令和３年度第２回　新小樽市立病院改革プラン評価委員会　議事概要

日　　時　令和３年10月18日（月）午後6時30分～午後7時17分
会議形式　オンラインによるＷｅｂ会議形式（Ｚｏｏｍ）
出 席 者　委 員 長　　伊藤　　一 氏（小樽商科大学商学部　教授）
副委員長　　中村 博彦 氏（中村記念病院　理事長・院長）
委　　員　　土橋 和文 氏（札幌医科大学附属病院　病院長・教授）
高野 拓也 氏（公認会計士高野事務所　公認会計士・税理士）
夏井 清人 氏（小樽市医師会　理事）
山﨑 範夫 氏（小樽商工会議所　専務理事）
病 院 局　　並木病院局長、有村院長、馬渕統括理事、櫻木特任理事、信野特任理事、田宮理事・副院長、髙丸理事・副院長、金内理事・副院長、新谷理事・副院長、濱崎理事・看護部長、佐々木事務部長、渡邉主任医療部長、佃主任医療部長、市村医療部長・院長補佐、白井薬剤部長、佐藤副看護部長、阿部放射線室長、小山田検査科室長、生瀬患者支援センター次長、佐藤リハビリテーション主幹、渡辺栄養管理科主幹、平田臨床工学科主幹
事 務 局　　橋本事務部次長、澤里事務部主幹、野呂事務課長、佐藤経営企画課長、三田医事課長、堀合診療情報管理課長

【議事】
【1　開会】
（委員長）　お晩でございます。本日は多忙の中ご出席いただきありがとうございます。ただ今から、「令和３年度第２回新小樽市立病院改革プラン評価委員会」を開催いたします。今回が今年度第２回目となります。今回もＺｏｏｍを用いての開催とさせていただきますので、皆様方のご協力をよろしくお願いいたします。

【２　協議】
（委員長）　それでは早速、次第２番目の「協議」に入ります。
まず、本日第２回の予定は、第１回委員会でスケジュールをお示ししておりますとおり、
・令和２年度の取組状況及び収支状況並びに経営指標等に係る達成状況等に対する意見及び評価
・改革プランの推進に関し必要な事項についての意見
・評価報告書作成に向けた意見のとりまとめ
以上の３点です。
　第１回委員会で皆様方にお願いしたとおり、本日の第２回に向けて、各委員が評価表の大項目ごとに、ＡからＥまでの記号で評価をしていただき、コメントも含めて事務局へ提出していただきました。事務局で皆様方から提示していただいた内容

をまとめたものが、本日の配付資料①「改革プラン評価集計表（令和２年度分)」です。この評価集計表は、これまでと同様の作りとなっています。表の右側の「委員評価及びコメント」欄に皆様方の評価とコメントを記載しており、右上には「委員会最終評価」欄を設けておりまして、皆様方からいただいた評価のうち、多いものを「候補」として記載しています。

また、今回いただいたコメントの中には質問もありまして、事務局で質問に対する回答について整理をしていただきましたのが､資料②｢改革プラン評価集計表　質疑応答（令和２年度分)」です。

本日は、この二つの資料を基に、資料①評価集計表の大項目ごとに、委員会としての評価を一つにまとめていきたいと思います。

それでは、資料①評価集計表の１ページ目をご覧ください。はじめに、「 Ⅰ　令和２年度　取組状況の評価」、大項目「１.民間的経営手法の導入」です。

委員の評価はＡが多く、候補はＡとしています。また、委員からコメントをいただいており、その中でコメントに付番して下線が引いてあるものは質疑と捉え、回答について資料②「改革プラン評価集計表　質疑応答」に記載されています。皆様方から意見をいただいて、大項目ごとに委員会としての最終評価を一つに絞りたいと考えていますので、ご意見やご質問、または評価を変更したい旨などがございましたらご発言いただければと思います。

