

行政視察報告書(会派「新しい風」)

令和7年11月25日

長浜市議会議長 伊藤喜久雄 様

長浜市議会議員 中川 勇

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7年度 会派「新しい風」による 行政視察研修
2. 視察期間 令和7年10月28日(火) 10時 ～ 1時間半程度
3. 視察場所及び目的 滋賀県 守山市 「守山市民病院経営の現状と課題等について」
4. 調査内容感想等

(1) 視察の目的

① 守山市民病院は、湖南圏域内での済生会滋賀県病院と緊密な連携のもと、公立病院として急性期から慢性期までの機能を維持しつつ、回復期リハビリテーション病棟とリハビリテーションセンターの機能充実をより一層図ることで、より専門的で質の高い診療を行い、在宅復帰を支える地域の中核病院として医療需要に対応するため、平成29年10月に滋賀県済生会と「守山市民病院の管理運営等に関する基本協定書」を締結し、指定管理者制度の導入を図られています。特に同済生会のノウハウやネットワークを活用する等、両病院間の連携を強化し、切れ目のない医療の提供に取り組まれています。

一方、当市立2病院の経営状況は、昨年12月に令和6年度の決算見込みが過去最大の赤字が見込まれ、令和7年度の後半には資金ショートへの恐れもあり、病院再編の議論にとらわれず、病院再建を最優先に取り組む必要があるとの報告がされています。そうした中で指定管理者制度を採用し、その導入後は数年間、病院経営が順調である守山市民病院の、今日における経営現状も含め課題等について、参考事例として調査しようとしたもの

(2) 視察の内容

- ① 「守山市民病院経営の現状と課題等について」 於 守山市議会 会議室
守山市議会 嶋本 昭 議会事務局長
守山市 健康福祉部 遠山純一 次長
恩賜財団済生会守山市民病院 野村善彦 事務長
- ・別添 「守山市民病院経営強化プラン」及び病床稼働率等の資料に基づき、事前に依頼した質問項目について説明を受けました。
 - ・具体的な研修調査事項及び説明は、次のとおりです。

【研修調査事項】

- (1) 昨今の病院経営の現状と課題について
- ① 昨今における病院経営の現状と課題の概要について
 - ② 昨年来からの物価高騰及び人件費上昇等による経営状況と病院内での取組みについて
- (2) 市民病院の指定管理者導入後6年が経過する中での新たな課題等について(あればお願いします。)
- ① 今日の社会情勢(少子高齢化の急速等)の変化に伴う新たな経営課題等について
- (3) 国が策定した「公立病院経営強化ガイドライン(R4年3月)」への対応について
- ※既に策定されている「守山市民病院経営強化プラン」の内容を教授いただければ幸いです。
- ① 役割・機能の最適化と連携の強化について
 - ② 医師・看護師等の確保と働き方改革について
 - ③ 経営形態の見直し(指定管理期間満了後の経営譲渡等)について
 - ④ 施設・整備の最適化について
 - ⑤ 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組みについて
 - ⑥ 経営の効率化等について
- (4) その他
- ① 長浜市においては、諸般の事情により地域医療再編の遅れや市立2病院の経営悪化に向けて、現在取組み中です。貴病院経営の中で参考となる事項等があれば、是非ご教授ください。

研修調査事項に対する説明内容

- (1)の① 人口減少・少子高齢化の急速な進展に伴う医療需要の変化や医療の高度化、医師・看護師等の人材不足など、病院経営を取巻く環境は、厳しい状況が続いており、依然として持続可能な経営を確保しきれない病院が多い中、平成30年4月には、滋賀県済生会に経営移行し、滋賀県済生会のもと、公立病院として急性期から慢性期までの機能を維持しつつ、回復期医療の拠点病院として、より専門的で質の高い診療を行っています。
- 一方で、医師・看護師の働き方改革への対応や、ウイルス感染症をはじめとする新興感染症拡大時に備えた平時からの取組等、新たな課題への対応が求められています。
- (1)の② ○事業収支は、指定管理に移行以来、5年連続で黒字を計上しており、コロナ禍にも関わらず安定した経営を続けています。
- 入院収益と外来収益の合計額は増加傾向にあります。入院診療単価は増加傾向ですが、外来診療単価は横ばい傾向です。
- (2)の① ○将来人口推計においては、湖南医療圏と同様、守山市も高齢者率の増加が顕著となり、2045年には30%を超え、高齢化が急速に進展することが見込まれます。
- 2025年以降の急激な高齢化の進展にあわせて、湖南医療圏の医療介護需要も増加することが見込まれ、守山市も同様に増加することが予測されます。
- 県地域医療構想による2025年の推計では、高度急性期、急性期病床

は、湖南医療圏全体として多い傾向にあります。一方で回復期病床は大きく不足しており、今後、回復期機能のニーズが増大することが見込まれることから、病院間の機能分化を進める中、機能充実に向けた対策が求められます。

