

令和元年度 第3回 地方独立行政法人静岡市立静岡病院評価委員会 会議録

1 日 時 令和元年8月6日(火) 19時00分～20時45分

2 場 所 静岡市役所静岡庁舎本館3階 第1委員会室

3 出席者

(1) 委員

足羽委員、狩野委員、西田委員、袴田委員、村上太郎委員、村上仁委員

(2) 行政

羽根田保健福祉長寿局長、鈴木保健衛生医療部長

＜保健医療課＞ 山本保健医療課長、戸塚医療事業係長

(3) 法人

宮下理事長、小野寺副理事長兼病院長、平松副理事長、脇理事兼副病院長、
上松理事、山崎理事兼副病院長、山田副病院長、塚本看護部長、
池ヶ谷技監、松田事業管理部長、漆畑総務課長、萩原人事課長、
望月経営課長、小林医事課長、関施設課長

4 傍聴者 0人

5 議題

- (1) 平成30年度における業務の実績評価及び第1期中期目標期間における業務の実績評価に係る意見のまとめ・評価委員会意見書案について
- (2) 平成30年度における業務の実績評価及び第1期中期目標期間における業務の実績評価に係る市評価素案について
- (3) その他

6 会議内容

- (1) 開会
- (2) 委員長挨拶
- (3) 議事

○西田委員長 それでは、議事に入る前に、前回、平成30年度業務実績評価に係る意見聴取の際に、袴田委員からご意見がありました第2-1-(2)「職員のやりがいと満足度の向上」の「職員意識調査」について、法人から説明をお願いします。

○萩原人事課長 職員満足度調査につきましては、看護部、事務職のみ調査を行ったもので調査方法は異なっておりました。事務職では正職員と非正規職員を一括りで調査をしていました。調査結果から一概に判断するという事は困難でした。今後につきましては、全職種を対象としまして、共通の質問事項を設けてより全体としての課題

を抽出したり、職種ごと固有の課題についても分析等、課題抽出できるようアンケートの仕組みや設問について研究しましてその調査の実施に向けて検討をしていきたいと考えております。

○西田委員長 袴田委員、いかがでしょうか。

○袴田委員 こちらの評価はどうなるのでしょうか。基本的にアンケートは取れていなかったということでもよろしいでしょうか。その結果を踏まえて、色々な結論を出している訳ですけども現状どおりでもよろしいということでしょうか。

○萩原人事課長 全職員を対象としたものではありませんでしたので、看護部と事務職員のみを対象としたものということでした。

○上松理事 資料1 2枚目の表面中段あたりに職員の満足度調査のことが書いてありまして、評価委員会意見に対する法人回答というところに、実績を書いていますけれども、ここに書かれていることは事実でありまして、前回評価「3」ということで説明させていただいておりますので、ここについての評価はそのままという形でご了承いただきたいと思っております。ただ、今、人事課長が申し上げましたように、調査の実質的な効果を考えますと今のやり方は不十分であろうという反省がございまして、全体で聞くべきもの、医師、看護師など個別に聞くべきもの、あるいはどういう仕組みで調査をやっていけばよろしいのかということのを改めて今回のご意見を踏まえまして考えていきたいということでございます。

○袴田委員 結構でございます。

①平成30年度における業務の実績評価及び第1期中期目標期間における業務の実績評価に係る意見のまとめ・評価委員会意見書案について

○西田委員長 議事(1)「平成30年度における業務の実績評価及び第1期中期目標期間における業務の実績評価に係る意見のまとめ・評価委員会意見書案について」、それぞれの評価に係る委員の皆様のご意見をどうまとめるかにつきまして、事務局から説明をお願いします。

○山本保健医療課長 意見のまとめ・意見書案について資料1～4に基づき説明

○西田委員長 ただいまの説明につきまして、委員の皆様から、ご意見、ご質問がありましたらよろしくお願ひいたします。令和元年度は2つの評価を実施する年であり、平成30年度の業務実績評価と第1期中期目標期間が終了したことに伴う中期目標の期間における業務実績評価があります。まずは資料2 平成30年度の業務実績評価に関する意見書についてご意見をたまわりたいと思っております。

○狩野委員 資料2「2(4)駐車場問題について」、「高齢者の事故に対応するため」とありますが、駐車場問題は高齢者に限ったことではなく、小さな子どもやハンディキャップを持った障がい者の方もいらっしゃいます。だから、もっと広い意味で表現した方が正しいと思っております。

