

第2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22年12月22日（水）14:00～16:10

場 所：明石市立市民病院 本館2階講義室

1. 開会

（委員交代：片田委員から、野並委員に変更）

2. 議事

(1) 評価委員会運営要領について

（資料に基づき事務局より説明：資料3）

○委員意見

- ・ 第3条第2項に「委員会で公開または非公開を決定する」とあるが、具体的にはどのように決めるのか。
- ・ 第1項は情報公開条例で明確に規定されているが、第2項は前回同様、評価するにあたり公開であれば審議の内容に影響する。この点に関しては都度、検討していくということになると考えているがそれでよいか。

●事務局

- ・ 評価委員会条例で、過半数の出席を前提にその過半数で決する、と定めている。
- ・ 第2項については、その様に考えていただきたい。

（全員の意見一致により、本案で合意）

(2) 中期目標（案）について

（資料に基づき事務局より説明：資料3,4）

○委員意見

- ・ 中期計画に具体的数値を盛り込むとの説明が事務局よりあったが、これは本来地方独立行政法人の理事と病院側が原則作成するものではないか。
- ・ 本件に関する実務的な市の決裁者は誰か。地方独立行政法人理事長の交渉相手というのは、保険・健康部の部長という理解でよいか。何か討議をする場合は誰が窓口になるのか。

●事務局

- ・ 中期計画は独立行政法人の理事予定者と病院とで作成する。
- ・ 最終決裁者は市長であるが、実務面では保険・健康部と政策部、市民病院事務局が中心となって共同で進める。経営は法人に任せるため、基本的には市との直接のやりとりはないが、連携・情報共有などをしていくうえでの窓口は、保険・健康部となる。

○委員意見

- ・ 「明石市安心の医療確保政策協議会」から提出された「明石市立市民病院の経営のあり方に関する答申（以下、答申）」について、中期目標にどのように反映されているかがわかりにくい。

- ・ 答申にて、病院の果たすべき役割として謳われている、消化器科と呼吸器科について、中期目標に記載されていない。中期目標の文面に盛り込むのは難しいということか。

●事務局

- ・ 「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」が、答申を受けたものであるとご理解いただきたい。
- ・ 消化器科、呼吸器科については、個々の診療科名の記載はないが、「(イ)の基幹病院としての機能充実」にて目標の位置づけをしている。しかし、消化器科、呼吸器科を従前の状態に戻すことは難しいと考えている。消化器科については、医師数を確保することを前提とし、最低限必要な機能が回復できるところまで戻していきたいが、非常に厳しい状況である。現状を踏まえ、努力できるところについては、中期計画のなかで、病院としての取り組みを記載していきたい。

○委員意見

- ・ 資料 3 の「基本的な考え方」は、病院の基本方針として出すものか。

●事務局

- ・ あくまで前提としてまとめたものである。

○委員意見

- ・ 「医療人育成」についても、基本的な考え方の中に入れるべきである。
- ・ 基本的な考え方の 1 つ目にある「自治体病院として公的医療の機能維持」というのが分かりにくい。医療に関して、公的と私的とは言わなくなっている。

○委員意見

- ・ 基本的な考え方の 2 つ目に「地域に不足している機能を整備する」とあるが、「兵庫県の保健医療計画で示されているものに基づき」というほうが的確ではないか。4 疾病 5 診療に関して、やれるものをしっかりやるということを示すべきではないか。項目としては入っているのかも知れないが、分かりにくい。
- ・ 市内の医療において不足している機能は見えているが、それを全て本病院が担うということではないのではないかと。民間の病院とあわせて考えるべきではないか。

●事務局

- ・ 平成 20 年度に実施した調査報告書の最終ページ（明石市安心の医療確保政策協議会資料も同じ）に記載しているが、中期目標にある 6 つの診療機能は、県の計画を勘案しながら、市内の現在及び将来の人口・患者動向を踏まえて策定したものである。
- ・ 県の計画を勘案していることが見えてくるよう、表現方法について検討する。

○委員意見

- ・ 地方独立行政法人化により、市民病院がどのような病院になるのかが見えない。高度医療を専門にするのか、高度医療は他医療機関との連携によるものとし、市民の視点に合わせた医療を中心とするのかを、明確にすべきである。また、後者である場合、前方連携は見えるが、後方連携が見えない。地域医療連携室の充実とあわせて、退院促進のための連携・機能が必要ではないか。

