

## 総務常任委員会行政視察報告書

- ・ 視察期間 平成 26 年 10 月 29 日(水)～平成 26 年 10 月 31 日(金) 2泊3日
  
- ・ 視察先
  - 箕面市 箕面市立病院における経営改善に関する取り組みについて
  - 蕨市 蕨市立病院における経営改善に関する取り組みについて
  - 川口市 川口市立医療センターにおける経営改善に関する取り組みについて
  - 浜松市 防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難マウンドについて
  
- ・ 視察委員
  - 委員長 まつお 正 秀
  - 副委員長 花 岡 ゆたか
  - 委 員 上 田 さち子
  - ” 大 石 伸 雄
  - ” 岸 利 之
  - ” 篠 原 正 寛
  - ” 澁 谷 祐 介
  - ” 嶋 田 克 興
  - ” 山 口 英 治
  - ” 山 田 ますと

上記の順に行政視察報告書を掲載しています。

# 委員会行政視察報告書

委員氏名.....まつお正秀.....

調査の期間	平成 26 年(2014 年)10 月 29 日(水)～10 月 31 日(金)
調査先及び 調査事項	<p>箕面市 ・箕面市立病院における経営改善に関する取り組みについて</p> <p>蕨市 ・蕨市立病院における経営改善に関する取り組みについて</p> <p>川口市 ・川口市立医療センターにおける経営改善に関する取り組みについて</p> <p>浜松市 ・防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難マウンドについて</p>
<p>今回の視察は、西宮市立中央病院のアサヒ跡地移転撤回という市長の方向を踏まえ、当面存続することになった市立病院の経営改善を中心にした取り組みで参考になる自治体病院 3 か所と、東日本大震災を踏まえた西宮市の防潮堤の在り方の参考にと、浜松市で整備されている防潮堤や避難タワーなどの視察を行った。</p> <p>初日は大阪府の箕面市立病院で、病床数は 317 と今回の視察では本市に最も規模が近い病院である。地方公営企業法の全部適用になって 5 年目に黒字になったということで、今年度から同じく全部適用になった西宮市立中央病院にとって大いに参考になるのではという思いで視察に臨んだ。現在は入院してそのままりハビリができるようにリハビリ病棟を整備し、全体の常勤職員を実数で 98 人増やしてきたという話に驚いた。そこには、全国的に行革の嵐が吹き、議会からも人員増に対する疑問もが出される中で、あえて人員増をすることで患者さん呼び込んで経営改善していくという、事業管理者の強い決意でそれを説き伏せていったという話は大変参考になった。実際に人を増やしてそれに見合う、あるいはそれ以上の収益を上げて分母を増やすことが何よりも求められるという事であろう。ただそれだけではなく、近くに設置されている北摂 4 市 2 町で運営する豊能広域こども救急センターと箕面市立病院の委託管理費を一体化して発注したり、薬品についても従来は 20 以上の業者が入っていたものを 1 社にまとめるなどして民間の仕入れ値に近づけようという取り組みの中で、合わせて約 3 億円の経費を削減しているというお話も大変参考になった。また、地域の医療機関との連携に力を入れておられ、地域連携室職員も 3 名から 10 名に増やすなども参考になった。さらには、交通不便地域にあることから、コミュニティバスが 3 ルートから約 15 分おきに到着するという話に、西宮市立中央病院も同じ問題を抱えていることから、市の施策として参考にすべき取り組みであった。独自の取り組みとして病院給食に地元産の食材を使っていることについては、現箕面市長が地産地消に熱心なのでその影響かとの質問には、事業管理者自身が栄養管理も含めて患者さんの為ということで取り組んでいるという話は、トップの姿勢次第でこういうことができるという</p>	

ことを改めて感じたところである。最後に事業管理者から、全部適用病院でも独立行政法人のようなことはできるときっぱりといわれたことは、努力次第では西宮市立中央病院も同じような経営改善はできるということの後押しの言葉となった。

二日目は蕨市立病院とその比較的近くにある川口市立医療センターの視察。午前中の蕨市立病院は病床数が137と少なく、その上に病床稼働率が約60%と低迷が続く中でも、この間、東日本大震災の年以外は黒字経営を行っているとのことで、今では累積赤字も解消しているとのこと。改革プランでの47項目の目標のうち、90%が達成あるいは一部達成していると自信を持って語られたのが印象的であった。ただ、病院は大規模なほど有利と一般的に言われる中で、これだけの経営改善が行えている理由がつかめたらという思いがあったが、「これが要因だ」という理由は明確につかむことはできなかった。市内に病院は3つあるものの、公立病院はここだけという点が、病床稼働率が低い分を、外来収益を上げて補う形になっているのではないだろうか。実際に病院内も見せていただいたが、そんなに広くない病院内に多くの外来患者の方が待っておられる様子（午前診の時間帯だったために）は、まさにそのことを示していた。建物が西宮市立中央病院よりも古いということもあり、その対策についての関心もあったが、蕨市が地域的に狭いことから病院用地の確保の困難性、現地で建て替える場合にはリスクがあるので決断できない状況にあるとのことであった。このことは前日に行った箕面市立病院でも、築25年で改修工事をしたときに一部閉鎖をしたところ、離れた患者さんは戻ってこなかったと悔しそうにお話しされたことから、今後の西宮市立中央病院の耐震化や改修工事の参考にしなければいけないと思った。

午後からは川口市立医療センターの視察で、病床数は600床あって二つの診療所を抱えるなど、西宮市立中央病院と比較するのは難しいところではあるが、2011年に鳩ヶ谷市と合併して人口56万人となり、今後は中核市をめざす中で二次医療圏の中心的役割を果たしたいという事であった。全体に新しく広々とした感じがした病院（各所まで見てないので何とも言えないが）でありながら、先方の当局としては狭隘化して老朽化しているので働く人たちの職場環境も含めて改善していきたいという認識であり、西宮市立中央病院でもできればそうしたいという思いはあろうかとは思いますが、現状の比較の中でギャップを感じたところである。収益の増加については箕面市立病院と同じく入院収益を上げる努力がされており、総合入院体制加算や小児入院医療管理料などの施設基準取得、救急や紹介などの受け入れ態勢の充実、特に紹介については診療情報提供書を受け取った患者本人からも電話で予約できるなどの工夫がされていたことは参考になった。医療の専門化が進む中で新たな診療科の標榜もしていくことになっており、具体的には障害外科はすでに計画済みで、ほかにも内科の細分化を行っていきたいということであった。

今回の三つの病院に共通していたのは、救急搬送は基本的に断らない、産科を重視しているなどが上げられるが、何と言っても職員を大切にするという事と、職員の意識改革が大切

であるという事が土台になって、具体的にそれを実践しているところに尽きるところにある。

三日目の最終日は浜松市の津波対策事業で、具体的には防潮堤、津波避難マウンド、津波避難タワーについて視察を行った。防潮堤については国や県からの補助金はほとんどなく、民間からの寄付金を財源として取り組まれており、17.5キロの防潮堤の整備計画ですでに整備されている現場の一部を見ることが出来た。東日本大震災を受けて、南海トラフ地震では地震から約20分で津波が内陸部に到達するという地域の特徴が、こうした整備を行う背景になっており、西宮の場合は地震から津波の到達時間が一時間半近くあることと比べると、その必要性の切迫感は住民意識の中に違いがあると思う。防潮堤については新しい工法での整備で堅固性の確保を行うと共に、山形に傾斜をつけることで傾斜部分に樹木を植えて景観にも配慮される計画となっていた。また、汎用的な機械・機器を使えるようにすることで地元業者が参入できるようにしているということは、西宮市においても地元業者育成の観点からも参考にすべきと思った。ただ、海岸線が暴風・防潮林だったために、海岸沿いに奥行きのある幅の敷地が確保できるという点が、西宮にそのまま取り入れることが出来ないという気がした。次いで津波避難マウンドも津波避難タワーもそれぞれ現地視察を行ったが、マウンドについては広大な土地が必要であり、避難タワーも一定の土地が必要となることから、先に述べた本市との津波の到達の時間の違いから、西宮市でこうした施設が必要な南部で整備建設することは少し難しいという感じがした。しかし、公営住宅の側面側に屋上に上るための非常階段的なものを後付けで設置されているところをバス内から見たが、これは今後西宮市でも検討できるのではないかと感じて帰路についた。

#### (当局への提言)

病院については、何と云っても公立病院としての役割を果たすという点での職員のモチベーションをもたせることの努力を行いながら、そのうえで経営改善のための取り組みを図っていかねばならないと思う。ただ、小児救急や、産科が休診中ということなどをどのように改善していくのかの検討とともに、現在できることで薬品の納入価格を抑える箕面市の取り組みなども参考にすべきだと思う。今後、施設の老朽化に伴う改修や耐震化工事について、休診をして行うことのリスクは箕面市ですでに経験済みで、蕨市でもそのことがネックになって躊躇しているとのことで、慎重に進めていかねばならないと思う。

防潮堤については、津波の到達時間が浜松市と大きく違うために、現状で同じようなものは整備できないと思うことから、当面は現在の防潮堤の強度の確認(松杭の現状やコンクリート継ぎ足し部分鉄筋の配置など)を行いながら、早期に防潮堤の整備を県に求めていくべきだと思う。津波マウンドについては、南部の西宮浜などで広いスペースがある、あるいは今後そうしたスペースが出来た時には検討してはどうかと思うし、避難タワーについては、津波避難ビルの確保が出来ない地域があれば(現在南部で全く空白という地域はないと思うが)、地域の要望も踏まえて検討していくべきと思う。

# 委員会行政視察報告書

委員氏名 花岡 ゆたか

調査の期間 平成 26 年 (2014 年) 10 月 29 日(水) ~ 31 日(金)

調査先及び  
調査事項 箕面市 ・箕面市立病院における経営改善に関する取り組みについて  
蕨市 ・蕨市立病院における経営改善に関する取り組みについて  
川口市 ・川口市立医療センターにおける経営改善に関する取り組みについて  
浜松市 ・防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難マウンドについて

## 1.大阪府箕面市

人口 13.0 万人 面積 47.8 平方 km

箕面市は大阪府の北部に位置し、西宮市からは国道 171 号線でアクセスできる。北大阪急行電鉄が市域まで延伸する事が事業決定しており、大阪市中心部へのアクセスがさらに便利になり人口増が予測される。また、市域の半分以上を森林が占め、自然が多く残っている地域である。箕面市立病院の近くには、大阪大学病院と国立循環器病センターがある。

### 概要

当院は昭和 51 年に出された箕面市総合医療対策審議会の答申を受け、「地域の為の総合病院」として、高度専門医療を担う地域で唯一の病院として、昭和 56 年に開院。

平成 20 年度に策定した「改革プラン」に則り、経営改善が進み平成 25 年度には、単年度黒字を達成している。

### ポイント

- ・人材と医療機器が充分でなければならないという、事業管理者の強い思いがあり、平成 20 年度の改革プラン策定後、定数条例を 2 度改正し、定数を 111 人増とし、医療機器については、MRI・CTを増設して 2 台体制にするなど、5 年間で約 17 億円の設備投資を行った。
- ・人件費比率が当初 62.4%であったものを、平成 25 年度では 51.0%にまで下げた。これは、人件費の増がある中で、それ以上の収益増があったからであり、人件費を大きく削ったわけではない。

