

平成27年度西宮市立中央病院改革プラン評価委員会 議事録

開催日時：平成28年1月27日 午後7時から午後9時

開催場所：西宮市立中央病院 講義室（3階）

出席委員：楽木 委員長、谷澤 副委員長

大野 委員、竹政 委員、田原 委員、土井 委員（50音順）

事務局：南都 病院事業管理者、根津 院長、池田 副院長、出口 事務局長

ほか事務局職員

傍聴者：なし

次第（議事）

- （1）本日の議事運営について
- （2）改革プラン評価委員会要綱・要領について
- （3）県立西宮病院との統合に向けた動向
- （4）新・改革プランに基づく取組・自己評価について（平成26年度決算）
- （5）平成27年度の経営状況及び経営改革プランに基づく取組について
- （6）その他

議題1 本日の議事運営について

（委員長）

只今より平成27年度西宮市立中央病院（以下「中央病院」と記載。）改革プラン評価委員会を開催いたします。開会に際しまして、南都病院事業管理者より挨拶をお願い申し上げます。

（事業管理者）

西宮市病院事業管理者の南都と申します。本日は、誠にご多忙の折、当院まで足をお運びいただき、ありがとうございます。会の開催に際しまして、一言ご挨拶をいたします。

現在、当院が県立西宮病院との統合に向けた施策を進めていることは、昨年度の当委員会での報告或いはメディア等でも紹介されているところです。

ご心配をかけておりますその進捗状況ですが、平成27年6月には、兵庫県の西宮市域における医療課題に加え、両病院の課題についての意見交換を行ったとりまとめを報告しております。

この報告を受けまして、井戸知事からは「両病院の統合も選択のひとつ」という発言をいただき、くわえて昨年12月には、本市議会は知事に対し提出しました「両病院の経営統合を求める意見書」に対しては、「県市共同で、検討委員会の設置を行う。」という主旨

の回答を頂戴したところです。本日これらの件につきましても、後ほど詳細をご紹介します予定としております。

今年は、「再生」を当院の合言葉として掲げ、統合が実現するまでの間、当該施設において医療の提供を継続することになりますことから、これまで控えておりました MRI などの大型機器をはじめ、順次医療機器の更新を行うことも決定しております。また HCU の設置をはじめ、病棟の再編成についても着手している状況です。

本日は、当院における平成 26 年度の取組や経営状況等についてご報告し、評価をいただくこととなります。また今年度策定しました「経営改革プラン」における進捗状況につきましてもご紹介し、ご意見を賜りたいと考えております。

つきましては、委員の皆様方の忌憚のない意見を頂戴したいと考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

(委員長)

それでは、議事を進めさせていただきます。

本日の委員会の出席状況ですが、出席委員が 6 名、欠席委員が 0 名と半数を超えております。中央病院改革プラン評価委員会は規定により、本日の会議が有効に成立していることをご報告いたします。

続きまして、本日の議事運営について確認を致します。

本日の次第をお手元に配布しております。お手元の次第どおり進めることとしてよろしいでしょうか。

= はいの声 =

(委員長)

それでは、このとおり進めさせていただきます。

議題 2 改革プラン評価委員会要綱・要領について

(委員長)

議事の 2 番目、要綱・要領の確認でございます。

事務局は、設置要綱と運営要領について、前回から変更、修正の必要が生じている場合は、その理由を説明して下さい。

(事務局)

事務局としては、特に現時点で要綱・要領に変更等を加える必要はないものと考えています。

(委員長)

委員の皆様、要綱・要領に変更、修正を加える必要はないということですが、よろしいでしょうか。

= 異議なしの声 =

(委員長)

それでは、要綱・要領についてはこのとおりとさせていただきます。

議題 3 県立西宮病院との統合に向けた動向

(委員長)

では議事の3番目、「県立西宮病院との統合に向けた動向」です。

(事務局)

