ 422				▲ 333
	計画	268	▲ 69	182	▲ 273	▲ 65	42

※端数処理のため、内訳と合計が一致しない箇所がある。

(4) 主要経営指標

ア 職員給与費／医業収益比率

(単位：％)

区分	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
決算	70.7	73.8			
計画	69.3	69.9	69.4	71.0	71.2

イ 医療材料費／医業収益比率

(単位：％)

区分	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
決算	23.1	22.4			
計画	21.5	21.7	21.6	21.6	21.6

ウ 病床利用率（病院別）

(単位：％)

区 分		平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
須坂病院	決算	82.1	76.0			
	計画	73.4	75.8	75.3	76.1	76.4
こころの医療 センター駒ヶ根	決算	77.1	77.4			
	計画	79.5	79.8	81.8	81.8	82.2
阿南病院	決算	50.8	58.7			
	計画	51.5	51.5	51.5	51.5	51.5
木曽病院	決算	71.1	70.7			
	計画	85.4	85.3	84.9	84.6	84.0
こども病院	決算	76.1	76.0			
	計画	74.4	74.3	75.3	75.3	75.1

《病院別病床数内訳》

- ・ 須坂病院 運用病床 226床
(結核病床24、感染症病床4、地域包括ケア病棟46を除く。)
- ・ 駒ヶ根 許可病床 129床
- ・ 阿南病院 許可病床 85床
- ・ 木曽病院 運用病床 186床
- ・ こども病院 運用病床 180床

