

別紙標準様式（第7条関係）

会議録

会議の名称	令和7年度 第3回枚方市病院事業運営審議委員会
開催日時	令和8年1月23日（金） 15時00分から 16時13分まで
開催場所	市立ひらかた病院 2階 講堂
出席者	委員：三和委員・奥野委員・小池委員・妹尾委員・峠委員・藤本委員・北川委員 病院：宮垣病院事業管理者・林病院長・木下副院長・中島副院長・後藤副委員長・河合副院長・白石副院長・今市事務局長、山本事務局参事・松下事務局次長・辻事務局次長 他
欠席者	—
案件名	1. 令和7年度四半期の経営状況について 2. 経営強化プラン中間見直し版（案）について 3. その他
提出された資料等の名称	・次第 ・資料1 令和7年度四半期の経営状況 ・資料2 経営強化プラン中間見直し版（案）
決定事項等	—
会議の公開、非公開の別及び非公開の理由	公開
会議録の公表、非公表の別及び非公表の理由	公表
傍聴者	—
所管部署（事務局）	市立ひらかた病院 事務局 経営企画課

審 議 内 容	
○小池委員長	<p>開会に際しまして、一言ごあいさつを申し上げます。</p> <p>委員の皆様におかれましては、大変お忙しいところ、委員会にご出席をいただき、誠にありがとうございます。</p> <p>新年を迎え厳しい寒さが続いており、インフルエンザ感染症などもまだ続いていると聞いております。皆様におかれましては、体調にご留意くださいますようお願い申し上げます。</p> <p>本日の委員会は、「令和7年度四半期の経営状況」のほか、「経営強化プラン中間見直し版（案）について」の案件を予定しております。</p> <p>また、本委員会は概ね1時間程度と考えております。</p> <p>委員の皆様には、委員会運営にご協力いただきますようお願い申し上げます。開会のあいさつとさせていただきます。</p> <p>それでは、会議に先立ちまして、委員の出席状況について事務局に報告を求めます。今市事務局長。</p>
○今市事務局長	<p>委員の出席状況のご報告に先立ちまして、当初12月に予定しておりました会議の日程変更にご協力くださいますようお願い申し上げます。国の診療報酬改定の動向を見定め、収支計画の精度を高めたいとの思いをみなさまに酌んでいただきましたことに、お礼を申し上げます。</p> <p>それでは、出席委員のご報告をいたします。本日の出席委員は7名で、委員の2分の1以上の出席がございますので、病院事業運営審議委員会規程第6条に基づき本審議委員会の成立をご報告いたします。</p>
○小池委員長	<p>ただいま報告がありましたとおり、出席委員は定足数に達しておりますので、これより令和7年度第3回枚方市病院事業運営審議委員会を開会します。</p> <p>本会議の公開・非公開の取り扱いにつきましては、第1回委員会において「公開」とさせていただくことになりましたが、本日、傍聴希望者はおられますか。浅野経営企画課長。</p>
○浅野経営企画課長	<p>本日、傍聴希望者はいらっしゃいません。</p>
○小池委員長	<p>傍聴希望者はいらっしゃらないということですので、病院事業管理者よりあいさつをお受けします。 宮垣病院事業管理者。</p>
○宮垣病院事業管理者	<p>本日はお寒い中、ご出席いただきましてありがとうございます。また衆議院議員の解散や府知事選挙もある中、特に議員の皆様には大変お忙しい中、ご出席くださいますようお願い申し上げます。</p> <p>病院の経営状況については、全国的に厳しい状況が報道されており</p>

