

平成 28 年度第 4 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 28 年 7 月 29 日(金)15 時 00 分から 17 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
千原和夫委員
工藤美子委員
武田英彦委員

- 会議次第
1. 開会
 2. 議事
 - (1) 平成 27 年度財務諸表の意見書について
 - (2) 平成 27 事業年度に係る業務実績の評価について
 - (3) 第 1 期中期目標期間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…平成 27 年度財務諸表の意見書(案)

資料 2…平成 27 事業年度に係る業務実績の評価結果(案)の概要版

資料 3…平成 27 事業年度に係る業務実績の小項目に関する評価結果(案)

資料 4…第 1 期中期目標期間に係る業務実績に関する評価結果の推移

資料 5…第 1 期中期目標期間に係る業務実績の評価結果(案)の概要版

資料 6…平成 27 事業年度及び第 1 期中期目標期間に係る業務実績に関する評価結果(案)

1. 開会	開会の宣言 配付資料の確認
2. 議事	(1) 平成 27 年度財務諸表の意見書について (2) 平成 27 事業年度に係る業務実績の評価について (3) 第 1 期中期目標期間に係る業務実績の評価について
委員長	平成 27 事業年度及び第 1 期中期目標期間の最後の評価となることから、平成 27 年度財務諸表の意見書、平成 27 事業年度に係る業務実績の評価結果の説明をお願いします。
市事務局	「2. 議事(1) 平成 27 年度財務諸表等について」 資料 1 を用いて説明 「2. 議事(2) 平成 27 事業年度に係る業務の実績評価について」 資料 2 の概要版及び資料 6 の評価結果（案）にて説明。
委員長	平成 27 年度財務諸表の意見書については、前回の評価委員会での説明もあり、その中で特に問題なかったということだが、武田委員、特に何か意見はあるか。
委員	特に意見はない。
委員長	工藤委員、千原委員、日下委員、意見はあるか。特になければ「財務諸表」に関しては会計処理上の問題もなかったので「意見なし」として報告する。続いて、平成 27 事業年度に係る業務実績評価について、資料 2 の概要版をベースに見ていただければと考える。小項目及び大項目については前回の評価委員会で確定したものだが、これを法定項目に置き換えて評価した場合の案を市事務局で策定している。この事務局案の内容で確定して良いか否かを確認していきたい。 医療現場はかなり頑張っているところであり、法定項目の第 1 「市民に対する医療サービス」の評価は、A 2 つ、B 3 つで数値実績が絶対ではないので、評価としては「B の計画どおり」となっている。 第 2 の「業務運営の改善及び効率化」では、A、C、B との評価のなかで人材マネジメントに係る部分が C 評価だったことから、全体評価は「B」となっている。第 3 の「財務内容の改善」では、いずれも評価「C」ということから全体評価も「C」である。 委員の意見はいかがか。 また、平成 27 事業年度の全体評価「C」のところは、前回の評価委員会では確定していないところであることから、今回、平成 27 年度の全体評価を確定しなければならない。
委員	第 1 期中期目標期間の全体評価は、平成 27 事業年度の全体評価が「C」であることから、全体評価「C」といった結論となったのか。
委員長	平成 27 事業年度は、中期計画における年度の積み重ねの結果であること

