

平成25年度第6回地方独立行政法人桑名市総合医療センター評価委員会

平成25年11月1日（金）

【事務局（加藤）】 皆様、こんばんは。定刻より少し前なんですけれども、ただいまから平成25年度第6回地方独立行政法人桑名市総合医療センター評価委員会を開催させていただきます。

委員の皆様方におかれましては、大変お忙しいところ、先週に続きましてご出席をいただきましてほんとうにありがとうございます。

前回ご審議いただきまして、先月25日に書面にていただきました新病院整備事業に関する債務負担行為の見直しについての意見書につきましては、市、そして、総合医療センターともに真摯に受けとめ、取り組んでまいりますので、どうかよろしく願いいたします。

そして、西村委員でございますが、先日、桑名商工会議所の役員改選がございまして、11月1日、本日付で会頭職の交代がございました。事務局といたしましては新しい会頭に評価委員をご依頼しておりますが、本日が就任日ということがございまして、ご多忙のために欠席というふうに聞いておりますので、どうかよろしく願いいたします。

それでは、会議に入ります前に、資料の確認をさせていただきます。座って失礼します。

それでは、お手元にお配りいたしました資料でございますが、平成25年度第6回桑名市総合医療センター評価委員会次第、追加資料、第2期中期目標（案）の修正案、これは前回のご意見をお聞きいたしまして修正いたしました対照表でございます。続きまして、追加資料2、地方独立行政法人桑名市総合医療センター第2期中期目標（案）、これは、修正案の修正を反映したものでございます。そして、席次表でございます。また、前回の会議で使用いたしました、本日も引き続き使用いたします資料といたしまして、資料5、地方独立行政法人桑名市総合医療センター第2期中期目標（案）、資料6、中期目標（現行）—第2期中期目標（案）対照表でございます。

資料のほうはよろしいでしょうか。

それでは、議事に入ります前に一言御礼を申し上げさせていただきます。

おかげをもちまして、市議会のほうで、10月30日でございますけれども、債務負担行為の補正予算が成立いたしましたものですから、ご報告を申し上げます。ほんとうにあ

りがとうございました。

それでは、次に、本日の議事進行につきましてご説明をさせていただきます。

本日は、前回に引き続きまして、地方独立行政法人桑名市総合医療センター第2期中期目標（案）に対しまして委員の皆様からご意見をいただき、第2期中期目標（案）の内容を固めたいと思っております。

なお、西村委員からは事前にご意見をお預かりしており、豊田委員長にお渡しさせていただいておりますので、どうかよろしく願いいたします。

それでは、議事に入りたいと思いますので、豊田委員長、どうか会議のご進行をよろしくお願いいたします。

【豊田委員長】 それでは、早速、議事に入らせていただきます。

前回、伊佐地委員からいただいたご意見につきまして修正案があるということですので、それを事務局から説明をお願いいたします。

【事務局（黒田）】 前回の伊佐地委員のほうからいただきました意見の修正案、追加資料でございまして、1枚物のA4の横判でございますけど、よろしいですか。

前回の評価委員会におきまして、伊佐地委員のほうから2点ほどご意見をいただいております。その修正案をお示ししております。

まず、1点目でございますけど、大項目第2、市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、中項目1、医療の提供、小項目（1）重点的に取り組む医療の実施におきまして、特に、がんに対する医療にどう取り組んでいくか、もう少し詳しく目標設定するべきではないかというご意見をいただいております。

これにつきまして、前回、提出いたしております中期目標（案）でございますけど、文章が結構長くわかりにくいいため、修正案では、まず、救急医療、周産期医療、小児医療という医療機能についてと、それと、がん、脳血管障害、循環器疾患、消化器疾患という疾患の分野別で段落を分割しております。その上で、疾患の分野において患者数が多いこと、それから、現在の三重県保健医療計画におきましてがんの取り組み方法として挙げられている「患者それぞれの病期や病態に応じた治療法が選択または組み合わせられるよう」という表現を追加しております。なお、それに対応して行う具体的な治療法、例えば、がんの場合であれば、医療センターのほうから放射線治療等という感じで中期目標として提示されるということを我々は想定しております。

