

## 令和6年度 第3回江別市立病院経営評価委員会 議事録

### ○日時

令和6年11月20日(水)18:00~19:40

### ○場所

江別市立病院 2階 講義室

### ○委員

出席:西澤寛俊 委員(委員長)、西村正治 委員、笹浪哲雄 委員、樋口春美 委員、  
山本長史 委員、水野克也 委員、高田明 委員

欠席:石井吉春 委員(副委員長)、山田修司 委員

### ○その他出席者

江別市:岩淵淑仁 健康福祉部長、及川正男 健康推進室長、柴田佳典 総務部財務室長  
市立病院:長谷部直幸 病院事業管理者、富山光広 院長、奥井一恵 看護部長、  
白石陽一郎 事務長、中村哲也 次長、加茂順一 経営企画室長、  
阿部明美 管理課長、川島雅一 医事課長、藤村和憲 施設整備担当参事、  
大橋克則 健診管理課長

### ○傍聴者

10名

### ○次第

#### 1. 開会

#### 2. 議事

##### (1)報告事項

- ①病院事業経営状況(4~9月分)について
- ②病院事業会計補正予算(第1号・第2号)について
- ③経営強化プラン実施計画の進捗状況について
- ④認知症医療の充実に向けた包括連携協定の締結について
- ⑤令和7年度病院事業会計予算編成方針について

##### (2)その他

#### 3. 閉会

【議事録】

	—— 議事(1)報告事項 ① ——
西澤委員長	報告事項①病院事業経営状況について、事務局より説明願います。
経営企画室長	(資料1 P1「診療収益の状況」説明) (資料1 P2「病院事業経営状況調」説明) (資料1 P3「入院実績と計画」説明) (資料1 P4「外来実績と計画」説明) (資料1 P5「損益管理簿」説明)
西澤委員長	この件について、質疑ありますか。
高田委員	10月の診療収益も出ていると思うので、参考のために教えてください。
医事課長	10月は速報値でありますけれども、約4億 1,000 万円ほどの収益となっております。
西澤委員長	ほかに質疑ありませんか。
西村委員	なかなか厳しい数字だと思うのですが、当初計画についてもう一回確認させてください。当初計画は毎年この会議を見ていると必ず前年度より高めに設定してますよね。この高めに設定する根拠は前年度に比べて何が増えるという想定、あるいは期待で当初計画を立てているのでしょうか。まだ整理できていないので教えてほしいのですが。
医事課長	今年度予算、毎年度そうなのですから、予算につきましては、前年、つまり当年度の実績値から中心に出しまして、さらに各診療科とヒアリングを重ねまして、目標の数字を決めた上で予算を組んでおります。
西村委員	目標として立てるのは結構だと思うのですが、毎年毎年、当初計画よりも低い実績を見せられると、非常にむなしい思いがします。 各科とのヒアリングの上で、目標値というか当初計画を設定したということは、各診療科が昨年度実績に比べてこれだけできるというふうに述べたのを前提にしているのですか。その辺はどのくらいの根拠を持っているのでしょうか。
院長	計画に基づいた医師の増員がなされているので、このくらい入院が増えるはずだとか、そういうものがまずは積算根拠にはなっているかと思えます。これが達成されていないと実態からちょっと離れてしまうという事実はどうしてもあるのかなと。計画に基づいて、ここが順調にいつているとい

	<p>うことも前提で立てられている部分もあると思います。</p>
西村委員	<p>そうすると今年の場合、その想定から外れた部分では、例えば先生がおっしゃったように、予定していた医師が補充されなかったとか、あるいは減ってしまったなど、そういうことでかなりの部分を説明できるという理解ですか。</p>
院長	<p>必ずしもそれだけではないと思いますが、そのとおりです。</p>
西村委員	<p>一般論として、計画を立てるときに、こうあればという理想を掲げてもいつまでたってもできないので、ある程度、今年はこれだけはできるところで線を引かないと、毎回毎回、当初計画より低いラインを毎年のように見せられると非常にむなしい思いがして、一体計画は何だったのだろうかという思いになるので、その辺の計画の立て方というのは、あくまでも来年に向けての一つのアドバイスですけれども、実行可能な計画を立てるのは、とても大事じゃないかなと思います。</p> <p>どこの病院も大変厳しいという状況をよく知ってますけれども、それにしても、厳しいのであれば厳しい状況に合った計画の立て方があるのではというふうに思うのでちょっと発言させていただきました。</p>
西澤委員長	<p>ほかにございませんか。</p>
水野委員	<p>本件に関しては西村先生と全く同意見でして、私も先生方が大変一生懸命頑張っているらしい、医療従事者の方が頑張っているのも十分理解している上での話ですけれども、このような委員会に15年くらい関わらせていただいている中で、予定をクリアしたことは、私の経験では一度もなく、今年もそうですけれども、売上の10%ぐらいは常に下回っている。こういうことが続いているようだ、働く方のモチベーションも全く維持できないのではないかと話を、15年くらい前から毎回させていただいて、私がこの発言をすると当時聞いている傍聴者の方も含めて看護師長までも、本当に本気で頷いていたという現状が続いていました。ただ、時間が経つにつれて、私も発言してもしょうがないなと思って、あまり言わなくなっていたのですけれども、ここで改めて西村先生のお話もありました。もちろん、地方公営企業法のいろいろな問題だとか、江別市の議会の問題だとか、いろいろな大きな問題があることも、若干は存じ上げているのですけれども、やはり働く方のことも考えて、きちんと実現可能な目標を立てていただいて、実現したときには皆さん本当に頑張ったねというねぎらいの言葉をかけるような場を作っていたらいいと思うところがございます。</p>
西澤委員長	<p>ありがとうございました。ただ、収入は見込むことができますけれども、</p>

