

第 2 回 西尾市民病院あり方検討委員会 会議録

日時	令和 8 年 9 月 2 4 日（木） 午後 2 時 2 0 分から午後 4 時 2 0 分まで
開催場所	西尾市民病院 2 階 講堂
出席者 （敬称略）	◎：委員長 ○：副委員長 成瀬 友彦 愛知県自治体病院協議会 会長 愛知県公立病院会 会長 今村 康宏 愛知県医療法人協会 会長 度会 正人 西三河南部西地域医療連携推進ネットワーク 代表幹事病院 病院長 成田 智晴 愛知県西尾保健所 所長 石川 清成 西尾商工会議所 会頭 森本 智恵子 厚生労働省医療労務管理支援強化事業 スーパーバイザー ◎ 西尾 隆治 西尾市 副市長 ○ 田中 俊郎 西尾市民病院 院長
欠席者 （敬称略）	近藤 良伸 愛知県衣浦東部保健所 所長 四方 敦 西尾市医師会 会長 ※欠席委員については事前に資料を提供し、意見を聴取 会議内にて事務局より紹介し、主な発言要旨において[委員]発言と して記載する
決定事項	なし
議題	1 経営改善の方針について 2 意見募集の結果・分析について
主な発言 要旨	開会・委員会成立の確認 [事務局] - 委員 8 名が出席。西尾市民病院あり方検討委員会規則第 6 条第 2 項に基づき、本委員会が有効に成立していることを確認 市長あいさつ [市長] - 本委員会設置の直接的な理由は、市財政と市民病院経営の持続可能性を確保することにある - 病院職員の努力により前年度比で収益は改善しているが、物価・人件費の上昇等により、早期に経営が好転する見通しは立っていない。市財政も人口減少や経費上昇により厳しさを増している

- 西尾市民病院は市民の安全・安心な生活を守るために不可欠であり、市として可能な限り必要な支援を行いたい
- 病院経営の自由度を高め、組織全体で収益力向上に取り組める体制等を検討し、望ましい地域医療のあり方と財政上の課題の双方を踏まえた答申をまとめていただきたい

資料の訂正

[事務局]

- 委員会資料 P6-P7 地方独立行政法人化に係るランニングコストについて、会計監査人による外部監査費用約 2,000 万円を追加し、費用規模の目安について、約 1,000 万円増から約 3,000 万円増へ訂正

第 1 回委員会の振り返り

[事務局]

- 第 1 回委員会では、①西尾市民病院の急性期機能は堅持、②急性期機能の充足については二次医療圏内で要協議、③新病院の建設は必要、の 3 点を確認
- 経営改善の方針及び経営形態は、第 2 回以降も継続して議論

経営形態変更に伴う移行費用

[事務局]

- 地方公営企業法全部適用は現行とコスト面で大きな差はない一方、地方独立行政法人化、指定管理者制度、民間譲渡では、退職金精算やシステム導入、施設整備等により数十億円規模の初期費用が生じる可能性がある

報告事項

[副委員長]

- 第 1 回委員会の結果を当院の医師を多く派遣する名古屋大学医局に説明し、急性期医療を堅持し、市の支持が継続される場合は医師派遣を続ける意向を確認
- 地域医療構想をもとに医療圏において、西尾市民病院が急性期医療を担う必要性と役割を認められることが重要との認識が示された

議題 1 経営改善の方針について

[事務局]

- 令和 8 年度は医業収益が過去 2 年度を上回り、入院実患者数の増加、平均在院日数の短縮、病床回転率及び入院単価の上昇により、入院収益が増加
- 4 月から 7 月までの医業損益は累計約 5 億 2,000 万円の赤字であるが、前年度比では約 1 億 2,000 万円改善
- 在院日数の適正化、急性期後の受け皿となる病院・施設との後方連携、地域医療機関との前方連携を強化し、逆紹介、新規紹介患者及び救急受入れの増加を進める
- 8 月 20 日に各職種の管理職を対象とした経営改善研修を実施し、地域ニーズの高さが評価された一方、平均在院日数及び DPC 期間Ⅱ・Ⅲを超える患者数の改善が必要との指摘を受けた

[委員]

- 8 月 20 日に実施した経営改善研修はどのような研修であったのか

[委員]

