

所管事務調査（先進地視察）報告書

厚生常任委員会

- 《期 日》 平成19年11月15日（木）～16日（金）
- 《目 的》 本委員会が所管する病院及び福祉に関する事項について、
先進地の取り組みを研修するため
- 《視察先》 香川県・坂出市立病院
岡山県・吉備松下株式会社
- 《参加者》 行待委員長 池田副委員長 小牧委員 大下倉委員
谷口委員 松本経一委員 森委員 奥垣事務局主任

【香川県・坂出市立病院】

- 1 視 察 日 時 平成19年11月15日（木）午後2時～4時
- 2 視察テーマ 坂出市立病院の経営改善に向けての取り組み等について

3 視 察 内 容

(1) 概要

坂出市は、香川県のほぼ中央部に位置し、東は高松市、西は丸亀市・宇多津町、南は綾川町、北は多島美を誇る瀬戸内海が広がり、瀬戸内海を隔てて岡山県に対している。高松駅からは15分、対岸の岡山駅からでもマリナーで40分、空の玄関口高松空港からも車で30分という位置にある。

坂出市立病院は、昭和22年に開設し、平成19年1月に満60歳の誕生日を迎えた。

病床数216床・8診療科・3病棟から構成され、へき地医療中核病院・病院群輪番制病院・救急病院・広域救護病院等の指定を受けている。看護形態は2.5対1看護・看護（A）加算・13対1看護補助であり、常勤医師22名、常勤看護師86名をはじめとした合計222名の職員から構成されている。

かつては日本一の不良債権がある病院であったが、職員一丸となった経営努力により、平成17年度は一般会計から市立病院事業への繰入金はゼロとなるなど、厳しい状況にもかかわらず、黒字経営を続ける努力を続けている。

(2) 坂出市立民病院の現況

人口5万6千人の市に216床、400床、199床の3病院が一圈内にある。

昭和62年には日本一の赤字病院（累積赤字16億円）になり、平成3年に国より廃止勧告を受ける。

塩田院長就任前の90年度経営指標は、病床利用率71.4% 人件費率77.8%、医業収支は3億1800万円の赤字で医業収支比率84.5%であった。

また、自治省からは、①坂出市全体の問題と認識すること、②昇給延伸、特殊勤務手当カットなどの措置を講ずること、③経費削減の検討を重点に置くこと、④経営健全化措置対象団体の取り消しを考慮しており準用再建団体の適用もあり得ること、⑤病院の収縮あるいは廃止を含めて検討することなど、非常に厳しい指導を受けていた。

しかし、平成3年、塩田院長になり経営健全化へ取り組み10年連続黒字となる。（17年度6300万円の黒字）

(3) 坂出市立病院の取り組み

塩田院長就任による坂出市立病院の取り組みの大きな柱は、職員の意識改革である。

「私たちの病院についてどう思いますか？」と題して、全職員に意識アンケートを実施し、基本的問題事項を洗い出し、病院の基本理念を確立し（自治体病院は市民のためにある）、「良質な医療」、「医療の透明性」、「医療の効率性」を達成することを市民と約束した。

この基本理念をベースに組織横断の8つの部会をつくり、病院改革の様々な提言を行なっている。また、開設当初から医師を県外の国立大学に依存していたが、派遣される医師のレベルが低下し病院の理念を理解してもらえず、94年4月に診療科の医師派遣を香川医科大学に変更した。医師を送り出してまだ10年の新設医科大学であったが、派遣された若手医師は病院理念を理解し、医師が予算編成に関わり、コスト意識を高め、毎月医療収支状況を報告している。また、看護師も材料の見積もりをするなど、一人一人が自分の事として病院改革を考え全員参加の病院経営を目指している。

また、電子カルテを導入し、検査の無駄をなくしたり、患者の待ち時間を短縮したり、「私のカルテ」と称してカルテを患者に無料で配布するなど、患者本位の医療を行なっている。

