

平成 28 年度

第 31 回地方独立行政法人神戸市民病院機構評価委員会

と き 平成 28 年 8 月 8 日 (月)

午後 1 時 27 分～2 時 28 分

ところ 神戸市役所 1 号館 14 階大会議室

開 会 午後 1 時 2 3 分

1. 開 会

●事務局 ただいまより、第31回の地方独立行政法人神戸市民病院機構評価委員会を開催させていただきます。

本日は、皆様方、ご多忙の中、そして大変暑い中をお集まりいただきまして、ありがとうございます。

まず、会議の成立についてご報告申し上げます。本日の出席委員は6名で、委員総数8名の過半数に達しておりますので、委員会は成立しております。

本日の議題ですが、議題(1)は「平成27事業年度に係る業務の実績に関する評価について」です。

前回、7月8日の委員会において、委員の先生方からいただいたご意見・ご質問を反映いたしました評価委員会としての大項目評価(案)・小項目評価(案)及び、事務局で作成いたしました全体評価(案)についてご報告をさせていただきます。

本日、皆様にご議論いただき、委員会の報告としてまとめさせていただきたいと思っております。

次に、議題(2)は、「財務諸表の承認の際の意見について」です。

地方独立行政法人法第34条第3項の規定により、市長が法人から提出された財務諸表の承認の際に必要な評価委員会による意見聴取をお願いするものでございます。

議題(3)は、「地方独立行政法人神戸市民病院機構第2期中期計画の変更について」です。

これは、昨年末の委員会において、西神戸医療センターの移管に伴って必要な変更についていただいた意見を反映した中期計画(案)につきまして、ご説明させていただきます。

収支計画等の反映が必要な部分を除きまして、委員会の意見としてまとめさせていただきたいと考えております。

また、報告事項といたしまして「先端医療センター病院の中央市民病院への統合について」ご報告をさせていただきます。

議題については、以上です。

資料の不足はございませんでしょうか。

それでは、以降の議事進行につきまして、委員長、お願いいたします。

2. 議 題

(1) 平成27事業年度業務実績に関する評価（全体評価・大項目・小項目）について

(資料1-1、1-2、1-3、資料2、資料3、資料4)

●委員長

それでは、議事を進めさせていただきます。

本日は、議題が(1)、(2)、(3)、それから報告が(1)です。

まず、最初に議題(1)からということで、平成27事業年度に係る業務の実績に関する評価についてということで、事務局から一括して説明をお願いいたします。

(資料1-1から資料3を事務局より説明)

●委員長

ありがとうございます。

それでは、議論に入りたいと思いますけども、その前に、欠席委員の意見について、神戸市市民病院機構より説明、補足がございましたら、お願いいたします。

(資料3について市民病院機構より説明)

●委員長

ありがとうございます。

それでは、意見交換に入りたいと思います。

前回ご欠席されました委員にできれば最初にお話しいただければと思います。

●委員

今日改めてというお話は特にございませんが、やはり経営については、いろんな指標がありますので、目標数字をつくるにあたって、何となくトレンド的なアプローチをされている場合が多いのかなと思っています。それも非常に大事だと思いますが、目標を達成した、達成していないというのが、判断基準のすべてになってしまっている昨今、他の病院との比較やトレンドで判断するのではなく、ポジティブに「こういう数字が求められる」というものでもなく、それに到達できるような努力も意識した目標を用意しているのではないのでしょうか。もしも、その用意している目標の数字が不足しており、もっと高いものを求めるべきであるとすれば、ちょっと問題かなあと考えております。

だから、目標一つ一つについては是非の判断をする能力が私にはございませんので、ぜひ、今後、計画をつくるときに、まずは計画の目標数値をよくよく見ていただきたいと思います。

あと、経営関係でいいますと、くどいようですが、コストパフォーマンス。お仕事の内容

が内容ですから、効率性だけを追求するのはいかなものかという意見もあると思いますけれども、そういうバランスを考えながらも、やはりきちっとコストパフォーマンスを考えるべきであろうと思います。

私は、医療機器、検査機器がどんどん高度化・高額化する中で、そのパフォーマンスが評価しにくいのではないかと、技師の配置も含めてどうなのかとっております。

以上です。

●委員長

ありがとうございます。特に問題はないということでしたので、ご意見として伺っておくということにさせていただきます。

●委員

1点確認と、あとコメントをさせていただきます。

資料1-2の4ページの「その他評価委員からの意見」のところですが、ちょっと私も気がつかなかったのですが、2つ目のポチのところ、「単なる経常黒字であるというよりも、経営改善に関する努力をしていることを評価すべきであると考えられる」と書いてあるのは、これは多分「黒字」が間違いかなあとしますので、この前半の文章を取っていただいて、「経営改善に関する努力をしていることは積極的に評価すべきであると考えられる」と表現を改めていただいてもいいと思いますので、少し検討をしていただきたいのが一つです。