- 中部ろうさい病院名誉院長で医療経営士 1 級の資格を持つ佐藤啓二氏を講師に招き、科部長級以上の医師を含む各職種の管理職を対象に実施した研修
- 昨年度の救急車受入れ台数が過去最高の 4,600 台であったことなど、各種データを踏まえ、地域のニーズが高い病院との評価を受けた
- 一方、平均在院日数が長いことや、DPC 期間Ⅱ・Ⅲを超える患者の数が非常に多いことが改善点として示された
- 全職種で経営改善に取り組むためのキックオフとして位置付けた研修である

[委員]

- 収益改善は評価できるが、人件費・材料費等の上昇も踏まえ、月ごとの損益要因を分析するとともに、DPC 期間Ⅱまでの退院割合等の具体的な目標値を設定して周知、管理する必要がある
- 部門別の収益性の管理が重要
- 加算の取れ漏れ対策が必要
- どんな経営形態であっても、それらができれば経営改善でき、持続的な病院経営に繋がる

[委員]

- 在院日数の短縮で生じる空床を埋めるため、診療科ごとの強みを明確にし、地域医療機関への訪問等により紹介患者、手術件数を増やすことが重要

[委員]

- 在院日数を短縮し、入院単価が上昇したことで収益が改善されたこと、今後も在院日数の適正化を進めることは妥当だが、空床対策は必要
- 入院単価上昇の要因を分析し、検査件数や全身麻酔件数等を踏まえて、今後の取り組むべき事項を具体化する必要がある

[委員]

- 前方連携、後方連携について資料にまとめ、踏み込んで発信している病院は少ないため意義のある取り組み
- 県としては西尾市民病院が、健全な経営を前提としつつ、西三河南部西医療圏南部の救急受入れ、災害拠点病院としての役割、新興感染症に対応する病床確保等を引き続き担うことを期待している

[委員]

- 経営改善計画が収入増加策に偏っている点に違和感がある
- 経営改善においては、自分たちの努力でできるコストコントロールが第一
- 政策医療は評価するが、費用を収益の範囲内に収めることも必要。診療科ごとの収益性を把握することが必要ではないか

[委員]

- 部門別の収益性は重要だが難しい。経営している自院では診療科ごとに人件費、手術室、物品等のコストを配賦し近似値を算出している
- 収益だけでなく、医療安全等の収益に関わらないが欠かせない役割も踏まえて部門を適切に評価する必要がある
- 政策医療として許容される赤字、市民のため残す必要のある診療科、どれだけの規模が必要か、他の病院との連携で足りるかなど検討が必要
- 大学などと連携し、人材を確保、そして育てていくことが必要
- 職場が合わない場合は異動させるなど、柔軟な対応が大切
- 人の評価とパフォーマンスの管理が大事

[委員]

- 自院では病院幹部と1年に1度面談を行い、目標と成果、改善点や伸ばすべき点の提案について打ち合わせを行っている

	● 面談では、経営的にプラスになることを提案してもらい、確認することが大切 ● 医局も人材が不足しているため、良い医師の確保は難しい [委員] ● 約1億2,000万円の収益改善が、収益増加単独によるものか、コスト削減の双方によるものかの確認が必要 ● 収入と支出のバランスについて、どのように経営していくか考えることが大切 [委員] ● 診療科別の収支算出には部門間連携の評価が難しい面があるため、自院では加算・指導料について各科の取得率を分析している [委員] ● 多角的なデータ分析により、在院日数の適正化や他の医療機関との連携強化等、経営改善の要点が適切に示されている ● 基本方針及び具体的な取組内容に賛同する [委員] ● 入院患者数の増加は近隣の医療提供体制の変化によるものと考えられるが、現にあるニーズへ適切に対応する必要がある ● 病床数の増加が難しい中、病床回転率の向上に積極的に取り組み、外来では地域医療機関との連携を強化して、安心・安全で魅力ある病院づくりを進めることが重要 [委員] ● 中部ろうさい病院の佐藤啓二氏はこの分野の専門家であるため、都合が合えば次回委員会で意見を伺う機会を設けてはどうか [委員長] ● 佐藤氏の研修を契機として、病院職員の意識や取組に変化が見られている ● 委員からの提案のとおり、専門的な立場から佐藤氏の意見を伺うことで、今後の方向性をより具体化できると考えるため、事務局において第3回に招待することを検討いただきたい [事務局] ● 検討する [委員] ● 各委員の意見について、方針から抜けている部分もあった。他院を参考にすることもあるため、その際にご教授いただきたい ● 経営改善研修をキックオフとし、科部長級以上の医師による拡大経営
--	--

