

市民病院のあり方検討特別委員会調査報告書

【調査概要】

本市を主構成とする西三河南部東医療圏内においては、平成31年4月に本市が県から、がんセンター愛知病院の経営移管を受け市立愛知病院を開院、令和2年1月以降の新型コロナウイルス感染症の感染拡大、令和2年4月の藤田医科大学岡崎医療センターの開院、令和2年10月の県による新型コロナウイルス感染症患者専門病院開設に伴い市立愛知病院を閉院、令和3年4月に北斗病院を引き継いだ愛知医科大学メディカルセンターの開院など、この数年で医療環境が大きく変化している。

また、市民病院は現在、地方公営企業法の財務規定のみを適用して病院事業を行っているが、平成28年度より5年連続の赤字が続いた。令和3年度には新型コロナウイルス感染症関連の補助金収入を主要因として黒字となったが、医業費用は年々増加傾向にあり、今後も持続可能な医療提供を確保するための取組が求められている。

本委員会は、令和6年11月に自治体病院としての市民病院のあり方に関する事項を付議事件として設置されて以来、調査・研究を重ね、令和7年9月に、経営強化及びサービスの質・評価の改善に向けた市民病院の活動を引き続き注視しながらも、地域医療の提供体制、経営形態の比較検討及び病院の建て替えに関する課題を優先的に調査・研究すべきと調査報告書を取りまとめ、次期の委員会に対して申し送りを行った。

2年目となる今期においては、2040年に向けて、これらの課題解決に資する調査・研究対象として、県において策定・推進される新たな地域医療構想に着目した。

新たな地域医療構想においては、それぞれの病院が有する病床の機能分化や「治す医療」と「治し支える医療」を担う医療機関の役割分担を明確化することで、患者の様態に合わせた地域完結型の医療・介護提供体制を構築することが求められている。

具体的には、地域包括ケアシステムの構築にも資するよう、増加する高齢者救急や在宅医療への対応、人口減少する地域でも安心して医療にアクセスできる体制の確保、必要病床数や医療機関機能に着目した連携、再編、集約化などの取組を進めていくことが重要であるとされている。

こうした状況の下、次のとおり調査・研究を重ねてきた。

- ・ 令和8年1月 委員会の今後の取組について協議した。
地域医療における市民病院の役割と経営状況について説明を受け、質疑応答を行った。
委員会の調査事項について協議した。
- ・ 令和8年2月 地域医療構想及び医療計画における市民病院の位置付けについて説明を受け、質疑応答を行った。
委員会の調査事項について協議した。
- ・ 令和8年4月 地域医療構想における自治体病院のあり方について、愛知県を調査

した。

- ・令和8年5月 自治体病院の現状と地域医療構想について、厚生労働省を調査した。
ふじのくに社会健康医療連合の取組について、静岡市を調査した。
これまでの委員会の総括について協議した。

【まとめ】

1 これらの調査・研究を踏まえ、各委員から出された意見は次のとおりである。

(1) 市民病院の経営について

ア 経営分析

- ・高齢者急性期医療における診療報酬の変化が、入院単価、在院日数、病床稼働率に与える影響をシミュレーションして数値化すべきである。
- ・本市として、在宅医療を含めた機能別の在り方を考えるには、現在の市民病院の状況をしっかり分析、把握する必要がある。
- ・市民病院が、当医療圏において役割を果たすべく機能分化を考えるべきであり、本来の病床数、医療圏内の機能がしっかり整うような事前の検証が必要である。

イ 今後の経営方針

- ・地域医療構想や診療報酬について、県や国の方針がまだ不透明であるが、現時点で得られる情報を基に仮説を立てながら経営方針を検討されたい。
- ・制度改正や診療報酬改定に対応するため、医療・介護双方の基金活用を見据えた中長期的な経営戦略を検討すべきである。
- ・急性期拠点機能以外に求められる機能を精査していくとともに、将来を見据え、病床を適正化していく時期であり、オープンな議論が進んでいくことが必要である。
- ・民間の医療機関の取組の状況や地域の医療需給状況の変化等を踏まえて、必要な医療機関機能を担うとともに、病床数の適正化など、積極的な取組が求められる。
- ・財政赤字への対応についても、施設整備等のハード面に重点を置くのか、運用や連携強化といったソフト面を重視するのかにより、その取組の方向性や水準が大きく異なってくることから、医療需要の実態を踏まえた上で、最適な施策を選択されたい。
- ・公的な病院として、今後も3次救急などの政策医療を担っていくために、病床稼働率向上に向けた調査・研究を行うなど経営改善に努めるべきである。
- ・収入は計画どおりに達成できていることから、今後は経営改善のために、回復期の病床の分化、患者の流れをよくすることや内部のコミュニケーションをスムーズにすることが必要である。