○山本保健医療課長 前回までの意見聴取の中で出たご意見を取りまとめました。今回、そういうご意見をいただければ、今後意見書に反映したいと考えます。

○狩野委員 よろしくお願ひいたします。

- 足羽委員 表現に関して、資料2 裏面の「2(5)外部人材の活用について」のところで、「しがらみのない」という表現は分かりやすいのですが、記録として残すには、「第三者的な視点を持つ外部の人材」というふうに言い換えた方がいいのではないかと思います。
- 山本保健医療課長 わかりました。修正します。
- 村上太郎委員 外部の方を戦略の会議のメンバーにいていただきたいなと思います。そうするとさらに公明正大になり、市民の皆さんに対してもガラス張りの経営ができると思います。
- 駐車場問題を整理させていただきたいのですが、最初は駐車スペースの問題から始まりましたよね。例えば、近隣の民間会社とタイアップするのも策でしょう。それから先日の選挙で身体障がい者の方が当選されて議員になりました。今回そういうことまで網羅するかは別として、そういうことも含めてこの対応というのは考えた方がいいと思います。
- 西田委員長 ありがとうございます。ご指摘の点は二点あり、まずは外部人材の活用のところ、村上太郎委員としては、もう少しここを強調される表現ということでしょうか。
- 村上太郎委員 今日はちょうど弊社の取締役会がありました。ここでは第1四半期の業績の報告をするのですが、我々のような企業は法律の定めによって、そういう場には必ず社内監査役や社外取締役が同席しなくてはなりません。しかもこの様な外部の方々是非常に見識をもっておられますし、我々が日々仕事をしている中で、違う視点でいろいろなご指摘をいただけるものですから、非常に助かります。そういう意味からしても、私の経験値として、外部の人材をいれられたら良いのではないかと思います。
- 西田委員長 事務局の方はいかがでしょうか。
- 山本保健医療課長 はい。外部人材についてはもう少し表現を強調できたらと思いますので検討させてください。
- 駐車場問題については、2回目のときに資料3 第2-2-(1)「医療環境の変化に迅速・柔軟に」という項目の、一番上の「昨今高齢者の事故が増えている」ということがあったので循環バスなどを利用してうまく市とタイアップできないかというご意見があったかと思います。それを踏まえた上での記載ではありましたが、ハード面ではなくて、どちらかというソフト面での意見があったと認識したところでした。
- 西田委員長 今の事務局の説明について、ご意見をたまわった委員が複数いらっしゃると思うのですが、いかがでしょうか。確かに駐車場問題から始まったというのは私も記憶に残っております。
- 狩野委員 静岡病院は静岡市の中心地に位置しているので、なかなか敷地を確保するのは難しいということは以前から伺っておりました。先日、村上仁委員から「高齢者の事故が増えているのでそのあたりを配慮していただきたい」というお話をお聞きしましたけれども、今回、意見書案に出てきた高齢者に限る表現に少し抵抗があったものですから、お話してみました。

- 村上仁委員 私がどの項目に入るか迷いながらした質問でございますが、駐車場の問題という訳ではなく、宮下理事長から以前からそういうことを考えていたということで市内の無料バスなどを含めてなるべく交通事故が起きないような環境づくりをした方がいいのではないかという意味で発言したものでございます。
- 山本保健医療課長 タイトルを駐車場問題ではなく、交通アクセスに修正します。
- 西田委員長 資料1 第2-2-(1)「医療環境の変化に迅速・柔軟に対応できる体制の構築」のところで、「医療戦略」という言葉が出てくるのですが、これも少し分かりにくいかなと思いますがいかがでしょうか。どういう意味で使っていますか。
- 山本保健医療課長 人口減少が進み、高齢化も進む中で、病院が患者さんを受け入れるためには、交通アクセスの問題があり、医療の戦略という意味で無料バス等についてご意見をいただいたのではないかと考えてこのような表現にしたところです。
- 西田委員長 今、村上仁委員から改めてお話がありましたが、交通事故の問題等を考えての対策かと思います。村上太郎委員も確認していただきましたが、病院へのアクセスという点で、市の中心部にありながら駐車スペースを確保することは確かに課題ですが、病院利用者のアクセス便宜を図るということで交通事故対策を含めて見ておられているかなと思います。
- 宮下理事長 評価委員会委員の皆様の意見の取りまとめのところで、私が発言するのも筋違いかと思いますが、村上委員のお話を思い出しながら今の議論を伺っておりました。保健医療課で意見書を取りまとめていただき、無料バスの提供やボランティアの活用など書いてくださっているのですが、果たして公立病院で無料バスを提供することが許されるか疑問です。独法化前に西田先生と堺市立病院機構に見学に行きました。病院が移転したために民間のバス会社に頼み、病院が3,000万円の費用負担をして新しいバス路線を開設してもらっていたという説明を受けたと思います。公立病院だから無料でバスを提供するという話にはならないのかなと思います。それからボランティアの活用にしなくても相手あってのことで、無償で働く人材をうまく使うということはまったく考えておりませんので、もし然るべき報酬を払って駐車場の整備にあたってもらうとすれば、それはボランティアの活用などという軽い話ではないのではと思っております。
- 山本保健医療課長 宮下理事長がおっしゃるとおり実現性は置いておきまして、意見書案はいただいた意見を素直に取り上げさせていただいたところです。ただ、表現については、ただ今ご意見をいただきましたので、もう少し違った形で反映はさせたいと思います。市長あてに提出される意見書ですので市で受け取り、その後必要があれば病院に指示や相談を行うこととなるかもしれませんが、意見書自体は評価委員会からの純粋な意見を載せさせていただいたというものでございます。
- 宮下理事長 例えば、民間の会社とバス停がどこにあってどういうふうだとかいうことも真摯に話したことがないので、まずは提供していただいている会社とお話するような取組が必要かなと思います。
- 村上太郎委員 例えば、静岡鉄道の会長は、商工会議所の会頭というお立場からもお話はしやすいのではないかと思いますし、費用負担が3,000万円ということにはなら

