

平成26年度第2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26年7月8日（火）

【事務局（黒田）】 それでは、始めさせていただきます。

こんばんは。事務局の地域医療対策課の黒田でございます。よろしくお願い申し上げます。

時間になりましたので、ただいまから平成26年度第2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。

委員の皆様におかれましては、お忙しい中お集まりいただきまして、まことにありがとうございます。

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。

まず、本日、お手元にお配りしました資料としましては、平成26年度第2回桑名市総合医療センター評価委員会次第、そして、追加資料1としまして、25年度桑名市総合医療センター各月収支（簡易キャッシュフロー）、追加資料2としまして、25年度桑名市総合医療センター上期・下期収支（簡易キャッシュフロー）、それと席次表でございます。そして、また、前回の会議で使用しました、本日も引き続き使用します資料でございますけど、地方独立行政法人桑名市総合医療センターの業務実績に関する評価の基準、業務実績報告書の構成、平成25事業年度、25年4月から26年3月に係る業務実績報告書、A3判、参考資料1としまして、平成24年度地方公営企業年鑑数値との比較、平成25年度財務諸表等、参考資料2としまして、損益計算書における前年度との比較、第1期中期目標、第1期中期計画、平成25事業年度計画、以上でございます。よろしいでしょうか。

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、平成25事業年度の業務実績に関する評価のうち、まず、前回は保留となっております中項目、高度医療の提供、小項目の高度医療機器の計画的な整備及び更新の評価を行っていただきまして、その後は前回の続きから評価をお願いしたいというふうに思っております。それが済みましたら、次に平成25年度財務諸表等につきまして総合医療センターから説明をいただき、時間がございましたらご意見等を頂戴したいというふうに思っております。

それでは、本日の議事に入りたいと思います。

豊田委員長、議事の進行をよろしくお願い申し上げます。

【豊田委員長】 それでは、早速でございますけれども、本日の議事に入ります。

前回、ちょっと予定よりも進行がおくれておりましたので、今日のはてきばきと評価をしてまいりたいと、そのように思っておりますので、よろしくお願い致します。

それでは、まず、前回保留となっておりました業務実績報告書の8ページをお開きいただきたいと思えます。

大項目第1、中項目1ですね。高度医療の提供のところですね、中項目の。小項目、高度医療機器の計画的な整備及び更新という項目の評価でございますが、これにつきましては、伊佐地先生がご欠席で、4人の評価が分かれてしまったんですよ。2対2になりました、それで、新病院で購入する高度医療機器を前倒しで購入したことにつきまして、これ自体で4点とするのか、一方、導入した高度医療機器、単に前倒しで買っただけでは高く評価するというのはいかがなものかと。要するに、その高度医療機器を買った後の実績ですね。どの程度の収益が得られて、それが回収できるのかとか、そういう実績を見ないと4という評価はつけられないんじゃないかと。そういう実績がないために3点にすべきじゃないかという意見が出まして、それで2対2に分かれました。そこで、欠席しておられました伊佐地委員のご意見を聞いた上で決めたいというふうに思っております。

それでは、伊佐地委員には既に事務局から前回の会議内容について説明済みということですので、早速でありますけれども、伊佐地委員からご意見と評価をお願いしたいと思います。

【伊佐地委員】 私の評価は同じ4点をつけております。計画的な整備、更新ですので、アウトカムまでは考えておりませんでしたので、整備されたということであればいいかなということで4、同じ点をつけさせていただきました。

【豊田委員長】 それでは、一応、多数決では3対2ということで、4ということになりますけれども、木村委員、いかがでしょうか。

【木村委員】 全体に新病院の建設なんかもおこなっているんで、やっぱりある程度状況の変化に見合ったように現場で対応してほしいということで、若干環境が変わったらスローペースにするとか、そういうことも斟酌してもらえれば今回は4でもいいと思えますけど。

【豊田委員長】 じゃ、そういうことで、これは4ということにさせていただきます。

それでは、次に参りたいと思えます。

次が21ページの患者の利便性向上ですかね。医療費のクレジットカード等による支払いとコンビニエンスストアでの収納等、患者の利便性の向上に取り組むことという中期目標でございます。

今から説明をしていただくんですね。じゃ、説明をお願いします。

【北野（統合連絡室副室長）】 統合連絡室の北野と申します。

前回に引き続いて私のほうから説明させていただきますので、よろしく願いいたします。座って失礼いたします。

小項目の3、患者の利便性向上につきまして、まず、クレジットカードにつきましては、3病院全てが現在カード対応となっております。平成25年度のクレジットカード利用率は17.4%となっております。

次に、病院間のシャトルバスにつきましては、1日当たり平均乗車人員数は前年度とほぼ同じで、計画値には至りませんでした。

また、桑名西医療センターでは、平成24年3月にCSセットを導入しており、平成25年度は入院患者の72.0%が利用しております。

平成25年12月より三重県国際交流財団の協力のもと、桑名東、西医療センターにおきまして医療通訳者の配置を開始いたしております。小児科の健診、予防接種をはじめとして、利用件数が増加しておりますので、平成26年度も桑名東医療センターに継続して配置することといたしました。

これらのことから、年度計画を上回って実施していると判断し、4の評価といたしました。

次に、小項目の4、職員の接遇向上につきまして、患者アンケートでは、接遇面全般についていかがですかとの質問項目にて、満足との回答の割合が前年度の71.1%から平成25年度は73.6%に微増しております。また、患者様からの投書件数について、桑名南医療センターでは件数が減少したため、投書箱の設置場所を見直し、来院者が投書しやすい環境づくりに努めることとしました。

一方、桑名西医療センターでは、苦情割合、件数ともに減少しました。接遇リーダーを育成し、全職員を対象とした研修会を実施する等、職員の接遇向上に努めました。

桑名東医療センターでは、苦情件数が77件となり、計画値を上回りました。全職員を対象とする接遇研修会を開催したほか、3カ月ごとに接遇スローガンを制定し、職員に周知する等、引き続き接遇向上に努めました。その他、投書箱等からのご意見は各委員会に

て検討し、院内掲示や各所属への周知を行うことにより適切な対応に努めました。

これらのことから、年度計画を順調に実施していると判断し、3の評価といたしました。

次に、小項目の5、ボランティアとの協働によるサービス向上につきまして、ボランティアの募集は継続的に行っておりますが、平成25年度は個人の新規登録はなく、計画値を達成できませんでした。これまでと同様に、定期的を開催する看護フェスティバル等には、ボランティアの参加、協力をいただいております。また、地域の小学校、保育園等からエコキャップ運動にも協力をいただいております。さらに、職員によるボランティア活動も行われており、平成26年2月に開催した病院祭では約160人の職員が参加しました。

以上のことから、年度計画を十分に実施できていないと判断し、2の評価といたしました。

以上で中項目の3が終了となりますので、一旦中断させていただきます。

【豊田委員長】 それでは、ご審議をお願いいたしますが、まず、21ページの患者の利便性向上ですね。医療費のクレジットカード等による支払い、コンビニエンスストアでの収納等、患者の利便性の向上に取り組むこと、自己評価は4となっておりますが、いかがでしょうか。伊佐地先生、どうでしょうか。

【伊佐地委員】 私は同じ点数でして、この内容で4点をつけさせていただきました。同じです。

【豊田委員長】 東先生、どうですか。

【東委員】 4です。25年1月にクレジットカードが3病院で対応可能になったわけですが、これは前年度の実績ですよ、言ってみれば。ただ、その後もCSセット、あるいは国際交流センターとの協力によって非常に患者さんに対してサービスを向上するような体制ができたということは評価できるのかなと思ひまして、4にしました。

【豊田委員長】 ほかの委員の皆様はどうでしょうか。

木村委員。

【木村委員】 私は一応3なんですけど、というのは、このクレジットカードの対応ができるようにするというは普通のことであって、特色のあるとかそういうことじゃなくて、当然のことをやられたということなので、普通、3でいいんじゃないかというのが私の意見です。

【豊田委員長】 シャトルバスも増えていませんしね

3がいいんじゃないかと。

横井委員にお決めいただきましょうかね。

【横井委員】 私は4で。

【豊田委員長】 4ですか。

じゃ、多数決では4ということで、4にさせていただきます。

次に参ります。職員の接遇向上ですね。これについてはいかがでしょうか。どなたか、ご意見がございますでしょうか。3となっておりますが、この辺は一般市民の立場からは、横井委員、ご判断をお願いしたいと思います。

【横井委員】 実は私、東医療センターでお世話になり、つい最近なんですけど、なりましたので、そのときの私の個人的な見解としては、十分に接遇をされたと、していただいたというふうに評価しておりますので、4という評価。

【豊田委員長】 4ですか。

木村委員、どうでしょうか。

【木村委員】 私は3ですけども。

【豊田委員長】 3ですか。

【伊佐地委員】 私は3です。

【東委員】 3です。

【豊田委員長】 じゃ、4というお声もありましたが、多数決で3ということにさせていただきます。

じゃ、次に参ります。ボランティアとの協働によるサービス向上、これは自己評価は2というふうに低い点数がついているんですけど、いかがでしょうか。

【東委員】 僕は3にしたんですけど、というのは、もともと計画値をほとんど達成していないといっても達成しているのではないかなというように、この数字だけを見てですね。本来、ボランティアを継続的に来ていただくというのはなかなか難しいことだなと思うのと、こちらからいろんなフェスティバルを開いたり、あるいはいろんなボランティア活動を行っているという点は評価できるので、2でなくても3でいいのではないかなと思いました。

