

経営会議の内容

件名	大和市立病院経営計画について
所管部	市立病院事務局
日時・場所	令和元年 11月21日(木) 11:15 ~ 12:30 政策会議室
出席者	市長、副市長、教育長、病院長、市長室長、政策部長、総務部長、市民経済部長、環境農政部長、健康福祉部長、こども部長、文化スポーツ部長、街づくり計画部長、都市施設部長、病院事務局長、教育部長、消防長、経営戦略室長
提出理由	大和市立病院経営計画の策定にあたり、その内容について了承を得るため
会議経過	<p>【主な意見等】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大和市立病院の特徴として占床率が同規模の黒字病院の平均値に比べて低いことを挙げているが、その原因は何か。 (所管部) 入院患者の新規獲得が少ないこと及び入院日数が短いことが原因と考えられる。 ・計画において経営改善に向けた具体策の一つとして占床率の向上を挙げているが、空いている小児病床を他の病床として活用する等、具体的な方向性はあるか。 (所管部) 占床率が低い診療科の入院患者数を増やしていくことは重要だが、全体的に向上させるため、救急患者の受け入れや診療所からの紹介を増やすことが必要と考える。 ・経営形態の見直しについても検討することだが、どのように進めていくのか。 (所管部) 様々な経営形態があるが、全国の成功例と失敗例を調査し、最適な経営形態を見極めたい。 ・職員数が同規模の黒字病院の平均値より多いとのことだが、適切に医師等を採用してきた中で結果的に多くなった理由は何か。また、どのように改善していくのか。 (所管部) 夜勤免除の条件で採用した看護師や夜勤を希望しない医師の増加を受け、夜勤のできる非常勤の看護師や医師を別途採用してきたことにより全体の職員数が増加した。今後は、夜勤のなかった看護師や医師に夜勤をお願いし、非常勤の看護師及び医師を減らしていきたい。加えて、質の向上も重要であるため、その人の下で働きたいと思われるような優秀な医師を採用することにより熱意のある医師の獲得にもつなげていきたい。また、他病院との診療科の重複等を考慮し、診療科数の適正化について検討する必要があると考えている。 ・自治体病院としては、不採算の診療科であっても医療の質を維持するため、医師や看護師を一定数確保しておく必要があるのではないかと思う。職員数を削減する必要性はあるか。 (所管部) 医師等が多ければ提供できる医療サービスも多くなるが、公営企業である以上、収支のバランスを取らなければ経営が成り立っていかないため、人件費についても検討する必要がある。 ・職員数について、目標値等、具体的な計画はあるか。 (所管部) 現在、病院の建物のキャパシティに対して職員数は限界に近く、人員の精査は必要である。ベッドの稼働率等とのバランスも考え、今後の適正な採用について検討したい。 ・人間ドックを実施する等、収入を増やすための新たな経営戦略はあるか。 (所管部) 人間ドックを実施する予定はないが、特徴のある取り組みを導入することにより利用者を増やしていく必要があると考えている。

- ・現在、午後の外来は予約のある患者のみを受け付けているが、患者が少ない時もあるように思う。午後も初診の患者を受け付けるようにして外来の患者数を増やせば入院患者数が増え、結果的に収入が増えることにならないか。

(所管部) 外来患者の中には診療所で対応可能な人も多い。このため、初診の外来患者を増やすのではなく、診療所からの紹介を増やしていくことを考えている。診療所から紹介される患者が増えることで、高度な検査や手術が必要な患者が増え、結果的に入院患者も増えると考えられる。そのため、軽度の患者に対する診療所への逆紹介を推進することに加え、地域医療支援病院の認定を受けて紹介状のない初診患者からの選定療養費の額を高くすることにより、診療所からの入院患者を増やすようにしていく。
- ・経営計画を進行管理するための指標を計画に記載するとあるが、特に重要な指標は何か。

(所管部) どの指標も重要であり、全体で達成することで経営が改善されると考えているが、患者数増加の観点からすると、救急患者の受け入れの程度を表す救急応需率、他医療機関からの紹介の程度を表す紹介率、ベッドの稼働の程度を表す占床率等の向上が特に重要と考えられる。また、収入増加の観点からすると、患者1人1日あたりの収益金額である入院・外来単価、診療報酬の算定に係るDPC医療機関別係数等の向上が重要である。加えて、経費の削減も必要であり、特に人件費に関わる職員給与費対医業収支比率や100床あたりの職員数について、改善する必要がある。今後、大和市立病院と黒字病院を比較して、十分に調査研究し、各目標値を達成するようにしたい。
- ・現在、救急車の適正利用を呼び掛けていることもあり、救急患者の搬送数が減少している。結果として、救急患者数が減少し、収入の増加につながらない可能性もあると思うが、どのように考えるか。

(所管部) 大和市立病院の最近のデータでは救急患者数の増加はない。一方、市内において救急患者数が増加している民間病院もあり、他市からの患者も受け入れているのではないかと思われる。大和市立病院としても横浜市、藤沢市等も含む広域において消防や福祉の点で連携し、他市からの救急患者を受け入れていく必要があると認識している。
- ・救急車の適正利用の結果、市内からの救急患者数が減少したとしても、他市から搬送先として選ばれるようであれば収入の増加につながると思われる。選ばれる病院となるため、特に対外的に示すべき大和市立病院の特徴は何か。

(所管部) 大和市立病院はNICU(新生児特定集中治療室)があり、小児救急に対応できる機能はあるものの、十分に活用できていない。そのため、この点をアピールして広域的に患者を呼び込めるようにする必要があると考えている。
- ・経営計画を公表することで注目され、経営改善を求める声が高まるかもしれないが、これまで通り、急性期病院としての役割を果たしていくことができるか。

(所管部) 最近、病院の再編についての報道があったが、県央地区では該当する病院はなく、大和市立病院については高度ながん治療を行っていること等が評価されたものと思う。しかし、現状のままではなく、より高度ながん治療を実施する専門性を高める等、特徴的な機能を充実させて対外的にアピールすることにより患者数の増加や評価の向上につなげていき、急性期病院としての役割を果たしていきたい。

会議結果

案のとおり、進めていく。