

令和2年度
亀岡市立病院新改革プラン評価報告書

令和3年7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4年が経過し、その取組内容の確認や実績評価、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」の進捗状況報告(令和3年6月29日(火)令和3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の進捗状況や現状等の説明を受け、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】 評価は、次の「A、A(-)、B、B(-)、C」の5段階とする。

A: プラン目標を概ね達成できている。

B: プラン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】

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の蔓延により、多くの病院で診療への影響が出ている。その影響は亀岡市立病院でも同様で、更なる感染対策強化への取組や発熱外来患者への対応、入院診療への対応等を現在も継続中である。更に、今年に入り新型コロナワクチン接種への対応にも追われている状況である。

その結果、外来患者数・入院患者数の減少、救急対応の制限等多くの影響が出ている。それは、新改革プラン・アクションプラン当初計画にも大きく影響し、一部の取組項目については目標と実績に乖離をきたす結果となっている。しかし、このような状況下において市立病院では新型コロナウイルス患者への対応や整形外科手術を計画的に進めることにより診療の質の向上に努め、高い診療単価を維持することで医業収益への影響を最小限に抑えることが出来ている。今後、将来的な地域医療構想を推進していく中では、医療連携を強化することで市立病院の役割・機能分担を明確にしつつ、継続した医療サービスの提供が望まれるところである。よって、これらの状況に鑑み、審議会総評として以下のとおり判断した。

A(-)

【意見等】

新型コロナウイルス感染症蔓延の中、新型コロナウイルス感染者入院受け入れ施設として専用病床を用意し累計17名の入院患者を診、また外来対応も適切に行い市立病院としての役割を果たした。本年度は多くの病院、特にコロナ受け入れ病院で入院患者数・外来患者数の減少をみ、亀岡市立病院でも同様の現象がみられたが京都府内他病院と比較すると比較的影響は軽微であった。また整形外科を充実させ手術を多くすることで経営的安定を図る戦略はそのまま継続されコロナ禍でもそれほど手術数の減少はみられず収益の減少は比較的少なかったと思われる。一方で今後進行してゆく地域医療構想に従い今後の運営を考えるためには中部総合医療センターとの役割分担や他病院・亀岡医師会とそれぞれの役割を十分話し合う必要があると考えられ、消化器内科・外科をどのように位置づけるのか、小児科・眼科をどのようにかたちで続けるのかの検討も必要と考えられる。

ここ数年間、主に整形外科の診療の伸びのお陰で、経営的には随分改善している。昨年度はいくつかの科で、入院・外来患者数が減少したが、コロナ禍であったことを考えると、よくこの程度の減少で済んだと思われる。しかし9万人近い人口を抱える市の、唯一の市立病院としては、改善して欲しい点も多い。例えば内科・外科などはもう少し頑張ってほしい。また紹介率・逆紹介率は目標を超えてはいるものの、当初の目標がやや低めであったようにも見える。新型コロナ対応については、入院患者の受入も開始しているが、実績はまだ少ない。

その一方で、100床しかない市立病院で、病床数に比例して医師も看護師その他のコメディカルも人数が少ない中で、よく努力しているとも言える。これ以上を期待するのであれば、病床を200床以上に増やし、医師看護師等も増やす必要がある。以上を総合的に評価すると、A(-)という評価が適切ではないかと考える。

令和2年度の新改革プラン アクションプランの進捗状況について上記に記載した如く、A(-)評価とする。外来患者数、初診患者数、新入院患者数、手術件数、救急搬送患者数その他幾つかの項目で目標値を下回り、自己評価でB評価になっていることがその要因としてあげられる。これは新型コロナ感染症によるパンデミックが主な原因であることは明らかであり、公的な市立病院であることを考えると一概に病院にその責を求めることは出来ないと考える。そのような状況であるにも拘わらず入院収益、外来収益共に目標値を達成し、医業収益は目標値の124%に達しており、経営面での工夫が何え評価に値する。しかし、このような状況ではあるが、昨年も申し上げた様に回復期病床の運用についてはもう一工夫が必要ではないかと思われる。例えばレスパイト入院等はニーズが有るのではと考える。

コロナ禍において、市立病院は、経営上、診療控えによる医業収入減や各種感染対策によるコスト増などの影響を受けると同時に、公立病院として地域の感染症対策に中心的な役割を果たすことが強く求められることとなった。このような環境のもとで、発熱外来や院内PCR検査の実施、コロナ患者受け入れ病床の開設、さらに他の公立病院では対応できていないワクチン接種などの業務を積極的に果たしながら、経営面でも新改革プラン・アクションプランに沿った取組みを着実に進め、令和2年度決算において黒字決算を達成する見込みとなったことを高く評価したい。

