

第12回八尾市立病院経営計画評価委員会(議事概要)

<1> 日 時:平成30年8月7日(火) 午後2時～午後3時20分

<2> 場 所:八尾市立病院 北館5階会議室

<3> 出席者

委員長	福田 一成	(病院事業管理者)
副委員長	星田 四朗	(病院長)
委員	貴島 秀樹	(八尾市医師会副会長)
	谷田 一久	(株式会社ホスピタルマネジメント研究所代表取締役)
	津田 慶子	(元八尾市職員)
	佐々木 洋	(総長)
	田中 一郎	(副院長 兼 診療局長)
	福井 弘幸	(副院長)
	田村 茂行	(副院長)
	千種 保子	(看護部長)
	植野 茂明	(事務局長)
	門井 洋二	(八尾医療 PFI 株式会社ゼネラルマネージャー)

<4> 次第

1. 開会
2. 平成29年度の業務状況、並びに八尾市立病院経営計画の実施状況について
3. 八尾市立病院経営計画(Ver.Ⅲ)について
4. その他
5. 閉会

[資料]

- (1)八尾市立病院経営計画評価委員会設置要綱
- (2)八尾市立病院の業務状況(平成29年度) …… 資料1
- (3)八尾市立病院経営計画の実施状況(平成29年度) …… 資料2
- (4)八尾市立病院経営計画(Ver.Ⅱ)
- (5)八尾市立病院経営計画(Ver.Ⅲ)

<5> 報告・説明事項

- ・委員の交代について事務局から報告。
- ・八尾市立病院経営計画(Ver.Ⅲ)の概要について事務局から説明。

<6> 質疑応答・意見交換

(委員)収益部会の担当の中で「1.公立病院としての役割を果たす取り組み」の(1)、(2)地域医療支援病院の承認継続及び紹介率・逆紹介率については、目標を達成した。2年前までは逆紹介率の目標をなんとか達成する状況であったが、取り組みを進めてきた結果、平成28年度から数値が上昇し、平成29年度も目標を大幅に上回ることができた。また、中河内地域感染防止対策協議会や在宅医療講演会のほか、保健所と共催で勉強会を開催するなど医療連携強化の取り組みを順調に進めることができた。

(3)救急患者の受け入れについては、救急患者数が目標にかなり近づき、救急搬送患者数と救急からの入院患者数は目標を達成したためA評価とした。平成30年4月からは更に救急体制を強化しており「断らない救急」の実践に努めているため、平成30年度においてはより数値が上昇すると考えている

(4)周産期医療の提供については、母体搬送件数・新生児搬送件数とNICU病床利用率で目標を下回ったためB評価としている。分娩件数については現状の診療体制の中で件数をかなり増加させて目標を達成したことで評価はしている。

(5)疾病予防事業の提供については、人間ドックなどの疾病予防の取り組みを順調に進めることができた。

(6)地域住民、関係機関に対する情報発信については、公開講座や出前講座のほか、中学校におけるがん教育を行うなどの取り組みを進めている。

次に、「2.医療の質の向上に対する取り組み」の(1)がん診療の充実については、前年度はB評価だったが、A評価としている。理由としては、年間がん患者数の目標においてわずかに下回っているものの、昨年度と比べると207人増加しており、がん患者の手術件数などその他の目標においてはすべて達成しているためである。

(3)手術室の効率的な運用については、手術件数(全体)では、眼科医の退職による影響により目標には達していないが、それでも他の診療科が補った結果、昨年度に比べ258件増加しており、また全身麻酔手術や鏡視下手術の件数が目標を達成しているためA評価とした。

