

平成 24 年度第 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 24 年 8 月 3 日(金)14 時 00 分から 16 時 00 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

橘和良委員

千原和夫委員

野並葉子委員

会議次第 1. 開会

2. 議事

(1) 平成 23 年度 財務諸表等について

(2) 評価方針(大項目評価)について

(3) 平成 23 事業年度に係る業務実績の評価について

3. その他

4. 閉会

<資料>

資料 1…地方独立行政法人明石市立市民病院 平成 23 年度財務諸表等について

資料 2…地方独立行政法人明石市立市民病院 平成 23 事業年度に係る業務実績の小項目
評価の集計結果について

資料 3…地方独立行政法人明石市立市民病院の業務の実績に関する評価の方針

資料 4…平成 23 事業年度の業務実績に係る大項目評価の評価結果(案)について

議事要旨：

1. 開会

2. 議事

- (1) 平成 23 年度 財務諸表等について
- (2) 評価方針（大項目評価）について
- (3) 平成 23 事業年度に係る業務実績の評価について

議事(1)～(3)は市事務局説明。

市事務局	議事(1)「平成 23 年度 財務諸表等について」を資料 1 にて説明。
委員長	実際の財務諸表は各委員に配布済み。何か意見等はないか。 財務諸表については意見なしということで市に報告してもよいか。
委員	事前協議のなかで、軽微な指摘については行政から伝達するという話になった。
委員長	財務諸表をわかりやすくするとか、帳票との整合性などを市から伝えるということをお願いする。この議題としては大きな差し障りはないと考えている。財務諸表の承認ということについては意見なしということで市に報告する。 続いて、議事(2)「評価方針（大項目評価）」について。前回の委員会以降、法人より報告を受けた小項目の評価を委員で検討し、その過程で、評価の方針についても改めて検討した。その過程で、評価の方針に変更が生じたので事務局から説明する。
市事務局	議事(2)「評価方針（大項目評価）について」を資料 3 にて説明。
委員長	補足説明として第 1 回と前回の委員会で評価に関する方針について決定し、他の法人でも概ね計画通りに進んでいるというのを A にしているケースが多いとの説明をしたが、計画通りに進んでいるというのを B にしたほうが評価しやすいのではないかとということで見直した。 理由は 2 つで、1 つは他の法人では法定の大項目に対して評価を行うため、1 つの大項目に小項目が数十項目となり、大項目が計画どおりという評価には、なかなかかなりにくい状況である。しかしながら、当法人ではわかりやすい評価にしようということで、法定の大項目ではなく細分化した中項目を大項目として位置付けた結果、小項目が仮にすべて評価 4 の「計画を上回っている」となっても、大項目評価だと S の「特筆すべき進捗状況」にはならないため、A の

	<p>計画通りという評価になることから、小項目評価と大項目評価との整合性に欠ける。</p> <p>2つめの理由は、新しい評価案では、計画をやや上回っている、計画通り、やや遅れているということで、中間のところを非常に厳密に評価できる。事務局からも説明があったが、「計画通りに進んでいる」というのと「おおむね計画通りに進んでいる」というのはなかなか識別が難しい。このことより新しい評価方針としたい。</p> <p>計画通りがAからBに変更になり、見かけ上AよりBのほうが劣って見えるが、決してそういうわけではない。また、議事録や市の広報などで法人の努力が少ないというようにとられない配慮をお願いしたい。評価方針についてはこの場で決定したい。</p>
委員	AがBになるといった表現がひっかかるかもしれないが、反対に計画通りに進んで、それより少し進むとやや進んでいるとして評価が上がることになるので、職員のモチベーションが上がる。
委員長	これで進めさせていただきたい。見かけ上「計画通り」がBということになるかもしれないが、それはきちんと説明をしていきたい。
市事務局	議事(3)「平成23事業年度に係る業務実績の評価について」を資料2,4にて説明。
委員長	<p>小項目の意見が分かれた所を中心に確認していく。限られた情報から評価しているので漏らしていた情報とか勘違いとかがあれば、法人から指摘をいただきたい。その次に大項目の事務局のたたき台について審議をしたい。</p> <p>それではまず資料2の5頁、第1-1-(2)地域医療支援体制の構築。評価委員会の評価欄の一番上のボックスは最終評価を入れるところでとりあえず事務局案を、それより下のボックスは各委員の評価を入れている。各委員のうち一人だけ「2」となっているが意見はないか。経営の質は、体制やそれを機能させていく努力と実際に表れた成果のどこに重点を置いて評価していくのか難しいが、試行錯誤を含めて評価していく必要があると思う。</p>
委員	紹介率が目標に及ばなかったので辛口評価をせざるをえないが、前年度に比べると増えており、H24年度は目標をクリアして欲しい。
委員長	<p>地域医療支援体制の構築は「3」という評価とする。</p> <p>次の6頁、第1-1-(3)市と連携した政策医療の実施で、救急医療、小児医療等の診療体制ですが、1人が「4」で事務局案は「3」になっているがどうか。特筆すべきところがあれば文章の全体評価等で</p>

