

第4回滋賀県立病院の経営形態のあり方検討専門部会（概要）

日 時：令和4年11月14日(月)15:00～17:00

場 所：ZoomによるWEB会議

議 事：議題1：県立病院の望ましい経営形態のあり方について

出席者：

【経営協議会委員】（50音順）

老邑 智子 委員（令和3年度県政モニター）

金子 隆昭 委員（滋賀県病院協会会長、彦根市立病院 病院長）

佐藤 陽子 委員（公認会計士）

辻川 知之 委員（地方独立行政法人公立甲賀病院 理事長）

廣原 恵子 委員（滋賀県看護協会 前会長）

【病院事業庁】

正木庁長

（総合病院）一山総長、西村看護部長、望月事務局次長

（小児保健医療センター）二見病院長、東看護部長、加藤事務局長

（精神医療センター）大井病院長、大塚看護部長、柴宮事務局長

（経営管理課）棚橋課長

■病院事業庁長挨拶

- ・ ご多忙のところ、本日も貴重なお時間を頂戴し、誠に感謝する。
- ・ 専門部会として最終開催となる本日は、これまで御議論いただいた内容をもとに、県立病院にとって望ましい経営形態の方向性について引き続き議論を深めていただくとともに、病院事業庁としての今後の経営改善の取組について事務局から御説明させていただき、それらも踏まえ、専門部会としてのお考えをお示しいただきたい。
- ・ 「命と健康を守り、県民に信頼される県立病院」として、これからも県立病院に求められる役割を果たし続けるために、御意見をしっかりと受け止めていきたいと思っております。限られた時間ではあるが忌憚のない御意見を賜りたい。

■会議成立の確認

■議事

【議題1】 県立病院の望ましい経営形態のあり方について（経営管理課 梅村室長より説明）

質疑

委員)	<ul style="list-style-type: none">・ これまでの議論のまとめがよく理解できた。そこで思うのは、11頁で様々な観点からメリットとデメリットも検討が行われてきたことが示されているが、まとめの中にもあったように、今年の3月に出た総務省の公立病院経営強化ガイドラインで、公立病院は4年度5年度にある程度の計画を立てなければならないと求められる状況の中、4・5年度は公立病院にとって大変な年だと思うが、また令和6年には二年に一度の診療報酬改定があり、加えて医師の働き方改革で時間外上限規制が厳しくなる。更に、令和7年1月には総合病院と小児保健医療センターが統合された病院として、子どもから大人までという一貫した病院の組織がかなり変革される状況だと思う。4年も11月終わりに入ってこようとしているが、5年から7年は、本当にどの病院にとっても大変厳しい激動のときかと思っている。そういった中で、最も病院の組織変革が起ころうとしている令和7年の1月という部分に向け、経営形態云々だけではなく、どのように職員の意識改革やこれまでの経営の見直し、改善を更に進めていくかがまずは一番の大きな取組であって、経営形態のあり方はある意味次の段階ではないか。職員の方々に様々な合意形成をしていく際に、あれもこれもとすごく負担がかかる状況でもあり、着実に進めていく事がとても必要ではないか。・ もう一つお願いしたいことは、今後の県立病院の目指す方向としての、病院統合による診療機能の充実にかかる政策医療の中の医療的ケア児の問題についてである。前知事の時代から現場である総合周産期母子医療センターに足を運ばれ、そして、医ケア児についてはびわこ学園だけではなく、小児保健医療センターが後方支援ベッドという形で連携ができるようになった。今もケア児の問題は小児保健医療センターの方で積極的にやられているとは思いますが、今後、それらがますます大きな課題かと思っている。先日の新聞等では、学校看護師が不足していて、県の教育委員会あるいは日本看護協会でも全国的に問題になったこともある。文科省の方が来られ、看護師としてケア児の問題をどうように対応していくかということも論議されたこともあるため、ぜひそういった小児の医ケア児、また学校教育という部分との連携という部分は、ぜひ今後政策医療の中で期待をしたい。
-----	---

