

第3回新小山市市民病院地方独立行政法人新小山市市民病院評価委員会 会議要録

日 時：平成24年12月17日（月） 15:00～17:20

場 所：本庁4階議会会議室

出席者：落合智治委員、河野順子委員、星法子委員、松岡淳一委員、安田是和委員、山口忠保委員

【小山市市民病院】

島田和幸院長、熊倉仁一事務部長、小川純子看護部長、小平喜之事務次長、黒川光政総務課長、鈴木栄医事課長、山中忠男市民病院建設室長、石橋英俊市民病院建設室独法担当、渡邊拓也市民病院建設室主事

【事務局（保健福祉部健康増進課緑の健康づくりの森推進室）】

石川和男保健福祉部長、飯村智子健康増進課長、猿山悦子緑の健康づくりの森推進室長、大橋雅子緑の健康づくりの森推進室担当、関将緑の健康づくりの森推進室主査

会議経過：

1. 開会
2. 委員長あいさつ
3. 審議事項（会議要録は以下のとおり。）

発言者	内 容
審議事項	
（1）地方独立行政法人新小山市市民病院中期目標（案）について	
松岡委員長	それでは、審議事項について事務局より説明をお願いします。
事務局	（資料1 地方独立行政法人新小山市市民病院中期目標（案）の修正（案）について説明。） <ul style="list-style-type: none"> <li>・3頁「第1の2 医療提供体制の整備（1）優秀な医療スタッフの確保」に看護師確保に努力していただくための文言を追加したい。</li> <li>・6頁「第3の1 業務運営体制の構築（3）事務経営部門職員の計画的採用」については、前回委員会で示したとおり、全文修正としたい。</li> <li>・6頁「第4の1 経営基盤の強化」の目標値（中期目標期間内における累計の経常収支比率100%以上）については、この後の病院からの中期計画骨子案の説明を受けてから再検討をしていただきたい。</li> </ul>
委員長	前回の修正箇所の確認ということで、いかがでしょうか。
	（意見なし。）
委員長	確認ができましたので、次に事務局説明をお願いします。
事務局	資料2 地方独立行政法人新小山市市民病院中期目標（案）に対する考え方について、病院の方から説明をさせていただきます。
市民病院	（資料2により中期計画骨子案「前文（はじめに）」について説明。）
委員長	ご質問はございますか。
委員	1頁の医師の確保について、なぜ確保できないのか反省なくしてはとありますが、欠点を見つけそれを補う形で計画を立てないといけないと思うのですが、この点に関し具体的に原因は分かっているのでしょうか。
病院長	医師の体制は、独自に雇う方法と大学からの派遣の2つの方法があり、直接的には大学病院から派遣されなくなったのが響いています。なぜ派遣されなくなっ

	たかという、絶対数が少ないのがありますが、たとえ絶対数が同じでもA病院よりB病院がいいとなるとB病院を選んで行くわけです。そういう病院にならないといけない。その反省がなかったというのは事実だと思います。単に大学が派遣してくれないだけでは済まされないのです。同時に長期的にみると、大学病院や二次病院が互いに連携するのはいいですが、まったく依存するのではなく、自立しつつ連携するという方向性でなければならないと思います。
委員長	それでは、他にいかがでしょうか。大丈夫ですか。
委員	これは、前文に対する病院の考え方の説明ということでよろしいですか。
市民病院	そうです。
委員	そうだとすれば、こういうことだと思います。
委員	事務職は、4年後はすべて法人の職員であり、ここには引継ぎに支障があってはならないとありますが、支障がないのは勿論ですが、前向きに上昇しなければならないと思います。そうしたときに、事務職の派遣や採用の計画が具体的にどの程度か教えていただきたい。
市民病院	現状ではっきりしているのは、市に戻る職員が勿論おり、法人に残る意向の方もいます。新人を養成するのは相当時間がかかりますので、当面は経験者、派遣を含め、人材、雇用形態を問わず体制を強化していく考えです。まだ具体的にお示しするには至っておりません。
病院長	3年間で20数名が市に戻り、その分固有職員に替えてく。市職員の身分を捨て法人に残る方もおります。経験者を探しますが、簡単にいかない部分もありますので、普通の方を採用し育成していきます。まずは病院職員であるという意識が非常に重要で、即戦力と育成の2つ面での作戦に尽きるのではないかと思います。
委員	医療事務に関しては、医療事務の資格を持つ経験者を使っていくのが一番早いと思います。育成は一定期間を要しますので、初年度何人か替えるという段階では、経験者をまずは派遣でも受け入れていくしかないのかなと思います。
病院長	実際の医療事務は委託会社、医事課は全員委託にしたいという発想でいます。その場合、委託をコントロールすることが重要で、そのコントロールできる人を置いて、有効に委託を行っていきたいと思います。
委員長	派遣の医療事務職員は色々な質の方がいるのでしっかり見極めてください。
委員	長期的な視点から経営管理できる職員を市民病院独自に育成することが必要になってくるかと思います。
委員長	それでは、次に第2の住民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項について説明をお願いします。
市民病院	(資料2)により中期計画骨子案「第1」「第2」について説明。
委員長	中期計画の期間は、前回も議論がありましたが、4年でいかがでしょうか。
委員	「問題ないと思います。」の声あり。
委員長	それでは、第2についてはいかがでしょうか。
委員	断らない体制の整備は、どのようにするのでしょうか。
病院長	救急医療は、24時間365日いつ、どんな病気が発生するかわからないわけですが、今の救急医療はいわゆる役割分担的に配置されています。市民病院にかかりたいときに、マッチすればいいですが、マッチしていないときも断らないという意味で、まずは対応する。市民病院でできるものはしっかり対応し、高度の大学病院でないといけないときは運んでもらうといった体制をとろうというこ

