

## 平成 29 年度第 3 回 高松市立病院を良くする会 会議録

開催日時：平成30年 2 月 20 日（火） 15：00～16：30

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)

和田 頼知 (有限責任監査法人トーマツ 公認会計士)

開会 15：00～

### 1 病院事業管理者挨拶

高松市病院事業、特に市民病院の経営は低迷していたが、今年度に入り、医師が増加したことによる効果が徐々に現れ、12 月や 1 月の救急車搬送件数が過去最高となっている。意欲のある医師が増え、以前からいた職員にとっても刺激となっている。今年、市民病院と香川診療所を統合して、高松市立みんなの病院が 9 月に開院予定となっており、既に始まった未来に対して、職員のモチベーションも上がっている。こうした様々な相乗効果があり、今後は上昇傾向になると思われることから、引き続き各病院長、所長を中心に職員全員がベクトルを合わせて取り組んでいただきたいと思います。

この度、今後 3 年間にわたる経営健全化計画の原案を作成したことから、案に対する委員の方々の御意見を伺いながら、本会議が充実したものになればと思うので、よろしくお願ひしたい。

(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)

この会は公開であり、本日は 1 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。

では、本日の議題である第 3 次高松市病院事業経営健全化計画（案）について事務局から説明をお願いしたい。

### 2 議事

#### (1) 第 3 次高松市病院事業経営健全化計画（案）について

事務局 説明

資料 「第 3 次高松市病院事業経営健全化計画（案）【概要】」

「第 3 次高松市病院事業経営健全化計画（案）」

(会長)

説明では概要版を用いたが、本編と概要版の内容は対応しているものなのか。例えば、本編では病院の本来の役割を遂行していくために、医療の質の確保に向けた取組として、救急医療や医師確保に取り

組むこととしているが、概要版では全ての取組が収益確保の手段に過ぎないような印象を受ける。また、費用についても材料費対医業収益比率を抑えることなど、合理的な費用の使われ方を指すことを想定していると考えられるが、概要版では単に費用節減としてまとめられており、誤解を招きかねないのではないか。

(病院事業管理者)

本市病院事業は非常に厳しい経営状況に陥っており、本庁や議会の大きな関心事は医療内容より、いかに黒字化するか、収支をいかに均衡にするかにあり、病院側も経営の健全化に向けた説明を求められるため、概要版のように収益確保や費用節減を重視した内容にならざるを得ない。

病院事業管理者の立場として、経営面での健全化も重要ではあるが、自治体病院の本質として、医療の質も重視すべきであると考えているものの、医療の質がどれほど向上したか、いかに良い医療や良い看護を提供できるようになったかについて、我々はこれまでアピールできていなかったため、結果的に経営面ばかりが注目されることとなっている。説明不足であった点は謙虚に反省し、経営面だけでなく、医療の質についても言及しながら、今後の説明に努めたいと考えている。

(委員)

会長の御指摘のように、概要版を用いた説明からは、本来の公共医療機関として担うべき役割が伝わらず、本庁や議会を納得させ、財源を確保するための名目が並べられているような印象を受ける。本来の公共医療機関としてのミッションが伝わらないのではないか。また、働く職員も、黒字のために働かされているような印象を持つのではないか。

確かに黒字であることも大事だが、「良くする会」として医療の質の重要性を訴えていく必要もあるのではないか。

(病院事業管理者)

今回、本会議で、経営面だけでなく、医療の質の重要性を訴える御意見が出たことを、本庁や議会へ積極的に伝えていきたい。自治体病院として担うべき役割やミッションは本編に盛り込まれているので、ぜひ本編も御覧いただきたい。

(会長)

概要版の方が分かりやすいため、目に触れる機会が多いと考えられる。本来何のために病院経営をしているのか、誤解を生むことがないような説明に努められたい。

(委員)

実施施策の目標設定として、もっとスピード感をもって取り組むべき項目があると思う。内部管理体制として、内部のチェック機能の強化を挙げているが、目標をモニタリングして、何が足りないか原因を探り、対策を講じることにこそ内部チェックの意味があり、目標が低ければ、目標を達成して終わりになってしまうため、結果的に理想とする医療体制へ到達するためのスピードが遅くなるのではないか。他病院と比較するなどして、あるべき姿を明確にしながら、目標設定に取り組まれたい。

(市民病院院長)

現実に沿った目標設定になっている指標もあるため、御指摘を踏まえて、目標設定について、適正なものであるか再確認したい。

(委員)

目標が高ければいいというものではないが、達成すれば、市民にとっては喜ばしいことなので、積極的に目標設定すべきだと考える。

また、計画本編には細かい目標数値まで掲載されているが、内容は全て市民に公表されるのだろうか。

(病院局長)

基本的に全項目と全目標数値を公表することとしている。目標を高く掲げて、それに向かってまい進することで、実力以上の結果が出るという考え方もあるが、毎年実績と照らし合わせて検証するため、実績と目標が乖離しすぎると、目標設定が適正であったかを問われることとなる。達成不可能な目標を設定するのは望ましくないと思うが、御意見を踏まえて、3月に公表するまでに適正な目標値であるかどうか、内部でも再度見直したい。

(病院事業管理者)

管理者として、医師確保や医療器械の整備を進めつつ、職員の取組を促してきた結果として、今年度の秋以降、患者数は徐々に増加傾向にあり、救急車の搬送件数などは県中や日赤に迫るほどに増えつつあり、ここまで回復してきた職員の努力は評価したいと思う。御指摘があったスピード感という点で言えば、もっと早く改善できたのではないかと思うこともあるが、過去の現状を踏まえて、現在まで持ち直してきたことは胸を張れるのではないかと考えている。

