

令和3年3月29日

瀬戸内市長
武久 顕也 殿

瀬戸内市立病院等運営審議会
会長 長田 建



答申書

(瀬戸内市立瀬戸内市民病院新改革プランの評価について)

令和2年9月1日付け瀬戸内病第35号をもって諮問のあった件について、下記のとおり答申します。

記

当審議会は、瀬戸内市民病院新改革プランの令和元年度の実績状況を点検及びその評価について、市長からの諮問にもとづき、2回にわたり審議を重ねた結果、別紙のとおり結論を得たので、ここに答申する。

答申の内容を十分尊重され、今後より一層健全な病院事業運営に努めるよう望むものである。

目次

1	点検評価の目的	1
2	点検評価の方法	1
	1) 点検評価の経過	
	2) 評価の区分	
3	瀬戸内市民病院等運営審議会における主な意見	2
	1) 経営企画室の運営について	
	2) 評価方法の改善について	
	3) 目標数値の見直しについて	
	4) 経営効率と患者満足について	
	5) 訪問看護ステーションの運営について	
	6) 地域包括ケア病棟の適切な運用について	
	7) 人事評価など法定化されているものへの対応について	
	8) プロジェクトチームの行う調査、改善アドバイスに関する報告について	
	9) 経営改善の取り組みにあたって	
4	答申事項	3
5	令和元年度の項目別評価	4
	1) 地域医療構想を踏まえた当院の果たすべき役割の明確化に向けた取り組み	
	2) 経営の効率化 ー目標達成に向けた取り組みー	
	3) 新改革プラン掲載指標の達成状況及び自己評価	
----- 審議会資料 -----		
	瀬戸内市民病院等運営審議会 委員名簿	6
	瀬戸内市民病院等運営審議会 設置要綱	7
	瀬戸内市民病院新改革プラン	8
	令和元年度瀬戸内市病院事業損益計算書	21
	令和元年度瀬戸内市病院事業貸借対照表	23
	令和元年度瀬戸内市病院事業キャッシュフロー計算書	26

1 点検評価の目的

瀬戸内市立瀬戸内市民病院新改革プラン（以下、「本プラン」という。）は、平成27年3月に総務省が策定した「新公立病院改革ガイドライン」及び岡山県が策定する「地域医療構想」の内容を踏まえ、平成29年3月に策定されました。

本プランには、安定的な経営基盤の確立を図るための具体的な取り組み及び期待される成果が記載されておりますが、その実現に向けては、実績状況を定期的に把握し、評価することが求められています。そのため、外部有識者で編成する瀬戸内市立病院等運営審議会（以下、「本審議会」という。）を設置し、計画期間の各年度の点検及び評価を行うことを以って瀬戸内市立瀬戸内市民病院の経営の健全化に資することを目的としています。

よって、本審議会に諮問された本プランの令和元年度実績状況の点検及びその評価について審議した結果を以下のとおり答申します。

2 点検評価の方法

答申書の完成までに本審議会を2回開催し、会長が各委員の意見を集約しながら、令和元年度における「地域医療構想を踏まえた当院の果たすべき役割の明確化」及び「経営の効率化 一目標達成に向けた取り組み一」について本審議会としての評価を取りまとめました。

本審議会の開催状況及び答申書の完成までの経過は、「(1) 点検評価の経過」のとおりです。また、各取り組みの達成状況を基準とした評価の区分は、「(2) 評価の区分」のとおりです。

(1) 点検評価の経過

第1回審議会開催（令和2年10月21日）

前回答申書の主な意見への取り組み状況及び自己評価の説明並びに意見聴取

第2回審議会開催（令和2年12月18日）

評価意見の取りまとめ

答申書の作成について

(2) 評価の区分

- A : 目標達成
- B : 計画どおりの進捗
- C : 計画未達
- D : 未着手
- E : 計画実現不能

3 瀬戸内市民病院等運営審議会における主な意見

1) 経営企画室の運営について

- ・経営企画室に権限が必要

経営企画室は、令和2年3月策定の瀬戸内市立瀬戸内市民病院経営企画室運営規程（病院事業管理者定）により運営されている。できるだけ所掌事務に関しては同室に必要な権限を持たせ、経営者側からの関与は少ない方が望ましい。

- ・経営改善対策プロジェクトの行う改善手順について

現行では、3つの改善課題を付与されたプロジェクトチームが、「解決策の検討」⇒「解決策の決定」⇒「幹部会議に報告」⇒「職員へ周知」⇒「実行」

（以上はPDCAサイクルによる改善）となっているが、職員の経営参画意識の高揚を図るため、「解決策の決定」⇒「幹部会議に報告等」の間に「職員に諮る」という段階を加えてはどうか、検討されたい。

- ・経営企画室の活動範囲は非常に広いものとなっている。しかも本来業務を担当しつつ兼務している職員が多い。時間外勤務が恒常化するなど過度の負担とならないように配慮されたい。
- ・経営企画室が、職員に経営意識の高揚を促すなどの取り組みは、時間がかかるであろうが、経常収支改善の上では必要なことである。

