

令和7年度第2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 令和7年8月1日（金）午後2時から午後4時23分まで

場 所 東金市役所 第1庁舎3階 第1委員会室

<出席した委員>

横須賀 収	松戸市病院事業管理者
佐久間 正成	山武郡市医師会副会長
増渕 美恵子	公益社団法人千葉県看護協会会長
和野 千枝子	城西国際大学看護学部教授
守泉 誠	公認会計士
山口 敏弘	千葉県健康福祉部保健医療担当部長
伊能 敬之	千葉県病院局副病院局長
中村 美恵	東金市議会議員
小川 浩安	九十九里町議会議員

（敬称略）

<欠席した委員>

大鳥 精司	千葉大学医学部附属病院病院長
-------	----------------

（敬称略）

会議概要

1 開 会

- 2 挨拶 ・ 設立団体 東金市 鹿間市長
九十九里町 浅岡町長
・ 地方独立行政法人東金九十九里地域医療センター 河野理事長

3 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
第4期中期目標に係る見込業務実績報告書に対する意見聴取について・・・全体評価「B」
- ・ 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
第4期中期目標の期間の終了時の検討及び措置（案）に対する意見聴取について・・・適当
- ・ 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5期中期目標（案）に対する意見聴取について・・・おおむね適当

4 そ の 他 なし

5 閉 会

○主な意見・質疑等（概要）

議事・第1号議案 第4期中期目標に係る見込業務実績報告書に対する意見聴取について

第2 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事項

- 小児医療に関し、産婦人科での不妊治療の開始に伴いハイリスクの妊娠・分娩が増えてくることが予想され、小児科との連携がより一層必要になってくる。そういった意味で3人体制では本当に負荷が多いと思う。できれば人員の考慮をしていただきたい。
- 三次救急応需率を1%でも上げる努力をしていただきたい。住民の立場からすれば、命に関わる病気になったとき、約30%で他の病院への搬送となると不安であると思う。なお、目標値の設定についてはよく検討をしていただきたい。
- 三次救急応需率が高い方が望ましいと思うが、他の地域からの搬送もある。東金九十九里地域で高い実績は求められると考える。
- 専門高度医療に関し、山武郡市糖尿病薬物治療アルゴリズムは地域医師会の間では大変重宝している。良い取組である。

・項目別評価

中項目1 救急医療 3

中項目2 地域の中核病院として担うべき医療 4

(1) 小児医療・小児救急医療 4

(2) 周産期医療 4

(3) 災害医療 5

(4) 感染症医療 4

中項目3 高度専門医療 4

(1) 4疾病（がん・脳卒中・急性心筋梗塞・糖尿病）への対応 4

(2) 高度で専門性の高い医療 4

中項目4 安全・安心で信頼される医療 4

(1) 医療安全対策の徹底 4

(2) 患者の視点に立った医療の実践 3

(3) 医療の標準化と診療情報の分析 5

中項目5 患者・住民サービスの向上 4

(1) 利用しやすい病院づくり 4

(2) 患者や来院者の待ち時間への配慮 4

(3) 患者や来院者の利便性への配慮 4

(4) 住民への保健医療情報の提供 3

(5) 職員の接遇向上 3

中項目6 地域医療への貢献 4

(1) 地域医療機関等との連携推進 4

(2) 保健福祉行政等との協力 4

(3) 疾病予防の取組 4

中項目 7 メディカルセンターの段階的な診療科の開設と病棟の開棟 4

大項目 2 評価「4」に決定

第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項

- コンプライアンスの徹底に関し、研修について、毎年新しい職員が入るということもあり、また同じ方に繰り返しということは大変大事だと思う。100%を目指してお願いしたい。
- 契約監視委員会での調査・点検の実施があるとのことであり、入札・契約等については適切に続けていただきたい。
- 中項目 2 の 1 次評価は 4 だが、小項目 3 つの平均は 3.33 であり、最終評価を 3 としなくてもよいのか。
- 中項目 2 の 1 次評価 4 は委員 10 名の平均である。
→中項目 2 の最終評価は 4 で決定

