

津島市民病院 経営改革に関する

答 申 書

平成 1 8 年 1 1 月 6 日

津島市民病院改革委員会

< はじめに >

津島市民病院は、愛知県西部の海部地区に位置する人口約 6 万 5 千人の津島市が昭和 18 年に開設した自治体立病院であり、開設以来「市民のための病院」として、津島市及び周辺住民の医療を支えてきた。

本院は、一般病床 375 床、回復期リハビリ病棟 47 床、緩和ケア病棟 18 床、合計 440 床を有し、診療科は内科、消化器科、呼吸器科、循環器科、神経内科、外科、整形外科、脳神経外科、形成外科、小児科、産婦人科、泌尿器科、眼科、耳鼻咽喉科、皮膚科、歯科口腔外科、麻酔科、放射線科、リハビリテーション科と現在 19 診療科を標榜している。

本院は、津島市及び海部医療圏の中核医療機関として、住民の初期医療から救急医療までを長年にわたって担ってきたが、医療圏の見直しにより増床（当初 289 床から 382 床、更に平成 18 年 7 月より 440 床）を重ね、また平成 9 年から 8 年近くかけて病院建物を増改築するなどの拡大傾向を続けた結果、過大投資による経営数値の悪化が続き、平成 17 年度末で 30 億円を超える累積損失が計上されることとなった。

開設者の津島市も同様に厳しい財務状況に陥っており、津島市は平成 16 年度から 3 ヶ年計画による「財政改革推進プラン」を推進中であり、今回の市民病院の経営改革についても津島市がイニシアチブを取って進めてきた。

このような背景のもと、津島市から市民病院の経営改革について諮問を受けた有識者で構成する津島市民病院改革委員会は、平成 18 年 7 月からその改革案の検討に入った。

この提言に示された方策を達成するためには大胆な改革が必要となる。市民の貴重な財産である津島市民病院の運営を今後も継続していくために、改革への真摯な取り組みを期待する。

津島市民病院改革委員会

委員長 長 隆

Ⅰ 安定的な経営機能確立のための目標設定

1 収支均衡

今後、津島市民病院が、市民の理解を得つつ、安定的な経営を行っていくためには、早急に収支を均衡させ、病院経営を安定させる必要がある。

津島市民病院の経営悪化の要因として、病院職員の病院経営の意識の薄さ、経営能力を超えた豪華な病院の建築がある。このことが、診療報酬縮減政策や新臨床研修制度などを原因とする医師不足など社会環境の大幅な変化に対応できない病院の経営体質を生んでいる。

市及び病院関係者は、今日の経営状況に至ったことを真摯に反省し、本気になって改革に取り組む必要がある。

このため、当面は、病院の存続のための緊急かつ絶対に達成しなければならない目標として、建物建築費に係る減価償却費について高額な（民間病院の平均建築費用を超える）部分の年額約3億4,580万円と、その元利償還利息年額約5,500万円の、合計年額約4億80万円を除いて、単年度収支均衡を平成19年度中に達成する必要がある。これは、自治体病院として存続していくための最低限の条件である。そのためにはランニングコストの縮小が必須である。経営指標が実質収益対経営費用比率目標を100%以上、病床利用率95%以上、平均在院日数14日以内、を目指す。

これらの経営指標を達成させるため、病院は収益・費用の中期の実施計画を綿密に定め、市が毎月精査して達成度合いをチェックし、新設する経営評価委員会に報告し定期的に評価を受けることとする。

なお、一般会計繰入については、明確な基準の下に、市から適正額が繰入されることを前提とする。

安定的な経営機能確立のための改善策

安定的に津島市民病院の経営を行っていくために、以下の項目について病院長と津島市は月1回、現状報告と協議を行うこととする。これにより、院長が権限を十分に行使できることを目指し、市はこれを全面的にバックアップすると共に、具体的なアクションプランを作成することとする。

1 人材の育成

(1) 内科医の確保と診療科間の協力体制の強化

現在、江別市民病院、組合立成東病院、阿賀野市立水原郷病院、舞鶴市民病院など、内科医の大量退職を契機とした病院機能の崩壊がマスコミに報道されている。これらの病院は、市及び病院幹部の内科医の勤務状況に対する不理解、低い待遇、過酷な労働条件が、結果として内科医のやる気の喪失を生み、大量の退職という結果を招いている。

内科医の大量退職は、病床利用率の大幅な減少、救急の受け入れ困難など、市民生活や病院経営に致命的な影響を与える。内科医を安定的に確保することは、自治体病院にとって危機管理の観点からも最優先に行う課題である。