【豊田委員長】 ほかの委員の皆さん、どうでしょうか。新規のボランティアの募集が新規登録がなかったということでちょっと低い点をつけておられるんですけど、いかがでしょうか。この辺、市民の方の立場から、木村委員、どうでしょうか。

【木村委員】 3です、私も。やっぱり市民から積極的にかかわってもらえないというのがあるので、こちらの行動でどうにかなるものじゃないので、3でいいんじゃないか。

【豊田委員長】 横井委員もどうでしょうか。3でよろしいですか。

じゃ、これは2を3ということにさせていただいて、そして、コメントが必要になるわけですが、どういうふうに書きましようか。新規の登録はなかったけれども、でも、件数から考えますと前年と同様の件数の活動をやっておられまして、ボランティアということにつきましては、先ほどご意見が出ましたように、病院側の責任だけでなく、市民のほうのご協力も必要になって、なかなか獲得が困難という面もあるので、その点を考えますと3でいいのではないかというような判断でございます。よろしいでしょうか。

それでは、次へ参りたいと思います。

じゃ、説明をお願いします。

【北野（統合連絡室副室長）】 では、中項目の4から説明させていただきます。

まず、中項目の4、より安心して信頼のできる質の高い医療の提供、小項目の1、医療安全対策の徹底につきまして、医療安全管理委員会を定期的で開催したほか、医療安全に関する研修会を各病院にて開催いたしました。また、各病院の医療安全管理者による医療安全プロジェクトチームを設置し、新病院に向けて医療安全対策の統一や見直しに取り組みしました。

また、前年度に引き続き市内の5病院が定期的に合同カンファレンスを開催し、知識や情報を共有する取り組みを継続しました。平成25年12月には市立四日市病院が桑名東医療センターを視察し、当院の感染防止対策についてアドバイスをいただきました。

これらのことから、年度計画を順調に実施していると判断し、3の評価といたしました。

次に、小項目の2、患者中心の医療の実践について、患者及びその家族に対し、十分な説明のもと治療への同意を得ることを徹底した結果、患者アンケートにおきまして、医師の病気、手術に対する説明についての質問項目に対し、満足との回答割合が各病院ともに80%を超え、高い割合で信頼関係が築けているという結果になりました。また、セカンドオピニオンについても引き続き受け付けております。

これらのことから、年度計画を順調に実施していると判断し、3の評価といたしました。

次に、27ページ、法令の遵守につきまして、平成25年8月に桑名市による財政援助団体等監査、平成25年11月には桑名保健所及び関係機関による各病院の医療監視が行われ、医療法等関係法令に基づいて適正に運営が行われていることが確認されました。職

員への倫理規程の周知徹底を図るため、桑名西医療センターでは前年度に続いて職員手帳を全職員に配布したほか、桑名東、南医療センターにおいても各部署に掲示を行う等、職員への周知に努めました。平成25年度に倫理委員会では24件の臨床研究について倫理審査を行いました。また、診療録等の個人情報開示請求は12件あり、適切に開示を行いました。また、桑名南医療センターでは平成25年8月にプライバシーマークの認定を更新しております。

これらのことから、年度計画を順調に実施していると判断し、3の評価としております。

次に、28ページ、小項目の4、電子カルテシステムの導入等IT化の推進につきまして、各病院の情報システム担当者から成る医療情報プロジェクトチームにおきまして、新病院における電子カルテ及び部門システムの機種検討を行いました。また、平成25年4月には、診療情報の共有を図るため、各病院に電子カルテビューアーを設置し、桑名東医療センターの電子カルテの内容を閲覧できる環境を整備しました。また、運営・情報検討委員会を設置し、新病院において導入する医療情報システムについての機種検討等についても着手しております。

これらのことから、年度計画を順調に実施していると判断し、3の評価といたしました。

次に、小項目の5、病院機能評価の認定基準の維持につきまして、各病院において病院機能評価の認定を維持いたしております。さらに、医療の質を向上させるため、各種データを時系列で把握し、改善を行う、医療の質の評価・公表推進事業（QI事業）への参加を継続しました。また、環境改善の取り組みとしまして、桑名南医療センターではみえ・環境マネジメントシステム・スタンダード、M—EMSの認定を維持しました。なお、桑名西医療センターでは、当初、平成26年度をもって閉院予定であったことから認定更新を行わないこととしましたが、引き続き環境委員会を開催し、環境改善に取り組んでおります。

これらのことから、年度計画を順調に実施していると判断し、3の評価といたしました。

次に、小項目の6、市民への保健医療情報の提供及び発信について、医療機関及び患者向けの広報紙として『桑名市総合医療センターニュース』を毎月発行いたしました。また、医業活動の記録として『病院年報』を発行しております。平成25年10月には桑名地域医療再生シンポジウムを開催しました。また、出前講座の開催件数は7件、参加者数は180人となっております。市民公開講座につきましては、平成26年2月に「桑名地区の小児救急診療の展望」をテーマとして講演会とシンポジウムを開催し、約50人に参加い

ただいております。ホームページについては、平成25年5月に桑名西医療センターのホームページのリニューアルを行い、アクセス数は前年度より7,702件の増となっております。また、法人のホームページの閲覧数を合わせますと計画値を上回っております。また、月1回の桑名市広報を活用し、病院関連の記事や医療に関する情報を提供いたしました。各病院で糖尿病教室などの患者向け教室を継続的に延べ48回開催しております。さらに、平成26年2月には第4回病院祭を開催し、約500人の方に来場いただいております。

これらのことから、年度計画を上回って実施していると判断し、4の評価といたしました。

以上で中項目を終了となります。よろしくお願いいたします。

【豊田委員長】 それでは、24ページからですね。医療安全対策の徹底、これについてはいかがでしょうか。自己評価は3となっております。どうでしょうか。3でよろしいですか。

東先生。

【東委員】 はい、3で。

【豊田委員長】 よろしいですか。

じゃ、これは3ということにさせていただきます。

次へ参ります。26ページですか、患者中心の医療の実践ということですかね。インフォームドコンセント等々、セカンドオピニオン、自己評価は3となっております。いかがでしょうか。

どうぞ、木村委員。

【木村委員】 私は、満足度が80%を超えているという高い割合なので、4でいいんじゃないかと思えますけど。

【豊田委員長】 各医療センターともかなり高い満足度ということですよ。

伊佐地先生、どうですか。

【伊佐地委員】 私も。

【東委員】 私も4にしました。

【豊田委員長】 4ですか。高い満足度ということ。

【東委員】 これ以上上げるのは難しいんじゃないかと。

【豊田委員長】 そうしたら、もうちょっと前、建物等施設設備とかいうことに関して

はちょっと評価が低かったですよね、患者さんの。でも、手術ということについては非常に、病気の説明とかに関しては非常に高いと。お医者さんに対しては非常に評価が高い、あるいは医療従事者に対しては高いということですよ。じゃ、4ということによろしいですか。

これは3をやめて、4ということにさせていただきます。この数値が非常に高いということで、これを高く評価させていただくということでございます。

では、27ページ、法令の遵守等ですね。自己評価は3ですが、いかがでしょうか。

【木村委員】 　　ちょっと質問があるんですけども、西医療センターのほうで職員手帳を配布して、東と南は掲示だけなんですけれども、この差というのは何かあるんでしょうか。できたら統一していったほうがいいんじゃないかと思うんですけど。

【豊田委員長】 　　じゃ、お答え願います。

【郡（西医療センター事務長）】 　　西医療センター事務長の郡でございます。

職員手帳につきましては、21年の独法化以降に、平成21年に一度独法化して、地方独立行政法人桑名市民病院になっておるんですけども、そのときから院内で職員の例えば基本方針とか、いろんなマニュアル、それを周知する具体的な手段は、西医療センター、当時の桑名市民病院にはありませんでしたもので、それをきちんと手帳で周知しようと。当時の南、桑名市民病院分院につきましては、その辺がある程度徹底されておりましたので、そこを規範として桑名市民病院のほうでどうしていくかという選択肢の中でこの手帳をつくるという声がありました。それで、その後、全法人に普及しないといけないというところもあったんですけども、西医療センターにつきましては26年度をつくるかつくらないかというところで検討をしました。その中で、現場のほうからいろんなマニュアルも各セクションに備えつけてありますし、この手帳の利用度があまり高くないというところで、26年度は一応作成を西医療センターについては中止することになっています。したがって、西医療センターの独自の取り組みであったということをご理解いただければと思います。

【豊田委員長】 　　そういうことで、廃止をするということですが、点数のほうはどうですか。

【木村委員】 　　3でいいです。

【豊田委員長】 　　3でよろしいですか。皆さん、3でよろしいですか。

じゃ、これは3でお願いします。

では、次、28ページ、電子カルテシステムの導入とIT化の推進ということでございまして、いかがでしょうか。自己評価は3となっております。これも3でよろしいですか。

では、3にさせていただきます。

それでは、29ページ、病院機能評価ですね。病院機能評価についての項目ですが、自己評価は3となっております。いかがでしょうか。

【東委員】 3で。

【豊田委員長】 3でよろしいですか。

どうぞ。

【木村委員】 私は一応4をつけたんですけど、というのは、こういった評価の認定基準の研究とか、いろんな活動をしていて、そういったのは高く評価していいんじゃないかと思います。

