

# 気仙沼市病院事業審議会 第1回会議

## 会 議 録

気仙沼市立病院  
気仙沼市立本吉病院

【出席者】（敬称略）

《委員（8人）》

藤 森 研 司（東北大学大学院医学系研究科 医療管理学分野 教授）  
森 田 潔（一般社団法人気仙沼市医師会 会長）  
木 村 伸 之（気仙沼・南三陸介護サービス法人連絡協議会 会長）  
齊 藤 和 恵（ママの心と身体健康サロン 代表）  
遠 藤 圭（宮城県保健福祉部医療政策課 医療政策専門監）  
赤 川 郁 夫（気仙沼市副市長）  
横 田 憲 一（気仙沼市立病院 副院長）  
齊 藤 稔 哲（気仙沼市立本吉病院 院長）

《欠席委員（1人）》

鹿 野 和 男（宮城県気仙沼保健所長・宮城県保健福祉事務所保健医療監）

《事務局等》

菅 原 茂（気仙沼市長）  
小 山 克 馬（気仙沼市立病院 薬剤科長）  
三 浦 葉 子（気仙沼市立病院 看護部長）  
小 山 よし子（気仙沼市立病院 副看護部長）  
菅 原 正 浩（気仙沼市立病院 事務部長兼経営企画課長）  
川 合 美千代（気仙沼市立病院 事務部次長兼総務課長）  
熊 谷 昭 一（気仙沼市立病院 事務部総務課副参事兼課長補佐  
・附属看護専門学校事務長）  
佐 藤 研（気仙沼市立病院 事務部総務課長補佐兼管財係長）  
吉 田 千 明（気仙沼市立病院 事務部総務課主幹兼経理係長・経営企画課主幹）  
小野寺 弘 明（気仙沼市立病院 事務部医事課長補佐兼医事係長・経営企画課主幹）  
伊 藤 丈 人（気仙沼市立病院 事務部経営企画課参与）  
佐 藤 浩 司（気仙沼市立病院 事務部経営企画課参与）  
千 葉 淳（気仙沼市立病院 事務部経営企画課長補佐兼経営企画係長）  
鈴 木 勝（気仙沼市立病院 事務部経営企画課主査・総務課経理係主査）  
村 上 和 夫（気仙沼市立本吉病院 管理課長）  
熊 谷 徹（気仙沼市立本吉病院 管理課長補佐兼主任）  
畠 山 久美子（気仙沼市立本吉病院 看護師長）  
和 田 頼 知（有限責任監査法人トーマツ）  
渡 辺 典 之（有限責任監査法人トーマツ）  
上 村 明 廣（有限責任監査法人トーマツ）  
竹 中 秀 郎（有限責任監査法人トーマツ）  
高 橋 沙耶香（有限責任監査法人トーマツ）

《傍聴者 3人》

## 1 開会

○司会（小野寺弘明） 委員総数9人のうち、委員8人の出席があり、気仙沼市病院事業審議会条例第7条第2項の規定による定足数に達していることから、第1回気仙沼市病院事業審議会を開会する。

## 2 挨拶

○菅原茂市長 第1回気仙沼市病院事業審議会の開催に当たり、一言挨拶を申し上げます。  
出席及び委員承引に対し、感謝申し上げます。

本市の病院事業は、地域の中核的病院として、救急医療、周産期医療、小児医療等を担ってきた気仙沼市立病院と、旧本吉町において国民健康保険直営診療施設として発足し、東日本大震災の被災を契機に在宅医療や地域包括ケアの推進を図っている気仙沼市立本吉病院の2院体制により、総合的な医療を提供してきたところである。

高速交通体系や人口構造の変化に伴い、医療ニーズの変化が予想され、将来を見据えた本市病院事業の果たすべき機能を明確化し、市民に良質な医療を持続的に提供するため、現状課題の把握と、経営戦略及び適切な経営形態の方向性を明らかにする必要に迫られている。