そのほかに気がついたところはございませんでした。

前回欠席いたしましたので、かわりに意見を文章で代読していただいたと思います。活字になると結構表現がきついなあと、後ほど自分で読んで思っていたのですが、基本的には、評価項目でいうところの大項目3の1「安定的な経営基盤の維持」は、単年度の損益の赤字、黒字だけで評価するものではないと理解をしておりますので、このような評価結果で妥当だったのではないかと考えています。前回、月次でちゃんとPDCAサイクルが回っていたのですかと質問をさせていただいたと思いますが、それも「きちりできている」という回答でしたので、短いサイクルで変化に対応ができているというところは積極的に評価をしてもいいと思いました。

一方で、そのコメントにも書かせていただきましたとおり、やはり少しコスト構造が変わってきていると思いますので、この点については、もう少し診療科別とか、費目別とか、それから主要な治療別とか、そういったミクロな視点で見ることで問題を把握していく必要があると思っています。

さりとして、組織の末端にまで利益・コストと言うのもいかなものかと私は思っていますので、現場の一线のお医者さんや看護師さんには、質の高い医療のために頑張っていたきたいのですけれども、ミドルクラス、長がつくクラスの先生方や看護師長クラスの方には、やはり経営指標等を念頭に置いて仕事をしていただく必要があると思っています。

1～2年前に中央市民病院の業績の分析をしていただいたときに、病床の稼働率が1ポイント下がると1.3億円ぐらい利益が小さくなると結果が出たと思います。今、同じことをやってみると、また違うのかもしれませんが、そういった経営感覚というものは、診療科別でも違うだろうし、西市民病院もまた違うと思いますけど、そういった感覚を持って短期のサイクルで経営をしていただきたいと思っています。

確かに減価償却費とか人件費は固定費ですけども、中長期的に見れば変動費です。長期変動費と言われるぐらいですので、そういった中長期の視点で、投資の意思決定とか、人の採用とか、そういったものを考えていただきたいと思います。

平成27年度の評価はこれで全く問題がないと思いますけれども、今年やっているような取り組みが、果たして平成28年度の決算をするときに、どのように効果として出るのか、出ているのかということを確認しながら、短いサイクルで引き続き努力をしていただきたいということです。

●委員長

ありがとうございます。資料1-2の4ページで、「経常黒字」という言葉がございますけれども、この点に関して、何か今お答えできることがありますか。

●事務局

先ほどおっしゃられた、単年度の黒字、赤字で云々するということではないということ表現したく、「単なる経常黒字であるというよりも」と入れさせていただいたのですが、これだけ見ればちょっとおかしなことになりますので、ここの部分は削除したいと思います。

●委員長

この点に関しては、後ほど、最終的な方針をまとめ、検討させていただきます。

あと、コスト構造の変化であるとか、ミドルクラスへのコスト意識の周知であるとか、それから、中長期的な観点からのシミュレーション検討ということで、コスト構造に関する幾つかのことが述べられましたけども、そのあたりに関しまして、何か機構の方針みたいなもの、あるいはお考えのようなものを簡単に述べていただければと思います。

●市民病院機構

ご指摘いただいたコストのことですが、例えば、医療機器の導入について、付随する様々な経費につきましては、我々も購入するに当たり、チェックリストをつくりまして、導入に当たっての体制の変更、例えば、スタッフの増減があるかないか、あるいは関連する消耗品や保守経費といった維持費がどれぐらいかかるのか、といったことをチェックするようになってまいりし、あわせて、そういった単なるコストだけではなく、公立病院として地域への役割を果たしていくにあたり、そういった機器が必要かどうかという点も踏まえて、総合的に検討させていただいているところでございますが、ご指摘のあった点については、引き続き留意して進めてまいりたいと思います。

また、経営感覚の問題につきましては、ご指摘のとおり、ミドルクラス以上の職員が、さらに徹底して経営意識を持っていくということは重要でございますが、組織全体としては、今の経営状況がどんなものかというのは、やはり末端の職員まで周知する必要性があり、特に経営改善を進める中では、最前線の職員のご意見を聞く中で、やはりそういった経費削減のポイントも出てまいりますので、基本的には管理職を中心にやっていくということでしょうけど、全体での取り組みも進めてまいりたいと考えてございます。