- ・ 地域医療連携室の稼働率もよく、入院日数も短縮されており、後方連携という点では進んでいると考えられる。

○委員意見

- ・ 中期目標を実行するためのタイムスケジュールが必要である。
- ・ 中期計画に加えて、年次計画も策定されるはずであり、評価委員会にてそれを評価することになる。
- ・ 消化器科や呼吸器科の目標などについても、もう少し実現に向けた希望が見えてくれば、中期計画や年次計画などの具体的なスケジュールに盛り込んでいったらよいのではないか。

○委員意見

- ・ 「回復期リハビリテーション機能」について、中期目標では、脳血管疾患の中に記載されているが、脳血管疾患に限定したものなのか。そうでなければ、記載方法の変更が必要である。
- ・ 国の施策では、将来的にベッド数を大幅に縮小するという方針があり、各病院の機能特化を進める方向である。また、医療・看護スタッフの確保も容易ではないことから、比較的効率的な人員配置が可能である回復期リハビリテーションを上手に運用することは大事である。DPC病院で、急性期ですべて埋めるとなると、大変なことになってしまう。回復期リハビリテーション機能を上手に運用することが、経営的にも1つの課題であると考えている。

●事務局

- ・ 回復期リハビリテーションについては、脳血管疾患に限定する予定はない。病院での改革委員会にて、短期の取組みの1つとして回復期リハビリテーションについて検討を行っており、市内及び周辺地域に回復期リハビリテーションが不足していること、継続的に市民病院で見てもらいたいという要望が多いこと、人口に対する回復期リハビリテーションの病床数の充足などを踏まえて、運動器、脳血管をはじめ、将来的には心臓血管リハビリテーションを実施したいと考えている。

○委員意見

- ・ 中期目標は、今後の病院運営の評価を行うものでもあり、曖昧な目標では評価がしにくい。その点からも、明確な目標設定を行う必要がある。

○委員意見

- ・ この規模の病院では、何でもかんでもは難しく、集中と分散を考えなければならない。医療人の育成には診療に魅力がなければならず、そのためには診療の充実が必要であり、ある程度、機能特化することで、専門医が集まってくるような病院づくりが必要ではないか。人を育てるのは、本当に労力のいることであり、診療科においても、何人かのチームでないと人を育てるのは難しい。研修医をきちんと受け入れられる体制が必要である。研修医がくるかどうかは、研修内容や待遇だけの問題ではない。研修医がこない病院になっては困る。また、認定看護師などの専門家が働きたいと思える医療機関である

ことが重要である。

- ・ 医師だけでなく、看護師やコメディカルなど医療従事者にとって魅力ある病院にしてい
くということを、表現として記載する必要があるのではないか。
- ・ 医療スタッフの充実について、かなり細かく記載されているが、この段階で具体的に記
載するのか、これらをまとめて「医療人の育成」などと記載するのか。

●事務局

- ・ 前文にて、医療従事者全般にとって誇れる病院を目指すと記載している。その上で、従
前よりも医師数が半分になってしまっているという現状を踏まえて、まずは医師にとっ
て魅力ある病院、としている。

○委員意見

- ・ 「医療を提供する」とあるが、提供するためのシステムを構築し、人やもの、お金を集
めて提供するためのシステムが必要である。情報についてあまりかかれていないが、電
子カルテというだけではなく、情報を維持管理していくようなシステムも必要である。
診療科単位での入院・外来患者数や診療単価等の年間データは見たが、週単位、月単位
でもこれらを検討して、経営に反映しているのか。また、電子カルテでの診療情報の共
有など、患者に対してどのように情報を伝えていくか（戻していくか）ということが、
重要であると考えている。
- ・ それは当然、病院側で毎月チェックしていくものであり、中期計画・年次計画等に入れ
込んでいくべきものであると考える。
- ・ 大抵の病院が、既に同様のことを実施しているのではないか。

●事務局

- ・ システムについては、中期目標 5 ページに記載しているが、これを受けて、具体的にど
のように取組むかは、病院側での検討になる。

○委員意見

- ・ 広報活動について、まったく触れられていないが、整備したものを広めていかないと意
味がない。医師の確保は、大学に依存していたところがあり、今後もそのパイプは重要
ではあるが、最近インターネットによる就職活動が進んでおり、そのためにも広報活
動が重要である。大学とのパイプに依存している状態であれば、かなりの見直しが必要
である。
- ・ 初期研修医をできるだけ集め、大学に戻し、代わりにベテランの医師に来てもらうとい
う仕組みを早くつくる必要がある。
- ・ 卒業する医学生のうち約半分が女性であるため、女性医師をどう確保するかが重要とな
るが、それに対する記載がない。保育所などの設置や支援対策を検討することで、看護
師の確保にもつながると考える。

