



三豊市立永康病院の病院再生(その2) — 大幅な職員定数増モデルで収益増を目指す

城西大学経営学部教授 伊関友伸

経営危機に直面する自治体病院

今回は、筆者が政策アドバイザーを務める香川県の三豊市立永康病院の経営再建の状況について現状の報告をしたい。三豊市立永康病院(157床)は、1949年に旧詫間町が町立病院として設置した病院である。2006年に7町合併による三豊市の発足で、三豊市立の病院となった。1981年に建築された本館の老朽化が激しく、耐震性に問題を生じていた。さらに、新しい臨床研修制度の影響で10人在籍した医師が5人減少し、深刻な経営危機に直面していた。たまたまご縁があり、政策アドバイザーとして病院の建て替えと経営再建の協力をさせていただくことになった(なお、同病院の全国最高水準のローコストの病院建て替えについては『市政』2019年8月号において第1報として報告をしている。興味のある方はお読みいただきたい)。

職員定数の過剰な抑制

病院に入ってすぐに分かったことが、病院経営に必要な人的・物的投資が全くなされていないことであった。特に職員については、市人事課の不勉強もあり、新規の看護師の採用が徹底的に抑制されていた。2016年11月1日の市立永康病院の職種年齢別職員数は51〜60歳の常勤看護師が28人在籍する一方、21〜30歳の常勤看護師は3人しか在籍していなかった。このままでは50代の看護師が定年で退職した時に病棟を維持できず、さらに病棟閉鎖に追い込まれることが確実であった。

定数抑制が病院にどのような影響を与えたのか

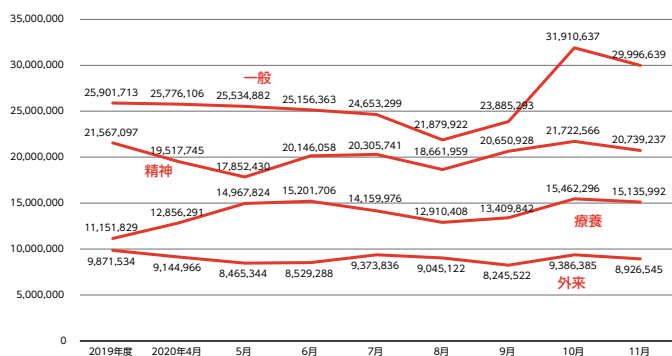
職員定数の抑制、特に看護師の採用の抑制により、病棟は看護師が慢性的に不足していた。13対1の入院基本料が維持できずに15対1基本料が当たり前の状態になっていた。結果

として1人当たりの入院単価は低下し、病院収益をさらに悪化させる結果を招いていた。職員の採用抑制は病棟にさまざまな形でし寄せを起こしていた。もともと市立永康病院は少ない看護師数で病棟運営を行っていたので、病棟間の人事異動がほとんど行われていなかった。各病棟では、全国の病院では通用しないローカルルールが蔓延まんえんしていた。療養病床の準夜帯は看護師の不足から1人の配置であったこともあり、何か起きた時に対応が難しいので重症の患者を受け入れることに難色を示す傾向が強かった。結果として2019年度の療養病床の病床利用率は38.2%に落ち込んでいた。さらに、市立永康病院の看護師の勤務体制の問題点として、看護師数の少なさもあって、現在の看護管理で通常行われている「患者受け持ち制(プライマリナーシング)」ではなく「業務分担制」を取っていた。看護師は与えられた業務を形式的にすればよく、受け持ち患者のことを考えなくてよいし、病棟全体のことも考えない。判断は、病棟を受け持つ医師と看護師長などの責任者が行うことになる。

表 市立永康病院の職員採用状況

	2019年度	2020年4月	2020年10月	2021年4月	合計
看護師	3	10	3	8	24
理学療法士		1			1
放射線技師			1		1
精神科作業療法士		1			1
精神保健福祉士			1		1
介護福祉士		2		2	4
歯科衛生士		1			1
管理栄養士		1			1
診療情報管理士		2			2
言語聴覚士				2	2
医療専門職事務				1	1
メディカルソーシャルワーカー				1	1
合計	3	18	5	14	40

図 市立永康病院の入院・外来収益の推移



市立永康病院資料より作成

結局、一部の職員に仕事のしわ寄せがいく形になっていった。人員不足から、仕事が集中していた看護師長や主任も夜勤を行わなければならなかった。さらに管理職ということでも時間外手当も支給されておらず、労働時間に対しての給与額はとても低かった。これでは役付き職員になろうという看護職員はいない。

大幅な職員定数増

市人事課との議論により、病院職員の職員定数が20人増員となった。表のように2020年4月には看護師10人、理学療法士1人、精神科作業療法士1人、介護福祉士2人、歯科衛生士1人、管理栄養士1人、言語聴覚士2人、医療専門職事務1人、メディカルソーシャルワーカー1人、合計24人増員となった。

衛生士1人、管理栄養士1人、診療情報管理士2人の合計18人が採用になった。さらに2020年10月には、看護師3人、放射線技師1人、精神保健福祉士1人の5人が採用されている。2021年4月には看護師8人、介護福祉士2人、言語聴覚士2人、医療専門職事務1人、メディカルソーシャルワーカー1人が採用の予定である。新病院開院の2022年春に向けて、2021年度も看護師の積極的な採用を行う予定である。

2020年4月に採用された看護職員は、それぞれの病棟に配置された。特に急性期の患者も受け入れる一般病棟に重点的に配置が行われた。一般病床への看護師の配置が行われたことにより、試行期間を経て2020年9月に地域包括ケア病床7床が稼働を開始した。2021年2月には5床増えて12床に、最終的には26床とすべく準備を進めている。看護管理も、一般病床において、2020年2月の電子カルテ導入に合わせて業務分担制から患者受け持ち制に変更された。患者受け持ち制の導入により、患者からの満足度調査も結果が上向いてきているという。

看護師増員などによる経営改善効果

看護師の増員などによる経営改善の効果はどのようになっているか。図は入院・外来収益の推移のグラフである。一般病床は、地域包括ケア病床導入後の10月の収益が約3191万円

円と2019年度月平均の約2590万円を上回っている。この勢いで行けば安定的に2019年の一般病棟の収益を上回る芽が出てきている。療養病床も2019年度の月平均約1115万円を大幅に上回って収益が推移している。

市立永康病院の看護師の硬直的人事が招いた病棟の機能不全は構造的なもので、簡単に解決できるものではない。しかし、病棟の再建の試みは職員の意識変革を含めて確実に成果が出てきている。三豊市立永康病院の大胆な定数増加と職員採用の実現は、ひとえに山下昭史三豊市長の決断に基づくもので、高く評価をさせていただくものである。

タイトルの「アスクレピオスの杖」とは、ギリシア神話に登場する名医アスクレピオスの持っていた蛇くさしヘビの巻きついた杖。医療・医術の象徴として世界的に広く用いられているシンボルマークである。

筆者プロフィール

伊関友伸 (いせき ともとし)

1987年埼玉県入庁、県民総務課、大利根町企画財政課長、県立病院課、社会福祉課、精神保健総合センターなどを経て、2004年城西大学経営学部准教授、2011年4月同教授。研究テーマは、行政評価、自治体病院の経営、保健・医療・福祉のマネジメント。総務省公立病院に関する財政措置のあり方等検討会委員など、数多くの国・地方自治体の委員等を務める。著書に「まちに病院を!」(岩波ブックレット)「自治体病院の歴史 住民医療の歩みとこれから」(三輪書店)などがある。