	評価するとして、全体的には「3」で新型インフルエンザ対策に関してはコメントを入れる形でよいか。
委員	他の病院が、市民病院の救急医療の患者数が伸びていることに非常に危機感を覚えているという情報も入っているので、よくやっていると思う。
委員長	基本的には「3」とし、救急医療についてコメントを入れることにする。9頁、第1-2-(3)心疾患でカテーテル検査等が増えているということで事務局案は「4」で、委員のうち1人が「3」だが。
委員	計画をさらに上回るには心血管外科（他病院）との連携した取り組みが必要であるため、厳しくしたが「4」でよい。
委員長	これは「4」ということで。 16頁、第1-3-(2)医療事故や院内感染防止対策の徹底については評価が分かれているので議論してほしい。
委員	医療安全管理というのは評価がしにくい項目である。事故とか医療過誤を未然に防ぐことは病院の中では重要だが、何か起こればマイナス要素にしかならない。医療過誤が少なくなったとなれば評価は高くできるが、元々なかった場合に継続されているのは評価しているのかどうか。法人の評価は「4」だが、他の病院でやっていない取り組み等があれば評価の対象となる。
委員	医療事故が起こっていないことを評価すべきなので、医療過誤がない状態を維持できているのなら、非常に評価していると思う。
委員長	プロセス等を頑張っている病院でも医療過誤は起こるが、プロセスは評価しないかというところである。プロセスかアウトカムのどちらに重点を置くかということだが、ここは主にプロセスに重点を置くということかどうか。
委員	救急医療をやる宿命で医療過誤は起こりやすい状況にあると思う。救急医療が増えて、医療過誤がなければ努力していると判断しているのではないか。
委員長	医療事故の件数や、プラスアルファで何か活動をしているかという点を踏まえて法人から意見はないか。
法人	患者の高齢化も進んでいる中で、入院患者の転落は大幅に削減できている。事故が起きた時の検査対応、委員会の開催、課題等の再チェックは徹底して継続的に行っている。事故がないという結果も大切だか、プロセスも大事にしている。
法人	ビデオを見てもらう等取り組みを行い、転倒・転落等は減ったが、インシデントが大幅に減ったわけでもない。努力した結果はあるが、

