

市民病院のあり方検討特別委員会調査報告書

【調査概要】

公立病院は、地域における基幹的な公的医療機関として、地域医療の確保のため重要な役割を果たしている。そのような中、多くの公立病院において、経営状況の悪化や医師不足等のために、医療提供体制の維持が極めて厳しい状況になっていたことから、再編・ネットワーク化や経営形態の見直しなど、病院事業の経営改革の取組が行われているものの、持続可能な経営を確保し切れていない病院も多い。

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岡崎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岡崎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。高齢化が進む社会において、高度急性期医療からみとりまでの医療を、当医療圏内で完結させるためには、限られた医療資源を有効に活用する必要がある。

市民病院は、がん診療を含めた高度急性期医療とともに、圏域唯一の3次救急医療を提供する救命救急センターや地域周産期母子医療センターなどの、当医療圏の民間医療機関では提供できない高度医療や不採算な医療を提供している。また、地域医療支援病院として地域の診療所を支援するとともに、他の医療機関との役割分担と連携を図り、地域医療の全体のレベルアップを目指している。

現在は、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。

本市議会においては、平成25年11月に設置した病院経営検討特別委員会において、病院事業の経営等に関する事項について調査・研究を行い、市民にとって必要な医療を安定的に提供できるよう、経営形態の検討を早期に進める必要があると提言した。また、市民病院は平成10年末に現在の場所に移転、開院したが、建物や施設の老朽化が進む中、持続可能な地域医療の提供体制を確保するため、抜本的な経営改革を含む経営強化を進めるに当たり、今後の市民病院の在り方について調査・研究を行うことが必要と考える。

これらを踏まえ、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、次のとおり調査・研究を重ねてきた。

- ・令和7年1月 委員会の今後の取組について協議した。
- ・令和7年2月 市民病院の現状について説明を受け、質疑応答を行った。

- ・令和7年4月 あま市民病院の指定管理について、あま市を調査した。
- ・令和7年5月 新小山市民病院の運営について、地方独立行政法人新小山市民病院（栃木県小山市）を調査した。
小田原市立病院の運営について、神奈川県小田原市を調査した。

【まとめ】

- 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。
 - 経営強化について
 - ・現在の給料体系で医師、看護師、技師などの職員の持続的な雇用が可能か。
 - ・今後の収支計画の見通しと経営形態の移行についての検討がされているか。
 - ・収支計画が改善するとすれば、その要因・根拠は何か。
 - ・診療科によって収支は様々であり、病院全体だけでなく、各科の医療の収支も把握することで、経営改善の方向性が見えてくるのではないか。
 - ・救急医療について、適正な個人負担の検討を進めるなど、経営改善の手法を考える必要があるのではないか。
 - ・議会も含め、関係する人たちの経営マネジメントに対しての意識を高めていく必要がある。
 - ・市民病院で働く人たちが自身、経営改善に係る決断に参画し、責任を持って実行できるようにしていくことが必要である。そのために、市民病院の経営を改革、改善していくための人材の育成から始める必要がある。
 - ・経営改善に関して、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、職員の意識改革を図る必要がある。
 - ・病院経営の改革においては、経営形態にかかわらず、綿密な計画と強いリーダーシップの下で医師、職員が一体となって取り組むことが必要である。
 - ・黒字化においては、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が重要である。
 - サービスの質・評価の改善について
 - ・病院の評価が周りの病院と比較してよくない原因を調査し、改善に向けた検討をすべきである。
 - ・施設整備などのハード面だけでなく、ソフト面の在り方も検討したい。
 - ・現場で働く人は、市民病院に対してどう思っているのか、聞きたい。
 - ・市民病院の医療サービスが、どういうレベルなのか、利用者にとって本当に満足してもらえるものなのか、考える必要がある。
 - ・本市の病院事業経営強化プランには、患者の声を聴くことや医療マーケティングの考えがないので、全患者へのアンケートを実施し、意見を基に患者の満足

度を上げる運営をすべきである。

- ・職員への顧客満足教育を充実させることで、職員と患者を共に大事にし、居心地のよい病院を目指されたい。
- ・職員に余裕がなければ、患者にとって満足度の高いサービスの提供も難しいと思うので、職員の働き方、業務負荷が適切かどうか、調査する必要があるのではないかな。

(3) 地域医療の提供体制について

- ・藤田医科大学岡崎医療センター、愛知医科大学メディカルセンターができて市民病院の状況がどのように変化したか、例えば患者数が減ったのか、急患が増えたのか、急患が減ったのかという状況を見える化してほしい。
- ・近隣の病院との関係の中で、市民病院の位置づけをどう考えるか。また、持続可能な運営が可能なのか。
- ・市民病院だけでなく、市役所全体で方向性を検討し、主導することで、地域における医療機関との連携や役割分担をさらに進めることができるのではないかな。
- ・長期的に見た場合、市民病院の不採算医療については、広域医療圏内で役割を分担することはできないか。
- ・病床数は、データ上、他市と比較して足りていないように見えるが、長期的に考えたときに本当に課題なのか。
- ・現役世代減少と高齢者増加により、高度急性期や急性期よりも回復期・慢性期の医療需要が増加すると予測し、対応をする必要がある。

