

平成28年度第4回亀岡市立病院経営審議会 議事録

日 時 : 平成28年11月21日(月曜日) 13時57分～15時12分

場 所 : 亀岡市立病院 2階「ウェルネスホール」

出席者 : 伏木信次委員(会長)、藤原史博委員、新井英植委員、松本行雄委員、若園吉裕委員(5名出席)

病院職員 : 玉井病院事業管理者兼病院長、天池消化器センター長兼副院長、佐々木管理部長、後藤看護部長、
小笹医事課長、松村病院総務課長

<事務局>竹内経営企画課副課長、小泉経営企画課主任、他

傍聴者 : 1名

【次 第】

1. 開会
2. あいさつ
3. 議事
 - (1) 亀岡市立病院新改革プランについて
 - (2) その他
4. 閉会

【開 会】

■ 管理部長

只今から、第4回亀岡市立病院経営審議会を開催させていただきます。審議会の司会進行を務めさせていただきます。管理部長の佐々木でございます。どうぞよろしくお願いいたします。本日は、大変お忙しい中、ご出席いただきましたことに対しまして、心より感謝を申し上げます。

改めましてになりますが、当審議会の条例第5条第2項に基づきまして、5名の委員様にご出席をいただいておりますので当審議会の成立をお知らせ致しますが、全体スケジュールの関係から本日の会議日程となりまして、ご出席頂けなかった委員様が多くいらっしゃいましたことにつきましてはお詫び申し上げます。

また、亀岡市の審議会が原則公開となっているため、傍聴者が1名同席しております。

それではここで、審議会開催に当たりまして伏木会長からご挨拶をお願い致します。

【あいさつ】

■ 会 長

早いもので、当審議会も4回目を迎えました。いよいよ新改革プランの素案を委員の皆様にご目を通して頂きまして、ご意見等がありましたら、それを反映した形で最終的なものに持って行きたいと考えておりますのでよろしくお願いいたします。

■ 管理部長

ありがとうございました。続きまして玉井病院事業管理者兼病院長からご挨拶を申し上げます。

■ 病院長

皆様、どうもお忙しい中、お集まりいただきまして有り難うございます。

今回で4回目になりますが、体裁を整える所までできております。文章の変更等ご意見を頂きまして、以前にお

配りした物から少し変更したものをお手元にお配りしています。

経営改善と市民サービスにはギャップがあるものと思いますが、一番良い所をバランス良く続けていこうとする中で、外部の先生方のご意見を頂いて煮詰まってきたところでもあります。今後、パブリックコメントが出来るような形にして、その後もう一度お集まり頂いて審議して頂くような形になればと思っています。引き続きよろしくお願ひ致します。

■ 管理部長

ありがとうございました。それでは条例第5条第1項に基づき、議事進行を伏木会長にお願ひ致します。

【議 事】

■ 会 長

本日の議事は、「亀岡市立病院新改革プランについて」でございます。それにつきまして事務局からご説明願ひいます。

議事（1）亀岡市立病院新改革プランについて

【説明】－第4回亀岡市立病院経営審議会資料に基づいて事務局より説明－

『主な質疑』

■ 会 長

ご説明して頂きました素案につきまして委員の皆様からご意見を頂きたいと思います。

■ 病院長

補足ではないのですが、素案の中に管理体制の強化を記載しています。これは当たり前のことであるが、そこがスムーズに行っていない部分もあり、スタッフの配置等の問題についても文章化し、検証する必要がある、非常に大切であるとの認識から掲載しています。ここには記載していませんが、病床管理など必要とされる委員会も立ち上げ、責任を明確にし、目標を決めて積極的に取り組んで行けるようにしたいと考え、現在も動きつつあるところです。現実的には数値で紹介率や逆紹介率も都会における急性期の数値になかなか辿り着かない部分もありますが、診療所の医療も兼ねた診療をしなければならず、再診を減らすのではなく、紹介患者を増やし、今ある機能を継続しつつ、市民に必要とされる病院という使命を果たせるように考えた結果の目標値になっています。

■ 会 長

確認ですが、最終ページの職員数について、医療技術者と助手が増えることになっていますが、一つは理学療法士であると思いますが、助手の方が増えるのは地域包括の関係ですか。

