

地方独立行政法人 玉野医療センター 経営強化プラン（案）に関するパブリックコメントの実施結果について

- 1 実施期間 令和5年11月15日（水）～11月30日（木）
- 2 閲覧場所 玉野市ホームページ、市役所2階情報公開室、各市民センター等行政情報コーナー
- 3 応募結果 本件のパブリックコメントの募集に対して2名から20件の意見が提出された。

No	意見	意見に対する市の考え方	プランへの反映
1	<p>全般：本プランは経営強化プランとなっているが、本プランでは地方独立行政法人玉野医療センター中期計画において何をどのように経営強化するのかが不明であり、プランとして経営強化とうたうには十分とは言えないのではないか。少なくとも本プラン策定の目的を冒頭に明示し、その目的についてどのように達成するのかを記述すべきではないか。</p>	<p>経営強化プランの冒頭に目的と達成方法を明示することで、内容が理解しやすくなると思います。</p>	<p>下記のとおり経営強化プランへ反映します。 経営強化プランの目的と達成方法についての記述を下記のとおり追加します。赤字が修正した部分です。</p> <p>第1 経営強化プランの目的と対象期間</p> <p>地方独立行政法人玉野医療センター経営強化プランは、持続可能な地域医療提供体制を確保するために、経営強化の推進を目的として策定するものとする。</p> <p>本計画は地方独立行政法人玉野医療センター中期計画に準拠し、果たすべき役割に沿った医療機能を発揮し、地域の医療機関との連携強化を推進する観点から「第2－4 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標」を設定する。また、持続可能な経営を強化・推進する観点から「第7－1 経営指標に係る数値目標」を設定する。地方独立行政法人玉野医療センターは、これらの数値目標を達成するために、第2から第7に記載する取組を実施するものとする。</p>

2	<p>P1 ア) 救急医療について</p> <p>救急受入れ件数(P7)は755(R4実績)→918(R9目標)と増加目標となっているが、医師・看護師等の確保と働き方改革との関係でどのように目標を達成しようとしているのか。</p>	<p>新病院では、救急部門の施設充実を図るとともに、医療資源を新病院に集約化し、医師・看護師等の医療スタッフ体制を確保することで救急受入体制の強化を目指すこととしています。</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等はいりません。</p>
3	<p>P2 イ) 小児・周産期医療について</p> <p>「周産期医療では、周産期専門医の確保による婦人科外来診療を継続する」とありますが、周産期医療については妊娠22週から生後7日未満の期間で従前の産科に限定されない幅広い分野に対応した専門家が必要となるが、そのような専門家の確保は現実的なプランといえるのか。そもそも全国、岡山県でそのような専門家は名何名いるのかご教示ください。</p>	<p>現在は、岡山大学より専門医2名を非常勤医師として派遣を受けているところですが、ご指摘の通り周産期に係る医師の確保は大変難しい状況となっており、当面の目標としては婦人科外来の継続のため、医師確保に全力で取り組んでまいります。</p> <p>周産期医療には幅広い分野の専門医が携わるため、岡山県内の周産期医療の専門家の人数についてのご質問にお答えするには、関係する分野の認定専門医等の人数を把握する必要があります。玉野市ではその人数は分かりかねます。ご参考として日本周産期・新生児医学会の情報をお示しします。</p> <p>日本周産期・新生児医学会によると、2022年7月時点で全国の周産期専門医(新生児)は1,055名、周産期専門医(母胎・胎児)は1,412名であり、2023年11月時点の岡山県での周産期専門医(新生児)は22名、周産期専門医(母胎・胎児)は26名となっています。</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等はいりません。</p>
4	<p>P3 オ) 災害医療について</p> <p>「新病院は最新の耐震基準に準拠した施設にするとともに</p>	<p>玉野市にて災害が発生した場合には、院内災害対策本部を設置し、玉野市災害対策本部の指示に基づく院外医療活</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等はいりません。</p>

