

## 第18回生駒市病院事業推進委員会会議録

- 1 日 時 平成28年7月7日(木)  
午後9時00分から午後10時50分
- 2 場 所 生駒市立病院7階 講堂・交流センター
- 3 出席者
- (1) 委員 藤岡庄司、梅川智三郎、溝口精二、谷口 侖、筑井隆弘、志垣智子、  
伊木まり子、坂上弘、関本美穂、今村正敏
- (2) 事務局
- |                   |       |
|-------------------|-------|
| 市長                | 小紫雅史  |
| 副市長               | 山本 昇  |
| 特命監               | 古川文男  |
| 福祉健康部長            | 影林洋一  |
| 福祉健康部次長           | 増田剛一  |
| 病院事業推進課長          | 石田 浩  |
| 病院事業推進課係長         | 伊藤満美子 |
| 病院事業推進課主査         | 奥野佳則  |
| 病院事業推進課副主事        | 森下佳奈  |
| 医療法人徳洲会大阪本部事務部長代理 | 森岡直哉  |
| 生駒市立病院事務長         | 住友章文  |
| 生駒市立病院看護部長        | 木下美智子 |
- 4 欠席者 なし
- 5 会議の公開・非公開の別 公開
- 6 傍聴者数 4名

**【事務局(市)】** 定刻になりましたので、ただいまから生駒市病院事業推進委員会の第18回会議を開催いたします。本日は、公私とも何かとお忙しいところご参集いただき、誠にありがとうございます。

本日の会議は公開となっております。また、議事録作成のため、本会議の録音をさせていただきますので、ご了承のほどお願いいたします。

また、本日、報道機関から撮影の申出がございました。「報告案件」に入るまでの間、許可をさせていただきましたので、ご理解を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

それでは、初めに、小紫市長から委員の皆様にご挨拶を申し上げます。

**【小紫市長】** 改めまして、こんばんは。本日は、大変お忙しい中、また大変お暑い中、病院事業推進委員会、夜9時からの会議にお集まりいただきまして、本当にありがとうございます。

本日は、平成27年度の病院の事業報告書、そして平成28年度の運営状況、4月、

5月の分が出ておりますので、そちらのご報告と、あとは病院の事業計画、全体のものはもちろんございますけれども、単年度、毎年の事業計画につきまして、その中身はもちろんですけれども、具体的に今後どのような形でこの事業計画を策定して、それをまたチェックし、さらに次に生かしていくのかというような部分も含めましてご説明をさせていただき、またいろいろご議論をいただければというふうに思っております。

病院事業につきましても、少しずつではありますが、着実に前に進んでおるといふふうには認識しておりますけれども、まだまだ課題がたくさんあるのも、これまた事実でございます。改めて本日の報告の中でご意見をいただき、さらなる発展につなげていきたいと思っておりますので、よろしく願いをいたします。

以上、簡単ではございますが、冒頭の挨拶とさせていただきます。よろしく願いいたします。

**【事務局(市)】** それでは、本日の配布資料について確認をさせていただきます。

お手元の資料をご覧ください。

会議次第、資料1-①「平成27年度生駒市立病院の管理運営に関する事業報告書」、資料1-②「平成27年度生駒市立病院管理運営状況に関する附属資料」、資料1-③「第14回外来患者さま向けアンケート調査結果」、資料1-④「第14回入院患者さま向けアンケート調査結果」、資料1-⑤「ご意見と対応(H28.1~4)」、資料2-①「平成28年度生駒市立病院の管理運営に関する事業計画書の訂正について」、資料2-②「患者数等の計画と実績(H28.4~5)」、資料2-③「人員体制(H28.5.31現在)」、資料2-④「収支計画と実績(H28.4)」、資料3「生駒市立病院の管理運営に関する今後の取組について」。以上でございます。

なお、7月1日現在の委員名簿も配布しております。

皆様おそろいでしょうか。

**【梅川委員】**

資料2について、もう一度説明お願いいたします。

**【事務局(市)】**

すみません。資料2-②、資料2-③、資料2-④は一枚ものを一連でホチキス留めしております。

よろしいでしょうか。

資料2-①について簡単にご説明申し上げます。

「平成28年度生駒市立病院の管理運営に関する事業計画書の訂正について」でございますが、3月24日に開催した前回の会議でご報告した同事業計画書のうち、「(5)人員体制」の「看護師」の欄、「備考」の「看護師(常勤)」の合計人数に、内数であるはずの助産師6名及び保健師1名が加算されていなかったために今回配布させていただきました。正しくは正誤表に記載のとおりでございます。この場でお詫びし、訂正させていただきます。

**【事務局(市)】** それでは、これより会議次第「2 報告案件」に入らせていただきたいと思います。委員会規則第3条第1項の規定により、ここからの議事進行は関本委員長をお願いいたします。

**【関本委員長】** 皆様こんばんは。

それでは、早速ですが本日の議題に入らせていただきます。

本日の会議につきましては、いつもと同じように午後 11 時を目途に進行したいと思っておりますので、皆様ご協力をよろしくお願い申し上げます。

それでは、次第「2 報告案件」、「(1) 平成 27 年度生駒市立病院の管理運営に関する事業報告書について」と「(2) 平成 28 年度生駒市立病院の管理運営等について」の 2 つについて、一括して事務局より報告をお願いします。

**【事務局(市)】** それでは、報告案件のご説明に入らせていただきたいと思っております。

藤岡委員はまだご到着ではございませんけれども、もうしばらくしたら来られると思っておりますので、説明のほうを進めさせていただきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、報告案件の「(1) 平成 27 年度生駒市立病院の管理運営に関する事業報告書について」及び「(2) 平成 28 年度生駒市立病院の管理運営等について」につきまして、一括してご説明をさせていただきます。

誠に恐縮でございますが、ただいまからは座らせていただいて説明をさせていただきたいと存じますので、ご了承のほどよろしくお願いをいたします。

それでは、資料 1-①「平成 27 年度生駒市立病院の管理運営に関する事業報告書」について、資料 1-②の別冊の附属資料とあわせましてご説明を申し上げます。

まず、報告書の 1 ページをお願いいたします。

まず、1 の「基本的な医療提供」といたしまして、「(1) 診療科目」は、開院当初 12 診療科でスタートし、本年 1 月から形成外科と救急科の 2 診療科を追加して 14 診療科となっております。「(2) 診察日・診察時間」につきましては記載のとおりでございます。また、「(3) 病棟編成」につきましては、開院当初 2 病棟の実稼働可能病床数 99 床に、今年 1 月より 3 病棟、実稼働可能病床数 153 床となっております。

次に、2 ページをご覧くださいませ。

「人員体制」につきましては、医師数は開院当初の 18.3 名から年度末には 20.2 名、看護師数も開院当初の 80.2 名から、年度末には 89.6 名と増加をいたしておりますが、整形外科及び脳神経外科の 2 診療科につきましては、常勤医師が確保されていない状況でございます。

次に、3 ページをご覧くださいませ。

「(6) 患者数等」につきましては、本年 3 月末で 1 日平均外来患者数 102.9 人、1 日平均入院患者数 80.5 人となっております。

附属資料の 1 ページをお願いいたします。

月ごとの患者数を計画と実績とともにグラフに示しております。

報告書に戻っていただき、4 ページをご覧くださいませ。

2 の「取組状況の総括」といたしまして、7 点列記をさせていただいております。

まず、「(1) 患者中心の市民満足度の高い、質の高い医療の提供」につきましては、入院・外来患者へのアンケート調査、ご意見箱の設置のほか、医療スタッフ対象の研修会やカンファレンス、医療安全管理委員会の定期開催が主な実績でございます。

また、「(2) 『救急は断らない』という姿勢のもと、24 時間対応の地域住民が安心できる救急医療体制の充実」につきましては、医療スタッフの当直及びオンコール体制により、開院当初より 24 時間対応の救急受け入れを実施いたしました。

附属資料の 2 ページをお願いいたします。

生駒市消防のほか、受け入れした救急患者数の合計は 1,486 件となっております。

平成27年度の月平均救急患者数は149件でございました。

報告書に戻っていただき、「(3) 地域医療機関との役割分担のもと、小児二次救急医療を含む小児医療体制の早期構築」でございしますが、県北和小児科二次輪番体制への参加につきましては、既存の輪番医療機関で充足していること。また、本院の小児科常勤医師の配置状況もあわせまして、輪番体制への参加には至っておらない状況でございます。

次に、報告書5ページ目をご覧くださいませ。

「(4) 災害時に機能を発揮できる病院機能の整備」につきましては、災害対策マニュアルの策定作業のほか、奈良県広域災害救急医療情報システムへの加盟が主な実績でございます。

「(5) 地域の医療機関との病診・病病連携の積極的な推進及び介護・福祉施設との密接な連携体制の構築」につきましては、医療連携登録医として47施設・58名の医師のほか介護・老人福祉施設など、協力医療機関連携施設として15施設に登録いただくとともに、合同症例検討会、医療機器の共同利用を記載のとおり実施させていただいております。

