

柏市立柏病院及び柏市立介護老人保健施設はみんぐに係る
指定管理者候補者選定委員会（面接審査） 議事録

1 日時

令和4年10月5日（水）午前10時20分から正午まで

2 開催場所

柏市役所本庁舎 5階 第1委員会室

3 出席者

(1) 選定委員会委員

小島企画部長（副委員長）、飯田総務部長、中山財政部長、高橋保健福祉部長、
沖本保健所理事及び橋爪医療公社管理課長

【専門委員】

宮入小夜子氏（開智国際大学名誉教授）及び山口正美氏（富勢地区民生委員
児童委員協議会会長）

(2) 医療公社管理課（施設所管課・事務局）

秦野副主幹，福井主査及び江森主任

4 議事概要

（※以下，副委員長が議事を進行）

(1) はじめに

副委員長からの開会の挨拶

(2) 面接審査について

【主な内容】

ア 書類審査において対象とした応募団体1団体（公益財団法人柏市医療公社）について面接審査を行う。

イ 面接時間は，70分（入退室時間を除く。）とする。そのうち，20分間をプレゼンテーション，残りの時間を質疑応答とする。

ウ 応募団体の評価に当たり，委員の採点のうち，最高得点と最低得点とを集計から除外する。

【主な質疑応答】

橋爪委員 今後の取組が明確ではない。新型コロナ対応よりも通常運営をどうしていくかをお示しいただきたい。また，これまでの取組として，病床利用率の向上については，ベッドコントロールが機能していなかったのではないか。また看護師の入職1年以内での退職者が多い原因は何か。

応募団体 病床利用率が伸び悩み，ベッドコントロール等の取組をしていかなければならない中で，コロナ禍に突入してしまった。コロナ収束後，地域包括ケア病棟と急性期病棟をうまく活用していけるよう，現在着手していると

ころである。看護師については、実習の体験不足や新型コロナ対応等が要因ではないかと推測している。

橋爪委員 各部署の業務を別の部署がチェックするなどの考えはあるか。

応募団体 病院全体のチェックは幹部会で行っている。部門同士でチェックをしていく予定はない。

中山委員 目標値が全て横引き（7年間同じ数値）であるが、目標値と、経営改善の取組による収支計算上との関連性を伺いたい。

応募団体 新型コロナウイルス感染症の流行と、今後の病院建替のことを考慮し、あえて横引きにした。コロナに関しては、この2年、目標値を掲げていても目標値と実績はかけ離れている。また、病院の建替えに関しては、建替えが始まれば現状の医療を維持するのが精いっぱいになるのではないかと考えている。

山口委員 非常勤のみの診療科に何とか常勤医を招へいしようという考えはあるか。

応募団体 関連大学に常勤医を派遣を依頼した時に、「病院の建替えはどうなるのか」「病院がなくなるのではないか」と言われて、常勤医の派遣が難しかった。今回、建替えが決まったので、積極的に常勤医の招へいに動いていく。

宮入委員 4点ほど伺う。

①病院とはみんぐの連携が見えてこなかった。連携によって、今抱えている課題をどうしていくのか。例えば、はみんぐの通所リハの利用者数が増えない中で、病院の新規外来患者数が増加しているので、新しいマーケットが出現したと捉えて、この機会を活用してはどうか。

②今は目の前の対応に追われていることと思うが、一方で、新型コロナ補助金の制度が今後どうなるのかわからない。気付いたら、補助金なしではやっていけないという体質になってしまっていることも、ありえなくはない。基礎体力をつけないと、状況が変わった時に今までなんとなくうまくいっていたことが幻になってしまう可能性がある。新型コロナ補助金が無くなった時の対応をどのように考えているか。

③企画提案書の中で、今後の取組内容を記載する項目が、「これからどうしていく」という内容になっていない。最も知りたいのは、長期に渡って、病院の運営を公社に任せて良いか。公社で大丈夫だということを信じられるように、もう少し補足いただきたい。

④新型コロナウイルス感染症の対応の中で、自分達でできるという底力・チームワークを発揮してこられたと思う。そこで、学んだことや組織能力のようなものを、トップの方は、今後、どうやって活かしていこうとお考えか。

応募団体 ①我々は事業部制を取っている。事業ごとに、給与規定や休日の基準などが違う一方、迅速な意思決定や収支に対する責任を果たすことが出来ている。ただ、それだけでは施設や部署ごとに違う組織のようになってしまうため、人事に関しては一体的に実施している。また、組織間の連携については、病院で回復に向かっている患者をはみんぐで受け入れたり、はみんぐの入所者の容体が悪くなったときには病院に入院させるなどの連携はとっている。通所については、新規顧客向けのリーフレット等も作成しているので、営業をかけていきたい。