次に、2点目でございますけど、中項目2、医療水準の向上、小項目（2）研修医の受

け入れ及び育成におきまして、研修プログラムの充実が必要ではないかというご意見もいただいております。

これにつきまして、修正案では、研修プログラムの充実も含め、研修体制を整えることによりすぐれた医師の育成を行う旨の表現を追加しております。この箇所につきましても、研修プログラムの内容あるいは特色といった総合医療センターにおいて整える具体的な研修体制につきましては、中期計画で記載されることを我々は想定しております。

それと、もう一つなんですけど、本日お配りさせていただいております追加資料2でございますけど、先ほどの修正案を書き加えて作成したものでございます。

以上でございます。

【豊田委員長】 ありがとうございます。

それでは、この修正案につきまして、委員の皆様から何かご質問、ご意見、ございませんでしょうか。

こんな修正案でよろしいでしょうか。

【伊佐地委員】 はい。

【豊田委員長】 どうでしょうか、よろしいですか。

ありがとうございます。じゃ、修正案につきましてはこれでよろしいということで、こういうふうにしていただくということにさせていただきます。

そういうことで、前回は十分な中期目標についての議論ができなかったわけでございますけれども、ごく一部につきましてご意見をいただきまして、そして、早速修正案をいただいたということですが、それでは、これ以外の部分で何かご質問、ご意見、あるいは、ここのところは修正したほうがいいのか、そういうところがありましたら、ぜひ、よろしくお願ひしたいと思います。いかがでしょうか。

どうぞ、木村委員。

【木村委員】 この中期目標に基づいて中期計画が立てられるということで、当然、その整合性とかということもチェックされるわけですね。

【豊田委員長】 そうです。また、ここで。

【木村委員】 ここでですか。

【豊田委員長】 ここでまたチェックをやりませう。

【事務局（黒田）】 中期目標につきましては、ここでいただきましたご意見を沿えて議会のほうに提出させていただいて、議会で承認を受けます。その後、その目標に沿って医

療センターのほうから中期計画を出していただいて、それも議会の承認となりますので、よろしく申し上げます。

【東委員】 どこがというわけじゃないんですけど、3つの病院が、今のところ、ばらばらになっているということもいたし方ないんですけども、いよいよあと2年を切ろうとしている段階で、病院間のスタッフの融合というか、そういうものが、やってみえるんだろうと思うんですけど、まだあんまり、例えば、医局同士、将来消化器をやる先生方、循環器をやる先生、外科、脳、そういう十分な融合が図られていないのではないかと、忙しいからしようがないとは思いますが、その辺をどこかに入れ込むような、ここには何となく書いてある部分もあるんですけども、例えば、業務運営の改善及び効率化に関する事項とかというところで、適切かつ弾力的な人員配置とかがあるし、あるんだけど、そういうことを何かうたってほしいなという感じがするんですけどね。

【事務局（黒田）】 事務局でございますけど、これまで、第1期は、前回配らせていただきました10ページの改正前の3番、一番下になるんですけど、新病院移行の準備の中の2行目から3行目にかけてなんですけど、医療機能を含む組織の集約及び業務運営の融合と、こういったところで書かせていただいておりますけど、これを、今回、新しく新病院の整備というところで、新病院の整備につきましては、三重大学と緊密な連携を図りながら計画的に進めることということで、ちょっと短縮させていただいたというところがございます、ここへ第1期の文言をちょっと……。

【田中副市長】 済みません、いいですか、委員長。

今回の修正に盛り込んだのは追加資料2というところになります。その前文を見ていただくと、第1の直前の段落を見ていただくと、「総合医療センターにあっては、第1期中期目標機関の運営面及び経営面における実績を踏まえながら、組織内の一層のコミュニケーションを図り、ひとつの病院となる意識をより強く持つ必要がある。」というふうに記載しております、まさに、合併の場合は組織の融合は非常に大切なんです。やっぱり心を1つにするということは大切だと思っています。そういった点は、今回、30日の市議会でもございましたので、これはこの部分で一応書いたつもりなので、ちょっと足りないでしょうか、先生。

【東委員】 そうなんですけど、前文のところで読めるとは思うんですけど。

【豊田委員長】 なので、その点につきまして目標に書くということは、医療センターに、その達成のための具体的な計画を書くと、そういうことになるわけですね。だから、

医療センターにそれを書かせるかどうかという判断なので、前文だけだと、そこは医療センターは書いてこないわけです。本文に書けば、医療センターは一体のための具体的な計画を書かないといけないと、そういうことになるわけですけど、どちらにするかですけどね。

