

令和6年度 第1回江別市立病院経営評価委員会 議事録

○日時

令和6年5月22日(水)18:00~19:30

○場所

江別市立病院 2階 講義室

○委員

出席:西澤寛俊 委員(委員長)、石井吉春 委員(副委員長)、西村正治 委員、樋口春美 委員、
山本長史 委員、水野克也 委員、山田修司 委員、高田明 委員
欠席:笹浪哲雄 委員

○その他出席者

江別市:岩淵淑仁 健康福祉部長、柴田佳典 総務部財務室長
市立病院:長谷部直幸 病院事業管理者、富山光広 院長、奥井一恵 看護部長、
白石陽一郎 事務長、中村哲也 次長、加茂順一 経営企画室長、
阿部明美 管理課長、藤村和憲 施設整備担当参事、大橋克則 健診管理課長

○傍聴者

6名

○次第

1. 開会

2. 議事

(1)報告事項

- ①病院事業経営状況(4~3月分)について
- ②令和5年度病院事業会計決算の概要について
- ③令和5年度収支改善の要因分析について
- ④「ロードマップ」の進捗状況について
- ⑤市立病院経営強化プラン実施計画(案)について
- ⑥江別・南空知地域医療連携推進ネットワークについて
- ⑦健診センターのリニューアルについて
- ⑧ペインクリニック麻酔科の診療終了予定について

(2)協議事項

- ①点検・評価の進め方について

(3)その他

3. 閉会

【議事録】

西澤委員長	<p>—— 議事(1)報告事項 ① ——</p> <p>報告事項の①病院事業経営状況(4月～3月分)について、説明願います。</p>
経営企画室長	<p>(資料1 P1「診療収益の状況」説明)</p> <p>(資料1 P2「病院事業経営状況調」説明)</p> <p>(資料1 P3「入院実績と計画」説明)</p> <p>(資料1 P4「外来実績と計画」説明)</p> <p>(資料1 P5「損益管理簿」説明)</p>
西澤委員長	<p>この件について、質疑ありますか。</p>
委員	<p>(質疑なし)</p>
西澤委員長	<p>—— 議事(1)報告事項 ② ——</p>
西澤委員長	<p>次に、報告事項の②令和5年度病院事業会計決算の概要について、説明願います。</p>
経営企画室長	<p>(資料1 P6「令和5年度病院事業会計決算概要」説明)</p> <p>(資料1 P7「令和5年度コロナ感染症に係る補助金、交付金の内訳」説明)</p> <p>(資料1 P8「令和5年度貸借対照表(要旨)」説明)</p> <p>(資料1 P9「キャッシュ・フローの経年比較(令和5年度決算)」説明)</p> <p>(資料1 P10「病院事業会計予算決算等の推移」説明)</p> <p>(資料1 P11「診療科別在籍医師数」説明)</p>
西澤委員長	<p>この件について、質疑ありますか。</p>
高田委員	<p>2点、ちょっと伺いたいんですけども、1点目は、6ページの決算概要ですね。下段の方にあります欠損金及び不良債務等の中で、単年度資金収支と不良債務残額ですか、これは当初計画、最終予定額というのだけど、私はどちらかという、当初と最終、決算が大事なんだと、私はそういうふうに思っているんです。そういう観点から言うと、当初計画から見ますと、当初予定ですか、これから見ると大きくずれているわけですね。この2点について、資金収支と不良債務、なぜこうなったかについて、ちょっと説明いただきたい。それともう1点、10ページでご説明いただいた決算の推移の中で、ちょっとお聞きしたいんですけども、一般会計の繰入金で14億何某の繰入があるわけですけども、これも、いわゆる基準内で収まっているのかね、収まっていないのか、収まっていないとしたら、いくらぐらいオーバーしているのか、ちょっと参考のために聞きたいと。これは6年度も、</p>

経営企画室長	<p>ついでと言っちゃなんだけども6年度計画も資料があれば聞きたい。その2点です。</p> <p>それではまず1点目の、欠損金及び不良債務等の単年度資金収支額と、不良債務残高がなぜ当初計画からずれたかということですが、単年度資金収支、不良債務残高というのは、いわゆるキャッシュの動きを示しているものになります。キャッシュ・フローにどういう要素があったかという、いろいろな要素があるのですが、大きなところとしては純損益が当初3,415万2千円の黒字を見込んでおりましたが、決算では1億5,987万2千円の赤字となっておりますので、これを単純計算しますと大体1億9千万円程度が悪化しているという形になります。純損益の計算の中には現金支出を伴うもの、伴わないものが含まれて最終的に期間損益として算出されますが、基本的には純損益の赤字化の拡大分がほぼイコールで現金の収支の悪化要因にそのままつながるという形になります。高田委員のご質問にありました、当初と比べてなぜ拡大しているのかという部分につきましては、端的に申し上げますと、純損益の赤字額が拡大した結果、それがそのまま現金収支に影響を及ぼし、単年度資金収支額の赤字が拡大し、また不良債務残高も拡大したという形となっております。1点目の質問は以上となります。</p> <p>2点目の、病院事業会計予算決算等の推移でご質問がありました、一般会計繰入金の基準内・基準外の取扱いについてでございます。令和5年度決算は全体で14億6,834万3千円の一般会計からの繰入れを受けております。市立病院は本庁の一般会計部局との協議の中で、基本的には基準内繰入れを基本としつつ、江別市の医療政策的に必要なもの、特別な理由がある場合には基準外という形で繰入れを受ける形となっております。実際に基準外、基準超過分として令和5年度に受入れた金額は約9千万円、こちらが基準外として受入れる金額となっておりますので、約14億6,800万円のうち9千万円を基準外の繰入れとして受入れている状況となっております。</p>
西澤委員長	ほかに質疑ありますか。
委員	(質疑なし)
西澤委員長	<p>———— 議事(1)報告事項 ③ ————</p> <p>次に、報告事項の③令和5年度収支改善の要因分析について、説明願います。</p>
経営企画室長	<p>(資料1 P12～14「令和5年度収支改善の要因分析」説明)</p> <p>(資料1 P15「令和5年度新型コロナウイルス感染症の影響分析」説明)</p>

