町立中標津病院経営改革プロジェクトチーム活動報告会

日　時：令和３年６月２８日（月）１７：３０～１８：４０

場　所：町立中標津病院　講堂

出席者：中標津町長　西　村　　穣　ほか別紙のとおり

来　賓：中標津町議会　議　長　後　藤　一　男

　　　　　　　　　　　副議長　鈴　木　克　弘

　　　　　　　　　　　厚生常任委員会委員長　高　橋　善　貞

# １　開　会

# ２　町長挨拶（中標津町長　西村　穣）

・病院のプロジェクトチームが１年経ちまして、今日はその報告会ということでございます。

・この1年間、病院の改革は勿論でありますけれども、コロナ対策に明け暮れた年になってしまいました。

・お陰様を持ちまして、ワクチン接種は、日曜日に、高齢者の65歳以上の方で希望された方は全て終了し、高齢者の95％という非常に高い接種率でありました。

・来週からは、64歳以下の方に移っていく訳ですけれども、８月のお盆過ぎぐらいには、人口の概ね６割から７割の間ぐらいの接種率になるということですので、その辺りから集団の免疫もできてくるという期待もしているところです。

・最終的には、９月の中ぐらいを目途に、全ての方の接種が終了するだろうということでございます。

・最後のワクチンの供給が決まっておりませんけれども、こちらの方も全力を挙げて確保できるように努力したいと思います。

・久保院長を始め、先生方、そして看護師の皆さん、本当にこの間ありがとうございました。お礼を申し上げます。

・さて、改革の方でございますけれども、1年間の成果ということで、1億2千万を超える収支改善があったようでございます。本当にありがとうございます。

・皆さんの非常に高い意識のもとに、改革が進んだということも、特筆すべきことだと思っています。

・まだまだ改革は続く訳でございますが、ぜひこれからも皆さまの力を結集して、病院改革に取り組んでいただければと思います。この間本当にありがとうございました。お礼を申し上げてあいさつと致します。ありがとうございました。

# ３　来賓挨拶（中標津町議会議長　後藤一男）

・皆さんこんにちは。業務が終わった後に、このような形で報告会を開催してもらえるということに対しまして、心から厚くお礼を申し上げます。

・皆さま方におかれましては、久保院長を中心とし、自らが病院改革に名乗りを上げていただき、ご活躍を頂いておりますこと、私たち議会としても大変有難く心より感謝を申し上げる次第でございます。

・4年前になろうかと思いますが、私たち議会、それから病院、町民の皆さまが同じ方向を向くのは、どういうことなのかを大きな改革の目標として、特別委員会を設置し、2年半に渡り、各地区を研修しながら議論を重ね、町長に提案を申し上げたところでございます。

・町長も早速活動していただきまして、後ほどメッセージがあろうかと思いますが、伊関教授を始め、コンサルタントの皆さま方にも並々ならぬご努力を頂きまして、病院改革が上向いてきている、右肩上がりになってきているという報告を受けたところでございます。

・私たちも特別委員会を設置し、提案したことが本当に実になってきていると、有難く思いますし、皆さま方のご活躍に感謝をしているところでございます。

・先ほど町長からお話がありましたけれども、コロナウィルスでこの病院が大変な時期を迎え、今、その終息をし、安堵しているところでありますけれども、変異株が日本に蔓延しつつあるということでは、この病院のあり方については、まだまだ研究の余地がある、その対応にもご尽力をいただかなければならないと思っております。

・私たちは、特別委員会を作るときに、病院の応援団として、特別委員会を立ち上げておりますので、今後も皆さんとともに、町民から信頼される、してもらえる、病院を創るよう努力して参りますので、どうぞご協力ご理解を頂きますようお願い申し上げまして、日頃の皆さまのご尽力に対する感謝とお礼の言葉とさせていただきます。本当に皆さんありがとうございました。

# ４　ワーキンググループ活動報告

**(1) 医療介護連携ワーキンググループ（地域医療相談係長　藤田　泰）**

・私たちのワーキンググループは、職員９名と病院経営支援機構１名で構成しておりました。

・目的としましては、記載のとおりになります。

【あるべき姿・目指すべき方向】

・目指すべき方向、あるべき姿については、他の医療機関との連携強化による紹介患者の増加、集患を目指すこと。

・介護事業所との連携による地域に根付いた地域包括ケアの確立と、信頼される病院づくりを目指すことについて取り組んでまいりました。

・ワーキンググループの取り組んだ内容ですが、開催回数は12回、うち２回はコロナの関係でＺＯＯＭを使って実施しました。その中で大きく２つの項目に分けて話し合いをしました。

・まず一つ目の連携強化による紹介患者の増加の取組については、管内三次医療圏の病院10ヶ所を訪問しました。

・これは固定したメンバーではなく、職員が順次入れ替わりながら、病院を訪問し、期間につきましては、記載のとおりになります。

・二つ目は広報紙開陽330°の発行で、これにつきましては、検査室の水野係長を中心に発行してまいりました。

・２点目の地域に根付いた地域包括ケアの確立と、地域で信頼される病院づくりにつきましては、院内の介護講座を予定したのですが、コロナにより集団で集まれないという状況がありましたので、こちらは開催できませんでした。

