

総務常任委員会施策研究テーマについて(報告)

西宮市議会議長 殿

平成 27 年 2 月 18 日
(2015 年)

総務常任委員会

委員長 まつお 正 秀

本委員会では、平成 26 年 8 月 11 日開催の委員会において、以下 1 件を年間の施策研究テーマと定め、調査・研究をまいりましたので、御報告申し上げます。

1 中央病院の現状と今後について

平成 26 年 8 月 11 日、平成 26 年 8 月 22 日、平成 26 年 11 月 13 日、平成 27 年 1 月 15 日及び平成 27 年 2 月 4 日に管内視察を含む委員会を開催し、中央病院の現状と今後について、市当局より、本市の現在の状況や課題等の詳細な説明を聴取するとともに、質疑を行い、意見要望等を伝えました。

また、管外視察として、平成 26 年 10 月 29 日に箕面市、平成 26 年 10 月 30 日に蕨市及び川口市を訪れ、市立病院における経営改善に関する取り組みについて、調査を行いました。

当該施策研究テーマに対する各委員の主な考えは別紙の通りです。

以 上

平成26年度総務常任委員会

施策研究テーマ「中央病院の現状と今後について」提言集

【まつお 正秀】

< 中央病院の現状と今後 >

最近、国は公立病院の統合を進める方向を示し、そのような場合に交付税配分を引き上げることを打ち出した。また、都道府県ごとに医療支出の目標を定める、あるいは重症患者向けベッド（看護体制7：1）に手厚くする要件を厳格化し、25パーセント程度削減する方向などが打ち出されようとしている。このような国の動向が自治体病院に与える影響は大きく、そういう国の意向に一定沿うような形で今村市長は県立病院との統合を目指し、当面は県・市両病院との医療課題の話し合いをするための意見交換会の設置は取り付けた。しかし、統合できるかどうかは未定であり、統合の合意ができた場合の移転建替え先の当面の候補地の一つとして、アサヒビール工場跡地を購入することとなった。したがって、その結論が出て統合することになったとしても、統合病院の建設が終了するまでの間は現地の中央病院を存続することになり、少なくとも5年以上はかかる見通しとなっている。そのことについて、また、現病院の方向について、今村市長は「いまの病院を特色ある良い病院にしていかななくてはいけない」「現在の病院の診療機能の向上と経営効率化を進める」とブログ等で述べている。

今後の経営の効率化が、市民サービスと相反するかどうかは現時点で私にはわからないが、いずれにしても西宮市民にとって必要な病院といえるものにしていかなければいけないし、その時にも市からの繰り入れが多額にならない、また、長期に及ばない方向を目指してゆかねばならないと考える。

< 中央病院の方向性についての提言 >

- 1) まずは存続する中央病院が市民にとってどのような役割を果たすのかのビジョンを示すこと。市民のための病院であることから、近隣にない診療科や、他にあってレベルの高い治療をおこなえること。具体的には産科や小児科については赤字でも担わなければいけないということは、委員会での管外視察において、多くの委員の一致した認識だと私は考える。
- 2) その中でも赤字体質を脱却できるように、特色ある分野の診療科を打ち出して、そのための医師も確保する。そのことを通じて患者を増やして収益の上がる部署とする。
- 3) 職員の経営改善にむけた意識改革は管外視察をした病院（医療機関）の共通した取り組みであったことから、職員の意識改革を、計画性を持って行う必要がある。
- 4) 経営改善については公営企業法の全部適用となり、事業管理者の裁量の拡大がなされたことからその力量にゆだねる部分が大きくなった。市当局も議会もその取り組みについて短期的な結果を求めるのではなく、事業管理者の行う前向きな取り組みを評価していくことを通じてやる気を出させていくことが求められる。その場合に事業管理者は、自らの改革案について、市当局や議会をも説き伏せるという熱意を持って語らなければいけないと思う。

