

## 第2回新生匠瑳戦略会議 会議録

開催日時：平成23年1月20日（木）

午後7時00分～9時25分

開催場所：八日市場ドーム選手控室

出席委員：（学識経験者）鎌田元弘、木村乃、渡辺新

（団体推薦者）安藤建子、宇野充紘、萱森孝雄、越川竹晴、  
鈴木和彦、橋場永尚

（一般公募者）大塚榮一、岡田陽子、永野亮太、林暁男、八木幸市

（14人／名簿順）

欠席委員：（団体推薦者）越川八代枝（1人）

市出席者：（事務局/企画課）木内課長、大木副主幹、椎名主任主事（3人）

（市民病院事務局）秋山局長、市原副主幹（2人）

### 1 開 会

### 2 あ い さ つ （渡辺委員長）

（省略）

### 3 議 事

#### （1）市の懸案事項について

ア 市民病院の経営健全化について

イ JT跡地、旧小学校施設等の利活用について

[議長]

議事に入る前に、会議の議事録のホームページへの公開についてですが、毎回任意の委員2名に内容を確認してもらい、了承を得てから公開ということによる

しいですか。

[事務局]

はい。

[議長]

今回の会議録の確認については、林委員と八木委員でよろしいですか。

[委員]

はい。

[議長]

それでは議事に入っていきたいと思いますが、前回はいろいろな議論が出てきてしまい、J T跡地、旧小学校施設等の利活用について話をしたと思いますが、今日は市民病院の経営健全化について議論していきたいと思います。J T跡地、旧小学校施設等の利活用については市にとって緊急課題かもしれませんが、市民病院の健全化は市民にとって緊急課題だと思いますので、J T跡地、旧小学校施設等の利活用については次回以降に議論していきたいと思います。それでは事務局から説明をお願いします。

[事務局]

今日は市民病院事務局から秋山局長、市原副主幹の出席を得ております。資料「匝瑳市民病院経営健全化のためのこれまでの取り組み」について、秋山局長から説明をお願いします。

[市民病院事務局]

まずは、匝瑳市民病院の概要から説明をさせていただきます。匝瑳市民病院は昭和33年に八日市場市国民健康保険直営病院として開設されました。敷地面積は約19,000㎡、建物面積は約8,800㎡、許可病床数は157床であります。診療科目については、内科、外科、整形外科を中心として、消化器科、皮膚科、麻酔科、眼科、耳鼻咽喉科、泌尿器科等、現在14科目の診療を行っています。

続いて、事前にお配りいたしました資料「平成21年度匝瑳市病院事業の決算状況」をご覧ください。平成21年度は市民病院にとって非常に厳しい年であり、恒常的な医師不足や平成21年度は特に看護師の退職者が多く出たことから、一部病棟を休止せざるを得なくなりました。その結果、一般会計から多額の繰り入

れを行うことになってしまいました。

患者数及び医師数の推移については、平成8年度は21人、平成12年度は23人の常勤医師がいましたが、平成16年度から医師の臨床研修の方法が変わったため、匝瑳市民病院も含め、全国的に地方病院の医師不足が顕著になり始めました。入院患者数については、平成8年度には49,574人いた患者が平成21年度には31,324人まで減少してしまい、外来患者数についても平成8年度から平成21年度にかけ175,232人から82,288人まで減少してしまいました。

医師1人1日当たりの外来患者数については、平成8年度の20.3人から平成21年度は14.6人と減少していますが、入院患者については、それほど変わっていません。

病床利用率の推移については、平成8年度は81.7%であり、自治体病院は70%を超えれば良い方であると言われていますが、平成21年度は54.7%の利用率となっています。

続いて、資料「匝瑳市民病院経営健全化のためのこれまでの取り組み」をご覧ください。

平成15年度から平成17年度にかけ、「国保八日市場市民総合病院経営健全化計画」に基づき、経営健全化に向けた取り組みを行いました。主な取り組みとして、①診断書料等の見直し、②職員の特殊勤務手当の廃止、③診療科の見直し、④研究研修費の見直し、⑤事務職員の削減、⑥未収金対策の強化を行いました。

