

第 5 回市立柏原病院あり方検討委員会議事録

日 時	令和 8 年 8 月 20 日(木) 午前 11 時 00 分から午前 11 時 35 分まで
場 所	柏原市役所 本館 4 階 中会議室
出 席 者	(市立柏原病院あり方検討委員会委員) ○伊藤委員 (公認会計士) ○重森委員 (関西福祉科学大学) ○西口委員 (行岡病院) ○藤江委員 (柏原市医師会)
欠 席 者	なし
事 務 局	○小林 政策推進部 ○井上 政策推進部 ○山本 健康部 ○磯部 健康部 ○榎内 政策推進部企画調整課 ○田中 政策推進部企画調整課 ○池渕 政策推進部企画調整課 ○山口 健康部健康づくり課
傍 聴 者	1 名
会議次第	1 開会 2 議題 (1) 答申について (2) その他 3 閉会

1 開 会

	○委員会成立報告 委員 4 名出席により、市立柏原病院あり方検討委員会規則第 5 条第 2 項の規定に基づいて、委員会が成立していることを報告。
--	--

2 議 題

重森委員長	挨拶
事務局	【資料確認】 ・ 次第 ・ 資料 1 答申書（案）
重森委員長	【議事進行】 （1）答申について （説明） 資料 1 答申書（案） 答申書（案）については、事前に事務局から送付し、確認いただいたところであるが、軽微な文言、表現方法、見え方などについて再度チェックを行い、一部修正を行った。併せて 1 点、数値の訂正を説明する。答申書（案） 6 ページの「送迎バス乗降人数調査の結果」の部分である。1 行目に減少人数を約 6 千人と記載している。事前確認いただいた時点では約 3 千 5 百人としていた。これは、平成 25 年度の根拠資料を再度確認したところ、当初説明した人数よりも約 2 千 5 百人多いことが判明したもので、訂正させていただく。修正項目は以上であり、この他、特に問題がなければこの答申書（案）を正案とさせていただきたいと考えている。
事務局	
重森委員長	
伊藤委員	
重森委員長	事務局からの修正の説明と、答申書（案）の内容は事前に確認いただいていることを踏まえ、意見又は質問等を問う。
伊藤委員	答申書（案）として非常に綺麗にまとまっており、これはこれで結構である。現状を掘り下げていろんな問題点を明らかにできれば、もう少し具体的な提言が出てきたのではないかという印象を持っている。限られた時間であるため、やむを得ないところだと考える。 今後この内容を検討していく中で、やはりいろんなことをやっていただく必要があるのではないかとということで申し上げますと、市立柏原病院の状況について、全国の公立病院の統計数値を見ても、見劣りするよう

な状況である。

収益面について、これまでの資料によると、入院患者数は増加しているが、単価が減っている。外来収益はあまり伸びておらず、病床利用率が7割を下回る状況が続いており、目標値と損益分岐点に達していない。結局、損失の状況となっている。柏原市民の市立柏原病院を利用しようという傾向が、必ずしも高いということではないようである。今後、市民の意識をどうやって変えていくのか、柏原市だけではなく、周辺の市町村の人たちも取り込めるような取組をしていかないと、将来が危ういのではないかという感じがしている。

費用面では、特に人件費率が突出している。これは収益が少ないので、人件費の割合が高くなっているという部分もあるかもしれないが、人件費とのバランスが取れるような状況にどのようにするかという取組が求められるのではないかな。

総括として、なぜこういう現状になっているのかという掘り下げが内部ではされているのかもしれないが、この委員会ではなかなかそこまで状況が出てきていなかった。歯がゆい状態での議論だったのではないかという気がする。

今後の課題として考えているのは、収益の増加策を取れるのか、内部でどういうアイデアを持っているのか、そもそもそういうアイデアが収集されているのか、市立柏原病院のセールスポイントがどこにあるのか、それをどうアピールしていくのかということである。その反面、費用の削減策がどこまで可能なのか、病院の役職員・市の担当課も含めて、一丸となって改善策に取り組めるのか、アイデアをうまく絞り出せるのか、実行していけるのかということが必要である。

そして、一番大事だと考えるのは、現状は現状として分析しなければならないが、5年先、10年先を見据えた市民のニーズ、柏原市、中河内地域、府の医療政策といったものに見合った病院の組織とサービス体制であるのかどうか、これについては将来を見据えながら、毎年現状を見直していく必要があると考える。10年前にあり方検討委員会があったが、10年後の現在としてはちょっと遅いのではないかと考える。もっと短期間、1年ごとなどで現状はどうなのかということから、そこからどうしていくのか、5年先、10年先のあり方を考えたものに変えていかないといけない。「10年先はこうです。」と決めたら、10年経ってそこへ行きましたかどうかということだけではなく、どんどん変わっていかないといけない。大変な作業だが、そういうことをやっていく必要がある。やは