- ・「救急車は断らない」という当たり前の事を実践し、病床稼働率は 95.9%まで上がっている。
- ・急性期病院でありながらも、リハビリテーションに注力している。
- ・病院と言う特別な技能を必要とする職場である為、パート職員・派遣職員を直採用に切り替え、個々の技能を高めるとともに、定着を促進している。
- ・北大阪5病院病院長事務長会議の開催と、北摂ハイブリット後期研修プログラムの共同運用の実施など、地域での病院間の連携・相互協力・ネットワーク化に努めている。

### 感想

- ・事業管理者の改革に対する強い熱意が伝わってきた。
- ・根本は、「病院として当たり前の事を当たり前に行う事」であると思う。しかしながら、本市とは様々な点で環境が違うので、同じことをすれば良いと言うものではない。



## 2. 埼玉県蕨市

人口 7.1 万人 面積 5.1 平方 km

埼玉県の南東部に位置し、東京のベッドタウンと言える。物理的に隣接市と市域が分かれているという事はなく、隣接市・近隣他市と多くの面で連携が行われている。日本国内で最小面積の市である。

### 概要

規模は 130 床と小さく、診療科も 9 科であり、そのうち 2 科は常勤医がいないため外来診療のみ。現在の病棟は、昭和 45 年の建築であり、老朽化が顕著である。

### ポイント

- ・診療科も少なく、常勤医師の確保にも苦慮していて、施設の改修にも未着手である。この様な状態でありながら、患者さんが地域の病院として利用する為、結果的に黒字化である。つまり、支出が少ないが安定収入があるという状態である。
- ・収益の基となる入院患者が少なく、病床利用率は 60% 台であり、これの改善が大きな課題である。
- ・昭和 45 年の建築であり、老朽化が進み耐震補強・全面改修・移転新築を考えなければならぬ時期ではあるが、具体的な検討には入っては無く、プロジェクトチームや検討委員会も立ち上がっていない。
- ・市域で分娩が行えるのは当院のみであり、今後も産科の位置づけは重要だと考えている。
- ・救急医療に関しては、隣接する川口市の 3 次救急を担う川口市立医療センターと「協議書」を交わしており、その他、さいたま市立病院・埼玉県済生会川口総合病院・戸田病院と懇談会や勉強会を行うなどして連携を進めている。
- ・平成 21 年度に「蕨市立病院経営改革プラン」を策定し、改革に着手。地方公営企業法の全部適用は見送り、一部適用のまま市長・病院長のリーダーシップの下、職員の意識改革などをはじめとした経営改善に努めている。また、看護体制は 10 : 1 のままである。

### 感想

- ・市域全域が可住地域であり、先述の通り物理的に隣接市・近隣他市と分断されているわけではないので、エリアとしてとらえた方がよい。そのエリアの中の一総合病院として、付近の患者が集まるという構図がうかがえる。
- ・今後、移転新築や他病院との相互協力を課題がある。

### 3. 埼玉県川口市

人口 58.5 万人 面積 62.0 平方 km

埼玉県の南東部に位置し、さいたま市や先述の蕨市・東京都区部とも隣接しており、東京のベッドタウンと言える。市域のほぼ全域が可住地域であり、平面的に隣接市と接している。市域のみならずエリアとして、隣接市・近隣市との連携が進んでいる。

#### 概要

人口 100 万人の二次医療圏域の中核病院として、市域中心部の JR 川口駅前から、移転新築し平成 6 年度に開院。17 診療科、539 床の、3 次救急を担う急性期病院である。

経営健全化により、3 期連続の黒字を達成している。

#### ポイント

- ・アクセスに難あり。敷地から 500m 程のところに地下鉄駅が新設されたが、坂道である。アクセスの改善のために、約 600 台の駐車場を整備し、コミュニティバスが 4 路線、民間バスも複数路線乗り入れている。(しかし、駐車場待ちの日もたびたびある)
- ・事業管理者以下幹部で行う「経営会議」と、それに看護部長や事務方の課長クラスを含めた「診療会議」、この 2 つの会議体を活性化させ、スピーディーに効果的に結果を出している。
- ・7:1 看護体制をはじめ、総合入院体制加算や小児入院医療管理料などの施設基準を満たすことにより、医業収益を大幅にアップさせた。
- ・開院 20 年を迎え、施設・設備の老朽化や、医療の高度化・細分化・新たな診療科の設置、その他さまざまな諸問題の解決と、高度急性期医療を目指すための、今年度、院内に検討委員会を設置した。
- ・医療圏域に於いては、3 次救急救命センター、地域周産期母子医療センター、地域がん診療連携拠点病院等として、地域の高度・特殊・専門医療を担う病院である。
- ・紹介率のアップの為に、平成 14 年度より診療所・病院から直接電話にて受診予約できるようにし、平成 22 年 8 月からは、診療所・病院から診療情報提供書を受け取った患者本人からも直接電話にて受診予約できるようになり、紹介患者数は激増した。平成 22 年の予約件数 2,547 件から、平成 25 年度には 6,463 件と、4 年で約 2.5 倍となった。
- ・平成 25 年度で紹介率は 50.45% までなっているが、今後は 60・70% 台を目標としている。
- ・給与比率が 50% 以下と言う良好な状態である。

#### 感想

- ・素晴らしい点、羨ましい点が多いが、本市とは様々な点で環境が違うので、同じことをすれば良いと言うものではない。
- ・先述の蕨市立病院から直線距離で約 4 km という立地であり、他にも医療機関はあるが、医療圏域内で役割分担ができていっているように感じる。
- ・立地が悪くても、そこに行かなければならないのなら、患者はそこに行く。当然の事だが、これを目の当たりにした。



#### 4. 静岡県浜松市

人口 79.1 万人 面積 1,558.0 平方 km

平成 17 年に、浜松市に加え 2 市 8 町 1 村の自治体が合併。平成 19 年に政令指定都市となる。阪神淡路大震災・中越大震災・東日本大震災の発災前から、「東海地震」発生の危険性が大きく指摘されており、防災に関しては先進的である。東日本大震災を機に、津波対策により一層の取り組みを行っている。

##### 概要

東日本大震災を機に、津波対策を進めている。津波避難マウンド 2 ヶ所、津波避難タワー 9 基、屋上避難施設として小中学校 12 校 (18 棟)・公共施設 4 棟・市営住宅 6 棟、津波避難ビル 253 棟、津波監視カメラ 5 基の整備と、同報無線 17 基増設が済み、現在 17.5km の防潮堤を整備中である。

##### 浜松市沿岸域防潮堤整備事業

- ・平成 24 年 6 月 11 日に浜松市に本社を持つ一条工務店グループが、防潮堤整備費用として 300 億円を寄付し、浜松市・静岡県と三者基本合意が交わされた。
- ・本年度事業着工し、本年度中に 5 km が整備されるが、以後の予定は未定である。
- ・現地は巾 60m ~ 130m の防災林が続いており、そこに新たに T P + 13.0m の防潮堤を整備する。
- ・整備される防潮堤は、C G S 基礎を盛土で覆うと言う、C G S 工法を採用している。
- ・C G S 工法は汎用建設機器で施工が可能であり、覆土を設ける事により海岸防災林も復元される。
- ・事業が完成すれば、発災時の宅地浸水面積が、被害想定約 7 割低減、宅地浸水深 2 m 以上の範囲が被害想定約 97% 低減される見込みである。

##### 津波避難マウンド

- ・市内に 2 ヶ所整備済みで、本年弁天島公園にて調査・設計を行っている。
- ・整備には、約 1 ha の広大な土地が必要である。頂上は 1,000 m<sup>2</sup>で 1,000 人収容できる。



### 津波避難タワー

- ・市内に9基設置済み。今後も新設を計画しているが、市が土地を購入して整備するのではなく、「ここに整備してほしい」と土地の提供があった場合のみ検討する。
- ・タワーの上には何もなく、今後、ベンチ型の収納ボックスを整備する予定である。



### 感想

- ・太平洋に面し、発災から約20分で津波が到達するとされる浜松市と、本市では津波対策に大きな差がある。
- ・国・県からの補助金や、一条工務店からの300億円の寄付など、資金面でも大きな差がある。
- ・施設を整備する土地の有無も大きな問題である。

## 5.西宮市当局に対する提言

### 病院

- ・市立中央病院をどうするのか、耐震補強だけなのか、どの程度の改修工事を行うのか、どの程度の医療機器の更新を進めるのか、県立病院との統合の可能性がなくなったらどうするのか、市もしくは市長から早期に方向性を示していただきたい。  
その次に、それぞれにかかる事業費用の概算を示していただきたい。
- ・「現代の病院はスクラップ&ビルドが基本である、現地建替えや現地改修などナンセンス、アサヒビール工場跡地への移転新築が白紙になったという事を、今初めて聞いて驚いた、残念だ」と箕面市立病院の事業管理者がおっしゃっていた。まさにそのとおりである。数十億円かけて現地改修するなら、倍の金額を出してでも新築するべきである。
- ・箕面市立病院の事業管理者は、定数条例改正（増員）も、高額医療機器の購入についても「議会は私が納得させる」と言って動いたとの事です。南都事業管理者と親しくお話しをさせてもらった事はないが、この様な熱意をもって経営改革に臨んで頂きたい。

### 津波対策

- ・本市の場合、発災時、津波到達まで約 90 分と想定されている事から、ハード面の対策より、ソフト面の対策に注力すべき。防災講習会に行くと、いつも同じような顔ぶれで、地域の避難訓練に参加するのも同じ様なメンバーである。このような状況を改善し、より多くの市民の防災意識を高める施策を講じるべきである。