<p>水野委員</p>	<p>支出の方は、ある程度抑えても出るというラインがあると思うのです。そうした場合、収益はそれだけの支出を上回らなければならないということもあります。そのあたりをどうしたら良いとお考えでしょうか。</p> <p>これは難しいところで、特に水道光熱費、燃料費に関しては、当初予算を完全に上回るような状況が続いていますし、政府の動きもあって、人件費については最低でも2.5%以上、上がっていくという状況もあるので、本当に難しいことだとは思っています。そういう場合には補正みたいな対応も必要になるのかなと思っていますのでございます。</p> <p>皆さん一生懸命やっていらっしゃるのも分かるし、事情もわかっているので、決して皆さんがサボって赤字なんじゃないかと言っているわけではないのですけれども、ぜひ、達成可能な目標を立てていただきたいと思うところがございます。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>私も民間病院をやっていますが、経費、固定費、どれだけやっても切り詰められないものでも、それをできる限り切り詰めていく。しかし、私たち民間はそこを上回らないといけない。だから、経費を下回ることができないというジレンマを常に持っています。その要因の中には、物価上昇とかもありますが、それ以外の要素もあるのではと思います。これはかなり複雑だと思います。</p> <p>ということで、私たちも評価するのですが、固定費等のところも、本当に必要なものなのかというあたりも、私たちも何か資料をいただいて、アドバイスできるものは今後してもいいのかなと思います。できないようであれば、根本的に何か対応しなければならないということです。</p> <p>今日は、そういうことも皆さんに考えていただきたいし、私たちもできる限り、その辺のことをアドバイスできるよう考えたいと思います。</p> <p>他にはよろしいでしょうか。</p>
<p>委員</p>	<p>(質疑なし)</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>———— 議事(1)報告事項 ② ————</p> <p>次に、報告事項②病院事業会計補正予算(第1号・第2号)について、事務局より説明願います。</p>
<p>経営企画室長</p>	<p>(資料1 P6「令和6年度病院事業会計補正予算(第1号・第2号)概要」説明)</p> <p>(資料1 P7「補正予算(第1号・第2号)の主な増減理由」説明)</p> <p>(資料1 P8「令和6年度一般会計繰入金内訳調書」説明)</p> <p>(資料1 P9「令和6年度予定貸借対照表(要旨)」説明)</p> <p>(資料1 P10「キャッシュ・フローの比較(当初ー補正第2号)」説明)</p>

<p>西澤委員長</p>	<p>(資料1 P11「病院事業会計の資金の流れ」説明) (資料1 P12「令和6年度収支改善の要因分析」説明)</p> <p>この件について、質疑ありますか。</p>
<p>高田委員</p>	<p>何点か伺いたいのですけれども、まず1点目、人件費、給料費、これからだという話ですけれども、これは第3号補正で出てくるということだったので、現時点では、このぐらいだろうという概算というか、それが分かっていたら教えてほしい。それが1つ。</p> <p>それから、医業外収益で、一応これは繰入金の増というふうに理解したのですけれども、それでよいか。そうであれば、繰入金がざっくり16億円になるという理解でいいか。</p> <p>それと3点目ですけれども、一時借入金が5億円増えるということは、要は資金繰りが大変になって、当座のお金が足りないから、5億円の上振れと、こういう認識でいいかどうか。</p> <p>最後に、西村先生から冒頭でお話があり、それと連動するのだけれども、私もこのような数字を、私は民間の出だから、補正という概念が民間にはないのですよね。修正計画というのはありますけれども、なかなか理解できないので、今もいまいち理解できていないのですけれども、どうかと思っているのは、補正第1号でいうと B ですよね。補正第2号は C。これが第3号になったら D となるのですよ。そしてもし第4号が出てきたら E となるのです。先ほど、西村先生からお話があったのですけれども、私は、基軸になるのはこの A でないのかって言いたいのですよ。A つまり、当初計画。当初計画は50で、それが40になって、30になって20になって、最後に決算ということになるのですけれども、これを見てると、当初50だった、そして BCD となるうちに最後は30になったとします。その決算では最後の30と決算が25だとすると、5のずれですよ。そういう流れになっているのです、この会計は。基本的におかしいと思います。やっぱりこういう説明するときには、A との対比でやるべきじゃないのか。なぜならば、さっき西村先生からお話があったときに、じゃあ A って何だったのと。とりあえずこの数字をはめておけと。悪く言えばこういうことなのかと。そういう感じがしてしょうがないのですよ。これは市立病院の計画の最終オーナーは、市民なわけですから、だから、この計画で市立病院はがんばるのだということだと思ふのですよ。</p> <p>会社で言えば、市民が株主になりますから、そういう精神からすると、このやり方を、こういう説明の仕方を変えるべきではないかというのが、私の個人的な意見です。</p> <p>それと、次のページにある増減内訳ですね。これも、増減内訳を述べているのであって、半年間終わった数字、売上、つまり診療収益が予定より少なかったという9月以降も、このぐらい計画よりは少ないというものを足し</p>