「資料2：「西宮市域における県立西宮病院と西宮市立中央病院の現状と課題に係る意見交換会」の取りまとめ報告」

「資料3：県立西宮病院と市立中央病院の経営統合を求める意見書 ・ 同（回答）」

「資料4：新聞記事(資料2・3 関連)」 の説明

(委員長)

ただいまの事務局からの報告にご意見、ご質問等ございますか。

(委員)

3点質問をいたします。1点目に、県立西宮病院との統合について、外部識者を交えた県市共同の検討委員会の設置を行うということだが、このことを一般市民としてはどのように受け止めたら良いのでしょうか。結果として統合に向けて話し合いは前進したと考えてよいのでしょうか。

2点目、朝日新聞の1月19日の記事に、県立病院と市立病院の統合は珍しいと書かれていますが、他には事例がないということでしょうか。

3点目、兵庫県には複数の県立病院がありますが、建物の老朽度を比較すると、県立西宮病院の建替え時期は先になるのでしょうか。県にとっては、優先度が低い案件になるのでしょうか。

(事務局)

1 点目につきましては、市としては統合に向けて話し合いは前進していると捉えております。知事から市議会の意見書を重く受けとめると回答をいただいていることと、過去の統合事例において外部有識者を招いた検討委員会設置に至った場合には統合を行っていることが多いためです。ただし、県の見解は新聞報道にもある通り、あくまでも統合は選択肢の1つと考え、協議を続けていくという認識であると考えます。

2 点目、県立病院と市立病院の統合事例としては、高知県と高知市、山形県と酒田市、大分県と豊後大野市等があります。ただし、数としては少ないということです。

3 点目、県立病院の中では、最も古い姫路循環器病センターが現在統合と新築移転を検討中です。次に建物の築年数が古いのは兵庫県立がんセンター、そして3番目に県立西宮病院ということです。県病院局からは、建替え時期が到来する順番として、県立西宮病院はまだ先であると聞いております。

(委員)

県立病院との統合は是非決めていただきたいが、市議会が県に意見書を出す過程で市長の存在が出てこないことが気になります。市長と市議会の関係性については色々と報じられていますが、両病院の統合に向けた協議はきちんと進むのか、見通しをお聞かせ下さい。

(事務局)

平成26年度に改定された本市の総合計画に、県立西宮病院との統合を視野に入れて取り組むということが盛り込まれています。この総合計画は市議会でも賛同を得て改定されたものであります。市長と市議会との間の不協和音については報じられているところではありますが、病院統合については、市長・市議会ともに方向性は一致しているものと考えております。

県と市の共同で検討委員会を設置することは統合に向けた大きな前進だと捉えて良いと思います。検討会の結果が、西宮市域の医療課題の解決のために、両病院の統合再編が最も良い選択であるという結論になるように我々も説明を果たしていきたいと考えています。

(委員)

病院の移転先としてアサヒビール跡地を確保している状態とはいえ、期限はあと3年半くらいです。市議会の意見書をもって、県知事が統合は選択肢の1つであるとおっしゃったことは大きな前進であると思いますが、統合が決まった時に移転先が確保できないといったことが起きないように、期限を意識して早く決めるようにして欲しいと思います。

(委員長)

県が統合に向けて協議を進めようという姿勢になったことは、昨年と比較すると大きな

前進であると私も受け止めております。統合が決まるか決まらないかで今後の設備や体制をどのようにするか判断が変わってくると思いますので、これから大変な決断を迫られることになるということがよく分かりました。

