

議員派遣行政視察報告書

- ・視察期間 平成26年2月13日(木)～14日(金) 1泊2日

- ・視察先 周南市 周南市立新南陽市民病院の運営について
同 上 上下水道組織の統合について

- ・視察委員 岩 下 彰
河 崎 はじめ
田 中 良 平
中 尾 孝 夫
花 岡 ゆたか
和 田 とよじ

※ 上記の順に行政視察報告書を掲載しています。

市民クラブ改革

岩下 章彰

① 2月14日午前

周南市立新南陽市民病院の運営について

あらかじめ、質問項目を知らせていただき、説明を聞く。(別紙回答を添付)現在は、市の100%出資の新南陽医療公社に運営を委託でスタートしたが、代行制の指定管理制度により周南市医療公社に運営を委託している。このことは全国的に少ない例の様で、おどろきであった。理事長の話にはおおいに参考になる話が聞くことができた。岡山大学系から山口大学系への話。合併後は各々にあった病院がネットワークをくり、役割分担していることは参考にしてゆくと感じた。

② 2月14日午後

上下水道組織の統合について

あらかじめ、質問事項をお知らせいただき、説明を聞く。(資料、別途添付)組織のあり様についての回答は、正直なところメリットとしてこうだということではなく、なかなか厳しい点があるとの率直なものであった。なかなか大変だと感じた。上水道、下水道同じく水を使用していることも意識の統合はなかなかのものかと感じた。ふいふなプロセスをふいてのことではあるが、市民側からすれば、安心安全な上水、環境・衛生等への信頼もする下水がサービスされるのが第一とあらためて感じた。

1 周南市立新南陽市民病院の運営について

周南市立新南陽市民病院は、周南保健医療圏域（周南市、下松市、光市）の中の、徳山中央病院の救急救命センター、周南地域休日夜間こども急病センター、小児救急医療拠点センターの第三次救急医療施設に準じる、第二次救急医療病院として医師会病院、周南記念病院、光総合病院と共に救急搬送されてくる二次救急患者の受け入れを行うと共に、周南市西部地域の中核医療機関として質の高い医療を提供する役割を担っています。

平成 12 年 4 月 1 日に、それまで市内の企業数社で経営されていましたが、旧新南陽市内唯一の総合病院の老朽化や住民の医療ニーズの高まりに応えるため、財団法人新南陽市医療公社に委託し管理運営してきました。

その後、平成 20 年 12 月に公益法人制度改革に係る各種法律が施行されたことにより公益認定を取得し、平成 25 年 4 月 1 日付けで公益財団法人周南市医療公社へ移行し、地方

公営企業法の一部適用で管理運営してきました。

平成 21 年 3 月に、地域にとって必要な病院として存続するための指針として「周南市立新南陽市民病院改革プラン」を策定し、経営の効率化を推進してきましたが、常勤医師の減などにより、残念ながら最終目標である黒字化を達成することはできませんでした、しかし、赤字幅を縮小することはできました。

市内の救急搬送の受け入れは、平成 24 年度で、市全体 4,843 人の約 17%、市の西部地域に限れば約 37%、493 人を受け入れています。

収益向上にむけて、紹介率、逆紹介率のアップに注力し、紹介率は 40.9%、逆紹介率は 32.7%から、平成 25 年度 1 2 月までで、紹介率は 48.5%、逆紹介率 40.5% に伸びています。

西宮市の中央病院でも紹介率のアップに向けて努力していますが、下記のような理念を持ち前向きに努力してください。基本理念と基本方針を紹介しておきます。

市民病院の基本理念と基本方針は、

市民に奉仕する医療として

- 1 市民のための「地域病院」であること。
- 2 医療及び健康を求める全ての人々に親しまれる「開かれた病院」であること
- 3 保健・福祉との連携にも積極的に寄与し、「市民コミュニティ」を形成すること
- 4 病院も進歩と変化に対応し、発展し、成長し続ける「伸びゆく病院」であること

2 上下水道組織の統合について

周南市では、

- 1 市民サービスの向上
- 2 統合による共通経費の削減（特に人件費）
- 3 企業性を発揮した事業経営
- 4 水行政施策の一体化
- 5 危機管理体制の強化
- 6 下水道事業の法適用事務の簡素化