<p>○宮垣病院事業管理者</p>	<p>ますが、大阪府内の公立病院は大阪市を除くと 15 あり、令和 5 年度、6 年度の決算を比較すると、全体の損益はマイナス 38 億円悪化しており、5 年度は和泉、岸和田、堺、阪南の 4 病院が黒字でしたが 6 年度は、岸和田、堺が赤字となり 6 年度は、和泉、阪南だけが黒字の厳しい状況となっています。</p> <p>今年度、診療報酬改定はありませんが人事院勧告があり、経営状況は 6 年度より悪化し、7 年度の決算見込みは 13 億円を超える赤字を見込んでおり、中期経営計画の見直しに取り組む中、経営改善策の 1 つの目玉が、人員不足で閉棟している 6 西病棟 47 床の開棟による収益の増加です。</p> <p>4 月には概ね 50 人程度の看護師採用を予定し、研修を終える秋頃には開棟できるとお伝えしていましたが、1 日も早く、できれば 2 月に開棟するよう派遣看護師を増員し新人看護師につなぐことを目論んでいましたが、年末年始に医療機関の人員不足による看護師の取り合いとなり、当院の派遣看護師も継続雇用が難しくなったため、現時点では 10 月の開棟予定を計画に反映しています。</p> <p>また、診療報酬改定はプラス 3.09%、薬価はマイナス 0.87%と言われており現時点で 2.5%程度のプラスを見込んでいますが、人事院勧告による人件費増加分にも満たない状況で、一気に右肩上がりの収支回復は厳しい状況です。</p> <p>とは言いましても本院はこの地域で重要な役割を果たしておりますので、何とか経営面で改善を図り、医療の継続に反映しないといけないと思っております。</p> <p>本日は経営計画の中身についても、積極的にご意見を賜りまして計画に盛り込み、今後の経営改善に努めて参りたいと思っておりますのでよろしくお願いいたします。</p>
<p>○小池委員長</p>	<p>それでは、これより議事に入ります。</p> <p>まず、案件 1「令和 7 年度四半期の経営状況について」を議題とします。事務局から説明を求めます。浅野経営企画課長。</p>
<p>○浅野経営企画課長</p>	<p>まず、案件に入ります前に、本日も前回同様、次第以外の資料は全てタブレットでお示ししながら進めてまいりますので、改めて、タブレットの操作方法を簡単にご説明いたします。</p> <p>資料の表示は事務局が行いますので、基本的に委員のみなさまによるタブレット操作は不要ですが、事務局が説明しているものと違う資料をご覧になる場合は、タブレット画面右のインデックスを押していただければ表示されます。その後、画面左のタブを押していただきますと、事務局の説明画面に戻りますので、よろしくお願いいたします。</p> <p>現在、こちらで資料を動かしておりますが、タブレットの資料は連動しておりますでしょうか。動かない場合は、事務局が伺いますので、</p>

<p>○浅野経営企画課長</p>	<p>お知らせください。</p> <p>それでは、【案件1】四半期の経営状況についてご説明いたします。</p> <p>令和7年度8月から12月までの経営状況でございます。8月は、連携医療機関の夏季休業などにより新紹介件数が大きく減少したことなどから、救急応需率以外の項目で未達成となっておりますが、9月には新紹介件数も改善し、DPC期間Ⅱ越え率も30%以下となりました。10月には、新紹介件数が914件と大きく増加し、手術件数も目標を超えた348件となるなど、改善が見られました。11月には新紹介件数が減少し、手術件数も目標未達成となりましたが、救急応需率につきましては、年度累計でも目標値の90%を超えており、新紹介率についても、累計での目標を達成している状況でございます。</p> <p>続いて、入院の診療収益と単価の推移ですが、12月までの累計収益では、前年度よりも約1億9800万円増加し単価が7万円台の月もございました。</p> <p>続いて、外来の診療単価はほぼ横ばい、収益は12月までの累計で前年度と比較し約7700万円の減少となっております、病院全体の収益は、予算の想定を下回り非常に厳しい経営状況となっております。</p> <p>今年度は残り3か月ですが、目標指標の達成による経営改善を目指し、職員一丸となって取り組んでいるところでございます。</p> <p>【案件1】の説明は以上となります。</p>
<p>○小池委員長</p>	<p>これより、ご質問・ご意見をお受けします。</p> <p>発言される方は、挙手をお願いいたします。</p> <p>ご質問・ご意見はありませんか。</p>
<p>○藤本委員</p>	<p>経営状況の資料で、入院と外来の比較表がありますが、令和6年と7年を比べやすいように、例えば4月から12月までなど、どの年度も作っていただくと比較がしやすいと思います。</p> <p>病院にとっては病床稼働率を、どのように上げるかが、収益に直接結びつくと思います。いろいろと努力をされていますが目標値に達しておらず、病床も6西病棟を閉鎖している状態です。6西病棟を開棟すれば病床稼働率は増えると思いますが、仮に病床を止める、病床数を減らしたら、どうなるのでしょうか。</p> <p>収益は下がりますが人員は必要なくなるし、売り上げは減りますが費用が減るので、病床稼働率は増えると思います。病床稼働率がいつも100%なら病床は多い方が黒字になりますが、今は82.5%ですので目標を掲げるのであれば、そんな試算をされてはどうでしょう。</p>
<p>○宮垣病院事業管理者</p>	<p>委員ご指摘の事項は今後検討していく1つの課題と思っています。</p> <p>病床の削減でどの位、人員を減らせるかは重要で現時点でシミュレーションができていませんが、令和9年度まではこのまま行かせてい</p>

