

**第3回 地方独立行政法人明石市立市民病院 評価委員会
議事要旨**

日 時：平成23年2月2日（水）14:10～16:10
場 所：明石市役所 市議会棟2階 大会議室

1. 開会

（委員長挨拶）

2. 議事

(1) 中期目標（案）について

●事務局

（資料に基づき事務局より説明：資料1）

- ・ 基本的な考え方が変わることはないが、項目を再整理し、表現を修正
- ・ 2項目目：県の保健医療計画を勘案し明記
- ・ 3項目目：「公的医療」を「政策医療」とし、表現を修正
- ・ 5項目目：人材の確保・育成は重要な項目であるという認識から新たに追加

（資料に基づき事務局より説明：資料2）

（資料に基づき事務局より説明：資料3・参考資料）

- ・ 中期計画（案）の整理にあたっては、BSCの概念・手法を用いて再整理
- ・ BSCに基づく、①顧客、②業務プロセス、③学習（基盤）と成長、④財務の4つの視点に加え、自治体病院であることを踏まえ、「公共（地域）の視点」を追加
- ・ 「第2 市民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する事項」のうち、1～3の項目が顧客の視点、4,5の項目が業務プロセスの視点として整理。4項目目は病院内部のプロセスにあたり、5項目目として「地域」という方向性をもったものを外部プロセスとして整理
- ・ 「第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項」は、基盤と成長の視点として、組織と人材について整理（1 は業務プロセスの意味合いが強い）
- ・ 「第4 財務内容の改善に関する事項」では、財務の視点からの整理
- ・ 全体を通して、公共・地域の視点を盛り込んでいる。
- ・ 前回との比較においては、項目が相当減少したように見えるが、重複項目の整理と表現の修正によるものであり、基本的な考え方は変えていない。

（資料に基づき事務局より説明：資料4）

<前文>

- ・ 地方独立行政法人化にあたり、市の思い、改革の方向性について明記
- ・ 現在の市民病院が行っている医療の基盤を、継続的にしっかり取組んでいく旨を、

19 行目に「医師の確保、診療体制の充実を図り、高度な医療で総合的な医療を継続的に提供していく」と明記

- ・ 市にとっても、市民病院にとっても、独法化は不退転の決意をもって取り組む病院開設以来の改革であるが、基本理念は変わることはなく、「市民の生命と健康を守る」というのが市民病院のあるべき姿だということをあらためて明確に示した。そのうえで、自治体病院としての再生を果たして欲しいという願いを明記。

<第2 市民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する事項>

- ・ 1：市民のための病院としての役割の明確化と発揮
 - 基本は急性期医療の提供だが、18診療科をそろえる総合病院として高品質な医療を提供していくことと記載
 - 市民のための病院としての大きな役割として、市内で不足する機能の補完を掲げ、回復期・終末期の関連病棟の整備を図ることと記載
- ・ 2：市の「安心の医療確保政策」に基づく医療機能の整備
 - 新たに「消化器系疾患」と「呼吸器系疾患」を追加。現在、診療体制が十分確保できていない状況だが、総合的な医療を提供していく中で大切な部分があるので項目として掲げた。
- ・ 5：地域とともに推進する医療の提供
 - (2)として、地域社会との交流とそれを通じた地域医療への貢献、といった点について追加
 - (3)として積極的な情報発信、分かりやすい情報提供に努めることを明記

<第3 市民に対して提供するサービスその他業務の質の向上に関する事項>

- ・ 1：総合力による地域医療
 - 総合的診療するうえで欠かせない、チーム医療と院内連携の推進について新たに項目を追加
 - 内部の情報の取り扱いに関し、情報の一元化と関係部署での共有についての項目を整理
- ・ 2：医療職が集まり成長する人材マネジメント
 - マグネットホスピタルの観点を盛り込んだ項目
 - (2)は、人材育成システムについて前回案で別々に記載されていたもの等を再整理。
 - (2)イに、新人看護師の研修体制等について、新たに追加
 - (2)オとして、職域にとどまらない、病院全体を見渡して業務に携われる職員育成を目的とする総合教育の観点を新たに追加
- ・ 3：経営体制の確立
 - 前回意見が多く出た、ガバナンスについて記載。
 - (1)役員の責務として、全役員が一丸となって医療機能の充実と収支改善の両立に向けて最大限努めることを新たに追加
 - (2)に、独立した法人にふさわしい、責任と権限を明確にした組織設計を行う旨を追記

<第4 財務内容の改善に関する事項>

- ・ 1：業務管理の徹底
 - (2)として、経費・コストのコントロールの管理体制の充実について追加。

(その他)