総務常任委員会行政視察報告書

委員氏名 上田さち子

調査の期間	平成 26 年(2014 年)10 月 29 日(水)～10 月 31 日(金)
調査先及び 調査事項	<p>箕面市 ・箕面市立病院における経営改善に関する取り組みについて</p> <p>蕨市 ・蕨市立病院における経営改善に関する取り組みについて</p> <p>川口市 ・川口市立医療センターにおける経営改善に関する取り組みについて</p> <p>浜松市 ・防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難マウンドについて</p>
<p>今回の視察は、経営改善が進んでいる 3 公立病院を視察した。病院の経営については、周辺の医療環境などによって大きく左右されるため、黒字になった！というだけで参考にできるかどうかは不明な点がある。そのことを念頭に置きながら視察を行い、以下の通り報告する。</p> <p>1、箕面市立病院</p> <p>平成 21 年 6 月より全適に移行した同院は、5 年で黒字化を図ったということで注目した視察だった。急性期病棟とリハビリ棟を連携させたこと 議会の全会派一致のもとで職員定数を 111 名増加させ、職員数も 98 名増加させている 医療保険センターと子ども救急病院、箕面市立病院を一括して管理委託 薬品や診療材料などの仕入れを 25 社から 1 社に集約 MRI や CT などを 2 台体制、また新医療機器の導入で、医師の自己実現を推進等々で、スタッフ全体のモチベーションをアップさせ、収益向上につなげている。</p> <p>さらに、救急患者をできる限り受け入れることで、緊急入院が予定入院を上回る状況となり、病床稼働率も 3%アップ。高度な手術や検査も増え、このようなことから収益を上げる要素となっている。</p> <p>注目したのは、リハビリ病棟から訪問リハビリへと、切れ目のない在宅医療実現に力を入れていることである。地域連携室は 3 人体制から 10 人体制へ充実させ、そのような中で、開業医など、380 医療機関に登録してもらい入院患者の紹介、逆紹介率も高めている。さらに、医療事務についてはどこでも委託化が進められており、同院でもしかりであるが、「収入を確保するセクションは『直営で』」という立場から、徐々に委託化から直営に戻し、診療報酬の請求を綿密に行っていることも発見であった。</p> <p>事業管理者も事務次長も市職員の方だったが、特に次長職の方は、10 数年にわたり同院に勤務しており、病院のすべてを知り尽くしたいわば専門職のような職員であることは、事業管理者とともに黒字化に貢献した要素の大きな点だろうと感じた。</p> <p>同院では、業績アップで収益が増えたら、それを一定額ボーナス時に病院スタッフに還</p>	

元している。医師で年間100万円ぐらいの加算額になるということだ。事業管理者が「採用した以上は100%以上の力を発揮してもらおう!」「人材確保が一番」と強調された。

医師確保の取り組みとしては、大学医局からの派遣を優先しているが、困難な場合は、紹介会社の活用、公募も行っている。同院では、公立病院の役目として産婦人科の診療を位置づけており、この間、腹腔鏡手術の実績などから、同院での研修を希望する産科系医師が集まってきているという、うらやましい傾向もお聞きした。

この他に、市のコミュニティバス3ルートが、すべて病院を經由しており、高台に位置する病院に通う市民には利便性も考慮されていた。

全体として、やはり経営陣の思い切った改革提案、実行を推進する能力を感じた。西宮市立中央病院で教訓となる中身があったと感じた視察だった。

## 2、蕨市立病院

昭和25年、町立国民健康保険直営診療所を経て、昭和27年8月蕨市立病院として発足。診療科は7科で、14名の常勤ドクターで診療にあたっている。ここでも、公立病院としての大事な役割として、産婦人科が7科のひとつに位置づけられていた。昭和45年に現病院が建設され、44年経過し建物全体は老朽化が進み、建て替え時期が到来している。耐震化についても、建物自体の老朽化もあり補強されていないとのこと。この建替えについては多額の費用が必要であり、適当な空き地もない。現地建替えとなると経営上難しい……と、どこかで聞いたようなお話があった。

「なぜ、改善ができたか?」という私たちの問いには、「改革プランをつくったことがきっかけで、職員の意識改革が進んだ」とのコメントがあったが、収支改善の確たる確信があるようには思えなかった。こじんまりした市域の中で、比較的市民が通院しやすい環境にある為か、外来収益が黒字転換に寄与していることが決算書ではっきりしている。しかし、累積赤字の解消には至っておらず、箕面市立病院のような、明確な経営改善の手法があるようにも思えなかった。説明後、一回のロビーでは多くの外来患者さんがたくさん順番を待っておられたが、老朽化が進む病院ではあっても、市民のための地域の病院という雰囲気が全体にあり、公立病院としての蕨市立病院の役割はここにあるのかと私なりに納得した。

## 3、川口市立医療センター

施設もひときわ目を引く川口市立医療センターでは、事業管理者・病院長・4副院長の体制で月2回の経営会議や、各科診療部長も入った運営会議が月1回開催され、病院全体の運営体制を充実させている。累積欠損金20億円であったのが、26年時点では8億円に減少しているとのことであった。

赤字解消には、患者の質(収益向上につながる)より量ということで患者獲得に取り組んできたが、今後は質も上げていくとのことだった。患者紹介率は50~70%を目標としてい

るが、現時点では50.45%。逆紹介率は28.71%が30.57%になったとのことである。

病院経営にとってマンパワー確保は重要な要素であるが、近隣の大学等からDr派遣されているとのこと。看護師については年間20～30名が退職しており、その確保と、7:1体制のためにも人材確保に四苦八苦しているとのことであった。看護師不足のため、47床を閉鎖したため、病床利用率は85%（閉鎖床を除くと92%）にとどまっている。

コストの適正化については、材料の価格交渉や不良在庫をなくすSPD導入などに取り組んで効果をあげている。医療事務作業補助者や看護補助者の採用で、医師や看護師など専門スタッフの能力を生かすことで収益を増やし、以って人件費比率を抑える取り組みが進められている。また、国の医療制度改革に対応するため、コンサルティングと共同してあたっているということだったが、専門的な分野については、外部のスタッフを大胆に柔軟に起用している。

三つの公立病院を視察したが、それぞれ病院の規模や施設の老朽化度合、近隣の病院との関係等で、一概に評価はできないとあらためて痛感する。しかし、公立病院として市民の要求に基づく診療科目として「産科・小児科」を位置づけていることは共通して評価したい。必ずしも収益に結びつかず、反対に赤字を生むものであっても、地域医療の拠点としての公立病院の存在意義とは何かを考えさせられた。また、収益のために人件費比率を抑えることのみきゅうきゅうするのではなく、地域連携体制を強化し患者紹介率の大幅アップやスタッフの報酬引き上げで「やる気」を引き出し、医療収益をあらゆる方法で引き上げて、結果として医業収益を増加させ人件費比率を引き下げていることも共通項としてあったように感じた。

西宮市立中央病院は県との統合をめざすことになったことから、移転新築構想は退けられた。従って当面、現地での診療が継続されることになる。老朽化した施設や医療機器の改修、更新は待たなしである。新年度以降、病院のリニューアルが進められるが、この先10数年は現地での診療が続くことから、大幅な赤字解消を進めるためには、病院事業管理者を始め経営を担うスタッフ全員の並々ならぬ覚悟は不可欠とあらためて感じる。

今回の視察では、近隣市である箕面市立病院の取り組みは大いに教訓として生かせるものである。「収益を増やす」ことへのこだわりを期待したい。

#### 4、浜松市 防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難マウンドについて

視察の最後には、浜松市の沿岸域防潮堤整備の状況を案内していただいた。

平成25年6月に公表された静岡県レベル2の津波浸水想定に基づき、浜松市では沿岸域で多数の人的被害、建物被害が出ると被害想定し対策が強化されている。特に遠州灘沿岸の地域特性として、天竜川由来の広い砂丘と海岸防災林が海岸線沿いに存在している 篤志家等からの寄付金がある 低平地に人口・資産・主要な交通が集中しているということから、市では寄付金(300億円)による海岸防災林のかさ上げ、レ

ベル 1 津波高を上回る防潮堤の整備を推進中とのことだった。

事業延長としては 17.5 kmの防潮堤整備延長のうち、26 年度中には 5 kmが整備される予定。施工中の現場を見せていただいたが、まず日頃は瀬戸内海の、それも延々と続く埋め立て地の向こうにしかない「海」という西宮市の津波への思いと違い、太平洋の遠州灘を前にした東南海地震、津波の実感が迫ってきた。ここに大型機械が入ってもととの防災林を移設し、堤防のかさ上げ工事が進められていた。これで、津波被害を「減災」するとのことだった。それにしても一条工務店 1 社で 300 億円の寄付とは驚きである。ほぼ寄付金のみで、この築堤が進められるということだった。ただ、全長にわたる工事完成時期は未定とのことであった。

この後、避難タワーや津波避難マウンドも見学したが、遠州灘から防災林を経て市街化調整区域の街並みは、公営住宅の鉄筋の建物が唯一 4~5 階建てで、あとは低層住宅がほとんどである。市では、津波防災地域づくりとして 防災教育 知らせる対策 逃げる対策 防ぐ対策などを柱に巨大地震に備えているとのことであった。

文中にも記したが、西宮では津波の到達時間から、地震発生から一定の時間があると予想されており、その間にJR以北へまたは津波避難ビルへと逃げるのが徹底されてきている。さらにその規模も、数10センチメートルと低いことなどから、まず浜松市とは前提が異なることを痛感する。地域・自治体によって、東南海巨大地震に向き合う考え方は大きく異なることを改めて実感した視察であった。

# 総務常任委員会行政視察報告書

委員氏名 大石 伸雄

## 調査の期間

平成26年(2014年)10月29日(水)～10月31日(金)

## 調査先及び調査事項

1. 箕面市 「箕面市立病院における経営改善に関する取り組みについて」
2. 藤市 「藤市立病院における経営改善に関する取り組みについて」
3. 川口市 「川口市立医療センターにおける経営改善に関する取り組みについて」
4. 浜松市 「防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難マウンドについて」

### 1. 箕面市「箕面市立病院における経営改善に関する取り組みについて」

箕面市立病院は、西宮市立中央病院と類似した規模であります。経営管理者と事務局長ともに自治体出身であることが特徴であり、大阪大学医局から総長と院長のダブルキャストに派遣を受けている。また、事務局長が行政から出向して十数年にわたる長期間在籍され改革案の一貫した取り組みをしておられ病院経営に熟知されていることが、改革の成功を呼び込んでいる。

経営形態は、全部適用であります。人事・給与などの独立性を担保しており、改革の成果に対して報酬を出すということも議会で承認されています。

これらのことが、医師や職員の意識向上とモチベーションの維持に役立ち、結果を出しているものと拝察いたしました。

### 2. 藤市 「藤市立病院における経営改善に関する取り組みについて」

藤市立病院は、小規模な病院で建物も老朽化が進んでいるようでした。しかし、産婦人科などは市民のために必要なものであると位置づけ、苦勞されながらも医師の確保など存続のために努力されておられました。

担当者からは、黒字化のための改革については特に紹介できるようなことはしていないとおっしゃっておりましたが、医師や職員の意識改革は力を入れられているようです。

### 3. 川口市 「川口市立医療センターにおける経営改善に関する取り組みについて」

川口市立医療センターは、合併によって大規模病院として移転新設された施設です。規



模の大きさを生かして、総合病院として外来・入院とも堅調で黒字化を達成しておられます。医師の派遣元も多岐にわたり、必要な医師を確保し災害拠点病院としても重要度を増しておられます。

病院の規模の大きさも、管理者、医師、職員の意識改革も重要な要素であると感じ、なおかつ職員に対する福利厚生も充実しておられました。

#### 【提言】

3箇所の医療機関を視察してのまとめ提言としては、黒字化のために必要な要件の主なものは下記の事柄であると考えます。このことをいかに実行できるかが全てである。

- 1．大阪大学医局との良好な関係の維持
- 2．職員の意識改革推進
- 3．職員のモチベーションの確保
- 4．医療報酬ポイントの高い医療の取り組み推進
- 5．医業収入確保のための手法の実行

また、一般会計からの繰り入れ後の黒字化の次のステージは、繰り入れなしの黒字化を目指すべきであろうと考えます。

### 3． 浜松市 「防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難マウンドについて」

浜松市で視察した防潮堤整備事業は、当初考えていた国・県の補助事業ではなく、ある篤志家からの寄付金と市民からの寄付金で実施されていると聞かされ驚きました。それにしても、大規模な工事ではありますが環境にも配慮され新しい工法で素晴らしい考え方であると感心いたしました。

津波避難タワーについては、全国的に普及しているタイプのものでありましたが、津波ハザードマップにのっとり各エリアに配置が完了しておりました。行政と地域住民のコラボが見事でありました。

津波避難マウンドについても、海岸沿いの公園に古墳(円墳)のような規模で造成されており、その巨大さに圧倒されました。しかし、この巨大な津波避難マウンドを作ってしまった発想は、「津波から住民を守る」という一言に尽きると思いました。

#### 【提言】

浜松市の事業をそのまま西宮市に当てはめることはできませんが、「津波から住民を守る」という使命を行政が住民とともに考えて出たアイデアを実施されたと考えております。西宮市でも地域性を考慮して、市民の安全安心のために新たなアイデアを抽出して企画実行すべきであろうと考えます。

# 委員会行政視察報告書

委員氏名 岸 利之.....

