

令和3年度第3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12月13日（月）午後6時30分～午後7時15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）

夏井 清人 氏（小樽市医師会 理事）

山崎 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、馬淵統括理事、櫻木特任理事、信野特任理事、
田宮理事・副院長、高丸理事・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、
深田主任医療部長、渡邊主任医療部長、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科主幹、渡辺栄養管理科主幹

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

欠 席 者 委 員 高野 拓也 氏（公認会計士高野事務所 公認会計士・税理士）

【議事】

（事務局） 本日の開催に当たり、事前に日程調整をさせていただきましたが、高野委員につきましては所用のため都合がつかず欠席となります。

【1 開会】

（委員長） お晩でございます。本日はご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3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。

なお、本委員会は、平成30年度に第1回を開催しまして、今年度が最終年度の4年目となり、今回が最終回となります。高野委員が残念ながら欠席ですが、最後に皆様方より、これまでの評価等を踏まえまして、一言ずつお言葉を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。

【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。本日は、評価報告書の協議、決定がテーマとなります。

皆様方にお配りしている資料①「新小樽市立病院改革プラン評価報告書【令和2

年度】(案)」については、今年度に開催した2回の評価委員会で、皆様方から出しいただいた質問や意見、それに対する病院からの回答をベースに私の方で作成し、必要であろうと感じた箇所については、病院側にヒアリングをして追加をしています。この評価報告書(案)については、委員の皆様には、事前に確認をしていただいていると思いますが、改めて審議させていただき、修正すべき点があれば修正して、後日、完成版を私の方から並木病院局長にお渡しするということになります。

それでは、早速ですが評価報告書(案)の内容について審議していきたいと思います。

まず、報告書の構成の概要についてご説明いたします。1ページに【目次】、【委員会資料】、2ページに【本報告の目的】、【本委員会の評価の方法】を記載しています。3ページの【項目別評価】は、項目別に記載した内容であり、皆様方からの指摘等を踏まえて記載しています。なお、今回は各項目が新型コロナの影響を強く受けた状況ですので、冒頭にその旨を記載しています。

このことを踏まえて、3ページからは令和2年度の取組状況について、10ページからは経営指標について記載しています。13ページでは【今後実現すべき課題】として、私の方で皆様方の意見をベースに、昨年度に引き続き指摘すべき項目を含めて記載しています。最後の14ページには、【項目別評価の推移】として、評価対象期間の平成29年度から令和2年度における、これまでの項目別評価を一覧にして載せています。

今年度は、このような形でまとめておりますが、この構成でよろしいでしょうか。

(各委員 異議なし)

(委員長) それでは各項目の内容について、項目別に確認させていただきます。

「Ⅰ. 令和2年度の取組状況」、「1. 民間的経営手法の導入」について、総合評価は【A】としています。これに関して、「民間病院の経営手法の研究」では、病院ダッシュボード χ を導入して活用しているということで、今後の活用についての注意点を踏まえ、このツールを使いながら経営改善に向けて努力していただきたい旨を記載しています。

「DPC分析結果の積極的な活用」では、DPC機能評価係数Ⅱに関して、維持及び向上策を継続的に実施していることを記載しています。それから、病院ダッシュボード χ の活用に関して、科別のDPC勉強会にて改善策案が出されている点も評価しています。

また、DPC分析に関しては、特にDPC対出来高比較による分析、適正な入院日数、検査や画像の見直し等に関して、診療科と事務サイドで経営分析ツールを活用しながら行っている点は非常に有意義であることと、今後も効果的な活動を続けていただきたいという旨を記載しています。

「診療科ごとの収支分析の検討」では、原価計算を診療科別を実施して、局長及び病院長と成果に関する評価や改善点等を協議しているということで評価したいと思います。

また、「落ち穂拾い作戦」では、項目ごとに目標値を定めて取組を継続しているので、このまま進めていただきたいという旨を記載しています。

これに関してご意見等ありますか。

(各委員 意見なし)

