

令和6年度第1回地方独立行政法人北九州市立病院機構評価委員会
議事概要

- 1 開催日時 令和6年7月26日(金) 15:00~17:00
- 2 開催場所 総合保健福祉センター6階 視聴覚室
- 3 出席者 松永委員長、網谷委員、小島委員、
小松委員、濱田委員、吉田委員
- 4 議事 (1) 委員長の選任について
(2) 令和5年度北九州市立病院機構実績評価について
(3) 第1期北九州市立病院機構中期目標期間終了時の評価
について
- 5 会議要旨
(1) 委員長の選任について
委員互選により松永委員が委員長に選任された。

(2) 令和5年度の業務実績に関する評価について

○事務局
資料2-1について説明

○委員長
ただいまの説明、また、評価結果報告書の内容について、確認したい点がありましたらお伺いします。

○委員
7ページ目のところで、第3-1、「イ 中期目標期間における営業収支及び経常収支の黒字化を実現する」という項目ですけれども、今回、令和5年度の決算書を拝見させていただくと、やはり人件費や光熱費などの高騰に加え、補助金も減っており、かなり厳しい決算だったのかなと思います。それで、ここの営業収支赤字20億円という金額がやはり大きいなというのが率直な印象です。令和6年度の予算も14億円の赤字ということですが、診療報酬改定の影響等により、予算よりは収支が向上するかなと思います。ただ、今の市立病院機構の財政状況を見ると、資本金が15億円で、利益剰余金が15億円ということですので、仮に、単年度資金収支10億円のマイナスをあと3年続くともう、債務超過になり得るというようなところで、いろいろな努力というか、コスト削減や効率化とかを進めているとは思いますが、もうそれだけではちが明かないと言いますか、根本的に何かを変えないと、なかなか黒字化というのは難しいのかなと、数字だけ見ていると、そういう印象を持っております。この辺、市評価のコメントのところでも、

自立的な経営に向けた体質改善を進めていくと記載されているのですが、今回、この評価は本当に「2」でいいのか、本当は「1」くらいの評価で、もう待たないの対応が必要なのか、その辺を今後どうして運用を改善していくのかというところが少し気になっております。

○委員長

では、これは病院機構のほうからまずお答えということによろしいですか。

○市立病院機構

ご指摘のとおりで、非常に厳しい状況でございます。実は、去年は補助金が45億円減りました。その45億円減った中で、最終的には営業収支は20.5億円、経常収支は19億円の赤字ということで、補助金が減ったにもかかわらず、様々な経営努力でかなり赤字幅を圧縮できたとは自負しております。

ただ、この状況は、根本的に何が必要かと言いますと、できること全てをやるというふうには思っておりますけれども、やはり人件費・光熱費・材料費、あらゆるものが高騰している中で、実は診療報酬の改定率はマイナスなのです。見かけはプラスになってはいますが、全て人件費に充てるので、実際にはマイナス改定になっております。この中で黒字化達成というのは相当厳しいと思っております。

そうは言いましても、実は今回、この春からの第2期中期目標・中期計画の期間中の4年目には単年度黒字化という計画・目標を作っております。それを達成するために、今、様々な方向で努力をしているところでございます。ただ、残念ながら、これをすれば解決するというようなシンプルな方策はありません。従って、私どもとしましては、増収・コスト削減に向けて、できることは全てやっているというのが現状でございます。

例えば、コロナで患者さんが随分減りました。これは、患者さんの受診控えもありましたけれども、同時にコロナ診療をすると、私どもとしては、ベッドを用意しないといけないとか、特に看護師さんが足りないということで、受け入れることができない。病院というところは、恒常的にお越しいただければいいのですけれども、いったん止まりますと、なかなか回復に時間がかかります。ただ、この4年間で徐々に患者さんが戻ってまいりました。実は、今、両病院とも、コロナ前の、独法化1年目の患者数からすると、入院患者数は1万人足りないところなんです。もうそこまで回復してきました。この、あと1万人を達成することができて、そして、現在努力しております様々な増収や加算に向けて努力をしていくと、決して低いハードルではありませんけれども、4年目、単年度黒字化というのは、決して夢物語ではないと私自身は思っておりますし、むしろそれを実現するために、地道な努力をしていきたいと思っております。

