

倉敷市立児島市民病院改革プラン評価委員会 議事録

日 時：平成23年3月25日（金） 13：30～15：30

場 所：児島市民病院第2診療棟2階会議室

委 員：楠本委員，清水委員，高田委員，鳥越委員，難波委員，松香委員，山谷委員

事務局：三宅副市長，渡辺局長，江田院長，佐藤参事，佐藤看護部長，武部次長，三宅主幹，
中野主幹

傍 聴 者：なし

配付資料：倉敷市立児島市民病院改革プラン評価委員会レジュメ

資料1，資料2

議事内容：

1 開会

【事務局】 委員7名全員が出席され，会議が成立していることを報告

2 委嘱辞令交付

3 市長挨拶（副市長代読）

4 委員，事務局紹介

5 委員長，副委員長選出

【委 員】 初対面の委員もいるので，事務局案の提示を。

【事務局】 事務局案として委員長に鳥越委員を，副委員長に難波委員を提案

【委 員】 拍手により承認

【懇 談】 就任挨拶

6 議事

（1）議事の公開・非公開について

【事務局】 倉敷市審議会等の会議の公開に関する要綱（以下「要綱」という。）に基づき，当該検討委員会などは原則として公開であり，他市の状況を見ても公開の例が多い。原則どおり公開としたい。

【委 員】 公開で承認

（2）傍聴者の定数について

【事務局】 要綱に基づき，傍聴人の定数は5名以上であること。会場の都合上5名が適

当だと考えている。

【委員】 定数を5名とすることで承認

(3) 倉敷市立児島市民病院改革プランについて

【事務局】 総務省が示している公立病院改革ガイドラインに基づき、遅ればせながら「倉敷市立児島市民病院改革プラン」を昨年4月に策定した。

病院の組織について、市長をトップとする病院経営会議を設け、病院の経営・運営について意見交換を行った。病院の果たすべき役割、一般会計からの負担の考え方、医師招へいに係る取組み、患者サービスに係る取組み、医療連携に関する取組みについては、改革プランに沿って推進する。具体的な経営効率化に係る取組みは、資料1のとおりである。

再編・ネットワーク化、経営形態の見直しについては、黒字化の目途が立てば検討に入り委員の皆様の御意見を賜りたい。

【委員長】 平成22年度の目標値は、現実と比較してどうか。

【事務局】 医師の異動が激しく、損失額は目標の倍の1.8億円を見込んでいる。2月・3月は、患者数の増により収益は幾分回復している。

【委員長】 収入を上げるためには、医師がいないとダメであることはハッキリしている。コストについては、これ以上削減できないぐらい削っていると思う。改善するには収入をいかに上げるかしかない。つまり、診療科を多様化することと、質を上げるしかない。それをやるかやらないかの問題である。この病院の診断は簡単である。ところが、実行はなかなかむつかしい。ここに問題がある。

(4) 平成22年度の経営状況について

【事務局】 資料2について説明。

入院患者数・外来患者数について、3月の入院患者数は、現在138人/日となり、年平均は131.6人/日の予定である。外来患者数も269人/日となり、年平均は260人/日と数字が伸びている。

平成22年度決算では、1.8億円の赤字を見込んでいたが、2・3月の入院・外来患者の増により、予定より赤字幅が約2,000万円減り、1.6億円の予定である。

平成23年度は改革プランでは±0の見込であったが、平成22年度に経営回復

がつかずいたことにより、赤字額を約4,100万円と見込んでいる。医師数を比較すると平成21年度は147人月、平成22年度は139人月であり、赤字幅が増えたと考えている。それが約6,000万円圧縮され、1.8億円代に収まったことに対し、医者への働きに感謝している。

【委員長】 5ページの経常収支のグラフを見ると、平成20年度が黒字から赤字へ、平成23年度が赤字から黒字へ変わっている。これをクロスポイントというが、ここを境に、病院の体質、役割が変わってくると思う。それまでが大変である。早く23年度のクロスポイントを迎えることが大切である。そこからは右肩上がりになると思う。

収益の伸び、経費の削減の額、率を表現して欲しい。また、指標として医師一人あたりの患者数等を示して欲しい。もてる力を利用しているか否かという稼働率を示してほしい。

【事務局】 次回お示しする。

【委員長】 病院の収益としては赤字額が下がり、良い方向に向いている。この病院の病気は少しずつ快方に向かっていると診断できる。このまま階段を上っていけるかどうかである。

