

令和3年度 第1回松戸市病院事業経営改革委員会議事録

- 開催日時 令和3年8月11日(水) 14時
- 会場 オンライン形式で開催
- 出席委員 9名(東委員長・松村委員・代田委員・田中委員・守泉委員・寺口委員・恩田委員・大淵委員(代理)・神田委員(代理))
- 欠席委員 1名(正木委員)
- 病院事業 横須賀病院事業管理者、山浦病院事業特別相談役
【市立総合医療センター】尾形病院長、時永副院長、飯田副院長兼診療局長、芝崎副院長兼看護局長、田巻医療安全局長、竹内医療技術局長、田代地域医療連携局長
【東松戸病院】木村病院長
【管理局・事務局】白井管理局長、竹重総合医療センター事務局長、林病院政策課長、高橋経営課長、吉野人事課長、高橋管財課長、堀内医事課長、池田東松戸病院総務課長
【オブザーバー】関口顧問

●会議内容

1. 開会

松戸市病院事業管理者挨拶、出欠報告、委員長及び副委員長の選任、傍聴の承認

2. 議題

(1)松戸市病院事業 経営計画(第2次) 令和2年度末実績について

①市立総合医療センター

《会議資料に沿って、令和2年度末実績について事務局より説明》

【議事】

委員

収支において、給与費が増えているのは、新型コロナウイルス感染症関係の特別手当の増加ということか。

病院事業

年度末に支給した新型コロナウイルス感染症関係の特別手当の増加分である。

委員

収支に関しては、新型コロナウイルス感染症の影響が強いが、どこの病院も補助金である程度カバーできている。

委員

業務量が減っている中でも材料費の増が大きい、新型コロナウイルス感染症の影響が大きかったということか。

病院事業

新型コロナウイルス感染症の検査試薬が増加したほか、がんの薬物療法が増加したことが支出につながっている。

委員長

我々の病院や周囲においても、三次救急以外について受け入れが減少しているが、これは、地域の他の医療機関との連携はうまくいっているという解釈でよいか。

委員

三次救急も含めて全体的に救急患者が減っているため、明らかに新型コロナウイルス感染症の影響と考える。総数が減っている。

委員長

分娩数が令和元年度より若干増えているが、コロナ禍の状態で、妊産婦のコロナ陽性患者の受け入れ実績等はどうか。

病院事業

令和2年度の産科病棟へのコロナ患者の受け入れ件数は、3件でそのうち分娩は1件であった。

委員

がん診療に関して、放射線の治療が新しい体制になったとのことだが、放射線治療というのは、まだ市民や世の中に浸透していないようにも思われる。今後の戦略としてどのように発展させていくか、どういう広報をしていく予定か。

病院事業

当院は、地域がん診療連携拠点病院の指定を受け、放射線治療をがん診療の3つの柱の1つと位置付けている。放射線治療については、重点的に取り組むということで、物理士や専門の医師を採用したほか、診療科についても、放射線科を改め、放射線診断科・放射線治療科の2つに分けて、標榜するようにした。また広報等においても放射線治療の重要性を訴えていきたいと考えている。

委員

地域連携に関して、紹介率が若干下がっているが、地域の病院の患者数が減っている影響か。

病院事業

地域全体が受診控えて減っているということと、体制が新型コロナウイルス感染症への対応にシフトしているということがあるが、なかなか増えていない。ただ、このような中でも、当院を信頼して紹介していただいているという実感がある。

委員

医療安全に関して、研修受講の目標は100%であるべきではないか。

病院事業

看護職、事務職はだいたい100%を達成しているが、医師がパーセンテージを下げている。受講するよう周知を進めていきたい。

委員

災害拠点病院機能に関して、今回訓練の未実施を理由に自己評価が「×」となっているが、新型コロナウイルス感染症への対応が災害対応であったとみるべきであり、クラスターを発生させなかったことなど、実践できたことを評価すべきである。

