

令和6年度第1回 小樽市立病院経営強化プラン評価委員会 議事概要

日 時 令和6年7月2日（火）午後6時30分～午後7時15分

会 場 小樽市立病院 2階講堂

出席者 委 員 藤原健祐氏（小樽商科大学大学院商学研究科 准教授）

中村博彦氏（中村記念病院 理事長・院長）

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）

長谷淳氏（北海道税理士会小樽支部 税理士）

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、
越前谷理事・副院長、金内理事・副院長、新谷理事・副院長、
深田理事・副院長、金戸理事・副院長、山下理事・主任医療部長、
佃理事・主任医療部長、濱崎理事・看護部長、佐々木事務部長、
渡邊主任医療部長・院長補佐、今井主任医療部長、鶴谷薬剤部長、
小笠原放射線室長、小山田検査科室長、難波臨床工学科主幹、
橋本患者支援センター次長

事務局 伊藤事務部次長、木戸事務部主幹、渡辺事務課長、荻原経営企画課長、
三田医事課長、堀合診療情報管理課長

【開会】

（事務局） 本日はご多忙のところお集まりいただきありがとうございます。

ただ今から、「令和6年度第1回小樽市立病院経営強化プラン評価委員会」を開催いたします。

委員長選出までの間、進行を務めさせていただきます、小樽市立病院事務部の木戸と申します。よろしくお願いいたします。

【委嘱状交付】

（事務局） 始めに、評価委員会委員の委嘱状を交付させていただきます。

《並木局長より委員5名に交付》

【病院局長挨拶】

（事務局） 並木局長より、ご挨拶申し上げます。

（並木局長） この度は、お忙しい中、評価委員の就任にご快諾いただき、心から感謝申し上げます。

委員の皆様、本評価委員会のスタートにあたり、一言ご挨拶申し上げます。

当院では、総務省の「公立病院経営強化ガイドライン」に基づき、令和5年度から9年度までの5年間を計画期間として、「小樽市立病院経営強化プラン」を令和5年3月に策定し、小樽市を中心とした後志二次医療圏における地域の基幹病院として機能分化や連携強化、経営の効率化、新興感染症への備えなどに係る様々な取組を職員一丸となって進めているところです。

当評価委員会につきましては、経営強化プランの進捗状況を客観的に評価することにより、経営強化プランの着実な推進と病院事業の経営改善につながることを目的として、外部の方を委員とした委員会を設置させていただきました。

委員の皆様をお願いいたしますのは、令和5年度の取組状況と収支状況についての評価をいただくことと、今後の当院の経営改善についての御提言をいただくことの2点であります。

当院の最近の状況について申しますと、本年3月に北海道より「地域医療支援病院」の承認を受け、地域の医療機関との連携を更に深める取組などを進めているところです。この取組みは経営強化プランの基本目標の項目にも該当しており、持続可能な地域医療提供体制確保に資するものと考えております。

また、令和5年度の収支状況につきましては、コロナのアウトブレイクが複数回発生したことや物価高騰の影響もあり、赤字となる見込みとなっております。

この後、数回に渡り、令和5年度の実態を踏まえて、忌憚のない評価をいただきますとともに、さらに当院の経営強化が図れますように、委員それぞれの専門的な見識から、ご意見を賜りますようお願いしまして、ご挨拶といたします。

よろしくお願いいたします。

【委員紹介】

(事務局) 《資料①委員名簿を事務局から読み上げ》

【病院局職員紹介】

(事務局) 《資料②職員名簿より本日出席の、局長以外の職員を事務局から読み上げ》

【評価委員会について】

(事務局) 《資料③ 評価委員会設置要綱の概要を説明》

【議事】

【1 委員長選出】

(事務局) それでは、これより議事に入らせていただきます。

議題1「委員長選出」につきましては評価委員会設置要綱第5条第2項において、「委員長は委員の互選とし」、と定めております。いかがいたしましょうか。

(各委員 発言なし)

