

小樽市立病院経営強化プラン評価報告書【令和5年度】(案)

## 【 目 次 】

|                |                |
|----------------|----------------|
| ・目次            | ・・・・・・・・ P. 1  |
| ・本報告の目的        | ・・・・・・・・ P. 2  |
| ・本委員会の評価の方法    | ・・・・・・・・ P. 2  |
| ・項目別評価         |                |
| I. 令和5年度の取組状況  | ・・・・・・・・ P. 3  |
| II. 令和5年度の収支状況 | ・・・・・・・・ P. 9  |
| ・総合評価          | ・・・・・・・・ P. 10 |

## 【 委員会資料 】

### 第1回委員会（令和6年7月2日開催）

- ① 小樽市立病院経営強化プラン評価委員会 委員名簿
- ② 小樽市立病院職員名簿（経営強化プラン評価委員会出席職員）
- ③ 小樽市立病院経営強化プラン評価委員会 設置要綱
- ④ 令和6年度小樽市立病院経営強化プラン評価委員会 開催スケジュール（案）
- ⑤ 小樽市立病院経営強化プラン
- ⑥ 小樽市立病院経営強化プラン 実行計画
- ⑦ 令和5年度の取組状況
- ⑧ 令和5年度の収支状況
- ⑨ 経営指標等に係る数値目標の令和5年度達成状況

### 第2回委員会（令和6年9月6日開催）

- ① 経営強化プラン実行計画の院内評価の方法について
- ② 経営強化プラン評価集計表（令和5年度分）
- ③ 経営強化プラン評価集計表 質疑応答（令和5年度分）
- ④ 令和5年度の収支状況（経常費用増加の詳細）

### 第3回委員会（令和6年10月7日開催）

- ① 経営強化プラン評価集計表（令和5年度分）
- ② 経営強化プラン評価集計表 質疑応答（令和5年度分）
- ③ 令和元年度実施の患者満足度調査について
- ④ RPAシナリオ作成管理表

### 第4回委員会（令和6年11月18日開催）

- ① 小樽市立病院経営強化プラン評価報告書【令和5年度】（案）

## 【本報告の目的】

本委員会は小樽市病院事業管理者の委嘱を受け、総務省「持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院経営強化ガイドライン」(令和4年3月29日付総務省自治財政局長通知)に沿って策定された「小樽市立病院経営強化プラン」(令和5年3月)について、同ガイドラインの「第4 経営強化プランの策定・点検・評価・公表」「2 経営強化プランの点検・評価・公表」に従って、計画期間における各年度の取組等の進捗状況における客観的な外部評価を行い、また、委員各々の知識と経験から具体的提言を行い、これらを小樽市病院事業管理者に報告することを以て、小樽市病院事業の経営の健全化に資することを目的とする。

## 【本委員会の評価の方法】

第1回委員会において、「令和5年度の取組状況」(第1回委員会資料⑦)(経営強化プラン実行計画に掲げた具体的取組項目や、その達成状況を計る目標値及び主な取組状況を示したもの)、「令和5年度の収支状況」(経営強化プランの収支計画と見込との比較などを示したもの)及び「経営指標等に係る数値目標の令和5年度達成状況」(第1回委員会資料⑧・⑨)が資料として提示された。

事務局は各委員の事前評価及びコメントを集約した「経営強化プラン評価集計表(令和5年度分)」(第2回委員会資料②)及び各委員から寄せられた質疑事項及びその回答をまとめた「経営強化プラン評価集計表 質疑応答(令和5年度分)」(第2回委員会資料③)、「令和5年度の収支状況(経常費用増加の詳細)」(第2回委員会資料④)を作成し、第2回委員会前に各委員へ事前配布した。