- ・ パブリックコメントについて
 - 意見は1人から。中期計画の段階で検討すべき意見だったので、今回は、反映していない。

○委員意見

- ・ 前文の語尾が「～してほしい」「～すること」と要望になっているが、後方からサポートする市が目標を作成し、病院に対して要望を出すということに違和感がある。中期目標は市が作成し、この目標に沿って地方独立行政法人が具体的な中期計画を策定するように、という位置づけであるという理解でよいか。
- ・ 中期目標の位置づけについては、独立行政法人全体の流れで統一されている。
- ・ 先行している他市の中期目標では、この表現以外のところはないか。

●事務局

- ・ 中期目標は、地方独立行政法人に対する市の要望であり、示す目標や基準であることから、このような表現としている。
- ・ 先行事例でも同様の表現が多く、前文では「指示する」や「求める」といった表現である。
- ・ 中期目標という言葉は、国が示しているため、これを使用せざるを得ない。

○委員意見

- ・ 前回と比べ、市としての強い意志が出ている。内容の不明瞭さや全体の構成についても、修正によりよくなった。

○委員意見

- ・ 本病院における「高度な医療」を、どう想定するか。高度で総合的な医療となると、医学部を思い浮かべる。その共通理解が必要では。
- ・ 急性期病院は、重篤な疾患を治療できる高度急性期病院と、一般的な急性期病院とに分かれると考える。大学病院のような全診療科高度急性期医療を提供するとなると、600床でも足りない。本病院の300～400の病床数では、全診療科で高度急性期医療を提供することは難しいため選択と集中が必要であるが、市民病院であることを踏まえると、メジャーな診療科が一通りそろっている従来の総合病院を目指していくべきである。体制が整ったいくつかの診療科は高度急性期医療を狙っていくべきではあるが。「高度な」とは、重篤な疾患を治療できるという高度だけではなく、総合病院として高度ということも含んでいる幅のある表現であるとする。
- ・ 中度急性期病院として、多くの診療科がそろった総合的な診療の実施は、市民にとっての医療の安心につながると思う。

- ・ 東播磨医療圏において、強力な病院があり、また、できようとしている中、低い目標では、市民病院は成り立っていかない。「高度な医療」の範囲を定める必要はなく、モチベーションを高めるためにも「高度な医療」「良質な医療」という表現は入れておくべきである。
- ・ 総務省の公立病院改革ガイドラインで、高度医療について記載されており、そこをやらないのであれば、独立行政法人化する意味がない。
- ・ 最終的な診療科については、中期計画の中で考えていく事項である。

○委員意見

- ・ 救急基幹病院としての位置づけの明確にするために、現在の救急医療体制をどのように整備していくのか。

●事務局

- ・ 救急医療は、東播磨医療圏として体制を整備することとなっている。3次は県立加古川病院の救急センターで、また2次は別に体制があることから、一番難しい2.5次ぐらいのケースを担えるよう、体制のレベルアップをしていきたい。小児科は加古川市・高砂市などと輪番制で担っているが明石市は体制が取れなくなっており、中期目標期間で元の体制に戻せるよう努力していきたい。

○委員意見

- ・ 4ページの3(2)に「市民が利用しやすい病院」という項目は、まず市民病院にいきましよう、ということにつながる可能性が高く、そのような状況が病院側を一番疲弊させる。本来、まずは地域の医療機関を利用し、そこから紹介を経て、という流れでなくてはならない。その点をうまく表現することが必要である。

●事務局

- ・ 委員意見を踏まえ表現を検討する。

○委員意見

- ・ 整備する医療機能として、4疾病5事業に含まれる「糖尿病」が抜けているが、県の保健医療計画との整合性については問題ないか。逆に、何もかも記載するのは、特徴がなくなってしまうという考え方もあるが。
- ・ 県下で明石市は、糖尿病での死亡率が高いことが指摘されていることから、もう少し頑張ってもらいたいと思う。
- ・ 脳血管疾患、心疾患の医療機能整備が挙げられている。糖尿病がこのような疾患につながることから、ことが起こってから対応するより、もう少し前の段階でコントロールすることが重要であり、一般内科医が糖尿病を治療していく体制を整えて対応できるようにしていただきたい。
- ・ 一般論として糖尿病の専門医が少なく、医師の確保ということも関係する。
- ・ 糖尿病については、中期計画の作成段階において、必要であれば追加していただきたい。

●事務局

- ・ 現状では、東播磨医療圏の中での市民病院としての役割はあるが、それに応えるだけの体制がとれていない。現体制で可能な範囲での対応を行っているが、現状では力不足であることは否めない。内科系の再編も含め、病院の総合力を高めていく中で検討していきたい。

○委員意見

- ・ 資料 1 の「医療政策」と「政策医療」というのが混乱するので、いずれかを変更したほうがよい。

○委員意見

- ・ B S C の 4 つの視点に公共の視点が追加されているが、公共の視点と財務の視点というのは、本来対立するものであり、これをうまく整合させていくのが地方独立行政法人化の基本的な目標であると考えます。
- ・ 公共の視点というのは、市民全体を顧客と捉えれば、顧客の視点の中にいれてもよいのではないかと。