○宮垣病院事業管理者	<p>ただいて令和 10 年度以降は、考える必要があると思っています。</p> <p>そこは地域医療構想や、それに基づく地域での話し合いの場もあると思うので、長期的には病床数も減らす方向だと思いますので地域での分担など検討すべき課題と認識しています。</p>
○小池委員長	<p>他にご質問ご意見ありませんか。</p>
○奥野委員	<p>経営状況の資料に、診療収益の入院と外来の表がありますが、いずれもプランの目標値を下回っています。医業収支は、今年度は昨年度と比べてどんな状況なのでしょう。入院と外来の費用は分けられないので合算と思いますが、医療収支は医療収支比率を目標として、令和 7 年は令和 6 年と比べてどういう状況でしょうか。特に人件費や物価高で費用が上がっているので教えてください。</p>
○浅野経営企画課長	<p>医業費用は人事院勧告などが影響してかなり上がっており、赤字が膨らんでいる状況です。</p>
○事務局山本参事	<p>現状で入院と外来の費用は分けられない状態ですが、昨年度と現状の比較では、入院収益は昨年度よりも増えています、外来収益は昨年度より減少しています。</p> <p>11 月時点で入院収益が約 2 億 3500 万円増、外来収益で 9400 万円減、差し引きでその他収益を加えた医業収益では 1 億 2000 万円の増です。さまざまな費用の増加があり医療費用が 2 億 6000 万円の増で、医業収益を超える費用の増加で経営状況が悪化している状況です。</p>
○小池委員長	<p>他にご質問・ご意見はありませんか。</p> <p>特にないようですので、案件 1 に対するご質問・ご意見はこの程度にとどめます。</p> <p>次に、案件 2 「経営強化プラン中間見直し版（案）について」を議題とします。事務局から説明を求めます。</p> <p>横須賀 経営企画課長代理。</p>
○横須賀経営企画課 課長代理	<p>それではご説明いたします。</p> <p>昨今の医療を取り巻く社会情勢の変化により、現在、当院が厳しい経営状況であることを踏まえ、令和 4 年度末に定めた「市立ひらかた病院経営強化プラン」について改めて、プラン終期にあたる令和 9 年度までの目標と取り組むべきことを明らかにし、経営の健全化を図るためプランを見直すこととし作業を進めてまいりました。</p> <p>まず、プランの中間見直し版（案）は、前回の会議で頂いたご意見等を踏まえ素案の修正等を行い、お示しができていなかった「収支計画」を見直しまとめております。</p>

○横須賀経営企画課
課長代理

資料をご覧ください。こちらの見直し版（案）は、第1章から第4章まで36ページの構成としており、今回は特に、収支改善のために取り組むべきことを記載した、第3章の2および3と、これらを踏まえ新たに第4章の収支計画を中心にご説明させていただきます。

まず、第1章は基本的に前回お示しした内容と同様に、中間見直しの必要性と基本的な考え方を記載しており、令和9年度までの基本的な考え方として、「①地域における役割を踏まえ、引き続き急性期病院としての機能を維持する。」ことと「②休棟中の病棟を可能な限り早期に開棟し335床を維持する」ことを前提とし、当院の将来的な医療体制は国が進める「新たな地域医療構想」を踏まえ、次のプランに向けて検討するとしています。