	に、津波浸水等への対策を行うことで、将来的に見込まれる南海トラフ地震等の災害へ備える。」とありますが、耐震・津波浸水対策をどんなにしても、大震災時には新病院周辺の液状化による交通障害により新病院が機能不全に陥ることは明らかです。そのような中で災害時における医療の中心的な役割をどのように担おうとしているのかご教示ください。	動や、地域の医療機関からの要請に対する応援を行います。災害による交通障害時には非常時用に新病院に整備する国道30号線からの進入路を活用し、玉野市災害対策本部、消防、警察と連携を取りながら、医療提供体制を確保することで地域の中核的な医療機関としての役割を果たします。	
5	P10 医師・看護師等の確保と働き方改革について 一般論が記述されているのみで、確保や働き方改革を具体的にどのように行うのかが不明ですが、二病院集約化によるスケールメリットをどのように生かしていくの観点で具体的な記述を行うべきであると考えます。現行プランでは絵に描いた餅になるのではないかと危惧しています。	医師・看護師等の確保と働き方改革については、現状で想定しうる取組を経営強化プランに記載しています。2病院を集約することにより医師・看護師等の医療スタッフの数は病院の規模に対して一定程度充足することができると考えています。その上で、新病院に移行した後も引き続き医療機能を維持していくためには、記載するような各種取組を進めることで、必要な人材が確保できるよう体制の整備が必要であると考えています。	考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等はいりません。
6	P17 入院・外来患者数について 令和9年度の入院・外来患者数が実績よりも減少していきます。一般的には玉野市の高齢化の進行に伴い増加するものと考えますが、これはどのような施策により達成しようとしているのか、施策・算定根拠をご教示ください。	新病院基本計画の中で算定した将来推計では、令和7年までは高齢者人口の割合の増加によって、玉野市の医療需要は維持されますが、令和8年以降は人口の減少に伴って次第に医療需要は減少していくと予測しています。 具体的には、令和9年度の入院患者数は、「病床数190床×病床稼働率89.0%×診療日数365日=61,721人」により算出しています。 外来患者数についても、同様の計算により算出していま	考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等はいりません。

		す。	
7	<p>P 1 9 収支計画について</p> <p>令和6年度見込みより純利益が赤字化しているが、17ページに「経常黒字化の時期としては耐用年数が短い医療機器等が償却期間を終える予定となっている令和12年度を目途として経常黒字への転換を目指すこととしている。」となっていることから収支計画は令和12年度まで明示すべきではないか。</p>	<p>国が要請する経営強化プランの対象期間は令和9年度までとなっていますので、収支計画も令和9年度までの記載としたいと考えています。ご理解いただきますようお願いいたします。</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等は行いません。</p>
8	<p>P 1 第2-1-(1) 果たすべき役割・機能</p> <p>玉野医療センターが果たすべき役割・機能と考える「救急医療」「小児・周産期医療」「リハビリテーション医療」「健診・予防医療」「災害医療」について、新病院構想の当初より課題となっていた事項であり、今後の実現と充実に期待いたします。</p> <p>一方で、記述内容は概念的な目標しか記載されておらず具体的な内容が不明確である。具体的な実現目標をお尋ねしたい。あるいは本プランを補完説明する具体的資料をご提示いただきたい。</p> <p>例えば、ア) 救急医療について「断らない医療を実践する」とあるが、①24時間体制における必要各科医師および関係職員の確保は可能であるか。また、災害医療とも関係するが、②救命救急医の確保は考えているかについて等、および</p>	<p>具体的な実現目標として、P 7 に果たすべき役割・機能における目標数値を設定し、第1期中期計画の最終年度である令和6年度及び本プラン最終年度である令和9年度の数値目標を記載していますのでご参照ください。</p> <p>2病院の集約化により救急医療に必要な医師・看護師等の医療スタッフの数は病院の規模に対して一定程度充足することができると考えており、ご提案の救命救急医に限らず、必要な人員を確保することで救急受入体制の強化に引き続き努めてまいります。</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等は行いません。</p>