以上を、上下水道組織統合のコンセプトの掲げ、2年間の準備期間を設け、平成23年4月上下水道を統合し、地方公営企業法の全部適用としました。

統合により、庁舎を一体にし、窓口を集約することにより、お客様の利便性が向上しました。

管理部門、共通事務の集約による組織のスリム化は、統合直後の職員数、水道76名、下水48名、合計124名。2年後の平成25年4月では、水道70名、下水46名、合計116名で、8名減となっています。

また、情報の共有化による効率的な事務事業が可能となる

ここと共に、上下水道工事への効率的で迅速な対応が可能になりました。

しかし、全体として画期的に良くなったというところまでは、今後の努力次第のところもある。

上下水道は料金徴収業務等、統合前より一体で取り組んでいることも多く、過度なメリットを期待せずに、市民サービスのより以上の向上を目指して、取り組むことを期待します。

市民クラブ・改革 管外視察感想・意見等

氏名 田 中 良 平

調査の期間 平成 26 年 2 月 13 日(木)~2 月 14 日(金)

調査先及び調査事項

周 南 市：周南市立新南陽市民病院の運営について
(周南市立新南陽市民病院)

周 南 市：上下水道組織の統合について
(周南市上下水道局)

平成 26 年 2 月 14 日(金) 周南市立新南陽市民病院

* 周南市立新南陽市民病院の運営について

周南市は、平成 15 年 4 月 21 日に徳山市、新南陽市、熊毛町、鹿野町の 2 市 2 町の合併により誕生しました。

旧新南陽市には市内唯一の総合病院が、市内の企業数社で経営されておりました。しかし、建物の老朽化をむかえており建て替えをする財政的な後ろ盾もなく、経営の維持が難しくなっていました。

市民の医療ニーズはますます高まってくる中で、平成 12 年 4 月

1 日財団法人新南陽市医療公社（現在の公益財団法人周南市医療公社）を設置し、病院の運営を委託し現在に至っています。

平成16年4月には、病院の隣接に介護老人保健施設「ゆめ風車」を設置し、宅介護支援センター・居宅介護支援事業所・訪問看護ステーションとともに、地域包括ケアシステムの充実を図っています。

平成18年には、電子カルテを導入されました。

周南市立新南陽市民病院では、経営の効率化と経営形態の見直しを図るため、数度の病院改革プランを策定し実践されておられます。

病院改革プランにしたがって、経営の効率化を図り。不採算ではあるが市民ニーズの高まっている事業についてしっかり役割を果たしながら運営されているが、医師の確保が十分でなく赤字の圧縮には成功しているものの未だ黒字化には至っていない。

西宮市立中央病院との置かれた状況の共通点が多いが、周南市には旧徳山市に徳山中央病院があり、救急救命センター・周南地域休日夜間こども急病センター・小児救急医療拠点センターなどが設置されており、周南市立新南陽市民病院には小児科の設置もしていないことから、小児救急の休日応急診療などは徳山中央病院が対応されているなど、分業ができており西宮市立中央病院のほうが担うべき役割は多いと思う。

西宮市立中央病院でも経営改善に向けて医業収入の拡大にあたっ

て努力されていますが、周南市立新南陽市民病院では入院患者数の平均在院日数は 16.4 人、一日当たりの平均入院患者数は 120.2 人、平均外来患者数は 123.9 人、診療単価においては入院患者一日当たりの平均単価 38,576 円で、外来患者一日当たりの平均単価 11,676 円。紹介率 48.5%・逆紹介率 40.5%となっている。本市においては移行が完了した 7:1 看護体制については断念をされています。

病院事業については、地方公営企業法の一部適用で、公社に運営委託をし、平成 18 年からは、指定管理者として公社に運営を委託しています。

最後に、置かれた状況等は本市と簡単に比較できませんが、今回公社代表の方とお話をさせていただいた中で周南市立新南陽市民病院の公社代表のかたの熱意がしっかり伝わってきた。そこには周南市が指定管理者に自由な経営を任せることによる民間の柔軟性・機動性・経済性が発揮できる状態にあることを感じた。また、公社と山口大学医局とのパイプを使い医師の確保が安定的にできていることが大きいと感じた。

本市においては全部適用で少々運営の形態は違うが、周南市立新南陽市民病院は委託を受けた経営者が意欲的に取り組まれていて、結果として黒字化に至っていないが、制度が期待すること（公設病

