

中標津町長

西 村 穰 様

町立中標津病院への提言書

令和元年9月13日

中 標 津 町 議 会

病院の近未来を検討する特別委員会

目 次

I	はじめに	P 2
II	病院マネジメント（経営管理）に関して	P 3
1	一般会計繰入金の抑制について	
2	職員の意識改革と外部評価の採用について	
3	事務職員におけるガバナンス（統治・管理）の強化について	
4	地域医療連携について	
5	新経営改革プランの「見える化」について	
III	医師及びスタッフの確保対策に関して	P 6
1	医師確保について	
2	医療スタッフ確保について	
IV	おわりに	P 7
	病院の近未来を検討する特別委員会開催経過	P 8

I はじめに

地域における基幹的な公的医療機関として、地域医療の確保のため重要な役割を果たす公立病院は、近年、その多くにおいて経営状況が悪化するとともに、医師不足のため診療体制の縮小を余儀なくされる等、経営環境や医療提供体制の維持が極めて厳しい状況になっています。

町立中標津病院（以下、「町立病院」という。）においては平成29年に「新経営改革プラン」が策定され、持続可能な経営の確保に努めた結果、患者数は回復傾向にあるものの、常勤医師や看護師等の不足のため抜本的な経営改善には至らず危機的な経営状況であることから、議会として「病院の近未来を検討する特別委員会」を設置し、町財政の健全化と地域医療の在り方を共に模索してきました。

当委員会として最初に実施した病院に対する「町民アンケート」では、外来診療においては近くて複数の診療科がある等多くのメリットが示されましたが、医師と患者の対話の充実度や、診断結果に関する評価に対して改善要望も寄せられました。入院医療においては概ね高評価であり、病院運営においては常勤医師確保のための環境整備や、住民との接点の必要性、ほかに人工透析の拡充、他病院との連携強化等の意見も多く示されました。

また、平成29年10月、札幌市で行われた総務省主催の「病院事業経営実務講習会」に、全委員が「病院の応援団」との心構えで参加し、病床利用率の低い病院の統廃合、2025年問題を解決するための地域医療構想等、地方病院の抱える問題について病院の現状と重ね合わせながら受講しました。

さらに、平成30年8月、3市（千歳市・土別市・赤平市）の市立病院視察研修を行い、各病院が財政健全化に資するため、経営改善・医師確保対策・地域包括ケア病床導入等に変な努力を重ね取り組み、地域病院としての存続に大きな成果を出していることに深い感銘を受けました。

町立病院としても、平成30年8月、令和元年7月の2度に渡り「地域医療講演会」を開催し、多くの地域住民に参加いただき町立病院の現状理解に努めていただいたことは高く評価いたします。昨年の講演会では、北大第2外科教授の平野先生より「中標津病院には最新のテクノロジーがあるので、安心して病院に来てください。我々第2外科も全力で応援します。」との大変心強い言葉をいただき感激いたしました。

特別委員会の設置より2年半が経過し、幾度となく病院長・医療スタッフとの懇談・意見交換を踏まえ、町立病院のさらなる経営改善に向け慎重に検討した内容を、次のとおり提言いたします。

Ⅱ 病院マネジメント（経営管理）に関して

1 一般会計繰入金の抑制について

一般会計繰入金が年々増加傾向で、その額は平成 26 年度に 15 億円以上に膨らみ、平成 28 年度決算からは資金不足比率も発生しています。一般的に企業会計では独立採算性が求められていますが、町立病院の現状としては長年に渡り一般会計繰入金に大きく依存した病院運営となっており、現状のままでは経営改善には至らず、町財政を切り崩して収支均衡を図っていくことになります。

しかし、今後、山積している行政課題を抱えている当町の深刻な財政見通しを考慮すると、これ以上の一般会計繰入金を容認できる状況ではなく、これまで以上に大胆な経費削減や経営効率化を早急に図ることを強く求めます。

一方、平成 30 年に北大第 2 外科の医師が着任し腹腔鏡等各種手術件数が増えたことや、本年 5 月からの腎臓内科診療開始、また、本年 7 月より眼科の出張医師による白内障手術が 5 年ぶりに再開できたことは、新たな医療の提供及び患者数の増加に繋がることであり、経営状況が厳しい現状において大変喜ばしいことであるとともに、院長をはじめ町立病院挙げての粘り強い取り組みの賜物であると大いに評価し、深く敬意を表します。

