

第1回市立千歳市民病院経営懇話会 会議概要

【日 時】 平成27年3月25日(水) 18:30~20:30

【場 所】 市立千歳市民病院 2階 講義室1・2

【出席者】

◎委 員 吉田 淳一委員、築島 恵理委員、坂本 孝志委員、
伊藤 洋介委員、富永 壮委員、林 富子委員、
杉浦 玲子委員、星埜 和子委員、横山 恵子委員
※委員10名中9名出席(欠席者:小堀 ゆかり委員)

◎アドバイザー 公認会計士 渡辺 典之氏

◎市 側 院長代行 川向 裕司、副院長兼看護部長 佐藤 美貴子、
事務局長 佐々木 善範、
事務局次長兼総務課長 貫田 雅寿、
経営企画課長 藤田 聖樹、企画係長 中津川 晃央(司会)、
財政係長 辻 誠、主査(経営改革担当) 塚田 啓介、
財政係主任 芝垣 靖恵、企画係主事 佐々木 研人(記録)

1 開会

2 依頼状の交付

山口市長に代わり、川向院長代行より依頼状を委員へ交付。

3 挨拶

川向院長代行より挨拶。

4 委員、アドバイザー及び職員紹介。

5 会長及び副会長の選出

会長に吉田委員、副会長に坂本委員が選出された。

6 議題

① 会議の目的、スケジュールについて

(会議の目的について事務局より説明)

公立病院が、国の医療費抑制政策や深刻な医師不足の影響などにより、極めて厳しい経営環境におかれている中、経営の効率化を進め、持続可能な病院経営を目的とする、「市立千歳市民病院改革プラン」を平成 21 年 2 月に策定した。

改革プランでは、有識者の方や住民の方などで構成する「市立千歳市民病院経営改革会議」を設置し、市民病院の経営形態の検討や改革プランについて点検・評価を行っていただき、平成 25 年 10 月の総括評価では「改革プランの目標達成により、地域の基幹病院として必要な医療体制の確保、安全で質の高い医療提供の持続が実現可能になった。」と評価していただいた。

しかし、改革プランの目標は達成し、経営状況は改善傾向にあるものの、依然として厳しい経営環境の中で、さらなる経営健全化を目的とする、「市立千歳市民病院中期経営計画」を平成 26 年 3 月に策定した。

本会議は、地域の基幹病院としての役割を踏まえたうえで、中期経営計画や病院の経営全般における諸課題について意見を聴取するとともに、中期経営計画の点検・評価を行うことを主な目的としている。

(会議の日程案について事務局より説明)

中期経営計画の点検・評価については、平成 27 年から平成 31 年 7 月までに年 2 回程度お集まりいただき、毎年 7 月に開催を予定する会議において、前年度の進捗状況について評価をしていただく予定となっている。

(会長)

委員の皆様にとっては、市民病院の経営を改善していくにあたり、定められた目標数値に対しての検討を行うことが本会議の役割と思われるかもしれませんが、委員の皆様にとって身近な「サービスの向上」などについて検討・改善することで、数値的にも目標の達成に近づくと考えていただきたい。目標に関係しているか否かに関わらず、いろいろな意見をいただきたいと考えている。

② 市民病院の概要について

(市民病院の概要について事務局より説明)

【病院の沿革について】

昭和 22 年に前身である「日本医療団千歳病院」として開院し、昭和 42 年

に北海道からの移管により「千歳市立病院」としてスタートした。平成14年9月には脳神経外科や循環器科を中心とした二次救急・高度医療体制の確立、また健診機能の拡充、さらには人工透析室の新設など地域完結型医療を目指して、「市立千歳市民病院」として新築移転し、現在に至っている。

【施設等の現状】

病床数は救急特例病床を含め、190床、診療科目は13科となっている。建物は鉄骨鉄筋コンクリート造4階建・免震構造の病院本体ほか、泉郷・支笏湖の2つの診療所、医療従事者住宅4棟、さらに院内保育所を有し、院内には訪問看護ステーション、在宅介護支援センターが併設されている。

【病院理念及び基本方針】

“より質の高い 心あたたまる医療の実現”を掲げ、6つの基本方針に基づき、病院運営を行っている。

【職員数】

平成14年度の新築移転に伴う診療体制強化や、診療科の増設、さらには看護体制の充実を図るため、医師・助産師・看護師・医療ソーシャルワーカーなどを増員し、医師数については、ここ数年一定数を確保している。

【主要機器】

磁気共鳴画像診断装置（MRI）等、資料のとおりとなっている。

【病院組織】

体制については、院長直轄の「地域医療連携室」、「健診センター」、「医療安全管理室」、「感染対策室」の4部門が独立した組織となっており、他に、診療部門の副院長が統括する「診療部」、看護部門の副院長が統括する「看護部」、事務局長が統括する「事務局」となっている。

【会議・委員会組織】

「管理者会議」を筆頭に、45の内部委員会組織があり、延べ660名の職員が参加している。各所管事項について、様々な視点から病院経営に対する改善意見や取組みがなされている。