・項目別評価

中項目 1 効率的かつ効果的な業務運営体制の整備 4

- (1) 目標管理の徹底 4
- (2) 効率的かつ効果的な業務運営体制の整備 4
- (3) コンプライアンスの徹底 3
- (4) 人員配置の弾力的運用 4
- (5) 人事評価制度の導入、適切な施行及び改善 3
- (6) 外部評価 4

中項目 2 人材の確保 4

- (1) 千葉大学医学部附属病院東金九十九里地域臨床教育センターとの連携 3
- (2) 医師の確保 4
- (3) 看護師の確保 3

中項目 3 人材育成 4

中項目 4 働きやすい職場環境の整備 4

中項目 5 職員給与の原則 4

大項目 3 評価「4」に決定

第4 財務内容の改善に関する事項

- 未収金の回収は、収益の確保において非常に重要なことであると第 1 回の会議でも発言した。
令和 4 年度から令和 6 年度までの状況の中で私が知りたいのは過年度分。毎年度増加しており、令和 5 年度から令和 6 年度においては、約 5,000 万円増えている。過年度分が何件あってどれだけ回収したか、どういう体制で未収金の回収をしているのか。
⇒体制については 29 人でやっている。令和 6 年度に未収金が増加したことについては入院外来の患者さんが増えたことによって全体的に未収金が増えた部分はあると考えている。年度毎の

処理件数等については結果としての数字はあるが分析をしていない。【事務部長】

- 令和6年に要項を整備して、未収金の督促フローも策定したと聞いている。整備しても令和6年度の未収金があり効率よく回収されていない。その状況を教えてください。

⇒要項を整備したが、要項のとおりにはできなかった。令和6年度に初めて体系的に動き出した状況。電話催告、文書連絡と、形として初めてできたという状況。まだ実績が挙がる場所までいっていない。【事務部長】

- 未収金の額が非常に多いと思う。救急や周産期で本当に頑張っている中でやはり収益の確保の中の1つとして未収金の回収は本当に重要なこと。件数と回収額を次の評価委員会等で説明していただきたい。

- 未収金対象の患者さんはこういった理由で未収なのか、統計等はあるのか。ソーシャルワーカー等の支援があればもう少し未収金は減ると考える。

⇒退院時に料金が確定しないまま帰られ、それでなかなか払えないということが多いと認識している。統計、体系的な集計結果はなく、分析ができていない状況。ですので、まずは支払いやすい仕組みを作らないといけないと考えている。現在はクレジットカード払い、コンビニ払い、デビットカード払いに対応しており、今後電子マネーやQRコード決済など、支払いやすい仕組みを作った上で要項に則り体系的に進めていきたい。【事務部長】

- 未収金が発生するのは仕方ないが、それをどう分類するか。相手に資力があるか見る必要がある。また支払督促で法的措置をやれば、相手方と連絡が取れ、初めて相談ができることもある。そういったルールを設けることが大事ではないかと思う。

- 保険外診療収益で、民間がやっているようなことにも出ていっていいのではないか。その収益を獲得していくことも大事ではないかと思う。

・項目別評価

中項目1 健全な経営基盤の確立 3

(1) 健全な経営基盤の確立 3

(2) 経営情報システムの活用 4

中項目2 収益の確保と費用の合理化 3

(1) 収益の確保 3

(2) 費用の合理化 3

(3) 経常収支・資金収支の進捗管理 3

大項目4 評価「3」に決定

第5 その他業務運営に関する重要事項

- ボランティアに対し、例えば承認の仕組みがあると更に地域との繋がりが強くなると思う。今後考えていけると良いと思う。

⇒非常に重要なことであり検討していきたい。【事務部長】

- ボランティアに対し、表彰状という方法もあると思うが、マーケティングの議論の中で、1度利用されたお客さんに前回は御利用ありがとうございましたという一言だけでお客さんがつ

