

平成 25 年度 第 1 回 地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター評価委員会会議録

日 時 平成 25 年 7 月 25 日 (木) 午前 10 時 00 分から 12 時 15 分まで

場 所 東金市役所 3 階 第 1 委員会室

出席した委員

氏原 強	千葉県病院局循環器病センター事務局長	
近藤 俊之	特定非営利活動法人 VHJ 機構理事	
佐野 勇一	(株)ちばぎん総合研究所経営コンサル第一部長	
鈴木 征四郎	九十九里町議会議員	
鈴木 健彦	千葉県健康福祉部保健医療担当部長	
田畑 陽一郎	山武郡市医師会会長	
中丸 悦子	東金市議会議員	
松永 敏子	(社)千葉県看護協会会長	
水田 宗子	学校法人城西大学理事長	(敬称略、五十音順)

欠席した委員

宮崎 勝	千葉大学医学部附属病院長	
樋口 幸一	公認会計士	(敬称略、五十音順)

出席した関係者等

志賀 直温	東金市長
川島 伸也	九十九里町長

地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター

平澤 博之 理事長

石原看護部長、原田事務部長、神明副看護部長、板倉課長、鶴岡課長、霞課長 他

評価委員会事務局

東金市企画政策部医療センター推進課 本吉部長、土屋主幹、加藤主査補、三枝副主査

会議概要

志賀東金市長	挨拶
九十九里町長	挨拶
平澤理事長	挨拶

議事

第 1 号議案	地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター 平成 24 事業年度の業務実績報告に関する評価について
第 2 号議案	地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター 平成 24 年度財務諸表に対する意見について
第 3 号議案	地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター 第 2 期中期目標 (案) について

その他 地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター  
平成 25 年度年度計画について（報告）

開会（午前 10 時）

司会

皆さんおはようございます。定刻前ではございますが、委員の皆様にご参集いただきましたのでこれから進行を進めさせていただきたいと存じます。本日はお忙しい中ご出席を賜りましてありがとうございます。会議に先立ちまして、評価委員さんが変わられておりますのでご紹介をさせていただきます。東金市議会議員の中丸委員でございます。前委員の石渡委員の後任となります。それでは、ただいまから「平成 25 年度第 1 回地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター評価委員会」を開催いたします。審議に先立ちまして、宮崎委員、樋口委員より欠席のご連絡をいただいております。そのほかの委員におかれましては、出席していただいておりますことから、『地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター評価委員会共同設置規約』第 7 条の規定に基づきまして、過半数の委員の出席により評価委員会が成立していることをご報告申し上げます。報道機関の写真撮影についてでございますが、傍聴要領に基づきまして予め委員長の許可を得ておりますことを併せてご報告申し上げます。これより次第に沿って会議を進めてまいります。議事に入りますが、議事の進行につきましては評価委員会共同設置規約第 7 条第 1 項の規定に基づきまして、近藤委員長にお願いしたいと存じます。よろしく願いいたします。

委員長

おはようございます。委員の皆様方にはお忙しいところまた、今日も暑くなるということでございますがご出席いただきましてありがとうございます。早速議事に入りたいと思っておりますが、まず議事に入る前に設立団体の東金市長より、次に九十九里町長よりご挨拶いただきたいと思っております。それではよろしく願いいたします。

東金市長

東金市長の志賀でございます。おはようございます。ご苦労さまでございます。大変お忙しい中、また、夏場のお暑い中をこの会議にご出席をいただきまして、皆様方に改めてお礼申し上げる次第でございます。東千葉メディカルセンターにつきましては、来年の春 4 月開院予定というところまで漕ぎつけて参りました。残るところ約 8 ヶ月というところでございます。建設についてもまた、人材の確保についてもほぼ予定どおり順調に進んできているという状況でございます。人材確保についての医師確保につきましては、木村先生を中心にこの春新たに 2 名のドクターが着任をされまして、東千葉メディカルセンターに併設をされる臨床教育センターの準備を進めていただいております。看護師確保につきましても来春の開院時における目標 129 名ということでございますが、6 月・7 月の採用面接におきましても多数の方に応募いただいて、残すところ来春までにあと 30 名という状況だと伺っております。本日の評価委員会は地方独立行政法人東金九十九里地域医療センターの平成 24 年度の事業実績報告及び財務諸表について事前に委員の皆様にご説明をさせていただき、本日は評価委員の皆様からご意見を伺う中で評価委員会としての評価を賜りたいということでございます。また、現行の中期目標につきましては、平成 26 年 3 月末、今年度いっぱい終了となりますことから、来春 4 月以降の運営に関して新たに素案を作成いたしておりますので、評価委員の皆様からのご意見をいただく中で今後の事務作業を進めて参りたいと考えておりますので、どうぞ慎重にご審議賜りますようお願い申し上げます。ありがとうございます。

九十九里町長

おはようございます。委員の皆様におかれましては、大変お忙しい中、本評価委員会にご出席を賜りまして誠にありがとうございます。病院建設につきましては先ほど市長から申されましたとおり順調に進んでおるところでございます。地上6階、地下1階の病院本棟に加えまして、附属棟となります、医師・看護師宿舎並びに保育所建設工事も概ね計画どおり進んでおると伺っております。さて、病院建設の準備段階であります第1期中期目標が本年度末で終了し、いよいよ病院運営が本格的になる第2期中期目標に入ることになります。市長と重複しますがけれども本日は平成24事業年度の評価と第2期中期目標に対するご意見をいただくことが大きな目的でございます。委員の皆様におかれましては十分に審議を重ねていただき建設的なご意見を賜りますようお願い申し上げます、私からの挨拶に代えさせていただきます。よろしくお願いいたします。