平成16年度には、「国保八日市場市民総合病院あり方検討委員会」を設置し、委員会から提言をいただきました。主な提言として、①3病棟体制を維持し、内科で50床、外科、整形外科で50床、回復期リハビリテーション及び亜急性期病床で50床の150床体制が可能かどうかの検討を行うこと、②市内開業医との連携を図るため、オープンベッドの設置について医師会と協議を行うこと、③入院患者用の給食業務を民間委託すること、④常勤職員を補完するためのパート職員の積極的な活用をすること、⑤医薬品、診療材料の購入方法の見直しを行うこと、⑥事務部門の市からの派遣職員を減らすこと、⑦職員提案制度の導入をすること、⑧禁煙外来、乳腺外来の開設をすること、⑨3交代制から2交代制への検討を行う等の提案をいただきました。

平成21年度から平成23年度にかけては、「国保匝瑳市民病院改革プラン」に基づき、経営の効率化、再編ネットワーク化、経営形態の見直しの視点から取り組みを行うこととしています。主な取り組みとして、①業務委託の見直し、②医薬品、材料費の削減、③女性医師、看護師確保のための院内保育所の設置、④魅力ある病院づくりのためのアンケートの実施、⑤住民向け公開講座の実施、⑥職員給与費の適正化、⑦医師の負担軽減を図るための医師事務補助作業員の導入の検討、⑧旭中央病院を中核病院とする再編・ネットワーク化の検討、⑨地方公営企業法の全部適用についての検討を行うこととしており、その中でも、①については、一部の業務において随意契約から競争入札への変更を行ったことにより経費の削減が図られ、③については看護師確保のための策として実施し、勤務している看護師からは安心して子どもを預けられるという意見を伺っています。

また、現在は「千葉県地域医療再生プログラム」に基づき、旭中央病院を拠点病院、それ以外の香取海匝医療圏の自治体病院を地域連携病院と位置づけ、各病院の役割分担を行い、旭中央病院へ集中する患者を地域連携病院に分散させることで医療再生を進めています。その中での匝瑳市民病院の役割は、2次救急対応の機能強化、手術対応の機能強化であります。

現在、来年度予算として2億円の内示を受けていますが、その中で医療機器、医療施設の充実を図っていききたいと同時に、できれば来年度から旭中央病院に設置される地域医療支援センターから医師の派遣もお願いしたいと思っています。

これまで説明してきたように、現在、医療再生プログラム、改革プラン、経営健全化計画を併せて実行しながら改革を進めているところでありますので、皆様のご意見を伺えればと思います。

また、資料「市民意識調査結果報告書」についてもご質問等ありましたら回答させていただきます。

[議長]

経営健全化計画の主な取り組みで、「③診療科の見直し」に「小児科と産婦人科を休止」とありますが、これは改善というより改悪ですよね。

また、病院改革プランについては、最終的には民営化しかないということですよ。経営形態の変更や指定管理者制度の導入、地方公営企業法の全部適用等の方策を使ってどのような病院にするかが問題だと思います。その辺については後

で議論していきたいと思います。

[委員]

市民病院の経営が悪化したのは、臨床研修制度が始まったために地方病院に医師が来なくなったことが大きな原因です。また、病院の医師や職員全体の志気の低下、医師同士のつながりの希薄化等も原因だと思われます。

経営を改善していくのは大変なことです。まずはできることから実行していくことが大事ではないかと思います。

また、職員同士のつながりや共同体意識が欠けている気がします。これを改善するためには、誰かがキーパーソンとなって病院を引っ張っていく必要があると思います。

その他、平日の夜間や休日の救急体制の取れない時間帯になると患者の受け入れを断られてしまいますが、救急の患者は入院する確率が高く、病床利用率のアップにつながるため、救急の患者の受け入れに努力してほしいと思います。

市民意識調査の結果によると、市民の半数以上が市民病院で診療を受けたことがありません。このため、市民に対して病院を利用してもらうよう積極的にアピールをしていく必要があると思います。また、外来患者が少なすぎるので、外来患者を積極的に受け入れるようにしてほしいと思います。

