

市立病院経営再建プロジェクトチーム 第6回会議 議事録

【日時】 令和7年11月21日（金）13：30～15：00

【場所】 市立総合医療センター大会議室

【出席者】 尾形病院事業管理者（チーム長）、伊藤副市長、秋庭総務部長、伊東総合政策部長、伊原財務部長、青砥健康医療部長、岡部総合医療センター病院長、山内病院事業管理局長、羽田病院政策課参考事補

【議事】

議事1. 松戸市立総合医療センターの経営状況について

【確認した事項】

10月の医業収益は17億3400万円で、前年同月比1億2300万円の増加であった。4月から10月までの累積では121億3500万円で、前年同期比7億9400万円の増加。11月から3月までの見込みは83億8200万円で、前年同期比2億4700万円の増加を見込んでいる。年間見込みでは205億1700万円で、前年度比10億4100万円の増加となる見込みである。これは前回のプロジェクト会議で示した見込み（約9億円の増加）よりも1億円程度増える見込みである。一方、医業費用は年間見込み247億5600万円で、前年度比3億6600万円の増加を見込んでいる。

人件費については、人事院勧告の影響を除いた場合、前年度比6400万円の減少を見込んでいる。結果として、医業損益は前年度比6億7500万円の改善が見込まれている。ただし、人事院勧告を適用した場合は、医業損益の改善幅は2億1600万円にとどまる見込み。

【質疑応答・意見交換等】

特になし

議事2. 作業部会からの報告について

【確認した事項】

（1） 地域医療・広域連携作業部会からの報告

県への要望提出については、11月5日に県の医療整備課に説明を行い、現在も調整中。当初11月中の提出を予定していたが、県議会の日程などの関係で12月にずれ込む見込みである。また、東葛北部保健医療圏各市との協議について

は、松戸市長が各市の市長に電話で依頼し、流山市とは市長同士の懇談の日程調整が進んでいるが、他の3市については議会などの日程の関係で市長同士の面会が難しいため、部長レベルでの説明を行う方向で調整中である。各市への説明では、医療圏内で支え合う仕組みとして負担金を求めるなどの提案を行う予定。協議会の設置については、年内を目指していたが、1月になる可能性もある。また、協議会では小児周産期医療に特化して支え合う仕組みを作りたいと考えている。

【質疑応答・意見交換等】

意見：NICU は MRSA 感染により病床を 15 床に制限しているが、オーバーベッドぎみで感染が落ち着いたと言える状況ではない。9月末から近隣医療機関へ制限をしており、年内には解除したいと考えているがまだ難しい。小児周産期についての懸念はそこである。

議事3．松戸市立総合医療センター経営再建の具体的方針（中間報告）

【確認した事項】

12月定例会で議会に中間報告を行う予定で、その資料案をお示しする。資料は、これまでの検討経過、プロジェクトチームの検討結果、経営再建策の全体像と骨子、別棟建設の検討、今後のスケジュールで構成されている。経営再建策の骨子として、病床規模の適正化、人件費の抑制、経営形態の見直しの3つの柱が挙げられている。病床数については、現在の 600 床から 520～540 床程度に縮小する方向で検討、人件費については、職員数の適正化や給与制度の見直しを検討している。経営形態については、現在の地方公営企業法全部適用以外の形態も含めて検討中である。また、別棟建設については、建設費の高騰（当初の 22 億円から 41 億円に増加）や経営状況の悪化などから、実施の可否について検討中である。

【質疑応答・意見交換等】

質問：9 ページ目の新生児病棟は一日平均 0.8 人減っているが特に問題ないとの説明であったが、理由などを明記した方が良い。
別棟延期について、現時点で判断をしないということであれば、結論ありきの文章にならないようにしてはどうか。

回答：建設費の高騰や、緩和ケア、人間ドックが福祉医療センター跡地に整備されることを考えた場合に、既存棟で行うのも費用対効果は良くないと考えている。別棟自体は 600 床の稼動を目指す中で意義も大きなところに

あったと思っており、病床減らしていくという方向性を説明していく中では、別棟の建設自体が逆行すると捉えている。

今後、外来手術室、緩和ケア病棟については既存棟の中でできないか、需要と供給のバランスを分析していき、3月に計画を整備していくというのが経営的な視点から見ても妥当であると考えている。

検証が必要な事項を記載するなど表現の工夫をしたい。

意見：今回の位置づけは8月の再検方針と3月の改定計画の真ん中にあるもので、進歩状況の説明と考えている。この経営危機の11年まではとにかく収支のバランスをとり足元を固めるのが重要で、とにかくこの病院を守る、地域の病院を守って、職員を守って、政策医療を守らなければいけない。成長戦略的なものは11年以降に示したいと考えている。

