

## 大阪府地方独立行政法人評価委員会第1回病院部会 議事要旨

- 1 日時 平成18年12月8日(金)10時~11時36分
- 2 場所 大阪キャッスルホテル6階「鳳凰」
- 3 出席委員 松澤部会長、山谷委員、服部委員、宮嶋委員(辻本委員、中島委員は欠席)
- 4 議題 (1)大阪府立病院機構の年度評価の考え方について  
(2)その他
- 5 議事概要

### I 開会

#### <病院部会としての業務について>

○部会長より、部会としての当面の業務について、次のとおり説明があった。

- ・今年度の課題は、来年度からの年度評価に向けて、評価の考え方や評価方法を審議することである。年度評価の大きな枠組みは、公立大学法人と共通のものになると思うが、細かい部分では、大学と病院の違い、府立病院機構の特性を十分に考慮する必要がある。府立病院機構の運営の質を高めるために、どのように評価すべきなのか、議論を深めながら共通のイメージをつくりたい。
- ・年度評価の結果は、法人のPDCAサイクルの中で活かされて初めて意味がある。したがって、評価の考え方についても、評価委員会だけで決めるのではなくて、法人の意見を聞き、評価する側、される側の双方が納得できるものにしていきたい。

#### <法人の状況について>

○法人理事長から、法人の状況報告を兼ねて、次の発言があった。

- ・この4月に府立病院機構が発足して約10カ月になる。準備期間が少なかったこともあり、最初の3カ月ぐらいはかなりもたついたが、8月ぐらいからようやく軌道に乗ってきたというか、上向きの方向でデータが出てきたと感じている。
- ・毎月、理事会、事務局長会議、経営会議等を定期的で開催しているが、これらの会議を通じて、中期目標や中期計画をいかに達成するかという意識が各病院、職員の間にかかり浸透しつつあるのではないかと考えている。また、これまで5病院はばらばらであったが、互いに集まることで、それぞれの病院が意見を交換し、情報を共有することにより、お互いに協力してやっという雰囲気も出始めている。
- ・ご承知のように、府立病院機構は、医療における公的な病院に与えられた使命を達成すること、いま一つは、経営の健全化という大変難しい難題を与えられているが、中期計画を達成することによって、独立行政法人になってこれだけよくなったとい

うことを府民にぜひ示したいと思っている。この部会には、そのことを客観的に評価いただくことをお願いしたい。

## Ⅱ 議事

### (1) 大阪府立病院機構の年度評価の考え方について

#### <病院部会の当面の業務・スケジュールに関する資料説明>

○事務局より、資料1により、当面の業務内容、部会の開催スケジュール及び各回における審議内容について説明を行った。概要は次のとおり。

- ・2月までに審議を予定している案件は、「年度評価の考え方」、「中期計画の変更」、「短期借入金の借換え」の3つである。
- ・「年度評価の考え方」については、本日及び第2回部会の検討を経て、来年2月の第3回部会において部会としての案を取りまとめ、同日開催の評価委員会へ報告する予定である。その際、最終的に評価委員会として決定いただく予定である。
- ・「中期計画の変更」、「短期借入金の借換え」については、知事が評価委員会の意見を聴いて認可することになるので、部会としては、知事に対する意見を審議することとなる。第2回部会で検討を行い、第3回部会において意見書の案をまとめ、評価委員会に報告することとなる。

#### <年度評価の考え方、業務実績報告書の様式に関する資料説明>

○事務局より、資料2-1、2-2により、年度評価の考え方の骨子案（評価の考え方、評価方法、具体的手順、スケジュールなど）について説明を行った。概要は次のとおり。

- ・骨子案については、「公立大学法人の年度評価の考え方」をもとに、大学固有の項目を削除し、逆に府立病院機構の特性を踏まえた評価に関する記述を加えて整理・作成したもので、これを審議のたたき台としたい。
- ・公立大学法人の年度評価と大きく異なるのは、大学の場合、教育に関する項目を区分して、専門的な観点からの評価は行わない点である。したがって、教育に関する項目については、自己評価でも進行状況を記述式で記載するのみであり、また、評価委員会も事業の進行状況を確認するだけにとどめ、I～V、S・A～Dの5段階の評価はつけていない。

