

## 第9回 焼津市行財政改革推進審議会

1 開催日時 平成22年2月24日(水) 9:00~11:00

2 開催場所 焼津市役所 市議会庁舎3階 308号室

### 3 次 第

1. 開会

2. 議事

(1) 第3次焼津市行政改革大綱実施計画について

(2) 焼津市立総合病院について

3. 閉会

### 4 出席者

(委員)

五十右信幸 委員

大石人士 委員(副会長)

小松みゆき 委員

坂本光司 委員(会長)

杉山秀夫 委員

服部敏之 委員

廣瀬武久 委員

村松佳苗 委員

望月誠 委員

山本幸子 委員

良知トヨ 委員

(事務局)

山田 副市長

渡仲 企画財政部長

石野 企画調整課長

西形 人事課長

小長谷 企画調整課行政改革推進担当主幹

山下 企画調整課市民協働推進担当係長

田中 企画調整課企画調整担当主査

(関係部局)

中野 病院事務部企画経理課長

鈴木 病院事務部管理課長

河合 病院事務部企画経理課企画担当係長

寺尾 病院事務部企画経理課経理担当係長

5 議事録 別紙のとおり

<p>1. 開会 (石野企画調整課長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ただいまから、第9回審議会を開催する。</li> <li>・審議会条例により議長は会長が務めることとなっているので、坂本会長よろしく願いいたします。</li> </ul>
<p>(坂本会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先程、市長に中間答申（大綱の素案と、市民協働及びまちづくり活動）を行ったので報告する。</li> <li>・議事に入る前に報告事項がある。以前、議会の定数及び報酬について市長、議長に意見書を提出したが、先日開催された議員全員協議会では、議員定数が「21人」という結論になったとのこと。我々が提案した「19人」がどの程度考慮されたかわからないが、26人から21人に減るようである。経緯等がわかるようだったら、事務局から説明をお願いしたい。</li> </ul>
<p>(石野企画調整課長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料「焼津市議会改革検討委員会の検討結果について」をご覧いただきたい。</li> <li>・p1の「1 次回一般選挙における議員定数について」だが、現在の条例定数である21人の根拠を踏まえ、また、焼津市の行政面積を考慮すると21人～22人が妥当という意見が多く、最終的に21人という結論になったようである。</li> </ul>
<p>(坂本会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・何かご意見があったらお願いしたい。</li> </ul>
<p>(望月委員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・我々が議員について今まで議論してきたことは、どんな意味があったのか。議会側の代表と話し合いをもつ、あるいは公開討論会を行うといった方向にならないか、と個人的には思う。</li> <li>・この資料では、「3 常任委員会×討議できる最低人数の7人＝21人」とあるが、7人の根拠が不明である。7人の理由を聞いてみたい。</li> </ul>
<p>(廣瀬委員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・議会だけでなく、他にも様々な審議会、検討会等が別組織であるが、我々行革審議会がそれらに要望を出すということがどれだけ影響力があるのか、行革審議会の立場（力関係）が知りたい。</li> </ul>
<p>(坂本会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当審議会は、市を運営する上において、一つの意見を物申すという形での機関としての位置づけだと認識している。我々は正式に意見書として提出しているので、議会側からも我々に対して文書の提出もしくは説明の場をもってもらうということも必要かもしれない。</li> <li>・今の委員からの意見について副市長から何かご意見があったらお願いしたい。</li> </ul>
<p>(副市長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・議会の議員定数は条例で定まる。条例を提案する方法は、①議員が提案する②首長が提案する③直接請求、と3つ方法がある。従前は、①の方法が多い。沼津市では、自治会が直接請求をした。</li> <li>・地方自治法では、定数は上限だけ決まっている。議会で21人という結論が出た以上、行革審で19人と提案しても、市長は議会の提案に沿うと思う。</li> </ul>