附属資料の3、4、5、6ページには、患者さんの紹介件数やその内訳、医療機器共同利用の実績がまとめられておりますので、ご清覧くださいませようお願いいたします。

報告書に戻っていただき、「(6) 市民参加による病院運営の推進」につきましては、市立病院管理運営協議会の開催、NPO団体との共催による親子見学会を実施させていただきました。

「(7) 保健知識の啓発による予防医療の推進」につきましては、市民の健康づくりを目的とした出前講座や医療講演会について30講座を開催し、延べ2,203名に参加をいただいております。

次に、6ページをご覧くださいませようようお願いいたします。

「3 平成27年度収支実績」でございませ。

表の一番左が年度の合計となっており、医業収入合計、約11億699万円から医業費用合計、約22億1,560万円を差引きした医業利益はマイナス約11億861万円。これに、その他費用及び医業外収支を加えた経常利益はマイナス約11億7,460万円となりました。

簡単ではございますが、以上が指定管理者から提出されました平成27年度生駒市立病院の管理運営に関する事業報告書の概要でございませ。

次に、本日配布をさせていただいております資料番号1-③及び1-④でございませ。外来及び入院患者さま向けのアンケート調査の概要についてご説明をさせていただきます。

まず、資料1-③をお願いいたします。外来患者さま向けのアンケートでございませ。

2ページをご覧くださいませ。

この調査は、指定管理者である医療法人徳洲会がグループ内の全72病院を対象として毎年実施をしており、病院への評価等を把握し、問題点の改善や満足度の向上に役立てることを目的としております。満足の設定は、「大変よい」から「非常に悪い」までの5段階で指標化しております。結果の集計・分析はグループ内の相対的な評価を行うため病院の規模を大きく3つに分類しており、生駒市立病院は中規模施設に位置づけられております。

3ページをご覧くださいませ。

アンケートの調査報告でございます。患者さんの属性のほかに、待ち時間、医師の診療内容・態度、職員の対応・サービス、施設・設備・環境、知人に紹介・推薦したいか等について設問が設定されており、本調査には2月15日から20日までの6日間に来院された外来患者様約400名の方からご協力をいただいております。

5ページ以降の各項目の結果がありますが、25ページに満足度調査の結果がありますので、そちらをご覧くださいませうお願いいたします。

全体として、医師の診療内容・態度でポイントが高く、職員の対応・サービスでは、特に看護師が高いポイントを得ている一方で、受付や会計で若干ポイントが低くなっております。また、施設・設備・環境では、掲示物、駐車場といった項目でポイントが低くなっております。

次に、資料1-④をお願いいたします。入院患者さま向けのアンケートでございます。

調査目的等につきましては、先ほどの調査と同様でございますが、ある特定の日といたしましては、今年は2月20日でございますが、その20日の全入院患者様を対象としております。

3ページをお願いいたします。

調査項目は、医師・看護職員の診察内容・態度、職員の対応・サービス、食事、病院の施設・設備・環境などでございます。

少し飛んでいただきまして36ページをお願いいたします。

満足度調査の結果でございます。相対的に医師・看護師に関する項目や、右端の紹介や推薦の項目のポイントが高い一方で、食事の内容のほか、静寂、掲示物、売店といった施設環境のポイントが低くなっております。

続きまして、資料1-⑤ご意見と対応（平成28.1～4）をお願いいたします。

これは昨年9月から1階総合待合及び4階の病棟のデイルームにご意見箱を設置させていただいており、投函されたご意見と、それに対する対応状況を表にまとめたものでございます。主なご意見と対応といたしましては、病院のスタッフの接遇や事務引き継ぎに関するご指摘や設備に関するご意見等がございました。特にスタッフの対応に関するご意見につきましては、病院側も真摯に受けとめ、指導、教育等の迅速な対応に努めております。

以上が「(1)平成27年度生駒市立病院の管理運営に関する事業報告書について」の説明でございます。

引き続き、報告案件「(2)平成28年度生駒市立病院の管理運営等について」、ご説明をさせていただきます。

資料2-②「患者数等の計画と実績(H28.4～5)」をご覧くださいませうお願いいたします。

まず、「1.各月の延べ外来患者数」でございます。4月は1日平均104.8人、5月は108.1人で、平成28年度事業計画との対比では、両月ともほぼ計画どおり推移をしております。また、「紹介患者数」につきましては、真ん中のところなんですけれども、記載のとおりでございます。

次に、「2.各月の延べ入院患者数」につきましては、4月が1日平均85.3人で、5月が79.2人でございまして、計画との対比では、両月ともほぼ計画どおり推移をしております。

続きまして、下の「3.各月の延べ救急患者数」でございます。4月で延べ140人、5月で延べ128人で、市内、市外から、ほぼほぼ半々ずつ救急搬送患者を受け入れてございます。

以下、4の「各月の延べ手術件数」、5の「月末現在の稼働可能病床数」、6の「駐車場利用台数」につきましては記載のとおりでございますので、ご清覧賜りますようお願いいたします。

続きまして、1ページめくっていただきまして資料2-③をお願いいたします。

「人員体制」でございます。

表の一番左の欄、5月31日現在の体制は、医師25.9名、看護師89.7名となっており、いずれも常勤換算の人数でございます。

その他の医療従事者等につきましては、ほぼ事業計画どおりの確保をできている状況でございます。

最後に、もう1ページめくっていただいて、資料2-④「収支計画と実績(H28.4)」でございます。

なお、この表につきましては5月度の収支実績についての資料が今委員会に間に合わせることができませんでしたので、ペーパーとしては4月分のみの記載となっておりますので、ご了承のほどお願いをいたします。

表の最下段でございます4月の経常利益はマイナス約7,411万円と、計画のマイナス約1億528万円と比較し、約3,117万円収支が改善をいたしております。

なお、口頭で恐縮ではございますが、5月度の経常利益につきましては、マイナス約5,787万円となっております。計画のマイナス約9,296万円と比較し、約3,509万円収支が改善をしている状況でございます。

説明は以上でございます。どうぞよろしくお願いをいたします。

**【関本委員長】** ただいま事務局から報告がありました案件について、委員の皆様からご質問、あるいはご意見はありますか。

はい、志垣委員、どうぞ。

**【志垣委員】** すみません。説明ありがとうございました。

資料1-①の取組状況の総括について、大きく7つにまとめてくださっているんですけども、こういった状態というのは、市立病院のホームページなんかでも情報公開されているのかということと、あと、やっぱり市民の方はこういう情報こそ見たいな、知りたいなと、具体的にもっと知りたいなと思っている。例えば、(4)の災害時に機能を発揮できる病院機能の整備とあるんですけども、災害対策マニュアルはもう策定されているということなんですけれども、具体的にどういうふうな内容なんだろうというふうにちょっと思っています。例えば職員の研修プログラムなんかはあるのかなとか、例えば職員でも、医師だけではなくて、医師とか看護師とか、あと事務職員なんかの連携ってどうなっているんだろうとか、そういう具体を知りたいなと思って。もし、そのマニュアルの内容であったり、あと災害研修プログラムでこういうのを考えていますよ、つくってますよ、もしくはやりますよというのがあれば、是非教えていただきたいと思えます。

前回のこういった会議でもお話ししたんですけども、是非、紙面上だけではなくて電子媒体、要はホームページでも是非公開していただければ、本当に身近な病院につながるんじゃないかなというふうに思いました。

**【関本委員長】** 何かありますか、事務局、今の。

**【事務局(市)】** 今ほどの志垣委員のご意見でございますけれども、一応、こちらの

ほうの実績等につきましては、市のホームページで紹介はさせていただいております。病院のほうでの連携はまだできておりませんが、今後そういったところもまた検討させていただきたいと思っております。

具体的な内容につきましては、事務長の方から、よろしく願いいたします。

**【事務局(指定管理者)】** 実際の災害マニュアルのほうの話は、平成27年度でつくり上げましたということなんです。今言われたみたいに医師がどう動くといったようなことでは今年度1年かけて具体的にやっていきたいなという思いです。ちょうど熊本の震災のときに私たちは行かせていただいたんです。そこに当院の田口副院長、薬剤師、私と事務2人、4人でこちらの救急車で5日間行ってきたと。今検討しているのは、ここでそれが起こったときにどう生かすかといったようなことを今ちょっとまとめておりますので、実際、災害マニュアルもそうですし、我々が行って経験してきたようなことを生かせるようにやっていくと。職員は一生懸命頑張っただけにやっているとやっています。

