

第3回萩市民病院経営強化プラン策定委員会 議事概要

○日時 令和5年11月30日（木） 19時～20時30分

○場所 萩市総合福祉センター 大会議室

○出席委員等

- ・委員 11名／11名 出席
- ・オブザーバー 2名／3名 出席

○議事

(1)萩市民病院経営強化プラン素案について

- ・事務局から経営強化プラン素案についての説明（前回の参考資料として示したプラン案からの変更点や収支計画、各種経営指標等を主に説明）した後、質疑や意見等。

(2)その他

- ・今後のスケジュール等について説明

■主な意見・質疑等

○収支計画について、R5決算見込がかなり厳しい数字だが、予算と比べてどうなのか。またその原因は。

参考資料で経営改善の項目が掲げられているが、目標数値や効果額など現実的な数字か。

⇒令和5年度の当初予算に比べても悪化する見込み。

主な要因は、外科医の減少（3名⇒2名）及び第1外科から第2外科に変わり対象疾患も変わったことによる、患者の引継ぎ、迎え入れなどの影響での患者数の減少。

慢性的な看護師不足に加え、新人看護師のコロナ禍での実習不足に伴い育成期間を要したことなどで病床制限をしていたための収益減

燃料費の物価高騰や、患者が減少しても保守委託費など固定費経費は下がらず、予算と比べて、赤字幅が拡大する見込みである。

⇒市民病院は、規模的にも、不採算医療を担うという機能的にも、病院運営は大変厳しい。経営改善を行わないままだと大幅な赤字が予測される。改善取組に掲げた数値は高い目標を掲げているが、過去の実績から不可能なものではないと認識している。物価高騰や人件費の高騰が入院基本料に反映されていないが、診療報酬改定引き上げを業界団体から国に要望されている。そういったところが少しでも後押ししてくれればと考えている。

○成人病床と小児病床の病床稼働率はどのようになっているか。

⇒成人病床 90 床、小児病床 10 床で運用。成人病床の稼働率はコロナ禍前の令和元年度が 87.3%。令和 4 年度が 72.5%。4 年度はコロナ病床の関係で稼働率が落ちた。

小児病床は令和元年度が 23.7%。令和 4 年度は 21.9%という状況。

救急対応として、救急告示病院として通常時は 5 床の空床を確保。二次救急の当番日に 10 床を空けている。救急搬送患者等に受入病床を確保しているという状況で、そういう部分でも稼働率がなかなか 100%に近づけない。

○二次救急当番日の確保病床（10 床）は実際に 10 床埋まるのか。当番日の 10 床確保は通常日の病床確保にも影響があるか。

⇒理論上は、年約 3,000 件強の救急で、1 日 10 件弱、そのうち入院が必要な患者は半数で平均すれば 5 件あるかないかだが、日によって増減がある。事実、輪番日に予定入院も含めて 10 件という日が何日もあり、満床で受入が出来ない状況避けるために 10 床を確保している。

通常日への影響もある。退院に向けてはある程度転院調整が必要で計画的にすることは難しい。予定外の入院など 10 床でも足りない場合がある。

○市からの繰出は、空床補償としては救急告示の 5 床分。当番日に 10 床確保しても、5 床分は無措置。収支の影響を考えると、運用面を考える必要があるのでは。小児の稼働率が低い、目標の 85%にするには成人病床の稼働率を上げていかないとなかなかクリアできないが、小児病床の 10 床の設定は適正か。

⇒10 床まで埋まったことがない状況を考慮すると運用を考えていく必要もあると思う。但し、小児病床の開設にあたり、大学から小児科医を派遣してもらう際の約束事として、小児病床 10 床の確保の希望もあったと聞いている。

○小児入院機能を守るということは大前提。その上で、小児を優先しつつ、通常以上の救急搬送があった場合には、空いていれば使わせてもらうなど、弾力的な運用ができないか。医療を取り巻く環境は変わってきており、大学にしっかり説明した上で交渉などできないか。

⇒大学との関係もあるため大学の教授に相談しながら検討してみたい。

○萩市からの要望で市民病院に小児科を設置する際、大学とも様々なやり取りされた上で、小児病床が実現したと思うので、大学との調整は大事。経営の面から検討されるのはよいが、大学との関係性を壊すことがないように、慎重にお願いをしたい。今後前向きに検討し、そういった手段が必要だということになれば、市としての対応になってくるため、市長部局にも相談しながら進めて欲しい。

⇒しっかり病院内でも検討した上で、この件については市の方もしっかり相談させていただきたい。

○紹介率の向上では、市内の医療機関に市民病院が得意な分野の患者の紹介をいただくことが必要。目標数値と収益改善に向け、しっかり努力をいただきたい。

⇒紹介件数を上げていくのが、我々が重視して取り組むべき課題のひとつ。そのためには、市内を中心とした診療所からの紹介になると思うが、紹介率を上げていくために、ぜひ医師会と協力し、市民病院の強みをもう少し積極的にアピールしていかなければならない。市民病院が関係機関向けに発行する地域連携室だよりを中心に、具体的に診られる疾病や対象の状況をしっかりと例示していき、積極的に推進していきたい。手術件数に関しては、現時点では麻酔科の関係や外科医師の交代で手術が減ったという形で少し苦しんでいるが、徐々に、我々の動きをアピールしていくことで、積極的に数を増やしていききたい。