○委員意見

- ・ 病院のガバナンスに関する記載がないが、現在ほどのようなになっているのか。誰が提案
し、どこで審議し、誰が決定するのか。また早くフィードバックして、反映していくた

めにも、評価委員会での評価とは別に、病院内での評価が必要であり、その PDCA サイクルを明確にすべきである。プランニングには人数は要らないが、決定する時には人数が必要。必ずしもベテランにプランニング力があるとは限らない。

●事務局

- ・ 現在は、10 人程度で構成される運営会議にて、病院の最終意思決定を行っているが、今後も同様の体制とするかは検討が必要である。

○委員意見

- ・ どのような医療提供スタイルで行うか、という点の記載がない。総合力、チーム医療などを謳ったほうがよいのか。
- ・ まずはドクターがいて、それを支える事務方がいることが前提であり、その状況に応じた段階的な目標設定が必要ではないか。

○委員意見

- ・ 安心の医療確保政策協議会の議論の中で、外来を縮小すると謳われていたが、入院期間の短縮化が進めば、後方連携の話も含めて、入院と地域との間の在宅医療を外来としてフォローできるようになることが、患者にとっての安心につながる。また、そのような体制ができれば、医師がそう多くいなくても、チーム医療の中で看護師が活躍することも増えてくるのではないか。
- ・ それがまさに地域連携であるが、少ない人数の中で、外来とは切り離して考えておくべきであると思う。市民病院は入院に重点をおいて、機能分化をしていったほうがよいのではないか。

○委員意見

- ・ 入院を中心とした急性期医療を提供すること、後方連携を強化すること、悪くなった場合にはすぐにフォローできるという支援体制をつくることなど、地域医療支援病院として、中期計画できちんと盛り込むべきではないか。
- ・ 書いてあることはもともとだが、中期目標は中期計画の前提であり、これだけ多彩なものをすべて計画に落とし込めるのか。重点目標などを設定して、ある程度絞込みをする必要があるのではないか。目標設定しても、計画の段階で「できない」では意味がない。経営収支の黒字化が最優先であり、最終的に何か削ることになるのは仕方ない。
- ・ 独法化の主旨としては、市が病院にどんな医療を提供してもらいたいのかということを明確にし、それを踏まえた病院側の取り組みがあり、最終的には経営収支を黒字にすることが求められる。重要なのは、最初と最後であり、中期計画にあたる細かいところは法人で決定していくべきことではないか。

○委員意見

- ・ もともと認知されている機能を充実させることが、患者を増やすためには一番早い。明石市民病院はもともと消化器系が強かったことから、それを強調することが患者数確保につながるし、重点医療にもなるはずである。

- ・ 医療内容についての議論は様々あるが、消化器科と小児科を早期に復活させることが一番の目標である。外来は何とかなっているが、入院が難しい。後期の研修がそろそろ始まっており、そういう方たちが戻ってきてくれば、と考えている。

○委員意見

- ・ 6 ページの財務内容の改善に関する事項に「明石市にとって必要な医療の提供や診療報酬の的確な算定を行う」というのはどういうことか。診療報酬の的確な算定をこれまではやっていなかったというように見える。表現をかえたほうがよい。
- ・ 「明石市にとって必要な医療な提供」と収益面の強化との絡みがわからない。これも表現を変更すべきである。
- ・ 目標のバランスからすると、財務内容の改善に関する事項が非常に少ないと思う。ここをもう少し充実させる必要がある。他市の前例を見ながら、バランスを調整したらどうか。

●事務局

- ・ 「診療報酬の的確な算定を行う」とは、診療報酬の減額査定率を出来るだけ抑えるという意味である。
- ・ 収益面については、現在も多く施設基準をとっているが、目標とする医療レベルを達成するために、今後も段階的に基準のレベルを上げていくなどの取り組みが必要であると思っている。収益面の強化については、実際の医療面の強化に合わせて、人員体制と連動させながら、施設基準をクリアしていけるようもっていくことを検討している。具体的に収益構造を変えていける取り組みを、もう少し项目的に増やしていきたい。

○委員意見

- ・ 収益を上げるためと、費用を抑えるために、という2つの視点でしっかりと分けて整理すると、もっとすっきりする。収支を黒字化するといっても、具体的に何をするのかわからない。
- ・ コストダウンについては、入札制度の変更や、専属の購買担当者の配置などがあるのではないかと。人件費に関しても、残業に関する事項や一般管理費、外注に関するものなどがある。部門別の原価計算もきちんと行っていただきたい。政策医療などにどれだけかかっているのか、ということも把握する必要がある。