○2025年の湖南圏域の医療機関に入院している割合(完結率)については、高度急性期、急性期、回復期は高い傾向にありますが、慢性期は低くなっています。

- (3)の①
- ① 地域医療構想を踏まえた守山市民病院の果たすべき役割・機能
高齢化の進展により将来に向けて回復期の医療需要の増加が見込まれることから、急性期を経過した患者への在宅復帰に向けた医療やリハビリテーションを提供する機能の更なる充実が求められています。
 - ② 地域包括ケアシステムの構築に向けた果たすべき役割・機能
医療分野における市民病院の役割として、回復期リハビリテーション病棟を中心に、地域の患者が安心して住みやすい環境で暮らし続けることができるよう、地域の診療所や介護保険の事務所等と連携しながら、在宅医療の推進を図ります。
 - ③ 機能分化・連携強化
機能分化・連携強化に伴う施設等の整備として、令和2年度には、リハビリテーションセンター及び回復期リハビリテーション病棟を有する新館を建設し、令和3年度には、病床再編に対応するため本館のレイアウト変更工事や美装工事等を実施しました。
また、令和5年度には別館を解体後、リハビリ患者を含む来院者の利便性の向上や、屋外リハビリへのアクセスの向上などを目的とする駐車場等の外構工事を実施し、安全で快適な施設整備に取り組めます。
また、令和3年7月に締結した県立総合病院と地域連携協定に基づき、県立総合病院との相互の医療機能及び資源を活用した診療の連携や職員の資質向上のための研修の協力等の連携強化を図ります。
 - ④ 医療機能や医療の質・連携の強化等に係る数値目標
地域における基幹的な医療機関として、その果たすべき役割に沿った求められる医療機能を十分に発揮するため、医療機能、医療の質、連携強化にかかる指標と数値目標を設定し、目標達成のための取組を進めます。
 - ⑤ 一般会計負担の考え方
指定管理者制度の形態として利用料金制を導入し、料金収入をはじめとした収益により病院運営を行っているため、市が指定管理料を支払うことはありません。
しかしながら、安定的な医療を提供するため、市では小児医療や救急医療を政策的医療に位置付けたうえで、地域医療の提供に必要な経費として、基本協定書に基づき、指定管理の期間は一般会計から地域医療交付金を交付しています。なお、病院事業会計は、施設整備に関する経費及び地方債の償還に関する経費などを

負担することになります。指定管理移行後は病院事業による医業収益が発生しないため、病院事業会計において収入不足となる全額を一般会計から操出します。

⑥ 住民の理解のための取組

市民にとって信頼と愛着のある病院となるよう、守山市民病院が果たすべき役割や医療機能等について、市広報紙やHPによる積極的な情報提供に努めます。

また、指定管理者である滋賀県済生会が実施している市民公開講座やHP、広報等による病院の取組等の紹介を通じて、済生会ブランドのイメージや存在意義を発信し、地域住民からの信頼を獲得していきます。

(3)の② **① 医師・看護師等の確保**

滋賀県済生会のネットワークを十分に活用し、大学病院及び済生会滋賀県病院等との連携強化により、医師及び看護師等の確保や派遣を依頼し、適材適所の配置が出来るよう人員体制の整備を図ります。

また、医師キャリアサポートセンター及びハローワーク等の求人媒体を活用することで即戦力となる人材発掘に注力します。

さらに、福利厚生支援策(子育て支援)として、産前産後休業や育児休業の積極的な取得慣行、育児短時間勤務が取得しやすい現場の体制づくり等により、仕事と家庭の両立に重点を置いた働き方が可能となるように病院内の環境整備に取り組んでいきます。

② 臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保

守山市民病院は、リハビリテーション、糖尿病、人工透析、アレルギー、内視鏡などの指導医がいる教育施設として認定されています。臨床研修医の受入れを行う中、専門的医療を学ぶことの出来る環境を通じて、若手医師が勤務したい病院の体制を引き続き構築します。

また、在宅診療支援病院機能強化型として、地域の診療科と在宅診療の支援グループを形成し在宅看取りにも貢献しており、地域の在宅医療を学ぶ医師の養成にも取り組んでいきます。これらの充実した労務環境を積極的に大学や医局等へ情報提供することで、若手医師の確保に努めます。

③ 医師の働き方改革への対応

常勤医師の負担軽減策として、非常勤医師の派遣等による当直医師の勤務体制の見直しを行っており、今後は各職場の業務整理を実施し、役割分担を可視化した上で、医師の適切な労務管理やタスクシフト・シェア等による時間外労働時間の縮減の取組を組織的に進めます。

(3)の③ 守山市民病院は、平成30年4月に滋賀県済生会を指定管理者とする「済生会守山市民病院」に経営移行しました。指定管理の期間は、平成30年度から令和14年度とし、令和15年度には滋賀県済生会へ経営を譲渡します