議題 4 新・改革プランに基づく取組・自己評価について（平成 26 年度決算）

（委員長）

では議事の 4 番目、「新・改革プランに基づく取組・自己評価について（平成 26 年度決算）」の審議に移ります。事務局からの説明を求めます。

（事務局）

「資料 5：西宮市立中央病院 新・改革プラン（ver. 1.2）」

「資料 6：改革プラン点検・評価審議資料」の説明。

（委員長）

ただいま説明のありました「新・改革プランに基づく取組・自己評価について（平成 26 年度決算）」について、ご意見を頂戴したいと思います。

まずは、「資料 6：新・プランの経営指標（P 12、13）」に関してご意見を求めます。

（委員長）

単価が向上した要因は何だと分析されていますか。何か対策をされましたか。

（事務局）

複数の要因があります。循環器内科の診療が開始したことと、平均在院日数が短縮したことなどが要因と考えています。

（委員長）

DPC の精度を上げるための委員会等は立ち上げておられますか。

（事務局）

DPC コーディング委員会を昨年度から月に 1 回開催し、コーディングが適正であるか、医師とともに確認し、精度向上を図っています。

（委員長）

市から 5 億円の借入をしていますが、返済の見通しは立てていますか。

(事務局)

利息付きですべて返済する予定です。５年据え置き、６年目から返済開始予定ですが、平成３２年度以降の収支計画は定めておりません。経営改革プランでは、平成３１年度に単年度資金不足を解消し、平成３２年度以降、返済を開始することを想定して借り入れをおこなっています。

(委員)

病床稼働率が低いようですが、この分母は許可病床数ですか、稼働病床数ですか。

地域医療構想の策定によって、理由なく稼働していない病床は削減の対象となる可能性があります、どのようにお考えですか。

(事務局)

稼働率の分母は、稼働病床数１９３床で計算しています。６４床は産科の休診などに伴い使用していません。

地域医療構想についてはご指摘通りの懸念はありますが、県立病院との統合後は６００床を超える病院となることを想定し、許可病床２５７床は維持していきたいと考えております。

(委員長)

現在の稼働率を見る限り、急性期にこだわらずに稼働率を上げていくことも重要かと思いますが、今後どのように対応されますか。

(事務局)

平成２８年度以降は地域包括ケア病棟を設置し、急性期を脱した患者の受入も行う予定のため、今後稼働率は向上すると考えております。

(委員長)

他に何か委員の皆様からのご意見がなければ、自己評価に移りたいと思います。

病院機能の強化に関する取組での自己評価は「○」ですが、委員の方々のご意見はいかがですか。

平成２６年度に関しましては、タスクフォースの設置により逆紹介率の向上に取り組まれています、目標値には達していないということで、評価は「○」としてはいますが、いかがでしょうか。

＝ 異議なしの声 ＝

では、委員会としての評価は「○」とします。

続いて、収入確保に関する取組での自己評価は「○」です。

循環器内科の強化等の取組をされていますが、収入が減少しているため「○」という自己評価です。委員さんのご意見はいかがですか。

(委員)

評価を前年度比で行っているようですが、本来であれば、新・改革プランの目標値と比較するものではないのでしょうか。

(事務局)

表現方法については、今後改めて検討します。

(委員長)

評価は改善に向けてどのような取り組みをしたのかがポイントになるため、十分な活動をした上で、数値目標が達成されれば評価は「◎」で良いと思います。今回のように前年度より数値が改善されたものの目標に到達しなかったときに、どのように評価するかをこの場で委員の皆様と検討したいのですが、「○」か「△」どちらとお考えになりますか。

(委員)

考え方によりますが、目標と比較するときには、その目標値が高すぎるものだったか、簡単に達成できるような低いものだったのかで評価が変わってしまいます。私個人としては、前年度と比較して平均延患者数は減少したものの診療単価が高くなったため、収入の確保はできたと評価しても良いのではないかと思います。

(委員長)

診療単価が上がったということはそれだけ高度な医療を行うということになります。高度な医療を実施した場合、集中的な医療資源の投資が必要となるため、診療単価は上がるけれども延患者数が減少するということが起きるものと考えられます。

委員のご意見も踏まえまして、今回の評価としては、確かにプランの目標値は達成していませんが、取組は確実に実行されており、その取組内容を評価することができるだけの実績は示されていると考え、「○」の評価で良いのではないかと思います。他の委員の皆様からご意見はございますか。