- ③ 市立千歳市民病院中期経営計画の概要について
（中期経営計画の概要について事務局より説明）

病院事業を取り巻く環境については、少子高齢化により、2025年には、「団塊の世代」の方が75歳以上となる超高齢社会の到来が予想されている。このような状況から、厚生労働省は「社会保障と税の一体改革」において、医療提供体制の再構築、地域包括ケアシステムの構築を図ることとしており、医療・介護分野における方向性は、居住系、在宅サービスのさらなる拡充や、機能分化の徹底と連携の強化を通じ、「施設」から「地域」へ、「医療」から「介護」へのシフトが想定されている。

また、各都道府県においては、今後、二次医療圏等ごとに各医療機能の将来の必要量などを含む医療提供体制の目指すべき姿を定めた「地域医療ビジョン」が策定されることとなっている。

札幌二次医療圏の患者受療動向については、千歳市においては、市民が市内の医療機関に入院する割合、いわゆる「入院自給率」が70.9%であり、市外への流出先としては札幌市が14.0%、恵庭市が10.5%となっている。また、「外来自給率」については86.0%となっており、市外への流出先としては札幌市が6.0%、恵庭市が6.8%となっている。

これらのことから、千歳市においては、入院・外来に関わらず市内の医療機関で診療を完結している場合が多いものの、札幌市・恵庭市とも一定の繋がりがあ

市民病院の経営状況については、経常損益は改革プランの取組みにより、平成22年度から黒字が継続し、平成25年度においては、約2億2,800万円の利益を計上している。これに伴い、累積欠損金の額は減少している。

医業収益は、入院・外来における患者1人1日当たりの診療収入が年々増加したことにより、平成25年度の入院・外来・その他の医業収益の合計で、51億7,828万円の医業収益を計上している。

医業費用は、施設修繕費の増加や電子カルテ、高度医療機器等の保守委託料の増加などもあるが、改革プランの取組みにより、業務の見直しや効率化を進め、平成25年度においては約51億4,846万円の医業費用の計上となっている。

このような中で、千歳・恵庭圏域における唯一の公立病院として、市民病院の役割は、改革プランに引き続き、今後も「地域完結型医療」、「救急医療」、「高度医療」、「小児・周産期医療」、「へき地医療」の推進を図るとともに、健全な病院運営の推進を目指す中期経営計画を策定することとし、目標として『患者が「安心・安全な医療」を受けられるよう医療の質の向上を図るとともに、経常収支の黒字を維持し、経営の効率化に努めます。』とした。

数値目標としては、主要な経営指標である、「経常収支比率」、「病床利用率」、「入院及び外来の1日平均患者数」、「職員給与費対医業収益比率」、「材料費

対医業収益比率]、「入院及び外来の1人1日当たり診療収入」について、平成26年度予算を基準として目標を設定し、経常収支比率についても、黒字を維持できるよう努めることとした。

また、目標の達成に向け

- (1) 地域医療の充実に向けた基幹病院としての役割の強化
- (2) 安全で安心できる医療の推進
- (3) 医療・看護の質の向上とチーム医療の推進
- (4) 効率的な病院運営の推進
- (5) 医療従事者の勤務環境等の充実

以上5つの視点から、目標達成に向けた具体的な取組事項を合計34項目掲げ、取組みを進める。この取組事項は、今後5年間で取組む方向性として示しており、旧経営改革会議委員からの意見や、「社会保障と税の一体改革」など国等の施策に基づいて行う事業、他の病院の参考事例、改革プランから取組内容を見直し、継続して行う事業などを取りまとめたものとなっている。

④ 中期経営計画の実施状況の点検・評価方法について

(点検・評価方法について事務局より説明)

経営指標等の評価方法については、毎年度の収支状況及び各実績数値から、目標の達成について

- A) 目標達成 計画と比較し、100%以上の実績となった。
- B) 目標未達成 計画と比較し、90%以上100%未満の実績となった。
- C) 目標未達成 計画と比較し、80%以上90%未満の実績となった。
- D) 目標未達成 計画と比較し、80%未満の実績となった。

以上、A～Dの4段階で評価する。

具体的な取組事項の評価方法については、取組みが計画どおりに進捗しているかについて

- A) 実施中 取組みは概ね良好と考えており、計画どおり実施している。
- B) 一部実施中 取組みの一部が遅れている、未実施である。
- C) 未実施 計画したが取組みが未実施である。

以上、A～Cの3段階で評価し、取組みが終了したものは「完了」とする。

点検・評価については、基本的に事務局にて自己評価を行い、その内容について本会議にて確認を行うことで、点検・評価を行っていただきたいと考えている。

【②③④の説明を受けて質疑応答】

(委員)

数値目標に比べ、取組事項は抽象的な表現が多く、時期なども不明であるが、どのように評価するのか。

(事務局)

次回までに活動指標等を作成し、活動内容や時期について提示させていただきたい。

(委員)

取組事項の評価方法の「完了」について、目標を達成し、活動が終了した場合に「完了」とするのか、目標の達成・未達成に関わらず、取組期間が終了した場合に「完了」とするのか。また、例えば3か年での取組みの場合、「完了」とするのは3年目なのか、4年目なのか。