○次に、資料2-3について、資料の位置づけ、記載項目などについて、次のとおり説明した。

- ・資料2-3は、業務実績報告書の記載内容のイメージなどを示すため、公立大学法人の業務実績報告書の様式に、府立病院機構の中期目標、中期計画、年度計画の文章を書き込んだものである。
- ・なお、「自己評価の判断理由」の記載欄には、中期計画や年度計画で示されている数値指標をもとに、この程度の数値データが書けるのではないかと項目を示している。実際には、これらの数値データに加えて、定性的な記述が記載されること

になる。

#### <本日の論点に関する資料説明>

○最後に、資料2-4により、資料の位置づけ、4つの論点の具体的な内容について説明した。

- ・資料2-4は、事前説明の際に委員からいただいた意見や問題提起をもとに、事務局で整理したものであるが、これに限定せず、幅広く審議していただきたい。
- ・1つ目の論点は、医療の専門的な項目について、評価委員会としてどこまで評価すべきか、評価するとしたらどんな工夫が必要か、という問題である。「先進的な医療に関する項目」、「政策医療に関する項目」、「附属研究所等の調査研究に関する項目」などが考えられる。
- ・具体的に、「先進医療に関する項目」については、年度計画の記載内容が専門的であるため、評価委員会としてどのように評価するのか、評価結果や評価の判断理由を分かりやすく示すにはどうすべきか、という内容である。次に「政策医療に関する項目」については、政策医療の実績値だけで評価しているのか、外部要因により実績値が変動する場合にどのように評価するのか、という内容である。また、「調査研究に関する項目」については、評価委員会として研究内容を評価することは難しいので、どういう視点からの評価を行えばいいのか、という問題である。
- ・2つ目の論点としては、5病院1法人の特性を踏まえた評価をどうするかということである。まず、府立病院機構が自己評価を行う際に、5つの病院の業務実績をどのようにまとめるのか、特に、各病院の業務実績にばらつきが生じたときにどうするのかという問題であり、一方、評価委員会としては、評価委員会として5つの病院の特性を踏まえた評価をどういうふうに行うのかといった問題がある。
- ・3つ目の論点は、評価委員会が評価するにあたって、業務実績書の記載内容や提出資料をどのようにするのが望ましいのか、また、4つ目の論点は、大学と病院との違い、府立病院機構の特性を踏まえて留意すべき点は何か、という趣旨である。

#### <年度評価の考え方に関する意見交換>

○資料2-4の4つの論点をベースとして、委員の意見交換を行った。最初に、欠席しや委員から提出されている意見メモを配付し、事務局が読み上げた。主な内容は次のとおり。

- ・1つ目の論点については、そもそも評価の指標自体が十分に確立されていない現状もあり、また早急に結論が出る問題ではない。各目標に対する進捗状況を報告してもらい、その実態や実数を見て判断するしかないと思う。委員がそれぞれの立場による視点を持ち寄って意見を出し合い、委員会でそれを調整して意見書をまとめていけばいいと考えている。そのためにも、しっかりと議論を尽くすことが不可欠だと思う。
- ・2つ目の論点については、それぞれ特性の異なる5病院の業務実績を細かくチェッ

クして評価するのではなく、5病院の特性を踏まえて機構がどのように支援・方向づけをおこなってきたかを評価することが委員会の役割と理解している。

- ・3つ目の論点については、業務実績の記載内容の望ましいあり方として、数字で出せるものは数値化し、文章でないと思えないものは文章化するという具合に、臨機応変に記載していただくしかないと思う。また、少なくとも5病院の管理者、あるいは現場の声を聞かせていただいて反映できればと考えている。