(委員長) 次に「2.経費削減・抑制対策」について、総合評価は【B】としています。

始めに「委託契約の点検・見直し」では、コロナ禍の中で減額となったものもありますが、増額となって支出が増えたものに関しても記載しています。それから、委託契約の見直しに関する活動内容も記載しています。

「採用医薬品数削減の取組」では、採用医薬品数の1増1減の原則を崩さずに、患者限定薬品を推奨した取組を継続していることを記載しています。

次に「後発医薬品割合の向上」では、各種活動を進めていることを記載しています。

「材料調達方法の改善」では、新たなSPDを導入しておりますが、まだ進めていないところもありますので、今後は実働できるように進めていただきたい旨を記載しています。

これに関してご意見等ありますか。

(各委員 意見なし)

(委員長) 次に「3.収入増加・確保対策」について、総合評価は【C】としています。

始めに「救急患者の増加」では、救急患者の受入努力について記載しています。

「紹介患者の増加」では、各種努力をされており、組織替えも含めて対応を行っている状況ですが、コロナの影響等もあってなかなか進まなかったという現状もありますので、その旨を記載しています。

「手術件数の増加」では、KPIの指標に関して、麻酔の種類を分けて分析することを記載しています。

「平均在院日数の短縮」では、ご覧のとおり記載しています。

「クリニカルパスの活用」では、パス使用率が50%を達成したことに関して評価する旨を記載しています。

「高度な診療報酬加算の取得」では、7対1看護基準に必要な看護師数を満たす状況が続いていますが、コロナの影響による部分もあるため、基準数を確保するような取組を今後も進めていただきたいということを記載しています。

「有料個室料の取組方法整理」では、コロナ対応のベッドコントロールが必要であったということを記載しています。

「健診業務の最適化の研究」では、コロナ禍においてはなかなか厳しい状況ではありますが、その中でも努力をしているということを記載しています。

これに関してご意見等ありますか。

(各委員 意見なし)

(委員長) 次に「4.その他」について、総合評価は【A】としています。

始めに「職員の意識改革・人材育成（人事評価）」では、人事評価制度では市長部局が策定したものの摺り合わせにより検討するということを記載しています。

「職員の意識改革・人材育成（人材育成）」では、小樽市人材育成基本方針との絡みや、資格取得のサポート体制を少しずつ進めていただきたいということを記載しています。

ここまでの「Ⅰ. 令和2年度の取組状況」についてご意見等ありますか。

(各委員 意見なし)

(委員長) それでは、次の「Ⅱ. 令和2年度の経営指標」については、コロナ禍の影響により数値自体はなかなか改善できなかったというところがあり、その中で「1. 収支改善に係るもの」の総合評価は【C】として、「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」等に関する現状を主に記載しています。

冒頭でも触れていますが、基本的にはコロナの影響により対応が厳しい状況になっていたということを記載しています。

これに関してご意見等ありますか。

(各委員 意見なし)

(委員長) 次に「2. 経費削減に係るもの」の総合評価は【C】として、「職員給与費比率」、「材料費比率」、「委託費比率」について記載しています。

「職員給与費比率」については、対応策についてのご意見をいただいておりますので、その旨を記載しています。

「材料費比率」については、基本的には共同購入によって削減を実施できたところもありますので、その点も記載しています。

「委託費比率」については、ご覧のとおり記載しています。

これに関してご意見等ありますか。

(各委員 意見なし)

(委員長) 次に「3. 収支確保に係るもの」の総合評価は【B】として、「1日当たり入院・外来患者数」、「1日当たり入院・外来患者単価」等について記載しています。

「病床利用率」は、コロナ禍の影響もありかなり厳しい数値であり、「平均在院日数」についても事実のみ記載しています。

これに関してご意見等ありますか。

(各委員 意見なし)

(委員長) 次に「4. 経営の安定性に係るもの」の総合評価は【C】として、「企業債残高」について記載しており、新型コロナの補助金を最大限貰えるように努力していただきたい旨を記載しています。

