令和５年度第２回　高松市立病院を良くする会　会議録

開催日時：令和５年１１月１４日（火）１３時～１５時
場所：高松市立みんなの病院　みんなのホール

【出席者】

（委　員）会　長　谷田　一久（東京都立大学客員教授）
副会長　伊藤　輝一（一般社団法人高松市医師会　会長）
安藤　幸代（公益社団法人香川県看護協会　会長）
藤田　純子（公募委員　がん患者会ネットワークかがわ　会長）
森山　敏子（公募委員　仏生山地区コミュニティ協議会
安心の素部会　所属）
和田　頼知（和田公認会計士事務所　公認会計士）
（事務局）市職員３５名
（傍聴者）なし

開会　13:00～

1　病院事業管理者挨拶

本日は、大変お忙しい中、委員の皆様方におかれては、令和５年度第２回高松市立病院を良くする会に御出席を賜り、感謝申し上げたい。また、日頃より、御助言、御指導いただき、重ねてお礼申し上げたい。

今年度、第２回の本会は、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが、５類に移行となったことから、今回も、Web 併用ではなく、対面での会議とさせていただいた。

当院は、この９月に、無事、開院５周年を迎え、今年は、５周年記念行事を、例年開催している高松市立病院学会と併せて行った他、職員被服のリニューアルや、記念誌の発行、病院文化祭も大々的に開催した。

患者数については、入院、外来ともに、まだまだ開院当初のようにはいかないが、少しずつ回復してきている状況である。特に救急患者数は、毎年右肩上がりで推移しており、新型コロナウイルス感染症同様、高松市民に対し、貢献できているのではないかと自負している。また、長年の懸案事項であった、初期臨床研修医の獲得について、今年度、４人ではあるが、フルマッチとなり、喜ばしく思っているところである。このようなことからも、病院として、良い方向に向かっているのではないかと感じているところである。

また、塩江分院については、毎年、人口減少が激しく、現在、入院患者数は、毎月 10 人未満の状況となっていることから、来年度より、入院の受け入れを休止することとした。今後は、みんなの病院との連携を更に強化し、みんなの病院において、塩江地域の入院患者を受け入れることとした。

さて、今回の良くする会は、前回の自己評価について、委員の方々からの総合評価をいただくことになっている。新たな公立病院経営強化ガイドラインも発表され、策定に向けて現在取り組んでいるところだが、今回示された、地域の医療機関との機能分化、連携強化等について、今までどおり、更に精進しようと思っている。

永きに渡り、当院を安定的に維持、継続して運営していくためにも、委員の皆様には、忌憚ない御意見、御指導を賜りたく思う。本日は、何卒、よろしくお願いしたい。

2　議題

（１）高松市病院事業経営健全化計画（令和４年度実績）に係る総括評価ついて

経営企画課　説明

（会長）

今回、委員の中で、評価することが初めてとなる方がいらっしゃるが、評価するに当たり、専門用語等もあり、苦戦されたのではないか。市民に伝わるかどうかといった視点も重要となることから、率直な意見をお聞きしたい。

（委員）

たくさんの評価項目があり、難しかった。医療に精通していない自分のような者が評価をして良いのかという葛藤もあり、責任を感じたが、分かる範囲で評価させていただいた。

（会長）

それでは、評価に移りたい。一通り、評価を進めていくが、委員の意見が分かれている項目について、掘り下げて協議し、同意を得て一つにしていきたい。

「高松市医療全体の最適化を目指した役割の強化」について、委員の評価は、「計画どおり順調である」が４と、「おおむね順調である」が５と２分しているが、何か意見はあるか。

（副会長）

コロナ禍であった３年間は、コロナ禍にありながら、できる限りの努力をされていたことが良く分かる。また、研修についても、積極的に取り組まれている。問題はこれからである。みんなの病院の最大の問題点は、高松市街から距離があることである。今後、独居老人が急激に増えることが予想されるが、高齢者の通院方法について、対策を検討すべきである。今回は、その辺りを勘案しながら評価させていただいた。