[議長]

皆さん、今までの話を聞いてきてどう思いますか。

[委員]

九十九里ホームでは、接遇や業務改善等のできることから実行しています。

医師不足は全国的な問題であり、九十九里ホームについても経営は厳しく、市民病院と同様の問題を抱えていると思います。

[委員]

とにかく医師の確保が重要だと思います。また、医療連携や広域医療の話が進んでいますが、旭中央病院に頼りすぎるのもどうかと思います。

医師の確保はいろいろな人脈を使い、小さな努力を続けていく必要があります。

また、来年度からの市民病院事務局長を民間から公募するというお話を伺いましたが、それはどうなりましたか。

[市民病院事務局]

私はこの3月で定年となりますが、4月以降については、外部から事務局長を呼ぶことになり、昨年末に公募を行いました。その結果、9名の応募があり、試験や面接を行った結果、適正な方が選ばれたと伺っておりますので、その方が後任になると思います。

[委員]

さきほど病院内の医師や職員の意識低下の話がありましたが、新しい事務局長には是非その点の改善をお願いしたいと思います。

[委員]

現在、病院の運営責任者は院長、市長、事務局長のうち、どなたですか。

[市民病院事務局]

市民病院の全責任は市長にありますが、運営については院長に責任があり、事務局長は院長の下で運営に携わっています。

また、現在は、院長の権限で自由に運営ができる地方公営企業法の全部適用を検討しています。

[議長]

医業収支比率はどのくらいですか。

[市民病院事務局]

医業収支比率は84.1%、経常収支比率は約98%となっています。医業収支比率というのは、100円の費用をかけて80円程度しか収益があがらないということです。

[委員]

市民病院の経営方針について、どのように考えているのかを教えてください。

[議長]

経営方針というのは難しいと思います。市民病院は自治体病院としての公共部門を担う必要がありますが、全国自治体病院の7割が赤字で一般会計から繰り入れを行っている状況です。こうしたことを考えると、公共性を保ち続けながら病院を再建するのか、それとも病院を民営化するのが問われると思います。

[市民病院事務局]

最終的には不採算部門を切り捨てるのかどうかということになると思います。

[委員]

不採算部門に税金を繰り入れすることについては、病院がどれだけ経営改善に向けた努力をしているかによって、市民の納得の仕方も変わってくるのではないかと思います。

[議長]

民営化をするとすれば、地域における政策医療としての役割が終わったと判断してよろしいですか。

[市民病院事務局]

市民意識調査の結果によると、病院の経営形態は問わないが、今の医療を続けてほしいといった意見や、救急、夜間診療を行ってほしいといった意見が多く出ています。また、そのためには、税金を繰り入れることも仕方がないといった調査結果になっています。

[委員]

市民病院が潰れば旭中央病院も潰れると思います。現在、旭中央病院は患者が集中しており、外来患者の人数は全国トップであります。そのため、旭中央病院の医師はかなり疲弊しており、東総地区の地域医療のバランスを考えると、市民病院が無くなった場合、地域医療全体が崩壊してしまう危険性があります。

[議長]

銚子市立病院もそうですが、一旦閉鎖してしまうと再開は難しいですね。

[委員]

難しいと思います。再開するとなれば医師は集まるとは思いますが、看護師や薬剤師等は集めるのが難しいです。

[委員]

経営形態が変わり、不採算部門を切捨てた場合、採算部門としてどの診療科が残るのですか。

[委員]

医師の確保ができるという条件であれば、内科、外科、整形外科、眼科、救急辺りが残ると思います。

[議長]

基本的なこととして、医師は誰が集めてくるのですか。

[委員]

院長や事務局長、市の方も医師の招致には努力されていると思いますが、現在の医師は患者が多い都市部に集中し、地方ではなかなか集まらない傾向があります。

[議長]

病院内部で解決できない問題と解決できる問題があると思うのですが、病院の決算を見ると病院職員の給与比率が高いですよね。確か医業収入の60%ほどありましたよね。一般的には50%以上になると赤字になると言われていると思いますが。