<p>西澤委員長</p>	<p>(資料1 P16「令和5年度病棟配置の状況」説明) (資料1 P17～18「経営分析表(令和5年度決算)」説明)</p> <p>この件について、質疑ありますか。</p>
<p>高田委員</p>	<p>14ページの令和元年度との比較なんですけれども、この数字を見ますと、約11億円(の赤字)が1億6千万円くらい(の赤字)に経営が好転したようなイメージなんですけれども、これ元年度を基準に見ますとね、ここにも書いてあるとおり、見える化とか、それからコロナ、これは元年度にはなかったことですので、ざっくりとした言い方ですけども、これ比較すると、見える化、これは言ってみれば、繰入れ方法の変更ですよ。ここで3億円、浮いたというか、上振れするということなので、それが一つと、コロナで約3億円ですか、これを影響額試算でみると、アッパーで2億円くらいと。それをアッパーで見たら5億円になるんですよ、ざっくり。だから、元年度基準で考えると、ここの最終損益は、マイナス6億5千万円くらいになるんです。元年度基準で考えるとそういう認識で計算してみたんですけども、それで間違いないかどうかちょっと聞きたいです。</p>
<p>経営企画室長</p>	<p>見える化分の評価についてですが、高田委員が仰った通り、一般会計繰入金の繰入方法の変更に伴いまして、それまで資本的収入、出資として受け入れたものを収益的収入、いわゆる損益に反映させる形で受け入れておりますので、その分が出資して受けますと損益に入らない形となりますが、収益的収入で受けますと損益に入る形となりますので、高田委員が仰った通り、実力ベースでこの数字が動いたというよりは、会計基準の変更によって動いた数字というのはご指摘の通りだと思います。</p> <p>もう1点、コロナ関連補助金の分につきましては、先ほど影響分析でお示した通り、一定程度幅がある中で、令和元年度と比べますと上振れ要因となるものがあるかと思っておりますので、この数字の見方について、高田委員のような見方もあるのではないかと受け止めております。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>令和元年度から比べると、コロナを含めて色々な要因が変わっています。その取り扱いや評価、これは明確に示すことが難しいですが、事務局が用意してくれた資料はある程度の仮定を踏まえて作っていただいた一つの参考分析として、委員の皆さまには捉えていただければと思います。</p> <p>ほかに質疑ありますか。</p>
<p>委員</p>	<p>(質疑なし)</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>———— 議事(1)報告事項 ④ ———— 次に、報告事項の④「ロードマップ」の進捗状況について、説明願います。</p>

経営企画室長	<p>(資料1 P19～25「ロードマップ進捗管理表」説明) (資料1 P26「市民への情報発信等の取組状況」説明) (資料1 P27「健診利用者の推移(令和5年度実績)」説明)</p>
西澤委員長	<p>この件について、質疑ありますか。</p>
高田委員	<p>先ほど14ページで質問したことと連動するんですけども、25ページで最終的な損益上の改善額の一覧表ありますよね。これは令和4年度から会計基準を変えたわけですよ。それで2億3億という大きなカネが収益に入ってしまうということですので、例えば、この一番下にある改善額の累計で9億ですか、という大きな数字が出ているんですけども、これが基準を変えたということで、期間比較しているわけですからね。当然、損益の期間比較は継続性の原則が大前提ですから、継続性が狂ったわけですよ。4年度から。なので、今後これは脚注表記すべきじゃないかと。そういうことになっています、って。そうしないと、読者がね、言ってみれば異端児が令和4年度から入ってきたわけじゃないですか。そのこのところ、説明する必要があるんじゃないかと思ったんです。ということで、ちょっとどんなもんかなと思って質問しました。</p>
経営企画室長	<p>こちらについては単純な数字を記載させていただいておりますが、高田委員のご指摘の通りかと思えます。このあと8月に向けて評価意見書を取りまとめさせていただく際に、ロードマップの進捗管理表については再掲という形で載せさせていただきたいと思えますが、その際、令和4年度に繰入方法の見直しによる変更があった旨注記する形で変更したいと思います。</p>
西澤委員長	<p>ほかに質疑ありますか。</p>
西村委員	<p>私も14ページの令和元年度との比較というのは、令和2～4年度のコロナの影響なしで比較するという点で、大変面白いというか、興味あるデータであると思えます。この中で、入院収益、外来収益を合わせると5億円ちょっと増えているわけですよ。一方で給与費が4億3千万円くらい、当然増えているということですから、この理解は、この間、医療スタッフが増えた分、入院収益や外来収益が増えたという理解で良いでしょうか。</p>
経営企画室長	<p>令和元年度との比較で給与費が増加した要因については、いくつかございます。令和元年度から令和5年度までの間に、病棟で2交替制を導入するにあたりまして、夜間の看護体制を強化するために、夜間の看護補助者を各病棟に配置しておりまして、こういったスタッフの充実の分が給与費</p>

