

公立病院経営強化プラン（案）に対するパブリックコメントの実施結果

1 募集期間

令和5年11月29日（水）から令和5年12月28日（木）まで

2 閲覧方法

- (1) インターネット（病院ホームページ）
- (2) 各窓口（病院総合受付、行政情報コーナー、各地区地域づくりセンター）

3 実施結果

- (1) 件数
24件（4人）
- (2) 提出方法
ア ファクシミリ 14件（2人）
イ 電子メール 10件（2人）
- (3) 意見に対する対応

区分	内容	件数
ア 反映する意見	意見等の内容を反映し、案を修正したもの	1件
イ 趣旨同一の意見	意見等の同趣旨の内容が既に盛り込まれているもの	4件
ウ 参考とする意見	案を修正しないが、施策等の実施段階で参考とするもの	7件
エ 対応が困難な意見	対応できないもの	2件
オ その他	案の内容に関する質問等	10件
計		24件

4 意見等の概要及び病院局の考え方

別紙のとおり

No.	項目	意見等の概要	病院局の考え方
1	3 経営強化に向けた取組み (1) 役割・機能の最適化と連携の強化 エ 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標	訪問件数は5,000件から6,000件強と試算しているが、在宅医療に関心がないといわれてもしかたがない。この数字は他の中・小病院と比べ非常に少ないが、相変わらず急性期病院を追求しているからではないか。	【その他】 当院の在宅医療の役割・機能として、訪問看護のほか、地域包括ケア病床の充実を図る中で、在宅・介護施設等で急性増悪した患者の受入れ（サブ・アキュート）に対応し、在宅療養への支援を一層充実させることを方針としています。 なお、訪問看護件数については、令和4年度の実績

			に対し、県が公表する在宅療養等の需要の変化率を参考に目標値を設定しています。
2	3 経営強化に向けた取組み (1) 役割・機能の最適化と連携の強化	救急医療はキーワード方式で運営され、原則200床以下の病院には高度救急患者を絶対に搬送しない。市立病院は軽症・中等症患者への対応なので、救急専門は適正配置の観点からいかがなものか。	【その他】 引き続き松本西部地域における唯一の二次救急医療機関として救急医療を提供し、一次・二次救急患者の対応と救急車不応需率の低減に努めます。 また、救急重症患者を始め、高度急性期患者については基幹病院へ紹介する等、他の医療機関と連携強化を図り対応します。
3	3 経営強化に向けた取組み (1) 役割・機能の最適化と連携の強化 エ 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標	救急車不応需率は5%以下にするため救急総合診療科体制を強化するというのが休祭日を除けば、搬送患者は6人以下/日に過ぎない。救急搬送患者はコロナ明けでも増加しておらず、高度救急医療に対応出来ないのでは収入増につながらない。	
4	3 経営強化に向けた取組み (1) 役割・機能の最適化と連携の強化 ア 地域医療構想等を踏まえた松本市立病院の果たすべき役割・機能	西部地域の主要な分娩機関として、たとえ赤字を抱えても少子化対策の一環として取り組んで、分娩環境の整備や食事を含めた健康管理など他の病院以上の質をお願いしたい。	【趣旨同一の意見】 産科機能は松本西部地域に求められる機能と認識しています。 分娩環境の整備や食事を含めた母子の健康管理にも取り組み、産科機能の更なる質向上に取り組めます。
5	3 経営強化に向けた取組み (1) 役割・機能の最適化と連携の強化 ア 地域医療構想等を踏まえた松本市立病院の果たすべき役割・機能	「地域住民の健康の保持・増進に寄与する」、大変ありがたい言葉です。病院が主体的に地域に顔を出すことは必要な事です。ただ、これを実施していくためには、地方自治体の主体的な健康福祉への取り組みも活性化しなくてはならない。広報だけで健康が維持できるものではなく、自治体や住民の活動に結び付くものでなくてはな	【趣旨同一の意見】 当院では、市が地区公民館等で開催するフレイル予防講座へリハビリ部門の職員が参加するなど、健康福祉部との連携を強化しています。 市民一人ひとりの健康増進に向けて、公立病院として地域住民の活動に結びつく取り組みを推進します。

