

県立病院チャレンジ(挑戦)プラン 2019

平成31年3月

青森県病院局

病院事業管理者あいさつ

県立病院は、平成１９年度に地方公営企業法を全部適用させ、病院局を設置して以来、４年ごとに策定する経営計画に基づいて、改革と成長に向けて多くのチャレンジを続けてきました。

その間、「患者さん中心の心あたかな病院」（県立中央病院）、「人権を尊重した精神医療の推進」（県立つくしが丘病院）といった各病院の理念に基づき、安全で高度な医療や良質な精神医療の提供体制の強化などに取り組み、一定の成果が現れてきたところがあります。

一方で、急速な少子高齢化が進展する中、２０２５年には団塊の世代が全て７５歳以上となる超高齢社会を迎え、医療や介護を取り巻く環境は大きく変化することが見込まれており、そうした環境の変化に合わせた医療提供のあり方として、「病院完結型医療」から「地域完結型医療」への転換が求められています。

本プランでは、県全域を対象とした高度・専門・政策医療の提供や他の医療機関では対応できない患者の受入など県立病院に求められる役割に対応するのはもちろんのこと、地域医療構想で求められている「病床機能の分化・連携の推進」にも対応し、地域医療に対する支援や在宅医療や介護との連携に、これまで以上に力を入れて取り組むこととしています。

また、安全で質の高い医療や地域医療を支えるのは病院で働く多種多様な職員です。

県立病院では、これまでも医療を支える人材の確保・育成に取り組んできたところですが、特に今後は、限られた医療資源を有効に活用する観点からも、より専門性の高い人材を計画的に育成していくこととしています。

さらに、これらの人材の技術や経験を地域に還元し、地域の医療機関と共に成長していくことも県立病院として果たすべき使命であると考えているところであります。

本プランの取組を着実に推進することにより、将来にわたって県民の皆さんが安心して医療を受けられる体制の確保に必ずや繋がるものと確信するところであり、また、県民の誰もが、地域で生まれ、地域で育ち、地域を助け、地域で安心して老後を迎えることができる「青森県型地域共生社会」の実現にも寄与するものと考えています。

県民の皆様には、県立病院の運営について、引き続き、御理解と御支援をお願いいたします。

平成３１年３月

青森県病院事業管理者 吉田 茂昭

目 次

第 1	これまでの改革と成長に向けた取組と成果……………	1
第 2	「県立病院チャレンジ(挑戦)プラン 2019」の基本的な考え方……………	2
1	計画策定の趣旨	
2	計画の期間	
3	計画の位置づけ	
4	県立病院の目指す姿と取組方針	
5	計画の進行管理	
第 3	取組方策……………	5
第 4	再編・ネットワーク化……………	19
第 5	経営形態の見直し……………	19
第 6	人材計画……………	20
第 7	収支計画等……………	22

第1 これまでの改革と成長に向けた取組と成果

県立中央病院及び県立つくしが丘病院では、これまで「県立病院改革プラン」、「県立病院新成長プラン」、「県立病院第2期新成長プラン」の各プランに基づき、抜本的な改革を進め、医療機能の高度化や経営基盤の強化等に取り組んできました。

その結果、県立中央病院では、がんや脳卒中など診療機能のセンター化や多職種によるチーム医療の推進、PET-CTの整備など高度で質の高い医療の提供体制の構築、新救命救急センターの整備やドクターヘリ2機運航体制の構築、NICUの増床などによる救急医療や周産期医療といった政策医療の更なる充実など、県内唯一の県立総合病院として、県全域を対象とした高度急性期医療、専門医療、政策医療を担う体制が強化されました。また、各種加算の取得などによる収益性の向上や材料費の圧縮などにより、平成23年度決算からは7年連続の黒字となり、累積欠損金も解消されるなど経営の改善も図られました。

県立つくしが丘病院では、院舎の改築・改修や在宅支援の実施など機能強化が進むとともに、病棟の集約による医療提供体制の適正化や平均在院日数の大幅な短縮などにより、平成27年度決算から3年連続の黒字となるなど経営の改善が図られており、県立病院におけるこれまでの改革と成長に向けた取組は着実に成果を上げています。

(各プランの概要)

『県立病院改革プラン』

- ・計画期間：平成19年度～平成22年度
- ・主な取組：診療機能のセンター化によるチーム医療の推進 【中央病院】
重症度の高い急性期患者に対応する7対1看護の導入 【中央病院】
中毒性精神疾患、認知症疾患医療センター等の機能に対応したハード面の整備 【つくしが丘病院】

『県立病院新成長プラン』

- ・計画期間：平成23年度～平成26年度
- ・主な取組：血液疾患ユニットやストロークケアユニットの整備 【中央病院】
ドクターヘリの2機運航体制の構築 【中央病院】
退院支援などの業務を一体的に行う医療連携部の設置 【中央病院】
再入院防止と地域生活支援を目的とした訪問看護の充実 【つくしが丘病院】

『県立病院第2期新成長プラン』

- ・計画期間：平成27年度～平成30年度
- ・主な取組：PET-CTやハイブリッド手術室の整備 【中央病院】
医療の質の改善を担うTQM (Total Quality Management) センターの設置 【中央病院】
病棟の集約等による効率化 【つくしが丘病院】

第2「県立病院チャレンジ(挑戦)プラン 2019」の基本的な考え方

1 計画策定の趣旨

県では、いわゆる団塊の世代が全て75歳以上となる2025年の超高齢社会を見据え、地域の実情や患者のニーズに応じ、資源の効果的かつ効率的な配置を促し、高度急性期、急性期、回復期、慢性期、在宅医療・介護に至るまで一連のサービスが切れ目なく、過不足なく提供される体制を確保することを目指し、「青森県地域医療構想」を平成28年3月に策定しました。

また、平成30年3月に改定された「青森県保健医療計画」では、「地域医療構想の推進」、「5疾病・5事業及び在宅医療に係る医療連携体制の構築と保健医療対策の推進」、「医療従事者の確保」、「青森県型地域共生社会の実現に向けた取組の推進」などを基本方針とし、各主体がその役割に応じて取組を推進していくことが求められています。

県内唯一の県立総合病院である県立中央病院及び県内唯一の県立精神科病院である県立つくしが丘病院は、県の基本方針である保健医療計画や地域医療構想で求められる機能・役割に適切に対応し、引き続き、全国レベルの高度・専門医療や他の病院では実施困難な医療を提供していくための体制を強化することが必要です。