■ 事務局

そうです。13対1の看護基準になりますので、常勤看護師さんを減らす中で体制維持のために看護助手を増やし、人件費を削減していきたいと考えております。

■ 委 員

提供する医療機能についてですが、内科領域では高齢者が増えると誤嚥性肺炎等が多くなりますので、それも記載してもらった方が良いでしょう。

回復期リハについては、収益的に安定したものになると思われ、理学療法士をもっと増やしても収益上は悪化しないと思います。

■ 委員

地域包括ケアシステム（P.15）の役割の外来機能について、地域情報センターも始められたことから記載された方が良いと思います。それにより地域の医療機関と情報共有していると言う一つの例になるかと思います。医師会としても、その当たりを評価して頂きたい。先日開催された連携懇話会でも在宅医療をされている医師からいくつかの意見が出ていましたが、こう言ったことをしてもらえれば助かると聞いていますので、文言を追加してもらえば良い。病院の採算には直接関わりがないと思いますが、地域の役割を果たして頂くためには重要なことであると思います。医師会の希望としては、そう言った部分をもう少し強調して書いてほしいと思います。

■ 病院長

地域情報センターは患者さんからの問合せに対する窓口という位置付けです。各病院に地域連携室が機能しており、ある意味では医療相談を受ける形になっており、通院されていない患者さんにも適用し、広く提供するものです。よって、患者さんに対しての業務でありご指摘された部分とは関連性が低いと思われます。

先生の言われた方向性はそのもので、より積極的に進めて行く様に考えています。

■ 会長

今の説明によりますと、地域の医療機関との情報共有と地域情報センターはあまり関係ないということですね。

■ 病院長

はい、そうです。10年前ぐらいには地域連携室が整備されておらず、患者さんが帰る場所をご本人が探さないと駄目な状況でした。その状況から亀岡市として地域情報センターを発足したものです。現在は、各病院で連携が強化され、サービスが提供できる体制となってきています。各医師会の診療内容の情報を頂き、紹介できれば良いと思っています。

■ 委員

地域の在宅情報が発信できるようにされている訳ですから、記載されたら在宅をやっている機関にとっては重要なことであると思います。

■ 委員

モニタリングについて、財務数値や各指標、アクションプランの内容などの管理について書かれていますが、月次で情報を発信するのにどれくらいの期間が必要ですか。

■ 事務局

レセプト情報や財務情報等は、月次で取り込むことが可能であり、翌月若しくは2ヶ月遅れで提供したいと考えています。

■ 委員

モニタリングをしっかりと頂いて、H32年という短い期間内で、かなりの改善をするという計画になっていますので、しっかり管理をして頂きたい。アクションプラン見直し等の状況になった時にどの程度対応出来るのかになります。内部では毎月運営会議をされていますが、外部評価はどの様なタイミングをお考えですか。

■ 事務局

外部的な評価を、年二回の上下半期、若しくは必ず年一回は開催し、ご意見を頂いた上でホームページ上に公表したいと考えております。

■ 委員

そうすれば、結果を見せて頂くのは半期毎と考えて良いですか。

■ 事務局

はい。

■ 病院長

逆にご教授頂きたいことがあります。この様な評価をする場合、半期若しくは1年のどちらで判断すべきなのか、導入初期には短い間隔で行い、軌道に乗った時点で間を空けるなど、フレキシブルな対応で良いのですか。また、目標の上下方修正のタイミングは、どのタイミングで行うのが良いのですか。

■ 委員

総務省が要求するモニタリングは判りませんが、一般的な話では、2月にプランの最終案が承認という段取りになりますと、分析値の外部モニタリングは、平成28年度が終わって可能な限り早期にすれば良いと思います。

■ 管理部長

6月末頃には出ます。

■ 委員

議会の承認を受けるには時間を要しますが、内部的には決算を締めて3ヶ月ぐらいで評価をし、その後は半期毎に報告して頂ければ良い。平成30年度には、進捗具合により半期か年毎かを判断すれば良いと思います。3ヶ月毎は短いと思います。半年が理想と思います。厳しい企業では月毎等の短いタームがあるのですが、審議会は半年周期で良いと思います。

数値については、示された内容はかなり厳しいと感じます。1年ぐらい経過した段階で進捗が思わしくない時は、この制度とは別に計画を修正すべきであると思います。通常は計画を大幅に下回る70~80%の達成率、又は変動が激しいと思われる時は計画を修正すべきであると思います。

このプランの目標値はこれで良いが、内部的にはもう少し現実的な計画・数値が必要であると思います。このプランの目標値は厳しい。

■ 病院長

診療報酬の改定等でマイナスのベクトルが働いた時に、空想的な数字になる可能性があります。達成感が得られないものになる可能性があります。見えない指標を目標にするのではなく、現実的な目標との二本立てを考えたいと思います。

■ 委員

通常、現実的な計画は少し低めの計画とします。多くの場合、1年半で見直す場合が多いです。

■ 病院長

このプランを院内に出し、各現場からプランを参考に更なる目標を出せれば良いと考えています。また、その目標を互いに共有し、意識を高めて行ける手段となるような運用を考えています。その時に出てくる目標は、少し低いものになると思います。