	とです。病院それぞれの考え方でなく、大学病院や地域医療機関と意思の疎通が必要です。現実には、救急医療の協議会がありますが、そこには患者さんが抜けています。医療者側は一生懸命連携しているのですが、患者さんも入って共有していかなければならないと思います。
委員長	救急は、一次、二次、三次に分類されており、開業医は夜間休日急患センターを作り、365日詰めています。深夜帯は、輪番制の救急病院で対応しており、一次では手におえないとき市民病院をはじめ二次救急指定病院に、さらに一次の段階で三次と判断した場合は自治医大など、医療者側としてはやっていますが、さらに円滑にするには住民にも参加していただく必要があると考えています。
委員	より高度で専門性を必要とする疾患領域まで対応するとありますが、どこまでかなというのがあります。県南の地域医療連携の中でどのような役割を期待されているのか。近くに大学病院があるときに、すべてより高度というものが果たしてどうなのでしょう。自治医大に相談されて、市民病院でより高度で専門性を出してもよいのではということであれば、それが目玉になるのではないかと思います。全部というのはスタッフをそろえるのは難しいと思います。
病院長	地域にある二次救急病院と同じレベルで運営していくわけにはいかないです。それよりも高度ということがあると思います。しかし、大学ほど高度である必要はないわけで、疾患ごとの特色、地域の特色がありますので、それに応じたイメージでやっていきたいと思っています。
委員長	二次救急病院は何か所かありますが、そこで処置できない患者さんを市民病院で引き受けてくださいという意味があるのではないかと思います。 それから、がんの問題は非常に複雑です。どこまで市民病院でやれるのか、市民病院でやらないでも在宅で構わないのではという部分もあります。非常に複雑ですが、ひとまず4大疾病ということで書かれているんだろうと思います。
委員	在宅への関与はお考えですか。
病院長	私自身は重要だと考えています。緑の健康づくりの森の地域包括支援センターとタイアップするというのは十分あります。入院患者の在宅に関し市民病院がどれだけできるのか考えていかなければなりませんし、在宅医療にも何らかの部分で関わっていきたくて考えています。
委員長	県医師会、地区医師会でも在宅の委員会を作って議論が始まっています。チームワークで取り組まなければならないというのは確かにあります。今、緑の健康づくりの森に健康医療介護総合支援センターを立ち上げようとしています。
事務局	中期目標でも、第1の1医療サービスの向上の(7)で在宅や施設生活での安定化を図るということで書かせていただきました。
委員	3期に分けて計画をされている中で、今挙がっている項目でどの期に行うというようなものは作られているのですか。
病院長	期日的なものはないといけませんが、少なくとも何がやれて何がやれないのかというようなことがわかる計画を立てていこうと思っています。
委員長	3月までに作るということで、まだ検討いただいている段階だと思います。それでは、次の説明をお願いします。
市民病院	(資料2)により中期計画骨子案「第2」について説明。
委員	23年度の実績値がありますが、これをどのように評価しているのでしょうか。例えば、市民病院であるのに紹介率が少ないとか、単に見たときにヒヤリハット報告数が非常に少ないなどありますが、どのように評価していくのですか。