委員長

実際に新型コロナウイルス感染症患者を約300人受け入れてきた結果でもあるので、「×」ではなく、評価できると考える。

委員

後期研修医は、小児科に多いようだが、救急科・内科はどのような状況か。

病院事業

小児科の方は広報等でかなり有名になっているところがあるが、内科・救急科はまだ十分ではないと考えられるので、今後努力する。

委員

今回の評価資料には「総合医療センターが基幹施設として実施している研修プログラムの人数」が記載されているが、総合医療センターが連携施設として実施しているプログラムでも十分に研修医は育つと考えられる。後期研修医に関するポリシーなどはあるか。

病院事業

大学との連携を基本に考えている。大学側が基幹施設、総合医療センターが連携施設、という形で研修している専攻医も多くいるため、人数のカウント方法も検討していきたい。

委員

今回のコロナ禍でも感染管理認定看護師は活躍したのではないと思う。千葉県内においてまだ不足していると考えているが、今後育成の予定はあるか。また、認定看護師を目指す申し出が少ないようだが、何か理由はあるか。

病院事業

感染管理認定看護師については、次年度研修受講の予定がある。申し出が少ないことについては、看護師個人のライフイベントとの兼ね合いですぐには難しいと感じている。

委員

査定率に加え、返戻率も病院の経営には重要である。返戻率も全体では 5.87% と高いようなので、下げていく取り組みを院内で行っていただきたい。

病院事業

査定結果については、医師・看護師・薬剤師等で構成した保険委員会で話し合っている。査定結果の検討や改善についての方策などを話し合い、改善について取り組んでいる。

委員

広報体制・広報活動について、地域住民の間では、総合医療センターは医師が親身になって対応してくれていて、評判がいいと聞いている。今回のコロナ禍でも活躍されていて、大変感謝している。

委員

診療報酬や、クリティカルパスの内容に関して、DPC の入院期間 I、II、III を考慮しているか。

病院事業

クリティカルパスの改定時に、なるべく DPC 入院期間 II の範囲に入るように考慮している。DPC の基準も変わることがあるので、十分注意しつつ、医事課と協力して今後もやっていきたいと考えている。

委員長

材料費の未達成要因に PCR 検査試薬の増加が挙げられていたが、PCR 検査機器の運用で何か工夫はあるか

病院事業

PCR 検査については、検査依頼が出てくるタイミングで使い分けている。材料費の増加については、昨年度当初にガウンやマスクがひっ迫して高額なものを調達したことの影響が大きい。

委員

医療機器の購入について、放射線関連等の高額機器の購入計画についてはどのようにしているか。

病院事業

病院内で選定委員会を組織している。新病院として総合医療センターが平成29年に開院したときに購入した機器が多いが、それらの更新においては、できるだけ時期をずらすような方法を検討しながら、財務状況との兼ね合いを考慮して購入計画を立てていきたいと考えている。

委員

育児短時間勤務制度の導入など、多様な働き方ができる環境整備については評価したい。新型コロナウイルス感染症の勤務環境への影響はどうか。

病院事業

具体的な数字はお示しできないが、新型コロナウイルス感染症への対応が始まったころは、情報も不十分な中、メンタルヘルスへの影響が非常に大きかった。新型コロナウイルス感染症への対応のため、1病棟を閉じてスタッフのメンタルや体力を補えるようにしている。

委員

看護師の勤務体制に関して、急性期看護補助体制加算はかなり収益的にも看護師の負担軽減という面でもプラスになるが、すでに総合医療センターでも取得しているか。

病院事業

まだ検討段階で、取得はしていない。

【委員評価】《市立総合医療センター》

施策1. 高度・専門医療の強化	C' (*1)
施策2. 政策医療の充実	B (*2)
施策3. 医療安全の推進	B (*3)
施策4. 教育・研修の充実	B
施策5. 効率的・効果的な経営の推進	B
総合評価	B (*4)

*1…「新型コロナウイルス感染症への対応を行ったことで、通常運営にかかる自己評価点数が下がった部分があるが、コロナ禍での事業運営は評価されるべき」との意見があり、自己評価から見た水準より若干上の評価となった。

*2…「災害拠点病院機能について、新型コロナウイルス感染症はまさしく一種の災害対応であり、評価されるべき」との意見があり、自己評価から見た水準より1段階上の評価となった。