【事務局】 医師の異動について誤算があった。眼科の常勤医師の退職、泌尿器科の常勤医師が療養休暇に入ることで診療報酬が伸び悩んだ。また、内科医師の異動も激しく、しかも医師の確保が難しかったが、平成23年度は内科医師が4人の確保、外科医師1名が増えるので希望を持っている。このことにより、市民とも少しずつ信頼関係が築かれていると認識している。

【委員長】 地元のニーズにあった診療科目を増やし、多様化することが特効薬である。次に診療の質を上げることが順番だと思う。良い医師を育てていくことも必要である。今後は、良い医師を取られることも考えなければならない。医師を定着させることが大切である。

【委員】 嘱託・臨時職員は、事務・看護助手などか。

【事務局】 そのとおりである。事務でも医事業務は全て委託である。厨房も同様である。総勢は200名ぐらいである。

【委員】 一般会計からの繰入金はどのような基準で繰入れているか。年度により差が

あるが。

【事務局】 総務省からの繰出基準に基づき、救急医療の確保に要する経費、企業債の利息など一般会計から毎年1.5億円程度はいただいている。別に経済危機対策臨時交付金としてMRIの購入時に特別の補助をいただいた。このため、金額がメリハリのある数字となっている。

【委員長】 累積赤字はどれほどか。

【事務局】 約30億円である。

【委員長】 その赤字は、最終的にどのように処理するのか。

【副市長】 (最終的に清算となった場合は)一般会計が持つことになる。今後は、繰出基準に基づかない特別の繰出金は、一般会計から繰り出すことは難しいと考える。貸付金として返済計画を立て病院収益から返済していただく。短期資金の貸出しも行うが、これも年度末には必ず返済してもらっている。納税者も見ているので、いつまでもという訳にはいかない。

【委員長】 そのことを市民がよく認識し、地元の病院を支えていくという意識が必要と思う。他人事ではない。自分たちの病院という認識が必要である。これを支えてもらわなければならない。地域エゴもあるので、自立するためには、目標を定め、何年までにできなければ、覚悟することも必要ではないか。そうしないと本気になれない。赤字になれば市がやってくれるという逃げ道を考えていては、改革できない。児島地区の人たちが心をつなげて支えるという雰囲気が必要と思う。この運動を起すことも考えてはどうか。

【委員】 医師一人の収益は大きいので、思い切って医師の給与を増やすことも考えてはどうか。

【委員長】 この病院も病んでいる。病気を直すためには、ある程度の犠牲も必要ではないか。地元の人々の心は見えないが、カンパは見えるのではないか。これを守り立てていく地域ファンドを作るぐらいの気持ちが必要ではないか。全部、行政におんぶに抱っこの時代ではないように思う。病院を自分達で支えるということが見えてこない。気持ちの「見える化」も必要である。言うことは言うが、出すのは国だ、行政だと言うのはどうか。全国的に公的病院は8割が赤字である。倉敷市等の財政状況、東日本の惨状などを考慮すると、お金は今まで

どおり使えない。倉敷市も同様である。今までどおりの発想ではダメである。自分たちのことは自分たちで支える。そのためには、見える形の応援体制を作る。良い先生を引っ張ってくるためには、待遇が大切である。良い先生に来てもらうとなると待遇改善も必要である。このことを市民自らがやろうじゃないかという気概も必要ではないか。でないとこの改革も難しくなる。

【委員】 良い医師に来てもらうために、地域として強く要望しているということを目に見える形で応援をしたい。それがわれわれの責任と思っている。

【委員】 医師を連れてくることは必要である。医師という良いエンジンは必要である。良いエンジンが回るためには、周りのコメディカルの頑張りや気概は必要である。今後は、国からの支援も何もないゼロのつもりでやらないといけない。ということは身を削る覚悟をしていただきたい。もちろん、手弁当にせよとは言わないが、時間を掛けてでもしなければならぬ状況であるので、まず、この病院を維持・運営するためには皆がどうしたらよいか。職員自身が考えるべきである。そうすると、接遇の改善、医療自体のフォローは何ができるかが見えてくると思う。医師も人間であるので、皆が頑張っているのであればもう1年2年頑張ってみようかという気持ちも出てくる。医師も大事だが、職員も持っていただきたい。そうしないとよい方向に進まないと思う。今後、賃金が上がるという状況は考えにくくなっている。先ず職員が骨身を削る覚悟をしていただきたい。30億円の累積赤字を市が補填しているという状況、市自体が診療費の小学校まで無料化となり、住みよいまちを目指して努力していることが、病院の赤字のためにできなくなる。こんなことにならないよう、無料化の制度が影響を受けないよう、市民として職員として意識改革をやっていただきたい。江田院長は改革の気概を持っておられるので、院長についていってもらえたらと思う。私たちがフォローさせてもらう。