	から、平成 27 事業年度の結果をもとに、第 1 期中期目標期間の全体評価の評価となる。
副委員長	全体評価が「C」となっているが、平成 27 事業年度については経常収支等黒字化し、第 3 の財務内容の改善のところで、小項目が 3 の評価で大項目評価が「C」というのは厳しすぎるのではないか。一番大事な第 3 の財務に関するところは仕方がないが、平成 27 年度全体としては「B」の計画どおりでも良いと考える。
委員長	考え方の難しいところで、事務局案は、法人化した究極の目的が診療体制の維持と安定した経営基盤であることから、法定項目で「B、B、C」との評価をした結果、項目的には少ないものの重要項目であることを考慮した場合、小項目「3」であっても大項目「C」を付けざるを得ない。
副委員長	平成 24 年度は大項目「A」という評価であった。経常収支的にあまり変わらない収益を上げて評価は「C」となるのか。
委員長	一番のポイントはキャッシュベースの減少にある。平成 24 年度においてもわずかではあるがキャッシュは減少した。安定した経営基盤を確立するためには、欠かせない目標である。
委員	日下委員の話もわかるが、見方を変えれば評価「B」は「中期目標・中期計画の達成については計画どおり」ということである。それらを考えてすべてが計画どおりに進んでいるかと言えば、現状では計画どおり進んでいない面もあることから、市の心配している財務に関して「C」の「達成にはやや遅れている」といったニュアンスではないかと考える。
委員長	武田委員はいかがか。
委員	千原委員のおっしゃるとおりである。
委員長	心情的には現場で頑張っている状況は理解しているが、大事なキャッシュの面などを考えると、あと 2～3 年で底をつくような状況になるのであれば、経営面で厳しくなることから、評価としても厳しくならざるを得ないと思う。第 1 のところは「A」があればつけたいところである。 今回は平成 27 事業年度の全体評価は「C」とする。
副委員長	法定項目の第 1 の「市民サービス・医療の質の向上」や第 2 の「業務運営の改善・効率化」などの改善がされていくなかで、第 3 の財務の面が好転するだろうという希望を持って今後、見守っていきたい。
委員長	診療体制を整えて、医師等の確保を行うなかで、入院稼働率も増えて収益は増収し計画どおりになってきているが、診療報酬制度のハードルが高くなりコスト削減のところで収支改善ができていないため、キャッシュが増えない結果となっている。 必要条件のところが遅れていたなど記述式で表現し、評価は事務局案を採用することでよいか。

副委員長	これらの結果を受けて、法人としての意見も聞きたいところである。
理事長	<p>あくまで評価される立場であるため、何とも言えないが、2年前の診療報酬改定、医療改定に対しての内部の対応体制はある程度進んできている。</p> <p>27年度も地域医療構想の対応を見据えて、病床の機能分化に即して院内の組織を改正し、管理本部、看護部等によるベットコントロールを行い、入院稼働率を上げるなど行った結果、経常収益3億円の黒字となった。</p> <p>これをどのように評価してもらえるかということだが、27年度の単年度に関しては、いろんなことが実を結んでいると考えている。単年度だけはまだもう少し考慮していただけるかということは思っているが、評価委員の方々の評価であるので、それらに従うだけである。</p>
委員長	評価はこれで確定する。
委員	13ページの全体評価結果のところ、評価としては「中期目標・中期計画の達成にはやや遅れている」となっているが、この言葉しか使えないのか。すべての項目が遅れているわけではなく経営基盤の確立が遅れているのが現状である。この表現では、すべてが遅れているように取られるため、ここの書き方は注釈を入れるなり、もう少し丁寧な書き方をするなど工夫する必要がある。
委員長	<p>どこの法人の評価においても、同じような表現の仕方である。アレンジができないわけではない。のちほど検討していきたい。</p> <p>評価結果の文面であるが、12ページまでの間で文章上問題や齟齬があれば、言っていただきたい。</p>
委員	資料2の概要版の「利用者本位の医療サービス」のところ、「……インフォームド・コンセントでは、患者家族の安心と病院への信頼につながっている。」と書かれている点が表現としては大きすぎて気になる。書かれている内容は、看護師等が同席し、患者の権利の保障、患者の代弁者となって医師と話ができるようにしている。そのことにより患者の心理的負担を軽減したといった内容であることから、患者家族の安心と病院への信頼につながっていると表現するより、具体的な表現に変える方がよい。
委員長	ここの評価の判断理由については、評価結果に反映されているのか。
市事務局	反映されている。7ページの項目別評価のなか3-3「利用者本位の医療サービス」にある。変更するのであれば、こちらの内容も変更することになる。
委員	資料3の小項目評価の13ページの真ん中より下あたりに、「患者か家族の表情から察したことを調整し、また、患者の代弁者になって医師と話すなど・・・」といった、患者の代弁者とした表現の方が良いと考える。
委員長	この一点は再度考えるということで進める。他に表現等で変更するところはないか。