■ 委員

低い目標は心に緩みが出ますが、財務的な状況では緩んでいる場合ではない。そのために高い目標を設定するのは良いが、経過するにつれて達成の見込みが無い場合、モチベーションが逆に下がります。そこを勘案しながら目標設定しなければなりません。

■ 会長

19 ページに記載されている経営形態の見直しの部分で、「経年で目標に対する進捗率が向上せず・・・」は、先程の委員の発言から1年半ぐらいと考えておけば良いのですね。

■ 委員

期間というより、目標から大きく乖離した時には次の手段を取らざるを得ないケースとなります。

■ 委員

収支を上げるには、売上を上げることになると思いますが、患者の数を増やすのか、単価を上げるのかどちら

を想定されていますか。

■ 病院長

保険診療上、公的な立場から安全な請求となります。トップダウンで意見をしても難しいという判断から論議せず、経過してきた経緯があります。これからは、もっと積極的な介入をするための委員会を設けて内部から発信するなど責任を明確化したいと思っています。従来は、小さい病院ですので院長の采配で動いてきた経緯がありますが、そこを変えないと駄目であると認識しています。

■ 委員

職員が一丸となることが非常に重要ですので、内部でモチベーションを上げながら皆で方向を共有するための方策が必要になると思います。その部分が今後の取組として大きな意味を持つこととなります。

■ 病院長

今後、今年の年末までに全職員に対して説明し、各部署で達成可能な目標をそれぞれの部署が考え、それを他部署とも共有するようにしたいと思います。従来は幹部と部署との意見共有が出来ていなかった。その中で一丸となれることを目指したいと思っています。

■ 委員

平成 32 年度で黒字化を達成するという高いハードルの目標で、年々数字が向上して行くと期待感を持てますが、乖離する場合には、亀岡市も財政が厳しい中、早期に修正が必要となると思います。その時期は。

■ 病院長

市と協議しながらになると思います。経営健全化計画を必要とするところは、先に市が破綻している場合が多い。市がどれだけ健全であるかによると思います。病院は、関係ないと言う意味では無く、我々もどれだけ市に負担をかける事が無く行けるのかによります。現在、職員の持つ意識が甘いので、しっかりとしたものにするためのメッセージであり手段でもあります。

■ 会長

他にご意見がございませんでしたら、この方向を素案とします。

事務局から他にありますか。

■ 事務局

今回の内容で、素案として一定の結論が得られたものとして進めていかせて頂けるのであれば、次に 12 月から 1 月にかけてパブリックコメントを求め、1 月の後半から 2 月の初旬にもう一度審議会を開催し、最終答申とプラン原案を作成したいと考えています。

■ 会長

その他に何かありますか。

■ 委員

総務省に提出した後はどのようになるのですか。

■ 事務局

従来は、年一回進捗報告とされてきました。時期がくれば照会され、それに返答する方式となります。

■ 委員

それについてコメントは求められましたか。

■ 事務局

最終年度にコメントが求められ、その約 1 年後に公表されています。

■ 委 員

結果に対するペナルティはありますか。

■ 管理部長

前は計画として平成 23 年度で経常収支を 100%としていましたが、平成 22 年度には達成しましたので結果としてそれ以上のコメントは求められませんでした。前回のプランでも、再編・ネットワークや経営形態の見直しは平成 25 年度まで続くものでしたが、そこまでは踏み込まないプランとしていましたので平成 24・25 年度には、総務省へ報告をしていません。

今回は平成 32 年度で収支を 100%としていますので、プランに対するコメントは求められないと思いますが、期間内に達成できない見込みとなった場合には、何らかのコメントを求められると思います。理想に近い形でプランを作っておりますが、その経過が思わしくない場合には、コメントをする必要があると思います。

■ 委 員

総務省の結果では、経営形態の見直しをした病院数も記載されていました。

■ 副院長

今回は、かなり介入してくると思います。2025 年に対応することが要求されると思います。

■ 会 長

大変厳しい時代を迎えようとしていますので、経営審議会の機能や役割が大きくなるのではと考えております。また、素案の中にも書かれておりますが、今後も審議会が役割を果たしていくことが求められておりますので、よろしくお願い致します。

■ 管理部長

長時間のご審議ありがとうございました。以上をもちまして第 4 回亀岡市立病院経営審議会を終了致します。また、次回の会議はパブリックコメント後を予定しておりますので少し間隔が空きますが、本日ご欠席されております委員様のご予定もご確認させて頂き、改めましてご案内したいと思いますので、ご出席の程よろしくお願い致します。本日は大変どうもありがとうございました。

