

平成28年度第1回 高松市立病院を良くする会 会議録

開催日時：平成28年7月5日（火）15：00～17：10

場 所：高松市民病院 西会議室

【出席者】

(会 長) 谷田 一久 (株式会社ホスピタルマネジメント研究所 代表)
(副会長) 神内 仁 (一般社団法人高松市医師会 会長)
(委 員) 中村 明美 (公益社団法人香川県看護協会 会長)
二島 多恵 (公募委員 香川がん患者おしゃべり会 代表)
藤田 徳子 (株式会社フェアリー・テイル 代表取締役)
横見瀬 裕保 (国立大学法人香川大学医学部附属病院 病院長)
吉田 静子 (高松市婦人団体連絡協議会 副会長)
和田 頼知 (有限責任監査法人トーマツ 公認会計士)
(事務局) 市職員29名

開会 15：00～

1 病院事業管理者あいさつ

地方公営企業法第3条に「地方公営企業は、常に企業の経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進するように運営されなければならない」とあるが、平成24年度及び25年度は黒字に転換したものの、26年度及び27年度は再び赤字となるなど大変厳しい経営状況となっている。一方、公共の福祉については、本日配布している資料の自己評価にもあるとおり、職員一丸となって医療の質の向上に努め、一定の成果を得られたものと考えている。

しかし、経済性を発揮して経営基盤を強化することは当然おろそかにできないものであることから、本日は、それを踏まえた御意見をいただき、我々の共通の価値観であり行動指針である「生きる力を応援します」の実現に、少しでも近づけるような会になればと思う。

(事務局)

議事の進行については、高松市立病院を良くする会設置要綱に沿い谷田会長に議長をお願いしたい。

(会長)

本日、委員の皆様には赤字に陥っていることを踏まえ、忌憚のない意見をお願いしたい。

なお、この会は公開であり、本日は12名の方が傍聴している。また、会議録については、要約した発言内容を市のホームページに掲載することとしている。

それでは、高松市病院事業経営健全化計画の具体的取組状況について、平成27年度実績報告を市民病院からお願いしたい。

(1) 高松市病院事業経営健全化計画【平成27年度～平成29年度】の具体的取組状況について（平成27年度実績）について

(ア) 高松市民病院

高松市民病院院長 説明

(資料：経営健全化計画の重点取組状況 平成27年度実績と28年度目標 (プレゼンテーション用))

(会長)

進め方について、すべてのプレゼンを終えてから協議したいと思うが、その都度、発言したいことがあるらばお願いしたい。

特に発言がなければ、次に塩江分院からお願いしたい。

(イ) 高松市民病院塩江分院

塩江分院院長 説明

(資料：経営健全化計画の重点取組状況 平成27年度実績と28年度目標 (プレゼンテーション用))

(会長)

特に発言がなければ、次に香川診療所からお願いしたい。

(ウ) 高松市民病院附属香川診療所

香川診療所所長 説明

(資料：経営健全化計画の重点取組状況 平成27年度実績・28年度目標 (プレゼンテーション用))

(会長)

特に発言がなければ、次に、平成27年度病院事業会計決算概要について、経営企画課からお願いしたい。

(2) 平成27年度病院事業会計決算概要について

経営企画課長 説明

(資料：平成27年度高松市病院事業決算の概要について (プレゼンテーション用))

(会長)

プレゼンにより、3病院とも市民に対して様々な取組みを行っていることが分かり、特に塩江分院及び香川診療所は、地域包括ケアについて、高齢化を見据えた先進的な取組みをされており、私のカルテ、地域への出張講座などは公立病院らしいと思う。ただ、市民病院の赤字が大きく、それをどう評価するかという問題もあることから、赤字を解消するための意見などもいただきたい。

病院ごとに発言をいただきたいが、まず塩江分院についてお願いしたい。

(委員)

収益的収支の説明の中で、一人一日当たり約7,100円の効率化を図る必要があるとのことだが、どういうことか。

(塩江分院院長)

塩江分院は約6,700万円の純利益を計上したものの、一般会計繰入金を除いた実質収支は約1億

8,200万円の赤字であったことから、一般会計繰入金がなくても黒字化するためには、職員一人一人が一日当たり約7,100円の効率化を図る必要がある。

(会長)

一般会計繰入金が約2億円あるが、これに見合った政策的な取組みについて説明をお願いしたい。

(塩江分院院長)