＝ 異議なしの声 ＝

では、委員会としての評価は「○」とします。

次に、経費削減に関する取組での自己評価は「◎」ですが、これは給与費比率削減や、人件費削減のための取組、その他の取組などにより、約1億円の費用削減をしたということです。また、カテーテル治療を開始したことにより、収入が上がるとともに材料費も増加していますが、それを加味しても十分に成果が出ているということです。評価としてはこの通りでよろしいかと考えますが、委員さんのご意見はいかがですか。

(委員)

給与費の削減は、職員のモチベーション低下につながるのではないのでしょうか。救急搬送件数も減少していますし、何らかの取組により入院患者を増やした職員にはインセンティブを与える等の方策を検討されていますか。給与費比率が下がることは経営的には良いことと思いますが、職員のモチベーション低下が懸念されます。

(事務局)

給与制度の改定に伴う給与費比率削減の取組は、5年をかけて計画的に対医業収益比率を落としているものです。

モチベーション維持のための取組として、資格取得支援や看護師の2交代制勤務は、職員からの希望もあり新たな制度として設けました。県立病院との統合に向けて、給与制度をどのようにするかが課題となりますが、給与費削減だけが経営改善策とは考えておりませんので、今後は職員のモチベーション向上と維持も視野に入れて給与制度を考えてまいりたいと思います。

(委員)

経費削減への取組は経営に大きな影響を与えますし、自己評価にも異論はないのですが、現在の資料を比べて見たときに、「◎」の評価ということが一般的には理解しづらいのではないかと思います。例えば、平成26年度は前年度と比較して収益が増加し給与費が減少しているため、当然給与費比率も下がっていますが、プランに記された給与費比率は、目標値65.5%に対して実績では69%のため、第三者から見たときには、とても大きな成果があったとは見えないのではないのでしょうか。

(委員長)

経費削減に関する取組については、総合的に評価をして「◎」でいかがでしょうか。

= 異議なしの声 =

では、委員会としての評価は「◎」とします。

続いて、その他の経営改革に関する取組での自己評価は「△」です。委員の皆様のご意見はいかがですか。

(委員)

電子化の結果、待ち時間が減少した等の効果はありましたか。業務効率化のみならず、患者サービス面で向上したものがあれば教えてください。

(事務局)

今回は電子カルテの更新ということで、既に電子カルテは導入されているなかで、システムを更新・変更を行いました。したがって、とくに患者待ち時間が減少した等サービス面で大きく変化したことはございません。

(委員長)

今回は、県との統合の協議が進められるなかで進めることができない取組もあったということで、評価は「△」ということでよろしいでしょうか。

= 異議なしの声 =

では、委員会としての評価は「△」とします。

自己評価に関しては、そのとおりということですが、以下、私の意見を含めまして、委員会のまとめ、評価とさせていただきます。

「救急輪番日のおよそ10%が減少したという要因もございまして、救急患者受け入れ件数が前年度比で12%減となっています。一方で独自の取組によりまして、紹介率、逆紹介率、診療単価の増加等によりまして、医業収益が1億6千万円以上増えましたことは、改革に伴う効果であり評価に値すると思います。特に病院事業管理者自身が外来診察に携わる等、循環器系診療科の強化によりまして、新たな疾患への対応が図られていますことは特筆すべきことであると思います。また、人件費抑制に対する独自の取組のみならず、正規医師に任期付き短時間勤務職員採用制度を導入するなど、先進的な事象にも取り組んでおられます。これらは地方公営企業法の全部適用への移行に伴う効果と認められます。

現在県立病院との統合を視野に入れた施策に取り組んでおられますが、統合を見据えた場合にも資金不足の解消をはじめとする経営の健全化は必達でございます。引き続き抜本的な入院収益の向上に向けた取組に努める必要があると思います。」