<p>(坂本会長)</p>	<p>・議会の結論である定数 21 人を変えるのは困難だと思うが、その前の話として、議長なり委員長が、まずはこの審議会に対して、定数 21 人についての何らかの説明を行うべきかと思う。議会からの説明を聞いても納得できない場合は、副市長が言われた方法を、という話になるのかと思う。</p>
<p>(望月委員)</p>	<p>・この資料の最終ページには、自治会連合会からの要望書があるが、この中に「必要最小限の議員定数に見直すことを強く要望する」とあるが、必要最小限がなぜ 21 人になるのかという説明を聞きたい。我々は 19 人で意見書を提出している。口頭でも構わないし、報告願いたいと思う。</p>
<p>(坂本会長)</p>	<p>・定数がどうなるか以前の問題として、説明の場を求めたいと思う。場合によっては審議会委員全員でなく、私と副会長が代表で参加することとしたい。事務局同士の調整になるかと思うが、要望書の文面を私の方で考えてみる。</p>
<p>2. 議事 (1) 実施計画について (坂本会長)</p>	<p>・では、次に進む。「(1) 第 3 次焼津市行政改革大綱実施計画について」を行う。大綱について前回審議したが、その大綱に沿った中身(実施計画)の議論を行うこととする。今日は病院の議論もあるのであまり議論できないが、事務局より説明をお願いしたい。</p>
<p>(事務局)</p>	<p>・資料 1 について説明</p>
<p>(坂本会長)</p>	<p>・何かご意見があったらお願いしたい。</p>
<p>(望月委員)</p>	<p>・大綱(案)を市長に先程提出したばかりなのに、もう大綱に基づく実施計画ができているというのは理解できない。これだけ早く実施計画ができるなら、この審議会は必要ないのではないか。おそらく今までのものを参考にして、ただつくっただけではないのか。</p>
<p>(坂本会長)</p>	<p>・実施計画は全部で 86 項目あるが、この中には既に各課で取り組んでいるが 22 年度以降も引き続き取り組むべきものも 86 項目内に含まれていると思う。前回の大綱と比べて新しくできた大綱の〈取組〉については、新規実施計画になるので、まだ各課から提出されていないものがあるということだと思う (NO. 38、67、77)。</p> <p>・86 項目をもっと増やしたほうがいい、減らしたほうがいい、こういう取組もあるのでは、といった意見を求めるのがこの会議である。新規だけでなく継続事業もこの中にあるので、この段階で実施計画がある程度できていると思う。</p>
<p>(良知委員)</p>	<p>・この実施計画でアウトプットが本当にでるのか。また、これは「改善」ではなく「改革」である。「意識改革」に関しては、企業では「OJT」が一般的で</p>

	<p>あり、指導する方もされる方も意識改革に繋がるし、お金もさほどかからない。また、PDCAをまわした結果、こういう課題があり、それに対しこういう取組をするんだ、というのが見えてこない。これでは「改革」でなく「改善」ではないか。アウトプットが出るような、費用対効果を考えた計画書でなくてはならない。</p>
(廣瀬委員)	<p>・今日実施計画を資料として提示しているということは、これは承認ということになるのか。</p>
(坂本会長)	<p>・庁内でもまだ検討中であるので、まだ完成したものでなく、今日は可能な限り意見を言っていたら、それを考慮して作成作業を進めるということ。</p>
(廣瀬委員)	<p>・「No. 23 市立総合病院改革プランの実施状況の点検・評価」については、このあとの議論により変更していただくことになろうかと思う。</p>
(杉山委員)	<p>・「行政改革」なので、市が行っている事務全体に及ぶものでないとならない。これだけでは全体とは言えないのではないか。例えば、「(1)資質を高め、意識を改革する」の「①現場に出て市民の課題解決に努める」では、人事課と保健センターだけ取組項目があるが、これだけでは我々が考えている改革にはならない。今やっている事務全体が本当に市民目線になっているか検証し、結果を出し、それで今の行政は市民目線に立っている行政だという前提に立ち、それをチェックしていくならわかる。それでないと、市役所全体が変わらない。実施計画をやる前に全部の事業を対象としたものにしていただきたい。</p>
(坂本会長)	<p>・従来は重点項目ということで、この程度の項目数になると思うが、今の意見はこの86項目の何倍もの事業が実際には存在するので、それらを全て対象にしてはどうかということだと思う。</p> <p>・限界があると思うが、事務局で何か案があればお願いしたい。</p>
(事務局)	<p>・実施計画を早急にとということであったので、1月中旬までに全課に依頼をし、それをまとめたものである。全ての事についてとなると、管理的な事しか記載できないかと思う。「No. 5 行政評価市民アンケート調査の実施」で、市民目線で取り組んでいるかどうかを把握できる調査は行っているが、実際に市民目線で全職場が取り組んでいるかを検証する方法はなかなか難しく、逆にご提案いただければと思う。</p>
(副市長)	<p>・良知委員からも話があり、市民目線の話もあったが、本来は新公共経営に基づいたアウトカム指標を記載すべきと思う。ベンチマーク方式をここで採用すれば、どのくらい努力したか結果がでるので、この資料1は修正をさせていただく。</p>

