

小樽市立病院経営強化プラン評価報告書【令和6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 6 年度の取組状況	· · · · P. 3
II . 令和 6 年度の収支状況	· · · · P. 8
・ 総合評価	· · · · P. 9

【 委員会資料 】

第 1 回委員会（令和 7 年 9 月 1 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 令和 7 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）
- ④ 令和 5 年度評価報告書に係る院内取組状況
- ⑤ 小樽市立病院経営強化プラン実行計画（令和 6 年度）
- ⑥ 令和 6 年度経営強化プラン実行計画の院内評価の方法について
- ⑦ 令和 6 年度の取組状況
- ⑧ 令和 6 年度の収支状況
- ⑨ 経営指標等に係る数値目標の令和 6 年度達成状況

第 2 回委員会（令和 7 年 10 月 14 日開催）

- ① 経営強化プラン評価集計表（令和 6 年度分）
- ② 経営強化プラン評価集計表 質疑応答（令和 6 年度分）
- ③ R P A シナリオ作成管理表

第 3 回委員会（令和 7 年 11 月 27 日開催）

- ① 小樽市立病院経営強化プラン評価報告書【令和 6 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「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、委員各自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もって、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】

令和7年度第1回委員会において、今回の評価対象年度である令和6年度の評価に先立ち、「令和5年度評価報告書に係る院内取組状況」(第1回委員会資料④)により、前年度評価を受けての院内取組状況などについて提示された。

次に「令和6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6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6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6年度分)」(第2回委員会資料①)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6年度分)」(第2回委員会資料②)、「R P A シナリオ作成管理表」(第2回委員会資料③)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、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6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6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」

- ・ 研修会の参加人数、院内災害訓練参加経験者割合がやや下回っているものの、目標は概ね達成していると考える。
- ・ 地域がん診療連携拠点病院に係る取組項目の内容が、全て達成されていることは評価する。

「連携強化（地域の医療機関等との連携を強化）」

- ・ 紹介医療機関数については、地域の医療機関が減っていると考えられるため、紹介患者数も目標値に入れたほうが分りやすいと考える。
- ・ 退院時薬剤情報連携加算は令和5年度よりも実績値が減少していることから、今年度は目標値を超えることを期待する。

「精神医療」

- ・ 院内他科への往診件数が令和5年度に比して大きく減少している原因について検討願いたい。

「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評価する。

「医療機能や医療の質の向上」

- ・ 手術件数の増加への取組に関し、手術件数について、目標を達成していることは評価する。
- ・ クリニカルパスの使用率が目標に達しなかった点について気掛かりである。今年度は目標の達成を期待する。
- ・ 栄養管理体制の充実について、入院時栄養食事指導料の算定件数が、令和5年度より減少していることは気掛かりである。
- ・ 患者満足度の向上に係る患者満足度調査について、前年同様に取組がなされていないことから、令和7年度の必修項目として、早急に実施されることを望む。

「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、市民公開講座の年2回開催は、大変であると思われるが継続して行うことを望む。
- ・ 市民公開講座について、収録された動画のアーカイブ視聴など、市民の受講機会を増やす取組について、今後検討を願いたい。

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、離職に関する実績値が目標に対して下回っている点が気掛かりである。採用が厳しい状況にある中で、組織のエンゲージメントを高めることは重要であり、結果として採用にもよい影響をもたらすものと考える。
- ・ 人間関係での離職者が令和5年度に比して令和6年度は急に増加している点について、単に人間関係を原因とするという聞き方ではなく、離職理由の尋ね方に工夫が必要であると考える。
- ・ 職員の採用に向けた学生等への働きかけについて、目標、実績の人数が延べ人数というのは、この目標値の性格からすると不明瞭であると考える。
- ・ 薬学部への実習生の受け入れについては、難しいところがあると考えるが、引き続き努力を望む。
- ・ 社会全般に厳しい求人事情の中、新たな人材を確保できている点は評価する。

「医師の働き方改革への対応」

- ・ I C T¹機器、R P A²の導入について、長時間労働の解消に向けて引き続き取り組んでいただきたい。

¹ 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。

² 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」

- ・ BCP³の策定は、小樽市の基幹病院としての役割などから重要であり、他の公立病院を参考にするなどして、早期に策定していただきたい。
- ・ 防護具等資機材について、必要数量の確保を進めていただきたい。
- ・ 感染防止対策マニュアルの改訂は、継続的に行わなければならない作業であるため、状況に合わせて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【A】

「施設・設備の適正管理と整備費の抑制」

- ・ 企業債発行額及び残高とも目標を達成しており、次年度も継続されることを期待する。

「デジタル化への対応」

- ・ DX⁴の推進について、業務の選別など、RPAやAIの活用を引き続き検討されることを望む。
- ・ RPA化については、経営に与えるインパクトが定量的に示されることを期待する。

