

令和2年度第2回 高松市立病院を良くする会 会議録

開催日時：令和3年2月2日（火）15時～17時

場 所：高松市立みんなの病院 みんなのホール

（オンラインによる開催）

【出席者】

（委 員） 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）

副会長 伊藤 輝一（一般社団法人高松市医師会 会長）

田宮 隆（国立大学法人 香川大学医学部附属病院 病院長）

藤田 徳子（株式会社フェアリー・テイル 代表取締役）

和田 頼知（和田公認会計士事務所 公認会計士）

（事務局）市職員 25 名

（傍聴者）なし

開会 15：00～

1 病院事業管理者挨拶

今回は、高松市病院事業経営健全化計画の令和元年度の総括評価についてであるが、病院移転から2年目で、順調に推移していた頃の実績である。この評価を見る限り、とても良い評価をいただいているが、さらに厳しい目で評価していただきたい。

みんなの病院も開院から、2年5か月が経過し、ようやく落ち着いてきた印象であるが、新病院効果もしだいに薄れつつあり、高松市民病院時代の悪い風潮、体質が出てきているようにも感じている。さらに、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、病院をとりまく状況は一変している。

塩江分院の状況については、地域の人口減少が加速しており、厳しい状況が続いている。ただ、無床化という次のステップが決定しているため、それまで地域医療を維持できるようがんばりたい。そのためには、みんなの病院と緊密な連携と一体化を進めることが重要だと考えている。今回お気づきの点、改善点等あれば、御意見、御指導いただきたい。

2 議題

（1）高松市病院事業経営健全化計画（令和元年度実績）に係る総括評価について

（会長）

例年、項目毎に協議し、委員の意見が分かれているものについて、最終的に委員の意見として取りまとめているが、時間が経った後の評価ということになり、あまりそこに大きな時間を割くことはいかなものか。この度の評価は、前向きなものが多く、大筋で一致していることから、今回は、自由に発言いただきながら、最終的に私の方で取りまとめ、個別に結果報告す

るという進行方法を取りたいがよろしいか。

(委員)

新型コロナウイルス感染症の現状、また今後どうしていくのかというところに意見を伺う方が建設的ではないか。

(委員)

委員の評価の分かれた項目については協議し、今後のことについて協議した方が良い。

(会長)

では、令和元年度については、総合的な意見をいただきながら、次に向かって、あるいは現状について協議することとする。

令和元年度、非常に順調に推移していくなか、今年度において新型コロナウイルス感染症の影響を受けた状況だが、影響はどの程度のものなのか。

(事務局長)

新型コロナウイルス感染症の影響については、今年度当初は、入院患者数、外来患者数共に、前年比 90%~80%となっており、非常に厳しい見込みとなっていた。しかし、新型コロナウイルス感染症患者に対応しつつも、一般病床においては、対率的な病床管理などに努めることで、高い病床利用率や診療単価を維持することができ、経営についても、国や県の補助金を含めると大きく改善している状況である。

(会長)

みんなの病院の経営状況は、香川県内の他の公立病院と比較して厳しいものと思うが、その要因を説明できるか。まず、比較しているかどうか。高松市内で、新型コロナウイルス感染症患者の対応について、香川県立中央病院、香川大学医学部附属病院、高松赤十字病院等の大きな病院の中に入り、どういう役割を担うかといった説明をできるようなものを持っているか。

(事務局長)

今年度当初においては、非常に危機感を持っていたこともあり、近隣の主な病院について、救急の状況、患者の状況について調査した。患者数については、全体的に患者数の減少が見られた。そこからまずスタートし、増患、診療単価の上昇に取り組んできた。情報の聞き取り等はできていないが、当院は、新型コロナウイルス感染症患者の受け入れを担っている病院として、受け入れの在り方について、情報共有しながら取り組んできた状況である。

(病院事業管理者)

患者数について、当院は、新型コロナウイルス感染症が発生した当初から感染症患者を受け

入れており、4月から6月は非常に厳しい状況であったが、7月頃から徐々に回復しつつある。現在は、一般患者の病床稼働率は90%前後を維持している状況である。また、外来患者数についても、回復傾向である。

(会長)

感染症医療と通常医療のバランスは円滑に進められているか。

(病院事業管理者)

円滑とまでは言えないが、職員同士助け合いながら、病院全体で、感染症医療と通常医療の両立に取り組んでいるところである。当院は、高松市の中で、感染症患者を一番多く受け入れていることから、感染症に関して存在感を示せたのではないかと自負している。

(会長)

職員は、休養を取れているか。

(看護局長)

職員に負荷がかからないようなローテーションとなるよう配慮している。感染症病棟も余裕を持ったローテーションとしている。

(委員)