<p>(坂本会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要項目というか、優先順位の高いものを 86 項目記載してあるが、細かい取組も重要であるので、小項目扱いになるかもしれないが、それを活かす工夫を次回以降していければと思う。また、可能な限り数値化すべきと思う。</li> </ul>
<p>(杉山委員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全部の事業をここに記載し、進捗管理していくのは到底不可能なので、そういう意味ではなく、実施計画をやる前段として、あらゆる事業は市民目線で行う必要があるので、そういう目線で仕事ができているかどうかをチェックしてほしいということ。全部の事業を市民目線でできているかを確認し、その上で重点項目としてこのくらい出てきたということなら、それでいいと思う。</li> </ul>
<p>(五十右委員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「NO.9 改善報告の実施」で、取組内容で「平成 21 年 3 月から改善報告制度を実施している。引き続き実施していく。」とあるが、その内容を資料として提示していただきたい。結果がどうなっているか、どう改善したかを知りたい。</li> </ul>
<p>(2) 市立病院について (坂本会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・では時間がなくなってきたのでここで一旦切って、次の議題「焼津市立総合病院について」を行う。今回提示いただいた資料について説明をお願いしたい。</li> </ul>
<p>(中野企画経理課長) (鈴木管理課長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料 2-5～2-10 について説明</li> <li>・資料 2-5 について補足説明</li> </ul>
<p>(坂本会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前回の資料 2-1 をみると、平成 11 年度の繰入金（収益的収支分）は 7 億 5 千万だったが、平成 21 年度は 16 億 8 千万と増えている。収支差引も平成 11 年度は 3 億 6 千万の黒字だったのが、平成 21 年度は 8 億 5 千万の赤字となっている。未処分利益剰余金（累積赤字）も平成 11 年度の 20 億から平成 21 年度は 60 億と増えている。さらに、虎の子である現金預金残高も、平成 11 年度に 19 億 5 千万あったのが、平成 21 年度ではわずか 1 千万となってしまっている。</li> <li>・別途、焼津市立総合病院では「あり方検討会」があり、既に 5 回議論しているようだが、我々は行革審という立場で病院について考えていきたいと思う。</li> </ul>
<p>(望月委員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料 2-5 にて、職員の推移が、事務だけが際立って増えている（平成 11 年度 49 人→平成 21 年度 78 人）。これについて説明願いたい。</li> <li>・資料 2-9 の p13 に目標値が記載してあるが、具体的に平成 21 年度は何を行ったのか、平成 22 年度は何をやるのか、また、平成 23 年度末の目標値が記載されているが、わずか 2 年間でこの数字になる見込みなのか。</li> </ul>
<p>(鈴木管理課長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務員は、平成 14 年度→15 年度に 6 名増えている。これは企画部門、病診連携の充実ということで増えている。また、平成 19 年度→平成 21 年度に 15 名増えているのは、医師の負担を軽減するための医療コーディネーターの採用によるものである。</li> </ul>