	<p>の増額として影響があります。</p> <p>また医事業務や健診センター業務の直営化も進めてきておりまして、これに伴う給与費の増額分もございます。健診センターについては、従来委託形式で行ってございましたが、より体制を強化して充実する観点から、直営化という形に見直しまして、それまで委託料として支払っていたものが、給与費の方に振り替わっているというようなこともございます。</p> <p>これらの関係で、スタッフの充実の分ですとか、医事・健診業務の直営化の合算値として、給与費が増加しております。なお、先ほどの病棟の充実、看護補助体制の充実につきましては診療報酬上の加算がありますので、その分、入院収益の増加に反映されている部分もあるという関係性になっております。</p>
西澤委員長	ほかに質疑ありますか。
委員	(質疑なし)
	———— 議事(1)報告事項 ⑤ ————
西澤委員長	次に、報告事項の⑤市立病院経営強化プラン実施計画(案)について、説明願います。
経営企画室長	(資料1 P28～39「経営強化プラン実施計画(案)」説明) (資料1 P46「令和6年度江別市立病院スローガンとプラスワンキャンペーンについて」説明)
西澤委員長	この件について、質疑ありますか。
西村委員	<p>病院の経営にとってはですね、各職員の意識改革が最も大切なことの一つだと私は思っております。これは大学病院であれ、この江別市立病院であれ、同じだろうと思えます。ただ、稼げ稼げ稼げ、働け働けと言っても、なかなかその意識改革って難しいというのは私の長年の経験で、やっぱり何らかのインセンティブをつけることが、人間のサガというかですね、人間に働いてもらうためには必要だと思うんです。前から申し上げているように、全員にインセンティブをつけてということは、こういう経営状況ではなかなか大変だろうとは思いますが、ただやっぱり何かそういうメカニズムを作ってですね、頑張った部署、頑張った人が、頑張りが甲斐があるって状況をすることをしないと、ただ頑張れ頑張れ病院大変だから稼げと言っても、自分に何の見返りもないと人間ってなかなかその気にならないですね。その辺どのようにお考えでしょうかね。</p>
事業管理者	それでは私の考えを述べさせていただきます。先生の仰るとおりです。

	<p>世間ではといたしますか、一般企業が物価に見合うだけの昇給をとということが言われておりますし、そのこのところをこういう我々のような病院が果たしていけるのかというのは大きな問題でありますけれども、努力に見合う昇給、インセンティブというものを供給できれば良いのですけれども、それがなかなか大変であるということが現実であります。</p> <p>そういう中でも人事評価の仕組みを使いまして、各部署でこの人は頑張っている、ここを努力したからこのような成果が出たという部分は、逐一取り上げるようにしており、それを文章付きで評価しまして、君の努力が我々をこのような方向に導いてくれたというようなコメントをつけて、何らかのインセンティブを差し上げるというようなことは、できる限りで行っております。</p> <p>また、前回の評価委員会でもご紹介したかと思っておりますけれども、救急車の受入れという点については、本当に時間外に大変な労力が発生いたしますので、そこについては、1台救急車を受けるといくら、その患者さんが入院するとさらにいくら、というような形のインセンティブを働かせることで、救急車の市内での応需率が50%から80%に上がったという実績を前回の委員会でもご紹介しましたけれども、そういう取組みを積極的に進めることも、可能な範囲で行っておりますが、大企業のようにたくさんの原資があるわけではありませぬので、本当に限界があるというのは常に認識しております。</p>
西澤委員長	ほかに質疑ありますか。
委員	(質疑なし)
西澤委員長	一緒に説明いただいた46ページのスローガンにつきましては、いかがでしょうか。事業管理者からスローガンのご説明があればお聞かせいただければと思いますが。
事業管理者	後ほどまた、私に考え方を説明させていただく時間をいただけると伺っておりますので、その際に触れさせていただければと思います。
西澤委員長	分かりました。では後ほどよろしくお願いたします。
西澤委員長	——— 議事(1)報告事項 ⑥ ———
西澤委員長	次に、報告事項の⑥江別・南空知地域医療連携推進ネットワークについて、説明願います。
経営企画室長	(資料1 P40～41「江別・南空知地域医療連携推進ネットワーク」説明)