【豊田委員長】 伊佐地先生、どうですか。

【伊佐地委員】 私は3だったんですけど。

【豊田委員長】 僕も3ですので、3でよろしいでしょうか。

じゃ、3、お願いします。

それでは、その次、市民への保健・医療情報の提供及び発信ということで、自己評価は4となっておりますけれども、いかがでしょうか。

【伊佐地委員】 私は3にしたんですけど、東医療センターのホームページが2年間更新されていないように、チェックしたら。

【豊田委員長】 東医療センターが2年間更新されていない……。

【伊佐地委員】 いないように思いますけど。

【豊田委員長】 いかがでしょうか。

【木村委員】 私は4なんですけど、5をつけてもいいぐらいに思うんです。

というのは、やっぱり新しい病院に向かって市民の人に情報開示を積極的にやられて、市民を巻き込んでみえるということで、市民にとってもこういうふうに、ただ単に病院をつくるだけじゃなくて、包括ケアとか、いろんなことも含めて動いてきているんだという期待が持てるような感じなので、5はちょっとあれにしても、4でいいと思うんですけど。

【豊田委員長】 東医療センターのホームページのデータというのは、ここには書いていないんですかね。どうなっていますか。

【松本（東医療センター事務長兼統合連絡室長）】 東医療センターのほうはアクセス数をカウントするというような契約で入っておりませんので、カウントができていない。リニューアルという意味では、ホームページ全面的なリニューアルはできておりませんが、診療情報であることですか、休診案内だとか、ホームページ上のタグ状態、病院のことを説明させていただくものに関しては、細かな改定をさせていただいておるのが現状でございます。改定に向けて3病院が1つのホームページになるような形で順次進めていきたいと考えております。

【豊田委員長】 その辺、まだ不十分であった点を考えると、4じゃなくて3じゃないのかと。

【伊佐地委員】 僕はそこだけ興味があったもので。

【東委員】 私ども地元の医師会としては4の評価です。非常にたくさんの情報をいただいておりますし、ここに9番と書いてあるところの第4回病院祭の今回、今回といいますか、このときは3病院が合同でやられたということで、いよいよそういう中もかなり統合の雰囲気が出て、よかったんじゃないかなと思います。最近では理事長の部屋でしたか、そういうものも前回の大学附属病院のときの院長のお部屋のようなものも出て、大変盛り上がってきているのではないかと感じておりますので、4と評価しました。

【豊田委員長】 横井委員、どうでしょうか。

【横井委員】 4で。

【豊田委員長】 じゃ、多数決で4ということにさせていただきます。

どうぞ。

【竹田（総合医療センター理事長）】 ホームページを含めまして私どものセンターの弱いところとして、あまりはっきりした方針なしにやっけてまいりましたので、広報というのは非常に大事なものですので、病院からいろんなメッセージを発する。それで、早速、広報委員会みたいなものをつくって、あるいは広報センターみたいなものをつくって、センターとして全体でいろんな情報発信していくと。それは各センターでホームページ内にいろいろ情報発信をすることになると思いますけれども、ちょっとこちらのほうにも今後力を入れていこうと思っております。

【豊田委員長】 ぜひともよろしくお願ひしたいと思ひます。

それじゃ、説明をお願いします。

【北野（統合連絡室副室長）】 では、31ページからお願いいたします。

大項目の第2、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、中項目の1、地方独立行政法人としての運営体制の確立につきまして、理事会のほかに各病院責任者等で構成される経営企画会議を定期的で開催し、理事長の経営方針を推進するとともに、法人の事業運営に係る重要事項の審議を行いました。また、平成25年10月には竹田新理事長が着任し、新たに事務担当理事を任命する等、迅速に運営、意思決定できる体制づくりに取り組みました。

人事労務制度については平成25年1月より3病院の統合を行いました。その後1年間をかけて給与制度の必要な見直しを行い、激変緩和措置として3カ月の猶予期間を置き、平成26年4月より改正後給与を適用することとしております。

また、平成25年度より桑名東医療センターにおいても、医師を除いた職員人事評価制度を導入し、職員の努力や法人の業績が給与に反映されるよう、制度の適切な運用に努めております。

これらのことから、年度計画を順調に実施していると判断し、3の評価といたしております。

続いて、中項目の2のほうも説明させていただきます。

効率的かつ効果的な業務運営、小項目の1、適切かつ弾力的な人員配置につきまして、平成25年4月より整形外科や腎臓内科医師が桑名西医療センターでの診療応援を行う等、医療資源の有効活用に努めました。

さらに、視能訓練士をはじめとする医療技術部門におきましても、病院間の業務応援を行うとともに、ローテーション研修を開始いたしております。

これらのことから、年度計画を順調に実施していると判断し、3の評価といたしました。

次に、小項目の2、事務部門の職務能力の向上につきまして、平成26年3月31日現在、桑名市からの派遣職員は5人となっております。3病院の医事部門及び経理部門におきまして人事交流を行い、新病院に向けて業務手順の見直しや統一に着手いたしております。

また、各病院の医事担当者が東海自治体病院DPC研究会に定期的に参加いたしました。

さらに、医師事務作業補助者の職務能力向上のため、医師による勉強会を定期的で開催し、医学的知識の習得に努めました。なお、平成26年度より事務職の職務等級制度の見直しを行っております。これにより他職種との職務等級制度との整合性を図るとともに、個々の事務職員の役割及び職責の明確化を図っております。

これらのことから、年度計画を順調に実施していると判断し、3の評価といたしております。

次に、小項目の3、新しい人事評価制度の構築につきまして、桑名西、南医療センターでは平成22年度から人事評価制度の運用を行っております。さらに、医師につきましても医師人事評価制度を構築し、平成24年度より運用を行っております。桑名東医療センターにおきましても、医師を除く職員人事評価制度を平成25年度より導入いたしました。医師に対する人事評価につきましても、平成26年度より導入することとしております。

これらのことから、年度計画を順調に実施していると判断し、3の評価といたしました。

次に、小項目の4、勤務成績を考慮した給与制度の導入につきまして、平成25年度より3病院全てで人事評価制度を運用しており、賞与、昇給及び昇任に反映し、延べ211人の賞与額の増減、昇給号俸数の加減を行いました。また、平成25年1月より各病院の給与制度を統合するとともに、平成25年4月より給与制度の必要な見直しを行い、平成26年4月より改正後給与を適用することとしました。

これらのことから、年度計画を順調に実施していると判断し、3の評価といたしました。

次に、小項目5、職員の就労環境の整備について、医師の就労環境改善への取り組みとして、医師事務作業補助者を対象とした勉強会や他病院の見学会を実施し、知識や職務能力の向上に取り組みました。また、桑名東医療センターでは医師事務作業補助者を2人増員予定であり、教育、育成を実施しました。育児休業の新規取得者は平成24年度24人に対し、平成25年度は19人となっています。また、院内保育所は71人の職員が利用しています。また、平成26年3月より院外の臨床心理士に業務委託し、職員が無料でメンタルヘルス相談を受けられる環境を整備しました。

これらのことから、年度計画を順調に実施していると判断し、3の評価といたしました。

次に、小項目の6、業務改善に取り組む組織風土の醸成について、平成24年9月より新病院建設プロジェクトチームを計22部門について設置し、各病院間及び各部門間の意思疎通を図るとともに、新病院整備に向けて業務改善を踏まえた運営計画等の検討に取り組んでおります。また、平成25年10月より、理事長が桑名東医療センター及び桑名西医療センターの管理職会議や医局会議に出席し、法人の業務運営に関する事項について説明することで、必要な情報の共有化及び周知がより徹底されるようになりました。

これらのことから、年度計画を順調に実施していると判断し、3の評価といたしました。

次に、38ページ、小項目の7、予算の弾力化等につきまして、委託業務検討委員会を

設置し、給食委託業務や清掃業務等につきまして3病院の契約内容を見直し、委託業者を一本化することで経費の節減及びサービスの向上を図るよう、検討を開始いたしました。また、医療情報システムをはじめとする保守契約につきましては、保守対応実績を確認し、仕様変更など、効率的な内容とする見直しを行いました。

これらのことから、年度計画を順調に実施していると判断し、3の評価といたしました。

次に、小項目の8、収入の確保と支出の節減につきまして、まず、アの医師及び看護師の充実につきましては、さきに10ページで説明させていただいた医療職の確保の項目と重複しますので、説明は省かせていただきます。

続きまして、イの7対1入院基本料については、3病院ともに維持することができました。また、ウのDPC制度につきましては、制度の活用に努め、医師及び関連部署に対し継続的に情報提供を行いました。

次に、桑名西医療センターでは、延べ入院患者数、病床利用率ともに減少をいたしました。平成25年度は手術件数の増加により入院患者の1人1日当たり収益は増となりましたが、入院収益については減となっております。また、皮膚科の休診等に伴い、延べ外来患者数も減となり、外来収益についても減となっております。

桑名南医療センターでは、延べ入院患者数、病床稼働率ともに前年度よりも減となりました。延べ外来患者数及び入院患者の1人1日当たり収益については増となり、計画値を達成しましたが、延べ入院患者数の減少分を補うには至っておらず、全体としての医業収益は減となっております。

桑名東医療センターでは、延べ入院患者数、病床利用率ともに前年度より増加いたしました。平均在院日数が短縮された分、入院患者1人1日当たり収益も増加し、入院収益は増加いたしました。また、外来での1人1日当たりの収益も増となり、外来収益についても増加しております。