調査の期間	平成 26 年(2014 年)10 月 29 日(水)～10 月 31 日(金)
調査先及び調査事項	箕面市 ・箕面市立病院における経営改善に関する取り組みについて 蕨市 ・蕨市立病院における経営改善に関する取り組みについて 川口市 ・川口市立医療センターにおける経営改善に関する取り組みについて 浜松市 ・防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難マウンドについて



## 箕面市立病院

・平成 20 年度に改革プラン作成の後、職員定数条例を 2 度改正し、定数を 111 人増し、職員数も 98 人増員した。以前は 55% くらいで、最も高かった平成 18 年度は 62.4% だった人件費比率が、平成 25 年度では増員したにも拘らず 51% と大きく改善しました。

・紹介患者数は平成 24 年度が 8,200 人、紹介率 56.1% に対し、平成 25 年度では紹介患者数 8,778 人、紹介率が 58.0% と改善しています。

・逆紹介患者数は平成 24 年度 12,894 人、逆紹介率 75.0% に対し、平成 25 年度では逆紹介患者数 13,632 人、逆紹介率 77.4% とこちらも増えています。

・その結果入院診療単価は平成 24 年度が 50,423 円に対し、平成 25 年度は 53,089 円と増え、単年度の黒字を達成しました。

・箕面市立病院は平成 17 年 1 月から平成 18 年 3 月まで 21 億円(耐震工事なし)かけての改修工事を行いました。1 病棟ごとの工事を行ったので工事期間中及びその後しばらくは赤字が拡大しました。トイレの間口を広げたり、6 人部屋を 4 人部屋に変えたりして 350 床から 317 床に減床しました。改修後は職員増などリハビリテーションに特に力を入れています。

・317 床、19 診療科、医師 74 人、看護師 280 人

## 蕨市立病院



- ・人口 71,502 人の蕨市の市立病院で、昭和 27 年 8 月設立です。
- ・昭和 45 年 11 月に増改築を行い、44 年経過しています。
- ・病床数は 130 床で、医師が 13 人、看護師は 71 人、10 対 1 の看護師勤務体制です。
- ・給与比率は 54.25% で単年度純利益が平成 24 年度 56,448,027 円の黒字で、平成 25 年度は 11,724,736 円の黒字でした。
- ・平成 25 年度入院収益 1,125,791,333 円に対し外来収益は 1,350,517,181 円と、入院収益よりも外来収益が多いのが特徴です。
- ・病院改革には院長が中心となり、職員の意識改革に繋がったことが大きかったようです。
- ・患者満足度のアンケートを実施し、平成 25 年度では外来が 68.5% の満足度であったのに対し、入院は 81.2% と収益とは逆の結果でした。病院としては入院収益を増やすことに力を入れているようです。
- ・西宮市と同じく老朽化や耐震不足が今後の課題です。



- ・築年数が古い割には広めの廊下と、職員用の保育室。

## 川口市立医療センター



- ・川口市の人口 561,506 人、一般会計 1692 億 2000 万円。
- ・平成 6 年に川口駅近くから移転新築。
- ・539 床、医師 103 人、看護師 481 人、事務系 49 人
- ・単年度純利益、平成 25 年度 457,720,107 円の黒字
- ・18 診療科 二次救急三次救急病院。
- ・小児救急に関しては週に 2 ~ 3 日担当の輪番制。
- ・給与比率は平成 24 年度 48.8%
- ・平成 25 年度紹介率 50.45%、逆紹介率 30.57%
- ・入院在日数は平成 25 年度 13.65 日



広く明るいエントランス



屋上緑化と広く整ったリハビリコーナー

## 浜松市の津波対策事業



- ・TP + 1.3m の防潮堤
- ・遠州灘沿岸は天竜川由来の広い砂丘と海岸防災林が海岸線沿いに広がっている。
- ・一条グループ、県、市の三者基本合意事項
  - 一条グループは県に対し防潮堤整備費用として300億円を寄付する。
  - 県はできるだけ早く完成させる。工事は浜名湖入口東岸から天竜川西岸までの 17.5 km
  - 市は防潮堤整備に必要な土砂を確保する。県と協力し住民、各種団体への説明を行う。



### 良質な土砂にセメントを加え固める CSG 工法

堤防の中央上底4メートル部分から高さ(標高)13メートル、底辺20メートルの台形部分を CSG 工法により強固なものにする。その周りは盛土により、上底6メートル、高さ(標高)13メートル、底辺 50~60メートルの堤防をつくる。



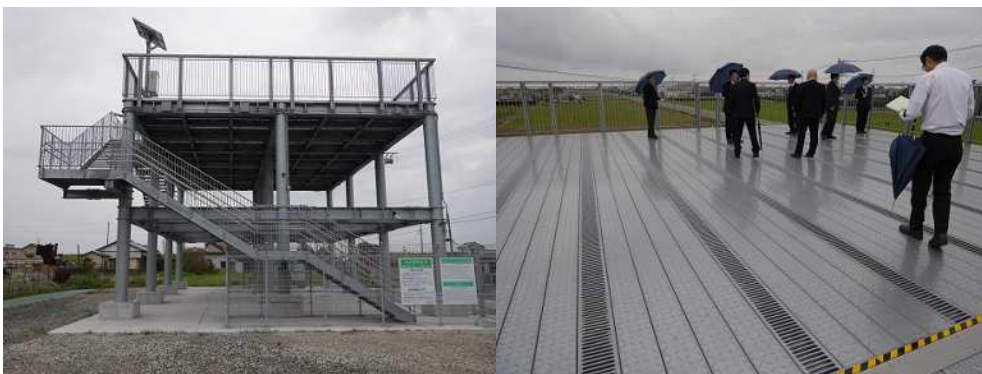
15cmを一層とし、30cmごとに固める。

### 津波避難マウンド



盛土によるマウンド。高さ10.5m、避難面積1,000㎡ 現在2基完成。

### 津波避難タワー



鉄骨、高さ10.5m、避難面積150㎡

7基完成、2基整備中

(当局への提言)

中央病院の今後について

・箕面市立病院のように、給与比率を下げることを意識しすぎて、職員の削減を考えるのではなく、職員を増やすことで逆に働きやすい職場になると共に患者さまにとっても満足度の高い病院となり、それが給与比率を引き下げる結果となる場合もある。もちろんトータルとしての満足度アップが売り上げ増に結びついているので、人的な要因のみでないことは付け足しておきます。

・蕨市立病院に関しては、確かに院長が中心となった病院改革が成功したとは思いますが、外来患者が多いという利点があったことが黒字経営に結びついたように思われます。蕨市立病院以外の箕面市立病院や川口市立医療センターでは、地域連携に力を入れて紹介率及び逆紹介率に力を注いでいるのがわかります。

西宮市の人口 48 万人、病院数が 24 病院、5133 床、診療所数が 505 力所、平成 25 年度紹介率 47.2%、逆紹介率 43.6%

箕面市の人口 13 万人、病院数が 9 病院、1788 床、診療所が 108 力所、平成 25 年度紹介率 58%、逆紹介率が 77.4%

川口市の人口 56 万人、病院数が 20 病院、3476 床、診療所が 289 力所、平成 25 年度紹介率 50.45%、逆紹介率 30.57%

人口の割に診療所が多い西宮市としては、まだまだ紹介率、逆紹介率を増やすことができるのではないのでしょうか。

・西宮市立中央病院に関して最も大切なことは、現病院でどこを目指すのかをきちっと決めることであると思います。箕面市立病院のように改築を行って黒字化を目指すのか、このまま県との統合が決まるまで手をつけないのか、耐震工事だけをするのかを早く決めることが大切です。そんな中での今回の視察で感じたことは、現病院できちっとお金をかけて、10 年以内に黒字化を目指すべきだと思いました。もし耐震工事のみ着手したり、このまま手をつけないのなら、統合までに赤字が膨らみすぎて手がつけられない状態になるのではないかと危惧します。それならすぐにでも民間に売却すべきではないのでしょうか。

10 年後を目途に統合するのか 20 年後を目途に統合するのか、これを県ときちっと決めてくることは市長の務めです。これが決まらないと話が見えてきません。

浜松市の津波対策事業について

素晴らしい対策であると思います。

西宮市として学ぶところは、防災のための寄付金を集めていること、市民の防災意識を高めて全市として取り組んでいるところです。例えば防潮堤整備推進協議会は地元の 15 連合自治会長で組織し、設計段階から地元の自治会が参画したり、浜松商工会議所は会員 1 社 1 日 100 円寄付運動を実施しています。また、地元、民間、学識者、行政による各種委員会を立ち上げ、景観、利用、防災、環境、植栽についての提言を防潮堤の計画に反映しました。

# 平成 26 年度委員会行政視察報告書

総務委員会 篠原 正寛

1. 箕面市立病院における経営改善に関する取り組みについて（大阪府箕面市）
2. 蕨市立病院における経営改善に関する取り組みについて（埼玉県蕨市）
3. 川口市立医療センターにおける経営改善に関する取り組みについて（埼玉県川口市）

## 概要

公立病院における先進事例としては、過去も何度か視察のテーマとして挙げられているが、いわゆる先進事例として関係書籍に紹介されるものは地域環境やカリスマ的経営者の存在、その地域特有の事情など、黒字を記録し続けている、あるいは地域医療にめざましく貢献できている理由が限定されており、本市の市立病院経営改革に直接的に比較した視点から役に立つ情報は得にくかった。

そこで、本年の委員会では書籍情報に頼らず、公立病院にありがちな問題を近年克服しているところ、もしくは克服しつつあるところを選抜し、共通の問題意識をもって視察することとした。