#### 委員長

ありがとうございました。それでは続きまして地方独立行政法人の平澤理事長にご挨拶をいただきたいと思っております。

#### 理事長

地方独立行政法人の理事長の平澤でございます。まず、本日はお暑い中この評価委員会を開催していただきまして大変ありがとうございます。先ほど両首長が申し上げましたように平成24年度の実績と財務諸表につきご評価をいただきたいというふうに思いますが、医師確保に関しましては7月31日締切で来年4月1日から参加してくださる先生方の全国公募をかけておりまして、順調に進んでいるというふうに聞いております。それから看護師に関しましては先ほど志賀市長が申し上げましたようにあと30名弱を集めればよいということになりまして、これから新卒の募集も始まりますし、大体129名は開院の時点で確保できるというふうに思っておりますが、その中には千葉県に派遣を要請している15名の看護師も見込んでおりまして、それも含めてあと30名ということになりました。それから医療をやっていくには医師と看護師だけでは足りない訳で、レントゲン技師、検査技師、それから栄養士というような方達、それから理学療法士というような方達に関しましては実は、先週の土日に採用試験をやったのですが、ほぼ我々が思っていたとおりの陣容を確保できました。事務方に関しましてはほぼ予定どおり集めておりますので人的パワーに関しましては来年の4月のオープンに関してほぼ陣容が整いつつあるなというふうに思っております。工事に関しましてはほぼ予定どおりでございます。少し小さなトラブルというようなものもありましたが、その時その時にちゃんと解決いたしまして今日に至っております。それから今日はこの次の中期目標についてご報告をさせていただいてご審議いただけるということでございますが中期目標はご承知のように私共が関与するというよりは、両設立団体が策定して下さって我々に示して下さるものであり、我々もそれを待っているところでございます。当然のことながら少し目にしたんですが、内容的にはこの次の4年間にこれをもとに計画を立てれば目標を達成できるのではないかなと私としては思っております。ただ、自分としては心配なのはできれば病院がオープンして1年位経った時点で1期の中期目標・中期計画が終わってその1年間の経験を基に次の中期目標が策定できるようなタイミングであればよかったですけれども、まだ、何の経験もないうちに第2期の中期目標を作らなければいけないというタイミングになってしまいましたので、仮定のうへの仮定というところがあってその点がちょっと心配かなというふうに思っておりますが、とにもかくにも本日どうかよろしくお願いいたします。

#### 委員長

ありがとうございました。それでは、早速議事に入らせていただきたいと思っております。本日の議事でございますが、第1号議案から3号議案までございますが、まずは、第1号議案平成24事業年度の業務実績報告に関する評価についての審議を行いたいと思っております。審議に先立ち平成24事業年度の年度計画評価

表について地方独立行政法人東金九十九里地域医療センターより説明をお願いいたします。

独法事務局

第1号議案 地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター

平成24事業年度の業務実績に関する評価について説明

資料1 地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター

平成24事業年度 年度計画評価表による

委員長

ありがとうございました。この資料につきましては事前に皆様にご覧をいただきましてそれぞれの委員の方々からいただいたご質問、評価・要望ということで、まず、ご質問につきましては回答いただいておりますし、ただいまそれについて少し触れていただいた訳でございますが、これを含めまして今の報告に対する要望とか評価というのは別にいたしまして、内容に関する質問がございましたらまず、いただきたいと思っております。確認でも結構でございます。それぞれの委員の方々よろしいですか。委員もはじめてでございますが、ご質問いただいておりますが、こういうご回答でよろしいでしょうか。ありがとうございます。外の委員の方々はこの内容でご理解いただけましたでしょうか。ありがとうございます。それでは実績としてはこういうことでご理解いただいた訳でございますが、次に皆様からのご意見を踏まえて評価委員会の評価をするとういことになる訳でございますが、評価にあたり業務実績の評価方法につきまして事務局より説明をお願いしたいと思います。

事務局

資料2 地方独立行政法人東金九十九里地域医療センターの業務実績の評価方法について説明

委員長

ありがとうございました。具体的な評価につきましてはこれまで委員になっていただいた方は既にご存じかと思っておりますが、現在のところ大きな数値が具体的にある訳ではございませんので、やや定性的なことで評価をしていただくことにはなるかと思っております。既にご意見をいただいた中に評価をしていただいている項目については、事務局でまとめていただいておりますので後ほどその箇所のところで評価ご意見を改めていただければと思います。それでは全体の大きく分かれておりますのでそれに合わせた形で何か評価に対するご意見がありましたらお願いします。まず、大項目1の住民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標についてでございますが、これに関しましては中項目で委員からコメントをいただいておりますが、これに関して全体のところでまず委員からこの記載されている頂いた内容を含めまして何かございますでしょうか。

委員

認定看護師資格取得支援について4分野から7分野にできて積極的にやったのが功を奏して現時点で看護師さんの人材確保が予定どおり進んでいるのではないかと理解いたしまして評価いたしました。

委員長 委員なにかございますか。

委員

一番心配していたのが看護職の確保だったんです。それが順調にいつているようでよかった思います。

委員長

今回の大項目の1ですとひとつには建物を建てるということでこれは順調にいつているということでございまして、2つ目が一番重要な人材の確保ということで、医師は来年にならないとはっきりしませんが、看護師に関しまして一応順調に行っているとういことございまして、大項目の1に関し

まして何かございますか。

委員

人事がうまく進んでいるようで大変良かったと思っております。看護師の確保に関しましては大変重要な人材でありまして、卒業した人たちを卒後教育でどれだけ教育をしていただけるかということが病院の運営に大変重要な意味を持っていると思いますので、このところはなるべくきめ細かな教育研修のシステムを次の計画になるかもしれませんが、お願いしたいと思っております。

委員長

ありがとうございました。それでは大項目につきまして、中項目、小項目それぞれで評価がされている訳でございますが、いずれも独法のほうとしては3という評価を頂いている訳ですがこれでよろしいでしょうか。ありがとうございました。それではこれにつきましては、自己評価どおりとさせていただきます。次に業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置ということで大項目2でございます。これにつきましては、内部の業務体制につきまして、ここでは小中項目が1・2・3ということでございまして、いくつか要望をいただいておりますがこの大項目2に関する評価に関しまして何かございませうでしょうか。自己評価はこの3項目につきましては3ということですが、ご異論がなければ自己評価どおりにしたいと思います。ありがとうございました。それでは次に参りたいと思っております。財務内容の改善に関する目標ということでこれはまだ実際の事業と申しますか診療業務を開始していないので特別なことは無いかと思っておりますが、委員は何かございませうでしょうか。看護部長を副センター長になったということが一つある訳でございますが、今後もシミュレーションを行うということで後ほど委員から経営シミュレーションについてはご発言をいただきたいと思っておりますので、平成24年度の自己評価については3ということでございませうでしょうか。ありがとうございました。それではその他の業務運営に関する重要事項ということでございまして、実施スケジュール、財政負担、地域にということでございませうが、これにつきましては地域に対する広報では先ほどいろいろご説明がありましたけれども住民に対する説明会も行われたということでございませうが。

