

平成 30 年度第 5 回地方独立行政法人明石市立市民病院評価委員会 議事録

日時 平成 30 年 10 月 5 日(金)16 時 00 分から 17 時 45 分

場所 明石市立市民病院本館 2 階講義室

出席者(委員) 明石純委員長
日下孝明副委員長
横野浩一委員
武田英彦委員
工藤美子委員

会議次第 1. 開会
2. 議事
・第 3 期中期目標について
3. その他
4. 閉会

<資料>

資料 1…第 3 期中期目標 (案) 新旧比較表

資料 2…第 2 期、第 3 期中期目標 新旧比較表

資料 3…第 3 期中期目標 意見書 (案)

資料 4…第 3 期中期目標 (素案)

| | |
|-------|--|
| 1. 開会 | 開会の宣言 配布資料の確認 |
| 2. 議事 | ・ 第3期中期目標について |
| 委員長 | 第3期中期目標について説明をお願いします。 |
| 市事務局 | 資料1～4により第3期中期目標（案）について説明。あわせて、10月9日まで行っている第3期中期目標（案）に対するパブリックコメントについて、市民からの意見は現在のところない旨報告。 |
| 委員長 | それでは、委員の皆さま、第3期中期計画（案）についてご指摘、ご意見をお願いしたい。資料1の事務局による修正点を確認していけばよいと思う。 |
| | （明石委員長により資料1をP1から順に確認） |
| 委員長 | 特にご意見がなければ私から何点か指摘したい。 資料1のP6の情報の一元化と共有については、情報の一元化と共有を図ることと、業務の効率化と質の向上を図ることが複層して中期計画を立てにくく、評価が行いにくくなっている。ここでは情報の一元化と共有という目標に対して中期計画を作ってもらふ必要があると考えるので、文言を整理して情報の一元化と共有を求める文章が最後にくるように修正してもらいたい。次に、P8の必要な医療職の確保のところの「仕事と生活の調和」については、元のワークライフバランスのほうが分かりやすいのではないか。最後に、P11の計画的な投資について、前回の評価委員会でも建替も見据えた財務計画等が必要ではないかという議論があったが、建替については市と法人で別途協議にしたいという市の意向があるようだが、建替を削除した理由を副市長から明確にご説明いただけるか。 |
| 副市長 | 実際に「建替を含めた」投資計画はできるのかということである。どのような病院にするのかということがない現時点では難しいのではないか。建替については、今後市と法人で協議していくわけだが、中期目標に記載できるとすれば、「将来を見据えた」投資計画という文言ぐらいではないか。今と同じ規模の病院を建てるのか、この場所で建て替えるのか、考え方によっては非常に幅がある。 |
| 委員長 | 市からこのように投資計画を作ってくださいとはいわずらいということだが、法人内部で建替を含めた投資計画を作ることは自由であるという解釈でよいか。 |
| 副市長 | そうである。市から中期目標としてそこまで求めることは難しい。 |
| 委員長 | 一般的な判断として、建築年数からすると何年かのうちに建替が必要であろうことと、法人に第3期中期計画を策定してもらふにあたり、建替が可能となるようなキャッシュを生み出すことを目標の1つにしてもらふ必要があるのではないかと考えている。また、建替があるのかないのかによ |