【成果】

・成果につきましては、１点目、医療機関訪問を通して他の医療機関が抱いている当院への印象、不満、改善の要望などを直に確認できたという効果がありました。

・実際たくさんの意見を頂き、カテゴリーを三つに分けました。一つは医師について、一つは看護部門について、もう一つは病院（組織）についてです。

・ここに書いてあるのは、大まかなものになるのですが、細かい内容のものもございました。共通して言えるのは、連携ということと、情報を知りたいということです。

・そこから当院の存在は知られているけれども、当院でできること、詳細な情報、当院の強みが周知されていない事実が判明しました。

・ある病院で言われたことですが、中標津はブラックボックス、病院は知っているけど、中身は分からないとはっきり言われました。

・ブラックボックスとは言わせない、言われないための取組として、広報紙の発行を早期に実施しました。

・第１号については、内科ということで発行しまして、それから現在も引き続いております。最新号につきましては、検査室としています。

・他の病院の広報を見ても診療などできることが書かれていますが、小さい部門については、あまり紹介されていないので、それを紹介することによって、中標津はこういうところまでできるというのをアピールすれば、患者さんの紹介に繋がると考えています。

・もう１点、地域連携に関するアンケートを実施しました。回収率は低かったものの、広報紙について見やすい、他の病院からも協力してやっていきたいという意見を頂きました。

・成果の２点目としましては、介護講座ですが、中止になってしまいましたが、第１回目の「つなぐ」を計画した際、医師を含め、約50人の出席希望があり、関心の高さというのを感じています。

・講座を開催するにあたって、職員の皆さんに、こういうことを聞きたいという意見を集めたものになります。

・実際、このような取組を行ったことで社会資源、介護の関心の高さを知れたこと、どういうことを職員が知りたいのかを知ることができましたので、今後の開催のテーマを考える上で大変参考になりました。

【ＷＧ活動を通しての感想】

・ワーキンググループを通しての感想ですが、最終のワーキンググループの時に、メンバーの皆さんから意見を出していただきました。

・医療機関との連携、介護との連携、その他意見ということで寄せられております。その中で顔の見える関係性というのがありますが、終末期の患者さんのお宅、地域の関係機関とのカンファレンスなどをやっていたのですが、院内の職員にあまり知られていなかったというのが感じられました。

・ワーキンググループを通して、こう思うのは自分だけと思っていたことが、自分だけではないということに気づけました。

・一人の力では解決できないこともメンバーの力を借りることで、実現の可能性が向上できるということも実感しました。

【今後に向けて】

・介護との連携の重要性を分かりつつ、行動化されていなかったが、活動を通して行動化の一歩が踏み出せたと思う。

・今後に向けて選ばれる病院にしていくため、あるべき姿に近づけるためには、今、これから目指すべき方向が何かを定期的に点検する必要があると思います。

・１年間活動を行い、色々な意見を頂きましたが、それを解決すれば良いのではなく、その都度点検しながら見直していく必要が長期的にはあると考えています。

・思い起こせば、去年の６月、何もかも手探りの状態で、何をどうしたら良いのかというところからスタートし、まずはやれることからやろうという形で始まったワーキングでしたが、今年の４月、ワーキングがゴールではなく、次に何をやろうか、何が必要かということを職員が考えられるようになったと思います。

・今後の取組につきましては、広報紙の継続的な発行を組織としてやっていく必要があると考えています。

・２点目は、病院訪問の継続ということで、これは一職種だけではなく、多職種合同で訪問してはどうかという提案があります。

・３点目は、地域の介護や福祉職との連携ということで、地域と一緒に、病院と地域を創っていこうという、知識の享受と還元が必要ではないかと思います。

・生まれてきて、これから家族を創っていく人たちも、最後を迎える人たちも、良い思いで、この地域で生きていきたい、生きてこられたと思っていただける地域づくり、病院づくりが今後必要だと思っています。

・最後に活動を通して、目指すべき姿に近づくためには時間が掛かること、意見や提案をすることで共感、協力してくれる仲間が院内には沢山いるということを改めて実感しました。合わせて、普段身近にいたら中々気づけない仲間の強みを見つけることができたと思っています。

・当院に期待されているニーズについて、何ができるのかを柔軟に考え、できる行動をすることで、経営も住民の満足も向上するということを改めて気づくことができました。

・最後になりましたが、病院経営支援機構の皆さんには、共に汗をかいていただいて、一緒に悩んで考えていただいて大変感謝しております。

・拙いリーダーを支えていただきましたワーキンググループの皆さまにも感謝を申し上げ、報告を終わらせていただきます。

**(2) 救急連携ワーキンググループ（外来看護課長　川口千恵子）**

【はじめに】

・当院救急外来は、北海道知事が認定した二次救急告知病院ですが、救急病院を定める省令に則った救急専従医師の配置をしているわけではなく、夜間休日の日当直医師は、病院待機医師として存在しているが、救急外来診療をしているという矛盾を抱えております。しかしながら、地域がら１次から３次対応のすべての患者が来院するといった特徴もございます。