- 5) 必要な医療機器（MRIや放射線治療装置）やバックヤードとしての電気設備の更新などは早急に行い、「高度な治療を行ってもらえる」という安心感を市民に与えることが求められる。
- 6) 耐震化や改修工事を行うときには、診療科を休診することなく行うことが望ましい（管外視察で学んだ箕面市立病院の教訓として）
- 7) 診療科目については、産科の復活と共に、以前歯科の医者から陳情が出されたが、口腔外科は医療にとっては大変重要であることから残す方向で検討すべきと考える。
- 8) 県立病院との統合が実現した場合は現在の中央病院の場所ではなくなることから、現在の中央病院が市全域から来院されるのではなく近隣住民の診療所的役割を果たしていることから、診療所として残すことが必要だと考える。これは、川口市立医療センターの移転する前の場所がそのような形になっていたことから、その思いを強くした。
- 9) 前項8)とも関連するが、交通の利便性の悪さが「近隣市民のため」に近い病院になっている。中央病院を経由するコミュニティバスなどの運行の検討や、既存バス路線増便などを、バス事業者の協力を得て行うよう努力すべきと考える。

【花岡 ゆたか】

<西宮市立中央病院の今後について>

1. どの程度の耐震補強を行うのか、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、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。
2. 経営健全化に向けた骨子を、平成27度中にも示していただきたい。
3. 公立病院として西宮市立中央病院に求められている役割を考え、診療科目を再考していただきたい。

【上田 さち子】

<中央病院の現状と今後について>

県立病院との統合問題は不透明だが、引き続き現地で診療を継続するにあたっては、以下の点の改善を望む。

- ・早急に施設の耐震基準を満たすこと。同時に老朽化した施設のリニューアルを進めること。
- ・MRIなど、診療継続のために不可欠な医療機器の更新を進めること。
- ・地域連携体制の一層の強化で、患者の紹介率や逆紹介率を引き上げること。
- ・「収益を上げる」ためには、病院事業管理者をはじめ経営を担うスタッフ全員の覚悟は不可欠である。

例えば箕面市立病院の教訓に学び、西宮でも実践すべきである。

薬品や診療材料などの仕入れは、25社から1社に集約し経費節減

診療報酬の請求事務については、直接収入を確保するセクションであることから、委託から直営にもどした等々

- ・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」を位置づけることは困難と思われるが、ぜひ充実強化すべき方向。

【大石 伸雄】

< 西宮市立中央病院の現状と今後についての提言 >

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。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。

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
6. 市民に信頼される病院となるための雰囲気づくり

【岸 利之】

< 中央病院の今後について >

- ・紹介率・逆紹介率を上げる。近隣病院、診療所へのPR訪問を行う。
- ・緩和ケア病棟を現在の空いているエリアで行うことの検討。
- ・患者満足度アンケートの実施。
- ・光熱費、コピー、消耗品等「ムダ取り運動」の実施。
- ・年次ごとの科別目標を明確にし、目標達成に向けた取り組みを職員が一丸となって進める。
- ・医療現場からの意見を聞き反映させる。
- ・職員全体が入院患者の受入れ意識をいっそう高め、病床利用率の向上を目指す。
- ・ソーシャルワーカーを配置し、医療相談を充実させる。
- ・予約診療科を拡大し、外来患者の待ち時間を改善することにより、患者の心理的な負担を軽減させる。
- ・老朽化した設備機器を更新する。

【篠原 正寛】

< 市立中央病院への提言 >

1. 目標設定と計数管理及びその公表
2. 材料費調達管理の一元化に伴うコスト削減
3. 薬品購入単価の見直し
4. 職員意識の総点検とモチベーションの向上

目標設定と計数管理及びその公表

中央病院に関する決算・補正予算は役所の一部として役所のペースで公表・審議されているが、内部でどのように各係数が設定され、管理されているのかその機会にしか開示・議論されていない。

今後は独立した事業体として目標値を設定し、達成の手段を掲げ、最低でも四半期で途中経過を公表し、軌道修正を図ること。またそれを議会に対しても公表していくこと。現在提出されている補正予算は事実上業績予想の下方修正である。責任も問われず、対策も示され