(4) 経営形態の比較検討について

- ・働いている人の声をどう考えるか。
- ・現状の地方公営企業法の一部適用のままでよいかな、再検討をすべきではないかな。
- ・現場の職員の反対があるのなら、現状の形態で改善を図るべきではないかな。
- ・市民が満足できる医療サービスが提供できないのであれば、経営形態の見直しも否めない。
- ・市民病院の現状把握をしっかりとしていきたい。
- ・経営形態を見直す際には、西三河南部東構想区域における市民病院の位置づけについての配慮や給料など福利厚生について、市民病院で働く医師、職員の継続的な雇用に対しても丁寧な調整と説明が必要である。
- ・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を検討する視点が重要である。
- ・これからはチーム医療の充実が重要であり、その推進のためには現在の地方公

営企業法の一部適用ではなく、より柔軟な雇用が可能な経営形態に変更することが求められるのではないか。

- ・指定管理を行う際は、慎重な公募選定が必要である。
- ・地方公営企業法の一部適用から全部適用に移行することで、事業管理者が人事権を持てたり、職員が自ら病院を経営していくという意識改革を図る効果が期待できる。ほかの経営形態に移行する場合と比べて、今の形態とは大きく変わらないため、職員の反対意見が少ないこともメリットであり、意識改革を図るということに主眼を置くとすれば、全部適用は一つの選択肢として注目すべきである。
- ・独立行政法人は、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。
- ・行政によって市民病院を運営する方法だけでなく、民間企業や大学等への譲渡も検討すべきではないか。
- ・経営形態を見直さなくとも、計画的な運営により、今の市民病院でも対応できるのではないかと考える。

(5) 病院の建て替えについて

- ・築40年を迎える令和20年において、建て替えをするつもりなのか、改修工事で延命するのかを検討しているか。
- ・財源確保の検討はされているか。
- ・財源確保のための基金の設置検討はされているか。
- ・病院建設基本構想の策定準備はされているか。
- ・建て替え用地確保の検討が必要ではないか。
- ・長寿命化が困難なのかは、しっかり精査すべき。仮に建て替えまで、もう10年延びれば、経営の状況も違ってくる。
- ・24時間365日稼働している病院では、全面改修は難しいが、部分的に改修を進めるなど、建て替えよりもコストを抑えて計画的に改修できないのか、さらに検討すべきである。
- ・建て替え時の人口等を踏まえ、リフォームなどのコストを抑えた整備の方法も検討したい。
- ・建て替えは、医師、看護師の雇用にもメリットがあるため、意欲を持った人が働きやすい職場環境やレイアウトを考えて進めるべきである。
- ・市民にとっての利便性・満足度向上につながる建て替えを進めてほしい。

2 上記1の各委員から出された意見を踏まえ、本委員会の今後の課題を次のとおり取りまとめた。

(1) 経営強化プランの見直しについて

経営強化のためには、経営マネジメント能力を持ったリーダーシップの下、経営状況を的確に分析し、医師、職員が一体となって組織運営を行うことが重要である。

現行の病院事業経営強化プランによれば、2026年度以降は黒字となる計画であるが、現在の経済状況や人口動向の影響に鑑みると、経営改善に向けては、より現実的な収支計画への見直しが必要であると考ええる。

プランの終期は2027年度であるが、実績と数値目標の点検を速やかに行い、その結果が想定よりも大きく異なっている場合には、次期プラン策定に向け、方向性を見直しを求めることも視野に入れ、引き続き財務状況を注視したい。

(2) サービスの質・評価の改善について

市民病院が選ばれる病院となるために、利用者の不安を解消し、満足度の向上に取り組む医療マーケティングを実践すべきである。

そこで、職員が治療の質のみでなく、患者の不安に寄り添ったコミュニケーションやサービスの提供を意識できているかなどを、これまでの患者、職員への調査結果から分析し、患者にとって満足度の高い病院運営が実践できているかを検証したい。

また、職員の満足度の向上も居心地のよい病院となるためには重要であるため、職員が働きやすい職場環境についても調査・研究を行いたい。

その上で、患者・職員双方から選ばれる病院を目指すために不足している取組があれば、改善を求めたい。

(3) 地域医療の提供体制及び経営形態の比較検討について

市民病院が、3次救急医療機関として病院運営を持続していくためには、地域の医療機関との連携を見直し、西三河南部東医療圏内における公立病院としての在り方を再確認する必要がある。その中で、提供すべき医療サービスや病床数についても精査すべきであると考ええる。

その検討に先立って、市民病院として望ましい経営形態の比較検討を行うなど、中長期的視野に立った経営方針の策定と職員の意識改革も必要であると考ええる。経営形態に関しては、これまでの調査に加え、民間移管の例や、経営形態の移行によるデメリットの調査を行った上で、委員会としての意見を示したい。

(4) 病院の建て替えについて

現建物での診療開始から25年が過ぎた市民病院は、建て替え目安とされる築40

年（2038年）に向けて方針を検討すべき時期に入っている。

引き続き、コストを抑えた建物や設備の老朽化対策に取り組む必要がある。

さらに、建て替えを検討する際には、必要な病床数の算出を行った上で、その手法と時期、財源の確保などをいつ、どのような規模で始めるのかなど、意思決定に向けた検討が必要である。

以上、述べてきたように、経営状況の改善、地域医療の提供体制を踏まえた経営形態の検討、建て替えの手法と時期、財源の確保など、解決すべき様々な重要課題を抱えているのが市民病院の現況であるため、さらに解決策を検討する必要がある。

そこで、委員会として、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・研究すべきと考える。