なお、出張医師に係る多額の人件費抑制のため、常勤の総合診療医師による当直の可能性の模索等、さらなる経営改善のために研究すべき課題は多く、なかでも地域包括ケア病床の早期開始は、最重要課題として取り組むべきと申し上げます。過去に地域包括ケア病床の担当として医師を招聘しましたが、いまだ実現に至っておりません。試算によれば、20 床の病床を開始した場合、年間で 6 千万円～8 千万円の増収に繋がるとの報告を病院長より伺いましたが、開設できない理由の最たるものが看護師不足であれば、さらなる看護師確保対策の努力はもとより、充足数になるまでは各病棟の勤務体制の見直しを行い地域包括ケア病床配置の調整をする等、一日も早い開始を望みます。

2 職員の意識改革と外部評価の採用について

視察先の一つであった「あかびら市立病院」を抱える赤平市は、平成 19 年に財政健全化法が成立したことに伴い、財政再生団体に転落する危機に直面しましたが、その大きな要因は病院会計の多額の不良債務にありました。その後赤平市は、北海道や総務省の支援を受けながら財政改革を実施し、財政再生団体への転落を回避し、現在では病院の経常収支が黒字に転換、病床稼働率も 95% を達成する等、病院改革に着実な成果を上げていました。現在も病床稼働率を維持するため、全職員に病床稼働率を示し数値を「見える化」するとともに、全職員が病院の経営状況を共有したうえで、ベッドコントロールは看護課長が担当し目標の稼働率まで執念を持ち、スタッフが一枚岩となりそれぞれの持ち場を固める努力が、高い病床稼働率維持に繋がっていることを強く感じました。

この視点で町立病院を見ると、医師から事務職員に至るまでの全職員が、新経営改革プランの目標達成のために情報共有をし、自分の立場でなすべき事が日々明確になっているか否かという点においては、脆弱であるように見受けられるのが現状ではないかと感じます。

また、市立千歳市民病院では、平成18年より病院機能評価認定を受けております。その理由については「医療サービスは、医師、看護師等様々な専門職種の職員の連携によって提供されていますが、医療の受け手である患者のニーズを踏まえ、質の高い医療を効率的に提供するためには、医療機能の一層の充実・向上を図る必要があります、医療機関の自主的な取組はもちろんのこと、第三者による中立的・客観的な立場からの評価により、その取組をさらに効果的なものにしていく（病院HPより）」ためであるとしています。認定を受けるメリットとして、適切な診療・看護はもとより、病院に必要とされる医療機能すべてにおいて一定の改善・質の向上が図られる、医療に精通した第三者機関による高い評価を得たことにより病院の信頼性が高まる、職員自ら問題意識を持ち意識改革が図られること等が挙げられています。

町立病院においても、病院機能評価認定を取得、またはそれに類する外部評価を採用することにより、全職員が使命感を持ち一丸となり経営再建のために職務に当たるきっかけとなることを期待するものです。

さらに町長の諮問機関である、「町立中標津病院運営委員会」の在り方に関しても、現在は年に1回、または2回の開催にとどまっていますが、経営実態を密に協議する委員会とするため、病院経営に見識のある者を含む等、その委員構成や開催頻度の検討の必要性、あるいは運営委員会とは別の第三者委員会設置の可能性についても、協議の余地が残されているものと考えます。

3 事務職員におけるガバナンス（統治・管理）の強化について

平成29年、総務省による「地域医療の確保と公立病院改革の推進に関する調査研究会報告書」では、事務職における病院の経営効率化のための課題として、短期間での人事異動サイクル等から、知識・能力の蓄積がままならないことが指摘されています。

昨年視察をした3病院には、プロパー職員として叩き上げのキャリアを持つ事務長や課長がおりました。共通していたことは、病院在職10年、中には20年以上の方もおり、その経験に裏付けされた経営意識と実務能力を基に、病院長とも合議の上で、経営面において強力なリーダーシップを発揮していました。

以上のことから、明確な経営方針に基づく具体的な数値目標を掲げ、着実に達成することが長期的な病院経営の収支改善、さらに増収に繋がっていることは明らかと言えます。

士別市立病院では、院長の事務的な負担を軽減し本来の業務に専念できることを目的に、副院長（医師）の他に事務方専任の副院長を配置し、職能集団として機能分化を図

っていました。

町立病院においても高い知見と経営意識、実務経験を兼ね備えた人材を副院長として、経営状況次第では例えば病院付の副町長として位置づけた人材を配置し、経営を担う要とすべきと考えます。

なお、病院事務は、専門性の高い医療事務を扱う部署でありますので、人事配置については、採用当初より病院内での異動を基本とすることで知識と経験の蓄積を図り、診療報酬やDPC（診断群分類別包括評価）等の制度変更にも的確に対応できるプロパー人材の育成を目指し、将来を見据え病院経営に秀でた管理職を配置できるような人事サイクルを構築することを提案いたします。