両院は、「気仙沼市立病院新改革プラン」に基づく検討と実践を重ねてきたものの、東日本大震災後の人口減とあいまって、患者数が減少傾向にあることなどにより収支は悪化し、一般会計に対する財政的な依存度が高い状況にあり、経営改善は本市病院事業の喫緊の課題である。

このため、去る9月の市議会定例会において、病院事業審議会条例を制定したところであり、本日からの2年間の任期において、皆様方の有する豊かな経験や専門的見地に基づき、客観的な評価と審議をいただきたい。

専門性の高く、厳しい議論が予想され、大変な御労苦をおかけするが、よろしく願います。

## 3 委員紹介

〈司会者が委員を紹介〉

## 4 会長・副会長選出

気仙沼市病院事業審議会条例第6条第1項の規定により、会長及び副会長は、委員の互選によって定めることになっており、気仙沼市副市長である赤川郁夫委員が、選出方法について一同に諮った。

遠藤圭委員から、事務局案を求める声があり、一同が、事務局案を求め、同案に賛同したことから、次のとおり選出された。

会 長 藤森 研司 委員  
副会長 森田 潔 委員

## 5 諮問

○菅原茂市長 気仙沼市病院事業審議会条例第2条の規定により、次の事項について貴審議会の意見を承りたく諮問する。

諮問事項

- (1) 気仙沼市立病院新改革プランに係る平成29年度及び平成30年度の取組状況に対する点検・評価について
- (2) 気仙沼市病院事業のふさわしい経営形態について

諮問理由

当地域の医療を取り巻く環境の変化を踏まえ、本市病院事業の果たすべき機能を明確化し、もって市民に良質な医療を持続的に提供するため、現状課題を把握し、経営戦略及び適切な経営形態の方向性を明らかにすることを目的に諮問するものである。

答申を希望する時期

諮問事項(1)

- ア 平成29年度分 平成31年3月上旬
- イ 平成30年度分 平成31年9月頃

諮問事項(2) 平成32年3月頃

## 6 審議

○司会(小野寺弘明) 条例第7条第1項の規定により、藤森会長に議長をお願いする。  
藤森会長から、一言挨拶をお願いしたい。

○藤森研司会長 多忙の中の出席に感謝する。

本日、会長に選任いただいた。私は北海道生まれで、4年前に仙台に来たばかりで、まだ分からない部分もあるが、宮城県の地域医療構想や地域医療改革に関与している。気仙沼市の医療の在り方について深く検討してまいりたい。

審議事項(1) 審議会の概要について

事務局(菅原正浩)が、資料1「気仙沼市病院事業審議会の概要について」により説明  
(質疑なし)

審議事項(2) 検討項目の全体像について

事務局(上村明廣)が、資料2「新公立病院改革ガイドラインと検討項目の全体像について」により説明  
(質疑なし)

審議事項(3) 気仙沼市立病院新改革プランについて

事務局(千葉淳)が、資料3-1「気仙沼市立病院新改革プラン概要版」及び資料3-2「平成29年度気仙沼市立病院新改革プランに係る計画及び実績について」により説明

〈質疑なし〉

#### 審議事項(4) 各委員からの提言等

○森田潔副会長 そもそも、民間病院でさえも利益率は2～3%程度の状況。日本の医療従事者の報酬は、一見高そうに見えるが、世界的に見ると低い。現在の診療報酬体系の中で医療従事者の士気を高めながら経営改善、黒字化が可能なのかどうか。それについてある程度のスタンスを持たなければ、悪い点ばかりを指摘し、単純に医療従事者の報酬を下げるとなると、気仙沼地域に医療従事者が集まるのか、残るのか疑問である。

先ほど、医師、看護師の数が少ないことが経営に影響を与えている旨説明があったが、少ないのには理由があり、それは市立病院であるからという理由ではなく、人材不足は日本の医療が抱えている問題である。この問題に対する知見を有していれば意見をいただきたい。

