

茅ヶ崎市立病院在り方検討委員会

答 申 書 (案)

令和3年8月

目次

はじめに	1
1 市立病院の現状・課題と今後の方向性について.....	2
(1) 市立病院を取り巻く環境.....	2
(2) 市立病院が担うべき役割.....	2
(3) 市立病院の経営状況.....	4
(4) 市立病院の組織体制.....	4
2 市立病院に最適な経営形態について.....	5
3 経営改革の実効性を確保するための方策について.....	6
(1) 経営に対しての目標設定及び評価.....	6
(2) 職員意識の向上.....	6
(3) 職員の確保	6
(4) 説明責任の向上.....	6
おわりに	7
茅ヶ崎市立病院在り方検討委員会委員名簿.....	8

はじめに

茅ヶ崎市立病院（以下「市立病院」という。）は、昭和 18（1943）年に開設され、「健やか・共創」の基本理念のもとに、現在では 401 床 28 診療科で構成される急性期を担う地域の基幹病院として高度で専門的な医療を提供しており、多くの市民に利用されています。

近年の市立病院の経営悪化を受けて、令和元（2019）年 9 月に「茅ヶ崎市立病院リバイバル・ロードマップ（以下「ロードマップ」という。）」が公表され、令和 5（2023）年 3 月までの期間において、①収支改善策の実行・経費負担の適正化、②経営形態の変更といった組織改革の検討という 2 つの側面から改善を進めることで、市立病院の経営改革を実行することとしています。また、公立病院改革については、平成 27（2015）年 3 月に総務省が示した新公立病院改革ガイドラインにおいて、「経営効率化」や「経営形態の見直し」などが掲げられています。

このような状況の中、ロードマップで掲げた②経営形態の変更といった組織改革の検討を具体的に進めるため、令和 2（2020）年 12 月に公募市民、医療関係団体の代表者、学識経験者等から構成される「茅ヶ崎市立病院在り方検討委員会」が設置されました。

本委員会では、多様に変化する医療環境や医療ニーズに対して迅速な対応が求められる中、市立病院が今後担うべき役割を踏まえ、市立病院の経営形態その他市立病院の在り方に関する事項について諮問を受け、6 回（書面会議を含む。）に亘り検討を重ねました。本答申は、その結果を取りまとめたものです。

1 市立病院の現状・課題と今後の方向性について

(1) 市立病院を取り巻く環境

ア 現状と課題

茅ヶ崎市の人口は、令和 2 (2020) 年をピークに減少すると推計されていますが、年齢 3 区分別人口の動向を見ると、年少人口 (15 歳未満) と生産年齢人口 (15 歳～64 歳) の割合が減少傾向にあるのに対し、老年人口 (65 歳以上) の割合は増加傾向にあります。特に老年人口 (高齢者人口) は、団塊の世代が後期高齢者 (75 歳以上) となる令和 7 (2025) 年には高齢化率が 27.6%、今から約 20 年後の令和 22 (2040) 年には 35.7% になるとされており、市民の 3 人に 1 人以上が高齢者になるものと見込まれています。

このような背景もあり、今後の茅ヶ崎市の医療需要については、平成 27 (2015) 年を 100 とした場合に、令和 2 (2020) 年には 107、令和 27 (2045) 年には 118 との予測もあり、当面の間は、市内の医療需要は増加していくものと考えられます。

また、周辺の医療機関の状況としては、市立病院から 3 キロ圏内に、急性期を担う病院として、医療法人徳洲会が運営する茅ヶ崎徳洲会病院 (132 床) 及び湘南藤沢徳洲会病院 (419 床)、医療法人社団康心会が運営する茅ヶ崎中央病院 (100 床) 及び湘南東部総合病院 (327 床) があります。

イ 方向性

市立病院の現状を分析し、①公立病院としてどこに注力するのか、②民間病院と競合する分野における優位性をどのように見出していくのかなど、これから目指すべき姿を検討することが必要です。

(2) 市立病院が担うべき役割

ア 現状と課題

市立病院は、一般的に採算の面から収支均衡が難しいとされている小児医療、周産期医療及び救急医療を提供しており、その概要は次のとおりです。

【小児医療】

- ・ 湘南東部構想区域における 15 歳未満の医療需要は、平成 25 (2013) 年を 100 とした場合に、令和 7 (2025) 年は 77 となり、その後も徐々に減少していくものと見込まれています。

- ・ 湘南東部構想区域における小児患者の受け入れは、市立病院と藤沢市民病院がほぼ二分しています。また、新生児患者の受け入れについては、この地域において、藤沢市民病院を上回り最上位の実績となっており、地域における重要な役割を担っています。