戦略会議を毎月開催している。今後は全職種へフィードバックし、経営改善を自分事として捉える職員を増やす

- 依然として大きな赤字であり、収益増加とコスト抑制を並行して進める。在院日数の適正化に加え、救急からの入院率向上にも取り組む

議題2 意見募集の結果・分析について

[事務局]

- 令和8年8月5日から9月4日まで、市民等に向けたパブリックコメント、議員意向調査、病院職員アンケートを実施。回答はそれぞれ63件、30件、471件
- 三者とも市民病院の存続と政策医療の維持を前提とし、地方公営企業法の枠組み内での見直しを支持する意見が多数
- 市民等は地域医療・公的役割及び病床運用・診療体制、議員は経営形態・ガバナンス、地域医療・公的役割及び人材確保、職員は処遇・働き方への関心が高い
- 9月14日、西尾市職員組合及び同病院支部から、現行の経営形態の堅持を求める要望書が提出された

パブリックコメント

[委員]

- 市民等の多くの意見から、西尾市民病院への期待の大きさが分かる
- 西尾は自動車への依存度が高い地域であり、高齢化に伴う免許返納等も見据え、身近な地域で必要な医療を受けられることが重要

[委員]

- 不採算であっても、地域に必要な急性期医療は堅持することを希望する声があるため、それに応えるためにも締めるべきところは締める必要がある
- すべての要望を実現することは困難であり、公立病院にしか担えない機能を明確にして優先順位を付ける必要がある

[委員]

- 急性期病院の堅持を支持する意見が多いが、必要な医療を提供するためには健全な経営が必要であることを説明すべき

[委員]

- この地域で公立病院にしか担えない役割を果たすことが重要

[委員]

- 病院を含む都市機能がなくなれば、地域から市民が離れていくおそれがあり、市民病院を残すことが重要

[委員]

- 救急や災害拠点として地域に不可欠な病院である一方、市民が経営状況を心配する意見もあり、バランスを踏まえて答申を検討する必要がある

[委員]

- 公立病院として不採算な政策医療を維持し、市民にとって最も身近で頼りにできる総合病院として存続してほしいという意見が多いことは理解できる

[委員]

- 救急医療や小児医療に対するニーズが多い。人件費とのバランスもあるが、救急受入れ拒否や待ち時間を減らす努力が必要

[委員]

- 公立病院として不採算医療に取り組み、地域に身近な医療を提供することの重要性は、市民の期待と同じ方向性である

議員意向調査

[委員]

- 医師不足は深刻であり、西尾は大学医局からの距離を踏まえると不利な状況
- 看護師やコメディカルを含め、既存職員の一層の活躍を引き出すことが必要

[委員]

- 人材確保は民間でも難しく、公立病院が人事院勧告どおりに昇給するため、これまでと逆に民間から公立へ行く人が増えている
- 働きやすさに大きく影響する人間関係への対応や、職員のエンゲージメント向上、SNS 等による情報発信も有効

[委員]

- 診療科によってはセンター病院をつくり、地域として人材交流を行っている例がある
- 長所の強化と同時に、地域としての機能強化、人材確保を進めていくことが必要

[委員]

- 医師や看護学生が都市部へ集中するため、立地的に西尾は不利である

- 優秀な人材の確保は一層厳しくなるため、既存職員の能力向上と再教育が重要

[委員]

- 現在の不足人数が明確でないため、収益向上のための人材確保という趣旨が理解できない

[委員]

- 地域医療構想に基づき医療機関の統廃合が行われ、人材の流動化に近い未来に起こると推測される
- 地域医療の維持のために、看護師の特定行為研修や NP の採用を含め、戦略的に人材を採用・育成する必要がある

[委員]