	プラン全体について具体策をご説明ください。		
9	<p>P 7 第2-1-4 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標</p> <p>数値目標の根拠を示されたい。過去の実績による目標設定ではなく、積極的な医療貢献と収益向上のための根拠として示されたい。各々の項目において、数値目標が達成されなかった場合の減損や、目標を上回った際の増益はどれくらいになると見積もっているかをご提示ください。</p>	<p>数値目標の根拠資料は内部資料となりますので公表を差し控えさせていただきますが、数値目標についてはこれまでの実績だけでなく、今後の医療提供体制や運営状況を加味したものであり、加えて市長の附属機関である地方独立行政法人玉野医療センター評価委員会の各委員の客観的意見を踏まえた上で、策定したものとなっています。</p> <p>数値目標が達成されなかった場合の減損や目標を上回った際の増益に関する見積については、その条件設定によって様々な想定が可能であり、仮定に基づく、具体的な想定は行っていません。</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等はいりません。</p>
10	<p>P 1 1 第3 医師・看護師等の確保と働き方改革</p> <p>このことについて、コメディカルおよび医師事務作業補助者を含めたタスクシフト・タスクシェアを進めるとあるが、コメディカルによるタスクシフト・タスクシェアの具体的な推進方法（例示して）をご提示いただきたい。</p>	<p>働き方改革は業務処理方法と一体として推進することで効果的なものになると考えますが、新病院における医療情報システムや設備等の新たな環境での業務処理方法は現在準備中であり、コメディカルを含む医療従事者のタスクシフト・タスクシェア等の働き方改革の運用方法は業務処理方法と一体的に今後検討してまいります。</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等はいりません。</p>
11	<p>P 1 3 第5 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取り組み</p> <p>コロナ禍の際の関係の皆様のご尽力には、心より敬意を表します。</p> <p>今後も新興感染症への対応を念頭に置くことは必要であ</p>	<p>玉野医療センターでは事業継続計画（BCP）は今後策定する予定としています。</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等はいりません。</p>

	<p>り、新興感染症発生時対応に加え災害時への対応のための事業継続計画（BCP）も必須である。非日常時の病院機能の維持は、我々市民にとり生命線であり、最も頼りとするものである。ぜひBCPについてご提示いただきたい。</p> <p>一方で、職員を守る安全管理および感染対策にも、これまで以上に努められたい。</p>		
1 2	<p>P 1 7 第 7 - 1 - (2) 収入の確保と経費の節減に関する数値目標</p> <p>厚生労働省による「新公立病院改革ガイドライン」によれば、経営の効率化を推進するため、経営指標に係る数値目標を設定することとされている。経営管理指標として①収支改善に係るもの、②経費削減に係るもの、③収入確保に係るもの、④経営の安定性に係るものが例示されており、次のことについて伺いたい。</p> <p>1 経営指標に係る数値目標</p> <p>(2) 収入の確保と経費の節減に関する数値目標</p> <p>対医療収益給与費比について伺いたい。実績および目標は75%前後との記載だが、総務省による病院事業決算状況・病院経営分析比較表（令和3年度岡山県）において、職員給与費割合（職員給与費/医療収益）は全国平均 60. 2%、類似平均 66. 7%とある。今回のプランの表に掲げる対医療収益給与費比がこの数値に該当するとすれば、実績、目標ともにか</p>	<p>経営強化プランの対医療収益給与費比率の実績と目標はご指摘のとおり全国平均及び類似平均を上回っています。</p> <p>対医療収益給与費比率の改善のための対策については、業務に応じた適正な人員体制とすることで効率的な運用を目指してまいります。主なものとしては、新病院では2病院の医療資源を集約化し、一部を外部からの医師派遣で対応している夜間・休日の救急医療を、内部の医師で相当程度対応できる人員体制とすることで対医療収益給与費比率を改善し、効率的な運用を図ることとしています。</p> <p>一方で経営基盤の確立に向けて、医療収益の確保に向けた取組を同時に進めていく必要があるものと考えています。</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等はいりません。</p>