ないのではと思います。何らかの料金を作って話をするというのも一つの策かなと思います。

- 村上仁委員 交通事故を防ぐという意図はありますけれども、今、村上太郎委員が言われたとおり、バス会社のことになりますと話が複雑になってきますので、例えば、障がい者、小さなお子さん、高齢者などに配慮し、シャトルバスのようなものを考えたかどうかと思うところがございます。静岡病院は、駅から少し距離が離れていますが、タクシーに乗るには近すぎるという距離で仕方なくタクシーに乗っている方もいるでしょう。
- 袴田委員 皆様の考えていることには、ほとんど賛成でございます。高齢者の事故も多少関係があると思いますが、免許を返納する方も含めましてこれからは配慮が必要な方々が病院へアクセスしやすくなることが大事だと思いますので、理事長の言われたとおり色々考えなければいけないなと思っております。
- 西田委員長 委員の皆様から改めて確認の言葉を頂戴しました。無料バスの提供、ボランティアの活用というのはニュアンスの違いを感じます。書かれている言葉、「来院手段に係る取組」は正しいと思いますが、この点はいかがでしょうか。
- 山本保健医療課長 例えば、無料バスの提供やボランティアの活用といった言葉ではなく、先ほどシャトルバスといった言葉も出ましたので、シャトルバスの活用などということでそういう言葉に置き換えてもよろしいのかなと個人的には思います。
- 狩野委員 シャトルバスの運行ルートを具体的に表現していただくと皆さんに分かりやすのではないかと思います。
- 西田委員長 例えば、静岡駅と病院との間ということでしょうか。
- 狩野委員 病院正面玄関前とするといいと思います。
- 宮下理事長 患者さんの具体的な通院の手段を分析させていただいて決めていきたいと思えます。
- 羽根田保健福祉長寿局長 皆様のご意見を伺いまして、具体的な事例を入れることは難しいと感じました。交通手段という捉え方ではなくて、ニュアンスを柔らかくして、事務局で整理させていただきたいと思えます。
- 西田委員長 では、その整理をお願いします。他にご意見はありますか。
- 上松理事 先ほど、村上太郎委員からのご意見で外部人材の活用についてということでご意見をいただきました。当院では法人ということで法人役員というものがおります。理事が6人おありましてそのうち半分の3人を外部理事ということでお願いしております。企業の方が一人、医療関係の方が一人、学識経験者の方が一人です。それから監事は二人という決まりがございます、外部から弁護士と公認会計士の方に任命をさせていただいております。外部理事を設けずに、副院長など内部の役職者だけで役員を構成している法人も全国的には多々ありますが、当院ではなるべく外部の方のご意見をいただくという形で進めています。裏面の2(5)の「経営戦略会議等に外部の人材を登用することも一案と考える」というのは確かにこのとおりでございます。けれども、経営戦略会議というものは大きな病院の方向性を示すような会議の名称に聞こえますが、実は日常的に開いている会議でございます、例えば院内法人内のハラ