(4)クリニカルパスの充実による医療の標準化については、精力的に取り組んでおり、入院患者に対する院内クリニカルパス適用率の目標を大幅に上回ることができた。

次に、「3.健全経営の確保に対する取り組み」の(2)入院・外来患者の確保については、すべての目標を達成することができた。なお、病床機能報告制度に基づく病床の位置づけについては、これまで高度急性期病床12床、急性期病床368床で報告していたが、精査を行い高度急性期病床160床、急性期病床220床に見直した。また、病棟編成の見直しということで、小児科病床の5床を一般急性期病床に再編することを決定し、平成30年度に入り整備を終えたので、病床利用率が上昇していくことを期待している。

次に、(3)診療単価の向上については、循環器内科や外科の努力により、入院・外来と

もに診療単価の目標を達成することができた。外来診療単価においては、薬価引き下げの影響により、昨年度を若干下回ってしまったが、目標は達成することができた。

(4) 医業収益の確保については、レセプトの平均査定率が目標を下回っておりB評価とした。目標値の0.35%以下という数値を達成するにはもう少し努力が必要であると感じている。

昨年度と比べるとA評価が増えているが、B評価がまだ2項目残っている。目標をすべて達成できるように今年度も取り組みを進めていきたいと考えている。

(委員)費用部会の担当のなかで、「1.公立病院としての役割を果たす取り組み」の(7)市災害医療センターの機能強化について、平成29年度はDMATの派遣と病院支援も組み入れて、トリアージ・応急救護訓練を行った。また、大規模災害発生時のBCPを策定し、災害時の業務体制の確認を行った。

次に、「2.医療の質の向上に対する取り組み」の(2)チーム医療の強化については、活発にチーム医療活動を継続している。また、院内感染対策チームにおいては、中河内地域感染防止対策協議会に参画し、カンファレンス活動を通して地域の感染対策のレベルアップに寄与した。

(5) 医療安全対策については、特に重大なアクシデントもなかった。

(6) 患者満足度の向上については、平成30年3月に接遇マニュアルを更新した。また、院内の表彰制度「Best Hospitality 賞」に関しては、選考基準を明確化したことに加え、所属長から推薦のあった職員に対しても選考の対象とした。病院のボランティアに関しては、現在17名の方に外来での案内や患者誘導に従事していただいた。その他、TQM活動については院内のTQM活動実行委員会を中心に活動を行った。

次に「3.健全経営の確保に対する取り組み」の(1)医療スタッフの確保について、医師数では目標を上回る人員を確保することができた。

看護師、医療技術員などの確保については、看護師・医療技術員・事務職員それぞれ各1人ずつ不足し、目標を達成することができなかった。ただ、総合計の人数は668人となっており、嘱託医師と医療事務作業補助者の増加などから、全体では20人の増加となった。また、看護師の勤務形態に関しては、2交代勤務を行う病棟を1病棟加えることで、2病棟とした。今後、2交代を希望する看護師の応募に期待している。

給与費の割合の抑制については、医業収益に対する給与費比率は目標を達成しているが、医業収益の伸び以上に職員数の増加に伴う給与費が伸びており、医業収益と給与費のバランスを注視していく必要があると考えている。

(5) 診療材料費の適正管理については、医業収益に対する材料費比率が未達成となった。なお、薬品費に関しては前年度より減少しているが、これは高額医薬品の単価が引き下げられたためである。また、診療材料費に関しては、高度医療の推進に伴い増加している

が、高度医療を推進していくなかでは仕方がないと考えている。

(6)医療機器等の整備・更新、(7)PFI 事業者の経営支援機能の強化、(8)病院維持管理運営事業の検討については、順調に取り組みを進めることができた。

(9)その他の経費などについては、ガスと水道の使用量は減少しているが、電気の使用量は増加した。これは、患者数の増加などで一定は仕方ないと思うが、引き続き使用量削減の取り組みを継続していきたいと考えている。なお、省エネ法に基づく算定では、エネルギー使用原単位が前年度より削減されていることもあり A 評価とした。

(委員)7年連続の黒字決算となり、資金剰余額も36億円を超え、安定した経営ができてきたと思う。また、総務大臣表彰を受賞され、さらに佐々木総長が大阪府病院協会の会長に就任されたことを大変すばらしく思う。佐々木総長には今後、大阪府民全体の健康、さらには大阪府全体の病院の健全経営を導く役割をお願いしたい。

