

## 第18回船橋市リハビリセンター運営委員会 議事録

日 時 : 令和4年11月2日 18:00～19:30  
場 所 : 船橋市役所 9階 第1会議室  
出席者 : 鳥海委員、遠山委員、馬場委員、五日市委員、井上委員、吉田委員  
塩原委員、田中委員  
市職員 : 健康・高齢部長、健康政策課長、健康政策課長補佐、  
健康政策課医療施設係  
指定管理者 : 医療法人社団輝生会 石原センター長、江尻副センター長、  
加納サポート部長、豊嶋マネジャー

(1) 改選に伴う委員の紹介、委嘱状の交付、資料等の確認

(2) 委員長・職務代理者の選出

委員が鳥海委員を委員長に推薦し、鳥海委員より了承を得た。また、鳥海委員長が職務代理者として遠山委員を指名し、了承を得た。

(3) 会議の公開に関する確認

(4) 指定管理者による令和3年度事業報告について説明

船橋市リハビリセンターの指定管理者である医療法人社団輝生会より令和3年度事業報告について説明を行った。

◇鳥海委員長

ただいまご説明いただきました令和3年度事業報告書につきまして、皆さまからのご質問をお受けしたいと思います。

◆田中委員

センター基盤について、第15回と見比べてみたところ、同じような書きぶりだったのですが、現在の体制というのはいつから組まれているのでしょうか。

●加納サポート部長

2014年にセンターの指定管理を始めた頃から大きくは変わっておらず、この体制を維持しております。

◆田中委員

まず書き方の問題だと思うのですが、今年度こういう体制でやりました、実績はこうでした、という書き方であればわかるのですが、今の書き方では、今年度はこういう体制を組みました、というふうになっています。2014年からだいたい同じ体制であるわけですから、例えば副センター長を配置したとありますが、今年度配置したわけではないですよ。そういった意味で、年度ごとの体制だけを書かれると、今年度新たな体制を組まれたのかなというような意味合いをもってしまって、読み手が迷ってしまう。その辺は書き方の工夫なのだろうと思うのですが、大きな流れはこういう体制を組んでいきます、それでこういうことを今年度はやりましたとしたうえで、サービス機能や利用状況とか収支状況の結果が出てくるというような流れだとスムーズに流れるように感じました。

#### ◇鳥海委員長

貴重なご意見をありがとうございます。私も同感です。今まで踏襲してきたものを出すのではなく、新たに行ったものや設置したもの、あるいはあえて撤廃したものを挙げていただく、そこに理由や検討といったことを書くと、非常にわかりやすいかと思しますので、次からそれを加えるようにいたしましょう。ありがとうございます。

そのほかご質問・ご意見ございますか。

#### ◆井上委員

ご説明ありがとうございます。私もセンター基盤の整備のところ、少し具体的に教えていただきたいところとしまして、医療安全委員会や感染対策委員会を設置されていると思いますが、開催頻度やその運営状況について、また医療安全のなかでは、ヒヤリハット報告に対して未然に防ぐべき対策を提案したとありますが、例えば月何件くらいそういった報告が上がってくるのかですか、改善活動もかなり頑張っていると思うので、こういったところもアウトカムとして見ていけると良いサービスにつながるのかなと思います。その辺の情報をお聞かせいただけたらなと思いました。

#### ●江尻副センター長

ご質問ありがとうございます。医療安全委員会と感染対策委員会の開催頻度は、両方とも毎月行っています。ヒヤリハットの件数は、事業ごとに挙げるようにしております、クリニックのなかでも外来・通所・訪問、訪問看護、リハビリ事業に分けて、ヒヤリハットを他と比べることで取り組んでいます。

5件の月もあれば、1件の月もあつたり、ヒヤリハットを挙げることによって大きな事故を防ごうということで声掛けをしているところです。

◇鳥海委員長

ありがとうございます。

◆塩原委員

このコロナ禍で、通所サービス・訪問サービスは本当に通う方も私たち行く方も大変な中で、事業報告をありがとうございます。

通所リハビリについて、32頁の文章になるのですけれども、最後「令和4年度においても～デイサービス事業所等関係機関と連携を深め」というところで、通所リハはデイサービスへの移行も目標達成の件数で良かったのではないのでしょうか。「デイサービスでの活動継続につながったため」が改善しなかったという位置づけになっているような文章に感じてしまったのですけれども。デイサービスの活動継続につなげたことは良かったのではないかと思います。