一方で、保健医療計画や地域医療構想で求められる「病床機能の分化・連携の推進」や「青森県型地域共生社会の実現」を図っていくためには、県立病院が先頭に立って、回復期機能を有する医療機関や在宅医療・介護施設等との連携・協力体制を強化していく必要があります。

病院局ではこれまでも、医療連携部の設置と機能強化、メディカルネットを活用した医療連携の推進など、地域の医療機関との連携に向けた新しい医療モデルの創造に取り組んできましたが、その取組は道半ばであることから、平成31年度(2019年度)以降も、これまでの取組を継承しつつ、更なる成長と青森県型地域共生社会の実現に向けた新たな医療モデルの創造に向けて挑戦していくこととし、その羅針盤となる新たな経営計画を策定するものです。

2 計画の期間

2019年度から2022年度までの4年間とします。

3 計画の位置付け

(1) 県立病院の経営計画

保健医療計画や地域医療構想をはじめとする県の医療施策において求められている県立病院の役割・機能に基づき、今後4年間の県立病院の目指す姿と取組を明確にする経営計画としての位置付けを有します。

(2) 新公立病院改革プラン

総務省は「新公立病院改革ガイドライン」（平成27年3月31日付け総務省自治財政局長通知）を策定し、公立病院に対し、①経営の効率化、②再編・ネットワーク化、③経営形態の見直し、④地域医療構想を踏まえた役割の明確化の4つの視点に立った「新公立病院改革プラン」の策定と対策の実施を求めています。

県立病院では、前プランの「県立病院第2期新成長プラン」を「新公立病院改革プラン」として位置付け、国のガイドラインに基づき作成しています。本プランは「新公立病院改革プラン」としての位置付けも引き継ぐものです。

4 県立病院の目指す姿と取組方針

(1) 県立中央病院

ア 目指す姿

県立中央病院は、県全域を対象とした高度急性期病院として、より質の高い高度・専門・政策医療を県民に提供していきます。

具体的には5疾病・5事業をはじめとする各種診療において、日々進歩する新たな医療技術を積極的に導入し、医療の高度化と効率化を図るとともに、医療従事者を確保・育成し、安全・安心で質の高い医療の提供を目指します。

また、県内唯一の県立総合病院として、県民が住み慣れた地域で安心して医療・介護サービスを受けられるよう、限られた医療資源を有効活用しつつ地域の医療機関等との連携を強化し、地域における切れ目のない医療・介護の提供体制構築に向けて取り組んでいきます。

イ 取組方針

A 高度・専門・政策医療の提供

地域医療構想で求められている県全域を対象とした高度・専門・政策医療を効果的に提供します。特に、がん対策ではゲノム医療の推進やロボット支援手術の拡大、心血管疾患対策ではハイブリッド手術室の活用など各種診療の充実に取り組みます。

B 良質で安全な医療サービスの提供

患者満足度の向上につながる安全で質の高い医療サービスを提供するとともに、多種多様な人材を活用し、健康寿命延伸に向けた予防・健康教育にも取り組みます。

C 地域医療支援と医療・介護との連携強化

保健医療計画や地域医療構想で求められている病床機能の分化・連携と青森県型地域共生社会の実現に向け、入院前から退院後の療養生活を見据えた切れ目のない支援を行うとともに、患者を受け入れる地域の医療機関や在宅医療・介護との連携・協力体制を強化します。

D 良質な人材の確保・育成と専門能力発揮に向けた体制整備

医師、看護師、医療技術員などの医療従事者を確保するとともに、各種専門資格の取得など専門性の高い人材を育成し、多職種連携によるチーム医療を推進します。

また、業務の効率化・集約化を進め、職員の専門能力を発揮できる業務体制を構築します。

E 経営基盤の強化

収益の確保や支出の抑制、経営マネジメントの強化により、病院運営を支える経営基盤を強化します。

(2) 県立つくしが丘病院

ア 目指す姿

県立つくしが丘病院は、県内唯一の県立精神科病院として、他の設置主体が対応困難な患者を受け入れながら、患者の円滑な地域移行、さらには社会復帰を促進します。

具体的には、精神科医療が入院医療から地域生活中心に移行していることを踏まえ、安心と安全に配慮しながら計画的に退院を支援し、早期の地域移行を目指した入院医療に取り組むほか、安心して住み慣れた地域で生活を継続できるよう、患者の状態やその家族の状況に応じた外来医療と訪問支援を提供していきます。

イ 取組方針

F 多職種による質の高い入院医療の提供

医療従事者の量と質の充実により、多職種によるチーム医療を推進し、早期の社会復帰を図ります。

G 多職種・施設間連携による外来医療と訪問支援の展開

訪問看護等の在宅支援の充実・強化、ショートケアや外来作業療法の充実などにより、患者の早期の社会復帰を促進します。

H 健全経営の推進

各種加算の取得等による収益の増加と後発医薬品の活用、委託業務内容の見直し等による費用の節減を図ります。

5 計画の進行管理

具体的な取組内容については、実施計画として取りまとめ、毎年度、取組状況に関する病院事業管理者によるヒアリングを実施し、計画の進行管理を行っていきます。

また、取組状況に関しては、毎年度取りまとめ、外部有識者等で構成する「青森県立病院経営評価会議」に報告し、点検・評価を行ったうえで公表するとともに、いただいた御意見等を今後の取組等に反映させていきます。

第3 取組方策 ※各取組に付記している【整理番号】は実施計画に対応

《県立中央病院》

A 高度・専門・政策医療の提供

1 がん対策

(1) がん診療センターの充実・強化 【A0101】

がん診療センターにおける安全で質の高いがん治療（薬物療法）を提供するため、機能整備・役割分担等を促進します。

(2) ロボット支援手術の適応拡大 【A0102】

ロボット支援下内視鏡手術の保険適応の拡大を踏まえ、ロボット支援による術式を拡大するとともに、関係診療科によるロボット手術支援部門を設立します。

(3) 外科組織の充実と診療の高度化 【A0103】

がん種ごとの専門性に対応するため、外科診療の高度化と最先端治療を推進します。

(4) 婦人科腫瘍診療の高度・専門化 【A0104】

婦人科腫瘍の診断・治療機能を強化するため、婦人科をがん診療センターに編入し、腫瘍専門医を育成します。

(5) 高精度放射線治療の充実・強化 【A0105】

放射線治療の精度向上を図るための放射線治療機器の更新や人員体制の強化、臨床研究の充実に取り組みます。

(6) がんゲノム診療体制の構築 【A0106】

がん患者の遺伝子情報に基づく個別化医療を推進するための診療体制を構築します。

(7) がん治療を受ける患者・家族の充実度の評価 【A0107】

がん患者のQOL（生活の質）の低下を防ぐため、がん医療が患者の生活充実度どのように影響したかという視点で評価し、改善のためのプロセス設定等を支援します。

(8) SPARCS（苦痛のスクリーニング）の普及啓発 【A0108】

県民がどこにいても安心・安楽に過ごせる緩和ケアの提供体制を構築するため、当院ががん患者の苦痛のスクリーニングを実施するために開発したSPARCSを普及・啓発します。