上記三つの医療機関は日本国中どこにでもある通常の公立病院であり、一部を除いて周辺環境や課題も本市と共通している部分が多い。これらの経営改善に関する手法や意識を知ることによって本市の市立病院経営に即役立つべく、同地を訪問したものである。

なお、訪問の目的が共通しているので本来は一カ所ごとに記録する報告書についても三医療機関まとめて記載した。

## 感想・意見等（質問した項目など）

事前資料の精査と現地での説明を受け、以下の点について質問した。なお、委員会にて事前質問を募集し、その数は全医療機関共通で 21 問、箕面市民病院独自で 10 問。蕨市立病院独自で 11 問、川口市医療センター独自で 2 問にのぼるが、他の委員と重複する部分も多いと推察するので、特に気になった部分、象徴的な質問のみを抽出する。

1. 改革の重点課題として「特色ある診療の創出(他院との差別化を図る診療)」を掲げられていますが、具体的な内容についてご教示ください。

・毎年、翌年度の計画策定時に、各診療科に対して、特色ある診療を検討するように指示をしている。

・なお、当該診療を実施する場合には、優先的に予算を確保し、体制整備を図っている。

・例えば、内視鏡手術(外科、婦人科、泌尿器科、整形外科など)、胃腸センター(内科、外科)、急性期・回復期・維持期にわたるリハビリテーションなど

2. 経営改善に結びついた要因としてはどのような点を評価されていますか

・医療従事者の確保と設備の投資を積極的に行った結果、収益の確保を図ることができ、改善につながったと考えている。



- ・平成20年度に改革プラン策定の後、定数条例を2度改正し、定数を111人増、職員数も98人を増員。
  - ・医療機器についても、MRI、CTを増設して2台体制、他にも内視鏡手術及び検査機器を増設するなど、5年間で17億円の設備投資を行った。
  - ・上記の積極的な経営により、5年間で入院外来収益は、21億円の増収となり、収支改善につながった。
- 平成21年度より、将来にわたり質の高い医療を安定的に提供するため経営改革プランを策定し、その中の取り組みとして地域医療連携による患者の紹介・逆紹介、外来午後診療の拡充、病床利用率の向上、受託検査の積極的な受け入れ等の行動計画に基づき、院長のリーダーシップの下、全職員が一丸となり行動計画を推進したことが経営改善につながったと考えております。

3. 経営健全化に向けての主な取り組み、経営効率化において重点を置いている施策やポイント、経営指標のうち特に重要視している指標をそれぞれご教示ください。

経営健全化に向けての主な取り組み

- ・地域医療支援病院の承認 ・算定の可能性がある診療報酬は、要件を整備して、全て算定
- ・鏡視下(内視鏡)手術をはじめとした手術件数の増 ・リハビリテーションの充実
- ・退院支援の充実と地域医療連携の強化

経営効率化において重点を置いている施策やポイント

- ・全国平均よりも入院日数が長い疾患の入院日数の短縮(診療内容の見直し)
- ・材料費調達管理の一元化に伴うコスト削減
- ・施設管理関連業務、及び医事業務について、隣接施設(医療保健センター、こども急病センター)との委託契約の一元化に伴うコスト削減

経営指標のうち特に重要視している指標

- ・診療単価(入院・外来)、病床稼働率、平均在院日数 ・紹介率、逆紹介率

経営健全化に向けての取り組みとしましては、医師の確保、地域医療の連携、ムダ取り運動に取り組んだほか、職員の意識向上として、経営目標を明確にし、共通の認識を持って取り組むための病院経営方針を年次ごとに策定しました。

次に、経営指標のうち特に重要視している指標といたしましては、病床利用率となります。病床利用率は経営に大きな影響を与え、本市としても平成23年度から60%台を推移している状態が続いているため、常勤医師を採用するなど更なる対策が必要であると考えております。

4. 入院患者増、病床利用率が上昇していますが、これに寄与している要素は何かご教示ください。

- ・救急車、及びERからの入院の増
- ・紹介件数の増

5. 材料費の見直しによる費用削減効果が大きいように見えますが、一般論として、公立病院においてまだ取り組みができていないこと、今後取り組むと効果的と考える内容があればご教示ください。

- ・薬品の購入単価は、民間病院と比較して高値で取引されていると感じられるため、今後はより安価での購入に取り組むべきと考える。

6. 医療圏域内における病病連携、病診連携(逆紹介率や紹介率も含めて)において、工夫をされていることはありますか。また、大学医局を同じくする他の近隣病院との連携の取り組みの状況についてもご教示ください。

- ・登録医療機関の拡大
- ・地域連携クリティカルパスの活用
- ・医師会との良好な関係の構築(病診連携懇談会、意見交換会等の実施)
- ・後送病院、介護施設との連携会議の開催
- ・地域医療ネットワークシステムの導入

25年度の医療連携における紹介率は、全体の10.51%、総件数2,224件、医療連携で受け入れた患者の割合が初診患者の約1割を占める結果となり、着実に伸びを示しております。そのうち市内からは903件、率にして40.6%、市外からは1,321件、率にして59.4%の受け入れでした。また、逆紹介率については、総件数1,724件、そのうち市内へは385件、率にして22.3%、市外へは1,339件、率にして77.7%でした。市外への転院のうち、蕨市に隣接する戸田市への転院は418件、率にして24.3%、川口市への転院は261件、率にして15.1%でした。戸田市、川口市への転院につきましては、専門的分野における治療目的を理由とした転院が472件と5割を上回っておりますが、残りにつきましては、当院での治療を終え、紹介元の医院に患者様を戻すといった転院であり、各医療機関の役割を分担し、ひとりの患者様を地域の医療機関で診るという、本来の地域医療連携の目的が当院において果たしている結果だと考えております。

大学医局を同じくする他の近隣病院との連携の取り組みの状況につきましては、患者様の状態などについて、医師同士で直接、相談いただけることもあり、スムーズな転入、転出の連携が取れております。

7. 地域の開業医からの紹介患者を増やすための取り組みと、中でも重点を置いている取り組みについてご教示ください。

毎月1日に、合計約250件の市内と隣接する他市の医療機関あて「医師勤務表」を送付しており、勤務医や診療時間の情報を提供することで医療連携がスムーズにおこなっております。特に地域の開業医からの入院依頼については、極力、断らずに受け入れをおこなっております。

また、空床が多い時期には、関わりのある訪問看護ステーションなどに直接、電話でのご案内をしております。

- ・逆紹介の推進
- ・地域連携クリティカルパスの運用
- ・登録医療機関の拡大、及び登録医意見交換会の開催による情報交換

8. 患者の確保について、どのように取り組まれているのかご教示ください。

救急搬送の受け入れ依頼において、昼夜を問わず、可能な限りおこなっております。

地域医療機関との連携の強化による紹介患者の増

9. 医師、職員満足度を向上させる主要な取り組み(ハード・ソフト両面)についてご教示ください。

ハード

- ・病児保育、院内保育の整備

ソフト

- ・業績給の支給
- ・医師事務作業補助者の導入

10. 給与比率を改善するために工夫されていることをご教示ください。

長年の懸案事項であります整形外科の常勤医師不在により、医業収益の減収の影響が大きいため、整形外科常勤医師の採用確保による収入の確保に努めるほか、適正な人員管理による人件費の総額を抑制し、職員給与比率の改善を図りたいと考えております。

11. 一般論として、公立病院においてまだ取り組みができていないこと、今後取り組むと効果的と考える内容があればご教示ください。

取り組むと効果的と考える内容といたしましては、当院としては、病院経営改革プランに基づいて日々向上を図っているところですが、今後とも経営改革プランの行動計画の効果を検証したうえで、更なる取り組みを検討していく考えであります。

12. 「ムダ取り運動」の経営全体に占める金額的割合は小さいようですが、職員の意識改善とどのように結びついているのかご教示ください。

職員が一丸となってコスト削減に取り組むとともに、毎月「改善ニュース」を発行し、取り組み結果を職員へ周知徹底することで職員一人一人のコスト意識の向上を図っております。

13. 未収金の回収実績を向上させるために、どのような手法を用いられていますか。

文書や電話による催告、臨宅訪問を実施し未収金の早期回収に努めるとともに、支払相談や分納指導を行うなど未収金が発生しないように対応を強化し取り組んでおります。

西宮市との比較（参考とすること、取り入れるべきこと及び提言等について：三医療機関まとめて）やはりと言うべきか、狙い通り特に事例に載るような特色を持たない、いわゆる普通の公立病院の改革は、何か想像もし得なかった妙手を駆使したわけではなく、経営としてすでに確立されている方法、対策を一步一步、着実に履行し、また結果を出してきたことにより達成されている。

前述の回答にある各項目の詳細な事項は、大半が本市病院でも語られ、あるいは取り組んでいるはずのものである。要するにすでにわかっている手段を整理し、実行し、管理し、結果を出していくことに尽きるのだろうと思う。

本市病院もおそらく、日々の業務は誠実に行われているものと信じる。ただ、経営とはその日誠実な業務を行い、それが365日繰り返された先にあるのではない。地域医療に貢献しながら、医療機関としてのモラルを順守しながら、目標を定め、手段を決め、経過を管理してそれを達成していくことを言う。

その意味では結果から見て本市病院は経営されていなかった、と言われても仕方がないのではないか。ただ、これについては本年4月より公営企業法の全部適用となり、ようやく市長ではない専門の経営者の手に委ねられたのだから、これを見守るべきであると思う。

本市病院は移転新築よっての環境改善がまた、経営改善にもつながるものと期待されたが、結局ご破算となった。現在は、県立病院との経営統合を模索していくことが確認されてはいるが、率直に言っ

て先は見通せない。その意味では関係者、職員は翻弄され、モチベーションを上げにくい環境であると思われ、同情するところではあるが、この先の経営形態がどのようなものであろうと現在の状況がこの後ずっと維持していくためには芳しくなく、大きな改善が必要であることは変わらない。

幾度も繰り返してきたが、黒字は七難を隠す。黒字であれば存在し続けることを前提の話しができる。このことを職員の一人一人までが共有し、経営者が号令をかけ、スタッフが手法を整理し、行程と結果を管理し、まずはせめて、医業収益と医業費用の均衡がとれるところまで回復させてほしい。前述の内容でめざましい改善を果たしたのはカリスマ経営者でも医業経営のプロではなく、同じ公務員たちである。本市病院の奮起を期待したい。

#### 4. 防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難について（静岡県浜松市）

##### 概要

オール浜松を合言葉に防潮堤を中心とした防災関係施設の整備が進められている。本市においては、新しい被害想定が更新され、今後ようやく本格的な防災関係施設の整備が検討されていくわけだが、本市よりもはるかに大きな被害が懸念される同地では、まさに官民一体となった対策強化が進められていると聞く。

諸条件は異なり、単純な比較はできないと思われるが、何か部分的にでも活用できることはないか、また民間企業や住民も巻き込んだ意識啓発はどのように行われているのか、これらの調査が本市の今後に関与する可能性があるため、同地を訪問した。