平成30年度は経営に関して4月からかなり厳しい状況と聞いているが、それは人件費の負担であると思う。人件費が上昇する問題は、すべての病院が抱えている。給料を上げないとなかなか人員確保ができず、かなり苦しい状態であるが、経営努力で頑張っていたほしいと思う。

また、昨年も指摘している眼科医の確保について、いまだに採用ができていない。公立病院として、眼科の手術を行い、入院診療を行うことが必要であると思う。引き続き、眼科医の確保に努めていただきたい。

次に、出産については821件となっており、前年に比べ43件増加している。また、その前年も40件以上増えていたと思うので、この2年間で約100件増加することになる。八尾市の年間出生件数約2,000人のうち、約6割が八尾市内での出産と聞いていたが、市立病院の出産件数の増加により、7割くらいに近づいてきたのではと考えている。このまま何とか診療体制を維持してほしいと思う。また、助産外来を新たに始めたということだが、大変良いことだと思う。助産外来については、しっかりと市民に広報して患者数を増やしてほしいと思う。

次に、初診時の選定療養費について、市立病院では現在2,700円を患者負担としているが、再診時の選定療養費は徴収していないと聞いている。医師の負担を軽減するためには、再診を抑制することも必要で、再診時の選定療養費を検討されてはどうか。また、しっかりと他の医療機関に逆紹介すれば、いつも言われている「品格ある運営」につながるのではないかと思う。市立病院の外来はより専門化し、特化していくべきであり、特化した専門外来と入院に専念して、地域のかかりつけ医との連携を進めてほしい。

また、満床を理由に救急を断っている状況があると聞いているので、急性期を脱した入院患者を適正に転院するよう地域連携を進めてほしい。これも品格ある病院運営につながると思う。

(副委員長)眼科医の確保については、関係機関に働きかけをしているが、難しい状況に変わりがない。しかし、今年度から専門医制度が変更されたので、これからの数年で変化があるのかもしれない。

分娩数については、地域でできる限り出産していただくことを目標にしている。医師数やその他の制限などがあるなかで、少しでも分娩数を増やしたいとは思っている。この思いが、40名余りではあるが、少しずつ増やすことにつながった。

再診患者の選定療養費については、400床以上の地域医療支援病院は徴収することにはなっているが、実際には徴収するのは難しく、ほとんど実績がないと聞いている。いずれにも理由があると思うが、当院は380床であるため再診時の選定療養費の対象外である。現在の基準が400床以上という区切りがあるため、これが例えば300床以上というように当院が対象となる段階で考えていきたいと思う。

また、地域のかかりつけ医の先生方との連携はとても重要であり、急性期を脱した患者は地域のかかりつけ医の先生に診ていただくためにも、逆紹介率向上の取り組みを精力的に進めていきたいと考えている。

(委員)第2期経営計画の最終年度になるが、これまで外部委員として取り組みの経過を見てきて、毎年いくつもの課題を解決してこられ、最終的にはA評価に近いB評価が3つだけ残るというような結果になっている。これは医師、看護師、事務などの職員が一丸となってがんばってこられた成果であるため、心から敬意を表したい。また、市立病院の努力が評価され総務大臣から栄えあるすばらしい賞を受けられたことを八尾市民の一人として本当に嬉しく思う。

平成29年度の業務状況について、これまで病床利用率は86%前後で推移していたため、計画値である90%は若干過大だったのかと感じていたが、89.9%の病床利用率となり大変驚いた。病床利用率の上昇は、医業収益の最大収益である入院収益につながるため、すばらしい結果だと思っている。病床利用率上昇の要因としては、血管撮影装置の増設など様々な努力の結果だと思うが、この1年だけの成果にならないようにしてほしい。第3期経営計画においても、病床利用率90%を計画値としているため、取り組みや意気込みを教えてください。