【ワーキンググループの目的】

・ワーキンググループの目的として、救急隊との連携強化による、救急件数の増加、応需率の向上としていますが、単純に救急件数を増やそうということではなく、適切な救急搬送の応需率の向上を見直すといった意味合いであります。

【活動報告】

・ワーキンググループメンバー会議の結果、ご覧の意見が上がりました。

・院内での救急看護師への意識調査を行いました。

・救急隊との受入、院内で実際に困った、悩んだ事例、意見については割愛させていただきますが、当院小会議室にアンケート結果は常時表示しております。

・救急隊の患者情報、状態の報告の仕方、院外より院内での救急体制の改善が必要。

・院内の救急体制も2次救急としているが、実際は地域がら1次も3次も来るため、救急隊同様、当院救急スタッフの知識技術の向上が必要。

・当院は、災害拠点病院としての役割も担っており、地域との連携、消防隊の連携も必要なため、今後、災害対策についても共に活動していけると良い。などが挙げられました。

・次に、近隣の消防署へ訪問させていただきました。

・別海救急では、家族が二次救急の中標津救急をご希望されることが多々あるが、お断りされることが多い。

・天災時に道路状況などを加味して中標津に要請したが、それでも断られてしまった。

・搬送後に患者、家族の目の前で叱責されることがある。

・別海町民で、中標津がかかりつけで、なおかつ症状的にも関連性が高い症例と救急隊が判断した場合は、受け入れをしていただきたいが、お断りされることがある。

・基本看護師は怒っている印象。

・以前は救急に関する指導をけん引してくれる医師がいた。

・ターミナル期の患者さんで、何かあったら中標津病院に搬送してほしいと希望している場合など、要請も今後増えてくると思うので、連携を強化できればと思う。

・標津救急は、まず標津病院にかけることが決まっているので、あまりトリアージすることがないのが実情。

・研修の受け入れを標津救急の枠もいただきたいなどのご意見を頂きました。

・これを踏まえて、別海救急隊とワーキンググループとの意見交換会も実施いたしました。

・意見交換会の目的として、当院と救急隊の風通しのよい関係構築をスタート、.自由な意見交換からお互いの課題を発見し、解決へ導きたいとしております。

・到着時間やサイレンについて、患者の報告方法、内容について、家族が二次救急にも関わらず中標津を希望した場合、看護師の対応、態度、中標津病院へ理解して欲しいことなどを話し合い、直接顔の見える意見交換会では、非常に有意義なものとなりました。

・認識の違いや事情の理由を理解し、スムーズな連携を図るうえでの糸口が見つかりました。

・近隣４町の過去５年間の救急件数、転院搬送件数について数値化しました。

・要請件数、応需数、不応需数、転院搬送件数で表示しております。

・中標津、標津、羅臼は、不応需件数はゼロですが、別海については、不応需件数が見られました。

・標津は標津病院、羅臼は羅臼病院への搬送がほぼでした。

・このような数字からも、別海は広域で、中標津のほうが距離的に近い、その他別海消防との意見交換会の内容からも、当院第一選択の場合が多く見受けられるのではないかと思います。

・1月には、4町消防隊と合同意見交換会を実施しました。

・合同だったせいか、ざっくばらんとした会にはならず、終始お互い背筋がピンとしていた会となった印象でした。

・中標津救急は、教育や実習でのスキルアップ連携強化を希望され、今後、救急医療の向上に向けての意識共有に繋がるものとなりました

・救急隊との意見交換を通じて、救急搬送の受入フローを見直し、救急外来のかかり方についても、町民の皆さまへ適宜発信したいと思います。

・意見交換会の結果、当院医局のコンセンサスがないとルール作りができないことから、成澤副院長には、救急搬送受入体制に関しての課題として、道東の中核センターとしての役割を果たすことを目的とし、当院の受入体制に関するある程度のルールを作り、医局のコンセンサスを得て、近隣消防隊と共有することで、中核センターとしての役割を果たしたい。

・定期的に消防隊とミーティングを行う場を設け、相互理解を深めていくとご提示していただき、小原医局長には、各診療科の先生たちのご意見をまとめて頂くなど、ご協力いただいております。

【今後について】

・今後はコロナの状況が落ち着いついてから、救命士の病院研修や勉強会を通して、病院と救急隊の連携を密にし、病院側、救急隊側から、これまでの連携体制の見直しを行いつつ、これまで以上に、円滑かつ高度な救急医療体制をつくってまいります。

・また、患者対応接遇向上、救急看護分野において、より良い看護実践ができるよう働きかけてまいりますが、そこには先生方の協力が必要不可欠となりますので、ご協力の程よろしくお願いします。

