

行政視察報告書

令和6年 11月 13日

長浜市議会議長 高山 亨 様

長浜市議会議員

北川 陽大

私が出席した次の行政視察の結果について報告します。

記

1. 視察等名 令和6年度 つなぐ長浜 行政視察
2. 視察期間 令和6年11月11日(月) 12日(火)
3. 視察場所及び目的
 - ①神奈川県三浦市
「三浦市立病院の経営改革」
 - ②茨城県牛久市
「コミュニティスクール及び地域学校協働活動について」

4. 調査内容感想等

・視察の目的

三浦市 三浦市立病院の公立病院経営改革

・視察の内容

三浦市は公立病院の慢性的な赤字に悩まされており、神奈川県からもお叱りを受けるほどの深刻な状況に陥っていた。そこで、平成20年に経営改革プランを立ち上げた。

民間から民間病院の会計を経験している専門家の打越氏を招聘。打越氏は信用金庫の経験が長く金融事業の知識や過去の病院会家の経験から事務局長とし経営改善に取り組んだ。また、就任した病院管理者の小澤病院長が病院方針の改

革を行い取り組んだ結果、平成23年には黒字化を達成している。三浦市立病院の病床数は136床の規模であり湖北病院の規模に似ている。

また、2007年ごろより大学病院からの医師の引き上げと、周辺の看護ステーションの開業が重なり深刻な看護師不足に陥った。

三浦市立病院は地域完結を目指し実現していくことを心掛けている。しかし、高度急性期の手術は現在、不可能である。そこで、隣接している横須賀市の病院施設で手術を行い、手術前と手術後は三浦市立病院が完全に預かる形をとっている。

また、横須賀市立市民病院から外来として、状況に応じて医師の派遣を行ってもらうことにしている。

基本的には手術が受け入れられないからといって、患者の入院時の報酬売上を他の病院に逃げられないよう工夫をしている。

■医師の引き上げへの対応

2007年3月に大学病院教授の命令で突然、病院長の転出が決まり、その後大学医局から内科医と整形外科医が撤退した。これにより、小児科医の入院・時間外救急対応・産科について中止せざるを得なくなり、赤字が加速した。

そこで、病院の方向性を決めることを決断。小澤院長は高度急性期病院志向が強かった同院の方針を転換することを決断。その理由は隣接する横須賀市に高度急性期が充足していたためである。そこで、一次および二次救急の受け入れを中心

とした地域おい急性期機能を重視することに努めた。

また、大学の医局に頼らない医師の直接雇用にのりだした。ホームページや募集要領などで、地域医療への注力を全面に押したことで理念に共感した医師から応募がくるようになった。そこで、医師を選ぶ余裕のない三浦市立病院は問い合わせがきた医師に対し、すぐさま打越事務局長と小澤院長は自ら早急に会いに行き、地域医療に理解ある方をすべて採用した。

また、三浦市出身である、もしくは三浦市に縁のある医師を見つけては採用へ繋げた。その代わりに大学病院のように質の高い医師ばかりではなく、医師の当たり外れはあるとのことだ。

■看護師の大量退職への対応

平成22年には地方公営企業法全部適用をした。その際に3分の1の看護師が退職。年収ベースで100万円年収がダウンし、減少保障を行わなかったためである。78名の看護師のうち定年退職者を含め25人が退職した。

しかし、結局、公立病院で働けることに魅力を再び感じ、看護師が戻ってきた。現在では当時を超える80名を超える看護師を誇る。

■売り上げUPの工夫

①病床の改善

利益率の高い亜急性期の病床数を13から20に増床。

②専門外来の開設

近隣病院との提携により、医師を派遣してもらい専門外来の開設に努めた。

③人間ドックメニューの充実

政府の定額給付金に着目し、定額給付脳ドックなどのメニューを充実させた。

その他、年度によって人間ドックの特別メニューを増やし、受診患者数を増やした。

④市のコミュニティセンターを使つての出張検診

病院が直接、出張検診することによって売り上げと患者を確保することに努めた。

⑤入院セットの推奨と看護師への売上反映導入

看護師が入院にかかるオプションセットをすすめ成立すると、その看護師には売上に応じたキャッシュバックが入るインセンティブ制度を導入した。これを導入したところ入院患者へのオプション売上が増加。ほぼ100%の付帯率である。

○駐車場は有料化

外部に業務委託し駐車場は有料化した。

・行政視察の結果を本市にどのように反映させるか

現在、市と市長は具体的な条件提示のないまま指定管理を進めています。しかし、三浦市によると「我々は指定管理を導入しませんでした。すでに指定管理は古い。経営改善は経営形態の問題ではありません。少しずつの積み重ねです。」とご意見をいただきました。

また、経営改善をするなら公立病院のままがスムーズに行えるとアドバイスをいただきました。さらに、長浜市では高度急性期病院についての議論ばかりですが、三浦市立病院では高度急性期病院を脱却し、儲かる亜急性期と B 病院に方針転換している。