（委員）

救急患者数について、コロナ禍にありながら増加していることを評価した。

（委員）

個人的に、救急医療に堅実に取り組むことが、町の中にある病院の使命ではないかと考えて

おり、そういう意味で、みんなの病院は、市民病院の役割、使命を果たしているとして、「計画どおり順調である」と評価した。積極的な PR が足りないのではないかという意見もあるが、救急は命に直結するため、救急に尽力していることは高く評価できる。

（会長）
救急車の搬送困難患者がどのくらいあるのか。

（副会長）
現在、救急車の出動が不必要と判断される要請件数が増加しており、全国的に問題となっている。本当に、救急車を必要とする患者が、搬送困難となっていると報告を受けている。

（会長）
そのような状況の中、「高松市医療全体の最適化を目指した役割の強化」について、堅実に取り組まれていることを評価し、「計画どおり順調である」としたい。
「医師確保機能の強化」については「おおむね順調である」、「メディカルスタッフの確保と機能強化」については、「計画どおり順調である」で一致しているので、このままの評価とする。
「医療安全の強化」について、医療職に限らず、全ての職員で、感染に関しての研修に取り組まれる等、全職員で真摯に取り組まれていると理解している。しかし、医療安全については、高いレベルを求められることから、あえて厳しく、「おおむね順調である」としたい。
「医療品質の向上」については、「おおむね順調である」、「災害医療の強化」については、「計画どおり順調である」で委員の意見は一致しているため、そのままの評価とする。
「チーム医療体制の充実」について、委員の意見が分かれている項目だが、意見を伺いたい。

（委員）
チームが多くあり、それぞれ大変だと思うが、活発に活動できていることを評価した。また、それにより、他職種間の連携も強化されており、連携と言った意味でもチーム活動ができていることを評価した。

（委員）
地方紙に、みんなの病院に入院した患者の感想が載っていたが、病院の対応に対し、感謝の気持ちを述べられていた。それを目にした時、スタッフの連携の強さを感じ、高く評価した。

（会長）
多くのチームが存在し、活発に活動しており、結局それらがきっかけとなり、相互作用し、新型コロナウイルス感染症を乗り切っていく上で、組織も変化する。あるいは、状況に応じて対処していく力を携えたのではないかと感じている。全体的に、チームとして活動するという文化が構築できた印象を受けた。このことからも、評価としては、「計画どおり順調である」と

したい。
　「市民との信頼関係の強化」について、委員の意見も概ね、「計画どおり順調である」とのことから、その評価としたい。
　「患者の視点に立ったサービスの提供」について、ここは、委員の意見が、「計画どおり順調である」と「おおむね順調である」に分かれているが、何か意見はあるか。

（委員）
　私は、「おおむね順調である」と評価したが、病床管理の情報共有について重点を置き、評価した。病床管理の情報共有は、日常的に図られているべきである。また、セカンドオピニオンについて、積極的に患者に勧めているかというところを評価したいため、その評価とした。他病院にセカンドオピニオンを求めることは、デリケートな問題であるため、患者としては、言い出しづらいものである。患者が、他病院の意見を聞きやすいような対応は取られているか。セカンドオピニオンについても、何らかの指標があれば、判断しやすいがどうか。

（みんなの病院院長）
　セカンドオピニオンについて、患者より要望のあった場合は、速やかに、セカンドオピニオン外来を通じ、他院を受診していただくシステムとなっている。治療機会を選択いただくことについては、明確な指標を設けていないが、がん治療において、病状、年齢に応じた様々な治療法や選択肢があるが、当院で困難な治療も選択肢として提示し、治療可能な他病院を紹介している。

（委員）
　みんなの病院で可能な治療法と、そうでない治療法を選択できるシステムは、とても重要で、それが選択できることは、高く評価できる。私は、セカンドオピニオンについて、多く相談を受けるが、直接担当医には言い出しづらいそうだ。医師を通さずに、セカンドオピニオンができるシステムの構築について、御一考いただければと思う。

（みんなの病院院長）
　できる限り、患者の要望をお聞きできるような診察を心掛けるようにしているが、やはりご指摘のとおり、セカンドオピニオンについては言い出しづらいと思う。当院は、患者サポートサンター也も設けているので、診察中に、言えなかったことや、ご理解いただけていないこと等、疑問に思われている点については、そこを通じてご意見をいただくというシステムもある。今後は、そちらも積極的に活用していただけるようアナウンスしていきたい。