●江尻副センター長

おっしゃるとおりです。少し読みにくいかもしれませんが、5.6%から13.8%に上がったのは、デイサービスの活動につながったことが影響している、という意味合いでございます。今後ともデイサービスとの連携は深めていきたいという所存です。

◆塩原委員

ありがとうございます。それから31頁と37頁ですが、目標が改善しなかったこの二つのサービスについて、このコロナ禍のなかで、訪問の方は訪問を継続する方が多い、通所リハは通所リハでニーズがあるのでなかなか目標の達成は難しい。訪問から通所に本来行ければよいものが、訪問で停滞してしまう、通所リハからデイサービスにつながればよいものが通所リハで停滞してしまう。コロナの問題もあると思いますが、双方のサービスの壁になってなかなか次に進めない、その具体的なところを教えてくださいと思います。

●江尻副センター長

うまくつながりができなかった要因は何かということでしょうか。

◆塩原委員

訪問には訪問を終了にできない課題があつたのかなと思います。訪問から通

所に本来流していきましようというなかで、つなげられない何かがあって、19%にとどまったわけですね。通所は通所で課題があるので、訪問から通所へうまく流れていけば、もしかしたら訪問は目標を達成できただろうと思うのですけれども、訪問で19%になった具体的な要因というのはあるのでしょうか

●江尻副センター長

19%でもよく頑張ったほうだと思っています。もともと5%であった目標が20%にあがったので、目標は達成できなかったのですが、あと1人いれば20%に達していました。

◇鳥海委員

分母が終了した人、分子が目標を達成した人で、分子から引かれる人のなかには亡くなった方や、利用者様が施設に入った方などが含まれているんですね。訪問に行かれていた80代90代の方がお亡くなりになったというのが、分子から消されてしまったうえで、限りなく20%に近い19.1%ですので、本当は統計の取り方に問題があるかもしれないけれども、介護報酬のルールに乗っ取ってということなので、どうしてもこういった数字になってしまうということだと思いますね。

◆塩原委員

素晴らしい数字だというのはよくわかっているところですので、コロナ禍において訪問から通所につなげられない要因、困った点などがあったら教えていただけますでしょうか。

●江尻副センター長

訪問を継続したいという方のなかには、まだコロナが終息しきっていない中で、外に行きたくないという方はやはりいらっしゃると認識しています。そういう方はコロナ禍でなければ、私たちの働きかけによって、少し通所してみようかなという方はいたのかもしれないと推察致します。

◇鳥海委員

ありがとうございました。

訪問看護は昨年度と同様に今年度も大活躍だと思いますが、この数字をみてプロとしてどうですか。

◆五日市委員

今は在宅にシフトしているところですので、コロナ禍で外に出られない方たちで、訪問看護の役割が非常に高まっているなど感じています。

◇鳥海委員

実績の報告を拝見して、昨年度と今年度と悩ましい状況の中、訪問実績が非常に増えているというのは、大したものだなと思っています。

◆五日市委員

ニーズが高まっているということですね。リハビリセンターの訪問看護師さんたちは、コロナの患者さんを積極的に診てくださっていたというのが、とても大きいと思います。船橋市のなかでは今は数が増えていますけれども、最初は4ヵ所くらいしかコロナの患者を診てくださる訪問看護ステーションがなく、事業所ごとにいろんな事情があつてのことですが、リハビリセンターさんは積極的に取って下さっていたところで、すごく実績が伸びたと思います。

◇鳥海委員長

すばらしい情報をありがとうございます。

◆田中委員

地域リハビリとの関係でお伺いしたいと思います。コロナ禍なのでWebを活用した研修会などを実施したというところで文言が止まってしまっているんですが、資料3ではWebでの参加者数というのは読み取れるのでしょうか。

