

令和 6 年度第 1 回箕面市立病院指定管理者評価委員会 議事概要

日時：令和 7 年 2 月 8 日（土）午前 10 時から午前 11 時 30 分

場所：箕面市立病院 リハビリテーション棟 4 階 講義室 1

【出席者委員】 土岐委員長、瀬瀬委員、中委員、中村委員、馬場委員、渡邊委員、安井委員、

【事務局出席者】 原田市長、大橋病院事業管理者、関本総長、岡院長、足立副院長、山口副院長、青木副院長、小林新市立病院整備統括監、三宅事務局長、三好新市立病院整備室長、長島新市立病院整備担当室長、中野病院人事室長、岡田病院管理室長

【医療法人協和会】 北川理事長、蔭久本部長、垣内財務部長、下垣部長

1. 開会

（1）市長挨拶

（2）委員任命

社会保険労務士の渡邊美由紀氏が評価委員に任命された。

2. 諮問

原田市長より土岐委員長へ諮問書が手交された。

3. 議事（令和 7 年度事業計画書（案）について）

●土岐委員長

市長からの諮問を受け、本日は令和 7 年度 箕面市立病院事業計画書（案）を確認していきたい。内容の説明を求める。

●事務局

（基本的な評価の進め方と評価サイクルを参考資料に沿って説明）

●協和会（下垣部長）

（令和 7 年度 箕面市立病院事業計画書（案）のうち、

1. 基本理念・基本方針 及び 2. 診療体制について説明）

●土岐委員長

病床数について、令和 7 年 4 月からは何床で運営する予定か。

●協和会（下垣部長）

現時点から令和7年3月にかけて年休取得者が増加することに伴い1病棟を閉鎖する可能性があり、4月は事業計画書（案）に記載している運用病床下限値の197床で協和会が運営を引き継ぐ予定であるが、5月頃から順次戻していきたいと考えている。

●土岐委員長

病床数の表に記載している急性期162床、回復期35床の合計197床で運用する場合、どの病棟を閉鎖する予定か。

●協和会（下垣部長）

4階西病棟を閉鎖する予定である。

●中委員

外来診療の受付時間が、現在の運用から30分延長されとのこと。過去に午前11時までに短縮した経緯があったと認識しているがどういった理由からか。医師をはじめとした職員は納得していると理解して良いか。

●協和会（下垣部長）

以前、午後の診療へ影響を避けるため、各診療科から外来診療の受付時間を30分短縮する要望があったため、午後11時までとなっていたと聞いている。

協和会としては、法人が運営する他の病院と同様に、患者の利便性を高めるために再度30分延長することを提案したもの。各診療科の医師、スタッフとは今後も調整を行っていく。

●額委員

「基本方針」の「9.医療経営」の中で、「自院の強み」と記載がある。現状維持していく部分もあるかと思うが、協和会としては、市立病院の強みをどう捉え、具体的にどのように展開していくことを想定しているのか。例えば、小児医療は、箕面市立病院の強みだと思うが。

●協和会（下垣部長）

まず初年度は、現市立病院の運営を踏襲し、切れ目なく引き継ぐことが肝要だと考えており、そのための人材確保も、市と協力しながら進めていく。

●協和会（北川理事長）

基本的な方向性としては、まずは現在の箕面市立病院が実施している医療をしっかりと継続し、新病院に向けて、再編統合の準備をしっかりと進めることが重要と考えている。

運営面においても、協和会のやり方に全部合わせるということではなく、協和会・箕面市立病院、双方の良い部分を活かしながら、新病院でのより良い運営に向けた1年目にしたいと考えている。課題も多々あると思われるが、救急や分娩など、現市立病院の

弱いところをしっかりと強化していきたい。

外来の受付時間については、本来の 11 時半までに戻すことが患者にとって利便性の向上につながると思うが、職員、医師会の意見等も聞きながら方向性を決めたいと思う。

●中村委員

まずは現市立病院の運営をしっかりと引き継いでいくとの方針を聞いて安心した。このような具体的な議論は非常に重要だと考えている。柔軟かつ斬新な考えで、市立病院と協和会が協力してもらえればと思う。

●安井委員

新たな取り組みも含めて充実されることは喜ばしく思うが、1 病棟閉鎖する可能性があることは市民としてはマイナスのインパクトがあるように感じた。元の病床数に戻る時期や医療サービス上の問題がないか等の見通しを、市民に対して、今後どのように説明していくのか。