また、回復期、慢性期病床が圧倒的に不足しているという指摘があったが、受け皿が不足している状況は、そのとおり。地域医療構想でも指摘されているが、その病床をどのようにすべきであるかを考えなければならない。その役割を在宅が担うのかとなると、在宅はそんなに簡単でもなく、在宅の受け皿そのものも多くはない。回復期、慢性期病床を持つ新たな病院を作るのか、今あるどこかの病院が機能転換をするのか、施設にある程度の機能を担ってもらえるのかを検討する必要がある。

今回の審議会の開催前に市立病院の中で検討会議が何回も開かれていたと聞いている。その検討内容や資料が今後の判断に重要である。今後、審議会に提示し、説明してほしい。

○事務局(上村明廣) 黒字化の定義や、職員のモチベーションを維持しながら経営改善を行う手法について説明する。資料2の4ページ目を御覧願う。

新改革プランに求められている4つの視点のうち、地域医療構想を踏まえた役割の明確化の中の③に一般会計の負担の考え方という項目がある。指摘のとおり、自治体病院も黒字を求める必要がある一方、地域で果たす役割を不採算部門であっても守らなければならない範囲もある。その役割を踏まえて整理をすることを総務省のガイドラインに明記されている。今後経営改善をしなければならない範囲と政策医療として守らなければならない範囲、その繰入金の考え方が論点に挙がってくると想定している。

○事務局(川合美千代) 院内での検討内容については、経営安定健全化委員会の下部組織としてワーキンググループが設置され、その中で収益向上、費用削減、サービス向上、業務改善・その他のグループに分け、細部について検討してきた。今後その中で検討された資料を提示したい。

○木村伸之委員 市立病院には、旧公立病院時代から非常に愛情・愛着を持っており、我々が大切に守っていかなければならない。今後、自分のできる範囲で方策について考えていきたい。

支出については、森田副会長の発言のとおり、地域間競争があり、人件費の削減は難しく、収入を伸ばすしかないと考えている。

昨日、一関市室根町にある自分の施設の職員20名ほどに、室根町の住民が気仙沼市立病院を受診するようになるにはどうするべきかを尋ねた。本人又は家族が気仙沼市立病院を受診したことがあるのが、20名中3名。その理由としては、子供が一関市の病院であれば無料で受診できるが、気仙沼市立病院を受診する場合は一度窓口で支払をして、その後、償還払のため、手続上の手間が発生する。それを乗り越えられる魅力のある病院でなければならないと思う。

気仙沼・南三陸介護サービス法人連絡協議会から委員に選出されたということは、医師会や協議会メンバーとともに連携し、収益向上に貢献していく役割があると認識している。

○**齊藤和恵委員** 私の役割は、市民や母親、患者の声を届けることだと考えている。経営については勉強不足のため分からないが、患者満足度を上げていく必要がある。今の数値について、満足している人が多いと捉えるのか、少ないと捉えるのかによって考え方が異なる。

かつて、面識のある気仙沼市立病院の職員が、その友人に対して私の治療経過を断りもなく伝え、不快な思いをしたことがある。たった一人の行動で嫌な思いをする方がいるのが現実であり、信頼関係がなくなることで、悪い評判が広がり、気仙沼市立病院を受診したくないと感じる市民が多くなる。

一方、病院自体が新しくなり、楽しみにしている市民もいる。

個人的には現在の患者満足度の数値は低いと感じている。これを上げるためにどのようにしていけばよいか考えていきたい。

○**横田憲一委員** 現在接遇向上委員会の委員長を担っている。これまで患者満足度調査を2回実施した。新病院に移転して約1年が経過し、先日3回目を実施し、現在分析中である。2回目は、外来は65点、入院は70点という結果で、それが高いのか低いのかについては、70点を基準点に答えてもらう設問にしておき、入院は70点に達しているが、外来が低いという結果であると認識している。

3回目でその点数がどのように変化したのか、結果が楽しみである。これまでの患者満足度調査では、駐車場と待ち時間の問題、いわゆる受診に関わる物理的な部分に不満が集中していた。