第2回委員会では、資料②を用いて、委員長が各委員より意見及び質問を求め、議論を深めた。

また、事務局は「経営強化プラン評価集計表(令和5年度分)」(第3回委員会資料①)及び第2回委員会において各委員から寄せられた質疑事項及びその回答も含めた「経営強化プラン評価集計表 質疑応答(令和5年度分)」(第3回委員会資料②)、「令和元年度実施の患者満足度調査について」(第3回委員会資料③)、「RPAシナリオ作成管理表」(第3回委員会資料④)を作成し、第3回委員会前に各委員へ事前配布した。

第3回委員会では、資料①を用いて、委員長が各委員の意見を集約しながら、令和5年度における「取組状況」、「収支状況」及び「経営強化プラン」の委員会としての評価を取りまとめた。

### 評価の区分

- A : 目標を十分達成した
- B : 目標はおおむね達成した
- C : 目標に向け取り組んでいるが、目標は達成できていない
- D : 目標達成と大きく乖離している
- E : 取組がなされていない

## 【項目別評価】

### I 令和5年度の取組状況

#### 基本目標1

地域医療構想等を踏まえた当院の果たすべき役割・機能：総合評価【B】

「機能分化（当院の果たすべき役割）・機能の促進」

- DMAT 隊員育成人数について、隊員増員に向けて院内での働きかけを実施するも、令和5年度の隊員養成研修参加者がなかったものであるが、研修参加の希望者がなくとも毎年計画的に数名の育成を実施すべきものとする。
- 地域がん診療連携拠点病院に係る取組項目の内容が、ほぼ達成されていることは評価する。後志管内唯一の地域医療支援病院の役割として、各種研修やセミナー開催などの取組は継続していく必要があるものとする。

「連携強化（地域の医療機関等との連携を強化）」

- 医療機関等との連携強化、医師・看護師等の派遣について、紹介率、逆紹介率など全ての項目で達成している点は高く評価する。
- 今般、地域医療支援病院に承認されたことから、管内医療機関への広報などの施策を積極的に行い、収益向上につなげていくことが必要であるものとする。

「精神医療」

- 後志圏域の精神医療の状況を踏まえた、市立病院が果たすべき主な役割・機能の推進について、取組項目が概ね達成されている点は評価する。

「地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割・機能」

- 入退院支援等の質の向上のための取組項目について、全て達成されている点は高く評価する。

#### 「医療機能や医療の質の向上」

- 救急患者の増加への取組に係る救急車受入件数の目標が、十分達成されている点は高く評価する。
- 手術件数の増加への取組に関し、手術件数について、目標に届かなかったものの、全身麻酔件数が目標を達成していることから問題ないものとする。
- クリニカルパスの活用について、パス使用率など目標をほぼ達成している点は評価する。
- 栄養管理体制の充実について、多職種と連携した入院患者の栄養状態の評価等を実施している点など、努力がうかがえる。
- 患者満足度の向上に係る患者満足度調査について、コロナなどの外的条件に左右されない工夫をして、実施する必要があるものとする。

#### 「住民の理解のための取組（地域住民への情報発信など）」

- 地域医療への住民の理解のための取組について、継続して行うことを望む。
- 今般、地域医療支援病院に承認されたことから、管内医療機関への広報などの施策を積極的に行い、収益向上につなげていくことが必要であるものとする。

## 基本目標 2 医師・看護師等の確保と働き方改革：総合評価【B】

### 「医師・看護師等の確保、若手医師の確保」

- ・ 看護師の確保について、社会全般に厳しい求人事情の中、人材を確保できている点は評価する。
- ・ 職員の採用に向けた学生等への働きかけについて、採用のみならず、病院のプロモーションという側面からも実習生は積極的に受け入れていただきたい。
- ・ 実習生の受け入れについては、地理的な問題があり難しいところがあると考えるが、引き続き地道な努力を望む。
- ・ 今後さらに人材確保が厳しくなる中、前広に働きかけを継続していくことが重要であり、職員採用に向け、さらに積極的な取組に期待する。