4 地域医療連携について

地域センター病院としての責務を果たすべく、多くの診療科を抱える町立病院では、町外患者数の割合は外来と入院を合わせ3割以上で推移しています。特に患者数の多い近隣の町に対しては、今後も町立病院の利便性をPRすることに加え、その町の病院で手術が必要と診断された患者が、町立病院で対応可能な場合でも、釧路等の病院を紹介されている状況もあります。様々な事情で、そのような紹介ルートがあるものと推察しますが、地域センター病院として切れ目のない医療を町内外に安定的かつ継続的に提供し続けていくためにも、最新のテクノロジーを備えた町立病院で手術を受けてもらえるよう、自治体間においても協力を呼び掛けていくことが必要ではないかと考えます。

また、地域にとってニーズの高い「白内障手術再開」や、周辺地域においても類のない「腎臓内科開設」、この4月よりスタートした「産後ケア事業」等特色ある取り組みについては、町立病院ホームページ、町の広報媒体、地域FM放送、内容によっては新聞の折込広告等で広く積極的に呼び掛けることが、町立病院に対する住民の関心と理解を促し、町立病院の利用者底上げに大きく寄与するものと考えます。

5 新経営改革プランの「見える化」について

新経営改革プランの事業計画によれば、平成30年度には急性期115床、回復期25床、合わせて140床に減床する目標が掲げられておりますが、令和元年度現在、病床数は休床を含め、依然199床のままです。病床再編の見通しが立っていないこと等、その要因は種々あるものと考えますが、特別交付税措置の対象となる150床未満に縮小すべきか、現病床数を維持し将来的には「療養病床導入」や「緩和ケア病床導入」の可能性を探るべきか等、これは一例に過ぎませんが、新経営改革プランの方向性と内容は必要に応じて見直し、住民にも積極的に周知すべきであります。

また、年度ごとの「経営比較分析表」や「新経営改革プランの実績」等は周知されておりますが、住民からは難解であるとの指摘が聞こえており、数値的な実績だけでは伝わりにくいことが考えられます。

今後は住民目線に立った情報開示「見える化」を前提として、収支改善等に取り組んでいる努力と、それによって導き出された結果を具体的にわかりやすく、町立病院ホームページや町の広報媒体等で周知することで、コンビニ受診の抑制や、病院を受診しようという住民の協力を仰ぐ結果に繋がることを期待するものです。

Ⅲ 医師及びスタッフの確保対策に関して

1 医師確保について

先に一般会計繰入金の抑制の項でも触れたとおり、常勤医師確保が人件費削減の要となることから、医師確保については、より効果的な対策を検討すると共に、引き続きあらゆる方策を尽くして当たっていただきたい。

しかしながら、多くの診療科を抱える町立病院にとって、全ての科に必要な数の常勤医師を置くことは難しく、費用対効果の面からも出張医師で対応するに足るだけの収益が見込めない診療科においては、新たな常勤医師が確保できるまでは暫定的に休診にする等、柔軟な対応があっても良いと考えます。

また、医師招聘にあたって、若手の医師は大都市圏の病院勤務と比べ最新の医療情報に遅れを取ることを望まないため、地方の病院勤務に対し消極的な傾向であると聞いておりますが、町立病院は多彩な診療科に、多様な患者が来る病院であるとのメリットもあります。昨今、インバウンドや北方四島も含めた外国人患者も増加傾向にあるなか、多くの症例に携わることができる町立病院は、若手の医師を招聘できる魅力ある病院として勤務対象となりうるのではと考えます。

さらに、医師派遣等で協力関係にある近隣病院との研修制度の充実、町立病院独自の専門医研修プログラム作成等研修内容の充実を図ると共に、研修に参加できる勤務体制や、過重労働を防ぐため医療補助スタッフの充実等、働きやすく自身のスキルアップにも繋がる職場環境作りを望みます。

また、これは医師全般に関わることですが、当町で生活を送るうえで居住環境整備のバックアップや、住民とのコミュニケーション等を通して、医師個人が中標津町にとって必要な存在とされていることを心から実感してもらえるような方策について考えることも、医師確保について有効であると考えます。

2 医療スタッフ確保について

慢性的な看護師及び医療技術者不足は、医師不足と同様に病院の経営を左右する重要な事案として認識し、より一層注力すべきですが、近年、募集枠を超えて修学資金貸付制度の利用者が増えていることから、今後の新人看護師等の増加に期待をします。

