

## 総務委員会閉会中の調査事項中間報告（平成30年度）

議長のお許しを頂きましたので、総務委員会が平成30年度に閉会中の調査テーマを「半田病院の経営形態と役割について」調査研究してまいりましたので、その結果をご報告申し上げます。

まず始めに、この9月定例会において委員長報告を行うこととした理由は、平成30年7月12日・8月19日・9月17日と「常滑市・半田市医療提供体制等協議会」が開かれ、10月には常滑市・半田市両市長へ報告されるとのことです。今後さらに半田病院と常滑市民病院がより良い連携を深め、それぞれの役割が明確にされ、両市民また、知多半島住民が安心してより良い医療が受けられることを願い、この9月議会での中間報告をさせていただきます。

総務省は、平成27年3月3日付で、新公立病院改革ガイドラインを示しました。その内容は病院事業を設置する地方公共団体は、28年度中に新公立病院改革プランを策定し、病院機能の見直しや病院事業経営の改革に総合的に取り組むものとされ、地域医療構想を踏まえた役割の明確化を加えた、4つの視点に立って改革を進めることとされています。

その地域医療構想は、平成37年に向け、病床の機能分化、連携を進めるため医療機能ごとに、平成37年の医療需要と病床の必要量を推計し、定めるものであります。

半田市として、今協議が進んでいる「常滑市・半田市医療提供体制等協議会」を踏まえ考えるべきことは、国が示す経営形態の選択肢であります。地方公営企業法一部適用・地方公営企業法全部適用・非公務員型での地方独立行政法人化・指定管理者制度・民間への移譲に加え、常滑市民病院との一部事務組合での運営も含め考える必要があると思います。しかし、国が示す経営形態の選択肢の中で指定管理者制度・民間譲渡については地域の基幹病院として、救急、災害、ガン、周産期小児医療など、不採算部門の継続運営が不可欠となることから、事業譲渡による民営化等への移行はふさわしく無いと考えます。

これらの選択肢を踏まえ、兵庫県加古川市にある加古川中央市民病院・兵庫県小野市の北播磨総合医療センター・大阪府堺市の堺市立総合医療センターを視察し、調査してまいりましたのでご報告いたします。

はじめに、加古川中央市民病院に至る経営統合の発端については、全国的な医師不足を背景として、加古川市民病院（405床）の常勤内科医師が1名となり、診療制限や経営状況の悪化など、病院存続の危機的な状況の中で、神戸大学医学部の主導のもと、市内の病院で重複する診療科が少なく、医療機能の連携や相互補完が最大限期待できる神鋼加古川病院（198床）と経営統合しました。

公的病院としての役割や民間ノウハウの活用が期待できる運営形態として、平成23年に非公務員型の地方独立行政法人として設立されました。法人設立後は、加古川西市民病院（旧加古川市民病院）と加古川東市民病院（旧神鋼加古川病院）の2病院体制より、平成28年7月の新統合病院（600床）（30診療科）を有する急性期総合病院が開院されました。

2病院を1病院とみなした弾力的な運営を行うことで、職員の確保を始め、電子カルテシステムの導入や診療機能の充実を進め、開院時には全600床を稼働できる体制を実現し短期間で高い病床稼働率に回復させるなど、地域の中核病院として大きな役割を担っていました。

次に北播磨総合医療センターの経営形態見直しの経緯は、平成16年以降に導入された新臨床研修医制度により勤務医不足が加速し、平成19年2月に北播磨地域医療確保対策圏域会議で「圏域内の病院の統廃合を進め、中核となる大規模な総合病院を建設することが医師確保の上で理想的な姿である」という結論に至りました。その後の平成19年8月に神戸大学の提案を受け北播磨公立病院協議会で検討した結果、現状の医療水準を維持することが難しいことから、中核病院として三木市民病院と小野市民病院が統合することが最適と判断されました。平成21年に三木市、小野市統合病院建設協議会を立ち上げ、12月には北播磨総合医療センター基本構想、基本計画を策定し、翌年に北播磨総合医療センター企業団（一部事務組合）を設立して平成25年に開院されました。

医師不足で経営が困難となった2病院を一部事務組合として病院を再編し、地方公営企業法の全部適用での運営により、大学とともに医師を育成する拠点機能（マグネットホスピタル）としての充実を図りました。その結果、医師数の大幅な増員と診療科増が得られ、医師、住民、大学にとって魅力的な病院を建設するという、全国初の試みでありました。また、従来の高度医療機器に加えて新たに内視鏡下手術支援ロボットのダビンチをはじめとして多くの最新医療機器を導入し、研修医の育成にも活用されていました。

次に堺市立総合医療センターは平成19年12月に総務省から示された、公立病院改革ガイドラインを受け経営形態の見直しの検討を始めました。翌年には経営形態検討プロジェクトを立ち上げ全職員の研修会やあり方検討懇話会などから地方独立行政法人への移行の提言がされました。