委員

職員の採用方法にあたって、看護師、薬剤師など公募をしているのですか。

委員長

職員の採用方法について、先ほどかなり確保できたということですが、その辺のどのように確保されたのか。看護師も先ほど委員から安心をされた旨がありました。採用の実績について少しご報告いただけますでしょうか。

独法事務局

看護師の募集につきましては、基本的にホームページ、あとは土日に発行する日曜版ですが求人広告、看護ナビなどのツールを使いまして募集をしております。あと、今年度に入りいろいろな職種の募集につきましてもホームページを利用して行っております。

委員

薬剤師もやっておりますか。

独法事務局

薬剤師もそうでございます。

委員

ちょっと千葉大学に偏っているとかそういうことはなくて、私共の大学でも薬剤師を育成しておりますのでその辺をもう少し協力ができたら良かったらなという気がいたしております。

## 理事長

理事長の平澤でございますが、少し補足説明したいと思いますが、今募集しているのはどちらかという  
とオープニングスタッフで経験がある人を中心に募集しておりますし、全体として、新人だけで薬局が回  
る訳ではございませんので新人枠としては今回募集した中では2人程度ということで、それに応募してき  
てくださった方から選んでおります。ですから城西国際大学の方が応募してきてくださって採用試験で評  
価を経てくだされば当然採用になるという関係でございます。

## 委員長

全く新規ですから看護師さんも全く実際には百数十人を新人・新卒なり1・2年の人ばかりではま  
ず回らないというようなことでご苦労があったんだと思いますが、実態は以上のようなこととござ  
います。評価に関しましてよろしいでしょうか。そうしますとこの4に関しまして自己評価が3とい  
うことで取り扱ってよろしいでしょうか。ありがとうございます。5・6・7・8・9・10以下につきましては、  
ここにありますように該当していないということで以上各項目別の評価ということは全て自己評価の  
3ということでございますので、そうしますと全体評価といたしましては概ね計画通り進んでいるとい  
うことでBとするということでよろしいでしょうか。ありがとうございます。それではこの内容に基づき  
まして評価委員会の評価結果書を作成したいと思っております。ありがとうございます。それでは第2号議案  
に移りたいと思っております。第2号議案平成24年度財務諸表に対する意見について審議を行います。審議に  
先立ちまして、地方独立行政法人より説明をお願いいたします。

## 独法事務局

第2号議案 地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター  
平成24年度財務諸表に対する意見について説明  
資料3 平成24年度財務諸表による

## 委員長

ありがとうございます。これに関しまして資料4財務諸表に関する意見聴取方針というのがござい  
ますので事務局から説明をお願いいたします。

## 事務局

資料4 財務諸表に対する意見聴取の方針について説明

## 委員長

事前に委員の皆様にご意見を伺っていると思っておりますし、また今日欠席の委員もいらっしゃる訳ですが、  
事務局に何か事前のご意見があったかどうか報告していただけますか。

## 事務局

特段のご意見はいただいておりません。

## 委員長

会計の専門の委員からも特段お話がなかったということでございます。財務諸表に関する評価委員会の  
役割というのはここにありますように合規性といいますか、規範を遵守しているかどうかということで提  
出期限、必要書類、監事の意見について再度確認するということと表示内容ということでございますが、  
今回、監事も大きな問題もなく、監査が終わったのではないかと思いますし、表示内容についても特段今  
のところないということでございますが、何かご意見ございますか。よろしいでしょうか。それでは提出  
された平成24年度の財務諸表に関しましては評価委員会としては承認するということがよろしいでしょ  
うか。ありがとうございます。次の議題に入りたいと思っております。第3号議案地方独立行政法人東金九十

九里地域医療センターの第2期中期目標ということになります。これにつきましては、いよいよ来年度から実質的な診療業務がはじまるということで、どのように目標を地方独立行政法人のほうに示してそして計画を出してもらおうかと、評価委員会としては目標の妥当性、それに沿った計画の妥当性について審議をするということで大変ある意味ではいよいよ先ほど平澤理事長からもお話が出ましたとおり重要な時期に入ってきているということでございます。まず、設立団体としてたたき台という一つの案を作られたということですのでまず、これについてご説明をいただきたいのと同時に今後のスケジュールについてもご説明をよろしく願いいたします。

#### 事務局

### 第3号議案 地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター

#### 第2期中期目標（案）について説明

#### 資料4 地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター第2期中期目標（案） 及び中期目標・中期計画策定スケジュールによる

#### 委員長

ありがとうございました。審議に入る前にこれをどうとりまとめるかということで、私なりに考えたこととお話して、それでいいかどうかということなんですが、いよいよ来年度から事業が始まる訳ですが新規事業で全くのゼロからですので新しい目標というよりは実際の計画が精度が高いあまりぶれない計画を作ることはそもそも難しいのではないかというふうな感じを持っておりますので、ということはこれは場合によっては先ほど理事長からありましたけれども初年度が終わったところで目標を変えるかどうかということは別として計画については1年目、2年目、3年目、4年目の数字を出していただく。場合によっては計画を変えざるを得ない。もし、実行できないような計画であれば目標も変えざるを得ないというぐらいある程度私どもとして柔軟性を持っていなければならないのかもしれない。つまり、目標を承認し計画を承認する評価委員会として全く未知の領域になる訳でそういうことを含めてある意味ではアロワンスを持ちながら見直していくというようなことが皆さんの合意を得ていったらというのが1点。それから第2点ですがこの実際の事業の目標なりを定めるときに先ほど説明がありました事業計画と言っているんですね今回の資料ですと第1期中期目標があるわけですが、事業計画がどうであったのかということをお次回であればきちっとそれを出していただいて、事業計画にあるのがそのまま目標になるのか事業計画のうち多分もう少し表現としては具体化が必要であると思いますが、事業計画ではかなり抽象的に言っている可能性がありますので、その部分については、事業計画がこう言っているのだからこういう目標ですと口頭ではありましたけれどもそういうものを出していただいて私どもとしてはやはり最初の事業計画というものを否定する訳にはいきませんし、ある程度時間が経てば事業計画どおりにはいかなかったというのが数年すればあるかもわかりませんがこの第2期の目標を設定、また、計画をつくる時には事業計画に沿ったものであるということを確認しながらしたいというふうに思います。今日は事業計画、皆さんに以前配付されたことがあると思いますが、改めてこの目標に沿った事業計画はどういう表現であったかということに照らし合わせて第2回のところで皆さんに見ていただくということだと思います。第3点はこのスケジュールと関係するんですが、次回の評価委員会におきまして、中期目標をまた審議をするということですが、目標は掲げてですね目標は非常に事業計画から出されているんだけどじゃあ実行はできるのだろうか。実行計画の実現可能性というものを目標を出した時に見ないでやる訳にはいかないだろうと。既に事業が行われていれば推測はできるんですが、ゼロからですと先ほど医師ですとか看護師ですとかということがあって、先ほど看護師は大丈夫そうだとということになります。一応前提としてそのマンパワーな