³ BCP : Business Continuity Plan (ビジネス・コンティニュイティ・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سف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」

- ・ 分析結果や良好な事例は院内で共有していただきたい。

「収入増加・確保対策」

- ・ リハビリの質の向上、経営面での安定した収益確保について、一部目標値に届かなかった点は、療法士に時短勤務職員や産休・育休職員がいることを考慮すると、やむを得ないものと考える。
- ・ 前年度未達成の項目が達成されるなど、改善が見られている点は評価する。

「経費削減・抑制対策」

- ・ 材料費、委託費などに関しては、物価、人件費の高騰を考慮するとやむを得ないと考える。
- ・ 時間外業務の業務内容の精査と、RPA化などによる業務の効率化について更に検討を進めていただきたい。

「その他」

- ・ 職場環境満足度調査は組織のエンゲージメントを評価する上で重要であり、早期の実施が望まれる。
- ・ 職場環境満足度調査について、職員のエンゲージメント向上は、パフォーマンスを発揮する上でより重要度を増していることから、進めていく必要があるものと考える。
- ・ 職場環境満足度調査については、継続した職員の確保、連携、そして、患者への良質な医療の提供の観点からも重要であると考える。

II. 令和6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【B】

「経常収支比率」

令和6年度は、経常収益が計画より 360 百万円増収したものの、経常費用が計画より 1,034 百万円増となったことから、経常収支は計画より 674 百万円下回った▲1,093 百万円となり、計画より 4.7% ポイント低い 91.9% となつた。

「修正医業収支比率」

令和6年度は、医業収益（他会計負担金を除く）が計画より 231 百万円増収したものの、医業費用が計画より 996 百万円増となったことから、計画より 4.9% ポイント低い 83.0% となつた。

「資金過不足比率」

令和6年度は、計画より資金の過不足額が 723 百万円減少したことなどから、計画よりも 6.4% ポイント低い▲2.7% となつた。

「職員給与費比率」

令和6年度は、職員給与費が計画よりも 457 百万円増となり、医業収益が計画より 213 百万円増収したことにより、計画より 3.0% ポイント高い 56.9% となつた。

「平均在院日数（一般病床）」

令和6年度は、計画より 0.5 日短縮した 12.0 日となつた。

「病床稼働率（精神科を除く）」

令和6年度は、計画より 1.8% ポイント低い 85.2% となつた。

- ・ 厳しい状況の下、収益増収している点は評価する。
- ・ 給与費比率について、人件費は今後も上昇が想定されることから、計画への反映が必要であると考える。
- ・ 給与費について、政府の人事院勧告に準拠して給与が改定される現状から、目標達成は難しかったと考える。

【総合評価】

令和6年度 小樽市立病院経営強化プラン：総合評価【B】

令和6年度における経営強化プランの取組状況については、基本目標1から5の各項目において、概ね着実な進展が見られた。特に、施設・設備の最適化やデジタル化への対応、経営効率化に向けたRPAの活用など、経営基盤の整備と持続的な改善に向けた姿勢は評価できる。一方で、患者満足度調査や職場環境満足度調査といった“声”的把握・可視化に関する取組が未実施のままである点は、組織のエンゲージメント向上及び患者中心の医療推進の観点から、早急な着手が求められる。

収支面では、経常収支比率や修正医業収支比率などの主要指標において、依然として計画値を下回る結果となった。物価や人件費の上昇、診療報酬改定の影響など、厳しい経営環境が続く中であっても、病床稼働率の維持や収益増加に向けた努力がみられた点は一定の評価に値する。今後は、費用構造の分析をより精緻化し、重点的な改善領域を明確にしたうえで、経営改善施策の実効性を一層高めていくことが期待される。

人口減少が進行する中で、地域医療提供体制の再構築が求められている。単に「選ばれる病院」としての競争力を高めるだけでなく、二次医療圏全体の最適配置を見据え、地域の医療機関や介護事業者等との連携を強化しながら、地域全体で支える医療提供モデルを構築していくことが重要である。併せて、医療の質指標として注目される患者経験（PX：Patient Experience）や、従業員経験（EX：Employee Experience）の概念を組織運営に取り入れ、医療の質と経営の質を両立させる取組が望まれる。

総じて、令和6年度の取組はおおむね計画に沿って進展しており、前年度からの改善の兆しも見られることから、総合評価としては【B】とする。今後は、経営指標の改善に直結する実効的な取組とともに、それを支える人材育成と組織体制の一層の強化を軸に、持続可能な地域医療の実現に向けたさらなる発展を期待する。