(事務局)

3か年での取組みが予定通り終了した場合は、3年目に「完了」とする。仮に、予定より遅れ終了していない場合は「B」評価となるが、今回「完了」の区分を設けたのは、ハードの更新など単発的な取組みが項目の中にあるためであって、基本的には用いない。

④ 意見交換

【委員一人一人から市民病院に対する思いや地域医療に関する意見を発表】

(A委員)

厳しい業務事情の中、黒字となっているのは大変素晴らしいことだと思うが、全国の黒字の公立病院と比べると収益に対する職員の給与費が低く、人件費が低いように見受けられる。職員から不満は出ないのか。

(院長代行)

公立病院であるため、給与条例に基づいた給料になっている。

なお、当院は毎年新たな計画を立て支出削減に努めており、病院機能評価を受けたあたりから経営が好転し、黒字に転換している。

(事務局)

収益に対する職員の給与費について補足するが、職員数が多く収益が低い病院も多く存在しているなか、当院の職員給与費対医業比率が低いように見

えるのは、全国平均と比べ、職員数に対し収益が高いことによるものである。

(A委員)

クリニカルパスの適用率はどの程度となっているか。

(事務局)

手元に資料がないため、後日ご報告させていただきたい。

(B委員)

病院の経営に関する議論の中に「地域医療」というキーワードが出てくることが嬉しく思う。市民病院には、救急告示病院として長年貢献していただいたことや、急性期病院としての中核的な役割を担っていただいたことなど、地域医療をともに築いてきたという関係の中で、今後も協力をお願いしたい。

(C委員)

具体的な取組事項の中に「介護・保健・福祉機関との連携強化」とあるが、介護の分野でも2025年に向けて地域包括ケアシステムが推進されてきている。その一環として、市民病院としては在宅医療の推進ということも視野に入れているかと思うが、そのような中で、住み慣れた場所での医療の提供ということも大事なことだが、介護施設や在宅での「みとり」という部分での市民病院の役割ということも取組事項の中に含まれているのか。

(事務局)

介護や福祉機関との連携については、これからの議論の中で具体的な枠組みが示されていくと思うので、その際には指摘いただいた点にも注視して進めていきたいと考えている。

(D委員)

今後、地域包括ケアシステムを進めていくとなると、市民病院が地域に向けてどのような視点をもって行動していくかが重要になると考えている。一度、市民病院の看護師に対し、患者様が自宅に戻って安心して生活するためにはというお話をさせていただいたことがあるが、今後も連携を強化し、地域医療について協力していきたいと考えている。

(E委員)

高齢の方が可能な限り健康であることを目指し、介護予防の普及・啓発に

関わる仕事をしているため、病院の経営とは相反するのかもしれないが、このような視点があることも知ってもらいたいと考えている。

(F 委員)

現段階では、説明を聞いて理解することしかできなかったが、次回までにはいろいろと勉強をして質問や意見などできればと考えている。

(G 委員)

千歳市の町内会でも、地域福祉は重要視されていると感じる。今後、民生委員としての視点からも、この場を借りて勉強していきたいと考えている。

(H 委員)

市民病院でボランティアをしていたため、患者様の声が耳に入ってくることもあるので、そのような話が出来ればと考えている。

(会長)

たとえば、市民病院のオリジナルキャラクターを作り、病院を身近に感じてもらえるのかなど、そのような話でも病院を目的に沿った形に変えていくということに繋がる。数字の議論も大事ではあるが、いろいろと議論していければいいと考えている。

(アドバイザー)

先ほど話にも挙げたが、収益に対する職員の給与費などから見てもこの病院の生産性の高さは素晴らしいものだと考えている。

これから、市民病院には2つのトピックが起きようとしている。ひとつは「地域医療ビジョン」というものである。これは、北海道から、将来的にこの地域には患者がこれくらいの数になるから、病床数はこれくらいに抑えなさい、というような計画が出てくることとなり、このオーダーに対してどのように対応していくかが、ひとつの大きなイベントとなる。

もうひとつは新たな改革プランの作成である。これは、会計基準が新しくなったことによって全国的に赤字の病院が増えた中、黒字を出すことを目指すということと、地域医療ビジョンにあったプランを作成するということを目的とした指令である。現在、市民病院には中期経営計画があるため、新たなプランとどのように整合性をとっていくのか、また、地域医療ビジョンとどのように整合性をとっていくのか、これがもうひとつの大きなイベントとなる。

この2つのイベントを見据えながらも、今までどおり経営を続けていくという大変な舵取りになると思うが、今までどおり市民の皆様のために頑張っていたいただきたいと考える。

(事務局)

今後、市民病院の役割を考えていくにあたって、市民病院が地域の基幹病院として存続していくことが基本となる。そこで、まずは皆様に経営の評価をしていただきたいということと、経営がうまくいかなかった場合には原因について検討し、意見や批判をいただきたいということが本会議を立ち上げた理由である。どのような議論も経営に関係するものだと考えているので今後とも活発な議論をよろしくお願いしたい。

7 閉会