(副委員長)平成29年4月時点においては、病床利用率が90%近くになることは想定していなかった。病床利用率が上昇した要因としては、手術件数や救急患者数を増加させてきたことが挙げられる。また、高齢社会であることが一因とも考えている。しかし、高齢社会ということは少子化が進んでいるということでもある。その影響としては、昨年度はA評価になっていた項目が今年度はB評価になっている項目があり、これは周産期医療の提供の項目である。

計画期間である3カ年は長いようで非常に短く、また病院を取り巻く環境は急激に変化する。このような流れや環境をしっかりと見ながら、対応していくことが重要になってくると考える。

(委員) 出産件数について、平成 29 年度はこれまでで一番多く 821 件となり、とてもがんばっていただいております、大変うれしく思うとともに感謝している。1 人でも多くの方が市立病院で安心して出産できる環境があることが大切であるため、引き続きがんばってほしい。

また、新たに開設された助産外来について、医師の診察で母子ともに経過を見守っていただいているが、医師には相談しづらいことも、助産師なら相談できるという方もおられるので、そのような妊婦の不安解消に繋がるため、大変良いことだと思う。平成 29 年度実績では延患者数が 105 人となっているが、今後どのように推移していくと考えているのか教えてほしい。

(委員) 平成 29 年度から助産外来を始めたところであるため、今後はもう少し件数が増えていくのではないかと考えており、ご期待いただきたいと思う。

(委員) 市立病院の医師や看護師がこのまま長く働き続けられるような職場環境の充実に力を入れてほしい。子育てや介護においては、男女平等と言ってもまだまだ女性に負担がかかっている現状があると思う。院内保育ルームの設置や看護師の多様な勤務形態の整備などの取り組みが進んでいるが、さらなる多様な勤務形態や雇用形態の構築など、職場環境の充実に期待している。

(委員長) 病院は人材がすべてである。職員が気持ちよく働ける環境、あるいは多様な勤務形態がとれるような労働環境を整える必要があると感じており、また、働き方改革などの指針も出ているため今後考えていくべき大きな責務であると考えている。

(委員) 総務大臣表彰を受賞されたことを大変すばらしく思う。基本理念に「品格ある病院運営」と掲げており、他の病院にはないすばらしいことだと、いろいろなところで八尾市立病院のことを紹介しており、このような視点で取り組みを見ている。

平成 29 年度も黒字を計上しているため、これからは「市立病院らしさ」というものをどのように表現するか、黒字だからこそできる説明の仕方をしてほしい。例えば、地域医療支援病院の要件を満たしていること自体はもはや大きなことではなく、地域医療支援病院の本来の意味は何かといったことに対する説明が必要である。紹介率・逆紹介率を満たしたから良いということだけではない。また、地域がん診療連携拠点病院についても、要件を満たしたから良いということではなく、地域のがん医療をリードする八尾市立病院として、どこに重点

をおいているか、あるいはどういう取り組みをしているかということ、総務大臣表彰の受賞を機会に、再設計することが良いのではないかと考えている。

現経営計画においては、「1.公立病院としての役割を果たす取り組み」、「2.医療の質の向上に対する取り組み」、「3.健全経営の確保に対する取り組み」と大きく3つの項目が並んでいる。この3つの項目がどのような構成で考えられたのか、またその各項目の相互の関係や因果関係がどうなっているのかということを示してはどうかと思う。これまでの取り組みは、職員一丸でがむしゃらに進んできたという感じを受けるので、これからはストーリーのある病院経営という視点で資料を示してほしいと思う。

経営指標については、病床利用率が89.9%、平均在院日数10.1日、診療単価67,437円となっており本当に素晴らしい指標であると思う。しかし、同じような経営指標となっても赤字の病院はある。それは、繰入金があるかないかの差という話ではなくて、繰入金に見合ったものがなされたか、繰入金以上の効果があったのかということの説明し、その上での黒字であるということを示すべきである。今後はそのような視点で表現する方法を考えてほしい。