(9) 緩和治療・緩和ケアの効率的な提供体制の構築 【A0109】

がん患者・家族のQOL向上を図るため、骨関連有害事象の予防及び早期の疼痛治療並びに地域の難治症例について事例検討する緩和ケア部門がんサージカルボードを行うとともに、症状緩和治療やケアを標準化したポケットマニュアルを作成します。

(10) がん患者のこころのケアの充実 【A0110】

入院患者のこころのケアの充実を図るため、リエゾンナースを中心とするリエゾンチームによる心理的サポート（回診・面接）を行います。

(11) がん診療に係る医療従事者の育成 【A0111】

都道府県がん診療連携拠点病院としての機能強化及びがん診療の向上のため、計画的にがん相談員やがん登録実務者、各種がん関連医療従事者を育成します。

2 心筋梗塞等の心血管疾患対策

(1) カテーテル治療等の整備・拡大 【A0201】

心臓疾患の治療拡大のため、ハイブリッド手術室を活用した治療を推進します。

(2) 心臓血管外科手術の低侵襲化 【A0202】

高齢患者の負担軽減や現役世代の早期職場復帰を図るため、大動脈疾患に対するステントグラフト治療をはじめ、弁膜症に対する経カテーテル弁置換や末梢血管疾患に対するカテーテル血管形成手術、小切開手術などの低侵襲手術を推進します。

3 認知症を含む脳神経疾患対策

(1) 脳卒中急性期治療の充実 【A0301】

24時間体制の脳血管内治療体制の充実を図るため、脳血管内治療専門医（指導医）を育成・招聘するとともに、SCU（脳卒中ケアユニット）の治療体制を安定・強化します。

(2) 神経血管内治療医の育成 【A0302】

神経放射線診断学や脳卒中の診断・治療に対する知識が必要となる神経血管内治療医の育成のため、脳神経外科医師、脳神経内科医師、救命センター医師を対象としたトレーニングを実施します。

(3) 早期認知症診療の充実 【A0303】

認知症の早期診断と早期介入を促進するため、地域の医療機関との患者紹介等の診療連携体制を確立するとともに、認知症ケアチームの体制を強化します。

4 糖尿病対策

(1) 職域を超えた糖尿病地域医療連携システムの確立《再掲》 【A0401】

介護の要因（脳血管障害、認知症、フレイルなど）には、糖尿病が深く関わっていることから、介護現場における糖尿病の過小評価による被介護者の臨床転帰の悪化を防ぐため、地域ケアセンター・介護サービスとの職域を超えた人材育成や情報共有などを促進する地域医療連携システムを構築します。

5 精神疾患対策

(1) メンタルケアの充実 【A0501】

精神疾患を伴う妊婦褥婦及び認知症症例に対するメンタルケアの向上のため、周産期サポートチーム及び認知症ケアチームの体制を強化します。

(2) 心理支援の充実 【A0502】

希死念慮を有する患者又は自殺企図後の患者への心理支援体制を充実し、自死遺族へのこころのケア体制を構築します。

6 周産期医療対策

(1) 産科医療体制の機能強化 【A0601】

ハイリスク妊産婦に対する高度な周産期医療を提供するため、産科医療スタッフの技術向上など人材育成に取り組むとともに、医療機器の計画的な更新を進めます。

(2) 新生児医療体制の機能強化 【A0602】

ハイリスク新生児の治療管理体制を維持・強化するため、多職種連携体制の強化や医療機器の計画的な更新を進めるとともに、セキュリティ体制を強化します。

7 小児医療対策

(1) 医療的ケア児支援体制の構築 【A0701】

NICU退院後も引き続き医療的ケアが必要な障害児（医療的ケア児）に対して適切な医療的支援を行うため、成育科の体制を強化するとともに、県や地域の医療・福祉機関との連携・支援体制を検討します。

(2) 小児専門医療の提供体制の強化 【A0702】

地域の医療機関では対応が困難な小児患者に対し、高度な小児専門医療を提供するため、小児科領域の専門医を確保します。

8 救急医療対策

(1) 救急医療の広域連携 【A0801】

県内の救急医療体制を強化するため、救命専門医研修プログラムにおける研修医療機関が連携して救急医を派遣する体制を構築するとともに、救急医療の担い手確保に向けた広域研修プログラムとして確立します。

(2) 救急医療技術の教育環境の整備 【A0802】

研修医や新人看護師などの医療技術の向上を図るため、中央病院が保有する研修機材を有効活用し、スキルズラボなどの教育環境を整備します。

9 災害医療対策

(1) 災害医療の提供体制の強化 【A0901】

基幹災害拠点病院及び原子力災害拠点病院として、災害発生時の医療提供体制を強化するとともに、災害発生時に迅速に対応できるように訓練や研修等を実施します。

10 各種診療体制の強化

(1) 呼吸器センター構想の推進 【A1001】

肺がん患者、ぜん息などのアレルギー疾患患者、高齢化に伴う肺炎などの重症呼吸器疾患患者の増加に対応するため、呼吸器内科、呼吸器外科、呼吸器内視鏡部門及び救急部門が円滑に連携するための体制を構築します。

(2) 嚥下機能改善手術の推進 【A1002】

高齢化の進展に伴い増加している嚥下障害の改善を推進するため、嚥下障害患者を診療する地域の医療機関に対して、中央病院が持つ嚥下機能改善手術に関する情報を提供し、地域の医療機関との連携を強化します。

(3) 口腔外科診療のレベルアップ 【A1003】

口腔外科学会の認定研修施設として、口腔外科疾患の診療及び周術期口腔機能管理などの中心的役割を担うため、関連医療機関との連携を強化し、患者の確保と口腔外科診療のレベルアップを図ります。