- 地域の医療機関との連携が重要、医療従事者の確保が医療機能を維持し、経営改善するための極めて重要な課題であるという意見が多い
- 医療従事者の確保には、医療従事者から選ばれる病院になることが必要

[委員]

- 経営形態の変更は良くない方向に向かう可能性がある
- 市民に安心安全な医療を提供するには、職員の意識改革・接遇改善や適切な設備投資、人材確保が重要
- 美容形成・美容皮膚科等の自由診療や健診事業に、力を入れることも一考

[委員]

- 人材の雇用だけでなく、既存職員のボトムアップは重要
- 意識改革により十全の力を発揮することで、パフォーマンスは大きくかわる
- 救急車受入台数に対する医師数などから鑑みると、医師が不足しているのは確か
- 常勤医師が不足していた泌尿器科に医師が来たことが経営改善に繋がっており、人材確保による影響は大きい
- 医療圏として当院が必要とされ、残りうる形をとる必要がある

[委員]

- 地域連携として、介護施設等との連携は大事。介護施設等からの患者の搬送契約など、そういった部分をデータで示すことを要望

[事務局]

- 承知しました

職員アンケート

[委員]

- 県内で複数の公立病院が全部適用を目指している。職員採用や予算執行などの柔軟性向上にメリットを感じる
- 職員の処遇については、人事院勧告により給与が上昇しており改善傾向にある
- 医師に関しては、代務を認めることで満足度の向上が見込める

[委員]

- 経営形態に関する回答が、制度を十分理解した上でのものか確認する必要がある
- 病院の経営が成り立たなければ元も子もない
- 職員自身が病院の将来と自らの役割を考える風土の醸成が必要

[委員]

- 県内では全部適用化に向けて動いている病院が目立つ
- 医療現場は変化が非常に早いため、その対応が可能か考慮することが必要
- 身分が経営に与える影響について、頑張っている職員と頑張っていない職員の給与が同じで、職員の素質や努力が給与に反映されないという体制は、組織の効率、健全性にかなりの影響を与える
- 職員の努力に見合った報酬が与えられるような体制が取れると良い。全部適用化はその道を開く

[委員]

- 不確定要素が多い時代であるため、機動的かつ迅速に動くことが経営上重要
- 不採算医療を担うためにも、人材・経営方針を検討し、体制を見直した方がよい

[委員]

- 現在の病院の時間外はどのような状況か

[事務局]

- 現在は医師について B 水準が 1 名。ただし今年度改善し、全員が 960 時間を切る予定
- 看護師や技師などについては、周辺と比較し平均的

[委員]

- 時間外労働を減らすことは、経営改善に関係する
- 院内業務を可視化して課題を解決・改善している病院がある。そういったことにより職員が働きやすい環境になる

	● 能力を十分に発揮できる仕組みづくりが重要 ● 健診センター部門をつくると、市民からの評価が上がり、病棟が合わない職員がそちらでは合ってパフォーマンスが良くなる可能性もある [委員] ● 経営改善は職員が安心して働くことのできる土台 ● 職員の意見を尊重しながら、経営形態の検討を慎重に行うべき [委員] ● 職員の意識改革、待遇改善、近隣医療機関との連携強化はすぐにできると思われるため、取り組むべき [委員] ● 地域住民の健康と生命を守ることが最も重要 ● それに加え、職員の生活と働きがいを守ることも大切。その前提となる病院の継続に向け、経営改善が必要 ● 外部の客観的な意見も取り入れながら、経営形態を含む病院の方向性を検討していきたい [委員長] ● 健診の話が出ているが、経営改善に繋がるのか [委員] ● 隣の健診センターで行っているため、取り込みたいとは考えている ● 収益に関しては良いのではないかと思われる [委員] ● 健診は単体の収益性だけでなく、疾患が見つかった方が新しい患者となるため、継続したフォローの観点が重要 [委員] ● 健診の収益性はかなり良い ● 健診事業を本格化させる場合には、大型医療機器の稼働状況や潜在患者数を把握した上で、健診専用の設備投資をするかの判断が必要 閉会 [委員長] ● 本日の意見を踏まえ、次回は病院のあり方についてさらに検討を深める [事務局] 第3回委員会は、令和8年12月16日（水）午後2時から、西尾市民病院講堂で開催予定
--	--

以上