●江尻副センター長

資料3の実績をみていただくと、第22回の研究大会では参加人数は69名、次の第23回の研究大会では99名でした、合わせて168名でしたというふうに見て頂ければと思います。

◆田中委員

Webを活用というのは、Zoomのことですね。

●江尻副センター長

そのとおりです。

◆田中委員

4頁について、前年度は新しい方法で専門性の向上や地域リハビリテーションの普及啓発を行ったという目的意思をしっかりと出しているのに、今回はWeb研修を実施しました、で終わってしまって言葉足らずかと思います。研修会の目的意思をもっと入れて頂いた方がいいのかなと感じました。

それからリハビリ事業は、去年は2月から6月まで休館になってしまい、それが各事業に大きく影響してきたということはわかりますが、今年度も残念ながら約1か月間休館しなければならない原因が出てきた。前年度の休館はコロナが始まった当初でどうやって対応したらよいかわからなかった中での対応として、5か月という期間がありましたが、今回は1か月なのですけれども、前年度の経験を生かしているにもかかわらず、1か月間の休館がなぜ発生したのでしょうか。3密対策を講じて、体調のチェック、体温チェック、手指消毒の徹底を図られていると思うのですが、やはり2年度と3年度で感染症に対応する考え方は変わってきた経緯があるのですか。

●石原センター長

変わったこととしまして、3年度は三密を避けようということで、リハビリ教室の人数を20人から15人に減らして3か月実施したり、リハビリのフォローアップは、今まで1時間半でやっていたのを1時間に短くしたりして、人数も回数も減らしたという工夫を令和3年度はしています。1ヶ月の休みが出たというのは、市から休んでくださいということだったので、我々のところでクラスターが出て自主的に休んだというわけではないです。

◇鳥海委員

この1か月というのはおそらく、令和2年度はデルタ株があつて、年度をまたいでオミクロンがあつて、おそらくその1か月をまたいでいるということですよ。

◆田中委員

資料を見た人側からすれば、自分のところで感染が拡大して休館したというふうに見えてしまうので、そこは分かるように書いていただかないと、2年度も発生して、また発生したのかなというイメージで見られてしまうという感じがしました。

資料3のところでもちづくり出前講座を中止していますよね、2月にやるものを中止した理由は为什么呢。

●江尻副センター長

コロナの感染拡大によるものです。呼んでくださった側から中止の依頼があったものです。

◆田中委員

呼んでくれたところがということですね。その理由は入れておいた方が事業者側としてはよいのではないのでしょうか。

●江尻副センター長

勉強になります。

◆田中委員

最後に、生活期リハビリに関する調査研究をやりましたということですが、これは内容と課題がどうなったかというのは、どこかに資料があるのですか。

●江尻副センター長

資料には載っていないのですけれども、地域リハビリ研究大会というものを毎年開催させていただいておりまして、そこでご報告させていただいております。具体的には地域リハビリの事業者にご協力いただきまして、通所リハビリの実態調査と、市内にある回復期リハビリ病棟にどこから入院してきて、どこに退院されているのかという調査を毎年行っておりまして、それをまとめたものです。

◆田中委員

課題というのではないのでしょうか。

●江尻副センター長

通所リハビリで上がっている課題については、人材の確保ということで共有しております。そのほかにもいろいろありますが、一番どこの事業所にも言えるのが、人手不足だということでもあります。

◇鳥海委員

吉田委員、何かございますでしょうか。

◆吉田委員

ご報告ありがとうございます。私はケアマネージャーをしておりますが、コロナのクラスターが発生したり、濃厚接触者が出ると、訪問介護の事業所が動

けない状況になる事が多かった中、訪問看護事業所に対応をして頂き、何とか支援を継続する事ができた事例がありました。本当に感謝を申し上げます。

また、様々な研修がありますが、他団体がなかなか参集できない状況で、研修開催ができない中、オンラインの活用をいち早くしていただき、研修して頂いた事は、非常に評価できると思えました。ありがとうございます。