| | |
|------|--|
| | <p>って、キャッシュを生み出すことに対するハードルの高さが変わってくるので、財務計画が作れないのではないかと考えている。もう一点は、一般論として、(建替を見据えられないと) 職員のモチベーションが落ちてしまい、法人にとっても市民にとってもよくないことではないかということである。</p> |
| 副市長 | <p>建替については、中期目標に入れるのではなく、市と病院で別途協議していきたい。なお、この協議は平成 30 年度中にスタートしたい。</p> |
| 市民病院 | <p>建替を見据えることで、国が示す地域医療の構想をマッチングさせてこういう病院にしようと描くことができる。市民病院は自治体病院であるので、行政のイメージと法人のイメージがマッチングしなければ法人の職員が混乱する。この病院で医療を継続するという前提に立つと、法人としてはある程度構想を出していかないと診療体制を組み立てられない。</p> |
| 副市長 | <p>「将来を見据えた投資計画」なら記載できる。</p> |
| 市民病院 | <p>この会議が始まる前に、法人の財務担当とこの先 5～8 年先の財務状況を検討したが、建替をどうするのかについて、行政としてある程度のイメージを法人に与えてもらわないと前に進めない。</p> |
| 委員長 | <p>何年か先に建替予算の何分の 1 かの内部留保を確保できれば建替が可能になるわけであるから、それを分割したものが毎年の収支目標になる。</p> |
| 副委員長 | <p>「建替」の文言をなくし、計画的な投資だけにすると、なかなか進まないのではないかという気がする。難しいところはあるのかもしれないが、建替という文言を入れていくことはできないか。</p> |
| 委員長 | <p>副市長が先ほどおっしゃったことで少し勘違いしておられると感じたことは、中期目標には細かなことは挙げないが、大枠は中期目標に挙げる必要があるので、建替を明確にうたわなくても、「将来を見据えた投資計画」でもよいが、ある程度のことは挙げるべきである。</p> |
| 副市長 | <p>県等の動向、先行きが不透明である以上、将来に向けて内部留保をしていただく分には良いのだが。</p> |
| 委員長 | <p>建替を見据えるか否かで内部留保の額が違ってくる。施設を維持していただくのと将来に大きな投資を見据えるのとではスピードが全然違ってくる。ある程度の想定をしながら進めていくことが必要ではないか。</p> |
| 市民病院 | <p>目標の収支に持っていくには医業収益がいくら必要で、そのためには稼働率をどこまで上げればよいのか考え、最終的にキャッシュがどの程度残るのかという試算を行っている。建替を見据えるならば、相当な覚悟をもった額のキャッシュのシミュレーションをしておく必要がある。職員への叱咤激励の度合いも変わってくる。</p> |
| 委員 | <p>私は病院サイドに立つが、この病院を良くしたいという理事長の気持ちはよく分かる。働いている職員には病院を良くしたいという思い、病院に</p> |

| | |
|------|---|
| | <p>対する愛情がある。モチベーションへの配慮は大切であると思っており、中期目標から建替の文言をなぜ抜く必要があるのか。「建替」がまずければ、少し融通性を持たせて「建替等を含めた」でもよい。</p> <p>いろんな状況の中で地域包括ケア病棟も持ち、それがうまく回っているが、本来、急性期総合病院であれば、すべて急性期で運営していきたいという気持ちが職員にはあると思う。それに向けて建替もしたいが、県の東播磨圏域の構想の中で急性期病床等の取り決めがある中で一概に決められないが、この法人として、理事長、副理事長を筆頭に皆さんで相談してこういう病院を作っていきたいというのがある。</p> <p>第3期は4年間あり、そろそろ建替も必要であるという状況下において、この期間に建替という言葉が出てこないのは、病院のトップとしては、中核で働く様々な職種の職員の、モチベーションを保ち日々頑張っていこうという氣勢を削ぐことになるのではないかと感じた。</p> |
| 市民病院 | <p>決して無理を求めるわけではない。今後4年間で市民病院がどのような医療を担うのかということを経々考えて診療している。今は病院の建物が医療機能そのものの時代である。築後30年経っておらずあと10年は利用できるのではないかと、提供できる医療は制限される。昔は、建物があって、機器を入れ替えれば診療できるというレベルだったが、今は建物が医療の質を決めている側面がある。加古川中央市民病院や北播磨総合医療センターしかり、建物の機能でもって、あれだけの医師を集め、患者を集めている。</p> |
| 委員 | <p>民間企業だとどういふふうにかえるか。設備投資にせよ、人員の採用計画にせよ、10年先の病院の姿、規模感が見えないと適切な意思決定が難しくなってくるのではないかと。計画的な投資の中で、投資効果の検証があるが、短期の評価はできるかもしれないが、長期の視点がないといふ投資計画ができないのではないかと。</p> |
| 市民病院 | <p>7、8月に医師の派遣元の大学に挨拶に回ってきたが、建替の件を聞かれた。私としては、この病院は建替も見据え、さらにより人材を確保して診療内容を充実させていきたいと答えた。教授の対応としては、もし病院として発展的に行っていくつもりであれば、医師をきちんと出すということだった。派遣元は病院の将来性を見ている。医師確保の観点からも、できることなら、建替のニュアンスを少しでも入れてほしい。</p> |
| 市民病院 | <p>この病院が発展していくうえで、建替は必要である。建替が何年先になるかは分からないが、計画を立ててから病院を建てるまでにはかなり時間がかかるので、第3期中期目標期間に計画を立て始めないといけないのではないかと。</p> |
| 市民病院 | <p>これまでにいくつかの病院を見てきたが、建替後の病院は建替前と比較</p> |