次に、検査機器の稼働件数及び稼働率につきましては、前年度と比較しておおむね各病院とも増加いたしております。

42ページをお願いいたします。

診療報酬の返戻、減点につきましては、医局会等へのフィードバックを徹底いたしました。また、桑名西医療センターでは、返戻、減点に関する資料のまとめ方や医局会での報告内容等、桑名東医療センターにおける返戻、減点対策を取り入れ、査定率の低下に取り組みました。未収金の対策としましては、未収金の防止及び早期回収の取り組みを継続し

て実施いたしました。これにより、平成25年度の未収金残高は前年度よりも23.9%少ない金額に抑えることができております。

以上、収入の確保につきましては、項目により年度計画どおり達成できたところもございましたが、医業収益としましては法人の収支計画を2.4%下回る結果となりましたため、2の評価としております。

次に、43ページ、願います。

費用の節減につきましては、まず、後発医薬品の採用率については、桑名西医療センター及び桑名東医療センターでは新薬の採用が増えたこともあり、計画値を下回りました。桑名南医療センターでは計画値を達成しました。医薬品費は、桑名東医療センター及び桑名南医療センターでは前年度とほぼ同額でしたが、桑名西医療センターではIBD外来の実施に伴い、高額薬剤の使用量が増えたことから、11.6%の増となりました。

また、廃棄品については、在庫管理の徹底及び病院間での調整により、削減に努めました。

材料費は、桑名南医療センターでは前年度とほぼ同額、桑名西医療センター、桑名東医療センターでは、手術件数の増により前年度よりも増額となっております。法人全体としても前年度に比べ10.9%の増となり、計画値を達成できませんでした。

次に、経費につきましては、新病院整備に向けた専門コンサルタント業務や看護学生修学資金の貸与費が増加したこと等により、各病院とも経費増となりました。また、桑名西医療センター及び桑名南医療センターでは医業収益が減少したため、経費対医業収益比率については計画値を達成できませんでした。

職員給与に関しましては、法人業績を勘案し、平成25年6月及び12月分の賞与支給額をそれぞれ削減しております。人件費対医業収益比率では、新病院開院に向け職員数が増加したため、計画値を上回りました。桑名西、南医療センターにおきましては、人件費はほぼ予算どおりでありましたが、医業収益が減少したため、計画値を達成できませんでした。

以上、費用の節減につきましては、年度計画どおり達成できた項目もありましたが、法人として医業費用の収支計画を2.8%超過する結果となったことから、2の評価といたしております。

以上、中項目の説明を終了させていただきます。よろしく願います。

【豊田委員長】 ありがとうございます。

それでは、32ページですか、効率的かつ効果的な業務運営、小項目は適切かつ弾力的な人員配置ということで、自己評価は3となっておりますが、いかがでしょうか。

【東委員】 3です。

【豊田委員長】 1つ抜かしましたね。申しわけございません。

31ページの地方独立行政法人としての運営管理体制の確立ということでございます。自己評価は3となっておりますが、いかがでしょうか。これも3でよろしいか。

じゃ、これは3で。

先ほどちょっと1つ先んじました次の項目ですね。効率的かつ効果的な業務運営の適切かつ弾力的な人員配置、これも3、東先生は3ですけれども、よろしいですか。

3ということですね。

【東委員】 本来はもう少しダイナミックに動いてほしいなど、交流してほしいなどというところはあるんですけど、一応、現時点で新病院の建設がずれてきていますので、こんなところでやむを得ないのではないかというふうに思っています。

【豊田委員長】 それでは、次、33ページの事務部門の職務能力の向上、自己評価は3となっておりますけど、いかがでしょうか。

木村委員さん、3でよろしいですか。

【木村委員】 私も3で。

【豊田委員長】 じゃ、これは3ということにさせていただきます。

それでは、次が34ページですか、新しい人事評価制度の構築、自己評価は3でございますが、いかがでしょうか。

【木村委員】 3です。

【伊佐地委員】 私も3です。

【豊田委員長】 3ということが出ていますけど、3ですか。

【東委員】 この医師に対する人事評価制度というのは、この2年ぐらいつと出てきておるんですけど、非常にすばらしいことだと思うんですけど、その成果というか、実際にどのようなことが起こっているのかというのをお聞きしたいとは思いますが。

【豊田委員長】 そうですね。医師に対してはなかなか実施しにくい面もあって、実施していない病院のほうが多いと思うんですよ。事務職員に対しては多くの病院が実施しておりますけれども、そういうことで、医師に対する人事評価、給与と連動した人事評価ですね。どういう状況かというのをちょっと教えていただくとありがたいかな。

【郡（西医療センター事務長）】 西医療センターですけれども、西医療センターでは、職員に続きまして、一般職に続きまして医師の人事評価を導入しました。この人事評価を導入する以前から賞与につきましては医業収益に基づいて一定の配分はしておりました。しかし、それはあくまでも医業収益だけでしたので、この人事評価導入によりまして法人の共通の指標、外来患者数、入院患者数、医業収益、限界利益、材料費等を除いた額ですね。それと、平均在院日数、紹介率、法人の共通の目標を持ちながら、かつ診療科別の目標を2つ、それと、各ドクター別の個人の目標を2つ、全部で10項目の指標に基づきまして評価を行っております。

成果といたしましては、やはりドクターの中で日常の、最終的には病院長、副院長、事務長と面談を行いますので、その中で半年間の目標設定とそれに対する評価をきちんと共有できるということが一番大きいかなと思います。成果としては、成果といいますか、結果としては、賞与への一定割合の加算減算を行うんですけれども、それについては金額的にはほんとうに知れております。ただし、やはりその場で、評価の中できちっと話し合いの場を持てる、定期的に持てるということが一番大きいのかなというふうには思っています。

【豊田委員長】 どうですか。

【東委員】 確かに金額の問題ではなくて、そういうように評価する体制ができる。本人もそれによって自覚するということは素晴らしいことやと思うんですけど、自分のことをさておいて申しわけないんですけど、やはり医師の評価というのはある程度コメディカルの、例えば看護師さんがその医師に対してどういうような、意外と一番よくわかっているのは看護師さんだったりするので、これは理想論なんですけど、難しいことはわかっているんですけど、看護師さんがどういうように思っているかというようなことが評価の中に取り入れられるといいのではないかと考えています。

【豊田委員長】 どうぞ。

【藤岡（西医療センター病院長）】 よろしいですか。藤岡でございます。

先ほど東先生が言われたように、多面評価、看護師、当然、上司の評価、それから、コメディカルの評価、当然これは入ってくるんですけれども、そのコメディカルな評価をどう数量的にあらわすか、反映していくかと、非常に難しい面があります。しかし、それを見ることによって認識を新たにすると。あるいは、本人と話をするというふうなことで、非常にそういうところはコメディカル、コメディカルといっても看護師にしても病棟の看

看護師、それから、手術室、外来、いろんなところの多面評価を行っておると。そういうところで話し合うということで非常に意義はあると。しかし、それをどういうふうに金額的に評価するというのは非常に難しい。

それと、もう一つ、一人一人の評価をすることにおいて各ドクターがどれだけ貢献しているかと。去年に比べて貢献しているか、あるいはどれぐらい働いた、数字上で見えるということは非常に有効な、有益であると考えております。

しかし、1つ矛盾点がある。先ほど西医療センターの医療収益、全体の収益が減ってきておる。しかし、これは1人当たりの医者 of 医業収益の中を見ますと1人当たりは増えておるわけですから、1人当たりは増えているけれども、医者 of 全体数が少ないから全体として医業収益が減っているというふうなところがあると。そうすると、全体の医業収益が減っているのに給料を上げるのかと。しかし、医者1人を見ると、医業収益を1人当たりで割ってみると上がっているわけですね。1人当たりはよく働いているのに組織としては下がっているからどういうふうに評価をするか、ここは非常に難しい点になってくるかと思えます。

【豊田委員長】 評価はほんとうに難しいわけで、いろんな……。

どうぞ。

【竹田（総合医療センター理事長）】 私が聞いている範囲では、医師に関しては非常に難しいところがあると思えます。コメディカルとか、事務職員とか、特にコメディカルの場合は、例えば看護師さんたちの人事評価をするときに、まず下のほうで評価をしてみて、それがだんだん上へ上がってきて、何層も何層も、七、八人が集まって評価していくと。そこで、ものすごい、今まで1人の職員に対してみんながあまり関心を払わなかったり、あるいはそんなに一緒にディスカッションをしなかったから、そこで非常に共通の認識が得られて、それが非常によかったというのは看護師からは聞いております。ですから、そういう医師以外は結構うまくいくんじゃないかなと。医師に対してはどうかと今いろいろ検討しているんですけども、非常に難しいところがあって、どういう尺度で、しかもどういうアウトカムを持ってくるかとか、ちょっともう少し考えないとうまくいかないうような気がしています。私個人的な意見ですけども。

【豊田委員長】 東先生が言われた360度評価はもう既に取り入れていらっしゃるかと、そういうことですね。ただし、いろいろと難しい面があって、試行錯誤という面があると思えますけど、ぜひとも引き続きいろいろと工夫されまして、またお聞かせ願えるとあ