続いて第2章も、前回お示ししたとおり、令和6年度までの実績と評価として経営状況や患者状況を記載しています。

続いて第3章は、本プラン策定以降の当院の取り組みを評価し、今後の経営改善に繋げるための目標や取り組みとして

1. 病院の役割・機能の最適化

①政策医療の提供、②専門性の高い医療の提供とセンター化、③患者サービスの向上、④医療DXの推進、⑤働きやすい職場づくり、⑥選ばれる病院となるための取り組み を記載しています。

続いて10ページ以降が、収益増加・確保対策に向けた取り組みとして、令和5年度・6年度の取り組みと効果測定を行ったうえで、今後の取り組みを記載しています。

取り組み①手術件数の向上については、今後の取り組みとして、最後の2行のとおり、目標の件数達成に取り組むとともにより高度な手術を増加させることで手術単価の向上を図り収益の増加に努めるとしています。

次に取り組み②長期入院患者の退院調整として、今後、高齢の患者の割合が高くなることを踏まえ、後方支援病院との連携強化などを図り退院期間の適正化に取り組むこととしています。

次に取り組み③紹介、逆紹介患者の推進では今後の取り組みとして、地域医療支援病院としてこれまで以上に地域との連携強化が重要になる考えのもと①～⑤を進めることとしています。

続いて、取り組み④外来診療の見直しでは、ページ下にあるとおり、低下する外来単価の向上に向けた取り組みを進めていくこととし、あわせて健診事業の拡大や充実を図ることとしています。

続いて、取り組み⑤施設基準の届出、加算・指導料の算定率向上では今後の取り組みとして、最大限の加算、算定に努め、組織連携強化や職員のレベルアップを図っていくとしています。

続いて、取り組み⑥病床稼働率の向上では、現在、休棟している6階西病棟の早期開棟をはじめとする各種取り組みと、各病棟における目標の再設定を行っています。

○横須賀経営企画課
課長代理

続いて、取り組み⑦救急医療の受け入れでは、救急医療は政策医療を提供する当院にとって柱の一つと位置付けたうえで、地域住民や救急隊からの信頼を高め、件数の向上を図っていくこととしています。

次に、その他の取り組みとして①各部署における取組と②組織づくりについて記載をしています。

次に、収支均衡を図るために、収益の向上とともに取り組むべきコスト削減について、医療材料費や医療用薬品費の抑制、医療機器等整備の適正化、費用抑制の考えを踏まえた電子カルテの更新、人件費の適正化について、考え方と今後の取り組みを記載しています。

次の4に、その他経営改善に資するための取り組みの検討を記載しており、第3章に経営指標の数値目標と収支の実績と評価として、本プランで掲げた各種取組指標の計画前期の実績と一部見直しを行った令和9年度の目標数値を記載しています。

最後に第4章 「前期実績評価に基づく収支計画の修正」は初めてお示しする内容です。

まず、「収支計画の修正の考え方」として、賃金上昇や物価高騰など、現在の当院を取り巻く状況を踏まえた場合、今後も厳しい経営状況が予想されることから、令和9年度は一定の赤字が生じることはやむを得ないとしつつ、この間の収支悪化の要因を踏まえたうえで①から③の要素により収支改善を図っていくことを基本とします。

まず①全病棟の開棟については、現在、休棟中の47床について収支計画では、令和8年10月には335床すべての病床が稼働するものとして収益を見込んでいます。次の②診療報酬の改定については、令和8年度はプラス改定となることが国から示されたことを踏まえ、令和8年6月以降の入院基本料に2.5%の増加を見込んでいます。③自病院の経営改善の取り組みの効果については、本プラン後期の様々な取り組みを着実に実行することによる収益の増加と費用の減少を見込んでおり、これらを踏まえた収支計画となっています。

本プランから修正後の収支計画として、令和5年及び6年度の決算値と令和7、8、9年度の計画値を記載しています。なお、収支計画は税抜き額となり税込み額である予算額とは金額が異なりますので念のためお伝えいたします。

