



銚子市立病院の経営再建

城西大学経営学部教授 伊関友伸

千葉県銚子市で講演

3月17日、千葉県銚子市に招かれ市立病院の経営に関しての講演を行った。銚子市は人口5万5000人、三方を海に囲まれた関東地方最東端の市である。千葉県東部の中心都市であり、銚子漁港は日本屈指の水揚げ量を誇っている。江戸時代から創始されたしょうゆ産業は、業界2位と4位の大手しょうゆメーカーの工場が立地する。

銚子市は市立病院を経営しているが、2008年9月に病院が一時休止されるなど、長期間にわたって混乱にあった。現在は銚子市立病院(111床)として一般財団法人銚子市医療公社(理事長銚子市長)の指定管理による運営がなされ、経営は安定しつつある。講演を行った17日には越川信一銚子市長と病院事務長と意見交換を行い、現状を把握した。

迷走した市立病院の経営

かつて、旧銚子市立総合病院は16科393

床を有する香取海匠医療圏の中心病院の一つであった。順調に成長してきた病院であったが、2004年の新医師臨床研修制度を契機とした医師不足の影響を受ける。医師を派遣していた医大が所属医師を引き揚げ、院長不在、大幅に医師が減少した状況となり、救急入院の対応ができなくなる。2008年7月、当時の市長が突然9月末での診療休止を表明。住民がデモ活動など反対運動を行う。病院休止は強行され、当時の市長は、2009年3月のリコール請求による住民投票で失職する。

同年5月の市長選挙で当時の市長の前任の元市長が当選する。2010年5月には医療法人財団銚子市立病院再生機構の指定管理により病院の医療提供が再開される。しかし、指定管理を受けた法人の運営は、「経営努力・計画策定能力の不足、情報公開や報告の不十分さ、コンプライアンス(法令順守)や組織運営の問題(銚子市立病院の運営と医療公社の設立について)2014年8月」がある、非常に問題の多いものであった。

2013年5月には、越川信一現市長が銚

子市長に就任。2014年2月には「銚子市立病院の方向性を検討する委員会」が設置される。同年7月には委員会答申が出され、ガバナンスの効かない銚子市立病院再生機構による運営を打ち切り、自治体立の医療公社の指定管理による運営とすることが提案された。2015年4月、新たに越川市長が理事長となった「一般財団法人銚子市医療公社」が指定管理者となり医療が継続されることとなった。

銚子市医療公社による病院運営

講演当日、病院を訪問して感じたことは、建築から40年たつ病院であるが、丁寧に使われているなどということであった。事務長は銚子市役所からの派遣であるが、長く市立病院問題に関わってきた経験を踏まえ、工夫して病院経営を行っておられた。

病院の常勤換算医師数は、日本医師会の地域医療情報システムで12人。篠崎一男院長の専門である内科のほか、外科、脳神経外科、整形外科、泌尿器科、眼科などに常勤医師が

図表 令和4年度銚子市立病院病棟の状況

病棟名	一般	療養	回復期リハ
稼働病床数	53床	38床	20床
1日平均患者数(人)	43.5人	33.6人	14.8人
病床稼働率(%)	81.1%	88.5%	74.1%

令和4年度銚子市医療公社事業報告書より作成

勤務する。医師は大学病院からの派遣はなく、複数の人材紹介会社を経由して採用をしているが事務長が人物を見極めて良い人材の雇用を行っている。

2021年4月には海匝地域で初めてとなる、回復期リハビリテーション病棟を設置している。脳血管障害や大腿骨骨折手術などのため急性期で治療を受けて、症状が安定し始めた回復期の患者に集中的なりハビリテーションを行うことにより、一日も早く在宅復帰ができるよう支援を行っている。周辺にリハビリ施設のない中で市立病院がリハビリ医療を提供できる意義は大きい。

救急については2020年4月より救急医療機関の指定を受け、患者の受け入れを行っている。2022年度の病床機能報告では619台の救急車を受け入れている。

図表は2022年度の各病棟の状況である。一般病棟(53床)、1日平均患者43・5人、病床稼働率81・1%。療養病棟(38床)、1日平均患者33・6人、病床稼働率88・5%。回復期リハ(20床)、1日平均患者14・8人、病床稼働率74・1%と良好である。一般病棟については、これまで1

病棟で運営していたが、内科、外科の2病棟にするとともに、入院環境の改善を図るため6人床から4人床への改修に着手し、稼働病床を増やすことを目指すという。

2023年12月には、患者とスタッフのアメニティー向上の観点から院内1階に千葉県内初の省人化店舗である「ローソン銚子市立病院店」がオープンしている。

病院財務の状況はどのようになっているのか。2022年度銚子市病院事業決算書によると、銚子市一般会計から3条(収益的収支)5億2481万円、4条(資本的収支)138万円が繰り入れられている。2022年度末の手持ち現金は1億1592万円。企業債が1年超3億1195万円、1年以内9303万円ある。

一般会計からの繰入金5・2億円のうち3・4億円が銚子市立病院医療従事者人件費補てん交付金として公社に交付されている。さらに、別途一般会計から283万円が銚子市医療公社運営費補助金として交付されている。基本協定書に基づき、指定管理業務の運営に要する資金として、2・1億円の長期借入金が存在する。2022年度末の公社の手持ち現金は6676万円(2022年度銚子市医療公社事業報告書による)。

医師不足に悩む小規模病院として経営状況は厳しいが、地域になくはない病院として着実に経営改善が進んでいると考

銚子市立病院の運営評価

まず、かつての混乱から立ち直り医療提供体制を充実させつつあることについて評価をしたい。病院を巡る環境は厳しいが、知恵を絞って経営の一層の改善を果たすことを期待する。経営状況次第になるが、老朽化した病院建物の建て替えも10年のうちに方針を決める時期になるものと考えられる。気になるのは千葉県東部地域でも看護師不足が深刻になりつつあることである。医療者にとって働きやすく、患者にとって安定した医療を受け続けられる病院となることを期待する。

1 銚子市立総合病院の病院休止については、伊関友伸(2009)『地域医療再生への処方箋』(ぎょうせい)で分析を行っている。

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。研究分野は行政学。総務省「持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院経営強化に関する検討会」構成員など、数多くの国・地方自治体の委員を務める。総務省経営・財務マネジメント強化事業アドバイザー。著書に『新型コロナから再生する自治体病院』(ぎょうせい2021年)など。