○意見メモの3点目について、事務局から次のとおり、説明があった。

- ・5病院の管理者あるいは現場の声を聞いて評価に反映できれば、というご意見については、病院の視察、部会の病院での開催といったかたちで検討してまいりたい。

○次に、他の委員から、独立行政法人評価の考え方、専門的評価や政策評価との関係について、配布したメモによる説明があった。概要は次のとおり。

- ・基本的には、独立行政法人というシステムでは、サービスの質の向上と経営マネジメントの改善を目的としており、専門的な分野には入らないという大前提があろうかと思う。その意味では、医療の中身の話というのは病院のお医者さんたちにお任せして、そうじゃない部分を中心的に見ていくというのが基本的なベースとなるが、これがまた難しい議論である。
- ・配付した資料の下にある図を見ていただきたい。独立行政法人評価というのは、実はその3つの丸が重なっているところのCとEとFとGだけであり、それ以外は外れるというふうにお考えいただいたほうがよろしいと思う。
- ・典型的なものはBであるが、これは医療の世界できちんとやっていただいて、独立行政法人評価では口出しをしない、という大原則である。Aは、大阪府の知事さん、あるいは府議会議員の皆さん、あるいは大阪府民の皆さんが政策的に論議する世界であり、これも独立行政法人評価では口出しをしない。その2つが重なるDの部分も独立行政法人評価では口出しをしない、こういう区分けになろうかと思う。Cの部分は純然たる財務とかマネジメント、経営の世界であり、Eの部分は、知事が中期目標を提示されて、それについて独立行政法人が中期計画を立てられる、そういうところの議論である。
- ・Gは、医療の質の問題と専門の問題、それと例えばサービスの質の向上という議論が重なっており、非常に難しい。患者に対してわかりやすい情報として、なおかつできれば数字で示していただくというのがGの世界である。
- ・なかなかこれは難しいが、独立行政法人というのはサービスの質を改善することが目的なので、お客さんにとってわかりやすい情報をできれば数字で示していただく、なおかつ、最先端の医療ということも加味していただくということであれば、今申し上げた例になろうかと思う。そこら辺を区分けして資料2-3を見ていただければ、ある程度の疑問、あるいは疑念、危惧を解消できるのではないかなと考えている。
- ・次に、資料2-4の論点3や4については、評価の世界では、評価対象の項目が評

価できるのか否か、明確な基準が既にある。先ほど配付したメモの上の部分、SMART基準をご覧いただきたい。これはイギリスの政策目標の評価基準であるが、①具体性(Specific)、②測定可能性(Measurable)、③実現可能性(Achievable)——実行可能な目標であるかどうか、④適切性(Relevant)——何らかの目標を達成しようとした場合に、その目標を達成する手段と目標の適合性が非常に重要な問題になってくる、⑤期限明示(Timed)——スケジュールあるいは終わる時期を明示しているかどうか、の5つの基準であり、この委員会で小項目評価をやる場合には、多分、こういう基準が出てくると思われる。

- ・要するに、評価できないものを評価しろというのは無理な話であり、評価できるものはどういうものかと言われたときには、このSMART基準が出てくる。そういう目で、もう一度資料2-3を再検討していただくということがあり得るかと思う。ただし、現実にはその中期計画あるいは年度計画がもう出ているので、これは将来的な展望、あるいは来年度以降の宿題ということになるかと思う。
- ・具体的に申し上げますと、資料2-3の7ページの(10)の骨髓幹細胞云々の項目は、「やったか、やらないか」の世界であり、イエスであれば100%、ノーであれば0%と言う結論となる。そのあたりをもう一度一つひとつ吟味していくという作業がかなり大事で、やっていかざるを得ないのではないかなと感じている。
- ・以上、私の私見であり、今申し上げたことが正しいかどうかはまだ分からないが、国の独立行政法人でも、今のような議論で悩みながらやっている状況である。
- ・最後に申し上げたいのは、政策評価あるいは行政評価、医療の専門分野の評価、それから独立行政法人の評価、この3つは別の種類であり、これを一緒にすると、とてもややこしいことになるので、できれば分けて考えていただきたい。この場合の独立行政法人の評価は、多分、民間企業でやられている評価にかなり近づいていくという前提になるかと思う。

○他の委員から、4つの論点に沿って、次の意見があった。

- ・論点の1つ目については、年度計画にセットするときに、本当にこの項目が適切であったかどうかということについては、専門的知見がものすごく要るが、現時点ですでに設定されており、その項目ができたかできなかったかというのは、ある程度客観的事実として把握できるので、それが我々の評価のベースになるのではないか。年度計画の項目が適切でないという議論は、我々の到底及ぶところではないし、来年度以降にこの項目を見直す場合は、専門家が入って議論すべきことではないかと思う。
- ・2つ目の論点については、非常に悩ましいが、5病院のそれぞれのあるべき姿が計画に示されており、病院改革プログラムでも議論されているので、こうしたあるべき姿に照らした評価の重みづけを行い、評価にそれを反映させて、最終的に全体評価につなげていく、そういうやり方しかないのではないかと思う。