【東委員】　そうですね。やっぱり、今、一緒のようになったときに向けての、僕らが心配するのは、やっぱり医師と、それから、メディカルの人たちの、すぐにぱっと動けるという体制がもう助走になっていないといけないと思っているものですから、それが、またこれからどんどん建築が始まって、その建築も、こっちを直して、今度こっちへ動いてといういろんなことをやっていかないとはいけませんよね、そういうところの連携にもうまくつながっていくんじゃないかなと思うものですから、その辺があと2年間のことですけども、やっぱりちょっと心配な面ではあるものですから。

【田中副市長】　趣旨はわかりました。そうしましたら、やはり組織の融合は、場所的にまず1つになろうとするということは、やはり近いとコミュニケーションをとりやすいですので、1つの大きな課題だと思うんですよね。そうしましたら、先ほど地域医療対策課長が申し上げたとおり、新病院の整備のところで、まさにこういう作業をしながら組織の融合のためのコミュニケーションを図っていくというような趣旨のことをちょっと入れる方向で検討したいと思います。

【豊田委員長】　よろしいですか。

ほかに何かご意見、ご質問、ございませんでしょうか。

【事務局（黒田）】　先ほどのところなんですけど、私の一存でちょっと話をさせていただくんですけど、先ほどの10ページの右側のところの3に、今の段落の下に、1つの病院に向けて、医療機能を含む組織の集約及び業務運営の融合を図ることということで、第1期の目標をそのまま移してきたらどうかというふうに考えておるんですけど。

【東委員】　そういうことが目標の中に入るので、それはそれで。

【豊田委員長】　そうですね。だから、前に掲げたことを、そのままの文章にするのか、ちょっと修正するのか、その辺はお任せしますので。

【事務局（黒田）】　内容的には、今申し上げたようなものでいいでしょうか。

【豊田委員長】　内容的には、この内容を書いていただければいいと。

【東委員】　結局、この目標でいくと、もうほぼ3病院間の融合はできて、あとは三重大との調整というか、三重大との関係がというようになっていると思うんだけど、実際

は3病院の中での、まだそれはできていないので、その辺をやっぱりもう一回目標として挙げたほうがいいのかなと。

【事務局（黒田）】 わかりました。

【豊田委員長】 そういうことですよね。だから、今回、案としてそこを外されたという趣旨は、もう既に新病院を整備する上において3つの組織の統合はちゃんとなされているという、そういう判断で省かれたと思うんだけど、実際はまだそれは、まだそこにもうちょっと努力すべきじゃないのかと、そういうことで、最後にちょっと挙げていただくとか、そういうことですよね。

【東委員】 私は結構です、それで。

【豊田委員長】 ありがとうございます。

ほかに何かご質問、ご意見、ございませんでしょうか。

【伊佐地委員】 実際には、もうかなり近いですから、人事的には、例えば、相互乗り入れとか、まだ始まっていないんですか。例えば、看護師さんなんかでも、大分病院によって考え方が違うんですよね。そのあたりのところ。

【豊田委員長】 じゃ、ちょっとご説明、お願いします。

【竹田理事長】 それについては、前回からの評価委員会さんでも報告させていただいているように、小児科、産婦人科というところは集合させていただいておる。それとか、腎臓内科のほうが増えた部分に関しては、腎臓内科の先生が東に、非常勤でございますが、西医療センターの患者さんの診察も、月曜日、木曜日行うとか、できるところからそういう形でできるような形で、勉強会についても、西、東、南、区別なく集合してやっていただけるような形では進めさせていただいております。

【東委員】 今おっしゃったように、確かに部分部分ではやっているんだけど、実際は、大きなところは、内科、外科とか、そういうところがまだ十分な交流ができていないように思えないのね。一部、先生同士、ちょっとしたことはやってもらっていますよ。だけど、僕らが見ている、例えば、僕らが医師会とかでやっている桑名市内の勉強会というのがあるんだけど、東が来る日、西が来る日というのは全然違うんだね、みんな。トップ何人かはちょっと来てくれるけれども、やっば違うんやね。消化器の同じようなことをやっているんだったら、やっぱり西も東も先生がここへ集まってきておかしくないんじゃないかなと思うんだけど、実際は来ている先生はばらばらなんです。