ということで、長い目で見ると、そういう患者さんを増やすための努力、それから、特に営業収支を良くするために手術件数の増加、徹底的なコスト削減、それともう1つは、新たに取り組み始めていることが、業務の効率化

でございます。やはり同じ時間仕事をしていただいても、無駄が多いとその分どうしても最終的にはマイナスになってくるということで、これも5%なり業務が効率化できれば、機構全体の収入は8億円以上、1年間で増えるというのが今後もくろんでいるところでございます。そういったところをトータルとして努力しながら、目標としている中期計画期間中4年目の単年度黒字を達成したいと思っているところでございます。

これまで私どものほうで内部留保しているもの等を考えてみますと、おっしゃるとおり、これがうまくいかないと破綻するリスクがあると思っておりますけれども、もう1つ期待していることが、この現象は日本中の医療機関で起こっていることでございまして、この夏を越えますと、コロナがまた増えるというふうに、残念ながらそういう懸念がありますけれども、やはり国としても、医療を支えるためには何らかの形の方策を取っていただかないと、国民の安全に問題があると、私は思っているところでございます。そういったことの総合的な成果を着実に活用し、あるいはそれを実施することで、先ほど申しました単年度黒字化を目指していきたいと思っているところでございます。それが現在、私どもが感じるところであります。両病院の院長から何か追加でご発言はございますか。

○市立病院機構

医療センターは、先ほどもご案内がありましたけれども、がんの診療連携拠点病院で、コロナ禍で検診が行われなくて、かなり患者さんが減ったのですけれども、一応、5類移行後は検診も完璧に動いていますので、がん関係だけは伸びてきています。特に化学療法等はすごく進歩してまして、そちらのほうの症例数はどんどん増えています。やはり伸ばしているところを一生懸命、特にクオリティーで言わせていただきますと、5年生存率というのがございますけれども、5大がん、肺がん、乳がん、大腸がんは県下の大学病院含めて、拠点病院の中で1位です。そういうクオリティーをアピールして行って、集患に頑張っているところなんです。

コスト削減も、今、理事長が言われたように、全病院一丸となってやっておりますけれども、最終的には職員の意識改革だと思っております。今までは、やはりどうしても市のバックがあってということだったのですけれども、今はもう独法化しましたので、自分たちの足で自分たちの分を稼ぐのだという意欲がやっとなできているところではないかと思っております。それが一番期待しているところでございます。

○市立病院機構

八幡病院は、医療センターと違いまして、もちろん、がんの診療もするのですが、救命救急、そして小児救急をやっています。コロナで小児患者が減ったと先ほどご報告がありましたが、減った中でも、例えば小児の準夜帯・深夜帯のトータルの当院への来院数は、実は北九州市内の58%、そして、深夜帯に限りますと、約7割を当病院で引き受けています。また、成人の救急車も大体年間4,500~4,600台、平均で来ております。外傷に関しましては、北九州で一番たくさん引き受けていまして、大体約半分が当院

に来ていますので、そういうものを引き受けるということは、逆に言うと、ベッドを空けて待っておかなければいけないという、非常に不利な立場でございます。

また、小児に関しましては、数がものすごくアップダウンすると言いますか、例えばウイルス疾患がはやると一気に小児科に来ますが、気候のいい時などは全く来ないということで、収益という面から見ますと、実は経営に非常に厳しいところがございますので、その辺を何とか、やはり少しでも無駄を減らそうということで、職員一丸となってベッドコントロールをしながら、子どもも大人もなるべく分け隔てないように、シームレスに病院の全病床を使っていこうということで、今、動いていて、少しずつ成果が出ているところでございます。

○委員

ありがとうございます。病院機構さんのご苦勞というか、取組について、期待することができました。本当に、これをやれば黒字化になるとか、そんな答えが見えているわけではないとは思いますが、そこは大変なところかとは思いますが、ただ、恐らく今後も引き続き人件費の高騰とか物価高騰とか、さらに借入金利もこれからますます上昇傾向になっていって、かなり厳しい経営環境が続くのかなと思えますが、引き続きご尽力いただければと思っております。

