

令和5年度豊川市民病院経営強化プラン評価会議 議事概要

開催日時	令和6年2月15日（木） 午後6時00分～午後6時50分
開催場所	豊川市民病院 講堂3
出席者 (敬称略)	代表 可知 裕章（豊川市医師会副会長） 副代表 矢島 明彦（豊橋創造大学短期大学部講師） 委員 池戸 敦哉（公認会計士） 森下 保（豊川市企画部長） 八木 敏光（豊川市財務部長） 木和田聡哉（豊川市子ども健康部長） 寺西 太（豊川市民病院副院長） 中村 敏之（豊川市民病院事務局長） オブザーバー 高橋 康世（看護局長） 山本 孝枝（診療技術局長兼薬局長） 事務局 岩瀬 直樹（豊川市民病院事務局次長兼経営企画室長） 川畑 英之（豊川市民病院事務局次長） 鎌田 智章（豊川市民病院経営企画室主幹） 須藤 与周（豊川市民病院経営企画室副主幹）

1 委員自己紹介

2 代表・副代表の選出

■互選により、代表は可知 裕章（豊川市医師会副会長）、副代表は矢島 明彦（豊橋創造大学短期大学部講師）に決定した。

3 議 題

（1）当院の事業計画の取組について

事務局から説明

- 当院では、毎年2月から3月にかけて、各科において翌年度の目標や取組内容を記載した事業計画を作成し、院内に公表していたが、結果の確認や評価は今まで行っていなかった。そのため、今年度より中間評価、年度末に期末評価を行うこととした。
- 中間評価では、各所属における事業実施見込みを含む令和5年9月末時点の事業実績をシートに記載した上で、進捗状況や課題点などについて院長によるヒアリングを行い、必要に応じて今年度後半の事業実施方法の見直しなどについて意見交換を行った。

- 現在、各所属において令和6年3月末の事業実績の見込み、自己評価等を作成しており、その後、院長評価を実施し院長による面談と結果のフィードバックを行う予定。
- 令和6年度の事業計画は、経営強化プランの取組項目と事業計画との関連性をより明確にするため事業計画の各項目を経営強化プランの取組項目に合致するように様式を改めており、各所属においてプランに位置づけた指標等を意識した上で事業計画を作成することを考えている。

(意見と事務局からの回答)

- 委員：事業計画について、評価を行った後に、院内で情報共有する予定は。
事務局：個別の評価結果の全てを全体に公表はせず、個別にフィードバックを行う予定。
- 委員：そうすると、病院全体で到達度がどのくらいか情報共有されていないのではないか。
事務局：各科の評価点数がそのまま出てしまうため、算出方法や公表方法を検討していきたい。
- 委員：経営強化プランの取組項目の記載について、トップダウンである程度どの科に取り組んでもらいたいかを紐づけして、その上で書いてもらう方が取り組みやすいのではないか。また、経営強化プランを具体的なアクションプランに落とししていく際のプロセスは。
事務局：令和5年度の事業計画に経営強化プランの取組項目に該当する番号を振って分類している。また、令和5年度の各項目でどのように取り組むか自由に書いていただく部分として「6 患者サービスの向上や、医療安全、業務改善に関すること」を設けている。これらも踏まえて委員の意見を参考とする。
- 委員：ボトムアップで計画をプランニングすると基本的に色々なところで穴が開いてしまうので、全体のバランスを見て検討する方が良い。
代表：院長が面談を行う医師は部長医師か。
事務局：フィードバックに関しては各診療科の部長医師。
中間評価は、診療局だけではなく、診療技術局、看護局、事務局の所属長等がヒアリングを受け、各所属に戻ってフィードバックを行う。
- 代表：医師のみが計画や目標を立てて成功することもあるが、病院を動かしている看護師やコメディカルに理解してもらうことが最も重要である。計画に伴う準備や経営的な部分は、医師の弱い点であるため、その辺りも含めて院長がヒアリングをしたほうがよい。

(2) 令和5年度経営状況について

令和4年度と令和5年度の経営状況について事務局から説明

- 令和4年度は経営強化プランの計画期間内ではないが、収支計画の中に決算見込み値を掲載しているため、経営状況についても説明。
- 令和4年度は、税込1千3百万円の赤字。経営強化プランの収支計画では3億1千7百万（税抜）の赤字の見込みであったため改善している状況。新電力会社の経営破綻に伴い光熱水費、そして薬品費、診療材料費など支出が増加し、収入では、補助金が令和3年度と比べて約7億円減少した。しかし、令和5年1月から医業収益が増加したため赤字額が減少した。
- 令和5年度は11月までは累計で黒字であったが、12月末現在で期末勤勉手当や人事院勧告に伴う給与の差額支給等の人件費の影響が大きく約6億2千万円の赤字。医業収益が伸びているにもかかわらず経営が好転しないのは、人件費の伸びに医業収益の伸びが追いついていないことが原因であると考えている。また、昨年度は10億円近いコロナに係る病床確保の補助金があったが、コロナが感染法上5類に位置づけられたためほぼ皆減となっている。今後も物価や人件費の上昇により非常に厳しい経営状況が続くと考えているが、診療報酬の請求漏れを防ぐことや節電等少額であっても経費等の削減に努め、少しでも今年度の純損失が少なくなるように取り組む。

