

## 視察概要書

1 視察日時 令和元年5月13日 13時30分～15時30分

2 視察先 唐津市民病院きたはた  
(佐賀県唐津市北波多徳須恵  
1424-1)

3 調査事項 唐津市民病院 きたはたの地域  
医療における役割と健全経営  
の取組について



### 4 視察先概要

(1) 挨拶 唐津市議会 副議長 石崎 俊治 氏

説明者 唐津市民病院 病院長 大野 每子 氏  
唐津市民病院 事務長 種岡 勝博 氏

(2) 視察先概要：佐賀県唐津市

ア 人口： 121,890人 (平成31年4月1日現在)

イ 面積： 487.60km<sup>2</sup>

### 5 調査項目

- (1) 市民病院の果たすべき役割について
- (2) 人材の確保・育成について
- (3) 経営の効率化等について
- (4) 現在の課題及び今後の取組について

6 視察の目的：中間市立病院のあり方を検討していくに当たり、平成29年度にあつては自治体立優良病院会長表彰を、平成30年度にあつては同病院総務大臣賞を受賞している「唐津市民病院きたはた」の様々な取組を調査・研究するもの

- 7 施策等の概要：唐津市民病院きたはたは、平成17年4月に一般病床から療養病床に転換している。また、地域密着型ハブ病院として、市民、病院等とのネットワークが構築され、地域の病院や住民との連携を密にし、患者に対して的確な対応ができるよう、取組を行っている。

平成30年度には、自治体立優良病院総務大臣賞を受賞している。

## 8 質疑応答

Q1 市民病院を直営以外で民間譲渡などの検討がなされたことがあるか。

A1 本格的に検討したことはありません。

Q2 救急患者の受入れは行っているか。

A2 療養型病床で内科医中心の医療体制であることから、その特徴を活かした救急医療を実施する。時間外患者受入数は739件で、うち救急車受入数は63件となっている。



Q3 地域包括ケアシステムの早期構築のため、平成25年度からは在宅医療連携推進事業の拠点病院として、また、平成28年10月に保健医療課、高齢者支援課が組織的に一つとなった取組がなされているが、その背景に何があったのか。

A3 唐津市では地域包括ケアシステム構築に向けての事務を地域包括支援課が行っていたが、他市に比べて取組が遅れている状況であったため、関係か全体で取り組むよう、組織した。取組の内容としては、定期的に職員間での情報共有のための研修会を実施している。

Q4 地域密着型ハブ病院として、市民の方や、病院等とのネットワークが構築されているが、地域密着型ハブ病院の必要性、構築に当たっての取組みの内容、構築後の効果について。

A4 住民・行政・福祉・介護・医療をつなぐコミュニティ「きたはた Face to Face」を立ち上げ地域をテーマとしたワークショップの開催や意見交換、学習会、懇親会等を開き、地域で顔の見える関係づくりと対話を通じた学びに繋げており、地域に関わる様々な立場の人が自由に交わっている。

地域包括ケアシステム構築は、個の力だけでは限界があるので、地域の個の力を集結し、必要な体制や関係を構築することを目標にしている。

取組の効果は、顔の見える関係が構築され、それぞれが持つ課題や情報を共有し連携することで、的確なサービス提供に繋がっている。

Q 5 医師やソーシャルワーカーを中心として地域での集会などに参加し、広報活動が行われていますが、どのような集会に参加し、どのような活動を行われているのか。

A 5 地区や老人会の集会に、医師やソーシャルワーカー、看護師等が出向き、市民病院の紹介や、健康づくり等の話をしている。

Q 6 公営企業法の一部適用の経営形態の中で、どのように医師及び看護師を確保しているのか。

A 6 医師にあつては、佐賀大学との相互協力によるものや、病院長の個人的ネットワーク（プライマリケア等）により確保に努めているが、常に厳しい状況にある。

看護師にあつては、正規職員は市の通常の採用試験を、また、嘱託職員はハローワークによる求人を行っているが、近年、嘱託職員の応募が少なくなって苦慮している。

Q 7 医師、看護師等の職員の離職防止のために、どのような取組が行われているか。

A 7 医師にあつては、近隣中核病院での研修日を週1回設けており、学会等への参加経費を年1回公費負担している。

看護師にあつては、正規職員に関しては特段の取組はないが、嘱託職員に関しては特別報酬（賞与）や通勤手当の支給等の処遇改善を行っている。

また、身分や職種に限らず、働き方改革の一環として、休暇の取得や長時間労働の削減の取組を積極的に行っている。

Q 8 収入増加に向け、具体的にどのような取組が行われているか。

A 8 ソーシャルワーカーの採用により医療連携を活発化させ、患者獲得に努めてはいるものの、入院患者数は減少傾向にある。患者が減少する中、医療必要度の高い患者を積極的に受け入れ、診療単価アップによる入院収益の確保に努めている。

