

## 令和6年度第3回地方独立行政法人京都市立病院機構理事会 議事録（要旨）

- 日 時： 令和6年6月25日（火） 午前10時30分から12時50分まで
- 場 所： 市立病院北館7階ホール1
- 出席者： 理事長 黒田 啓史  
理 事 清水 恒広、岡野 創造、半場 江利子、長谷川 一樹、  
能見 伸八郎、山本 みどり、白須 正、小畑 英明、  
監 事 長谷川 佐喜男、中島 俊則  
事務局 谷利経営企画局次長、大島京北病院事務管理者・統括事務長、川本経営企画課長

### 1 開会

### 2 報告事項

#### (1) 令和5年度 京都市立病院機構決算について

資料1-1、資料1-2、資料1-3、資料1-4に基づき、事務局から報告。

- 令和5年度は損失が大きく、病院の構造的な問題が要因と思うが、早急に改善をしなければ、今後も赤字が続いていく。そのような中、収支改善に向けた緊急の取組として、病院の施設、敷地内空間の有効活用の具体的な取組内容を教えてほしい。減価償却については、抑えていく必要があるが、一方で、施設メンテナンスもしていかなければならない。大規模空調改修及び次期イントラシステム整備の一時凍結について、これらは本来、実施すべきであるが、今、一時的に凍結しても、特段、業務に支障が生じないと理解して良いか。
  - 緊急の取組の三本柱として、病院の施設、敷地内空間の有効活用について挙げているが、現時点で具体的な内容が固まっているわけではない。なお、駐車場を含めた病院の敷地内の有効活用については、病院の施設自体が京都市の地区計画となっている、ゼロベースで何が出来るのか考えていく予定。減価償却について、大規模空調改修は、現在、影響度の見極めをしている最中であり、慎重に検討をしている。次期イントラシステム整備は、今後、更新する場合、保守管理費用も考慮して検討を進めていく。
  - 空調については、利用される患者のために改修を考えていたが、病院の経営状況の観点から見ると、このタイミングで支出を行うことが難しい。ただ、老朽化したエレベーターなど必要な改修は実施する。
- 病院の施設、敷地内空間の有効活用について、近年、電気代が上昇してきているため、企業の協力を得て今話題の太陽光（ペロブスカイト太陽電池）の設置を検討してはどうか。また、来年の市立病院60周年記念として寄付金を京都の有力企業から積極的に募っていくべきだ。
  - 太陽光については、大規模空調改修検討時に、本館の屋上に設置する案も挙がっていたが、近々、本館の建て替えの議論も挙がっていたため、今回の中期計画には導入しなかったが、検討を継続していく。また、寄付については積極的に募っていきたい。
- 収支改善に向けた緊急の取組について、業務“カイゼン”と片仮名表記にされている理由について教えていただきたい。また、業務改善として、時間外勤務の削減は、複数の部署が関与して、現場で具体的な業務改善のあり方や仕組みについて検討をしなければ削減には繋がらない。業務改善のあり方を検討するにあたり、現場の意見を聞き、反映することで現場のモチベーション向上にも繋がるた

- め、是非、相乗効果に繋げていただきたい。
- 業務カイゼンについて、漢字の“改善”はマイナスをプラスにという意味である。業務“カイゼン”と片仮名表記にすることで、プラスのものもよりプラスにし、当院で取組んでいる取組について更に伸ばしていきたいという思いを込めて片仮名表記としている。
  - 時間外勤務については、現場が意識を持ち現場から改善に向けて醸成される仕組みづくりを構築していかなければならない。タスクシェアやタスクシフトなどを言葉で促すことは簡単だが、今後は具体的に取組んでいく必要があると考えている。また、経費削減として、既にカラーコピーの削減やコピー用紙の切り替えなどを実施し、小さなところからも取り組んでいる。
  - 職員の働き方を検討することで、収入増加や支出削減に繋がるため、働きやすい環境づくりのために投資を行うことで、業務改善の具体的な効果が得られることも検討していきたい。

○ 赤字である以上、コピー用紙の削減など経費削減に向けて、取組を頑張っていたいただきたい。一方で、過去に医療裁判を担当した際に、経費削減のために、医療器具を節約したことで医療事故に繋がった事例があるため、医療安全には特に気をつけていただきたい。ちなみに時間外勤務の削減について、具体的な取組目標は計画しているのか。

