

第 13 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）8 月 8 日（木）13 時 27 分から 14 時 41 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、三木委員、草野委員

病院組合 岩永管理者、生田副管理者、奥村会計管理者、

中井病院組合担当次長、川崎病院組合担当局長、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、上嶋事務次長

陪席者：

甲賀市 山本総務部長、澤田健康福祉部長

湖南市 坂田総務部長、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、田中総務企画課長、

久米財務課長、久保管財課長、久米診療支援課長、森口経営戦略室長

開 会

【委員長】

本日の出席委員は 5 名で、地方独立行政法人公立甲賀病院評価委員会条例第 6 条第 2 項の規定により定足数に達しており、よって、第 13 回地方独立行政法人公立甲賀病院評価委員会を開催する。

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. 令和 5 年度地方独立行政法人公立甲賀病院の経営状況等について（報告）

病院から報告の後、委員より以下のとおり質問があった。

【委員】

コロナ補助金を収益から除いた収支の中で、その他の収益が 5 億 2,470 万円となっている。一番大きなものとしては何か。

【病院】

その他の収益の中には、運営負担金、甲賀市、湖南市から普通交付税、特別交付税の繰入金を受けているので、そちらが 3 億 9,300 万円、あと経理処理の関係で資産見返りの戻し入れて 8,800 万円であるとか、殆ど経理処理上の数字が入っている。

4. 議題

「令和5年度地方独立行政法人公立甲賀病院事業実施評価について」

【委員長】

議事次第の4、「地方独立行政法人公立甲賀病院令和5年度事業実績評価について」を議題とする。これは、地方独立行政法人法第28条の規定に、地方独立行政法人は、事業報告について設立団体の長の評価を受けなければならないことになっている。その評価に対し、評価委員会規則第2条に基づき、委員各位から意見をお聞きする。

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】

評価に関しては、12ページに支出の削減の項目で、病院評価が3に対し、組合の評価が2、私も個人的にそう思う。今回の決算書を見て「ああ」と思った。経営強化プランを見て、最初からマイナス5億円の予定だったんだなど。あと4年で収支が改善していくという計画で、計画どおり予定されていた赤字なんだと、なるほどなと思った。あと、私の経験を言うと、仮定の話と聞いてほしいが、私も株式会社の役員になったことがあり、債務超過がずっと続いたので、これ、どうなるのかと思った。今はまだ債務超過ではないが、毎年赤字が流れているのが事実であって、最初にある委員が聞かれたけれど「責任どうなんですか」と、それで院長が「私です」とおっしゃってたけれども、この経営形態では管理者と言うよりは独立行政法人の長に責任があると思っているけれども、それは1人の責任と思わないけれども、民間会社で本当に役員が責任を問われたり、私の時も「1人あたり5,000万円払おう」と言い出した人がいたので、何を言ってるのやろうと思ひ辞任したとがあった。この法人は、行政が外出しして権限と責任を移譲した感じになる。株式会社と比べては駄目だけれども、どう思われるか、私は全然思わないが、今のところは。将来、債務超過になって何らかで責任の取り方というのは色々あるが、責任の問われ方が言われてきて、近江八幡のPFIを止めた時に責任どうするのかみたいな話もあったらいいし、何処かの市民病院でも経営強化プランが出来なかったら誰の責任かと、そこは市営だったので病院長は、「市長の責任です」と言ったらいいけれども、そういう時代になってきてるんだと思うので、債務超過にならないうちに何とかした方がいいと思う。株式会社の社長だったら、あらゆる所に陳情したり、診療報酬を上げるために国に掛けあったり、もちろん経費節減は必要だ。

経費の節減で伺いたいですが、委託費が10億円位あるけれども、これは、主に何が大きいのか。

【病院】

色んな医業事務も含めた人件費ということになると思う。

【委員】

コンサルの先生が書いていたものを読んでいたら、委託の適正化で、委託しているけれど内製化したら良くなることもあると書いていた。中々簡単ではないと思うけれど、そういう

ことでも費用削減ができていくのではないかと思います。私も前向きな話を次回からしたい。

【委員】

人件費率は、何%になるか。60%ってないですね。

【病院】

直近で60.8%です。

【委員】

まあまあという所かなと思う。ここは常勤医師が何人おられるんですか。

【病院】

常勤は80名で、バイトの先生を合わせた常勤換算ですと99名。

【委員】

まあ100人。それで医業収益が105億円ということなので、そんなにめちゃくちゃ悪くはないと思う。ただ、もう1つ挙げるのが、診療単価はいくらと仰ってたか。

【病院】

診療単価は、入院が6万3,000円ほどだ。

【委員】

診療単価の目標は、どれ位で動いておられるのか。

【病院】

ケアミックスで慢性期と回復期もあるので、中々上がりにくいけれど、取り合えず6万5,000円を目指そうということで。計画よりは上がってるけれど、やはり現実的な色んな加算も含めて6万5,000円は目指したい。