・最後になりますが、私自身この病院で看護師として従事していますが、経営について意識せず育っていたな、どこか他人事だったなと振り返り、今回ワーキンググループメンバーとして感じたことは、大切なことは一人ひとりがこの病院で経営改革に関わるものとして、できる事は何だろうと意識をしながら、焦らず、腐らず続けていくことで、数年後につながると願いを込めて報告を終わらせていただきます。

**(3) 住民連携ワーキンググループ（医療機器安全管理室長　小蕎匡晃）**

・住民連携ワーキンググループのメンバーは、以下のとおりで、皆さんにお配りした紙は、昨年の役職で、登看護部長に代わっております。

【ワーキンググループの目的】

・目的ですが、中標津町民に信頼される病院を目指す、地域センター病院としての使命を果たす、最後に職員の誇れる職場を創るということで、住民連携ワーキンググループでは、住民に信頼され、選ばれる病院になるために、様々な活動に取り組むことで、経営改善につなげようと色々な取組をしました。

【活動報告】

・最初に行ったのは、院内の掲示物の断捨離、整理と称しまして、外来や病棟に掲示してあるものを整理しました。

・これは、去年の７月から11月まで、毎週火曜日の４時から30分程度、ワーキンググループの中で集まれる方に集まっていただき、外来ホールから始まり、１階、２階の各診療科で、最後は病棟の３階、４階、５階を回りました。

・合わせて12回実施しましたが、今後の掲示物のルールや整理は、本来の部署である管理課で行っていただくことになっています。

・次に行ったのが、10/13～19までの1週間、外来患者受診満足度アンケートで、アンケート用紙を作り、午前と午後に会計待ちの間に書いてもらいました。

・1週間で500人、透析室は患者さん70名のうち、48人に記入いただいております。

・その後、コンサルで集計、分析していただいて、今年の２月に職員に配布させていただきました。

・アンケートの期間と被りますが、10月から12月の間に、病院紹介の三つ折りパンフレットを作ってはどうかとなりまして、コンサルの塚本さんと相談して、どういうものを載せるかを検討し、右側に各診療科の紹介を医師にも添削していただき、左側には病院の受診の方法、お知らせなどを載せております。

・次に、院内の色々な広報や、先ほどの医療介護連携の広報紙、開陽330°を外来のホールに一覧で紹介できるラックを購入していただき、今も２台設置しています。

・この中には、職員募集のパンフレットを含め、広報紙、先ほど紹介した三つ折りパンフレットなどを入れてあります。

・各外来を紹介する広報紙についても冊子ラックを購入して、ご自由にお持ち帰りくださいと置いてあります。

・次に職員紹介ボードの設置ですが、11月から検討し、年明け１月から写真を各部署で撮り、紹介文を記入してもらい、作成しております。

・実際に作成し、掲示している部署は、医療相談室、薬局、臨床工学室、臨床検査室、医療安全推進室になりますが、全ての部署での作成は、個人情報のこともあって難しいかもしれないが、患者さんに見ていただければと思います。

・外来ホールの処方箋FAXを移動して、その場所を活用できたらということで、FAXを移動することは先方の了承を得ているが、FAXの配線が床下にあるので、移動できるかどうか分からず、今後、自動精算機の導入時、床下を調べた時に検討します。

・外来ホールの奥の方に、授乳室と医療用具展示室がありますが、使われていないようなので、ここも何かに使えないかという話がでております。

・外来ホールにカフェスペースを設置できたら良いというのもありましたが、これもFAXの移動のこともあり、未定になっています。

・将来的にデジタルサイネージが導入された場合に、待受け時間対策として、患者さんがくつろげる、呼ばれるまで待てるような場所があれば良いという話も出ました。

・待ち時間対策として、各外来にテレビやビデオを流していますが、そこで部署紹介のショート動画を流すのはどうかとなりましたが、いきなりハードルが高いということで、中止になり、その代わりに職員紹介ボードの作成ということになりました。

・今年の１月から広報なかしべつの裏面の枠を頂いて、年間予定を立て、管理課で病院の行事、職員募集、医師の紹介、各部署の紹介を行っています。

・今後は、院内の広報的なものを作成するのは、仕事量も多いので、住民連携ワーキンググループでは、これを担う広報委員会を設置して、管理課と連携して作成するのはどうかという案も出ました。

・語ろう会については、町長が各地域に出向くのに合わせて職員が同行し、患者さんの病院に対する思いや意見を聞くのはどうかという意見も出ましたが、去年は町長選があったので、語ろう会が中止となり、できませんでした。

・病院祭りもできたらと思いましたが、去年はコロナの影響もあり、落ち着いたらということで今のところ未定となっています。

・最後に、去年の6月から短い期間でしたが、コンサルの担当、塚本さんと一緒に活動し、ともに汗をかいたと思います。中でも20年ぶりに行った外来患者アンケートは、1週間の間に550人からお声を頂きました。患者様からの声援も多かったので、大変励みになりました。