平成21年9月には「堺病院改革プラン」において地方独立行政法人への移行する旨が策定されました。翌22年の8月には堺市長が新病院開業前の出来るだけ早い時期に地方独立行政法人への移行することを表明し、10月には推進庁内委員会やワーキンググループを設置、12月には市議会へ示されました。

平成23年3月定例会において「堺市地方独立行政法人、堺市立病院機構評価委員会条

例」の議決、平成24年4月に地方独立行政法人が設立されました。

経営形態を移行して以降、理事会、経営幹部会等を定期的に開催して活発な議論を展開するとともに、迅速な意思決定を行い、また、中期目標を達成に向けてPDCAサイクル確立と職員の意識改革に取り組み、職員一丸となって円滑な病院運営に努めていました。

視察の結果、委員より半田市に活かせることとして、次のような調査結果と意見がありました。

- 一、 病院の経営統合はどこも大学医局の主導で進められていた。医師の派遣は大学の医局次第であるので、医局の意向には従わざるを得ない。
- 一、 医療圏内における医療機能の最適化をするために、医療圏内にある複数の病院の診療科との調整を図り、役割と機能についての再編を進めていた。
- 一、 地方独立行政法人化する場合の公務員から非公務員への身分変更については職員組合と丁寧な打ち合わせが重要である。また、特に若い職員にやりがいのある給与制度を作ることができる。
- 一、 経営形態も大切だが、地方独立行政法人化など経営の自由度が高まる中で「誰が経営を行うのか」という経営マネジメントの人選が最も重要と考える。
- 一、 地方公営企業法一部あるいは全部適用で経営をした場合は赤字経営となった場合の経営責任が不明確である。職員の身分も公務員となっているため、経営改善のモチベーションが働きにくい。
- 一、 「黒字か」「赤字か」という指標のみを判断基準とせず「医師や看護師が働きたい環境か」「医師や看護師が働きたくない環境か」という視点も併せて、経営や投資を行うべきである。
- 一、 市街地と病院との間を結ぶシャトルバスやアクセス道路は重要である。利用者の利便性を考慮したサービスを提供することにより、病院経営が安定する。
- 一、 医療機器の整備は、医師の派遣元である大学医局と綿密な相談をしながら、医局の意向にそった先進医療機器の導入をすべきである。
- 一、 病院連携による病院運営や病院建設時に活用できる国からの補助金を上手に活用すべきである。

最後に、総務委員会は市長に対し、半田病院の役割・使命である地域住民が安心して質の高い医療サービスを受けられるようにするため、早急に取り組むべき事項三点を提言として申し上げます。

### 1) 半田病院と常滑市民病院の経営統合をすること。

現状でも医師は不足し、診療科によっては非常勤医師のみの対応となっています。一方で働き方改革により、医師の労働時間が制約をされ、勤務医の地域偏在、診療科偏在がますます進むことが予見されています。

その結果、半田病院でも救急体制の縮小や手術件数の抑制、当直明けの外来休診など、患者サービス低下を招き、この地域での質の高い医療を守ることができなくなる可能性も指摘をされているところです。

さらに新半田病院と常滑市民病院が近接をすることにより、診療圏の重なりが生じ、医療機能や医療資源の無駄が生じる可能性があります。半田病院と常滑市民病院が近接する現状の枠組みでは安心して質の高い地域医療の確保が困難になることが予測されています。

そこで、半田病院と常滑市民病院を経営統合することにより、重複する診療科を再編し、救急科など負荷の高い診療科を増員するなど限られた医療資源を集中化することにより効果的な医療供給体制を目指します。

### 2) 半田病院を地方独立行政法人化すること。

地方独立行政法人（非公務員型）とは、地域で公共性の高い事業を効率的に行うため、地方自治体から分離・独立して運営する法人のことです。

地方公営企業法の一部あるいは全部適用による経営や一部事務組合（企業団）による経営と比較して、地方独立行政法人による経営は、地方公務員法の制限を受けずに必要な人材を確保でき、医療の質・サービスの向上につながります。また経営の自由度が増すため、多様な契約手法の導入などより効率的で透明性の高い病院経営が実現できます。

### 3) 阿久比町、南知多町、美浜町、武豊町と半田病院の役割分担に関する議論を早急に始めること。

第3次救命救急センターを擁する半田病院は半田市民、常滑市民だけのためではありません。知多半島全体、特に中南部の住民にとっては命綱の病院と言う役割があります。大規模災害時には地域中核災害拠点病院として知多半島医療圏をカバーする役割もあります。これらは愛知県が策定した知多半島医療圏保健医療計画に位置付けられています。常滑市

のみならず、阿久比町、南知多町、美浜町、武豊町との役割分担についても議論が必要です。

以上で平成30年度の総務委員会閉会中の調査事項「半田病院の経営形態と役割について」の提言とし、中間報告といたします。

市長におかれましては、本委員会の提言実現に努めて頂くことを切にお願い申し上げる次第です。