ない下方修正などありえず、その意識こそが赤字が改善されない最大の要因である。

入院単価・通院単価は他の病院と同等に回復しているので、あとは新規患者の獲得である。病診連携、病病連携、紹介率、逆紹介率の向上など限られた手段について目標設定し、手段を考えだし、実行し、管理すること。

材料費調達管理の一元化に伴うコスト削減

薬品購入単価の見直し

経営改善を果たした公立病院のほぼすべてがこれら原価の低減にも成功している。資材や薬品は選定の厳しい民間病院とこれの甘い公立病院で単価が異なると聞く。今一度病院が調達している「すべて」について担当者を決め、他の相場を調査し、競争または業者の差し替えによってコスト削減を図ること。

また在庫管理が適正に行われているか、無駄はどのくらい出ているかを大規模に調査し、改善を図るとともに無駄に対する感度を改善させること。

職員意識の総点検とモチベーションの向上

給与交渉の話題以後、現場職員が何を考え、どうしようとしているのか、不安や不満は何かなどが課題となったことがない。改革意識を涵養し、協力を得ていくために様々な努力を重ねているとは思いますが、それらがまったく外部に伝わってこない。改革を押し付けるだけでなく、彼等の言葉もよく聞き、ともに同じ目標に向かえるよう、職員による改善チームの創設や院内報の拡充、外部に向かってのアピールや関係者との率直な協議など、職員をもっと当事者として遇する工夫が必要である。

【澁谷 祐介】

<西宮市立中央病院に関する提言>

市立中央病院の今後の病院経営方針・経営改善計画・市内医療環境における位置付け等、基本的な内容を固める取組を早急に進めるべき

今後の病院経営方針・経営改善計画・市内医療環境における位置付け等、基本的な内容が固まらない状況の中で、拙速に施設・設備等の更新に努めることや人員の増強に取り組むことには、きわめて慎重であるべき

診療材料費・薬剤費の仕入価格実現のための取組を進めるべき

【嶋田 克興】

<西宮市立中央病院に関係する提言>

患者を増やすために他病院、医院等からの紹介の取り組みをより進める。

逆紹介は丁寧に行い地域医院との信頼関係を強める。

産科を復活させる努力は継続して取り組むべきだ。

患者増と新しい生命を誕生させる産科の役割は大切である。

病院の明るさ、活性化が取り戻せる。

産科の医師の確保は困難であることは理解している。

材料費の高騰を抑え、削減させるために一社の一括購入を検討、実施すべきだ。

全的な病院運営を進めるために、専門職が継続的、系統的な責任体制が必要であると思う。

現行の市長部局からの定期的な派遣ではなく、事業管理者を先頭に事務局長等病院職員の独自性を保障した体制を整え、独自の人事、採用、予算、医師の確保、医療内容、施設管理等々が出来る体制を作ること。

【山口 英治】

< 西宮市立中央病院の現状と今後についての提言 >

公立病院の使命

- ・ 出産から未来を担う子ども達の医療を担うべきである。
- ・ 市内医療機関における役割を明確化すべきである。
- ・ 特化した医療で市民のニーズに応えるべきである。

健全化経営に向けて

- ・ 積極的経営のもと人材確保すべきである。
- ・ 地域医療連携による患者の紹介・逆紹介を積極的に行うべきである。
- ・ 病床利用率の向上を図るべきである。
- ・ 受託検査の積極的な受入等を行うべきである。
- ・ 医師が研修を希望して集まるように、専門性を高めるべきである。
- ・ 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を目指すべきである。

コストダウンについて

- ・ 材料（薬品・医療材料）の価格交渉を行うべきである。
- ・ 不良在庫をなくすためのSPD（物流管理構築支援システム）導入を行うべきである。
- ・ 医業収益を増やし、人件費率を抑えるべきである。

交通手段について

- ・ コミュニティバスの運行を検討すべきである。

【山田 ますと】

< 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