・職員紹介ボードでは、個人情報の心配から反対の意見もあり、取り組めない部署も多く、残念でした。

【今後について】

・今後は掲示物、ホールの活用、広報紙の発行などは、本来の業務部署である、管理課を中心に行っていく予定です。

・住民向けの活動につきましては、コンサルの合谷理事長がリーダーとなり、令和2年度のワーキンググループメンバーのコメディカル、医療技術部門が中心となって活動する予定です。

**(4) 診療報酬算定強化ワーキンググループ（医事課長　走出利政）**

・メンバーですが、小原医局長を始め、こちらの方々になりますが、一部メンバーが洩れていました、申し訳ございません。回数については、12～13回行いました。

【目的】

・病院経営の根幹をなす診療報酬について、体制の整備や算定の内容を精査し、診療報酬点数に定められた施設基準や、それに付随する加算を取得することで、病院経営を診療報酬の観点から強化するということを目的としました。

・ワーキンググループのテーマとして、３つ挙げて進めました。まずは小さなことをコツコツと、知識増から収入増、落穂拾いを理解する、の３つのテーマを掲げたところです。

【取組内容】

・取得可能な施設基準の洗い出しを行いました。具体的には、当院と同レベルの医療機関での施設基準取得状況を確認した上で、当院でも取得できるものはないか、そういったものを精査しました。

・次に、現状の体制で基準を満たしているもの、若しくは少しの努力で取得できるものはないかを精査しました。

・3つ目は、ワーキンググループのメンバーより取得を検討できるもの、若しくは取得を目指したいものの確認を行いました。

・４つ目は、病棟再編による施設基準の変更内容の確認、後ほど出てきますが、今回の肝となる部分となりますが、以上のことに取り組んできました。

【取組の成果】

・次に取組の成果になります。施設基準を取得したものをここに載せています。

・上から順に高度難聴指導管理料、次に小児科外来診察料、医師事務作業補助体制加算、患者サポート体制充実加算、地域包括ケア入院医療管理料２、最後に入退院支援加算の施設基準を令和２年度に届け出ることができました。

・この他に届け出が無くても、今の状態で算定できるものもありますが、こちらには載せていません。

・それぞれの項目で、数十万円から数百万円の増収効果があり、このうち２つは外来、それ以外は入院基本料に関わるものになります。

・地域包括ケア病床の入院基本料の取得については、当院全体での取組の成果ですが、施設基準を出したということで、診療報酬算定強化ワーキンググループの活動内容にさせていただきました。

・今回の成果が大きいか、小さいかというのは、落穂拾いの精神を持って、金額の大小に関わらず、取り組んだということをご理解ください。

【取り組んでの感想・今後について】

・診療報酬の算定強化に関しては、院内の物理的、人的要素の体制整備が付き物であり、改めて専門的な知識が必要であると思いました。

・しかしながら、専門的分野を極めるというのも必要でありますが、診療報酬と病院経営は切っても切れない関係であることから、それぞれの分野が一体となって、施設基準の内容の精査や、診療報酬改定などの対応について、縦・横の連携をもって進めていく事が必要と感じました。

・最後に当院に対して助言、色々な資料の作成、打合せなど多くのお力添えをいただきました、病院経営支援機構の皆さまにも大変感謝を申し上げます。ありがとうございました。

・皆さま方には、今後も色々な場面でご協力をいただくことがあると思いますが、そのことをお願い申し上げて、私からの報告とさせていただきます。

**(5) コスト削減ワーキンググループ（４階東病棟看護課長　杉本亜希子）**

・メンバーは、小原医師を始め、前管理課長、経理係長、放射線技師、看護師含めて計７名で活動してきました。

【目的・目標】

・目的は、中標津町民に信頼される病院を目指す、地域センター病院としての使命を果たす、職員の誇れる職場を創るということで、これらの目的を実現するにあたり、当グループの目標は、医薬品、材料費の適正化、病院全体のコスト意識を向上させていきたいということで、活動してまいりました。

【取組内容】

・医薬品ディーラーへの値引き交渉、医療機器保守点検費用の低減化、病院内のコスト削減、出張医師に係る費用の見直しを行ってきました。

【成果】

・医薬品ディーラー各社への値引き交渉につきましては、ディーラーとの交渉を行ってまいりました。

・これに関しては、２番の保守点検もそうですが、メンバーが日常業務を抜けて交渉の場に同席するということが叶わなかった部分も大きいですが、合谷さん主体で交渉を行っていただいた結果、医薬品に関しては、値引率を引き上げることができました。

・２番の保守点検費用については、放射線科の機器に関して、値引きが可能となっております。

・病院内のコスト削減については、昨年９月に病院職員全体を対象としたアンケートを行いました。

・300枚ほど配布して、回収できたのは83枚で、回収率は高くなかったが、300件近くのコメントが集まりました。

・普段から無駄と感じていることや、コスト削減にやった方が良いアイディアを含め、それだけの数のコメントが集まり、職員の意識の高さ、関心の高さを感じたところです。

・これに関しては、節電、機器、出張医師など10のカテゴリーに分けて、書いた職員もどんな意見が集まったのか知りたいのではないか、皆さんの関心も維持したいというのもあったので、電カルのトップページに掲載をしまして、定期的に更新する形で行っています。