院の運営に民間の柔軟性・機動性・経済性を取り入れること)に成功している結果になっていると思う。見習うべき点であると思う。

平成 26 年 2 月 14 日(金) 周南市上下水道局

* 上下水道組織の統合について

平成 15 年 4 月 21 日に徳山市、新南陽市、熊毛町、鹿野町の 2 市 2 町の合併により誕生した周南市は、本市でも取り組まれる上下水道事業の統合につき、本市より一歩早くに統合を完了させた先進市である。

周南市は、下水道事業の地方公営企業法による法適化と同時に上下水道組織の統合を平成 23 年完了させた。

上下水道の統合は上下水道部局の局舎改修等整備に、新たな費用が発生するものの、その統合により庁舎を一体にし、水道事業と下水道事業で類似の事務の窓口を集約することによって、お客様の利便性が向上する。(窓口の集約によるサービスの向上)

管理部門等、共通事務の集約による組織のスリム化が期待できる
(スリムな組織の実現)

情報の共有化による効率的な事務事業が可能となるとともに、上下水道工事への効率的で迅速な対応が可能となる。また、下水道事

業の法適化により、水道事業で蓄積した経営ノウハウを活かし、事業運営の更なる効率性の向上が期待できる。(事業運営の効率性の向上)

以上の効果が期待される。

周南市の上下水道事業の統合前の職員数は水道局 76 名と下水道部 48 名の合計 124 名であったのが、統合後一年目 121 名、二年目 117 名、三年目 116 名と着実に効果は現れているが、正直なところ大きな削減となっていないのが現状である。これはもともと上下水道事業に共通の業務が少なかったこと（共通は財政部門と料金徴収部門くらいである）から職員数に関してはこの程度の削減でやむなしと思う。周南市上下水道局の組織は参考になると思う。

今回感じた問題点は、上水職員と下水職員の賃金や労働条件の格差があることである。しかし、これは新たに上下水道職員が増えていくと解消されるものと思いましたが、周南市では今後も水道局採用の水道職員と本庁採用の下水道職員がこの意味での人事交流がされることは永久にないという。これは大きな問題である。

西宮市においては、賃金労働条件における水道、下水道での格差の速やかな是正を行うことを求めるが、最低でも統合後採用の職員に採用時からの格差を生じないようにしなければならない。(全て上下水道局採用)

視 察 感 想

市民クラブ改革・中尾孝夫

平成26年2月14日（金）山口県周南市

1 周南市立新南陽市民病院の運営について

周南市は平成15年4月に徳山市、新南陽市、熊毛町、鹿野町の合併により誕生した人口15万人の市。

市民病院は当初企業立での開院だったが、閉院となり、平成12年に公設民営方式により開設。市100%出資による公益財団法人の医療公社を設立し、管理運営を受託（18年4月より非公募での指定管理者）。医療圏の関係で病床数は6科150床にとどまった。病床稼働率は82%。地方公営企業法は財務のみ的一部適用。経営成績は比較的良く、24年度決算（収益的収支）での純損失は0.44%の1,200万円で、それは内部留保資金で充当。救急医療、医師確保対策、高度医療、リハビリ医療等は国の繰出基準の範囲内で一般会計から繰り入れている。

医師確保は山口大学からだが、以前は岡山大学からで変更し苦労した。看護師の確保は順調（看護師の平均年齢は37歳と若い職員が多い）。

地方病院の運営は市営（地公企法の一部適用・全部適用）、独立行政法人営、民営が主流と考えていたが、医療公社という形態があることに気付かされた。周南市は京都府綾部市をモデルにしたとしており、全国でも6例あるのみだが、本市の新病院の運営はこの方式も検討すべきであった。

山口大学出身の院長（名誉院長）の病院経営にかける意欲が強く、常勤医師13人等の確保も順調で、若い公社職員が多いことが特徴。

2 上下水道組織の統合について

2年間の準備期間を設けて、平成23年4月に下水道事業の地公企法の全部適用（それ以前は特別会計）と同時に上下水道組織の統合を図った。

職員数は上下水道事業総数で統合前8課124人が8課116人に減少

した。庁舎は本庁下水道部から水道局庁舎内へ移転したが、何とか収まった。

庶務、料金、財政の統合でスリムになったメリットあり。また給排水工事の受付けも同時となりメリットあり。統合前の下水道部の契約、検査などの事務は下水道部で行っておらず、総務部等が行っていた。それが統合後は上下水道局で行うことで事務量が増加したが、契約部門で人員増加あり。しかし、その後市全体の職員削減計画で減少させられた。