さらに、そのほかの点につきましても、貴重なご意見を今後とも留意しながら進めていきたいと考えています。

●委員

資料1-2の3ページの人材確保の部分、その他評価委員からの意見に該当している箇所ですが、それが総括のところにも出てまいります。「優れた専門職の確保と人材育成」のところの2つ目のポツですが、神戸市看護大学に、いい学生・人材が集まっているのが看護界ですので、それゆえに期待しているところです。このたび、神戸市民病院機構でも人材配置をしたり、あるいは体制を整えたりして、就職率の向上に注力されたと思いますが、確保だけに終わらないで、その後、その人たちをぜひ育ててほしいという思いがあって、この文脈としています。すなわち、新人はどこでも頑張っていると思いますが、中堅が病院を支えるのではないかと思いますので、そういった意図が含まれていることを認識してほしいです。そういった認識をした上で、毎年ちよつとずつ就職率の水準を上げていく、そんな努力をしていただけると、より病院の質の向上につながるのではないかと思います。そういった意図で発言したということの一つ申し上げておきたいと思います。

もう一つ別のことですが、この全体評価の真ん中辺に書いてあるのですけれども、「医師に

対する人事評価制度の試行的実施を決めた」とありますが、私は人事評価と人事考課とで、どう違ってくるのか、わかってないのです。その辺を教えていただきたいのですが、恐らく、どの職業も今、人事考課はやらなければいけない方向に来ていると思いますので、そういう意味でも、評価制度との違いを教えてください。よろしくお願いします。

●委員長

第1点目は、就職率の向上ということで、意図は、確保して、それを継続して雇用していただきたいというご意見でございましたので、方針等がございましたら、お願いいたします。

それから、第2点目の「人事評価制度」の言葉遣い・表現に関して、お願いいたします。

●市民病院機構

第1点目の離職防止と申しますか、定着化、これは非常に重要だと我々も考えてございます。当機構での離職理由の中で特に多いのが、結婚・出産・育児といった理由、次が健康上の理由、3番目が他病院あるいは施設への転職、こういった理由になっています。

それぞれに取り組むをしてございます。まず、結婚・出産・育児につきましては、神戸市に準じて、妊婦の通勤緩和、深夜勤務の制限等々の取り組みを、また、中央市民病院では院内保育所を設置してございますし、西市民病院でも今後、近隣で設けていく動きがございます。また、健康面につきましては、メンタルヘルスチェックですとか、ハラスメント相談窓口の設置等々の制度を設けていますし、他病院・施設への転職に関しては、給与・手当の処遇改善、あるいは福利厚生事業の充実等、こういったことを取り組んできています。

ただ、ハード面だけの制度面だけでなく、ソフト面での取り組みも重要と考えておりまして、現場でも、看護部の中で看護師一人ひとりが必要なスキルを身につけるといったことも含めて、よくヒアリングし、悩みを聞きながら人材育成に取り組んでいる状況でございます。

それから、ご意見いただきました2点目、医師の評価制度につきましては、「評価」も「考課」も同じだと我々は考えてございます。これまでは医師以外のナース、それからコメディカル、事務職等につきましては、既にこういった評価制度を導入してございまして、少し医師が遅れていましたので、2年ほどかけて検討し、今年度、平成28年度から試行的に実施しようという進み具合になっています。

●委員

私、前回、FAX予約について意見を言わせてもらいましたが、今の資料1-2の2ページではちょっと本意が伝わってないかもしれません。その他評価委員からの意見の4で「待ち時間を短くするために…きっちりとPRしてほしい」ということですが、FAX予約については

十分わかっているけれど、その予約の変更がなかなか難しく、紹介状のみ渡すケースが多いので、予約後も日時の変更ができるということをしっかりPR、周知してほしいということでした。この文章自体、「待ち時間を短くするために」じゃなくて、「待ち時間を短くするためのFAX予約については、予約後も日時の変更ができるということを連携している医療機関に再度周知する必要がある」という表現で、その結果として、紹介状までだったのが、一步進んでFAX予約まで、「とりあえずFAXしておきましょうか」ということになろうかと思いたすので、少し文章を変えていただきたいと思います。