り、一番重要なのがマンパワーですが、マンパワーでこの目標が達成できる計画ができるんだらうかどうかというふうにはそれはやるのでしょうかという計画の素案を見せていただくというのが8月の評価委員会です。本来ですと目標がきちっとあってそのあとに計画を作っていただくということですが、事務局と相談したところ、計画を見せていただいてこの目標でこの計画でちゃんとできそうだなということであればこの目標が妥当と、ちょっと変な言い方ですけどもそういう形で見るとはいいかなと。というのはこれはですね後でも出てくるんですが、この事業をやる時にこういうことをしてください。でも誰に何をどうするか。そして結果の収支が事業であれば出てくる訳ですが、これをやってください。収支はどうでもいいですよというのか、10%の利益を出しなさいというのか、とんとんでやりなさいというのかで全然違ってくるんですね。それは全ての事業というのはそういうことですので、そのバランスを見ないとですね、片方、ひとつしか達成できない、つまりバランスをみないといけないという意味で計画の実行可能性が無いと目標が単なる目標倒れになってしまうということが起こるのではないかと思います。

#### 委員

新しい病院をつくると言って、その事業計画があり目標があり第1期が終わり第2期のいよいよ開院のための目標を立てる訳ですから、目標というのと計画は少し違うと思います。目標はあくまでも目標でこれは住民に対してもそれから設立団体が責任のある目標を立てなければいけないので、最初から何か目標が変わるかもしれないとか、計画が変わるかもしれないというようなこの目標の立て方というのは私は反対です。どんな業務でもそうですけど、やはりちゃんと開院するときに皆に向かってこういうことをやります。これだけの人員は確保します。これだけのことをやります。こういう医療を提供します。そしてサービスはこう提供します。ということをやりはっきり明記してしてこそ計画がたてられてそれが実行できるのではないのでしょうか。

#### 委員長

言葉が足りなかったですが、目標を変えるという意味ではなくて、目標が妥当であるかということに対して目標だけを見るのではなくて実行可能性を見ないと目標の妥当性が見られないので8月の評価委員会で一応実行計画があるんだらうかということを見ますということで、目標を変えるということではありません。最初にお話したのは、理事長の話を受けてなんですけども実際やってみないと分からないこともあると思います。

#### 委員

大学の場合はこれだけの先生を集めます。これだけのことをしますということにおいて、社会から信頼を得るわけです。ですからやはりこの決めた基本方針はなんとか努力目標を果たすというような姿勢を示さないと私は住民からの信頼とかそういうのは得られないんじゃないかと思います。

#### 委員長

基本的にはそのとおりでございまして、実際に今から見直しますよというような話ではなくて、私共が絶対できるというものはたしてできるんだらうかと私が危惧をただけで、今の委員のようにそんなことはあり得ないと絶対できる実行可能なものをつくらせるんだというお考えは私は否定するものではありませんのでまた、皆さんにあとでこれは今年は見直しますよということで最初から作ることはあり得ませんので、そういうことではなくて実際に作っていくのは事業計画に沿った目標、そしてそれが実行可能性があるということを法人から出していただいて、そしてこの目標でいきましょう。そのプロセスの一つとしてやや異例ですが、本来は目標が決まった後に計画を出していただくんですが、今回は初めてのこともあるので目標が正式決定する前に実行計画素案を出していただくというスケジュールになっているというご説明をさせていただいた訳です。

委員

計画が先に示されるということですか。

委員長

先に示されるということは無いです。今回もこの目標が設立団体から出ておりますけれども、これについて皆さんのご意見を頂いてそれを踏まえて計画の素案を出すというこのスケジュールになっていることを皆さんにお伝えした訳でしてこれでそもそも異例でおかしいではないかとそもそも目標は目標で議論してそのあと計画を私共が見ればいいんだということであれば、別にそれはそれで構わないということでございます。その辺を私が事務局が作った策定したスケジュールについて私なりの理解はそういうことでございます。いかがでしょうかというご説明をさせていただきました。

委員

来年度からの中期目標について説明を受けまして、まず、全体的に非常に素晴らしい計画だと思います。1番目最初の救急医療から地域の中核病院に伴う医療までの感想でお話をさせていただきますけども周産期医療、災害医療、感染医療、高度専門医療、高度で専門的な高い医療までかなりレベルの高い医療を東金市と九十九里町が求めているということ自体が本当にこのレベルからスタートしていいの。後半では、5番目に患者住民サービスの向上とあります。私はむしろこのあたりから東金市または九十九里町が住民に向けてまずスタートをしてやるべきではないか、具体的には、地域医療への貢献、このあたりからまず徐々にスタートして余裕ができてある程度実績ができて次のステップで1番から先ほど言ったレベルに移行していくというほうが、提案の仕方としていいのではないかと思います。まず地域医療から先に提案をした上で次に高度医療を展開していくというそういう形のほうが確実ではないかな。最後の第5番目にその他事業運営に関する重要事項ということがありますが、実は先ほど言った1番から4番は県で言えば政策医療にかかります。これ赤字になった場合に東金市と九十九里町が全額負担をするという覚悟であれば私はい向にかまわないと思うんですけども、そこに書いてある文言は、運営費の負担金は中期計画に適切に計上するとなっております。そしたらどのぐらいの赤字を覚悟して目標設定をしようというふうにしているのかこのあたりのシミュレーションというかおおよその計画をださない限り非常に危険という大変失礼な言い方になるかもしれませんが今の段階では私は非常に不安であります。例えば実績のある病院が次の地域に新しくステップアップするための病院を建て替えるというレベルであればこの1番からのスタートというのは非常にいいと思いますけども、先ほど委員長が言いましたように無から有を作っていくような状況の中で本当にこれができるのかというのが実は率直な疑問というか、意見でございます。以上です。

