

## 令和4年度第4回小田原市立病院運営審議会概要

日 時 令和4年12月8日(木) 13時から14時50分まで

場 所 小田原市立病院本館2階 会議室

出席者 小田原市立病院運営審議会委員 12名

渡邊会長 木村副会長 荒井委員 安西委員 小林委員 南委員

岡本委員 小田原委員 白木委員 長谷川委員 増田委員 守田委員

市立病院職員 15名

川口病院事業管理者 松田副院長 佐々木看護部長

志澤病院管理局長 狩野病院再整備担当局長

経営管理課 武井課長 石井副課長 木村副課長 岩崎係長

病院再整備課 田中課長 杉山副課長

医 事 課 湯山課長、峯田係長 藤野係長

### 会議概要

#### 1 開 会

#### 2 会議の傍聴について

傍聴希望者なし。

#### 3 議 事

##### (1) 序論・基本計画等について(資料1)

事務局(経営管理課長)から資料に基づき説明した後、次のとおり中項目ごとに質疑応答が行われた。

#### 策定趣旨～小田原市立病院経営改革プラン(平成29年度～平成32年度)の総括

##### 渡邊会長

1ページの項目は概略になるが、これまで謳われてきた内容と異なるところはあるか。

##### 武井経営管理課長

これまでと大きく変更しているところはない。「策定趣旨」はかなり細かく記載しているが、もっと簡略化した方がよいなどの意見があれば伺いたい。

各委員

意見等なし。

#### 社会情勢の変化と小田原市立病院の課題

##### 渡邊会長

まず「社会情勢の変化」の枠の中で何かご意見があればお願いします。

#### 守田委員

■県西地域の状況の3つ目の平成42年という表記は変更した方がよい。また、4つ目に平成26年10月1日時点の数値を記載しているが、少し古いので変更した方がよい。

#### 武井経営管理課長

年数表記は変更する。数値は地域医療構想から引用しているが、独自の数値より国や県の公式の統計数値を使用した方がよいと考えており、最新の数値が示されたら更新するつもりでいる。

#### 渡邊会長

いずれにしても、今後使用していくものなので、それを踏まえた数値に変更した方がよい。

#### 南委員

地域医療構想を要約して記載しているようだが、断片的に引用すると文脈がおかしくなってしまう。例えば、■県西地域の状況の3つ目に「県西二次保健医療圏域は既に人口減少進行地域で、受療率の高い高齢者人口が今後増加すると推計」とある一方、次の行で「高齢者人口の増加率が緩やかなため、県や全国平均と同程度の医療需要の伸びは想定できない」とあり整合性が取れていない。恐らく、この2つの文章の間に補完する文章があって成り立っていると思うが、この文章を使うのであれば、もう少し説明を入れた方がよい。

#### 渡邊会長

地域医療構想の数値を見ると、この地域は全体人口も減るし高齢者人口も最終的に減っていくので、割合としては高齢者が増えるという分析が出ている。前段の文章は、「受療率の高い高齢者人口」を「受療率の高い高齢者人口割合」にすると分かりやすくなると思う。

#### 南委員

高齢者割合は増加するが、高齢者人口の絶対数は減少するということだが、この文章のままでは見えてこない。

#### 渡邊会長

高齢者割合が増加すれば高齢者に対する医療需要も増加するかもしれないが、全体の医療需要が増加する訳ではない。

後段の文章は、「高齢者人口の増加率が緩やかなため」を省くとか、逆に分かりやすく付け加えるとかが考えられるが、いかがか。

#### 武井経営管理課長

実際の計画に文章を落とし込むときには、もう少ししっかり書いて文章がつながるようにする。

#### 小田原委員

「2030年に医療需要がピークに達し、その後緩やかに減少していく」といった表現でよいかと思う。

また、この項目は、社会情勢の変化を記載するところなので、先ほど平成 26 年の病院・一般診療所数の話があったが、実際に 8 年ほど経過してみて、恐らく診療所数は少し減っているのではないかと思っており、そういった変化から、例えば「市立病院に対する役割がますます高まっている」というような状況の変化を記載できるとよいと思う。