みんなの病院は、新型コロナウイルス感染症患者の受け入れについて、香川県の中心的役割を果たされていることに感謝している。我々の病院も特定医療機関として、公立病院、民間病院と連携して対応しているが、通常医療の医師数を確保することに苦慮している状況である。今後、新型コロナウイルス感染拡大が長期的なものとなる可能性を踏まえ、それぞれの重点医療機関で情報共有しながら対応していきたい。

(委員)

先日、高松市医師会において、四国4市の会があり、他の3県の状況を伺ったのだが、患者数減少のピークは4月、5月で、理由は受診控えであった。特に小児科、耳鼻科は経営の危機に瀕するような状況であり、現在も継続中である。そんな中、みんなの病院は、非常に努力されていて、病院としての機能を十分に果たしてくれていることに感謝する。

(委員)

私の住んでいる地域でも、診療を控える傾向である。みんなの病院においても、外来患者数の減少は、入院患者数、手術件数の減少にも繋がり、経営的に非常に厳しいことと察するが、一般会計負担金等、行政からの支援はあるか。

(事務局長)

高松市より、年度途中においての補助はないが、前提として、国、県からの補助金を活用する予定である。令和 3 年度当初予算については、協力的にサポートしていただけるということで、計画を進めている段階である。

(会長)

高松市医師会長、香川大学医学部附属病院長からのお話から、新型コロナウイルス感染症に関して、みんなの病院が、際立った働きをしたことが分かるが、そのことが、高松市民に伝わっているのか。

(委員)

新型コロナウイルス感染症に対応していることは、風評被害を恐れ、公表するより隠す傾向にあるのが現実である。市民に訴えて理解を得るということには行っていない。

(委員)

マスコミから得る知識は、総論を知ることはできるが、実際 みんなの病院の実情を知る由はなく、市民感覚には全く届いてこない。

(事務局長)

新型コロナウイルス感染症患者の受け入れが始まった当初、当院が受け入れ病院であるということは、非公表だったが、感染が拡大していくにつれ、そのことは周知の事実となっている。当院が、経営に努力しつつ、新型コロナウイルス感染症に対応していることをアピールできなかったことは反省している。今後、経営コンサルタントからの助言もいただきながら、地域連携の強化、増患を課題として取り組みたい。

(委員)

新型コロナウイルス感染症患者の診療は、初めての経験であり、非常に負担がかかる治療である。これが一つの病院に集中すると、その病院が崩壊してしまうような状況である。香川県を中心として、連携を強化し、情報共有しながら取り組むことが重要である。

(委員)

今後、新型コロナウイルス感染症に係るワクチン接種が始まるが、みんなの病院が中心となり取り組まれる事を期待したい。

(会長)

みんなの病院の、高松市民の健康に対しての責任は重いものである。単に診療単価を上げて患者数を増やすのではなく、高松市民の皆さんが、安心できるようにするにはどうすべきかを

含め、考える機会を作っていただきたく思う。

(委員)

今、医療機関で課題となっているのは、新型コロナウイルス感染症患者の退院先が見つからないことだが、みんなの病院ではどうか。

(看護局長)

まさに当院でもその問題に直面しているが、香川県、高松市保健所と協力し、協力病院へ転院していただけるように取り組みを始めたところである。

(会長)

みんなの病院の役割の一つに、「人材育成」があるが、今回の感染症についても、高松市で一番多くの感染症患者を扱っている医療機関として、感染防御のための最先端の知識や技術を伝えていくことについて、どのように取り組んでいるか。

(病院事業管理者)

新型コロナウイルス感染症発症以来、休みなく受け入れている状況のため、今は、余裕がない。今後、余裕ができれば対応したいと思う。

(会長)

今後、是非検討いただき、地域全体で取り組まれない。

(委員)

今後とも連携を取りながら取り組みたい。香川大学医学部附属病院においても、高齢者、合併症、妊婦の新型コロナウイルス感染症患者を受け入れているが、人員的に余裕のない状況であり、全てに対応できる病院がないことが現状であろう。今後、新型コロナウイルス感染症に係るワクチン接種が始まった時にも、人材確保が課題となるが、医師会とも連携を図りながら、対応していきたい。

(会長)

医療経営学の観点から、この 1 年間、医療機関を見て感じたのは、孤立主義であるということである。役割分担が孤立に繋がっているように感じた。人材の流動性も限られているし、機材については、稼働率が非常に悪い。緊急事態においても各病院の役割を主張し、孤立している印象である。それぞれの病院がそれぞれの病院を利用するような仕組みを、地域の医療機関で模索してはどうか。従来型の役割分担による連携を見直す必要性があるのではないか。