ウ 他の医療機関との役割分担

- ・経営強化を考える上では、本市の特色を踏まえて市民病院をどのように維持・継続していけるかを考え、最終的には市民病院の建て替えを見据える必要があり、それを前提として、2040年を見据えた体制づくりを進めていると思うが、まずは役割分担と機能分化を明確にすることが重要である。
- ・機能分化がしっかりできれば、経営強化につながると考えるが、包括期の病床を持つ病院へスムーズに転院ができていない理由が、包括期との機能分化、役割のすみ分けをうまく行うことができていないためなのか、在宅医療の活用で対応できないかを確認すべきである。
- ・高額医療機器や専門設備については、病院間での共同利用を進め、効率的な運用と財政負担軽減を図る必要がある。

エ 市民との関係構築・協議

- ・市民とさらに顔の見える関係を築き、市民病院の果たす役割を発信していくことが必要である。市民の信頼を得て、市民病院とその他の病院の役割の違いを理解してもらうことで機能分化を果たすことができる。
- ・市民病院の在り方を検討する上では、地域医療構想調整会議などの場で、市民病院が政策医療を担わなくてはならないことを理解した上で、市民と一緒に考えていく必要がある。
- ・市民病院の在り方は、市の財政や市民の健康に関係してくるため、市民の声を聞き、市民病院の役割を明確にした上で、民間病院との調整を進めていかれたい。

オ 次期病院事業経営強化プランの策定

- ・地域医療構想は2040年を見据えたものであり、本市においても市民病院の建て替えの時期と重なる。次期病院事業経営強化プランにおいては、地域医療構想に沿った運営や病院の建て替えについて長期的・計画的に進め、これからも市民にとって必要とされる病院、西三河南部東医療圏において中心となる病院であることが望ましい。
- ・次期病院事業経営強化プランにおいては、経営のマインドをどう持つか、民間とどう競争しながら成立させるかを考え、病床稼働率や平均在院日数など数値目標を掲げて経営改善に取り組まれない。
- ・次期病院事業経営強化プランにおいて、機能分化について考える際には、機能を残していくところと簡素化していくところを医療圏を構成している他の自治体の関与や負担の在り方という視点でも考えられたい。

カ 人材確保・育成

- ・市民病院が医療の改革・改善を進めるに当たっては、患者、医師、職員の視点を十分に踏まえることが極めて重要である。

- ・医師、看護師、薬剤師などの人的交流を進め、医療従事者の確保とスキルの維持・向上につなげる体制整備を検討すべきである。その際は、大学との連携も有効である。
- ・経営面では、医療コンサルタントの活用や、事務職員の医療経営士取得など、市民病院全体で経営意識を高める必要がある。
- ・よりよい医療を提供するためには、リーダーシップや個々の意識づけが一番必要であることから、市民病院の職員に対して、経営意識を持つことや、どのように患者に接するべきかの教育の充実を図られたい。

(2) 地域医療の提供体制について

ア 将来ビジョンの共有

- ・人口規模や医療・介護需要を踏まえ、西三河南部東医療圏として地域医療構想に沿って、地域医療需要の分析を進めるとともに、急性期、包括期、在宅医療の機能分化と連携を含めた持続可能な医療提供体制の将来ビジョンを早期にかつ戦略的に整理すべきである。
- ・地域医療構想を考える上では、市民病院が全てを担うのではなく、市民に医療を提供する体制として何が一番適切で充実した形なのかを前提として、それぞれの病院が得意な分野・機能を担い、地域全体で支え合う体制を構築してほしい。また、単に病床数の確保という量的視点ではなく、医療機関内でどのような機能を担うのかという質的視点が極めて重要である。
- ・医療機関機能については、一つの病院が複数の医療機関機能を担うことも想定されているため、地域の状況に応じて、これまでの病床機能の役割分担にとらわれることなく、柔軟な発想で検討する必要がある。
- ・今後、西三河南部東医療圏において地域医療構想を進めていくに当たっては、地域医療構想調整会議について、各医療機関の合意を丁寧を得ることに加え、住民代表、介護・福祉関係者、行政など幅広い主体が参画し、地域全体で合意形成を図る仕組みづくりが必要である。
- ・新たな地域医療構想について、さらなる市民公開講座の開催や、医療・介護従事者、実際に在宅医療・介護に関わっている人などから意見収集を行い、それらを基に市民や事業者の理解を深めていく取組を推進されたい。
- ・高齢化の進展に伴い増加する高齢者救急について、急性期偏重ではなく、包括期との役割整理や地域包括ケアとの接続を見据えた体制整備を進める必要がある。
- ・医療再編は地域住民の生活に直結する課題であることから、本市としても国・県任せではなく、地域医療の維持・確保に向け主体的に関与していく姿勢が求められるため、本市独自の調査と、市民の意識調査も併せて行われた

