

第1回 江別市立病院経営評価委員会 議事録

○日時

令和2年8月24日（月）17:30～19:20

○場所

江別市立病院 2階 講義室

○委員

出席：西澤寛俊委員長、笹浪哲雄委員、樋口春美委員、森昭久委員、水野克也委員、
後藤則史委員、高田明委員

欠席：寶金清博委員、石井吉春副委員長

○その他出席者

江別市：三好昇市長、白崎敬浩総務部次長、五十嵐工健康福祉部健康推進室長

市立病院：富山光広院長、黒木純子看護部長、渡部丈司経営推進監、白石陽一郎事務長、
小椋公司事務局次長、加茂順一経営改善担当参事、佐野之範管理課長、
稲田征己医事課長

○傍聴者（別室で動画中継視聴）

4名

○次第

1. 委嘱状交付
2. 開会
3. 市長挨拶
4. 委員の紹介
5. 委員長・副委員長選出
6. 議事
 - (1) 報告事項
 - ①令和元年度病院事業会計決算の概要について
 - ②新公立病院改革プラン指標管理について
 - ③病院事業経営状況（4月～6月分）について
 - (2) 協議事項
 - ①経営再建の進捗管理について
 - ②江別市立病院経営再建計画の策定について
 - (3) その他
7. 閉会

【議事録】

	—— 議事（１）報告事項 ① ——
西澤委員長	報告事項の①令和元年度病院事業会計決算の概要について、説明願います。
管理課長	（資料１ Ｐ１「決算の概要」、Ｐ２「決算等の推移」説明）
西澤委員長	ただいまの説明について、質疑ありますか。
委員	（質疑なし）
	—— 議事（１）報告事項 ② ——
西澤委員長	次に、報告事項の②新公立病院改革プラン指標管理について、説明願います。
参事	（資料１ Ｐ３～４「指標管理一覧表」説明）
西澤委員長	ただいまの説明について、質疑ありますか。
委員	（質疑なし）
	—— 議事（１）報告事項 ③ ——
西澤委員長	次に、報告事項の③病院事業経営状況（４月～６月分）について、説明願います。
管理課長	（資料１ Ｐ５「診療収益の状況」説明） （資料１ Ｐ６～９「病院事業経営状況調べ」説明）
医事課長	（資料１ Ｐ１０「入院実績と計画」説明） （資料１ Ｐ１１「外来実績と計画」説明）
西澤委員長	Ｐ１０の入院収益において、今年度４～６月の実績は計画を達成していないものの、昨年度と比較すると増えています。一方、Ｐ１１の外来収益では昨年度比でも大きく落ち込んでいるのが分かります。新型コロナウイルス感染症の影響をどう見るかですが、全国平均では４～６月で１０％後半～２０数％の落ち込みが見られ、特に外来への影響が大きいことが分かっています。 感染症の影響を、仮に入院で１０％、外来で２０％として考えてみると、入院収益は計画比で９０％を超える達成率になり、外来収益は昨年

水野委員	<p>度と同程度はあったのではないかと推測できます。</p> <p>私としては、計画には達していないものの、昨年度よりは実績が上がっているといつてよいのではないかと分析しています。</p> <p>委員の皆さんいかがでしょうか。</p> <p>私も委員長と同意見です。感染症影響の全国平均を当てはめると、第1四半期の数字からは健闘されていることが分かると思います。</p>
西澤委員長	<p>新型コロナウイルス感染症の影響はしばらく続くと思いますが、これからは感染症にどう対応していくかも考えなくてはならないと思います。単なる収益性だけで考えてよいのか、市立病院として市民に対してどのような医療を提供するのかが、より重要になってくると思います。今年度の実績には国の補助金等の制度がありますので、収支実績はまた違った形のものになると思いますが、補助金制度が終了してから先の感染症対応も含めた体制について、本委員会でも重視していかなければならないと考えます。</p> <p>他に質疑等ありますか。</p>
委員	<p>(質疑なし)</p>
西澤委員長	<p>——— 議事(2)協議事項 ① ———</p> <p>次に、協議事項の①経営再建の進捗管理について、説明願います。</p>
参事	<p>(資料2 P1～2「ロードマップ【進捗管理表】」説明)</p>
西澤委員長	<p>ただいまの説明について、質疑ありますか。</p>
笹浪委員	<p>P1(1)市立病院が担うべき医療の重点化の①医療機能の方向性の3番目にある「医療資源を地域で共有・活用する取組(看護師等の派遣など)」については、具体的に動きがありますか。</p>
参事	<p>看護体制の抜本的見直しの一環として、当院に勤務している看護師を地域の医療機関に派遣することで、地域の医療に貢献しつつ、看護師の人材育成にもつながるような取り組みにできないか、検討しております。法的な枠組みなど検討すべき課題があり、内部調整しているところです。</p>
高田委員	<p>進捗管理表の現状・今後の取組に示されている表現が抽象的で、各項目できているのかわかりにくいと思います。上期下期にわけると、進捗度合いがわかりやすいようにしてはいかがかと思ひます。</p> <p>P2(3)経営体制の構築の③収益増加策と費用削減策の1番目にあ</p>