委員の皆様からなければ、事務局から案を提示させていただきたいと存じますが、いかがでしょうか。

(各委員「異議なし」)

それでは、事務局案を申し上げます。

事務局としましては、前回の評価委員会で学識経験者の伊藤教授に委員長を務めていただき、委員会を円滑に進められた実績から、今回につきましても、学識経験者の小樽商科大学 藤原准教授に委員長をお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

(各委員「異議なし」)

藤原委員長よろしくお願いいたします。藤原委員長には、委員長席へ移動いただき、この後の議事進行をお願いしたいと思います。

(委員長) では、ご指名ですのでご承認いただきありがとうございます。委員長を務めさせていただきます小樽商科大学の藤原です。よろしくお願いいたします。小樽商科大学と申しましてもビジネススクールの教員をしております、普段はビジネスプランニングあるいは病院経営プログラムを担当しております。委員の先生方には、ご助言をいただいて経営改革の進展に資する会議といたしたく存じますので、よろしくご協力の程お願い申し上げます。

【2 副委員長指名】

(委員長) それでは、早速議事に入ります。まずは副委員長の指名となります。

議題2「副委員長指名」につきまして、評価委員会設置要綱第5条第2項で、「副委員長は委員長が指名することとなっておりますので、副委員長は、中村委員にお願いしたいと思いますよろしくお願いします。

(中村委員) はい、よろしくお願いします。

(委員長) よろしくお願いいたします。

【3 委員会開催スケジュールについて】

(委員長) 次に、議題3「委員会開催スケジュール(案)について」、事務局から説明をお願いします。

(事務局) 資料④「委員会開催スケジュール(案)」をご覧ください。

本日、7月2日の第1回委員会におきまして、この後、経営強化プランの概要説明のほか、令和5年度の取組状況と収支状況について、資料によりご説明させていただきます。

第2回の委員会は、8月を予定しており、令和5年度の取組状況と収支状況等に対して皆様からご意見を賜りたいと思います。また、経営強化プランの推進に関し必要な事項、つまりは更なる経営改善に資する事項についても、ご意見を賜りたいと考えております。

第3回の委員会は、9月を予定しており、第2回に引き続きご意見をいただくとともに、評価報告書作成に向けて、ご意見をとりまとめたいただきたく考えております。

次に、第4回の委員会は、10月を予定しており、第3回まででとりまとめたご意見を評価報告書案の形式として、ご審議いただきたいと考えております。

これらを踏まえまして、最終的には、委員長から病院事業管理者へ評価報告書の手交を行っていただきたいと考えております。

いずれの委員会にしましても、各開催時期は、一つの目安としていただければと考えております。

(委員長) 事務局の説明では、本日この後、令和5年度の取組状況と収支状況について説明いただき、第2回と第3回の委員会において皆様から意見をいただきます。そして

第4回の委員会で評価報告書をまとめていくといった流れです。

前回の評価委員会は、委員会の開催が3回で、評価報告書をまとめていたことから、開催回数は妥当であろうと思いますが、委員皆様からのご意見はありますでしょうか。

(各委員 発言なし)

【4 小樽市立病院経営強化プランの概要について】

(委員長) それでは続いて、議題4に進みます。「小樽市立病院経営強化プランの概要について」です。事務局から説明をお願いします。

(事務局) 資料⑤「小樽市立病院経営強化プラン」1ページをご覧ください。本プランの策定の趣旨として、多くの公立病院において経営状況の悪化や医師不足のために医療提供体制の維持が極めて厳しい状況にある中、国においては地域医療構想、地域包括ケアシステム等の施策を一体的に推進しており、その一つとして総務省は経営強化ガイドラインを策定したこと。本プランは経営強化ガイドラインに基づき、小樽市が病院事業の経営強化に総合的に取り組むことを基本として策定したことなどを記載しております。