りがたいなというふうに思います。

それでは、自己評価3となっておりますけど、いかがですか。3でよろしいですか。

じゃ、これは3ということにさせていただきます。

次、職員の就労環境の整備ということですが、いかがでしょうか。自己評価は3でございます。いかがでしょうか。

その前がありました？ ごめんなさい。

給与制度の導入をまた抜かしました。申しわけありません。何回も抜かしまして、35ページですね。勤務成績を考慮した給与制度の導入、申しわけございません。それからいきます。自己評価3となっておりますけど、いかがでしょうか。

ちょっとこれは質問なんですけど、賞与額の増減を211名にされたということですけど、上げた人と下げた人の割合はどれぐらいになっていますでしょうか。

【郡（西医療センター事務長）】 例えば、一般職ですと5段階評価を行いまして、3の評価であれば増減なし、4であればプラス2万、2であればマイナス2万、おおむねこの増減については職員の20%を目標にやっております。ただし、人事評価を導入してから一定の期間がたっておりますので、なかなか、プラスはつけられるんですけども、マイナスについてはある程度固定された人間になりがちになっております。そういう中で、現在としては10%前後ですか、職員数の10%前後に増減を、大体同じ数になる。ややプラスのほうが多いかなという状況ではあります。

【豊田委員長】 ありがとうございます。

いかがでしょうか。

じゃ、これは3にさせていただきます。

次が職員の就労環境の整備ですね。自己評価3ですが、いかがでしょうか。よろしいですか。

では、3ということにさせていただきます。

次が業務改善に取り組む組織風土の醸成、自己評価3ですが、いかがでしょうか。

【木村委員】 これは私は4でもいいと思うんですけど、というのは、特にコミュニケーション、部門間のコミュニケーションがすごく重要で、特に新しい外部の力も必要だと思うんですが、そして、理事長が管理職会議や医局会議に出席されているということで、トップダウンで意思の疎通ができるような環境ができているので、行動力と申しますか、機動力がすごく出てくるんじゃないかというので4にしました。

【豊田委員長】 ほかにご意見はございませんでしょうか。

これ、でも、ちょっと記載があまり具体的じゃなくて、数字も書いてありませんので、ちょっと判断しようがない記載かなというふうな気もしますが。

【木村委員】 何回出たとか、そういうことを一般的には評価したりするんですけど……。

【豊田委員長】 ちょっと抽象的な記載になっていますよね。評価委員会としては評価しにくいかなと。

【木村委員】 組織風土を醸成するというのが重要なので……。

【豊田委員長】 業務改善ですよ。業務改善を踏まえた運営計画の検討に取り組んでいるとは書かれているんですよ。理事長が管理職会議や医局会議に出席し、法人の業務運営に関する事項について説明する。理事長が一生懸命やっているということが書かれていると。あと、業務改善を踏まえた運営計画等の検討に取り組んでいるとは書いてあるんですけど、具体的にどういうふうに行っているのか。これは新病院の建設プロジェクトチームということですかね。だから、これはどう言ったらいいのか、ふだんの取り組みというよりも新病院に向けての取り組みということですかね。

【木村委員】 そうですね。

【豊田委員長】 そこを評価して、木村委員が4でもいいんじゃないかということですね。いかがでしょうか。

【東委員】 ほんとうに今一番大事なところはここだと思うんですけど、この時期に何とか皆さんの気持ちを1つにして、目標に向かって突き進むと。これは一番大事なところだと思うんですけど、なかなか具体的に見えないというところで、私は、申しわけない、3で、頑張っておられるというところで3ですけど。

【豊田委員長】 伊佐地委員。

【伊佐地委員】 僕もちょっと具体的じゃないもので、まあ、3かな。

【豊田委員長】 3ということですよ。

【横井委員】 私は4で。

【豊田委員長】 4ですか。僕の判断によるんですけど、僕もちょっと記載が具体性に欠けるということで3かなと。

【木村委員】 先生、期待じゃなくて、実質的にそういう体制ができてきたかどうかとかいうのが重要であって……。

【豊田委員長】　　そうです。それをちゃんと記載していただかないと評価しようがないということなんですよね。多分できていると思うんですけど、だから、3だから順調にしているわけです。

【木村委員】　　トップダウンとか、そういうあれで決めたりとか、トップの人が現場にかかわったりとかしていかないと進んでいかないと思うんですよね。だから、そういう体制ができて、しかもそういう会議にかかわって、以前は会議にそういう理事長の人が入られたりしていたんですか。

【松本（東医療センター事務長兼統合連絡室長）】　　以前も会議等々には出ていただいておると思いますが、より細かく、例えばプロジェクト会議等々、この10月から新理事長はかなり多くの会議、プロジェクトチームのところに参加をいただいております。

【岡田（東医療センター病院長）】　　会議は前理事長ももちろん出てみえたんですけど、現況の報告と方針のお話というのは今は明確に竹田理事はやられておると私は判断しております。

【豊田委員長】　　そんなことで、自己評価どおり3ということで、順調に進んでいると。4にするにはもうちょっと具体的な記載が必要かなと思います。

それでは、収入の確保と支出の節減、ここは自己評価、収入のほうも2、支出のほう…

…。また間違えました。予算の弾力化等ですね。申しわけございません。

予算の弾力化等、いかがでしょうか。

よろしいですか、3で。

じゃ、これは自己評価どおり3。

では、この中項目の最後ですね。収入の確保、支出の節減、両方とも自己評価は厳しく書いておられまして、2となっておりますが、いかがでしょうか。

【伊佐地委員】　　私は3です。確かに少し収入が減っているところはあるんですけども、全体的に見たらいいんじゃないかなと思って、3をつけさせていただきました。

【豊田委員長】　　両方とも3？

【伊佐地委員】　　ええ。

【豊田委員長】　　このあたりは木村委員のご専門に近いところなので、ちょっとコメントをお願いしたいですが。

【木村委員】 確かに収益は減っているんですけど、費用のほうが増えているんですけど、私から見ると、給与とといいますか、人件費なんかが増えているんですけど、これもやっぱり将来の新病院なんかに向けてお医者さんを確保するためには、今の時点で費用が発生しないと将来性というのはないと思うんですね。会計的にいうと、こういうのは将来成果が出るわけだから繰り延べにしておいて、収益が出てきたら収益費用対応の原則というのがあって、ただ単に今赤字だからというのじゃなくて、中身を見るとお医者さんの確保というのはすごく難しいと思うし、お医者さんが今度熟練してくるのに時間も二、三年とか必要という面で見ると、前年比では確かに3億くらい赤字になっておるんですけど、まあ、普通というか、3でいいんじゃないかなというのが私の意見です。

【豊田委員長】 これ、ここで追加資料とかがございますよね。これをちょっと説明していただいたほうがいいのかなと思いますが、説明していただけないでしょうか。

【新山（統合連絡室係長）】 統合連絡室新山から説明させていただきます。

お手元にカラー刷りの2枚の資料を配付させていただいておりますが、1枚目が各月収支簡易キャッシュフロー、2枚目が上期・下期収支簡易キャッシュフローというものを配りしてございます。

こちらの資料ですけれども、それぞれ運営費負担金を含んでございます。減価償却費は含んでおりません。償還金は含んでおります。こちらは9月と3月でございます。簡易的なキャッシュフローのため、実際のキャッシュフローとは若干誤差が生じております。こちらの簡易キャッシュフローでは、キャッシュトータル89万円のプラスになっておりますが、実際のキャッシュフローはマイナスの144万となりますもので、この差が若干ございますが、ご了承ください。

また、表の一番下のほうに記載しておりますが、注1、注2がございます。こちらは今説明させていただきましたが、上記グラフ、損益計算書より減価償却費を減額いたしまして償還金を加算した簡易的なキャッシュフローでございます。

また、運営費負担金は合計金額を各月に均等配分してつくってございます。

それでは、1枚目の各月版をお願いいたします。

まず、左上、収益のほうでございますが、こちらは平均で月間7億5,700万の医業収益、医業収入を計上してございます。入院収益といたしましては、3月がマックス、5億1,700万円、9月が一番最少で4億1,300万円を計上いたしました。

次に、右上の費用のほうをお願いいたします。こちらは4月と10月に修学資金の半期

まとめ払いをしております。そのため、4月と10月は経費が多く出てございます。また、9月、3月には償還金の返済がございます。こちらが影響いたしまして、左下、経常収支をごらんください。こちら、9月と3月、資金のほうが下のほうに出ております。こちらは償還金の返済が影響してございます。

また、先ほどの4月、10月の修学資金のまとめ払い及び9月、3月の償還金の返済、こちらが影響いたしまして、4月、9月、10月、3月というのは、経常収支を見ていただきますと数字がマイナスのほうに出る傾向となっております。

また、その右横にございます経常収支の累計でございますが、こちらは先ほど申しました3月の時点でトータルの89万円という数字になってございます。

次に、2枚目のほうをごらんください。上期・下期版でございます。

こちら、年間を上期、4月から9月、下期、10月から3月というふうに分けて表示いたしてございます。上期のほうですけれども、医業収入44億1,100万円計上してございます。右肩上がりになってございますが、下期のほう、こちらは46億7,300万円となっております。その差額は2億6,200万円でございます。上期と比較いたしまして、下期のほうは月間4,300万円程度増収となっております。

次に、右上の費用のほうをごらんください。

こちらは上期44億1,900万に対しまして、こちらも費用は増えておりますが、下期46億5,000万円を計上してございます。差額といたしましては2億3,100万円、収益と同じ傾向でございますが、費用のほうは月々3,800万円ほど増加してございます。