これに関してご意見等ありますか。

(各委員 意見なし)

(委員長) 次に【今後実現すべき課題】として以前より指摘しておりますように、まずは「地域医療支援病院」の認定を受けたいということを記載しています。

令和2年度の紹介率は42.5%、逆紹介率は54.2%と努力をして増加しています。紹介率は基準の50%まであと一歩であり、逆紹介率は基準の70%に向けて段階的に高めて実現していただきたいと思っております。

それから、紹介率を高めるための具体的な方策として、医療機関とのコミュニケーションの強化等が非常に重要であると思いますので、改めて記載しています。

また、そのための構造面での組織体の変更も実際に行っており、患者支援センターに組織替えをしているということで、がん相談支援担当と組織内において総合的な患者対応を行っており、内容も充実しつつありますので、紹介・逆紹介率の基準

を是非とも達成していただきたく、その旨を記載しています。

次に、「経営の効率化」ということで、各種アクションプラン等については、今後も客観的で効率的な指標で進捗管理を行いながら、各年度の目標設定や診療科ごとの対応等を進めていただきたいという記載をしています。

また、新S P Dを導入していますが、まだ未実施の取組がありますので、早期に着実な成果が上がるような活動を、今後とも是非進めていただきたいと思います。

最後に全体面にも関わることではありますが、P D C Aサイクルを常に回しながら問題点を抽出して改善を進めていくということを継続していただければということをもとめに記載しています。

これに関してご意見等ありますか。

(各委員 意見なし)

(委員長) 最後に【項目別評価の推移】を記載しています。令和2年度においては、やはりコロナの影響等があり、特にⅡの経営指標に係る数値が悪くなっていますが、組織的には内部で非常に努力されており、医療における経営活動を進めている姿が見えるのではないかと考えておりますので、是非ともこの成果が今後の経営指標に反映されることを期待しており、職員皆様の努力を期待しております。

それでは、報告書に関しては、文言の細かな修正等があれば私にお任せいただき、全体の基調に関してはこの内容でよろしいでしょうか。

(各委員) 質問、意見なく、一同原案を了承

(委員長) それでは、この「新小樽市立病院改革プラン評価報告書【令和2年度】(案)」に関しては、本日欠席の高野委員からも異議はないとの報告をいただいておりますので、成案として進めさせていただきまして、後日、並木病院局長にお渡ししたいと思います。皆様ありがとうございました。

【3 その他】

(委員長) 次に、次第の「3 その他」について、今回で本評価委員会が最終回となります。

全体を通してのご意見、これまでの振り返りや感想などを皆様方から一言ずつお願いしたいと思いますのでよろしくお願いいたします。

それでは、最初に中村副委員長よりお願いします。

(副委員長) 4年間大変お世話になりましたありがとうございました。今回の評価報告書は大変上手くまとまっていると思います。ありがとうございました。

コロナ感染がありましたが、病院の方々は本当にしっかりと頑張っていたと感じております。貴院は後志地区の感染症重点医療機関ですので、この間は改革をひとまず置いておいて、コロナ感染症対応に邁進することが病院の使命だと思っております。以上となります。ありがとうございました。

(委員長) ありがとうございました。

それでは、土橋委員よりお願いします。

(土橋委員) 4年間本当にお世話になりました。ありがとうございました。並木先生におかれましては、事業管理者として大変お疲れ様でした。また、有村先生は病院長として大変な時の舵取りで本当にご苦労様でした。本当に一丸となって改革をし、良き

医療に繋げていくという姿勢を強く感じられたように思いました。私共としても逆に勉強になったと思っております。

とても頑張る姿勢が見える訳ですが、先ほど中村先生も言っておられましたが、いかんせんコロナが色々な意味で影響いたしましたので、出していただいた項目については、どこに出しても恥ずかしくない超一流の提言だったと思うのですけれども、その実現というところにコロナがかなりの障壁となってしまったのではないかと思います。ですから、今後は更に改革マインドを推進していただいて、少しでもコストの軽減というところを図っていただければと思います。そういたしますと、我々も少しでも寄与したのではないかとということになろうかと思います。