西澤委員長	この件について、質疑ありますか。
西村委員	これはとても素晴らしいことで、非常に期待できるネットワークだと思っているんですけども、具体的にはどのくらいの病院を想定していて、いわゆるプライマリーのクリニックなども含めたネットワークになるのでしょうか、それとも病院間のネットワークなんでしょうか。
経営企画室長	<p>資料1の41ページに、江別・南空知地域医療連携推進ネットワークの概念図がありますのでご覧ください。江別市立病院は、江別・南空知地域の中核病院という位置づけで我々は考えておりまして、当然、当院で診ることのできない高度な医療、専門的な医療については、医育大学等を中心とした医療機関と連携しておりますので、まずはそちらとの情報の共有ということを考えております。一方で、中核病院として地域のクリニックとの紹介・逆紹介を進めていくということも非常に重要と考えておりまして、このネットワークにつきましては、当院での治療経過を地域のクリニック等で参照していただくことができますので、例えば地域のクリニックから紹介をいただき、当院で必要な手術・入院治療を行い、症状が安定したら地域のクリニックにお返しすることで、その地域のクリニックから市立病院でどういう治療が行われたのか、その経過などをインターネットを通じて確認することができるという形となります。また場合によっては治療中の経過についても、リアルタイムでクリニックの先生方の方でご確認いただくことができますので、安心して市立病院に紹介していただける環境も整うと考えております。そのようなことをお伝えしながら、地域のクリニックの先生方にもこのシステムを利用していただくということで考えております。</p> <p>江別市内に約70のクリニックがございますし、当別町、新篠津村、南幌町にもクリニック等ございますので、それらの医療機関にもできるだけ多く利用いただくことで、地域全体での医療の質が高まるようにこのネットワークを展開させていただければと考えております。</p>
西村委員	こういった仕組みというのは、私が大学病院にいた当時から、将来の望ましい医療の在り方ということで常に議論されていた問題なんですけれども、当時やっぱり問題になったのは情報のセキュリティの問題で、外部とネットワークをつなぐと、いろんな問題が起こる、悪く言えば犯罪が起こり得る仕組みなんですけれども、その辺はもう十分担保されてきたという理解でよろしいでしょうか。
経営企画室長	こちらのシステムにつきましては、道内の他の医療機関のネットワークでもすでに使われている標準的なものであり、かなり使い込まれているシステムを導入させていただいております。それらの病院でも特にセキュリティ上の問題や課題は無いと聞いております。またシステム上も、各参加いた

	<p>だいた医療機関の特定のパソコンに、いわゆる鍵といいますか、それぞれを認証して、そのソフトウェアが入っていないと見ることができないという形でセキュリティを担保して、他の外部からはネットワークに入ることができないような形での仕組みとなっておりますので、そのネットワークのセキュリティという部分については、非常に高いレベルのもので患者情報の共有をするというものです。</p>
西澤委員長	<p>ちなみにモデルとなった地域を、差支えなければ教えてください。</p>
経営企画室長	<p>具体的なシステム名はID-Link(アイディリンク)というシステムで、例えば手稲溪仁会病院さんのTMNITでしたか、確かそのような名称だったと思うのですが、そちらでも使用されているほか、あとは市立函館病院さん、こちらが発祥の地というように伺っております、かなり大々的に使っておられると伺っております。また名寄市立病院さんもですね、このシステムを使って連携ネットワークが進んでいると聞いております。それらの病院の例も参考にさせていただきながら、特に今回ID-Linkの導入にあたっては、北海道大学病院さんがこちらのシステムを導入されていたので、そういった医育大学との連携、また他の市立病院など中核的な病院でも使われているシステムということもありましたので、幅広いネットワークの広がりがある中で使えるものということで、選定をしているところであります。</p>
西澤委員長	<p>たしか、函館はかなり評価されていて、参考になりますね。産業医科大学の松田晋哉先生が非常に評価しておられて、先日の厚生労働省の新たな地域医療構想等に関する検討会の中で、函館の取組みを紹介されていたと思います。モデルがたくさんあって、すでに展開されているということなので、安全性と効果というのは期待できると思います。私も個人的に非常に期待しております。ありがとうございます。ほかに質疑ありますか。</p>
委員	<p>(質疑なし)</p>
	<p>———— 議事(1)報告事項 ⑦ ————</p>
西澤委員長	<p>次に、報告事項の⑦健診センターのリニューアルについて、説明願います。</p>
健診管理課長	<p>(資料1 P42～43「健診センターリニューアルの概要」説明)</p>
西澤委員長	<p>この件について、質疑ありますか。</p>
西澤委員長	<p>健診というのは非常に大事なのですが、国全体でみるとまだまだ健診にかかる率が少ないということで、課題になっています。そういった意味で、</p>