委員長

各論今、中身に入ってもらって結構なんですけど、進め方の話をしたものでそれに関してお願いします。

委員

先ほど、委員長がおっしゃったようにこの全体の計画というのはそもそもが平成30年までです。ところが経営を安定させる期間というのは平成26年度から28年度までの期間と書いているんですけども、具体的に段階的に診療科を開設していくとか、病棟の開棟を円滑に進める抽象的な文言で書いているのでそれぞれに書かれているものがどういう時期にどういうような形でもっていくのが見えませんのでそれがたぶんこの次に出される計画の中に盛り込まれるだろうと思うんです。そのことを見て是非を判断する必要がありますので、先ほどの委員長がおっしゃったこれからの方針ですが、検討の方針に賛成いたします。

委員

中期目標の前文なんですけども、このところが第1期の中期目標と第2期の中期目標とが何が違うのかということをしかりと明記してここが大変全体的な第2期、病院が始まってからの目標というものをしかりと書く。そのあとのこちらのほうからきました医療の内容については私は計画がでてから目標をたてるというよりもむしろ目標の段階でそれが段階的にできるような形をしかりと書いておくということだと思っんですね。これを必ずするんだと言いますと私もこれを見ただけで高度の医療までそこまでいけるのかどうか不安は一杯でございます。地域の病院のことを考えましても。ですからやはり先に計画を見てから決めようと確かに非常に具体的で現実的なことだと思いますけども、まず前文中核病院としかりとしたものをつくっていくのだとそしてここである3項目とか4項目のところを書いて内容的にはこれほどきっちり具体的なものを書かなくてもこの医療の内容についていいのではないかというのが私の意見です。それからもう一つはさきほど委員がおっしゃいましたようにサービスの中核というのは高度な人材を得る事それに尽きると思っんですね。大変優秀な人材をこの病院に連れてくことによって住民サービスというのは向上する訳ですから、このサービスの向上地域医療への貢献というようなところに中心があてられればそこで人材をどうやって確保していくか、そして確保した人材をどのように育成していくか、そして、サービスが職能の向上のためのプログラムをしかりと作って他の教育機関から安心して自分たちの卒業生を送ることができるとそういうところに行き、そして運営と財政基盤の確立を目指すというようなことしかりと書くことであってこの医療の内容についてのこれだけの具体的なその目標を書くことというのはもう少し検討されてはいかがなんでしょうか。

委員長

内容は今もありましたけども、進め方で委員からご賛成いただきました、ほかの委員の方々いかがでしょうか。

委員長

委員は次回計画の素案を出していただくような形でよろしいでしょうか。

委員

それでよろしいかと思っんです。

委員長

委員はいかがでしょう。

委員

私も特にこの目標の内容についてここで議論するよりも次回のその目標を実現するための計画がやっぱり出てこないとどのタイミングでどの時期にどのようなイメージのものが現れてくるというような具体性がなかなか見えづらいというのがありますので、やはり目標には困難なもの安易なもの双方があるかと思っんですけども実際の実現時期を明記された今度の計画案が出てきたところで再度検証するべきではないかなと思っっております。

委員長

委員はいかがですか。

委員

私も同じ意見でして最初はこの中期目標ですけども全体目標みたいなものがあって、それから第2期の中期目標があって中期目標に対する中期計画がでてくるということなんで、ちょっとこの中期目標の今回の書きぶりが少し細かいというところもありますので計画と見据えながら総合的な流れを見据えながらこの文書の中身をどうするのか検討したほうが良いと思っんです。

委員長

委員 とうですか。

委員

特にございません。

委員長

委員 とうですか。

委員

初めて参加いたしますのでちょっと具体的にお話できるかどうかわかりませんが、市民の代表ということで私も来ていると思います。やはりここに掲げております内容につきましては、開院初年度の事業ということでここにも具体的に述べられておりますので、やはり市民の方の目線と言いますか私たちがこの病院をなんとしても開設して欲しいという熱い思いでございましたのはこの内容にやはり沿っております。今のこの作って頂きました、目標のとおりでございますので私は専門の方達の考えとは違いますが、やはりこの目標がきちっと無ければ計画にも至らないかと思っておりますので私はよろしいのかなと思っております。