(4) 形成・再建外科の機能強化 【A1004】

患者QOLの向上のため、各診療科と連携し、患者ニーズに応じた形成外科手術を推進するとともに、形成外科医の確保・育成を図るため、形成外科学会の教育関連施設及び認定施設の認定を取得します。

(5) 斜視弱視診療の充実 【A 1 0 0 5】

斜視弱視診療の充実を図るため、診療に加え視能訓練を実施します。

(6) 重症患者の受入の効率化 【A 1 0 0 6】

重症患者に対して効率的かつ集中的な治療を行うため、I C U（集中治療室）をより有効に活用する方法を検討するとともに、H C U（高度治療室）の必要性について検討します。

(7) 高度かつ効率的な内視鏡診療体制の構築 【A 1 0 0 7】

内視鏡診療の件数増加や緊急内視鏡に対応するため、関連する診療科と連携を図りながら、診療体制の充実に取り組みます。

(8) 手術室機能の充実・強化 【A 1 0 0 8】

県全域を対象とした高度で専門的な手術医療に対応するため、全身麻酔枠の拡大に取り組むとともに、手術関連機器の適正管理に向けた体制を強化します。

(9) 血液浄化療法室（透析室）の安全強化と災害時の機能強化 【A 1 0 0 9】

安全な透析環境を構築するため、スタッフ教育を充実するとともに、災害発生時の透析機能を維持するため、透析室の機械・設備の免震化などの対策や災害発生時の透析患者受け入れに係る地域の医療機関（透析クリニック）との連携体制（役割分担）構築に取り組めます。

B 良質で安全な医療サービスの提供

1 医療の質と安全性の向上

(1) 持続的に医療の質の向上に取り組む仕組みづくり 【B 0 1 0 1】

多職種・多部門によるリンクスタッフの組織化など、自律的かつ持続的に医療の質の向上に取り組む組織体制や仕組みを構築します。

(2) I C Tを活用したクリティカルパスの改善 【B 0 1 0 2】

入院中における検査・手術・リハビリなどの予定を示した入院診療計画書（クリティカルパス）をより利用しやすいものに改善するため、I C Tを活用した分析手法を確立します。

(3) 医療安全管理体制の強化 【B 0 1 0 3】

院内で発生しているインシデント等に対処するため、医療安全管理室による分析・指導体制や院内の職員を対象とした医療安全に関する研修等を強化します。

(4) 褥瘡対策の充実・強化 【B0104】

入院患者の褥瘡の発生を防ぐため、多職種連携による褥瘡対策を検討し、急性期から慢性期までのあらゆる褥瘡ケアのニーズに対応できる質の高いケアを提供します。

(5) 医療被ばく低減対策の強化 【B0105】

放射線診療等における医療被ばくを低減するため、被ばく管理システムの構築など対策を強化します。

(6) 感染症診療機能の強化 【B0106】

第一種感染症指定医療機関として、質の高い感染症診療を実践するため、感染症専門医を育成し、感染症科を設置します。

(7) 医療機器の適正管理の強化 【B0107】

医療機器の安全確保と効率的な運用のため、臨床工学部の組織体制を維持・強化するとともに、点検治具を用いた医療機器の点検及び医療機器の適正使用に向けた研修会を行います。

(8) 安全・安心な食事の提供 【B0108】

安全・安心な食事の提供を継続するため、衛生管理の徹底を中心に業務手順、人員配置、作業動線、機器配置の見直しなど給食提供のあり方を検討します。

(9) 治験の適正な運営と製造販売後調査（PMS）への支援 【B0109】

治験の質の向上と円滑な治験の実施のため、治験管理体制を強化するとともに、製造販売後調査（PMS）の適正実施に向け、契約処理等による支援を行います。

2 健康教育（予防と健康づくり）の推進

(1) 健康教育活動の推進 【B0201】

がん・生活習慣病などの予防を促進するため、中央病院で実施している小学校、中学校、高等学校の児童生徒に対する健康教育活動を集約し、関係機関（県、市町村、教育委員会、各学校等）との協働による取組を推進します。

(2) HIV予防啓発の推進 【B0202】

HIVの予防啓発のため、県健康福祉部及び教育委員会等と連携し、高校生を対象とした啓発活動を推進します。

(3) 健康増進活動の普及啓発 【B0203】

中央病院の持つ医療資源（臨床検査機器や検査技能等）を有効活用し、県民の健康増進活動等の促進に向けた普及啓発（体験セミナー）を行います。

3 患者サービスの向上

(1) 医療相談体制の充実 【B0301】

がん患者・家族に対する相談体制を充実するため、がん相談支援センターにおける相談事例の広報・周知などによる利用促進に取り組むとともに、がん患者・経験者等による相談支援（ピアサポート）を行います。

(2) 病院ホスピタリティの向上 【B0302】

患者満足度の向上を図るため、病院ボランティア活動、院内イベント活動の充実や職員の接遇向上など、充実した療養環境や質の高いサービスを提供します。

C 地域医療支援と医療・介護との連携強化

1 入退院支援

(1) 療養と連携センターの設置 【C0101】

入院治療を受ける患者・家族が不安なく入院生活を送り、退院後も安心して療養できる環境を提供するため、「療養と連携センター」を設置し、療養サポーター（担当看護師）による、入院前から退院後の療養生活までを見据えた、適切なタイミングでの退院や地域への橋渡しのマネジメントを行います。

また、療養サポーターによる各種説明、同意取得等の業務や患者情報の集約と共有により、入院に関連した診療業務や看護業務の負担軽減を図ります。

2 地域医療支援

(1) 膠原病・リウマチ診療に関する医療連携体制の構築 【C0201】

膠原病・リウマチ診療を保健・医療・福祉包括ケアシステムに組み込んでいくため、院内の連携を推進しながら、地域連携へと繋げるシステムを構築します。

(2) 運動器疾患の地域連携の強化 【C0202】

大腿骨頸部骨折に始まった地域連携システムを他の運動器疾患に拡大し、地域医療との連携を強化するため、連携可能な医療機関の確保・育成に取り組みます。

(3) 地域医療の支援体制の充実 【C0203】

地域医療の環境改善と充実を図るため、医師派遣による診療支援や総合診療医の知識・技術向上に対する支援を行うとともに、地域医療を支える人材を育成します。

(4) 地域医療を支える読影機能の強化 【C0204】

地域医療情報共有システムと医用画像情報基盤を活用し、地域における効率的な情報管理と効果的な診断支援を行います。

(5) 地域医療機関の医療安全対策の推進 【C0205】

地域医療機関における医療安全や感染対策の向上を図るため、医療機関との連携を強化します。

(6) 地域医療・へき地医療の支援強化 【C0206】

地域医療・へき地医療の維持・強化を図るため、自治医科大学卒業医師の効率的な配置を行うとともに、中央病院の医師による診療応援を実施します。

(7) あおもりメディカルネットの普及促進 【C0207】

地域の医療機関における医療情報の共有ツールである「あおもりメディカルネット」の利用を促進するため、関係機関と協力しながら医療機関や患者への更なる普及・啓発に取り組みます。