[市民病院事務局]

匝瑳市民病院は61.3%で、黒字経営である旭中央病院は47%です。匝瑳市民病院の給与を100とすると旭中央病院は90～95程度です。

[市民病院事務局]

市民病院は民間病院に比べ、年齢の高い職員が多くなっているため、こうした実態になっていると思います。

[委員]

話は変わりますが、病院でかかった診療の未収金について、税金の滞納対策を積極的に行っているように、厳しく徴収したほうがよいのではないですか。それと人間ドックについてですが、料金の引き上げと1日の受入人数を増やすことはできないのですか。旭中央病院はもっと料金は高いですが、予約で一杯です。

[市民病院事務局]

未収金については、年間平均500万円前後生じており、文書や電話での催告や、場合によっては直接家に伺い、徴収を行っています。人間ドックについては、各診療科の医師が必要であり、全員が揃う日が限られてしまうことや、医師からは現状の体制で精一杯だと言われていることから、これ以上の対応は難しいと考えています。

[議長]

先ほど職員のモチベーションの低下といった話がありましたが、病院内部で再建しようとする動きはありますか。



[市民病院事務局]

確かに職員のモチベーションが低下しているという意見はありますが、コメディカルの人たちはかなり意識を高めながら仕事をしています。医師とコメディカルの人たちの間に意識の差があると思います。

[議長]

院長はどうか。

[市民病院事務局]

院長は精力的に仕事をしてくれていると思います。

[議長]

例えば、地方公営企業法の全部適用をすると院長の権限が強くなりますよね。

[市民病院事務局]

直接、院長とは地方公営企業法の全部適用について話をしたことはありませんが、院長は全部適用を受けたいとはあまり考えていないようです。

[委員]

一時は全部適用を受けないとどうしようもないような話をしていたこともあったと思います。院長は対外的な業務等で忙しいため、副院長あたりがキーパーソンとなり、病院内の職員のモチベーションを上げる努力をする必要があると思います。

[市民病院事務局]

職員の意識という面では、職員提案制度を使った病院に対する提案が職員から出てきています。しかし、医師と職員間のコミュニケーションの不足により、モチベーションの低下があるかもしれません。

[議長]

市民のボランティアはいないのですか。

[市民病院事務局]

市民のボランティアはいません。

[委員]

医師も事務局長も院長も問題意識は持っていて、問題の根拠や解決法もわかっていますよね。そうすると、あとは医師がモチベーションを高く持って病院の改善に取り組んでいく必要があると思います。実際に患者と接している医師の意識

が変わらないと問題は解決しないと思います。

[委員]

収益的収支決算で他会計繰入金が3億4百万円、資本的収支決算で一般会計出資基金が2億4千2百万円ありますが、これはいつから発生していますか。

[市民病院事務局]

一般会計からの助成は法律で基準が定められており、その部分は、以前から繰り入れしていました。

[委員]

市の財政支援の限度額というのはないのですか。

[市民病院事務局]

それは財政課でないと正確な把握はできませんが、以前は、2億円ほどだったのが現在は5億円を超えていることから、かなりの財政負担になっていると思います。

[委員]

市民病院に多額の税金を投入して経営をしている現在の状況は、問題があると思います。

[委員]

医師については、東総地区全体で18名の医師が不足している状況ですが、旭中央病院と千葉大学の話し合いにより、このうち12名ほどは何とかなるのではないかという状況になっています。

[議長]

看護師のほうはどうですか。

[委員]

看護師については難しい状況ですね。また、最近の看護師は待遇ではなく働きがいのある職場を選ぶ傾向がありますので、それに応えることができる環境というのも重要だと思います。

[議長]

時間もそろそろ押してきていますので、まとめていきたいと思います。

[委員]

市民病院は旭中央病院の傘下となり、データの共有や医師の確保といったメリ

ットを生かして経営していくのが良いのではないかと思います。

[委員]