委員長

ありがとうございます。それでは最初に私が言葉足らずなことがありましたけども、目標を計画を見据えながらこの目標の妥当性を見て、まず目標をきちっと決めてそして更に計画を詳細に見て行くというやり方にさせていただくということにしたいと思っております。それでこの目標をどうするかということでいきますと、一つ目は前文中の後ろの半分以下の中期目標のこの3つのポイントについてきちっと何をやるんだということはどう書くかということ。2つ目は独法が第2の住民に対して提供するサービスその他の質の向上に関するサービスということで、普通の事業会社でいきますと何を誰にどの程度どういうようなものを提供するか、これはどんな目標でも実際に計画するときには営業で言えばこの位売りますよというのがなければいけない。計画で言えばそれはどこのチャンネルを使うかというのが計画になってくる訳ですので、どういう製品を売るかというのは、病院で言えば診療科目であったり、診療内容だったりするので前文には中核病院としての医療ということでいいんでしょうけど、次に具体的な目標になるとそれをどこまで書くのかということがあると思うんですけども、これは最初に申し上げました、事業計画というのがありまして、これが多分言っていることでそこが全てとは言いませんけどもそれをどれだけもってくるかということだと思うんです。次の第3の話になりますとどうやるかという話になる訳ですね。業務運営の改善及び効率化に関する事項、普通の事業で言えばどうやってやるんですかという話になる訳で、どうやって組織や人事や優秀な人材を確保するか、特にサービス事業ですからどうやって担保して実行するかというような話が計画に出てくる訳ですから、どういう人をはっきりいえば確保してくださいという話にたぶんなるんですね。看護師の方でいうとこういうような認定看護師がいるとか、もっと専門の人がいるとかそのような話だと思うんです。そして第4番目の財務内容の改善という話と第5番目のその他業務運営に関する重要事項の話でいきますとその結果どの程度の事業収支になるかというのは一般的には欠かせない話なんです。会社が事業を出すときには、これは元々独法というのは収入を得て何かをやるというのはあんまり想定していないんで、どういうその収入が得られるか一方的に出す部分があったりして、先ほどの独立採算がというような話なんです。なかなか医療の場合はそこは難しいということがあってですね、でも設置者としては、この医療をしてもらう上でどの程度の負担することを覚悟しているのか、またはその事業計画ではどの程度のことを言っていたのか、その辺をここにどう反映させて目標にするのかということがあると思うんです。私どもとしてはこの事業計画があったうえでこの評価委員会が設置されておりますので、その事業計画を参照せざるをえないのかなと全体では私は思っているのですが、何かございますか。

## 委員

私が理解しているのはこの中期目標のところは設置の母体団体がしっかりと作るべきだと思うんですね。しかし、中期計画というのはこれを実行するところが作るわけですから病院の実際の運営をするところが作る。現在の場合そこはまだ出来ていないので、そのところが課題ではないのでしょうか。病院が出発すれば、目標というのはやはり設置母体がこういうことをします。こういう方針でいきます。というマスタープラン的な基本目標をたて、実行するのは病院ですから、そこが計画を立てていく。私の理解はそういうところなんです。ですからここで今計画がないところでこの委員長がおっしゃるように計画を見ながらというのも良くわかりますけどもやはり基本の目標というのはしっかりと設置母体が住民に対しても示すべきではないでしょうか。計画の具体的なところというのはやはり病院がどういうことができるという目標を実行するにあたっての細かい計画を立てていくということではないですか。

## 委員長

私どもとしてこの目標でいいですという皆さんの合意が得られればこのまま独法にお渡しして独法が計画を作ってこの目標と整合性があればまあそれはいいですと、こういう流れになる訳でして、今委員がおっしゃったとおりでございます。

## 委員

私の意見はそれが少し細かすぎると思います。

## 委員

第2期と第1期は全く性質が違ってきます。第2期というのは具体的に病院がスタートする訳でして、粗い細かいがあるでしょうけどその形のなかで委員は細かいとおっしゃっているんですけど、建てる側としては住民の希望もありますのでできるだけいっぱい取り入れた中で優劣を付けていかなきゃいけない。優劣に関して委員がおっしゃたように住民主体サービスでいくのか、救急主体でいくのか。この東金九十九里地域医療センターが出来る前の1市7町村時代には総合病院的な構想でございました。その時のアンケートで78%だったと思うんですけども救急医療を求めた結果がございました。構想が壊れた中で今回の東金九十九里地域医療センター構想ができて、最初の目的は救急メインで、なぜかという千葉県に9つの医療圏がございますが、3次救急がないのはこの地区だけなんです。従ってそういうことに県が理解を示し、そこに補助が出てきた。従いまして住民サービスは大事ですけども、まず第1に考えなければいけないのは救急医療。例えて言いますと資料1をご覧になっていただけますか。大項目2の中項目1の最初に救急医療センターを併設した形で3次救急をうたっていますのでどうしても形上は救急を前にもってきて進めて住民の意向である救急をメインにしたと私は理解しています。

## 委員

よくわかりました。救急医療はこれは私も何回も救急医療が住民の最大の目標でぜひ地域に作っていただきたいというのはそれは重々わかっているつもりなんですけれども、それであれば先ほど委員長のほうからあった第5のその他業務運営に関する重要事項で市町村の運営負担金がどのくらいでシミュレーションされているのか、赤字負担をどこまで住民のための救急に財政力として出せる余力があるのかというのを私はまずそこをある程度のお示しをしたなかでの救急医療からスタートしないといけないと思います。

## 委員

全く予想がつかないことがこれからはじまる。先ほど理事長がおっしゃったように1年間の実績を見てやれば計画が立てやすいけども、今この時点でやらなければならないのはゼロからの状態で実行した4年間を考えなければいけない。このあたりを理解して1年間やって、その反省を踏まえながらやるのが理想的だと思います。

#### 委員

そうであれば市町から独法に依頼する内容について、そのあたりを明確に中期目標の中に入れて東金市と九十九里町が独法を育てていくような体制の指示の仕方、そういう設定があるかと思います。

#### 委員

その通りだと思います。従ってこの中期目標に1年後に再度見直すという言葉が入れば最初に理事長がおっしゃっていた、不確定要素があるので1年後に見直せばなんとかできるかということを受けて、委員長はそれを考えれば途中で見直しもあり得るといふご意見であったと思います。やはりこの時点でだれもわからない、経験者がいない中での話ですので、そういう状況を理解して途中計画の変更もありうることもあるという委員長の気持ちを是非理解していただきたいと思います。

#### 委員長

委員、シミュレーションについて会社の事業の話でお詳しいと思いますけれども何かございますか。

#### 委員

やはり、従来の事業がありそれを機能アップするというのであればある程度の収支というのは予想できますが、全くゼロからのスタートという民間企業における新規事業を始めるということですので、基本的には当初の収入はほとんどないところからスタートします。けれどもサービスを提供するための人が必要や、商品を作るための材料代など、最初の段階から赤字の状態ですスタートしなければいけないというのが事業の経営者の考え方です。皆様からお話いただいたように、ゼロというのはかなり乱暴な言い方ですけれどもどれぐらいの患者さまが来るかというところをやっぱりスタートして3ヵ月位、当初のシミュレーションと比較して、初年度はどのぐらいの赤字部分が出てくるのかというところを一旦確認して、そのときに病院のコンセプトといたしましよかスタンス、事業を見直すというのがよろしいかと思ひます。最初はやはりシビアな見方をされてから3ヵ月、半年ぐらいで状況をみながら再度修正をかけて1年後はどれぐらいの着地になるかと、それを基に先ほど委員長がおっしゃたように3年後、4年後はどういう動きになるかというのがやり方であると思ひます。

