

## 第 12 回地方独立行政法人公立甲賀病院評価委員会 会議録

日 時：令和 6 年（2024 年）2 月 20 日（火）13 時 25 分から 15 時 03 分

場 所：公立甲賀病院 診療棟 2 階 講堂

出席者：

委 員 福島委員長、浅田委員、石井委員、三ツ浪委員、辻委員、草野委員  
病院組合 岩永管理者、生田副管理者、岸村会計管理者、

中井病院組合担当次長、伊藤病院組合担当局長、玉木事務局長

公立甲賀病院 辻川理事長兼院長、佐井理事兼事務部長、中尾事務次長、

陪席者：

甲賀市 伴総務部長、澤田健康福祉部長

湖南市 西岡総務部長、奥村健康福祉部長

公立甲賀病院 古川理事兼看護部長、中村人事課長、田中企画総務課長、  
上嶋医療サービス課長、久米財務課長、久保管財課長

### 開 会

#### 1. 公立甲賀病院組合管理者のあいさつ

#### 2. 地方独立行政法人公立甲賀病院理事長のあいさつ

#### 3. 地方独立行政法人公立甲賀病院令和 5 年度上半期の進捗状況について（報告）

病院から報告の後、各委員からの意見、質問なし。

#### 4. 議題

##### (1)公立甲賀病院経営強化プラン策定について

###### 【委員長】

この件については、総務省の指導により強化プラン策定に当たり、あらかじめ評価委員会などの外部の意見を聞くこととされていることから、今回、評価委員のご意見を伺うものである。

事務局から資料の説明をお願いします。

事務局から説明の後、各委員より以下のとおり意見や質問があった。

###### 【委員】

経営強化プランの 5 年間の計画を見てみると、半期後ぐらいから医業収支がプラスになっている。計画を立てる上ではこうなるんだろうが、大体収益は下にブレて、経費は上にブレる傾向は高い。

給与費率が令和 9 年度に下がっていくのは、おそらく医業収益がアップすると見込んでいるから下がっているんだろうと理解している。結局、最もインパクトが大きいのが人件費だ。コンサルが入ってるということだが、収入アップとか支出削減に対して何を具体的に言われているのか、人件費を下げられているのかお尋ねしたい。

### 【病院】

人件費は、今まで公務員と同じような給与として出していたが、第2期中期計画、今年4月からの医師の働き方改革に伴って、特に医師に関しては、時間外を今まで以上に管理するというので、時間外に関する給与規程は変更する予定になっている。決してモチベーションが下がるような方向になってはいけないということは念頭に置いている。それと職員全体に関しては、現在、コンサルと共に人事評価で、頑張った人にはそれなりのボーナス査定が付く、そうでない人にはそれなりにという、もう少し金額に反映出来るように制度改革を進めているところである。人件費に関しては、どんどん人件費を増やそうという気は勿論ないけれども、ご存じのように病院というのは、人件費を含めた固定費がどうしても大きいので、固定費はあまり変えずに医業収益を上げていく、そちらの方に私が来てから尽力をしているということをご理解いただければと思う。

### 【委員】

コンサルから、収益アップに何か具体的な提案はあるのか。

### 【病院】

コンサルからこの2年間、色んな経営の効率化の提案を受けている。例えば、出来るだけ患者さんを多くするため、甲賀・湖南市から外の圏域へ出て行った人を公立甲賀病院を中心として医療を完結させるよう皆なで取り組んでいて、その効果が少しずつ現れている。それと経営に関しては、細かいことになるが、同じ医療をしても点数が今まで取れなかったのを取れるようにする「加算」に取り組んで、収益全体は勿論、コンサルに払う費用以上に相当上がっているということは申し添えておく。

### 【委員】

下げたら良いと言う訳ではないのだが、人件費をいくら位懸けたらトントンになるのかなと言う、そういう発想なので。それで辞められたりされて病院が倒産したら困るので、判断は病院なんだが。

### 【病院】

勿論、病院と言えども民営企業と同じような考え方も取り入れて、ただ単に居るだけでは、あまり給料は出ませんよと言った考え方を職員全員に浸透させて進めていきたいと考えている。

### 【委員】

下げるという考えでなくて、看護師が必要なら給与を上げて集めようという考えもあるが、上げる収益もない。

### 【病院】

原資はあまり変えずに、より頑張っていたいただいている人には、それなりに傾斜配分的な考え方で、それを今まで以上にメリハリを付けたいということで、人事評価に今、取り組んでいる最中だ。

#### 【委員】

理事長のリーダーシップによって、医療面、特に救急医療、循環器の医療を始め、素晴らしい実績を上げてこられていると思う。そして驚いたことに看護師は、目標に達する数を確保されて、休床病床の減少、そして令和6年には全部開床するというような、すばらしい展望を持っておられるということには、敬意を表するところだ。今、委員から質問のあった経営面、財務面では中々あらゆる法人において困難性はあるのかなと思うが、そこを除いては、実績に基づいた適格な強化プランになっていると評価したいと思う。