<p>管理課長</p>	<p>た数字だと思うのですよ。費用も同じこと。けれども、これは結果としてこうなりました、こうなりますという数字を羅列しているのであって、なぜこうなったのかと。計画が過大だったのかと、そういう説明がないわけです。この目次のところには、増減理由となっているじゃないですか。これは理由じゃなくて、結果の数字の羅列にすぎないので、私は説明責任が果たされていないと思うのです。</p> <p>なので、次年度以降に、私の意見ですけども、参考にしてほしいなと思うのです。なぜかという、やっぱり一定以上の企業は PDCA サイクルで回さなければならないじゃないですか。それが企業の基本のキだと思うのですよ。そういう観点からしても、このあとの補正が当初計画だったかのごとく、最終的に終わっていくという流れが好ましくないのではないかなと思いました。</p> <p>私の個人的な意見も含めて申し上げましたけれども、前段の質問については数字を教えてください。</p> <p>私から給与費についてでございますけれども、現時点でいろいろ不要分ですとか、給与改定の分を精査して、増額補正の今の見込みは 9,800 万円ほどを予定しておりますが、実際の補正は、おそらく3月に追加の見込みとなりますので、そのときには、また改めて精査したいと考えております。</p>
<p>経営企画室長</p>	<p>残り2点についてです。</p> <p>まず1点目の繰入金については、医業外収益1億774万2,000円の増額となっておりますが、これは一般会計繰入金の増額分でありまして、全体として16億円程度という形となっているのは、高田委員がご指摘のとおりでございます。</p> <p>一時借入金につきましても、今回損益が悪化することが見込まれておりますので、その分、営業運転資金が必要になるということで、一時借入金の残高が年度末において19億円、現時点ではこのような規模を見込んでいくという形になりますが、先ほど説明の中でも申し上げましたとおり、この対応については、市長部局、一般会計側と引き続き協議をしているところでございます。</p>
<p>高田委員</p>	<p>今、数字を教えていただいたのですけれども、今教えていただいた数字を合算すると、この補正予算のとおり、下期でいうと9月から診療収益を25億円くらい出さないといけない、逆算するとそういう計算になりますよね。前半は23億円、(年間で)49億円にしたいということだから、(下期は)26億円くらいになるようにがんばると。そのがんばった結果はこうなるであろうという、ある意味で決算見込みの数字でもあると思います。そういう観点から見ると、今教えていただいた数字を全部並べますと、今日のこの予測は、損益見込みがざっくり7億5,000万円、プラス給与費がざ</p>

<p>経営企画室長</p>	<p>つくり1億円だと。そうすると8.5億円ですよ。繰入金が1億円増えたのだけれども、それは収益に入っているわけですから。それを当初計画から見ると、実質9.5億円、今年の決算は、このとおり終わったとしたら9.5億円の決算赤字になる見込みであると。現時点ではそういう認識で間違いありませんか。</p> <p>繰入金については、従前のルールに基づいて再算定を行っていただいておりますので、実質赤字が9.5億円という部分について、そのような説明の仕方が正しいかどうかということについては、何ともお答えし難いところがございます。</p> <p>当初15億円を見込んでおりましたが、従前あるルールに則って計算を行いまして、16億円になっているということですので、そこは一定のルールに則ったものでいただいていますから、逆に、実質的な部分として増えるところが、本来ルールに則った算定ということで、一般会計側とは今回協議をさせてもらったところでございます。</p>
<p>高田委員</p>	<p>現時点では8億5,000万円くらいだと分かりました。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>正直なところ、公の会計と民の会計は違うということだと思います。だから、その違いが出ていると思います。医療法人は民で高田委員と同じですけど、社会福祉法人は公と同じです。同じように最初に予算を立てて、途中で補正して、最後の補正との差で決算をして、非常に私も矛盾を感じています。おかしいけど、これは社福だからとか(公立)病院だからということではなくて、公の会計が全部そうだということですよ。そう解釈しなければならぬ。ただ、高田委員と同じように、私も基本は民ですから、民に置きかえて、いろいろな考えで判断することが多いので、高田委員の意見とか解釈は、民から見たら当然の解釈だと思います。</p> <p>ただ、誤った説明ではなくて、公であれば今の説明でいいと思います。公をどうやって我々が理解するかという問題だと思います。</p>
<p>高田委員</p>	<p>分かりました。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>他によろしいでしょうか。</p>
<p>委員</p>	<p>(質疑なし)</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>———— 議事(1)報告事項 ③ ————</p> <p>次に、報告事項③経営強化プラン実施計画の進捗状況について、事務局より説明願います。</p>

経営企画室長	(資料1 P13～24「経営強化プラン実施計画の進捗状況」説明)
西澤委員長	この件について、質疑ありますか。
委員	(質疑なし)
	—— 議事(1)報告事項 ④ ——
西澤委員長	次に、報告事項④認知症医療の充実に向けた包括連携協定の締結について、事務局より説明願います。
経営企画室長	(資料1 P25「認知症医療の充実に向けた包括連携協定の締結」説明)
西澤委員長	この件について、質疑ありますか。
委員	(質疑なし)
	—— 議事(1)報告事項 ⑤ ——
西澤委員長	次に、報告事項⑤令和7年度病院事業会計予算編成方針について、事務局より説明願います。
経営企画室長	(資料1 P26～28「令和6年度病院事業会計予算編成方針」説明)
西澤委員長	この件について、質疑ありますか。
高田委員	<p>今、説明いただいたのは、予算編成方針ということですが、それと関連すると思います。我々の評価委員会は、来年の2月までないかもしれないので、今日しか言うチャンスがないと思って申し上げるのですが、この予算編成方針の中で、重点項目があります。26ページ、27ページですが、この中に1つぜひ加えてほしいなと思って申し上げるのですが、先ほど来説明があった部分、あるいは西村先生からもお話があったように、今年度の決算は当初の計画から大きく乖離して、診療収益で言うと、6億円ぐらいダウンすると。最終的に、マイナス2億7,000万円が8億円から9億円になるという意味では、大きくずれているということだと思っております。</p> <p>ですから、まず一つ目をお願いしたいのは、令和7年度計画を実施するにあたって、先ほどから出ている実効性のある、確率の高い計画にしてもらえないのか、これは要望です。行政の会計で無理だということはないと思いますが、計画では人件費アップを見ていませんよね。人事院勧告を待つと。やっぱり計画という概念からいうと、これ自体がちょっとおかしいと思うのですよ。確実に上がるであろうと。国が上げろ上げろと言って</p>



いるから、多くの企業では、中小零細はなかなか大変だけでも、4%、5%上がってますよね。そうすると、先ほどお話ししたとおり、来年も再来年も多分3%や4%は上がってくると思うのです。これは客観的に見てそうだと思うのです。そういうことを踏まえると、令和7年度計画の実効性のあるものにしてほしい。

