

令和元年度
亀岡市立病院新改革プラン評価報告書

令和 2 年 8 月

亀岡市立病院経営審議会

1 はじめに

亀岡市立病院経営審議会(以下、「審議会」という。)は、亀岡市立病院(以下「市立病院」という。)における医療の質の向上と健全な経営を図ることを目的として、医療関係者、学識経験者、行政関係者、自治会関係者からなる外部委員で構成された審議会である。

平成29年3月に策定された「亀岡市立病院新改革プラン・アクションプラン」も3年が経過し、その取組内容の確認や実績、医業収支見込み、医業収支比率等の各種指標、他院とのベンチマーク分析等から得られた自らの分析に基づき、審議会において討議を重ねた。具体的な評価や意見等については、本編に示した。

2 新改革プランに対する点検及び評価結果

(1) 審議会としての具体的な評価方法

「亀岡市立病院新改革プラン・アクションプラン」の進捗状況(令和2年6月25日(木)令和2年度第1回亀岡市立病院経営審議会)」に示された実績、自己評価等について、本審議会において病院から各項目毎に説明を求め、内容を審議した。

取組に対する評価は、下記の基準で求め、特に委員から提言された意見を付した。

【評価基準】

A:プラン目標を概ね達成できている。

B:プランの目標に対して概ね達成したが、項目によっては取組内容の再検討が必要である。

C:プランの目標に対して、多くの項目が目標を達成することが出来ず、大幅な取組内容の修正や方向性の検討が必要である。

(2) 審議会評価

【総 評】

一部の取組項目について目標と実績に乖離を認めるが、多くの項目について目標を達成していることから、審議会総評として以下のとおりとした。

A

【意見等】

2020年の黒字化が見えてきたという点では新改革プランを達成していると言える。しかし、考慮すべき点が三点ある。

①救急体制についてである。新改革プランの方針では、地域連携・救急を強化しとある(17ページ)。しかし、救急搬送応需率がH29年以降低下傾向にあるため、必ずしも救急の強化が遵守されているとは言えない。

②医療収益構造についてである。医療収益の増大は、手術の増加に依存している面が大きい。何らかの事情で手術の増大が見込めなくなった場合、困難な状況に直面する可能性がある。今後、安定的構造を構築する試みが必要と思われる。

③診療科別入院患者数についてである。内科系と外科では入院患者数が低下傾向にある。市民の医療ニーズに対応しているのか懸念される点である。

その他、前回も述べたが、入院満足度に関するアンケート調査ではかなり高い評価を得ている。しかし、他の病院でも見られるように入院患者はある程度納得して入院しているので、満足度評価は高くなる傾向がある。一般市民の意識調査が必要と思われる。また、手術が多く行われているが、術後の状況に関する聞き取り調査も必要と思われる。

全般的に各項目について良く努力されていると考えられ、その結果が医業収益、特に入院収益の増収につながっている。80病床を占める急性期分野において手術数、入院単価、病床利用率などの達成度、取り分け整形外科領域に関係した項目における進捗が著しい。また眼科、外科も平成30年度と比べて改善してきており、さらなる発展が期待できる。急性期分野における内科系診療科においては更なる努力に期待したい。これには消化器内科、循環器内科を二本柱とする体制構築、充実が望まれるであろう。20床を占める地域包括ケア病床の利用方法につき今一つの工夫を考えて頂きたい。例えば訪問診療、看護から包括へ患者様を迎える等。

増収増益であり収益は著明に改善している。100床の病院であり、専門性を絞って運営するのは経営的には理にかなっている。より増益のためには、一般的に支出の再検討は常に必要と考える。飛躍的な増収であるだけに地道にチェックをお願いしたい。

医師定員も限られており、病院は手術・検査に特化して、外来部門は各科の開業医との連携（紹介・逆紹介）をさらにお願いしたい。病床数は限られているのであるから、訪問看護の開始は良い方向性である。訪問診療を行なっている医師との連携を進めていただきたい。

今後は新型コロナウイルス感染症による影響が出てきます。やむを得ない状況と、それに紛れた別の課題の峻別が大事になると思われる。

整形外科において近隣の他病院との差別化を図り、専門性を高めることによって収支を黒字化させたことは高く評価できる。

多くの困難があったと思うが、病院長のリーダーシップに敬意を表したい。また幹部の方や従事されているみなさんにも、同様に敬意を表したい。

市民の病院（市立病院）としては、収支を黒字化させることだけが目的ではないといえども、この結果について大いに評価したい。

ただし、アクションプランの未達成項目のうち、市民のニーズに十分に答えられていない部分については、今後さらなる工夫をお願いしたい。

評価をAとさせていただきます。理由は以下の通りです。

1. 「新改革プラン アクションプランの進捗状況」の病院自己評価を拝見すると、多くがA評価、一部がBまたはC評価との結果でした。各指標は適切に評価されていると判断しました。この結果から、Aが適当と考えました。