巡回診療、訪問看護、タブレット端末を活用した遠隔医療システムの運営といった、へき地医療の確保などに取り組んでおり、地域医療の推進に大きく寄与しているものと考えている。

(委員)

訪問看護に同席したことがあるが、地域医療の目玉とも言えるものであり、診療報酬は少ないものの継続していただきたい。

(会長)

高松市立病院では、一般会計繰入金を除いたものを実質収支と定義しているが、地方公営企業法では、不採算地区病院の運営に要する経費など、経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費は、一般会計において負担するものと定められている。このことについて、どのように考えているのか。

(病院局長)

冒頭で管理者も述べたように、公立病院である以上、本来の目的は公共の福祉であり、経済性ばかりを優先すべきではないものの、一般会計ありきにならないよう意識付けることも必要と考えている。

(会長)

塩江分院は公立病院として、さらなる高齢化を見据え、タブレット端末を活用した先進的だが、診療報酬の少ない取組みも積極的に行っており、一般会計繰入金として税金が投入される意味は、このようなところにもあるのではないかと。

(病院事業管理者)

自治体病院は、市の医療政策の一環として設置・運営されているものであり、その経営に当たっては、経済性ばかりでなく、医療政策の実現にいかに関与したかを評価することが重要である。塩江分院は、医師、看護師などが地域へ出向き、市が医療政策として掲げている地域まるごと医療を着実に実践しており、一般会計繰入金は、赤字補てんではなく、このような取組みに対してのものである。

(会長)

高松市の定義では実質収支がマイナスとなっているが、一般会計繰入金は市の施策事業に対して一般会計が負担するものであり、単に、それがなければ赤字でしたと表現するのは誤解を招く恐れがあることから、何らかの対応を検討されてはどうか。

(委員)

地域医療を実践する中でタブレット端末を活用した先進的な取組みも行っている一方、アナログではあるが、個人的には私のカルテを活用して地域ぐるみの医療を実践していることについて、非常にいい取り組みだと注目している。

(病院事業管理者)

私のカルテについてはブックを渡し、冷蔵庫に引っ掛けてもらえるよう提案している。このように分かりやすい場所に保管してもらうことで、ヘルパーや民生委員が体調を確認したり、介護状況などを記入したりすることができるし、それを医師や看護師が見て、どのような日常生活を送れているかを知ることができるものであり、全国に誇れる取組みだと自負している。

(会長)

私のカルテは他の医療機関でも取り組まれているのか。

(病院事業管理者)

他の医療機関には広がっていないが、高松市医療全体の最適化を目指している我々としては、このような有意義な取組みは、ぜひ広げていきたい。

(会長)

高く評価している委員もいることから、ぜひ他の医療機関にも広がるよう、アピールしてはどうか。ほかに発言がなければ、引き続き香川診療所について発言をお願いしたい。

(委員)

地域に出向いて健康教室をしていることについて、私が関係している保健委員会では、地域包括支援センターに相談して何とか講師を探しているような状況である。ですから、このように協力してもらえる地域を大変うらやましく感じるのだが、他の地域にも要請があれば来てもらえるのか。

(香川診療所所長)

要請があれば、どこでも検討するが、専門外であれば市民病院にお願いすることもある。

(委員)

これまで市民病院から来てもらったこともあるので、今後ともお願いしたい。

(委員)

少ない職員で地域に出向いている点は評価できる。今後は新病院に移転統合されるが、あまり大きい病院がないところに新たに整備されることもあり、こちらも期待したい。

(委員)

香川診療所では、寄附講座を開設し、地域包括医療学講座の医師が診療もされているが、これは大いに意義があり、香川大学の実習生が集まるのも、このためだと思う。なお、他病院では予算上、突然寄附講座が閉設されるような事例もあることから、香川診療所においては、今後とも継続できるよう配慮されたい。

(病院事業管理者)

香川診療所における地域包括医療学講座は開設して4年になるが、診療所の活性化にも大変寄与しているので、今後とも継続していきたい。

(会長)

これまで地域包括医療講座を受講した医師は、地域医療の分野において活躍しているのか。

(委員)

まだ、それほど歴史がないので判断は難しいが、同講座を受講した医師が地域医療に携わっているかについては、引き続き注視したい。

(委員)

様々な取組みをしているが、記録は残しているのか。香川診療所は新病院に移転統合されるが、これまで築いてきたものを継続できるような仕組みがあればと思う。いつ誰が何をし、誰が来てどのような反応があったかを、写真や参加者の意見も踏まえながらブログなどに残していけば、その活動は、さらに効果を生むし、今後の活動にもつながっていくと思う。

