

令和3年度第2回船橋市立医療センター運営委員会（書面会議）議事録

（令和4年2月25日作成）

1 開催日時

令和4年2月3日（木）～令和4年3月18日（金）
（各委員への資料送付日から各委員への審議結果報告日まで）

2 開催場所

書面会議のため無し

3 出席者

（1）委員

齋藤委員長、寺田副委員長、福山委員、横手委員、寺井委員、横須賀委員、
鳥海委員、山口委員、林（清）委員、大竹委員、澤本委員、林（康）委員、
海老根委員、土屋委員

（2）理事者

—

4 欠席者

—

5 議題

- （1）令和3年度の取り組み状況、決算見込及び経営指標について（公開）
- （2）令和4年度船橋市病院事業計画（案）及び予算（案）について（公開）

6 傍聴者

なし

7 決定事項

- （1）令和3年度の取り組み、決算見込及び経営指標の進捗状況について確認。次回、同委員会にて令和3年度の取り組みに対する最終的な評価を行う。
- （2）令和4年度の船橋市病院事業計画（案）及び予算（案）を確認。目標値等の変更内容が承認された。

8 議事

◇令和3年度の取り組み達成状況（11月末）について

（大項目1に対する意見）

- ・大項目1「安全で信頼される医療の提供」については、重症救急患者の受け入れを

積極的に行なっている反面、外傷救急患者の受け入れが269人でやや減少している。緩和ケアセンターについては新型コロナ対応のため病棟閉鎖となり、稼働率の低下がみられた。フットケアチーム介入件数45例となり、残念ながら目標の半数にも届いていないが今後の取り組みに期待したい。

- ・達成状況、一部達成見込、未達成見込の判定についてはほぼ同感です。引き続き御努力の程お願いいたします。特に質問はありません。
- ・中項目「救命救急センターの充実」について、救急車受け入れ、外科系外傷患者受け入れなどはコロナ感染による影響が大きく、仕方がない面があると思われれます。
- ・中項目「良質なチーム医療」について、フットケアチームの介入による加算の取得については、今後も努力を要しそうです。
- ・中項目「地域医療支援病院の充実」について、医師直通電話件数、内視鏡検査数などはコロナ感染による影響が大きく、仕方がない面があると思われれます。
- ・大項目1「安全で信頼される医療の提供」については、コロナ禍ではほぼ実施不可能或いは縮小せざるを得ない取り組みが生じているのは致し方ないと考えます。そんな中、安全マニュアルの改訂、クリニカルパスの見直し等、出来得る取り組みを着実にやっていると感じる。
- ・大項目1「安全で信頼される医療の提供」については、高度急性期病院としての体制整備（特に人材確保）を行い、重症救急患者受け入れを積極的に行っている点は高く評価できる。
- ・中項目「患者サービスの向上」の「ホームページの充実」については、市民の方が見易いように、お年寄りでも分かり易いように、今後も検討してほしい。
- ・中項目「患者サービスの向上」の「ホームページの充実」について、ホームページは医療センターの顔であり、市民にとって馴染みのない医療用語等をわかりやすく説明するとともに、親しみやすさ（医師等の笑顔の写真や明るい色使い等）を意識して作ることで、更なるイメージ向上につながるものと思います。
- ・中項目「救命救急センターの充実」について、現状では、救急車の市内の病院の受け入れ率が80%弱ですが、特に重症患者については、医療センターが市民の命の最後の砦となりますので、受け入れ数を増やしていただくことを要望いたします。

（大項目2に対する意見）

- ・大項目2「安定した病院経営」については、新入院患者数の増加を目標としたもののCOVID-19への対応等で厳しいものとなった。医業収益に占める委託費の低下に努力の跡が見られるが実現には至っていない。
- ・大項目2「安定した病院経営」は達成見込み、一部達成の項目数が13項目見られた。
- ・中項目「収入の確保」について、新入院患者数、病床稼働率、全身麻酔件数などはコロナ感染による影響が大きく、仕方がない面があると思われれます。服薬指導、リンパ浮腫治療、ADL維持向上等体制などによる加算の取得については、今後も努力を要しそうです。