		らない。	
6	<p>3 経営強化に向けた取組み (1) 役割・機能の最適化と連携の強化 ア 地域医療構想等を踏まえた松本市立病院の果たすべき役割・機能</p>	<p>2028年度 79床、95床、6床、6床最大床数を明記すべき。</p>	<p>【趣旨同一の意見】 感染症指定医療機関として、新病院においても感染症病床6床を引き続き整備します。 また、新興感染症の感染拡大時には、関係機関等との円滑な連携により、必要病床数の確保など、適正かつ迅速に入院患者の受入れができる体制を構築します。</p>
7	<p>3 経営強化に向けた取組み (1) 役割・機能の最適化と連携の強化 ア 地域医療構想等を踏まえた松本市立病院の果たすべき役割・機能</p>	<p>政策医療とはお金をかけても他の病院が出来ない医療を行うことである。 小児科、産婦人科で赤字が出れば病院自身で補填するか縮小・廃止するしかない。全て市に補填してもらおうのが当然という考えは甘えでしかない。 2023年度の出産数が100件前後であれば産科を維持していくことは難しくなる。</p>	<p>【対応が困難な意見】 当院は、松本市の重点施策である少子化対策の一翼を担いつつ、「松本・大北地域出産子育てネットワーク」の中で、分娩医療機関としての役割を果たしています。 小児周産期医療については、地域に必要な政策医療と捉え、総務省が定める操出基準に基づく経費を市の一般会計が負担しています。</p>
8	<p>3 経営強化に向けた取組み (1) 役割・機能の最適化と連携の強化</p>	<p>松本医療圏における病院の役割分担が曖昧である。地域密着型の在宅療養支援病院であるのに、「救急医療の強化」のための過剰な設備投資や病院の機能分化に逆行する「総合病院もどき」を維持することは、国の地域医療構想に反している。</p>	<p>【対応が困難な意見】 当院は、松本医療圏において救急搬送等に対応する病院群輪番制病院としての役割を担います。 松本西部地域においては、唯一の二次救急医療機関として、地域の一次、二次救急を始めとする一般急性期医療を提供するとともに、地域密着型の病院として、総合診療機能の充実に努めます。 また、県が策定する保健医療計画や地域医療構想を踏まえ、不足する回復期機能の充実を図り、在宅復帰・在宅療養を支援します。 当院では、これらを果たすべき役割・機能と定め、</p>

			施設整備計画を検討します。
9	<p>3 経営強化に向けた取組み</p> <p>(1) 役割・機能の最適化と連携の強化 ウ 機能分化・連携強化</p> <p>(6) 経営の効率化等 イ 目標達成に向けた具体的な取組事項</p>	<p>「高度専門的医療が必要な患者については、基幹病院へ紹介する」としてP20の表を見ると40%の紹介率を見込んでいる。患者の立場に立てば、完治できるとの期待で居住地に近い市立病院を訪ねるのだが、その場で他の病院への移動を促される事は、波田病院へ不信につながり、その評判は患者数の減少を生むのである。日本のたらい回し診療は医療費の無駄な出費にもつながり、決して褒められた事ではない。安易な他病院への紹介はその病院としても負担となる。高度医療に全て対応せよとは言わないが、何か一つでも患者を波田に呼び寄せる部門があっても良いのではないか。高度医療には無関心な病院とレッテルを張られる事は大変まずい。HPなどで、可能な手術や診察等を明記していただければ、患者は最初から病院を選択するであろう。</p>	<p>【参考とする意見】</p> <p>国は、地域医療資源の適正配置の観点から、地域の医療機関の機能分担と連携を推進しています。</p> <p>当院は、かかりつけ医等と密接に連携し、地域住民の日常的な診療を担いますが、専門性の高い疾病については基幹病院との連携により対応します。</p> <p>当院で対応可能な診療機能については、今後ホームページ等により適切に情報提供できるよう検討します。</p>
10	<p>3 経営強化に向けた取組み</p> <p>(1) 役割・機能の最適化と連携の強化 ア 地域医療構想等を踏まえた松本市立病院の果たすべき役割・機能</p>	<p>病診・病病連携の強化では、紹介率20→40%、逆紹介率18.3→30%を目指しているが開業医が少ない地域なので数字のマジックに過ぎない。</p>	<p>【その他】</p> <p>当院の診療圏（松本西部地域）には14の診療所があり、病診連携を強化します。</p> <p>目標値は直近の実績（令和5年12月 紹介率：36.3%・逆紹介率：27%）から設定しており、今後、目標達成に向けた取組みを強化します。具体的には、登録医制度の導入や開業医からの予約効率化に係るシステム構築を進め、連携機能の強化を図りま</p>