【委員長】 心のネットワーク、絆を見直し、この病院があることが誇りだと思えるようにしてもらいたい。病院が地元にあるかないかで、住みやすさはずいぶん違う。病気になってみなければ分らないが、皆で支えるという機運を盛り上げてもらいたい。これが本当の意味の改革であろうと思う。市民の方が当事者としての意識改革をしていただくことも必要ではないか。外部委員がきて議論しても始まらな

い。その原点が大切では。

【委員】 地元の方々には、地元で頼れる病院があるというありがたさを忘れていない。交通の便が良く倉敷地区まで行けば、いくらでも病院はあるとの考え方もある。しかし、健診等は地元の病院で受け、重大な病気でそこでしか治療できない場合は、大病院へ紹介をしてもらう。そこでの治療が終了すれば地元の病院に帰ってくるという連携プレーが病院としても必要である。患者さんの認識も、大きい病院へ行けばよいと思っている方が多いが、私も児島地域の人もそうではないことを認識することが大事である。

内科医師がいなくなった1年間に、病院に対する信頼感がなくなって患者が離れている。内科については、更に人数を増やしていただくことも必要だが、江田院長をはじめ良い医師が来られて頑張っておられるので、職員も一丸となってやっていただきたい。同時に、産婦人科にも良い先生が来られ、地元でも健診等ができることPRすることも必要ではないか。健診ができることを知らない患者さんも多い。児島地区でも健診ができるということを指導しているが、医師会を中心に徹底したい。とにかく、市民病院へ来ていただく。医師会も中心となり、意識改革をするように頑張りたい。市民病院で健診を受けてみて、良い先生に出会えば、ここで大丈夫だということの方が分ればよいのだが、その取っ掛かりが大切である。市民病院側でも、一時期できなかったことも今はできるということ、前向きにアピールし、掲示板等を利用して、患者さんに遠くまで行かなくても児島でできるという認識を持ってもらえるよう努力が必要である。

【委員】 看護師としては、いきいきとして働き続けられる職場づくりが課題であるが、高齢化に向けてこの病院が何を狙っているのかがわからない。一般病床、亜急性期、診療所など地域医療連携室を中心として、どのようにベットを回転させていけばよいのか。医療機関からの信頼、住人の方からの信頼を得るためには、口コミが大事である。医師の存在も大事であるが、それを支える人達もどう動いていくかによって、職員もやりがいを感じられる。これらのことは、民間はかなり求められる項目である。地域から信頼され、職員の家族が安心して利用できる職場作りが基本であると考えます。市民の方々から頼りにされて、大きい病院から帰っても市民病院が支えてくれ、在宅にあってもまた市民病院が支えてくれる。そ

のような病院になったらと思う。

【委員長】 それは、理想的な形ですね。早くなったらいいですね。

【委員】 小さい時から市民病院というと安心できる病院であった。名前からも信頼のできる病院であった。赤字があることを市民の方に認識してもらおうと同時に、定期的に市民・患者にアンケートをとって、節約できる部分などの意見を聞いてはどうか。それにより、市民ぐるみで改革をしていきたい。

【委員】 内部で経営改善を検討する場合は、現状を把握したうえで、当事者意識をもって自らが対応していただきたい。その場合数字をもって判断するが、その数字が他と比較して適正かどうかを認識することが大切である。一般的に公的な部門は、年功序列の賃金、一般企業とは違った形で恩恵を受けているとも聞くので、仕事内容と賃金が適正であるかどうか、従来どおりなんとなく支払われているようなものがないかどうかなど、見極めて欲しい。市民病院を病気に例えられたが、病気の根本原因は何処にあるのかを見極めた上で治療をしていただきたい。対処療法ではなく、根本的な治療をお願いする。そのためには、「見える化」は必要である。そのためには数値、やっていることなど、内部の職員はもちろん市民からも見え、評価できる透明な、風とおしのよい組織にして欲しい。