・現段階で可能なものにつきましては、それぞれのコメントや疑問に返答して掲載しています。

・出張医師に係る費用については、昨年９月に、近隣の公立病院の協力を得まして、調査を行っております。

・添付してある別紙をご覧いただけると分かると思いますが、出張医師の報酬総額としては、断トツにお金が掛かっているのですが、報酬単価で見ると近隣病院とは、さほど差がないというのが明らかになりました。

・当院の場合は、出張医師の人数や診療日数が大変多いので、それによって金額が大きくなっているということがあります。

・地域センター病院としての役割があるので、単純に医師の数を削減することには繋がらないし、困難な部分であると思い、この調査結果をもって一旦保留としています。

【今後の課題】

・アンケートでもらった300近くの意見やアイディアへの回答ですが、聞きっぱなしにしないでおこうと、グループ内でも意思統一をしていたのですが、関連機関への確認事項や情報の収集というのもあり、回答するまでには至らなかったので、今後の担当者に継続して行っていただけたらと思います。

・今回のワーキンググループの活動を通して、私は一看護師ですけれども、医薬品の購入価格のことや保守点検費用についてはまったく関与してこなかったところですが、ほんの僅かですが関わることができて大変勉強になったと思います。

・今後はアンケートの結果に回答するというのもありますが、職員がコスト削減という意識を持ち続ける、関心を持ち続けるというのが大事かなと思います。

・一人ひとりのできることは小さいかもしれませんが、皆で頑張っていけたらある一定の成果が出せると思います。

・また、一病棟課長として、組織の一員として、スタッフにも関心や意識を維持していけるような関わりを行っていきたいと思います。

・このような成果を出すことができたのも、メンバーの皆さんもそうですけれども、病院経営支援機構の皆さんのお蔭でもあると感じています。どうもありがとうございました。

# ５　経営改革の成果（町立中標津病院事務長　石垣　敏）

・改めまして、町立中標津病院の経営改革について、ご説明をさせていただきます。

・はじめに、厳しい病院経営の中、コロナ禍で日常が一変する中、職員の皆さまの地域医療への貢献、奮闘に心から感謝を申し上げます。

・去年の６月に、このプロジェクトチームを立ち上げた時、1年でこれ程の成果が出るとは思っていませんでした。成果が出るのに２～３年もっとかかるかなと思っていたのが正直なところです。

・病棟の再編を９月に行いましたけれども、それ以降Ｖ字回復と言いますか、収支の改善が図られたのは、先生方、看護師の皆さま、技術職員、事務の方々、皆さんが同じ目標を持って取り組めたことが、一番大きな成果だと思っています。

・中身についてご説明をさせていただきますが、何度も申しました通り、経営の状況は非常に悪い状況でございます。これが令和元年度までの状況でございました。

・２年度に入りまして、経営の改善は図られているところですが、あのままでしたら、おそらく２～３年、５年のうちには、この病院がもしかしたら消滅の危機に陥っていたかもしれません。それの前に手を打てたというのは、町長のご決断があったものと感謝を申し上げます。

・昨年の入院の状況、外来の状況でございますが、まず、このプロジェクトを始めるにあたり、伊関教授のアドバイスで最初に言われたのが「コストカット、リストラを優先するのではなく、入院や外来の収益を上げていく。ここを一番大きな目標として行います。」ということを言われ、そういった考え方もあるのかと、目から鱗が落ちたのを覚えています。

・資料の表を見ていただくと分かる通り、９月に病棟再編を行いましたが、その前の８月からだんだんと人数が増えてきまして、９月以降は右肩上がりということで、本当に病棟の皆様にはご苦労をかけたと思います。

・外来の方は、コロナの影響もありまして、収益は伸び悩んだところですが、これぐらいの人数が本来の当院の外来患者の数だと思っています。

・他の病院と比べて外来の患者数が多いというのが、当院の特徴でございます。外来で疲弊して入院まで手が回らないというのが、今までの状況でしたので、コロナがありまして、外来患者も抑えられたというのは、良い方に働いたのではないかと思います。

・入院と外来を足した状況でございますが、表の中に埋め込んでいる令和元年度との比較では、入院で１億6,000万ほど収入が伸びました。一方、外来は3,600万ほど減収となりまして、両方合わせて１億2,600万ほどの増収が図られています。

・これに合わせて、先ほど発表がありました、コストカットなどもあり、大幅な収益の改善が図られたところです。

・令和２年度経営改革の成果でございますが、先ほどの通り入院と外来で１億2,600万ほど増加し、一方、赤字は1億3,800万円ほど減少しております。

・一般会計繰入金と一時借入金は年々増加していましたが、令和元年度から２年度にかけて4,000万円減少しています。

・コロナ病床確保補助金ということで、イレギュラーではございましたが、1億1,100万円ほど収入増となりましたので、こちらについてもタイムリーだったと思います。

・コロナ病床につきましては、4床から始まりまして、10床、6月からは16床で運用しております。紆余曲折色々ありましたけれども、一時期コロナ患者が19人、７名入院、自宅待機が12名という時がありました。4/22から始まりまして、5/12に最後の患者さんが退院したところですが、52日間にわたりまして、皆様にご奮闘いただいたことに対し、この場を借りて厚く感謝を申し上げます。どうもありがとうございました。