#### 【委員】

病院の中では、看護師が人数的に絶対的、圧倒的なので色んな所で目立ってしまうという状況だ。看護協会の方では、看護師の処遇改善というのをかなり進めている。それは何故かと言うと、医療職の色んな職種の中で、看護職は若い時は給料が高いけれども、その後の伸びが非常に悪くてなかなか上がっていかない。それで最終的に退職年齢位になると他の職種に比べて、かなり低くなっていると言うことが、データには出てしまっていて、それに関しての処遇改善という方向で進めている。また、先程から話が出てきているように、人事考課を入れながら適切な給与が支給されるようにと言うようなこと、或いは、資源や人数は限られているので、その中での再配分と言うようなことであるが、看護師は、とにかく人数が多いと言うことで、給与をかなり抑えられがちになるけれど、是非そう言うことがないようにだけはお願したいなと思っている。

それと看護師の場合は、夜間24時間体制で勤務するので、若い時の給与もそうだが、夜勤手当によってすごく高くなっている。それを、「給与が高いじゃないか」と言う言われ方になってしまうことが良く話題になっている。だから基本給でどう違うのかと言う見方で、給与の再配分を適切にしていただけるとうれしく思う。コンサルが入って人事考課をすることだが、人事考課の難しさと言うのは、色んな所で今話題になっているので、それらを含めて、適切にしていだきたいと思う。看護師を確保して病棟再開してと言うことで、すごく努力されていると本当に思うので、このまま継続していただくと良いと思う。よろしく願います。

#### 【病院】

看護師の給与と言うのは、外から見ると、夜勤をされていると言うことで高いように見えるが、実際に医療業界の中で決して満足できるレベルになってないと言うことで、まず、国の施策で看護師の給与を少し上積みと言うのが昨年度もあった。やはり働いていただいている分には、十分な給与が出るようにと当院としては考えているところだ。ただ、病院が忙しくなってくると看護師の数が増えたけれど、本当に皆さんにはギリギリの所で働いていただ

いているから、これだけ忙しいと「やってられない」的な話になってしまう。これがまた離職に繋がると言う悪循環のないようにしていくためにも、さらに27、28人程度の看護師の確保にこれからも努めたい。同時に、この医療圏の中だけでも全ての病院で看護師が不足しているので、国、県主導で滋賀県内の看護師の確保を、まず増やしていくためにはどうしたら良いか、そう言った中で当院もそれなりに充足していく、全体を考えながら、私も色々出来ることは協力しながらやって行きたいと考えている次第だ。

#### 【委員】

甲賀圏域は滋賀県の中で一番看護師が不足している圏域になっているが、滋賀県全体でも病院で働く看護師の人数が減っている。去年までは微増であってもずっと増えて来た。それが令和5年4月は減っている。だから増やしたいと言うか、育成も色んなことをやらせてもらっていて、県もしてくれているが、とにかく18歳人口が減ってきてしまっているので、確保が難しい状況は続くと思う。看護師でなくても出来るような職種とか、補助者を見ていただいているが、また、そのあたりのことをご検討いただくといいかなと思っている。よろしく願います。

#### 【委員長】

日本看護協会の高橋会長は、大阪から選出された協会の看護師で、関西の県も良くご存じなので、また色んな施策を共有していただきたいと思っている。

#### 【病院】

当院としても出来る限りのタスクシェア、タスクシフト、コメディカルの方に手伝っていただいているが、この10年先を見超すと、医療技術、人でなくても出来るような部分を増やして、少ない人数でも回せるように考えている。同時に医療業界全体、そして、当院の中でも確実に常に考えていかなければならない。

#### 【委員】

収支の方だが、その他の収益の内訳と、減価償却費がかなり減っているように思う。これは新規の設備投資が出来ていないのかどうかと言うことと、それと耳障りかもしれないけれども、病院食が不味いと聞くので、患者もストレスが溜まらないように病院食の味の改善に努めていただきたいと思う。

#### 【病院】

私から病院食の方について説明する。勿論、そういう厳しい声も有るが、私の個人的な見解を含めて申すと、色んな病院の中で当院の食事は割と好評をいただいていると多くの方からは聞いている。色んな意見を反映させながら、より良い食事、病院食に努めたいと思う。

#### 【病院】

減価償却に関しては、電子カルテの医療情報サービスを10億円を懸けて令和元年に入れた償還が終わった。しかし、また令和8年度には新たな更新をしなければならないし、ご承知のようにサイバーセキュリティの問題があるので、これは恒常的に大きなお金を懸けなければならない。地域医療を守っていく中では、絶対必要な経費なのでご理解いただきたいと思う。

#### 【委員長】

電子カルテに関しては、この2、3か月の動きで厚労省もかなり大きな動きをしてきたと思う。やはり相当経費が掛かっていると言うことを厚労省もよく解かっていたんではないかと思う。また注目したい。