津島市民病院においても、現在、内科医の退職者が続出しており、著しく不足している状況である。現時点でも、他の診療科に比べた内科医の不足が、結果として病床利用率の低迷を招く大きな要因となっている。早急に適正数の内科医を確保すると共に各診療科間の協力体制を強化して内科中心の診療体制を築くことが、津島市民病院の安定的な経営に必要である。救急医療については当医療圏内の救急医療システムに参加して救急患者に対応する。

医師給与の支給方法を見直し、職務に見合った適切な報酬の支払いなど処遇の改善を行うことが重要である。また、内科医確保については、従来の大学医局からの派遣に加え、民間の医師紹介のエージェントの活用など多様な医師確保策について検討すべきである。さらに、

内科医及び看護師の副病院長への登用を直ちに実施し、バランスの取れた病院の運営を行うこととする。

看護体制は7:1配置を継続することとし、看護師不足で収益が低下しないよう、看護師確保に努める。

(2) 診療科と病床数の見直し

安定的な病院経営を目指すために全ての診療科について収支状況を検討し、採算割れしている診療科についてはその原因を分析し、平成19年3月までに収支バランスが取れる対策を講ずる。その計画作成が出来ない場合は、平成19年3月を以って縮小又は廃止する。医療機器のうち使用していない、或いは使用頻度の低いものについては、経営面から運用のあり方を検討すべきである。

病床数については、今後病床利用率を高める努力が必要であるが、ある一定期間（例えば1年）経過しても病棟単位（50床）以上の空床が引続き存在する場合は、相当する病棟の休止と休止病棟の有効活用、余剰職員の適切な配置換えや削減を行う。

(3) 病診連携の徹底と夕方診療の薦め

病診の連携を徹底し、診療所からの患者の照会に対して、医師が即日返信を行うシステムを確立し、評価委員会は医師ごとの実施状況を査定する。また、夕方診療（午後5時ないし7時から10時まで地区の医師会と協力して小児外来・救急等地域で不足する医療を病院で執務して貰う制度で病院加算も取れる）を津島市の補助事業として、市の主導により実施し、不足する診療科（小児科・内科等）の勤務医師の負担軽減に努めることとする。これは東京都中央区と聖路加国際総合病院で実施されている制度であり、住民・医師共々評価が高く、財政的にも効率的である。

(4) 職員の意識改革と研修の充実

今日の津島市民病院の経営悪化を招いた要因として、職員の「親方日の丸」的な、経営を意識しない病院経営があった。津島市民病院が安定的に経営を行っていくためには、職員の意識改革が絶対に必要である。津島市民病院は、自分たちの職場であり、経営が悪ければ職を失う可能性さえあるということを意識し、「当事者」意識を持って仕事に取り組む必要がある。

他の病院に比して、津島市民病院の職員に最も欠けているのが、コスト意識である。安易に高額の委託を行うなど、諸費用が膨張している現状を踏まえ、一般事務職員、医療職員を含めて病院経営に係るコストについての研修を早急に実施することとする。併せて、病院の職場風土の変革のための研修を行い、病院改革の機運を高めていくことを目指す。

また、医事課員は医療職員と同等の医療に関する知識を有するだけでなく、診療報酬請求については全員、プロとして医療職員以上の知識と資格を身につける必要がある（例えば権威ある「診療報酬請求事務能力認定試験」に早期に合格させること等）。このため、医療事務の技能研修を定期的に受けるとともに、外部機関によるチェックを受け、向上を図る必要がある。

その他、病院として、他の病院に対して競争力のある、質の高い医療を提供するためには、職員の医療知識とスキルの向上を図ることが重要である。職員が知的向上心を満たすことのできる職場は、病院全体の医療水準の向上と共に、優秀な医療スタッフの離職率の低下にもつながる。各職種の医療に関する知識とスキルを高めるため、職員が認定や資格を取得するように努める。このため、資格等を取得しやすい環境や、取得した資格等が発揮しやすい環境を整える。

2 予算編成

予算の編成については、院長に地方公営企業法の全部適用と同等の権限と裁量を与え、市は助言に徹する。院長は、限られた予算の中で知恵を絞って予算の分配を行う（予算は無限ではない）。権限と裁量を与えられた上で、当面の目標である平成19年度中の収支均衡が達成できた場合には、平成20年4月以降は地方公営企業法の全部適用とし、事業管理者を置く。

3 人事

人事についても、予算編成と同様に院長に権限と裁量を直ちに与える。

事務職員は、津島市役所の中でも最も優秀な職員を配置し、任期別任用制を採用する。また、事務の仕事の大改革を行うため、できるだけ早急に、泉大津市民病院や八尾市立病院の事例を参考に、事務の包括委託も検討する。医事に関する能力のない職員は病院の管理職には選任しない。

4 給与制度

「努力した職員は報われる」「働かない職員は給料が減らされ、場合によっては職を失う」という、一般の社会（市民の目）から見れば当たり前のことが実現するように、給与制度の見直しを行う。