(会長)

救急車の受入れについては、相手方から高く評価されていなければ、増加しない。また、患者数も開業医の先生方からの紹介がなければ、なかなか増えないことと思う。単に医師が増えたからという簡単な説明になりがちだが、医師が増えたのはきっかけにすぎず、一つのきっかけが全体にシナジー効果で広がっていき、患者数の増加につながっているのではないだろうか。今後も新病院へ移行するための良い助走期間となることを願いたい。

(委員)

これまで御意見があったように、医療の質を重要視する考え方もあるが、個人的には経営改善なくして、医療の質の向上はないと考えていることから、市民の目、議会の目で医療を見ることも大切にしたと思う。専門職であれば、経営面と医療の質、看護の質を車の両輪として捉え、いずれも保持していくことを当然のこととして考えているはずではないだろうか。

今回の計画案のうち、みんなの病院における医療安全の取組について、詳しい記述がなされていないように見受けられるが、どのような取組をされているか教えていただきたい。

また、経営状態が悪化し、患者数の少ない状況を経て、回復傾向にある現状を迎え、看護局ではどのような学びがあったのかについてもお聞きしたい。

(市民病院看護局長)

徐々に患者数が増えており、休床している病棟もあるため、それらを除いた実際の稼働率は約8割に上っているが、どの病棟も平均的に患者数が増えており、不公平感がなくなってきたため、職員から不満は出なくなった。本来の病院の姿に戻り、看護師としてのやりがいを見出してきているのではないかと思う。

(病院事業管理者)

御質問があった、医療安全の取組として、市民病院では、毎月のヒヤリハット報告会や外部委員を招いた評価委員会などがある。特に評価委員会については、県内他病院で外部委員を招いた報告会は行われておらず、取組の実態としては胸を張れるものだと考えていることから、委員の方々にも御理解いただければと思う。

(委員)

附属医療施設の整備概要として観光関連施設の一体的な整備を検討とのことだが、どのような整備を考えているのだろうか。

(病院局長)

附属医療施設の整備場所については、山間部のため、整備地が限定されることなどにより、適当な場所が見つからず、検討に多大な時間を要していた。一方、観光交流課では、行基の湯が施設の老朽化に伴い改修を要すること、また道の駅の拡大化を進めたい方針もあり、塩江地区での観光関連施設の整備を検討する動きがあった。そこで、病院と観光関連施設を一体的に整備すれば、相乗効果があるのではないかと期待から、検討を開始したところである。

(委員)

建て替えや施設の一体化というハード面での整備と理解したらよいか。

(病院局長)

3か年の計画であるので、まずはハード面の整備を中心に考えている。急速な人口減少が進む中、病床数を含めた附属医療施設の医療機能など、ハード面以外での整備についても今後検討していく予定としている。

(会長)

他市の事例だが、主に大都市圏からの定年退職者の移住を推進するCCRC構想を考えている自治体がある。地域包括ケアシステムでは住み慣れた地域での暮らしを推奨しているが、CCRC構想では都市圏に暮らす人々が住みたいと思う地域になれるかどうか重要となり、魅力的な地域づくりの一環として、医療を絶対必要なインフラとして捉える動きがある。こうした構想があることも踏まえながら、従来の医療機関の体系化にとらわれることなく、まちづくりの一環として、附属医療施設の整備について検討していただきたい。

(委員)

総務省が優良公立病院の事例をまとめた冊子を作成しているが、地方の優良病院の中に何か共通項は

ないかという視点で事例を見たところ、病院単体ではなく、介護施設など他施設と一体となって整備することで、相乗効果が生まれて成功している事例があった。

附属医療施設の整備についても、病院単体での整備ではなく、附帯設備を入れるなどして整備を進めると成功に近づくのではないだろうか。

(副会長)

直接医療現場に携わる者として、院長等の管理職以外の現場職員には経営の思考はなじみにくいのではないかと思う。経営改善ばかりを求めると職員も戸惑うのではないだろうか。市民病院の現状を考えると、現病院の立地条件で大幅な経営改善は難しいと考えられることから、仏生山移転後の経営状態の推移を見守りたい。

また、個人的な経験から、地域医療機関との連携に際して、特に紹介業務では細かいところでトラブルになりかねないので、丁寧な対応を心がけていただきたい。

(委員)

具体的取組のうち、がん患者指導管理加算3算定件数についての目標設定があるが、この加算とはどのようなものか。

(市民病院看護局長)

がん患者への指導に関する所定の研修を受けた看護師や医師が協力しながら、診療方針等についての計画を立て、生活指導を進めるもので、一定の時間数を満たせば、加算が取れる仕組みになっている。当院では研修を受けた看護師がいるものの、指導に関するシステムの確立がなされておらず、新病院に向けて、件数を増やす見込みで目標値を設定している。今回作成中の次期計画では、みんなの病院の重点取組項目の一つとしてがん医療を掲げているので、がん患者への相談や支援を今後さらに進めていきたいと考えている

(会長)

今回様々のご意見が出てきたが、公営企業は基本的に赤字補填のための税金投入はできないことから、やはり自立した経営も重要であると思う。ただし、病院側は市民や議会に対して、誤解を招くことがないように、説明力をしっかりとつけていただきたい。

## (2) その他

(会長)

前回の良くする会で議論した、H28年度の評価内容について、会長一任という形で進めているが、完成した段階で、委員の皆様にご確認いただき、その後、公表という形で進めてよろしいだろうか。

(各委員)

異議なし。

閉会 ～16:30