三浦市立病院は元々、高度急性期病院でしたが、億単位するダ・ヴィンチなどの高額医療機器を市の財政的に購入できず、隣接した横須賀市の高度急性期の手術だけお願いして、手術前後の入院は三浦市立病院が担当する方法を選択した。

しかし、入院の収益までは他院にとられないようにと手術前後は三浦市立病院が入院患者を確保している。また、多くの症状に対応できるよう周辺の 15 病院と提携する形をとっている。

ただし、盲腸ぐらいの手術はできるように亜急性期病院としては機能を残している。また救命救急も残しているとのことです。

経営安定を目的として、経営形態を具体的な議論の対象としたことはないようです。公立病院を指定管理にしたら、業務を外部委託してるのだから行政が逆に改革したくても意見が伝えずらくなることが理由のようである。

大前提は設置者と管理者の熱意と目的が共通していること収益改善に関しては、

・行政は信用金庫の役職者 OB を会計責任者として雇う

・財政課経験の職員を少なくとも 2 名は病院の事務局に配置

などその道の専門的知識の人間を業務にあたらせる。

など公立のまま出来ることはいくらでもあるとの意見を頂いた。

三浦市は高度急性期に注力すると回収できるかわからない高額医療機器が必要であり、そもそも、その購入費に廻せる予算が出せないの、儲かる回復期病院を目指したとのこと。これは長浜市で言うと B 病院である。

これこそ、長浜市の公立病院が本来目指すべきものではないかと感じました。

今後、長浜病院事業とは効率的で収益率 UP を目指すように情報交換を行いたい。

・視察の目的

牛久市 コミュニティスクール及び地域学校協働活動について

・視察の内容

■学校への理解

すべての学校をコミュニティスクール化し、地域との連携を学校や教育委員会
が重要視している。

学校運営協議会を設置して地域総ぐるみで子どもを育てていく事業を非常に重
要視している。

コミュニティスクール導入前までは教師の負担が大きく、親御さんや地域の方々からすると、「子どもを育てるのは学校と教師の仕事」の意識があったとのこと。それが教師の精神的・肉体的な負担にもつながっており、学校の教育内容の理解不足にもなっていた。

■地域参画

そこで、学校運営協議会に学校関係者だけでなく地域の代表の方など含めた20名を任命した。また、固定メンバーとならないように、毎年その学校運営協議会メンバーを変えていくことにした、地域で子どもを育て、意識を広げていく意識の拡大に努めている。メンバーは各学校の校長が人選し任命する。また、子どもたちの育成だけでなく、いじめ対策で学校の教師が苦慮していることなどを伝え地域への協力呼びかけと理解につながっている。

授業参観では、保護者が机に座り実際に子どもたちの授業を受ける取り組みを行っている。また、中学生は各地域のお祭りに主体的に参加している。さらにお祭り参加の準備として、地元の踊りの練習を行っている。その際は学校内で行うのではなく、より地域住民と触れ合う回数が増えるように各地域の公民館で行うようにしている。

不登校の生徒が地域事業に参画したことで、学校に通うきっかけにもなっている。そして、中学生によるお祭りボランティアを積極的に行うことで、コミュニティ作りに参加している。さらに、お祭りの企画・運営を中学生が行い、露

店なども担当し、地域の人材育成も行っている。

■フリースクールや保護者、学校との連携

学校運営協議会において、悩む保護者の相談を受けることにしている。

そして、フリースクールの運営者や現場の人間が学校運営協議会に参加している。それによって保護者と学校、フリースクールが情報や悩みを共有することでより具体的な解決策を見出せる場としている。

■相談窓口（カップコールを開設）

学校へのクレームを軽減するために、自治体の小中学校への意見や個別相談の電話窓口を自治体が用意している。これにより学校への直接的なクレームは減少し、学校の負担軽減につながっている。

○まとめ

地域ぐるみの子育てを心がけることで、学校側、子どもたち側だけではなく、保護者や地域活動の悩みを同時解決することに繋げている。

大切なのは「目標の目標」や「深い学校理解」だと考える。

・行政視察の結果を本市にどのように反映させるか

子どもの悩みだけではなく、学校や教師側の悩み、地域活動が抱える課題の同

時解決を行うことを心掛けている。まず子供たちにとっては、勉強以外の教育として非常に重要な部分だと考える。

さらに地域の担い手を育成するための人材育成として自然と地域に触れ合う機会を作っている。しかし、あくまで学校運営協議会は何か事業を行うための団体ではなく、協議を行う場であるとの方針は崩さない。それは学校運営協議会が地域事業の実行役にされてしまわないためである。

こういった仕組みを長浜でも導入検討する必要があると考える。

また、地域課題の解決の一旦として市民の方々に提案していくことの必要性を考える。重要なのは子どもを育てるのは、学校のみではなく地域全体であるという意識だと考える。