また、いわゆる「潜在看護師」の掘り起こしについても、看護師確保対策事業と位置

づけ実施している医療機関が多く存在することから、成功事例を調査研究する意義は大きいものと考えます。

認定看護師の資格取得については、高校卒業時、修学資金貸付制度を利用される際に、将来、町立病院で数年の実務経験の後、認定看護師の資格取得を志す者には、さらに貸付条件の優遇措置を設ける等、早い段階で将来的なレールを敷くことが医療スタッフ確保に繋がるものと考えます。

なお、現在は介護人材不足も深刻な問題ですが、なり手の少ない日本人に代わり、近年、外国人の受け入れが全国的に顕著であり、中標津町においては岩谷学園が数年後に専門学校開設を目指している状況にあります。日本語学校を終了し、当町での暮らしや就労先を求める留学生の受け皿を主たる目的として、介護分野での専門学校開設の可能性もあります。

今後、岩谷学園において地域のニーズに合わせた専門学校の開設が検討される予定ですが、行政、民間企業、議会も含め十分研究の余地があると考えられます。その結果次第では、町立病院の空き病棟を教室へ転換すること等、病床再編と併せ一切の可能性を排除することなく、様々な角度から検証を重ねていただきたいと思います。

IV おわりに

およそ2年半に渡っての「病院の近未来を検討する特別委員会」としての活動は、本提言書による委員会報告を持って一旦終了となりますが、今後も町立病院の経営健全化に向けて、議員一人ひとりが見守り寄り添いながら動向を注視していきます。

また、議会としても町立病院の「応援団」の立場から、国や北海道に対し、医師確保対策や財政支援等、地域医療の抱える諸問題について意見書や要望書を提出する考えです。

本提言書により、町立病院が地域医療の拠点として今後も存続し、地域住民に安心安全な医療提供を続けられるよう、町立病院・中標津町・中標津町議会、そして多くの地域住民が一体となり、より一層力を合わせていくことを切に願い、提言といたします。

以上

令和元年9月13日

病院の近未来を検討する特別委員会

委員長	鈴木克弘
副委員長	水石幸衛
委員	江口智子
委員	上原房子
委員	佐野弥奈美
委員	佐藤武志
委員	松村康弘

病院の近未来を検討する特別委員会開催経過

平成29年

No.	開催日	出席委員	経過概要
1	4月26日	全委員	町立病院の現況及び新経営改革プランについて報告 町民アンケート実施を決定
2	6月12日	全委員	町長と懇談を実施 町民アンケート実施内容を検討
3	6月30日	全委員	院長と懇談を実施 町民アンケート方法等について協議
4	7月21日	全委員	町立中標津病院運営委員会委員と懇談を実施 町民アンケート調査集計について協議
5	8月16日	全委員	町民アンケート調査結果報告
6	8月28日	全委員	町民アンケート調査結果概要について協議
7	9月7日	全委員	町民アンケート調査結果公表内容検討協議
8	9月14日	全委員	町民アンケート中間報告内容検討協議
9	10月6日	全委員	病院事業経営実務講習会に出席（札幌市）
10	12月7日	欠席1名	研修報告について協議 看護スタッフとの懇談について検討
11	12月15日	全委員	町立病院経営検討委員会及び現状報告

平成30年

No.	開催日	出席委員	経過概要
1	2月1日	全委員	院長、医師1名、事務長、看護部管理職6名との懇談を実施（病院講堂）
2	4月5日	全委員	町立病院の現況報告、視察研修内容検討協議
3	4月25日	全委員	視察研修内容検討協議
4	5月30日	全委員	視察研修内容決定 院長より現況報告
5	6月22日	全委員	議会報告会報告内容検討 視察研修行程及び事前資料確認協議
6	8月21日	全委員	視察研修に向けて質疑等協議
7	8月28日 8月30日	全委員	視察研修 （市立千歳市民病院・市立土別病院・あかびら市立病院）
8	10月9日	全委員	視察研修報告
9	10月30日	全委員	病院事務長外3名と懇談（視察研修報告を基に協議）
10	12月5日	全委員	町長より現況報告及び懇談（副町長、事務長同席）

平成31年

No.	開催日	出席委員	経過概要
1	4月22日	全委員	院長、病院事務長と懇談を実施 提言書検討協議
2	5月14日	全委員	提言書検討協議

令和元年

No.	開催日	出席委員	経過概要
1	7月12日	全委員	提言書検討協議内容確認
2	7月22日	全委員	提言書検討協議内容確認
3	9月4日	全委員	提言書検討協議内容最終確認