●委員長

その点に関しては、少し検討ということにさせていただきます。

●委員

それ以外は特に、全体として、前回、それから先ほどの説明で、問題ないと思います。

●委員長

はい、ありがとうございます。

ほかにいかがですか。前回ちょっと時間が足りなかったみたいで。

●委員

今回のこの全体評価の中で私が特に述べたいことはないのですが、前回言い忘れたのは、やはりこれだけの高収入でありながら、結果的に赤字が出ている根本原因の一つとして、基本的なマネジメント体制のあり方に少し問題があるのではないかということを実当は言いたかったのです。病院経営に関する様々なデータが出てきている中で、単価のようなものは一番上にあるとして、それ以外にもDPCのベンチマーキングとか、地域包括における加算のとり方とか、今、世の中が大変ダイナミックに、診療報酬制度を中心にどんどん変えてくるものだから、それに柔軟に対応する、近年の言葉でいうと、組織の柔軟化が本当に求められている。そして、そのベースにあるのは、やはりデータベースではないかと私は考えているわけです。

そうなってくると、例えば、病院の情報システム等の活用、そこには単なる請求のためのオーダーリングではなくて、むしろ電子カルテとか、そういうものから抽出される指標であるとか、そういったものを統合的に駆使しながら、バランススコアカード的にいろいろな指標を抽出する。こういうメカニズムを早く導入していくことが今、求められているわけです。まして中央市民病院と西市民病院に加えて一つ、更にもう一つ病院が追加されるような状況では、とても労働集約的にデータを分析するというような状況にはならないわけですから、早くそういう組織及びデータベース、できればその最高情報責任者のような役割を持つ人を診療側からも一人

採用して、その人たちがデータをマネジメントしながら、柔軟に品質と収入をコントロールする、こういう構造に早くなっていたらいいということをコメントとして前回は言いたかったということです。

●委員長

先ほどコスト面に関していろいろお話していただきましたけれども、今のお話は、何かそういう専門部署的なものの設置並びにそのデータベースの充実みたいなことをお話されたのですが、そういう観点に関しては、どういう状況でしょうか。

●市民病院機構

今、ご指摘がありましたように、新たに平成29年4月から西神戸医療センターが仲間に加わり、さらに後ほど先端医療センターの統合、アイセンター病院といったことが出てきますので、そういった面でのデータベースの活用というのは本当に重要だと認識してございます。

また、それに対して、どういう形がベストかどうかというのは少し議論させていただきたいと思っておりますけれども、より有効な形でそういったデータの活用ができる体制については、検討してまいりたいと考えています。

●委員長

これで、全委員からご発言をいただいたということになります。

最初にご指摘になりました点は、資料1-2の4ページのその他評価委員からの意見のところで、ポツの2つ目のところの文言修正をお願いしたいということでございました。

それから、もう一点は、同じ資料1-2の2ページのFAX予約に関する文言修正をお願いしたいということでしたので、この点に関しましては、委員のご意見を反映した案を作成したいと思います。内容に関しましては私に一任させていただき、事務局と調整の上、最終的には委員会の意見としてまとめさせていただくことにしたいと思いますけれども、そのような形でよろしいですか。

(「異義なし」の声)

●委員長

はい、どうもありがとうございます。それでは、そういう形で進めさせていただきたいと思っております。

議題(1)は以上でございます。

(2) 財務諸表の承認の際の意見について

(資料5)

●委員長

続きまして、議題(2)の財務諸表の承認の際の意見についてということで、資料5ですが、既に各委員の方々にはご確認いただいていると思います。資料5のとおり承認ということで特にご異議ございませんでしょうか。

(「異義なし」の声)

●委員長

はい、特に異義なしということで、了承とさせていただきます。

それでは、地方独立行政法人法の定めるところにより、本委員会として、財務諸表の承認について、市長に意見書を提出いたします。事務局に意見書(案)を用意してもらっていますので、配付をお願いいたします。

〈事務局より「意見書(案)」を配付〉

●委員長

それでは、事務局から読んでいただきましょうか、一応最終確認ということで、お願いいたします。

●事務局

「地方独立行政法人法第34条第3項に規定する財務諸表の承認については、意見の申し出はない」としたいと思います。

●委員長

以上になりますけども、特に異議ございませんか。

(「異義なし」の声)

●委員長

はい、了承とさせていただきます。

それでは、平成27事業年度評価につきましては以上といたします。委員の皆様におかれましては、各方面からのご意見をありがとうございました。

地方独立行政法人神戸市民病院機構の実績に関する評価の基本方針では、「評価委員会は評価結果の決定にあたり、法人に対し評価結果(案)に対する意見申し立ての機会を付与する。」となっております。