### 「医師の働き方改革への対応」

- ・ ICT<sup>1</sup>機器、RPA<sup>2</sup>の導入について、場合によっては投資額が大きくなるので、費用対効果を十分に検討していただきたい。
- ・ 医師の働き方改革への対応について、時間外勤務の長い医師については、意識改革が必要であり、特定の職員の勤務時間が過重にならないよう、引き続き、適切な勤務時間管理を行う必要があるものとする。

---

<sup>1</sup> ICT:Information and Communication Technology（インフォメーション・アンド・コミュニケーション・テクノロジー）の略。通信を使ってデジタル化された情報をやり取りする技術のこと。

<sup>2</sup> RPA:Robotic Process Automation（ロボティック・プロセス・オートメーション）の略。人間が行ってきた作業を代行・代替するプログラムのこと。

### 基本目標 3 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組：総合評価【B】

#### 「感染症指定医療機関としての役割・機能」

- ・ BCP<sup>3</sup>の策定は大変であり、中々進まないことは理解できるが、策定の必要性を認識したうえで、コンサルタント会社の活用なども検討し、速やかに策定されることを望む。
- ・ 感染防止対策マニュアルの改訂は、大きな変更は必要ないため、状況に合わせて毎年の定期的な改訂をしていただきたい。

### 基本目標 4 施設・設備の最適化：総合評価【B】

#### 「施設・設備の適正管理と整備費の抑制」

- ・ 企業債発行額が予算額を下回り、整備費が抑制されている点は評価できる。引き続き取組を継続していただきたい。

#### 「デジタル化への対応」

- ・ DX<sup>4</sup>の推進について、ミドルアップダウンの意思決定をしていると伺っている。意思決定に関わる中間管理職のマネジメントの時間が、他業務に忙殺されることなく確保され、ミドルマネジャーとしての能力が発揮されることを望む。
- ・ デジタル化への対応について、国からの指示を待つ対応せざるを得ない状況であり、院内の取組について、現状でやむを得ないものとする。
- ・ RPA化の可能な業務を選別し、RPA化への移行や時間外勤務等の削減に期待する。

---

3 BCP：Business Continuity Plan（ビジネス・コンティニューイティ・プラン）の略。診療継続計画。

4 DX：Digital Transformation の略。デジタルと変革を意味するトランスフォーメーションによりつくられた造語で、進化したデジタル技術を社会に浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革すること。英語圏では Trans を X と略することが一般的なため、略称は「DX」が使われている。

## 基本目標 5 経営の効率化等：総合評価【B】

### 「民間病院等の経営手法の研究」

- ・ 民間病院等の経営手法の研究について、堅実に努力している点は評価する。
- ・ 民間の経営手法の取り入れなど、意識醸成を含めた経営改善に向けた取組は、継続していただきたい。

### 「収入増加・確保対策」

- ・ 高度な診療報酬加算の取得について、総合入院体制加算の取得と地域医療支援病院の目標達成は高く評価する。
- ・ リハビリテーションについて、療法士一人当たりの1日単位数17.1はかなり高い数字であり評価する一方、リハビリテーション総合計画評価料の算定率が低いことは問題である。
- ・ 検査室において経営分析ツールを活用し、外来収益につながる検討をしたものの、具体的提案には至らなかったことについて、現在の経営上の外部環境を考えると、やむを得ないものと理解する。
- ・ 経営分析システムを活用するなど、一定の取組方法が確立している点は評価する。

### 「経費削減・抑制対策」

- ・ 医療材料のコスト削減について、資材高騰の影響などにより大変厳しい状況だが、削減の取組は継続していただきたい。
- ・ 時間外業務の業務内容の精査は、RPA化できる業務の有無などを検討していく必要性からも、今年度必ず進めていただきたい。