以上のようにまとめたいと思いますが、委員の皆さんいかがでしょうか。

＝ 異議なしの声 ＝

今申し上げた内容のほかに付け加えるべきもの等ございましたら、事務局へお知らせいただきまして、また改めて内容を整理して下さい。この内容の確認は、事務局が後日各委員のご自宅、或いは職場へ文書を送る（又はメール等で送信する）ということとしてよろしいでしょうか。

＝ はいの声 ＝

では、そのとおりとさせていただきます。

議題５ 平成２７年度の経営状況及び経営改革プランに基づく取組について

（委員長）

続いて５番目の議事「平成２７年度の経営状況及び経営改革プランに基づく取組について」について、事務局からの報告を求めます。

（事務局）

「資料７：西宮市立中央病院 経営指標」

「資料８：西宮市立中央病院 経営改革プラン」

「資料９：平成２７年度の主な取組状況」 の説明

（委員長）

ただいま説明のありました「平成２７年度の経営状況及び経営改革プランに基づく取組について」について、ご意見を頂戴したいと思います。

（委員）

自己評価と同様に、経営数値に関しては前年度比だけではなく、計画との比較分析をする必要があると思います。計画のなかの目標値も大切だと思います。

（委員長）

平成２７年度の最終的な数値はどのように見込んでいますか。

（事務局）

平成２７年度につきましては、診療単価は入院・外来ともに目標を上回ると見込んでお

ります。新規入院患者数は目標の90%程度は確保できると思いますが、目標を下回る見込です。結果として、入院収益は目標値をやや下回るものと予測しています。

(委員長)

平成27年度は、目標設定時と何か違う事情があって入院患者数が減少しているのでしょうか。

(事務局)

平成27年度から入院患者数確保に向けた取組を実施していますが、実際に病棟再編が実施されるのは平成28年度となるため、取組の効果が現れてくるのはそれ以降となる見込です。

(委員長)

平成27年度の目標値は高すぎるものだったのでしょうか。平成28年度に病棟再編することは最初から計画に含まれていたため、現状は予測できたのではないのでしょうか。

(事務局)

平成27年度の目標については、見込が十分ではなかったところがあります。27年度後半に入って取組の効果が現れており、患者数が増加傾向にあります。年度末に一年間の実績をみたときには、目標との差は現在お示ししているものより小さくなると考えています。収益では目標を下回っていますが、収支はほぼ目標通りとなる見込です。

(委員)

費用について、今年度は医療情報システムの更新によって減価償却費が増加したことを除くと、経費が下がっているようですが、その詳細を見ると光熱費が下がっています。また医業外収益が減っています。何か改革プラン以外で、費用削減のための取組や、収益改善のための取組を行っていますか。

(事務局)

光熱費が削減された要因は2点あると考えています。1つは電子カルテの更新による効率化と、2つ目は原油安による利用料低下です。

パソコンを利用していないときには、節電を促すスクリーンセーバーが起動するように設定する等の省エネ啓発活動は実施していますが、そのほかに特別に費用削減のための活動はしておりません。

医業外収益は一般会計からの繰入金が多くを占めていて、医師の勤務環境改善のため、医師事務作業補助員の増員のための補填としての繰入金が5百万円ほどあります。駐

車場は大きな収益源になりにくいこともあり、他に何か医業外収益増加のための取組を行っている状況にはありません。

(委員長)

本来業務の結果で収益を十分に得られる状況であることが一番望ましいのですが、昨今は経営環境が厳しくなっており、大学病院でも医業外収益の増加を検討しているのが実情です。出来ることがあれば、医業外収益の増加策にも取り組んでいただく方が良いと思います。

その他にご意見はございますか。

(委員)

材料費について前年同時期比較で、対医業収益比率が約 11%増加していますが、この要因をもう少し丁寧に見ていく必要があるのではないのでしょうか。材料費増加の要因は、材料単価があがったのか、使用数量が増えたのか、在庫の兼ね合いで一時的に増加したものなのか、把握されていたら教えて下さい。