3 在宅医療・介護との連携

(1) 医療・福祉関連機関情報データベース基盤の整備 【C0301】

患者が住み慣れた地域で、医療・介護サービスが受けられる地域完結型の医療提供体制を構築するため、県との連携・協力のうえ、県内の基幹病院と地域の医療機関や在宅療養・介護施設との円滑な連携に必要な情報の集約化を図ります。

(2) 医療・福祉関連施設との緩和ケア連携強化 【C0302】

地域完結型の医療提供体制を構築するため、県内の基幹病院と地域の医療機関や在宅療養・介護施設との緩和ケア等に関する円滑な連携を図ります。

(3) 地域包括ケア支援体制の構築 【C0303】

地域完結型の医療を提供するため、県の基幹病院として、看取り支援等の地域包括ケアの支援体制を構築します。

(4) ACP（アドバンス・ケア・プランニング）の推進 【C0304】

患者・家族の意思を尊重した医療の提供を推進するため、患者・家族が治療後の生活について考えながら治療を進められる体制の構築やACP（将来の意思決定能力の低下に備えて、患者や家族とケア全体の目標や具体的な治療・療養について話し合うコミュニケーションプロセス）のスキル向上に取り組みます。

(5) 職域を超えた糖尿病地域医療連携システムの確立《再掲》 【C0305】

介護の要因（脳血管障害、認知症、フレイルなど）には、糖尿病が深く関わっていることから、介護現場における糖尿病の過小評価による被介護者の臨床転帰の悪化を防ぐため、地域ケアセンター・介護サービスとの職域を超えた人材育成や情報共有などを促進する地域医療連携システムを構築します。

D 良質な人材の確保・育成と専門能力発揮に向けた体制構築

1 医療従事者の確保・育成と看護・コメディカル部門の充実・強化

(1) 人材の確保・育成 【D0101】

高度医療・専門医療・救急医療・地域医療支援等、県立病院として求められる医療機能を安定的に提供するため、医師・看護師・医療技術員等の確保・育成に取り組めます。

(2) 画像診断機能の充実・強化 【D0102】

都道府県がん診療連携拠点病院としての診療機能の維持・強化を図るため、画像診断機器の更新・増設及び人材の確保・育成を行います。

(3) リハビリテーション組織体制の強化 【D0103】

患者の早期自立・社会復帰を図るため、リハビリテーション技師の育成や病棟への配置により、365日リハビリテーションや急性期リハビリテーションを提供できる体制を構築します。

(4) 臨床検査の技術向上 【D0104】

チーム医療に貢献する質の高い臨床検査体制を構築するため、専門性の高い人材や各種検査に全般的に対応できる人材を育成します。

(5) 病理診断機能の充実・強化 【D0105】

病理診断の迅速化、正確性や精度の向上を図るため、迅速細胞診を導入するとともに、病理システムの改良を行います。

(6) 細胞治療に関する幹細胞の管理体制の充実・強化 【D0106】

安全で品質管理した細胞治療を推進するため、細胞調整・保管を行う検査技師（細胞治療認定管理士）を育成します。

(7) 薬剤業務の機能強化 【D0107】

薬物療法の安全性向上と医薬品の適正使用を図るため、薬剤師を全病棟に配置するとともに、各種専門薬剤師を育成します。

(8) 栄養管理業務の充実・強化 【D0108】

入院から退院まで切れ目のない栄養管理を推進するため、栄養管理業務の充実・強化を図ります。

(9) 看護体制の強化 【D0109】

安全で質の高い看護を提供するため、7対1看護体制の維持及び夜間の看護体制の充実を図るとともに、計画的に専門・認定看護師等を育成します。

2 業務の負担軽減と効率化

(1) 職員の業務負担軽減と労務管理 【D0201】

医師及び看護師等の負担軽減及び処遇改善のための計画を策定し、タスクシフティング等による適切な負担軽減策と労務管理を実施し、医師及び看護師等の医療従事者が専門能力を発揮できる環境を整備します。

(2) ICTを活用した業務負担軽減 【D0202】

ICTを活用した業務負担軽減の対策について、費用対効果を検討したうえで導入します。

(3) 職員が自発的かつ継続的に業務改善に取り組む仕組みづくり 【D0203】

職員満足度の向上のため、医療クオリティマネージャーによるマネジメントにより、職員自らが業務改善に取り組む意識の醸成を図ります。

(4) 多職種連携による移植医療の効率化 【D0204】

血液疾患に対する診療の量的・質的改善を図るため、多職種連携による効率的な診療を実施する体制を構築（造血幹細胞移植包括支援室（仮称）を設置）するとともに、医療従事者のライフステージ（出産・育児等）に応じた働き方を選択できるモデルを検討します。

(5) 臨床検査業務の効率化 【D0205】

夜間の検体検査業務の効率化を図るため、検査業務の集約化と検査項目の見直し・統一を行います。

(6) 滅菌業務の集約化 【D0206】

臨床現場の省力化と安全性の確保を図るため、滅菌業務を中央材料部に集約化し、安全な医療機材の提供体制を構築します。

(7) 採血業務の改善 【D0207】

採血待ち時間の短縮及び採血に係る病棟・臨床検査部の業務改善を図るため、業務の見直し及び採血管準備装置を活用した業務改善を検討します。

(8) 中央病院とつくしが丘病院の運營業務の一体的処理の拡大 【D0208】

病院局の運營業務の効率化を図るため、中央病院とつくしが丘病院の運營業務の一体的処理の拡大を検討・実施します。

(9) 情報ネットワークシステムの充実・強化 【D0209】

院内の情報システムやネットワーク基盤で発生する医療情報の効率的な利用と管理を図るため、電子カルテ等基幹システムを計画的に更新するとともに、ネットワークを活用した診療行為や各種業務の効率化、情報セキュリティの強化について、費用対効果を検討のうえ推進します。