いてくるということがある。なので、ボランティアの登録をしている方が病院に来られたときにいつもボランティアありがとうございますと、その一言だけでもすごく喜ばれるし、ボランティアをやったことをこの病院がわかっていてくれると思ってくれる。お金をかけなくても対応できることがある。

・項目別評価

中項目 1 財政負担の原則【※評価対象外】

中項目 2 地域に対する広報 4

中項目 3 ボランティアとの協働 4

大項目 5 評価「4」に決定

全体評価

大項目別の評価を踏まえ、評価B「おおむね計画どおりに進んでいると認められる」に決定

なお、評価委員会としての意見書を、委員からの意見などを付したかたちで作成する。

議事・第2号議案 第4期中期目標の期間の終了時の検討及び措置（案）に対する意見聴取について

- おおむね順調に達成していると思うが、財務に関しては、日本全体で公的病院・公立病院は苦しい状態であり、その辺を分析して、さらに頑張っていただきたい。
- 基本的に同意。ただ、財政的に苦しい状況は理解できるが、医療 DX は前面に出している公的病院もある。医療 DX や脱炭素という問題は、コストの問題はあるが意識をしていくためにはその文言も入れた方が、時代に合っているのではないかと思う。

第4期中期目標の期間の終了時の検討及び措置（案）については適当である。

議事・第3号議案 第5期中期目標（案）に対する意見聴取について

- 救急医療に関し、第5期でも変更せずにヘリポートを併設する救命救急センターとして、24時間365日体制で重篤救急患者に対応とあるが、第4期の実績も踏まえ、一定程度応需率を高めておかないといけないと感じる。
- 人事評価制度の適切な施行及び改善に関し、全職員への運用開始を求める方針とのことだが、医師等についての評価を定めることは非常に難しい。他の事例も踏まえるとのことだが、具体的な想定があるのか、それともこれから考えていくのか。

⇒医療機関における人事評価はかなり難しいという印象。人事評価自体は評価という一面もあるが、やはり人材育成という面、また連携を取っていくというチームとしての共有という点も非

常に大きいと考えている。そういった点も含め、やはり全職員へチャレンジしていただきたいというふうに考えている。全国の医療機関の先進的な事例を参考にさせていただいてというイメージであり、法人とも話し合いながら進めていきたい。【関医療担当部長（東金市）】

- ITの世界で最近ではデジタル化という言い方はしない。広範すぎて抽象化するので、医療DXやGXというような具体的に目指す領域をわかるようにした方がよい。
- 他の委員の意見にあるが、設立当初の状況とは大分違う。当初としてもこの地域では、高齢化がかなり進んでいって人口減少も進む中で、これだけ大きな立派な病院を作られて、24時間対応で救急もこれだけやるということは、最初から不採算部門をこの病院がかなり受け入れますと事実上宣言する形で始まっている。その一方で、財務の状況を見てみると、半分ぐらいずっと赤字、かつ債務超過に陥っている。ただその一方で、コロナの時代のときに、関連補助金があるから黒字になる病院も多かったが、その時でも赤字の病院はあった。これはもう医療の技術的な面で稼ぐ力がないということが見えてしまうが、この病院はそうはならず黒字化をしているので、やはりやるべき事業をやっている。この地域でありながらも、かなりレベルの高いことをやってきたと同時にこれからもやっていこうとされている。そうであるにもかかわらず、この財務の状況が続いているのであれば、運営費負担金の部分はある程度覚悟して見ていかないといけない。形は立派なものを作って業務はやっていくけれども、お金は出せませんよというのだと、やはり中から頑張っているのにと不満が出てくるし、財務で出てくる数字がこれだけ赤字が続くと、どこまで頑張ったらいいいのかと先がなかなか見えないとともに、それを引っ張っていく理事長さんも大変。だから、それはこういうものをこの地域で立ち上げてやってきたのであれば、それなりの財政負担は負いますよというのをそろそろ考える時期なのではないか。10年に1度は決定的な大きな事象が起こる。これだけの規模のこれだけの立派な事業をやるのであれば、もう少し財務的な援助というのも責任を持っていただきたい。