重森委員長	り現状が、世の中変わっていくのであるから、それに追いついて考えていかないといけない。こういったことを具体化してやっていけるのかということが、成功するかどうかのポイントではないかと考えている。 最後に、経営指標が良くないというのは、外部要因の変化や環境の問題というのも大きいと考えるが、私としては、やはり内部に問題があるのかもしれないと推測する。病院の関係者・市の担当者といった方々の当事者としての自覚、責任の持ち方というのが、現状どうなっているのか、そのような話は聞いていないので、私がだめだとまでは言えないが、その部分はきちんとできているのかという懸念がある。他の自治体でも、独立行政法人に移行したところに話を聞くと、やはり変わったという。それまでは経営が悪くても市が尻ぬぐいしてくれるということで、自分たちが最後まで責任を持たないといけないという意識が薄かったが、独立行政法人にしたら変わったというような意見もある。そういうことも現状どうなのかということを考えていただきたい。 そして、内部の問題のポイントとしては ・働きやすい風通しの良い風土になっているか、明確な経営方針があるか、機能的な組織になっているか、遵法意識・コンプライアンスといった意識は醸成されているか ・病院の目標、部・課・診療科の目標、個人（医療職・事務職）の目標が設定されているか、設定されていれば、達成状況は定期的な評価（自己評価を含め）がされているか ・医療職と事務職が交流しているか、意見は交換されているか、ブレインストーミングのように医療職と事務職が集まっているような問題を考えていく機会があるか ・情報は病院・市担当の組織内全方位で共有されているか、上位下達だけではなく、横の方向・下から上へといった情報の共有があるか ・業務の仕組みがきちんとできているか、業務の必要性や業務の量と人員のバランスが取れているか、また見直しはされているか（これらは効率性・経済性・有効性のポイント） ・病院のステークホルダー（患者、市内外の医療関係者、一般市民、出入り業者）との協調・協力関係はできているか このような（以上のような）ことについて、日頃から定期的にチェックができているのか。できていれば、それを続けていただきたいし、できていなければ、今後この答申を検討して実行に移していく中で、ぜひ考えていただきたいということが私の意見である。 伊藤委員の意見は非常に貴重なものである。内容を整理すると、過去4
--------------	---

事務局	回の委員会の議題に加えたものとして、入院患者・外来収益などの減少、市民の意識、周辺の市町村の人たちも取り込めるような取組、費用面（人件費を含めたバランス）、内部の状況（情報の共有）の大きく5つの提言をいただいたと思う。認識としては、そういったところも含めてシミュレーションに落とし込んでやっていくということだと思うが、事務局にシミュレーションとしてどこまでができて、どこまでが難しいかなどの回答をいただきたい。 伊藤委員から細かい部分までお話いただいたので、状況を整理するという観点からご説明させていただくと、今回のあり方検討委員会の考え方としては、まず、未来（到着地点）を考えた。ただし、この到着地点も答申では、少しやんわりとしたものになっている。予定としては、今年度末にかけてこの答申を踏まえて具体化していく。ここから逆戻りで、それをやるには経営形態はどのような経営形態が良いのか、さらにそれは持続可能でないといけない。先に未来を考え、そこから手前に戻ってきたようなイメージの考え方でまとめている。 伊藤委員がおっしゃったことを整理すると、現在地から未来に向かって考えていく。現状を見据えた場合に、問題点となっているところ、できているところ、できていないところをはっきりさせて、もっと深掘りしていかないといけない。これを解決して、経営形態の検討があつて、それを積み重ねていくことで、毎年毎年バージョンアップしていくことで未来の医療があるのではないかと、このような内容だったかと思う。伊藤委員のお話は間違いないと認識しているが、その考え方、取りまとめる方法について異なるところがある。おっしゃったことを総じて言うと、さらなる経営努力を求めるとのことだと思う。その部分については、答申と別の側面から提案いただくようなイメージであると捉えている。そういったところも踏まえて、各委員の意見を伺いたい。
重森委員長	今の事務局の説明は、過去4回の委員会においては、未来・将来に向けてのフレームワークなど、少しフレームを定め、中身はシミュレーションで考えていくというようなことだと認識している。一方、伊藤委員の意見は、答申書（案）とは別の形でシミュレーションをする際の材料にしていいただければ一番良いのではないかと思う。この件について他に意見はないか。
西口委員	この件については、伊藤委員が細かくおっしゃったので、追加することはない。これまで4回にわたって議論を行い、一番定めないとはいけなかったのが、市立柏原病院の方向性であった。これが崩れてしまうと、どうしようもないが、それが答申書（案）の20ページによくまとまってい