			す。
11	3 経営強化に向けた取組み (1) 役割・機能の最適化と連携の強化 カ 住民の理解のための取組み	院内に地元小学校児童(等)の絵画を入れたほうが良いかと思う。	【反映する意見】 ご指摘のとおり反映します。
12	3 経営強化に向けた取組み (2) 医師・看護師等の確保と働き方改革 ア 医師・看護師等の確保	医師の確保が各病院に委ねられている事は大変な弊害を生んでいる。県単位で医師就職希望者リストを作成し、その中から採用者を選択する(教員採用)ような事は出来ないだろうか。医療行政の問題である。	【その他】 医師確保に関しては、引き続き関係機関と連携しながら、様々な手段を通じて、将来的な医師確保に向けて最大限努力します。
13	3 経営強化に向けた取組み (2) 医師・看護師等の確保と働き方改革 イ 臨床研修医等の若手医師の確保を促進するための取組み	若手医師の研修・育成は重要な事であり、ぜひ(ア)～(エ)の内容は推進していただきたい。 実は、若手以上に年輩医師の研修が必要ではないか。医療機器の進歩とともに施術の方法も多様化してきた。例えば、前立腺肥大や癌など全国の病院では経尿道的前立腺切除が一般的と聞いている。電気メス、レーザーメス、温熱処理など内視鏡とともに挿入しての手術である。若手の医師は大学で実習済みであるが、ベテラン医師の中には開腹手術しか経験がなく、患者の状態によって様々な手術から最適なものを選ぶことが出来ない。ある面でこれは致し方ないのだが、彼等にも研修の機会があれば最先端の方法を身に付けることは可能である。松本市立病院はいかがか。	【参考とする意見】 医師の専門性を高め、患者から信頼される医療を提供できるよう、教育研修の機会を提供し、専門医取得など、キャリアアップの支援を行います。
14	3 経営強化に向けた取組み	「地方独立行政法人」化への移行は必要性が認め	【その他】 (1) 外部からの評価につ

	(3) 経営形態の見直し	<p>られた時点で検討する、とある。しかし、病院の経営や運営に関しては、常に透明性と外部からの意見を取り入れる仕組みが必要である。現時点から検討を開始して欲しい。市公務員であるという身分は、「首にならない」「倒産はしない」という安易な考えに溺れ、職員全員が経営者であるという意識を失わせている。外部からの厳しい意見に耳を傾け、常に高みを目指す病院であって欲しい。</p>	<p>いて 公認会計士や外部団体の代表者等の有識者で構成される松本市立病院経営評価委員会を設置しています。今後も年度ごとに経営強化プランの実施状況を点検・評価し、その結果は当院ホームページ上で公開します。</p> <p>(2) 地方独立行政法人化について 地方公営企業法の全部適用による「事業の自立性」「情勢変化への即応力」を活かしながら、新病院建設を見据え、経営改革が必須であるという共通認識の下、持続可能な経営基盤の確立を目指しています。</p> <p>地方独立行政法人化等、経営形態の見直しについては、引き続き調査研究を行ない、経営改革の実績を見極めた上で検討します。</p>
15	<p>3 経営強化に向けた取組み (3) 経営形態の見直し</p>	<p>経営形態の見直しは国のガイドラインで重要視されている。高額な給与のままでは大赤字が続く。病院を残すのであれば建てる前に改革を断行するしかない。職員自身はどう考えているのか。</p>	<p>(3) 給与費について 産労総合研究所附属医療経営情報研究所による「2023病院賃金実態調査」集計結果と職種別、経験年数別で比較すると、必ずしも個々の給与費は高いとは言えません。</p> <p>また、給与費総額では職員平均年齢等の要因により、単純比較が難しい面があります。</p> <p>今後は、一層の部署間連携や協働により業務の効率化を図り、病院機能や病床数に適した人員確保及び配置により、更に適正な給与費となるよう努めます。</p>
16	<p>3 経営強化に向けた取組み (4) 新興感染症の感染拡大時等に</p>	<p>感染症対策では病室の位置、ゾーニングと増床、エレベーターの利用法など感染症が分かっている</p>	<p>【参考とする意見】 現在、当院では、3名の感染制御医師（ICD）と2名の感染制御看護師（ICN）を</p>