それでは、早速審議に入りたいと思います。「１.民間的経営手法の導入」については概ねＡ評価が多く、落穂拾い作戦を評価してる点や経営改善活動の継続及び着実な努力を期待している点についてのコメントがあります。その中で、土橋委員から①として病院ダッシュボードχの運用についての質疑がありますので、事務局からの回答をお願いします。

《資料②「改革プラン評価集計表　質疑応答（令和２年度分)」の回答①を読み上げて説明》

（委員長）　土橋委員いかがでしょうか。

（土橋委員）　その通りだと思いますので結構です。ダッシュボードχは、かなり膨大なデータが出てくるので、深掘りすればするほどはまってしまいます。労多くして提言として成り立たなくなることがあるため、合意点ということで取り込んでゆくとデータとしては出しやすいだろうということです。

（委員長）　ありがとうございます。何年か続けていくと、どの点を中心に考えていくかが定まってくる感じがしますので、今後に期待したいと思います。

次に、土橋委員から②としてＤＰＣ分析についての質疑がありますので、事務局から回答をお願いします。

《資料②「改革プラン評価集計表　質疑応答（令和２年度分)」の回答②を読み上げて説明》

（委員長）　土橋委員いかがでしょうか。

（土橋委員）　ありがとうございます。

（委員長）　今後、こういう形で進められるとよろしいかと思います。
それでは、「１.民間的経営手法の導入」の委員会最終評価については、やはりＡが多いので、Ａでよろしいですか。

（各委員　異議なし）

（委員長）　それでは、「１.民間的経営手法の導入」の委員会最終評価をＡ評価とさせていただきます。
次に、資料①の２ページ「２．経費削減・抑制対策」ということで、ここはＢが多いので委員会最終評価はＢでよろしいかと思いますが、土橋委員から③として医薬品費率などの質疑がありますので、事務局からの回答をお願いします。

《資料②「改革プラン評価集計表　質疑応答（令和２年度分）」の回答③を読み上げて説明》

（委員長）　土橋委員いかがでしょうか。

（土橋委員）　ありがとうございます。恐らくどの課題も近々問題になることばかりなので取り組んでいかれた方が良いと思います。

（委員長）　半年ごとに価格交渉を行って常に自治体病院の全国平均値以下で購入しているという事ですが、具体的数値は示していただけるものでしょうか。

（白井薬剤部長）　全国自治体病院のベンチマークで出される購入額の値引きパーセンテージは、３ヶ月おきに会報となって出ています。その数字を参考として、当院の値引き率を半年ごとに交渉しています。また、値引き率は薬価改定直後では低く、時期が進むにつれて上がる傾向にあるなど、その時期により異なります。なお、直近の全国値は 13.7%程度であり、当院の数字は伏せますがそれを上回った値引き率で交渉がまとまっております。

（委員長）　ありがとうございます。非常に上手く交渉しているようですが、何か秘訣があるのでしょうか。

（白井薬剤部長）　私はこの仕事を 10 年近く行っておりますが、交渉には色々な手段を使い、市況を見極めて薬品卸と粘り強く話し合う事が秘訣かと思います。

（土橋委員）　追加させていただきますと、なぜ問題になるのかというと、かつての価格交渉は１年に１回で、例えば、これだけ年間に購入したから年間値引きとして一括で最終的に値引きするような交渉が成り立ったのですが、これがよろしくないという事になったので、前向きに短期間で交渉していかなければならなくなりました。従いまして、ここを上手くやるとかなり有効ですが、野放図に１年後に何とかしようとしてもそれは効かないという状況になりますので、そこのところはちょっと厄介で、かつ工夫が必要になってくることだと思います。

（中村副委員長）　今は民間病院の方が低い値引き率で購入しており、公的大病院の方が安く仕入れています。

（委員長）　ありがとうございます。非常にこまめな対応をすることで値引き率が上がるということと、公的病院の方が値引き率は高いという現状もあるようなので、是非とも続けていただきたいと思います。
次に、土橋委員から④としてＳＰＤについての質疑がありますので、事務局から