委員	市立病院として健診に積極的に取り組むということは大切なことだと思いますし、期待したいと思います。ほかに質疑ありますか。 (質疑なし)
西澤委員長	<p style="text-align: center;">——— 議事(1)報告事項 ⑧ ———</p> <p>次に、報告事項の⑧ペインクリニック麻酔科の診療終了予定について、説明願います。</p>
経営企画室長	(資料1 P44～45「ペインクリニック麻酔科の診療終了予定」説明)
西澤委員長	この件について、質疑ありますか。
委員	(質疑なし)
西澤委員長	<p style="text-align: center;">——— 議事(2)協議事項 ———</p> <p>次に、協議事項 点検・評価の進め方について、説明願います。</p>
経営企画室長	(資料2 「点検・評価の進め方(案)」説明)
西澤委員長	この件について、質疑ありますか。
石井副委員長	<p>令和5年度の点検評価を7月から8月にとりまとめるということですが、決算状況等も含めて必ずしも予定通りではなく良い状況ではない現状があって、単にそれを評価するというのは、あまり価値を見い出せない可能性があるように思います。やはり論点になるべき事項について、どういう改善方向を目指すかというような、後発事項をきちんと見させていただいて議論して、そういうところから戻して評価するみたいな軸を置かないと、なかなか今年度(令和6年度)につながる評価にならない可能性が高いと思います。そのあたり工夫して議論を積み上げていって、現実的にこれからどう走るかというところの議論につながるような評価に持っていければ良いかなと思うのですが、いかがでしょうか。</p>
経営企画室長	<p>今回の評価対象となる令和5年度は経営再建計画の最終年度ともなりますし、次の強化プランにつなげていく点検評価になろうかと思っておりますので、石井副委員長からいただいた視点を踏まえて進めさせていただきます。</p> <p>実は後ほど説明させていただこうと思っておりましたが、勉強会の開催なども考えておりますので、その中で各委員の意見をいただきながら、副委員長からいただいた視点も踏まえる形で、委員会の意見の取りまとめを</p>

	<p>行っていたらと、事務局もそのような形で、必要な対応をさせていただきたいと思います。</p>
西澤委員長	<p>ほかに質疑ありますか。</p>
山本委員	<p>2点教えていただきたく、質問させていただきます。</p>
	<p>1点目は、全道の保健所長会の中で、地方の看護学校の定数割れが結構ある、地方の看護学校の存続が難しくなっているという懸念があります。皆さんご存じのように18歳未満人口の減少が進んでおり、好転する可能性は非常に厳しいという状況なのですが、札幌圏はまだそれほどでもないのしょうけれども、その状況は今後波及してくると思うんですね。今後、江別市立病院が存続するために、医師もそうでしょうけども看護師や看護補助者などのスタッフをどのように確保していこうとしているのか教えていただきたいです。</p> <p>2点目は、令和6年度の診療報酬改定で、7対1看護の体制基準が非常に厳しくなったと聞いています。漏れ聞くとところによると7対1をやめて10対1に転換しようという話をされているところが多いと聞いていますけれども、江別市立病院も7対1看護体制をとられていると思うんですが、6月以降もその体制は維持できるのか、教えていただければと思います。</p>
看護部長	<p>ありがとうございます。まず看護師、看護補助者の確保については、非常に厳しくなっております。看護補助者については常に募集をかけている状態ですが、特に日勤の時間ではなくて早番・遅番といった、特に看護人員が少なくなると、かつ患者様へのケアの必要な時間というところに勤務をしてくれる人の確保というのが、とても厳しくなっているところです。今は、実際に働いている看護補助者の方に、例えばお知り合いだとか、そういったところも紹介していただけないかというような働きかけをしたり、あとはハローワークに常に募集をかけさせていただいているところです。</p>
	<p>看護師の確保についても、できるだけ多くの学校の実習を受け入れておりまして、そこからの人の確保につなげていきたいと考えておりますが、どの学校さんもやはり札幌市内への就職を希望している学生、あとは道外に就職したいという学生が非常に多いと聞いております。江別市立病院も札幌圏から通勤していただくには本当に便利なところであることもアピールしながら、実習病院と学校さんとの連携を強化しながら必要な人員を確保したいなと思っております。</p> <p>7対1の人員確保については、確かに診療報酬改定で非常に厳しいなと思っておりますが、今現在のところでは基準をクリアして7対1を継続できる見込みで考えております。</p>
西澤委員長	<p>看護師資格を持った方が減ったわけでもないし、養成されて増えて</p>