【委員長】 「市民病院は変わりました」といった垂れ幕を出してはどうか。

【事務局】 赴任当時は、内科医師がいないだけではなく、病院がそのものが崩壊していた。組織がなかった。病院の体をなしていなかったなので、企業体として、みんなが決めたものを実行していくところから始めた。委員会も立ち上げた。今後は、皆さんに支えていただかなければならないので、ボランティア委員会を立ち上げたい。清掃だけでなく、中の業務も考えたい。ボランティアを病院の中核に据えたい。

この2年間は、医師に対して来てくださいと言える状況ではなかった。7割の病床利用率を維持しつつ、診療の質が上がれば診療点数を上げることができ、1億円程度の増収が見込める。さらに来年度はリハビリテーション科の職員を6人から10人に増員した。また、エコーのできる臨床検査技師の採用、これらのコメディカルの増員、新たな外科医の赴任により最低8,000万円程度の収益

増が見込める。これらを考えると1.8億円の赤字の解消はでき、黒字化が見えてくると考える。平成23年度を見ていただきたい。そこで、ここまでやったのになぜ黒字にならないのかといったところから、本格的な議論が始まると考えている。赤字病院である限り、市民に対して顔向けができない。まずは収支をとんとんにし、次のステップを目指したい。平成23年度は職員を叱咤激励する。

【委員長】 平成23年度のクロスポイントで大きく変わると思う。それまで苦勞されると思うが、頑張りにも限界があるので、一人で頑張るより大勢で頑張ってもらいたい。江田院長の気持ちを実現するためには、頑張っていることと、改善をして良い方向に向かっていることを市民に理解してもらう方法を考えること。この両方が相まって、クロスポイントである平成23年度が早く迎えられ、黒字化の目途が立つ。地元の自治会をはじめ、病院の先生方も地元へ下りていってもらい、市民病院ではこんなこともできる、こんなことも行っていることを市民の方に理解してもらおう努力をしていただきたい。また、地元の先生方にとっても、岡山大学の中継点としての市民病院であり、市民病院があつたらありがたいと思えるように、官民一体となって、もちつもたれつという関係で市民病院を支えることも考えて欲しい。市民病院は更に次元の高い所とネットワークを組み、みんなで市民病院を支えてもらいたい。住民もカンパするなどの熱意が必要ではないかと思っている。目に見える形、運動が起こることが必要と考える。

【委員】 運動は必要と思う。

【委員長】 院長と自治会長さんと話しをされてはどうか。そうすれば自然によくなると思う。

【委員】 市民病院を利用していただくことが一番のカンパだと思う。

【事務局】 外からのご意見はありがたい。中にいたら分らないことが多い。職員の刺激にもなる。

【委員長】 住民の方も先生の顔を見たら安心する。先生と患者のFace to Faceが重要である。通常の生活の中で会うチャンスを作っていただきたい。健康講座の開催、自治会の勉強会などの開催が大切である。それらのことをやってもどうにもならなければあきらめもつく。市からみれば、倉敷市全体のことも考えなければならぬ。市民病院だけに、何十億円も掛けるわけにはいかない。是非運

動として起していただきたい。

【事務局】 必ず黒字にします。

【委員長】 期待します。

【事務局】 公的病院として児島市民病院が請け負うものが何なのかを考えないと公的である必要性がないと思っている。経営のみ、得意分野のみで金儲けをする病院であれば公的病院である必要性はないが、災害時等にこれだけのスタッフを確保しているという税金の使い道もあると考える。そのようなことを根本に見据えないと市民病院にならないと考えている。まずは、平成 23 年度は収支をとんとんにしたいと思っている。

【委員長】 公的病院は民間ができない部分を補うことだと思う。それは、ペイはしないが市民にとっては必要だと思う。そこに税金を持ってくる意味がある。赤字部分を民間でやれば続かない。そこに公的病院の使命がある。しかし、赤字部分を負担するためには、黒字部分も持っておかなければならない。そのバランスが大切である。平成 23 年度まで頑張っていたら、大きく変わると思う。黒字になったら全然違う病院に生まれ変わると思う。そこまで頑張ってください。市長さんとの懇談はうまくいっているか。

【副市長】 院長と市長の意思を通じるようにさせていただいている。院長の申し上げたことは、伊東市長の願いでもある。平成 23 年度が正念場だと市長自身も思っている。委員長の言われたクロスポイントが近いと思っている。

【委員長】 人が会って先ずコミュニケーションを取ることから始まる。電話だけでは心は通じない。Face to Face で、本音で話すことが大切である。このことは市民との場合でも共通である。次の評価委員会では良い報告を聞かせていただきたい。期待している。

7 閉会