	<p>なり高い割合である。本数値（対医業収益給与費比）に問題は無く適当であるとお考えか。あるいは比較計算の方法が異なるのであれば、総務省の数値に即した実際の数値をお示しいただきたい。</p> <p>また、「公立病院における病床規模別の収益構造を踏まえた経営管理指標のあり方について－他会計繰入金控除後の医業収益比率の高い群と低い群の比較から－」（石川雅俊；一般財団法人厚生労働統計協会第66巻第8号2019年）において、他会計繰入金控除後の医業収益比率の高い群（上位25%）と低い群（下位25%）についての比較検定では、上位群は給与費合計比率が平均0.60（SD:0.08）であり下位群は平均0.83（SD:0.15）と$p < 0.01$にて有意差ありとの報告がある。今回のプランにある目標数値はこの報告からは下位施設の統計量に近く、更なる改善が望まれるが、その対策を示されたい。</p>		
13	<p>P17 第7-1-(2) 収入の確保と経費の節減に関する数値目標</p> <p>加えて、同報告では、すべての病床規模で有意差がみられたのは①年間退院患者数、②1日当たり外来患者数、③病床利用率、④給与費合計比率、⑤減価償却費比率、⑥委託料比率、⑦経費比率、⑧医師数（100床当たり）、⑨医師平均年齢であった。その一方で、すべての病床規模で有意差がみら</p>	<p>ご意見にある4点の提案は、安定的な経営基盤の確立のために重要であると認識しています。</p> <p>①について 新病院は、急性期、回復期、慢性期の病床機能を備えたケアミックス型の病院として、容体や回復状態に合わせて適切な医療を一貫して提供できる体制となっており、また、地域包括ケアシステムの構築による地域の医療機関、介護施</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等は行いません。</p>

	<p>れなかったのは、事務職員数（100 床当たり）、事務職員給与費単価、准看護師・事務職員の平均年齢、1床当たり器械・備品資産額、人口との記載がある。</p> <p>このことから抜粋し、今後の持続可能で健全な経営のためには、①入院・外来者の確保、②職員の適正配置および適所活用、同じく③適正人員による効率化、および④職員個々の資質（生産性）の底上げが必要であると考え、それぞれについて見解と具体的展望を伺いたい。</p> <p>ただし、単純に給与費比率を下げてのみ収益性を改善することは問題があり、人員の削減や給与費の見直しによる人件費の抑制のみに焦点を当てるのではなく、投資した人的資源に見合った医業収益の確保が必要と考える。必ずしも人員削減が悪ではなく、またそれを望んでいるわけではないことを申し添えます。</p>	<p>設との連携拠点として機能していくことで入院・外来患者の確保に努めていくこととしています。</p> <p>②③④について</p> <p>玉野医療センターでは、成果や実績を重視した給与制度を導入し、人事評価制度と組み合わせて職員のインセンティブが働く制度を構築しているところであり、職員のモチベーションの向上と組織の活性化に寄与するものと考えています。また、今後の職員の適正配置を効果的かつ効率的に行っていくために、職員の技術や専門性、経験に応じた役割の割り当てや業務量に応じた適正な人員配置に努めてまいります。</p>	
14	<p>P17 第7-1-(2)</p> <p>費用の抑制は必要であるが、並走して収入の増加、特に入院・外来患者を多く診療し、医療を提供することが肝要であろうと推察する。そしてそのことが収支改善に寄与すると理解している。</p> <p>そのためには職員個々の医療レベルの向上は必須であり、地方独立行政法人玉野医療センターたまの病院は市民にとり命を託す医療機関である。このことを鑑み、人への投</p>	<p>医療の質の向上のためには、医療従事者の人材育成に取り組むことは重要であると認識しています。</p> <p>医療の最新情報の取得や技術の向上に必要な研修会への参加を促進するとともに、人事評価制度を活用し、職員へフィードバックと評価を行うことで人材の育成を行います。</p> <p>また、一部資格については資格手当を創設するなど資格取得を推奨しています。</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等はいりません。</p>

