

総合リハビリテーションセンターにおける最適な経営形態の検討について

資料2

○県立病院の役割

<ul style="list-style-type: none"> ・政策的医療である質が高く専門的なリハビリテーション医療の確実な提供 ・県内のリハビリテーション医療の質の向上への貢献
--

○県立病院の役割を果たすために必要な項目

人材確保・人材育成	①弾力的な人材確保、②人材育成
財務	③柔軟な予算執行、④経営基盤の強化（収益確保・コスト削減の取組）、⑤県による財源措置
運営体制	⑥政策的医療を確実に実施するための運営体制、⑦迅速な意思決定ができるガバナンス

○県立病院の役割を果たすための経営形態

項目	現状と課題	現行体制での具体的な取組と今後の方向性	経営形態	
			地方公営企業法一部適用【現行】 (公設公営)	地方独立行政法人 (公設公営)
①弾力的な人材確保	<p>○患者1人1日当たりリハビリテーション提供単位の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他県と比較し、療法士不足により患者1人当たりのリハビリ提供単位が低く、病床利用率が向上しない原因の一つになっている。 ・リハビリテーション提供単位の増による患者増には療法士の確保が必要である。 	<p>○リハビリテーション提供単位数の維持</p> <ul style="list-style-type: none"> ・療法士は1日に提供できる最大19単位のリハビリテーションの提供を基本とし、職員1人当たり年間3,852単位以上の提供を維持する。 <p>○リハビリテーション提供単位増加による患者の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・患者から選ばれる病院にするため、社会復帰を支援する質の高いリハビリテーションの提供とともに、療法士の確保により患者1人1日当たりの提供単位を増加させる必要がある。 	<p>○医療人材の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員数は職員定数条例で定数を定めて管理されており、また、職員の採用には公務員制度に基づく採用試験が行われる。 ・定数管理などにより、弾力的に必要な人材を確保することが難しい。 	<p>○医療人材の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員数は職員定数条例で定数を定めて管理されるものではなく、また、職員の採用には公務員制度に基づく採用試験は行われない。 ・経営判断により、弾力的に必要な人材を確保する。
	<p>○診療体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・整形外科の手術ができる民間病院が増加している中、民間と差別化した診療体制になっていない。 ・質の高い医療を継続的に提供するには専門性が高い有能な人材の確保が必要である。 ・有能な医師を確保するには医師の実績を評価する独自の仕組みが必要である。 	<p>○医師の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・重点化する3つのセンターに必要な医師を確保する。 	<p>○医療人材の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・給与は人事委員会勧告に基づく給料表などにより定められ、法人の業績、職員の業績を反映した給与の仕組みができないため、有能な人材の確保が難しい。 	<p>○医療人材の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・給与は独自に法人の業績、職員の業績を反映した給与の仕組みを確立し、有能な人材を確保する。
	<p>○他の医療機関との連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リハセンのPR不足もあり、他の医療機関との連携が十分にできておらず、後方病院としてリハセンを紹介する急性期病院が限られている。 ・新規入院患者の確保に向け、積極的なPRや地域連携が必要である。 	<p>○他の医療機関への訪問、情報発信の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リハセンが提供する医療を対外的に明確化するため、現行の機能を重点化し、3つのセンターを設置する。 ・地域連携を重要課題とし、効果的な地域連携を立案する。 ・他の医療機関、患者会、障害者施設を積極的に訪問し、PR活動や要望聴取を行うことにより連携を強化し、患者を確保する。 	<p>○専門性が高い事務職の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員数は職員定数条例で定数を定めて管理されており、また、職員の採用には公務員制度に基づく採用試験が行われる。 ・定数管理などにより、効果的な地域連携に必要な専門性が高い事務職を弾力的に確保することが難しい。 	<p>○専門性が高い事務職の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員数は職員定数条例で定数を定めて管理されるものではなく、また、職員の採用には公務員制度に基づく採用試験は行われない。 ・経営判断により、効果的な地域連携に必要な専門性が高い事務職を弾力的に確保する。