【周産期医療】

- ・ 市立病院の分娩件数は、平成 22（2010）年度の 777 件から、令和元（2020）年度の 362 件へと、415 件（53.4%）減少しており、その主な要因は通常分娩件数の減少にあります。一方、帝王切開件数や吸引分娩件数の減少は、茅ヶ崎市内の出生数の減少率 20.9%とほぼ相関している状況です。
- ・ 分娩件数は減少しているものの、市立病院は、神奈川県周産期救急医療システムの湘南地区における受入病院（中核病院）に指定されており、過去 10 年間の当院への母体搬送件数に大幅な増減がなく、また、平塚市民病院や藤沢市民病院の約 2～3 倍の受け入れ実績があり、地域における中心的な役割を担っています。

【救急医療】

- ・ 茅ヶ崎市内の救急車搬送件数は、10 年間で 1,900 件（1.2 倍）増加し、1 日の救急車搬送のうち 60%超が 65 歳以上となっています。湘南東部構想区域の救急車搬送件数は今後も増加することが見込まれています。
- ・ 市立病院における茅ヶ崎市消防の救急車受け入れ件数は、毎年 4,000 件前後で全体の 37%前後あり、最上位の実績です。救急の需要は年々高まりつつあり、周辺の各病院も救急の受け入れに力を入れています。
- ・ 市立病院における令和 2 年度救急車応需率は、93.2%となっています。

イ 方向性

新型コロナウイルス感染症への対応をはじめとして、公立病院の存在意義や役割が改めて見直されている中では、市民がいつでも安心して利用することができ、また、健康講座などを通じて市民が親しみを持つことができる病院となる必要があります。同時に、地域の診療所等と連携を強化し、市立病院が中心となって地域医療を守る役割が期待されます。さらに、これから増加が見込まれる救急医療については、「断らない救急」を実現するための院内体制の構築が重要となります。

(3) 市立病院の経営状況

ア 現状と課題

市立病院は、平成 28 (2016) 年度、29 (2017) 年度と 2 年連続で約 10 億円の赤字、30 (2018) 年度は約 8 億円の赤字となっています。ロードマップに基づく収支改善効果のほか、令和元 (2019) 年度は一般会計からの財政支援、令和 2 (2020) 年度は新型コロナウイルス感染症対応に関する国からの補償により、単年度では持ち直しました。しかし、今後も一般会計からの財政支援や国からの補償については不透明であり、市立病院の収益増加や経費削減など経営に関する問題への取り組みは、解決していない状況です。アフターコロナを見据え、病院が目指すべき姿を定め、ロードマップに基づく更なる収支改善は、これから取り組むべき喫緊の課題です。

イ 方向性

経営に関するデータなどを有効活用し、他病院と比較することで、自院の課題を分析することが必要です。例えば、同規模病院と比較すると、提供している医療に比して、加算の取得など診療報酬を十分に得ることができていない可能性があるため、医療の質の向上を図りながら、正当な診療報酬を得られるよう取り組みの改善が必要です。

また、地域の診療所からの紹介や市立病院から地域の診療所への逆紹介などの地域連携の強化や積極的な救急患者の受け入れなどにより、市民のための市立病院であることを念頭に、患者数増加に繋がる取り組みをさらに強化する必要があります。

(4) 市立病院の組織体制

ア 現状と課題

職員へのヒアリングにおいて、市立病院の組織課題として、①病院運営の責任の所在が曖昧であること、②医療現場に対するバックアップが不足していること、③改善の成果に対する評価が十分でなく、経営改善を現場に促し、実現させるための取り組みが不十分であることが挙げられています。

イ 方向性

詳細は項番 3 において後述しますが、病院の目指す姿を全職員が認識し、意識を変えていくことや全職員を巻き込んで経営をしていくリーダーシップが、今後の市立病院にとって非常に重要であると考えます。

2 市立病院に最適な経営形態について

これまで市立病院は、地方公営企業法の一部を適用し、病院運営をおこなってきました。しかし、病院運営の責任の所在が曖昧であり、また、現場の声を反映するのにスピード感を欠く状況で、今後の多様に変化する医療環境や医療ニーズに対して迅速な対応をしていくには、限界が生じています。

