

第5回 江別市立病院の役割とあり方を検討する委員会議事録

○日時

令和元年12月11日（水）18:30～20:30

○場所

江別市民会館 1階 小ホール

○委員

出席：西澤寛俊委員、寶金清博委員、野呂英行委員、樋口春美委員、野村裕之委員、
石井吉春委員、後藤則史委員、中田香委員、高田明委員、鈴木笑子委員

欠席：水野克也委員、長野芳治委員、森昭久委員

○その他出席者

江別市：三好昇市長、後藤好人総務部長、佐藤貴史健康福祉部長、その他関係職員（総務部、健康福祉部）

市立病院：富山光広院長、黒木純子看護部長、白石陽一郎事務長、
千葉誠事務局次長、佐野之範管理課長、稲田征己医事課長、
池田税病院情報システム課長、加茂経営改善担当参事、
その他関係職員（医務局、看護部、診療技術部、事務局）

○傍聴者

26名

○次第

1. 開会

2. 議事

(1) 報告事項

- ①江別市立病院の概要（第1回）
- ②地域医療の現状（第2回）
- ③江別市立病院が担うべき医療（第3回）
- ④江別市立病院の診療体制について（第4回）
- ⑤診療体制の確保に向けた方策（内科診療体制を中心として）
- ⑥必要病床数の試算
- ⑦近隣公立病院との経営状況比較
- ⑧経費削減策と収益増加策

⑨経営形態について（地方独立行政法人を中心として）

⑩江別市財政の状況

（２）協議事項

①市立病院の経営改善について

②協議の進め方について

（３）その他

３．閉会

西澤委員長	—— 議事 —— 本日の委員会は、議事に従い報告事項の各項目について事務局から説明を受け、適宜意見交換を行いたいと思います。その後、協議事項として、市立病院の経営改善、協議の進め方について意見交換を行いたいと考えます。
委員	（異疑なし）
西澤委員長	—— 議事（１）報告事項 ①～③ —— 報告事項のうち、①江別市立病院の概要から③江別市立病院が担うべき医療について、説明願います。
管理課参事	（資料 P 2～P 18 「江別市立病院の概要」説明） （資料 P 19～P 34 「地域医療の現状」説明） （資料 P 35～P 43 「江別市立病院が担うべき医療」説明）
西澤委員長	ただいまの説明について、質疑ありますか。
委員	（質疑なし）
西澤委員長	—— 議事（１）報告事項 ④ —— 次に報告事項の④江別市立病院の診療体制について、説明願います。
管理課参事	（資料 P 44～P 55 「江別市立病院が担うべき医療」説明）
西澤委員長	ただいまの説明について、質疑ありますか。

中田委員	P 4 5 には、入院の平均在院日数が全国平均より短くなっているとの記載がありますが、これは何を意味するのですか。
管理課参事	<p>平均在院日数が短いということは、一般的には、効率的な医療が行われていると評価されると思います。</p> <p>ただし、P 4 5 の数値は、様々な診療科、病床機能を含めたものなので、詳細な評価を行うには、疾患別の全国平均を見る必要があると考えます。</p>
西澤委員長	あくまでも現状を記したもので、これでよし悪しが決まるわけではなく、疾患ごとにも大きく異なるものですので、参考として全国平均と比較した資料とみるべきものと考えます。
寶金副委員長	<p>P 4 5、P 4 8、P 4 9 で、各項目の方向性をやんわりと表現していますが、ここで「機能分化」としている項目は、“絞り込む”、“縮小すべきである”ことを明確に示していると思います。</p> <p>その中で、一つの焦点となるのは精神疾患への対応であると思います。札幌医療圏内に精神科病院は数多く存在し、江別市内にも民間病院があるので、精神科救急医療体制に問題がないのであれば大幅な縮小も問題ないと思います。</p> <p>念のために伺いますが、江別市内の精神科病床数は充足されていますか。</p>
管理課参事	札幌医療圏としては、充足していると認識しています。第2回委員会の資料（P 2 1）では、江別市は人口10万人対比で全国平均より多くなっています。
石井委員	<p>病床利用率が精神科病棟で40%前後ということは、必要性が薄いということになるかと思います。</p> <p>一般病床も稼働率としては問題のある水準にあるので、これらの数字から病床数について検討する必要があるものと考えます。</p>
西澤委員長	かなり具体的な提案が出てきました。他に質疑及びご意見ありますか。
寶金副委員長	P 4 9 をみると、産科の患者（分娩件数）が、今年度は大幅に増加