**【関本委員長】** 志垣委員、それでよろしいですか。

**【志垣委員】** はい。

**【関本委員長】** ほかにご意見、あるいはご質問はありますか。

はい、谷口委員どうぞ。

**【谷口委員】** 取組状況の1からまで7ご報告いただいて、順調に病院が運営されているように見えるんですけども、一方、収支を見ますと11億7千万円の初年度赤字。たしか計画は2億9千万円程度の赤字計画じゃなかったかと僕は思うんですが、当然それには、この1から7の中に幾つかここで審議すべき問題があるんじゃないかと。むしろ、いい話はもうホームページ等で掲載していただくのはいいと思うんですが、この場では、どういう課題があって、どういう問題があるかということをやっばり率直に出していただきたいなと。これは、誰がいいとか誰が悪いという話ではなくて、それを我々みんなで知恵を出し合って解決していくという場がこの場だと僕は考えておりますので、どうもこれを見ていますと最近の阪神タイガースみたいで、ヒットは打つけど試合は負けとると、そういうふうに感じますので、その辺についてちょっとどうなのかという。課題はありませんか、全然。順調ですか。

**【関本委員長】** では、今村委員。

**【今村委員】** 谷口委員のご指摘はもっともだと思いますので、そういうことも議論して、建設的に改革していきたいと思っております。

確かに広報のところは計画をある程度達成しているんですけども、最初の計画からすると、外来患者数、それから入院患者数、その病院の経営の根幹の部分についてはまだまだ達成していない部分がありますので、これはやはり、もうちょっと強力で改善していかないといかんと思うんです。その1つの要因としては、この会議でも委員の方から時々言われますけれども、病院自体の内容がよく分からない、市民に周知していないという部分がありますので、その辺は大きな課題だと思って取り組んで、先ほどの志垣委員からのご指摘でもありますように、もうちょっと電子媒体、インタ

一ネットを通してその辺を市民の皆さんに知っていただいて、その上でまた病院を利用していただけるように。それ以外にも、直接結びつくか分かりませんが、市民の皆さんに病院をいろんな形で知ってもらうという意味でイベントなんかもやったり、それから健康教室をやったり、この夏にはサマーフェスタということで子供さんなんかも病院に来ていただいて病院を知ってもらおうと。もちろんそれ以外に医療の内容をしっかりとってもらうということも大切だと思いますので、その辺はこれからもうちょっと、具体的なことも含めてまた前進させていきたいと思っていますので、谷口委員の指摘に応えられるように、もっと頑張りたいと思います。

**【関本委員長】** ほかにご意見、ご質問はありますか。

はい、筑井委員どうぞ。

**【筑井委員】** 谷口委員のご質問と関連するんですけど、今、院長先生あるいは住友事務長さんが徳洲会の中で非常にベンチマークもされてご検討されている分がある。それから、病院の立ち上げですので、なかなか収支が計画どおりにいかないということはそうなんだろうと思うんですが、ただ、もう少し本当は院内でご検討されている分を開示いただけたらと思っています。

それで、私も外から見ただけですから外側からの質問になってしまうんですが、平成27年度の実績を踏まえて平成28年度の計画を下方修正されていますので4月、5月の数字は達成されたような数字になるのだと見えてしまうわけで、そのときに、今日いただいた資料2-②の中で、ちょっと私、平成28年度事業計画全体だったと思うのですが、手元にあるのが外来で132.1名、入院で98.5名というのが平均で出ています。許可病床とは別に稼働可能病床153と触れていらっしゃったですね。この平均値というのは、稼働率は64.3ではないかなと推察されまして、外来を通じて、あるいは救急を通じて、いかに入院患者を増やすかというのが病院のステージであるわけですので、ここを上げるためにどういう問題を考えていらっしゃるのか。紹介なのか、いわゆる患者さんのための広報なのか、医師会との連携なのかというようなこと。

それから、診療科の中身で、ここはもう一つちょっと関連していくのですが、今日配られた資料2-③の中で、医師、看護師の配置の人数が示されていて、これは徳洲会の中で多分153床に対してふさわしい医師、看護師の数というものを見込まれているのではないかなと思っています、これがまさに先行投資の人件費にかかわることなんですけども、それに対して、患者さんがまだ集まっていないという状況なのか、まだまだ本来の、市民も要望し、かつ病院の収益源ともなる先生方のちょっとまだ集まりが悪いのか、そこら辺のところのご説明に応じて、この場で討議、あるいは皆さんにご協力できるものがあるのではないかなと。

もう少し原因とか問題と考えているところを、ちょっとお話しいただければと思っています。

**【関本委員長】** 病院のほうから何かありますでしょうか。患者が足りないのか、医師が足りないのか。卵が先か、鶏が先かみたいな話かもしれませんが。

今村委員。

**【今村委員】** なかなか答えにくいんですけども、我々としては、医療の現場に入ってみると、やはり人が足らんとか、これでいっぱいだとかということをよく言われ

るんですけれども、徳洲会全体の基準から見てみると、筑井委員が言われるように、一応、これぐらいが適正な人数じゃないかと言われて、逆に我々管理者としてはちょっと苦しんでいる面もあるんですけれども、でもその中で、やはり私の考えているのは、患者数が増加することによって、また人員も配置できて、だんだん相乗効果という方向に行くようにしたい、あるいは行くんじゃないかなと思っています。ですから、患者数が少ないのか、それとも従業員が少ないから伸びないのかというところの判断については、なかなか難しいというか迷っているわけです。我々としては、この従業員でもうちょっと患者さんを増やしてほしいと、常に言ったり思っているんですけれども、実際現場では、なかなか患者さんが増えてこない、いっぱいだというようなそういう声もあって、そこら辺はちょっとつらいところです。でも、そのギャップは何とか埋めて、先ほど申しましたように相乗効果で患者さんも増える、従業員も増える、そういうサイクルに持っていかないといかんと思っています。

甚だ具体的なことじゃなくて申し訳ありませんけれども。

**【関本委員長】** 私から1つ質問ですが、徳洲会にはダヴィンチという最先端の医療機器がありますが、あれは今まで何例ぐらい手術がされたのですか。

**【今村委員】** あれは10例までは治験といいますか、病院の持ち出しでやって、そしたら保険診療が認可されて、11例目から保険が通って診療できるんです。今やっと10例の治験が終わって、今月から11例目で保険診療に入るといふ、そういう状況です。

**【関本委員長】** やっと11例目になって、これからは保険診療が入るといふことですね。

**【今村委員】** そうなんですね。だから、そんなんでも病院の開院の当座は、例えば1人100万円近くかかるわけですけど、それは全部病院の持ち出しになって、11例目からしか収入が上がらないという、初期投資というのもなかなか大変かなと思うんです。

**【関本委員長】** ほかにご意見、ご質問はありますか。

特にございませんか。

それでは、特にないということですので、ただいまの案件につきましては、本委員会としては聞き置くということにさせていただきます。

続きまして、報告案件の(3)ですが、「生駒市立病院の管理運営に関する今後の取組について」、事務局から報告をお願いします。

**【事務局(市)】** それでは、報告案件「(3) 生駒市立病院の管理運営に関する今後の取組について」、ご説明申し上げます。

失礼いたしまして、座らせていただいて説明をさせていただきます。

資料3をご覧くださいませよう願いをいたします。

まず1点目の「管理運営の仕組みにおける課題と取組方針(案)」でございます。

(1)の「管理運営上の課題」といたしまして、(イ)(ロ)(ハ)と3点挙げております。1点目の(イ)につきましては、平成28年度の事業計画書は、平成27年度末の28年3月に提出をされました。一方で、平成27年度の事業報告書の提出は平

成28年5月末であり、前年度の実績報告を受けた時点では既に次年度の事業計画が提出済みであるために、現状では実績や評価を次年度の事業計画に生かす仕組みが十分ではないということでございます。次に2つ目の(ロ)でございますが、指定管理者が行います病院の管理運営業務につきまして、分析や評価するノウハウが市のほうには十分でないということでございます。3つ目の(ハ)といたしまして、年度の実績計画の中には指標化されていない項目があるということでございます。それぞれの取り組みにつきまして、「推進する」とか「強化する」、「充実する」などの表現となっており、病院事業計画に基づくその年度に指定管理者が具体的に何をするのか、またその達成状況が評価しにくくなっているという状況でございます。

次に、それぞれの課題に対する取組方針を下の枠組み、(2)としてまとめております。

まず、(イ)につきましては、管理運営に関するPDCAサイクルの構築でございます。①として、指定管理者からの報告を受ける前年度実績と当年度上半期の実績を市のほうが実施状況調査という形で評価し、その結果を報告し、頂いたご意見を参考に次年度の事業計画策定に生かしてまいりたいと考えております。2つ目の(ロ)につきましては、実施状況調査につきましては、市が不足しているノウハウを補完するために医療系のコンサルタントに委託したいと考えております。3つ目の(ハ)といたしましては、2点ございまして、1点目が各年度の事業計画書を病院事業計画の実現に向けて、その年度に何をどの程度行うのかといった行動計画的なものに変えていこうとするものでございます。2点目につきましては、年度事業計画書の変更に合わせ事業報告書を様式化して運用することによって、計画と実績の比較、市の評価等の意見の反映が行いやすくなることなどのメリットがございます。