<p>(望月委員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医師の負担を軽減するための秘書的な仕事をするために事務員を増やしたことはわかるが、そうすると、資料 2-10 の委託料の推移で、「電算機運用業務委託料」が 10 年間で大幅に増大しているが、コンピュータを導入しても人員削減が行われないが、何のためにコンピュータを導入しているのか。</li> <li>・ 時代の流れにより、増やさなければならないものも当然あるが、減らすべきものもあるはず。民間であれば、売上が大幅に減っているのに従業員が増えるということはある得ない。どう考えても経営努力しているとは思えない。資料 2-9 の p13 の目標値も、ただ掲げただけではないか。23 年度に達成できなかったら、誰が責任をとるのか。</li> </ul>
<p>(坂本会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ あとでまとめて整理するので、他に関連した意見があればお願いしたい。</li> </ul>
<p>(良知委員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 榛原総合病院の状況を考えながら今回の資料を見させていただいたが、その時感じたのは、望月委員の言うとおり、病院情報管理システム導入に多大な金額を投入していると感じた。固定資産からみるとかなりの金額である。情報機器を導入してもなかなか人を減らすことができないのは、私自身民間にいたのでわかるが、導入のメリットとしては、経営マネジメントに使える資料がすぐに出てくるといこと。そういう環境あるにもかかわらず、国からの指針が出なかつたら検討委員会も設置していない、また、その設置した検討委員会も対応がスピーディーでないということは、市民目線からみるとあり得ないこと。病院は対価をとれて運営しているので、経営のセンスは大変重要である。</li> <li>・ 資料 2-8 の満足度調査だが、満足度を上げるための、お金を使わない方法がある。それは「言葉の使い方」である。顧客サービスのために言葉をどう使うかが大変重要である。待ち時間に対する満足度が低い、その待ち時間をいかに利用するかが大事で、例えば糖尿病にならないための予防セミナー等を、保健師を呼んで行ったりしてみたらどうか。</li> <li>・ 交通手段も車がメインになってきており、全ての市町に全ての診療科がある必要もないので、「広域化」を重点的に考えていただきたい。</li> </ul>
<p>(小松委員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知り合いの病院事務長と話した時、病院経営を圧迫している一つの要因として「患者の医療費未払い」があると聞いたが、未収金の金額はどの程度あるのか。</li> </ul>
<p>(中野企画経理課長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 前回の資料 2-1 にて、「未収金（年度末）」とある。ただし、この数字は、患者から徴収できなかった数字と、レセプト請求を保険者に行ってまだ病院に入っていない数字（通常、レセプト請求を行った月の 2 カ月後に入ってくるので）が足されたものである。</li> </ul>
<p>(鈴木管理課長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「20 年度病院事業会計決算書」（情報公開コーナー等に有）の p5 に「未収金」</li> </ul>