⇒設立団体の財政負担については、財政的に非常に厳しい東金市と九十九里町の2団体で支えていかなければならないという現実がある。それは法人の設立時に様々な議論と経緯を辿り、メディカルセンターの将来の健全経営を期待しつつ、旧成東病院の運営費負担額を基準として負担するという県の試案に基づいて決定された大変重たい基準だと私は認識している。ただし、委員の意見のとおり、旧成東病院とメディカルセンターは病院の規模、機能、担う医療の役割に大きな相違がある。よって、設立から12年が経過して、現在のメディカルセンターの役割、在り様を照らし合わせると、その妥当性の検証は必要だと考えている。またメディカルセンターに対する負担金の在り方については、それを担う設立団体の責任として繰出しに関する協議、検討は行うべきと考えている。その際に参考にすべき事例を挙げると、総務省の繰出基準の考え方や、物価高騰などの突発的な法人の経費負担など様々な考え方が存在しますので、これらを十分に踏まえ検討するとともに、メディカルセンターは県立東金病院の代替施設として整備された病院でありますことから、千葉県とも協議、相談を行ってまいりたいと考えている。なお先程も申し上げたが、財政力が厳しい2つの設立団体であるため、即時的又は短期間に何億円という負担金を上乗せすることは非常に厳しい状況である。ただし、メディカルセンターの現状を申せば、一時期財政運営に窮し千葉県から財政支援をいただいたときもあったが、現在は当時のように資金が全く枯渇している状況ではない。よって、どの程度の負担か、又は何を水準に支援できるのか、そして支援できるのはどの部分なのかをメディカルセンターから更な

る経営改善策、経営分析などを提示いただきながら、「すべきこと」、「できること」をしっかりと検討、協議すべきだと考えている。このメディカルセンターは、この地域において、欠くことのできない病院である。ついては、メディカルセンターの健全経営に対する改善策や支援策について、現実的な視点である設立団体の厳しい財政状況、メディカルセンターの経営改善又は支援方法などを踏まえながら、しっかりと協議、検討してまいりたいと考えている。【鹿間市長】

- 全くそのとおりだと思う。また、大変なときにコンサルタントを入れた経営分析で他と比較して内部ばかり見ることが多いが、外的要素を見ると、この地域は千葉全体の中で心疾患に関するものが突出している。その原因はわからないが、その部分を吸収していかなければいけないと思う。経営分析だけでなく市場分析により、高齢化する中で地域の患者さん、患者予備群になる方の見込みを立てるなど、市場を見ていくということも重要である。また、これを支えている自治体の長の方々にお話したいのは、この地域は温暖でありながら比較的過ごしやすい地域でもあるので、少しでもまちづくりといった点でお金を稼いでいただいて、こういうところに回せるような形で引き続き努力していただきたい。

⇒私の立場として、千葉県市長会に出向いたときに公設病院を持っている首長たちと話すと、やはりどこの公設病院も経営が厳しいというような話がある。1つの自治体だけでなく複数の自治体が連携して、診療報酬の見直し、それから病院経営に関する要望などを様々なところに展開すべきだというようなことも考えている。【鹿間市長】