#### 委員

例えば大学の場合は、入学者があつて卒業生が出るまでの間の最初の1・2・3年は赤字経営をしなければなりません。しかし4年たった時には初期投資その他も含めてこういう状態になりますよというのをやはりちゃんと計画を立ててですね、何人の学生に入ってもらひます。そういう努力をしますよというのを出不ないと、やはり社会からの信頼というものは得られないと思ひますね。ですからこの計画がうまくいくかいかないかという根本にはこういう計画でこういう目標をたてこういう実施計画がありますよということをやちゃんと考えて作るべきだと思ひます。それが出来ない場合には大学の場合には文科省から取消しされてしまひますけれども絶対努力が必要なんだけれどもやはり新しいことで修正をしていくというそういうことをどこかで書いておいて、住民の方達、ほかの方達に納得してもらふことなんではないでしょうか。これは新しい事業だから当たり前というものはみんな新しい事業をやっている訳でして新しい事業ができるかできないかという信頼をやはりどこからか得ているわけですね。ですからそのところがちゃんとできますよというところをこの目標と計画の中で私は示す必要があると思ひますけれども、それがうまくいかない時には変えて行かなければいけないし、もちろん修正していかなければならないと思ひます。

#### 委員

委員のおっしゃる計画を修正しなければならないというのは当然だと思ひます。しかしながら、大学の話にかえますと委員のおっしゃっているのは今大学がある中で看護学部をつくるのをどうしましよという話で、大学でいひますと今この時期は大学を建てる前の準備期間なんです。今、スタートしていません

から大学の目でみれば建物ができてきてこれからどうしようかという時期ですから、看護学部を作る時期と今とでは全然違ってくると思うんです。例えば私が病院をつくるならば作る前の話と作ってもう一つ更に病院つくるのとではやはり違いますからある程度修正があると理解しています。

#### 委員

そうです。だからこそフレキシビリティも必要ですし、それからこのみんなの賛同を得るということも信頼してもらうためのきちっとした目標とそれから独法が考える基本方針というのをきっちり出してあとは実行する病院側が可能なような計画をやっていけばいいのではないですか。

#### 委員長

いくつかのご意見が出たのを含めて、先ほど申し上げましたとおり大きく何をどう提供するのかというのがある意味ではひとつには委員のおっしゃるとおり大ぐくりでいいのではというご意見もありましたし、委員の先ほどのお話でいくと具体的であるほうが住民にとってはわかりやすいということがあります。後は優先順位がどうかというのが委員からありましたけども、事業計画で実は優先順位もかなり読みとれるかもしれません。ただ、事業計画の策定から既に4年経つ訳です。それを実際こういう建物が建って、医療情勢が変わってこの表現でいいのかどうかというのを見ていただくというようなことがたぶん出てくると思います。ですからそういう意味ではまず皆様方から今日ここでご意見を出して頂くというより、事務局にご意見を出していただいて、前文の第2期の目標がここでいけばその1番目が段階的に開けるということ、2番目はその当初の事業計画の見直しを余儀なくされていることに適切に対処すること、3番目が中核病院としての機能の話です。特にここで言えば消化器がん、脳卒中、急性心筋梗塞はやってください。他のものは期間中に実施して行くところということを言っているんですが、これはこれでいいのかどうかというのがあります。このところが一番大きな事業計画の中からきたところで、それを受けて具体的なサービスの第2の住民に対する提供するサービスがありますのでこれについてどう表現するかこの表現でいいかどうかということについてご意見を事務局に寄せていただくということであろうかと思えます。そして事務局で先ほどご意見を頂いた計画の見直し等を最初から入れるかどうか検討していただきたいと思えます。財政負担の原則については適切に計画で計上してくださいとここは独法に投げてしまっているんで、目標としては設置者は何も言っていないんですけどもこれで設置者のほうとしてはいいんだろうかという問題ですね。計画が出てきた時に話合いですでに決まっているのかもわかりませんが、目標としては出さないで計画ができてきてから言うのかということになりますと時期的にいいですよと負担金をはっきりするのは11月の評価委員会に出てくるまで公的には決まらない訳ですので、設置者としては法人に任せられた形になるんですけどもそれでいいんだろうかと。評価委員会でどうこうという話ではなくて、評価委員会は設置者の考え方がこういう考え方ですよとはっきり言っていただければいい訳ですから計画に適切に計上しろということは設置者としてはそれに対しては関与していませんよとある意味ではそういう立場というふうに理解をせざるを得なくなるんですけどもそれでいいんですかというのがたぶん出てくる。

#### 東金市長

いろいろご論議をいただきましてありがとうございます。独法が建物の立上げから病院の前段の事業を準備を進めて開院に向けてやる全国で初めての事例でございますので、今ご論議いただいているようなご心配はどうしてもついてまわるだろうというふうに思っております。しかしながら、先ほど委員からお話があったようにどこも一番最初は初めてやる仕事であるということだと思っております。それを私共は県からもご指導をいただきながらここまでやってきております。それで委員長のほうから規制といいいますか、枠をはめなくていいのかということでございますがこれは今までの論議の中で、私共は今まで成東病院に負担をしてきた部分がございます。基本的にはそれを原則としてお願いをしたいということでやっ

てきておりますが、ただ開院当初についてはある意味ルール通りにいかない部分もあろうかと思っております。ただある程度長い期間で見た時にその原則は以前成東病院に負担していたものを原則としてお願いしたいというのが議会に今までずっと答弁してきた私共の考え方でございます。今回それを具体的にお示ししていないというよりも先ほどお話があったようにですね目標は私共が示すものである。その中でどこまで独法としてやっていただけるかというのは独法で作っていただいております。こういうやりとりが当然ある訳でございますのでその中で私共としても基本的な考え方を想定をお願いすることを今後やっていきたいと思っております。