E 経営基盤の強化

1 経営力の強化

(1) 経営マネジメントの強化 【E0101】

安定した病院経営を継続するため、経営上の問題・課題の抽出や改善事項の進捗管理など、経営判断に資する指標等を標準化した経営マネジメントによる効率的な経営管理を行います。

(2) 未収金対策の強化 【E0102】

未収金の未然防止及び早期納入のための取組を一層強化するとともに、悪質な未納者に対しては、法的措置等を講じて未収金の解消に努めます。

(3) 収益確保・経費節減による経営基盤の強化 【E0103】

収益性の維持・向上を図るため、DPC（診断群分類包括評価）における各種係数の新規取得・向上に取り組みます。また、材料費（薬品費と衛生材料を含む診療材料費）の節減を図るため、業者間の適正な競争を促しつつ、契約手法の見直しや物品管理の強化、職員のコスト意識の醸成等に取り組みます。

2 広報の推進

(1) 広報・情報発信の充実・強化 【E 0 2 0 1】

開かれた県立病院、信頼される県立病院、魅力ある県立病院を積極的にPRするため、ホームページの充実や多様な広報媒体の活用などに努め、患者・医療機関など対象に合わせた効果的な情報を戦略的に発信します。

3 施設の効率的な管理

(1) 公舎等財産の利活用促進 【E 0 3 0 1】

職員公舎の効率的な確保と運用を図るため、県有公舎の共同利用等を検討するとともに、入居が見込まれない公舎については売却を進めます。

また、患者等の来院者や職員の駐車場確保に向けた取組を推進します。

(2) 施設の効果的・効率的活用の推進 【E 0 3 0 2】

医療環境の変化に適切に対応するため、定期的に施設保全管理計画を策定し、施設の有効活用について検討するとともに、院舎・施設の長寿命化に取り組みます。

(3) 施設の省エネ対策の推進 【E 0 3 0 3】

経済性と環境保全の観点から、電力・紙・燃料等の使用量の削減、グリーン購入（環境に配慮した製品の購入）、太陽光発電をはじめとするクリーンエネルギーの導入等を推進します。

4 地域医療構想等の推進

(1) 地域医療構想等の推進 【E 0 4 0 1】

地域医療構想で求められている全県を視野に入れた高度急性期病院としての役割に適切に対応することにより、同構想が目指す医療提供体制の構築を推進するとともに、県立中央病院将来構想の実現に向けた検討を進めます。

《県立つくしが丘病院》

F 多職種による質の高い入院医療の提供

1 医療従事者の育成

(1) 医療スタッフの量・質の充実 【F 0 1 0 1】

入院患者が安心して療養生活を送ることができる体制を構築するため、医療従事者の確保・育成を図ります。

(2) 専門性の高い医療従事者の育成 【F 0 1 0 2】

県立精神科病院として求められる機能を発揮するため、優秀な医療従事者を育成するとともに、精神科専門医養成病院（弘前大学医学部附属病院）の連携施設としての役割を継続的に担います。

2 安全・安心な入院医療の提供

(1) 医療安全対策の強化 【F 0 2 0 1】

入院中の事故防止や院内感染防止など医療安全対策のため、人員の確保・育成を図ります。

(2) 計画的退院支援の強化 【F 0 2 0 2】

退院後の生活に係る患者・家族の不安解消や受入先確保のため、医療連携室の相談・支援機能を十分に発揮するとともに、病棟による退院前訪問指導を積極的に進めます。また、入院患者の計画的な退院を促進するため、クリティカルパスの活用を図ります。

(3) 多職種チーム医療の推進 【F 0 2 0 3】

入院患者が退院後も円滑に地域生活を送ることができるようにするため、多職種連携による精神科医療を推進します。

(4) 精神科救急入院料の算定 【F 0 2 0 4】

つくしが丘病院の経営の安定化を図りつつ、精神科救急医療圏における基幹病院としての役割を強化するため、重症の急性期精神疾患患者を多く受け入れる精神科救急入院料を取得します。

G 多職種・施設間連携による外来医療や訪問支援の展開

1 外来・在宅医療サービスの充実・強化

(1) 在宅支援の強化 【G 0 1 0 1】

患者の地域での療養生活をサポートするため、多職種連携によるアウトリーチ（訪問支援）や家族等を対象とした心理教育などの在宅支援を強化します。

(2) 多様な精神疾患患者への対応 【G 0 1 0 2】

児童青年期精神疾患、認知症など多様な精神疾患へ対応するため、専門医師や看護師を確保するとともに、集団精神療法の充実、精神疾患・認知症に関する相談窓口の開設、地域の関係機関との連携強化に取り組みます。

(3) 患者及びその家族との情報共有の推進 【G 0 1 0 3】

患者・家族が安心して利用できる精神科病院となるよう、提供するサービスの内容や医療実績などの情報を積極的に公開するとともに、患者・家族との診療情報の共有化を促進します。

(4) 包括的支援の推進 【G 0 1 0 4】

通院患者の生活能力の向上を図るため、外来作業療法についての宣伝・周知活動のほか、多職種連携によるショートケアを推進します。

H 健全経営の推進

1 収益確保・費用節減

(1) 医療収益の確保 【H 0 1 0 1】

入院収益については、診療報酬改定により新設される各種加算の取得、精神科リハビリテーションの充実等により増収を図ります。

外来収益については、訪問看護の推進、精神科リハビリテーションの充実、児童青年期医療の強化、認知症疾患対策の推進により増収を図ります。

(2) 費用の節減 【H 0 1 0 2】

薬品の購入価格の適正化、後発医薬品の活用、委託業務内容の見直しなどにより、費用の節減に取り組んでいくほか、今後の入院患者数の動向を見極めながら病床規模及び職員数の適正化を進めます。

第4 再編・ネットワーク化

県立中央病院及び県立つくしが丘病院は青森市、平内町、外ヶ浜町、今別町、蓬田村で構成される青森地域保健医療圏域に配置されており、当該医療圏には、①青森県立中央病院（684床）、②青森県立つくしが丘病院（230床）、③青森市民病院（459床）、④青森市立浪岡病院（35床）、⑤平内町立国保平内病院（96床）、⑥外ヶ浜町国保外ヶ浜中央病院（48床）の6つの公立病院（病床数は平成30年10月1日現在）が開設しています。

