



総務省アドバイザー事業で 稲沢市民病院を訪問

城西大学経営学部教授 伊関友伸

経営・財務マネジメント強化事業 による病院訪問

2025年1月23～24日、総務省と地方公共団体金融機構の共同事業である「経営・財務マネジメント強化事業」で稲沢市民病院を訪問した。稲沢市民病院は、愛知県稲沢市が設置する病院で、現在の許可病床は一般278床。2014年11月には新病院に新築、移転をしている。

稲沢市民病院は稲沢市民13万人の医療を支える病院であるが、経営は厳しい状況にある。同じ尾張西部医療圏にある一宮市に三つの高度急性期病院が立地し、急性期の患者は流出傾向にある。患者で病床を埋めることができず、2022年10月には急性期病床42床を返還しており、さらに現在32床が休床となっている。2022年の地方公営企業年鑑では病床利用率51・5%（休床を含む）、平均在院日数15・6日、患者1人1日当たり入院収入5万7627円と急性期病院としては、

いまひとつの状況にあった。

経営的には伸び悩んでいた稲沢市民病院であったが、最近では再生の兆しが見えている。2022年4月から、新病院長として山口竜三医師が赴任。医師教育に定評のある山口院長の指導は評判を生み、2024年10月に発表された初期研修のマッチングでも多数の応募者があり、4人定員で4人の採用とフルマッチとなっている。さらには、2025年度には、総合診療の医師1人が赴任の予定など医師数も増加傾向にある。入院患者数も増加傾向にあり、病院を訪問したときは、インフルエンザ・新型コロナウイルスのまん延、冬季の疾患増などの要因により病床はほぼ満床の状況にあった。

稲沢市民病院看護局の活動

稲沢市民病院の強みといえるのが、看護局の活動である。看護局長のリーダーシップの下、看護局職員のモチベーションは高い。全国の病院から視察が相次いでいる取り組み

として、「眠りSCAN（スキキャン）」と「チームコンパス」がある。眠りスキキャンは、高齢者の転倒転落防止の試みから始まっている。病院において高齢者の転倒転落インシデントが増加傾向にあり、その一定数は看護師の配置の薄い深夜に発生していた。看護局では夜間の看護師や看護助手の配置を手厚くするとともに、2021年に眠りスキキャンを導入した。眠りスキキャンは、入院患者の睡眠状況をナースステーションでモニタリングができるツールである。看護局では多職種による「眠りのカンファレンス」を実施。昼間はできるだけ起きてもらい、夜間の頻回の覚醒を避けるための試みとして、4床室を2床室に改装し、昼間にはできるだけベッド上にいないようにすることや多職種による昼間の院内レクリエーションを行い、昼間の睡眠を防いだ。結果として、夜間の転倒転落率が2020年度5・4%（1パーミル）から1000分の1）から2023年度の3・9%に減少している。

チームコンパスは、安全で質の高い医療の

提供を目的に作られた看護記録システムソフトである。これまでの患者に起きたことについて順を追いながら看護師が作文して記録する「叙述体」の形式ではなく、病気により標準化された観察項目について記入することで、看護記録の負担軽減と記録漏れの防止、どの経験年数の看護師でも標準的な観察・ケアが実現できるツールである。文書作成の負担が大きく残業の元となっていた叙述体の記録作成がなくなることにより、看護業務が楽になり、患者に寄り添った看護の実現が可能になるという。

稲沢市民病院看護局は人材育成にも力を入れている。認定看護師・特定行為研修修了者が15人在籍し、特に高齢者の医療に力を入れる観点から3人が認知症看護認定看護師取得者となっている。また、2020年2月には病院内に訪問看護ステーションを開設している。市民病院で長く経験を積んできたベテランの看護師で構成されており、開設後4年間で100人を超える看取りを行ってきた。

病院の皆さんとの議論

アドバイス当日はどの病院でも入る前に行っているのであるが、周辺の病院を回り位置関係と病院が求められる医療機能が何であるかを確認した。その上で病院関係者の皆さんと意見交換を行った。当面の病院の課題は、休床している32床をいかに稼働させるか

であった。看護局が看護学生の実習受け入れに努力したことなどもあって、看護師不足の昨今であるが、2025年4月採用の新人看護師は40人を超えた。32床を稼働させることは可能であるが、問題は病棟をどのような構成とするかである。病棟を稼働させても入院患者がおらず、かえって収益が悪化する場合もある。事前に考えてきたシナリオの一つが、急性期に特化し「総合入院体制加算3」という加算を取る方法である。しかし、この加算を取るには高齢者の入院の要となる地域包括ケア病床を返上しなければならぬ。今の稲沢市民病院の行っている医療では無理がある。このため、急性期特化はあきらめ、地域包括ケア病床をもう1病棟稼働させてはどうかという話になった。地域と高齢者に強い看護局の力をフルに生かした病棟運営を目指す。できるだけ救急を断らず、また介護施設からの高齢者を積極的に受け入れることで病棟を埋め、地域ニーズに合った病棟運営を目指すのである。

議論の中で筆者は、稲沢市民病院は「日本一の市民病院」を目指してはと提案した。「日本一の市民病院」の名称は高度急性期を行っている病院だけに与えられるものではない。これから本格的に進む地域の高齢化に徹底的に対応し、高齢者やその家族の安心に配慮することも立派な市民病院の役割である。稲沢市民病院は「日本一の市民病院」になる可能性を有していると考える。

今回の筆者の稲沢市民病院への派遣は、総務省と地方公共団体金融機構の「経営・財務マネジメント強化事業」によって行われた。アドバイザーの派遣費用は、強化事業が負担し、地方自治体や自治体病院の持ち出しはない。まだまだ、本事業を知らない地方自治体や自治体病院も多く、有利な制度なので積極的に活用されることをお勧めする。

地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業
<https://www.jfm.go.jp/support/development/>
 keizainmu.html

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クサシ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『新型コロナナから再生する自治体病院』(ぎょうせい2021年)など。