統合前の労働組合との交渉で給料や手当では従前どおりとしており、統合後において元下水道部職員と元水道局職員との間で格差がある。今後労働組合と交渉し、統一で検討する。

危機管理計画は未作成で準備中。一般会計の基準外繰入れあり。附属機関としての審議会は上下水道事業審議会としているが、水道のみを審議している。雨水対策は上下水道局で行っている。技術部門の実質的統合に改善の余地あり。

一番の驚きは元上下水道職員間で給料や手当に格差があることで、統合前の約束事とは言え、奇異に感じた。同一業務を行っている職員が例えば企業手当に格差があることは可笑しいし、市長部局との人事交流の妨げになると感じた。

議員派遣感想・意見等

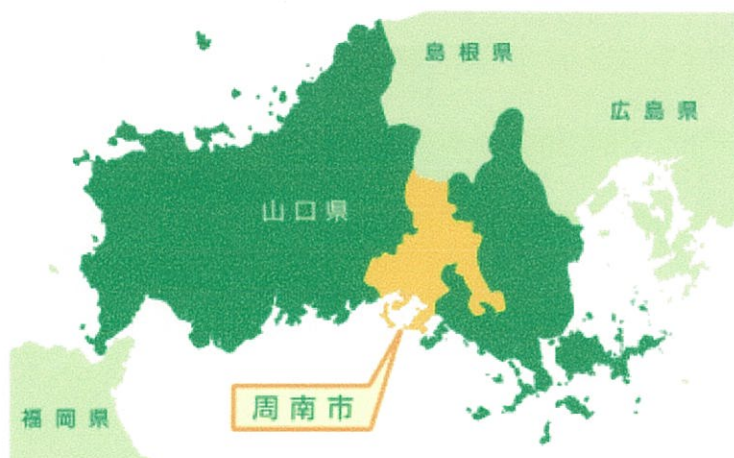
氏名 花岡 ゆたか

- 調査の期間 平成 26 年（2014 年）2 月 13 日(木) ～ 14 日(金)

- 調査先及び
調査事項 山口県周南市 ・新南陽市民病院の経営について
 ・上下水道組織の統合について

山口県周南市

人口 14.6 万人 面積 656.3 平方 km



周南市は、山口県の南東部に位置し、北に中国山地を背に、南に瀬戸内海を臨み、その海岸線に沿って大規模工業（コンビナート）が立地し、それに接して東西に比較的幅の狭い市街地が続いている。平成 15 年 4 月に徳山市、新南陽市、熊毛町、鹿野町の 2 市 2 町が合併し、現在の周南市となった。

1. 周南市立新南陽市民病院

本病院は平成 11 年 6 月に、当時の新南陽市の 100% 出資で設立された医療公社が、平成 12 年 4 月に新南陽市民病院として開院した、公設民営方式の病院である。医療公社は、京都府綾部市の全国初の医療公社をモデルとして、全国で 6 例目として設立された。

周南市・下松市・光市の各市域を中心とする周南保健医療圏域（周南二次医療圏）の中では、周南市にある徳山中央病院が基幹病院として第三次救急医療を担っており、本病院は、医師会病院（周南市）・周南記念病院（下松市）・光総合病院（光市）などと共に第二

次救急医療病院として機能している。診療科には、内科・外科・整形外科・泌尿器科・脳神経外科・眼科の6診療科があり、中でも人工透析と糖尿病治療に注力している。病床数は150床であり、その稼働率は82.6%と高い。

また、本病院の前身である12社による企業立の南陽病院の時代は、岡山大学系であったものを、新南陽市民病院として再開院する際、山口大学系に変えた点も特筆すべきところである。

経営状況はおおむね健全であり、平成24年度決算での純損失は0.44%の約1,200万円となっていて、これは内部留保を取り崩して補てんしたため、法定外繰り入れは発生していない。また、医師の確保の為、山口大学医局との連携・信頼関係を強化しており、医師をバーンアウトさせさせない勤務体制・勤務環境の整備を心掛けている。

人工透析が安定した収益を生み出している為、泌尿器科は必須であり、近年、糖尿病からの人工透析導入患者が増加している為、糖尿病治療にも注力している点は、医療圏内での役割を考えただけで、収益の上がる診療科に特化しようという、本市の新病院と同じ方向性である。