- 4月から働き方改革が始まり、年間960時間の時間外労働基準を守れるよう、月の2週目で労働時間が長い医師については、診療科部長が指導を行い適正化を図るなど取組を実施している。診療科ごとの具体的な目標については立てていない。
- 以前は、1人の患者を1人の医師が診ていたが、現在は、複数の医師で患者を診る体制に変えたことで時間外勤務の削減に繋げている。医師は、緊急で呼ばれることもあり、時間外の事前申請が難しい面もある。働き方改革が始まり診療科部長が所属医師の時間外管理を行っており、特例となるB水準で申請した診療科についても時間外勤務時間が削減されてきている。また、月の半ばで時間外が超過している医師については、部長にフィードバックすることで、一定程度の時間外取組成果は表れてきている。
- 働き方改革を検討することで、時間外勤務が減少し病院の収支向上に繋がる。時間外勤務削減の取組として、以前は、カンファレンスを時間外に行っていたが、時間内に実施することや自己研鑽と診療を区別することで時間外勤務の削減に努めている。
- 理事長ヒアリングにおいて、各診療科毎に時間外削減に向けた取組について提出していただいている。以前はインフォームドコンセントを時間外に実施していたこともあったが、働き方改革が始まり、患者の方々にも協力していただきながら時間内に実施している。また、4名の看護師が特定行為研修を終了しており、今後、医師のタスクシェアやタスクシフトに繋げていく。経費削減と医療器具の関係については、医療安全の視点を持って削減に取り組める体制としている。

○ 令和5年度は、コロナ補助金収入はなしと考えて良いか。

- 令和5年度は、5億円のコロナ補助金収入があったが、令和6年度はこのコロナ補助金収入がなしとなる。

○ 令和5年度は、コロナ補助金収入がなければ、実は20億円の赤字。この20億円の赤字をベースに対策を考えていかなければならない。純資産が14億残っているといたども同水準の収支が令和6年度も続くのであれば、来年の今頃は大変な状況。時間はないと考えている。その中において、収支改善に向けた緊急の取組は絶対にやらなければならない。令和6年度収支改善目標額について5億円を掲げているが、令和5年度は令和4年度と比較して材料費等が8億円上がっており収支が悪かった。その様な中で、令和6年度に5億円削減することは難しいのではないか。この5億円の基準は令和5年度実績を基準に削減をするのか、それとも令和6年度年度計画を基準に削減を行うのか。何を基準に削減するのかを明確にしなければ、一人一人の行動の仕方が見えてこない。残業規制と共に赤字を減らすためには、公立病院としての収支削減努力だけでなく、公立病院としてのあり方、診療科の整

理の検討と共にその改革に必要な資金の手当てで、京都市に補助金を交付してもらうなど大胆な改革を京都市と協議していく必要がある。

→ 収支改善に向けて、病院としての努力を継続していく必要があるが、限界があるため病院の存続を考え京都市と協議していく必要がある。京北病院については、返済が望めない10億円を市立病院から貸している状況であり、京都市とも危機感を共有し、協議したいと思っている。

○ 監査法人から今回、京北病院の減損処理をしたが、このまま赤字が続くようであれば市立病院についても会計上、減損をしなければならない可能性があるという指摘があった。そのため、抜本的な政策を行わなければ、一般企業であれば上場廃止である。見えている以上に厳しい状況だ。今後、この病院をどのようにしていくのかについて、プロジェクトチームを立ち上げ検討していく必要があるのではないかと。

○ 令和6年度年度計画において、現実的な計画を立て、見直しを図らなければ、収支改善に向けて物事が前に進まないと考える。また、京都市とも早急に協議を行わなければ、減損や債務超過の危機は乗り越えられない。スポンサーである京都市にも危機感を持たなければ収支改善は目指せない。

○ 計画と実績が乖離していれば減損となるため、現実に見合った計画を立てるべきである。京都市と協議を行い、早急に対策を講じなければ確実に債務超過になる。

○ 収支改善に向けて、足元を見つめる必要がある。適正な退院期間の調整や算定漏れなど細かな部分についても確認していくべきである。材料費については、高額医薬品以外の材料費は抑制していくべきと考える。民間病院は遊んでいる機器や人員がないか常日頃から細かく見ている。また、職員がこの病院を良くしていくために意識を持つ必要がある。