【委員】

慢性期ケアミックスで診療単価を中々上げること難しいので、急性期と分けて考えていくと分析しやすいかと思う。急性期の方でどれだけ目指しておられるのか。

【病院】

急性期で7万7,000円位と思っている。

【委員】

8万円行けば、だいぶ収支改善しそうと言う所で、そんなに悪くはないと思う。あとは、

経費の削減がどうなってるとか、そのプロセスが、ここの病院ではどうされてるのかなと思
っているけれど、一元化とかされてるのか。

【病院】

当院の場合、脳外科と循環器内科が売り上げをあげた。そういったことで材料費も全て支
出増になっているけれども、1つの試みとして、ベンチマークを使ってずっと価格交渉してい
たけれども、それも、どこまでも下がるというものではないので、NCH、その全国規模の購買の
中に入れていただいて、共通の価格で納入いただけるように、その取り組みを始めてい
る。先ほど委託費の質問もあったけれども、これもどちらの病院も一緒だとは思いますが、やは
り医療情報システムの保守経費であるとか、高度医療機器の保守経費であるとか、医療安全
上どうしても使わねばならない委託費があるので、その中でも価格交渉をしっかりとする中
で経費節減に努めたいと考えている。

【病院】

追加で、人件費だけれども、まず今着手してるのは、人事評価をしっかりとる制度に基づ
いた勤勉手当。これに今までほとんど差をつけてなかったのが、成果主義的な部分を入れる
こと。更に基本給、今まで独法化してからも公営企業と同じ、公務員と同じ給与体系だった
ので、これを何年か掛かるが着手し、人件費の方も何とかコントロールをするという風には
考えている。

【委員】

人事制度、非常に大事だと思っている。私は、今年から年功序列は廃止する、そして年功
序列でずっと給料が上がっていく給与体系はなしにして、5年後位になると効果が出てくるけ
れども、それを早く着手した方がよい。ところで、看護師さんの平均年齢は何歳ですか。

【病院】

36歳です。

【委員】

若いですね。それだったら良いと思う。

【委員】

あまり経営のことは直接関係してきていないが、看護師の確保について、本当にご苦労い
ただいていて、派遣を含めていろいろな形態で採用して病棟を再開し、早期に感染症の方た
ちが受入れられたということで、効果が上がっているとお聞きして、看護師確保の大切さを
改めて感じた。今看護師確保、人材確保については、どの病院でもご苦労いただいている
が、基本的には、こちらでも行っていただいているように、離職防止、とにかく定着してい
ただく、働きやすい環境を作っていくって、やりがい、働き甲斐をもって、定着していただ

る病院を目指していただくことが大事だと思う。それを目指していただいていることがよかったと思う。他の医療機関との人事交流も滋賀医大との連携、在籍型出向プログラムを使って、訪問介護ステーションに看護師を受け入れるなど、いろいろな取り組みをされている。看護職確保に努力していただいている。それが人材確保・看護師の処遇改善等を含めて人件費が上がっていく傾向にあり、経営面で影響しているかもしれない。しかし、看護職の処遇改善は全国ですすんでおり、こちらだけが対応しないということではできないと思う。それぞれの評価をしていただいて、適正な給与体系になるように着手していただいているとのことで、それが見えるようになると思う。

【病院】

正直申し上げますと、大津、草津、守山の琵琶湖線沿線の病院に比べると、やはり看護師さんの交通の不便さというのがネックになって集まりにくいという現状がある。そういうことで、実際に働いていただくには、甲賀市で、こちらに住んで働いていただく場合は、なんらかインセンティブ的なことを考えるであるとか、色んな意味で看護師さんの定着を図り、それと同時に看護部を中心に行っているが、離職防止のための様々な講習会であるとか、また若手に対する教育であるとか、そう言ったことも継続的に進めていきたいと考えている。

【委員】

文科省から大学病院改革ガイドラインというのが出されて、この6月に滋賀医大の方も策定されたということで、県の医師会長会議の時にお聞きした。その時の文科省の財務経営改革、大学病院に対する財務経営改革には、収入増にかかるとの取り組みの推進で、保険診療収入増に関わる取り組み等のさらなる推進ということで、基本は売り上げをどう上げるかということだと思うけれども、そういうことを含めて、この物価高で材料費も上がる中、その支出を色々抑えたりということ、そして、保険収入、診療外収入の確保という風にも書いてある。それで滋賀医大のその改革プランを見ると自由診療の方も取り入れるという風なことも書いてある。だから、企業経営としては、そういうことをやっていくしか増収にならないので、その辺をこの地域の基幹病院もやらないといけないのかなというのは、この世の中全体の流れはそうなのかなと思うけれども、この地域で保険診療を増収させるというようなことも、それぞれの診療科に対して考えてもらうようにしているのかということをお聞きしたい。