ずっとお話を伺ってきましたが、この会議の中で何を求められているのかが見えてこない状況では話ができないですね。市の個別課題とまちづくり全体の大きな話が一緒になってしまっており、この会議で何を議論していけば良いのかがわかりません。その辺は事務局いかがですか。

[事務局]

病院問題についてはこれまでもいろいろな議論が続けられてきました。この場でも経営形態や統合といったご意見が出ましたが、市としてもこうした大きな部分まで含めて議論しなければならず、これについては、市独自で議論しても市民に受け入れられないということがあります。このため、戦略会議では市民の理解を得るための方向性をご提言いただき、それを市長に報告できればと考えています。

[委員]

では、この会議では経営形態の大きな仕組みを議論すればよいのですね。

[事務局]

そうしたことも含め、戦略会議としてのご提言をいただければと思います。

[議長]

病院としては地方公営企業法の全部適用をめざしたいということですよ。

[市民病院事務局]

経営形態の一つとして考えています。

[議長]

自治体病院としての公共部門を残して経営していくのか、不採算部門を切って民営化を図るのかの議論はしていますか。

[市民病院事務局]

そこまでの議論はしていません。

[議長]

今後の再建の方向として、自治体病院としての公共部門を残しながらどういう形の病院をつくっていくのかを病院側から理念を出してもらわないと難しいのではないのでしょうか。

[委員]

病院の職員が市の職員であるならば、職員の異動はできますか。

[市民病院事務局]

看護師職が市の職員となる場合には手続きが必要ですが、基本的にはできます。

[委員]

先ほど人件費の話がありましたが、病院の基本はおもてなしの精神だと思っています。人件費が高額であるならば、素晴らしいサービスが提供できる病院であるはずで、それがそうではないとすれば、医師を増やしたりしても問題は解決しないのではないかという懸念もあります。

[議長]

これまで自治体病院が担ってきた公共部門が、現在は評価されなくなってきているのだと思います。今の時代に合った存在意義を主張しなければならないと思います。

[市民病院事務局]

現在与えられている病院環境の中で何かをしようとする制約が多すぎます。病床を増やすことが可能であれば話は別ですが、現在の病院をどうしていくのかについて、行政が抱える制約の中で考えていくのか、それとも制約のない柔軟な思考で考えていくのかが重要ではないかと思っています。

改革プランを始め、行政が考えているプランとは違った、皆さんの柔軟な思考から方向性が見えれば一番良いのではないかと思っています。

[委員]

まず、市民病院のあり方として、患者がいなくても置いておく必要がある存在なのか、経営が成り立つなら置いておく存在なのかをはっきりさせる必要があると思います。国の公立病院改革ガイドラインは後者の存在を意識してつくられています。このため、無駄を承知で病院を置いておいても良いといった存在とするならば、問題は市民からコンセンサスを得られるかどうかだと思います。

病院のあり方と病院経営を成り立たせるための議論を一緒にしてはいけないと思います。経営を改善していくためには、無理矢理にでも市民を病院に呼ぶことです。とにかく市民を病院に呼ぶ運動をする、そうすれば問題は解決するはずで、あとは医師や看護師の働く環境づくりや医療機器を低価格で仕入れること

も重要だと思います。

また、地方公営企業法の全部適用をした場合、職員の任用替えも有効な方法だと思います。

[議長]

現在、医療機器の共同購入は行っていますか。

[市民病院事務局]

現在は行っていないですが、新たな共同購入方法を検討しています。

[議長]

現在の状況で考えられる再建の方向としては総合病院化ですか。

[委員]

旭中央病院との関連もありますが、現在それは考えられないと思います。

病院を残すという原則のもと、市の財政負担を軽減し、病院の中で何とかやっ  
ていかなければならないと思います。また、医師派遣も予定されていますので、  
病院の中で何とか赤字を小さくしていく努力が必要だと思います。また、市の医  
師会としても市民病院を支えていこうと考えています。

[議長]

そうすると市民病院の位置づけはどうなってくるのでしょうか。

[委員]

市民病院の特徴として、通院の便利さ、市内の個人病院ではできない診療がで  
きること等があげられると思います。今後は旭中央病院とお互いに十分に連携し、  
補完しあえる存在になることが必要だと思います。