なお、このような収支改善の取組をする際には特に医療事故が起きないように気をつけたいといけない。

→ DPC入院期間Ⅱを意識した退院マネジメントについて職員に浸透はしてきているが、私立病院と比べて、意識が甘い面もあるため、引き続き努力していきたい。

→ 今回、京北病院が4.3億円の減損となった。監査法人からコロナ禍からの回復が見込まれないこと、計画と実績に乖離があることについて指摘を受け、重く受け止めている。

○ 計画と実績が乖離しているため、減損の指摘を受けているが、仮に赤字の計画を立てたととしても減損となるのか。

→ その通りである。今回、京北病院については、この間の稼働の実績が計画の目標と大きな差が生じており、収入が簿価に見合わないとのことで減損となった。

→ 中期計画策定時は、令和5年度及び令和6年度はコロナが回復する見通しを立てていたため、548床の全床使用を前提とした計画を立てていたが、実際は45床休床して運用をしており、令和7年度及び令和8年度は空調整備のため、45床休床した計画を定めている。そのため、計画策定時には、予想していなかった病床運用やコロナ補助金の関係があるため、正確な情報を踏まえ京都市と協議を行い、今後の対策について検討する。

○ 京北病院の過疎地医療を今後どのようにしていくのかについて検討した際に、市立病院から京北病院に貸している10億円については京都市に補填していただくよう京都市長にお願いするべきである。

○ 過去最高売上にも関わらず、コロナ補助金がなければ20億円の赤字である。仮に現在、休床している病床を全て運用したとして収益が上がる見通しはないため、早急に対策を考えるべきである。

- 1病棟閉鎖していても、病床が埋まる見通しはなく、この現実について京都市に伝えていきたい。
- 院長が感じておられる危機感及び問題意識は正しいと思うため、職員に共有し、決して甘く見ずに前に進んでいただきたい。
- この病院のあり方について、一番分かっているのは当院であるため、当院から京都市に選択肢を提示し、京都市に選択していただく方法も考えても良いのでは。
- 当院は高度急性期病院として、引き続き高度な医療を提供していきたいと考えている。しかし、高度な医療を提供するほど高額医薬品の使用などにより赤字が膨らむ傾向がある。そのため、京都市に赤字分は補填していただくよう議論をしていきたい。
- 診療科ごとの稼働率記載欄の横に、それぞれの診療科に割り当てられている政策医療費についても示すことで、稼働率と補助金額が現実的に見合っているのか明確になり、次の対策に繋がる資料になると思う。
- ご意見は参考にさせていただく。

## (2) 令和5年度 事業報告書（案）について

資料2-1及び資料2-2、資料2-3に基づき、事務局から報告。

- 個人情報について、事業報告書には良い評価しか記載されていないが、B評価である理由について教えていただきたい。
- 重大なミスは見受けられなかったが、軽微なミスを鑑みて改善の余地があると判断し、B評価としている。
- 安全・安心で質の高い医療を提供するための施設整備の実施という項目は今年度から追加された項目か。
- その通りである。
- 何故、今年度から項目が追加されたのか。
- 第4期中期計画で項目が追加されたことを踏まえたものである。
- 京北病院が果たす機能のあり方検討会の実施について記載されているがどこが主体となり実施するのか。
- 京都市である。

## (3) 監査報告書

資料3に基づき、事務局から報告。

- 今後の監査のことで、令和5年度の決算では、負債が200億円から187億円に減ったので、令和6年度の決算では任意監査になるということか。
- 令和4年度の負債には令和4年度に支払うべき電子カルテシステムの更新費用が未払金で計上していたため、負債が200億円を超えたため、法定監査の適用となった。令和5年度はこの未払金がなくなったので187億円の負債となった。これにより監査法人から令和6年度は法定監査ではなく、任意監査になるとの報告を受けている。

## (4) 職員給与規程の改正について

資料4に基づき、事務局から報告。

- 今回の診療報酬改定は専門職のみ賃上げであるが、病院を支えている事務職が対象外とされている

ことに国の政策に矛盾を感じている。

→ 事務職にもモチベーションを持っていただきたいため、対象職種との均衡も考慮し、今回、機構の経費により賃上げを実施する。

#### (5) 本館エレベーター他改修工事について

資料5に基づき、事務局から報告。

○ 8,000万円を超える契約については、理事会にて承認が必要ではないのか。

→ 中期計画及び令和6年度計画の中で、今回の工事については承認をいただいている。今回、計画で予定していた工事を着手する目途が付いたので報告させていただいた。

### 3 その他

なし

### 4 閉会