い。

イ 病床数の適正化

- ・病床再編は、供給過多のリスクの視点を入れるべきであり、藤田医科大学岡崎医療センター開院後の病床需給を踏まえ、病床利用率、救急受入れ状況、転院率を指標として、機能別病床数の再設定を行われたい。
- ・全体の病床を削減する必要はなく、あくまで回復期の病床、受入れ先を増やすことで市民病院としても高度急性期病院としての機能を発揮することができる。
- ・病床数を減らすことには慎重になるべきであり、より重要なのは、回復期病床の役割や内訳を増やすことであると考えるため、病院の連携によりベッドを移行するなど有効な手段の一つである。

ウ 医療圏内の病院間の関係性の構築

- ・今後は高齢者救急が増加していくことが想定され、在宅医療や介護との連携も必要となる状況に対応するには、医療機関ごとに機能分担をしていく必要があり、その実現のためには地域内の医療機関との連携と信頼関係の構築が必要である。また、連携を密にし、日々のコミュニケーションに努めていくことで、地域住民にとっての医療環境の最適化にもつながる。
- ・高齢者救急が増加していく傾向を踏まえ「治す医療」と「治し支える医療」を担う医療機関の役割分担を明確化していくに当たって、市民病院のみならず、分担する医療機関の確保が大切である。
- ・今後需要の増加が見込まれる高齢者救急と在宅医療における後方支援的医療等では、医師会をはじめ民間医療機関とのさらなる連携強化により、新たに制度化された「かかりつけ医機能」が発揮されるよう、それぞれの機能において求められる医療提供体制の課題に地域全体で取り組まれない。
- ・地域医療が重要になってくることから、2次救急のみならず、町の医療体制をより強固にするべく連携体制の構築も必要不可欠である。そのために医師会や薬剤師会などの職能団体としっかり連携して進められたい。

エ 地域医療連携推進法人

- ・市民病院単独での運営だけでなく、地域における課題解決のために、人材確保、医薬品・医療機器の共同調達、研修機能の共有などスケールメリットを定量評価した上で地域医療連携推進法人の活用可能性を検討すべきである。
- ・地域医療連携推進法人などの医療圏を越えた連携を経営課題や施設老朽化、人材確保への対応を進める上で参考にされたい。
- ・市民病院においても近隣の地域医療連携推進法人の取組をしっかりと注視しながら、地域フォーミュラリ（地域の医師、薬剤師などの医療従事者とその関係団体の協働により、総合的な観点から最適な医薬品集及びその使用方

針) について考えていく必要がある。

(3) 経営形態の見直しについて

- ・現在の地方公営企業法の一部適用での経営とした背景を整理し、経営効率、人材確保、医療の質の観点から最適な経営形態（地方独立行政法人化、医療法人化等）を比較検討すべきである。
- ・法人格そのものよりも、経営者のリーダーシップが重要であるとする。その上で、環境の変化にどれだけ対応できるか、経営の自由度を確保するかといった観点から、一部適用のままでの運営も含め、経営形態を検討されたい。
- ・高齢者救急や在宅医療における後方支援的医療機関の確保・充実においては、医師会をはじめ民間医療機関とのこれまで以上の連携強化による協働体制は必須であり、病院事業の管理者として内外に対し、強いリーダーシップを発揮するためには、組織運営や人事に関する全ての規定を適用した地方公営企業法の全部適用とし、経営の独立性を強化すべきである。
- ・地域全体での最適配置の観点から市民病院と藤田医科大学岡崎医療センターとの役割分担を前提とした再設計を求める。
- ・本市が選ばれる自治体であるために、採算性の低い政策的医療分野を市民病院として継続的に担っていくことが重要であるが、そのためには、病院経営体制のさらなる専門性の向上が不可欠であり急務である。地方公営企業法の全部適用は最低限なされるべきであり、その先に向けた検討を外部有識者などによるしっかりとした体制で加速されたい。
- ・2040年頃の病院施設建て替え期に向けては、地域医療構想の目標達成に向け、明確化された医療機関機能を十二分に発揮するための連携、再編、集約化の推進の絶好の機会と捉え、独立行政法人をはじめ、その推進に最適な経営形態を選択することが望ましい。また、その折に必要ながあれば地域医療連携推進法人化も視野に入れ検討すべきである。

(4) 建て替えについて

ア 計画策定・機能

- ・建て替えを行う際には、市民の医療をしっかりと確保することを目的とし、愛知病院の敷地の活用など本市の環境を踏まえながら長期的な計画を立てて取り組まれない。
- ・市民病院と区域内的の医療機関・施設の担うべき役割を明確にし、必要とされる病床数を踏まえて市民病院の建て替えにもつなげて行けるように、長期的な計画を策定して実行していく必要がある。
- ・市民病院の建て替えは、多額の費用がかかるため、2040年が更新の時期に当

