

視 察 調 査 報 告 書

委 員 会 名	市民病院のあり方検討特別委員会
参 加 者	委 員 長 野々山雄一郎 副委員長 杉山 智騎 委 員 中根 善明 加藤 史朗 蜂須賀一郎 山村 栄 白井 正樹 佐藤 哲朗 鈴木 静男
視 察 日 時	令和 7 年 5 月 15 日（木） 13:15～14:45
視察先・概要	栃木県小山市 人口：16万6,094人 世帯数：7万3,961世帯 面積：171.75 k m ²
視 察 項 目	新小山市市民病院の運営について
視 察 概 要	1 新小山市市民病院の沿革 ・ 昭和55年：市立病院と医師会病院が合併し、小山市市民病院へ ・ 平成22年：小山市市民病院建設計画を策定 ・ 平成25年：地方独立行政法人化。「新小山市市民病院」に名称変更 独立行政法人化の初年度から医業収支の黒字化を達成 ・ 平成28年：病院の新築移転 300床、耐震4階建て、延べ床面積2万1,600m²、小山市内唯一の総合病院であり、近隣市には2つの大学病院が運営している。 2 黒字化の要因 (1) 病院の名称を変えて、職員の気持ちを変えることに成功した (2) 公務員でなくなったことで、危機意識が向上した (3) 出向職員ではないため、職員のモチベーションが高かった (4) 他病院の見学や講師を招き、積極的に学んだ (5) 経営形態の変更後、初年度から黒字化を達成し、自信がついた 3 市民に選ばれる市民病院の3要素 (1) 最高の患者サービスを提供している (2) 診療の質とレベルが高い (3) 病床をフル活用している 4 経営改革の方法 (1) 病院経営改革推進会議の開催 - ア 毎週火曜日に開催し、時々課題の設定、対策、進捗確認 - イ 重要な問題を正面から検討し、実行の手順を具体化 - ウ 議事録を院内広報として周知 (2) 患者サービスの向上への取組 - ア 患者サービス向上委員会を組織して行動プランを作成 - イ 新小山市市民病院ホスピタリティ10ヶ条を作成し、実践

	ウ 毎日始業時、全職員が交代で、病院玄関で挨拶運動を実践 エ 全退院患者に、満足度調査を実施して、意見を集める (3) 診療の質・レベルの向上への取組 ア 医師・看護師の確保 (ア) 年2回大学医局を訪問し、自院の現況と派遣医師の診療実績を報告し、派遣したい病院を目指す (イ) 大学医局の了解の下、他のルートも門戸を開く (ウ) 常勤医師に限らず、非常勤医師も積極的に雇用する (エ) 隣接する看護専門学校と連携を強化し、人数と質の確保 (オ) 県内及び広域に看護師のリクルート活動を展開 イ 患者支援センターの活用 医療連携室、患者相談室、入退院支援室、病床管理室、地域サービス推進室を備え、他医療機関との連携や患者への支援に積極的に取り組む ウ 医師の業務マネジメント (ア) 内科、外科を統一するなど当直体制を整理 (イ) 深夜帯のみを当直時間帯とする勤務時間シフトの導入 (ウ) 救急外来専従及び宿直専従医師の常勤2名を雇用 (エ) 非常勤の救急専門医や大学派遣医師で当直要員を増員 (オ) 産業医や産業保健師による面接体制 (カ) 医師事務補助者の質的・量的充実 (キ) 診療部内で医師同士の合議制を推進 (4) 断らない救急・病床のフル活用 救急車受診患者数：平成24年 2,600件、令和4年 4,800件 年間病床稼働率：平成24年 73%、令和4年 95.5% 5 病院は人で成り立つ (1) 組織マネジメント 地方独立行政法人化を機に、人の気持ちが変わるだけで、急速に経営改善ができた一方で、病院は国家資格を持つ専門職集団であり、その職責を果たすプロ意識は持っていても、組織人としての訓練はほとんどされていない。医療が複雑高度化するほど、「組織マネジメント」の役割が大きくなっていくことに気づいた。 (2) コーチング 職員が主体的に協働する組織を目指し、人と組織を変革するツールとして、コーチングを導入した。初めに病院長から、コーチングをオンラインで学び、幹部職員に対象を広げていった。 人と人との関係の質を高めることで、どんな外的環境の変化にも生き残り、職員がつながり、主体的に行動する病院を目指す。 6 病院経営の発想の転換 病院間の機能分化により、地域完結型の医療の実現を目指すことで、結果として個々の病院が成り立つ。
--	--