| | |
|------|---|
| | <p>し、医療機能が良くなり、医師もどんどん集まってくるようになり、生まれ変わっているのを目の当たりにしてきた。</p> <p>また、民間病院にいたときには、毎年4、5億円の投資をしていた。建設会社が病院の中に現場事務所を持ち、メンテナンスをきちんとしていたので、昭和50年代の建物であったが、いつも新しい感じであった。</p> <p>快適さというのは患者にとって重要であり、これがない状態がずっと続くと、患者は離れていくのではないかと思う。</p> |
| 副委員長 | <p>10年後も市民病院があることは間違いない。市民は市民病院を必要としている。10年後に急に建替のことを検討してもうまくいかない。医療は先行投資が必要である。市民が必要としていることを踏まえて、市には覚悟してもらわないといけないのではないかと思う。</p> |
| 市事務局 | <p>建替の文言を入れないことにこだわっているのは、公の文書である中期目標に建替の文言が入っているだけで、議会から建替はいつ、どのように行うのかという話が出てくるのが想定される。まだ建替について具体的に議論できる段階ではない。内部で建替についての議論はあってしかるべきであるが、第3期中期目標に建替の文言を入れることは待っていただくべきだと思っている。</p> |
| 委員長 | <p>公立病院の場合は、利害関係者が多く、中期目標は市民の目にふれ、また議会の承認も必要である。ただ、別途検討するでは、法人の職員も納得しないのではないか。建替について、時期、規模、手法を決められる時ではないことは分かっているが、それに向けて投資計画を作ってくださいということのどこに問題があるのか。建替という文言を外せばよいということか。</p> |
| 市事務局 | <p>第3期中に建替についての議論がなされることは間違いないが、先ほど説明したように建替の文言を中期目標に入れることは待ってほしい。</p> |
| 委員長 | <p>維持のための計画的な投資と建替のための計画の投資は異なる。建替を見据えると、次の中期目標期間4年間におけるキャッシュの積み上げのスピードを変える必要がある。病院の職員というのは、目標に対して敏感である。目標達成に向けて組織一丸となって頑張っていく特性があるので、ある程度5年後、10年後を考えてくださいという中期目標を与えてもらって、具体策は法人で作ればよい。</p> |
| 市民病院 | <p>この市民病院は一度潰れて、指定管理制度ではなく、地方独立行政法人で運営していくことに決定してここまで来たということの延長線上で考えたときに、近い将来、建替するときに、これを地方独立行政法人ではなく、指定管理で行うということになると、市民は納得できないだろう。どういう文面にしてもらっても構わないが、法人が第3期中期計画を立てるときに国の施策に沿った発展をどう遂げるのかということのを当然盛り込むこと</p> |