	<p>という項目があるが、その内の「過年度未収金」というのが患者から徴収できなかった部分になる。平成 20 年度の決算ベースでいくと、1 億 5 千万となる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・先程の望月委員のおっしゃられた件についてだが、事務職員についての削減については 22 年度当初で減ずる方向で検討している。</li> </ul>
(中野企画経理課長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営改善に向けての今年度、来年度の取り組みについてだが、資料 2-9 の p14 に「目標達成に向けての取り組み等」を記載している。そこに記載してある 4 つの取り組みで、約 6 億円の増収を見込んでいる。</li> <li>・目標の達成については、厳しい状況にある。循環器の医師が充実すれば劇的な患者増になるかも知れないし、医師の採用に左右される点があるが、現段階では難しいと判断される。</li> </ul>
(村松委員)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標の達成に関することだが、要するに患者数を増やさずに患者 1 人あたりの単価を上げるということか。</li> </ul>
(中野企画経理課長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・p13 の「診療単価」は、診療行為や診療科に左右されるが、急性期病院では入院 4 万 5 千円と言われているので、それを目指していきたいと思っている。平成 19 年度では 3 万 6 千円だが、現在は 4 万円くらいである。ただ、全体の患者数が減っているので、単価が増えても、総収入では減っている。</li> </ul>
(廣瀬委員)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今、入院診療単価の説明をしていただいたが、外来診療単価については、p13 では平成 19 年度→23 年度で 1.5 倍を目指しているが、これについて説明していただきたい。</li> </ul>
(中野企画経理課長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外来診療単価についても、他の急性期病院では 1 万 2 千円程度が多いということと、21 年度から入院の請求は包括請求（DPC 請求）を導入しているが、入院時に行くと包括されてしまう診療行為（検査、レントゲン等）を、入院前の外来で行うことにより、外来の診療単価を上げていこうと思っている。</li> </ul>
(廣瀬委員)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1 日あたりの外来増収額は、平成 23 年度末の目標（12,000 円×1,000 人）－平成 19 年度の現状（8,249 円×1,351 人）＝855,601 円という計画を立てたということによろしいか。</li> </ul>
(中野企画経理課長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・その通り。なお、現在の外来診療単価は約 9,000 円である。</li> </ul>
(廣瀬委員)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在 25 億円の損失（実質収支）であるので、1 日当たり約 650 万円の損失になる。外来で 1 日当たり約 85 万円の増収、入院で 1 日当たり約 235 万円の増収（平成 23 年度末の目標（46,000 円×437 人）－平成 19 年度の現状（36,127 円×491 人）＝2,363,643 円）、外来・入院合計で約 320 万円の増収と見込むなら、残り 330 万円を埋める方法を考えればよいということによろしいか。</li> </ul>

(中野企画経理課長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般会計の繰り入れなしで収支を黒字にするには、その通りである。</li> </ul>
(廣瀬委員)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・この目標を達成するための資料がもう少し出てきたり、あるいは見直すだけでなく、職員の中でどうしていくか、日々の中で進めていくことが重要だと思うが、行程表がないのでわからない。</li> </ul>
(中野企画経理課長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行程表という形をつくっておらず、目標値の設定だけになってしまっているが、外来診療単価にしても、当病院の機能をフルに発揮されればこの程度の単価は可能だと考えている。その間の過程については完全には練られていない。</li> </ul>
(廣瀬委員)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人件費のコスト減と売上アップに関する業務精神的なところ、これらは企業の根幹となるものだが、ここが経営としてうまくできていないと私には見える。昔、企業に勤めていたが、こういう計画書を提出したら、鉄拳が飛んできた。</li> <li>・医師も看護師も頑張っているのはわかるし、私も病院を何としても存続させたい、そういう立場で発言するが、資料1の行革大綱実施計画の「N0.23 市立総合病院改革プランの実施状況の点検・評価」にて、「目標達成が困難である場合、全面的な見直しを行う場合もあり。」と記載されているが、それでは計画とは何ですか、という議論になってしまう。こういうことが起こる原因は「トップマネジメントのなさ」ではないか。資料2-9のp17に、「11 経営形態見直しに係る検討について」とあり、現状の地方公営企業法一部適用→全部適用に、という選択肢もあるようだが、全部適用になれば人事も含めてトップマネジメントが病院長になる。あるいは地方独立行政法人化になれば、公務員型、非公務員型とあり、人事に関しても手をつけやすくなる。</li> <li>・「焼津市立総合病院あり方検討会」があるが、この検討会で病院の組織のあり方を早急に出してもらいたい。1日650万円の赤字を積み上げているが、半年に1回開催しているのであれば、その間にどれだけ赤字が積み上がるのか。1月に1回開催してもいいのではないか。全部適用なり、独法なり答えを出し、経営権限を病院長等に一任化すべきでないか。</li> <li>・2月10日に志太榛原地域の医療を考える会というセミナーに参加し、そこで藤枝市立総合病院の毛利病院長に話を聞いてきたが、①広域連携についてはお互いに効率化の必要があり、近いうちに焼津と手を結びたい（お互い弱い診療科（焼津：循環器科 藤枝：小児科、産婦人科）を連携し合う）②病院長としての業務は9割がマネジメント、1割が医師である③人件費に関しては、手を突っ込めば大幅に改革できるが、それをしたくないので体を張って頑張っているということだった。経営のトップの立場の発言なので、説得力があるが、焼津の場合はその立場の方が不在である。全てが「経営の集約ができていない」ということに尽きるのではないか。これを早急に解決すべきである。</li> </ul>
(坂本会長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要項目に関しては我々も早い段階であり方検討会に提言したいし、市長や</li> </ul>