事務局)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営形態だけでなく、これから様々な取組や、大きな問題への対応を進めていくに当たって、どのようなことが重要かという御意見だったと思うので、我々も意識してまいりたい。 ・ 小児保健医療センターの医ケア児については、現在も多くの患者がおり、当然、病院統合後も強化を前提とした再整備計画や再編計画になっているので、引き続きしっかりと取り組んでまいりたい。
委員)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 最初に、私が知る限り、独法化か地方公営企業法の全適かという議論での独法化に関する色々なマスコミの報道は、不採算医療だけが切り捨てられ、経営だけに重視するという、いわゆる民営化と同じぐらいの意味合いで取られすぎているきらいがある気がしている。あくまで私は色々な意味で、法人内での決定の小回りが利くことの良さがあると感じているので、そこだけは今後、独法化する・しないに関わらず、独法化に対する、県民や色々な方への正しい知識や情報についての周知活動を、今後もしていただきたい。 ・ また、14～15 ページの病院事業庁の今後経営強化の取組は非常に素晴らしく、全部が実現できたら全ての問題が解決するのではないかと思っている。ただ、今までも色々な改善の努力をされてきて、このように経営形態の検討に至ったということは、逆に言えば、今のままではダメで、何とか色々な部分を改善していかないといけないということである。 ・ したがって、本当に取組に書かれている内容を今後の中期計画に具体的に落とし込み、例えば数値目標として毎年検証し、今の全適でもPDCAサイクルを回すことができるのであれば、全く経営形態自体を見直す必要はないのではないかと、とも考えたりしている。 ・ もし全適のままで、となったとしても、今このような議論があったということ、色々な改善を行うために外から中から皆の意識改革ができる良い機会であったと捉えていただき、職員の皆さんが良い病院を目指していけるような方向になればと考えている。
事務局)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全適のままで改善ができるのであれば、今までもできたのではないかと、今まで努力してきたのにできていなかったのではないかと、という指摘はその通りである。 ・ ただ今回、資料で報告した内容は、専門部会や経営協議会で委員よりご指摘いただき、我々がまだこういった改善ができると考えた部分もある。今後取り組むという気持ちだけではなく、やはり数値化した目標等で進捗をお知らせしなければと考えている。まだ結論はでていないが、御意見はしっかりと受け止める。
委員)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 初めは独法化になるとどうよくなるかがよくわからなかったが、今まで現状のままで色々な努力をして良くなっているが、より動きやすくするために、独法化にしたいということだと理解している。 ・ それでいろいろ不安に思うこと、待遇面がどうなるのか、今のようなコロナ禍のときに変わる可能性があるのかとか、成果主義を取り入れるのはどうなのかなど、といろいろ不安なことを質問させていただき、不安が解消されたり、不安が少なくなったように感じているので、独法化を進めていけるのがいいことなのかなと思っている。 ・ それでちょっと質問というか疑問をもう少し聞いておきたいと思う。 ・ 16 ページでは、独法化した場合「一般会計の繰入金の対象となる場合は県との調整が必要」、政策医療について「財源を確保し」、「議会の関与も間接的になる」等と書かれている。独法化すると県との関わりがどう変化するか、という切り口からまとめれば、頭がすっきり整理されるかと思うのだが、結局、関与は減って動きやすくなるが、一般会計繰入金が必要なものを購入するときや、政策医療の財源を求めるといったときに関わる、ということで、その他は自由度が増すと理解してよいか。