- ・中項目「支出の削減」について、委託業務の見直しなどは医業費用の削減に関連し、大切と考えますので、今後とも十分に対策を取ることが必要と思います。
- ・大項目2「安定した病院経営」について、診療、手術等が制限される中、医業収入の減少は致し方ない。そのような中、医療材料の購入に関する見直し等で、同一機能資材に対する支出減に努めたと感じます。
- ・大項目2「安定した病院経営」について、医業収支のマイナスは新型コロナ流行によるものと考えられ、他の病院も同様の状況である。その分、補助金によって大幅な黒字を計上しており、病院経営は順調であるとともに、コロナ診療に今後も大きな役割を果たすことが期待される。
- ・COVID-19 への対応を行いながらの為、小項目「患者数の増」においての新入院患者数、病床稼働率の減は仕方なく、それでも良い方だと評価する。
- ・大項目 2「安定した病院経営」の収入の確保について、新型コロナウイルス感染症対応のため一部病棟を閉鎖したことによる入院患者の減少など、達成が厳しい項目もありますが、達成及び一部達成の項目が増えるよう、引き続き取り組んでいきたいと思っています。
- ・コロナ禍のために、入院稼働率が低下し、また、救急や内視鏡などの検査の受診が減少しているために取り組み状況が達成困難な項目が見られることもやむを得ない状況と思います。そのような中でも、全体として頑張っておられると思います。参考として、休床病床数を差し引いた病床数をもとにした稼働率などを参考数値として挙げてはいかがでしょうか？

→《回答》

ご提案ありがとうございます。

ご提案をいただいたところ恐縮ですが、コロナの感染拡大により、病棟の閉鎖期間や対象となる病棟が日々目まぐるしく変動していることから、休床病床数を差し引いた病床数をもとにした稼働率につきましては数値の算出をしておりません。ただ、院内では週ごとの稼働状況を把握しております。

- ・中項目「収入の確保」の「診療報酬単価向上の取り組み」について、算定率の低い医学管理料とは、具体的にどのような項目でしょうか。また、今後どのように対応する予定でしょうか。

→《回答》

ご質問ありがとうございます。

DPC ごとに違いはございますが、当センターにおいて算定率の低い医学管理料のうち、取り組むべき主なものは以下の項目と考えております。

- ・特定薬剤治療管理料
- ・悪性腫瘍特異物質治療管理料

今後の対応につきましては、算定率が低い DPC における、対象薬の処方情報や対象検査のオーダー情報の抽出などにより、原因を分析し各診療科の医師と協議してまいりたいと思います。

- ・中項目「支出の削減」の「委託業務の見直し」について、委託業務仕様の中で、費

用抑制のために特に見直す必要のある項目はどの点と考慮しておられますか。

→《回答》

ご質問ありがとうございます。

令和3年度は使用頻度の低い医療機器や修理実績の少ない医療機器の保守業務について、保守契約から点検契約へ移行するなど費用の削減に努めてまいりました。今後、契約事務の効率化も含め、引き続き委託契約の見直しに取り組んでまいりたいと考えております。

- ・中項目「支出の削減」の「職員給与費比率の抑制」について、職員給与費比率の低減はどのように行っていく予定でしょうか。

→《回答》

ご質問ありがとうございます。

今後しばらくは基本的に増員をせず、職員給与費の管理をしていきます。

また、現在はコロナの影響により医業収益が減少しておりますが、コロナが収束しましたら、一般診療の制限を無くし、医業収益の増収に努めることで、職員給与費対医業収益比率の抑制を図っていきます。

(大項目3に対する意見)