(3)の④ **① 施設・整備の適正管理と整備費の抑制**

医療機器や電気設備については、不都合により医療提供サービスに支障がでないよう、滋賀県済生会において、定期点検等により適切な維持管理を図ると共に、異常が見受けられた場合は速やかな対応に努めています。特に、CT装置、MRI装置及び透析装置等の高額医療機器については、使用頻度や耐用年数を基に更新計画を作成し、あらかじめ更新の優先順位を設定した上で費用の平準化を図り、計画的な更新を行うことで、整備費の抑制に努めています。

② デジタル化への対応

患者の医療DXの基盤となるオンライン資格確認への対応等をはじめ、短期的な取組(オンライン資格確認を導入、入院や外来の診療費等の支払いにクレジットカード決済を導入など)、長期的な取組(IT人材の確保及び育成、DXを推進する組織体制の構築、サイバーセキュリティリスクの認識・組織全体での管理体制の構築など)

(3)の⑤ ① 感染拡大時に活用しやすい病床や転用しやすいスペース等の整備

これまでの対応で得た知見を活かし、平時から、職員に対し手指衛生の徹底や飛沫・接触感染対策の指導及び定期的な実践確認を行うと共に、感染拡大時にスムーズに感染症病床へ移行できる設備・空調機器等の確保や、病棟や部署を超えた横断的な人員配置等により、限られた医療資源を最大限に活用する中で即座に対応出来る体制などを整えていきます。

② 感染防具等の備蓄

マスク、フェイスシールド等の感染防護具に加え、手指衛生物品や消毒薬、着用時に確認する鏡等の備蓄により感染拡大時に備えているところであり、引き続き感染防護具等の備蓄を行っていきます。

(3)の⑥ ① 経営指標に係る数値目標

「経常収支比率、医業収支比率」での収支改善

「病床稼働率、入院患者数/1日あたり、外来患者数/1日あたり、入院診療単価/1人1日あたり、外来診療単価/1人1日あたり、平均在院日数、新規入院患者数/月、新規外来患者数/月」での収入確保

「人件費対医業収益比率、材料費対医業収益比率、委託費対医業収益比率、後発医薬品割合」での経費削減

② 目標達成に向けた具体的な取組

・ 収支改善・収入確保対策

経営力の強化及び医療の質の向上(ベットコントロールの強化等)

地域医療連携の強化による患者確保(在宅医療支援の推進等)

・ 経費削減・抑制対策

医療従事者の負担軽減、働き方改革による業務効率化

(タスクシフト/シェアの推進等)

材料費削減対策(スケールメリットを活かした経費削減の推進)

・ 患者サービスなどの推進

患者満足度の向上(患者の期待に応えられる診療体制の構築等)
広報活動の充実による病院全体のブランド化の定着
DXの推進(オンライン診療やオンライン面接の推進等)

・その他の取組

グリーン社会の実現
生活困窮者支援の積極的な推進

(感想)

守山市民病院は、前述のとおり平成30年4月1日から滋賀県済生会を指定管理者として、利用料金制を導入。故に、料金収入をはじめとする収益で病院運営を行っており、市からは指定管理料を払っていない。

また、守山市では小児医療や救急医療を、政策的医療と位置付けて地域医療提供に必要な経費として、指定管理期間中は「地域医療交付金」を指定管理者に渡している。ただ、病院事業会計は、施設整備に関する経費及び地方債償還に関する経費などを負担することになり、病院事業による医業収益は発生しないため、病院事業会計において収入不足となる経費は、全額一般会計から繰り出しているとのこと。これらのことは、導入前の基本協定書で定められているものです。

別途、資料として頂いている「病床稼働率」「紹介入院患者数(各病院との医療連携協定に基づき、機能分担の中で他地域から受け入れているもの)」「守山市民病院決算の状況」「職員数・人件費率」などを見ても、「守山市民病院経営強化プラン」の全体収支で記述されているとおり、『事業収支は、指定管理に移行以来、5年連続で黒字を計上しており、コロナ禍にもかかわらず、安定した経営を続けています。』とあり、良好な経営運営について、指定管理者制度(滋賀県済生会との協定)を活用した成功例と思っています。

(3) 行政視察の結果を本市議会にどのように反映させるか

物価高騰及び人件費上昇等により、特に公立病院の病院経営が厳しい状況下にあっても、守山市民病院の再編では、指定管理者制度を導入し、民間のノウハウをうまく生かして、公立病院の役割も果たし良好な経営運営を行っており、今回の行政視察では見習う内容が非常に多く感じました。

我が会派はこれまで、全国の病院での経営形態各種手法を先進地として、行政視察等調査を行ってきました。

湖北医療圏(長浜市)での4病院による地域医療再編での各医療機能を考えた上での経営形態手法は、令和5年9月に市が示した「長浜市病院再編方針」が、改めて適切と考えています。

しかし、指定管理者制度の手法を導入するにしても、まずは診療科の再編をしっかりとしなければなりません。また、病院間での連携をとるにしても、湖北医療圏の中で1チームとして連結決算を採るような連携も必要です。守山市民病院は指定管理者制度を導入し、既に6年が経過しており、今日における色々な社会情勢の変化にも対応されています。今回の視察は、貴重な行政研修でした。大いに活かしていきたいと考えています。

以上