##### 感想・意見等（質問した項目など）

**同地の訪問はバスに乘車しての現地、現場の視察であったため、研修会議としてやり取りする場面がなく、詳細を質問する機会もほとんどなかった。よって、事前学習、当日資料と見聞から以下の感想を述べるものである。**

##### 西宮市との比較（参考とすること、取り入れるべきこと及び提言等について）

事例として興味深いものが多々あったが

- ・本市とは想定される津波被害や到着時間が大きく異なること
- ・海岸防災林かさ上げの費用として企業から300億円の寄付があり、この事業が行われていること
- ・海岸部の状況が本市とは全く異なること

その他の理由にて本市と比較する視点は持ちえず、具体的事項として参考とすべきことも見つけられないのが結論である。

そのうえで、当地の津波を中心とした防災対策の広報及び啓発について見聞き、来年1月の市政ニュースで披瀝される新しい本市の防災計画の広報や啓発について感じたことを記載したい。

防潮堤の整備強化が企業の莫大な寄付によって実現しつつあることも大変異例であり、注目を集めていると思われるので、その勢いは事業、対策を周知し、考えてもらうためにずいぶん役立ったものと思わ

れる。もちろん、本市ではそのようなことはないのであるが、何かのイベントや事業、地域活動に便乗した形で広報することが（浜松に比してあまりに小さいが）やはり必要である。

ハードの対策を決め、その上にどのような心構え、自助努力が必要かを併せて根気よく伝えていく特別の知恵を用意しなければならないが、これは専門家の力を借りるべきかもしれない。

また、資料のわかりやすさも理解を深めるためには必要である。例えば最悪の場合浸水 1 m、と言われても 1 m かそれ以上の波が来るのか、ただ豪雨のように浸かっていくのかイメージしづらいと想像される。例えばCGなどを使って何が起こるのかイメージ的に理解させる方法も検討していただきたい。

本市の場合で最も人命を救うと考えられる方法は、JR以北への避難と津波避難ビルであり、ハード面で言えば避難したビルでの冬場における体温維持や事後避難についての連絡方法を確立させること、そしてJR以北の避難所が、その周辺住民と避難してきた南側の住民で定員オーバーにならないような工夫が必要である。

またソフト面では避難困難者への対応やそれらも含めた啓発、想定される状況や被害の実像についてリアルにイメージさせ、啓発につなげていくことが待たれる。

# 委員会行政視察報告書

委員氏名.....澁谷 祐介.....

調査の期間	平成 26 年(2014 年)10 月 29 日(水)～10 月 31 日(金)
調査先及び 調査事項	箕面市 ・箕面市立病院における経営改善に関する取り組みについて 蕨市 ・蕨市立病院における経営改善に関する取り組みについて 川口市 ・川口市立医療センターにおける経営改善に関する取り組みについて 浜松市 ・防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難マウンドについて

例年のことであるが、事前に配布された資料に基づき質問項目を整理したうえで視察が行われたことから、様々な意味で一定整理された視察となったと感じている。しかしながら質問項目の事前整理に関する議会事務局の対応、視察先の選定、視察行程等、様々な面において問題の多い視察であったと個人的には感じている。以下、個々の視察先についての報告を記述する。

## 箕面市立病院における経営改善に関する取り組みについて

箕面市立病院は、基本方針を「私たちは、急性期医療を担う病院として、入院を主体とした高度・専門医療及び救急医療を推進します」としている。この背景には、箕面市内に同様の役割を果たすことが出来る大規模病院が私立病院も含めて存在せず、公立病院としての箕面市民病院が、この役割を果たすべき！という考えが大前提としてあったとのこと。個人的には本来、公立病院が果たすべき役割は、この分野にこそあると考えており強く共感できると感じた。以下、事前に先方に提示していた質問と、それに対する回答も含め、興味深く感じた内容を列挙する。

-----  
箕面市立病院の病床数は 317 床だが、この規模は経営条件としては厳しい。

行政改革といえば人員削減が優先されがち。しかしながら病院経営については人材こそが命であり、必要に応じて人員を増強することも重要。実際、箕面市立病院では過去約 5 年間で定数・スタッフ数とも増員し、収益を増加することで経営状況を改善させている。

事業管理者は市職員だが病院経営上、特にハンデを感じる部分はない。とは言うものの医局の関係もあり、事業管理者以外に総長 1 名、院長 1 名、副院長 2 名と頭でっかちな組織になっている面もある。そこは事業管理者が市職員であることが関係あるかも。。

経営状況が改善された最大の要因は職員の意識の変化。また平成 22 年度に行われた診療報酬改正を、上手く活用できたのも大きい。

市からの派遣職員にとって、独立行政法人化は公務員でなくなるという大きなデメリットがある。全部適用だと定数に関する制約が大きいのが難点ではあるが、独法化しなくても出来ることは沢山ある。全部適用では経営改善できないとは思わない。

-----  
また事前に配布された資料を確認した中で、材料費の見直しによる費用削減効果が大きいように見えることに強く関心を持ったため、これについて重ねて問うたところ、

-----  
20 数社から購入していた診療材料を 1 社からの購入にまとめたことで、元々のベースであれば 6 ~ 7 億かかっていたはずの費用を年間 5 億円程度に抑えることが出来た。

「全国自治体病院協議会」の資料を基に、薬品費を他自治体と比較したところ、自治体病院内の値引率はトップ水準にあるが、民間病院と比較すると、まだ高い水準にあると思われる。引き続き、より安価での購入に取り組む必要がある。

-----  
との回答を得た。この分野は西宮市立中央病院の経営改善に直接的に活かすことが出来ると思われるため、今後、調査・研究に取り組むつもりである。

#### 蕨市立病院における経営改善に関する取り組みについて

蕨市立病院は 130 床の小規模病院。「公立病院の中で、経営状況がよい病院」という条件で正副委員長により選定された(と思われる)今回の視察先病院群の一つである。しかしながら結論から言うと、蕨市立病院は

- 
- ・地域の身近なお医者さんの機能を一手に担っている
  - ・都市圏に位置し、人口密度が稠密
- 

という二つの条件が重なったため、黒字になっているだけであり、それ以上の要因はないように感じた。もちろん経営状況改善のための取組等は一定なされているものと考えるが、率直に言って、取り立てて特別な取組がなされているという印象を受けることはなかった。また、この印象は会議室での、いわば公式な質疑だけでなく、病院内を視察した際の非公式な雑談的なやり取りからも、変わることはなかった。そういった意味で、この病院を視察したことによって、技術的・手法的な意味で、西宮市立中央病院の経営状況改善に貢献可能な要素を見いだすことが出来たとはいいたい。

一方で「地域の身近なお医者さん」的な機能を果たしている公立病院が一定、良好な経営

状況を維持しているという現実には、やや目を開かれる思いもした。西宮市立中央病院の今後を考える上で、「県立西宮病院との合併による、急性期医療機能を中心とした大規模病院の実現」が中心となることはいうまでもない。しかしながら現在、瓦木地区に位置する西宮市立中央病院の今後の方向性を存廃も含めて考える際の一つの材料とするべきと考えた次第である。

#### 川口市立医療センターにおける経営改善に関する取り組みについて

川口市立医療センターは病床数539床、「埼玉県南地区の基幹病院として、高度・特殊医療や救急医療、地域医療連携を診療の三本柱として担って」いるとのこと。実際、病院としての規模・機能・果たしている役割とも西宮市立病院とは大きく異なるものであり、西宮市で見ると(私見ではあるが)むしろ兵庫医大に近いように感じた。距離的にも先に訪れた蕨市立病院とは近く、地域において、一方が地域のかかりつけ医的機能を担い、他方が急性期医療機能を担っているという印象を受けた。

既述の通り、現在の西宮市立中央病院とでは規模・医療・果たしている役割とも異なりすぎるため、西宮市立中央病院の経営改善に当該医療センターの現状が参考になるという印象を受けることはなかった。本市においては縣市統合病院の実現によって、当該医療センターに類する高度・特殊医療や救急医療、地域医療連携を担う公立病院が近い将来、現実のものとなることを願うものである。

#### 防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難マウンドについて

太平洋沿岸に位置し、大規模地震発生時には短時間に巨大な津波が襲来すると予想される浜松市と、大阪湾内に位置し、津波襲来までの時間も長く、浜松市と比較すると小規模な津波と思われる西宮市では、おのずと想定される対策も異なってくる。大規模な被害が想定される他市においては、このような対策がなされているということを見ることができたという観点からのみ、少々の意味があったと感じるのみである。

以上



## 委員会行政視察報告書

委員氏名 嶋田 克興

調査の期間	平成26年(2014年)10月29日(水)～30日(木)
調査先及び 調査事項	箕面市 ・箕面市立病院における経営改善に関する取り組みについて 蕨市 ・蕨市立病院における経営改善に関する取り組みについて 川口市 ・浜松市の視察は体調を崩し欠席いたしました。

今回の視察での問題点、初日の箕面市立病院、二日目午前の蕨市立病院を視察後、午後からの体調を崩し、川口市立医療センターの視察が出来ずホテルで安静にしていたが、症状が悪くなる一方であった。最終日も体調が戻らず、浜松市の視察は困難と判断、まつお委員長と相談した結果、一人で西宮に戻るようになった。

帰宅後、12月4日に西宮市立中央病院の外来に行き診察、検査を受けたら感染性腸炎と診察され、緊急入院、絶食、点滴となり17日間の入院生活となりました。

公費を使った視察で体調を崩して視察を中断して帰宅する事態を発生させたことに対する旅費等の清算処理はいたしました。ご迷惑かけた市民・関係者の皆様にお詫び申し上げます。この度の視察報告は、箕面市立病院と蕨市立病院について報告いたします。

### 箕面市立病院における経営改善に関する取り組みについて

急性期医療を担う病院として経営全般、財政面の基本は、入院を主体とした高度・専門医療及び救急医療を推進している基本的な考え方のほか、地域の実情を踏まえて、高度専門医療及び紹介に基づく外来を実施することが位置付けられている。

特色ある診療を求めるために、各診療科に検討、実施を指示、頑張る診療科は、優先的に予算を確保し、体制整備を図るなど競争原理の導入が見られた。内視鏡手術（外科・婦人科・泌尿器科・整形外科など）胃腸センター・リハビリテーション。

経営改善に結びついた要因、医療従事者の確保と設備の投資を積極的に行った結果、収益の確保を図ることが出来たと評価。定数条例を改正、定数を111人増、職員98人を増員。医療機器はMRI、CTを増設して2台体制など5年間で17億円の設備投資。

5年間で入院外来収益は、21億円の増収になり、収支改善につながった。

産婦人科は、医師10人、5億円 今後も医師の確保に努力する。

病院体制、事業管理者は市職員（病院事務局長）が就任、事務局長は置かず、事務局次長（在籍16年） 全適移行が成功、給与比率は、平成17年63% 現在52%良好  
交通機関の確保、コミュニティバス3ルート15分おき（駅・市役所・病院）  
材料費の見直しは、民間病院と比較、民間と比べ高値で取引している。安値での努力を！  
改革の基本は、職員・人である。人材の投入の仕方、確保に努力すべきだ