法人からご意見はございますか。

●市民病院機構

委員の皆様におかれましては、2回にわたりまして法人の平成27事業年度業務実績に関して評価いただきまして、ありがとうございます。

平成27年度は、第2期中期計画の2年目に当たる年度でございましたが、全体として、年度計画及び中期計画のとおり順調に進捗しているとの評価をいただきました。特に、4つの大項目すべてにおいてA評価となり、全体評価とともに高い評価を賜ったと思っております。

平成27年度決算は、医療を取り巻く環境が厳しさを増す中ではありますが、独法化後初めて経常赤字となりました。委員の皆様から経営改善を初め業務運営全般につきまして、多くの有益なご意見をいただきました。そのご趣旨を踏まえまして、救急医療など公的な役割を果たすとともに、なお一層、職員一丸となって経営改善を実施してまいります。

また、今後、西神戸医療センターの移管、先端医療センター病院の統合、アイセンター病院の開設を予定しており、委員の皆様方には、その点につきましてもご意見をちょうだいしたいと思っておりますので、引き続きよろしく願いをいたしたいと思っております。ありがとうございます。

●委員長

ありがとうございます。

事務局から何かございますか。

●事務局

それでは、議題(1)につきまして、ご審議いただき、ありがとうございました。

本日いただきましたご意見を反映した評価結果について、委員長と調整の上、最終の評価結果をまとめて、伊多波委員長から市長へ報告をいただいた後、市議会に報告をさせていただく予定でございます。よろしく願いいたします。

(3) 地方独立行政法人神戸市民病院機構第2期中期計画の変更について

(資料6-1、6-2)

●委員長

それでは、次に議題(3)に進めさせていただきます。地方独立行政法人神戸市民病院機構第2期中期計画の変更について、事務局より説明をお願いいたします。

(資料6-1、6-2について市民病院機構より説明)

●委員長

ただいま、事務局から中期計画案につきましてご説明がございましたけども、いずれも各委員からのご意見を踏まえた上での修正点ということになります。基本的には、このような形で評価委員会の意見にしたいと思います。

特にご意見、ご質問はございますか。

特になければ、評価委員会の意見とさせていただきます。

収支計画等の反映が必要な部分を除いて、今ご説明のありました事務局案のとおりとさせていただきます。

3. 報 告

(1) 先端医療センター病院中央市民病院への統合について

●委員長

続きまして、議事3の報告に移ります。

(1)先端医療センター病院の中央市民病院への統合について、事務局より報告をお願いいたします。

(資料7-1から7-3について市民病院機構より説明)

●委員長

こちらにつきましては、次回以降、評価委員会において、中期目標の変更等について議論をいたします。引き続きご協力をお願いいたしたいと思います。

(2) その他

●委員長

続きまして、資料8について、事務局から説明をお願いいたします。

●事務局

それでは、資料8をご覧ください。ただいま報告がありました(仮称)神戸アイセンターの移管に伴います第2期中期目標等の変更についてご議論いただきたいということで、本日第31回に続きまして、今年度2回、来年度1回を予定しております。

次回、第32回の評価委員会は10月に、第33回の評価委員会を12月に開催したいと考えております。第32回では神戸アイセンターの移管に伴う第2期中期目標等の変更について議論いただきまして、第33回には第32回でご議論いただいた結果を踏まえた第2期中期目標に関する意見

を取りまとめるとともに、来年4月を予定しております西神戸医療センターの移管とアイセンター病院の開設を踏まえて変更した第2期中期計画案について議論いただければと考えております。

さらに、来年のことになりますけれども、来年7月には、通常の実績評価等に加えまして、アイセンターの収支計画等を反映した中期計画へ変更することについてご議論いただく、このような計画を立てております。

皆さん、大変お忙しいところをたびたびの開催となり恐縮ですけれども、現在、事務局で予定しておりますものは以上でございます。

●事務局

本日は、貴重なご意見を賜り、ご審議いただきして、ありがとうございました。

先ほどもご説明させていただきましたように、また今年度引き続きということで、次回は10月を予定しており、日程調整等をさせていただきますので、引き続きご協力をいただきますようによろしくお願い申し上げます。

4. 閉 会

●委員長

それでは、本日は、暑い中どうもありがとうございました。外は大分暑いので、気をつけてお帰りください。

それでは、これで第31回地方独立行政法人神戸市民病院機構評価委員会を閉じさせていただきます。どうもありがとうございました。