【伊佐地委員】 大学の事情を申し上げますと、内科は1、2、3とありまして、それ

それぞれがそれぞれでやっていますね。大学でもなかなか一緒にやるのに時間がかかって、あと、最近、かなり統合ができるようになってきたんだけど、ちょっと違うんです。これだけ一緒のフロアになっても違いますので、外科もそうです、1外と2外ともともと育ってきた環境が違う先生たちでやる、その先生が一緒になってやるとなると、やっぱりかなり努力が要ると思うんです。

ですから、そういうところも早々に、もう2年後ですから、例えば、もう手術を相互乗り入れするとか、そういうことを始めていかないと、実際に、さあ、手術しようとなったときに、やり方が全然違ったのではけんかになってしまいますので、そのあたりのところはある程度やっぱり、専門的なお話をしますと、そうです。内科も一緒です。内科でも、消化器でも、1内と3内とは全くスタンスが違いますので、その人たちが一緒になってやるとなると、やっぱりかなり皆さん努力して、それをやっていかないといけない。その期間がかかると思います。

【豊田委員長】　そうですね。おっしゃるとおりで、大学側にももとは起源があるんですけど、これはかなり意識的に融合をやっていただくように仕向けないとなかなか難しい面が、先ほど伊佐地教授がおっしゃったみたいに。

聞くところによると、三重大大学の附属病院でも、かなり学長が旗を振って、1内、2内、3内、一緒にやれとか、声をかけているようなんですよね。放っておくとなかなか一緒にならない。だから、大学側からも一緒にやるように、ちょっと先生にご指導いただいて、言うていただくといいかなと、そういうふうにも思うんですよね。

今度、理事長の竹田先生もいらっしゃるわけですしね。そういうふうに大学からも現場でも努力をいただくということが必要かなと。それがドクターのほうの融合ですよ。

事務所というか、ドクター以外の職員の方についてはどうなんでしょうかね。この前の給与の改正では、副理事長さんから労務問題の統合が示されて、いろんな問題があって非常に難しいというか、苦勞しているんだというご発言もありましたが、労務問題の統合につきましてはどうなんでしょうか、順調に、もうほとんど問題なく片づいているんでしょうかね。

【松本東医療センター事務長兼統合連絡室長】　今、新理事長のもとで、今言われた意思の疎通の部分、各ドクターのものに関しても、総合医療センターとしてどうしていくかというところで進めている部分、組合の問題も含めた労務問題についても、新理事長のもと、いろんな方向で、細かいところは詰めてきておるところもございます。当然、大きな

問題についても徐々に進めておりますので、難しい問題ではありますけれども、着実に一歩ずつ解決できているものだと思っております。

【豊田委員長】　　そういうことをお聞きしましてちょっと安心をしておりますが、そういうことも含めて、またこれから努力していただかなきゃいけないので、中期目標にも明記していただくと、そういうことです。

よろしいでしょうか。

じゃ、ほかにご意見、ご質問、ございませんでしょうか。

【事務局（加藤）】　　先ほど、組織の融合につきましてご提案いただきましたものですから、今、事務局のほうで案というか、文章を考えさせてもらいましたので、今、コピーしてお配りする準備をしておりますので、今しばらくお待ちください。

【豊田委員長】　　ほかになんかご意見、ご質問、ございませんでしょうか。

【田中副市長】　　木村先生はよろしいですか。

【木村委員】　　最初は常識的な範囲で、中期目標というのは、一般の会社ですと、理念的なことを書いて、中期計画で具体的なアクションプログラムとかを書くので、そういう意識で見えていたんですけど、時間があるときに、ちょっと今日午前中に見ましたら、独立行政法人の中期目標に関する策定施策という法律があって、それにこのように全部書いてあって、具体的には、中期目標で定数目標を設けて、その達成度とか、そういうような書き方をしなさいと書いてあったんですけど、こんなのを書いてはどうかと思って、文科省の独立行政法人だとかを見たら、やっぱり中期目標では全然そういう数値が書いてなかったんですね。だから、これでいいのかなという感じで、最初のところに経常収支100%を達成したとか書いてあって、それでこれに取り組むこととあって、スムーズによくつくられたなと思って感心したところです。