新病院では駐車場を広げ、待ち時間対策として予約制の浸透、待ち時間の多くを占める採血時間の短縮を行った。

先ほど来院した際に嫌な思いをしたという指摘をいただいたが、複数回にわたる研修会、勉強会を開催し、その中で接遇トレーナーの育成を行い、一定のプログラムに沿った接遇とコミュニケーションスキルの向上を目指しているが、現時点でスキルが職員全員に浸透してはいないと感じる。その部分の教育と改善を今後も継続的に行う。悪い評判が

一度広まると、その評判は半永久的に続くと考えられており、そのようなところも含め職員教育を進めていきたい。

○遠藤圭委員 参加に際し、仙台から三陸道で来た。確かに近くなったとは言うものの、石巻からはそれなりに時間がかかったと感じたのが正直なところ。地理的な条件がある中で、地元住民からの期待と果たすべき役割があるのを改めて感じた。

気仙沼地域だけでなく、県内各地域で人口が減少している状況では、地域医療構想においても、医療計画においても必要病床数は減少していく。そのような中で限られた財政と資源の中で、医療、介護、福祉が成り立つような整理の仕方の中で市立病院の役割が見えてくるものと思う。その辺りを今後考えていきたい。

○赤川郁夫委員 行政の立場からは、市立病院も本吉病院も市民から頼られる病院、利用しやすい病院になってほしい。患者満足度調査の結果から、何を今後病院として改善していくのかを考えていくべき。

昨年度は引越しもあり、職員給与費対医業収益比率が高くなっていた。皆様の意見のように、人件費を下げるのではなく、スタッフ全員が病院において誇りをもって働き甲斐のある職場を目指し、その中で今の勤務体系や働き方が良いのか検討したい。

決算関連では、保守点検のような委託料が適切な金額になっているのか疑問に感じており、別の視点でチェックする方策がないのか考えている。その知見や他病院の事例等があれば教えていただきたい。

○横田憲一委員 市立病院の医療者の立場で考えていることを述べる。市立病院が果たす医療の役割を考えると、様々な疾患に対応できる急性期機能は堅持していきたい。

約2万人の外来新規患者がいて、新入院数は、年間6,500人程度。全ての疾患に直接対応できるわけではないが、他医療圏の病院や地域病院との連携で対応し、市民の求める全ての医療ニーズへ対応することが大事な急性期機能であると認識している。

新病院では、ヘリポートが併設され、災害拠点機能、高度医療が必要な患者の仙台への速やかな搬送が可能になった。利便や医療機能が高まった。

市立病院の役割として、地域包括ケアへの積極的な関わりも考えている。生活支援、医療介護との連携という部分で、新病院では回復機能を市立病院で持つということを第一歩に据え、リハビリ機能を強化し、それを基に、更に医療介護連携に取り組んでいきたい。

県の医療計画では、療養機能は当地方にゼロである。その部分を政策医療の一つとして市立病院が担っていたため、在院日数が長く、単価が著しく低い非効率的な医療をせざるを得なかった。以前はそれでも良かったのかもしれないが、国の求める効率的な医療からすればマイナス。それが続いているため、同規模病院と比べて市立病院の入院単価が低い。

療養機能は、気仙沼地域の30%は南三陸町、50%は岩手県に依存しているという数字が、県から示されている。療養機能をどのようにしていくのかが今後ポイントになってくる。この部分では、医師会との連携が必要であり、市内に2つある一般病院との密な連

携が課題の一つであろう。

経営形態については、医療ニーズが年々変化し、今後も回復期機能のニーズが増えると考えられる。そのニーズに対応できる柔軟性が病院に求められ、その状況の中、例えばニーズが増加し続けているリハビリスタッフを7年前の定数管理のままで配置しているのはどうなのか疑問に感じる。移り変わる医療ニーズに合わせ、柔軟に対応できる経営形態が好ましい。