(香川診療所所長)

このような取組みを新病院でも生かすことについては、病院事業管理者からもかねてより指示があり、診療所が新病院に移転統合された後も健康教室等を継続できるよう、例えば新病院が整備される仏生山地区において開催される時は、市民病院からも積極的な参加を促すよう考えている。ホームページに活動記録を残していくことについても検討したい。

(委員)

自身の家族が病気にかかった際に実感したのだが、病院選びから始まり、退院後に自宅で訪問診療を受けられるのか、どのような療養生活を送ればいいのかなど、患者やその家族は、様々な情報をほしがっている。ホームページにそのような情報があれば、またパソコンを得意としない高齢者などには紙媒体での情報発信があれば、きっと喜ばれると思う。

(会長)

良い取組みは、市民に届くよう情報発信に努めていただきたい。

ほかに発言がなければ市民病院に移りたい。

市民病院は、他の2病院に対する経済的な影響力があまりに大きいこともあり、公共の福祉の増進もさることながら、経済性の発揮にも力を入れなければならない。このことも踏まえ発言願いたい。

(委員)

過去10年間を振り返ると、経常損益は医師が増えれば上向き、減れば悪化する傾向にあるとの説明だったが、まるで医師が一定数以上いないと経営は改善されないかのように聞こえた。しかし、他病院を見ても決してそんなことはなく、医師が少ない中でも経営を改善する方法を根本から見直すべきではないか。

昨年度の入院患者数は5年前の約7割にまで落ち込むほどの大変厳しい状況だが、昨年度の医師数は42人、5年前は43人と一人しか変わらない。また、外来患者数も5年前から減り続けている。外来患者は医療機能に沿って絞り込む方針だと聞いているが、昨年度は5年前の約6割にまで落ち込んでおり、ここまで急激に減っている病院はあまり聞いたことがない。これには何か原因があるはず。それを突き止めない限り、医師が増えれば改善するというような単純な構造ではないように思う。

入院経路を見ると、急性期病院では一般的に救急及び紹介が多いが、市民病院は外来が一番多く、救急及び紹介は全体の約4割しかない。救急車は3分の1を断っているようだから、減るのは当然だし、紹介については紹介率が向上して地域医療支援病院に認定されてはいるものの、なぜか紹介からの入院は伸びていない。結局、外来に頼らざるを得ない状況となっているものの、外来患者数は5年前の約6割にまで落ち込んでいる。

このような状況においては、入院患者及び外来患者を増やす方法を一から根本的に見直す必要があるし、そのために何か行動を起こさなければならない。例えば市民に聞いてみてもいいと思う。

なお、平均在院日数は13.4日だが、これは決して短い方ではない。それで入院患者数がここまで減少するのは何か原因があると思えない。

(高松市民病院院長)

紹介からの入院患者が増えないことについて、指摘のとおり紹介率は上がっているが、患者の数が減っている。医師数については、診療科の特性があり、特に入院患者数が多い内科医が減っていることが大きく影響している。また、周辺環境も近隣病院が新しくなるなど大きく変化している。医療機能に見合わない外来患者は地域の開業医に返すという方針も、確かに外来患者数の減少に響いてはいるが、方向性は間違っていない。今のところ地道な作業ではあるが、地域の開業医に当院の医療機能を知ってもらうため、訪問を重ねるなど紹介数の向上に努めている。

(委員)

入院単価はあがっており、決して医療の質は落ちていないと思うが、患者は減り、市民に選ばれなくなっている。このまま手をこまねいてもいられないので、塩江分院や香川診療所のように、積極的に地域に出向いて行くとか、ホームページをリニューアルするとか、さらに市民病院をアピールしてはどうか。新病院開院まであと2年半もあることから、このままでは、さらに患者が減少しかねない。

(委員)

市民病院も努力はしているように思う。例えば医師数も診療科ごとに見る必要があり、仮に医師が2人しかいない診療科でできることは、6人くらいいる場合に比べて本当に限られてしまう。新病院になれば、環境も大きく変わると思うが、まだ2年半もあるし、今が踏ん張りどころである。このような中で何かやるとすれば、例えば大きい病院は、当日予約は忙しくて断るところもあるが、地域の開業医にとってありがたいのは、困ったときにすぐ診てくれることである。物理的に無理な場合は当然仕方ないが、そのようなときでも「今回は申し訳ありません。また次もお願いします」という一言があれば気持ちが伝わるし、次の紹介につながる。周りの医療機関との信頼関係を大事にすることが非常に重要である。