の回答をお願いします。

《資料②「改革プラン評価集計表　質疑応答（令和２年度分）」の回答④を読み上げて説明》

（委員長）　土橋委員いかがでしょうか。

（土橋委員）　意外にＳＰＤ倉庫というところが危ない構造になっていて、ここで業者がプールしていることがあります。そこのところを出させないと、どれくらい貯め込んでいるのか、そうでなければ買ったことになっていて、後で使ってもいないのに買っていますという話になってしまいます。これは外見もあまり良いことではなく、中々難しい面も含んでいますので、本来的には院内に搬入した物は全て購入する、或いは部署に運んだ物から購入するという契約をされた方が将来としては良いと思います。

（委員長）　ＳＰＤで院内に運んだ後の破損品や期限切れというのは、病院の損失と考えられますか。

（土橋委員）　これを在庫側という扱いにするかどうかは契約次第だと思います。恐らく、契約外の破損や型落ちなどについては、通常はＳＰＤの外、つまり購入していないことになっていると思います。

（委員長）　これは返品や返却などもできないでしょうか。

（土橋委員）　これはメーカー側との交渉次第だと思います。

（委員長）　ありがとうございます。そういうことで、あまり在庫を貯め込まないような努力を今後もよろしくお願いします。

次に、土橋委員から⑤在庫棚卸しによるＳＰＤの成果などについての質疑がありますので、事務局からの回答をお願いします。

《資料②「改革プラン評価集計表　質疑応答（令和２年度分）」の回答⑤を読み上げて説明》

（委員長）　土橋委員いかがでしょうか。

（土橋委員）　素晴らしいと思います。

（委員長）　では、このまま続けていただきたいと思います。

次に、土橋委員から⑥手術キットの状況についての質疑がありますので、事務局からの回答をお願いします。

《資料②「改革プラン評価集計表　質疑応答（令和２年度分）」の回答⑥を読み上げて説明》

（委員長）　土橋委員いかがでしょうか。

（土橋委員）　現場は手術キットにしてほしいという希望が非常に強いと思いますが、上手く使わないと在庫だけ増えてコストも上がり逆効果となりますので、規模感と場所をきっちり選定すれば非常に良い効果が出てくると思います。

（委員長）　ありがとうございます。ＨＯＧＩ社製の手術キットは結構高いということで、何度か当委員会の中でも議論してきましたが、手術キットを使用する場合は在庫量の

削減などコスト計算の際に算定しやすいという効果もあるかと思いますが、それ以上の支出を招くことになるので、その辺りを勘案しながらの検討になると思います。
なお、他にもコメントが寄せられており、取組に関しては非常に評価されており、まだ成果が出てこないということもありますが、取組の方向性はこれでよろしいのではないかと思っています。
それでは、「２．経費削減・抑制対策」の委員会最終評価については、Ｂが多いので、Ｂでよろしいですか。

（各委員　異議なし）

（委員長）　それでは、「２．経費削減・抑制対策」の委員会最終評価をＢ評価とさせていただきます。
次に、資料①の３ページ「３．収入増加・確保対策」ということでコメントが寄せられていますが、コロナ禍の状況のため仕方がないなどの意見が幾つかあります。
その中で、中村副委員長から⑦手術件数の表示方法についての質疑がありますので、事務局からの回答をお願いします。

《資料②「改革プラン評価集計表　質疑応答（令和２年度分）」の回答⑦を読み上げて説明》

（委員長）　中村副委員長いかがでしょうか。

（中村副委員長）　本来は、全身麻酔でも大手術と小手術を分けるなど色々と工夫できることがあると思います。まずは全身麻酔と局麻を分けないと、白内障の手術が上手な眼科医師が一人いなくなっただけで手術件数が大きく減ったり、軽い手術が過大評価されたりしますので、そのようにお願いします。

（委員長）　ありがとうございます。今後はこのように分けて把握するようにということで進めていただければと思います。
次に、土橋委員から⑧平均在院日数の状況についての質疑がありますので、事務局からの回答をお願いします。