#### **渡邊会長**

「2030 年に医療需要がピークに達し、その後緩やかに減少していく」という表現は分かりやすくよいと思う。実際には、そこまで増えていくわけではなく、横ばいから徐々に下がってきているが、医療ニーズとしては増えていくのは確かである。

診療所数等の最新の数値は確認できるか。

#### **武井経営管理課長**

厚生労働省が出していると思うので、その数値に入れ替えて文章を検討する。

#### **渡邊会長**

次に「小田原市立病院の課題」の枠の中で何かご意見があればお願いします。

#### **小田原委員**

2 つ目の「収益状況の改善」で「収益が伸び悩んでいる一方、費用は慢性的に増加傾向」とあり、これは平成 27 年度時点の記載だと思うが、現時点の状況もこれに当てはまるのか。

#### **武井経営管理課長**

現在は、収益は伸びている状況である。費用も増加傾向にあり、人件費のほか、薬品費は改善に取り組み減少しているものの材料費全体では増加している。

#### **小田原委員**

現在の状況に合わせて記載を見直した方がよい。例えば、1 ページの策定趣旨に記載されている新病院建設事業に関して、「建設中の医業収益の減少」とあるように診療制限等による影響であったり、起債の償還であったり、それらを踏まえて記載した方がよいと思う。

#### **渡邊会長**

この 2、3 年は特殊で読みにくいところがある。通常の医業収益は多分減っているが、コロナの関係で収入が増えたり材料費が増えたりがあるので、どの辺を読んでいくかという問題もある。いずれにしても、平成 27 年の内容は更新した方がよい。少なくとも平成 31 年度までは経年比較ができると思う。

#### **武井経営管理課長**

令和 3 年度決算までは出ているので、そこまでの収支状況、経営状況を踏まえて記載する。

#### **長谷川委員**

「経営」という言葉の使い方について、経営強化プランという計画名に使われる「経営」は、狭義の収益や費用という経営だけではなく、人材確保や病院

機能、地域連携等を含んだ経営の意味だと思うが、「小田原市立病院の課題」の冒頭にある「当院の経営」の経営は、狭義の意味になっている。また、その下の（３）にも「経営」という言葉が使われているが、実は（１）から（４）まですべて経営であると言え、市民にとっても「経営」と聞くとお金の話と捉えられてしまう気がするので、より良い病院にするための計画であることが分かるような計画名に変えることはできないか。

また、計画策定にあたり、市の関わりがないように感じる。

#### **渡邊会長**

広義の経営は運営、狭義の経営は収支になると思うが、計画名を変える、あるいは、文章中の「経営」という言葉を使い分けることは可能か。

#### **武井経営管理課長**

文章中の「経営」を使い分けるのは多岐に渡り難しい。計画名の指定はないので、中身が経営強化プランであれば変えてもいいのかもしれない。

#### **白木委員**

総務省のガイドラインには、「公立病院経営強化プランの策定」と表記されているので、合わせた方がよいと思う。

#### **長谷川委員**

計画名を変えることができないのであれば、そのままでよい。

#### **武井経営管理課長**

計画名を独自の名称にしている公立病院があるか、少し調査して次回報告する。

市の関わりだが、総務省のガイドラインには市の関係部署と協議して策定することとされており、実際にこれまでの記載事項についても、企画、財政、福祉、消防といった関係部署の課長と意見交換をしながら内容を協議しており、市の職員が関わっていないということではない。

#### **守田委員**

文章の構成の問題だが、（１）～（４）の項目と、その下の文章が対応しているのであれば、文章も４項目に分け順番を合わせた方が分かりやすいと思う。

#### **渡邊会長**

その方が分かりやすいと思うので、順番の整理等をお願いする。

#### **武井経営管理課長**

（１）～（４）の項目は、記載事項として既に議論いただいているので、各項目の課題を時系列的に並び替えて分かりやすく記載する。

### **新病院建設事業**

#### **岡本委員**

６つ目に「新病院に必要となる施設・設備等は～開院までにより具体的な検討を行う」とあるが、この表現だと悠長な印象を受けるので、今の段階から検

討を常に行うというような表現にした方がよい。

#### 渡邊会長

実際にそうであり、その結果として開院するということなので、文章の修正をお願いします。

#### 理念・基本方針

##### 渡邊会長

住民に対してだけでなく、医療連携における医療者に対しても頼りになる病院であることが記載されるとよい。

また、③の「情報の提供に努め、開かれた病院にします」とあるが、どのような情報の提供に努め、誰に対して開かれた病院にするかを少し記載した方がよい。

##### 武井経営管理課長

この理念と基本方針は、これまで市立病院で掲げてきているものなので、この文言自体を変更することは難しいが、理念実現のために取り組む具体的な方針のようなものを加えることは可能である。