管理課参事	<p>していますが、何か理由はありますか。</p> <p>市内の民間医療機関が、本年5月から分娩の受入れを休止した影響が大きいと考えています。</p>
實金副委員長	<p>市立病院は、江別市内で唯一の分娩施設となっているので、機能維持どころか、機能強化が必要と思います。</p> <p>小児科に関しても、入院病床があるのは市立病院だけですか。</p>
管理課参事	<p>そのとおりです。小児科の患者数が増えているのは、出産件数が増えたことで、疾病を持った新生児の入院数が増えていることも要因と考えています。</p>
西澤委員長	<p>いくつかの視点があるかと思います。一つは経営的に稼働が少なければ不要という視点。もう一つは江別市として必要であれば経営的に厳しくても行わなければならないという視点。このバランスを考えての意見がありましたが、精神科に関しては、病床数が現状からみて多いのであれば縮小、小児・周産期に関しては、江別市内で唯一の入院機能であれば必要となるかと思います。</p>
西澤委員長	<p>他に質疑ありますか。</p>
委員	<p>(質疑なし)</p>
西澤委員長	<p>—— 議事(1) 報告事項 ⑤ ——</p> <p>次に報告事項の⑤診療体制の確立に向けた方策について、説明願います。</p>
管理課参事	<p>(資料 P56～P57「診療体制の確立に向けた方策」説明)</p>
西澤委員長	<p>医師確保については、平成18年に設置された「江別市立病院あり方検討委員会」の答申でも提案が示され、様々な取り組みが行われてきたものの、現在の状況となっています。</p> <p>全国的にも医師不足といわれており、医育大学にも医局員が少なくなって派遣が難しくなっている状況もあります。当委員会が答申を示したからといって、医師が即座に確保できるわけではありませんが、</p>

西澤委員長	<p>こういう形であるべきだという視点から提案をしたいと考えています。その先は、江別市や住民の皆さんの努力で、なんとか医師に来てもらえるよう取り組むべきと考えます。</p> <p>他に質疑ありますか。</p>
石井委員	<p>どういう診療体制を構築するかは、需要面からのアプローチと、供給面からのアプローチが合致しなければ、経営の健全化にはならないと思います。医師の確保は絶対条件になりますが、必要数を想定し、その必要な医師数を確保していく必要があります。</p> <p>一定の期間で集まらなかったらどうするのかも議論する必要がある、時間管理が重要と思います。</p>
中田委員	<p>市立病院の開院時間は午前8時からとなっていますが、職員に不都合や不満はないのでしょうか。例えば、開院時間を9時からにすると働きやすくなるのではないかと思います。</p> <p>他の病院では、病院応援団というものを作り、地域住民が医療提供側の状況などを把握して温かい目に対応、クレームが出ないようにするという例を新聞で見ました。このような医師の働きやすい環境を準備する必要があると思います。</p> <p>現在の市立病院の経営問題は、内科医不足から生じている問題だと思いますが、このことは、全国的な問題でもあると認識しています。個別の病院の処遇改善も必要ですが、国政の問題でもあると思いますので、国に要望を出すことも必要と思います。</p>
事務局次長	<p>開院時間は、市立病院の長い歴史の中で決まってきたものと考えており、近年は、その妥当性が議題となることは、殆どなかったものと認識しています。</p> <p>また、これまでの市立病院における医師の勤務負担軽減策については、救急や入院管理など、患者受入れに関する24時間体制の負担をどうするということが中心的課題であり、外来の開始時間が医師の負担軽減の観点から議論になったことも、殆ど無かったものと認識しています。</p>
西澤委員長	<p>時代も変わってきているので、社会情勢の変化に合わせた改革が必要になってくると思います。例えば、保育所を整備することも一つの</p>