	他の病院と同じだと言われたらそうだと思う。
委員	今後、たとえばそういう医療過誤が何年間も皆無であれば、目に見えない水面下の努力が報われていると考えて評価していいと思う。転倒・転落が減少したことを数字で示すなど、客観的に評価しやすい指標を使ってもらえれば評価しやすい。
委員長	ここは難しいところだが、法人が昨年10月にスタートしてまだ半年なので、今回は「3」とし、継続の努力を行うとともに新たな取り組みがあれば、次回以降「4」をつけるという形でよいか。 18頁、第1-5-(1) 地域医療機関との連携、「4」ではCT・MRI検査の時間外及び土曜日の実施や生理検査の土曜日実施、オープンの検査は評価できるとのことだが。
委員	法人の自己評価は「3」だが、土日実施やオープン検査はすごいことだと思うので「4」でよいと思う。全体的に積極的な取り組みがなされているのと明石市医師会との話し合いをもたれているとのことなので、大項目評価はBになっているのが、やや上回っているAの可能性のあるところかと考える。
委員長	特に積極的にされているということである。ただし、年度計画は範囲が広く、その中のオープン検査、CT・MRI 検査なので、「3」でいいのではないかと思うが。
委員	アウトカムでは達成していないので「3」というところもあるが、プロセスからいくとすごいことだと思う。
委員	私が時間外CT・MRI検査の実施を高く評価しているのは、放射線技師および関係各位が自分たちの業務の範囲を超えて働かないといけない状況にもかかわらず、意欲的に取り組まれていることを意味しており、職員の熱意を感じるからである。また、医師、看護師の医療職の人員確保が軌道にのっていないという点はあるが、地域医療連携に関して地元医師会との意見交換会を持つ等、かなり具体的な行動を取っている。
委員	医師会の立場から言うと、やっと追いついてきたという感じである。そういうわけで「3」という評価にしたが、努力されているということは目に見えているので「4」でも構わないかと思う。
委員長	色々な努力をしていただいているということでプロセスを評価して「4」でいいか。
委員長	22項。第2-1-(1) チーム医療と院内連携の推進について。
委員	非常に頑張っており、チーム医療ということ意識しているんなことを始めているという点を評価し、「4」にした。

委員	私は「3」と評価したが、「地域とともに推進する医療の提供」とこの「総合力による医療の提供」という大項目については「4」に近い「3」で、この2つの大項目が今後この明石市立市民病院の推進力になる所だと思うことから「4」でもいい。
委員	どこの病院でもチーム医療の重要性は叫ばれているが、今でもチームでやるときにドクターが中心となって進めるという印象がある。しかし、チーム医療の内容や対象によっては専門・認定看護師や専門薬剤師あるいは管理栄養士といった他の職種のエキスパートが主導権を取ったほうが良い場合もある。そのようなチーム医療の具体例が実際に現れてきたら評価したい。
委員長	私も千原委員と近い意見を持っていて、チーム医療というのは簡単に「4」がつけられるものではないと思う。医師以外の職種も横の関係で医療の推進、プロセスに参画していくのが本当のチーム医療である。ハードルが高くて申し訳ないが、この総合病院の方向性からすると今回は「3」で、次回「4」を目指していただくことを考えている。
委員	実際にはかなり活動されているので、NST や ICT で誰が主役であるのかがわかる記録や、薬剤師が完全に仕切っていて他の方が参加しているという記録が残っていれば非常に高く評価できる。 チーム医療の内容によっては薬剤師や看護師、検査技師が主役となるような体制ができれば、各々の職種が元気になり病院に勢いが出るし、医師も診療に専念でき収益の方にもかなり効果が出てくるのではないか。
法人	NST も専従の看護師がいてその専従看護師が仕切ったり、褥瘡チームについても認定看護師が主となったりしている。チームで動くのはもちろんだが、一人の患者さんに合同カンファレンスする際に、看護師が医師を集めてやるということも定着してきているので以前に比べて変わってきている。薬剤師や栄養士等のコメディカルについてもチームで一緒になってやっている。 それらは記録としても残しており、勉強会も医師だけでなく看護師やその他の職種の人も実施している。