#### 委員

この前文なんですけども一つだけ申し上げたいことはこの新たな一步を踏み出すメディカルセンターが患者や住民、地域の諸医療機関から信頼される病院というところは結構だと思うんですけども、地域の教育機関、大学ですぐに即戦力をつくるということは無いわけでそれからやはり薬剤師、看護師を大学が安心して人材を送れる病院であるというためにも先進のプログラムを示していただき、地域の教育機関から信頼される病院ということを前文で明記していただきたいと思っております。

#### 委員長

個々のご意見いただきましたけれども改めて文書で事務局のほうに出していただくという形で今日中期目標で出された前文、それからサービス、それから仕方、財政負担等改めてご意見等出していただいております。それを基に再度事務局のほうで作っていただいております。事前に皆様に見ていただいて次回に備えたいと思っております。よろしいでしょうか。まず全体の枠組みですとか、もっと大きい方がいいとか、もっと細かい方がいいとかそのへんはこういう理由でこういう考えだということを出していただけますと事務局のほうでも判断しやすいのではないかと思いますので、ここで今頂いたご意見もありますけれども再度、お手数ではございますがご覧頂いてこれに対するご意見を頂きたいと思っておりますが、事務局で確認をとっていただいてそしてその意見を踏まえてまた先ほどの設置者の東金市長からもお話がありましたのでそのへんの表現をどう入れるかということも出てくるかと思っておりますが、次回評価委員会の前に出して頂くということにしたいと思っておりますが何かこれに関して事務局のほうにご注文がございましたらお願いします。

#### 委員

目標を設定するというのは独法に対してある程度どういう医療をしていただきたいかということをお示しをしなければいけないので目標は大切だと思います。それと背伸びをしたような目標ではなくてある程度実力の範囲の中で目標の中にたがをはめるといふかある一定のこの範囲あれば例えば初年度、2年、3年のレベルであればいけるので独法のほうでこの範囲で最大限頑張っていただきたいという目標設定というのが私は理想だと思います。そのたがをはめるのは独法にたがをはめるのではなくて自分たちにたがをはめるわけです。東金市と九十九里町の実力の中のたがをはめる目標をぜひ考えていただきたいと思っております。私はそのたがのはめ方、自分で自分の首をしめる訳ではないんですけども自分たちのたがをどうはめていくのかということを目録設定の中に入れることができるかどうかということが一番大きなポイントではないかなと思っております。

#### 九十九里町長

今、委員が財政のことを心配してくれて本当にありがとうございます。このことは我々にしてみれば地域医療でいいんですけどもスタートを振り返ってみますと県のほうからどうしてもこの地域に3次救急医療が欲しいんだということでスタートをしております。しかしながら我々はそんなに財力がある訳ではございません。先ほど市長が申しましたようにあくまでも成東病院に負担していた中だけで何とかできると県のシミュレーションがあったためにそれに沿ってスタートした訳でございますので、ぜひともそれを

オーバーした時にはですねどうしても県の責任というものをそこに明確にうたっていただけますよう目標を立てていただければなと願うのは私の本心でございます。よろしく申し上げます。

#### 委員長

それでは今いろいろ含めて事務局のほうで次の案を早急に作成して頂きたいと思います。よろしいでしょうか。これで議事が終わりましたんですが、その他ございますが時間もおしておりますので報告をお配りしているので特段なにか法人のほうからお願いしたいのですが、何かありますか。平成 25 年度計画については特段ご説明いただくことはありますか。委員、今年度の独法の事業に対してご要望があればお願いします。

#### 委員

特に認定看護師の確保には苦勞されているようなんですけれどもやはり認定看護師が配置されているとされていないのでは病院の医師の動きにも相当影響してくるんじゃないかなと考えます。認定看護師の確保には極力努力していただきたいということと、1 人いればいいということではなくて、やはり複数の配置が必要だと思いますのでそのあたりを極力頑張りたいと思います。それと認定看護師の資格を取る時に今は地域医療再生計画の中で予算措置されていると思いますが、今年度中に複数の確保が難しいといった場合に次年度以降更に先を見据えて予算措置が可能なのかどうなのかちょっと心配なところもあるのですが是非、長いスパンで確保というものを考えていただけたらありがたいなと思います。26 年度の学生の受け入れについて記載されていましたが学生を受け入れていくということは今後看護師確保という観点からはものすごく重要なことだと思います。ただ、この 26 年度以降ではやると書いてあるだけでその条件整備等の計画はわからないですけれども、実習受入れをする場合には実習施設として適正かどうか認可が必要です。その中に看護師が臨床実習指導者がどのくらい配置されているかそういうものも条件に入ってきますのでどの時期に実習受入れをはじめようとするのかわかりませんが、それによっては臨床実習指導者 3 ヶ月ですものですねそういうところにも複数研修を受けさせて育てていくことも或いは今年あたりから必要かなということが感じられました。それといろいろな経歴の看護職の集まりでございますのでそれぞれに技術的な面でもやってきたやり方についてもいくぶん差がある人たちの集まりでするので、その辺で非常に気持ちのすれ違いが起り易い環境になるのではないかなと思いますので、是非そのあたりきっちりおさえていいスタートを切っていただけるようにしてほしいと思います。

#### 委員

確認しておきたいんですけども、先ほど委員のご意見から推測するとやはり言葉として入れて欲しい項目があります。前文で一番下から 3 行目、先ほど委員がおっしゃっていたんですが、新たな一步を踏み出すメディカルセンターが患者住民、地域の諸医療機関や教育機関ということを入れることによって委員のおっしゃることも少し含んでくるかと思いますがそのあたりのご配慮をお願いしたいと思います。

#### 委員長

それでは平成 25 年度の計画についてはお読みいただくということで、何か 25 年度について法人に対する要望がございますでしょうか。よろしいでしょうか。それではこれを持ちまして予定された全ての議事は終了いたしましたので平成 25 年度の第 1 回の評価委員会を閉会させていただきます。どうもありがとうございました。次回でございますが 8 月 21 日ということで皆さんにご予定をいただいているということで午前中に開催をさせていただきますが、それ以前に先ほども申し上げましたように事務局のほうから照会がありますので事務局で案をまず作っていただくことにしたいと思います。どうもありがとうございました。