#### ◇鳥海委員長

馬場先生はいかがでしょうか。

#### ◆馬場委員

資料5の2枚目のところで令和2年度が2個ついていますが、これは令和3年度ということでよろしいですね。

財務内容について、診療部門なのですけれども、目標が100%で厳しい目標のなか、今回頑張って92.9%やっていただいて、本当にすごいなと思っています。その理由について45頁に書いてありますけれども、給料費などの支出が多くて、医業収入が伸びているにもかかわらず、100%がなかなか達成できないという項目があったので、給与費などはこれからどんどん伸びていく、国はどんどん給料を上げていく方向なので、それをどう改善していくのが良いのか、もし具体的な方法ですとか、もし考えていることがあれば教えていただきたいなと思います。

看護部門のほうは先ほど鳥海先生がおっしゃったように、115%まで伸びているので、時代のニーズみたいなものがあるかもしれませんが、比率が伸びていくというのはとても感心しております。給料もこれから確実に伸びていく時代のなか、施策のようなものがあれば教えていただければと思います。

#### ●加納サポート部長

ありがとうございます。おっしゃられたとおり、給与費というのはどうしても年々増えていく中で、令和2年度から3年度に給与費が大きく増えたひとつの要因としましては、令和2年度は法人全体でのコロナの影響が非常に大きく、全職員の賞与で少し厳しかったという部分を、職員が頑張ってコロナを乗り切ってくれていますので、少し賞与で報いたことから、前年度比で増えたという事はあります。とはいってもやはり100%を超えていない状況が続いているなかで、訪問リハ・通所リハ・外来リハ、人を配置する際に、できるだけ効率的に動くことでその数を減らせるかもしれない、そういった工夫を常に考えているということ。あとは、採用についても法人全体でうまく対応できるようなかたちで、採用数を減らしたりといった工夫をしていくということがあり



ます。

●石原センター長

補足になりますけれども、リハビリというのは人件費でやっていて、うちのクリニックの場合は80～85%くらいの人件費ですね。そこの給料が上がったりすると、影響は大きいかなと思います。今回の場合は、順調に1千万円くらいのプラスになったので非常によかったんですけれども、前々回のときにマイナスで、これはどうしたらいいんだろうという質問はあった気がします。リハビリセンターの経営の状況は、クリニックというのは基本的にマイナスになっているわけで、クリニック事業のマイナス分は地域リハの拠点事業部分で補うことで、収支バランスを取っています。ですから去年一度プラスになった時期もあったんですけれども、なかなかクリニックでプラスにするというのは難しいかなと。クリニックでプラスにする一番の要因は、訪問リハビリをたくさんやれば、なんとなくプラスになるのかなというのがあります。一度プラマイゼロになったという時期もあったことから、それを目指して頑張っていこうと思っているんですけれども、非常に人件費が高いというところで、他であれば機械を使って検査費などいろんなものが取れるところを、我々は人手で頑張っているところはあります。

◇鳥海委員長

ありがとうございます。

◆田中委員

45頁の改善点のところ、指標を見比べたときに、前年度はマイナスが1,979千円だったのが、今年度どんと増えてしまった。その理由はここに書いてあるんですけれども、先ほどの説明を加えて理解すれば、ここの部分はもうマイナスはやむを得ない、他で稼ぐんだという考え方しかないのでしょうか。

●石原センター長

もちろん事業がプラマイゼロであるのが一番いいんですが、稼ぐというよりもプラマイゼロで維持できていればいいのかなという基本的な考え方で、マイナスになるとこれは大変だなということです。そこはなんとかうまくやっていきたいというのが、工夫の中身かなと思います。

◆田中委員

診療所がものすごくマイナス要因を打ち出している感じに見えるんですね。

食われちゃっていますよ、というのが。そうするとほかの方が回っていけば、全体としてはきちんとした運営ができているというかたちですね。ただ、この場合は体制的なものを維持しますよと言っている中で、給与費が上がっているということですから、どうしてもこの部分はマイナスになりますよね。そうすると実績を上げていかない限り、全体としても収益が下がるという構図になるんですか。

●石原センター長

年間の予算立てをするときに、もちろん訪問看護は一日何人くらい目標にしましょうかとか、クリニック事業は何人くらい目標にしましょうかという、目標はちゃんと立ててはいるんですね。その目標に向かって毎月達成できたかというチェックをしていきながら、何が問題なのかというのを検討しながら経営して、事業展開をしています。