・私が考える経営改革の成果、数字以上に大きいのが、ただいまグループリーダーからも報告がありました通り、職員皆さんで危機感を共有できたのが一番大きかったと思います。

・この病院潰れるんじゃないか、というのが皆さんの胸の中に落ちたのが、昨年のプロジェクトチームの始発の時だったいます。

・職員が一丸となりまして、経営改革に取り組む機運が高まった、これが今回の経営改革の一番の大きな成果ではないかと思います。

・病院の経営を年収500万円程度の家庭に例えて、何回かお話をさせていただいておりますが、令和元年度の決算が、全体で92万円の赤字です。

・単純に給料から生活費を引いた赤字が142万円ありました。こんな家庭では生活がままならないというのは、これを見ても分かっていただけると思います。

・令和２年度に58万円の赤字、34万円改善したということになります。また、給料から生活費を引いた赤字は、112万円に圧縮されました。30万円ほどの赤字を圧縮したことになります。

・これが令和３年度になりますと、赤字額は昨年の58万円から60万円にちょっと増加しております。なぜかと言いますと、親からの仕送りが令和２年度では174万円でしたが、令和３年度は138万円ということで、大幅に減っています。

・給料から生活費を引いた赤字は、89万円ということで、令和2年度と比べますと23万円の赤字の解消、令和元年度と比べますと53万円ということで、500万円の家庭に例えると約1割の赤字が解消されて改善されたという結果になります。

・令和３年度に入りまして、入院はコロナの影響をあまり受けず、顕著に推移しています。

・予算では106人という目標を定めておりますが、4月、5月は、例年患者が落ち込むということで、達成されてはおりませんけれども、コロナ病床を16床に増やしたことによりまして、国からの補助金も見込めるということで、年度末には皆さまに良いご報告ができればと思っています。

・令和３年度病院経営の目標でございます。2月の時にもお知らせしておりますけれども、診療収入、入院の患者数ともに、昨年度より大幅な増を見込んでいます。

・1日当たりの平均患者数は106人、内訳として一般で100人、地域包括ケアで6人、１人１日当たりの収入も増を見込んでいるところですが、今年度の経営目標については、こちらを達成するよう、皆さん努力をしていただければとお願いするところでございます。

・外来につきましては、先ほども言いましたように、適正な数字ということで、560人前後を見込んでいるところです。昨年と比べましても減収すると考えています。

・次に一般会計からの繰入金でございますけれども、先ほどの500万円の年収に例えたところでもお話ししましたが、令和２年度から令和３年度にかけては、約２億円ほど一般会計繰入金が減額されています。先ほどの表でいうところの親からの仕送りという部分です。

・親からの仕送りを受けずに、独り立ちしていくというのが、大きな目標になろうかと思いますので、この一般会計繰入金の数字がどんどん小さくなってくるということは、病院の経営が改善されているということになります。

・最後になりますが、この病院、この地域にとって必要な病院であるというのは、皆さんご承知の通りだと思います。

・この病院が無くなれば、入院患者、外来患者はどこに行くかということになりますので、経営の改革を引き続きしていかなければならないわけでございます。

・病院を変えるのは、コンサルの人や大学の教授ではありません。ここにいる皆さん一人ひとりが経営のことを考えていただいた結果が、この結果に繋がっていると思っております。

・ですから、今後も経営のことを考えながら、一人ひとりが業務にあたっていただければ幸いでございます。

・良い医療を提供することにより、患者さんから信頼される病院になります。信頼される病院になると、収入が上がっていくということで、良い方向に回っていくと思います。

・病院の安定と確かな医療の提供は、町民の幸せです。町民へアンケートを取ると、必ず医療の充実、体制の充実を望むというのが、８割という結果になります。

・町民の皆さまにとって住みやすい町というのは、医療、これに直結していると言っても過言ではありません。

・当院に課せられた使命は、大きなものがあると思いますので、皆さんも一緒に考えていただければと思います。

・今後も職員一丸となって改革に取り組んでいきますので、皆さんのご協力を是非お願いしたいと思います。

・先生方、看護師の皆さん、技師の皆さん、事務の方、みんな一緒になりまして改革、更なる改革を進めていきたいと考えていますので、よろしくお願いします。

・私一人ではできませんし、私も合谷さんや伊関教授のアドバイスを頂きながら、どうしたらよいかと考えながら、日々やっているところですが、まずは何かございましたら、私までご相談していただけたら、またそこで色々な知恵が出てくるかと思いますので、引き続きどうぞよろしくお願いします。