委員	3 ページのところの③「財務内容の改善」の項目で、“診療報酬の査定率の向上”となっているが、向上は数字が大きくなるイメージがある。実際は、査定率は減少しており、そのことが財務内容の改善に貢献している。
委員長	減少させることができるのか、改善とかという言葉になるのか。とりあえずは「改善」でそれより良い表現があれば変更する。 その上の②「業務運営の改善及び効率化」では、1 行目の「多職種の職域横断的な取組」の職域といった言葉はあまり使わない。
委員	「多職種間の横断的取り組み」で良いのではないかと。
委員長	2 ページの①市民に対して提供するサービス・・・のところでは、1 行目の「・・・手に負えない」という表現も少し変更する方が良い。「対応に苦慮する」といった表現でいかがか。
委員	手に負えない」よりは「対応に苦慮する」の方がよいかもしれない。
委員長	事前に目を通していただいているが、その他、表現等細かな点で問題があれば、市事務局に連絡すること。日程的に8月9日には市長に報告する関係で、今回指摘のあった箇所と細かな点等の最終文案は、委員長一任ということで進めさせていただきたいが、よろしいか。
全委員	一任は了解。
委員長	「2. 議事(3) 第1期中期目標期間に係る業務の実績評価について」の説明をお願いします。
市事務局	「2. 議事(3) 第1期中期目標期間に係る業務の実績評価について」資料5の概要版及び資料6の評価結果(案)にて説明。
委員長	第1期中期目標の評価も本日確定させなければならないため、よろしくをお願いします。13 ページの枠内の表現は後程検討する。その他の表現で何かあれば、言っていただきたい。
委員	14 ページの(1)市民に対して提供するサービスのところの説明の文章で、最後のフレーズの表現「政策医療である周産期の休止や呼吸器系医師の確保など……」の後、評価を「B(計画どおり)」とするには違和感がある。マイナスの評価がある直後に評価が「計画どおり」はおかしいので、この要素はもっと前の文章として置くべきである。文章の構成としては、肯定的な評価を最終においた方が良い。
委員長	他のところで何かないか。
副委員長	13 ページのところ、(2)今後に向けての提言等のところ、下から2つ目の「市からの運営費負担金に頼らないことが、安定した経営基盤の意義であり」と書いてあることが気になる点であり、不満であるところである。市民にとって市民病院は必要であるとはっきり言っていることから、運営費負担金に頼らないと言ってしまってよいものなのか。本当にそうかどうかというのであれば、もう一度、明石市民に問い直してほしいところである。