	ると考える。 高齢者の救急をきちんとやっていかないといけないとか、地域の救急医療を取っていくとか。ひょっとしたら外科系の救急もやっぱり取っていかないといけないと私は考えるが、そのような内容が短い文章でよくまとまっている。総合診療科というものも設けたらどうかとか、いろいろな提言をした。また、地域包括ケア病床については、かなりニーズがあるということもよく分かったし、そちらを増やすとか、高齢者が増えてくるので訪問診療もやっていかないといけないのかということを含めて、今後の市立柏原病院の方向性はこのようなものであろうということについて議論した。 そして、今度は職員がどのような考えを持っているかというのも、やはり大事である。意識改革ではないが、考えを統一しないと、経営形態までうまくシミュレーションできないのではないかと考える。もちろん、膨れ上がった人件費の問題もある。その辺のところが職員が一番心配だと考える。経営形態が変わると一番心配なのはそこである。 大阪市立総合医療センターは、これまでも独立行政法人化を行ったが、その部分はきちんとすると、まず給料を下げられると皆嫌がるから、そこは下がらないようにするというのをきちんとと言わないといけなかったと聞いている。給与体系を作るというのをしないと、なかなか皆乗ってこない。そこを行った上で、どのような思いを持って職員が主体となってシミュレーションし、どういうふうに行くかというのを考えてもらわないと意味がないのではないかと考える。
重森委員長	シミュレーションに求められるものは、そのような現場の声なども含めて反映していることになるかと考える。
藤江委員	答申書（案）がよくまとまっているのを見て、こういうことをきっちりやっていけば良いのではないかと考えている。ただ、思っていることと、やっていくことの間でどうしても差が出ていってしまう。常にそういうことを思いながら仕事をしていくことが大事ではないかと考える。 まずは自分たちの仕事をしっかりやっていけば間違いないのではないかと考える。市立柏原病院が目指されているところはあまりずれている部分ではないと考えるので、そこを確実に進めていくことが大事だと考える。 これだけまとまっているので、これを全員で読んでいただいて、またア

重森委員長	アイデアを考えていただくのが一番ではないかと考える。 答申書（案）にも書かれているが、今後シミュレーションして考えていく中で、しっかりと医師会や柏原市のクリニックと連携できるような体制というところが、やはり重要ではないかと思っている。 他に意見等はないか問う。
事務局	伊藤委員、西口委員、藤江委員の意見を伺い、まさしく書き物をどう実行に移していくかというところ、ここを問われているのだと考える。まずは市立柏原病院の上層部だけではなく、職員の皆さんにもこういう方向を目指してほしいというようなことをきちんと伝えていく。やっぱり現場のことを一番知っているのは職員の皆さんであるので、このあり方検討委員会の答申が出た段階で、市の方から病院事務局と連携して、職員の皆さんに直接ご説明する場をきちんと設けたいということが1つである。 そして、もう1つはモニタリングである。市立柏原病院については、柏原市議会も非常に心配で、課題だということを認識していただいております、年4回そのたびごとの稼働率・収益といったところはきっちりチェックしていただいて、その上で質疑もいただいている。今回のあり方検討委員会の議論についても、早速議会の方に報告をして、この方向で取り組んでいく。それについて市長部局・病院事務局が取り組んでいくので、いわゆるその第三者的なチェックとして、しっかりそこは年4回見ていただきたいということの中で、その実効性を高めていきたいと考えている。
重森委員長	伊藤先生の意見というところは、この答申書（案）に載せるというよりも、今後のシミュレーションの中での資料として、意見として使っていただくという、そういう流れでも特に問題なく、おそらく中身としてすごく重要な意見だと考えるので、おそらくシミュレーションの時にとっても良い材料になるのかなと考える。そういう方向性で行かせていただきたいと思います。 他に意見等はないか問う。 （意見、質問なし） 事務局の修正の説明、事前の資料を見ていただき、意見をいただいたというところで、これまでの説明通りに答申書（案）を成案として考えて

	よいか。
各委員	(異議なし)
重森委員長	それでは、答申書(案)を成案とし、事務局に対応の方をお願いしたい。
事務局	先程、伊藤委員からいただいた意見については、今後のシミュレーションの具体化における提言という形で捉えて問題ないか。
各委員	(異議なし)
重森委員長	第1議案は成案というところで対応いただきたい。
	【議事進行】 (2) その他
重森委員長	事務局から何かあるか。
事務局	これより市長に提出用の答申書を作成する。本委員会終了後に市長に答申の提出をお願いしたい。
重森委員長	質問はないか問う。
	(質問なし)
重森委員長	これで、議題は終了となるが、事務局から何かあるか。
事務局	今後は答申書の内容を踏まえ、市としてこの答申の具体化の部分に取り組んでいきたいと考えている。委員各位におかれては、委員会の運営にご協力いただき心から感謝申し上げます。
重森委員長	委員各位にはお忙しい中、委員会への出席をいただき、また専門的な知見からも非常に有意義な運営になったと考える。改めて委員会の運営にご協力賜り感謝申し上げます。
	以上をもって第5回市立柏原病院あり方検討委員会を閉会とする。