- ・大項目3「教育・研究等の充実」については、資格取得による看護師の専門性向上や内部研修として保険診療講習会を行うなどの活動による事務職員の専門性の向上に努められた。
- ・中項目「臨床研究部の充実」について、新規治験受託は難しい面もありますが、ぜひ推進してください。
- ・中項目「人材育成」について、学会参加、論文発表などは難しい面もありますが、ぜひ推進してください。学会参加はWEB/on line参加状況などもチェックしてみてください。院内の会議もon lineでの会議を推進されているようです。IT化の推進は今後のために必要と思われれます。
- ・大項目3「教育・研究等の充実」について、学会、研究会、研修会、治験の減少は致し方ない。この機会に、内部研修のICT化の構築を進めたい。
- ・中項目「人材育成」の「看護師の専門性の向上」について、専門看護師の活用によるタスクシフトが期待できる診療内容について、今後どのように実行していく計画でしょうか。

→《回答》

ご質問ありがとうございます。

現在2名の特定認定看護師が実施可能な診療の補助行為は、「栄養及び水分管理に係る薬剤投与関連」の他に①血糖コントロールに係る薬剤投与関連：インスリン投与の調整、②創傷管理関連：褥瘡または慢性創傷の治療における血流のない壊死組織の除去、創傷に対する陰圧閉鎖療法、③創部ドレーン管理関連：創部ドレーンの抜去、です。

これらの特定行為の実施件数を増やすことで、医師の負担軽減を図ります。

具体的には、関係する医師への周知に加え、病棟看護師が対象となる患者をアセスメントして医師へ働きかけられるように、看護師への周知を行います。
また今年度、糖尿病関連の特定行為研修受講者(1名)は、院内指導医による承認が得られたのち活動を開始する予定です。

(大項目4に対する意見)

- ・中項目「新病院建設事業の推進」について、新病院建設は外部環境によると思われるので、仕方がないと思います。
- ・大項目4「新病院へのステップアップ」については、計画の遅れは致し方ない。今後の新規感染症、災害、症例的な医療の在り方の変容に対応する、目的変更の可能な空間、設計、組織構成の必要性を考えさせられる状況と考える。計画が進む際に、その必要性を反映させたい。

(全体に対する意見)

- ・×や△の項目の多くはコロナの影響に係るものと考えられるため止むを得ないと思われる。
- ・コロナ禍にもかかわらず、多くの項目で達成されたことに敬意を表します。
- ・特に問題は無いと思われまます。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響がない又は少ない項目で未達成見込み(×)のものについては、その原因を分析し、改善を図ってください。
- ・コロナ禍において、繁忙かつ困難な状況にある中、研修体制を充実して院内クラスターを未発生にするなど、それぞれの分野で積極的に取り組みを行った成果が表れていると思います。
- ・×評価の多くはコロナの影響によると思われまますが、様々な努力が感じられます。紹介率・逆紹介率は目標を達成していますし、三次救急の応需率や手術室の稼働率も高い数字だと思われまます。コロナ禍による制約がある中、医療センターが担う役割を果たしていただいていると思われまます。
- ・△或いは×となっている項目については、多くがコロナ禍によるものと考えまます。一方で、コロナの影響をさほど受けていないものもあると思われまますので、そのようなものについては理由をしっかりと整理して、今後取り組んで行って頂きたいと思われまます。

◇令和3年度決算見込額について

- ・費用の伸びが収益の伸びを上回った事は理解出来まます。新型コロナウイルス感染症に係る補助金の助けもあった様ですが…。
- ・コロナ補助金が終了した後も良好な収支を実現できるよう費用削減の取り組みは今後も重要と考えられる。
- ・コロナ禍による入院収益減を上回る補助金により純利益が出ています。医業費用のうち、給与増が目立ちまますが、公立病院では将来における給与費の削減が難しいこ

