

地域医療における市民病院のあり方に関する

中 間 答 申

佐 野 市 政 策 審 議 会

地域医療における市民病院のあり方に関する中間答申骨子

はじめに

1. これまでの市民病院における経営課題

- (1) 市民病院の現状と役割
 - 救急医療
 - へき地診療所支援病院
 - 健康福祉事業
- (2) 市民病院の課題
 - 経営論議が不十分
 - 公的病院としての役割が経営判断を鈍らせている
 - 運営費補助金のルールが不明確
 - 職員の新陳代謝が進まない
 - 経営改善策と人的見直しが連動されない
 - 病院規模に見合う適切な医師が確保できない

2. 地域医療における市民病院のあり方

- (1) 経営責任体制を確立した病院経営
 - 経営体制の検討・・・医療行為に関する責任者と病院経営に関する責任者を明確化し、経営を念頭に置いた執行体制にする。
 - 組織体制の検討・・・医療現場の活力と経営の改善手腕を発揮しやすい組織にする。
 - 職員の意識改革・・・経営に関する意識を一致させる。
- (2) 透明度の高い病院経営
 - 経営状況等の情報の積極的公開
 - 経営健全化計画（仮称）の策定
 - 医業収益率の拡大・・・医師の確保、外来患者の増加、病床利用率の向上を目指す。
 - 繰入金ルールの見直し・・・削減目標を定める。
 - 人件費の適正化・・・職員定数の見直しや業務の民間委託を積極的に行う。
 - 運営委員会の活用・・・経営改革の達成状況を運営委員会で評価する。

- (3) 市民が必要とする病院
 - 患者サービスの向上
 - 予防活動の充実
 - 積極的な広報活動
- (4) 時代の変化に対応した病院
 - 高齢化社会への対応・・・老人福祉医療をトータル的に行う病院施設として充実させる。
 - 少子化社会への対応・・・小児救急は継続し、収益の向上に努力する。
 - 慢性期医療への対応・・・透析など慢性疾患の患者に対する医療も充実させる
 - 診療科目の検討・・・必要な医療を提供するため、診療科の新設や見直しを行う。
- (5) 関係医療機関との連携強化
 - 関連大学病院との連携・・・医師の安定した確保や高度医療の対応など、関連大学病院との連携を強化する。
 - 近隣病院との連携・・・佐野厚生総合病院、佐野医師会病院、足利赤十字病院との連携を強化する。
 - 診療所や開業医との連携
 - ・・・佐野市が経営する5診療所と地域の開業医との連携を強化する。

3. 最終答申にむけて

今後は、経営責任が明確化される経営形態についての調査・審議を進める。

はじめに

佐野市政策審議会は、「佐野市民病院の現状と役割について再確認するとともに、地域医療機関として今後のあるべき姿について調査審議し、答申をいただきたい」との諮問を市長から受け、平成17年9月30日以降7回にわたり検討してきた。

検討に当たっては、まず、市民病院の概要やその役割、さらに、過去10年にわたる経営状況や旧栃木県・県南総合病院時代の経営改革の状況などを確認した。そのうえで、本市における病院や診療所、救急医療、小児医療、高齢者医療、さらに、介護事業も含めて現状と課題、地域の医療や福祉のあり方について審議を重ねたところである。

本報告は、それらの検討の内容を、1. これまでの市民病院における経営課題、2. 地域医療における市民病院のあり方、3. 最終答申にむけて、として取りまとめたものである。

1. これまでの市民病院における経営課題

(1) 市民病院の現状と役割

佐野市内には、市民病院をはじめ、佐野厚生総合病院、佐野医師会病院、佐野中央病院、両毛病院の5病院があるが、一般診療病院は両毛病院を除く4病院である。

このうち市民病院は、佐野市の北部地域における唯一の病院であり、昭和49年の開院から地域の中核医療機関として、その使命を担って30年余りが経過した。

佐野市の北部における地域医療の特徴として、開業医が多い南部地域と比較して、開業医が少なく、特に飛騨・野上・氷室地区等には開業医がいないことがまずあげられる。そこで、これまで公的医療機関である市民病院や診療所が、地元に着目して地域医療を支えていた。

市民病院には、地域住民のニーズに答えるために診療科を増設し、医療の総合施設として発展してきた歴史がある。さらに近年は、周辺地域で急速に高齢化が進行しているため介護老人保健施設あそヘルホス、訪問看護ステーション、訪問介護事業所、居宅介護支援事業所、地域型在宅介護支援センターの設置なども行っている。

また、地域医療について次の役割も担っている。

救急医療

- ・2次救急に対応するために、佐野厚生総合病院、足利赤十字病院を合わせて、

- 佐野・足利地域の病院群輪番制病院として診療にあたっている。
- ・小児救急に対応するために、市内の22時30分以降の夜間初期救急を佐野厚生総合病院と分担して実施している。