委員	<p>くるはずなのに、全国的に看護師さんが少ないということで、はっきりしたデータ等はないのですが、かなり看護職を辞めている方がいるという話を聞きます。それは、色々な理由があるのですが、コロナの影響も私はあると思っています。そういうことで、江別市立病院だけではなくて、今すべての医療機関が苦労しているところだと思います。ほかに質疑ありますか。</p> <p>(質疑なし)</p>
西澤委員長	<p>——— 議事(3)その他 ———</p> <p>次に、議事(3)その他について私から1点ご報告があります。</p> <p>経営評価委員会の委員長宛てに、市民の方から投書をいただきました。匿名でいただいたものですが、私の判断で今日この場で取り上げさせていただきます。内容は2月14日開催の経営評価委員会における長谷部事業管理者の「収支さえ改善すればいいというものではない」との発言についての違和感が示されたものであり、私としては、市民からの貴重なご意見として受け止めているところであります。</p> <p>ただ、この件に関しては長谷部事業管理者の真意とは異なる形で受け止められている部分もあるのではないかと考えております。</p> <p>あらためて、長谷部事業管理者から直接、そのあたりのお考えについてお伺いしたいと思いますが、よろしいでしょうか。</p>
事業管理者	<p>皆様からご心配をいただきまして、貴重なご意見をお聞かせいただくことに大変ありがたく思っております。私の経営再建に対する意欲についてご懸念を抱かれる点が生じたということで、私の言葉で説明不足があった点を遺憾に思っております。それでは、補足説明をさせていただきたいと思えますけれども、先ほども触れていただきましたように、資料1の46ページのスローガンをご覧くださいと思います。これは年度当初に全職員に対して行いました訓示の中で示した2種類の資料です。下の部分は、プラスワンキャンペーンと名付けましたが、端的に収益の最大化を図るという意味で、例えば一番上にある入院ですと、全診療科でもしも1日1人入院患者さんが増えた状態を1年間維持できると、2億円の増収になりますという単純な算数ですが、そのような形で5つほどの項目を挙げまして、これを足し合わせると年間5億円くらいの増収を目指すことさえ可能ですよ、というようなことを示したものです。1人増やす、1件増やす努力をするということを積み重ねると、こういったことも達成できるんですということから皆でそういう経営の再建といいますか、収益を最大化するという点についての意識を共有して行こうではありませんかということをごスローガンのものにまとめまして示したものであります。訓示でも申し上げたのですが、我々は診療報酬というものをいただいておりますけれども診療報酬というのは我々の診療に対する正当な対価であり、これが取り漏</p>

れるというようなことがないように皆で隅々まで気を配ろうではないですかというようなことから始まりまして、病床の有効利用あるいは稼働率の最大化というようなことを意識していこうというものです。どのように図っていくかということですが、入院ではベッドコントロールの中核部署というのを今回作りまして、そこを起点にして有効活用していこうと考えております。先ほど共用病床の話も説明がありましたが、そういったことも含めて展開していきましょう、というようなことを呼びかけております。

そしてこのプラスワンの画像が、電子カルテを立ち上げますとパソコン画面にまず立ち上がってくるようになっております。意識づけを皆でということなのですが、ただそれだけですと、逆に我々はお金をいただくためにだけに病院に勤務しているわけではありませんという、そういう職員の声を聞く結果になってしまいます。そこで、上のスローガンなのですが、これは以前から私が申し上げていた『「おはよう」と「ありがとう」が響き合う病院に』これは、挨拶を徹底して感謝の気持ちをみんなに伝え合うというようなことでコミュニケーションを図って風通しを良くする、そういう環境から作りませんかということと呼びかけた時のものが今年もスローガンとして残したものです。2つ目のスローガンは、今年のスローガンとして何がいいでしょうかと全職員を対象に募集しまして、80件余りの応募があり、その中から選ばれたもので、『「YES」と応えて最高の病院に』と申しますのは、まずは患者さんの訴えに対してイエスと応える、はいと答えるところから始めようということでありまして。そして患者さんの想いを受け止めて前向きにしっかりと対応することで患者さんに寄り添った医療を展開する、それが最高の病院につながるだろうという想いをスローガンにしたものでございます。

こうした医療環境を整えようというスローガンと、下のような収益を最大化するというようなことの意識づけのためのスローガンとが、日替わりでパソコン起動画面に出てくるようにしています。毎日上の画面が出てきたり、下の画面が出てきたりということで、両方のバランスをとらなければいけないんだということを職員の皆に呼びかけているところであります。もちろん、経営再建、収益の最大化というところ、これは私どもの最大の目標であるということは疑いのないところでございますが、それだけではやはり成り立たない。我々は目指すべき医療の姿というのを忘れてはいけないうだろうということをいつも申しております。そこのところだけを切り取りますと、経営再建はそっちのけでと捉えられることもあるのかと思いますが、そうではないということを申し上げておきたいと思っております。以前から申しております「高度先進地域医療」という言葉も、これは高度のデジタル要素、いわゆるお金のかかる部分が多いものでございますが、しかしながら一方で全くお金のかからない究極のアナログの要素というのがございます。それが従来からの赤ひげの精神に基づいた患者さんに寄り添う、展開する医療ということだと思っております、この2つのものは両立するんだ