	<p>手だてとなるでしょうし、様々な視点から労働環境の整備を進めてもらいたいと思います。</p> <p>内科医に関しては、医師の絶対数の不足、診療科の偏在などの問題がありますが、そのことは、国が対策を検討していることでもありますので、国に意見を言うことも必要と思います。</p>
西澤委員長	<p>他に質疑ありますか。</p>
高田委員	<p>平成18年に設置された、「江別市立病院あり方検討委員会」の答申では、医師の確保を確実にすることがポイントであったと思いますが、一時的に良くなりましたが、結果的にまた悪い状況となってしまいました。</p> <p>本委員会においても、これから答申に向かっていく段階で、努力目標はあってもいいとは思いますが、希望的観測は危険と考えます。理想的な数字を答申に反映させるべきではないと思います。</p>
後藤委員	<p>経営悪化を医師不足だけの問題にしてはいけないと思います。医師確保はもちろんですが、他にも経営改善のためにやれることを全てやるのが大事だと思っています。やれていないことがあるのであれば、取り組むことで先に進むのかもしれませんが、すべての方法を行っていたとすれば、医師確保をはじめ、これ以上は望めないということになってしまいますが、どのような状況なのでしょう。</p>
事務長	<p>病院運営においては、2年に一度、国の診療報酬改定があることから、そのたびに難しい対応を迫られてきました。DPC制度や地域包括ケア病棟を導入したことも、これらの対応の一つです。</p> <p>また、内科医の招聘については、現状で達成できていないものもありますが、医師確保以外にもまだ実行すべきことはあるという認識であり、委員会から答申をいただく前でも実行できることは進めたいと考えています。</p>
石井委員	<p>札幌医療圏は急性期に特化しており、さらに医療需要もあるので、その影響は、江別市を含む周辺地域が受けることになるものと思います。そうした中で、需要に見合った医療提供体制に変化していけなかったというのは事実だと思います。</p> <p>前提として医師がいることは必要ですが、地域のニーズに合った医</p>

	<p>療を提供する必要があると思います。</p> <p>P 5 7には、在宅医療を強化するという方向性も記載されておりますが、高齢化に対応した医療に変化させる必要があると考えます。具体的にどの程度まで必要なかは検討の余地がありますが、需要のある医療というところにフォーカスして議論を進める必要があると思います。</p>
後藤委員	<p>出来ることは精一杯行ってきたが、医師の確保が上手くいかず、経営的に良くならなかったということで理解しました。</p> <p>当委員会の答申の方向性にも関わってくると思いますが、医師の確保がうまくいかなかった場合でも、経営改善につながるように議論する必要があると思います。</p>
西澤委員長	<p>平成18年に設置された「江別市立病院あり方検討委員会」の答申では、“医師確保は診療科を問わずなんでも”という方向性でした。結果的に総合内科医が集まり経営改善にも繋がりましたが、その後、全国的に総合診療医の必要性が高まり、他の医療機関との競合が始まる中で、次々と市立病院を去る結果となってしまいました。</p> <p>こうした経過を踏まえて、P 5 7では、単に医師を集めるだけでなく、市立病院の役割に合わせた、診療科、体制を考慮した上で、内科医師数にフォーカスすると、総合内科、循環器内科、消化器内科の診療科構成に合わせて12名程度を確保すべきという、具体的な提案になってくるのではないかと考えます。</p>
西澤委員長	他に質疑ありますか。
委員	(質疑無し)
	<p>—— 議事(1) 報告事項 ⑥ ——</p>
西澤委員長	次に報告事項の⑥必要病床数の試算について、説明願います。
管理課参事	(資料 P 5 8～P 6 1 「必要病床数の試算」説明)
西澤委員長	ただいまの説明について、質疑ありますか。
野村委員	市立病院では、12月中に内科医が2名退職すると聞いていますが、