Q 9 医業収益に対する職員給与比率が70%を超えており、適正な人員配置などの改善を目指されていますが、具体的にどのような取組か。

A 9 配置基準を上回る部門の人員削減については、患者サービスの低下や職員の業務負担を考慮しながら段階的に実施しているが、働き方改革の実現に向け、人員を基準以上に確保しておく必要があるため、大幅な改善には至っていない。

Q 10 嘱託職員を活用することで人件費を削減しているとのことですが、正規職員に比べ、給与の面では待遇が良くない嘱託職員をどのように確保されているのか、また、正規職員と正規職員以外の職員（嘱託職員等）の人数構成はどうなっているか。

A 10 特別報酬（賞与）や通勤手当の給与面の処遇改善を図り、超過勤務をさせず、休暇の取得しやすい職場の雰囲気づくりを心がけ、離職防止に努めている。

また、人数の構成については、5年程前では職員30人、嘱託40人であったが、人員配置適正化の取組により嘱託職員の対象区分を補充していないことから、現在は

職員33人、嘱託31人の構成となっている。

**Q11** 医療ソーシャルワーカーの配置により収益が向上したとのことであるが、医療ソーシャルワーカーの実務はどのようなものか、また、どのように収益向上に繋がっているか。

**A11** 以前は、医師や看護師がそれぞれの立場で医療連携業務を行っていたため、患者の受入に関する指針が定まっておらず、病床稼働率が不安定な状況であった。しかしながら、医療ソーシャルワーカーの配置後は、まず、医療機能を整理し、受入患者層の基準を明確にした上で、その基準を书面化したものを市内の医療機関に配布することからはじめた。専門職の配置により医師、看護師の業務負担が軽減したとともに、病床の安定稼働により収益が向上した。

医療ソーシャルワーカーの業務は、主に病院外部との連携業務と、患者及びその家族の相談業務である。市民病院きたはたの規模では1人体制で十分であるが、事務部門職員（行政職）の人事異動による事務機能低下を防ぐため、今年度1人を新たに採用し、先の業務の他、病院事業経営の企画部門の職務を担わせることとしている。

**Q12** 外来予約診療を開始されているが、待ち時間はどのくらい短縮されたのか。また、患者数は増加したか。

**A12** 平成22年9月から予約診療制を導入した結果、朝一番に集中していた診療時間が平準化され、職員の対応にもゆとりができ、待ち時間の短縮と合わせて患者の方に対するサービス向上にも繋がった。なお、予約診療による患者数の増加はない。

**Q13** 委託業務の内容等を随時見直しているとのことであるが、どのような見直しを行ったのか。

**A13** 給食業務において、単年度契約では、競争原理が働かず、新規参入業者がいなかったため、3年間の長期継続契約に変更したところ、新規参入業者が落札し、年間約35万円の費用削減ができています。



**Q14** 来院者の増加に向け、独自に行っている取組はあるか。

**A14** 北波多地域の方の交通アクセス向上のため、昭和バスの運行経路の見直しの際、市民病院を北波多地区の拠点としてもらうよう要望し、病院敷地内にバス停が設置され、実現した。

**Q15** 現状の課題と今後の取組について

**A15** 国の示す公立病院の役割（高度・先進医療等）に機能転換することは現実問題として考え難く、現状の規模・機能を維持しつつ、地域包括ケアシステムの中の地域密着型ハブ病院としてより充実していく必要がある。また、平時の医療だけではなく病院