次に、2ページには、策定期限、対象期間及び策定後の点検・評価・公表・改定について記載しております。策定期限は令和4年度、対象期間は令和5年度から令和9年度まで、毎年度、プランの実施状況の点検・評価を行い、結果を公表。外部委員を含む評価委員会に諮問し評価の客観性を確保することを記載しております。

2～5ページには当院の状況について、病院の概要、基本理念、経常収支、経営状況の推移として直近5か年度の決算状況などについて記載しております。

6～12ページには、地域医療構想の概要として、後志圏域地域医療構想における病床数の推計は、将来的に急性期が過剰となり、高度急性期、慢性期、及び回復期が不足する見込みについて記載しております。

13～15ページには、地域医療構想等を踏まえた当院の果たすべき役割・機能の主なものとし、災害拠点病院、高度急性期及び急性期機能の推進、小児・災害・精神等の不採算・特殊部門の医療提供、地域がん診療連携拠点病院、等について記載しております。

なお、これらの役割・機能に鑑み、地域医療構想の最終年の令和7年とプラン最終年の令和9年度の機能ごとの病床数については、現状維持としております。

その他に、かかりつけ医の推進、患者の紹介・逆紹介の積極的な実施により、後志圏域で初となる地域医療支援病院を目指すことや、医師看護師の確保に努めながら、要請に応じて関係機関への派遣を継続していくこと、等を記載しており、当院の経営強化はもとより、地域の医療機関と共存を図りながら、持続可能な地域医療提供体制の確保に向けて取り組んでいく主旨となっております。

なお、経営強化プランにおいて目指すとしております「地域医療支援病院」につきましては、本年3月に北海道より承認を受け、地域の医療機関との連携を更に深める取組などを進めているところです。

16～17ページには、地域包括ケアシステムの構築に向けて、当院は急性期機能を

中心とした医療を提供するとともに、患者さんの逆紹介を積極的に進めることや、北海道から指定された認知症疾患医療センターとしての地域における役割などを記載しております。

18 ページには、紹介・逆紹介の推進や、地域の医療機関従事者向け講演会の開催等に取り組むことなどを記載しております。

19～20 ページには、一般会計負担の考え方として、総務省の基準に沿った当市立病院会計への一般会計からの操出金について記載しております。

21 ページには、住民の理解のための取組として、当院の医療内容の発信のほか、地域医療連携の推進などに係る広報、等について記載しております。

22～25 ページには、医師・看護師等の確保と働き方改革として、医師・看護師等の確保、臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保、令和6年度から開始となる医師の働き方改革への対応について記載しております。

26～27 ページには、経営形態の見直しとして、経営形態の現状、経営形態の見直し、検討の方向性について記載しております。

28 ページには、新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組として、新型コロナウイルス感染症への対応において公立病院の役割の重要性が改めて認識されたことや、今後の新興感染症への対応などについて記載しております。

29～30 ページには、施設・設備の最適化として、施設・設備の適正管理と整備費の抑制、デジタル化への対応の一例として、インターネット回線による小樽後志地域医療連携システムの活用等について記載しております。

31～37 ページには、経営の効率化等として当院の経営指標に係る数値目標や、数値目標達成に向けた具体的な取組のほか、本プラン期間中の各年度の収支計画等について記載しております。

なお、経営強化ガイドラインでは、プラン期間の令和9年度までに経常収支が黒字化する数値目標を定めるべきとされていますが、本プランでは、経営改善に向けた取組を着実に実施していくこととし、現実的な目標年度として令和11年度での黒字化を目指すこととしております。

資料⑤の概要説明は以上です。

(委員長) 小樽市立病院経営強化プランは、国が令和4年3月に公表した「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」に基づき、病院事業の経営強化に取り組むことを基本として策定され、令和5年度から令和9年度までを対象期間とした計画になっています。