- 県の病院局として、これまで人的支援で看護師、助産師を派遣してきた。引き続き病院を運営する自治体同士として、東千葉メディカルセンターの運営が円滑にいくよう連携しながらやっていきたい。
- 糖尿病に関し、予防に向けた取組という目標案が出されていて、第4期では糖尿病教室の開催があったが、予防に関しては市町村の取組もある。こういった高度な専門病院においては、専門職のフットケア外来を作るなど、加算が取れるような方向で病院を充実させていくという考えがあってもいいと思う。ここで予防に取組と記載されると糖尿病教室、一般的な教室が想定される。そうするとスタッフの負担が生じてくると思うので、検討していただければより良い病院になっていくのではと思う。また、摂食嚥下リハのチームや緩和ケアチームなど、やはり加算が取れる方向で病院を充実させるという方法も検討してはどうかと思う。
- 財政負担の原則に関し、先程鹿間市長から大変誠実な御回答をいただいたが、この中期目標の案は設立団体の議会で議論され、法人へ指示される。これは本当に法人の運営に関する大事なものと改めて思った。その後具体的に中期計画を作ると思うが、旧組合立国保成東病院運営費負担金の額を基準とするというところが、第4期と同じ表記になっている。他のところは様々な修正があるが、これが今度設立団体の議会に行く。そうすると非常にわかりづらいなという印象と、負担金のことを今並行して考えていかなければいけない。東千葉メディカルセンターを潰さないで地域で頑張って育てていかなければいけない。それから山武長生夷隅のこの医療圏でも支えていかなければいけない。財政負担の面は非常によくわかるが、この文言はこのままでいいのか。
- 委員の方々にお聞きすることも大事だと思うが、評価委員会で書き過ぎてしまうと議会を通さなくてそんなに文言を変えてよいのかというような問題が出てくると思う。その辺はある程度幅を持た

せるような形で案を作っておく必要があると考える。評価委員会で案を作っても議会で通せないとなっても困る。その辺を考えないといけない。

- 周産期や救急医療を提供しており何としてもこれを支えていきたい。けれども、設立団体の厳しい財政状況もよくわかっている。その辺のところこれからどうなるのか。平成 30 年の県への 3 つの要望もしっかり反映してもらいたい。お金を出すのは厳しいというのが一番今、重要なところ。もしかしたら、山武長生夷隅の医療圏で応分の負担をすべきじゃないかという意見もあったり、県にもお願いしたいという意見もあったりすると思う。けれども設立団体としてはこういう考えをしたいということを、今度の議会で並行してやっていかないといけない。負担金をきちんとやらなきゃいけないというのがこの中期目標の案だと非常に強く思っている。ですので、この文言、どうしてこういうふうにしたのか、また並行してこういう考えもあって、議会にもこういう説明をしていくとか、県や医療圏の方にも求めているとか色んな具体的な案がここって言えるかどうかはわからないが、どういうお考えなのか聞かせてほしい。

⇒市長から申し上げたように、基本的には成東病院の負担を基準にするという文言でいきたいと考えている。ただし、並行して、これは検証が必要であるということで、その時期や時間はわからないが、それは確実にやっていかなければならないという認識である。その両者を並行してやっていくということを議会には御説明申し上げる予定である。それで決まったらこの文言を変えるなりのできるのではと考えている。【井上副市長（東金市）】

⇒副市長が答弁し私も先程答弁したが、やはり望ましい姿と現実論がある。それでどういうふうに進めていったらいいのか。それはやはり先程言いましたように、検討、それから協議すべきだと考える。そのような作業も合わせてやっていかなければならないと考えている。【鹿間市長】

- やっていると思うがその時期だと思う。代案なしにはなかなか進まないと思うが、お考えになっているということで理解していいのか確認させていただきたい。

⇒この地方独立行政法人を設立した歴史がある。これは九十九里町においては当時合併問題から県立病院の撤退、成東病院の縮小というものから、山武地域医療構想として郡内で病院を建てようというものから始まったものであり、最終的に東金と九十九里で設立するという事になった。九十九里町においては、2 度の町長選においてこれが論議された。平成 19 年の町長選では 800 票差で推進派が勝った。当時の議論は、成東病院の機能を強化、新しい医療法人を作るのではなく、今ある医療体制を強化するという考えと、もう片方は新しい地域医療センターを作るという考え。推進派の町長が当選し、設立に進んでいった。その後、平成 23 年にこの問題が町長選で争われた。その中で新しい法人を作ろうと訴えた町長が 560 票差で勝った。これは町をほとんど二分したような意見であり、その中で当選した町長が推進していったわけで、その中で、議会に説明し、住民にも説明している。旧成東病院に対する負担額を絶対に超えないということは公約の中で言って、それを理解していただいた町民、議会が承認して決めたものであるから、この文言については九十九里町としては取るという考えはない。いずれにしても、病院を支えていくという考えは一緒である。この文言がなくなると、今までどういう論争をしてここまで来たのかということがなくなり、町民負担も増えるという懸念もある。いずれにしても現在、この当時の金額よりは負担しているはずである。この文言については九十九里