- ・3つ目の業務実績報告書の記載について、まず誤解がないよう確認しておきたいのは、業務実績報告書というのは評価委員会の評価のためだけの報告ではなく、法人が府民や府知事とかに実績を報告する、そういう目的の書類でもあるということである。我々の評価のためだけに出す資料ではないことにご留意いただきたい。
- ・その上で、業務実績報告書の様式に関するテクニカルな話になるが、項目別のところの記述については、数値目標があるところは問題ないと思うが、定性的な、例えば新しい施策の導入とかいった項目については、どこまでやれたかというのをまず事実として記述していただき、その後、できなかった理由、あるいは思いのたけみたいなものを区分けして記載していただきたいと思う。大学の年度評価の際に、思いのたけが先走って事実関係がよくわからない記述があり、その確認に手間取ったこともある。我々は事実だけで評価するわけではないが、まず事実関係を書いて、その後、バックグラウンドとかエクスキューズを書いていただくような記述の仕方をしていただきたい。
- ・「全体的な状況」の記述についても、単に項目別評価を集約するだけではなく、各5病院の状況を総括していただけるよう提案したい。「項目」は基本的に5病院を横断的に設定されているので、それを積み上げて集約しても、各病院の状況は我々にとって見えにくいことがある。また、木を見ても森が見えないこともあるので、「全体的な状況」のところで、各病院がこの一年でどう変わったか、あるいはどう変わらなかったというのを記述していただきたい。最後に、5病院をマネジメントする法人の立場で総括的なコメント、ここには財務とかガバナンスとか、あるいは社会的責任の観点も入ると思うが、経営管理上の視点で総括していただきたい。
- ・おそらく、府民も知事も、この1年で5病院がどういうふうに変ったかというのが一番興味のあるところだと思う。我々は病院別には評価しないが、実績報告書が我々の評価のためだけではないという趣旨から言うと、そういう書きぶりがいいのではないかと思う。この点に関しては異論もあるかと思うが、まだ時間もあるので、「全体的な状況」の書き方について十分ご検討いただきたい。

○他の委員からも、論点について次の意見があった。

- ・論点の1番については、先ほどSMART基準というのを説明していただき、こういう考え方だと評価できるのかなと感じた。先ほどもご指摘があったが、既に計画の中で設定されている以上、評価の対象にしないといけないと思う。
- ・5病院を1つの法人として評価するという点については、5病院があるので当然のことだと思う。ただ、病院の中は、収益性に富んだ病院もあれば、収益性という意味では非常に難しい病院があるように、それぞれ置かれている状況が違うと思うが、収益性だけが問題ではなくて、みんなが各病院でできることをやって、その結果、少しでもいいサービスを提供していくということが重要である。したがって、各病院の置かれている状況が違う中で、絶対金額として同じ結果を出すというので

はなく、今よりも改善できるということが重要なので、計画をつくる中で、それぞれの病院に応じた計画にしていくということが重要だと思う。

- ・60億円の不良債務解消という課題があるが、この財務上の課題を達成するために、中期計画や年度計画を具体化しているので、当然、5病院それぞれの計画、経理、会計という情報が必要になると思う。60億円の不良債務を解消するために、それぞれの病院ができる限り、置かれた状況の中でそれぞれ力を合わせてやっていくということが重要と思う。置かれた環境が悪い病院も同じだけの効果、金額的に同じ成果を出さなければならないというわけでは決していないと思う。