まず、①収益的収支は、令和7年度は現時点の決算見込み額を参考とした計画値としており、国の補正予算による医療パッケージによる補助金約1億5千万円を見込んだうえで約14億円の赤字としています。令和8年度は、現在調整中の当初予算（案）を参考とした計画値として令和8年10月の全病床稼働や診療報酬改定等による収益改善を見込んだうえで約6億3千万円の赤字としています。プラン最終年度の令和9年度は、感染症病床を除く全病棟が82%で稼働することを想定しているほか歳出抑制の取り組みの効果などを想定し計画値を約4億1千万円の赤字としています。

<p>○横須賀経営企画課 課長代理</p>	<p>次に②資本的収支では、電子カルテシステムの更新などの建設改良費や企業債の償還金などにより、令和7年度は約4億3千万円、令和8年度は約5億3千万円、令和9年度が約6億8千万円の収入不足となっており不足分は、損益勘定留保金等で補填を行う予定です。②資本的収支の下に③他会計負担金・補助金を記載しております。</p> <p>ご覧いただきましたように3条収支計画で、令和9年度は約4億円以上の赤字の計上を見込んだ計画となりますが、医療の質と職員の働きやすさを担保しつつ経営改善に引き続き取り組み、安定的な病院運営を行える経営改善を目指してまいります。</p> <p>事務局からの説明は以上となります。</p>
<p>○小池委員長</p>	<p>これより、ご質問・ご意見をお受けします。 ご質問・ご意見はありませんか。</p>
<p>○奥野委員</p>	<p>最初に言葉の定義を確認したいのですが、2ページの下に「今後における経営改善に向けた実行性のある取り組み」とありますが、実行性のある取り組みの反対は実行性がない取り組みとなります。経営強化プランに実行性のない取り組みは書かないと思うので、この実行性が、確実に成し遂げる意味で書かれているなら、計画では、手段の効果を意味する記載とした方がいいのではないのでしょうか。</p>
<p>○林病院長</p>	<p>この場合、効果を意味する実効性が考えられますが、調べてみると、「実行性」は実行可能性と置き換えられますが、計画では効果を意味する「実効性」の方がニュアンス的に近いと感じますので、ご指摘の通り内容に沿って「実効性」とさせていただきます。</p>
<p>○奥野委員</p>	<p>よろしく願いいたします。</p> <p>ほかに文章で気になったのが「コンサルタントの助言により」などコンサルタントの記載が数か所あることです。計画などを変えるとき、支援業務や有識者に意見を聞くことはありますが、そのことを計画に記す必要があるのでしょうか。コンサルタントの助言があっても主体は事務局なのでこの記載は再考いただけたらと思います。</p> <p>市立ひらかた病院に今、求められる最大の使命は何かと考えたときに、市が関与して政策医療を展開できる病院として生き残ることとして、厳しい経営状況を直視し計画の修正に取り組もうとされていると思いますが、計画の内容には、経営効率化や医療DX、業務の合理化や加算取得など、これまでも進めてきている取り組みだと思います。</p> <p>その中で今年度の決算見込みが14億円程度の赤字で、次年度は7.7億円改善し6.3億円の赤字となる展開は本当に可能でしょうか。</p> <p>これまで十分に進めている中で改善の実現性はあるのでしょうか。今までの経営改善の繰り返しや限界もある中、医師の体制や医療提</p>