●事務局

- ・ 基本的に、中期目標では大きな枠組みを示し、手法については中期計画の中で示していきたいと考えている。そのため、経営改善の事項については、中期目標において、経営の黒字化ということを示していただいた上で、具体的な内容については中期計画で、と考えている。なお、中期計画についても、評価委員会で協議をしていただく予定である。

○委員意見

- ・ どのレベルで引き渡すかというのは別にして、今回の目標案全体の中における財務内容の改善に関する部分のバランスが悪いということについては、反映してほしい。

○委員意見

- ・ 医療機器の老朽化などが記載されているが、地方独立行政法人化するにあたり、古い医療機器の更新については、どのような対応となるのか。
- ・ 法人化する前にそれらを整備するというよりも、必要な時に整備していくということか。
- ・ 地方公営企業法では、資本的支出と経常的支出とが分かれているが、地方独立行政法人化すると、両方一括で交付することになるのか。設備の投資と運営とは分けてあるのか。分かれているなら、従来通り、設備の更新が必要な時は、何らかの手続きを踏んで補助金を出すということになるのか。

●事務局

- ・ 中期計画を作る段階で、医療機器の更新なども勘案して財務計画を作成していく。そういった医療機器の更新も含めて、最終的に経営が黒字になるかどうかを検討し、県に認可申請を行うことになる。
- ・ 資本的支出と経常的支出とが分かれているため、現在は地方債であるが、地方独立行政法人化した場合には、長期の借入れが出来なくなるため、市から法人が借入れをすることになる。
- ・ 独法になるから、前倒しで投資や更新をするということは考えていない。

○委員意見

- ・ 体系的に整理しきれていないと思う。4 ページの予算執行や原価についてなど、財務に関するものが前にあったり、人事に関する事項が色々なところに出てきたりしている。人事と財務に関する項目について、似たようなものは近づけて整理してほしい。第 3-3 (2) 人材育成システム、第 3-2 キャリアパスの充実、第 3-7 (2) 新人事制度などがあるが、これらは統合できるものがあるのではと思う。
- ・ 医事課というのは重要であり、その人材育成を自前で行うことを本気でやるべき。独法化することにより、市役所の人事異動がなくなるので、育てやすくはなる。

●事務局

- ・ 統合できるところは整理する。ただし、キャリアパスについては、資格や技術に関する純粋な研修ということで、評価制度については、人材育成の側面を持たせた評価制度を導入するという意味であり、それぞれ違うものとして分けて記載している。

○委員意見

- ・ 経営改善において、医事課の機能は重要であり、その人材育成を自前で行うことを本気でやるべきである。地方独立行政法人化することにより、市役所の人事異動がなくなるので、育てやすくはなる。
- ・ 地方独立行政法人化するにあたり、市からの出向を縮小するなどの基本方針を具体的にすることはできないのか。

●事務局

- ・ 病院が作成する中期計画の中では、人員体制や市との関わりについて記載するつもりであり、基本的には、医事課をプロパーや派遣などで対応することを前提として想定している。

○委員意見

- ・ 医療事務や購買職員については、現段階から具体的な配置を検討していかなくてはいけないのではないか。
- ・ 病院の事務部門の問題には、目の前の問題解決と、先の話の解決の両方が必要である。中と外も別である。それぞれに適した人員を配置することが重要であり、それらの兼務を前提とすると、質の高さを求めることは難しい。

○委員意見

- ・ 組織についてどのように考えているのかを、ぜひ見せていただきたい。PDCAサイクルをいかに早くするか、が重要である。各会議の目的などを整理したものをみたい。プランニング・審議・決定・報告を順番に切り離しておくことが大事である。
- ・ 診療機能に関しては現在のものでは抽象的なので、どういう性格の病院にするのか、どういう診療機能をもつのか、ということをぜひ出されるべきであると思う。
- ・ 次回は、本日の内容を踏まえた改定案を提示してもらえるのか。
- ・ 評価するということを踏まえて、体系的に整理してほしい。

3. その他

- ・ 本日以降での意見は、メールもしくはFAXにて事務局まで。(→本年中に)
- ・ 修正案をまとめて、次回会議に向けて事前に配布する。
- ・ 次回会議日程 平成23年2月2日(水) 午後2時10分～
明石市役所議会棟大会議室

(以 上)