*3…「医療安全について、医師の研修受講率が100%に満たないことは問題である」との意見があり、自己評価から見た水準より1段階下の評価となった。

*4…「全体を通して、新型コロナウイルス感染症への対応の中での事業運営は評価されるべき」との意見があり、自己評価から見た水準より1段階上の評価となった。

②東松戸病院・梨香苑

《会議資料に沿って、令和2年度末実績について事務局より説明》

【議事】

委員

業績のところについて、今回のように収益が下がってきて、費用が変動費と固定費を分けていない形だと、収益は達成できないが、費用は自動的に達成できてしまうような形になってしまう。給与費で予定より変わってきている部分というのは、どのあたりか。

病院事業

給与費については、対前年度で3,600万円、対計画では5,800万円の減であり、これは、医師が平成29年から現在に至って3名減少したことによるものである。

委員

人件費について、10名増えているとのことだが、神経内科1人辞めて、それがこの差になったのかというのは、10名増と神経内科1名減の差し引きで、逆にマイナスになったという計算になるがこれでよいのか。

病院事業

看護師8名とリハビリ職2名については欠員補充であるため、増員補充ではない。

医師については、1名減で、現在募集をかけてはいるが、なかなか常勤職員では集まらないという状況である。

委員長

総合医療センターでのコロナの影響と東松戸病院それから梨香苑についてのコロナの影響を同じ案分でみるかどうか議論の対象になるかと思うが、いかがか。

委員

実際に現場で従事されている方は、前年、前々年との比較をした時に、コロナの影響がどの程度あるという印象をもっているか。

病院事業

病院に関しては、外来をみると、かなりコロナの影響もあり、1日90件ちょっとだったものが、現在75件まで減っている。

入院も、発熱のある患者を断ったりしており、かなり入院患者が減少した。また、当院でも高齢者のコロナ患者の受け入れを行ったが、施設上の問題で一番の収入源である緩和ケア病棟を利用したため、収益がかなり減少してしまった。

梨香苑に関しては、高齢者施設なので、去年はかなり入所制限をしたが、今年は少し入居者が増えている。

委員長

総合医療センターと同様に、コロナの影響が大きかったと感じる。

委員長

職員給与比率は、達成率が80.4%、令和2年度実績が106.5%になっていて、自己評価が「×」になっているが、これについて、あまり医師が辞めたことに対する影響は出ていないのか。

病院事業

令和2年度については、医業収益がかなり落ちたので、職員給与費は費用としては、前年より低いですが、比率としてはこのような形となった。

委員

近隣の民間病院の病床が100床新しくできたということで、今後の経営の中で重要になってくるかと思うが、そのあたりはどうなっているのか。

病院事業

100床増床に関しては、当院から5km程度のところに療養型の病院が5月からオープンになり、当院の一般病床が増えてこない原因の一つと考えている。

委員

今後の戦略をどうするのかを、別の問題として検討した方がよいと思う。

委員長

予防医療については、コロナの影響を受けているし、4月にフェーズ4になったということで、全体として手術が減ったために、術後の患者さんが慢性期に移ってきていないという要因が大きいと述べられていたが、このあたりはいかがか。

委員

特に人間ドックについては、うちも一時受け入れを止めていたので、やむを得ないと思う。

委員長

医療従事者による事例研究・発表についても「×」がついているが、コロナの影響が大きいので、やむを得ないと思われる。

ワークライフバランスの向上についても、未達成の要因は、同じようなことなので、コロナの影響が大だと考える。

委員

委託業務仕様の見直しについては、今の契約の中では何か変更することで大きな効果が得られるメリットがないため、現状維持でよいと考える。

同種同効品への切替えについては、費用をあまりかけずにうまくできたという自己評価であると解釈する。

未収金の早期回収にコロナの影響が多少あるが、評価はこのとおりでよいと考える。

委員長

同種同効品の切替えのところで、同種に切り替えることが不可能な薬剤が多く生じ、その調達がおそらくどこの病院でも大変だと思うが、いかがか。

委員

昨年よりも今年の初めの方に影響があり、特にジェネリックがなかなか入ってこなくなったという状況がある。海外モノが入手困難、国内も生産、物流が遅れている影響で、ジェネリックに関しては、苦勞しているという状況があった。