（1）医師給与の増額の検討

医師については民間より平均給与が低いことから、給与の増額を検討すると共に、平成19年度より業績評価を行って成果給を取入れ、能力の高い医師を招聘出来る魅力ある給与体系を作成し、具体的金額の提示と併せて実施する。

（2）人事評価制度の導入

（医師以外の）医療職及び事務職の給料を見直し、平成19年度より民間水準や他の公的病院並みに下げる。

また、経験や知識を含めた職員の能力別給与（職能給）、職務の内容と責任に応じた給与（職務給）制度を平成19年度より導入し、能力向上と勤務実績を適切に評価し、昇給・昇格と連動させた制度を構築する。

（3）賞与への評価制度導入

業務改善の実績をボーナスへ反映させるなど、業務改善を促すような賞与体系とする。

（4）特殊勤務手当の見直し

特殊勤務手当は、本来業務との関連を整理したうえで、その存廃や支給範囲の見直しを行う。

経営形態について

現在当病院は地方公営企業法の一部適用で運営されているが、平成19年度中の収支均衡が達成出来た場合には、平成20年4月以降は地方公営企業法の全部適用とし、管理者に対し法で定める人事・予算を含む大幅な権限を付与する。しかしながら収支均衡が達成できない、病院職員の意識改革ができないということになれば、公設公営の経営形態は断念しなければならない。その場合地方独立行政法人（非公務員型）、指定管理者制度による公設民営等が選択肢となる。判断時期は平成19年度末とする。

経営評価委員会による評価と開示

津島市民病院は新たに経営評価委員会を設置し、毎年9月と3月の半期ごとに経営状況を報告し、その評価を受け、これをホームページで住民に開示する。

津島市民病院改革委員会 委員名簿

氏 名	所 属	備 考
長 隆	東日本税理士法人代表社員 (税理士・公認会計士)	委員長
小山田 恵	全国自治体病院協議会 会長	
稲垣 春夫	トヨタ記念病院 院長	
松崎 安孝	津島市民病院 院長	副委員長
村田 利郎	津島市 参与	

アドバイザー

相津 晴洋	愛知県総務部市町村課課長補佐
鵜飼 康則	愛知県海部事務所行政防災課長
田中 大三	愛知県津島保健所次長兼総務企画課長

津島市民病院改革委員会の開催状況

回数	開催日	主な協議事項等
第 1 回	平成 18 年 7 月 11 日 (火)	津島市民病院の概要と経営状況 調査の発表
第 2 回	平成 18 年 10 月 6 日 (金)	津島市民病院の経営改善取組状 況の説明 広域医療における津島市民病院 の役割 報告書案 (委員長試案) の提示
第 3 回	平成 18 年 11 月 6 日 (月)	津島市民病院改革委員会報告書 (案) の検討
	平成 18 年 11 月 6 日 (月)	答申書の提出

津島市民病院改革委員会設置要綱

(設置及び目的)

第1条 津島市民病院(以下「市民病院」という。)は経営健全化のために必要な改革について市長の諮問に応ずるため、津島市民病院改革委員会(以下「委員会」という。)を置く。

(所掌事務)

第2条 委員会は、次に掲げる事項について協議し、及び検討し、市長に意見を述べる。

- (1) 市民病院の経営体制の在り方に関する事項
- (2) 市民病院の経営改善及び改革に関する事項
- (3) 自治体が設置する病院間の連携の推進に関する事項
- (4) 医師、看護師等の相互派遣に関する事項
- (5) その他経営改革に必要と認める事項

(委員)

第3条 委員会は、委員5名で組織する。

- 2 委員は、病院の経営改革に関し、高い知見を有する者のうちから市長が委嘱する。
- 3 委員の任期は平成18年12月31日までとする。

(委員長)

第4条 委員会に委員長を置き、委員の互選により定める。

- 2 委員長は会務を総理し、委員会を代表する。
- 3 委員長に事故があるときまたは委員長が欠けたときは、あらかじめその指名する委員がその職務を代理する。

(会議)

第5条 委員会の会議は、委員長が召集する。

- 2 委員会の会議においては、委員長が議長となる。
- 3 委員会は所掌事務を遂行するため必要があると認めるときは、委員以外の者に出席を求め、その者の意見を聴き、又は必要な資料の提出を求めることが出来る。

(会議の経過及び結果の公表)

第6条 委員会の会議は公開する。

- 2 委員会は、会議の経過及び結果を公表するものとする。

(庶務)

第7条 委員会の庶務は、市長公室企画政策課において処理する。

(委任)

第8条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が委員会に諮って定める。

附則

1. この要綱は、平成18年4月1日から施行する。
2. この要綱は、平成18年12月31日に限り、その効力を失う。