2ページをお願いいたします。

2の「今後の具体の取組(案)」でございます。

まず、「(1)平成28年度事業計画に関する取組」といたしまして、平成28年度の事業計画につきましては既に報告を受けており、約3カ月運用しているところでございますが、平成29年度事業計画書の策定につなげるため、平成28年度事業計画書をいま一度見直して、行動計画的な分かりやすいものに変更させていただきたいと思っております。

具体的には、実施状況調査及び平成28年度事業計画書の変更作業の実現に向けて医療系コンサルタントへの委託業務の発注を行い、平成28年度上半期中の完了を目途に進めてまいりたいと考えております。

また、その作業完了後に平成28年度事業計画書について指定管理者のほうより改めてご提出をしていただき、また平成28年度の上半期の中間報告の提出をしていただいて、計画、実行、検証までのサイクルを再度精査、検証させていただきます。

最後に(ハ)といたしまして、平成28年度の取組。すなわち、平成27年度及び平成28年度上半期の実績及び評価に基づく改善策に関しましては、平成29年度事業計画へ反映いたします。

また、生駒市病院事業計画との関係、一番下のところでございますけれども、条例では病院事業計画はおおむね3年に1度見直すことと規定されておりますことから、さきにご説明いたしました実施状況調査に合わせまして、3年に1度、医療需要調査により、外部状況を把握した上で病院事業計画の見直しに着手をさせていただきます。その結果、本委員会からの答申等、所定の手続を踏まえた上で病院事業計画を変更した場合は、次年度の事業計画は新たな病院事業計画に基づき作成をさせていただきます。

最後に、「(2)平成29年度以降の取組」でございます。

3ページ目をお願いいたします。

平成29年度以降の取組方針の案をフローチャートで示しております。基本的には先ほどご説明をさせていただきました流れとなっておりますが、左端に市議会のほか本病院事業推進委員会及び管理運営協議会がございます。本委員会へは毎年度の期末の事業報告書のタイミングでご報告をさせていただくとともに、3年ごとの病院事業計画自体の見直しの検討に際しまして、見直しの必要性が生じた場合には本委員会に諮問させていただく所存でございますので、ご理解のほど、よろしくお願いをいたします。

説明は以上でございます。どうぞよろしくお願いをいたします。

**【関本委員長】** それでは、ただいま報告がありました案件(3)について、委員の皆様からご質問、あるいはご意見はありますか。

伊木委員。

**【伊木委員】** 市議会のほうでは市から説明をいただきました、こういうPDCAサイクルを回していくことについては、早急に是非やってくださいということだったんですけど、その中で、指定管理者、病院側の方はこれについて了解されているのか、どのように受けとめられているのかという委員からの疑問の声がありましたので、ここには病院関係者がいらっしゃいますので、お答えいただけましたらありがたいです。

**【関本委員長】** 今村委員のほうから何かありますか。

**【今村委員】** 病院の運営に関していろんなところから、いろんな方面から見ていただいて案を提出していただくということは、それは大いに参考になることで評価したいと思います。

ただし、現状でこういう病院の運営に関する評価が全然出されていないかという、実はそうでもなくして、それは、徳洲会は大きな組織のメリットでもあると思うんですけども、徳洲会全体は常に評価されて運営しております。常にそういうチームがあって、全国六十幾つの病院というのを常にチェックをして、そして分析をして、また公表するというようになっております。ちなみに我々の病院もこの1年間の成果を踏まえて、今月に本部からのチームが入って病院の運営に関していろいろ評価、アドバイスをさせていただくということにもなっております。ですから、その部分と、それからこういう市のほうでやられる部分について、余り重なった部分があっても無駄だと思うんです。ですので、またちょっと違った観点からやっていただいたらいいんじゃないかなと思います。もちろん我々の徳洲会としては、初年度で10億円の赤字が出るというわけですから、その辺はかなり厳しく評価して今後の改善につなげていかないといけない意見が出てくると思いますので、その辺は切実な厳しい評価が来るんじゃないかなと思って我々も恐れていますけれども、でも、そういうのを大切していかないと将来につながらないと思います。ですから、市のほうはもうちょっと切り口が違うようなところから、どちらかということと市民目線のほうからもうちょっとしっかりと評価していただいて、その方向性について、それから具体的に行動に移せるような形の提案をしていただけるようにぜひお願いしたいと思います。

**【関本委員長】** 伊木委員どうぞ。

**【伊木委員】** 違う切り口からということですが、市側へのいろんな情報提供とかについてはきちんとしていただけるということによろしいのでしょうか。

**【今村委員】** はい、ありがとうございます。期待しています。

**【関本委員長】** ほかにご意見、ご質問はありますか。  
はい、筑井委員どうぞ。

**【筑井委員】** P D C Aサイクル、評価については別に異論はないので、皆さん感じてらっしゃるとおりなんです。ある意味で、今村先生がおっしゃったような部分というのは、本部のほうから必ず視察が来る、あるいは厳しい指導がある、そのことが市民目線というか、ある意味では財務的には市民も関心を持っている事項ということで。先ほどの問題にちょっと返らせてしまうようなことになって申し訳ないです。それは何かというと、またちょっと谷口委員の名前を出して恐縮なんですけども、この大赤字に対して、じゃ、何年後に解消するんだという目途について、我々このメンバーが何かできないかということ協議したいというふうになるべきだと思うんですが。そしたら、何年後といったときに、繰り返して申し上げますが、要は稼働率と単価。稼働率が64.3の計画のままでいいはずがないときに、じゃ、何%というものをこの計画の中でお考えなのか。ずばりそれをちょっとお伺いしたい。

**【関本委員長】** 病床稼働率がどれぐらいだといいと今の時点で考えているかということですか。  
病院のほうから。はい、今村委員お願いします。

**【今村委員】** それは私の推測ですけど、多分ほかの病院のそういう稼働率とか徳洲会関係のですね、そういうのは全部統計として出ていますから、それから見ると、最低限80%はないとなかなか運営できないんですね。そして、願わくば90%ですね。90%に行くようになれば一応安定した形で運営できると。大体どこの病院を見てもそんな形になっていると思います。

**【関本委員長】** はい、筑井委員。

**【筑井委員】** ありがとうございます。そういうことの数字はある程度共有しつつ、医師会の方を含めて、病院の方々含めて、努力できることはないかなという、そういう共有をしたいという意味です。

それから、ちょっとこれは質問というふうなところになるのかもしれませんが、このP D C Aサイクルと別のものですが、よく病院でバランススコアカード（B S C）というような形があると思います。これは徳洲会さんのほうでどういう取り組みかという意味なんですけど、その中に、いわゆる顧客の視点、患者満足度調査をやられた部分がバランススコアカードの中で、病院の中で、どうみんな目標を共有して改善していくかということになると思いますし、それから内部プロセスと言われるのが俗に言う看護、あるいは検査、医療の質の担保ということにつながるだろうと思いますし、結果としての財務という観点もありますし、それから職員の教育、研修ということだと思うんですが、このバランススコアカードのいろんなご意見もあるように伺ってい

ますものの、比較的病院の中では取り組むことで病院が改善される、そのことが市民目線の観点も入っていますしと思っているんですが、ちょっとどんなものをお考えか、もしご参考まで。

**【関本委員長】** 徳洲会のほうから。

**【事務局(指定管理者)】** 私のところには、この前も言ったかもしれませんが、「俺は税金を払っているんだ」「市立病院のくせにこんなこともできないのか」というようなフレーズでまずはお叱りを受けるといったことですね。だから、その中で僕が感じるのは、一般市民の方々が、普通の一般の病院じゃなくて市立病院というもう一つ高いハードルで僕たちのことを見続けている。ひいていえば、これは朝礼でよく私はしゃべるんですけども、ここに僕たちのやりがいというか職員としてのプライドをいかに持つかといったことを言っています。その現場現場、病棟であったり外来であったり、検査であったり、場面場面は違うわけです。受付であったり。お叱りを受けるところはたくさんあるわけですけども、そこにプライドを持って、いつかよかったなというふうに言ってみるといったことをやっています。今、実は経営の改善の委員会をそれぞれでつくってやっています。それぞれの部署でこうしていったらいいんじゃないか、一つはそういった財務的な切り口もありますし、満足度をこう上げるとか。ひいては、入院患者さんを増やすにはとといったようなところがあります。先ほどちょっと話されましたけど、救急からの入院はどうですかねというようなことで、7月に入って救急の件数が結構この猛暑が続いて上がっています。多分、全国平均45%ぐらいが救急車から入院されていると思いますが、当院はそこまでいってないですが、大体4割ぐらいで推移しています。