とから給与費増には注意が必要と考えます。

- ・コロナ禍での対応に追われる中で医業収入の増加は困難と考える。
- ・コロナ禍に於ける、最終収支が現状で“済んでいる”のは、可能な範囲での努力があつてのものとする。
- ・おおむね妥当と考えます。
- ・この状況の中で評価いたします。良いと思う。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響で病院経営に様々な制約がある中で、新型コロナウイルス感染症に係る補助金があるとはいえ、7.78億円の純利益を確保できたことは、日頃の経営努力の成果であると思います。
- ・新型コロナウイルス感染症への対応で大変な状況にもかかわらず、外来患者数の増加による外来収益の増、新型コロナウイルス感染症に係る補助金による医業外収益の増加などにより、純利益が生じる見込みであることは良かったと思います。
- ・コロナ禍で先の見通しが立てにくい中で、堅実な結果を出していると思います。
- ・令和2年度に比し、稼働率が2.6%減少も在院日数を0.8日短縮し、新規入院者を11,077人から11,819人と742人を増加する見込みとなっています。仮に単価8万、在院日数10日として約6億円増加するはずですが、入院収益見込みでは1,300万円の増加しか見込んでおらず、このギャップについてご説明下さい。

→《回答》

ご質問ありがとうございます。

まず、前提といたしまして、決算見込額の入院収益は、延べ入院患者数×診療単価で算出しており、その延べ入院患者数を平均在院日数で除したものを、新入院患者数の見込みとしております。したがって、新入院患者数から決算見込額を積算しているわけではないことを予めご承知おきください。

新入院患者数742人×平均在院日数10日×単価8万円とした場合に、入院収益が6億円程度増加するはずとの試算をいただいておりますが、この試算においては入院延べ患者数も7,420人増加するとの見込みになっているかと思いません。しかし、実際には令和2年度と比較して令和3年度は平均在院日数が0.8日短縮していることから、延べ入院患者数は3月末時点で4,032人の減の見込みとなっております。そのため、新入院患者数の増加が入院収益の増加にそのまま反映されておられません。

なお、本来であれば延べ入院患者数が減少すると入院収益は令和2年度よりも減少するはずですが、入院診療単価が増加したことで、マイナスとはならず1,300万円の増となっております。

◇船橋市立医療センター中期経営計画の経営指標と数値目標について

- ・経常収支比率をはじめ、紹介率、逆紹介率などは増しており、地域の医療の活性化を形成する一助になっていると思われる。今後も継続していくことが重要。
- ・新型コロナウイルス感染症に対する対応などにより当然病床稼働率の減少などにより、目標の達成はむずかしい状況は理解出来ます。まだ新型コロナウイルス感染

症の影響が続くと思われまので…。

- コロナの影響により、×の項目は仕方ないを考える。
- 現状維持できれば良いと思う。
- コロナ下での経営であり、達成状況不良は致し方ない。
- 給与比率の抑制が課題。
- 新型コロナウイルス感染症の影響を考えればやむを得ないと考えます。
- 医業収益の落ち込みはコロナの影響で、それを分母とした目標値が未達成なのは仕方ない。そのような中で（補助金が必ずしも十分かわからないが）、経常収支比率が高い数字であり評価できる。
- コロナ収束を見込んでのプランでしょうか？

→《回答》

ご質問ありがとうございます。

現在進行中の船橋市立医療センター中期経営計画は令和2年度末に策定したものであり、その時点では令和4年度以降コロナが収束する見込みとしておりました。コロナの収束時期は未だ不明であるため、令和4年度は引き続き策定時の目標を掲げているところです。

- 令和4年度目標は令和3年度決算見込から稼働率で+12.2%（72.7%→84.9%）（平均在院日数10.3日）と仮定すると、約2万人の延べ患者増となります。平均在院日数で割ると約2,000人の新規入院患者数の増加を見込まれていますが、やや目標が高いように感じます。いかがでしょうか？