（委員）
　是非、患者が、多くの選択肢を選択できるよう、今後とも取り組まれたい。

（委員）
　がん患者会ネットワークに携わる者として、みんなの病院に、がん診療支援センターが設置されていることは認識しているが、あまり情報がなく、それがどう使えるかということは理解できていない。そういった情報をいただければ、患者会へ伝えることができる。セカンドオピニオンも含め、情報発信を進めていただきたく思う。

（会長）
　他病院で、「私のカルテ」を発行し、渡しているところがある。特に積極的なのは、血液内科で、がん患者に病院のカルテを渡すもので、病状説明の際には、ビデオ撮影し、それを DVD にしてお渡ししている。さらに、患者ごとの個別の治療方針をパワーポイントで作成し、説明、その後、お渡しするという仕組みを持っている。この、「私のカルテ」は、カルテがベースになっており、「私のカルテ」を持参し、他病院を受診しているようだ。例えば、大学病院へ相談に行き、結局、通院に便利、治療方法が同じ等の理由で、元の病院で治療を行うことが多いようだ。大学病院を受診したことで、自宅から近い所で、大学病院と同じ治療が受けられることが確認できる。今後、こういった方法が、一つの流れになるように感じている。「患者の視点に立った」という観点から、一つ紹介させていただいた。評価としては、「計画どおり順調である」としたい。
　「地域医療連携の強化」、「情報発信」について、ともに「計画どおり順調である」で委員の意見は一致しているため、このままの評価とする。
　「効率化の推進」について、効率化には、経営の効率化、診療を進めていく上での効率化等、他にも様々な視点での効率化があると思うが、多くの委員は「おおむね順調である」と評価している。コロナ禍で十分に機能したことを評価し、「おおむね順調である」としたい。
　「管理体制の強化」について、委員の多くは「おおむね順調である」と評価している。具体的な実施内容の「（６）勤務環境の改善」について少し説明を願いたい。コロナ禍であったことが、職員の年次有給休暇取得に影響したか。

（みんなの病院事務局長）
　年次有給休暇の取得状況について、年間 10 日取得を目標としており、実績としては達成している。コロナ禍であったことについては、医療現場においても、多くの職員や家族が罹患し、余裕のない状況であったが、無事、乗り越えられることができた。

（会長）
　年次有給休暇取得日数、年間 10 日という数字は、十分な目標なのか。

（みんなの病院事務局長）
　これまでの実績に基づき、10 日強としている。また来年度は、働き方改革を踏まえ、バランスを持って管理していきたい。

（委員）
　年次有給休暇取得状況は、コロナ禍であったことに加え、職種により、大きく差があったことと思う。今後、アフターコロナとなった時には、全て消化を目指してほしい。

（委員）
　来年の働き方改革により、時間外勤務時間が規制され、時間外勤務時間、年間 960 時間以内となることが決定しており、対応に苦慮していることと察するが、現在の状況はどうか。

（みんなの病院事務局長）
　当院は、医師を始め、職員は、36 協定があり、年間 960 時間以内は達成できる見込みである。ただ、宿日直勤務許可をベースに救急を運営しているため、そこをどうクリアしていくか検討の必要がある。

（会長）
　「管理体制の強化」については、課題があることから、「おおむね順調である」とする。
　「一体化の推進」について、委員の評価は、「計画どおり順調である」と、「おおむね順調である」に分かれているが、総括としては、みんなの病院、塩江分院ともに、「計画どおり順調である」となっている。この項目については、双方がどう思っているかが重要になることから、相手側となる、塩江分院院長に意見をお聞きしたい。

（塩江分院院長）
　一体化について、現在、塩江分院は、みんなの病院がなければ成り立たない状況である。当直、看護職の連携等、様々な協力を得ているが、中でも、重症化した患者を対応していただいていることは、非常に感謝している。連携として、滞りなく行えていると感じている。

（会長）
　塩江分院院長の意見も踏まえ、「一体化の推進」については、「計画どおり順調である」との評価としたい。
　以上のことを踏まえ、最終的に総合評価となるが、去年、一昨年とコロナ禍にありながら尽力されてきたことを継続していくという意味で、「おおむね順調である」との評価としたいがどうか。