(委員)

広報たかまつに市民病院のレギュラーコーナーはあるか。

(高松市民病院院長)

あるが、そこは市民病院の宣伝にならないよう配慮しなければならないと言われている。

(委員)

医療の話にとどまらず、医師個人の人柄が垣間見えるようなものにすれば、市民病院に行ってみようというきっかけになると思ったのだが。

(高松市民病院院長)

広報たかまつでは、そのような配慮をしなければならないが、例えば新聞で医師を紹介してもらえ
る機会もあるし、当院のホームページをさらに充実させるなど、さらなる広報に努めたい。

(会長)

我々は長年この会に関わっているが、今回報告された昨年度決算には大変驚いた。建物は古い
が、ソフト面はそこまで不利な条件が揃っているとは思わない。医師は確かに少ないかもしれないが、そ
れでも40人はいる。看護師もコメディカルもそれなりに揃っていて、それでここまで患者が減るのは
驚きである。病院というのは、一人でも多くの患者を救いたいと願って志した医師や看護師が、それ
を実現するための仕組みであり、病院経営はそのような物語の中でなされていると思うのだが、昨年
度の決算は、それを疑わせるほどの結果である。診療科の構成とか、いろいろ理由はあるが、それに
しても大変厳しい。

それでもソフト面では恵まれている部分もあると思う。市民病院の医療を求めている市民はもっと
たくさんいるかもしれないが、その方々に市民病院の良さが届いていないだけかもしれない。可能性
はあると思うし、やることはもっとあると思う。それは、医師だけががんばるという話ではない。例
えば医師一人当たりの取扱い患者数を何人かに設定するのであれば、それを実現するために医師をサ
ポートする仕組みが必要だし、それは病院内に限った話ではなく、行政全体、議会も住民団体も同じ
だと思う。市民病院は自分たちの病院なのだから。

まずは自分たちが市民病院のことを良く知る必要がある。経験豊富な医師、看護師、コメディカル
もいるのだから、いいところをどう引き出すか、一度仕切り直して根本から見直してはどうか。

(病院事業管理者)

問題が起きた時は「原点に戻る」べきだと思うのだが、今はとにかく市民が、市民病院の提供する
医療に価値を感じ、大切にしたいと思っていない。そう思ってもらうには、医師や看護師等が「患者
のため、市民のために」と思っていた初心に立ち返る必要があると思う。建物が古いとか制度上の制
約はどうしようもないが、「心の壁」を乗り越えることはできるはず。初心に立ち返り、一步踏み出し
て業務改善に取り組むことができれば、まだまだ可能性はあると思う。委員の方々には、職員が一步
踏み出せるような助言などをいただきたい。

(委員)

地元の保健委員会で健康に関する研修をするのだが、市民病院の医師もさらに積極的に協力しても
らえれば、あそこの病院に行ってみようとなると思う。医師を始め職員の方々も努力はしていると思
うが、待ちの姿勢ではなく、もっと地域に出向いて行けば、きっとよろこんで受入れてくれるのでは

ないか。

(市民病院副院長)

我々も手をこまねている訳でなく、何が原因か、どうすれば改善できるかを議論している。残念ながら、これという原因ははっきりしないのだが。ただ、医師は時間的な余裕もなく、皆一生懸命取り組んでいるように見受けられる。それより何か大きな問題があるのではないかと思うのだが、なかなか原因がわからない。さすがに新病院になれば改善すると思うが、問題は、それまで何とか繋がないといけないということである。引き続き、地域の開業医を訪問して紹介をお願いしたり、どうすればもっと救急をとれるかなどを検討していきたい。

(委員)

看護師だけではないかもしれないが、これだけの平均在院日数及び患者数であればある程度の余裕があると思う。一つの提案だが、県下の病院や訪問看護ステーションに出向してはどうか。そうすれば自分の病院を新たな視点で見ることができるし、いろんなことに気付けると思う。看護協会としても協力できるので検討いただきたい。

(会長)

まだまだ意見をいただきたいところだが、時間が過ぎたようなので、さらに何かあれば個別に事務局にお伝え願いたい。

なお、経営健全化計画の取組状況に係る評価について、委員においては、従来どおり、本日配付している資料にある「委員評価表」に評価等を記入いただき、8月15日までに事務局まで御提出いただきたい。

閉会 ～17:10