それから、紹介のところですね。これは院長先導で、今、地域医療連携室というのがあって、いろんなところの開業医の先生、それから施設のほうを回っているんですけども、このたびそこにドクターの方で室長を兼ねてという方を選任しています。看護部長のほうからも看護師さん1人専属でつけてもらうといったことで、医師、看護師、それで今までの相談員さんですね、社会福祉士2名と、あと事務といったようなことで、そういった連携の中で入院をとらせていただいて、治ってまたそちらの施設にお返しをする、もしくは訪問看護にお返しする、介護の先生にお返しをするといったことをさらに進めるように地域医療連携室の強化というのを図ったところでございます。

あとは、この8月20日もサマーフェスタの第2回をさせていただくんですけども、当院に足を運んでいただくようなイベントを企画しながら進めていきたいというようなことで、ちょっとお答えになるかどうか分からないんですけど、現状はそういったことです。

**【関本委員長】** ほかに、ご意見。

はい、谷口委員どうぞ。

**【谷口委員】** P D C Aサイクルを回す上で医療コンサルタントを導入するというお話。これは行政側にそういうノウハウがないからということなんですけど、これ、公認会計士とかコンサルタントの良し悪しが僕はあると思うんです。相当額の費用がかかることは明らかなんです。よくよく考えてみますと、行政側の生駒市と、それからこの生駒市立病院を運営しておられる院長以下の皆さんは当事者であって、徳洲会

本部というのは、実は株主みたいな、ここが赤字になると、その赤字は全部この生駒市や当病院にかかってくるんじゃないかと徳洲会本部にかかってくるわけですね。連結だから全体の中で賄っていく、こういう関係ですから、実はコンサルが一番したいのは徳洲会本部だと。このノウハウをどうして使わないんですかと。先ほど院長が言われましたけど、本部自身は第三者として厳しく現状を見て、そして同程度中規模の病院のノウハウを全部持っているわけだから、どこをどう改善すればいいかということが一番適切に客観的に評価できる立場にあるんじゃないかと。そうすると、これが指定管理者そのものですから、そんな費用をそこへ払うということも発生しないんだから、僕はP D C Aは非常にいいと思うけども、医療コンサルティング会社なんて持ってきたって、外からちょっと見る程度の話に終わってしまうというふうにするんで、その点についてはちょっと一遍考え直していただいたほうが僕はいいんじゃないかなというように思います。

**【関本委員長】** はい、どうぞ。

**【事務局(市)】** これは内部的にも考えさせてもらった結果になるんですけども、一応、事業報告書というものについては、これは指定管理者が提出するというような取り決めがございます。これをどういうような形で分析する、解析するか、あるいはその実態を把握するかというものについては、当然のことながらこれは生駒市として考えていかないといけないというのがまず第1点でした。その考えていく中で、どういう切り口でどういうように整理をしていったならば市民の皆様方により理解していただくことができるかなというように対して、やはり医療専門だけのコンサルというのではなくて、もう少し広いような意味合いのもとで、それをうまく取りまとめていただいて、そして一つの定番みたいなものを作ってもらいたいことをイメージしてございます。専門的に入っていくのは指定管理者で当然やっていくことだと、そういうような形だと思うんですけども、こちらの目線というのは、あくまでも市民目線を見たときに、どういうような形になればそれが一番うまく市民の皆様方に理解がされるかというように、少しダブる切り口もありますけども、基本的には目線を少し変えたいというような思いがあって、コンサルでお願いできないだろうかというような考え方を持っているということでございます。

**【関本委員長】** 谷口委員、よろしいですか。

**【谷口委員】** 東京都の舛添知事の第三者機関みたいなもので、こういう病院の経営の実態の改善を第三者が判断するといった場合、相当中まで入れば別ですけども、外形的な数字やなにかを見ただけで、僕は適切な判断ができると思わないんですけどね。それをもしやられないかのであれば将来やってもいいけれども、その前にまずやるべきことは、徳洲会本部自身が生駒市立病院の指定管理者として応募をしたその責任から、次の3カ年計画を立てるに当たって、どこをどう改善すべきかということを出していただいた後にでも、それが不十分だとかいろいろなことがあって初めて市として客観的な医療コンサルで評価をするというのはあるのかもしれないけれども、まだそういうものが出ていない段階で第三者のコンサルを受けるんだというのは、どうも絵に描き過ぎているような気がしてしょうがない。形だけは確かに整うと思うんですよ。議会も通ると思いますよ。だけど実態がそれで改善するかというと、僕はそう思いません。それは、徳洲会本部からやったほうがより厳しいシビアな問題が浮き

彫りになるんじゃないかなというふうに思います。

意見ですから、意見として申し上げておきます。

**【関本委員長】** はい、今村委員、どうぞ。

**【今村委員】** どちらももっともだと思っただけなんですけれども、私の考えは、確かに谷口委員が言われるように、経営に関して徳洲会の本部からいろいろ見てもらうほうが経営のノウハウとしてはしっかりしたものが出ると思うんですよね。ただ、最終的な経営につながるとは思うんですけれども、市民目線から見た病院というのはどうあるべきかについては、その辺は徳洲会本部というのは、今の赤字を見ても分かりますように経営という面からの意見に偏りがちですから、ですから市のほうは市民目線としてどういう医療をやってあげればもっと市民になじんでもらえて、そして最終的にそういう経営改善に結びつくのかということ、そのあたりを中心にやってもらったら、別の切り口からの意見が出てきていいんじゃないかなと思います。

ちょっと蛇足ですけども、徳洲会もいろんな公的病院で経営がいなくなった部分を引き受けている経験があるんですけども、そのときに経営コンサルタントさんが結構入って、こうしたらいいとかという意見を出されるんですけども、それってなかなかそのまま実行というのはできないんですよ。そういうふうな病院を徳洲会は引き受けてますけれども、そのときには、もう一遍やっぱり徳洲会の切り口から見直してやっていかないといかんので、案外、コンサルタントと徳洲会の意見も対立してやってくるようなところもあるのが現状です。ですから、切り口を変えてもらったらいいと思います。

蛇足ですけども、徳洲会の本部からでは、切実に今の経営のままでは、例えば1年間に10億円ずつ赤字になっているとこれは非常に困りますので、その辺はシビアだと思いますけれども、経営コンサルタントは、その辺というのは自分の身にはかからないですからね。だから市民の要望を受けたような、そういうような形でしか報告はできないと思いますので、両面から報告していただくことを期待しております。

**【関本委員長】** どうぞ。

**【事務局(市)】** まだきちっとした概念は整ってないんですけども、当然、経営側の努力というのは今の院長がおっしゃっているとおりだと、私はそう考えております。やはり、今後、きちっとそれは対応されるだろうと。またそれについてはノウハウも十二分に持っておられるというように理解をさせていただきます。ただ、例えばになるんですけども、事業報告書の4ページ、あるいは5ページ、こういったものについては、全て市民に直接かかわってくるようなものがほとんどになってくるんですね。先ほどご意見等もあったように、この事業報告書の4ページ、5ページ、こういうような項目については直接市民生活と密接に関連がございます。こういったものに対しては、やはり具体的にどういうような内容で、どういうような形を目標として取り組んでいくのかというようなことをうまく整理することによって、内面的、外面的にうまく評価が出れば、私はそれが一番ありがたいと。また説明もしやすいと。特に、何回も申し上げまして申し訳ございませんけども、この4ページ、5ページというものについては、やはり市民の皆様方が一番関心もおありじゃないだろうかと、そういうような思いもございますので、そこはまた、ここのご意見等もいろいろ拝聴しながら、最終的に決めてしまうことができればなど、そのように考えておりますので、またよろし

くお願いしたいなと思います。

**【関本委員長】** ほかに、ご意見、ご質問はありますか。

はい、筑井委員、どうぞ。

**【筑井委員】** コンサルタントの導入可否については意見がされてらっしゃいますので、コンサルを導入した場合の考え方についてちょっと希望をお伝えしたいと思います。

多分、釈迦に説法なんだろうと思うんですが、第三者的な評価だけをするコンサルタントを危惧しているのは言うまでもございませんので、私どもが一般的に聞いているところにおいて皆さん方もそうでしょうが、ともに汗をかく。そのためにも病院の中でプロジェクトをつくられてリーダーを決めていただいて、コンサルタントもそのリーダーに権限が与えられているということを経理先生とコンサルタントのリーダーが見きわめた上で、リーダーにある程度権限を与える。行政の方も入っていただく以上、ともにチームで汗をかいていただく。そういう動きをされるコンサルタントをぜひとも選んでいただく。繰り返しますが、ともに汗をかくコーチみたいな人を迎えていただいて、市民目線及び経営とかを含めて具体的な案をつくっていただきたいと思っています。よろしく申し上げます。

**【関本委員長】** ほかはございせんか。

谷口委員、どうぞ。

**【谷口委員】** この4ページ、5ページの1から7は事業計画の中にうたった項目なんで、我々がこの場で討議してこういう病院のあり方であってほしいという項目なんです。それに対して、この中身が1年やった結果についてここに書かれているだけなんです。だから、実はこれが第三者のコンサルに任せたら、もっとええ文言でここに出てくるのかということに対して、僕は甚だ疑問だと言うとるだけの話です。この1から7の項目は事業計画の中に入ってる項目ですからね。