	<p>資と人材育成が必要と考えるが、その具体的な計画と展望、見解を伺いたい。(後述の全般(1)にも関係します。)</p>		
15	<p>全般(1)</p> <p>基本理念、基本方針・経営方針について 4. 優れた医療従事者の人材育成に努め、医療の質の向上をめざします。とあるが、そのための具体的は方針と事例お示しいただきたい。</p> <p>医療の質を担保するためには人への投資が必要であり、職員各々がそのことを理解し、日々の知識や技術の向上を絶えず研鑽を積まなければならないと考える。安全・安心な医療を提供するものとしての恒常的なレベルアップの証として、施設の許認可・認証に加え各部門における認定・認証状況、および医師、コメディカルや関係職員個々の各種認定取得状況および学会や講習会参加等状況、知識向上や技術研鑽に係る取り組みの現状と計画をご提示いただきたい。そしてそれは類似病院と比較して、どのレベルにあるのかをご提示いただきたい。</p>	<p>医療従事者の人材育成については、同趣旨のご意見であるため前項にまとめています。</p> <p>ご指摘の「施設の許認可・認証に加え各部門における認定・認証状況、および医師、コメディカルや関係職員個々の各種認定取得状況および学会や講習会参加等状況、知識向上や技術研鑽に係る取り組みの現状と計画」は多岐にわたる内容でありますので、玉野医療センター、玉野市民病院、玉野三井病院の各ホームページにて公開している情報をご参照ください。</p> <p>類似病院との比較をすることで自院の改善点や強みを分析できるメリットはあると考えますが、医療圏内での役割は各医療機関によって異なり一律の比較が困難であることや比較対象病院の情報提供への同意の可否の問題等があるため、類似病院との比較分析は実施しておりません。</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等は行いません。</p>
16	<p>全般(2)</p> <p>総務省の定義として、「地方独立行政法人制度とは、民間の主体に委ねては確実な実施を確保できない事務・事業を地方独立行政法人に担わせることにより、住民の生活の安定、地域社会及び地域経済の発展に資することを目的とする制度である。」とあり、地域貢献や医療業界への貢献も必</p>	<p>玉野医療センターのホームページにて各年度の業務実績報告書を公開していますので、そちらをご覧ください。研修医の受入については第2-5-(3)、地域との交流については第2-3-(2)、検診・予防医療については第2-1-(4)に記載があります。</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等は行いません。</p>

	<p>要事項であると考え。このことについて、次の点についてお答えいただきたい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・医療関係学生（実習生）の受け入れ状況（医師、看護師、コメディカル他各部門について、実習・研修等の依頼状況および受託状況等） ・地域健康イベントへの参加（後援等含）や情報提供他、地域への予防医療推進に関する状況 		
17	<p>全般（3）</p> <p>基本理念および基本方針・経営方針は素晴らしいものであり、私どもの健康をお守りいただき心より信頼する次第です。玉野市の人口が減少を続けるにあたり、地域の健康を守ることは最も大切なことであるが、患者増と経営の安定化のため地域外からも患者が診察に来るような、特色ある（あるいは特化分野を持つ）医療の提供も考えるべきではないか。お考えを伺いたい。</p>	<p>特色のある医療を提供することは他病院との差別化を図り、地域の病院で専門性のある医療サービスを受けることができる利点があると認識しています。</p> <p>一方で、現状においては、両病院の医療機能を集約し、地域の中核病院としての役割を果たして行くことが優先事項と考えており、地域外からも患者が診察に訪れるような特色ある医療の提供については、今後の玉野医療センターの運営状況や周辺の医療環境等を総合的に勘案しながら、検討してまいりたいと考えています。</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等は行いません。</p>
18	<p>4) 病院の機能維持・継続について、医師の確保は切実な問題であると考え。P.11 第3 医師・看護師等の確保と働き方改革の項 1 および 2 において記載があるが、確保に向けた取り組みとして岡山大学からの医師派遣に頼らずとも常に医師を確保できる体制を構築する考えはいかがか。</p> <p>プランに記載の医師臨床研修マッチング（研修医マッチング）への参加登録や、そのための体制整備について、日程</p>	<p>現在も岡山大学からの医師派遣を受けていますので、引き続き岡山大学に対して医師派遣の要望を続けていくこととしています。</p> <p>また、ご意見の中にある医師臨床研修マッチング（研修医マッチング）の記述については、経営強化プランP10に記載の「地域枠医師の要望」のことと推察しますが、この地域枠医師については、玉野市民病院に1名配置いただいでい</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等は行いません。</p>