続きまして、下の横長の経常収支のほうをごらんください。

こちらは上期、一番左でございますが、下のほうに出ております4から9月、マイナスの1,500万円を計上してございます。対しまして、下期は上に出てございます。プラスの1,600万円となっております。先ほどご説明いたしましたけれども、下期のほうは経費が増加いたしました。収入のほうはさらに増収してございますもので、収益改善の傾向が見られるというものを示したグラフでございます。

以上です。

【豊田委員長】 この横のデータを参考にしていただいてご評価いただきたいと思いますが、木村委員はどのようにごらんになりますか。

【木村委員】 上期のを下期で大分カバーしているということは、来期といいですか、右肩上がりです上がっていくんじゃないかというふうに読めると思いますけど。

【豊田委員長】 それから、簡易キャッシュフローで1年間の経常収支がほとんどプラマイゼロに近いということは、資金ショートはしなかったということですよ。だから、損益ではマイナスであったけれども、キャッシュでは資金ショートはしなかった。収支差額はほとんどゼロに近かったということで、この点は経営上はどのように評価するんですか。この辺、横井さんにちょっと。

【横井委員】 簡単に申しますと、キャッシュフローがアンバランスでないというのは経営上まあまあといたしますか……。

【豊田委員長】 まあまあですね。

【横井委員】 と思っております。

【豊田委員長】 それはもちろん損益でプラスに、損益でとんとんになったほうが留保金ができるわけですから、そっちのほうが望ましいけれども、キャッシュフローでとんとんになったということはまあまあだと、そういうふうに考えさせていただいていいんですかね。

【横井委員】 まだ途中の段階だと思うんですね、新病院建設になって。ですから、そういう意味でいくと、キャッシュフローさえうまく収拾がつけば、あとはおっしゃられるように、これからよくなるというふうに判断できるんじゃないかと思います。

【豊田委員長】 ありがとうございます。

ほかの委員の皆さん、どうでしょうか。東先生、どうですか。

【東委員】 よくわからないんですけど、ただ、お金の面はともかくとして、一応、西医療センターがどうして今まで順調に伸びてきていたのが今年度いま一つ実績が上がらなかったか。それは、先ほど藤岡先生も少し触れられましたけれども、結局、医師の数が減ったということですよ。今さらながらに、やっぱり医業収益を上げるためには医師を確保する必要があるんだということをつくづく思いました。東医療センターの医師が随分増えた。これはその1つには新病院になった暁のいろんな意味での統合を見据えて、戦略的な医師の配分もあったんだろうというように僕は理解しているものですから、先ほど来お話が出ているように、一時的な、本来ならば27年4月に新病院ができる、それを見据えた動きの中でこういうへこみがあったということなのかなというように理解しているんですけど、ただ、評価という点で、じゃ、自己評価が2で我々がそれをいろんなことを斟酌して3にしているのかというようなところは確かにありまして、正直、私としては考えてきたのはやっぱり自己評価どおり2なのかなと思いましたがけれども、気持ちというか、今

の議論なんかを聞いていても、そういう一時的なある程度やむを得ないことなのかなとは理解しております。

【豊田委員長】 伊佐地先生、どうですか。

【伊佐地委員】 私も会計は素人なのでよくわからなかったんですけども、全体的に見て今は統合の時期ですし、これぐらいだったらいいのかなと思ひまして3を上げたんですけど。

【豊田委員長】 その辺ですね。どうさせていただきますでしょうかね。公認会計士の先生が3でいいとおっしゃっていて、影響力の強い。

【木村委員】 やっぱり成果を出してもらわないといけないんだけど、来期とかにある程度証明してもらわないと困りますよね、右肩上がり。

【豊田委員長】 先ほど東先生がおっしゃったのは、評価という立場からは、計画を達成していない、自己評価が2というのをあえて3にするというのができるかどうかというのか、ちょっとやりにくいなというお気持ちもあるということですけどね。

横井先生、どうでしょう。

【横井委員】 専門家の木村先生がおっしゃるように、今、先行投資の部分が随分あると思うんですね。ですから、中期計画からいえば、今は収入さえ何とかなれば次に期待できるという意味では3だと思うんですけども、現状だけの評価で見ると確かに東先生がおっしゃるようにちょっと甘いのかなということもありますけれども。

【豊田委員長】 難しいですね。2.5にしたいところですけど、2.5にしたいんですよ、ほんとうはね。木村先生の判断ですと、経営上の不動の範囲だと。不動といいますか、変動しますよね。許容できる変動の範囲だと。そういうご判断ですよ。

【木村委員】 どっちにしても、悪いときにがんがん頭で押しつけるよりも、こういうふうによくなっていくんだとやっぱり現場の人にも希望を持たせないと、横井さん、そうですね。

【横井委員】 そうですね。

【木村委員】 大体、経営というのは人ですから、私から見ると、もっと先生というか、お医者さんを入れれば、全国平均からいくとまだまだ足りないような感じなので、やっぱりその辺はトップの人とかがこうしていくんだと将来のビジョンを見せて、やっぱりみんなを引っ張ってってもらいたいと思うんですけどね。

【豊田委員長】 先ほど、藤岡先生のご説明でも、西医療センター、医者の数が少なく

なったけど、医者1人当たりの収益は増えているんだというお話がありましたよね。でも、医者の数が減っているんで全体としては収入が減ったと。だから、現場の皆さんは非常に努力しておられるのにもかかわらず、こういう結果になっておるといことがあって、また、キャッシュで見たら資金ショートしたわけじゃなくて、とんとんでやっておられる。しかも、後半期に収益性が改善しているわけですね。下半期ですね。だから、今後、これから今期、来年とまたよくなっていく可能性が高いと。そういうことも含めまして、やっぱり木村先生、公認会計士さんのご判断が重いのかなということで、2.5というのがあれば一番いいんですけど、3というふうにさせていただきたいと思いますが、委員の皆さん、それでよろしいですか。

じゃ、ここは3ということですね。コメントとしては、最後申しましたことを整理していただいて。

【竹田（総合医療センター理事長）】 どうもありがとうございました。

東に関しましては、医業収益も増えているんですけども、費用も上がっているというのは、1つはやっぱり人件費が大分上がっておりますので、これはやはり先行投資のところがあると思います。西に関しましては、昨年かな、内科の医者2人がやめたのが非常に大きくて、その前の年はものすごい営業収益があったんですけども、その2人がやめて内科の収入がぐっと減ったことがやっぱり大きくなってきて、それで、病院の計画が順調に進んでおればおそらくこんなふうにはなってこなかったと思うんですけど、どんどん先に延びておりますので、そうすると、ほんとうにいつできるのかと、いつまで自分たちはこの環境で我慢しなければならんのかと、職員の中でちょっとモチベーションが下がってきているようなところもあって、非常にこれは何とかしなければなと思っております。西に対しては非常にそこが今一番つらいところですよ。

【豊田委員長】 そういうことですね。入札が不調に終わっているということがいろんな意味で悪影響をいろんなところに及ぼしつつあるかもしれないと。そんなことでございますけれども、ぜひともうまくいくように祈っております。

それでは、次に参りたいと思います。よろしく申し上げます。

【北野（統合連絡室副室長）】 では、続きまして、45ページをお願いいたします。

大項目の第3、予算、収支計画及び資金計画につきましては、決算報告の際に説明させていただきます。

次に、第4、短期借入金の限度額につきましては、平成26年3月31日現在の借入金

はございません。

次に、大項目の第5、重要な財産を譲渡し、または担保に供する計画、こちらは年度計画ではなしとしておりますけれども、平成25年度には新病院開院後に閉院となる桑名西医療センターにつきまして、跡地活用検討委員会を4回開催いたしました。そちらのほうで資産の有効活用について検討を行い、桑名西医療センター跡地活用方針・基本構想を策定いたしました。今後、跡地活用方針・基本構想に基づき、跡地活用事業について諸準備を進めることとしております。

次に、46ページ、大項目の第6、剰余金の使途につきましては、平成25年度は剰余を生じなかったため、該当はありません。

次に、大項目の第7、桑名市地方独立行政法人法施行細則第5条で定める事項につきまして、年度計画におきましては、1、部門別計画と2、新病院整備の2項目を定めております。

まず、1の部門別計画のほうにつきまして、1、診療部門については、平成25年8月に小児科医が1人増員し、常勤医3人体制となっております。また、平成26年2月には三重大学医学部附属病院等との間で合意書を締結し、桑名市の小児・周産期医療の充実に向け、関係機関との連携、協力体制の充実を図ることで合意いたしました。さらに、平成26年4月の周産期科開設に向け、医療機器の整備や職員研修の実施等、準備を進めました。

2の看護部門につきましては、各病院の看護部代表者により定期的に会合を持ち、相互の業務内容や課題を把握するとともに、新病院での看護業務について検討を進めました。平成25年度は中堅、若手看護職員を対象とした教育プログラムを作成し、研修を開始しました。

3、コメディカル部門については、臨床検査、放射線、臨床工学部門では、前年度に引き続き、病院間での業務応援やローテーション研修を実施いたしました。また、薬剤、栄養、臨床工学部門については、理事長が部会長として定期的に会議を開催し、3病院の業務内容や採用医薬品等の統一に着手しました。

4、事務部門においても定期的な人事交流を実施し、相互の業務内容の理解を深めるとともに、業務手順の統一や標準化を進めました。また、医事部門では専門コンサルタントの支援のもと、新病院における業務フローの作成に着手しました。