《資料②「改革プラン評価集計表　質疑応答（令和２年度分）」の回答⑧を読み上げて説明》

（委員長）　土橋委員いかがでしょうか。

（土橋委員）　理由は良く分かりました。ただ、どの病院でも新型コロナ以外の患者を非常にコンパクトに運用しないと病床が確保できない状況ですので、コロナ禍になってから在院日数が顕著に短くなっています。恐らく、どの病院でもこの１、２年で大きく動いた数字は、患者数が減って在院日数が短くなったことです。そういう意味では、在院日数が伸びてしまった理由を把握しておいた方が良いと思います。

（委員長）　ありがとうございます。趨勢とは異なって逆に延びておりますので、その点を他の病院との兼ね合いを考え比較しながら検討していただければと思います。
それでは、「３．収入増加・確保対策」の委員会最終評価については、Ｂもありますが C が多いので、Ｃでよろしいですか。

（各委員　異議なし）

（委員長）　それでは、「３．収入増加・確保対策」の委員会最終評価をＣ評価とさせていただきます。

次に、資料①の５ページ「４．その他」ということで、職員の意識改革・人材育成についてのコメントが寄せられています。これについては、人材育成は時間がかかるので着実に進めていただきたい点や、これらの資料のレベルの高さを評価する旨の指摘などがあります。

ここの評価は、基本的にはＢでよろしいですか。Ａも多いのでＡでもよろしいですが。

（土橋委員）　Ａでよろしいのではないでしょうか。

（各委員　異議なし）

（委員長）　それでは、「４．その他」の委員会最終評価をＡ評価とさせていただきます。

次に、資料①の６ページ「 Ⅱ 令和２年度　経営指標に係る数値目標の評価」、大項目「１.収支改善に係るもの」です。経常収支比率、医業収支比率、地方財政法上の資金不足比率ですが、これに関してはやはりコロナ禍の中でなかなか進まないという事で委員全員がＣとしているので、基本的にはＣとさせていただきます。

コメント中で、土橋委員から⑨コロナ病床のための休床状況及び補助金についての質疑がありますので、事務局からの回答をお願いします。

《資料②「改革プラン評価集計表　質疑応答（令和２年度分）」の回答⑨を読み上げて説明》

（委員長）　土橋委員いかがでしょうか。

（土橋委員）　これは意図してできないというところが中々難しく、国の補助金のあり方が後で出されたような格好で決まっていますので、結果としてそうならざるを得なかったということで、結果としては非常に残念ですけれども、やむなしということだと思います。

（中村副委員長）　私も事前に同じ質問を病院側にしておりまして、結局分かったことは、他の市立病院は空床も含めて全体の病床数が多いので、その分そのような病院に補助金がたくさん出たということで理解しました。

（委員長）　ありがとうございます。お二人のご指摘の通りかと思います。もう一点は、他の市立病院の比較と共に、市内の病院との比較の中で、いかに市立病院がこういう場合の対応をしてきたかというのをデータとして残しておくことは、公立病院の意義と言いますか、行っている活動の評価になる一つの資産になると思いますので、そういうのを用意されるのも一つかと思います。

それでは、ここに関してはＣでよろしいですか。

（各委員　異議なし）

（委員長）　それでは、「１.収支改善に係るもの」の委員会最終評価をＣ評価とさせていただきます。

次に、資料①の７ページ「２．経費削減に係るもの」ということで、委員全員がＣとしていますので、基本的にはＣとさせていただきます。

コメント中で、中村副委員長から⑩職員給与比率の設定についてのご指摘があり

ますので、事務局からの回答をお願いします。

《資料②「改革プラン評価集計表　質疑応答（令和２年度分）」の回答⑩を読み上げて説明》

（委員長）　中村副委員長いかがでしょうか。

（中村副委員長）　特に貴院の場合は精神科病床がありますから、どうしても人件費比率が高くなるのはやむを得ないところがあると思います。せめて55％強の設定をしてもよろしいのではないかと思います。