	(1) ケアミックスではなく、病院単位での経営 (2) 急性期診療の強化 (3) 長期入院は他医療機関との連携による対応 (4) スタッフの相互派遣を視野に入れた地域連携 (5) 紹介受診重点医療機関として量よりも質への外来改革 (6) 人を引き寄せる新しい時代の働き方の工夫
所 感 ※視察しての感想 や岡崎市への提 言など	・独立行政法人化した新小山市民病院は15km 圏内に1, 100床の病院が2つあり、厳しい環境である。独立行政法人化する前に経営が改善され黒字化されたことに着目しなければいけない。「病院は人で成り立つ」をスローガンに「最高の患者サービス」「診療の質とレベル」「病床のフル活用」を徹底し、市民に選ばれる病院となった。本市の市民病院も黒字へ向けて経営改善を行っているが、医療従事者一人一人への、経営に対しての意識改善までは進んでいないと感じる。常に変わろうとし、常に目標を持つことで改革のスピードも増してくる。独立行政法人化したら、赤字になったら経営できないという意識で取り組んでいる。本市の議会も含め関係する人たちの意識を高めていく必要がある。 ・新小山市民病院は、24年間赤字だったのが独立行政法人になって黒字化を達成した。なぜ黒字化になったのかを聞いても、具体的にこの部分を変えたから黒字になったという話はなかったように感じた。もちろん、様々な部分で数字の改善を図っていた。材料の仕入れや経費の削減、診療報酬のもらい漏れがないようにする、時間外となる部署には積極的にこ入れをするなど様々な努力をしていた。また、独立行政法人になることで人事面での融通が利きやすいというメリットがあるとのことだった。しかし、公務員ではなくなるということから職員からの反発は一定程度あり、給料体系などを丁寧に説明してきたということだった。ドクターの中で問題だった当直や土曜日の休みを取りやすいように、当直や土曜日専用で働ける人材を採用することで働き方改革を実現してきているとのことだった。また、独立行政法人に変更しなくても、院長のリーダーシップでできることも多くあり、どちらがいいかは、はっきりと言うことはできないという話もあった。予算面での柔軟さは、独立行政法人のほうが迅速に対応できるとのことだが、計画的に行えば今の岡崎市民病院でも対応できる範囲ではないかと考える。 ・新小山市民病院の堅実な経営は、経営形態が独立行政法人（独法）であることだけでなく、院長をはじめ、経営層のリーダーシップによるものだ理解できた。独法は、中期計画を定め、毎年進捗を報告し、評価を受ける仕組みになっている。計画は、市の硬直化したルール等から離れて、独立した機関として自由度の高いものにできる。また、採用の自由度が大きいことも大きなメリットである。特に医師の働き方改革を進めるに当たり、短時間勤務など、柔軟な働き方を提案する

ことができ、医師確保にもつながっていた。また、診療報酬加算を得る上でも、人員配置をスピーディーに実現でき、収益増につながっていた。しかしながら、独法であるだけでは、これらのメリットを生かし、収益増を果たせるわけではない。院長が自ら率先して動き、判断をし、コーチング手法により、スタッフ全体に一体感と前向きな行動を促したことで成果を出していると考えられる。市民病院の在り方を考えるに当たっては、意欲的なリーダーを確保し、そのリーダーが動きやすい経営形態は何なのかという視点は重要と思われる。その際、独法は、市の関与を維持しつつ、経営の自由を最大化する経営形態として注目すべきと考える。