【豊田委員長】　　独立行政法人は、一応、基本的には、かなり公的な色彩が強いです。しかし、民間のいろいろな知恵といいますか、そういうことも入れて、経営の効率化を図るとともに、できるだけ公的な使命も、両方達成しようというちょっと欲張りなシステムなんですよ。

それを監視していくのがこの評価委員会で、だから、もし、赤字というようなことになれば、ここでまたがんがん厳しい指摘をして何とか黒字に変えていただくとかね。だから、基本的には桑名市の医療センターなので、あくまで民間でないわけですけど、しかしながら、いろいろな民間の手法とかアイデアとかシステムとかやり方、マネジメントですよ、

それを導入して、公的でありながらできるだけ効率のよい、しかも、最善最高の医療サービスを市民に提供すると、こういう理念なんですよね。だから、全く民間かという、またそうでもないし、全く市営かという、そうでもない。そのコントロールをする一番重要な組織がこの評価委員会で、評価委員会次第で、それが非常に多くのあれはあると思うんだけど、ということですので、ぜひ、先生方、引き続きご指導をよろしくお願ひしたいと思ひます。

【事務局（加藤）】 お時間いただき、どうもありがとうございました。

ただいまいただきました修正案でございますけれども、時系列で見直しをさせていただきましたので、今お手元の文書、これは先日本渡ししました資料の6の10ページの3、新病院の整備に向けてのところに記入させていただきますけれども、ちょっと読ませていただきます。

新病院の整備については、1つの病院に向けて医療機能を含む組織の集約化及び業務運営の融合を図ること。また、三重大学と緊密な連携を図りながら計画的に進めることという形に変更したいと思ひますけれども、いかがでしょうか。

【豊田委員長】 いかがでしょうか。いいでしょうかね。

じゃ、これで結構です。

【事務局（加藤）】 ありがとうございます。

【事務局（黒田）】 前回に伊佐地委員のほうからがんのお話があつて、がんの診療の連携拠点病院を目指したらどうかというようなお話も、会議の場ではなかつたはなかつたんですけど、メール等でいただいております。

この件につきまして調べたところ、2次医療圏で拠点病院というのは1つとかというようなお話もちょっと伺つておつて、それで、我々、去年の7月に新病院の基本構想・基本計画というのを立てております。その中で、新病院のほうには近隣地域のがんの診療連携拠点病院との連携を図つて、新しい病院では三重県が診療連携推進病院と、これを目指してくださいねという我々から、市のほうから構想と計画を立てておりますので、そちらを目指していこうかなということで、よろしくお願ひします。

【豊田委員長】 よろしいでしょうか。

あとはいかがでしょうか。

前回、副市長さんから地域包括ケアの話をお伺ひして、桑名市として医療センターの整備と並行してといいますかね、その一端というか、桑名市の医療センターが中核病院になつ

て、この地域のいろんな医療施設やら福祉施設と連携していくということで、地域医療連携の推進ということにその趣旨が書かれているんですけど、地域包括ケアという文言がはっきり書いてないような気がして、その辺の地域連携の推進のところに、何か地域包括ケアの中でこうこうこういう役割をすとか、そういう言葉を入れてもらってもいいのかなというふうに感じたんですけど、どうでしょうか。

【田中副市長】 ありがとうございます。大変ありがたいご指摘です。

今日の追加資料2の2ページ、上のほうの(2)の地域医療連携推進ですけれども、その中で、冒頭にですかね、「地域包括ケアシステム」の構築に向けて、というのはどうでしょうか。

【豊田委員長】 もう一回、資料2のどこに入れるんですか。

【田中副市長】 (2)の冒頭ですね。「地域包括ケアシステム」の構築に向けて、高度医療及び急性期医療における地域の中核病院として、他の医療機関との機能分担及び連携を推進し、患者が退院後も切れ目のない医療を受けられるようにという感じで。

【豊田委員長】 了解しました。せっかく副市長さんが目玉に、これからライフワークでしようとしてされているので、その文言があったほうがいいかと思ひまして。

【事務局(加藤)】 そうしましたら、事務局といたしまして、今、副市長が話しましたように、「地域包括ケアシステム」の構築に向けて、高度医療及びという形で修正させていただきますので、どうぞよろしく願いいたします。