(事務局)

診療材料費は、循環器内科の診療開始により今年度 4 月～11 月で 48 百万円増加しております。当然使用材料については、材料収入として入院及び外来収益に反映されております。医薬品については、C 型肝炎の新薬が一部院内処方されていることで 5 百万円、あとは概ね抗癌剤使用による増加と分析しております。

(委員)

医薬品や材料費については、使用した時に費用に反映されますか、それとも購入した時ですか。

(事務局)

基本的には使用時に費用化します。

(委員)

外来は全て院外処方ですか。

(事務局)

基本的には院外処方ですが、一部院内処方を行うこともあります。

(委員長)

入院・外来ともに診療単価が上がっていますが、高額な材料や医薬品を使用している影響が大きいということかと思います。他にご意見はございませんでしょうか。

それではここでご意見をまとめさせていただきます。

「現時点では、外来収益は昨年度並みであるのに対して、紹介・逆紹介件数の増加により入院収益は着実に伸びている。また経営改革プランに掲げる病棟再編の作業も順調に進められており、次年度に予定している重症患者受入病床及び地域包括ケア病棟が設置されれば、収益のみならず病床利用率の向上にも期待が持てるものである。一方、入院診療単価の増加が顕著であり、入院収益を引き上げているものの、診療材料費の増加も看過できない。今後は診療材料費の管理にも留意する必要がある。平成２７年度以降は経営改革プランに沿い、年度に則した着実な取組の実行に期待したい。」

このようにまとめたいと思います。この段階で追加したい内容はございますか。

= なしの声 =

それでは、先ほど頂いたご意見をもとに一度事務局で内容を整理してください。その内容は、事務局から委員の皆様を確認することとします。

議題 6 その他

(委員長)

続きまして、議事の６番目、「その他」についてです。事務局からの説明をお願いします。

(事務局)

委員の皆様には、平成２５年３月１２日に西宮市立中央病院改革プラン評価委員にご就任いただき、平成２８年３月１１日をもって要綱で定める３年間の任期が終了することになります。一方、本日ご評価いただいた新・改革プランも平成２６年度をもって終了したため、中央病院改革プラン評価委員会につきましても今年度末日をもってその役割を終えることとしております。４月からは新たに地方自治法による附属機関として病院事業経営審議会を設置し、新・改革プランに代わり昨年４月に新たに策定した中央病院経営改革プランの進捗に係る評価のほか、病院事業全体の重要事項について調査・審議をお願いすることとしております。現在、市民から選出する委員につきましても、公募を行っておりますが、大阪大学様、兵庫医科大学様、西宮市医師会様には、改めて病院事業経営審議会委員の選出についてお願い申し上げる予定としております。

(委員長)

ただいまの報告内容について、ご質問やご意見はありませんか。

= はいの声 =

(委員長)

最後に院長からご挨拶をお願いいたします。

(院長)

本日は、貴重なご意見を有難うございました。

県立病院との統合に向けましては、市議会から経営統合を求める意見書が提出されるといった動きもあり、県市共同で課題解決に向けた検討委員会を設置するとして知事からの回答は、私どもとしても統合に向けた前向きな回答をいただいたものと嬉しく思っているところです。

また今年度は、病棟再編に取り組んでまいりましたが、ここにきてようやく重症患者受入病床及び地域包括ケア病棟の設置にも目処が立ってまいりました。

本日のご意見にもありましたが、こうした改革を着実に進め、私どもの進める県立西宮病院との統合までの間に経営の健全化を図ってまいりたいと考えております。

本日委員の皆様よりいただきました貴重なご意見は、今後の病院運営に反映していきたいと考えております。また、委員の皆様におかれましては、当評価委員の3年という任期を務めていただき、まことに有難うございました。今後とも変わらず、ご指導、ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。本日はありがとうございました。

(委員長)

以上で、本日の議事は終了となります。

皆様、本日は長時間にわたり議論頂き、有難うございました。