<p>(山本委員)</p>	<p>議長にも提出する必要があると思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資料 2-1 の「他会計負担金」が、急激に膨らんでいる。市立病院だからということで甘んじるのではなく、理想ならここがゼロになるべきである。</li> <li>・医師が減るから患者も減る、休止している循環器は診療単価が高いという話が出ているが、本来、患者が通院・入院してくるのを望んでいるわけではないので、診療単価云々より、他に改善するところがあってもいいのではないか。</li> <li>・未収金が1億5千万ほどあるということだが、対処はどうしているのか。</li> </ul>
<p>(中野企画経理課長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・未収金は医事課職員が担当しているが、そのために職員を配置し、夜間催告や訪問等を地道に行っている。支払能力がない患者もいるので、一番苦慮している問題である。</li> </ul>
<p>(坂本会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間がなくなってきて申し訳ないが、来月の審議会で、行革大綱の実施計画と病院についてもう一度議論したい。</li> <li>・あり方検討会とは違う切り口で議論しており、非常に新鮮に感じている。検討委員会にも情報を提供したほうがいいと思う。</li> <li>・今日の内容をまとめると、一つ目として、事務が減って医師・看護師が増えた例は知っているが、焼津のように医師が減って事務が増えたというのはあまり聞いたことがない。私の知っている限り、定数管理を行っても本体は減っているが、消防や病院は増えているのが一般的状況である。それは高齢化社会である以上、医師・看護師が増えて、結果増えるということは許されることであるが、一般事務が増えて、それで全体が増えるというのはおかしいと思う。</li> <li>・二つ目としては、資料 2-9 の p13 で、19 年度と 23 年度を対比させているが、19 年度はとうの昔であり、21 年度も終わろうとしている。7 ヶ年、あるいは 10 ヶ年といった長期計画でないとならないと思う。また、先ほど委員から「何年度はどういうことを行ったのか」という質問があったが、過ぎ去った過去は提示できるはずなので、次回提示していただければ、ここで具体の議論になれると思う。</li> <li>・三つ目としては、私自身病院の研究もしている中で、国・県・市から一円ももらっていないが、赤字でない病院は全国に山ほどある。ずっと調べているが、親切・丁寧は当たり前の話で、廣瀬委員の言う通り、やはりマネジメントの問題である。焼津の場合、市長になるのか病院長になるのか事務局長になるのかわからないが、これだけ医師が減っているのに、その原因を探るために人間関係やマネジメントについても調査しないと、計画自体がそのまま終わってしまう可能性がある。会社が倒産するのも、外部要因でなく、内部崩壊が多い。あり方検討委員会では、関係医師や市長がおられるので、中々言えない環境にあると思う。この辺りも次回議論したいと思う。</li> <li>・では、次回の日程について事務局からお願いしたい。</li> </ul>

<p>(事務局)</p> <p>(坂本会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・次回は3月16日(火)9時～ 602号室で開催する。</li><li>・次回も大綱に基づく実施計画と、市立病院について議論を行う。では、以上で終了とする。</li></ul>
----------------------------	--