[議長]

もう結論めいたものは見えていますよね。市民病院の役割を明確にし、削ると  
ころは削り、医療環境は整備する、そして特に地方公営企業法の全部適用をする  
ならば、院長のリーダーシップを発揮してもらうことが重要ではないですかね。

[委員]

地方公営企業法の全部適用をした場合、管理者は院長ですか、それとも事務局  
長ですか。

[市民病院事務局]

院長です。

[委員]

それは議論されましたか。

[市民病院事務局]

私は院長しかなれないと思っています。

[委員]

地方公営企業法の全部適用をするならば、院長にリーダーシップがあることを病院の職員全体にきちんと理解してもらわないといけないと思います。

[市民病院事務局]

私は院長が管理者であるのがベストだと思います。病院を運営していくにはいろいろな形態があり、管理者が事務局長という病院もありますが、それだと院長権限が薄くなってしまい、実際、運営がうまくいっていない病院も見受けられます。このため、やはり病院は医師が管理者になるべきだと思います。

[議長]

市民病院の問題については、この会議で出た意見を参考にいただければと思います。また、冒頭でも話したとおり、J T跡地、旧小学校施設等の利活用について2、3月に集中して議論したいと思いますが、何かご意見のある方はいますか。

[委員]

今回の病院問題にしてもそうですが、市への投書のような形でコメントとしてまとめなくて良いですか。

[議長]

事務局いかがですか。

[事務局]

場合によっては方向性ということになってしまうかもしれませんが、最終的には戦略会議としてのご提言をいただきたいと思います。

[議長]

第1回の会議資料の中にJ T跡地については4月までに提案書を作成するとなりましたよね。

[事務局]

J T跡地の利活用については市の緊急的な課題でありますので、有効な意見が

出れば市長の判断により、年度途中からでも実施したいと考えています。

ただし、あくまで戦略会議での検討経過によって変わってくることもあると思いますので、必要であればスケジュールの再調整も検討したいと考えています。

[議長]

市の都市計画はどうなっていますか。

[事務局]

現在、市の都市計画マスタープランを平成22年度中に策定する予定です。

[議長]

それは資料提供することはできますか。

[事務局]

現在、パブリックコメントを行っているところですので、今の時点での計画(案)を資料提供することは可能です。

[委員]

J T跡地の利活用についても、案ができた段階でパブリックコメントを行うべきではないですか。また、利活用について検討し、それを実施していくと思いますが、それにしてもスケジュール的に短すぎるのではないのでしょうか。

[議長]

スケジュールは念頭に置きますが、少し時間をかけて検討してもよろしいですか。

[事務局]

今までの戦略会議のあり方やスケジュールについての議論は市長、副市長へ報告し、協議させていただきます。

[議長]

事務局としては、4月までに何を出してほしいと考えていますか。

[事務局]

J T跡地の利活用についての基本的な方向性を出していただければと考えています。その方向性に沿って市としての検討をしていきたいと思えます。

[委員]

市民協働についてはどのように考えれば良いですか。

[事務局]

前回の会議の議論でも出ましたが、各課題の解決方法はある程度見えていると思います。問題は市民協働も含め、いかにしてそれを実行するかだと思いますので、その部分も含めてこの会議で検討をお願いしたいと思います。

[議長]

時間も過ぎているところですので、議論はそろそろ終わりにしたいと思います。事務局から何かありますか。

[事務局]

本日配布した資料3ページに「J T跡地 取得・維持管理経費」、4ページに「旧飯高小学校、旧飯高保育所 施設維持管理経費」について記載されていますので参考にしてください。

また、5ページの「今後の運営について」ですが、次回会議の開催について皆さんの合意を得て決めたいと思いますので、会議時間についてA、B、C案の中から決めていただきたいと思います。

[議長]

皆さん会議時間についてどうですか。

(話し合いの結果、A案に決定)

[議長]

それでは本日はこれで会議終了となります。

[事務局]

ありがとうございました。

6 開 会