西澤委員長	<p>そのような状況でP 6 1にあるような試算は現実的なのですか。</p> <p>P 6 1は、P 5 7に記載された市立病院の医療提供に必要となる内科医師数の確保を前提とした試算と考えています。</p> <p>あくまで今後確保すべき人数であり、これが確保できなければ、医療提供も当然維持できないことになります。</p>
石井委員	<p>P 6 1に示されている医師の人数に違和感はありません。また、中身をどうするかということも、合せて議論する必要があると思います。</p> <p>今後、回復期、慢性期に医療需要がシフトしていくことで、自宅に近いところに医療機関があることが必要とされるので、地域密着型の医療が必要になると思います。</p> <p>このような地域の事情やそのために必要な診療体制や医師数を明確にすることで、医師派遣の訴えに説得力を持たせることが可能になるものと思います。</p>
鈴木委員	<p>在宅医療の必要性について、患者家族の視点からみると、レスパイト入院の受入先も必要と思います。病床規模を縮小することは妥当と思いますが、その際、直ちに廃止せずに一旦休止する等、病床を柔軟に使えるようにしてはどうかと思います。</p>
西澤委員長 委員	<p>他に意見ありますか。</p> <p>(質疑なし)</p>
西澤委員長	<p>—— 議事（1）報告事項 ⑦ ——</p> <p>次に報告事項の⑦近隣公立病院との経営状況比較について、説明願います。</p>
管理課参事	<p>(資料 P 6 2～P 6 3「近隣公立病院との経営状況比較」説明)</p>
西澤委員長	<p>ただいまの説明について、質疑ありますか。</p>
高田委員	<p>千歳市民病院の一般会計からの繰入金額はどの程度ですか。</p>
管理課参事	<p>約10億円です。</p>

高田委員	江別市立病院の一般会計からの繰入金は約14億円となっているので、4億円程度少ない繰入で純利益が出ていると考えて良いですか。
管理課参事	千歳市民病院では、繰入金を全額、収益的収入に繰り入れています。一方、江別市立病院では、14億円のうち10億円を収益的収入に、4億円は資本的収入に繰り入れているので、損益計算上の収入だけに着目すると、ともに10億円の繰入金が入っていることとなります。
高田委員	繰入金額や、収益的収入と資本的収入にいくら繰り入れるかの配分などは、市行政の判断で決めるものですか。
管理課参事	江別市では、市の一般会計を所管する財政課と、市立病院との協議により金額や配分を定めて予算案を作成し、最終的には市議会の議決により決定されます。 他の公立病院については、各自治体の考え方によって異なります。
石井委員	11月18日に開催された第1回専門委員会では、看護師数が病院の規模に比して多いのではという議論になりましたが、本日は、在宅医療の必要性などの議論も出てきているので、必要な部門に必要な人員を配置した上で、配置数が多いかどうかを比較できる資料を提出してもらいたいと思います。可能であれば、望ましい人員配置の形を示してもらいたいと思います。
西澤委員長	他に質疑ありますか。
委員	(質疑無し)
	—— 議事(1) 報告事項 ⑧ ——
西澤委員長	次に報告事項の⑧経費削減策と収益増加策について、説明願います。
管理課参事	(資料 P64～P67「経費削減策と収益増加策」説明)
西澤委員長	ただいまの説明について、質疑ありますか。
高田委員	P65の経費削減策と収益増加策について、最下段に記載されてい