項目	現状と課題	現行体制での具体的な取組と今後の方向性	経営形態	
			地方公営企業法一部適用【現行】 (公設公営)	地方独立行政法人 (公設公営)
②人材育成	<p><u>○地域医療を担う人材育成</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・県内のリハビリテーション医療の質の向上のため、地域医療を担う実習生を受け入れ人材育成を行う必要がある。 ・実習生を受け入れているが、療法士不足により実習生の受入に限度がある。 <p><u>○職員の資質向上・組織の活性化</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・人事交流など、人材育成の機会を増やすことが必要である。 	<p><u>○実習生の受入れ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・受入人数を拡大するため、療法士確保により受入体制の強化を行う。 	<p><u>○受入体制の強化</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員数は職員定数条例で定数を定めて管理されており、また、職員の採用には公務員制度に基づく採用試験が行われる。 ・定数管理などにより、受入体制の強化に必要な人材を弾力的に確保することが難しい。 <p><u>○地域の人材育成</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・地方公務員法により原則、兼業兼職が禁止されていることから、他の事業主体との人事交流による地域医療への貢献には限度がある。 	<p><u>○受入体制の強化</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員数は条例で上限を定め定数管理されておらず、また、職員の採用には公務員制度に基づく採用試験は行われない。 ・経営判断で、受入体制の強化に必要な人材を弾力的に確保する。 <p><u>○地域の人材育成</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・地方公務員法による原則兼業兼職の禁止が適用されないことから、他の事業主体との人事交流により地域医療への貢献を図る。
③柔軟な予算執行	<p><u>○予算要求枠での備品整備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・予算要求枠は翌年度の財政状況に影響されることから、優先順位を定めて購入、更新しており、計画的な備品の購入、更新ができない。 ・備品整備には前年度に予算要求する必要があるが、緊急に必要となった場合でも迅速な購入が難しい。 	<p><u>○優先順位による備品整備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・更新する場合、備品の状況を精査しながら優先順位を定め、整備している。 ・年度途中で緊急に必要となった場合、優先順位を変更して対応しており、予定していた備品を整備できない場合がある。 	<p><u>○柔軟な予算執行</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・単年度予算主義による予算の範囲で、庁内審査、議会の議決などの段階的な手続により予算を確保し、備品を整備する。 ・医療需要の変化や診療報酬改定に即応した柔軟な予算執行は難しい。 	<p><u>○柔軟な予算執行</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・中長期的な視点で備品の購入、更新計画を立案し、経営判断で収益に見合う備品整備を計画的に行う。 ・医療需要の変化や診療報酬改定に即応した柔軟な予算執行を行う。
④経営基盤の強化	<p><u>○さらなる経営改善</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・収益構造の問題（回復期病棟が少なく、不採算となる医療の提供による収益性が低い）及び低い病床利用率により、他県と比較し収支比率が低い。 ・そのため、収益確保とコスト縮減により、さらなる経営改善に取り組む必要がある。 	<p><u>○収益確保</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・質の高いリハビリテーション医療の提供により、回復期リハビリテーション病棟入院料1を維持する。 ・診療報酬改定で新たに設けられた診療報酬の加算を速やかに取得する。 ・病院経営は診療報酬改定に大きく影響されることから、収益の増額のほか質の向上にもつながる診療報酬改定に対応する必要がある。 <p><u>○コスト縮減</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・後発医薬品の使用促進や診療材料等の調達や業務委託契約内容等の見直しによるコストの削減に努める。 ・ただし、病床規模が小さいため、スケールメリットを生かしたコスト縮減が図られにくい。 	<p><u>○診療報酬改定に即応した収益確保</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員数は職員定数条例で定数を定めて管理されており、また、職員の採用には公務員制度に基づく採用試験が行われる。 ・診療報酬改定に対応した医療体制の整備が必要な場合でも、定数管理などにより、診療報酬改定に即応した弾力的な人材確保は難しい。 	<p><u>○診療報酬改定に即応した収益確保</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員数は職員定数条例で定数を定めて管理されるものではなく、また、職員の採用には公務員制度に基づく採用試験は行われない。 ・診療報酬改定に対応した医療体制の整備が必要な場合、経営判断により、診療報酬改定に即応した弾力的な人材確保を行う。 <p><u>○コスト縮減</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・トータルコストの縮減については、契約期間や範囲の柔軟な設定を行い、複数年契約など多様な経営手法によりコスト縮減を行う。

項目	現状と課題	現行体制での具体的な取組と今後の方向性	経営形態	
			地方公営企業法一部適用【現行】 (公設公営)	地方独立行政法人 (公設公営)
⑤県による財源措置	○県による財源措置 ・病床規模が120床と小さく、医業収益が限られるため、政策的医療の提供を持続するには一般会計からの繰入金が必要である。	○県による財源措置 ・質が高く専門的な政策的医療の確実な実施に必要な財源として、総務省の繰出基準に基づく一般会計繰入金が予算査定を経て措置される。	○県による財源措置 ・質が高く専門的な政策的医療の確実な実施に必要な財源として、総務省の繰出基準に基づく一般会計繰入金が予算査定を経て措置される。	○県による財源措置 ・質が高く専門的な政策的医療の確実な実施に必要な財源として、総務省の繰出基準に基づく運営費負担金が予算査定を経て措置される。
⑥政策的医療を確実に実施するための運営体制 ⑦迅速な意思決定ができるガバナンス	○目標による管理 ・埼玉県総合リハビリテーションセンター経営改善アクションプラン（病院部門）を策定しているが、計画の目標を達成できていない。目標達成のための運営体制が必要である。	○プランの実行性の確保 ・福祉部に設置する経営管理チームにおいて目標に対する進捗状況を管理し、PDCAサイクルに基づく成果検証や改善に向けた取組を展開する。 ○リハセンの運営体制 ・リハセンの経営幹部と各部門のリーダーで構成する経営改善対策委員会を設置し、目標達成に向けた取組の検討、各職員への目標設定と具体的な行動の促進を行う。 ○職員の意識改革 ・経営改善の必要性について認識の共有化を図るとともに職員の意識改革を進める。	○運営体制と業務運営に対する評価 ・制度に基づいた病院経営の専門家によるチェック機能はない。内部でPDCAサイクルにより目標管理を行っている。 ○ガバナンス ・福祉部が運営責任者として業務運営を行っている。 ・運営責任者が、病院経営に係る高度な知識及び経験に基づき、自律性、弾力性、柔軟性のある病院経営を行う体制になっていない。	○運営体制と業務運営に対する評価 ・知事が議会の議決を経て定める中期目標に従い作成した中期計画・年度計画に基づき、政策的医療の確実な実施に向け、計画的に業務を運営する。 ・適正な業務実績の評価として、中期目標に基づいて評価委員会が法人の業務実績を定期的に評価し、必要に応じて法人に勧告することにより、PDCAサイクルを確立する。 ○ガバナンス ・病院経営に係る高度な知識及び経験を有する理事長が運営責任者として業務運営を行う。 ・運営責任者が、病院経営に係る高度な知識及び経験に基づき、自律性、弾力性、柔軟性のある病院経営を行う体制になっている。