##### 渡邊会長

文章が長過ぎると分かりづらくなるので、文章が複雑にならないように組み立ててもらえればと思うが、骨格ということであれば、それ以上手を加えなくてもよいと思う。

#### 市立病院の使命

##### 渡邊会長

3行目にある「市民の安心の確保」という表現について、医療に対して「安心」という言葉がよく使われるが、危険だと思えるような医療というのは、日本にはないのではないかと。また、市民が求めているのは安心ではなく、どれだけ頼りになるかということだと思えるので、「安心」を「信頼」に変えた方が分かりやすいと思う。

##### 安西委員

記載の順番だが、一般的には一番重要なものが一番上に記載される。3つの使命がある中で、地域の基幹病院の機能の中に、地域医療支援病院や急性期医療が含まれると考えると、3つ目の「総合的な診療機能を有する地域の基幹病院～」を一番上に記載すべきと考える。

##### 武井経営管理課長

ご指摘の順番で記載する。

#### 小田原市立病院の目指す姿

##### 渡邊会長

「患者に信頼される病院」の1行目に「安全で安心」という表現あるが、先ほどと同様に「安心」を「信頼」に変えた方がよいと思う。

「地域医療連携の強化」の1行目にある「完結型医療」は、非常に重要なポイントである。4行目に「地域医療の確保を支援」とあるが、地域医療は確保できており、これをどうやって充実させていくかが問題であるので、「確保」ではなく「充実」に変えた方がよいと思う。また、5行目に「市立病院として何ができるか」とあるが、受け身の印象を受けるので、「何をすべきか」に変えた方がよいと思う。

#### **白木委員**

経営強化や新病院建設により市立病院の機能が上がることは重要なことだが、周りの医療機関がそれに対応してついてこない、やろうと思っている医療が出来ない。他の自治体病院を見てきた中で、周りの医療機関が次の急性期や回復期の受け皿となり、患者の流れに対応して変わっていかないと、患者が滞留して経営が苦しくなったり、あるいは新規の患者を受け入れられなくなる。何をすべきかというところは、市立病院をどうするかということだけでなく、そういった他の病院を支援し地域全体の医療をどうしていくかということだと思う。

#### **渡邊会長**

この地域では、上りと下りがうまくつながるように考えてきている。特に、コロナに関しては、この地域では地域連携が上手くできていると思う。

#### **南委員**

「地域医療連携の強化」のところだが、地域の中で市立病院の役割に対し、他の医療機関が、どのような動きをすると地域全体にとって理想的な形になるのかということが昔からの課題であり、その形は時代と共に変わっていくものである。その中で将来を見据えて市立病院が基幹病院として変わっていくためには、どのように地域の底上げをしていくかが非常に大事になってくる。例えば、高度医療につなげるまでの力を他の医療機関が持たないと、市立病院が高度になっても上手くいかない。ここでの記載の順番だが、3番目の「地域内で解決が求められる課題～」が重要であり、一番目に記載した方がよいと考える。

#### **渡邊会長**

順番はそのとおりでよいと思う。

この計画は、市立病院から他の医療機関に発信するものでもあるので、市立病院が機能を上げることにに対し、他の病院も合わせて機能を上げるような記載ができるとよいと思う。

#### **増田委員**

「働く魅力のある病院」の1行目に「魅力ある勤務環境」とあるが、今の若い世代は職場の環境に対してアンテナが高く、人間関係やコミュニケーションをかなり気にかけて就職してくる。「勤務環境」を「職場環境」に置き換えた