質問：平均給与額を比較した表があるが、地方によって賃金が違うこともあるので、一律に比較できないのでは。

回答：事務職員については、出入りも多いので、馴染まないのかもしれない。こちらはコンサルの分析資料で、偏差値となっていたところを月額に直して表示しているが、確定ではないのでご意見いただき修正したい。

意見：事務職員の中に出向職員とプロパー職員が混在している。当院は俸給表が同じだが、病院によっては分けているところもある。厳密にいうとそのようなところまで分けて比較しなければならないが、今回は全体感を見ていただく資料として提示した。

意見：前提条件が違うものを比較してミスリードにならないか。ターゲットが事務職員でないならば、もう少し見せ方を工夫してみてはどうか。

質問：インフルエンザが大流行しているが、受け入れたくても受け入れられない理由か。

回答：当院の場合、MRSA感染症のことで、院内感染であることがわかっている。感染を抑えるために、病床を制限しても、需要が多く満床になってしまうことがある。地域の需要は、当院のベッド数を遥かに上回っていることがわかっているが、感染症をなんとかしないとフルオープンできない。外からの要望も強いがお断りしている状況である。

質問：資料2に恒常的な赤字と人件費率の上昇とあるが、小児周産期医療で4市からの負担は4億円程度であり、繰入金が26億円上昇しているが、人件費分がないのでわかりにくい。

令和元年から6年にかけて、全職種人数が増えていて、人件費率が61%から70%へ上がっているがこの間に何があったのか。東松戸からの異動のみか。元年の人数に戻せば人件費率は60%になるのか。

回答：看護師の余剰人員については、今年度中に解消できる予定である。それでも給与費が高いという構造的な問題があるので、そこに手を入れていく。必要配置人数にどれだけ余剰があるのか、コンサルが分析中である。

質問：事務職が増えている要因は。

回答：入院会計係の内製化（委託からプロパー化）によるもので10人程度増えた。

意見：短期間にこれだけの人数が増えているわけなので、その説明が必要と考える。12ページに職員数の比較があるが、500床以上の公立病院が全て政策医療をやっているわけではないと思うので、単純に横並びで比較することはできないと思う。

議事4. 外部専門人材（外部コンサルタント）より報告

【確認したこと】

株式会社ユカリアより、地域における病院とその経営状況の分析、経営形態の見直しに当たり必要な視点について報告。

松戸市の人口は将来的に減少するものの高齢化率は上昇し、医療需要は増加する見込み。疾患別では消化器、循環器、呼吸器、外傷、神経関係が多く、特に松戸市は循環器分野が強いという特徴がある。

手術件数の地域内シェアは、千葉西総合病院が34%、新東京病院が29%、市立総合医療センターが19%となっている。

経営状況については、累積欠損金が年間医業収入に近い規模になっており、キャッシュフローに影響を与えることが指摘された。また、給与費率や減価償却費の比率が他の市立病院と比較して高い状況にあることも報告された。

経営形態の見直しについては、経営ガバナンス、意思決定プロセス、外部環境認識、経営監視機能などの観点から分析を行っている最中である。

質問：本日提示された資料集というのは、中間報告的な位置づけなのか。

回答：おっしゃる通り。

質問：今後変わっていくとしたらどのような可能性があるか。

回答：経営形態の見直しの部分に関しては、何をどのようにやっていくのか、そ

それぞれのメリット、デメリットなども追加していきたい。費用削減についても、人件費、材料費、委託費をどのくらい縮減できるのか、引き続き分析を進めたい。

意見：病院側が作っている資料とのリンク（整合性）があれば良いと思うが。

質問：議会に説明していく上で、ボリューム感が気になるが、説明と関係のないデータ（リンクしていない部分）は省いているのか。

回答：本当は 100 ページほどあったものを、説明（資料 3）のサポートになるものだけに抜粋している。

質問：今まで病院が作成していた資料と何が違うのかよくわからない。松戸市の状況や当院の状況などがほとんど同じような資料だったので、今まで管理局が説明していたものとどこが違うのか。

回答：過去の経営計画（経営強化プラン）を確認したが、比較的外部環境についての分析が少なかったように感じたので、調査分析を加えたつもりである。他の市立病院との比較や、人件費のところもグラフ化して見やすくわかりやすいものを追加した。

あとは、病床数の適正化に関して、これまで 600 床稼働に向けて進んでいたが、第三者の視点で、循環器などはこの地域の医療需要は伸びているが、近隣の医療機関の状況から当院のシェアを伸ばすのは難しく、当院に独立する小児周産期は、医療寿命は減少傾向にあるため、病院を大きくしていく判断は取りにくいという分析結果を出している。

議事5．その他（今後の予定・公表事項の確認等）

人事院勧告に関することは非公表とする。

次回開催予定：12 月中（議会終了後）

終了