○委員長

ありがとうございました。今の件については、数字だけ見ると、かなり厳しい状況だということですが、やはりコロナの影響、それが5類になったところの影響が非常に1年なのと、あとは、診療報酬の改定とか、そういう外部要因に左右されているところがかなり出ているので、ある意味、仕方がないのかなという気もします。ただ、一方で、今、病院機構のほうからお答えいただきましたけれども、仕方がないと言っているところがあるのですが、そこはしっかり対応していただくということかと思えます。

ほかの点でいかがでしょうか。

○委員

経営的な改善のところのご指摘をされましたけれども、私はこの北九州市立病院がこれからどうなっていくかというときに、市民の信頼をしっかりと獲得するということが一番大事なことはないかなと思っていて、4ページの、「市民・地域医療機関からの信頼の確保」というところで、患者サービスの向上ということで、大変頑張ってくださいとしているのがすごく伝わってきております。それは本当に大変な中で、いろいろと経費節減とかしながらでも、新型コロナ感染防止の観点から見送っていた市民公開講座が再開されていたり、いろいろな出前講座を積極的にやって、実際に、八幡病院でも頑張っていて、接遇研修回数から見ても、医療センターでは前年度13回が26回、八幡病院では前年度7回だったのが13回とか。そして、患者満足度調査もしっかりとやっていただいて、入院において医療センター、八幡病院どちら

も4点以上だったということで、なかなかそこまでいい結果を頂くというのは難しい中ですが、これだけの評価を頂いているのだなど。広報誌等発行回数のところも、八幡病院が前年度14回を18回に増やし、それから市民向けの健康講座の開催件数も医療センターが18回、八幡病院が7回と、しっかりと市民向けに動きだしているなということを非常に感じています。が、その評価が「3」というのが、職員の皆さん方がこれだけやるのに相当エネルギーがかかったのではないかなと思います。

次の項目については、「地域医療機関等との連携」のところは「4」の評価になっていますけれども、やはりこの患者サービスの向上に向けて皆さんが頑張ってきたことをしっかりと評価して、私は両者の機構とも「3」と付けてありますけれども、「4」に修正していただいて、こういうところをしっかりと見ているよ、とすることで、職員の皆さんのモチベーションも上がっていくと思っています。また、市民の信頼関係をどう獲得するかというのが一番大切ではないかなと思っています。北九州には市立病院がちゃんとあるよと、困った時はそこがきちんと対応していくという、それが随分と形成されてきたなと思っていますので、この評価のところは、職員のモチベーションを上げるためにも少し見直していただけないかなと感じました。

○委員長

ありがとうございます。点数が辛すぎるのではないかという、努力をしているのだからもう少し認めて、評価したほうがいいのではないかというご意見だと思います。これは、病院機構のほうからお答えいただけますでしょうか。そのあと、市のほうからということにしたいと思いますが、よろしいですか。

○市立病院機構

ご評価いただきまして、本当にありがとうございます。私どもとして、やはり経営ということを見ざるを得ないので、数値的なことをどうしても申し上げるのですけれども、ただ、私どもの究極の目標は、市民の方の健康を守るということでございます。また、実は、医療水準を向上すること、そして、患者サービスを向上させることが、結局、市民の方が私どもの機構を頼り、信頼してくださることになると思っていますので、一見、なかなか数字には出にくいところではありますけれども、この患者サービス、広報や様々な患者さんにとってのアメニティー、あるいは使いやすい、来やすい病院にすることは、努力はしていることでございます。

「3」にしているところは、なかなか数字に出てこない部分があるので、そうでしたけれども、高い評価を頂いたことは大変励みになると思われましたので、一応、感想として述べさせていただきます。両病院長、何か追加はございますか。

○市立病院機構

医療センターですが、基本的には、広報及び患者サービス、特にコンシェルジュとか、あまり聞いたことのないような患者さんに対するサービスなども始まりまして、やはり独法化してからかなり意識が変わってきていて、患者