次に、2の新病院整備としまして、まず、1の新病院準備室では、平成25年度は既存

棟の改修部分を含む新病院の実施設計業務を完了いたしました。引き続き、新病院の開院に向けて整備事業の進捗に取り組んでおります。

2、新病院建設プロジェクトチームについては、各病院の職員から成るプロジェクトチームにより病院設計についての提言を行うとともに、医療機器等設備の導入についても助言を行いました。さらに、物流管理、委託業務、医療機器整備、情報・運営計画、以上4つの検討委員会を設置し、新病院に向けて委託業務の見直しや医療機器の選定、新病院における運営計画の策定等に着手いたしました。

3、統合連絡室、平成25年度は3病院の給与体系を統一するとともに、桑名東医療センターに給与システムを導入し、病院間の業務の標準化及び効率化を図りました。また、経理事務についても勘定科目の統一を行う等、業務の標準化に努めました。また、新病院における適切な人員配置についての検討にも着手し、平成26年度以降の採用計画に反映させております。

以上、平成25事業年度の業務実績に関する評価の説明を終わらせていただきます。よろしく願いいたします。

【豊田委員長】 先ほど説明していただいた箇所は、実は評価項目ではなくて、実施状況の報告ということでございます。そういうことでございますけれども、委員の皆様から何かご質問とか、ご意見とか、ございますでしょうか。

どうぞ。

【東委員】 46ページの下の方の部門別計画、診療部門というところなんですけど、確かに新病院の建設が少しおくらしているということもあって、各3つの病院がそれぞれまだ独自にやっていかないといけないんだろうと思っはるんですけど、私ども医師会のほうから見ていると、例えば勉強会が東医療センターの企画した勉強会は東医療センターの先生しかいない。西医療センターの企画した勉強会には西医療センターの人しかいないということがあるんですね。僕らとしては、やっぱり同じようなところで、確かに少しおくらしているけれども、そういうところでもう少し交流というか、あつてほしいなど。病院が別なのでいろいろ出たり入ったりするのが難しいという面もあると思うんですけど、ぜひその辺を今後は雰囲気を高めていただきたいと思いますと思っております。

【豊田委員長】 その辺、いかがでしょうか。

【松本（東医療センター事務長兼統合連絡室長）】 その部門、徐々に改善しております、東でやられる分についても西の先生方が参加いただいております勉強会も大変たくさん開

催させていただいております。そういうことではなるべく協調ができるような形で、理事長以下で進めていただいておりますので、ご理解いただきたいと思います。

【豊田委員長】 ありがとうございます。

ほか、よろしいでしょうか。

それでは、これで全ての項目につきまして評価を行ったこととなります。確認のために本日の評価につきまして、評価点とコメントを事務局からおまとめをお願いします。

【事務局（黒田）】 どうもありがとうございました。

いろいろ委員の皆様からご意見は頂戴したんですけど、病院の自己評価と評価委員会との評価、異なった項目についてだけ確認させていただきたいというふうに思います。

まず、23ページから24ページにかけてでございます。ここの(5)のボランティアとの協働によるサービスの向上でございます。ここは委員会としてのコメントでございますけど、新規の登録はなかったというところで、計画値は維持をしておると。このボランティアについては病院の責任においてできるものではないと。市民の協力が必要なことであって、ボランティアを確保するというところは相当難しいというところもあるといったところで、自己評価の2から評価委員会の評価は3とさせていただいております。

それと、次に、26ページの患者中心の医療の実践でございます。ここについては医師のインフォームドコンセントにつきましては、3病院ともに80%以上を超えておるといったところで、高い割合で信頼関係が築けておられるというところがございます。そこで、病院の自己評価3から評価委員会の評価として4ということにさせていただいております。

そして、あともう一つなんですけど、38ページから45ページでございます。ここの予算の弾力化等でございます。ここは医師の確保は将来的な先行投資であって、必要な経費でございます。将来の一時的な投資であって、キャッシュフローの状況から判断させていただくと来期に向けて望めるのではないかとといったところのコメントをいただいております。済みません、(8)の収入の確保と支出の節減でございます。そこですけど、先ほど言ったコメントで自己評価2から評価委員会の評価として3とさせていただいております。このコメントにつきましては、後日、委員長さんと一緒にまとめさせていただいて、また後日提出させていただきたいというふうに思っておりますけど、一応、事務局のほうでまとめさせていただいた意見でございますけど、よろしいでございますか。確認だけ、お願いします。

【豊田委員長】 委員の皆様、今のご説明でよろしいでしょうか。

今回の評価、ちょっと自己評価よりもみんな高くなるような評価をさせていただいておりまして、これは皆様が非常に新病院に向けて頑張っておられて、しかし、非常に困難なところで苦しい状況であるけれども、皆さんにもっと一層頑張っていたきたいというエールを込めての評価だと思いますので、どうかよろしくお願ひしたいと思います。

【事務局（黒田）】 それと、ちょっとお時間がかかりますけど、この財務諸表の説明だけ聞いていただきたいというふうに思いますけど、済みません、申しわけないです。

【豊田委員長】 では、お願いします。

【松本（東医療センター事務長兼統合連絡室長）】 それでは、統合連絡室、松本でございます。お時間をとりますので、なるべく早く説明させていただきたいと思います。

それでは、財務諸表の1ページ、貸借対照表をごらんいただきたいと思います。

資産の部でございます。資産合計は63億8,300万円余となっております。このうち、固定資産は37億8,600万円余、流動資産は25億9,600万円余となっております。有形固定資産の内訳といたしましては、土地19億3,500万円余、建物7億8,200万円余、構築物400万円余、車両運搬具100万円余、器械備品7億4,600万円余、建設仮勘定といたしまして2億800万円余を計上しております。

続きまして、無形固定資産でございますが、ソフトウェア等で8,200万円余となっております。

続きまして、投資その他の資産でございますが、長期貸付金2,000万円、破産更生債権の300万円余は貸倒引当金300万円余と相殺しております。その他の項目は、医師アパートの敷金、保証金等を計上しており、投資その他の資産合計として2,500万円余となっております。なお、今期の固定資産の増減内訳につきましては、附属明細書の11ページに記載しております。

続きまして、流動資産でございますが、現金及び預金10億6,400万円余、医業未収金は13億7,300万円余から貸倒引当金200万を相殺し、13億7,000万円余となっております。未収金は、外来駐車場利用料及び西医療センターのCSセット等で1,100万円余となっております。医薬品、診療材料、貯蔵品の棚卸資産は、合わせて1億4,400万円余となっております。

その他の項目といたしましては、医師アパートの立てかえ、前払い家賃、前払い火災保険料等を合わせて500万円余を計上しております。なお、医薬品等の棚卸資産の内訳につきましても、附属明細書の12ページに記載をしております。

続きまして、2ページをごらんください。

負債の部でございますが、負債合計は47億2,900万円余で、このうち固定負債は28億1,400万円余、流動負債は19億1,400万円余となっております。固定負債の主なものとしたしましては、地方独立行政法人の会計上特有の資産見返り負債4,900万円余を計上しております。この資産見返り負債のうち、運営費負担金及び無償譲渡により償却資産を取得した場合に当該資産を固定資産の資産見返りとして計上し、減価償却処理による費用も、発生する都度取り崩し、収益化しておりますが、収益化していない未償却残高が計上されております。

長期借入金は1年を超える未償還残高として16億9,100万円余を計上し、そのうち今期増加分としたしましては、新病院実施設計費用の一部として9,600万円余、新病院用医療機器購入費用の一部として1億9,800万円余、医療機器購入借入金5,900万円余の計3億5,500万円余りとなっております。

次に、移行前地方債償還債務のうち、1年を超える未償還残高として5,300万円余を計上しております。なお、長期借入金及び移行前地方債償還債務の明細につきましても、附属明細13、14ページに記載させていただいております。

続きまして、引当金のうち固定負債として退職給付引当金4億4,000万円余を計上しております。

次に、長期未払い金として4億900万円余を計上しております。こちらは山本総合病院での確定退職金として持ち込んだものを未払い分としております。

続きまして、1年を超える長期リース債務として1億7,000万円余を計上しております。

次に、流動負債でございますが、主なものとして、1年以内返済予定の移行前地方債償還債務2,400万円余、同じく1年以内返済予定の長期借入金6,800万円余、未払い金12億7,300万円余、短期リース債務1億500万円余となっております。

未払い費用は、賞与に係る共済費等5,300万円余、未払い消費税として200万円余、預かり金4,400万円余は、職員の所得税、住民税、保険料等となっております。

賞与引当金3億4,100万円余は、平成26年6月支給予定賞与相当額を引き当てており、その他は休日等の時間外における診療費の仮預かり金で60万円余となっております。

続きまして、純資産の部でございますが、資本金は11億5,600万円余で、新病院実施設計費の一部として3,200万円余、新病院用医療機器購入費の一部として6,600

万円余を増加しております。

続きまして、資本剰余金でございますが、7億3,200万円余を計上しております。今期増加分として、新病院実施設計費の一部として4,300万円余、新病院用医療機器購入費の一部として8,800万円余となっております。マイナス分といたしまして1億3,200万円余となっておりますが、これは法人設立時に無償譲渡された医業未収金、診療材料、負債として承継した未払い金、短期借入金の相殺残高となっております。