公立の病院として、地域医療に御尽力いただき有難うございます。昨年末からの新型コロナの影響で経営が安定しない中、黒字を確保していただき、有難うございます。院長からの説明もありましたが、人材確保が大切であると。医師、看護師の方々にとって働きやすい職場を提供していただけるようお願いいたします。

コロナ禍において、市民病院として最前線で検討されていることに敬意を表します。そのような環境が目まぐるしく変化する厳しい中で、アクションプラン(改善)に努められた痕跡が、各項目において読み取ることができます。残念ながら、計画数値を達成できていない項目も多く見受けられますが、診療単価など達成された項目もあり評価できます。全体的に見ても医業収益について目標を達成されており、大いに評価できます。

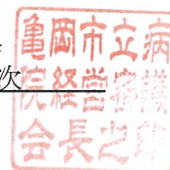
covid19感染症による受診控えや、感染患者受け入れに伴う実質的なベッド数減少にも関わらず医業収益の減少は小幅で済んでおり、病院スタッフの奮闘と経営戦略的的確さが評価される。A評価も考慮したが、実際の目標には未達でありA(-)とした。一方、中長期的に見ると病床数100床の病院においては困難ではあるが、各診療科のバランスの取れた発展が必要と思われる。また、今回のcovid19感染症により露呈した南丹医療圏の医療の脆弱を見ると、市も多くの出資をしている京都中部総合医療センターとのより密な連携、協力も必要と考える。

令和2年度の進捗状況については、コロナ禍において、初診患者の減少、救急搬送患者の搬送数の減少、また、救急搬送患者の応需率の減少、緊急・時間外受け入れ件数の減少等については、やむを得ない状況がある。そうした現状がある中で、整形外科における入院患者数の増加により医業収入増加につながり、目標を達成する要因ともなっている。こうした背景には、病床配分の変更により急性期病床配分を増やしたことから、一人当たりの診療単価が増加したことがあると考えられる。今後、京都府医療計画及び圏域の医療計画に基づき、地域の医療ニーズに沿った医療供給体制にも配慮した医療経営が求められる側面もある。これは、府域・圏域の医療機能分化等全体調整があって実現可能となると考えられ、今後の課題であると考えます。

紹介率や逆紹介率など前年度実績を上回っている点も見られる。しかし、病院本来の業務である成績(入院患者数、応需率など)の実績は前年度を下回っている。また、病院の成績は整形外科での成績に依存する形がより鮮明になっている点は今後の課題である。

なお、総評(自己評価)を見る限りでは、COVID-19による影響を踏まえた新改革プラン・アクションプランに対する点検及び評価に関する基本方針が示されていないので、ここではCOVID-19による影響を十分考慮せずに新改革プラン・アクションプランに対して評価を試みている。COVID-19の発生により病院の経営に大きな影響を受けたものと思われる。このような予期しない事態が今後も発生することが予想される。このような場合通常の評価方法では適切な評価はできないので、病院がコントロールできない事象が発生した場合における評価の在り方について方針を決めておく必要がある。

令和3年7月20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	伏見桃山総合病院 病院長	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	
佐藤 裕見子	明治国際医療大学 看護部看護学科 教授	

審議会等開催状況(令和2年度～令和3年度)

開催	日時	内容
病院内説明会⇒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	・委嘱状交付 ・新改革プラン、アクションプラン令和元年度(3年目) 進捗状況について ・その他
病院内説明会⇒中止 (全職員対象)	令和2年10月30日(金)	・新改革プラン、アクションプラン令和2年度(4年目) 上半期実績報告 ・新型コロナウイルスによる診療への影響 ・令和元年度病院事業会計報告(抜粋)
令和2年度第2回 亀岡市立病院経営審議会	令和2年12月22日(火) 午後2時00分～4時00分	・委嘱状交付 ・新改革プラン、アクションプラン令和2年度(4年目) 上半期の進捗状況について ・新型コロナウイルスによる診療への影響 ・今年度における病院事業について ・その他
病院内説明会⇒中止 (全職員対象)	令和3年4月27日(火)	・新改革プラン、アクションプラン令和2年度(4年目) 実績を供覧形式で報告
令和3年度診療・部門別 ヒアリング調査 (全医師、部門長対象)	令和3年5月25日(火)～ 5月28日(金)	・今年度における取組事項等について意見交換
令和3年度第1回 亀岡市立病院経営審議会	令和3年6月29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2年度(4年目) 進捗状況について ・その他