<p>参事</p>	<p>る「レセプト精度分析結果を踏まえた改善の実施」というのは、本委員会にレセプト資料を提出するというのでしょうか。</p> <p>ご要望いただいた点について、改善します。</p> <p>レセプト精度分析の点ですが、本委員会への情報開示という意味ではありません。病院の診療報酬は、行った医療行為をレセプトに落とし込んで請求して初めて収益となりますが、医療行為が実施されていたにもかかわらず、レセプトにきちんと記載されていなかったことにより診療報酬が落ち込んでいないかなどを診断し、診療報酬の取り漏れ改善を積み上げることで収益増加につなげようというものです。既に外部業者に分析を依頼しており、主に外来部門等でまだ算定できそうな指導料などの報告を受けております。算定に当たっては部門間の連携が重要となってきますので、改善に向けて取り組んでいきたいと考えております。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>診療報酬請求も複雑になってきています。外来は出来高なので行った行為をきちんと請求しないと減収してしまうという視点から重要な取り組みであると思います。診断名から想定される検査を漏れなく実施しているかという視点も重要で、質の高い医療につながります。</p> <p>入院については急性期病院ではDPCという制度が主流になっており、正しい診断病名をつける（コーディングする）ことで、その診断病名に対していくら支払われるという包括請求方式であり、医療の質と、診療報酬を得ることの両面において非常に重要なところ です。</p>
<p>後藤委員</p>	<p>進捗管理表全般についてですが、どの項目が思うように進んでいて、どの項目が上手くいってないのか、専門家だけではなく、一般市民がみても視覚的に分かるような資料だとより良いと思います。</p> <p>今回の報告内容でも特筆すべき項目があれば、報告いただければと思います。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>私の法人でも、記号（◎、○、△、×など）を使って表現していて分かりやすいので、是非参考にしてください。</p>
<p>参事</p>	<p>ご要望いただいた点について、改善します。</p>
<p>後藤委員</p>	<p>P 2（2）診療体制の確立の⑤看護体制の抜本的見直しの部分で、2交代制の全面実施とあります。働き方改革の観点から見れば長時間労働は避けるべきとの考え方もできますが、これを実施することで病院の経営改善にどの程度寄与するものか、その重要性について教えてください。</p>
<p>参事</p>	<p>2交代制が経営に与える影響ですが、3交代制の場合には夜間におけ</p>

<p>西澤委員長</p>	<p>る勤務交代・申し送り等の時間がありますので、その時間が短縮されること、主に夜勤について3交代制よりも効率的な勤務シフトを組みやすくなる点など、様々な部分の相乗効果があります。</p> <p>一方で、後藤委員ご指摘のとおり1勤務あたりの時間が長くなりますので、その部分は病院としてしっかり配慮する方向で調整を進めているところです。</p> <p>2交代制と3交代制それぞれにメリットデメリットがあり、単純な比較は難しいと思いますが、日本の病院のほとんどは2交代制に変わってきており、変えてよかったという意見が多いことも事実です。2交代制の中でも勤務時間をいろいろ工夫することで、できるだけ働く職員の負担にならないよう、職員の意見も反映させた仕組みにすることが可能です。これはやってみながら工夫を重ねていくことが重要と思います。</p>
<p>後藤委員</p>	<p>ご説明いただき、分かってきました。一つお願いは、市立病院の経営改善に効果があることや、働く職員の負担にならないよう工夫していただくことなど、病院職員の中で話し合っただけであればと思います。</p> <p>やりとりなく進めて、かえって職員のモチベーションが下がることのないようお願いしたいと思います。</p>
<p>樋口委員</p>	<p>委員の皆さんの意見に同感です。例えば資料1のP3に指標管理一覧表がありますが、こういったものを月ごとに管理して内部で共有することが重要と思います。指標をもとに実績を分析しディスカッションすることで強みや弱みを共有することにもなりますので、具体的なアクションにも繋がるのではないかと思います。</p> <p>DPCのコーディングも重要ですので、入院の期間区分ごとに患者さんがどう分布しているのか共有し、月次でどう動いているのか、どの診療科とどう関わっているのかを見ていくと、強化と補強の視点が見えてくるのではないかと思います。</p> <p>ぜひ内部で実践いただき、そういう内部で検討している資料を本委員会に提出していただけると、すごく分かりやすいと思います。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>委員会としてもそのほうが助言しやすいと思います。</p>
<p>笹浪委員</p>	<p>資料2のP2(3)経営体制の構築の①ガバナンス強化の3番目「事務職員のプロパー化の推進」ですが、先ほどのレセプトの件にも繋がるとは思います。数年で病院から異動する職員体制ではなく、しっかりした人材が欲しいということでしょうか。</p>
<p>参事</p>	<p>笹浪委員ご指摘のとおり、診療報酬改定は2年に1回ありますし、複</p>