	<p>ということで作り上げたのが「高度先進地域医療」という言葉です。そのところが私がいつも申し上げたいところでありまして、片方だけではやはり、不十分ではないかということでございます。いただきましたご意見は読ませていただき、私のこのような想いというのは十分ご理解をいただいた上で提言いただいたものと承知いたしておりますけれども、病院の経営再建と並行して、診療環境の改善というのを進めて参りませんと、最終目標に到達するという事は難しいのではないかとこの想いがありまして、両方私どもは意識しながら経営再建というものを進めていきたいという想いでありまして、ということをお願いしたかったのですが、その部分を少しだけ補足させていただきます。ありがとうございます。</p>
西澤委員長	<p>ただいま長谷部事業管理者からご説明をいただきましたが、各委員から質問ありますか。</p>
高田委員	<p>先ほど委員長からご説明いただいたんですけども、2月14日、前回の評価委員会で、私の方から質問というか、管理者に対してこの5か年計画のプランについてのプラン定義といいますかね、私なりにいうとこれは必達だと。これをやらないと、市立病院の再生は無いぞ、と。つまり、市の財政も大変だし、カネもないと。そういう中で、収支均衡をして健全経営に向けていかないと、存続そのものが危うい、とそういうふうに私は思っているんですよ。そういう中で、このプランは何としても実現してほしいと。そして、市内唯一の公立病院として名誉ある地位を確保すべきだと。こういう前提で、管理者の意見を伺った。その中で、このやり取りと。言ってみれば、火付け役は私みたいな感じになっているわけです。で、この投書をいただいた方の文面を私も読ませていただきました。この方を仮にAさんとしますと、Aさんの投書の言い分は、管理者の発言に対する違和感を覚えるというのがあるんですけども、それに関して評価委員会としての見解を問うているわけですよ。単にやはり、管理者に対して抗議をするということだけではなくて、このやり取りについて、評価委員会としてどう総括するんですか、そういう流れになっているわけですよ。そういう中で私も責任を感じちゃって、自分が言い出しっぺですからね。西澤委員長にもこうやって困惑させるような話、結果としてなっているということなので、ちょっと前置きが長くなったんですけども、やっぱり評価委員会としてあるべき姿どうなんだ、ということだと思っておりますけれども、ちょっと長くなりますけれども、令和2年にあり方委員会、西澤委員会ですよ。そして令和2年の6月でしたかね、答申と意見書を出した。それはポイント2つで、1つは、とにかくにも収支均衡を図れと。そして財務欠陥を改修しろと。それいっぺんには無理だと。ある程度の時間がかかるから、3～4年の集中改革をやって、令和5年度からの黒字化、収支均衡を実現してその状態をずっと続けに行けと、これが1点ですよ。そのためには、この3年、4年でやれること</p>

は何でもやれと、全て。で、具体的に言うと、まあ、長谷部管理者が来られてます、全部適用。これもその方法論ですよ。それから、減資。これも本来は、禁じ手だったんですよ、これ平成26年までは。法律改正でこれができるようになった、これはもう政治的な非常に重たい話ですよ。これも検討すべきだと、こういう意見書になってるわけですよ。だから、何でもとにかくやれることは、なるべく構わずにやって、令和5年度からの収支均衡を実現せよと、こういうことです。

もう1点、これは、その3か年計画、あるいは4か年計画を、ちゃんとそのターゲットは収支均衡、黒字化。これが行動と結果を伴っているかどうかについて、外部委員会を設置して点検評価を受けなさい、こういう答申になっています。2点なんですよ、収支均衡と外部委員会の点検評価を受けなさい。その点検評価のポイントは、そのやっている病院として、行動と結果が目的に沿っているかどうかということ、この2点です。ということは、私なりに言うと、名称は評価委員会なんだけれども、監視委員会に近いということ、厳しい目で客観的な目で、監視って言ったらちょっとね、言葉が不適切かもしれませんが、そういう役を背負っているのが評価委員会だと、私は認識しているんですよ。なので、これが評価委員会が担うべき機能、それしかないんじゃないか、と私は思っているんですけども、管理者が仰る、数字ばかりじゃないという想い、手段としていろんなことをやらなきゃならない、管理者が仰っている地域なんか医療。これも手段としては必要だと。でも、求められているのは結果だと。プロ野球の選手だって打率が悪ければ、これはやっぱりいつまでもってならないですよ、やっぱり結果が求められると。それを言うとね、私ばかり言うなってよく言われちゃうけども、今、市立病院の置かれている状況からすると、そういう状況下ではないんじゃないかと、そういう視点で、私ども評価委員会は臨むべきではないかと私は思っているんですけども、ちょっと長くなりましたけども、いかがでしょうか。

山本委員

長谷部病院事業管理者が仰っている、経営だけが全てではない、どういう医療を提供するのが大切だという話と、経営再建というのは必ずしも成り立たないものではないと私は思っているんですよ。良い医療を提供すれば評判を呼んで患者さんも増えるでしょうし、そうすれば経営も改善するんじゃないかと。そのバランスの問題であって、長谷部先生が仰ったことが経営評価委員会の目的に全く合致しない、ということにはならないのではないかと思います。私が言いたいのは、理想的な話かもしれませんが、良い医療を提供するというのが病院の一つの使命だと思いますし、その中で経営を改善させていくというのがまたもう一つの使命であるというふうに思います。この2つの使命は、全く相容れないものではないと、私は理解しています。