**【事務局(市)】** 繰り返しの説明になるわけですがございすけども、一番初めにご意見があったように、病院の災害対策マニュアルの策定業務を進めることと。こういうような部分というのは、具体的にどのようなものをどのような水準までやったんだと。その中身が、やはり当初の考えがあって、それに対する成果品があり、そして初めて理解がもう一歩深くなっていくと、こういうような形で思っています。だから、この項目を砕くじゃなくして、医療の側から見たときに、これをどのような具体的なものとしてここに整理をして、ここまでの水準はクリアできたとか。やっぱりそういうような一つの指標があって、ここまで頑張ったんだということが初めて分かると思うんです。そういうような、やはりこの枠の中でいかにしてそういうような項目を整理していくかという視点が一つあるということだけであって、決して新たなものというようなことまではまだ想定していないということ。そこをよろしく願いしたいなと思うんですけども。

**【関本委員長】** はい、どうぞ。

**【谷口委員】** 僕も同じことを言うてるんです。この抽象的な言葉じゃなくて、具体

的な数字をつくれと。例えば、地域医療連携ということをやっているけども、地域医療連携というのは地域で取り組めるのは96カ所あって、今、十七、八カ所でしょう、市内のそういう病院が連携できているのは。全体では47になってますけどね。だから、これを半年先には幾つにしようという具体的な目標の設定をして、それを達成するためにはどういうアプローチをしたらいいかということを考えるのは、医療コンサルじゃないんです。我々なんですよ。違いますか。そういう具体的な数字がどうなったかと。達成できていなければそれはなぜなのかということ審議するということが重要なんで、何か外部に丸投げしたらええ答えが出てくるんじゃないですよ、病院経営というのはね。だから、ぜひ我々が一生懸命汗かいて、場合によったらクリニックの皆さんのところをお願いに行くところまで全部やって、それでもなかなかうまくいかんと。そうすると、何でいかんかという意見がいろいろと入ってくるから、その意見を参考にして病院の改善点を考えていくという。

だから、前にも院長に申し上げたけども、例えば三次医療との連携はやってますと言うんだけど、じゃ、三次医療の近畿大学医学部奈良病院との間の三次連携の、例えば何か文書はあるんですかと、ホームページに載っけてくれませんかと言ったら、そんな全然あらへん。やっぱり市民というのはそういうのが、病院行ったらばっと貼ってあるというようなことがその病院の信頼というものにもつながっていくわけだから、そういうことを具体的にするにはどうしたらええかと。お願いをしたというだけじゃなくて、ちゃんと協定をするというようなことをするためには、じゃ、行政も汗をかくというようなことについて一つ一つ潰していけばええんで、何か医療コンサルに任せたら全てうまくいくというような、そういう考え方は、僕は全然反対ですね。

**【関本委員長】** はい、どうぞ。

**【事務局(市)】** 何回もくどのような言い方になると思うんですけども、先ほど院長がおっしゃっているように、やはりお互いにそれに関連するわけですね。内部的なことと外部的なこと。内部的なことを言うのは、やっぱり医療の専門的なノウハウが要るわけですね。外部的なものというのは、当然その裏側のものをございまして、ただコンサルに任せて全部これ解決するって、こんな簡単なものとは考えてございませぬ。そこをうまく融和をしながら、いろいろな角度で一回ものを見てみたいというような思いがあって、それが全て100点やと全然思っていないんです。そういうようなことを表にどんどん出していって、いろいろとまたご意見等もいただきながら、やはりバージョンアップを図っていこうというような考え方を持ってございますので、だから全てそれでオーケーだというようなことは毛頭思っていないので、その点、またよろしくお願ひしたいなと思います。

**【関本委員長】** はい、伊木委員どうぞ。

**【伊木委員】** 市議会のほうに説明いただいたのは、平成27年度の報告書と、それから平成28年度上半期についてコンサルに、市の担当者では分からない目線で評価の仕方とか、指標化とか、定性化とか定量化をしていただきたいというようなお話で、毎年毎年コンサルのほうに評価をお願いするということではなかったように思うんですけども、その辺ちょっと確認をしたい。谷口さんは毎年コンサルに市として丸投げするんじゃないかと思ってらっしゃるんじゃないのかなと思ってお二人の話を聞いてたんですけど。

**【谷口委員】** P D C Aを回すということはコンサルが入ったら、そのコンサルはP D C Aの最後まで行かんといかんでしょう、ぐるっとね。

**【伊木委員】** ですから、1年目にそのやり方をコンサルを入れて検討して、それ以降はずっとコンサルに丸投げするとかそういうものではないというふうに私は議会で思って聞いていたんですけど。

**【関本委員長】** ちょっとイメージしているものが谷口委員とそちらの事務局で違うのかもしれないので、コンサルというのは、目標ができていくかというその部分を指標化する、そういうことですか。

**【事務局(市)】** まず今の状況は、そういうような判断基準を今ほとんど持ってないんです。全体的な総括は分かるんですけども、具体的なものというのはなかなか今やってないんです。今、伊木委員さんがおっしゃったように、まずは足場をきれいに固めてみたいなど。まずは一回整理をやってみたいなど。この整理がうまくできたならば、これはある程度定番で流れていきますので。またそれに対していろいろご意見等もいただきながら修正も加えていきたいなど。まずはこちらの思いとしては、平成27年度の事業報告書と平成28年度の間の中のものを使って、まずは整理をしてみたい。その分に対して、定番ができれば、もうコンサルは必要ございません。まずは定番を、土俵をきれいに一回整理したいというような思いを持っているということです。

**【関本委員長】** 私がちょっと思ったのは、取り組み状況の総括に書いてあるようなことについて何か例えばダヴィンチがどれぐらい利用されたかとか、そういうものを指標にしていって見るのかなと何となくそう思っていましたけど、それ以外にも市民目線でもっといろんな指標があるだろうから、それを医療コンサルに提案してもらいたいということですか。

**【事務局(市)】** ここに医療コンサルタントと書いてますけども、本当に専門的なものをどうやっていくんだというようなところを想定してないんです。ただ、まずは基本的には、やはり事務的な整理をベースに置いてますが、やはり医療の改善というのは、当然、先ほど院長のお話にあったように、それはあるはずで。そことうまくリンクをしながら、まずは整理をやってみたいと。例えば、事業計画書あるいは事業報告書というのは指定管理者から提出されるもの。これが基本になってくるんですね。例えばその提出を受けて、こういうような形で整理をやっていきますよという形になれば、それに今度は近いような報告書をもらえると。今はそういうような具体的なものはございませんのでね。だから、指定管理者さんのほうも、どうというような報告書ならば一番いいのかなというのを今協議をやっているような最中の状態になっているんですね。だから、その分が決まることによって、今度、報告書そのものが評価しやすいようなものになり、管理運営協議会でいろいろなご意見をもらいやすいようなものになっていくというようなイメージを持っているということです。

**【関本委員長】** そうすると、つまり徳洲会のほうから出してもらって報告書をフォーマットに何かつくったものに合わせて出していただいて、それを議論のたたき台としたいとか、そういうことですか。

**【事務局(市)】**　　そういうことです。

**【関本委員長】**　　私は理解できました。谷口委員、いかがですか。

**【谷口委員】**　　先ほどの説明で、行政には医療のノウハウがないので医療コンサルタントに委託するというお話だったでしょう。そうすると、初年度だけでやるということは、そのノウハウを行政が習得するので次年度以降はもうやらないと、こういうことなんでしょうか。

**【関本委員長】**　　多分、今、私の理解によると、今、患者数だとか単価だとか収支だとかそういうものだけが、あとは指数とかですね、ああいうものが一応報告として出されているけど、ほかにももっといろんな指標があるだろうと。そういうものを出してもらうことによって、今あるような数値以外にも別のところから見えるんじゃないかとか、そういうことだと思うんですね。