病院事業

現在のところ、同種同効品については、問題になっていないようであるが、今後の動向を見守っていきたい。

【委員評価】《東松戸病院》

施策 1. 機能再編と充実	B (*1)
施策 2. 人材確保と活用	A
施策 3. 医療従事者がスキルアップできる環境づくり	C (*2)
施策 4. 働きやすい環境づくり	D (*3)
施策 5. 資産の適切な管理	A
施策 6. 業務改善と効率化	A
総合評価	B

- *1…「新型コロナウイルス感染症への対応を行ったことで、通常運営にかかる自己評価点数が下がった部分があるが、コロナ禍での事業運営は評価されるべき」との意見があり、自己評価から見た水準よりⅠ段階上の評価となった。
- *2…「新型コロナウイルス感染症の影響でカンファレンス等が開催できなかったことを考慮する」との意見があり、自己評価から見た水準よりⅠ段階上の評価となった。ただし、「今後はオンライン等 IT の活用について検討すべき」との条件がつけられた。
- *3…「研修が開催できなかったが、新型コロナウイルス感染症の影響であったことを考慮する」との意見があり、自己評価から見た水準よりⅠ段階上の評価となった。

【委員評価】《梨香苑》

- | | |
|------------------------------|--------|
| 施策 1. 高い医療必要度、看取り、施設調整の受入 | A |
| 施策 2. 東松戸病院と連携した 24 時間の看護と介護 | C (*1) |
| 施策 3. 介護従事者がスキルアップできる環境づくり | B (*2) |
| 施策 4. 働きやすい環境づくり | D (*3) |
| 施策 5. 医療知識と技術、有資格者の介護士配置 | A |
| 総合評価 | B (*4) |
- *1…「受入体制の調整や利用者の動向が新型コロナウイルス感染症の影響であったことを考慮する」との意見があり、自己評価から見た水準よりⅠ段階上の評価となった。
 - *2…「コロナ禍の厳しい状況の中での成果は評価するが、今後はオンライン等 IT を活用してさらに高い結果を目指すべき」との意見があり、自己評価から見た水準よりⅠ段階下の評価となった。
 - *3…「研修が開催できなかったが、新型コロナウイルス感染症の影響であったことを考慮する」との意見があり、自己評価から見た水準よりⅠ段階上の評価となった。
 - *4…「全体を通して、新型コロナウイルス感染症への対応の中での事業運営は評価されるべき」との意見があり、自己評価から見た水準よりⅠ段階上の評価となった。

③総括

委員

新型コロナウイルス感染症の影響で経営は厳しいと思う。今は補助金が交付されているが、正常の状態に戻った時に、どういう経営をしていくかということ

とを、今から考えていかなければならない。

委員

ITや遠隔診療等の視野というものをもっていただきたい。

委員

医業収支比率が低いのではないか。数値目標でDPCの係数をいかに上げるか等、ベンチマークをしっかり設定し、少しずつでも数値を上げていくという戦法を考えた方がよい。経営分析ソフトなどをしっかり使って経営戦略を立てた方がよい。

委員

公立病院では新型コロナウイルス感染症対応による補助金の交付により、収支がプラスになっているところもあるが、収支のバランスが弱いのかなという印象がある。これは、細かいところの積み重ねで、どうやって作っていくのかというものなので、1つ1つ分析をして、達成していただければと思う。世の中が新しい形に変わってくるところを、どうやって新しい戦略に入れていくのかということが重要である。

委員

補助金が交付されても経常黒字になっていないことから、この後苦しくなると思われる。数値目標がない項目が多くあるが、ある程度数を絞ってでも数値目標を立てた方がよい。次期プランにはぜひ数値目標を入れていただきたい。

委員長

DPCの係数を上げる努力は、公的な医療機関としても重要な部分であることから、ぜひ病院を挙げて取り組んでいただきたい。

また、新型コロナウイルス感染症対応による補助金を多く受けている割には、収支が黒字になっていないということからも、ポストコロナを見据えた形で、今後の病院事業経営改革をしていくうえでの大きな課題として考えていただきたい。

3. その他

特になし

4. 閉会

管理者挨拶