（委員）
　項目別の評価として、「計画どおり順調である」との評価が多いことから、総合評価も「計画どおり順調である」としてはどうか。

（会長）
　確かに、令和２年、３年より、「計画どおり順調である」との評価が増えている。また、「おおむね順調である」より「計画どおり順調である」の項目が多い。他の委員のみなさんの意見はどうか。

（副会長）
　総合評価は、「計画どおり順調である」とすると、限界までやったという印象を受ける。まだ途上だという意味で、「おおむね順調である」との評価で良いと思うが。

（委員）
　数が勝っている方の評価で良いと思う。

（委員）
　まだ伸びしろがあることを期待して、「おおむね順調である」で良いと思う。

（委員）
　全体的に、非常に良かったと思うが、新型コロナウイルス感染症から抜け切れていない内容のものもあるように見受けられるので、今回は、「おおむね順調である」としたい。

（会長）
　委員の方々の意見も含め、まだ「おおむね順調である」と評価されている項目も多数あることから、今回の総合評価は「おおむね順調である」としたい。まだ取り組むべきことはあるということであり、今後、さらなる改善に期待する。
　次に、塩江分院の評価に移りたい。
　「地域医療の推進」について、委員の意見は分かれているが、地域の状況、人口減少の中で、訪問看護、訪問リハビリテーションを非常に頑張って取り組まれた様子がうかがえる。委員の皆さんから何かあるか。

（副会長）
　地域的な問題、マンパワーの問題等、厳しい状況の中、非常に尽力されている。努力の跡がうかがえ、良かったのではないか。

（委員）
　訪問看護について、今年度、件数も増加しており、高齢化の進んだ地域で、重要性を示せたと思い、高く評価した。

（委員）
　地域医療について、塩江分院の尽力に驚嘆した。さらなる進展を期待する。

（委員）
　今後、塩江地域で、是非進めていただきたい、訪問医療に尽力されており、「計画どおり順調である」と評価した。

（会長）
　塩江分院は、今後、病床を廃止して進めていくという理解で良いか。

（病院事業管理者）
　今後、塩江分院は、病床を廃止する。病院の老朽化により、漏電、漏水等、様々な不具合が生じており、入院患者の受入れが十分にできないことと、地域の過疎化の進行により、入院患者数も激減していることが理由である。今後は、みんなの病院との一体化を更に強化し、外来機能と訪問医療に注力していきたい。

（会長）
　今年度の訪問看護、訪問リハビリテーションの実績はどうだったのか。

（塩江分院事務局長）
　今年度９月までの実績として、訪問看護件数は、昨年と同程度となっている。訪問リハビリテーションについても、昨年度大幅に件数が伸びたが、それと同程度で推移している状況である。来年度以降、診療体制が変わっていく中で、いかに強化、拡充していくか、検討したい。

（会長）
　委員の皆さんの意見を踏まえ、「地域医療の推進」については、今後の期待を込めて、「おむね順調である」としたい。
　他の項目については、委員の意見は、ほぼ一致しているため、意見が分かれている項目について議論したい。
　「患者の視点に立ったサービスの提供」について、委員の意見が分かれてはいるものの、比較的良い評価をされていることから、この項目は、「計画どおり順調である」としたい。
　「管理体制の強化」について、具体的な実施内容として、（１）病院事業の健全かつ円滑な運営、（２）実務実績報告会・目標発表会の開催、（３）勤務環境の改善と３項目あるが、自己評価は、（１）「おおむね順調である」、（２）（３）「計画どおり順調である」となっている。自己評価の数としては、「計画どおり順調である」が多いが、（１）は、重要視すべき項目であることから、「おおむね順調である」としたい。
　「一体化の推進」について、今度は、１年間を振り返り、みんなの病院から見た塩江分院に

ついて意見をいただきたい。

（みんなの病院院長）
　当院は、高松市医療全体の最適化を基本方針としており、高松市全体を見据えた地域医療に対するサービスの提供を本分としているが、塩江分院に関しては、可能な限り、紹介を全て受けることで院内の意思統一を図っており、ソフト面、ハード面ともに、一体化ということで、整合性は取れていると思っている。