○齊藤稔哲委員 横田委員の発言のように、気仙沼市の急性期医療を市立病院が担っているのは周知の事実と思う。本吉病院としては、市立病院と協力しながら、在宅復帰のための活動や医療提供をすることを目標に診療を行っている。在宅復帰を目指すためには、スタッフ全員で生活リハビリを実施し、入院患者に対応する必要がある。その取組が実って、在宅復帰率がこの数値（資料3-2の数値）である。1日当たりの入院患者数は、昨年度は19.9人、今年度の上半期で21.1人、外来は、昨年度は115.6人で、今年度の上半期で117.2人。また、入院の稼働病床が年々上昇傾向にある。当初から20床での運用を目指していたが、現在、稼働病床29床中21床（許可病床は38床）で運用している。在宅復帰に向けて、入院患者に対し専門スタッフだけでなく、病院スタッフ全員で介入している状況では、現在の病床数が限界と判断している。既に、スタッフの活動は限界であり、活動量を増やすことにより収益を上げることが難しい。現在の活動の中で、どのように収益を上げるのかを検討いただきたい。また、支出削減策を考えていきたい。今後は更に市立病院と一体となった診療を考えている。また、真に地域から求められている本吉病院のニーズも含めて指摘いただきたい。気仙沼の医療が後退することのないように、病院として貢献していきたい。

○藤森研司会長 これまでの話を伺うに、どのような医療を提供して、そのためのスタッフをいかに確保して、それを市がどこまで支えることができ、市民がどのように評価するかということになる。それを院内で検討いただきたいと思う。

年明け以降、地域医療構想では公的・公立病院がもう一方踏み込んだ議論を行っていく取組が始まる予定である。それに連動し、総務省の交付金が動かされることになっている。現状維持だけでは、今と同額の交付金が入ってこない可能性が高く、今後何をやっていくのかを考える必要があり、活性化し、市民が受診したい病院にしていかなければならない。

○森田潔副会長 赤川委員から話のあった委託費について、新病院に移転し、新しい機材が増え、フルメンテナンスではかなりの保守料が発生するのは明らかなこと。委託業者の事務所が仙台市や東京にあり、工数や出張費が嵩むからである。類似機器が入っている病院のメンテナンス日と合わせる、メンテナンス内容の見直しもあるが、一度契約してしまえば、それなりの期間、固定費としてかかる。最初の契約時に業者に上手く交渉しなければ、高い委託費がかかる。

基本的に、市立病院、本吉病院、開業医の医師、施設とは、非常に良好な関係であると

感じている。市立病院として公的な使命がある一方で、経営の健全化もしなければならぬ。基準外の繰入を減らしていくことに関しては、経営の見直しは必須と考える。

○菅原茂市長 委員ではないが、発言させていただく。

過去の累積赤字が数字上、残っているが、それは気にしないでいただきたい。なぜなら、医療、介護を支えるために、赤字国債を増やしながらかけているわけではないから。市立病院でこれまで使ったお金、市が繰り入れたお金が借金となって市が背負っているわけでも、病院が背負っているわけでもない。そのことを理解いただき、重荷を背負って仕事をしている想いだけは持ってほしくない。

新病院建設計画があり、財政調整基金が15億円しかなかったが、復興の最中ということもあり、いずれ国に返還するお金もあるが、ここ何年間か、これだけ市立病院に繰出しをしてきても、震災前の何倍もお金がある状況である。

この間に、何とか基準外の繰入れがなくなるように改善できればありがたいと考えている。過去には、基準内繰入れさえもしていない時代が長くあった。その時の繰入金不足分が、実は病院の累積赤字であり、その時に繰入れができていれば、30～50億円というこの病院の頭金は残っていたことになる。今回は、ないところからスタートしたが、幸いなことに、医療再生基金から、160億円程の補助金を得て、この病院を建てることができた。市民の期待も非常に大きいと認識している。これから何回か審議会を開催していくに当たり、ぜひ皆さんのお力をお借りしたい。私も時間があれば、傍聴させていただく。

## 7 その他

○事務局（千葉淳） 事務局から、当面の審議会日程について説明する。

第2回審議会を平成31年2月5日(火)午後6時から、第3回審議会を同年3月27日(水)午後6時から、いずれも、今回と同じく、市立病院附属看護専門学校講堂で開催するので、よろしく願います。

## 8 閉会

○藤森研司会長 これで、本日の審議を終了する。

閉会 午後7時45分