利益剰余金はマイナスの2億3,600万円余とし、内訳として、前年度分の積立金1億1,600万円余と当期末処理損失3億5,200万円余となっております。

以上、純資産合計は16億5,300万円余、負債純資産合計63億8,300万円余となっております。

続きまして、3ページの損益計算書をお願いいたします。

まず、営業収益90億8,300万円余でございますが、主な内訳といたしまして、医業収益87億1,800万円余につきましては、入院収益が55億7,000万円余、外来収益28億1,200万円余、その他医業収益3億6,000万円余、保険等査定減マイナス2,500万円余となっております。医業収益は、前年度より1,900万円余、0.2%増となっております。

また、運営費負担金収益2億4,400万円余につきましては、救急医療、小児医療、院内託児所等の繰入金でございます。補助金等収益3,800万円余につきましては、国からの臨床研修費等の補助金でございます。

寄附金収益13万円余につきましては、病院に対する9人の皆様からのご芳志でございます。

次に、資産見返り運営費負担金戻入、資産見返り補助金等戻入、資産見返り寄附金等戻入、資産見返り物品受贈額戻入の各科目につきましては、それぞれの科目から購入、無償譲渡された医療機器などに係る当期の減価償却費相当額でございます。

続きまして、営業費用94億500万円余でございますが、主な内訳として、医業費用91億2,900万円余につきましては、一般管理費と合わせまして、給与費55億400万円余、材料費18億9,300万円余、経費16億3,500万円余、減価償却費3億3,600万円余、研究研修費3,500万円余でございます。

以上、営業収益90億8,300万円余から営業費用94億500万円余を差し引いた3億2,100万円余が営業損失でございます。

営業外収益につきましては、運営費負担金収益 2,800 万円余は地方債償還金と利息の繰り入れであり、運営費交付金収益 1 億 1,100 万円余は法人移行前の桑名市負担の退職給付分で、同額を営業外費用の移行前退職給付費用として計上しております。

その他営業外収益といたしましては、宿舎等貸付料収入 3,200 万円余、院内託児所利用料 700 万円余、その他雑収益として 2,900 万円余となっております。

これら営業外収益 2 億 900 万円余と支払い利息等 2,000 万円余及び移行前退職給付費用 1 億 1,100 万円余等の営業外費用 1 億 3,200 万円余を含めた経常損失は 2 億 4,400 万円余となり、経常収支比率は 97.4%となっております。これに、臨時損失として、規程の変更に伴う賞与引当金の過年度修正として 1 億 700 万円余等を計上し、経常損失に臨時損失を合算した当期純損失は 3 億 5,200 万円余となりました。なお、営業費用の明細につきましても、附属資料の 23 ページに記載しております。

次に、4 ページをお願いいたします。

キャッシュ・フロー計算書でございます。これは平成 25 年度事業における資金収支状況を示したものでございます。

まず、Ⅰの業務活動によるキャッシュ・フローでは、通常の病院業務の実施に係る資金の流れを示しております。支出につきましては、薬品及び材料等の購入による支出 1 億 6,900 万円余、人件費の支出 5 億 2,700 万円余、その他の業務支出 1 億 3,300 万円余、交付金の使途である移行前退職金支払い額 1 億 1,200 万円余に消費税を含めたその他の支出等の合計 8 億 8,200 万円余でございます。

収入につきましては、医業収入 8 億 3,900 万円余、運営費負担金収入 3 億 700 万円余、運営費交付金収入 1 億 1,100 万円余、補助金等収入 3,400 万円余、収入の合計 9 億 9,300 万円余となっており、これに利息の受取額及び支払い額を加えた業務活動によるキャッシュ・フローは 1 億 9,000 万円余となっております。

次に、Ⅱの投資活動によるキャッシュ・フローの主なところでは、固定資産の取得等における資金の流れを示しております。25 年度は、有形固定資産、主に医療機器の取得による支出 9,600 万円余、運営費負担金収入 1,000 万円余、運営費交付金収入 1 億 3,200 万円余となり、投資活動によるキャッシュ・フローは 4,200 万円余となっております。

次に、Ⅲの財務活動によるキャッシュ・フローでは、資金の調達及び返済による資金の流れを示しております。長期借入れによる当期収入 3 億 5,500 万円余、移行前地方債

償還債務の償還による当期支出3,700万円余、長期借入金償還による支出として5,300万円余、リース債務の返済による支出1億2,100万円余、桑名市からの出資である金銭出資の受け入れによる収入9,800万円余となり、財務活動によるキャッシュ・フローは2億4,000万円余となっております。

これらの差し引きとして、Ⅳの資金増加額は4億7,200万円余となり、これにⅤの資金期首残高5億9,100万円余を加えたⅥの資金期末残高は10億6,400万円余となっております。

キャッシュ残高が前年対比大幅に増加しておりますが、新病院関連の医療機器に対する出資及び借入等の実行が26年3月末にあり、対する支払いは26年4月末のため、一時的に資金が増加いたしております。24年度からの実質的なキャッシュの増減は▲100万円余となっております。

次に、5ページ、損失の処理に関する書類をお願いいたします。

この書類につきましては、先ほどご説明いたしました平成25年度事業の損益計算書において生じた当期総損失3億5,200万円余について、積立金を取り崩し、次期繰越欠損金として2億3,600万円を繰り越す書類となっております。

続きまして、6ページをお願いいたします。

行政サービス実施コスト計算書、こちらは法人が業務運営を行うに当たり、納税者である市民に対する説明責任を確保する観点から、法人の損益計算書では反映されない市民の負担コストを明確にし、実質的な負担コストを開示するために作成したものであります。

行政サービス実施コスト計算書は、損益計算書に計上した費用から運営費負担金等を除いた自己収入で賄った部分を控除し、損益計算の対象とならない派遣職員の引き当て外退職給付増加見積額、さらに、桑名市からの無償とされた貸借取引の使用料相当額などを機会費用として加えて算出するものでございます。したがって、Ⅰの業務費用につきましては、(1)の損益計算書上の費用として合計9億6,500万円余から、(2)の自己収入等の合計8億300万円余を控除した8億4,100万円余となっており、Ⅱの引き当て外退職給付増加見積額400万円余と桑名市からの無償貸借取引の使用料等相当額などの機会費用2,000万円余を加えて、行政サービスの実施コストとして8億6,600万円余を算定しております。平成24年度の行政サービス実施コストは3億5,600万円余でございましたので、5億1,000万円程度の増加となっております。

次に、7ページの注記事項でございますが、この注記事項につきましては、昨年度から

変更した主な箇所についてご説明させていただきます。

8ページをお願いいたします。

IVの2. 退職給付費用に関する事項につきまして、数理計算上の差異を1,200万円余計上しております。数理計算上の差異は当期1年分の見積数値と実績の差異等であり、この数値を計上しております。

V、固定資産の減損関係につきまして、昨年度は「該当ありません」という文言だけでしたが、今年度より3項目に分けて記載しております。該当なしという項目に関しては変更はございません。

続きまして、ページが飛びますが、決算報告書をお願いいたします。

この決算報告書につきましては、法人が年度計画の1項目として公表している予算の区分に従い作成し、予算計画と対比し、執行状況をあらわすものでございます。当該事業年度予算額と決算額の差異について説明しております。

それでは、平成25年度決算報告書に沿ってご説明させていただきます。

まず、収入でございますが、当初予算額の合計110億1,200万円余に対しまして、決算額は98億2,400万円余、差額11億8,700万円余の減額となっております。

次に、支出でございますが、当初予算額合計の106億1,100万円余に対しまして、決算額は97億7,200万円余、差額8億3,700万円余の減額となっております。また、収入と支出の差は5,200万円余となっており、当初予算額より3億5,000万円余の減益となっております。収入、支出とも、新病院関連に伴う資本収入、資本支出の減額が主な差額の要因となっております。

最後に、監査報告書をお願いいたします。

法人は、地方独立行政法人法第34条第2項の規定により、財務諸表を設立団体の長に提出するときは監事の意見を付することが義務づけられております。監査の結果につきましては、報告書のとおり、法人の財政状況、運営状況を適正に表示していること、また、法令に適合していると認められるとの意見が付されております。

以上で平成25年度の財務諸表等についての説明を終わらせていただきます。よろしくをお願いいたします。

【豊田委員長】 ありがとうございます。

この議論につきましては次回の評価委員会に回させていただきたいと思っております。

それでは、これで本日の議事を終了いたしますので、後は事務局をお願いいたします。

【事務局（黒田）】 本日は、時間を超過しましてご議論いただきまして、どうもありがとうございました。

前回と今回で分けますと、平成25事業年度の業務実績に関する評価を踏まえまして、次回に事務局のほうで評価結果案を取りまとめさせていただきます。そして、次回の評価委員会でその取りまとめました評価結果の案を確認していただくのと、先ほど、財務諸表等について説明がありましたけど、それにつきましてご意見を頂戴したいというふうに思っております。そして、その後、昨年、25年度で第1期の地方独立行政法人の第1期が終了しましたところで、その目標期間における業務実績についての評価もいただきたいというふうに思っております。

そして、次回でございますけど、7月24日木曜日、午後7時30分からこの場所で開催させていただきます。資料につきましては、今回と同様の資料を使用させていただきますので、ご持参のほうをよろしく申し上げます。

それでは、以上をもちまして平成26年度第2回地方独立行政法人桑名市総合医療センターの評価委員会を終了させていただきます。

本日はどうもありがとうございました。

— 了 —