<p>委員) 〔続き〕</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 二点目は、先日来のニュースで、電子カルテがウイルスで使用できなくなり、機能が止まってしまった病院があると聞いている。この病院も対策等はされているだろうから大丈夫だとは思いますが、利用者の立場では、どのように対策しているか、こういう部分は危ないとか、独法化しても変わらずちゃんと対策をしていて大丈夫だ等、聞けると安心かと思う。 ・ 三点目は、希望というよりは願いが、総合病院のホームページを見ると、11月から「病気と治療の検索サイト」ができており、大変嬉しく思っている。以前、症状によって何科に行ったら良いかわかるものがあれば良い、と話した際、総合病院が発行した「滋賀県立総合病院の最新医療」という本を教えていただいた。検索できるものがあればよいと思っていたので、サイトができて凄く嬉しかった。 ・ 以前は病院でしてくれていた色々な教室や講座が、コロナ禍で無くなったと感じている。今は、例えば大学のカルチャーでもWEBを利用して開催していることがあるので、このようにまたWEBを用いて、そういう講座が再開されたらいいなと思っている。 ・ また、FACE（総合病院広報紙）の8号には、今年度は年度当初から黒字を維持していると書かれており、すごく努力していい方向に向かっているなど感じ、嬉しく思っている。
<p>事務局)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ まず一点目の16ページの内容について、誤解があったようなのでもう一度説明する。これは、独法化した場合にどういう効果を得られ、課題があるのかということに関し、我々の見解を示したものであり、独法化を前提としたものではない。考えられる効果・課題に対し、経営形態を変える必要があるかどうかを議論いただきたいという趣旨で作成したものである。 ・ 医療機器の購入については、現行の全適では、高額機器を買う際に県で予算化し、一般会計の繰入金として負担してもらっており、仮に独法化した場合は、自由に買うことはできるが、それを全額病院負担とすると経営が苦しくなるため、県に負担を求めるのであれば、これまでと同様に調整が必要であるという点をお示ししたものである。 ・ 次に電子カルテの件であるが、他病院でそういった問題が起こっていることは承知している。我々の電子カルテは、一般のインターネット回線とは繋がっていないため、そこからウイルスに感染するということは基本的にはないが、外部とのデータのやり取りはどこかの段階で発生するため、そこではきっちりとチェックする体制を取っている。ただ、今問題となっている病院についても、そのような対策は取られていたであろう中で起きたと思われるため、我々も、より注意していきたい。これらの対応については、経営形態によって変わるものではない。 ・ 最後に講座等についてであるが、コロナ禍で一般の方にお集まりいただくことが難しく、開催できていなかったということがある。こういった形で情報提供をできるのかを検討しており、今回HPで行ったものもその一環である。今後も、我々がどういう形で情報提供できるのかは、工夫して考えていきたい。
<p>委員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今回の検討は、「経営形態をどうするか」というテーマで議論しているが、「経営形態さえ変えれば、それだけで何かが変わる」というものではなく、「経営形態を変えることが、何らかの形で、組織の本質的な部分が変わる契機になる」ということが基本だと思う。 ・ また、色々とお話を聞いている中で、将来的に病院統合を予定しているだけでなく、現在はコロナ禍であるということで、現在の病院経営というのは、割と異常期だと思う。そのように、今までになかったことが起きているという意味で、今後、それが社会にどういった影響を与えて、社会がどのように変わっていくかということを見極める段階でもあると思うので、この時点で、今、経営形態を変えてしまって、それが本当にプラスになるのか、マイナスになるのか、ということを見極めなければならない。