さんを大事にしようという意識が随分大きくなってきているのだろうと思います。

そういう点で、数字としてこういう市民のための講座とか講演会とかは、コロナで一回中断していましたが、数字としては増えていますけれども、実はもっと昔はやっていたような気もあって、一応、「3」でもいいかなと思います。前年と比べたら、随分上がっております。感想ですけれども、ありがとうございます。

○市立病院機構

ありがとうございます。八幡病院は救命救急センターですので、コロナにかかっている交通事故とか、コロナにかかっている知らずに落下して多発外傷とか、そういうものがたくさん来ます。コロナも中等症くらいで全身状態が重症とか、そういうものも含めて、ほかの普通の入院の患者さんにご不便をかけている、そういったところを何とか改善できないかということで、今、いろいろとスタッフともども対応させていただいています。

また、入院の食事がおいしくないとよく言われます。それも実は、栄養部、そして厨房の委託会社といろいろと話し合っ、私も週1、必ず検食させていただいて、改善しているところと良くないところを話し合いながら、少し良くなったのではないかというご意見も少しずついただけるようになってきました。どうしても公立病院ですので、やれるところとやれないところがございますが、患者さんの入院のクオリティーを上げたいということで、職員ともども、みんな前進して頑張っていますので、このような温かい言葉を頂いたということ帰って伝えると、喜ぶと思います。ありがとうございます。

○委員長

ありがとうございます。市のほうも「3」という評価になっていますが、見解も少しご説明いただければと思います。

○事務局

委員から、評価「4」に引き上げてもいいのではないかというご意見を頂きました。ほかの委員の方から、引き上げの方向で異議がございませんでしたら、本委員会で修正することが適当という意見になったということで、評価委員会後、市の評価を「4」に引き上げさせていただきまして、その内容については、委員長と協議の上、改めて皆様にご案内させていただきたいと思っております。よろしいですか。

○委員長

ありがとうございます。なかなか、市民サービスの向上をどういう指標で評価するのかというところが、この「3」なのか「4」なのかということになってくると思うのです。今、病院機構からご説明いただきました、非常に頑張っているのだけれども、コロナの前とかと比べると、まだやれることがあるのではないかと、一方で、コロナが完全に収束していな

い中では、非常に頑張っていると言えるのではないかという、どの視点から何と比べるかというところかなというところがあります。これが通常の市の施設とかだと、単純に利用者のアンケートを取って満足度を調査すればいいとなるのでしょうかけれども、病院だとなかなかそういうわけにもいかないというところがあると思いますので、ここをどう評価するかというところですが、今、両方お答えいただきましたけれども、委員から何かあれば。

○委員

非常に謙虚にお答えいただいたなと思っています。やはり、本当にコロナの大変な中で、病院の中ではコロナと向き合いながらいろいろとやってこられて、コロナ前と比較することというのは少し考えてみてもいいのではないかと思います。そういう中で、しっかりと経営改善に向けて頑張っていこうと、それから、いろいろな節約できるところは限りなく節約していく姿勢も伝わってきて、この数字を見ていて思っていますので、そういう厳しい中で、職員の意識が高まってきているなというのを非常に肌感で感じておりますだけに、こんなに頑張っているでも評価が「3」。やはり病院の経営改善に向かっていくには、1人1人の職員のモチベーションが非常に重要になる、やはり人なのです。それで、管理者側だけではなくて、一丸となって頑張っているというところをしっかりと評価していかないと、疲弊してしまうのではないかなという気がするので、私は、皆さんや先生方のご意見を聞けば聞くほど、「3」は少し厳しすぎるのではないかなと、「4」のほうが、職員も自分たちが努力して、コロナ前まではいっていないけれども、努力していることが評価されたというように思っていて、関係者たちとも一緒になって頑張っていこうという動機付けにもなり、モチベーションが上がっていくのではないかなと、人の心理とはそういうものではないかなと思いますので、よろしく願いしたいと思います。

○委員長

ありがとうございます。では、ここは少し点数の修正に関係するところになると思いますので、ほかの委員の皆さんからも少しご意見を頂ければと思いますが、いかがでしょうか。