医療圏内の状況から本市とは単純比較はできないが、健全な経営状況には見習うべき点が多い。本病院の経営に関しては、医師でもある医療公社の理事長の強い熱意を感じた。

2. 上下水道組織の統合

周南市では、平成21年度に上下水道組織統合推進委員会を立ち上げ、総務部会・財務部会・財務徴収業務部会・工務部会・施設部会の5つの部会を設け、様々な事項についての検討を重ね、平成23年4月に上下水道の組織統合を実施し、周南市上下水道局が発足した。

組織統合からまだ3年目という事もあってか、人材的にも、組織的にもまだまだ元統合前の水道局、環境局下水道部としての隔たりが残っているようである。この点は組織図に「上2」、「下3」という、出身部局がわかる表記がされている点からも明らかである。先述の例では、「この部署は5名で、水道局出身が2名、下水道部出身が3名」という事になる。給与体系と手当の体系は、いまだ調整中であり、その困難さがうかがえる。

上下水道組織統合のメリットとして挙げられている、人員削減もほとんど進んでいない。

職員自身の評価としても、「何のメリットがあるのか疑問」、「組織統合がブームのようではなかった」などで、まだまだ組織統合のメリットは感じられない。

また、組織統合にあたっては、その経緯が総括されており、組織統合を検討している自治体にとっては、非常に参考になると思われる。本市に於いても、来たる4月の組織統合を経て、何らかの形で、検討の経緯や問題を解決してきた経緯や時期がわかるような報告書なり総括なりを出すべきである。

平成26(2014)年2月25日

市議会議員 和田 とよじ

周南市(会派)の視察について(報告)

周南市への視察について、2つの質問項目での質問を行いました。私なりに関心が高かった点を中心として、以下のとおり簡潔にご報告を致します。(視察先での説明者等は割愛)

記

1. 周南市立新南陽市民病院について

(1) 平成26年2月14日(金)午前

(2) 本市の市立中央病院の移転に関して、中央病院よりも病床数が少ない病院であり(本市257床、貴病院150床)、且つ市民病院であることから、本市にとって参考とすることが多かったように思う。以下に気づいたことを記したい。

① これまでの経緯

トソーという会社をはじめとする12社の企業立の病院として、南陽町にあった病院として出発したが、企業が病院経営から撤退し、その結果、新南陽市を含む第三セクターとして、新たにスタートし経営は公社運営となった。

平成12年4月1日からオープンし、周南市の合併に基づく新南陽市から、現在は周南市立となっている。

② 医局の変更

平成12年の再オープンから、大学医局を岡山大学から、山口大学に変更したが、病院にとってもトラブルもなく、地元医師会も賛成をし、スムーズに運営が行われている。

③ ベッド過剰地域なので、200床への増床を望んだが、それまでの150床を維持するためにも、隣接する市域からの受け入れが必要となり、増床は結局認め

られなかった。

- ④ 病院側からの回答として参考になった点を、アトランダムに記したい。
- ・ 小児科と脳外科は市民病院としては必須である。
 - ・ 麻酔の常勤医師は週4日勤務となっている。
 - ・ 1次小児救急病センターは、社会保険病院である徳山中央病院が担っている。その内の2～5%が入院することになるが、空きベッドが常時あることが必要。
 - ・ 7：1の看護体制をとっているが、条件が厳しくなっており、報酬加算されないかもしれない。
 - ・ 民間医局からの医師応募者は、一旦面接をする必要がある。
 - ・ 現在看護師の数は充足している。
 - ・ 紹介率の数字は、目標とはしていない。
 - ・ 入院者の期間が延びていることが、現在の経営上での問題となっている。

2. 上下水道局の統合について

(1) 平成26年2月14日(金)午後

(2) 聞いておきたい私からの質問に対する回答は、以下のとおり。

- ① 統合後に市長部局に残された下水道の事務は何か。
→ 事務全部を持ってきた、残された事務はない。下水道はそれまで河川港湾課が所管しており、そもそも部局が異なる。
- ② 契約関係で統合後のメリットは？
→ 契約事務が同じ時期となるので、事務量の効率化が図れた。
- ③ 統合後、実感としての感想は？
→ 統合して3年が経過して、やっと人事交流が図れたと思っている。
- ④ 下水道の審議会はあるのか？
→ 規定では水道事業としてしか記述がなく、下水道の審議会はない。

以 上