<p>委員) 〔続き〕</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ そうした状況であるならば、むしろ、まずは、今現在抱えている課題について、一つずつスケジュールを組んで解決していくことが必要で、そうした取組を進める中で、どうしても、経営形態を変えた方が、やはりスムーズであるということになるならば、次の段階として、経営形態を見直すことも検討してはどうかと感じている。 ・ また、私の専門分野に関して言えば、「事務部門の専門性の向上」の部分だが、確かに、公務員のままでは人事異動があることなどによって、継続して経営改善ができないといったことは、実際にあると思う。しかし、さりとて、経営形態を変えて、独法になったからといって、すぐに優秀で素晴らしい事務職員を採用できるか、育成できるかという、それはまた別の問題であって、やはりこれに関しては、地道に、医師や看護師、それを支える事務局といった、それぞれの専門家の方が、色々と課題を解決していく中で、どのような管理方法が必要かということを絞り込んで、人材を育成していくことになる。独法化すれば、一石二鳥で、事務職員の専門性向上が図れるというわけでもないの、そうしたことも念頭に置きながら、今、挙げられている課題を一つずつ解決していくのが良いと思う。 ・ 今回の判断が、もし、現状の全部適用のままという判断になるのだとしても、それは、「今のままで良い」という判断ではなくて、将来に向けて、これらの課題を確実に解決して欲しいという願いを込めた判断ということになるので、部会としての結論も、そのような期待を込めて決めたという形になると良いと、個人的に思う。
<p>事務局)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営形態を変える以前に、それをきっかけにどう我々が変わるかだということ、また、事務職員についても経営形態が変わったからといってすぐに何かが変わるわけではないということも、仰る通りである。 ・ 経営形態に関わらず、我々が行っていくべき内容を、確実に実施していくことが大事だと考えており、その点を十分肝に銘じてやっていきたい。
<p>部会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 委員の意見も出尽くしたので、専門部会としての意見を取りまとめたい。これまでの議論と本日の内容を総括すると、当専門部会では、県立病院の望ましい経営形態について提言を行うため、検討を行ってきた。委員からは様々な観点から議論いただき、有意義であった。 ・ そのものの意義は何かという議論があり、経済財政的側面に重きを置くのではなく、提供する医療を更に高度で充実したものにするための検討であるべきとの考えで、意見は一致していた。 ・ 主な意見は「医療従事者の安定確保」、「医療の充実」、「経営強化」にいかにつなげていくか、また、経営形態を見直すことで「職員のモチベーション」に影響が生じないかといった観点での意見が多かったように思う。 ・ 本日は、今後の取組について具体的に示された。これらは、独法化しなければできないというものではなく、現在の全部適用のままでも十分取り組んでいけるとの意見であったように思う。もちろんその中で、PDCAのサイクルを回していくことを求めていくということも言うまでもない。 ・ また、前回の会議で、委員から、現在の全部適用の中で不自由を感じているのか、あるいは、十分に自由度があるのかで、独法化の是非を判断すべきとの意見があったが、現状、あるいは、今後の取り組みを進めるうえで、特に不自由な点はないとの認識であったと思う。 ・ これらを考え合わせると、自由度や裁量の拡大という点で、独法化に一定の効果が認められるものの、県立病院の状況を踏まえると、直ちに独法化することが県民のために良い病院になるとは言えない。 ・ まずは、働き方改革も喫緊の課題となっている現在、現行の全部適用のまま経営強化の取組を進め、成果を上げていただくべきとの考えで、部会としての意見を集約したいと思うがいかがか。