| | |
|------|---|
| | になる。建替に関する部分は、いい文章を委員長に考えてもらいたい。 |
| 副市長 | 建替については、タイミングとして行政が耐えられるのか否か。地域医療を守ることにについて市民病院と市は歩調を合わせていかないといけない。その状況下で、このタイミングで建替という言葉が独り歩きすることを危惧している。表現については、委員長と相談したい。 |
| 委員長 | <p>実際面で建替も含めた中長期の計画を法人が作ることを拒否するわけではないということそれを許容できるような文言を検討する。</p> <p>なお、先ほど副理事長がおっしゃった医師の採用は非常に重大な問題である。医師の派遣については理事長、副理事長のおかげでこれまでは持ちこたえている。下手をするとそれが崩れていく可能性が小さくない。</p> |
| 市民病院 | 若い医師をきちんと教育して大学に返すという流れを作るつもりで我々は取り組んできている。それを全診療科で必ず行うということを示さないといけない。 |
| 市民病院 | 重要な問題として、専門医制度が変わった。各領域について4～5年のカリキュラムに則り、専門医の資格を取るのだが、一定期間高度急性期の患者を扱う病院に従事しないと資格を取れないようになっている。自治体病院を運営する自治体が、ただ医師の数が足りていればよいと考えていると医師は集まらない。医師を集めるためには施設を整えて、症例数を与えて、例えばその4年のうちの3年を勤務してもらい若い活力を得ることによって、この病院の臨床が維持できる。それが病院の現状である。 |
| 委員長 | 兵庫県下では医師が定員割れしている公立病院が多い。そういう危険性も想定はしておかなければならない。したがって、可能かどうかは別としても、早く大きな投資計画を立てるべきなのだろう。 |
| 委員 | 「整備方針について市と連携を図りながら」という一文があり、これに続いて、「計画的な投資」を行うことになっているので、法人が計画を立てるときには整備方針を明確にしなければならないので、そのときに（建替を見据えるのかが分からないと）投資計画が立てられませんと市に言えるのではないか。また、本日の議論を聞いていて、投資計画には建替も見据えた内容が含まれることになるだろうし、市もその方向性は同じであるが、建替の文言を入れることは難しいという事情は理解できた。 |
| 委員 | 今、大学の医局には医師が不足している。医師派遣先についても選択と集中を行っており、医師を派遣してもらうことは困難な状況である。明石市立市民病院は理事長、副理事長の尽力のおかげで医師が減っておらず、行政はなんとかかなるのではないかと思っているかもしれないが、行政は医師確保の困難さをもっと認識すべきである。 |
| 副市長 | 委員のお考えはよく分かる。この病院が新たな発展をするためにはいくつかやり方があり、建替や統合などいろいろあると思うが、建替というこ |

| | |
|--------|---|
| | <p>とになるとイメージがそのことに固まってしまう恐れがあって、行政としてはそこまで踏み込みにくいということがある。市民病院が発展して市民のために頑張してほしいという思いとしては同じなので、色んな手法があるということ鑑みて、表現について考えさせてほしい。</p> |
| 市民病院 | <p>国が提示している医療政策を見ていると、今は本当に重要な時期であり、それを踏まえて市が第3期中期目標を作り、法人が中期計画を作ろうとしている。今後、日本の医療がどう進むのかということをもう少し行政にも勉強してほしい。行政をどう進めるかではなく、医療そのものを理解してもらえれば、もう少し中期目標の文面も変わるのではないかと思っている。そうしないと、24時間365日命を張って仕事をしている職員もおり、それをもって維持してきており、さらに発展させようとしている。国の医療政策がどう動くかという根本的なところをもう少し理解してもらえれば私も納得できる。</p> <p>中期目標については、これ以上法人としては何も言わないので、委員に総括していただいたことを行政にも受け止めていただいて、委員長に調整していただければと思う。</p> |
| 委員長 | <p>ハード面をしっかり整えないと医師の採用が困難であることは厳然とした事実である。病院を存続させる手段はいくつかあるが、市民病院としての機能を保持したまま存続させることを考えると、病院が投資をできるような土俵や環境を整えることが設置者としてできることではないかと思う。</p> <p>委員長として2つの選択肢の提案をしたい。1つは、中期目標の文言はそのまま評価委員会からの意見書において建替について明示すること。2つめは、市と私（委員長）で文言を考えること。いつまでに第3期中期目標を確定させる必要があるのか。</p> |
| 副市長 | <p>まず、委員長と文言の調整をさせてもらいたい。第3期中期目標は、議会日程の都合上、11月初めには確定する必要がある。</p> |
| 委員長 | <p>それでは、建替の部分については市と文言の調整をさせていただき、まとまらなければ意見書に記載することとしたい。その他の軽微なところについても、委員長一任でお願いしたい。</p> |
| | <p>(異議なし)</p> |
| 3. その他 | |
| 委員長 | <p>それでは、3のその他として、次回の日程について説明をお願いします。</p> |
| 市事務局 | <p>次回の日程は、年明けを予定しているが、改めて日程調整をさせていただく。内容は第3期中期計画（案）の審議を予定している。</p> |
| 委員長 | <p>その他何かあれば発言願いたい。</p> |

| | |
|-------|-----------------------|
| | 特になし。 |
| 4. 閉会 | 以上を持って、第5回評価委員会を終了する。 |