それともう一点、こっちのほうが特に申し上げたいのだけでも、この強化プランの5年計画、前の評価委員会でも申し上げたのですが、この令和6年度は、5か年計画の初年度であって、単なる単年度じゃなくて、やっぱり初年度で大きくこけたり、ずれたりすると、5年計画全体の信憑性が疑われると。だから令和6年度はとにかく頑張ってくださいと私は申し上げたつもりです。でも、残念ながら諸般の事情で、結果はこういう数字で終わりそうだと思うのですね。そういう中で、令和7年度以降、この強化プランの数字をベースにいくというのは、あまりにもリスクが高いというか、もっとオーバーに言うと、あまりにも非現実的ではないかという気がするのですよ。

強化プランで言うと、診療収益が令和7年度は60億円になると言っているのですよね。令和8年度は63億円にすると。令和5年度の診療収益は48億円で、今年度の決算見込みでは49億円ということですので、近年の実力では、診療収益は48億円から50億円ぐらいだろうと私は思うのです。そういう中で、強化プランではそれを令和7年度は60億円です。大きな数字になっているわけです。最終的には、令和10年度には64億円にすると。こういう大きな数字になっている。非常に非現実的だと思うのです。これをもし実現するとしたら、例示としてはあまり適切ではないかもしれないですけど、テレビドラマなんかでよく出てくるドクターなんかかっていますよね。ああいう医者、患者が全国から行列して並ぶような特異な医者、こういう人が2人、3人江別市立病院に来てくれるとか、診療報酬が改定されて15%上がるとか、こういう奇跡的なことでも起こらない限り、この数字の実現は極めて不可能に近いと私は思うのですよ。このままはあまりにもリスクが高い。

よって、前置きが長くなりましたけれども、この重点項目の中で9つ並んでいるけれども、令和7年度はもうすぐに来るから大きく変えられないと思うのですが、諸般の事情を勘案して、令和8年度以降、この強化プランを見直すっていうか、再構築するっていうか、半年ぐらいかけて、できれば外部の目線も入れて、重点項目の中にそれを入れてもらえないものかと。令和7年度で令和8年度以降の今の強化プランを見直しをする。簡単に言うと実現可能なものに。もともとこれは第2次再建計画だと思うのですよ。再建計画の目的は収支均衡ですからね。それを達成するという意味合いからも、困難な仕事かもしれないのですが、1年かけて取り組むということ、令和7年度事業計画の重点項目に入れてもらえないものかと私は希望しているのですよ。

西澤委員長	<p>これは私個人の意見だけれども、西澤委員長へのお願いですけれども、もし皆さんが私の考えに賛同いただけるのであれば、今日の評価委員会の意見として、単に一委員の意見ではなくて、全体の評価委員会の意見として取り上げてもらえないのか、これは私の要望です。皆さんに諮っていただけないものかということです。</p> <p>ただいま高田委員から非常に大事な意見をいただきました。皆様のご意見をお願いいたします。実現可能な計画にしてということですね。</p>
高田委員	<p>今、申し上げたのは2点で、前段の方は可能であれば、西村先生からもご意見が出ましたけれども、やっぱり身の丈というか、収入も支出も現実的な計画を立てられるものだったら、それは法律上、制度上、役所では無理なんだということであればしょうがないけれども、可能であれば是非そうしてくださいというのが1点目のお願いです。</p> <p>メインは2点目で、このまま7・8・9・10年度と強化プランはできあがっていますが、これはあまりにも非現実的なので、その計画全般を抜本的に見直してくれと、もっと言えば作り直すというぐらいの気概で、半年かそれくらいかけてやってくださいと。私個人の、一委員の意見じゃなくて、委員会の意思として、今日もし皆さんの賛同が得られるのであれば、意見として市長なのか管理者か、相手は分かりませんが、そうすべきであるとまとめていただけたらありがたいと思います。</p>
西澤委員長	<p>2つあって、1つは、実現可能な計画にすると。補正で最終的に当初の予算から見たら、令和6年度で言えば10億円もはみ出してしまう。予算とある程度は合うような決算が出るようにする。それが無理で、今までどおりやるなら、強化プランをこの委員会で変えさせてくれということです。</p> <p>これに関しましては、ぜひ、全ての委員から意見をいただきたいと思います。</p>
高田委員	<p>プランを変えさせると言っているわけじゃないですよ。</p> <p>もう一回言いますけど、2点申し上げて、1点目は令和7年度単年度計画を現実的なものに変えられないものでしょうか、変えられるなら変えてくださいと言ったわけです。</p> <p>2点目はもっと大きな話で、この5か年計画自体がね、今年の決算見込みを見てもかなり非現実的であると。診療収益は先ほど言っているとおり、65億円までポンポンポンと上がるようになっているでしょう。それはドクターXでも来ない限り、私は無理だと思うのですよ。あるいは診療収益は15%ポーンと上がるとかね、嘘みたいな話ですけども、そのくらい難しいと。だから、令和8年度以降、令和7年度をすぐに使って、令和7年度の計画を見直すというのは無理なので、令和8年度以降、このプランは向こ</p>