西澤委員長	<p>我々医療者としては、質の高い医療の提供があって経営を良くすることができると考えていますが、市民の中には経営に重きを置いて議論してほしいという想いの方もいるということだと思います。この委員会の役割を考えると、医療人の考えと一般の方の想いも考慮して、市民のみなさんに誤解の無いように気を付けて議論し、言い方を工夫しなければならないと思いました。</p>
高田委員	<p>たぶん、このAさんの言いたいことはね、要は評価委員の皆さん、頑張ってくれよと。頼むんだと。平成18年からね、内科医の大量離職の頃からずっとこれ18年ですよ、経営再建、経営再建ってずっと言っているんです。だからたぶんこの人の言いたいのはね、もうそろそろ再建のピリオドを打ってくれよと、ね。そういうことなんだろうと、僕の想像ですよ。で、そういう意味で西澤委員会も、よろしく頼むな、と。こういうラブコールなんだろうと、そういうふうに私は思っています。</p>
西村委員	<p>皆さんの仰る通りだなと思いながら聞いていました。先ほどもご意見あったように、良い医療をするということと病院の経営を再建するということは、まさに車の両輪であって対立する概念ではないと思うんですね。どっちか頑張ったから、どっちか手を抜いていいという意味ではないんだけど、ただ、長谷部先生、うっかり喋ってしまったかなと。この投書にある「累積欠損金を何とか解消していくところにたどり着きたいというのは希望ではありませんけれども」という言葉があって、この部分が誤解を受けたのではないかと思います。その目標を捨てても、のように先生の本意とは違う形で捉えられてしまい、この投書された方が非常にまずいんじゃないかというふうに思った非常に大きな理由ではないかと思うんですよね。決して僕は長谷部先生の肩を持つわけではないですけど、長谷部先生、希望ではありませんけれど、という表現が、ここに達しなくてもいいと思って言ったわけではなくて、そういう目標は当然あるんだけど、その目標だけにしてはいけないという意味で言ったというのは、僕が受け止めた解釈であります。それは先ほど来、皆さんが仰っているように、経営のために悪い医療をしてもいいとか、手を抜いてもいいなんて、医者としては口が裂けても言えないことですから、やっぱり良い医療をするということと、もう何としてでも経営を再建するということの車の両輪というのは、我々にとっては2つのゴールだということ、長谷部先生が仰ろうとしたのだろうと。僕はその言葉に関しては、誰も批判をできないだろうと思いますが、ただ、表現によってちょっと誤解を受けた懸念があるかなというのが私の感想です。</p>
高田委員	<p>この投書の中で言っているのは、今、西村先生が仰ったね、累欠を消してどうのこうの、というところが誤解を招くよ、っていう話なんですけども、この他にもね、経営だけを言うなら経営のプロを呼んでくれればいいと。こう</p>

	<p>いう文言もあるわけですよ、ここには書いてないけど。議事録の中には載ってるんですよ。経営再建、経営再建と言うなら、経営のプロをね、呼んで来いと、こういう流れもあるわけ。だから、そこも読んで言ってると思うんですよ。だけど、管理者はね、さっきから説明されてる通り、決して本意はそうでないって、私にも伝わってきますよ。何回かね、お話されているから。けども、やっぱり議事録だけ見るとね、そういうくだりもあるから、まとめちゃうと、あんたどっち向いて仕事してんだと。こういうふうに取りられるんでね、こんなことになってるんだらうと、まあ思うんですよ。</p>
石井副委員長	<p>先ほど高田さんが仰った話がそもそもの話ですから、それはこの委員会の共通認識であるということで、それを確認しておくということは、まさに意味があるということですよ。私もそう思います。あまり言葉尻の議論は言い出しても意味がありませんので。</p>
高田委員	<p>僕もね、責任を感じているんですよ。言い出したことがこんなことになっちゃってるでしょ。なんかちょっと…ちょっとなあ、という気はしてるんだけど。すみません、謝る必要もないのかもしれないけど。</p>
西澤委員長	<p>石井先生に言っていただきましたけれども、向かっている方向は同じですし、その方向に進んでいることは間違いないということです。長谷部先生には、これまで通りに取り組んでいていただきたいと思います。</p> <p>逆に、今回このようなすごく丁寧な文書を頂いて、これまで委員会を何回もやってきましたが、私は経営評価委員会というものをいつも見てくださった上でこれだけのことを言っていただいたということは、すごくありがたいことでありますし、すごく責任があることだと、改めて感じています。今回頂いたこのような期待に応えられるよう向かって行きたいと思います。</p> <p>本日の議題は以上で終了しましたが、他に各委員から何かありますか。</p>
委員	<p>(意見なし)</p>
西澤委員長	<p>事務局から何かありますか。</p>
経営企画室長	<p>次回委員会の日程につきましては、事前に皆さまに配布した日程表に基づき調整させていただきます。</p> <p>また、勉強会のご案内を机上配布しておりますので、後ほどご確認をお願いいたします。先ほど当委員会の設置の意義などについても確認していただいたところがございますので、点検評価意見書のとりまとめに向けて、改めてご意見をいただきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。</p>

西澤委員長	他に何もなければ終了しますが、皆さんよろしいでしょうか。
委員	(異議なし)
西澤委員長	—— 閉会 —— 以上をもちまして令和6年度第1回「江別市立病院経営評価委員会」を終了します。 19:30閉会