（委員長）　ありがとうございます。その点も含めてのご指摘かと思いますので、今後改革プランの数値の改定等も含めたご検討をお願いします。

それでは、ここに関してはＣでよろしいですか。

（各委員　異議なし）

（委員長）　それでは、「２．経費削減に係るもの」の委員会最終評価をＣ評価とさせていただきます。

次に、資料①の８ページ「３．収入確保に係るもの」ということで、各種の指標に関するデータが載っています。これに関しては、概ねＢが多くてＣが幾つかありますが、基本的にはＢでよろしいでしょうか。

（各委員　異議なし）

（委員長）　それでは、「３．収入確保に係るもの」の委員会最終評価をＢ評価とさせていただきます。コロナ禍であり仕方がないということでご理解いただいているかと思います。

次に、資料①の９ページ「４．経営の安定性に係るもの」ということで、企業債残高についてです。コメントにはやむを得ないというご指摘もありますが、ここに関してはＣでよろしいですか。

（各委員　異議なし）

（委員長）　それでは、「４．経営の安定性に係るもの」の委員会最終評価をＣ評価とさせていただきます。

最後に、全体を通して皆様方からコメントをいただいており、中村副委員長からは補助金を上手に活用していただきたいというご指摘、高野委員からはこういう状況ですので引き続き経営改革を進めていただきたいというご指摘、夏井委員からはかなりの負担があったと思われますというご指摘、山﨑委員からはスタッフの皆様方の活躍を期待するというご指摘がありました。

この他に追加でご指摘等ありますでしょうか。

（各委員　発言なし）

（委員長）　それでは、これまでの大項目ごとの評価を事務局でまとめていただき、画面共有してください。皆様方は画面にてご確認ください。

（画面の表示）

＜委員会評価の確認＞

Ⅰ 令和２年度 取組状況の評価

１．民間的経営手法の導入	【 A 】
２．経費削減・抑制対策	【 B 】
３．収入増加・確保対策	【 C 】
４．その他	【 A 】

Ⅱ 令和２年度 経営指標の評価

１．収支改善に係るもの	【 C 】
２．経費削減に係るもの	【 C 】
３．収入確保に係るもの	【 B 】
４．経営の安定性に係るもの	【 C 】

この内容でよろしいでしょうか。

（各委員　異議なし）

（委員長）　それでは、委員会の評価がまとまりましたので、本日までにいただいたご意見や提言を踏まえまして、評価報告書案を作成いたしたいと思います。できあがりましたら皆様方に事前にお送りいたしますので確認をお願いいたします。次回の最終委員会にてご意見等をいただき、評価報告書の内容を決定したいと思いますがよろしいでしょうか。

（各委員　異議なし）

（委員長）　では、そういう方向で進めてまいります。

【３　その他】

（委員長）　次に、次第３番目の「その他」ですが、改革プラン等に関して皆様方からご意見などありますか。

（各委員　発言なし）

（委員長）　では、次回の開催日に関して、事務局の方からお願いします。

（事務局）　次回、第３回委員会の開催日は、第１回委員会にて今年度の開催スケジュールを説明しておりますが、11 月下旬を目途に、委員全員のご都合がつく日を後日調整させていただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

次回は、先ほど委員長からご説明がありましたとおり、評価報告書案を審議していただき、評価報告書の内容を決定していただく今年度の最終回となる予定です。なお、評価報告書案は次回の委員会前に皆様方へ配付いたしますので、事前の確認をお願いいたします。

【４　閉会】
（委員長）　それでは最後に、小樽市病院事業管理者の並木局長からご挨拶いただきます。

【小樽市病院事業管理者挨拶】
（並木局長）　本日は伊藤委員長をはじめ委員の方々には本当にお忙しいところ当評価委員会に出席いただきまして誠にありがとうございました。皆様方の適切かつ厳しい評価を受けまして、これから我々も頑張って参りたいと思いますので、今後ともよろしくお願いしたいと思います。本日はありがとうございました。

（委員長）　並木局長ありがとうございました。
それでは、本日用意された議題は全て終了しましたので、第２回委員会を終了いたします。委員の皆様、ありがとうございました。

以　上