	表現の仕方を見直し考えてほしい。
委員長	ここのニュアンスは、各委員の意見をそのまま活用しているため、温度差はあると思うが、運営費負担金については「過度に頼らない」、「必要以上に頼らない」という意味であると考え。前にもあったと思うが、同等の立地や同等の医療機能の法人と比べて運営費負担金が多いのであれば、同レベルまで下げるといったこともしていけないといけなのではないか。
副委員長	単純に「頼らない」といった表現が気になる。
委員	委員長が言われたように「過度に頼らない」といった趣旨である。市民病院である以上、運営費負担金はあたり前で水道事業と同じと考えている。 市民病院は必要なインフラと同じものであり、なくなると困るが、一方では市から入ってくるのは税金であるため、使い道については市民に説明責任が生じる。独法ということから原則は独立採算制で行い、政策医療など独立採算ではどうにもならない場合などは、運営費負担金で担うという趣旨である。
委員長	基本的には頼らない、できる限り運営費負担金を減らしていく。できるだけ効率的に、過度に頼らないという方向性が必要である。
副委員長	できるだけ減らすことが必要なのか。
委員	できるだけ減らすことは必要であると考えている。
副委員長	他の独法の法人も運営費負担金が0円で運営しているところはない。そういった状況下で本当に減らしていくことが必要か。気持ちとしては必要性もわかっているが、市民ニーズがあるなかで運営を切りつめるまで運営費負担金を減らすといったものは行き過ぎである。今言ったように過度にといったニュアンスがわかるよう表現するよう望む。
委員長	同じ医療機能を提供できるのであれば効率的である方が良いが、医療機能を削ったり、職員のやりがい削ったりまでする必要はない。 また、市の求める政策医療を削らなければコスト削減もできないという状況までする必要はないし、収支改善をする必要もない。同じ機能を発揮するのであればローコストの方が良い。無駄をなくすという意味であり、過度に頼らないと表現すると、結構頼れるのではないかなどと意味にも取られかねない。表現的には難しい。
委員	ステップを踏んでというのが冒頭にある。中期計画のように3年間で段々と削減、ソフトランニングさせていただければよいのではないかと。 そういった意味での頼らないという意味である。
委員長	必要以上に頼らないといった意味合いでよいのではないかと。コストダウンや給与制度の整備などを行わずに運営費負担金に頼るのではなく、経費

	削減や人事給与制度を行ったうえで、必要以上に頼らないといった表現でよいのではないかと。細かな表現でも重要であるため、その他にないか。
委員長	なければ千原委員が言われた2点の、13ページ及び14ページのところの表現について検討する。事務局も評価結果の作成に慣れてきて突っ込みどころが明確になってきたが、できているところ、できていないところの記載はしっかりとできるようにしなければなおさら良いと考える。
市事務局	全体評価の表現という意味か。
委員長	そうである。
市事務局	評価方針は評価委員会で決定していることなので、方針の変更をさせていただくことは可能である。もしくは、下のコメントで調整していただければと思っている。
委員長	評価方針はこの表現でよいが、下の文章の部分について、四角の枠の部分について、ここには第2期に向けての期待等を書かれているが、これはここにあった方がよいのか。
市事務局	評価委員会で審議していただいてももらえればよい。
委員長	<p>年度評価の方は評価結果の1行だけである。第1期中期目標期間の評価結果については、「第1期の成果と反省を踏まえ、地域医療構想に基づき果たすべき役割を推進しながら、中期目標及び中期計画の達成に向けた取組を進めていただきたい。」と期待みたいな文面を3行で書いている。</p> <p>また、(1)の判断理由の部分も事業年度と併せて「総評」といった表現でもよい。第1の市民サービスの部分の内容が弱いような気がする。もう少ししっかりと書いた方がよい。同様のことが、千原委員が言われた14ページの部分の表現のところの変更が必要である。</p>
委員	最後の文章をもう少し上の位置に置き換えるだけで対応できる。マイナス面が最後にきて、それで「計画どおり」といった表現は、流れとしておかしいと言っているだけで、至らなかったことや検討材料は文頭において、問題解決できていないこともあるが、それ以外ではできた部分を強調したうえで「Bの計画どおり」と評価するといった方が読み手としては、理解しやすい。
副理事長	救急医療と心疾患の24時間対応は高い評価をいただいているので、3行目から6行目を濃縮した形で一番下に置くかそのままとし、千原委員の言われた問題点は、3行目の救急医療のあたりに課題として置けば整合性が取れると考える。
委員長	14ページのところは、言われた表現でよいのではないかと。では13ページの冒頭のところでいかがか。
委員	第1期中期目標期間の全体評価であるのに、評価と関係のない第2期中期目標期間のことを書くのはおかしい。別のところで表現すべきである。