【病院】

委員ご指摘の、本当の意味の自由診療、今思い浮かぶのが美容外科とか、そういうことは考えているつもりはないけれども 本院のもう1つの特色で、検診業務は出来る限り充実して、それは医療だけでなく予防医学的なことにつながるもので、地域の住民の方の健康増進に向けて、この部分はしっかりとアピールしながら、また甲賀・湖南地区には工場等も多いので、こういった所も色々連携しながら、早期にがんも見つけて、本院はがん診療拠点病院の指定をいただいているので、それを推進したいと考えている。あとは、病院でないとできない診療と言うか、かかりつけ医、病診連携をさらに徹底する、そこに尽きるのかなという風に思

っている。

【委員】

私も、今回拝見させていただいて、我々の病院から見ても頑張っておられるなという感想を持ったけれども、私の信条ではあるけれど、やはり1年、2年から経営改善していくというのが信条だ。それで横道逸れるかもしれないが、この前、会議室のこちらの方から歩いてたら、若い先生が向こうから歩いてきて、それで会議室の中にふいっと入っていったんです。それで、何故かという会議室使っていないのに電気が付いてたが、若い先生がピュッと消して出てきた。そういう動きを見たの初めてで、やっぱり若い先生に至るまで、無駄なお金は出さないと、電気は全部消してということも考えているだなと思って、ちょっと嬉しい気持ちでした。ここの建物もやはり使っていない会議室、使っていない部屋は電気をどんどん消していく。私はそうしてきた。それから、私は民間の病院にもいたけれど、公的病院が1番違うのは賞与だ。賞与は、民間病院は利益が出たものからしか払わないけれども、公的病院なので一定のきまりの中で支払われる。先日の経営関係の会議で、あまり成績良くなかったので、経営会議のメンバー全員賞与返上しましょうと言ったけれど、他の事務官の方から、とんでもないと。そういう賞与部分に関してでも、自分たちが責任を持ってやっぱり病院の経営をやってる、患者さんを増やさないといけないということ、少し経営陣にも分かってほしいと発言させていただいた経緯があって、先ほど思い出した。

この評価表というのは、これ結構作るだけでも大変な作業になってると思うので、それを利用して次の経営改善に繋がたらいいんじゃないかと、そういうことが出来たらいいと思う。

【委員】

先日、病診連携の会議に参加させていただいて、そこでも若い先生方にも話をしたけれど、日本の診療報酬体系というのは、保険診療、皆保険制度で決まっており、医療費は、例えば手術の単価にしても、欧米の方がかなり高い。日本のように安く手術を受けられる環境の国は、ほぼない。しかし皆保険制度と言ってもそこが頭打ちなので、我々が医師として、医師会としても要求しないといけないのは、色んな診療単価が安すぎると、諸外国と比べたら安すぎて、その辺はどうしていきたいかということ、医師としては声を上げていかないといけないかなとは思っている。病院経営という単体ではいいんだけど、利益を出すようなものを元々想定してないのが医療なので。診療報酬改定が2年毎だけれども、総じて頭打ちであり1%に届かない増加率だ。物価高から言うと、そんな全然上げてもらっていない。医療DX加算とか、ベースアップ加算とか、そういう加算を取って、やっとなら1%ぐらいの増加率ということになるので、その辺ももっと要求をするというか声を上げておかないと、数年後、物価高に比べてその分、診療報酬が上がってるのかどうかかわからない状態では、場合によっては医師が根を上げて仕方がないのかなとは思っている。それほど甲賀病院が悪いとは思わないので、その全体の平均レベルからしていい方か悪い方かという評価を、この会議でもっと出してほしい。他の地域、他の病院と比べて甲賀病院は、よく頑張ってる方だという評価を委員皆さん分かっておられると思うが、そこが1番出してほしい所だ。

【委員】

今のご発言に対して何かありますか。他の病院では、今もそうかわからないけれど、毎月毎月、詳細なデータと、それからランキングみたいのが来て、それを見て「くそっ」と思いながら、当時はプレッシャーであったけれど、そういう外部と比べるというのはある。私共の病院も 5 病院会議とかあって、データ全部、実際は公開されてるけれど、より詳細なデータを持ち寄ってお互いに比較しながらやっている。そういう意味で他の病院と比較するというのはある。