→《回答》

ご質問ありがとうございます。

現在進行中の船橋市立医療センター中期経営計画は令和2年度末に策定したものであり、その時点では令和4年度以降、コロナが収束することを見込んで計画を策定したため、令和3年度決算見込と比較すると、ご指摘いただいたとおり、令和4年度の目標は非常に高いものとなっております。

しかし、コロナの影響がいつまで継続するか不明であること、また、収束後はコロナに関する補助金が無くなり、その分の収益を上げなければならないことから、高い目標ではございますが、引き続き目標達成に向けて取り組んでまいりたいと思います。

- コロナ禍による入院収益減のために各種指標が軒並み非達成の見込みになっていきます。平均在院日数、紹介率、逆紹介率が高水準なのはさすがと思います。来年度の目標に関してはコロナ禍の影響がどの程度あるのか現時点では不明なことから参考値として令和2年度の決算数値を掲げてはいかがでしょうか？
病床稼働率についても、病床数から休床分を差し引いた病床数から割り出した稼働率を目標の参考値としては如何でしょうか？
入院述べ患者数についても、この稼働率から割り出した数値を参考にしてはどうでしょうか？

→《回答》

ご提案ありがとうございます。

ご提案をいただきましたように、令和2年度の決算数値や休床した病床数から算出した数値を目標とする考え方もございますが、当院としましては、コロナ収束後を見据え、高い目標を掲げて引き続き目標達成に向けて取り組んでまいりたいと思います。

◇令和4年度船橋市病院事業計画（案）について

- ・市と同様に収支均衡予算としているので病院事業費用も同数となっている。令和4年度予算案について、市の予算編成の方針に従い、コロナウイルス感染症の影響を受けるものとして予算編成している。
- ・内容は十分理解出来ます。
- ・地域の中核病院として多方面にわたる活動をよく展開されていると評価いたします。
- ・計画達成に努力していただきたい。
- ・おおむね妥当。
- ・医業収益・医業外収益の予算を見ると、コロナが収束せず引き続き補助金が交付される前提の予算だと拝察します。高い目標値が設定されていますが、早くコロナが収束し正常な状態に戻って、多くの目標が達成できるよう期待しています。
- ・入院患者数、救急患者数、緩和ケア病棟患者数、病床稼働率に関しては、第1～2四半期までコロナ禍があると見込んで計画を立ててはどうでしょうか？

→《回答》

ご提案ありがとうございます。

ご提案をいただいたとおり、第1～2四半期までコロナ禍の影響があると見込むことも選択肢の一つではございますが、当院としましては、コロナ収束後を見据え、高い目標を掲げて引き続き目標達成に向けて取り組んでまいりたいと思います。

◇令和4年度予算（案）について

- ・現状から考えて中期経営計画からの変更は当然と思われれます。
- ・特にございませんが、感染症流行下と、収束下で大きく異なる項目が、これまでと同じように立案されている点が少し気になります。目標設定に於いて、資料4の目標変更の案を出して頂いていますが、立案段階で、異なる状況下の、複数のパターン立案があつて良いかとも思います。

→《回答》

ご提案ありがとうございます。

ご提案のとおり、異なる状況下で複数パターンを作成するのが本来は望ましいかと存じます。

ただ、令和4年度予算（案）につきましては、市の方針に従ってコロナ関連

の補助金の考え方を統一して積算しております。また、目標につきましては、院内で検討した上で、コロナの収束後に向けてあくまで目標として高い数値を掲げている項目もございます。

- ・コロナ禍の状況によると思いますが、医業外収益（補助金）は令和3年度ほど期待できるかどうか不明ですので、入院収益回復による入院収益増の予算にするほうが良いのではないのでしょうか？（コロナ禍が第1—2四半期くらい続くとして医業外収益を減らし、入院収益増としては如何でしょうか？）
また、給与費の伸びは抑えぎみにしてはどうでしょうか？