委員長	最後に置くべき文言である。ここは省いて 27 年度評価と同様の表現とする。
委員	この文章としては、財政基盤が確立されていないことが評価として遅れていると書かざるを得なかった理由であることをここに書けばよい。その他の市民に提供する医療機能や質の向上、効率的な経営体制の確立などはできていたことを数行で表す方がよい。
委員長	第 1、第 2 のところなど、できているところはしっかりと表現したうえで、できていない点を表す方向でお願いします。平成 27 事業年度と併せて、判断理由より総評といった表現の方がよいのではないかと。
副委員長	判断理由を総評というのか。
委員	資料 5 の概要版の全体のところでは評価すべき点の中にある文言は、どこかに活かされているのか。全体評価のところにも評価すべき点の記載があることから、第 1 期中期目標期間に係る全体評価に活かすべきである。 項目別評価では表現として使われているのに、全体の評価となった点で使われているのか否か不明だったので確認する。
市事務局	現在のところは活用していない。
委員	概要版の全体の判断意見として評価すべき点や評価にあたっての意見、指摘の意見も、評価の中に活かすべきである。ここを活かせば第 1 期中期目標の業務評価の「やや遅れている」といった結果の説明につながる。
委員長	この理由を判断理由として記載するとうまくまとまるかもしれない。この概要版は事務局の方で項目整理のために用いた手法であって、すべてが網羅されているわけでもない。ただし、今回はこの部分を入れていくと、うまくまとまりそうである。他はいかがか。
委員	13 ページの判断理由下から 4 行目の「収益に対する取組が不十分」とのことだが、私の認識では「経営管理における取組が遅れたこと」が安定した経営基盤の確立に至らなかったと思っている。収益に対するという場合は、どこが不十分だったとの認識か。
市事務局	診療単価は上がっているが、病床稼働率や入院延患者数が目標値を達していなかったため、そのことを指摘している。
委員長	確かにわかりにくい。病床稼働率や入院延患者数が増えることで増収にはつながるが、業績収支の徹底に対応するとなると、ベッドコントロールや材料費、医薬品管理等のコントロールの部分のことを言っていると思う。 「収支改善に対する取組が不十分」と表現する方がよい。
委員	2 行上の医療職を確保すると医業収益が必ず増えるということだが、毎年「人材確保」として医療職の確保が入っている。さらなる努力が必要なのか。小項目評価の 24 ページにある指標を見るとゆるやかな増加はしているが、平成 25 年から平成 27 年で 1 名しか増加していない。

	「人材確保や人事給与制度等にはさらなる努力と取組が必要である」とあるが、今後も必要な要素なのか。よくわからない。
委員長	医療ニーズがあるが人材不足がある場合、人員を増やすと医業収益につながる。昔の市民病院はその状態だった、前に理事長も言われていたが、医師 60 人程度になるとちょうどいいと考える。
副理事長	市が独法化した理由の 1 つに医師の確保があったため、医師がたくさんいれば、医療体制の充実は図られるため、必要な領域の専門医師の確保することが大切なことである。十二分にいる診療科、循環器科や内科などは医療ニーズとの差が出てしまい、市民病院では十分な経験が積めないということで、異動するケースや退職するケースもある。 具体的にいうと本当に必要な麻酔科や整形外科、耳鼻咽喉科などの医師を確保することが必要である。必要な領域の医師の確保、外科等ももう 1 人くらいほしいところであるが、多ければ多いほど良いというものでもない。
委員	看護師はいかがか。充足しているのか。
市民病院	看護師は十分ではないが充足している状況である。
委員	平均年齢は高いのではないか。
委員	一般論で言えば、病院の収益を考えた時に病院の施設基準や診療体制などを整備して DPC 制度の機能評価係数を上げていくことは重要なことだが、あと何が収益に大きく影響するかというと、医師の処方箋数や医師の手術件数である。院内各診療科の医師の収益を平均すると、医師 1 人当たり年間 1 億円の収益があると一般的には言われている。 医師 40 人なら医業収益 40 億円で、60 人いたら 60 億円になる。人件費で増やしていても、せいぜい 1 千万円～2 千万円であると考えれば、1 億円稼いでくれたら、8 千万円の上りがあるということになる。 医師が多ければ多いほど医業収益は上がるものである。
委員長	あくまで医療ニーズが存在することが前提となる。
委員	医師が多くなると診療を含めて業務内容に余裕ができるので、医師はさらに診療内容の充実が可能となり、そのことが遣り甲斐や仕事の充実感に繋がる。そういった働きやすい環境にはさらに医師は集まる。そうなれば、さらに高度な専門に特化していくことも可能となるし、医師の疲弊度も減少する。そうすると、医業収益がさらに上がるといった好循環が生まれる。
委員	そうなれば医師の研修教育体制の充実等が、医師確保でさらに強化されるということか。
委員	研修教育体制が充実すると医師はたくさん集まってくる。
委員長	13 ページの表現に戻ると、市民病院の医師の「人材確保」とすると、その充足に対する医師のニーズというものも、この 5 年間で少しずつ変化し