職員採用は病院でおこなう。病院職員と市職員との給与の差別化をはかる。特に医師は優先的措置。市長部局からの補助金が無くなったら市長は口出ししない。

施設の更新時期は、現施設は30年、今後新築移転を検討されている。

病床数317床（入院・外来数からすればもっと400床あってもおかしくない。）

西宮市立中央病院に参考すべき施策、材料費の購入の仕方は、箕面を参考にし一社契約に取り組み、一般の民間病院と同じような単価で購入を検討すべきだ。医療関係団体の悪い体質を打破することに目を向けるべきだ。

人件費をあまりにも意識せずに、収益を高めることが大切である。分母と分子の関係から入院、外来を増やすことを最優先にすること。そのために民間医院からの紹介を増やすことが必要であることを再確認して取り組んで欲しい。

そのためにも専門的な検査、診療を発揮するために新機器の導入を進め、患者、民間医院の期待に応えることが大切です。同時に医療体制に強化、技術の向上をはかるべきだ。

### 蕨市立病院における経営改善に関する取り組みについて

ベット数 130床 職員数 128名 診療科 9 医師数 13名

人口 72,137人 面積 5.10 km<sup>2</sup>

医局 東京医科大学と埼玉大学

問題点 医師の確保 病院建物の老朽化 建築から43年がたっている、耐震対策、建て替えの時期にきている。

入院患者数 31,059人 (前年度比 98.8%)

外来患者数 126,014人 (前年度比 96.3%) 総合病院は市立病院だけであるために外来患者は多く、特に救急患者の受け入れは全て受けている。

安心・安全な医療 市内一つの分娩機関(産科)であるために必要性を求められている。

3次救急の対応は、川口市立医療センターが全て対応している。

診療科は、内科、外科、産科が中心 整形は医師が不在中、医師の確保が急がれる。

民間医院からの紹介率 10.1% 逆紹介率 22.3%

市外で隣接している戸田町は 77.3% 交通の利便性 コミュニティバスの運行

病床利用率 25年 65.46% (下降線をたどっている) 平成22年 71.63%

病院会計健全化改革プラン平成21年から5ヶ年計画を策定 市補助金約2億5千万円  
運営形態 現在一部適用 全部適用は考えていないので、現状のままで運営していく。

市長のスタンスは、補助金の継続、病院運営主体職員任せ

参考になることは少なく、西宮市と比べ市内に総合病院が他になく、狭い面積の中で市民病院の必要性と地域医療として市民の期待に応える努力をしているが、結果医師の確保については大変困っていると判断した。

また市からの補助金2億5千万円の評価は、市長は当然と考えているが、医師の確保を埼玉大学と東京医科大学に頼るだけでは将来的に、整形、耳鼻咽喉科等の休診に見られるように他の診療科にも大きな影響を受けるのではないかと心配する。

# 委員会行政視察報告書

委員氏名.....山口 英治.....

調査の期間	平成 26 年(2014 年)10 月 29 日(水)～10 月 31 日(金)
調査先及び 調査事項	箕面市 ・箕面市立病院における経営改善に関する取り組みについて 蕨市 ・蕨市立病院における経営改善に関する取り組みについて 川口市 ・川口市立医療センターにおける経営改善に関する取り組みについて 浜松市 ・防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難マウンドについて

## < 箕面市立病院 >

昭和 56 年開院。敷地面積 29,159.31 m<sup>2</sup>、延床面積 34,066.95 m<sup>2</sup>、病床 317 床。箕面市立病院は、開院前昭和 51 年に出された箕面市総合医療対策審議会の答申を基にし、市立病院建設の基本となる「市立総合医療施設設置基本構想」において、既に、地域の実情を踏まえて、高度専門医療、及び紹介に基づく外来を実施することが位置づけられた。

### < 経営改善に結びついた要因として >

医療従事者の確保と設備の投資を積極的に行った。

- ・人員増加(定数条例を2度改定、定数 111 人増、職員数98人増)
- ・医療機器について、MRI、CTを増設して2台体制、他にも内視鏡手術及び検査機器を増設、5年間で 17 億円の設備投資。

上記の積極的な経営により、5年間で入院外来収益は、21 億円の増収となり、収支改善につながる。

### < 医師・職員の確保について >

大学医局からの派遣を優先

上記が困難な場合、紹介会社の活用、公募などで対応

医師が研修を希望して集まるように、専門性を維持している。

### < 医療圏域における位置づけと連携について >

急性期の入院医療、高度な検査、専門的な外来、救急医療を担う位置づけである。

連携については

- ・登録医療機関の拡大
- ・地域連携クリティカルパスの活用

- ・医師会との良好な関係構築
- ・後送病院、介護施設との連携会議の開催
- ・地域医療ネットワークシステムの導入

< 交通について >

コミュニティバスの運行を行っている

< コストダウン等について >

平成18年に将来的在院日数の短縮を見据えて、療養環境の向上を図る為、350床から317床に減床。

材料費の見直し(薬品の購入単価が、民間病院より高値であるため、より安価での購入)に取り組んでいる。

## < 蕨市立病院 >

昭和27年開院。敷地面積 5,645.51 m<sup>2</sup>、延床面積 6,865.65 m<sup>2</sup>、病床130床。  
蕨市立病院の基本理念として、

(地域・市民の視点)

- ・市民の健康を守り、地域に根差した市民に愛される病院となります。

(患者の視点)

- ・患者や家族の満足を第一に考え、安全な医療と質の高いサービスを提供し、安心して医療を受けられる病院となります。

< 経営改善に結びついた要因として >

平成21年度より、将来にわたる質の高い医療を安定的に提供するため経営改革プランを策定。

- ・地域医療連携による患者の紹介・逆紹介を行う
- ・外来午後診療の拡充
- ・病床利用率の向上
- ・受託検査の積極的な受入等

医師の確保

ムダ取り運動

職員の意識向上

< 医師・職員の確保について >

大学医局からの派遣を優先

上記が困難な場合、紹介会社の活用、公募などで対応

< 医療圏域における位置づけと連携について >

市内唯一の分娩機関

地域の医療機関と当院とが役割を分担

各医療機関の役割を分担し、スムーズな転入、転出の連携がとれている

<交通について>

コミュニティバスの運行を行っている

<コストダウン等について>

職員が一丸となってコスト削減に取り組むとともに、毎月「改善ニュース」を発行し、取り組み結果を職員へ周知徹底することで職員一人一人のコスト意識の向上を図っております。

## <川口市立医療センター>

平成6年開院。敷地面積 31,662.60 m<sup>2</sup>、延床面積 36,983.72 m<sup>2</sup>、病床 539 床。川口市立医療センターは、市民の健康増進とともに、超高齢化社会に対応すべく地域包括医療・ケアの充実に向けて、中核病院としての責務を果たしながら近隣医療機関・介護施設等との円滑な地域医療の基盤整備に向けて取り組んでいます。

<経営改善に結びついた要因として>

医業収入の増加

- ・ 7対1 入院基本料をはじめ、総合入院制加算や小児入院医療管理料などの施設基準の取得
- ・ 救急や紹介など入院の受入窓口になる機能の充実
- ・ D C P（包括医療費支払い制度）導入

<医師・職員の確保について>

大学医局からの派遣を優先

上記が困難な場合、紹介会社の活用、公募などで対応

<医療圏域における位置づけと連携について>

地域の急性期医療を担う中核病院

三次救命救急センター、地域周産期母子医療センター、地域がん診療連携拠点病院等の高度・特殊・専門医療も担う地域になくはない病院

病病連携、病院連携のもと、診療所、病院で診察を受けた患者が当センターを受診することが望ましいと判断した場合には、診療所や病院から直接電話にて受診日時を予約できる。また、診療所や病院で診療情報提供書を受けた患者本人からも電話で事前予約できる。

<コストダウン等について>

材料(薬品・医療材料)の価格交渉

不良在庫をなくすためのSPD(物流管理構築支援システム)導入

医業収益を増やし、人件費率を抑える

今回このように、異なる3病院を訪問させていただき、様々な観点から勉強させていただきましたが、レポートとしてあえて共通項目について、記述させていただきました。西宮市中央病院は、移転白紙となり、現状の場所・建物でどのように健全化経営をもたらすべきか、議会が、特別委員会を立ち上げ検討してきたことすなわち原点に立ち帰り、市民の皆さんと共に進んでいきたいと思えます。3つの病院に対し、私は、「産婦人科における産科について質問しました。」答えは、異口同音「たとえ産科が赤字になっても未来のため守り続けます」というものでした。私は、もう一度西宮市中央病院の存在意義を考えた時、産科を再開するための動きを取るべきだと思えます。また、老朽化している西宮市中央病院を考えた時、県立西宮病院との統合についても、明確に政治判断が必要な時期を近い将来迎えるでしょう。これからも市民の皆さんと意見交換してあるべき西宮市中央病院を構築していきたいと思えます。

#### **< 防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難マウンドについて >**

浜松市の防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難マウンドを見学させていただきました。防潮堤整備事業は、東日本大震災による被害を受け、甚大な津波被害が想定される南海トラフ巨大地震に備え、2012年6月に静岡県・浜松市・一条工務店は300億円の寄付金を原資に、浜名湖から天竜川河口までの約17.5kmにかけて、県が防潮堤を整備。近傍で容易に入手できる砂礫等にセメント、水を添加し、練り混ぜることにより製造される材料CSG工法を用いて整備を行っています。浜松市は、海岸近くに高い建物がなく、更に津波発生から短時間で津波が来るため防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難マウンドの整備を行っています。更に驚いたことに市営住宅の屋上に避難するため、市営住宅の従来の階段と別に屋上用に上がる為の階段が別に設けられていました。

西宮市とハード面は、異なりますが、自助、共助、公助が一体となって災害に取り組んでいくことが減災に繋がることを改めて感じました。地域の中で共に防災に取り組んでいきたいとおもいます。

# 総務常任委員会視察報告書

2014.11.18

委員氏名： 山田 ますと

委員会名：総務常任委員会

調査期間：平成 26 年（2014 年）10 月 29 日（水）～ 10 月 31 日（金）

調査及び調査事項

箕面市 箕面市立病院における経営改善に関する取り組み

蕨市 蕨市立病院における経営改善に関する取り組み

川口市 川口市立医療センターにおける経営改善に関する取り組み

浜松市 防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難マウンドについて

## 1. 箕面市 箕面市立病院における経営改善に関する取り組み

10 月 29 日（水）10:00～11:50



### 【調査報告】

#### 箕面市立病院概要

19 診療科（内科・消化器内科・神経外科・精神科・小児科・外科・消化器外科・整形外科・形成外科・脳神経外科・皮膚科・泌尿器科・産婦人科・眼科・耳鼻咽喉科・リハビリテーション科・放射線科・病理診断科・麻酔科・歯科）