へき地診療所支援病院

- ・市内に5ヶ所ある市立診療所のうち、常盤診療所を除く、飛駒・新合・野上・氷室の4診療所に対し、へき地診療所支援病院として支援を行っている。

健康福祉事業

- ・企業の集団検診に応じるほか、地域住民の予防接種を実施している。
- ・佐野・田沼・葛生でこれまで別々に実施されていた、健康福祉部所管の高齢者対策事業及び障害者対策事業である「緊急通報システム」の通報先を平成17年度から一括して受入し、緊急時の相談に応じている。

(2) 市民病院の課題

これまで市民病院は、その地域性や時代のニーズにあわせて、施設等を整備し、佐野市北部地域における拠点病院として重要な役割を果たしてきた。

しかし、新医師臨床研修制度の導入や診療報酬の引き下げ、さらに開業医を志向する医師の増加など、医療をめぐる環境が大きく変化してきたが、これらの変化に対し、医師の確保などにおいて適切に対応できず、医業収益が減少している。

そこで、これまでの市民病院のあり方について、審議会で検討を加えたところ、市民が必要とする地域医療を提供してきた病院であるが、現在、次の問題点が指摘できる。

これまで一部事務組合だったことや、病院経営という特殊な事業のため経営上の問題を論議することが不十分であった。

公的病院としての役割と不採算部門の調整が経営判断を鈍らせている。

平成2年度から経営における損失を計上するようになり、平成4年度から運営費補助が行われた。また、これまで繰出されていなかった繰出基準金については、平成7年度から総務省で定めた繰出基準に基づき繰出金を拠出するようになったものの、以後において経営赤字の補填分として運営費補助金が継続的に支出されるようになってきた。そのため、運営費補助金に対しても赤字額の一部を補助するという一方で、その支出に対するルールや支出する根拠が不明確であったほか、十分な補填が行われなかったことから、経営における損失の増大を招いた。

職員の年齢構成において事務部など高齢化している部署があり、新陳代謝が思うように進まないため、人件費の高騰を招いている。

院外処方導入など経営改善策の取組みと、人的配置の見直しが連動されず経費節減の施策が不十分となっている。また、院外処方に伴う医業収益

の減少から人件費率(医業収益に占める人件費の割合)が高くなっている。病床数に対して適切な医師が確保できず、医師の充足率不足から病棟休棟をしなくてはならない状況にある。また、医師不足から外来患者や救急患者を受入れることが不十分な体制のため、他の病院に転院せざるを得ない状況が発生している。

2 . 地域医療における市民病院のあり方

このような問題点を抱える市民病院だが、佐野市北部地域における拠点病院として、市民に対する基本的な患者サービスの向上を念頭におき、これらの低下を逸することなく取り組むという、医療の基本的方向を堅持することが必要である。

しかし、この役割を有効かつ効率的に担うには、公的医療機関としてそのあり方を十分に精査し、過去にとらわれず、時代と地域の現状を認識した上で、早急に経営基盤を確立していくことが不可欠である。

そこで、審議会は、地域の中核病院として長期、中期、短期の明確なビジョンを持つ必要があることを提言する。

長期目標は、市民病院の理念である「市民と地域社会のための、思いやりと愛情に満ちた病院」を達成することである。

そして、中期目標として「市民のニーズに即した医療を、地域の医療機関と連携して提供する」ことを病院改革の柱として掲げ、以下、短期目標として下記の諸施策を提言したい。

(1) 経営責任体制を確立した病院経営

経営体制の検討

市民病院は、これまで一部事務組合だったことや、病院経営という特殊な事業のため経営上の問題を論議することが不十分であり、経営者の病院経営に関する専門的知識が不足していたと想定され、十分な経営手腕が発揮されていなかった。

そこで、地域医療の確保という点を念頭に置きつつも、医療行為に関する責任者と病院経営に関する責任者を明確にし、お互いの権限と責任を区分し、市長の統括のもとで経営を念頭に置いた執行体制を確立すること。

組織体制の検討

内部組織については、意思決定、意思疎通の迅速化、指揮命令系統を再考し、医療現場の活力と経営の改善手腕を発揮しやすい組織体制にすること。

職員の意識改革

職員すべての目的意識を明確にし、経営に関する意識を一致させること。そして、職員の日頃の努力が成果として発揮できるようにすること。

(2) 透明度の高い病院経営

経営状況等の情報の積極的公開

病院の経営状況等の情報については、広報紙やインターネット等の媒介を通して積極的に公開すること。

経営健全化計画（仮称）の策定

病院の経営改善のためには、医業収益を増加させることと、医業費用を削減することが必要である。そのため、経営健全化に向けた具体的な目標と、その達成年度を明確にした実効性のある計画を策定し、その進捗状況を常に把握すること。