地域医療構想では、当該医療圏域は、400床以上の病院が併存しており、医師配置の減などにより、医療機能の低下、休床が生じているほか、一部自治体病院の病床利用率の低迷など、再編・ネットワーク化の検討が必要とされており、自治体病院等の機能再編成による機能分化・連携を推進することとしています。

地域医療構想の実現に向けては、県が構想区域（医療圏）毎に設置する地域医療構想調整会議において、地域の医療提供体制の現状や将来の目指すべき姿について、関係者で認識を共有し、協議を進めて行きます。

また、県立中央病院については、「青森県立中央病院将来構想」において、地域医療構想に基づき、医療資源の効果的かつ効率的な配置を可能にし、地域における医療提供体制の確保を図るうえで、地域の医療機関等との統合・再編も視野に入れつつ、回復期や慢性期機能の病院と連携した、急性期医療、専門医療、政策医療に係る病院機能の拠点整備が必要であるとの一つの方向性を提示しており、今後、この2つの構想に基づき、建替等を含めた具体的な対応策を含め、再編・ネットワーク化について検討していきます。

第5 経営形態の見直し

青森県病院事業については、平成19年4月から地方公営企業法を全部適用し、従来の財務に係る規定の適用に加え、組織や職員の任免、給与制度の決定など病院事業について自立的、機動的な運営が可能となりました。こうした経営形態の見直し等により、県立中央病院は、公立病院改革プランより前倒しで、平成23年度以降、純損益が黒字に転換し、県立つくしが丘病院も、平成27年度以降、純損益が黒字に転換しました。

引き続き地方公営企業法の全部適用の効果を最大限に高めていくとともに、これまでの効果等を検討したうえで、外部の意見等を聞きながら、経営形態の更なる見直しについても検討していきます。

第6 人材計画

医療の現場を支えているのは、医師、看護師、診療放射線技師、臨床検査技師、薬剤師、理学療法士、管理栄養士その他の医療技術員など多種多様な医療スタッフです。

県立病院では、医療機能の強化等に必要となる熱意ある人材の確保と専門性の高い人材の育成に積極的に取り組みます。

1 人材確保

医療機能や収益を充実・強化する観点等から、計画期間である4年間で、正職員49名の増員を計画しています。また、採用方法の多様化、積極的な広報活動等の取組により、安定的に職員を確保していきます。

なお、増員に当たっては、内部的な配置見直し及び業務見直し等により、増員を最小限に抑えることで病院局全体の人件費の抑制に努めることとしています。

【職員数の見通し（病院局計）】

（単位：人）

区 分	2018 (H30) 年度現員	計画期間				
		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	合 計
定数内職員(正職員)	1, 175	1, 202	1, 213	1, 221	1, 224	—
対前年度増減	—	27	11	8	3	49
定数外職員(臨時職員等)	412	429	427	430	430	—
対前年度増減	—	17	△2	3	0	18
計	1, 587	1, 631	1, 640	1, 651	1, 654	—
対前年度増減	—	44	9	11	3	67

（注）実際の採用等については、取組の進捗状況を踏まえつつ、収支への影響等を精査し、必要性を検討したうえで、各年度において個別に判断するものです。また、定年退職者の再任用や育児休業の取得・復帰等により変更があり得ます。

2 人材育成

人口減少と高齢化の更なる進展に伴う医療ニーズの変化に柔軟に対応し、県民に安全・安心で質の高い医療を提供できる専門性の高い人材の育成に取り組めます。

また、地域の医療提供体制の維持・確保や医療水準の向上を図るため、県立病院の専門性の高い人材を有効に活用し、地域医療を支える人材育成に貢献していきます。

（1）医師

○新専門医制度に対応し、専攻医の受入・教育を積極的に行っていきます。

特に、地域医療をサポートし地域完結型医療を担う内科専門医、総合診療専門医の育成に取り組めます。

○今後、需要の拡大が見込まれる高度・先進医療に対応するため、医師の技能向上・資格取得を推進します。（例：ロボット支援手術、臨床遺伝専門医（ゲノム関連）など）

(2) 看護師等

- 看護師等が高度な看護技術を発揮できるよう、認定看護師・専門看護師・特定行為看護師を計画的に育成します。
- 地域包括ケアシステムの実現に向け、地域全体の医療・看護の質の向上に取り組むことができる人材（認定看護管理者）を育成します。
- 看護師等を地域医療機関に派遣し、地域医療の人材育成にも積極的に取り組みます。

【認定・専門看護師等育成計画】

(単位：人)

区 分		2018 (H30)	育成人員				合 計
		年度現員	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
認定看護管理者		92	12	12	12	12	140
内 訳	ファーストレベル	(68)	(8)	(8)	(8)	(8)	(100)
	セカンドレベル	(21)	(3)	(3)	(3)	(3)	(33)
	サードレベル	(3)	(1)	(1)	(1)	(1)	(7)
専門看護師(中央)		4	1	—	1	—	6
認定看護師(中央)		24	1	3	3	3	34
認定看護師(つくしが丘)		5	—	—	1	—	6

(3) 医療技術員等

- がん、循環器、脳神経、糖尿病の各センターをはじめ、各種診療におけるチーム医療のさらなる充実に向け、各職種の専門性を高める資格・技能取得を推進します。

【取得予定の主な資格等】

(がん診療センター関係)

- ・がん相談員、認定遺伝カウンセラー（ゲノム医療）、がん薬物療法認定薬剤師、外来がん治療認定薬剤師、医学物理士（放射線治療）、放射線治療専門技師、がんリハビリテーション、緩和薬物療法認定薬剤師、検診マンモグラフィ撮影認定診療放射線技師 など

(糖尿病センター関係)

- ・糖尿病療養指導士 など

(循環器センター・脳神経センター関係)

- ・心臓リハビリテーション指導士 など

(その他の診療領域)

- ・呼吸療法認定士、公認心理師、細胞治療認定管理士、栄養サポートチーム専門療法士 など

- 地域完結型の医療を目指し、地域医療機関の医療技術員の育成にも取り組んでいきます。（例：理学療法士・作業療法士の育成支援、画像診断支援など）

第7 収支計画等

経営期間における収支については、病院資金で整備する医療機器等（ハイブリッド手術室、ライナックなど）の減価償却費や定年退職者の増、さらには消費税率の引上げの影響などによる費用の増に伴い、収支悪化（赤字決算）が見込まれるところであるが、収益性の向上及び経費の節減など経営の一層の効率化を図ることにより、収支の改善に努めていきます。