スメントの防止対策をどうしようだとか、障がい者雇用についてはどうした形で進めていこうかといったことをやっております、かなり頻回に開催をするという状況でございます、「経営戦略会議」という例示の在り方としては違和感をもつところではあります、村上太郎委員がおっしゃったように外部の人材の重要性、これについては重々承知をしているというところでございます。以上です。

○**西田委員長** ご説明ありがとうございます。駐車場問題については先ほどまとまりましたが、外部人材については議論が進んでおりませんでした。今、上松理事からご説明がありました。村上太郎委員いかがでしょうか。

○**村上太郎委員** 弊社の場合は、役員会、経営会議、取締役会というものがあまして、経営会議というのはまさに私と一部の取締役だけ、それから役員会は執行役員以上の会議でございます、取締役会というのは外部の監査役、それから取締役も入った会議であります。「経営戦略」ということでしたので、病院の短期中期を含めた今後の病院の運営戦略を考えるものだとして解釈していました。そういう大切な会議に外部の方が入っていただけるということで理解すればよろしいですか。

○**上松理事** 恐らく村上太郎委員の意図しているものは私どもの法律で言いますと「理事会」というものがございましてそこに今私が申し上げましたメンバーが入って、大体四半期ごとに開催します。決算報告もやり、中間の経営状況の報告もあり、その都度その時々病院の抱えている大きな問題があればそれを議論するという場を設けております。

○**西田委員長** 経営戦略会議の説明があったときに組織図のどの位置になっているかとお尋ねしたと思うのですが、まだ一般企業、先進企業でいうようなスタッフ機能にはなっていなかったかなという記憶があります。その意味ではまだまだ改善の伸びしろがあるというふうに理解しております。他の委員の皆様はいかがでしょう。

○**足羽委員** 経営戦略室・経営戦略会議という箱はできていますが、その中に色々な議題や項目が入っている状態だと思うので、「経営戦略室」という言葉が今の内容にふさわしいかが疑問です。業務フローに落としたものを会議でなさっている印象を前回受けました。扱う議事に即した名称に整理してから、ふさわしい部署に外部の人材を入れるなど、もう少し深掘りしていく必要があるのではないかと思います。

○**西田委員長** ありがとうございます。経営戦略会議、経営戦略室の改善点、今後の発展のさせ方について足羽委員からアドバイスを頂戴できたと思います。

○**宮下理事長** 今、足羽委員がおっしゃったとおりで経営戦略会議という名前をつけましたが、実際には日々降りかかってくる様々な課題を随時処理していくという会議にはふさわしい名前ではありませんので変えたいと思います。本来、経営戦略会議という名前にふさわしい会議体があるとしたら、現行の地方独立行政法人という仕立ての中では、やはり理事会かなと思います。まだ理事会もどういう議題を扱ってどういう役割を各理事に担っていただくというのは発展途上ですので、もう少し理事会の性格や議題の立て方も整理し、経営戦略会議という名にふさわしいものは理事会だと打ち出しまして、そこで民間のノウハウ・知恵を持った方に活躍していただく形になるのかなと思います。私たちが内部的に扱う仕事につきましてはもう少し身のほど

にあった名前に変えて、またそれをご提示します。

- 西田委員長 ありがとうございます。足羽委員よろしゅうございますか。
- 足羽委員 はい。
- 西田委員長 事業・組織体のトップにCEO (chief executive officer) という表現が日本でも採用されるようになりました。1990年代前半まで日本的経営の中で「重役」「取締役」と言われた人たちとの違いをあげるとすれば” executive”です。その役割とは” execute”、実際にそれを執行する人になるのでその責任が生じます。執行と責任の整理になります。日本はそこを曖昧にしている重役、重い役という言葉を使っていました。これを反省する中で、今日本でもCEOという言葉が一般で使われるようになってきたのだと思います。そうしますと、この独法におきましても理事長はトップ、CEOに値しているわけですが、そのCEOを支えるスタッフ機能として経営戦略室があるという位置づけになってくるかと思えます。まだ独法化して4年目を迎えて最初の中期目標期間が終わったばかりでありますから、一つ一つ成長されていく姿かなとうけたまわります。他にご意見はありますか。
- 宮下理事長 比較的日常的なものを扱う会議としては経営課題検討会というのを作っております。これは頻繁に開いておましてこれが経営戦略会議というわけでは決してありませんが、私たちも独法になったということで大風呂敷を広げすぎたかなとも思い、今、色々おっしゃっていただく中でこういう役割はこの会議にふさわしいということが段々と頭の中で整理されてまいりましたので、次回説明するときはもう少しすっきりした中身にあった名称で説明できるかと思えます。
- 西田委員長 私から文言のことで事務局に確認します。「2(2)公立病院としての役割について」、「公立病院は、公的病院や民間病院と異なり」とありますが、公立病院は間違いなく公的病院の一つです。医療法の中で書かれているはずですが。公立病院、日赤、済生会、厚生連病院、あとは北海道社会事業協会の病院で、これらを公的病院と日本の医療法では定義付けています。「公立病院は、『他の』公的病院や民間病院と異なり」ということになるかと思えます。
- 山本保健医療課長 ありがとうございます。外部人材のところは、組織体制の整理も含めた表現に変えるべきということで基本的には委員長にまたご相談させていただきます。経営戦略会議の話が少し膨らんでいろいろご意見をいただいたので、その方向性で少し調整させていただきます。
- 西田委員長 他にご意見はございますか。
(意見なし)
- 西田委員長 ありがとうございます。資料3、4に関して、第1期中期目標期間における業務の実績評価に係る評価委員会意見書案につきまして、委員の皆様からご意見等ございますか。
- 狩野委員 以前、西田委員長から「医療は文化なり」というお話を伺いました。医療を点数化して表現するというのは難しいことだと思うのですが、どのように評価に組み入れているかということをお伺いしたいです。
- 西田委員長 こちらはどなたにお伺いしましょうか。