	備えた平時からの取組み	い素人の設計である。新興感染症に対し感染症・呼吸器の専門医が一人もいない状況では将来計画を立てようがない。	中心に院内感染対策に当たっており、令和2年からの新型コロナウイルス感染症にも適切に対応してきました。 新病院の設計に当たっては、感染症診療の更なる質向上と重症例への対応のため、職員のこれまでの経験や知見による意見を反映させます。
17	3 経営強化に向けた取組み (5) 施設・設備の最適化	施設・設備の適正管理と整備費の抑制では、省エネの導入に病院事業債を使うとしているが、費用対効果や耐久性を十分検討しないと無駄になる。	【参考とする意見】 導入に当たっては、耐久性や維持管理コスト等を踏まえ、費用対効果を十分に検討します。
18	3 経営強化に向けた取組み (5) 施設・設備の最適化 イ デジタル化への対応	政策医療の一環として僻地医療にも取り組まれ、心より感謝申し上げます。奈川や乗鞍へは自動車での医師の派遣となり、長時間の山岳道路運転ではかなりの危険を伴うものである。 宿泊やオンライン診療を充実させ、医師への安全性を高めていただきたい。さらに薬の配達に関しては、宅急便やドローンによる配達を試みたらいかか。	【参考とする意見】 引き続き、へき地診療所等への医師の派遣を継続し、へき地医療を支援します。 また、オンライン診療等の機能充実については、人口減少や今後の社会情勢を見極めながら、患者の利便性向上や医療スタッフの負担軽減に寄与する環境整備の一環として検討します。
19	3 経営強化に向けた取組み (6) 経営の効率化等 イ 目標達成に向けた具体的な取組事項	松本市役所職員2,500人以上(上下水道局や松本広域連合なども含めれば3,000人ほど)の定期健康診断を松本市立病院で請け負うことを検討したらいかか。 定期健康診断は雇用主が費用を負担して行う健診なので、健診機関を雇用主が指定することは一般企業では普通に行われている。現在、松本市職員は、定期健康診断は希望する松本市内の医療機関を	【参考とする意見】 ご提案の内容は、松本市及び当院における経営的なメリットや健康管理の視点においても重要な事項と認識しています。 今後、市担当部局と相談しながら研究・検討します。

		<p>個々に受診しており、松本市立病院を受診する方はそれほど多くはないと聞く。</p> <p>特定業務者健診や特殊健診で年2回受診の方もいるので、現状（P15（3）松本市立病院の現状と課題（キ）予防医療の状況によれば、2022年度は約6000件）からは少なく見積もっても1.5倍以上の件数増加を見込めると考えられる。市職員の定期健康診断分は、安定収入が見込めるため、受診者増加に合わせて病院の人員を増やすことになったとしても、経営強化策としては充分有効と考える。市役所の経費（＝市民の税金）が定期的に市立病院の収入となり、それが経営の安定につながるということは、とても堅実な経営強化策であり、市民にも支持される施策かと思われる。</p> <p>以下は経営強化策とは直接関係ないが、付帯するメリットとして、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・受診健診機関がバラバラなために現在電子データとして一括管理されていない市職員の健診結果が、松本市立病院で一括管理できるようになり、市職員の健康管理の質が向上する。 ・従業員数2,500人以上の事業所であり、本来松本市役所には専属産業医が必要だが、現状は外部の嘱託医で対応している。松本市立病院の医師に専属産業医として産業医業務を担ってもらえば、嘱託産業医は不要もしくは人員 	
--	--	---	--