管理課参事	<p>る経営体制の構築がなければ、上段に記載されている、経費削減策や収益増加策は実行できないという意味でしょうか。</p> <p>第1回専門委員会では、“病院運営に関する様々な課題について、これらに対応する対策を確実に実施する体制が不可欠で、その体制がなければ委員会の答申も反映されずに終わる”との意見をいただいたことから、そのことを記載したものです。</p>
石井委員	<p>この後、地方独立行政法人を中心として、経営形態に関する議題が予定されていますが、P65の最下段に記載されている“責任ある経営体制の構築”と現実的に関連する部分があると思います。</p> <p>地方独立行政法人は、人事面の独立性を高めることが可能になるので、職員の採用等の改善策を実施するための手段として、経営形態のことを考えることも一つの方策と思います。</p> <p>ただし、市立病院を地方独立行政法人に移行するには一定の期間が必要となるので、その間も遅滞なく様々な改善策を実施していかなければなりません。改善をステップアップさせていくという意味では意味のある議論と考えます。</p>
西澤委員長	<p>P66からP67には訪問看護ステーションを具体例とした目標設定の考え方が示されています。訪問看護ステーションは、病院の組織の中では部門としてある程度独立しており、規模としても採算性が分かりやすいので、これを参考として、他の部署においても同様の検討を行って、経営改善のきっかけにしたいと思っています。</p>
西澤委員長 委員	<p>他に質疑ありますか。</p> <p>(質疑なし)</p>
西澤委員長	<p>—— 議事(1) 報告事項 ⑨⑩ ——</p> <p>次に報告事項の⑨経営形態について、⑩江別市財政の状況について、説明願います。</p>
管理課参事	<p>(資料 P68～P73 「経営形態について」説明)</p> <p>(資料 P74～P76 「江別市財政の状況」説明)</p>

西澤委員長	ただいまの説明について、質疑ありますか。
後藤委員	江別市の財政が厳しくなっている状況で、市立病院の経営は急を要する問題と感じています。地方独立行政法人化については、過去にも話が出ていましたが、実行されなかった理由は何ですか。
事務局次長	<p>国は、全国の公立病院に対し、ガイドラインを示して経営改善計画を策定し、その中で地方独立行政法人化を含む、経営形態見直しの検討を行うことを求めています。</p> <p>市立病院では、国のガイドラインに基づき、平成20年2月に「公立経営改革プラン」、平成29年3月に「新公立病院改革プラン」を策定し、経営形態を見直すことにより、どのような経営改善効果が得られるか、また、どの程度の資金が必要かなどの検討を進めてきた経過がありますが、費用対効果を勘案した結果、実施には至っていないものです。</p>
後藤委員	<p>経費削減策、収益増加策を確実に行うためには、経営形態を変えなければできないのか、そうではないのか、どちらなのでしょう。</p> <p>経営が悪化した原因への対応として、やらなければならないがやっていないことがあるのか、アイデアがあったのにやれていないのか、即効性があるものは無いかなど、わからない部分があります。P65に記載の改善策についても、新しく出てきたものばかりではなく、以前から議論されていることも多いのではないかと思います。経営形態の変更を前提として議論するべきなのでしょう。</p>
石井委員	経営形態の変更を前提として議論しているわけではないと思います。
後藤委員	経営体制の構築が重要という意見がありましたが、今の経営体制でも改善策の実行は可能なのでしょうか。
事務長	<p>経営形態を変えなくても、資料P65に記載している改善策に取り組むことは可能と考えています。</p> <p>ただし、経営形態によっては、実践する場合の困難さなどに違いがあることは想定されます。例えば、地方独立行政法人化した場合、現行の経営形態に起因する制約からは解放されます。</p>