【豊田委員長】 ほか、何かご意見、ご質問はございませんでしょうか。

ちょっと中期目標のほうは直接は関係ないとは思いますが、医療センターのほうで、センター側で財務的な取り組みとして管理会計システムとか、導入しておられるんだったかな。管理会計、これから導入する予定がありますかね、どうでしょうか。もう既に導入していたんですかね。

【郡西医療センター事務長】 財務システムではなくて、原価計算の関係のことですか。

【豊田委員長】 原価計算も含めてですよ。管理関係システムにもいろいろあるので、原価計算を厳密にやる管理会計もあれば、原価計算はちょっと甘いけれども、マネジメントを重視する管理会計もあるんですよ。

【郡西医療センター事務長】 それはまだ導入しておりません、現時点で。

【豊田委員長】 まだ導入していない。今後、導入する予定はある、ない？

【郡西医療センター事務長】 桑名市民病院時代に、まだ独行化する前に一度ちょっと取り組んだ経緯があるんですけども、うまく機能しないという状況もありまして、当然、必要だと思っておるんですけども、検討課題というふうには認識しておりますけれども。

【豊田委員長】 なぜうまくいかなかったんですか。

【木村委員】 キャッシュベースになっているんですか。

【郡西医療センター事務長】 いや、あまり詳細は自分も把握していなくて申しわけないんですけども、一度入れかけて、結果的にうまくいかなかったというふうに。

【木村委員】 昔は、管理会計ですと、今、手でやっているよりも、いろんなステップが増えたりして、昔は余分に仕事が増えたりして、結構失敗していたんですけど、最近、企業もコンピューターの能力とかも上がってきて、結構簡単なので管理会計できるようになっているんです。だから、医療専門のがあると思いますけど。

【郡西医療センター事務長】 今、ちょっと確認したんですけども、収益の部分は診療科別にきちんと当然把握はできますし、材料費等も、例えば、科別、あるいはドクター別にまできちんと把握はできるんですけども、共益費用的な部分の案分のルール化がきちんとできなかったというのが多分原因だと思っております。

【豊田委員長】 管理会計でいろいろ病院に適用する、特に公的な使命を持っている病院に適用するには非常に、先ほどおっしゃったように、難しい面があるんですよ。

ただ、国立大学病院の現状を言いますと、一応、管理会計システム、ほとんど国立大学病院に入っているんですよ。ところが、それが非常に使い勝手が煩雑といいますか、要するに、原価計算を非常に厳密にやるので、すごい労力がかかるんですよ。なかなか実際に活用している大学病院は少ない。42大学のうち10大学、あるいは20大学未満かな、十数大学が使っているんですけどね。今、使い勝手のいい管理会計システムをもう一度バージョンアップしようということで、今、国立大学病院の附属病院長会議というのがありまして、そこでバージョンアップ版を検討中ですね。もうじき入札をかけると思いますけどね、システムの開発を。

もう一つは、管理会計システムは2通りあって、先ほどのプロフィットセンターから得た利益をノンプロフィットセンターに案分するわけですよ。そういうやり方が普通なんですけど、そうしますと、結局、公的な使命を持っているところというのは、例えば、小児科なら小児科は非常に不採算だということになってくると、小児科の医者を減らしたり、そういうことはできないんですよ。不採算でもやらないんです。そういうことがあって、

なかなか管理会計の結果だけでいろんな資源の再配分といいますか、意思決定をすることがなかなか難しい。結局、病院で導入したけれども、そういうことがあるのであまり役に立たないのでやめちゃったとか、いろいろあるんですよ。

ところが、佐賀大学の附属病院が最初にやり出したんですけど、一口に管理会計といってもいろんな方式があって、佐賀大学が開発した管理会計は、日本ユニシスと組んでやったんですけど、いわゆる京セラの稲盛会計とよく似た会計をやったんですよ。京セラの会計はアメーバ会計というんですけどね。佐賀大学はアメーバと言わずにテナント方式と呼んでいるんですけど、組織内取引というのを仮想するわけですね。