●原田市長

現在の 291 床から 197 床になると 100 床近く減るというイメージであるが、1 日当たりの患者数の実態としては約 195 人程度であり、十分カバーできる水準である。市民に広報紙等で公表する際には、そういった実態の稼働状況も踏まえて説明していくことで、不安感を持たれないようにしたいと考えている。市としてもしっかり人員確保を進めていき、一刻も早くフル稼働できるように取り組んでいきたい。

●安井委員

病床数に関しては、今後の見通しも含めて問題ないことを、適切に周知されたい。

●土岐委員長

想定指標の目標設定についてだが、現状維持を目指すことから令和 5 年度の実績とほぼ同等になっているが、令和 6 年度の状況はどうか。また職員の確保が難しくなる中、入院患者数や救急の受入れについて令和 7 年度も維持できるのか。

●三宅事務局長

令和 6 年度は、概ね令和 5 年度とほぼ同じ状況で推移している。

●馬場委員

令和 5 年度実績の救急車応需率 63%は決して高いとは言えない。令和 7 年度の目標も同じ 63%に設定しているが、「断らない救急」を掲げる中で、これが適切な目標値なのか疑問である。少しでも実績より高い目標を掲げるべきではないか。

●協和会（下垣部長）

継続的な目標設定として同等の数値を記載しているが、向上に務めたいと考えている。

救急救命士の配置等により、体制を充実させる予定である。

●協和会（北川理事長）

目標設定としては確かに高くはないが、やはり職員数が十分でないなど様々な課題がある。大学等と調整中で未確定な部分もあり、この場で確約はできないが、改善していきたいと考えている。

看護師が不足することもふまえて、初年度の目標設定としては現実的に無理のない数値を設定しているが、当然、将来的には救急応需率は90%は達成しなければ厳しいということとは認識している。ちなみに、川西市立総合医療センターの救急応需率は93%である。

●土岐委員長

救急救命士は、現在は不在であるが今回新たに採用されるということか。

●協和会（下垣部長）

救急救命士については、川西市立総合医療センターのスタッフを異動・配属する予定である。豊富な経験があり、夜間も含めて終日対応可能な体制をとる。

●中委員

箕面市立病院は地域医療室のシステムが充実しており、非常に紹介しやすい病院だと言われている。指定管理が始まって、それは維持されるのか。

●協和会（下垣部長）

協和会からMSW（医療ソーシャルワーカー）を新たに配置する予定であり、事務職員も新規採用しており準備を進めている。現時点では地域連携室の人員は確保できる見通しである。地域との連携が重要であることは十分認識しているので支障がないように引き継いでいこうと考えている。

●土岐委員長

その他、質問がなければ次のパートについて協和会より説明をお願いします。

●協和会（下垣部長）

（令和7年度 箕面市立病院事業計画書（案）のうち

3. 患者サービス から 7. 自主事業 について説明）

●土岐委員長

医師会との関係で、今までになかったような新たな交流事業はあるか。

●協和会（下垣部長）

事業計画書（案）に記載している各種連携会議を開催することで、これまでの連携を継続することをまずは目標にしている。また新病院の開院までにその他の連携も深めていきたいと考えている。

●協和会（北川理事長）

現時点では、新たな事業を具体的に検討しているわけではない。川西市の場合は、地域医療連携推進法人を設立して、地域医療の課題解決に向けて取り組んできたが、箕面市の現状ではこういったものは不要だと考えている。

協和会の基本的な理念は、医療という側面から地域社会に貢献することである。ただ、そのためには、自らの病院だけではなく、医師会、行政とも連携を取りながら進めていかななくてはならない。その意味で、例えば昨年度は、今後重要になってくるとされる産後ケア事業について、川西市、箕面市とともに東京へ視察に行ったり、子ども家庭庁を訪問して意見交換を行ったりした。

現時点では具体的な事業はないが、必要であればそういった事業も今後模索していきたい。

●額縁委員

職員の確保・育成については、公務員ではなかなか融通が利かなかったところが、指定管理になることで柔軟になる部分もあるかと思う。例えば、個人の頑張りや人事評価の結果を報酬に反映するなど、そういった取り組みはあるのか。また、職員に周知はされているのか。

●協和会（北川理事長）

職員確保は非常に重要な内容で、それには人事評価のあり方も欠かせない要素である。給与はもちろんだが、医療職として、どういう役割で地域に貢献していけるか、自分のスキルアップにつながるかといったことにもモチベーションを持ってもらいたい。人事評価により適切に差をつけることは、職員の育成と人材確保のためにも必要で、非常に重要であると考えている。