	<p>う3年間でありますけれども、それについて抜本的に見直す、平たく言えば作り直すというか、そうすべきであるということ、当局といえいいのか市長といえいいのか分かりませんが、西澤委員会の、評価委員会の意思として、意見を具申する。そのようにお諮りをしていただけませんかと言っています。だから、その強化プランを評価委員会でこのまま潰してしまえとか、そういう意味ではありません。</p>
西澤委員長	<p>潰すということではなくて、新たなプランを立てる、立て直すという表現でいいですかね。</p>
高田委員	<p>それをやるのは、病院側というか、市側であると。評価委員会でそれをやるという意味ではないです。</p>
西澤委員長	<p>分かりました。今、2つのお話がありました。</p>
西村委員	<p>一般的な考え方としては、高田委員のおっしゃったことは極めて最もな感想だと思いますね。1年目のこういった成績を見ると、やっぱり先ほど最初に私が思ったように、毎年毎年の当初計画が、僕も入ってから3年、4年経つでしょうか、達成されたのを見たことがない。それがモチベーションに関わるというのは、さっき水野委員がおっしゃった全くそのとおりだなと思って聞いていたのです。</p> <p>常に理想的な当初計画を立てたって、職員がみんな初めからそんなの達成できるわけないみたいな目標だと、やっぱりモチベーションにも関わらず、毎回毎回途中で補正して、それを補正してもやっぱりこれだけ赤字でしただけというのを見るのは、大変辛いですよね。僕もこういった委員会に参加して。</p> <p>ですから、その計画の立て方に関して、少なくとも来年に関して、もう少し身の丈にあった計画の立て方があっていいかなということに関しては同じ感想を持ちます。</p> <p>それから全体の計画に関しては、見直せというのは大変な意見ですがけれども、これはすぐにできるわけではないと思うのですがけれども、確かに1年目、2年目を見て、あまりに計画が実際の進行具合とかけ離れているという場合には、3年目ぐらいに大幅な見直しは当然必要になるだろうと思います。全部書き直せというつもりは全くないですがけれども、やっぱり当然大幅な見直しというのは、どこかの時点で必要だということに関して、部分的に賛成します。</p> <p>それから、予算を立てて実際どうかという話と、病院として何をやるかという問題はまた別です。僕は、医療者の立場で、病院として一つの意見としてこんな考え方もあるんじゃないかということ、ここをちょっと申し上げたいのですがけれども、例えば(資料28ページの)最後のところに診療</p>

収益アップの目安となる数値で、各診療科の入院が1日1人増えるといくら、入院単価がいくら増えるといくら、外来患者がいくら増えるといくら、4項目全部で6億4,000万円、これで増えますよと出ています。これこそあり得ないと思うのですよね。今までの状況を見て、外来も増やし、入院も増やし、医者もなかなか増えないという状況で、どうやってこれが実現できるのかと思うのですよ。どこの病院を見ている、こんなことありえないです。

ですから例えば、入院の稼働率は60%くらいですよ。それを何としても70%にする。その代わり外来は削ってもいいんじゃないかと僕は思うのですよ。前もちょっと申し上げたことがあるのですが、外来はもう全部切って、全部切ったらちょっと大げさかもしれませんが、ほとんどの科で外来診療をやめちゃって、その代わり入院患者を全部受け入れますよということを市民に向かって宣言する。そのぐらいの抜本的なことをやらないと、なかなか目標に達することができない。どれもこれも増やすのは実際にはなかなか難しい。僕は前にこの会議に出ていて、開業医の先生たちが(江別市立病院で)入院患者を取ってくれないという話をしていると聞いたときに大変驚いたのですよね。そういう話が結構蔓延しているという話を聞いたときに。

一方で、この重点項目の第1項目に断らない医療と書いてあるのですよね。これはもっともな目標だと思うのですが、断らないためには、やっぱり医者ができる範囲で何ができるかということを考えないと、断らない、外来も増やせ、入院も増やせ、全部断らないのは無理ですよ。ですから、入院は絶対断らないという大原則のもとに、例えば外来を縮小する。縮小することによって、紹介率も上がる可能性は十分ありますし、いわゆる風邪のような患者は診ないようにする。あるいは初診料をぐんと上げて外来患者を絞ってでも入院患者を2倍に増やすというような、そういう抜本的な目標が実際はあっていいんじゃないかなというふうに思います。

ただ、こうしろという意味ではなくて、一つの考えとして、そのくらい抜本的な考え方で、今後のことをぜひ病院のみんなで考えてみてはいかがかということ提案しているということです。これは実際にどうするかという目標の立て方の問題とは別に、実際にどうしたら診療収益がもっと稼げるかということに関して、少し抜本的な考え方を、みんなでこうやって知恵を出さないと、なかなかいい方向には向かわないんじゃないかなというふうに、私は大学病院やクリニックで働いている経験を通じて感じています。ただ、医者に何でもかんでも全部増やせ、外来も増やせ、入院も増やせ、断るなというような感じのやり方では、なかなかうまくいかないということを多くの病院で経験しています。

西澤委員長

ありがとうございます。この件については、ぜひ全員から意見を欲しいと思います。

水野委員	<p>高田委員から提案のあった2点について、1点目の実現可能な計画にするという点については僕も賛成です。</p> <p>2つ目ですけれども、計画全般を抜本的に見直すというところについて、個人的には温かく見守りたいという気持ちもあって、抜本的な、のレベルが分からないですけれども、高田委員の質問に直接答えてないですが、西澤委員長がおっしゃるようにせつかく委員会をやってるんだから、何か前向きな提案をできないかということで、2つ提案させていただくという形で代えさせていただきたいと思うのですが、よろしいですか。</p> <p>2つともいい話なのですが、1つ目は、私がかねがね思っていることがあって、実は江別市立病院の事務局の資料作成能力が非常に高いと思っ ているのですよね。別に頼まれたから言ってるわけじゃないです。本当に非常に能力が高いということと、事務員の方が、なかなかここまで診療報酬をきちんと理解した上で資料作成しているところはなかなかないです。これをうまく活用していただいて、医療人と事務の方の間には、私の経験だと大きな壁があることが多くて、なかなかあなた診療分からないでしょ と、事務の方の意見がなかなか通じないということがあろうかと思うのです けど、江別市立病院の場合は、本当に能力高いので、ぜひ膝をつき合わせ て医療人と事務職とで、将来に向かってしっかりご議論いただきたいとい うのが1つ目の提案です。</p> <p>2つ目の提案ですけど、先週、大学病院の院長の先生とお会いしたし、先 週土曜日札幌の市立病院の院長の先生とお話ししてて、皆さん、もうこ の先何をやったらいいのだろうか、病院は本当に大変なのですよね。でも、別にみんなサボっているわけではなくて、将来が見えない中、本当に大 変だっている中で、私としても箱物って大変だっている印象です。そんな 中での話ですけど、今日のこの指標を細かく拝見していると、非常に改善 の兆しが出てきている指標も実はあるのです。数字は、高田委員おっしゃ るとおりですけど、一つ一つのキーパフォーマンスインディケーターとい うか、この KPI の指標を見ていると、非常にいい指標が出てきていまして、 私の読み方でいくと地域の医療機関との連携というところに明るい兆しが見 えている気がしていて、そこはぜひ市立病院の職員の方や、先生方で、 江別で開業している先生や医療従事者の知り合いがいる方も多くいらっし ゃると思いますので、そこは本当に大いに語り合っ、連携という意味で 全力尽くしていただきたいなということで、ちょっと高田委員の質問に直 接は回答していないのですが、私の回答とさせていただきます。</p>
西澤委員長	<p>ありがとうございます。次に、山本委員からよろしいでしょうか。</p>
山本委員	<p>私も全然経営は分からないですけど、高田委員の意見はもっともだと思 うのですが、支出が一定以上あって、収入が減っているとその差をどうす</p>