(意見と事務局からの回答)

代 表：令和4年度はコロナ関連の補助金に助けられたということか。

事務局：当該補助金が10億円近くあった。また、令和5年1月からは病床稼働率も高くなり、入院期間の適正化も進み医業収益は改善した。

代 表：令和3年度の経営状況は。

事務局：約7億5千万円の黒字。コロナが流行する中、院内でもコロナが発生するなど入院収益が7億円台の月が続き医業収益が低水準であったが、コロナ関連の補助金が相当程度あったため黒字であった。

代 表：令和5年12月の人件費が増えたのはなぜか。

事務局：全体的に職員数が増えたこと、また人事院勧告に準じて、期末勤勉手当が上がったこと、さらに4月に遡って給料が上がり差額支給があったため、昨年より1億1千万円ほど増えている。

副代表：令和5年度の経営状況の見込みは。

事務局：病床稼働率は昨年と同様の傾向が見られるため、1月から3月は昨年と同じように見込み、今年度はコロナの補助金がないため当該補助金の約6億円を差し引くと、約4億円の赤字の見込み。

副代表：令和4年度の3月の人件費が16億円とあるのはなぜか。
事務局：主として令和5年6月の期末勤勉を支払うための賞与引当金と退職給付の引当金の計上によるもの。
委員：月次で経営管理する場合は、賞与引当金や退職給付費引当金等の引当金に相当する分は、管理指標にあらかじめ予算額を載せておく方法もある。
委員：令和5年に入って収益が増加している要因は。
事務局：病床稼働率がかなり高い状況が続いていること、地域の病院の転院引受けの協力によるところ。一番の要因は、コロナ禍で患者数が落ち込んでいたが、コロナ前の令和元年度の水準に戻りつつある中で、単価が上がっていることがその要因。
委員：医師数について、計画上は145名となっているが、今年度の数は。
事務局：令和5年4月1日現在で研修医等を除き117名。全体では141名。
委員：医師の数も増えて、患者数も増えて回転率も上がっているという状況か。
事務局：そのように考えている。

（3）豊川市民病院経営強化プラン評価シート（案）について

事務局から説明

- 令和4年度に策定した経営強化プランは経営強化のための取組として6つの項目を掲載している。その中の「3 経営形態の見直し」の項目は、毎年具体的な事業を行うものではないため特に指標は設けておらず、評価項目には含めない。それ以外の「1 役割・機能の最適化と連携の強化」から「6 経営の効率化等」までの5つの項目について、次年度以降の当会議で評価を行う考え。各項目には指標が設定されており、各指標に対する各年度の実績値とその説明を記載していく。
- 事業計画を実施計画として位置づけたいと考えているため、評価シートの「主な具体的な取組」については、事業計画に記載のある各項目の目標指標の目標達成のために資する内容、各所属が行っている具体的な取組や実績について記載していく。
- 事務局は項目の進捗状況等をどのように考えるかの記載を行い、事務局評価を自己評価として点数を付けていきたいと考えている。
- 当会議では、評価シートに記載している実績や事務局の評価を踏まえて議論し、委員から取組に対する意見や次年度の改善点などの意見をいただきたい。それを踏まえて点数を付け、項目の評価としていきたいと考えている。

- プランの項目の「5 施設・設備の最適化」については指標を設けてはいないが、多くの医療機器がこれから更新時期を迎えることや、建物についても修繕や予防保全が必要になっているため、具体的な取組を評価シートに記載し当会議で評価してもらいたいと考えている。
- 当会議の評価内容については、国のガイドラインに従い公表するだけでなく院内で周知し、具体的な改善につなげたいと考えている。
- 本日の意見を取り入れて、経営強化プラン評価シート案を改善していく。

(意見と事務局からの回答)

副代表：高度急性期病床と急性期病床の内訳は。

事務局：高度急性期病床は、ICU と救急病棟とその他の2病棟で115床。
急性期病床は、高度急性期病床以外の一般病床で313床。

委員：中期的な部門の目標と具体的な取組を抜粋するのが望ましいと思うが、毎年度作成するのか。

事務局：事業計画から評価シートへ転記しようと考えているため、毎年度作成するが、中期的な目標を持つ部門はその内容を書くことも想定している。

委員：「主な具体的な取組」は評価シートに記載の指標が改善する取組を記載すると思うが、「主な具体的な取組」の「医師による地域医療機関の訪問」であれば、目標値や件数などの定量的な評価をすると5点満点での評価を出しやすいと思う。

事務局：定量的なものについては数字が書ける。定性的なものは内容にもよるため、感覚的な評価になってしまうところもあるが、数字があるものについては記載したいと考える。

4 その他

(意見と回答)

- 代表：経営に関して目標を立てることは非常に大切だと思うが、これをスタッフに共有させることが一番難しい。経営状況を出して「掲示板を見てください。」という形はスタッフにはあまり好まれない。仕事をしていることが何らかの意味を成しているということの説明を最初に出すといいのでは。
- 事務局：経営強化プランの表紙の裏に当院の基本方針を記載しているが、そういった部分のPRもしながら考えたい。

以上