簡単に申し上げますと、恐らく 20%ぐらい患者を増やせば、帳尻としてはかなり合うでしょうし、その方が医療者としては充実し甲斐があるのではないかとあって、色々な提言をさせていただいた次第です。最後になりましたが、伊藤先生には本当にお導きいただきましてありがとうございます。

(委員長) ありがとうございます。こちらこそ、土橋先生のご指摘により委員会も上手く運営できました。ありがとうございます。

それでは、夏井委員よりお願いします。

(夏井委員) 4年間、医師会の一人としてこの会に参加させていただきました。貴院が本来、小樽市ないし後志における基幹病院としての存在だと思いますので、経営という視点で考えれば、民間とは本来違って当たり前だろうと思っています。色々と発言いたしましたけれども、小樽市民ないし後志の患者さん、もしくは私共開業医がすごく助かるという、そういう存在であることが一番大事かと思っていますので、今回のように新型コロナで皆が困っているときも第一線でやっていただいて大変助かりました。有村先生は、一番大変な時に病院長になられて大変お疲れ様です。これからも本当によろしくをお願いします。

全体としては、僕らも大変勉強させていただきました。ありがとうございます。伊藤先生も長い間お疲れ様でした。

(委員長) ありがとうございます。

それでは、山崎委員よりお願いします。

(山崎委員) 4年間大変お疲れ様でした。伊藤先生ありがとうございます。この間、昨年来社会的にも経済的にも様々な分野で大きな変容が始まって、今も続いているものですから、特に地域医療を守る最前線というか、そういう立場で市立病院は大変な思いをこれからもするのではないかと思いますけれども、並木局長を中心に、更なるご努力、ご尽力を是非ともお願いいたします。どうもありがとうございました。

(委員長) ありがとうございます。

なお、高野委員からは、事前に挨拶のお言葉を頂いております。

「日頃より大変お世話になっております。この4年間にわたり、評価委員として大変お世話になりました。私にとって、この職務は、大変貴重な経験になったものと実感しております。また、職員の方におかれましては、気遣いや、配慮を頂きながら、親切丁寧に対応頂けましたこと、改めて、御礼申し上げます。」とのことでした。

どうもありがとうございました。

それでは、私の方からですが、感想といたしまして、旧病院の時から二期にわたってこの委員長を拝命させていただいて感じたことは、旧病院の時には市立病院は不要だという意見も色々とありましたけれども、東日本大震災やコロナ等の中で、市立病院の果たすべき役割というのは、市民の方々に十分理解していただいて明確になったのではないかと考えております。ですので、是非今後も皆様方には自信を持って邁進していただければと考えております。

あと、委員長としてですが、委員の皆様方には本当にありがとうございました。特に、実務的なご指摘をいただきまして、これが無ければ委員会は進められなかったと感じております。改めて感謝を申し上げます。並木局長をはじめ対応していただきました職員の方々には、委員会の方向性を導いていただきまして改めて感謝を申し上げます。今後とも貴院が地域医療の要となつて活躍して行かれることを願っておりますので、宜しくお願いいたします。

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をいただきます。

(並木局長) 最後となりますが、伊藤委員長をはじめ、中村副委員長、土橋委員、夏井委員、山崎委員そして高野委員の皆様におかれましては、平成30年度から4年間にわたり本委員会の運営に当たりまして多大なるお力添えを頂き、誠にありがとうございました。心から感謝を申し上げます。

皆様方にご指摘、評価されました事項につきましては真摯に受け止めて、これから改善に努めて参りたいと考えております。

それでは、「新小樽市立病院改革プラン評価委員会」は本日をもって全日程を終えましたので閉会といたします。長きに渡り、誠にありがとうございました。

【4 閉会】

(委員長) 並木局長、ありがとうございました。

それでは、これをもって終了といたします。本当にありがとうございました。

以 上