病院長	いくつかの数値目標を持って、病院機能を上げていくという姿勢で書いてあるわけですが、それぞれの数値には当然スタンダード、基準があるわけで、まずはそれをクリアしないとイケないと考えています。ヒヤリハットは少ないですか？
委員	機能評価的には低いです。
委員長	どの程度までヒヤリハットとして定義するかだと思います。
病院長	医療安全については、看護師が一生懸命やっているので満足いく数値を出したいと思います。
副委員長	大学病院でも同じような目標を持っているわけですが、できるかどうかは医療スタッフを確保できるかがすべてといってもいいくらいです。急に伸ばすのは無理だと思いますけれども、どのくらいの年度にどのくらい人が必要なのか、理想と現実は一致しませんが、何らかの資料があるとわかりやすいかなと思います。
市民病院	今、はっきりわかっているのは、産科は大学関係では、なかなか派遣の枠を広げられない、多分移転開院の時期だろうという話は聞いています。市民病院の規模からして、ある程度の医師、看護師がいないと機能しないので、大きな目標は立てたが、現実的な数値ではありません。せめて50名体制に持っていけないと、各診療科の機能が発揮できない、もしくは医師の疲労が大きくなってしまいます。あと、検査、薬剤関係は様子見ですが、リハビリは早期に取り掛かった方がよいので採用を積極的にやっていきます。ある程度の数値を持ってそれに向かっていきますが、来年度どこまで確保できるかはまだ目鼻が立っていない状況にあります。
病院長	非常に重要な部分なのですが、この病院をこうしたい、そのためには何科の専任の医師が必要だとか、そういう目標を計画の中にしっかり書き込みたいと思っています。そうしないと今の赤字体質から脱却できない部分があるんです。また、ロードマップができていいるなら、大学側からも協力してもいいなという部分を引き出すことができると思います。
副委員長	医師の需給は非常に難しいです。自治医大は研修医を60人にとってよいという病院で、かつてはフルマッチでしたが、来年は53人くらいです。自治医大は自分の学生はゼロですから、努力はしているが、毎年どのくらい来てくれるかわからない。そういう事情をご理解していただきたいのと、地域枠の方がどのくらい出てくるのかというのがあります。それとプレッシャーを感じるのは、自治医科大学との連携強化によりと書いてあり、勿論可能な限り協力したいと思います。もう少し広い枠でとらえてもいいのかと思います。連携強化ということも大事ですが、やはり地域枠の方をどのように来てもらって、どう小山市市民病院や地域の中核病院に派遣するのかということが非常に重要なキーポイントではないかと思っています。
病院長	自治医科大学との関係で人員を整備するというのは、排他的ではなく、あらゆる方策をとっていくのは勿論ですが、自治医科大学がメインであることは間違いありません。 数値的に、どの診療科にどう医療スタッフをそろえるかというのは一応書いてもよいのではないかと思います。期日については、もし今年は揃えられなかったら次の年度に持ち越すというような計画もやむを得ないと思います。
副委員長	あくまで目標ではありますが、ただ数値目標はある程度大事だと思います。何となくぼやけていたら、いつまでもできないというのがあります。
病院長	医師よりも看護師の方が深刻で、確保が厳しい部分はありますが、やはり書か