たるのであれば、その時期に向けて資金の積立てを進めることも明確に示すべきだと考える。さらに、病床機能を維持するか変更するかも含めて検討し、段階的に建て替えるべきである。

- ・市民病院は災害拠点病院になっていることから地震や新たな感染症に対応できる備えをする必要がある。
- ・地域の医療資源や今後の機能分化を踏まえ、医療圏内で必要な病床数を整理して、建物の規模を検討すべきである。
- ・患者動向を把握し、高度急性期の病床数の在り方を割り出し、それに見合う病床数を確保していくことが重要と考える。その予測を立てるための専門家による動向調査を行い、今後の予測精度を上げ、病院建て替え時の参考にするべきである。
- ・築年数の異なる病棟が混在しているため、過去の建築計画を整理してから、どのように建て替えを進めていくべきかを研究されたい。

イ 用地選定

- ・市民病院を現在地へ移転した際に、周辺の商圈が大きく崩れた経緯があったことから、移転をするのかどうかについての情報は市民に早めに提供されたい。
- ・市民病院の現在地は、災害拠点病院としても重要なため、現地での建て替えの重要性は高い。
- ・移転を行うなら、市全体でのまちづくりの視点が必要となる。そうした協議の際には、市民病院や保健部局だけでなく市全体で調整を行われたい。
- ・将来的には急性期病床のスリム化が必要であり、建て替えのタイミングを生かして、急性期機能と包括期機能に分けて経営することも検討されたい。病棟を機能ごとに分けることができれば、必要な用地の規模も変わると考えるため、公共交通機関や医療連携を踏まえた用地選定を地域全体で検討されたい。

2 上記1の各委員から出された意見を踏まえ、本委員会共通の意見を本委員会の提言として次のとおり取りまとめた。

(1) 市民病院の経営について

- ・次期病院事業経営強化プランの策定に当たっては、地域医療構想に沿って、市民病院が担うべき機能や病床数の適正化について精査を進め、将来の建て替えを視野に現実的で実効性のあるものとされたい。
- ・市民病院の経営に当たっては、高度・救急・周産期医療などの政策医療について公共性を考慮し、採算性にかかわらず安定的に提供されたい。

(2) 地域医療の提供体制について

- ・西三河南部東医療圏において、市民病院が、地域の中核病院として高度急性期・急性期機能を持続的に提供していくためには、地域において医療機関の機能分化が必要となる。機能分化の検討においては、市民との情報共有の下、進められたい。
- ・高度急性期・急性期病床が多く、回復期・慢性期病床が少ないという実情を踏まえると、今後需要の増加が見込まれる高齢者救急や在宅医療などの後方支援的医療については、柔軟な発想で、地域全体としてこれまでの役割分担を超えた連携体制を構築されたい。

(3) 経営形態の見直しについて

- ・病院事業経営強化プランにおいて、今後も経常収支の赤字が続くのであれば、経営形態の変更を行う必要があるとされている。今後の医療環境の変化に対応し、地域医療の提供体制を整えていく上でも、医師会をはじめ民間医療機関とのこれまで以上の連携強化による協働体制は必須であり、病院事業の管理者として内外に対し、強いリーダーシップを発揮するため、経営形態について再検証を行い、さらなる改革が必要と判断される場合は、地方公営企業法の全部適用への移行を具体的に検討されたい。
- ・2040年頃の病院施設建て替え期に向けて、地域医療構想の目標を達成するためには、独立行政法人をはじめ、その推進に最適な経営形態を選択されたい。

(4) 建て替えについて

- ・2040年は、現在の市民病院の開院から40年以上が経過し、順次、建て替えを行うべき時期に当たる。多額の費用が必要になることが想定されるため、金額の試算を早期に行い、計画的な資金の確保を始めること。
- ・市民病院の建て替えは、周辺のまちづくりにも大きな影響を与えるため、病院単独ではなく市全体の課題として全庁的に取り組み、最適な立地や規模を検討すること。
- ・災害拠点病院として、医療提供の効率性も意識した用地選定や段階的な病棟の建て替えにより、安定的に医療を提供すること。

これまで述べてきた内容を整理し、市民病院の在り方を検討するに当たっては、次期病院事業経営強化プランの中で、外部有識者の意見を踏まえた上で組織横断的な実務者レベルでの検討を進め、地域医療構想に沿った医療提供体制に見直すことと、並行して、市民病院の建て替えに関しても、基本構想策定に早期に着手することを明記されたい。

以上をもって、本委員会の1年間の調査報告とする。

なお、市においては、上記2で取りまとめた委員会の提言について、積極的に取り組まれることを強く要望する。