委員長	<p>今後記録に残してわかるようにしてもらおうということで、条件付きで「4」でいいか。</p> <p>次に24頁、第2-2-（1）医療職の確保について、いかがでしょうか。プロセスを見るかアウトカムを見るか難しいところではあるが、プロセス、アウトカムの順番で評価してほしい。</p> <p>4年半の中期計画で、最初の1、2年については人員体制をきっちり作っていただき、3、4年目に成果が出てくる。最初は非常に努力していただいているプロセスを評価し、1、2年経過すればアウトカムのほうを評価するという順番でいいと思うので、「3」でいいと思う。</p>
委員	<p>プロセスの評価であれば非常に努力しているのはよく分かるので「3」でよいのではないかと思います。</p>
委員長	<p>この形であと1年努力してもらい、職員の採用ができなければ後はアウトカムの数字の評価になってくると思うが、今はまだ半年なので「3」にしていればと思う。</p> <p>28頁、第2-2-（3）人事制度の整備ですね。制度を作ったかどうかという評価になるが、業績成果手当などモチベーション向上に効果があるのではないかとと思われる。</p>
委員	<p>医師のモチベーションだけでなく、他のコメディカルについての評価もつながってくるということをしていかないと、全体としてモチベーションがあがってこないと思うので今のところ「3」ということでいいのではないかと。</p>
委員長	<p>今回は「3」でいかがでしょうか。</p> <p>31頁、第2-3-（3）事務職の専門性の向上について。</p>
委員	<p>私は「3」をつけたが、法人で採用するとその人材が伸びなかった場合には影響力が強い。</p>
委員	<p>事務職で専門性を持った方が前よりも増えて、事務職の専門性の発揮した点数がついているわけなので、その評価はしてあげないといけない。</p>
委員長	<p>23年度はプロパーの職員の増加を計画に挙げて、計画を達成したので「4」として、来年以降は教育や経験を積んで医療職の負担を軽くしてもらおうということでいいのではないかと。今期は採用に重点をおき、次年度以降は教育にシフトしていくことを踏まえてマネジメントしてほしい。</p> <p>33頁、第3-1-（1）収支の改善ですが、いかがでしょうか。</p>
委員	<p>今のまま切りつめて収支のバランスをとっていくのは、将来的にし</p>

	<p>んどいと思うので評価は「3」とした。</p>
委員	<p>私は最終的には「3」にしたが、実績で良く達成している部分と達成されてない部分があり、どこに重点を置くのかで評価が分かれると思う。</p>
委員長	<p>36 頁の経常収支比率、医業収支比率等の最終的な数字はほぼ「3」で計画通りというところから、法人化後は収支が悪くなっているとの指摘があるが、整合性を考えると「3」でいいのではないかと。</p>
委員	<p>「2」の評価をしているのは私だが、パイが少し小さくなったものの、費用をかなり上手に削減できたので収支が改善されているが、当院の病院運営基本方針で述べられているパイを大きくして収支を改善する流れとは違うので辛口の評価をした。勿論、費用を削減して収支を改善する努力は評価をしたいが、パイを大きくして収益を上げる努力に期待したい。</p>
委員長	<p>パイを小さくせざるを得なかったというところと第3-2が「3」になっているのでそれとの整合性を考え「3」でいいと思う。</p>
委員	<p>ここは「2」からスタートした方がむしろモチベーションが上がるのではないかと。本当に総合力が発揮されたときに成果として出てくると思う。病院経営としては厳しい現実で、ここを乗り越えていかなければ難しい。法人の方が、もっとこういう努力をしているということがあると思うが。</p>
法人	<p>耳鼻科の常勤医師が昨年の年末でいなくなって1月から手術ができなくなったことと、産婦人科の医師が交代して新体制になり、その移行期の2月、3月に産婦人科の収益が落ち込んだことが相まって、半期の収益が至らなかった。パイを大きくして少々の経費を取り込んでというのは、再生のパターンであることは承知している。</p> <p>平成24年度4月は医師の増員は十分でなかったが、秋から1月に向けて目途が立ちつつあるので、それを24年度から25年度の成長に反映したい。厳しくわきまえてと言うのもやむを得ないと思う。</p>
法人	<p>マンパワーが足りない条件で、ここまでやっているという点は評価すべきだと思う。「2」というのは厳しいのではないかと。</p>
委員長	<p>条件付きで「3」にしてはどうか。</p>
委員	<p>診療科別の収支を拝見したら整形外科や眼科等、すごい収益をあげている所もあるので、そこの強化をして足りていない診療を支えるということも必要だと思う。</p>
法人	<p>耳鼻科の先生が辞められたので、その収益の下がり率を減らそうということで皆が必死でやっている。その努力を評価していただけた</p>