# ６　今後の取組について（ＮＰＯ法人病院経営支援機構理事長　合谷貴史）

・プロジェクトを通じて皆さまにはお世話になりました。不謹慎かもしれませんけれども、私を始め、メンバーは病院に来て皆さんと一緒に活動するのが楽しかったです。これは過去形ではなくてこれからも続きます。

・今回このような報告をさせていただいておりますけれども、これまでワーキングという形で進めさせていただいておりました。

・これはプロジェクトを進めるにあたって起爆剤的と言いますか、ブースター的に加速させるという点でワーキングということで、スタートさせていただきました。

・ありがたいことに、後半から病床利用率が上がってきますと、ワーキングのメンバーが集まるのが大変になってきます。通常の業務も忙しくなってきますので、それぞれが集まることが難しくなってくる。

・色々なやりたいことがあっても、やれるのを選択しなければならなくなる。そういうところから、今後はプロジェクトチームから組織の力を強くしていこうと思います。

・例えば、医療介護連携ですと、地域連携室を中心に、救急連携ですと、外来を中心に、コスト削減ですと、管理課を中心に、というような形で組織として動いていこうと思います。

・それぞれの動きを支えていくために、幹部連絡会、管理職会議、経営報告会というふうに今年度から会議体も改めました。

・これからは、今までも強い組織だったのですが、更なる組織としての動きをしっかりしていく。プロジェクトというよりは、組織として動いていくということで、これまでのプロジェクトチームは、ある意味発展的に解散と言いますか、組織の方に落としていくということになります。

・じゃあコスト削減の方は、管理課が頑張れば良いのかというと、管理課を中心に、ここの交渉では薬局が力を貸してくれないかとか、臨床検査が力を貸してくれないかとか、医療機器の交渉では放射線が力を貸してくれないかということになります。

・診療報酬のところですと、医事課を中心に、ここのところは、こういう連携の加算が取りたいので、協力してくれないだろうかと、起点となる部署が組織に対して働きかけて動いていく、そういう形で進めていきたいと思います。

・経営改善の取組は、終わらないです。形を変えて組織として動いていくということですので、今後もよろしくお願いしたいと思います。

・色々個別に話をさせていただきますと、こういうところでもっと収入が増やせるんじゃないかとか、色々なご意見が現場にありました。

・できる限り私も聞きたいと思っておりますけれども、残念ながら聞く時間が無かったり、直接お話しする機会がなかったりして、まだお聞きできていない方もいらっしゃると思います。

・そういった方がいましたら、我々は全然敷居が高いつもりはありませんので、私なり勝又なり、あと木津というのが、今年度お世話になっておりますけれども、顔を見かけたらお声掛けいただけたらありがたいと思います。どうぞよろしくお願いします。

# ７　アドバイザーメッセージ（城西大学経営学部マネジメント総合学科教授　伊関友伸）

・城西大学の伊関友伸です。

・昨年の6月にスタートした、中標津病院の経営改善の取組は、職員の皆さんの努力をもって、大きな成果を上げることができました。

・全国的にみても、中標津病院のV字の経営改善は、誇るべき内容だと思います。

・その中でプロジェクトチームの皆さんの果たした役割は、とても大きかったと思います。

・私は経営改善の究極の目的は、安定的な収益を医療に再投資し、患者さん、町民にとって質の高い医療を提供することだと思います。

・その点で、経営改善2年目は、収益の改善と医療提供の質の向上の両立だと考えています。

・中標津病院に働く全ての職員の活躍を期待しております。

# ８　委員長挨拶（町立中標津病院院長　久保光司）

・各ワーキンググループの活動報告、誠にありがとうございました。

・小生は、医療介護連携ワーキンググループに参加していたのですが、介護施設との連携を高めたいということで、つなぐとか石田病院、あるいはケアマネージャーさんとの話し合いの機会を持てたらということでしたが、コロナの関係でそれは実現しなかった。ちょっとそれは心残りだと思っています。

・各グループでやり残したことがあったり、やりたいことがあれば、今度は病院として検討していただければと思います。

・昨年の６月に、経営改革プロジェクトチームの発足式が行われて、伊関教授や合谷さんからプロジェクトに対する考えや決意をお聞きした時には、石垣さんは大丈夫かなと思ったようですが、僕はひょっとしたら上手くいくのかなと感じたのを思い出します。

・実際この１年間、ワーキンググループの活動や９月からの病棟再編、地域包括ケア病床の開設などによって、平均の入院患者数が93名までいきました。これは昨年に比べて10人増加したということであり、後半の伸びが結構凄かったのかなと思います。

・本年度のコロナ病床を除いた４月から５月の入院患者数は、97名となっていますので、去年の今頃に比べるとかなり増えていますので、この調子でいきたいなと思います。

・入院患者数の増加とともに、収益も徐々に改善してきてまして、職員の皆さまのご尽力、ご努力には感謝いたします。

・まだまだ道は遠いですけど、問題点を修正しながら、病院再建を進めていきたいと思います。引き続き皆さまの協力をお願いします。

・伊関教授、合谷理事長、病院経営支援機構の皆さまには、今後ともご指導、ご協力をお願いしたいと思います。

（了）