	<p>雑化・高度化しておりますので、専門的な知識・経験・技術が必要とされているところです。一方、市立病院事務局の職員は、プロパー（病院採用）の者も数名おりますが、一定数、一般行政部局からの異動で来ている職員もおり、数年ごとに入れ替わってしまいます。診療報酬を始め専門的な病院経営や医療を取り巻く環境変化に十分対応しきれていない現状もありますので、病院の独自採用を進めることで経営の専門性を高めるという視点から掲げております。</p>
笹浪委員	<p>現在、市立病院は内科系医師が少ない状態と思いますが、資料1のP3にある訪問診療件数が減っていることに関わってきますか。</p>
参事	<p>訪問診療件数については、特に総合内科医が中心となって在宅医療に取り組んでいたこともあり、総合内科医の減少により件数が落ち込んでいると考えております。</p>
笹浪委員	<p>訪問診療は単価等を考えると戦略の一つになるかなと思いますので、診療科を問わず取り組んではどうかと感じました。</p>
西澤委員長	<p>実のところ、各診療科医師数が限られている中で現在の入院や外来を診るので精一杯かもしれません。内科を中心にそれぞれの診療科で医師が充実してくることが最重要と思います。</p> <p>他に質疑ありますか。</p>
高田委員	<p>委員会運営に関して提案なのですが、報告事項については事前に資料送付されますので、もう少し摘要を詳しく書いてもらった上で、委員会当日での説明を省略してはいかがでしょうか。</p> <p>もう1点、進捗管理表は委員長から紹介があったように記号やランクをつけて、上手く進んでいないのであればその理由も資料に記載して欲しいと思います。</p> <p>最後に、診療部門別の損益計算書作成について検討していただけないかと思います。</p>
西澤委員長	<p>報告事項資料、進捗管理表については、高田委員ご提案のとおり対応いただければ、委員会としても議論する時間が確保できますのでお願いしたいと思います。</p> <p>診療科別の損益計算書についてですが、水野委員からご意見いただけますか。</p>
水野委員	<p>原価計算をしなければならぬので、かなりの仮定を置いた上での計算になります。どこまで信憑性があるかという点が非常に難しい問題と</p>

西澤委員長	<p>思います。ひとつのテーマとして大切な考え方であることは理解するところではあります。</p> <p>医師の人件費などは分かりやすいですが、建物の管理経費や事務職員の人件費など、診療科にどう落とし込んでいくかというのは非常に難しいです。簡略化して計算するなどして病院によっては内部で検討する資料として作成する場合があります。江別市立病院でも検討してみることはいいかもしれませんが、いかがですか。</p>
参事	<p>西澤委員長、水野委員からご指摘のとおり、間接部門の配賦についてかなりの仮定条件を置いての分析となることが想定されます。分析結果をどのように使うかという問題もあります。現時点ではっきりと申し上げることはできませんが、研究すべきテーマとして取り組む方向で考えていきたいと思います。</p>
高田委員	<p>おっしゃるとおり簡単ではないと思いますし、医療現場に対する影響も大きいと思いますが、点検・評価をする身としては、ぜひ検討いただきたいと思います。</p>
西澤委員長	<p>各委員から様々な意見がありましたので、勘案の上検討してみてください。他に質疑ありますか。</p>
森委員	<p>これから経営再建に向けて色々な取組みがなされていくと思います。</p> <p>答申が提出された後、保健所に市内の精神科医の先生方から、市立病院の精神科棟は無くなるのか、病床が減るのかなど色々なご相談をいただきました。市立病院の精神科でも様々な取組みがされると思いますが、精神科医はネットワークが重要ですので、地域の精神科クリニックや病院の先生方とよくご相談・連携して取り組んでいただければと思います。</p>
水野委員	<p>資料2のP1進捗管理表に関して要望です。目標に対する現状を見ると、定量的指標については感染症の影響もあって達成できないことは明らかですし仕方ないことと思います。しかし、感染症に関係のない定性的な取組みについては、歩みを止めることなく粛々と進めていただきたいと思います。</p> <p>次に、(1)の①医療機能の方向性の部分に関してですが、地元の開業医の先生方との信頼を深めるよう、連携強化を是非進めていただきたいと思います。</p> <p>最後に、(3)経営体制の構築の②ボトムアップの組織文化の醸成について、現状欄に「看護部経営改革大作戦」とあります。</p>