(2) 次期経営健全化計画の策定方針及びスケジュールについて

高松市立みんなの病院経営企画課 説明

(会長)

次期経営健全化計画の策定方針及びスケジュールについて、新型コロナウイルス感染拡大の現状で計画を立てるのは困難という考え方でよろしいか。

(事務局長)

目標設定については、現行計画に基づき、大きく観点は変わらない。令和 3 年度についてまだ改定はできないが、目標を定めて取り組みは始めていきたい。ただ、計画そのものについては、ガイドライン改正が示されてから、それを踏まえて改正していきたいと考えている。

(会長)

次期経営健全化計画の策定方針の経営面で重視する取り組み目標として、患者数の増加、診療単価の上昇、給与・経費・材料費の抑制とあるが、患者数を増やし、高い診療点数を確保するが、給与費は抑制するということは、少し無理があるのではないか。

(事務局長)

今回、経営コンサルタントから助言をいただき、患者数増については、紹介患者数の確保、診療単価の上昇については、効率的なベットコントロールの実施ということに取り組んでおり、こちらに注力し、増患、診療単価の上昇に繋げていきたいと考えている。

(委員)

平常時であれば、単価を上げて、原価・変動費・固定費を減らすということは、改革路線としては正統派なのだが、これからの時代、大きく世の中が変わることが予想されることを踏まえ、テストマーケティングが必要なのではないか。リサーチしながら軌道修正するといった時間が必要なのではないか。

(委員)

新型コロナウイルス感染症収束は、まだ先になると思うことから、まずは、資金の均衡を保つことを最優先に取り組まれてはどうか。また、給与費の抑制を目標として挙げているが、これは、職員のモチベーションの維持、向上には逆効果ではないか。医業収益と比例して、給与費も上昇するような方針の方が、建設的で良いのではないか。

(会長)

給与費を上げる代わりに、医業収益は更に上げれば良いという話である。そのためにすべきことは何かということに知恵を絞る。あるいは、不採算な医療とは何なのか、明確に示す必要

がある。高度な医療を提供すれば、必然的に診療単価は上がるものである。費用については、合理化することが重要で、かけた費用が、意味のあるものになっているかどうかである。

(委員)

厚生労働省の働き方改革の調査委員をさせていただいているが、各医療機関においての効率的な取り組みの実例が、HP に集まってくる。医療の質を落とさずに、人的労力を減らせた事例が多く入ってくるが、今後、そういった事例を是非参考にして取り組まれない。職員全てが働きやすく、経営的にも満足のいくという理想に向かって、周りの病院の取り組みも調査、研究をしていただきたい。

(委員)

開業医として、みんなの病院に求めることは、在宅と連携である。在宅の最後の砦としてあっていただきたい。連携に関しても、開業医、他職種、他団体とも連携を強化し、中心的な存在であっていただきたい。それが、香川県立中央病院、高松赤十字病院との差別化にも繋がることになると思う。

(会長)

今、兵庫県において、新型コロナウイルス感染症の対策と同時に、不採算な医療を総点検し、会計的に浮彫にしていこうという取り組みが行われている。医療に不採算はつきものだが、その不採算な部分の財源はどこにするのか、あるいは省いてしまうのか、という選択を検討する良い機会となっている。今後、みんなの病院での計画作りを作成するにあたり、今一度内容を精査し、適切な計画となるよう協議されたい。

(病院事業管理者)

我々は、公立病院としての役目を果たすことを最優先として取り組んでいるが、経営も疎かにはできないと考えている。今回策定した、経営面で重視する取り組み目標は、経営コンサルタントの助言を基に、他病院と比較して、当院が注力すべき点を踏まえたものとなっており、給与費についても、他病院と同程度にしていこうことが課題である。

(委員)

患者数は、開業医からの紹介だけではなく、患者が満足して帰ったという口コミも重要である。高松市として病院を持つということに対しての負担金の上限があることも問題である。職員が満足して働くことと、満足度の高い医療の提供をベースにおいて、経営に取り組んでほしい。

(委員)

専門分野ごとに情報の格差がある。SNS の更新も滞っているようだが、情報を上手に活用すべきである。医療に関する情報だからこそ、活発な情報を流されることを期待する。

(委員)

今日の会議は、香川大学医学部附属病院においても参考となるものだった。これからもみんなの病院と連携しながら、香川県の医療を務めていきたい。

(委員)

新型コロナウイルス感染拡大は、ある種のチャンスだと思う。是非新型コロナウイルスに係るワクチン接種に関して、他病院と違うところを見せてもらえんことを期待する。

(会長)

今日は貴重な御意見をいただき感謝している。

以上で、令和2年度第2回高松市立病院を良くする会を閉会する。

閉会 17:00