●協和会（蔭久本部長）

協和会では、医師をはじめ全職員に対して目標管理を行っている。できるだけ数値化した、評価をしやすい内容で目標を設定して、結果を給与に反映している。管理職以上については、年俸制も採用している。

年間の目標を立て、それをクリアすれば良い評価がつき、年収も上がる。逆に評価が悪ければ年収が下がる、という制度を導入して10年以上が経過した。箕面市立病院でも目標管理をきちんとできるように、職員と協力しながら導入したいと考えている。

●土岐委員長

職員の確保について、医師や看護師採用に人材紹介会社も活用するとのことだが、や

はりそれほど確保が難しい状況なのか。

●協和会（北川理事長）

人材紹介会社には極力頼ることなく、自力で採用したいと思っているが、コロナ禍以降は、特に看護師確保が難しい状況になっている。昨今は、人材派遣のコマーシャルも増え、全国的にも常勤ではない看護師が増加しているという話も聞く。近隣市の公立病院、大学病院でも、昨年も看護師不足で病棟を閉鎖しているところもある。指定管理を導入するケースでは退職による看護師の不足が懸念されるため、現在もあらゆる手段を講じており、箕面市からの協力も得ている。逆風やマイナスの面もあるが、なんとか乗り越えて、医療サービスが低下することのないように努めていきたい。

●馬場委員

人材の確保や育成に関しては、協和会のノウハウ・強みがあるものと認識しており、期待している。一方で、全国的に医療職が不足している上、より給与水準の高い他産業へ医療職が流出しつつある状況もある。人材確保対策は非常に重要だと感じているが、近隣の病院とのバランスも考慮しながら、軋轢が生じないように配慮いただきたい。

●土岐委員長

続いて、収支計画について協和会より説明をお願いします。

●協和会（垣内財務部長）

（収支計画について説明）

●土岐委員長

市民が最も気になるのは、新病院の開院が延期になったことにより、指定管理移行後に、赤字から黒字へ転換していく時期が遅れるのではないかということだと思う。今後の収支計画としては、どのような見通しか。

●協和会（垣内財務部長）

市立川西病院の指定管理を始めたときは、新病院開院まで3年間という限られた期間で、その間の改善はなかなか見込めなかった。今回は、協和会として2回目の指定管理であり、川西市の経験を踏まえ、現市立病院の運営期間中から改善策を打つことができると考えており、収支改善に向け努力していきたいと思う。

新病院の開院が延期にはなったものの、現病院での運営期間中には市からも支援を受けつつ、新病院の開院後は、当初の計画どおりの収支計画となるように進めていきたい。

●協和会（北川理事長）

現病院での運営期間が想定より長くなるため、この間になんとか黒字化できないかということ含めて、努力していきたい。もちろん、市が支援してくれるからといって、赤字を出していいとは全く考えていない。なんとしても、現病院での運営体制を整え、改

善を進められるよう、取り組んでいきたい。

●原田市長

入札不調による開院時期の延期については、職員のモチベーションにも影響があるところであり、大変申し訳なく思っている。先日、私自身も病院施設内を見学し、建て替えを待っている医師や看護師等に不便をかけている部分があることも重々承知している。

現在、関西圏の他の病院整備事業でも、同じように入札不調や計画の延期が相次いでいる。サブコンがなかなか見つからないという状況であることを踏まえ、入札不調になった後、各事業者に聞き取り等を行い、再度公募に向けて調整を進めている。一刻も早い新病院の開院を目指していく。

●瀬瀬委員

収支改善についてだが、収益については、令和5年度ベースと特に変化は見られないことから、主に支出を見直していくことになると思われる。委託費のうち、人的委託では賃上げの動きがあって削減は厳しそうだが、どう考えているか。材料費についても、調達方法を変更するなど、赤字を抑える余地はあるのか。

●協和会（蔭久本部長）

現在の市立病院では材料費が高額だったため、指定管理開始に向けて様々な交渉を行ってきた。その結果、薬剤費で約2,500万／年、検査についてはFMS方式*を取り入れて約2,500万／年ほど削減することができる見込み。（※FMS方式…検査室の運営方式のひとつ。検査業務は病院職員が担うが、検査機器は検査委託会社が院内に設置するとともに、試薬等を病院へ提供して運営する。検査件数に応じて検査委託会社に費用を支払う。）

SPD*に関しても、低価格のものを交渉して安く購入する、といった方法でまず経費の圧縮を行う。（※SPD…診療材料や薬品等の物品の標準化や物流の効率化を図る運営手法）