例を挙げると、実際は金を稼ぐのは各診療科が稼いでいるわけですけど、看護部は直接お金、収入源がほとんどないわけですけど、看護部という間接部門についても収益と費用を計算させるんですよ。どういうふうに計算させるかということ、看護部の収益源は各診療科にベッドを貸すことだと。ベッドを1ベッドにつき幾らというのを設定するわけですね。そうすると、看護部としては、できるだけたくさん病床稼働率を上げたほうが収益が上がると。だから、看護部としては何とか収益を上げようと病床稼働率を上げようとするんですよ。そういうインセンティブというか、そういう行動に結びつくと。それで収益と費用を計算して、看護部なら看護部の利益は幾らと出すわけですよ。

そういうバーチャルな院内取引の仮想的なことを設定して、各部門全部、だから、その場合はプロフィットセンターを案分するんじゃなくて、利益を、各部門全部、ノンプロフィットセンターについても、全部事務部門についても、全部収益と費用を計算させて、各部門が自分たちの利益の最大化を目指して頑張ると、そういう仕組みなんですよ。

それに時間も計算に入れて、減価償却費とか、人件費を入れないというのがアメーバ会計で、佐賀大学のほうは一応人件費は含めているようですね。時間的なことは入れない。そこはアメーバ会計と違うんですけど、そういう形で、よく似た院内取引という仮想的な管理会計をやって、それで佐賀大学は効果が上がっています。

だから、そういう公的機関であってもそういう管理会計をうまく使うと非常に効率のいい経営ができる可能性があり得ると。ただし、その管理会計システムは原価計算はいいかげんなんです、実は。原価計算については、かなり大ざっぱな捉え方をしています、90%原価が推計できればいいかなと、そういうふうにやっていますね。

それから、外来診療は一切そこに含めていないんです。外来はやればやるほど赤字になるので、外来をすごく縮小していますね、佐賀大学病院は。つい最近、500床以上の病

院も外来を縮小せよと厚生労働省が方針を出しましたよね。だから、そういう方針にも沿っていると。桑名市の医療センターは400床ですから、外来縮小はしなくていいわけですけど。

例えば、そういう管理会計1つをとっても、そういう最近の動きがあるので、ぜひ、それを採用するしないは医療センターが考えていただくとして、いろいろ勉強されたらどうでしょうかね。

【田中副市長】　　ちょっとこれはあくまでたたき台ですけど、書くとしたら、おそらく具体的な手段というのは、まさに竹田先生のところで考えていただく話だと思っんですね。その上でもし書くとする、何か目的というか、趣旨をちょっと明確にするのだと思っんですけど、もし、やるとしたら、例えば、追加資料2の3ページの第4、一番下の財務内容の改善に関する事項のところ、これは業務運営の改善及び効率化を進めることによって財務内容の改善を図るということですが、今のお話でいくと、ちょっと私、全部理解できているわけではありませんが、例えば、業務内容の改善、この後に「また」とつないで、業務運営の改善及び効率化に資するよう財務内容の透明性の向上を図るための措置を講ずることとか、検討することとかという趣旨なんでしょうか。透明性の向上みたいな話なんでしょうか。

【豊田委員長】　　透明性、どうでしょうかね。労務管理と同じかどうか。

【木村委員】　　管理の仕方です、どちらかというと。

【田中副市長】　　財務の管理なんですか。

【木村委員】　　効率よく運営するための管理の仕方という中で、財務の内容といたら、収支比率とか、そういう係数になるので、そういうことだったら、どちらかというと、業務の運営についてそういうコンピューター化を図ってというほうが妥当なのかなという感じがしますけど。

【豊田委員長】　　財務の透明性ね。財務の……。何かいい言葉はありませんかね。管理会計と明確に書くと、またちょっと支障が出るかもしれないので、それをにおわすような表現ですよ。