町としては取るということは考えていない。【浅岡町長】

- 12 年が経ち、当時と比較して、病床数や診療科とも拡充されてきており、何しろ救命救急、周産期をやっている。政策医療を担う広域的な機能の病院にどんどん育っている。一方で、全国の 7 割 8 割の病院が赤字となっている。物価の高騰、人件費の倍増、それから消費税の上昇などが外的の要因にあると思うので、こういったことを総務省の繰出基準を踏まえ設立団体の繰入金額をしっかりと考えていただくという方向にしていかなければいけない。九十九里町長の御説明は理解したが、東金市長の話と乖離があると思う。2 つの団体でこの中期目標というものは作っていくものなので、その辺はどうなのか。

⇒乖離という言葉が使われたが、今は色んな考え方があって当然だと思っている。それがイコール乖離という言葉で理解されても構わないが我々は違う。色んな考え方がある。だから今の成東病院のままの負担が、大きな歴史がある、重みがあるからそのままであろうという考え方もある。或いは総務省の繰出基準というものを 1 つの例にしていこうという考え方もある。或いは診療科別の不採算をもっと分析してそれを出してどういうふうに支援できるかという、色んな考え方があるので、だからこそ協議、検討していこうというふうに東金市長も申し上げているところである。乖離ではなくて色んな意見がある。設立団体の中でも色んな意見がある。法人の考え方もあるかもしれない。我々設立団体の事務方の考え方もある。東金市長としての考え方もある。色んな考え方の中で論議をしようということなので、それは進歩に向かっていくことであるので、そこは御理解、御期待いただければと思う。【井上副市長（東金市）】

- よく理解した。一刻の猶予もないので、しっかりスピード感を持って協議を進めていただきたいと切に願います。

⇒平成 20 年にコンサルタントに経営診断を依頼したときに 1 市 1 町では無理というのが出た。その中で、県が補助をするということと、不採算部門、急性期部門については、地域で負担をする、2 分の 1 は設立団体が負担して、残りの 2 分の 1 を地域の医療圏に負担していただくということでやれるということで、このような法人が設立され今運営している。その 2 分の 1 という数字が、実際に県議会に出ており、町でも報告されている。その辺についてもやはり県にも協力していただかなければ、財政の厳しい 1 市 1 町ではなかなか思いどおりの支援ができないと思っている。そういったことも含めて県には要望していきたいと思っている。【浅岡町長】

- 財政的な面でいうと、県では当センターが旧県立東金病院の機能を引き継いだことを踏まえ、これまで施設整備などに対する支援として約 115 億円の支援を行ってきた。また、公立病院の運営に要する経費については、政策医療に係る経費も含めて地方交付税措置がなされている。引き続き県では国に対して実態に見合った財政支援措置を要望していきたい。

- この問題は非常に難しい問題を含んでいると思う。県、地域、設立団体の色々な事情もあるので、その辺をあまり固定しすぎないように目標を作っていく方がいいと考える。

⇒運営費負担金の考え方に関し、市長、町長、副市長からお話があったとおりだが、皆さんの共通認識を持つために若干補足をさせていただきたい。旧成東病院の金額が 12 年前の基準だという話だが、旧成東病院に繰り出していた金額、東金市と九十九里町で合計すると大体 3 億 6,000 万円ぐらいの繰り出しであった。現在、先ほどの運営費分として約 6 億 8,000 万円。それに起債の償還分ということで大体 8 億円ぐらい支出している。また、特別交付税という形で措置されるものもあり、その分についてはこの運営費負担金の中に入っているということで金