2) 評価方法の改善について

- ・評価資料の更なる充実を望む。

新改革プラン（以下「プラン」という。）の内容に記載されている（1）地域医療構想を踏まえた当院の果たすべき役割の明確化 及び（2）経営の効率化に記載された数値目標に関し、前年度の意見を踏まえ今回は全体的な位置づけが俯瞰できるような自治体病院の平均等数値は記載していただいた。加えて当該数値との比較分析結果やそれを踏まえて改善の方向性についても記載されたい。

3) 目標数値の見直しについて

- ・プランの計画の数値は、平成29年3月におけるプラン策定時の数値であることから、項目によっては当時と現在では環境等の変化が著しく、すでに大きな矛盾となっているものがある（例：救急患者数）。そのような項目は、当初計画の数値は参考としつつも、現状に即した数値目標に見直しすべき。そうでなければ、自助努力では回復できない計画と実際の乖離が増すばかりであり、プランの策定の趣旨とは異なるものとする。

4) 経営効率と患者満足について

- ・給食の業務委託に関し、契約単価が前年度と同じであって、患者満足度評価が低下していることはよくない。評価が低下した理由の検証や、例えば他病院で

もよく目にする誕生日を迎えた入院患者さんの食事にメッセージカードを添えるなど、味や量など食事とは直接関係なくても、他にできうるサービス提供により患者満足度を高める工夫も検討されたい。

5) 訪問看護ステーションの運営について

- ・病床機能の充実を図るため、入院患者の在宅への移行を図るツールとして訪問看護ステーションの運営着手について検討できないか。

6) 地域包括ケア病棟の適切な運用について

- ・地域包括ケア病棟の運用について、平均在院日数は延びているが、当院の病床機能（地域包括、回復期リハ、その他一般）を活かし、適切な運用を図るために、患者の病状や病床機能の趣旨を踏まえこまめに一般病棟から地域包括ケア病棟に転棟を行っている。地域や患者の負託に応え、サービスの質を上げることにもつながり、その経済効果も確認できた。引き続き病床管理の充実を望む。

7) 人事評価など法定化されているものへの対応について

- ・人事評価など法定化されているものは確実に実施しなければ、経営改善の正しい目標値が見えてこない虞がある。仮に未実施のものがあれば実施に向け検討されたい。

8) プロジェクトチームの行う調査、改善アドバイスに関する報告について

- ・プロジェクトチームの行う調査、改善アドバイスに関する報告は、10月月央を目途に実施するとされている。仮に、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大によりこのスケジュールが影響を受ける場合は、適宜中間報告として実施することが望ましい。

9) 経営改善の取り組みにあたって

- ・経営改善は病院運営にとって実施しなければならないことである。一方、コロナ禍にあって、職員は通常的环境下ではない業務遂行とあわせ通常期にはない感染対策の実施等で、心身ともに著しい疲弊も想定できる。職員への配慮も含め、バランスのとれた改善の進捗を望む。

以上の意見が出され熟議を重ねた結果、以下に示す結論に至ったので答申とする。

4. 答申事項

本審議会は、平成31年度・令和元年度の取組みに対する瀬戸内市民病院の自己評価結果を妥当と認める。

〈付帯意見〉

本審議会における主な意見や、審議経過における議論を参考に引き続き健全な事業運営に努められたい。

なお、令和2年度は新改革プランの計画期間の最終年度にあたるが、折からの新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大の影響により病院機能に停滞が見られるとともに、その他の病院運営においても必ずしも計画どおり進捗していない実態が垣間見えるところである。しかし、病院運営の中では予見しがたい事態の発生は少なからず起こり得る可能性を秘めている。しかも、今後の病院経営に重大な影響を与える環境として、現在停滞している地域医療構想や、医師の働き方改革への対応など重大な課題も存在する。このように社会全体がいわゆるコロナ禍の最中ではあるが、地域の基幹病院として地域の医療を支える立場から、環境の変化にも対応し本来の診療機能を発揮されることを期待する。そして、やがて到来するであろう新型コロナウイルス感染症（COVID-19）収束後の時代における病院経営の在り方も念頭に置くべきである。計画期間終了後も新改革プラン策定の趣旨に則って、地域医療の継続と経営のバランスについて病院理念のもと、最も相応しい運営方法を全体で再思三考され着実に取り組まれない。そのベースとして職員全体の経営意識の底上げを図り、もって全員で経常収支100%を実現できるよう努力されたい。

5 令和元年度の項目別評価

1) 地域医療構想を踏まえた当院の果たすべき役割の明確化に向けた取り組み

別紙 資料1のとおり

2) 経営の効率化 ―目標達成に向けた取り組み―

別紙 資料2のとおり

3) 新改革プラン掲載指標の達成状況及び自己評価

別紙 資料3のとおり