○委員意見

- ・ 財務の部分は、収支の黒字化だけになってしまうのか。先行事例でもっと記載しているところはないのか。

●事務局

- ・ 先行事例では、中期目標という段階では、財務に関してはこれと同等、もしくはこれ以下の記載である。なお、収支計画については、中期計画の中でかなりのボリュームで記載がされることになる。

○委員意見

- ・ 地方独立行政法人化における総務省の基準であるため、来期黒字化について記載をしなくてはいけないことは理解をしているが、赤字の状況からのスタートであり、かなり厳しい目標である。その中で、地方独立行政法人化にあたって、また 4 年半の間にできる限りの支援を市がする、ということ、どこかに記載できないか。

○委員意見

- ・ 5 ページの地域医療機関との連携で、想定している連携先が地域の診療所や小規模な病院などに限定されているように見える。後方支援においては医療機関だけではなく、介護・福祉サービスなども含めた後方連携の充実が重要であると思う。
- ・ 後方支援は、医師会が主体となってこれまでもやってきており、他の都市よりは進んでいる。
- ・ 「より一層の」という表現を入れたらどうか。さらなる後方支援の充実を図ることが急性期病院運営の鍵になると思う。

○委員意見

- ・ 5ページの「チーム医療の推進」だが、チーム医療と院内連携を推進することによって、患者本位の医療を提供することができると思う。業務運営の改善ということで位置づけられると、患者本位の医療サービスの提供という意味が薄まるのではないか。本病院での患者本位の医療の提供における1つの柱として、チーム医療と院内連携ということが考えられると思う。第2の3・4にいったほうがよいのではないか。
- ・ BSCというのは、下（プロセス）から上（目的）につながっていくものであり、院内の業務プロセスをスムーズにすることで、1人1人の医療従事者が患者本位の医療サービスについて教育を受け、医療技術の向上を努めることで、最終的には患者満足につながる。
- ・ 今回の案は総務省の枠組みでの整理を行っているが、その枠を外して検討することも可能ではないか。

●事務局

- ・ 委員意見について検討させていただく。

○委員意見

- ・ 前文1ページ27行目からの文章で、2ページ2行目の「経営手法」は、「経営形態」のほうがよいのではないか。

○委員意見

- ・ 自治体病院の地方独立行政法人化という点では、まだまだ早いほうであり、今後、他の市民病院が参考にすることもあるため、文章についてしっかりとした表現にしておくべきである。

○委員意見

- ・ 7ページの(3)新人事制度の整備のアというのは、職員だけのことをいっているのか。新人事制度は職員だけという前提か。また、イには役員や経営幹部も含まれているが、この場合の対象誰か。
- ・ 経営幹部とは、具体的にどこまでを指すのか。
- ・ 「新人事制度の整備等」と「等」を入れたらいかがか。
- ・ 役員の報酬が妥当かどうか、ということについては評価委員会で検討をするのか。そういう意味では、表現を切り離れたほうがよい。

●事務局

- ・ アについては評価制度ということで、対象としては職員である。イは、給与制度だが、経営全般の観点からすると役員も含まれるため、役員という言葉を入れた。
- ・ 経営幹部の範囲については、中期計画で検討したい。
- ・ 役員の報酬の妥当性については評価委員会で検討をする。

○委員意見

- ・ 3 ページの第 2(1)のタイトル「市民のための病院としての役割の明確化と発揮」の、「発揮」というのは不要だと思う。明確化のほうが重要である。
- ・ 同じく(2)の「地域医療支援体制の構築」の説明部分もわかりづらいので、「地域医療支援病院を前提として」のほうがよい。

(2)中期目標（案）に対する評価委員会意見書について

(評価委員会意見書について事務局より説明)

- ・ 中期目標は、評価委員会からの意見書をいただくことになっており、3月議会で議案として提出するため、議案送付までに意見書をいただきたい。

○委員長意見

- ・ 意見書は、本日を含め、委員意見を踏まえた最終文案に対する意見書である。前回今回で、各委員のご意見は相当出していただいたと思うので、最終文案については、委員長に一任という形によろしいか。
- ・ 最終文案及び意見書案は、各委員にメールかFAXで送付する。意見書について、委員のご意見を委員長がとりまとめを行うということによろしいか。

(委員合意)

3. その他

●事務局

- ・ 中期目標は、3月議会で議案として提出し、議決をいただく予定。
- ・ 中期目標を受けて、病院にて中期計画を作成するため、4月以降は、中期計画について、評価委員会で議論をお願いしたい。
- ・ 次回の評価委員会の日程は、4月中旬～下旬を予定しており、確定次第、個々に連絡させていただく。

以 上