【病院】

まず、地方独立行政法人全国 110 ほどある病院の年 1 回の協議会で、各病院の様々な指標が出てくる。そこを見比べて見ると、そういった意味では、当院が特に悪いということはもちろんないけれど、私はいつも管理者会等でもご指摘いただいているが、だからいいという風に考えるのではなくて、やはり危機感を持って少しでも向上していく、経営面でも病院の医療の質でも、そういった姿勢を常に持つこと、そのために大事かなというふうに思っている。経営改革、委員のおられる病院は、すごく近い所で、色んな所でまたご指導ご鞭撻をいただきながら、取り入れたいところは取り入れて改善を進めたいと考えている。滋賀県の公立病院のデータもあるけれど、そういう意味では、逆に市立病院まで入れると頑張っておられる病院もあるわけだから、本当に色んな意味で、公的病院でないと難しい部分もありながら、やはり経営努力は重ねないといけないと常日頃、職員一同にも伝えてるところだ。

【委員】

稼働率は、どんなものか。

【病院】

386 床とすると、急性期は 80 パーセントは超えているが、全体の回復期と、あと地域包括ケアの部分で下がるのが 70 後半位、77%か、1 番多い時で 80%位だ。なんとかそこは 85%を目指したいと思っている。

【病院】

少し補足させていただく。先ほど、他の病院とのベンチマークというご発言をいただいた。実は昨日、市立長浜病院で滋賀県の自治体病院の事務長の会議があり、その中で、1 つの病院から各病院の病床利用率のアンケートをされたものを拝見したところ、1 番高いところの急性期病院で 79%でした。あと 70 数%、70 ギリギリ、60 後半というところがあったけれど、それがいいと言う話でなしに、病床利用率が低い、その辺はやはり経営改善努力を要することかなと実感したところだ。

【委員】

他にご発言等ございませんでしょうか。

私、前も申し上げたことあると思うけれども、今の医療制度の中で、私たちの生活があつていってるけれども、この医療費の中で、この業界に対してどれ位大きなお金が注ぎ込まれてるか。これは防衛費と文教費と合わせた位の金、国家予算のかかなりの金額がつぎ込まれてる。それが、我々は、将来ももつという風に思っていない。だから、我々の時代はそれでいいかもしれないが、ここにおられる方の時代はそれでいいかもしれないけれど、その次の時代は、それでは政府予算はもたないって言っている。それが前提で、今後どういう風にこの病院を改善していったらいいかどうかという議論は、我々の中でもやっている。そうでないと、市民の皆さんの医療がこれで終わりになるわけです。やっぱり全体の医療というのは政策で動いてると私は思っている。防衛費のために、この業界からお金を持って行こうとしているという風に思っている。そうでないと防衛費はもう賄えないと、この国際情勢の中では。だからもっと厳しくなってくると思う。そういう政策のこともやった方がいいと思うので、私の勧めは、私の病院でもやっているが、毎日、厚労省のホームページを全部見ていく、委員会の中の発言をスポーツ新聞を読むみたいに見ている。そして政府がどう言う方向へ向かっているか、その委員の先生方をチェックしていくと、その委員の先生たちがやっていくということがわかる。それと、これで終わりにするけれども、色んなデータっていうのは、大体、うちの方でも事務の方で、かなり詳細なデータが毎月出てきて、委員会で詳細に出てきます。電子カルテが私の机の前に置いているから、私自身は、皆さんもそうされてると思いますけど、電子カルテからデータを毎日取って、日々単位で、データがどういう風に動いているかということをチェックしてメモを取っている。それをしないと、もう1ヶ月過ぎた時にはもう遅いんです。これをやらないと1ヶ月過ぎたら過去のデータです。皆さん方の電子データを入れて管理して自分でチェックしていくということなさらうかどうかと思う。

以上でよろしいでしょうか。

他にご意見なければ、次に移らせていただいてよろしいでしょうか。ありがとうございます。

5. その他「令和5年度の実質的評価までの公表までのスケジュールについて」

事務局から説明の後、各委員からの意見、質問なし。

【委員長】

本日予定された議題は以上でございます。他に委員各位の方から特になければ閉会させていただきます。最後、14時31分です。

6. 公立甲賀病院組合副管理者のあいさつ

以上

<資料>

- ・資料1 令和5年度地方独立行政法人公立甲賀病院経営状況等について（報告）
- ・資料2 令和5年度事業実績に関する評価（案）について
- ・資料3 令和5年度事業実績に関する評価の公表までのスケジュールについて