方が、ハード面だけでなく人間関係なども含むことができるので、広がりが出てよいと思う。

**渡邊会長**

勤務環境を職場環境に置き換えるのはよいと思う。

**小田原委員**

「経営の健全化」の3つ目の記載で、保険外収益の確保が柱に据えられているかのように読み取れるが、保険外収益は収益全体の数%しかないので、地域から患者を受け入れ医療を提供した後、地域に返していくことを強化していくということを前面に出した方がよいと思う。また、無駄な費用を削減していくという記載もあった方がよいと思う。

**渡邊会長**

書き換えは可能か。

**武井経営管理課長**

可能である。

**守田委員**

1つ目の記載で「引き続き公設で運営する」とあるが、全部適用のままで独立行政法人化はしないということか。

**武井経営管理課長**

公営だと全部適用となってしまうが、公設には独立行政法人も含まれる。地域の公立病院として維持していくという意味であり、経営形態としては、指定管理者や民間譲渡は検討せず、全部適用から独立行政法人までを検討していく考えである。

**守田委員**

この「経営の健全化」という項目の中に、不採算医療を公的に継続していくと記載するのは場所として適当か。記載するのであれば、最後にもってきて、健全化はするが不採算医療も継続していくといった文章にした方がよいのではないか。

**武井経営管理課長**

政策的医療の実施という項目を加え、そこに記載するのはどうか。

**守田委員**

それでもよいと思う。

**南委員**

3つ目の記載に「特別な療養環境の提供」や「保険外収益の確保」とあるが、こういった意味で記載しているのか。

**武井経営管理課長**

先ほど小田原委員からのご指摘があったとおり、通常の診療報酬以外のものでも収益を上げていこうという意味で記載したが、まずは基本である地域から患者さんを受け入れて地域に返していくことを中心とし、それ以外の部分でも

収益を上げて補っていくという記載に変更しようと思う。

#### **南委員**

地域医療連携を強化する中で、高度急性期・急性期を担う病院として、この地域の医療水準を上げていく観点からすると、特別な療養環境の提供や保険外収益を上げることは矛盾することもあるのではないかと。例えば、胃がん健診や内視鏡検査等を市立病院が中心にやっていくという方法と、地域の医療機関で健診等をした後で、そこで出てきた手術が必要な疾患や全身状態の悪い患者さんの診療を、市立病院で解決していくという方法とあるが、市立病院の役割として、地域の医療機関で健診等ができる人材・医療機関を育てていくことも担っていると考える。そのために日頃から研究会や研修会を開催し、この地域の専門分野の人材を育てていくべきである。市立病院が最終的な高度医療を引き受けるという構造を考えた時に、この部分はもう少し慎重に考えた方がよいのではないかと。

#### **渡邊会長**

もっと市立病院から地域に向けて発信してほしいということかと思う。例えば、今は、医師会の委員会から胃がん健診をするから市立病院に協力してほしいと発信するスタンスだが、それだけではいけないのではないかとという意味も南委員の発言には含まれていると思う。

#### **長谷川委員**

抽象的に書いてあるので、人によって読み方が違うと思う。例えば、PET/CTのような高額な医療機器を買い替えるときに、財政部門に対し説明しやすくするために記載していると感じた。民業圧迫という意味ではなく、必要な機器を買えるように記載しておくことも必要ではないかと。