◆田中委員

非常に頭が痛い問題ですね。わかりました。

◇鳥海委員長

他にごぞいますか。ありがとうございます。

それでは、以上で指定管理者による令和3年度事業報告に関する質疑応答を終了します。

(5) 中期目標達成状況評価(案)

事務局より、中期目標達成状況の評価(案)に対する説明を行った。

◇鳥海委員長

それでは、事務局が作成した評価案について、みなさまからご意見をいただきたいと思います。

4項目がSではなかったということですが、マネジメントの部分に関しては先ほど塩原委員からありましたように、非常に頑張ったのSじゃないかという感じですね。これの評価が難しいところが、パワーリハ・プールリハはみんな大好きで、もっとやりたいというところがやや満足になってしまっているところで、これは例年のことですね。ただ、もっとやればいいんじゃないかというものではなく安全を考えると、プールリハを今まで事故無くやっていること自体すごいので、ここはもうSに近いAなんだろうかと、個人的には考えます。皆さま方から例えばこれはAだけどSだよなとか、数値がこうである以上、こ

のままなんだとか、そういったことを含めて、この評価に対して何かご意見はございますでしょうか。

◆田中委員

非常にコロナ禍で頑張っていたというものが全体評価、私は事務局側の評価でいいとは思いますが、あえて言えば8頁の一番上のところなのですが、「前年度と同様に増加傾向にあることから、需要の高まりに対応されている」というところで、感染症の影響等による需要の高まりというのは、ちょっと言葉が足りないのではないかと。いわゆる感染症が広がったことで、利用者が少なくなった、控えるという傾向があったという分析が一方である中で、影響による需要の高まりというのは言葉が足りないというのが、一つ疑問点としてあります。あとはその他の管理のところ、先ほど説明のあった出前講座は相手方が中止したと言っているのであれば、相手方がコロナのクラスターが発生したかどうかは知らないけれども、相手方の都合で中止になったと書いておけばいいのかなと。中止になったけれども、Webで挽回しましたよという書き方よりはいいのではないかと、中止した理由をきっちり書いていただいた方が理解しやすいと思います。

●江尻副センター長

ご意見ありがとうございます。後者のほうの中止になった理由を記載するというのは確かにそのとおりだなと思いますので、次に生かしたいと思います。8ページ目の評価については、船橋市さんのほうで書いていただいているものだと思います。

◇鳥海委員長

ここは文章を二つに分けた方がどうやら良さそうですね。そうすると誤解がないかと。そこは確認して報告させていただくということによろしいでしょうか。

そのほかに何かございますでしょうか。

◆塩原委員

5ページの目標2と6ページの目標6の部分は、確かに目標値を上げたんですよね。報酬算定上は5%なんだけれども、達成率がどの事業所も高いから、少し目標値を上げたという経緯があったと思うんです。本当にどこも大変な中報酬算定上求められている数字は確実にクリアされていますので、私はここはAでいいんじゃないかなと思っております。全国どの事業所もこの数字で悩ん

でいると思うところで、十分な達成をしていると感じます。

◇鳥海委員長

皆さまいかがでしょうか。私も状況を考えれば、それが妥当かなと思います  
が。

◆田中委員

中期目標が変更されたのは、最初の中期目標のときはどういう風に展開して  
いくかわからないから、低めに設定したという説明を受けています。今回は実  
績を踏まえて第3期に移行して目標設定をしているわけですから、その目標設  
定について、皆さんは異論がなく賛同しているわけですから、ここは目標に対  
してシビアに評価したほうが、今後評価する場合に狂わないのではないかと思  
います。