	<p>るのかということで、計画的には収入が上がっていくみたいなので、帳尻を合わせるような話になるのですが、現実的には、市からの繰入金以外にはないだろうから、市からの繰入金をすごく積み増した計画になってしまうと思いますが、それが現実的なのかどうか分かりません。</p> <p>以前、石井先生が公の計画はそのようなものであると話をされていたと記憶しておりまして、高田委員が言うことはもっともだと思うのですが、それは本当にこういう計画に合致したものなのかどうかという気がしています。だからちょっとその辺は分かりません。</p> <p>長期計画というか、計画に書き込むことも、高田委員が言うことももっともだと思うのですが、書き込む内容がこれから新たにどんどん出てくるという気がしています。</p> <p>今、水野委員が言ったように、僕も確かに江別市立病院の事務員は優秀だと思うので、その事務の方々がいろいろと考えてきた計画を、抜本的に新しいものにできるのかなと、現実論としてどうなのかなという気がするので、高田委員の言う部分も分かるのですけれども、実現可能なのかなかと思っています。</p>
西澤委員長	<p>ありがとうございました。次に、笹浪委員からよろしいでしょうか。</p>
笹浪委員	<p>記憶では、(経営強化)プランを立てたときには、診療報酬改定もありますし、何らかの見直しをやるということが盛り込まれていた気もしますが、方向性はそういうことなのかと思います。</p>
西澤委員長	<p>次に、樋口委員からよろしいでしょうか。</p>
樋口委員	<p>まとまりがないかもしれませんが、高田委員のおっしゃることはいつも本当に素晴らしいと思っております。</p> <p>実現可能な計画というところでは、本当におっしゃるとおりではないかと、賛成したいのですけれども、ただ、一生懸命やっていて、成果の表し方もつたいないのかなと思っています。この重点項目の9項目も素晴らしい、本当にこういうふうになってほしいなというふうに思っています。</p> <p>具体的に出てきたときに、資料の16ページから、医療機能や医療の質の評価に係る数値目標の記載がありますが、ここではやっぱり数字だけで表れているので、いい結果が出てくるものがあるというふうに見させていただきました。ここから分かった分析結果を、私たちはちょっと分かりませんが、職員の方は分かっているのかなと思います。何がどうよくなったのか、何がまだ足りないのかという辺りを、もう少し丁寧に見せていく、この予算を達成していくためには、本当に病院に来ていただいている一人一人の患者さんは一事例ですけど、一事例が収益に関係してくると思いますので、その辺のつながりをもう少し上手に見せていくことが、職員にとって</p>

も、こう作ればいいのかなどというヒントになっていくんじゃないかなと常に思っています。DPC には段階があって、2段階までで入院から退院まで持っていければ、その疾患によっては高い収益が得られるのですが、その数字で見えていったら結構いい数字が出ているので、病気が複雑なのかどうか、年齢とかも関係してくるのですが、そういうふうに一生懸命やっければ、必ず医療収益は上がっていくんじゃないかなという感想を持っています。

自分のところでは、その1つ1つの目標のスコアカードを使って、数字的な値を出して、それでダメなものは質的な言語で表現するというやり方をしている、圧倒的にみんなの理解を得ることができました。そういうような評価のデータベースを使うということもあるし、ただ、今やれていることとか、上がってきたことをうまくみんなで見られていないのかなと、ちょっと想像なのですが、そういう感想もあったりするので、何をすればいいのかということが分かるような仕組みにしていっていいと思います。計画とか目標は、私のところでは、達成率をアップして数値を上げているので、これは本当に100%やるんだという意気込みでやってきたのですよね。だから、成果を見せるというようなことを工夫されたいのかなと思います。

抜本的な見直しというあたりは、自分にとっては難しすぎて分からない部分もあるので、控えさせていただきますけれども、今思っている感想を言いました。よろしくお願いします。

西澤委員長

ありがとうございました。

西村委員

今の高田委員のご提案に対する私の意見をもう一度整理しておきたいと思います。

まず、次年度の計画を立てるにあたって、もう少し実現可能性を考慮した上で、実際的な目標を立ててほしいということに関しては、おそらく多くの委員も賛成しているので、この点は賛成です。

それから、私も最初の経営強化プラン全体の抜本的な見直しということに関しては、今すぐの時点で賛成はできないのですよ。それはやっぱり、本当にこれが実現可能だろうかという意見が様々な委員の中にもありながらも、一旦は了承しているわけですから、それを1年たった時点で抜本的に見直しなさいということに関しては、そういうことではなかったのかもしれませんが、必ずしも賛成はしていません。

ただし、やっぱり計画の途中で相当損益に乖離が出てくるだろうということが予想されますので、やはり来年ということではなくて、再来年ぐらい、中間ぐらいをめぐりに、かなりの修正は必要になるだろうというふうに想定されますので、それに向けて今から、これは当初計画にも入っていたと思うのですけれども、やっぱり全体計画をどう見直していくかというこ