2. 上記の進捗状況を詳細に見ると、素晴らしい結果を示しているデータが多くありました。例えば病院の経営収支の改善、支出に占める人件費率の低さ。診療科では整形外科の好成績が目を見ました。亀岡市と同程度の市にある市立病院で、毎年10億円以上の赤字補填を受けている病院も報告されている中で、当院は素晴らしい成績と感じました。その一方で、残念ながら他の外科系の科や、内科系の科の成績は伸び悩んでいるようです。100床しかない病院で、全科の成績を良くするのは困難なのでしょう。また紹介率、逆紹介率は、もう少し上げてもらいたいと思いました。救急搬送応需率が低いことも、紹介率に影響を及ぼしているものと考えられます。これらを総合して、Aの評価が適当と考えました。

今後も市立病院として、地域医療の中核を担っていただくよう、期待しております。

経営審議会で報告のあったアクションプランの進捗状況をみると、緊急搬送応需率や回復期病床利用率など一部の項目を除くと、ほとんどの項目がA評価であり、病床数が100という規模的な制約も考慮すると経営改革に真摯に取り組まれていることがうかがえる。

今後も様々な影響が懸念される新型コロナウイルス感染症への対応を含め、公立病院としての役割を果たしつつ、病院経営の健全化を追求するという困難な課題に、病院一丸となって努力いただくことを期待したい。

尚一層の経営努力をお願い致します。期待しています。

外来患者数および単価も増加したが、特に入院患者数および単価が増加したことは経営上評価される。これは主として整形外科の手術実績によるところが多いと考えられる。骨折など整形疾患は今後需要の大きくなる分野でありこの分野を核とすることは戦略的に続ける必要がある。一方で紹介患者数や逆紹介患者数および救急車搬入が僅かであるが減少している。今後地域に対してどのような役割を果たすのか、限られた病床数の中で回復期や慢性期との関わりの強化などの検討がさらに必要と考えられる。また近隣の診療所との関係性なども含め、診療科の整理など本来考慮すべきであるが、市民病院として困難なようであればそれは市民が負担するべき要素かと考えられる。しかし科の選択・集約化は今後検討の余地があると考えられる。

管理者・院長の力強いリーダーシップにより、財政状況は著しく改善し、トータル100床という制約の中ながら、諸々の指標からも地域医療を担う病院としての評価は高まっていると判断できます。とりわけ整形外科においては全国的にも専門領域において高名な医師を迎え、難度の高い手術数が増えており、それが医業収益の増加につながっています。

救急搬送応需率、内科や外科の診療に関しては課題が残っていますが、医師数の増加によって今後、改善に向かうことを期待しています。

令和2年8月26日
亀岡市立病院経営審議会
会長 伏木 信次



【附属資料】

亀岡市立病院経営審議会委員名簿

(敬称略・順不同)

氏 名	役 職	備 考
伊多波 良雄	同志社大学 経済学部教授	
吉村 了勇	京都府立医科大学附属病院 移植・一般外科 名誉教授	副会長
鎌田 雄一朗	亀岡市医師会 会長	
伏木 信次	京都中部総合医療センター 総長 京都府立医科大学名誉教授	会長
新井 英植	公認会計士	
時田 和彦	京都府南丹保健所 所長	
石野 茂	亀岡市 副市長	
法貴 良好	亀岡市自治会連合会 副会長	
若園 吉裕	京都桂病院 院長 京都大学臨床教授	

審議会開催状況等(令和元年度～令和2年度)

開催場所:市立病院ウェルネスホール

開 催	日 時	内 容
病院内説明会 (全職員対象)	平成31年4月26日(金) 午後5時20分～6時30分	・新改革プラン、アクションプランH30年度(2年目) 実績報告会
令和年度診療・部門別 ヒアリング調査 (全医師、部門長対象)	令和元年5月13日(月)～ 5月24日(金)	・重点項目、アクションプラン等に係る取組事項について 意見交換
令和元年度第1回 亀岡市立病院経営審議会	令和元年6月26日(水) 午後2時00分～4時00分	・新改革プラン、アクションプランH30年度(2年目) 実績報告、進捗状況について ・その他について
病院内説明会 (全職員対象)	令和元年10月30日(水) 午後5時10分～6時20分	・新改革プラン、アクションプラン令和元年度(3年目) 上半期実績報告 ・地域医療構想における当院の現状
令和元年度第2回 亀岡市立病院経営審議会	令和元年12月24日(火) 午後2時00分～4時00分	・新改革プラン、アクションプラン令和元年度(3年目) 上半期の進捗状況について ・消費税増税について ・令和2年度診療報酬改定について
病院内説明会⇒ 新型コロナウイルスのため中止 (全職員対象)	令和2年5月13日(水)	・新改革プラン、アクションプラン令和元年度(3年目) 実績を供覧形式で報告
令和2年度診療・部門別 ヒアリング調査 (全医師、部門長対象)	令和2年5月21日(木)～ 5月29日(金)	・アクションプラン等に係る取組事項について意見交換
令和2年度第1回 亀岡市立病院経営審議会	令和2年6月25日(木) 午後2時00分～4時00分	・新改革プラン、アクションプラン令和元年度(3年目) 実績報告、進捗状況について ・令和2年度診療報酬改定について ・新型コロナウイルスの影響について 等