<p>看護部長</p>	<p>本日、看護部長も出席されておりますので、今日現在の取組み状況と目標について、お聞かせいただきたいと思ひます。</p> <p>昨年の11月頃から、看護師長と副看護師長でグループを作つて、経営改革に繋がるような取組みの検討を始めました。内容によつて、関わりがある診療技術部や事務局にも声をかけて協力をいただき、5月頃に取組み内容の発表を行ったところでは、</p> <p>一部を挙げますと、精神科病床の縮小は止むを得ないとしても精神科は何か残したいと考へ、「もの忘れ外来」を始めではどうかという提案がありました。精神科の先生も積極的に関わつていただいており、病院の経営改革の一つとして進めているところで、9月頃から開始を予定しています。ゆくゆくは当院も、認知症疾患センターに手挙げできればと考へております。</p> <p>ほかにも、病棟個室の有効利用、外来患者待ち時間への対応や、すでに行つている古紙回収の徹底による節約など、様々な提案がありました。</p>
<p>水野委員</p>	<p>すばらしいことだと思ひます。ぜひ病院を挙げて取り組んでいただきたいと思ひます。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>TQM（トータル・クオリティ・マネジメント）の取組みであると思ひます。こういう小さな積み重ねが、医療・サービスの質の向上に繋がり、経営の質にもつながる良い取組みです。ぜひ積極的に取り組んでいただくと、良いアイデアもでてくると思ひます。</p> <p>水野委員からお話しのあつた地元開業医の先生方との連携については、本当は委員会として江別医師会ときちんと話し合う場を持ちたいと思つていたのですが、コロナ禍で難しくなつてしまい申し訳ないと思つております。ある程度落ち着いてきましたら、ぜひ医師会の先生方との話し合いの場を設けたいと思つております。</p> <p>もう一つ、感染症の影響による進捗管理の目標について、事務局からお願いします。</p>
<p>参事</p>	<p>外部環境変化による影響は避けられないところですが、内部環境に伴う部分、水野委員に定性的指標と表現いただいた部分については、外部環境に関わらず院内で取り組んでいける項目もありますので、しっかり取り組んで経営再建を進めたいと考へております。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>他に質疑ありますか。</p>
<p>委員</p>	<p>(質疑なし)</p>

	—— 議事（２）協議事項 ② ——
西澤委員長	次に、協議事項の②江別市立病院経営再建計画の策定について、説明願います。
参事	（資料２ Ｐ３～４「経営再建計画の策定について」説明）
西澤委員長	ただいまの説明について、質疑ありますか。
水野委員	本委員会の前身は「役割とあり方」について議論してきましたが、経営再建計画となると「経営面」についての議論が中心になるのかなという印象を持ちます。ただ大局的な見方をすると、経営形態も含めての計画になりますので、将来に向けての一過程としては重要でありますので、本委員会で経営再建計画に対して関わっていくことに賛成します。
西澤委員長	ありがとうございます。委員会として、経営再建計画の策定に携わっていくことでよろしいですか。
委員	（異議なし）
	—— 議事（３）その他 ——
西澤委員長	次に、その他について各委員から何かありますか。
高田委員	議題にないので、この場でお願いをしたいと思います。 ３年間でロードマップを成功させ地方独立行政法人を目指すとなれば、資金の話が重要であり、１００億円超の累積欠損金を、市立病院単体で黒字を生み出して解消することは物理的に不可能であると思います。となれば、本体である市と市立病院が一体になって解決しなければならないことであり、市民の理解と協力が不可欠です。そうであれば、市民に対して今の病院の状況や今後の見通しについて、情報開示や説明を分かりやすくお願いしたいと思います。ホームページ等に掲載がありますが、全部適用や独法、ロードマップ、不良債務などの言葉は一般市民には分かりにくいのではないかと思いますので、分かりやすく丁寧な情報提供を積み重ねて欲しいと思います。
西澤委員長	他に意見ありますか。
委員	（意見なし）
西澤委員長	事務局から何かありますか。

<p>参事</p> <p>西澤委員長</p>	<p>次回の日程について、本日皆さまにお配りした日程表に基づき調整し、確定次第ご連絡させていただきます。なお、全員の都合が揃わない場合には、出席可能な委員が多い日程で決定させていただくことがありますので、ご了承願います。</p> <p>————— 閉会 —————</p> <p>以上をもちまして第1回「江別市立病院経営評価委員会」を終了します。</p> <p>19：20閉会</p>
-----------------------------------	--