		<p>削減ができ、この分の経費は削減される。</p> <p>上記内容は、市立病院の経営強化という面だけではなく、松本市立病院が市職員の健康管理を一元的に行い、市職員のパフォーマンスを最適化することにより、松本市の健康経営にも大きなメリットとなる。</p>	
20	<p>3 経営強化に向けた取組み (6) 経営の効率化等</p>	<p>経営の効率化等では2024年以降の病床数は199床ではなく、早々に180床とし急性期病床の看護配置も10:1にすべきである。余った看護師は訪問看護にまわし在宅医療を充実させるべきである。</p>	<p>【参考とする意見】</p> <p>看護配置については、医療情勢や受療動向を見ながら、機能別病床数の見直しと合わせて、適切なタイミングで検討します。</p>
21	<p>3 経営強化に向けた取組み (6) 経営の効率化等</p>	<p>前回、95%の病床稼働率で削減が必要な医師・看護師の給与費を4億円、85%で5億7千万円とした。市立病院の病床稼働率は現在60%台で、将来も70%台と想定される。意図的に一番肝心の給与削減を省いている。職員の給与削減、人員の削減、診療科の整理には一切触れていない。赤字がこれだけ出るから、どうやって少なくするかが「経営強化プラン」であるのに、具体的な方法と数字を示さず、何もしないのであれば意味がない。</p>	<p>【その他】</p> <p>経営改善に向けては、一律に給与削減を行うのではなく、病床稼働率の向上等による増収と、人員の適正配置を行うことにより、対医業収益給与費比率を下げることが目標にしています。</p>
22	<p>3 経営強化に向けた取組み (6) 経営の効率化等 イ 目標達成に向けた具体的な取組事項</p>	<p>記載は無いので、新病院および10年後、20年後の医療について追加したい。</p> <p>生物学・医学の進歩は目を見張るものがあり、常に関心を示さないと流れに置いて行かれるのが医学</p>	<p>【その他】</p> <p>引き続き臨床研究・治験への参加や学会活動等による研鑽を通じて、医療技術の進歩に伴い確立される標準的な治療技術に対応します。</p> <p>最先端技術を用いた治療</p>

		<p>界でも同じである。</p> <p>手術では支援ロボットの開発が進み、日本人の手に合った国産ロボットが開発されてきた。病院への新規導入は確実なものとなり、より高度な手術が医師にとっても苦痛なしに行われるようになった。また、遠隔操作も可能となった。</p> <p>それに伴いAI技術の開発も進み、手術のみならず、画像診断や一般診断にも取り入れられ、誤診や原因不明の病気を見落とす事も少なくなった。手術も低侵襲手術が一般的となり、患者の苦痛も和らぐようになり、レーザーメスのように出血の少ない切開も普通になった。薬も抗体薬が病院の指導のもと医薬品会社で製造されるようになり、癌など切開せずに治せる時代になってきた。IPSや幹細胞からの人工臓器の開発も夢ではなくなり、既に信大では患者のT細胞に遺伝子を導入したCAR-T細胞を患者に投与して小児脳腫瘍の治療に使われている。このような時代にあって、病院もそれに対応する準備はしておかなくてはならない。時代に遅れる病院であっては患者から見捨てられてしまう。</p>	<p>を必要とする患者については、高度先進医療を担う基幹病院へ紹介し、地域として適切な医療を提供できる体制を維持します。</p>
23	<p>3 経営強化に向けた取組み (6) 経営の効率化等</p>	<p>プラン期間中の各年度収支計画では医業収入は右肩上がり、医業費用は横ばいだが、今後5年間で物価の上昇、委託費の増加が考慮されていないのは信じられない。病床稼働率が27年、28年で急に増加</p>	<p>【その他】</p> <p>松本西部地域の将来推計では、2045年にかけて、75歳以上の入院、外来の医療需要は増加する予測です。当院の受療動向をみると、75歳以上の入院患者は全体の約7割を占めてい</p>

		<p>するのは単なる数字合わせで、医療需要が減っていく環境で考えられない言葉の遊びである。</p>	<p>ることから、回復期病床のニーズに応え、機能別病床数の見直しを行う事により、病床稼働率の向上を目指します。</p> <p>また、新病院においては、個室率を高める事により、柔軟なベッドコントロールが可能となる環境を整備し、病床の高稼働の維持を図ります。</p> <p>なお、費用については、今後の物価の上昇等から増大する事も予想されますが、可能な限り経費削減に努める事により、費用の抑制を行います。</p>
24	<p>3 経営強化に向けた取組み (6) 経営の効率化等 エ 点検・評価、公表等</p>	<p>病院経営に当たって実に重要な点だと思う。HPには決算など一般市民が見てわかるように示していただきたい。「経営評価委員会」の議論も載せて欲しい。</p> <p>病院によっては、手術の方法などHPに詳しく載せている所もある。患者が安心して病院を訪れる事が出来るよう、広報の充実を図っていただきたい。</p>	<p>【趣旨同一の意見】</p> <p>現在、決算書等は当院のホームページ上で公開しています。</p> <p>また、本プランについては、各事業年度終了後、決算数値等が確定した時点で点検・評価を行うとともに、適宜見直し等を検討し、その結果についてはホームページ等に公表します。</p> <p>さらに、市民へ様々な情報発信を行う中で、ホームページ等を活用して手術の方法等について情報提供を行うなど、広報の充実を図ります。</p>