<p>石井委員</p>	<p>仮に経営形態の移行に伴う資金的な問題をクリアした場合、人員体制の変更や診療報酬改定などの国の制度改正に柔軟に対応できるというメリットは出てくるものと考えます。</p> <p>現行の経営形態のままでも可能な部分もありますが、今のままでは、できないこともあるということだと思います。地方独立行政法人に移行しないと柔軟性が得られない部分は間違いなくあるので、経営問題解消に向けた、手段の一つとして検討の余地はあるものと考えます。</p> <p>経営形態の変更にあたり、不良債務（資金不足）の問題などは、本来、解決しなければいけない問題が先延ばしになっているだけなので、どこかで解消しなければならない問題ですが、そのことをもって、経営形態変更の制約にはならないと認識しています。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>他に質疑ありますか。</p>
<p>委員</p>	<p>(質疑なし)</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>——— 議事（２）協議事項 ①———</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>次に協議事項の①市立病院の経営改善について、報告内容をふまえて意見交換を行いたいと思います。</p>
<p>高田委員</p>	<p>このテーマが肝の部分だと思います。市立病院は公共の福祉を保ちながら経済性を保たなければならず、それは独立採算を保つということだと思います。</p> <p>市立病院の現状は、経営破綻の状況にあるものと考えます。具体的に言うと、約６億円の債務超過状態にあり、そのため、この委員会が設置されたものと認識しています。公立病院としての役割を果たしながら、経営健全化を果さなければならぬと思います。</p> <p>一方で市の財政が逼迫している状況にあり、市立病院を存続させるため、他の事業費の削減に努めると聞いています。経営形態は手段であって目的ではなく、一般会計から一定の繰入金を受けたうえで赤字を出さない病院となって欲しいし、そのことを条件として病院を継続して欲しいと思います。このまま赤字体質を続けることで、市の他の事業を廃止したり、市職員の給与削減を行うことは、あってはならないと思います。</p>

後藤委員	<p>病院を利用する立場から見ると、人が来る病院でないと経営改善は厳しいと思います。江別市は健康都市宣言をしているので、そういう内容と繋げていきたいと思ひますし、また、病児保育などの市民からニーズのある取り組みを行ってもらいたいと思ひます。</p> <p>江別は子育てしたい街であると思ひます。そういった住民にも、身近に感じる病院になつてほしいと思ひます。</p>
西澤委員長	<p>本日の委員会では、報告事項の部分からも多くの意見が出されました。今の意見を含め、答申書に反映させていきたいと思ひます。</p> <p>他に意見ありますか。</p>
委員	(意見なし)
——— 議事(2) 協議事項 ② ———	
西澤委員長	次に協議事項の②今後の協議の進め方について、説明願ひます。
管理課参事	(資料「協議の進め方(案)」説明)
西澤委員長	協議の進め方について、意見ありますか。
委員	(意見なし)
——— 議事(3) その他 ———	
西澤委員長	最後に、三好市長から本日の議論等を踏まえて、感想や意見をいただきたく思ひます。
三好市長	<p>市立病院が市民に必要とされる医療を提供したうえで経営改善を行うという観点から、熱心に議論いただき、感謝申し上げます。</p> <p>私の気持ちも同じであり、市民に必要な医療を提供しながら、一方で経営的に問題があると、そのことが市民にとっての不安材料となり得るので、対応していきたいと思ひます。</p> <p>本日の委員会では、収益を上げる、費用の削減、経営形態の変更について、多くの意見をいただきました。また、市の財政問題についても意見をいただきました。現在、来年度予算の編成中ですが、市立病院の経営問題を市の他の事業に影響を与えてはならないとの思ひから、そのための努力をしたいと思ひています。</p>

<p>西澤委員長</p> <p>委員</p> <p>西澤委員長</p>	<p>個別の改善策に関しましては、今後の専門委員会で深掘りしていただけるものと期待していますので、対応できるものは即時に対応していきたいと思っています。厳しい提案を示していただき、それを支えとして取り組んでいきたいと思っています。</p> <p>市立病院の現状は非常に厳しく、こうした中では、発言しにくい点もあるかと思いますが、委員の皆様から支援をいただきながら、必ず経営改善を行っていきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願ひします。</p> <p>本日はありがとうございました。</p> <p>委員から、他に意見ありますか。</p> <p>(意見なし)</p> <p>以上をもちまして第5回「江別市立病院の役割とあり方を検討する委員会」を終了します。</p> <p>20:30閉会</p>
-------------------------------------	---