<p>○奥野委員</p>	<p>供のあり方に踏み込まなければいけない段階に来ていることと、採算性を問わない医療を求めるなら、一般会計の繰り入れを下支えとする方がいいと思いましたので、政策医療を担う公立病院としてしっかり支えてもらうことを市に訴えてほしいと思います。</p> <p>経営効率化や収益についてコンサルタントから助言を受けてとありましたが、今回の緩和ケア病棟の診療報酬の返還問題について体制や再発防止に向けた内部体制や内部統制、監査体制などの意見をいただくことが必要ではないでしょうか。</p>
<p>○今市事務局長</p>	<p>経営コンサルタントには、診療報酬の返還前から診療報酬などについて情報を得ていたので、取り組みの経過として記載をしています。そのあたりを含めて再考します。病院のコンサルタントは一般的な市のコンサルタントと違い、各診療分野における情報収集、例えば薬価や診療報酬専門なので違いがあると思っています。</p> <p>収益の改善については、これまで最大限努力をしていますが、同じように経営をしても、令和6年の診療報酬改定など突然、赤字や黒字になる場合があります。</p> <p>コロナ禍では病院のスタッフが頑張ったことで黒字になりましたが、病院の努力以外で変わったところもあります。現在、国で議論されている内容を慎重に踏まえながら、地域のダウンサイジングなどいろいろな考えも含めて、来年度以降の見直しに合わせて、ダウンサイジングも含め、市民に安心いただける病院の経営をどうするかです。</p> <p>政策医療の部分は、市の繰り入れのルールでやっていますが、政策医療として残す部分にどう税金を投入するかと、政策医療以外でどう病院が経営していくかについて、複数の委員からご指摘をいただいていますので、引き続き整理をしながら議論したいと思っています。</p> <p>施設基準問題の再発防止については、職員が資格を取りチェック体制を強化して取り組みを進めていることをご報告いたします。</p>
<p>○林病院長</p>	<p>収支計画の特別損益3億1500万円は、施設基準の内容を理解しておらず損益が生じたと考え、施設基準を見直すため当院職員が施設基準管理士試験を受けまして、この度、3名が合格しました。</p> <p>また来月には、このようなことが二度を起きないように、院内の施設基準を見直す機会として、施設基準を100%満たしているのかについて施設基準協会に来ていただき部署からの資料の再確認をします。</p>
<p>○小池委員長</p>	<p>他にご質問ご意見ありませんか。</p> <p>特にないようですので、本件に対するご質問ご意見はこの程度にとどめます。</p> <p>それでは次に案件3その他について何かありますか。</p>

○浅野経営企画課長	特にございません。
○小池委員長	<p>以上で本日の案件はすべて終了しました。 少し私事ですがよろしいでしょうか。</p> <p>私は去年 11 月 25 日に急性虫垂炎で緊急入院しました。1 日目は 24 時間救急の病院に自力で行くものの診てもらえず、痛みでのたうち回り、翌日は大阪府救命救急センターに電話して紹介された病院に問い合わせたところ救急でなく内科受診と言われ、痛みに耐えきれず救急車で他病院に入院して手術をしました。</p> <p>今回、患者として手術をして今がありますが、病院は選ばないといけないことを痛感しました。また、病院の看護師さんたちは一生懸命されていました。各病院の体制によることもわかりました。</p> <p>今は、救急車に乗ったときに、市立ひらかた病院にお願いしますと言えばよかったと後悔しています。</p> <p>市民からこの病院が選ばれるためには、地域の病院なら市立ひらかた病院との織り込みがあれば、咄嗟に家族も自分も「市立ひらかた病院に行ってください」と言えるのではないかと実感した次第です。</p> <p>以上で本日の案件はすべて終了しました。 これで、本日の議事を終了いたします。 では閉会にあたり、林病院長から挨拶をお受けいたします。</p>
○林病院長	<p>本日はご審議いただき誠にありがとうございました。 私も委員長からお話があれば本院で対応できたと思います。 今回は厳しい経営状況のご報告をさせていただきました。</p> <p>当院としましては、経営プランの 5 年計画の中で、最終的にはこの急性期病院を貫き、令和 10 年度以降は、藤本委員がおっしゃった抜本的な改革を進めていきたいと思っています。</p> <p>その中の 1 つとしてご指摘のダウンサイジングも含め、急性期をいつまでするのか検討ですが、市民にとってダウンサイジングがいいのかを患者サービスの視点から考えていきます。ひいては大阪全体の地域医療構想を見た上で、市民にも、うちの病院の経営にとっても、一番いい方向で進めていくような形を考えております。</p> <p>この審議委員会では、貴重なご意見をいろいろいただき、ご理解をいただいていますので、皆さんのご意見を最大限に参考にさせていただきますながら、病院の経営について改善してまいりますので、今後ともよろしく願いいたします。</p>
○小池委員	<p>本日はありがとうございました。 以上で本日の会議を閉会いたします。 皆様お疲れ様でした。</p>