○狩野委員 宮下理事長にお願いします。

○宮下理事長 無理やり何らかの基準を設けて点数化しようと思えば、できないこともないのですが、医療というのは、経済的な側面だけで評価できるようなものでもなく、公益的でなかなか点数化して評価しにくく、経済的側面と非経済的側面で二面的に評価すべきだと思いますし、そう評価していただきたいなと思っております。どこまでいっても点数を付けるのは難しいところはありますが、逆にあつて当然だと思います。そんな切り口で考えております。

○西田委員長 ありがとうございます。現在は第1期中期目標期間が終わったばかりで法人、事務局が改善を重ねようとしているところだと思います。すべてを数値化できないけれども、できないものについては説明を考えてくださるということで理解しました。

○狩野委員 ありがとうございます。

○西田委員長 参考までに申しますと、医療は文化だとおっしゃったのは、1980年代末頃に厚生省の事務次官をされていた幸田正孝氏です。そのときの背景には、国によって医療というものの考え方が違うといったことがあります。日本では、国民皆保険を広範囲でカバーできるようにしました。これは日本の文化の中で実現しているという意味だったと思います。これを今の時代ですと、地域ごとに文化が異なりますので、地域ごとに医療、介護をどのように地域住民が受け取り満足するか、というところまで進んでいるとみております。他にはいかがでしょうか。

○村上太郎委員 数値で押し量れない部分ももちろんあろうかと思いますが、現段階では全体的に漠然としていて、もう少し具体的な数値目標への改善が必要な部分もあると感じます。そこを平行してやっていく形なのかなと思います。

○西田委員長 ありがとうございます。意見書案の文言についてはいかがでしょうか。
(意見なし)

○西田委員長 ただいま、各委員からいただきましたご意見については、意見書の内容を大きく変えるものではないことから、この修正に関しましては、事務局のほうで修正し、再度各委員の皆様にご確認いただいた上で、最終的に私にご一任いただくという形でまとめさせていただきたいと思いますが、いかがでしょうか。
(異議なし)

②平成30年度における業務の実績評価及び第1期中期目標期間における業務の実績評価に係る市評価素案について

○西田委員長 それでは、次の議事(2)「平成30年度における業務の実績評価及び第1期中期目標期間における業務の実績評価に係る市評価素案について」、市の評価結果の報告となりますので、事務局から説明をお願いします。

○山本保健医療課長 市評価素案について資料1、3、5、6に基づき説明

○西田委員長 ご説明ありがとうございました。

③その他

○西田委員長 それでは最後に、議事(3)その他について、事務局から説明をお願いします。

○山本保健医療課長 意見書案は事務局で修正し、再度各委員の皆様にメール等でご確認いただいた上で、最終的に委員長一任で確定する旨を説明。また、それに伴い、今回（第3回）が最終回となる旨を説明。

○西田委員長 ただいまの事務局説明について、委員の皆様、いかがでしょうか。
（意見なし）

○西田委員長 それでは、本日の議事を終了します。事務局に進行をお返しします。

(4) 理事長挨拶

(5) 局長挨拶

(6) 閉 会

地方独立行政法人静岡市立静岡病院評価委員会

委員長 西田 在賢