	<p>とに関して、計画の途中をめぐり、相当な改定をするということを念頭において、今から準備しておいてほしいというのが私の意見です。</p>
西澤委員長	<p>ありがとうございました。      ただいま、いろいろな意見がありましたがいかがいたしましょうか。</p>
高田委員	<p>私一人だけ孤立してしまった感じですけども、中間年度の令和8年度には中間見直しをするということになっているのですよね。毎年見直しもするけれども、抜本的にというか、中間でしっかりやるよということだと思います。</p> <p>ただ、そもそも論を言わせてもらうと、あり方委員会が立ち上がった令和元年、その背景は、市立病院が市民のための医療だとか美しいことを言ったって、最終的には金が行き詰まって、このままだと本体が仕送りする能力もなくなると。だから、健全な経営ができる市立病院にしたいと、潰すとかそういうことじゃなくて。それで、この評価委員会が立ち上がって、当時の三好市長から、その狙いはなんとしても健全経営することだと。その健全経営を具体的に言うと、一定額の繰入金をもらうけれども、それは一つ政策医療として不採算医療をやっているから、それは認めつつも、なるべく低いほうがいいけど、一定のものは出すと。ただし、その枠の中で、収支均衡ができるような市立病院になってほしいと。このままいって、赤字でどんどん垂れ流していったら、もう本体も持たないということから、じゃあどうやったらいいのということで、このあり方委員会が立ち上がってきた経過があるわけですよ。</p> <p>令和2年の6月に、第2次答申というのですか、最終答申が出て、医療面ではいろいろと並んでいるんですけど、経営面でいうと、四の五の言わずに、収支均衡だ、理屈抜きだと。そういう答申書になっているわけですよ。言葉尻はちょっと乱暴な言い方をしますけど、それは、西澤委員会としての答申でもあり、意見書でもあるわけです。それを受けて、市長は、その方向に向けて頑張ります。その具体版がロードマップであり、再建計画なわけです。</p> <p>今のプランは、第2次再建計画に位置づけられるわけですよ。根本に、底流に流れているのは、収支均衡実現なのですよ。それで今、この強化プランは5年計画なんだけれども、初年度で残念ながら、10億円近い赤字がほぼ確定していると。その先、令和7年、8年も、ドクターXでも来ない限り、これは無理じゃないかと私は思うわけですよ。そうであるならば、1年、2年待つほどに、現在の8億円が2年、3年で、もう20億円、30億円に膨れ上がるのが目に見えていると。これは放っておくというのは、不作為だと思うのですよ。そういう前提できっちり、令和8年の中間見直しとは言わないで、やっぱりある程度時間をかけて、パツパツパツとできる話じゃないと思うので、要は、収支均衡できる病院に作り直すと。こういうことをしない</p>



西澤委員長	<p>と、あり方委員会ってなんだったんだ、ロードマップってなんだったんだ、再建計画ってなんだったんだと。こういうことになると思うのですよ。やっぱり発想としては原点に戻るべきだと。このままいくというのは、私は不作為だと、そういうふうと思うから申し上げたわけです。</p> <p>ありがとうございます。</p> <p>今、委員からいろいろな意見を聞きましたが、この委員会がどうしてできたかというのは、高田委員が言ったとおりです。ざっくばらんに言うと毎年大赤字だからこれを何とかしようと。それがこの委員会、だから経営評価委員会です。</p> <p>ただ私の立場としては、金だけではないだろうと。収支を改善するとともに質の改善も、それから市民から信頼されるように改善していこうと思ってやってきました。そういうことで、どうもそっちの方がちょっと表に出過ぎたかなと思っています。</p> <p>本当に100億円の借金があって、何とかしたけれども、このままだったらまた年に10億円、10年後にはまた同じことを繰り返す。お前ら何やってるのかと我々は言われています。それに対してどうしたらいいかという、ざっくばらんに言うと、今のままでは計画を立てても、そのとおりに進む保証はないと思います。ある程度の経費がかかるわけですから、収入を実現可能なところにおいて計画できないわけです。だから、黒字を出す、あるいは赤字を出さないためにはという数字があるので、それを踏まえた計画を立てないといけない。でも今のままだったら無理です。私たちがアドバイスしましたし、病院のほうでも努力したと思いますが、今のままだったら本当に実現は不可能だと思います。</p> <p>私たちにも責任はあると思っています。正直言うと、やはり医者の問題があると思います。やはりもう少し医者がきちんと、先ほど言った特別な医者じゃなくてもいい。もう少し医者の数をそろえなきゃならないと思います。そしてやはり、何もかも同じようにやるじゃなくて、メリハリが必要だと思います。西村先生が言ったように、外来をやめて、入院だけやったらいいんだ、そういうのもあると思います。ただ、そのときには外来を閉めることが、じゃあ市民にとってどうなるかも考えなければならない。本当に難しいと思います。でも、何か思い切ったことをしなければならぬと思うのです。今のままだったらダメだと思うので、何か本当に、正直に言うと、本当に収入を一気に上げるような何かがないか、それぐらいのことを考えていかなければならない。今のままではだめで、何か新しいことを考えて、しない限り改善できないと思います。逆に言うと、無理だったら規模を小さくして、支出を抑えてやっていくのか、それは市民サービスとしてどうなのか。でも本当に収支をきちんと見るためにはそういうことも考慮する必要があります。</p> <p>非常に厳しい言い方をしましたが、今の医療情勢がすごく厳しいのは分</p>
-------	--