○委員

私も、看護協会に来る前の5月までは病院におりましたので病院の経営が大変というのは非常に良くわかります。北九州市立医療センターは、北九州市の病院として非常に重要な役割を持って医療をされている中で、4ページの「医療に関する調査・研究」のところで、治験の研究をすごく推進されているというところは、コロナ禍での令和3年度にセンターを立ち上げ、非常に件数も増えております。これは、中西理事長のリーダーシップだと思うのですが、治験に取り組むことは、関わった治験薬が認可された時に、いち早くその薬を使って患者さんを診ることができ、それは北九州市立医療センターだからこそ出来る治療ということで最先端医療を行う病院として、非常に期待ができ、経営も含めて、患者さんの満足度にも繋がるのでは

ないかと思いました。件数も増えていて取り組んでいらっしゃる中で、私も「3」ではなくて「4」でもいいのではないかと思いました。

それともう1つは、私は管理看護職ですけれども、今、看護師確保というところがどこも困っております。そういう中で、市立病院機構は、看護学校を持っていらっしゃるって、就職率が、ほぼ市立病院機構に入られるというのは、病院での臨地実習から継続教育できているって魅力のある病院なのではないかなと思っております。

ですので、私もいろいろな、取組をされているところを、もう少し評価を上げてほしいのではないかなと思いました。

○委員

私は小児科医で、いつも医療センターにお世話になるのですけれども、発熱のある患者で気になった子を紹介して、断られたことは一度もありません。それだけありがたいと思っています。必ずきちんと受けてくださいます。そのあとの状況は違いますから、どういう経過をたどるかというのはまた別問題ですけれども、必ずきちんと受けてくださる。要するに、安心して任せられるのです。開業医でこのまま診ていいのだろうかというような発熱を紹介したら、必ずきちんと診てくれるというのが、私は信頼しております。そして、ありがたいと思っています。

そして、今、いろいろな評価の仕方があるのでしょうかけれども、患者さんに対する医師・看護師の対応も、患者から相談を受けたことはありません。多分、きちんとした対応をなさっているのだろうという気がしました。

今後ですけれども、市立病院機構として、やはりずっと頑張っていてほしいし、それから、ここで私がすごいなと思っているのは、研究されているというか、それを私はあまり知らなかったものですから、忙しい中でこんなこともきちんとしているのだということが、すごくびっくりというか、感動しました。だから、そういう自分を高める意識が常にないと研究などはできないので、そういうのをきちんと上の人が思いを伝えているのだろうという気がしたものですから、これからも頑張ってもらいたいと思います。

○委員

4番の「(1) 患者サービスの向上」に関して、評価の指標を「3」のままにするのか、「4」に変えるのかという点に関して、私も意見を述べさせていただきます。

今おっしゃられたとおり、非常に病院側で努力をされて、いろいろな施策を実施されているということですのでけれども、私も今回初めてこの会に入らせていただいたもので、年度計画を順調に実施しているのか、年度計画を上回って実施していると評価するのか、その機微のところをあまり理解できていないところではありますが、私は医療法務を主に専門としてさせていただいておりますので、他の病院等でも市民公開講座やそういったものを、近年よくインターネットを通じて患者さんや一般市民に対していろいろなイベント等を実施しているところはあるかと思いますが、やはり市立病院ということで、市民に対する安心感や信頼感が違うと思いますし、このようなことを

積極的にされているというのは、コロナ禍でなかなか人と会うのが難しくなった現状を考えると、非常に高く評価すべきところなのではないかと思いました。

また、先ほど意見も出ましたように、やはりそういったところはなかなかすぐに結果が見えて出るところではありませんので、こういったところを高く評価することで、働いていらっしゃる方のモチベーションのアップにつながるのであれば、上向きの評価を付けさせていただくのも良いのかなと私としては考えております。

○委員

私も皆様のご意見をお伺いして、医療機構さんの取組や職員さんのモチベーションといったことを考えると、「4」にすることについて特に私からも異論はございません。

○委員長

ありがとうございます。そうしましたら、委員会としては、この件については、評価を上げたほうがいいのではないかというご意向だと思しますので、そういう意見が出たということで、あとは、結論としてどうするかについてはいったん事務局と話して検討したいと思っております。ありがとうございます。ほかの点は、いかがでしょうか。よろしいですね。