②発熱外来やワクチン接種で初めて当院に来院した方に、病院のパンフレットを渡している。ご指摘のとおり、これをチャンスと捉え、利用者を増やしていく。

③医師の取組については、医師側全体の取組としては書きづらい部分があり、各診療科で頑張ってもらうのが最も良いと考えている。新しい診療科を増やしたり、ロボットを使用する手術や、心臓カテーテルの部屋などを増やしていきたいと考えている。

④チームプレーの大切さや、日頃の診療が大切であることを感じた。日頃に急性期医療をしっかりと行っていないと災害時などの緊急的な時に対応が出来ないということがわかった。これを教訓に、レベルアップしていきたい。

高橋委員 病院の収益を上げていくために、企業戦略的なことを考える部門があっても良いかと思うがいかがか。また、働き方改革について、医師や看護師の確保についてどう考えているか。

応募団体 病院では、以前、経営改善のためにコンサルタントを活用したが、うまくいかなかったことから、現在は内部で、システムに詳しい職員や診療報酬に強い職員などを採用している。収益を上げるための部門は作っていないが、幹部会で計画を立ててチェックをしていく。はみんぐでは、運営会議を開催して経営戦略について協議している。収支改善を図り、具体的な事業目標で「収支構造の改革」を掲げている。

医師の確保については、当院では現時点で問題にはなっていないが、医師の負担が大きくなるよう工夫していく。看護師については、全国的にも看護師の数が少なく問題になっている。教育体制を充実させたり、看護学校への営業や実習の受入れを増やしたりしているところである。

沖本委員 事業計画書に、「経営強化の数値目標をもとに、院長副院長会議及び診療科長会議等の幹部会議において、取り組み状況の確認、評価を行った上で、次年度の目標達成につなげている」、また、「経営情報等や分析レポー

ト等を事務局より適時適切に提案した上で、行動計画を策定し、毎年度の成果目標、取り組み状況の確認、評価を行い具体的な成果を積み重ねていく」との記載があるが、現在やられているのか。

応募団体 週1回の幹部会議と、月1回の幹部以外の医師を集めての会議は行っており、経営状況に関する数値の提示をもとに色々な意見を出してもらっている。ご指摘の内容は、提案なので今は行っていないが、これから実施する。

沖本委員 具体的にどのような資料等を分析している、もしくは分析しようとしているのか。

応募団体 現在は、入院患者数・外来患者数などの患者動態や医師1人当たりの持ち患者数などのほか、2年に1度の診療報酬改定では、どう収益に結びつくか、増収の余地はないかなどの確認、また、正しい理解ができるように説明している。

沖本委員 事務方が考えている通りに病院全体としてもそうしましょう、とは思わないと思う。そのような時に、既存の会議を、より深く議論ができる場に変えていくなどの工夫が必要ではないかと思う。また、9月末に新型コロナウイルス感染症の病床確保料の見直しがいきなり発表された。今後の国の動向等も併せて確認し、例えば、診療報酬や補助金の制度、病院の建替え計画などから、この時期にこうなりそうだから、今のうちにこの取組を行う、などの足元を見つつも長期的な方向性も見て行かないと、今後厳しいと思う。経営改善も含めて、そのような議論ができる場を設けられると良いと思う。

宮入委員 やはり目標値を横引きにするのは良くないと思う。目標値は院内、施設内で共有するべきもので、不確実なところは、シナリオを何通りか経営陣が示していくべきである。例えば、新型コロナ補助金がそこそこは確保できそうな場合、ある時期から新型コロナ補助金がどんどん減らされていく場合、通常診療を主に行っていく場合など、あるべき姿を描いて、数値的にこうなっていないといけないというものを示していくのは大事である。横引きの目標数値はもう少し練り込んでもらった方が説得力を持つ。とりあえずの数字では、本気で取り組めない。沖本委員の言う通り、考える場・議論する機会を設けて吸い上げていく。各部署に対して出しなさいと言って、それをバンドで束ねて、はい、これが計画です、というのは最もダメなやり方。まず、シナリオを描いてもらえると良いと思う。

(3) 候補者の選定

【決定事項】

公益財団法人柏市医療公社を、柏市立柏病院及び柏市立介護老人保健施設はみんぐの指定管理者候補者とする。