○委員からの意見に対して、他の委員から次の発言と問題提起があった。

- ・機構として全体を見渡した評価が最終的な評価になるとしても、それぞれの病院の特性における目標とその達成度というのを知っておきたいというか、各病院を評価するわけではないが、その状況をベースとして全体像を見るということである。
- ・病院の評価はなかなか難しい。例えば、我々の病院でも、住友19社が運営委員となって、評価委員みたいなかたちで毎年何回か評価委員会、運営委員会を開催し評価されている。これは、経営とサービスを評価対象としており、診療の内容については関知していないが、目標の達成状況をチェックし、評価している。
- ・診療科によってはどうしても構造的に赤字になるところがあるので、我々の病院の中では、同じ評価基準で評価するのではなく、科ごとに前年度よりよくする努力をしていることを評価して、全体の評価ではそれをまとめることになる。その結果をそれぞれの科にフィードバックして、一人一人のドクターに浸透させている。府立病院機構の場合は、もっと大きな規模になるが、1つの機構の下に特徴のある5つの病院があるという意味で、同じようなとらえ方をしているのかなと思う。
- ・この評価委員会では、これまでの法人評価のプロセスやルールをよく熟知した上で評価していただくことになるが、年度計画の立て方に関しては法人が独自でやっていただくというのが基本となる。ただ、実績評価ということになると、その目標が妥当であったかどうかということにも関係するので、ハードルを非常に低くしているかどうか、といった問題もあると思うが、他の法人評価ではどうしているのか、伺いたい。

○問題提起を受けて、委員から次の説明があった。

- ・基本的には、知事から示された中期目標があり、それに基づいて中期計画や年度計画を作成しているが、世間一般的な表現では、「法人に任せた」ことになる。したがって、信頼して任せた人がどれだけ実績を出したかということを見せてくれる構造になるので、世上言われるように、不信感から、きちんとコントロールすべきとか、はしの上げ下ろしまで云々すべきとかいうことではない。やはり、ベースとしては、目標を提示して、それに合わせた計画を作成し、なおかつ、その計画の進捗度を毎年毎年報告していただくことになる。その際、聞くほうの素人が聞いて

わからなければ説明責任が発生し、つまり、素人が納得できるようなレベルで説明をしていただくことになる。あくまで基本は自己評価であり、この自己評価の内容についていろいろ教えていただくのが、この委員会の場になろうかと思う。

○さらに、委員から次の問題提起があった。

- ・素人というか、専門が全然違う方が評価して共通の価値観で評価するのはなかなか難しいが、数値化をできるだけやれば評価がしやすくなることも考えられる。もちろん経営に関する項目が中心になると思うが、その点はどうなのか。

○問題提起を受けて、他の委員から次の説明があった。

- ・日本中のいろんなところで悩んでいる問題である。数字で出せば素人はわかりやすいと言うが、実は、何となくわかったような気にさせられてしまうという危険な部分もある。例えば、研究者が論文を年に何本書くかという基準の場合、それは質とレベルを落とせば1年に10本でも20本でも書けることになるが、これは素人では判断できない。
- ・お金に関しては明確に数値が出てくるが、そのほかにも、評価の世界では「アウトプット」と「アウトカム」という区別があって、サービスを何回提供した、あるいはお客さんがどれくらい入ったかというアウトプット基準と、それによってどれだけの成果があったかというアウトカム基準が非常に微妙な関係であって、府立病院機構の評価でも同じ問題が発生すると思う。我々に課せられた任務の一つは、その数字の意味がわからない場合は教えていただき、ひょっとしたらこれはアウトプット基準でいいのではないかとか、むしろアウトカム基準を出してほしいとか、そういったことをお願いすることになると思う。

○さらに、他の委員から次の意見があった。

- ・病院の場合、法人化前のデータが整理されており、年度評価の時点では、前年度実績、18年度実績、さらに19年度の数値目標を示していただくことが可能である。評価にあたっては、これら3つの数値が非常に価値のある情報になるのではないかと思う。また、数値目標が設定されていない項目についても、関連の計数があれば、参考データとしてご提示いただけるとありがたい。

○委員から新たに次の質問があった。

- ・病院を評価する何か機構があったと思うが、そういう外部からの評価というのは受けているのか。

○委員からの質問に対して、法人から次のとおり回答した。

- ・財団法人日本医療機能評価機構という病院の評価機関がある。審査の項目が8分野530項目ほどあり、この基準も定期的に改定されている。審査を受けて認証されれば、その有効期限が5年間となっており、府立病院機構では、現在、精神医療センターを除く4病院が受審している。5年に1回の更新となるので、順次更新をし