はい、どうぞ。

**【事務局(市)】**　　ちょっと今のこの状況を私がまとめられるかどうかはよく分からないんですけども、まずは資料を見て私もちょっと気になったんですけども、市が不足しているノウハウというのを補完するためにコンサルに委託すると書いてますけど、これをもって市役所ではちょっと専門的なことはよう分らんので、コンサルに頼みますわというつもりは全くなくて、当然、市としてもいろいろと今まで積んできた経験、これから学んでいく経験もありますし、市としてできることはきちんとやると。先ほどおっしゃったこの中のメンバーの皆さんにもいろいろと知見をいただきながらやるというようなこともありますし。ただ同時に、先ほど来いろいろ事務局のほうから申し上げておりますように、現時点で、例えば平成28年度の今年の事業計画を、これは課題意識の一つ大きな出発点ではあるんですが、平成28年度の事業計画書を見たときに、平成27年度の様子が基本的に踏襲されていて、先ほど来からあるように、じゃ、具体的にどのようなところまで目指して次やっていくんだというような目標でありますとか、どういう評価事項を整理していくべきかというようなことが余り明確になってない事業計画だというふうには我々も思っております。前回見ていただいているかもしれません。今日資料はないんですけども、毎年の事業計画について、一定、先ほど申し上げましたように、前年度の事業報告とか状況を踏まえた形での事業計画にしなきゃいけないというのが一点。もう1つは、現在ありますようなアクションプラン的に目標を定めて具体的にそれを目指してこういうことをやっていくんだということが今の平成28年度事業計画にはございませんので、そういうようなものをしっかりと事業計画の中に盛り込んでいかなきゃいけないという課題があります。そう考えたときに、先ほど申し上げておりますようなこの平成27年度の事業報告書にある(1)から(7)みたいな話、これは谷口委員がおっしゃるのように、もちろんこういう場で、あるいは管理運営協議会で議論すればいいというところもあるんですけども、じゃ、それが先ほどの医療系のコンサルタントなんか具体的な目標を定めたり、そのためにはこういうロードマップでちゃんとアクションプランを立ててやっていきますというようなことをやっていくときに市と連携して、市役所は丸投げしません。連携してちゃんとチェックして議論して、それをまたここでやってもらう。別にコンサルに丸投げするからこの場が不要になるとか、この場があるから全く医療

的な目で見ると専門家が市に不要かということではなく、推進委員会はそんなに頻繁にするわけにもいきませんし、あくまで市役所の作業が主であり、あくまでサブ的に補足してもらおうというところかと思いますが、医療系のコンサルの方に入っていて、具体的にどういうアクションプランをつくっていくかというようなことは必要かと思っています。

さっき関本委員長におっしゃっていただいたように、平成27年度の事業報告書の評価項目とか、そういうのを整理するというのもそうなんです。それはすなわち、そのまま平成28年度の事業計画書にどういうものを盛り込んでいくかということにつながっていくんですけども、そういうようなものをしっかりと整理をしていく上で、医療系コンサルの力もかりてやるということでもありますので、そういうコンサルに全部丸投げするというつもりは毛頭ございません。

これ1年で終わるかという話がありますけれども、基本的には1年で完全にそういうのがなくても我々は量的に行けるんだというふうになればもちろんあるでしょうし、ただ基本的には毎年度事業報告書というのは出てくるものですから、それをチェックするのも市役所だけで、あと、管理運営協議会とか推進委員会でいけるということ、その資料を作成したりするようなことも含めて、全くコンサルの力も要りませんということになればもちろん委託する必要もありませんけれども、現時点で、1年で、じゃあおしまいというふうなところまで断言できるということではありませんが、当面はしばらくそういうところの力もお借りしてやっていくということでご理解いただければと思います。

**【関本委員長】** はい、徳洲会からどうぞ。

**【事務局(指定管理者)】** 今までの経緯でお話ししておかないかんと思うんです。僕もこの話は院長も含めて4回ぐらい市の方から説明を受けてます。言われるたびに、ちょっとずつ変わってきている。今のよう具体的なことがなくて、イメージでこうやっていくんですよ、ああやっていくんですよという言い方の中で変わってます。今日聞く分でも、この前聞いたのとちょっとニュアンスが違うねというようなことと、説明される方によって変わってきていると。委員長が今言われたみたいに、僕たちの中ではもっといいイメージであったんですけども、具体的なことが出ないままに、じゃ、これでこうですよというのは一回も聞いておらず、今言われたような言葉の中で、きっとよくなるからみたいなことで進められてきたという今日までのことは是非皆さんに知っておいていただきたいなというふうに思います。

出している数字は僕たちも同じように出して行って、プラスアルファまた何かつくらないかと、またうちのスタッフの時間外が増えていくばかりなので、そういうことを求められているように今日は受けとめられてしまったんですけど、最初の説明はきっとそんなことはなくて、もっと楽になるんですよみたいな話の話をされていたというのをちょっと皆さんに是非、今日までの経緯で。委員長にも説明があった、具体的な例を示されないままに違う角度でみたいな言葉で今日に至ったことをご説明させていただきたいと思います。

**【関本委員長】** では、藤岡委員どうぞ。

**【藤岡委員】** 私は、谷口委員の意見に大変賛成しております。やはり、時期が悪いのではないかと。もう少し待ってはどうかかなという意見があります。といいますのは、

今村先生が先ほど言われましたように、徳洲会本部からの指導が入ると。指導の内容を開示していただいて、その結果をここでディスカッションした上でコンサルタントに相談するというのが、これがベストなスタイルじゃないかなと私は思っております。是非その辺で少し待っていていかれてはどうかというのが私の意見だと思ってください。

是非、徳洲会本部さんの結果を我々にも開示していただきたいと、是非その辺を今村先生にお願いしたいなと思っております。以上です。

**【関本委員長】** 谷口委員、どうぞ。

**【谷口委員】** 僕はこの推進委員会の最初から委員を務めてますんで。関本先生と僕だけなんですかね。指定管理者として徳洲会をなぜ選んだのかという根本に戻ったときに、徳洲会は全国に病院の経営をしていて、一病院たりとも閉院をしないで経営をやっている医療グループであると。これは、もう一つ板橋中央というのがありますが、もう少し規模が小さいのですが。全国的に見てもそういうノウハウを持っているのは徳洲会であって、徳洲会自身についてはいろいろ他のマイナスの部分もあるけれども、この病院の指定管理者として徳洲会を採用した一番大きなところはそこにあると。まさにその問題なわけですよ。それを別の医療系コンサルタントに何かをしなきゃいかんというのは、僕は徳洲会にとっても甚だ遺憾な話だと思いますよ。自分たちでできることを第三者の医療コンサルに何かを言われないとできないというのは、これは甚だ遺憾な話だと思うんで、藤岡先生が言われるように、僕も最初に申し上げたけど、まず徳洲会の指導が入るなら、その結果を十分開示をいただいて、多分それは現場に対して非常に厳しいことが出てくると思うんで、その中には質の高い医療を提供するという市民目線の問題と相反する問題が出てくるやには思います。思いますが、そういうものも全部出していただいた上でどうすべきかということを考え、そこで結論が得られないなら、全然違う第三者の目線でということにしてはいかがでしょうか。

**【関本委員長】** 事務局から何か意見はございますか。

**【事務局(市)】** おっしゃっていることもよく分かるんです。けれども、それは先ほども言いましたように、それはやっぱりこちらのほうの経営の努力の中の話と、もう一つ外巻きの話を、ここをうまく整理できたならというのがやっぱり基本に持っているんです。だから、当然、経営の中身のものについて厳しい意見が出て、それを第三者で。病院機能評価というような評価制度もあることはあるんですけども、この機能評価という部分については、これはどこがしなければならぬかとなれば、これは指定管理者になるんです。だから、その機能評価をやるかやらないかという分については、これはやはりもう少し期間、時間、そういったものが必要になってくるんじゃないかなと思っておりますけども、行政側としては、そこまでのものは見てないというようなことが一つと、それと、先ほども言いましたように、新たな仕組みを組んでそこについて資料をいただいて云々と、そういうようなものも思っていないんです、まだ。まずは今お持ちの資料、あるいはいろいろなところにわたっている資料を一つきれいな形で取りまとめて、それを整理することによってもっと見やすい、あるいは分かりやすいようなものをまずは整理をやってみたいというようなことを基本に考えております。

もう1つ、医療コンサルタントと、「医療」がついたのが非常にひっかかるような感

じを与えていると思うんですけども、正味、医療を専門にするコンサルタントはおられます。それはもう全然また視点が違うんですね。私たちが思っているのは、そういうようなものよりも、もう少し広い総合的なコンサル業務と言ったら言い方はおかしいかも分かりませんが、まずは総合的に、先ほどの話に戻りますけども、整理をやっていただいた中で、それはまるっきり義務的な整理じゃなくして、ある程度医療というような知識もお持ちのところをお願いすることによって、うまくリンクが図っていけるのではなかろうかと、こういうふうな思いがあるというようなことでよろしく願いできたらなと思うんですけども。

**【関本委員長】** 事務局のほうでも先ほどから総合的評価とか整理とかおっしゃっていますけど、恐らく今の時点で具体的に、じゃ、こういうものだというものはあんまりなくて、それが何か分からないからコンサルタントに頼って見たら、こういうものが一般的な指標だということを見せてもらえるんじゃないかという、そういう期待があって、自分たちが分かるためにという、そういう感じでおっしゃっているのかなと思うので、市の予算内でそれをされるのは構わないとは私は個人的に思うのですが、ただ一つ懸念されるのは、やはり病院に非常に事務的な新たな負担とかをつくるようになってはいけないなと。日本医療機能評価機構のは、非常にものすごい負担を病院にかけます。あれをすともものすごいコストがかかります。それは、医療機能評価機構に払うコスト以外に、その準備にもものすごいものをかけていると思うんですね。そういうふうになってしまっただけでいいなと思うので、とりあえず市民目線でおっしゃっているんで、それは何なのか私も今お話を聞いていてさっぱり具体的に何なのか分からないんですが、例えばそれが患者満足度調査の結果というのだったら、それはもう徳洲会さんが出してらっしゃるんですからそれでもいいのかなと思うし、それよりほかに、また何か別のものがあるんだとしたら、コンサルが思い描く市民目線の評価指標というのが何なのかというのが今は非常に漠然とし過ぎていて、一体それが何で、それが病院の何に役立って、一体市民がどういうふうに分かってということも全く曖昧模糊とした状態じゃないかなと思うので、是非とも一遍、推進委員会か、あるいは管理運営協議会でご意見を聞きながらつくっていかれたらいいんじゃないかなと思います。