事業管理者	<p>かっております。特に、コロナが終わってから、どの病院も患者が少ない。外来も入院患者も少ない。でも、それはどこでも同じです。どこでも頑張っています。公立も頑張っています。民間もそれ以上に苦しく頑張っています。黒字を出すにはどうしたらいいかということを実際に考えていただきたいと思います。私たちもできるだけ協力をします。ぜひ、事業管理者、院長を中心に、何かこういうことをやろうと。今どのような医療が求められているのか。こういうことをやったら患者が来る。そこである程度の収入が見込める。それぐらいの思い切った発想で計画を立てていただけないでしょうか。それに対して私たちは、ぜひ協力していきたいと思います。最後はかなり厳しいコメントになりましたが、以上でございます。</p> <p>委員の方々から貴重な意見をいただいたと思います。現状は、非常に厳しいものがあります。でも、この委員会は何のためにできたかということ、我々委員も、病院も再確認して、共に向かっていければと思います。</p> <p>一言よろしいでしょうか。本当に皆さん、ありがとうございます。</p> <p>本日の評価委員会、計画のあり方というところについての解説だとか、深いご意見をいただいたということは、本当にありがたいことだと思います。</p> <p>当初、説明がありましたように、各部署の明るい見通しのもとで、ヒアリングが行われて、成立したとすれば、最大限ここまでいこうというようなことが積み上げられての計画になっている。それが目指すべきものだから目標となったという言い方での計画の立てられ方というのは、積み上がってきた結果であるということもご理解いただいて、そこを見直すべきだというお考えも十分理解させていただきました。それが制度的に、テクニカルに可能なのかというところを詰めていかないといけないと思うのですが、来年度のものに反映させることも提言いただいたように思いますので、そこも含めて進めさせていただければと思います。</p> <p>また見直しに関しては、令和8年度が中間見直しということになりましたが、それを前倒して見直すべきではないかということ、冒頭、室長の方から説明があったとおりでございます。私どももそのように思っておりますので、ぜひ皆さんと協議させていただければというふうに思います。よろしくお願ひしたいと思ひます。</p> <p>また最後に、西澤委員長から経営評価委員会は考えをみんなで共有して、どうすれば病院を改善していけるのか、収支均衡をもちろん目指さなければいけません。それを達成するために、具体的にどうすべきかというところですが、私どもは様々な種を蒔いて、その収穫が遅れているのですが、なんとか急ぎたいというふうに思っております。ぜひ皆さんと情報共有しながら、これを進めさせていただければ、大変力強いご提言をいただけたというふうに思っております。本日はありがとうございました。</p>
-------	--

西澤委員長	<p>—— 議事(2)その他 ——</p> <p>次に、その他について、各委員から何かありますか。</p>
高田委員	<p>もう締めめ挨拶ですけども、一言だけ、今、市立病院が赤字で、このままだと委員長がおっしゃったとおり、えらいことになると思うのです。僕が一番懸念しているのはですね、私は老人なもんだから、公民館とか公共施設で、囲碁とかスポーツとか、そういうサークル活動を結構やっているわけです。やっぱり市の財政が大変だから、1時間で300円とか500円、そこから200円、300円と値上げしているわけです。それはしょうがないと思う。市も大変だから。だけど、巷の声として、私が評価委員をやっていると知っている人が何人かいて、1,000円が1,500円になったら5割アップですよ。額は知れているんだけど。この金、ちびちび集めて、ところで病院どうなってるのよって。こういう世論もあるのですよ。それとこれとは違うって僕は言う。市立病院の赤字と公民館の利用料アップとごっちゃにするなって言うわけだけども、金に色はついてないって、財政が豊かだったら上げないで済むんだという意見もあって、僕が恐れているのは、このまま医療だ、市民のサービスだって言いながらも、この病院の赤字が拡大して、また累積欠損金が雪だるま式に増えたら、近い将来、病院なんか潰しちまえと、この議論につながるんじゃないかと、それを私は恐れているわけです。なので、そういう議論になりかねない、羊みたいにおとなしい市民も学習してる人が学習してるから、やっぱり知識がアップしてくると、それは当然そういう声になります。なので、やっぱりそういう思いもあって、私はこの市立病院をなんとかしたいと思ってるのですよ。そのためにはやっぱり決断も必要だということと言いたかったんで、ちょっと余計なこと一言申し上げます。</p>
西澤委員長	<p>市立病院はかなり厳しい状況です。また歴史もあります。本当に、一時は医者がいなくなって、本当に大変な時期で、満足な医療も市民に提供できない。しかも経営も非常に落ち込んでいく。そこから立て直そうと言って今やってる。なかなかうまくいかないのが今の状況です。ですから、私も黒字にすれとは言いません。でも、少しだけ赤字を少なくして、市民に迷惑をかけない。そういうことだと思います。</p> <p>本当に黒字にすればいいのですが、なかなか黒字は難しいと思うのですよ、正直。でも、できるだけ少なくして市の方に負担をかけない、そして市民が納得できるような医療と経営状況でなければならない。そのために私たちがいると思います。</p> <p>先ほどから本当に貴重な意見を聞いたと思います。最後はちょっと失礼な言い方、意見もしてしまい、それに対してはお詫び申し上げます。ただ、委員の方々、皆さんが本当に本心から何とかしたいという思いで、今続けておりますので、その点は理解していただいて、ぜひその状況を見ていた</p>

<p>委員</p>	<p>だいて、病院には今まで以上に努力していただく、それから大胆な発想で何とか改善していくようにしていただければと思います。</p> <p>今日は長時間、本当にありがとうございます。これで終わらせていただきます。</p> <p>他に何もなければ終了しますが、皆さんよろしいでしょうか。</p> <p>(異議なし)</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>事務局から何かございますか。</p>
<p>経営企画室長</p>	<p>次回委員会の日程につきまして、事前に配布した日程表に基づき調整したいと思います。皆様から提出いただいたのち、調整し、ご連絡いたします。</p> <p>なお、全員の都合が揃わない場合には、出席者が多い日程で決定させていただきますので、ご了承ください。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>———— 閉会 ————</p> <p>以上をもちまして令和6年度第3回「江別市立病院経営評価委員会」を終了します。</p> <p>19:40 閉会</p>