→《回答》

ご提案ありがとうございます。

お見込みのとおり、コロナ禍が第1—2四半期まで続くものとする方も考え方のひとつではございますが、令和4年度予算（案）のコロナ関連の補助金については、市の方針に従って積算した金額を見込んだ数値となっております。そのため、コロナの収束状況によっては、予算（案）と大きく差異が生じることも予想されますが、現時点では市の予算と足並みを揃え、その結果を令和5年度以降の予算に反映させていきたいと考えております。

職員給与費の伸びについては、タスクシフティングの推進や労働時間管理の適正化により、出来る限り抑制していきたいと考えておりますが、医師の働き方改革や看護師の処遇改善などにより、令和3年度よりも職員給与費は増加する見込みとなっております。

- ・医業外収益を3年度見込み額とほぼ同額に見込んでいるが、コロナ補助金が占める割合が多い（3年度とほぼ同額）と考えてよろしいか。

→《回答》

ご質問ありがとうございます。ご質問にあったとおり、コロナの補助金が医業外収益の多くを占めており、令和3年度とほぼ同額となっております。

◇令和4年度取り組み目標の変更一覧について

- ・令和3年度の実績を踏まえ、当初の目標をすでに上回ってしまった項目や状況の変化により目標としてそぐわない項目を見直していた。
- ・「3. 教育・研究等の充実」の各項目がよく整理され、目標設定が多くみられた。
- ・現場の実情がよくわかりませんので、よくご検討の程お願いします。
- ・概ね妥当と思います。
- ・いずれも妥当な変更と考えます。
- ・中項目「地域がん診療連携拠点病院の充実」の「高度型としての体制整備」について、IMRT、ロボット手術ともに前立腺がんが主な対象となると考えられるが、その使い分けと目標数達成が課題。
- ・大項目1「安全で信頼される医療の提供（医療の質の向上）」→中項目「施設・設備及び医療機器等の計画的な整備」→小項目「医療機器の計画的な整備」について、血液照射装置の廃棄は、海外海上輸送コストが高騰しているが、4年度に前倒して

実施するということでしょうか？

→《回答》

ご質問ありがとうございます。

血液照射装置の廃棄については、海外への海上輸送コストが高騰してきている状況の中、令和4年度は他の病院と乗り合いの船で輸送ができる予定となっており、海上輸送コストを按分することで低く抑えられることから、令和4年度に前倒しして実施するものです。

「目標変更理由」欄の説明が不足しておりましたので、ホームページへ掲載する際は改めさせていただきます。

◇その他

- ・ COVID-19 の中、市民病院としての役割に一層期待しております。
- ・ デジタル化/ペーパーレス化の取り組みに特筆すべきことはありますか？

→《回答》

ご質問ありがとうございます。

現時点で特筆すべき取り組みはございませんが、今後、電子決裁の導入を進めていく予定でございます。

- ・ 今後はコロナ入院が増えても緩和病棟を縮小しなくて済むのでしょうか？（がんの薬物療法が増えている状況を考えると、さらに需要が増すと想像されるため）

→《回答》

ご質問ありがとうございます。

ご指摘のとおり、緩和ケアの需要は今後も高まると考えられることから、可能な限り、緩和ケア病棟の縮小は避けたいと考えております。しかしながら、コロナ入院が増えてやむを得ない場合は、コロナ病棟の人員体制を強化するため、再び緩和ケア病棟を縮小することもひとつの選択肢としております。

なお、2月25日時点でも緩和ケア病棟を閉鎖しております。

9 資料・特記事項

- ・ 資料1 令和3年度の取り組み達成状況（11月末）及び決算見込額
- ・ 資料2 船橋市立医療センター中期経営計画の経営指標と数値目標
- ・ 資料3 令和4年度船橋市病院事業計画（案）及び予算（案）
- ・ 資料4 令和4年度取り組み目標の変更一覧

10 問い合わせ先

病院局経営企画室 047-438-3321(代)