【田中副市長】　　今の木村先生のは、何の管理って言えばいいんですかね。何を管理するんですか。

【木村委員】　　業務……。

【田中副市長】　　業務運営を管理するんでしょうか。

【木村委員】 業務ですよ。さっき先生がおっしゃられたように、プロフィットセンターで、内部振りかえというんですけど、それぞれの部門がありますよね。それぞれの部門が、従来はコストを割り振って収支というか損益をチェックするんですけど、そうじゃなくて、コストはそれぞれの部門にそのまま、管理部門、例えば、経理の部門が、看護師さんの部門の何か業務をする場合だったら、管理部門が看護師さんのところに請求というか、これだけ時間とか業務をやってあげたので、その分を、実際にはお金をもらったりはしないんですけど、プロフィットをもらうわけですよ。だから、そういう内部振りかえ、一般企業でも、従来はコストを割り振って計算するものがあつたんですけど、内部振りかえ価格って言って、何かサービスとかいろんなものをほかの部署のために提供した場合には、その部分を帳簿上でつける、振りかえて、そして、それぞれの部門とか拠点別の収支とか効率性をチェックするというのが多分先生がおっしゃられたことです。

【豊田委員長】 木村先生、財務マネジメントという言葉は使います？ あまり使わない？ 財務マネジメント。

【木村委員】 財務……。

【豊田委員長】 財務管理のほうがいいですか。

【木村委員】 そうですね。財務管理って言いますよね。

【豊田委員長】 だから、そうすると、ここの3ページの下の先ほどおっしゃった業務運営の改善云々と書いてあるところですね。業務運営や財務管理の改善及び効率化によって、財務管理というふうにつけ加えていただきますと、そのうちの1つに管理会計とかがあるわけです、財務管理の1つの手法が管理会計なので、ほかにもあるわけですけど。そういうふうにつけ加えていただくと、財務管理の改善をすることによって、その結果、財務内容が改善されるということ。

【田中副市長】 なるほど。そうやって。

【事務局（加藤）】 どうもありがとうございました。

そういたしましたら、ここの第4の財務内容の改善に関する事項でございますけれども、これにつきましては、今、豊田委員長から説明していただきました、業務運営や財務管理の改善及び効率化を進めるという形のほうで修正させていただきますので、ありがとうございます。

【豊田委員長】 ほかはいかがでしょうか。

そうすると、そういうふうにとると、例えば、採算部門と不採算部門が結果的に明らか

にされると。しかし、公的な使命を持っているから、不採算部門だからといって切り捨てるわけにはいかないと、そういうことになるわけですけど。

【伊佐地委員】　そうすると、たくさんもらうわけですよ、基本的に、採算がとれないところについては。

【豊田委員長】　そういうことですね。そうそう、だから、切り捨てるわけにはいかないんだけど、結果的にはそういうところは公金をもらってということになるわけですよ。だから、管理会計の使い方が民間と公的病院とはちょっと違うと、そういうことですよ。でも、そのところは明らかにしておくべきだということだと思っんですよね。

ほかはよろしいでしょうか。

なければ、今日で完了ということになります、それじゃ、この文は先ほどの修正を加えて、中期目標の文案、よろしいですか、これで、全体を通して。

【東委員】　はい、よろしいです。

【豊田委員長】　いいですかね。ありがとうございます。

じゃ、皆様にお認めいただいたということにさせていただきます。

それでは、本日の議事を終了いたしますので、あとは事務局でお願いします。

【事務局（加藤）】　本日はどうもご議論いただきましてありがとうございます。

また、委員の皆様におかれましては、前回、そして今回と、桑名市総合医療センター第2期中期目標（案）に対して貴重なご意見をいただきまして、重ねて御礼を申し上げます。

そして、本日いただきました修正内容につきましては、中期目標（案）に反映をさせていただきますので、どうかよろしくお願ひいたします。また、反映させたものにつきましては、各委員の先生にお送りさせていただきますので、よろしくお願ひいたします。

そして、この第2期中期目標（案）でございますが、12月に開会されます桑名市議会の第4回定例会におきまして議案としてご提出し、議会の議決を経て市長が定めます。その後、これを総合医療センターに指示をいたしまして、センターにおきまして第2期中期計画（案）が作成されることになっています。

そして、今後の評価委員会のスケジュールでございますが、第2期中期計画（案）に対するご意見をお聞きするため、来年1月中旬から2月初めにかけて開催を予定しております。詳細の日程はまだ決まっておりますが、委員の皆様には改めて日程調整をさせていただきますので、どうかよろしくお願ひいたします。

それでは、以上をもちまして、平成25年度第6回地方独立行政法人桑名市総合医療セ

ンター評価委員会を終了させていただきます。

ほんとうに本日はありがとうございました。

— 了 —