「その他」

- ・ 人材育成は各業種共通の課題でもあり、着実にスキルアップを進められるよう、毎年継続して行い長期的に取り組むことが必要と考える。
- ・ 患者満足度を高めるには従業員の満足度を高める必要があることから、人材確保のためにも職場環境満足度調査は早期の実施を望む。

## Ⅱ. 令和5年度の収支状況

### 1. 経営指標に係る数値目標及び各種の臨床指標：総合評価【C】

#### 「経常収支比率」

令和5年度は、経常収益が計画より77百万円増収したものの、経常費用が計画より635百万円増となったことから、経常収支は計画より558百万円下回った、▲963百万円となり、計画より4.1%ポイント低い92.6%となった。

#### 「修正医業収支比率」

令和5年度は、医業収益（他会計負担金を除く）が計画より66百万円減少したことに加え、医業費用が計画より452百万円増となったことから、計画より3.7%ポイント低い84.2%となった。

#### 「資金過不足比率」

令和5年度は、計画より資金の過不足額が118百万円減少したことなどから、計画よりも1.0%ポイント低い2.3%となった。

#### 「職員給与費比率」

令和5年度は、職員給与費が計画よりも248百万円増となり、医業収益が計画より102百万円減額となったことなどから、計画より2.8%ポイント高い56.2%となった。

#### 「平均在院日数（一般病床）」

令和5年度は、計画より0.8日伸びた13.6日となった。

#### 「病床稼働率（精神科を除く）」

令和5年度は、計画より1.7%ポイント高い87.7%となった。

- ・ 令和5年度はコロナなど色々な影響があったにしても、赤字額が多額である。今後の改善に向けた見通しが見えてこない。
- ・ 病院団体も結束して厚生労働省に診療報酬を上げてもらうよう要望をしているほど、経営環境が厳しすぎる客観的状況から、赤字についてやむを得ない面もあることは理解する。
- ・ 非常に厳しい外部環境というものも踏まえたうえで、今後も改善していかなければならない部分は、経営強化プランに記載されていると認識しており、貴院の今後の取組に期待する。

## 【総合評価】

### 令和5年度 小樽市立病院経営強化プラン：総合評価【C】

取組状況の評価に係る基本目標1から5について、概ね目標達成がなされており、その取組については評価できる。一方、収支状況の評価においては、経常収支比率、修正医業収支比率などの主要な経営指標に係る数値目標は未達成であり、その取組が収支状況の改善にまだ反映されていない状況にあると言える。

収支状況の評価について、本委員会議論においても、赤字額が大きすぎるとの発言や、昨今の物価高や国の医療費抑制策による影響など非常に厳しい経営環境のため、ある程度の赤字はやむを得ないなどの発言があったが、委員会評価としては改善点について経営強化プランに記載されているとの認識に立ち、今後の取組みに期待をして、経営強化プラン全体の総合評価をしたところである。

現状の小樽市の医療介護需要はまだ高い水準にあるが、今後は減少局面に入ることが予想される。患者の確保は経営上非常に重要であり、患者から選ばれる地域の基幹病院として、今後も安定した経営を継続していくことが望まれる。公益財団法人日本医療機能評価機構の「医療の質指標基本ガイド～質指標の適切な設定と計測～」によれば、医療の質の中核にある特性の一つとして“患者中心性（患者・利用者を中心に据えた医療システムを機能させ、患者・利用者の意向、ニーズ、価値を尊重した医療を提供すること）”が挙げられている。患者中心性指標として、近年は従来の患者満足度に代わり、患者経験（PX: Patient experience）が国際的な主流になりつつあり、PX向上のための活動を組織的に取り組むなど、サービスの質向上や集患対策を検討していただきたい。

人口減少の局面においては、ともすると病院間で患者の奪い合いとなることも想定される。小樽市だけでなく後志全域の医療提供体制を考慮した小樽市立病院の立ち位置、ないしあるべき姿を改めて確認し、持続可能な地域医療提供体制を確保するためのビジョン達成へとつながるような経営改善活動を期待する。