（会長）
　「一体化の推進」については、委員、また病院間双方の意見も一致していることから、「計画どおり順調である」とする。
　塩江分院の評価については、これまで出た意見をまとめ、修正して評価委員会の意見としたい。全体の総括については、本日の協議を踏まえ、最終案を作成することになるが、その作業については、ご一任いただきたい。
　以上で個別の評価を終了とする。

（２）　次期経営健全化計画の策定について
経営企画課　説明

（会長）
　第５次高松市病院事業経営健全化計画（案）について、何かあるか。

（副会長）
　１日当たり患者数について、入院、外来ともに、右肩上がりに計画されているが、今後、高齢者が急激に減少していく中で、そのような計画を立てることが危惧されるがどうか。

（病院局長）
　昨今の社会情勢を踏まえ、右肩上がりを維持することは、厳しい状況であることは認識している。今回の目標値は、右肩上がりという考え方ではなく、入院については、過去の経緯を勘案し、策定した。外来については、当院は、以前より、入院患者数に対する外来患者数が少ないことが懸案事項であったため、適正化を目指し、目標として努力しようという意味合いで策定した。

（副会長）
　目標値の算定基準は、非常に難しいことと察する。今回の目標値は、努力目標として掲げていると思うが、目標を達成するためには、さらに積極的に集客方法を検討すべきである。みんなの病院は、高松市街から距離があることと、高松市街からここに来る途中に、いくつも病院があることがネックとなっている。患者は、自宅から近い病院を希望されることが多い。この

ようなことからも、アクセスをもう少し工夫されるべきだと思う。

（会長）
　その件について、是非、具体的な方策も含めて検討されたい。医師会と意見のすり合わせをすることも一方策である。地域医療提供体制の確保を大目標に掲げているのだから、やはり、この計画については、地域医療の重要なパートナーである、開業医、医師会と、お互いの共通認識を持ち、将来の高松市の医療を創造していくということが、非常に重要なことだと思う。是非ご検討いただきたい。

（病院事業管理者）
　私も医師会に所属しているが、病院間の機能分化、連携強化が非常に大事だと感じている。限られた外来患者数を、病院間で、お互いにどういった患者を診るか、どういった専門性で診るか等の役割分担を、高松市の中で進めていかなければならないと感じている。医師会の院長が集まり、連携について議論することが重要だと考えている。

（会長）
　他病院がこの計画を目にした時に、みんなの病院が何をしようとしているか分かるような、合理的な根拠を持ちながら、是非策定に当たってほしい。

（委員）
　資料の市民アンケートの実施結果に、市立病院に求めることとして、夜間休日、小児、周産期、がん診療とあるが、実際、全て対応できるのか。病院間の連携という議論が出たが、各病院の守備範囲を話し合うことが、地域医療の確保として、最も重要ではないか。一つの病院が全て担うことより、病院間の役割分担について、積極的に議論していただきたい。
　収支計画について、単年度収支の黒字化を目標とされているが、減価償却費も含めたところで、強固な経営基盤を作っていただきたく思う。
　塩江分院の訪問看護件数について、目標値は、年間 1,900 件を継続とのことだが、今後、訪問看護に更に注力するという議論があるのであれば、スタッフを増員し、件数も増加させていくような目標を立てるべきではないか。

（病院局長）
　単年度資金収支について、企業債の返還が始まることもあり、単年度資金収支の均衡を図ることを最小限の目標とした。将来的には、減価償却費も含めた黒字化を目指すことを目標としている。

（委員）
　一般的に、みんなの病院は、高松市内の中で大きい病院という位置で認識されていると思う。

塩江分院は、訪問医療に移行している印象を受けた。現在、香川県内で、市立病院がそういった機能を持っているところはない。大病院であるみんなの病院のサポートを受けながら、地域の医療を担っていくことは、市立病院という意味で、大事な機能だと思う。高齢者が、自宅でずっと元気で暮らしていくことは、介護だけでは難しい。地域の中で安心して暮らしていけるような、介護を含めた医療体制を構築していただきたく思う。