経営形態 = 全部適用、許可病床数 317 床 医師数 74 人 看護師数 280 人

7 対 1 看護体制、給与比率 52.2 外来一日当たり 746 人 入院一日当たり 294 人

#### 質疑から

（問）経営改善に結びついた要因としてはどのような点を評価されていますか。

（答）医療従事者の確保と設備の投資を積極的に行った結果、収益の確保を図ることができ、改善につながった。

・平成 20 年度に改革プラン策定の後、定数条例を 2 度改正し、定数を 111 人増、職員



数も 98 人を増員。( 減員ではなく人員増(人財)で経営改善する)

・医療機器についても、MRI、CT を増設して 2 台体制、他にも内視鏡手術及び検査機器を増設するなど、5 年間で 17 億円の設備投資を行った。( 先進医療を施せる病院環境に整備する)

(問) 経営健全化に向けての主な取り組み

(答)・リハビリテーションの充実、  
・退院支援の充実と地域医療連携の強化

(問) 経営効率化において重点を置いている施策やポイント

(答) 材料費調達管理の一元化に伴うコスト削減と施設管理関連業務、及び医事業務について、隣接施設との委託契約の一元化に伴うコスト削減。( 一社独占のデメリットを解消するため減額目標を提示させる)

(問) 経営指標のうち特に重要視している指標

(答) 診療単価(入院・外来)、病床稼働率、平均在院日数、紹介率、逆紹介率

(問) 医療圏域内における病病連携、病診連携(逆紹介率や紹介率も含めて)において、工夫をされていること。

(答)・地域連携クリティカルパスの活用、  
・医師会との病診連携懇談会、意見交換会等の実施、  
・後送病院、介護施設との連携会議の開催  
・地域医療ネットワークシステムの導入

#### 【所 感】

箕面市立病院は、317 床、医師数 74 人、看護師数 280 人、黒字経営を達成。

経営改善に成功した数々のポイントを学びました。

経営改革の第一のポイントは、人材の確保、医師の確保が増益に繋がる。

第二は、モチベーションを高める報酬加算にあるとのこと。

箕面市立病院の事業管理者様や事務局長様と面談させていただきました。

学んだ点は、一般論での地方公営企業法の全部適用の最大の効果は、人事面や給与面での自由度が増すことや経営の柔軟性にあると言われていますが、具体的には、全部適用の利点を最大限に発揮し収益が上がる病院を創るには、何よりも市役所の価値観では無い民間企業の経営感覚で取り組むことが不可欠の要因であることを学びました。

## 2. 蕨市 蕨市立病院における経営改善に関する取り組み

10月30日(木) 9:20~11:30

### 【調査報告】

#### 蕨市立病院概要

9 診療科 (内科・小児科・外科・整形外科(リハビリテーション科)・産婦人科・眼科・耳鼻咽喉科・皮膚科・人工透析科)

次の科目は一般科目の中に含まれる形で特別科目があり乳腺(外科)・糖尿病・高血圧・呼吸器・循環器・血液・消化器科(内科)・小児神経心身症、

経営形態 = 一部適用 許可病床数 130床 医師数 13人 看護師数 71人

10対1看護体制、給与比率 53.7 外来一日当たり 447人 入院一日当たり 86人



#### 質疑から

(問) 経営改善に結びついた要因としてはどのような点を評価されていますか。

(答) 経営改革プランを策定し、地域医療連携による患者の紹介・逆紹介、外来午後診療の拡充、病床利用率の向上、受託検査の積極的な受け入れ等の行動計画に基づき、院長のリーダーシップの下、全職員が一丸となり行動計画を推進したことが経営改善につながった。

(問) 経営健全化に向けての主な取り組み

(答) 医師の確保、地域医療の連携、ムダ取り運動に取り組む。

・職員の意識向上として、経営目標を明確にし、共通の認識を持って取り組むための病院経営方針を年次ごとに策定する。

(問) 経営指標のうち特に重要視している指標

(答) 病床利用率は経営に大きな影響を与える。

(問) 病診連携(逆紹介率や紹介率も含めて)において

(答) 当院での治療を終え、紹介元の医院に患者様を戻すといった転院であり、各医療

機関の役割を分担し、ひとりの患者様を地域の医療機関で診るという、本来の地域医療連携の目的が果たせている結果だと考える。

(答) 毎月1日に、合計約250件の市内と隣接する他市の医療機関あて「医師勤務表」を送付しており、勤務医や診療時間の情報を提供することで医療連携がスムーズに行われている。

#### 【所感】

病床数130床、医師数13人、看護師数71人。黒字経営を達成。

しかし、病床稼働率は低く、入院患者数が低い。また医師や看護師の確保に苦慮している。そして、大きな課題として、常勤医師を確保することだと言明しています。

私には、病院収益に影響する指標ではいくつかのマイナスがありながら、黒字を達成している点がとても不思議でした。

例えば、入院は主に内科、外科、産婦人科、眼科におけるものであり、整形外科については常勤医師が居ない理由から入院の受け入れが困難な状況にあります。

また、産婦人科においては、分娩件数を制限していることもあり一定以上の収益を見込めない状況にあり、病床利用率の停滞につながり、入院収益が伸び悩んでいます。

一方、地域の医療拠点として確たる地位を構築されており、外来患者の数は多く、市内外から来院する市民にとって“なくてはならない”地域病院となっています。

また、公立病院の担う役割については、地域の医療機関と公立病院が役割を分担し、初期治療から検査、診断を通じた入院治療までの一連の流れを構築し、保健・福祉・介護等のそれぞれの施設とも連携を図り、患者により安定的な医療を提供することだとしています。

また、市内唯一の分娩機関である産科についても公立病院の担う役割は表れています。一般的にリスクが高く採算の合わない産婦人科は、公立病院が担うべきとし、産科は存続させています。

このように、公立病院の担う役割が明確であることが、いくつかのマイナス要因がありながらも収益をあげている要因だと思いました。

### 3. 川口市 川口市立医療センターにおける経営改善に関する取り組み

10月30日(木) 15:00~17:00

#### 【調査報告】

##### 川口市立医療センター概要

18 診療科 (内科・循環器科・小児科・精神科・外科・消化器外科・脳神経外科・整形外科・形成外科・産婦人科・眼科・耳鼻咽喉科・皮膚科・泌尿器科・放射線科・歯科口

腔外科・リハビリテーション科・麻酔科 )

経営形態 = 全部適用 許可病床数 539 床 医師数 103 人 看護師数 481 人

7 対 1 看護体制、給与比率 48.8 外来一日当たり 1094 人 入院一日当たり 459 人



質疑から

(問) 経営改善に結びついた要因としてはどのような点を評価されていますか。

(答) 7 対 1 看護体制、救急や紹介など入院の受け入れ窓口となる機能を充実させた。薬品や診療材料などの価格交渉や、医師事務作業補助者や看護補助者の採用を進め医師や看護師などの専門スタッフを活かすことで、医療収益を増やし人件費比率を抑えた。

(問) 経営健全化に向けての主な取り組み

(答) 新入院患者数を増やすための、病診連携システムの整備 (電話予約)

(問) 経営効率化において重点を置いている施策やポイント

(答) 新入院患者数と各種 DPC の指標、病床利用率、  
給与比率については、医療収益を上げることで抑えることができる。

(問) 医療圏域内における病病連携、病診連携 (逆紹介率や紹介率も含めて) において、工夫をされていること。

(答) 診療所、病院からの紹介患者を円滑に受け入れるための工夫として、病診連携システムを整備し、診療所や病院から直接電話にて受診日時を予約できるようにしている。また、患者本人からも電話にて事前予約できるようにした。

H21 年予約件数 2547 H25 年予約件数 6493 と成果が出ている。

【所 感】

川口市立医療センターは二次医療圏人口が 100 万人規模の地域の中核病院として 500 床を適正規模としています。産科医療に力を入れつつ、公立病院の責務を果たし黒字経営を達成しています。近隣市 100 万人医療圏唯一の三次救急病院として公立病院に相応しい医療サービスを提供しています。

本市の課題である 400 床規模の県立西宮病院と 257 床の西宮市立中央病院との施設統合

の最大のメリットは、提供できる医療や病院設備や患者サービスや医師・看護師の 24 時間救急受け入れ体制など、現病院単体では提供できないスケールメリットを生み出すことだと理解しました。

#### 4. 浜松市 防潮堤整備事業、津波避難タワー及び津波避難マウンドについて

10月31日(金)13:00~15:00

##### 【調査報告】

##### 浜松市概要

防潮堤、津波避難マウンド2か所、津波避難タワー9基、小中学校屋上避難施設12校、公共施設4棟、市営住宅屋上避難施設6棟、津波避難ビル253棟、津波監視カメラ5基  
津波対策に対する取組み

学校教育における津波対策 防災教育の推進

知らせる対策 屋外放送施設の整備、緊急情報放送、携帯メール

逃げる対策 津波避難ビル、津波タワー、津波マウンド、避難路の落橋防止対策、率先避難、避難支援者 防ぐ対策 防潮堤、河川堤防 回避する 早期復旧

##### 【所感】

防潮堤、津波避難タワー、津波避難マウンド、を視察しました。

浜松市は、特有の課題として、低平地に多くの人口と資産を抱えていることで、“生命と財産”を守る対策を国県市が一体となって取り組んでいます。

また、津波到達時間が短く(15分)、津波高最大15m超で広範囲に甚大な浸水被害が想定されています。そのため、津波から逃げる対策と防ぐ対策については、西宮市とは比べる事が出来ないレベルにあります。

(西宮市は最大震度6弱、想定津波到達時間90分、最大津波高さ3.7m)

浜松市の環境と本市との違いはありますが、浜松モデル(国県市と民間のジョイント)の防潮堤や津波マウンドは、津波災害に対する危機意識の強さが対策に表れています。

震災を経験した西宮市は、H27年1月17日で20年を迎えます。

地震の怖さや経験を風化させない、教訓を生かしていくことが常に求められています。災害は何よりも油断が大敵です。

平時からの防災訓練、避難訓練、防災意識啓発の重要性を強く認識しました。



左上写真から防潮堤基礎工事写真（2枚）、津波マウンド、津波タワー、防潮堤整備・施工説明図



阪神西宮駅南側に設置された津波避難案内板（3枚）

【西宮市立中央病院の今後についての提言】

1 . 収益が上がる病院を創るには、何よりも市役所の価値観から脱皮し民間並みの経営感覚で取り組むこと。

具体的には、

(1) 報酬加算や材料費調達管理の一元化によるコスト削減などに取り組むこと。

(2) 優秀な人材、医師の確保は、増益に直結するため、大学医局の枠にとらわれず、人材確保に努めること。

2 . 市民にとって“なくてはならない”地域病院として、公立病院が担う役割と地域の医療機関の役割を分担し相互連携し総合的な地域医療を行うこと。

具体的には、保健・福祉・介護等のそれぞれの施設と連携を図り、患者により安定的な医療を提供すること。

3 . 公立病院の役割として、一般的にリスクが高く採算の合わない分野を担うことが求められている。その意味から、産科診療の再開を検討すること。

4 . 現中央病院の改修や耐震化、医療機器の更新や医師や職員の確保など、経営改善に必要な計画（実施時期や規模、予算）を策定すること。

以 上