経営強化プランは、病院で決定しているものであり、ここを修正すべきなどの意見を出すものではないのですが、このプランに記載されているもの以外に、経営強化につながるような取り組みなどがあれば、皆さんからご意見をいただきますので、よろしくお願いします。

【5 令和5年度の取組状況について】

(委員長) 次に議題5「令和5年度の取組状況について」です。事務局から説明をお願いします。

(事務局) 経営強化プランを着実に推進し、経営改善を図るため、我々職員が取り組むべき具体的な実行計画といたしまして、資料⑥「小樽市立病院経営強化プラン実行計画」を作成しております。

この実行計画作成に当たりましては、経営強化プランに記載している取組項目について、5つの基本目標に分類し、項目ごとに具体的取組と、計画期間中の各年度における取組の評価指標を設定して、各項目の達成度合いを評価することとしております。

この実行計画に沿って、各実施部門が中心となり取組を行った結果につきまして、資料⑦「令和5年度の取組状況」にて、取組の評価指標にて定めた目標値と実績、それに対する院内評価、主な取組状況などを記載しております。

本日は資料⑦「令和5年度の取組状況」のなかから、院内評価が未達成であったものについてご説明させていただきます。

資料⑦の1ページをご覧ください。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、取組項目1 機能分化(当院の果たすべき役割)・機能の促進(1)災害拠点病院としての役割・機能、DMAT隊員育成人数について目標値が1人のところ実績が0人となっております。隊員増員に向けて院内での働きかけを実施したものの令和5年度の隊員養成研修参加者はありませんでしたが、令和6年度は2名育成予定となっております。

資料⑦の3ページをご覧ください。取組項目5 医療機能や医療の質の向上(5)患者満足度の向上、目標は患者満足度調査の検討、実施、公表を実施するでしたが、新型コロナウイルス感染症の状況を踏まえ、調査は未実施となりました。

資料⑦の7ページをご覧ください。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、取組項目1 感染症指定医療機関としての役割・機能、診療継続計画(BCP)の策定(ICT部会メンバー所属部署)について、策定を目標としておりましたが、各所属部署にBCP案の提出を依頼し作業を進めている段階で作成中となっております。

資料⑦の9ページをご覧ください。基本目標5 経営の効率化等、1 経営指標に係る数値目標については、いずれも未達成となっておりますが、これについては収支状況に係る評価項目としており、後ほど改めてご説明いたします。

資料⑦の10ページをご覧ください。取組項目3 収入増加・確保対策(7)経済性の追求(検査室)、検討材料の提案件数について1件以上を目標として、経営分析ツールを活用し、外来収益に繋がる検索をしたものの、具体的提案には至らなかったものです。

資料⑦の10ページをご覧ください。取組項目4 経費削減・抑制対策、(1)医療材料調達方法の見直し・改善、コストの削減・抑制にて材料費比率を26.1%以下とする目標でしたが、物価高騰による材料費の値上げなどもあり実績は27.7%と未達成となったものです。

最後に、資料⑦の12ページをご覧ください。取組項目5 その他、(2)職員が安心して働ける職場環境づくりにおいて、職場環境満足度調査の実施に係る検討を目標としておりましたが、実績は検討の前段階である情報収集に留まっております。

令和5年度の取組状況の説明は以上です。

(委員長) 具体的な意見に関しては次回の委員会でいただきますが、資料の説明を聞いて不明な点などがございましたら、委員の皆様から出していただければと思いますが、何かございますでしょうか。

(各委員 発言なし)

【6 令和5年度の収支状況について】

(委員長) では、続いて議題6「令和5年度の収支状況について」です。こちらでも事務局から説明をお願いします。

(事務局) 資料⑧をご覧ください。令和5年度の収支状況です。表の中央の縦列に5年度計画Aとありますが、この数値は資料⑤経営強化プラン36ページ「表2【収支計画】(収支改善目標額を反映)」の数値です。その一つ右側の列、5年度見込Bとありますが、これは5年度の決算見込の数値で、最終的な決算数字となる予定です。表の中央、経常損益(C)の5年度の部分をご覧ください。計画Aではマイナス4億500万円でしたが、見込Bではマイナス9億6300万円と大幅な赤字となり、計画Aよりも5億5800万円悪化したことになります。