（会長）
　兵庫県の病院へ、埼玉県から医師が研修に来ていた。それは、大都市部での高齢化に備え、既に高齢化が進んでいる地域で、若い医師を育成することを目的としたものである。そういった意味で、塩江分院は先行している。その先行しているノウハウが、今後、高松市内の医療機関で活きてくるのではないかと感じている。

（委員）
　香川県の全人口の半分程を有する高松市において、中心市街地と仏生山地区の２つの地域を、高松市の中心と置いている。第２の中心となる仏生山地域に、みんなの病院を置いているということは、香川県の高松市における状況を先読みして、この地を選択したのだと考えていた。また、仏生山地区は、香川県東部からの方々を含めた医療圏という印象である。この計画には、そういった人達のニーズをとらえた医療を提供することが示されていると思うが、診療単価をあまり伸ばしていないことが懸念される。この医療圏の中で、何か特色を持たせるとか、工夫をすれば伸びていくものであれば、据え置きではなく、もう少し上を目指してはどうか。

（経営企画課）
　診療単価について、当院の入院診療単価は、コロナ禍前は、56,000 円～58,000 円だったが、新型コロナウイルス感染症患者は、診療単価が高く、60,000 円を超えるようになった。今後、新型コロナウイルス感染症は、収まっていくことで、診療単価もコロナ禍前程度になることが予想されるが、現在の高い水準での単価を維持していきたいと考えている。この資料では現状維持に見えるが、実際は上げており、高い水準を目指すように策定している。

（病院事業管理者）
　入院診療単価について、高松赤十字病院や香川県立中央病院は、約 80,000～90,000 円、当院が約 60,000 円、香川県東部の病院になると、約 46,000 円と、大きく幅がある。以前より、この差について、考査しているが、病院の機能、在院日数等、様々な要素が複雑に絡まって入院単価が決定するため、慎重に精査した結果、今回の目標値を設定している。

（会長）
　地域の中での医療提供の考え方について、市街にお住まいの方と、そうでない方との中で、医療を決める上での格差が大きくなってはいけない。平等性を考えると、市内一定水準以上の

医療を受けられる状況を作るということは、市の行政としては、当然考えられ、重視されている。

以上のことを踏まえ、この計画の項目策定をする際、基本方針を柱にしてほしいと思う。

１「『リーディングホスピタル』として、高松市医療全体の最適化を目指します。」これは、市の中心地と、そうでない方の最適化。また、地域の医療機関との最適化と言う非常に大きな視点。

２「『安全で良質な医療』を、ファインチームワークで提供します。」これは、業務のプロセスについて工夫をしていくことを宣言されている。

３「『まごころのある医療人』を、全力で育成します。」これは、個々の職員に、学習する機会を提供し、一人一人が、豊かな教養ある医療人に育成するということ。

４「『地域とのつながり』を大切にし、みんなの暮らしを支えます。」これは、市民との繋がりの重要性を説いたもの。この４つの基本方針は、経営において、全ての要素を汲んでいる。国が求めていることは、全て、基本方針の中の一部に過ぎないと思う。是非、この基本方針に重点を置き、大事に進めていただきたい。また、コロナ禍の３年間を振り返ると、みんなの病院の強みが見えてくると思う。是非、強みを見つけ、それをさらに強化されたい。強みを見つけて利用するという観点を持ってほしい。

皆さんから頂戴した御意見を参考に、是非、実効性のある計画を策定してほしい。職員や地域の皆さんにもご納得いただけるような内容にしていただければと思う。

（病院事業管理者）

本日は貴重な御意見をいただき感謝申し上げたい。先程、評価いただき、「おおむね順調である」と評価されたところは、励ましとして受け止めたい。

強みについて、コロナ禍を経て、当院は、強みのないところが強みだと感じているところである。感染症、救急、がん診療等、職員一同、一致団結し、オールラウンドに対応でき、方向性も定まったところである。

経営については、依然厳しい状況だが、高松市民のために尽力することが、当院の使命だと思っているため、引き続き鋭意取り組みたい。委員の皆様におかれては、引き続き、御協力をお願いしたい。

本日の御指導に関し、感謝の意を表したい。

閉会　15:00