ていく予定である。

○委員から、先進的医療や政策医療に関する自己評価について、法人に対する質問があった。

- ・評価の骨格については、各委員から提示があった方向で評価はできると思う。基本的には、各病院の実績についてある程度はウォッチしながら、法人の全体像を見ていくことになる。もう一つの論点として、高度専門とか先進的な医療、政策医療をどのように評価するのか、という問題があるが、この点について、法人としての意見や考え方があればお願いしたい。

○委員からの質問に対し、法人から、次のとおり説明があった。

- ・政策医療については、知事から中期目標というかたちでミッションを示されており、それを受けて、法人が中期計画を策定し、知事の認可を得ている。したがって、目指すべき方向については、府と法人は共通のところ立っていると考えている。年度計画は中期計画をもとに立てており、策定の際には、極力数値などを入れて目標を立てたつもりである。評価の際には、この数値目標に対してどの程度実施できたのか、できるだけ客観的にお示ししたいと考えており、それを見て評価いただきたい。
- ・先進的医療の項目については、実績件数自体が少ない項目もあり、件数だけで判断するのは難しい面もあるが、例えば1件とか2件であっても、日本の中でもそう数多くされていないというケースであれば、件数の数値に加えて、我々としてどう評価しているのかというコメントをできるだけわかりやすく記述したいと考えており、それらをもとに評価をお願いしたい。
- ・調査研究の項目についても、先ほどの議論にあったように、論文の数とかではなかなか判断しにくい面もあるかと思うが、件数を示せるものについては件数を示し、研究の内容についてもわかりやすく示せるものは示したいと考えている。

○法人の説明を受け、委員から次の意見があった。

- ・調査研究に関する項目の評価に関しては、医学を専門とする立場から、評価のときに意見を言うことになる。その意味で、法人が自己評価したものについては、委員会で吟味して判断することになるかと思う。

○さらに、委員から次の質問があった。

- ・資料2-3の37番に、患者の満足度調査を18年度に実施すると挙げているが、これは既に実施されたのか。評価に際して非常に有用な情報源になりそうなのでお尋ねしたい。また、QOLの評価に非常に有用ではないのか。

○委員からの質問を受け、満足度調査の実施状況について、法人から次の説明があった。

- ・患者の満足度調査はこれまでも各病院で行ってきたが、今年度は、国立保健医療科学院が全国的に実施している満足度調査に参加することにより、他の病院との比較

が可能となった。調査は既に実施しており、今年度中に結果をいただける予定なので、またお示しさせていただく。

○これまでの議論に関連して、法人理事長から、患者満足度調査、評価のあり方などについて、次のような発言があった。

- ・患者満足度調査はかなり主観的な調査になるので、やはり他と公正に比較することが大切だと思い、たまたま国立病院が全国的にやっていた調査に参加した。他と比較するベンチマークということで意義があるのではないかと思う。
- ・基本的には、我々が立てた中期計画に基づいて評価をしていただくことでいいかと思うが、同時に、国立病院などのベンチマークと比較することも評価のひとつになるのではないか。例えば、政策医療についてはなかなか数値で表しにくいのが、国立病院でも同じように政策医療をやっているのだから、政策医療をそのように評価しているかということを通用の指標、ベンチマークとして比較していただくこともできると思っている。
- ・5カ年の中期計画を達成するということが大きな目標になっており、その達成状況を評価していただくことが大変重要になる。ただ、この5カ年計画は、不良債務の60億円を5カ年で解消するという目標が先にあり、それに合わせて、それぞれの病院がこれだけの収益を上げてこれだけの費用を節減するという考え方で作られている。実際に病院の状況を見ると、かなり厳しい状況で、不良債務64億円を解消するためには、430億円の収益に対して、毎年10何億円ずつ増やしていかななくてはならないことになる。我々も病院も、今まで経営に携わってきて、突然にそういうふうになるのは難しいということはよくわかっている。
- ・今、病院には一生懸命努力していただいているが、資料2-2にあるように、S・A～Dの評価では、ⅢからⅤが9割以上でないとB以上にならないということになると、我々に与えられた計画の達成ということから言うと、非常に厳しい状況で、恐らく1年目の評価はCかDになるのではないかと感じている。そうになると、せっかく法人化されたのに厳しい評価を受けて、元気が出てこないということも考えられるので、計画達成の困難性についても十分ご留意いただく必要があるのではないかと感じている。