- ・独立行政法人化を実行した新小山市民病院は、病床数300床の中規模病院になる。「病院は人で成り立つ」を合い言葉に、病院経営改革推進会議において重要な問題を直視し、正面から検討することを徹底した。また、会議はブレインストームの原理に則り、幅広く意見を吸い上げ検討した後に実行し、その結果を院内広報にて情報共有している。また、この意識改革を成功させた要因に、院長コーチングが挙げられる。これは、院長が専門機関から面談方法についてコーチングを受け、職員との面談に活用している点がポイントである。コーチングの訓練を受けた院長が実施する面談は、職員の働きやすい職場づくり、風通しのよい職場の実現につながっており、「病院は人で成り立つ」が実践されていると感じた。
- ・地方独立行政法人化を機に、病院こそ、人と人との「関係の質」を高めることが最も必要であり、常に変わり得る組織風土を醸成するために、コーチングを導入した。病院は「人」で変わる。病院は「連携」で変わる。病院は「学び」で変わる。病院が変わると経営が変わるとの言葉がとても印象的だった。患者に選んでもらうためには、安心感と質の高い医療を提供することが重要であり、チーム医療を推進し、地域の皆様から信頼され、必要とされる病院を目指すという理念を掲げており、学ぶことが多くあった。地方独立行政法人化により、医師の増員や設備の充実が進み、病院の経営も安定している。本市の今後の病院運営の参考にしていきたいと考える。
- ・地方独立行政法人に移行する際に、職員間で大きなもめごととは起きなかったとのこと。また、公務員でなくなる点についてももめることはなかった。ただ、給料、退職金の面は、頻繁に説明を行ったとのことである。地方独立行政法人に移行後、経営の改革を進めるに当たり、コーチング手法を取り入れ、院長自らがコーチングを学び、実践。また、階層別にマネジメント教育を行い、経営改革を進めている。「病院は人で成り立つ」をキーワードにし、働いている医師や看護師などがマネジメントを意識する事で、経営が変わる。まさにそのとおりだと思う。ただ、予算を必要とするため、市の直営での実践は難しい面があり、地方独立行政法人であったので取り組めたのかもとのことである。

	あった。 ・新小山市民病院では「特別なことはやっていない」「他の病院がやっていることを一つずつやった」と表現していたが、独立行政法人化により公務員でなくなり、後戻りができなくなったことを契機に、病院長のリーダーシップで改革が進んだとのことだった。その後もコーチングなど、継続的な改善に取り組むベースとなる人材育成に取り組んでいることも大いに参考になった。また、医師や看護師を増やし医業収益の改善に努め、夜勤負荷の軽減などの働き方改革を進めることで、医師や看護師が来てくれるようになったとのことであり、地域の医療業界における評判が大きく改善したことも感じられた。病院経営においてその形態は大きな要因ではあるが、その運営を担う人財のリーダーシップが重要であると感じた。 ・不思議なのは独法病院化した途端に医業収支比率が黒字化し、3年後の平成28年に新病院へ移転し、令和5年までにおいて、継続して黒字となっている。とても驚嘆する現実である。その理由の主たるものが、病院長をトップとした役員の、その時点における的確な方針設定ではと受け止めた。「病院は人で成り立つ」「病院は人・連携・学びで変わる」「病院が変われば、経営が変わる」「対話と共創」「人と人との関係性」など職員全員の意識やモチベーションを向上させる組織マネジメントの確立等が重要なアイテムであり、職員の意識改革が経営改善につながっていると受け止めた。独法化による具体的な改善影響は不明だったが、独法化が職員意識に刺激を与え、好循環へつながった事実は参考にしたい。
委員長の総括	近隣に1000床の2つの大学病院がある、市内唯一の総合病院であり、地方独立行政法人化したその年から黒字となった。毎週行われる病院経営改革推進会議によって意見が活発化し、公務員でなくなった危機意識も作用し、職員の意識が変わった。患者支援センターは、本市の患者サポートセンターをバージョンアップした面を持ち、患者からの相談だけでなく、地域連携の要となっている。また、コーチングは本市より早く取り入れており、先行事例として本市の進め方の参考になる。初代理事長のリーダーシップのたまものではあるが、「病院は人で成り立つ」といった考え方が職員一人一人に浸透していることが、組織を発展させていくことに寄与している。退院した全患者からアンケートを取り、その都度会議にて協議している。市民に選ばれる病院とは、医療技術だけでなく、不安に過ごす患者に寄り添い向き合って、不安を取り除き、快適に過ごしてもらうことが必要である。「新小山市民病院ホスピタリティ10ヶ条」の存在は患者にとってうれしい。公立病院を地方独立行政法人化することによって、病院運営に柔軟性が生まれる、また、病院運営の責任も問われる。こうした関係において公立病院の独立行政法人化は、市との結びつきがかえって強くなると考える。