医業収益率の拡大

医業収益を増加させるために、医師の確保を最優先にすること。そして、信頼される医療機関として、検診業務を充実させるなど病院サービスの向上に努めて外来患者の増加を図ること。また、入院患者を確保できる診療科を整備し、病床利用率の向上に努め、収益性の高い利用が図れるようにすること。

繰入金ルールの見直し

一般会計からの繰入金である運営費補助金分については、削減目標を定める。なお、経営環境の変化等にも対応できる長期的展望に立ったルールを策定すること。

人件費の適正化

医業収益に対する人件費の割合は、類似した規模で、経常収支が黒字の病院の水準まで引き下げることが目標とし、職員定数の見直しや、業務の民間委託を積極的に行うこと。

なお、職員の特殊勤務手当については改めてその内容を確認し、厳正に対応するとともに、給与体系の中に能率給的なものを加味することについて検討を加えること。

運営委員会の活用

これらの経営改革の達成状況を、市民病院運営委員会で評価を行い、業務運営へ反映させる流れをつくること。

(3) 市民が必要とする病院

患者サービスの向上

患者の視点に立った環境の整備やサービスの向上に努め、患者自身からの評価による患者拡大を目指すこと。

予防活動の充実

健康診断など、地域における予防活動を、健康福祉部と協力して積極的に実施し、健康な市民も病院を利用する機会を積極的に設けるよう努力すること。

積極的な広報活動

市民病院の活動を積極的に市民に広報し、佐野市北部地域だけでなく全市民にとって市民病院の存在が実感でき、その役割を知ってもらえるよう努力すること。また、市役所をはじめとした公共機関や各事業所などに人間ドック等を利用するよう、積極的に働きかけること。

なお、現在も、健康福祉部所管事業である「緊急通報システム」を一括して受入しているが、電話相談として小児救急などにも対象範囲を拡大し、市民にサービスが伝わるよう努力すること。

(4) 時代の変化に対応した病院

高齢化社会への対応

今後、少子高齢化社会が進行し、大きく社会構造も変化するといわれている。そのなかで今後、老人人口が増加すると、療養病床の重要性は増すと考えられる。そのなかで市民病院は、介護老人保健施設「あそヘルホス」を併設する以外に、介護4事業を担い、さらに包括介護支援センターを平成18年度から設置する予定である。今後、重症化予防のためのリハビリテーションの設置等、老人福祉医療をトータル的に行う病院及び施設として、充実させること。

少子化社会への対応

少子化が進行するにともない、小児科と産婦人科に対する需要が減少していくことが予想される。しかし、開業医が減少した場合、これを維持するのは公立病院である市民病院の責務である。市民病院は、現在、小児救急の一翼を担っているが、今後も継続し、さらに収益をあげるよう努力すること。

慢性期医療への対応

高度な急性期医療への対応は、他の病院や連携する大学病院へ依頼する一方、地域で不足する透析など、慢性疾患の患者に対する分野の医療を強化すること。

診療科目の検討

これらの変化に対応した医療を提供するために、必要な診療科を新設することや、それに伴う医療機器の導入等、積極的に投資を行うことを検討すること。

一方、交通機関の発達等により、市民病院以外で対応できる診療科目については採算性や地域の医療需要などを考慮しながら、その必要性について、慎重かつ十分な検討を加え、診療科目の見直しを行なうこと。

(5) 関係医療機関との連携強化

関連大学病院との連携

医師の安定した確保や、高度医療など医療の役割分担への対応、そして経営手法の指導を受けるなど、関連する大学病院と連携を強化すること。

近隣病院との連携

両毛医療圏で救急医療への対応のため、病院群輪番制を形成する佐野厚生総合病院や足利赤十字病院、さらに佐野医師会病院との連携を強化し、市民病院として可能な医療の提供に努めるとともに、市民病院として特色を持った機能を備えるよう検討すること。

診療所や開業医との連携

これまでへき地医療拠点病院として支えていた4診療所及び常盤診療所との連携を強化し、検査体制の支援や設備の相互利用など、運営の実務面での関係もより密接なものにすること。また、地域の開業医との連携を強化し、患者紹介率を高めること。

3. 最終答申にむけて

これまで述べたような諸改革を、着実に実行するためには、経営責任の所在を明確にできる組織に改編することが、有効と考えられる。

そのため、今後、経営形態等についても調査・審議を進め、最終答申では、実効ある成果が期待でき、実現可能なものを審議会として答申したい。