#### **南委員**

PET/CTなどの機器をいつでも地域の医療機関で使えるようにすることは大事なことであるが、それを保険外収益の確保という言い方をするのは適切ではないと考える。

#### **渡邊会長**

保険外収益のことは、ここで記載しなくてもよいのではないかと。この文章も人によって読み方が違って来るので、もう少し分かりやすく記載した方がよいと思う。

なお、2つ目の「これまでに引き続き」という文言は、削除してよいと思う。

#### **小田原委員**

サイバーセキュリティの取組について、方向性だけでもどこかに記載した方がよいと考えるが、いかがか。

#### **武井経営管理課長**

「小田原市立病院の目指す姿」のところで、BCPの策定や災害に強い病院といった項目を加えて記載することは可能である。

**守田委員**

サイバーセキュリティーも一種の災害のようなものなので、災害の中で整理した方がよいのではないか。

**渡邊会長**

その方向で進めてほしい。

**小田原市立病院の役割・機能**

**渡邊会長**

「前経営改革プラン」の5つ目の記載に、平成37年や平成42年とあるが、改めた方がよいのではないか。

**武井経営管理課長**

年号を令和に変更する。

**守田委員**

2つ目の記載に「在宅医療への対応」とあるが、市立病院が在宅医療を始めるように読めるので、「在宅医療への協力」に変えた方がよいと思う。

また、5疾病5事業が記載されているが、3つ目以降の記載が1疾病4事業しかなく順番も異なるので、順番を合わせて記載した方が見やすいと思う。

**渡邊会長**

見やすいように記載の変更をお願いする。

市立病院は在宅医療も行うのか。また、特殊な事例はあるか。

**武井経営管理課長**

在宅医療は、基本的に地域の医療機関が担っているので、そことの連携を強化していくという記載の方がよいかもしれない。

**佐々木看護部長**

特殊な事例について、退院後訪問として地域の方と一定期間一緒に同行しながら地域の訪問看護ステーションに引き継いでいこうと考えている。

**渡邊会長**

市立病院の看護部の中に在宅医療のチームは作っていないのか。

**佐々木看護部長**

作ってはいないが、認定看護師や専門看護師、特定看護師が退院後訪問に行ける体制を整えている。地域医療連携室を通じて訪問看護ステーションと連携して退院前に市立病院に来てもらい一緒にカンファレンスや処置をしたりして、退院後訪問に行けるようにしている。

**渡邊会長**

地域医療連携室の機能強化は求めているところである。退院後のスムーズな訪問看護の移行のためにも重要になってくると考える。市民にも分かるように地域医療連携室の機能強化について記載できるとよいと思う。

**川口病院長**

在宅医療は基本的には考えていないので、守田委員のご指摘のとおり、移行の調整を踏まえて在宅医療への協力という文言に変える。

#### **長谷川委員**

コロナが高齢者施設や障がい者施設で発生した際に、市立病院から感染専門の看護師が施設に出向き、専門性の高いゾーニング等の指導をしてきて、非常に助かり成果が出たという事例がある。これも在宅支援の一種ではないかと思う。

#### **岡本委員**

「新病院における役割・機能」に記載されていることは、今もやっていることが多いので、新病院になって変わることや追加することをもっと分かりやすく記載した方がよいと思う。

#### **渡邊会長**

新たな取組や発展性をアピールできるとよい。

#### **武井経営管理課長**

重症病床が増えることなど、新病院で施設・設備で変わるところを記載していく。

#### **南委員**

新病院にはヘリポートがあるようだが、ドクターヘリを飛ばすという想定があるのか。

#### **武井経営管理課長**

災害拠点病院の機能としてヘリポートを設ける。ドクターヘリについては、県の事業としてやっており、東海大からヘリが飛んできて患者を搬送するという想定はしている。

#### **南委員**

この地域は山もあれば湯河原や真鶴だと救急車が通れない場所もある。災害時に孤立したり、通常時でも搬送が遅れてしまう地域もあり、その中でヘリが飛ぶと地域住民は安心するのではないかと感じた次第である。

#### **田中病院再整備課長**

進め方の確認だが、実行計画の内容を議論いただいた際に、新病院に関する機能を書き込んでいくことになっていたので、岡本委員や南委員からいただいたご意見は、基本的な方針を記載する基本計画ではなく、詳細を記載する実行計画の方に反映しようと考えている。

#### **小田原委員**

5 疾病 5 事業について、2024 年度の医療計画から新興感染症が加わり 5 疾病 6 事業になるので書き換えた方がよいと思う。

#### **渡邊会長**

5 疾病 6 事業への書き換えをお願いする。

## 武井経営管理課長

第4回会議までにいただいたご意見は、第5回会議の前までにまとめお示しし、内容をご議論いただいた上で答申案としてまとめていく予定である。

- 4 その他  
質疑等なし。

## 連絡事項

- ・議事録は事務局で作成し、後日送付するので確認をお願いします。
- ・確認後の議事録は、ホームページ等で公表する。
- ・次回は、2月16日（木）午後1時から開催する。

- 5 閉 会

以上