	<p>ている。当初は医師の数が必要だった、それにより市民病院の医療機能も復活するし、収支も改善する。4年目、5年目になると足りない診療科の医師確保が必要で、医療ニーズはあっても医師確保ができなければ機会損失となっている。今後は、理事長も言われたが量より質で、質の高い医師の確保が必要になってくる。</p>
委員長	<p>年度により必要な医師は変化する。そういったことも含んだ人材確保というようなニュアンスが入る文章に表現を変更すること。他はいかがか。</p> <p>中期目標期間の評価等については、細かな点を除いて一任で修正させていただく。最後に法人の方から何か意見、感想はあるか。</p>
理事長	<p>第1期中期目標計画は4年半だったが、当初は燃え尽きた状況下、焼け野原な状況から始まったように思う。その後、復活するといった意志、意気込みを持って独法化を進めてきた。当初からの医師もおり、その医師らが中心となりここまでやってきた。</p> <p>また、法人の方から評価委員に対して、「第1期を振り返って」といったパワーポイントを印刷したものを配付している。</p> <p>これは、昨日、市民病院の地域連携フォーラムを、医師会や地域の医療機関とのコミュニケーションの場として開催した際に、発表したものである。その中では、病院としての役割はおおむね果たしてきたと考えるところだが、2～3年前からの診療報酬改定や地域医療構想等における病院の機能分化、再編など、この期間中にドラスティックに出現し一気に進んだ。</p> <p>自治体病院として再生しようとする病院としては、それらを利用し得をする面もあるし、その重要性を職員に理解してもらい、その面の勉強をしていただいて今後の原動力にしてもらえるかといったことを、この2年間は終始努力した。</p> <p>本日、中期目標期間の評価結果をいただいたが、「C（やや遅れている）」といった原因である、財務関係に対する体質改善の問題という点に関しては、今年4月からは徹底的に行って、すでにローコストオペレーションの効果が薬剤や材料費に表れている。一般の法人病院が行っている管理システムをこの3年間で実施していきたいと考えている。</p> <p>厳しい評価をしていただいたが、逆に職員の励みになると思っている。</p>
委員長	<p>理事長が言われたように厳しい評価だったかもしれないが、第2期への期待を込めた評価であるという風に捉えてもらえればと考えている。</p> <p>医業収益も増収し、コスト管理も平成27年度に検討も進み、平成28年度にそれらの成果が出るものと期待し、平成28年度の評価は終了する。</p> <p>それでは3のその他で、市事務局より事務連絡はあるか。</p>
3. その他	<p>本日の審議いただいた平成27事業年度及び第1期中期目標の業務実績に関する評価結果を法人に通知するとともに、市長には財務諸表の承認のた</p>

	めの意見書も添えて報告する予定である。また、市長より9月の議会において報告するとともに、市民へ公開させていただく予定である。
4. 閉会	以上を持って、第4回評価委員会は終了する。