**【事務局(市)】** 仕様書というんですが、仕様関係をきちっとしたものをつくって本来は発注すればいいわけですけども、今の段階は、今、委員長がおっしゃっているとおり、提案をまず受け付けているんですね。どういふような形の整理をやったらいいかというのをいただきながら、そこに色をつけていきたいと。だから、本当に素人の集団と言うたら怒られますけども、どういふようなものを整理して、どういふような形のものをつくったらいいかというところまでもまだ分からないスタッフばかりですので、だから、そこをうまく、病院の機能というようにも念頭に置きながら、また先ほどの話に戻りますけども、機能評価は全然考えてないんです。それはもう全然別個のものですのでね。だからそういうようなものじゃなくして、「私たちの医療」という目線で、このたびつくったものが、100点なんて全然思っていないんですね。そこに対してはいろいろとまたご意見等もあると思っています。だから、それを踏み台の一つずつまたグレードアップできたらなと思ってございます。曖昧な説明になって非常に申し訳ないんですけど、今のところはそういうイメージしかまだ持っていないということでよろしく願いできたらなと思います。

**【関本委員長】** あともう1点、藤岡委員からありました徳洲会の中の評価というものは開示なりある程度情報としていただくということは可能なんでしょうか。

**【今村委員】** 基本的にこの委員会で開示したいと思います。ただ、私もイメージとしてどういうふうなことが答申されるか分かりませんので、その中でどうしても一般に開示できないような部分があったら、それは難しいですけど、基本的には我々に対するアドバイスというものは開示したらいいと思います。それから、市のほうが依頼されたコンサルタントの結果もそれはもちろん基本的に開示したらいいと思います。そして、この委員会で、それをまた参考にもう一段いい方針になればいいと思います。最終的には、しかし我々現場のほうでそれをもとにしてまた実際に実行に移していかないといかんと思いますので、その辺はまたこの委員会の力も借りながらやっていきたいと思いますので、よろしく願います。その中で、次年度も続けたらいいかどうかというふうなことも分かってくると思いますので、お願いいたします。

**【関本委員長】** ほかに、ご意見とかご質問。  
はい、梅川委員、どうぞ。

**【梅川委員】** 病院を開設するまでは病院事業推進課というのがどういう仕事をされているかというのは分かるんですが、現在、病院が開院してから、結局この病院事業推進課のお仕事はどういうことをされているのかということ、ちょっと我々勉強不足かもしれませんが、お教え願いたいと思います。

**【関本委員長】** 事務局、お願いします。

**【事務局(市)】** 病院事業推進課の仕事は、こちらの病院事業推進委員会の準備、運営、それから管理運営協議会のほうもございますので、管理運営協議会は年に3回ございます。それから、主には市議会のほうの対応であるとか、そういった部分と、あとは日々病院のほうで管理運営を行っていただいておりますので、そのあたりの、例えば病院とこちらの情報の調整とか、当然、市民対応もございますので、特に病院の管理運営、日々のことについての病院との調整をさせていただきます。

以上でございます。

**【関本委員長】** 梅川委員、どうぞ。

**【梅川委員】** そしたら、市役所におられるんじゃないかと、この市立病院に来ていろいろされているわけですか。

**【事務局(市)】** いいえ。事務室のほうは市役所の2階でございます。課長以下職員が今4名でございますので、ほぼ毎日ですけども、誰か職員はこちらのほうに来ている状況でございます。

**【梅川委員】** ただ、来てどういうことをされているのかということをお教え願えますか。

結局、金銭的なことなのか、あるいはこの施設全体を見てどうこうされているのか、あとまた受診者とかそういうような人がどういうふうなふうにされているのかとか、ど

うというようなことを見ておられるかということをお教え願いたいと思います。

**【事務局(市)】** 毎日、病院とは連絡調整をさせていただきながら、市立病院の開設者は市でございますので、郡山保健所とか県のほうに出す申請書類は結構ありますので、そういったところの書類のやりとりとか、あとは病院の運営に関しての相談を受けたり、こちらのほうから病院事業推進委員会とか管理運営協議会でいただいた意見なんかを反映していただくような形で、月2回ですけれども、定例の会議なんかを開かせていただきまして、意思確認というか、そういう共通認識をさせていただく、そういうふうなことをさせていただいております。

**【梅川委員】** 結局、徳洲会は指定管理者に指定されているわけでしょう。そしたら、指定管理者がどのように運営しているかというのは、それを見るのが病院事業推進課じゃないんですか。また別な課があるんですか。それを聞きたいんです。

**【関本委員長】** はい、どうぞ。

**【事務局(市)】** 当然、そういった形で管理運営に関しましては、こちらのほうもそういう、日々見させていただいたりというのはしておりますし、例えば、まとめて定例の会議とかで市民のご意見箱のご意見とか、こういったことについて情報、こちらのほうにも見せていただいた上で、どう対応していますかというふうなこと、そういったものについては、こちらのほうは聞かせていただいて、しかるべき指導といったらおかしいですけど、アドバイスとかそういったことをさせていただいたりしております。

**【梅川委員】** ただ、そういうような文書のやりとりだけで、ちゃんと運営されてるかということが判断できるのかなというのが、我々は疑問です。医療の現場を実際見られて、それで実際、それが指定管理者にふさわしいかどうかということを常にされないで、丸投げしたままで放っておくというのは、これは指定管理者に委託してるじゃくて丸投げしてるんです。委託するということは実際それがうまく運営されているかどうかとか、いろんなことを見るのが市の責務だと思うんです。ただ、委託しているから全て任せておきますと、それじゃ指定管理者をしっかりと見てないというふうになると思うんですね。だから実際、現場がうまく運営されているかというのは紙でやりとりしても意味ないでしょう。実際、その現場を見てどうかというのを判断するのが必要じゃないですか。そういうように思うんですが。

**【関本委員長】** はい、谷口委員、どうぞ。

**【谷口委員】** あんまり時間がないので、1つ申し上げたいと思いますけど、この徳洲会のアンケート、今日出していただきましたね。この中で、例えば駐車場について評価が低い。何ですか。いつも駐車場空いてます。何で低いんですか。それから、お医者さんは親切だとは書いてあるけど、僕に言わせれば、やっぱりお医者さんの絶対数の問題もあるし、それから医療技量というか、それに対する評価、いわゆる市民目線の評価ね。特に、今度よくなってるか知らんけど、整形なんかはすごく評判悪いです。だから、そういうほうの問題、掲示の評価が低い、掲示の何が市民から見たときに低いのか、これを僕はさっきから言ってる7つの項目の中の具体的な指標になる

ということ。こんなもんコンサルトは関係あれへんです。それを改善していったら絶対僕はよくなると思うんで、そういう問題について徳洲会のほう、いわゆる指定管理者のほうといろいろ話し合っしてほしいなと思います。

**【関本委員長】** いつの間にか案件の4になってしまっているようなんですが、ほかにご意見ありますでしょうか。もうそろそろ10分前ですので、最後1つか2つ。

はい、伊木委員どうぞ。

**【伊木委員】** 1点だけ市側に確認ですけど、議会の中で今後の方針、コンサル入れてどうのというときに、病院側の負担を減らすというようなことも考えて、そこで発言されたかどうかは分かりませんが、それも含めてこういう今後の方針を計画されているというふうに私は受けとめていたんですけど、事務長さんのほうからは、またこれで病院の負担が増えるんじゃないかというようなことをおっしゃっていましたけど、その点だけ。負担が増えるような計画になっているんですか、これは。

**【事務局(市)】** 全然そういうことは考えておりません。経営に係る部分というよりも、今見ていただいているような、事業報告書とかの文言の整理ですね。それをまず基本的にはやりたい。そして、市民の方にももう少し分かりやすい形の計画、報告書にしたいということでございます。それに当たっては、指定管理者が今既にお持ちのデータの中で提供いただけるものについて協力をいただくということを基本に考えてございます。

以上でございます。

**【関本委員長】** それではそろそろ時間が来ましたので、本日の議題は以上で全て終了といたします。

長時間にわたるご審議、皆さんお疲れさまでございました。以上をもちまして、生駒市病院事業推進委員会の第18回会議を終了いたします。誠にありがとうございました。

— 了 —