<p>部会長) 〔続き〕</p>	<ul style="list-style-type: none"> 私としては、今回でこの議論を終わらせてしまうのではなく、取組がしっかりと進み、経営強化の効果を一定の期間を定めて確認し、十分な成果が見られない場合は、改めて経営形態についての検討を行うべきであり、そのことと合わせて、取組を後押しし、モニタリングするような仕組み、体制についても是非検討を求めたいと思うが、いかがか。
<p>委員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> このままの形態でがんばっていただくということ、経営的にも、職員の皆さんと一緒にがんばっていただくということで、全然異存はないが、コロナ禍であること、病院が統合されること、この2～3年で変わっていく不確定要素が非常に多いので、ここで出た結論ですつと行くということではなくて、中期計画が終わる頃なのか、総務省の経営強化プランが終わる頃なのか、その時期は分からないが、改めてまた見直すということは、答申には少し加えていただきたい。「見直す」のか、再検討の可能性があるということは、答申に入れておくほうがよいと感じた。
<p>委員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 私も、世の中の流れが速いので、1年後2年後に、世の中の状況を踏まえて、また、「見直す」というか、方向性を少し変えてみるとか、今のままで自由度がどうしても足りないということになったときに変えても遅くないのではないかと思います。
<p>委員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 私も、今おっしゃった方向で良いと思う。今できること、課題を絞り込んで、それに取組んで、その結果、必要であれば、ということで、もう一度そこで検討されたら良いと思う。独法は確かに自由度が大きいので、それが職員のモチベーションにつながるのであれば、独法化すればよいが、今は、その独法に対しての理解がまだないので、逆にモチベーションが下がるかもしれない。不安に思われている県民の方や職員の方がおられると思うので、そうした理解も得ながら、もう一度、仕切り直しされてもよいのかなと感じた。
<p>委員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 部会長がまとめていただいた内容と、委員がおっしゃった見直しの方向で十分よいと思うが、最後の会議なので、以下、伝えておきたい。 病院の医療経営は、健全経営、経営改善ともに本当に大変なものである。その中で、二年に一度の診療報酬改定の内容は、特に医師や薬剤師、看護師等の専門性や力を大きく評価しており、それが診療報酬上に乗っかってきているものである。 今後の医療は、在宅医療の方向にかなりシフトし、病院の外来機能の役割も非常に大きなウエイトを占めていくのではないかと感じている。今の時代にあった医療経営を行おうと思えば、事務部門の専門性の向上だけでなく、看護で言えば看護管理者等、ますます管理職やリーダー職の専門職の力が必要となっていくと思う。各師長や主任レベル、一般の看護職に対し、病院の職員として自分達の給料がどういう仕組みで発生し、またどのように自分達の仕事が評価をされているか、そういった部分に力を入れた育成が重要である。 県立病院は、専門看護師や認定看護師、認定看護管理者などの資格を持った人材を多く抱えており、今も育成を頑張っておられるとは思いますが、今後ますます看護職も交えた全職員が健全経営に一体となり、専門的な医療や看護を提供すると同時に、経営にも参画していく意識の育成を、看護管理者に期待したいと思っている。
<p>部会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 委員の皆様にはそれぞれのお立場から、大変貴重な意見を多数いただいた。ただいま申し上げたことを当部会の結論としてさせていただきたいと思う。具体的には、事務局においてこれらの議論の意見も織り交ぜながらまとめていただき、後日皆様にご確認いただくことにしたい。ご確認いただいた後、修正等のご意見があった場合、最終的な内容につきましては、私にご一任いただきたいと思うが、よろしいか。
<p>委員一同)</p>	<ul style="list-style-type: none"> それで構わない。

■病院事業庁長挨拶

- ・ 本日は皆様、熱心に議論いただき感謝を申し上げます。
- ・ 当部会のとりまとめの案としては、先ほど部会長がまとめていただいたように、当面は全部適用のままですっきり頑張れと言うことであったかと思う。
- ・ ただ、多くの委員からもご意見があったように、今までの反省点を踏まえて、しっかりと経営改善の道筋をつけること、それが担保されなければまた改めてこういった検討が必要ではないか、と言うことであったかと思う。それらの御意見を、我々一同がしっかりと胸に留め、今後の対応を検討していきたい。
- ・ また、委員からは、「独立行政法人＝民営化」というような誤った情報については、県民の皆さんへしっかり正しく知識をお知らせしてほしいとのご意見があった。その点についても、今回の議論の過程でとりまとめに際し、十分留意したいと思う。
- ・ まだこの先経営協議会も残っているが、本日まで約半年間に渡り、真剣に県立病院のことを考えていただき、また様々のご提言をいただいたことを心より感謝申し上げます。引き続き、委員の皆様におかれましては、県立病院に対するご支援を賜るようお願いし、挨拶とさせていただきます。