	ざるを得ない部分があります。そういう形で計画を作りますが、達成できなくても一生懸命努力していますということをご理解いただきたいと思います。
委員	自治医科大学との連携強化となりますと、他が少し引いてしまうかなと思います。これだけ明確に書いてあると来づらいかと思います。
副委員長	排他的ではないというコメントでしたが、第三者がこれを見ると、たしかにそういう印象を持つ方がいるかもしれないので、一考の余地があると思います。
事務局	今日は、あくまで骨子案ですので、そういった意見を踏まえ、次回具体的な計画が作られると思います。その辺踏まえご意見いただければと思います。
委員長	この自治医大という文言は、市長に答申した基本計画に入っており、それを準用したのだと思います。あくまで案ですので、これから修正は可能だと思います。
病院長	やはり自治医科大学という言葉はどこに残しておきたい。
委員	現実には6割が依存していますから。現実はそのなんです。
委員長	違った表現にすればいいと思います。
事務局	申し訳ありませんが、今回は、中期目標に対して一応中期計画骨子案を入れてみたということで、中期目標が妥当かどうかをご確認お願いいたします
委員長	確かに、すこし踏み込んで議論してしまっていますね。私が見ると、全部必要なんだろうと思ってしまいますのですが、評価委員会の修正という部分で先生方のご意見を反映させたいと思っています。
委員	それは分かりましたが、先ほど申し上げたとおり実績がどうなのかということ、おそらくBSCカードを作った時に課題の中に出てくることだろうと思うのですが、その辺が省略されていきなり出てきたので、入り込みたいと思いました。
事務局	中期目標のところに入れておいたほうがよろしいですか。
委員	実績からどのようにしたらもう少し数値が上がるのか、BSCカードでやっているものが課題として、次の段階の目標として見えてくるのかと思いました。
事務局	そうしましたら、BSCが入り込むような文言を考えるとということがよろしいでしょうか。
病院長	いや、そのようなことよりも、目標はこれで、あとはどうやって達成するかだと思います。BSCはまだまだの部分がありますが、数年間の間にきちんとした形ができるようにしたいと思います。最初の中期計画はなんだ幼稚だなということが出るかもしれませんが、少なくとも目標はそうなんだということをご理解をいただきたいと思います。
委員長	それでは、これまでのご意見を踏まえて、あるいは院長先生の情熱をもっと書き込むということで、次に進めたいと思います。
市民病院	(資料2)により中期計画骨子案「第3」について説明。
委員長	先ほどから話が出ている部分ですが、いかがでしょうか。
	(意見なし。)
委員長	それでは、この部分はこれでよろしいでしょうか。
	「はい。いいと思います。」の声あり。
委員長	それでは、次の財務内容の改善に関する事項についてお願いします。
市民病院	(資料2)により中期計画骨子案「第4」について、当日資料により中期目標期間中年度別収支シミュレーションを説明。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・中期目標期間内の累計の経常収支比率100%以上を目指す。</li> <li>・シミュレーションは、あくまで基本計画時のもので、再度見直しをかけているので、次回の評価委員会にお示ししたい。</li> </ul>

委員長	こうしたら財務がよくなった事例など、御存知ないでしょうか。
委員	DPCにして、在院日数の短縮が図られた結果、入院患者は減少し、一方で入院前検査により、外来患者が増えた事例が実際にあります。そういった中で、この稼働率でいけるのかどうかということが当然出てきます。あとは、紹介率を向上させるとありますが、本当に増やしていけるのか、むしろ狭まっていくのではないかと読めますので、その辺が見えてこない、100%というのは厳しいのではないかと思います。診療報酬の請求漏れは電子カルテである程度減ると思います。一方で査定減や返戻にどこまで労力をかけるのかまだ見えませんが、そういったことも今後求められてくるのではないかと思います。
委員長	公共性を持った病院という宿命もありますが、やはり利益をある程度求めて再投資するための蓄積をするということもあります。
委員	基本計画がベースとなったシミュレーションですが、ここには背景にあるスタッフの充実など根拠が出てきていません。根拠やどこに重点を置いているかは、当然中期計画の段階では出てくると思います。病院長が言われるようにあくまで目標として出さざるを得ないというのは現実的なことだと思います。現段階では、参考資料として見させていただいています。
委員長	確かにそうで、これから修正を加えなければならない部分はありますが、项目的にはこんなものでしょうか。
病院長	計画の実現性について、現実的に積み上げていきこのくらいプラスにできそうだという形で作っていくべきだと思います。同規模病院のベンチマークを参考にすると、今のレベルでも結構頑張らないといけない、医者がいないからできないというのは言い訳にならないと思います。28年度からは新病院建設で減価償却費が跳ね上がりますので、その辺までにしっかりとした部分を作っておかないといけない。例えば、入院単価が非常に少なく、同規模病院だとしていう26年度か27年度の成績を収めているところが結構あります。少し現実的な数値をだしながら、診療機能を高めていくような形で、計画を立てていきたいと思っています。
委員長	将来の展望を数値で出していくのは難しいと考えます。 それでは、意見は大体出尽くしたと思いますが。
事務局	すみません、今いろいろご意見いただいたところですが、中期目標期間内の累計の経常収支比率100%以上はこのままでよろしいでしょうか。
委員長	前回からも問題になっていることですが、いかがですか。
委員	病院側ができるとおっしゃるなら。
病院長	100はやらないといけないと思います。なんとしても。
委員	そのくらいの決意で頑張ってもらわないと、いつまでたっても改善しないと思います。思い切った手を打たないとダメだと思います。
委員長	それではそういう趣旨で100という数字が出ていることをご理解いただけますでしょうか。

#### 4. その他

(事務局から次回1月21日開催の案内、また次回委員会までに市長へ中期目標に関する意見書を委員長、副委員長から提出する旨の説明)

#### 5. 閉会