	らと考える。
委員長	<p>整形外科が頑張ったのは聞いている。厳しい環境の中で工夫してやってきたことは評価できる。ただし、収支は厳しいものということで「3」でどうか。</p> <p>以上が小項目評価だが、情報不足のところもあったかと思うので、法人の方から説明あればお願いしたい。</p>
法人	<p>半年ということで、個々の項目についてまだ十分成果が発揮できていないが、各々の項目について計画の中で何を重点に置くかを院内でも協議し情報を共有してきた。成果を上げているところは全ての職員で力を合わせて取り組んでいる。</p>
法人	<p>この半年間を初年度のベースとしてどうしていくかが法人側の課題であり、また職員が情報を共有して先へ進んでいくものとわきまえている。評価及び今後の年度計画の指導をお願いします。</p>
委員長	<p>それでは、全員が「3」の所は時間がなかったが、特に異議はないか。</p> <p>— 異議なし —</p> <p>資料4の事務局案に基づき大項目の評価を検証。</p> <p>第1-1 市民のための病院としての役割の明確化はBで問題なし。</p> <p>第1-2 市の「安心の医療確保政策」に基づく医療機能の整備はB。</p> <p>第1-3、4ともに小項目が全て「3」なのでB。</p> <p>第1-5は「4,3,3」で(1)が特筆すべきであれば「A」なのかもしれないが、中期計画の進捗状況を総合的に勘案していくと「B」になる。</p> <p>第2-2 医療職が集まり成長する人材マネジメントは全て3なのでB。</p> <p>第2-3 経営体制の確立、3,3,4、(3)のところ職員の数でこれからの課題があるということでB。</p> <p>第3-1 業績管理の徹底は、(1)が条件付きの3なので「B」。</p> <p>一応、大項目は全部Bになる。評価の結果なので全てBもありえるが、先ほどの論点で第1-5地域と共に推進する医療の提供で(1)が特筆すべき状況のため「A」にしてもよいと意見が一致すれば「A」もありえるがどうか。</p>
委員	<p>大評価の項目の所でも述べたように、次に「A」になる項目がたくさんあるので、今は「B」でいいと思う。</p>
委員	<p>Bというのが計画通りに進んでいるという項目であるから、Bでいいのではないか。</p>

市事務局	資料4の2ページ、第2-1 総合力による医療の提供の(1) チーム医療と院内連携の推進は「4」に変更している。
委員長	<p>小項目評価が「4」と「3」ですから「A」もあり得るが、チーム医療について医師以外が中心となっているとわかる形で記録を残すということと、本来の基盤としてのチーム医療が推進しているかを考えると「B」でいいのではないか。</p> <p>今後は大項目の評価を確定させ、大項目評価・全体評価に対するコメントを出す予定である。各委員のコメントは集約して委員会としてのコメントとして載せる。今、指摘等を伝えてもらえれば次回全体評価のところに入れたいと思うが、総合的な点を含めて何かないか。</p>
委員	現状を打破するために、全体が非常に頑張っている姿がよく見えるということは入れてあげたい。
委員	今は院内のを中心に考えていかざるを得ないと思うが、基幹病院として東播磨の東側にもう一つ明石医療センターがあるという状況で、そこの競合や機能分担も長期的ビジョンとして考え、地域医療の将来像も1つの視点として必要だと思う。
委員長	それは中期目標にも入っているが、4年半の中期目標であるので、途中で修正することも出てくるかもしれない。その際にそういったことも踏まえる必要がある。
委員	新たな取り組みがたくさんある中で、病院の規模と職員の数の関係を整理しないと職員が消耗してしまうことが起こると思う。
委員長	整理するというのは、従来やっていたことをやめるということか。
委員	法人化前に色々な資料を読んだが、たとえば60くらい委員会がある、院内のニュースレター等を作っているなど、良いことではあるが、本業をきちんとやっていくためには、業務の整理もしていかないと逆に職員が長続きしない。
委員長	昨年10月の法人化では、直営から移行させる際に業務の整理をする時間的余裕がなかったのではないか。
法人	<p>反対意見となるが独法化に際し、法的に必要な委員会も相当数あるなかで、ある程度併用できるものはないかという視点で絞って今の委員会数になった。可能であればさらに絞っていきたい。中期計画では総合病院として政策医療は外せないなので、最初の3年間は一定の収益の回復をベースに、その後どうするのかということは当然、課題としてある。最近平均の入院患者数が220から多い時は240に近づくという状況で、急性期医療として1日の入院患者数が、</p>