本委員会では、地方公営企業法全部適用及び地方独立行政法人を中心にそのメリット・デメリットを比較検討し、地方独立行政法人のほうが制度上ではより柔軟な経営ができることが確認できました。しかし、地方公営企業法全部適用においても、①新たに事業管理者を設け経営責任を明確にすることで、現在よりスピード感をもって意思決定を行うことができること、②経営に対しての目標設定と評価や経営への職員意識の向上などの仕組みを工夫することによって、地方独立行政法人と同様の運営を行うことができるものと考えます。また、③地方独立行政法人化によって職員の身分が公務員から非公務員になることへの影響は配慮すべき事項です。さらに、④神奈川県内の市が設置する病院は、指定管理者制度による運営を除くとその大部分が地方公営企業法全部適用で運営されています。

以上のことを鑑み、本委員会では、市立病院の経営形態を「地方公営企業法全部適用」により運営することが現時点では最適であると判断しました。ただし、経営形態の変更後3年を目途に、その間の取り組みやその効果に対する評価を行い、医療を取り巻く環境などを踏まえ、必要がある場合には、地方独立行政法人化など市立病院に最適な経営形態について再検討することを望みます。

なお、経営形態の変更に際しては、現在の課題を職員全体で共有することや、経営形態の変更にとどまらず、経営形態の特徴を踏まえ、病院経営上の課題にどのようにアプローチしていくのが重要であることを申し添えます。

3 経営改革の実効性を確保するための方策について

(1) 経営に対する目標設定及び評価

現在、市立病院の取り組みに対する目標設定及び内部評価・外部評価の状況は不十分な状況です。目標や計画の設定やそれが十分に実行されているかどうかを評価するための措置を講じ、PDCA サイクルを確立させることを望みます。また、経営をより良くしていくためには、目標設定から評価に至るまでのプロセスにおいて、外部から定期的に意見を聴取し、経営へ適切に反映していく必要があります。

(2) 職員意識の向上

市立病院の目標や計画を全職員に浸透させる取り組みが必要です。また、職員の意識を高める方策として、全職員で考え、行動するといった病院運営に参画するための取り組み、組織の目標と人事評価制度の連動や病院に貢献した職員へのインセンティブの付与などの工夫により、経営に対する病院全体の風土を醸成し、その取り組みが結果として経営改善に繋がることを期待します。

(3) 職員の確保

神奈川県医師や看護師の人口当たりの人数は他都道府県と比べると少なく、また、令和6(2024)年4月から勤務医に適用される時間外労働規制の遵守(いわゆる「医師の働き方改革」)を見据えると、職員の確保は重要な課題です。

「選ばれる病院」となるためには、市立病院が目指すべき姿を明確にし、また、安定した病院経営を行うとともに、教育・研究支援制度の充実や病院に貢献した職員が報われる制度の構築など、病院と職員が相互利益となるような体制づくりが必要となります。

(4) 説明責任の向上

市立病院を運営する費用の一部については、市の一般財源(市税収入など)が負担しています。今後の経営形態変更についてはもちろんのこと、経営状況についても定期的に市民へわかりやすく示し、経営の透明性を確保していくことが求められます。

おわりに

本委員会においては、茅ヶ崎市や湘南東部構想区域における医療環境、市立病院の経営状況や組織課題などの現状把握を行いながら、市立病院に最適な経営形態について議論をおこなってきました。

現在は、新型コロナウイルス感染症の世界的なまん延により、その対応の中心的な担い手である公立病院の存在意義が改めて見直されている状況にありますが、その使命を果たすため、強いリーダーシップのもとに全職員が「OneTeam」となっていくことが、今後のより良い経営に繋がっていくものと考えられます。

本答申により、経営改革が図られ、ロードマップにおいて市立病院のあるべき姿として掲げられている「将来にわたり安定した経営環境の下で、市民の健康を守るために必要な医療サービスを提供するとともに、それを維持する体制が整っている」ことが実現されることを切に願います。

最後になりましたが、市立病院で日々新型コロナウイルス感染症の対応などに尽力されている医療従事者の皆様に謝意を申し上げ、結びとさせていただきます。

茅ヶ崎市立病院在り方検討委員会委員名簿（五十音順）

（敬称略）

氏名	所属等
荒井 範郎	神奈川県立病院機構本部事務局長
石田 晴美	文教大学経営学部教授
遠藤 格	横浜市立大学理事・副学長
大木 教久	茅ヶ崎医師会副会長
川島 清一	公募市民
小山 登志雄	公募市民
中沢 明紀	茅ヶ崎市保健所長
新実 絹代	神奈川工科大学健康医療科学部教授
花島 邦彦	茅ヶ崎寒川薬剤師会副会長
正木 義博	済生会支部神奈川県済生会支部長
松井 久芳	茅ヶ崎歯科医師会会長
松原 由美	早稲田大学人間科学学術院人間科学部准教授