○紹介については、医師会との関係もあるかと思うが、その辺りはどうか。

⇒他地域の事例では、地域連携の会という形で、病院が主催で、町の病院や診療所すべてが参加する会議を年何回かやっていた。各医療機関の医師が交代で委員長となり、「必ず受ける、必ず返す」ということをアピールする。そういった形での連携も大事。
・市外の病院の先生方は、萩市の医療機関を訪問し、こういう実績があり、こういう患者は自院で受けるから送ってくれということと言われる。目を見られて言われると、そういう症例があれば、そこに安心して送れるというようなことが出てくる。院長をはじめ、医師が直接セールスするような戦略も大事。

○令和6年度の看護師数が大きく伸びているが、どういった理由か。

⇒令和6年4月の新卒採用は、応募、採用ともに例年と比べ相当多い人数となっている。初任給調整手当を創設し他の病院と比べても給与面で優位に見えたことと、看護部の紹介動画を作成しホームページやYouTubeで紹介したことも、一定の効果があつたと考える。

また、萩看護学校の学生を看護助手として当院で働いてもらっており、当院での看護師の働き方等を見て、ここの病院で働きたいという動機で受験してくれた学生も数名いる。このようなことが功を奏したと考える。

○派遣看護師に頼らなければならない時もあると思うが、派遣看護師は比較的容易に確保できるような状態にあるのか。

⇒派遣看護師は、ある程度のレベルは担保されているが、委託料が相当かかってしまう。看護師の採用は新卒を採用し、育てていくというのが、本来の形。紹介会社も使っているが、費用もかかり、近年はなかなか紹介してもらえない状況。全国的に派遣看護師も取りあいの状態で確保が難しいという状況もある。

○収支計画で資金残高がかなり厳しい数字ではないかというふうに見える。一定の現金残高がないと年度途中の資金繰りで一時借入が必要になり、金融機関への利息の支払いが生じる。資金の運用をしっかりと検討いただきたい。

⇒支払いが集中する時期に一時的にキャッシュがまわらなくなる懸念がある。現在も市からの繰入を行うタイミングの調整はしているが、仮にそれでも難しいという話になれば、市中銀行からの借入で金利が発生しないよう、市の方から一時的に借り入れることも含め、早め早めに市当局と相談しながら対応していきたい。

○病院職員への周知はどのようにされるのか。職員からの意見も反映できるのか。

⇒職員へは12月下旬に素案の説明をする機会を設ける予定。病院職員からの意見については、事前に院内の掲示板を活用して意見を募った。個別に意見の提出は無かったが、事前に資料も各部署に示している。策定委員会の病院側の委員は病院各部署の責任者の方が出席されており、平日頃の職員の声や、それぞれの部署の状況等を反映したものであるとしてこの素案ができていると認識している。

○地方の100床規模の公立病院は、赤字運営の病院がほとんど。小規模でスケールメリットの効果が得にくい。民間の大きな総合病院等がない地方では、公立病院に対し地域に必要な診療科の設置が住民から求められ、特定の診療科に特化した病院運営もできず、不採算の分野も担わなければならない。萩市民病院もこの状況に当てはまり、収支面で厳しい環境下に置かれているとうことは事実。

最近では、人件費を含めた物価高に対して、診療報酬が追いついていない状況。過去1～2年はコロナ補助金があったため、決算収支の合計で見れば隠れていたが、ここに来て大きく表面化した。萩市民病院だけで解決できる問題ではなく、業界団体全体として動くしかないが、このことも特に中小規模の病院にとっては経営をひっ迫させている大きな要因。

全国の病院経営のコンサルに関わっている目線で見ても、萩市民病院のプランの内容については、よくできている。収支計画については、実績に基づき、単価や数量など根拠を積み上げて積算しており、理にかなった収支。経営改善の取組の効果が出れば、計画最終年にプラスに転じる計画としている。改善の目標値は、決して不可能な設定ではないが、非常に高い目標となっており、この達成に向けて職員全員がどう考え、どう実行していくかで成否が変わってくる。

職員に対しても、今のままの経営を続けては厳しいという事実はしっかり知らせることは必要。幹部や経営に関わっている職員だけでなく、現場の職員も含めて共通認識し、職員が納得の上で経営改善の取組を進めていくことが重要。

■素案の承認

○策定委員会として事務局案により素案を決定してよいか採決を諮り、全員拍手により承認された。（字句の調整や軽微な修正等は事務局に一任された。）

以上