(副委員長) 公立病院として繰入金をもらいながら、政策医療を行ったなかで黒字経営を続けてきたという現実がある。しかし、黒字だから全て良いという考えはなく、繰入金をもらいながら黒字経営を続け、そしてこれからどうしていくかということ、幹部職員でいろいろ考えており、まずは黒字であるからこそできることをやっていきたい。それは、地域医療の充実である。新病院を開院して15年が経ち、施設・医療機器ともに古くなってきたので、これらを更新し、地域住民への診療、治療の精度や質を向上させることが必要だと考えている。そのため、この数年は放射線治療装置や血管撮影装置など高額医療機器に投資をしている。また、ハード面の整備だけでなく、ソフト面の整備を行うことも必要であり、それが地域の医療に貢献する大きなポイントだと認識している。当院はまだまだ課題があるため、本日いただいた指摘をどのように示していくのかを考えていきたいと思う。

また、経営計画については、健全経営をベースに策定したものであるため、どうしても収益・費用に結びついてみえる。しかし、第2期経営計画策定時から健全経営だけではなく、医療の質の向上について、また公立病院としての役割をどうやって高めていくかという視点でも策定している。健全経営が1番ではなく、1番は地域の役割がある、2番はそのためには医療の質をあげる必要があるとして、そして3番に健全経営があるというストーリーで策定したと認識している。

(委員) 医療の質が高い病院は経営の効率性も良い。特にDPCになってからは、患者が早く治り退院すると、点数の高いところで退院するため単価が高くなる。また、投薬治療が早く終わると材料費・薬品費が少なくなる。そして、リハビリが早期介入すると付加価値的なものが高

くなる。医療の質は何かという定義はあるが、医療内容の良さと経営は、符合しているのではないかと考えている。つまり、健全経営というのは良い医療のことで、良い医療とはおそらく医療を展開している仕組みであり、その仕組みとは、ハードとソフトが一体化したもので、これは一人一人の職員みんなの考えが繋がっていくものだと思う。

八尾市立病院が赤字から黒字に転じて7年も経ったので、もう1段階高みに行くためには、他の自治体立病院が行っていない、また周りの民間病院も真似したいと思うような取り組みを進めてほしいと思う。公立病院の役割には、地域の医療水準をけん引する、地域を支える、競い合うような3つの機能があると考え、その機能を発揮するよう組織運営・経営を行うことで、経営理念が実現すると思う。

(委員長) 今後の当院の立ち位置を考えるための貴重なアドバイスをいただいた。中核市における公立病院の立ち位置をより実践していくため、我々職員は胆に銘じてがんばっていきたいと考えている。

また、平成29年度も黒字決算とはなったが、今後は地域医療構想の議論が進むにつれて当院がどのような影響を受けるか、またどのような立ち位置を示さなければならないかなど考えていかなければならない。このような状況の中で、これまでの流れをしっかりと引き継いで着実な病院経営に努めて参りたいと考えているため、今後とも委員の皆様にはご協力いただきたい。

(副委員長) 平成29年度は第2期経営計画の最終年度として、7年連続黒字決算を達成し、総務大臣から優良病院表彰を受賞することができた。これは、それぞれの部署が目標をもってがんばった結果であるため職員には感謝している。しかし、取り組み内容としては職員が必死にがんばり、何とか結果を出すことができたただけだと感じている。

平成30年度以降は、これまでよりも厳しい経営状況になると思われる。第3期経営計画期間の3年間をどうしていくかを考えており、職員と力を合わせ、これまでとは違う形で取り組みを進めていければと思っている。診療報酬を含めた保健医療行政の流れや日本の中の流れをしっかりとつかんで、どうやって現状に合わせていくかが重要である。当院は八尾市唯一の公立病院として、どういう立ち位置であるべきかを地域医療構想も踏まえ、適切に進めていきたい。

(議事終了)