額が増えているという状況である。それから物価高騰等のお話をいただいたが、1市1町で財政規模が少ない、あまり強くないところで、物価高騰や人件費高騰といった大きなところまで全部フォローし切れないところもある。冒頭に河野理事長から全国的な課題だというお話もあった。去る1月22日には日本病院協会など5団体が国に対して要望を行っている。また7月23日には9都県市首脳会議というところで地域医療を守るための診療報酬の改定など、病院経営の支援を国に求めるというようなことも行っているというふうに承知している。こういったところについては市長会や町村会などを通じて、国や県に対して支援について要望してまいりたいと考えている。【藤原副町長（九十九里町）】

- 国の方針の中にも一応医療は盛り込まれている。なので今後政治がどうなるかはわからないが、国には大分伝わってきてはいると思う。
 - 患者の視点に立った医療の実践に関し、他の委員からも意見のある、意思決定支援について、令和6年度診療報酬改定において、入院基本料の中で改定されている。意思決定支援に関する指針を作成することになった。当センターも作成されていると思うが、作られたからよいということではなく、どう実践していくのが求められることを考えれば、意思決定を支援するという言葉を入れたほうがよいと思う。今後検討とのことだが、強く意識していただきたい。
- ⇒昨年から意思決定支援の指針には取り組んでおり、実施をしているところだが、上手く周知ができていない状況。看護部では少しずつ研修を始めて、進めているところであり、今後は病院全体に働きかけていきたいと考えている。【看護部長】
- そこまで至っているのであれば、むしろ入れていただいた方が明確な指針になってくる。
 - 今後検討させていただくという文言に、前向きにという言葉を入れていただけるとよい。コンサルタントの例として、施設基準を取れる可能性があるものを全部挙げて、その中で取るものを決めるのではなく、取れない理由を全部上げてもらう。そこから取りやすいところやコストが比較的かからないところなど、小さいところで1つ1つ詰めていくことができる。前向きにと書かれていないのは、細かくまだやられていないと思われるので、まだまだそういう面では収益獲得のできる余地はあると思う。引き続き努力していただけるとありがたいと思う。
 - 前文では取り巻く環境はより一層厳しいと触れながら、内容には大きな変化がない。できれば表現の小さいところでいいので多少加えていただきたい。先程大きな論点になったところに関しては、ここだけで決められるようなことではなくて、国も県も入った形で、設立団体も含めた形の協議ということも必要な部分がある。先程の自治体の長の発言は前向きというふうに捉えているので、そういうことを斟酌して、その表現は少し微妙な表現でいいと思う。
 - 意見書を作成するに当たり、皆さんの御意見としては、成東病院の文言は残す。ただし、それに対して何らかの検討をするというようなところを付け加えるかとどうか、その確認をさせていただきたい。
 - これまでのこの病院の設立の流れや整合性を考えると、自治体の方の発言のとおり、この旧成東病院の文言を残しておくことは仕方がないと思う。ただ、それに加えて今後の見通しであったり、改善の余地があるというようなことであったり、前向きな意見を付けるような形の文章がいいのではないかなと思う。
 - 個人的な意見で、日々情勢、経営は変わっていくので過去にこだわる必要はない、過去のことは消すべきだと考えているが、ただそうは言ったとしても、色々なステークホルダーの方がい

らっしゃる中で、ここで決めるとなると色んな軋轢が出てくるので、先程の市長様のお話の中で協議をするというお話もあったので、その部分は残して、過去の経緯も踏まえてというような形で、そうじゃない方の御意見も一応入れる。けれども、過去だけにこだわっていれば当然にこの病院は縮小せざるを得ないので、いずれその影響が出てくると思っている。それでもよければ、そういう考えもあってもいいわけなので、両論併記ではないが、過去の経緯も踏まえて将来の動静も含めてというような、やわらかい表現であれば今後の協議のときにやりやすいのではないかなと思う。

第5期中期目標（案）についてはおおむね適当である。

なお、評価委員会としての意見書を、委員からの意見などを付したかたちで作成する。