なお、一般会計からの繰入金については、引き続き、地方公営企業への繰出基準や病院の経営状況に配慮しつつ、経営計画等の中で総合的に判断し、県と協議の上で繰入項目及び金額を設定していきます。

【収支計画（病院局計）】

（単位：百万円）

区 分	2017 (H29) 年度決算	2018 (H30) 年度予算	2019 (H31) 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度
病院事業収益	29,757	28,095	28,697	28,928	29,113	29,063
病院事業費用	27,456	28,351	28,864	29,262	29,519	29,347
当年度純損益	2,301	△256	△167	△334	△406	△284
一般会計繰入金	2,463	2,445	2,605	2,634	2,668	2,655

※2018 (H30) 年度予算は当初予算。以下の表においても同様。

【収支計画（県立中央病院）】

（単位：百万円）

区 分	2017 (H29) 年度決算	2018 (H30) 年度予算	2019 (H31) 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度
病院事業収益	27,974	26,349	26,970	27,099	27,262	27,206
病院事業費用	25,924	26,515	27,039	27,386	27,619	27,356
当年度純損益	2,050	△166	△69	△287	△357	△150
一般会計繰入金	1,929	1,912	2,106	2,133	2,151	2,140

【収支計画（県立つくしが丘病院）】

（単位：百万円）

区 分	2017 (H29) 年度決算	2018 (H30) 年度予算	2019 (H31) 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度
病院事業収益	1,783	1,746	1,727	1,829	1,851	1,857
病院事業費用	1,532	1,836	1,825	1,876	1,900	1,991
当年度純損益	251	△90	△98	△47	△49	△134
一般会計繰入金	534	533	499	501	517	515

【数値目標（県立中央病院）】

項 目	年 度	2017	2019	2020	2021	2022
I 医療機能等指標に係る数値目標						
1) 医療機能・医療品質に係るもの						
①新規入院患者数(人)		15,339	16,300	16,900	17,700	17,800
②非紹介患者初診料件数(件)		5,151	4,850	4,700	4,560	4,420
③紹介率(%)		73.5	75.0	75.0	75.0	75.0
④逆紹介率(%)		92.2	94.0	95.0	95.0	95.0
⑤医師派遣延べ回数(回)		634	630	630	630	630
⑥認定・専門看護師数(人)		28	30	33	37	40
⑦手術件数(件)		4,740	5,000	5,100	5,200	5,200
2) その他						
①相談件数(がん治療、福祉制度、医療費等)(件)		9,024	10,000	10,000	10,000	10,000
②地域連携パス(がん・大腿骨・認知症)実施件数(件)		633	700	700	700	700
③退院支援(調整)加算算定件数(件)		2,577	2,600	2,600	2,600	2,600
II 経営指標に係る数値目標						
1) 収支改善につながるもの						
①経常収支比率(%)〈税抜ベース〉		100.2	99.7	98.9	98.7	99.6
②医業収支比率(%)〈税抜ベース〉		92.3	93.2	93.0	93.0	94.5
③資金不足比率(%)		0	0	0	0	0
2) 経費節減につながるもの						
①給与費対医業収益比率(%)〈税抜ベース〉		45.9	47.7	47.5	48.4	47.9
②後発医薬品使用割合(%)		86.0	87.0	88.0	89.0	90.0
③材料費対医業収益比率(%)〈税抜ベース〉		37.8	36.6	36.4	36.0	35.9
3) 収入確保に係るもの						
①平均在院日数(日)		12.6	11.8	11.4	11.0	11.0
②一般病床利用率(%)		84.5	83.5	84.5	85.5	86.0
③入院患者1人1日当たり診療収入(円)		72,118	76,108	76,601	76,659	76,759
④外来患者1人1日当たり診療収入(円)		22,557	23,472	23,572	23,572	23,572

項 目	年 度	2017	2019	2020	2021	2022
4) 経営の安定性に係るもの						
①医師数(人)		146	152	158	164	164
②企業債残高(百万円)		6,971	7,015	6,835	6,621	6,396
③現金保有残高(百万円)〈引当金含む〉		10,666	10,385	9,856	10,086	10,365
④純損益(百万円)		2,050	△95	△325	△367	△119
⑤不採算部門繰入金(百万円)〈義務的経費除〉		844	857	817	842	863

【数値目標（県立つくしが丘病院）】

項 目	年 度	2017	2019	2020	2021	2022
I 医療機能等指標に係る数値目標						
1) 医療機能・医療品質に係るもの						
①訪問看護件数(件)		2,642	2,800	3,400	3,500	3,600
②急性期治療病棟における3ヶ月在宅移行率(%)		85.9	60.0	60.0	60.0	60.0
③精神科・認知症認定看護師数(人)		4	5	5	5	6
II 経営指標に係る数値目標						
1) 収支改善につながるもの						
①経常収支比率(%)〈税抜ベース〉		119.2	96.7	99.9	99.9	95.5
②医業収支比率(%)〈税抜ベース〉		73.8	59.9	64.0	63.2	60.4
2) 経費節減につながるもの						
①経費対医業収益比率(%)〈税抜ベース〉		23.2	26.3	24.4	24.5	24.5
②給与費対医業収益比率(%) 〈税抜ベース〉※退職給付費繰入金を除く		79.0	98.5	90.0	91.3	91.1
3) 収入確保に係るもの						
①入院患者1人1日当たり診療収入(円)		18,175	18,147	20,533	20,533	20,533
②外来患者1人1日当たり診療収入(円)		12,241	11,243	11,243	11,243	11,243
③1日当たり入院患者数(人)		109.7	105.0	105.0	105.0	105.0
④1日当たり外来患者数(人)		121.9	120.0	120.0	120.0	120.0
4) 経営の安定性に係るもの						
①医師数(人)		6	8	8	9	9
②現金保有残高(百万円)		691	619	666	628	674

青森県病院局運営部経営企画室

青森市東造道2丁目1番1号

(県立中央病院3階)

T E L 017-726-8402・8403

F A X 017-726-8325

E-mail kenbyo@pref.aomori.lg.jp