	<p>を含め具体的にご説明いただきたい。加えて医師・医学生にとり魅力のある病院機能・病院づくりへの具体的対策をお聞かせいただきたい。</p>	<p>るところであり、毎年度岡山県及び岡山大学に対して要望を行っています。今後もこの取組は続けていきたいと考えています。</p> <p>指導医が定期的に進捗や成果を評価してフィードバックする体制の整備や、地域医療での臨床実習を通じて実践的な学びの機会を提供することで若手医師が技術と知識を高めて成長することができる魅力的な病院を目指してまいります。</p>	
19	<p>全般（5）</p> <p>第3 医師・看護師等の確保と働き方改革については、主に医師・看護師について記載されているが、医師・看護師以外の職種に対する働き方改革、見直しの方針を伺いたい。</p> <p>また、交代勤務等により対応が難しいことも重々承知であるが、勤務間インターバル制度の導入は労働災害によるアブセンティーズムの予防のみならず労働生産性やメンタルヘルスに関するプレゼンティーズム防止のため、加えて病院機能的には医療事故・医療過誤防止のため重要と考える。</p> <p>改革の具体例および勤務間インターバル制度導入についてのご意見を伺いたい。</p>	<p>全ての職種で働き方改革の基本的な方針は同じであり、働きやすい職場環境の整備を行うとともに、効果的な人事・給与制度により職員のモチベーションの向上と組織の活性化を図ることとしています。</p> <p>勤務間インターバル制度の導入は、長時間勤務後に休息を得ることで疲労の蓄積が軽減され、業務上のミスの防止に寄与すると考えていますが、勤務実績が同制度の導入を必要とする程度ではなく、玉野医療センターが目指す勤務医師の労働時間が原則9 6 0時間以内のA水準では、努力義務である同制度の導入は現在のところ予定しておりません。</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等は行いません。</p>
20	<p>全般（6）</p> <p>補助金、助成金および寄付金の申請について伺います。公益財団法人 JKA（競輪・オートレース）による補助金、日本</p>	<p>現在のところ、具体的な実施計画はありませんが、各種団体の補助金については、申請条件や対象事業の内容等を確認した上で、利用を検討してまいります。</p>	<p>考え方は左記のとおりとなりますので、経営強化プランの変更等は行いません。</p>

財団（競艇）による助成金、一般社団法人日本損害保険協会による寄付金等を活用し、医療機器の整備や必要設備の拡充を図ることについてのお考えはいかがか。申請可能であれば、機器、設備や施設機材の購入にかかる費用を軽減かつ設備等の充実を図ることもできると思われる。

これらを申請すべきとお考えならその実施計画を、申請しないのであればその理由を伺いたい。

（恩賜財団法人、日本赤十字社の他、地方独立行政法人に対しても、補助、助成や寄付の実績はあるようです。）

意見は原文のまま表記しています。