そうしましたら、議題（2）「令和5年度の業務実績に関する評価」については、今言った、点数を少し修正したほうがいいのではないかという意見を踏まえて、事務局でいったん検討したいと思っております。中身については、いったん私のほうにご一任いただいて、皆様にはまた改めて報告という形で進めさせていただければと思っております。それでよろしいでしょうか。

(一同「異議なし」)

○事務局

事務局からのご説明の中で、病院機構と市の評価が、点が異なっているところがございましたが、本日の審議で、市の評価で決定してよろしいという意見で良いかだけ、確認いただいてよろしいですか。

○委員長

病院機構と市のほうの評価が少し違っているところが何カ所がありました。具体的に言うと、6ページの3の「(1) マネジメント体制の確立」というところが、機構側が「3」で、市の評価が「4」となっています。それから、7ページの第4の3、「市政への協力」が、機構側は「4」で、市としては「5」になっています。これについては、市の評価のほうで妥当だということではよろしいでしょうか。

(一同「異議なし」)

○委員長

特に異議はないようですので、そういう形で進めたいと思います。

では、次の議題に入りたいと思います。「第1期中期目標期間における業務実績に関する評価について」です。これも事務局からまずご説明ください。

○事務局

資料3-1について説明

○委員長

今度は各5年間の総合的な評価ということになります。これも委員の皆さんからご質問・ご意見を頂ければと思います。よろしく願いいたします。

これについては、昨年度の会議で、いったん仮ということで評価を頂いておりました。その時の内容と基本的には同じ点数、同じ評価ということになっているということです。いかがでしょうか。この5年間というのは、先ほどもありましたけれども、コロナがあり、非常に難しい時期だったということですが、その中でも、相対的にはしっかり頑張っていたという評価になっているかと思います。

○委員

直接この評価と関係ないかもしれないのですが、救急医療というか、そういうものに対する積極的な関与というのは、私はすごく尊敬しております。市の職員は能登にも出張されたのではないですか。それを金沢で学会があった時にお聞きして、北九州市からも医師・医療関係者を派遣してくれたということを知って、すごいなと思ったのですが、それは、市立医療センターとか八幡医師会の医師を募集するのですか。

○市立病院機構

当院は自前のDMA Tチームを持ってまして、実は基幹中の基幹ですので、能登のセンターの一番トップで、ほかのDMA Tチームを統括しながら、少し活躍をさせていただきました。熊本の時も、それから、3.11の時も、県外からではいつもトップクラスで早めに行って活躍させていただいています。

○委員

分かりました。私、そこの金沢で聞いて、「やった」と思ったのですが、またよろしく願います。

○委員長

ありがとうございます。ほか、いかがでしょうか。特によろしいでしょうか。そうしましたら、「第1期中期目標期間における業務実績に関する評価」については、ご提案どおり、これで妥当かというご意見だと思います。

これで、今日出していたいた議題については、2つとも終了ということになります。では、ここで事務局にお返しするというところでいいですか。

○事務局

委員長、ありがとうございました。委員の皆様には、「令和5年度の業務実績に関する評価について」、「第1期中期目標期間における業務実績に関する評価について」のご審議をいただきまして、ありがとうございました。

本日のご審議を踏まえ、評価委員会の意見・指摘等については、委員長とご相談をさせていただき、委員の皆様には議事録とともに確認をさせていただきますので、よろしくお願いいたします。また、取りまとめた評価結果報告書は、市立病院機構へ通知するとともに、市議会へ報告させていただきたいと考えております。

なお、お集まりいただいていた委員会の開催は、今年度は本日のみとなります。予定されている議題は、今のところございませんが、審議事項が生じた場合には別途ご連絡をさせていただきますので、ご協力、よろしくお願いいたします。

では、以上をもちまして、第1回 地方独立行政法人北九州市立病院機構評価委員会を終了させていただきます。ありがとうございました。