○理事長の意見について、複数の委員から次のような意見があった。

- ・委員会として計画を評価するのはどうかと思うし、逆にハードルを高くせよとも言えない。もちろん、今の医療改革の厳しさ、病院経営の厳しさを理解した上で評価していくことになると思う。ただ、計画を評価するというのはいかがか。
- ・中期目標や中期計画の策定は政策的な判断の領域である。すでに知事から示され、議会が認められて提示されているので、計画自体の評価は委員会の任務ではないと思う。

○上記の議論に関連して、法人副理事長から次の発言があった。

- ・3,000名が今、一生懸命になって5病院で頑張っているのだから、元気の出るかたち

にしていきたい。評価というのは、事業を育てるということであり、それは人を育てるということだと思う。

- ・先ほどの議論の中で、やはり先進医療というのが命だと思う。私どもの法人の第一の目標に、高度先進医療をして世界に向かって医療水準を高めるというのがあり、そのために研究所と調査部門もある。3年先、5年先の日本の医療をどうするかというエンジンのところであり、ここもやはりきちんと評価されるべきで、評価の外だと言うと元気が出ないと思う。適塾を含めて大阪で医療がスタートしている、そういう自負を持って各病院が頑張っているの、そういうところを配慮していただきたい。
- ・3年後を評価していただきたいという感じがする。5年の中期では、64億円の借金は必ず返すという決意をしているので、1年目はそういうところもよく見て評価をしていただきたい。

○副理事長の意見に対して、委員から次の意見があった。

- ・評価のとらえ方として、日本人はちょっと独特なところがあるが、国際的には自己PRの性格が強い。これだけ頑張ったからもっと給料を出せとか、頑張っただけで業績を上げてどこかに引き抜かれる。野球選手なんかが典型的である。実は、この独立行政法人の評価も、1988年ごろからイギリスのマーガレット・サッチャーが始めたあのメカニズムにかなり準拠しているが、基本は、業績を上げてもっと金を取る、あるいはどこかいいところに移る、という発想であって、まさに自己PR、あるいはこれだけ頑張ったから褒めてくれと、そういうメカニズムだと考えていただきたい。副理事長のご意見には私も大賛成である。よろしくお願ひしたい。

○以上の議論に関連して、他の委員から、次の意見があった。

- ・前にも申し上げたが、5つの病院が1つの法人となって、薬品等の仕入れ窓口を1つにしたことにより、単価が安くなって購入費用が削減できるということがある。不良債務の64億円は非常に大きな数字であるが、機構としての全体のメリットを生かしていただき、できるだけ早期に不良債務を解消していただきたい。そのために一つの機構になって、そのメリットを最大限生かしていただけたらと思う。

○本日の議論について、部会長から、まとめのコメントがあった。

- ・副理事長のご発言は、僕らも十分わかった上で、プラス面というのはやはり評価して、元気が出る医療にしたいと考えている。逆に、国立大学の附属病院は、独法化してすごく元気がなくなっている。僕らがいた頃は、赤字が当たり前で先端医療とか教育研究につき込むのが国立大学の附属病院だと思っていたのに、今はお金もうけと言われて、何となく元気がなくなっている。だから、そういうことにならないような方向性を立てていただき、先ほどの意見があったように、アピールするところは堂々とアピールしていただきたい。それはそれで全うして、後の評価に関しては、やはり評価のルールがある中でどうするかという問題になってくるかと思うが、

いいところはどんどん盛り上げたいと思っている。ぜひ頑張ってください。

- ・今日の第1回目では、基本的な骨格をご説明いただき、そこにプラスして医療の専門家としての関与もコントリビュートもさせていただいた。第2回目が非常に大事になるので、本日の議論を踏まえて、事務局において各委員の意見を整理して、ブラッシュアップの作業をお願いしたい。

## (2) その他

<次回の開催日程>

○1月12日(金)10~12時で開催を予定している旨、事務局から報告があった。

## Ⅲ 閉会