この要因については、コロナのアウトブレイクが複数回発生したことや物価高騰の影響などによるものとなりますが、支出の部分で、計画Aと比較して(1)職員給与費が2億4800万円の増、(2)材料費が1億4600万円の増、(3)経費が9900万円の増となり、経常費用(B)が6億3500万円の増となったことによるものです。

次のページの2.収支計画(資本的収支)、3.一般会計からの繰入金の見通しについては、令和5年度はほぼ計画どおりの状況となりました。

次に資料⑨「経営指標等に係る数値目標の令和5年度達成状況」をご覧ください。

1. 経営指標に係る数値目標は、収支状況に係る評価項目としており、経常収支比率は、計画が96.7%のところ、見込は92.6%で、4.1%ポイント悪化、修正医業収支比率は、計画が87.9%のところ、見込は84.2%で、3.7%ポイント悪化、資金過不足比率は、計画が3.3%のところ、見込は2.3%で、1.0%ポイント悪化、給与費比率は、医業収益に対する給与費の比率となり、数値が小さい方が望ましいとされるもので、計画が53.4%のところ、見込は56.2%で、2.8%ポイント悪化をそれぞれしており、4指標いずれも目標に対し未達成となっております。

2. 経営強化プランの収支計画の算出に用いた数値は、資料⑥経営強化プラン実行計画の29ページに記載されているもので、該当する項目について評価対象とはしていませんが、参考として令和5年度の見込をお示ししております。

3. 各種の臨床指標は、収支状況に係る評価項目としており、一般病床の平均在院日数は、計画が12.8日のところ、見込は13.6日で、0.8日悪化し目標未達成、精神科を除く病床稼働率は、計画が86.0%のところ、見込は87.7%で、1.7%ポイント改善し目標を達成しております。

なお、紹介率及び逆紹介率につきましては、先ほどご説明した取組状況に係る評価項目としており、ここには参考としてお示ししております。

令和5年度の収支状況の説明は以上です。

(委員長) 収支状況に関しても、具体的な質問は次回の委員会をお願いする形になっておりますけれども、資料内容に関して何かご質問等ございますでしょうか。

(副委員長) 資料には記載されておりましたが「地域医療支援病院」が3月の承認で、具体的には4月から収入面で大きく変わるのでしょうか。

(並木局長) 3月に承認され、収益は4月分からになります。

(副委員長) そうすると次年度から期待できるということですね。わかりました。

(委員長) 他にございますでしょうか。

(各委員 発言なし)

【7 その他】

(委員長) では、議題7「その他」ですが、皆様から今までのところで、何かご質問等ございますでしょうか。

(山崎委員) 先ほど資料⑦でご説明いただきました、R5の実績に対し、達成、未達成ということで、理解はできましたが、概ね達成との記載が数か所見られまして、この概ね達成とする判断の基準について聞いておきたいと思います。

(事務局) 院内評価につきましては、原則として目標の100%以上は達成、70%で概ね達成と評価をしておりますが、2回目の委員会の議論の前に具体的な評価の方法は改めてご説明したうえで、委員の評価を仰ぎたいと思っております。

(山崎委員) わかりました。

(委員長) 他にございますでしょうか。

(各委員 発言なし)

(委員長) 次回の開催日について、事務局からお願いいたします。

(事務局) 次回の第2回委員会ですが、8月頃の開催を予定しております。具体的な開催日につきましては、後日改めて各委員のご予定を伺ったうえで決定させていただきますので、よろしくお願いいたします。

【8 閉会】

(委員長) それでは、これで本日用意された議題等は終了いたしましたので、第1回の委員会を終了いたします。どうもありがとうございました。

以 上