	<p>250、260という状況になってくれば、新たな展望が開けてくる。ただ急性期医療が回復しても昔のように400床が必要な病院にはならないと考える。現在、平均在院日数が12.7日ということから、空いている病床をどのように使うか、他の医療機関とどういった分野を分担・補完し合いながら急性期の病床を使うのかなど、新たな地域医療というものを考え出す必要が出てくると考えている。第2回目の中期計画を検討する時に医師会の方々、東播磨地区の医療機関と相談協議して、当院の役割や地域医療のネットワークを考えることになる。現状では、次の地域医療連携や当院の役割を考えるのではなく、計画に近づけることに専念すべきだと考えている。</p>
委員長	<p>これからの法人の方向性を明確に持っているので大変好ましいことである。</p>
委員	<p>財務諸表関係を主に見ているが、大きな問題はないが、小さな問題はかなりあるので、その辺を将来に向かって改善していただきたい。</p>
委員長	<p>法人の規程と財務諸表との関係、たな卸や未収金など全体の整合性がやや取れていないので、改めて整備してほしい。</p> <p>4年半の評価の中の半年で、医師数の確保は難しいが、それ以外の人事制度や業務整理、組織やプロパー職員といった体制・構造作りをしていく時であると思う。もちろん同時にプロセスも努力していく必要はある。年が経過するに従って評価が成果にシフトしていくことになると思うので、まずは構造作りをしていただければと考える。</p>
法人	<p>大項目評価に関しての確認で、今日評価で内容確定ということだが、元々評価の方針は、小項目評価の積み上げではなく、あくまで中期目標・中期計画の実施状況の観点から評価をするということだが、先ほどの評価の決め方は数字の積み上げという印象がぬぐえない。先ほど大項目評価を行った前提には、中期目標・中期計画の進捗なりを踏まえているという理解でよいか。</p>
委員長	<p>評価方針では、小項目の積み上げだけでないが、それをベースにししながら、それ以外のことも加味して中期目標・中期計画に基づいて評価するという事になっている。中期目標・中期計画の項目を踏まえながら評価した小項目を参考にし、大項目の評価をしていると認識している。</p>
法人	<p>評価そのものに意見はないが、大項目評価が決まったプロセスだけを捉えると小項目評価の数字の積み上げだけで決まったように受け</p>

	取られかねなかつたので確認させてもらった。小項目の評価結果を踏まえながらもあくまで中期目標・中期計画の観点から評価すると明記されていたので、その方針に基づいた評価ということでよいか。
委員長	小項目の結果は尊重しながら、かつ法人の中期計画に基づいて評価するという姿勢で引き続きやっていきたいと思う。 一応審議はこれで終了する。事務局の方から連絡あるのか。
市事務局	今回の評価委員会を踏まえて、全体評価及び項目別評価の入った評価結果（案）と、財務諸表に対する評価委員会としての意見書（案）を、第4回評価委員会において提示するので、確認をお願いする。 次回の評価委員会の日程は、8月24日（金）午後2時より市民病院講義室で開催する予定。