#### 【委員】

この甲賀圏域の地域医療構想の中では、他の圏域に比べて恐らく人口1人当りの医療費がどれ位掛かっているというのもあるが、病床数とかも開業医の数も少ない。だから公立病院改革の中で、この地域の中の甲賀病院は稼いでいいよと多分なるんだろうと思う。だから医業収入をもっと上げて良い、ドクターを呼んでそう言うことをして良い地域なんだろうと思う。けど逆に言うと他に過剰な所もあるはずだ。だから甲賀地域も人口が減るし、将来像をとると一定以上の水準の医療が確保出来たら、そこで打ち止めと言うか、皆保険制度の中で上限を決めていこうと言うことがあって、医業収入を上げれば、その収支としては、国保としてはそれで良くなるだろうと言うことだけれど、全体像は、日本国はそれを要求してないかも知れない。ちょっと話が大きくなるけれど。地域として甲賀市として、地域住民に対して良い医療を提供するために、今は人材確保であれば、やはり看護師も含めて人件費としては確保していただきたい。それは管理者のお二方に、そういう面では補助もして地域医療を守っていただきたいと。経営がと言うと医業収入を上げる訳だから、保険診療として国からお金を取っていくと言うことになる訳なので、どんどんやりなさいと言うものではもうない。だから、その辺も考えると補助も含めて、人材も確保出来る様な地域だと言うことで、管理者にはその辺も考えていただきたい。当然、我々は医療者の給与を上げないといけないと言う立場なので、人件費削減と言われると相当困る所であって、そこに対しては補助をして頂きたいと思う。全体の経営改革の中で人件費に関しては、他の業界も給与上げようと言う段階になっているので、その辺も含めて公立病院改革策定に繋げてもらったらと思う。

#### 【病院】

これから団塊の世代の方を始め老年人口が増える中で、当院も80歳、90歳の方が救急車に乗って数多く来られる。また、腹腔鏡を始めとした低侵襲の手術が可能なので、そういった高年齢の方も手術をさせていただいている。これは全国的な方向で、このことによって国全体の社会保障費に占める医療費の割合は今後も増える可能性がある。そういったことも相まって、今、行われているが診療報酬の改正であるとか、或いは地域医療構想であるとか、また、働き方改革であるとか、そう言った中で我々が継続的に地域医療を、安定的に提供さ

せて頂くには、何が必要なのかなと言う所、高点数の診療報酬ばかりどんどん追い求めても、国保の財政のことも有るので、色んなステークホルダーのお立場の人がいる中で、自分の立ち位置を見定めることが必要である。しかし独法化した中では、やはり自助努力と言うことがまず大前提であると覚悟して経営に当たってるが、それを持って難しい場合には、また両市のご支援もいただければ有難いと思う。

**【委員長】**

施設・設備の最適化という所です。この病院が出来て10年経ったと聞いているが、これが段々古くなって行くに従って、中の見えない設備が相当傷んでくる。私が勤務している病院も、もう26年目だが、この前、全体の修繕費の見積額が58億、60億だった。それは何故かと言うと、日頃からいつも修繕をやっていない。それで大きな医療機器とか入れるとどんどん傷んでくるので、ここに書いているように10年経過して、保守を定期的にずっとやっているとというのは良いことだと思う。是非お願いしたいと思う。

**5. その他**

**○委員の再任についての（依頼）**

事務局より説明。

**【委員長】**

本日予定をした議題は、以上で終了。他に委員から特に無ければ閉会とするが、よろしいか。

**【委員】**

この前、中期計画評価の時に独法を続けるかどうかと突然聞かれたので、このまま続けたらどうかと言ったけれども、令和5年度が5億円で、これが全然当てが外れて、ずっとこんな状況が続くようであれば、他の方法も見直すことが必要なのかなとも思う。まだ、今の段階では何とも言えないけれども。誰がしたら良いか分からないけれども、指定管理者にしたら、それだけ抑え込めると思うけれど、経営出来る先生がいなくて出来ないし、元に戻したら元に戻すで一緒だし、結局、赤字になって債務超過で債務が膨らんでいくと結局、住民負担なんで、どんな経営形態でも独法でも多分、住民負担と言うことだったと思う。今のところ、計画通りなるように思っているけれど、私がどうこう言って決まることでもないが、ずっと経営の下振れが続いているので。

**【病院】**

ご心配をお掛けしお許しいただきたいが、現在、累積赤字はない。例えば、県の総合病院でいくと百数十億円の赤字が積み上がっている。それから滋賀県下の公立病院の100床当たりの繰入金、国から或いは市町から入る交付金は、県下の公立病院100床規模では、当院が一番少ない金額となっている。この中で我々も両市には迷惑を掛けないように経営改善に努

めている所なので、もうしばらく様子を継続して確認いただければと思う。今後ともご指導  
よろしく願います。

**【委員長】**

それでは、本日予定されていた議題は以上となる。  
最後に、副管理者よりご挨拶をいただく。

**【副管理者】**

公立甲賀病院組合副管理者のあいさつ。

**【福島委員長】**

本日はこれにて終了する。終了時間は15時03分。

以上

<資料>

- ・資料 1 地方独立行政法人公立甲賀病院令和5年度上半期の進捗状況等について（報告）
- ・資料 2 公立甲賀病院経営強化プラン策定について
- ・追加資料 在院患者数、入院・外来患者数動向、公立甲賀病院事業会計概況表