業務委託費についても、例えば清掃業務について、患者の利用頻度等を考慮して仕様を見直すなどにより、約6,000万円／年を削減する。

また光熱費に関しても、電力会社とも交渉し、協和会のスケールメリットを生かして10.5%の値引きを引き出すことができた。

これらの工夫により、年間2億5,000万程度の支出削減を見込んでおり、今後さらに見直しを図る予定である。

●協和会（北川理事長）

診療材料の統一など、できるものは取り組んでいくが、もちろん現場の意見を聞きながら進めていく。

●安井委員

企業は、中期計画を策定し具体的施策を慎重に実施していくものであり、新病院の病床数や開院時期も含め、変更が生じている現状で、直近の令和7年度のことを検討する

ので精一杯で中期計画が策定できないということであれば、それはそれで、はっきりと伝えてもらえば良い。つまり、常に市民にありのままを伝え、理解を求めていくかを念頭に、情報発信を続けていただければ、市民としても状況を正確に把握でき、市・協和会とともにどういう風に協力していけば良いか考え易くなると思う。こうした市民感覚や地域風土を醸成していくことこそが、これからの病院の重要な立脚要素になると思う。

令和7年度の収支計画は6億円以上の赤字で、協和会がいつまで維持できるか不安ではあり、指定管理者としてしっかり覚悟を持ってもらいたいし、今後作成されるであろう中期計画については、しっかり確認したい。

●協和会（垣内財務部長）

中期計画については、指定管理者候補者の公募の際に一度提出しているが、その後、新病院の病床数や開院時期も含め、変更が生じている。状況の変化に応じて、その都度、内部で見直し作業をしてはいるが、来年度の入札後、新病院の整備スケジュールが固まってくる段階で、中期計画の提出が可能になる見込み。

指定管理移行の初年度は、収支計画に記載のとおり6億円以上の赤字の見通しであるが、現病院の運営期間中に黒字化できるよう、対策をとっていく。

法人の財務状況は大丈夫なのか？とのご心配があるかと思うが、公表している協和会のバランスシートに記載しているとおり、前年度の決算期には約70億の定期預金を確保している。キャッシュは確保できており、財務の安定性についてはご安心いただきたい。

●原田市長

現病院の運営期間中に黒字化を目指すよう、様々な策略を検討していただくということで、協和会には感謝を申し上げる。とはいえ、財務的には楽観できない運営が続くことになると思うが、市としては、一刻も早く新病院を開院できるよう、事業を進めていく。市民の理解が得られるように、私自身も努力していく。

●土岐委員長

最後に、今回の事業計画書（案）について市としてどのように考えているか、意見を伺いたい。

●大橋管理者

まずは市立病院の開設者として、しっかりと新病院の早期開院を目指していくことを改めて申し上げたい。また、現病院での運営期間中も含め、協和会との連携を強化して、箕面市立病院をより良くしていくように努めていく。

箕面市立病院は昭和56年開院から築44年弱を迎えているが、「日本一親切的な市立病院」をコンセプトに、職員一丸となって、市民、患者、患者家族の皆様にご満足いただける医療提供を目指してきた。医療法人協和会に、指定管理者制度という形で運営を継承する上で、この理念をしっかりと引き継いでいただきたいと考えているが、今回の事業

計画書（案）には、そういった基本理念・基本方針が盛り込まれており、安心している。

職員については、7割を超える多くの職員が箕面市を退職して協和会へ移行する予定である。それぞれの人生において大きな選択を迫った制度になったが、夢と希望を持ち、将来の地域医療の発展に向けて、自己実現していただきたいと願っている。

また、人材確保については、協和会だけではなく、市も、開設者としての責務を果たすべきであり、連携しながら取り組んでいきたいと考えている。

●土岐委員長

それでは、ここまでの議論をまとめていきたい。

現時点では、まだ指定管理は始まっておらず、今回はあくまで資料上での確認となった。協和会におかれては、4月からこの事業計画書（案）をもとに、着実に取り組みを進めていただきたい。特に、これまで箕面市立病院が培ってきた患者、職員との信頼関係、地域との連携をしっかりと継承していただきたい。また、箕面市においても協和会との情報共有、意見交換を欠かさず、より良い運営に向けて協力を進めていただきたい。

委員の皆様からのご異論等はないか。

（異議なし）

それでは、今日の議事はこれで終了とする。

4. その他

●事務局

次回開催は令和8年1月から2月頃を予定している。改めて日程調整をさせていただくので、よろしくお願いします。

5. 閉会

以上