◇鳥海委員長

ありがとうございます。目標設定は同意のことなんだ、それに対する評価は  
どういう理由であれ結果なんだということも一つの案。あるいは今後もなにか  
災害等特別な理由があったときに、目標設定があり、それに対して実績があ  
り、それに対して評価があり、その評価そのものの意味というのは、今後船橋  
市民、あるいは地域に対して貢献するようというふうに、その目的が評価の  
目的になるわけですね。その評価に関わることに何か特別な事由があったとき  
に、低い評価は低い評価でしようがないんじゃないか、実績で終わり、それは  
もちろんテストで言えば点数ですからそうなんですけれども、本当はそこから  
次の何かを変更していくというのが必要になるかと思います。次へのステップ  
へとつながる評価ということ考えたときに、評価の基となっている特別な事  
由を勘案しての評価とするか、もしくは数字をそのまま出すのは非常にシンプ  
ル、フェアでいいのかもしれませんがそれがいいのか、そういった議論にな  
るかと思うのですが、その2点どちらが妥当かという点で、田中委員  
はどのようにお考えでしょうか。

◆田中委員

前回もこの評価をB評価からA評価にして、努力しているんだからA評価  
でいいんじゃないかという話が委員長の考え方としてありましたけれども、私  
はなぜこういう評価になったかという原因をきちんと書きこめばよいと思うん  
ですね。評価するための目標設定値があつて、目標設定値でみたらこうなりま  
す、だけどころこういう理由があつて今回は低くなっているんですよ。そうすれ

ば次回の評価を議論することに影響はないし、中期目標の設定はどうだったんだという批判も出てこない。確かにそれはなにもないときの目標設定だから、あったときに下がるのはやむを得ないですね。下がった理由をしっかりと書いて、Bはこういう理由でBにせざるを得なかったんだという解釈した方が、委員会としての評価としては公平性が保たれるんじゃないかと思いますけれども、前回のこともありますから、委員長の判断にお任せしていいかなと思います。

#### ◇鳥海委員長

田中委員のおっしゃることは本当にごもつともだと思います。ただ、私としてはもっと気になるのは、Sばかりの評価ですね。もうゴールに達しているかのような評価になってしまっていて、評価基準は状況を見て見直ししながら目標設定をしていくのが、本当は妥当だと思うのですが、その数値設定は、厚労省の介護報酬の数値があつてのことなんですよね。ですので、それを踏襲しているということが、時代あるいは地域というものに合致するのかと考えたときに、基本的に私の考えとしては、全国一律で国が定めたものに、妥当性や見直しが本来必要だから、許される範囲で船橋市において検討する際は、地域あるいは時代といったものを加味して評価すれば、少なくとも地域でできることに関しては改善なり、もっとここを頑張ろうよというのできるのかなという思いを込めてのブレです。基本的に平等ほど不公平なものはないというのが私の考えですので、国に定めた基準にのっとり等しく数字どおり、ということの先に見えるものというのは、説明をつければいいことですが、それを本当に公に平らと考えると、船橋市の公を考えたときに、地域・時代というのはいろんなことをできるかぎり加味した方がよいのかなと思いつつやっております。ですので、その辺の違いなのかなというふうには思います。田中委員はやはり評価は評価、その意味合いをどうしてということが答えられればいいんだというそういう考えですね。

#### ◆田中委員

私も行政経験があるものですから、行政対応の考え方はそうですよということだけなので、委員会としては委員長のお考えで評価していただいて構わないと思います。

#### ◇鳥海委員長

皆さまいかがでしょうか。塩原委員のご提案に対しては。塩原委員の考えに賛成という方は挙手をお願いしてもよろしいですか。

<過半数の委員の挙手あり>

ではそこに関してはその評価で良いかと思えます。そのほかございますでしょうか。

それでは、ただいま審議された意見をもちまして、本委員会における令和3年度事業報告及び中期目標達成状況の審議を終了するものとし、船橋市長に対する報告書の作成は、委員長に一任していただくということでよろしいでしょうか。

<異議なしの声>

ありがとうございます。

(6) その他

事務局より、モニタリングの実施状況について説明を行った。また、次回の運営委員会は令和5年7月～8月頃を予定し、今後この予定以外にリハビリセンターの運営について委員会の開催の必要があると判断した場合は、委員長と相談のうえ、臨時に開催の通知をさせていただく場合がある旨、事務局より説明があった。

◇鳥海委員長

ありがとうございました。委員の方から、他に何かございますか。

それでは本日の議題はすべて終了いたしましたので、第18回船橋市リハビリセンター運営委員会を終了します。ありがとうございました。