と併設している保健センターは災害時の要支援者の避難所となっており、災害時の小病院としてノウハウの蓄積、訓練の実施など、より多機能性が求められている。このようなニーズに対応するためには徹底的に人材の育成が大切となる。「人は宝」とは言い古された言葉であるが、小病院でハード面の限界がある当院では更に大切だと思っている。約70人の職員がいるが、70の頭で考えれば名案も出るでしょう。個人の成長、集団としての成長のために今年度から始まる3年間の中期運営方針の作成と実施には「バランス・スコアカード」の導入を検討している。そして、個人の努力が集団の力となるよう、足並みをそろえ、魅力的な病院づくりで医師をはじめ、人材を確保していきたい。

## 9 考察

### ア 現状や事業効果

「唐津市民病院きたはた」が所在する唐津市北波多地区は、平成17年1月1日に、唐津市及び東松浦郡6町が合併し、唐津市の一部となった。

唐津市北波多地区の平成31年4月時点の人口は、4,836人、65歳以上の高齢化率は35.9%（唐津市全体人口：121,890人、高齢化率：31.2%）となっており、唐津市の中でも高齢化が進んでいる地区である。また、同地区は医療機関がほとんどなく、唐津赤十字病院などの総合病院は、唐津市の市街地に多く所在している。

唐津市では、離島に診療所が5か所を設置しているが、公立病院の設置は「唐津市民病院きたはた」のみである。同院は、旧北波多村で設置されたものを唐津市が引き継いでいる。

このような地域の実情を踏まえ、「唐津市民病院きたはた」は、平成17年4月の病院の新築とともに、一般病床から療養病床に転換し、総合保健センター（保健センター・在宅介護支援センター・訪問介護ステーション）との連携による地域包括ケアサービス体制を充実させている。また、地域密着型ハブ病院として、住民・行政・福祉・介護・医療をつなぐコミュニティ「きたはたFace to Face」を立ち上げ、顔の見える関係の構築を図るとともに、個々が持つ課題や情報を共有し連携することでの確かなサービスの提供につなげている。

同院では地域の高齢者の状態を詳しく把握するため、今年度独自に、訪問看護師を「地域包括看護師」に変更し、入院前の在宅医療患者、外来通院の虚弱高齢患者を把握するために、「外来患者情報シート」を作成している。これにより、入院中のケア、退院前のカンファレンス、退院後の訪問看護指導など、入院前から入院中、退院前、退院後の全てに係れるようにしている。また、同病院は、往診や訪問看護が充実しており、住民が安心して生活ができるためのサービスを提供している。

同院の経営面においては、嘱託職員の看護師を積極的に採用し、給与費の削減が図られている。また、ソーシャルワーカーを配置することにより、医療連携の強化を図り、入院患者の獲得に取り組んでいる。その結果、56床の病床の稼働率はここ数年80パーセント以上となっている。

その他の施策としては、職員の意識改革の一環として、職員は必ず一つの委員会に所属し、職員達が自ら目標を立て、目標達成のために全体で取り組むようにしていた。また情報発信として、医師、看護師等が地域の会合（老人会など）に出向き、病院の紹介や相談を受けるなどの様々な取組がなされていた。

これらの取組の結果、平成29年度の自治体立優良病院両協議会会長表彰の受賞や翌年度の自治体立優良病院総務大臣表彰を受賞している。

#### イ 本市に導入できること

本市の平成31年4月末現在の高齢化率は37.1%で、唐津市北波多地区と同様、高齢化率が高くなっている。地域包括ケアシステムは今後ニーズがさらに増大していくことが予想される。中間市立病院では、地域包括ケア病棟を設置しているが、今後の医療の需要によっては一般病床から療養病床に転換することも検討しても良いと思われる。

また、業務委託についても長期継続契約を活用し、委託料等の削減も再考できると思われる。

#### ウ 本市に導入した場合の課題

中間市立病院の建物、空調等の設備は老朽化しており、今後、病院事業を継続していくためには、建替えなどにより多額の費用が生じることとなる。

#### エ 今後の検討

本市においても懸案事項となっている医師不足は、唐津市民病院きたはたにおいても同様であった。現在のところ、病院長の個人的なネットワークにより、医師の確保はできているものの、今後はこのような状況が継続する保障はなく、人材確保は今後とも厳しい状況は変わらない。医師が確保できるようなネットワークの構築が必要となる。さらに、在職している職員が離れないための対策も必要である。

また、医療圏における中間市立病院の果たすべき役割を再考するとともに、市民のニーズに合った医療形態を検討していく必要があると思われる。