4 所 見

医療サービスに対する住民ニーズは、福祉・保健も含めて量的拡大から質的充実を求める地域包括医療へと変化してきている。医療スタッフの不足や医療資源の地域的偏在の課題を抱える地方の医療事情、とりわけ超高齢化現象と広範な地域を持つ京丹後市においては、住民の健康と安心のできる医療環境の保持のため、公立・民間を問わず、深刻な医師不足、さらには国の診療報酬や医療制度改革など、厳しい課題を抱えながらも経営の存続を図り、住民のニーズに対応をしている現状である。

医療へき地といわれる地域での医療確保など、自治体病院の持つ役割は高いと言われながらも、全国の自治体病院は慢性的な経営悪化により、約8割が赤字経営の現状の中で毎年のように経営を断念するケースが急増しており、存続のための取り組みが喫緊の課題として求められている。まさに、赤字を抱える京丹後市の2つの市立病院においても経営健全化が急務とされている。

今回は赤字病院からの脱却の背景を探ることを目的に、坂出市立病院を所管事務の対象として調査を行った。

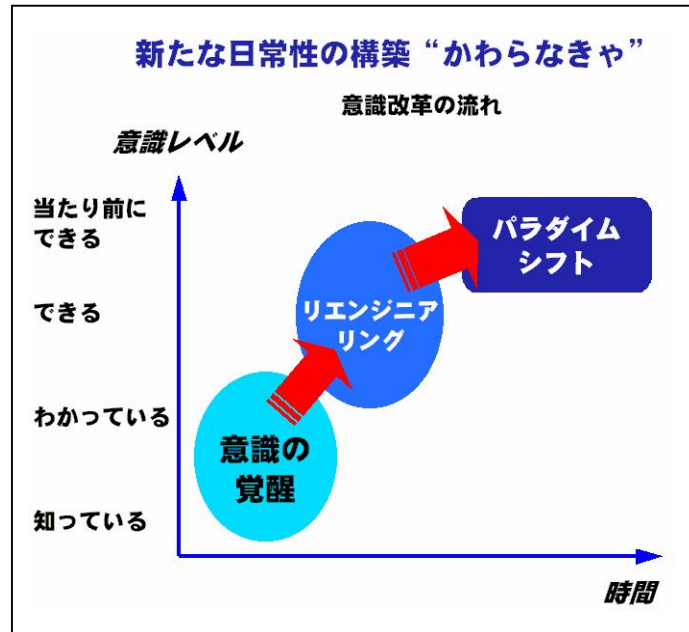
坂出市立病院は昭和54年度から14年連続で医業収益の赤字を続け、昭和62年度には不良債務比率は全国自治体病院の中でワースト1位。さらに平成3年度には、自治省から病院の縮小あるいは廃止の検討を通告されており、まさに存続の危機にあった。この危機から脱却し、現在では累積不良債務の解消、さらに平成17年度からは一般会計からの繰入金金を0円にまで改善している。このことは平成元年に市長初当選した松浦氏の卓越した政治手腕と、平成3年に就任した塩谷院長の経営手腕によるものが大きいと推察する。

両氏が行った「心肺停止直前」の坂出市立病院の経営健全策には様々な取り組みが行われているが、特に、市立病院の持つ意義や役割、さらには病院存続のための土壌作りを意図して「病院基本理念」を作成、「かわらなきや」の共通認識のもと、基本理念の



▲ 院長との懇談

達成に向けて職員意識の覚醒・医療レベルの向上・療養環境整備と地域への働きかけ・収支改善策の4つの健全化への取り組みが行われている。院長が率先して“職員の意識改革”を経営健全化の最も重要な柱として取り組みを進めたことは、コストの削減や接遇の向上、さらには各部門毎の目標値達成に反映されることになり、赤字からの脱却の大きな要因となっている。



病院の自主的な取り組みと実績は、市行政側との信頼関係を強め、院長を始めとした医療職の予算編成への参画が認められる結果となり、医師の経営参画意識の醸成に繋がっている。「かわらなきや」をモットーに全職員参加の病院経営を推進した結果、累積赤字は解消した。大々的な医療機器の整備や病院改築あるいは職員の増員を図ったわけではなく、「意識の改革」のみで黒字に転換したといっても過言ではない。

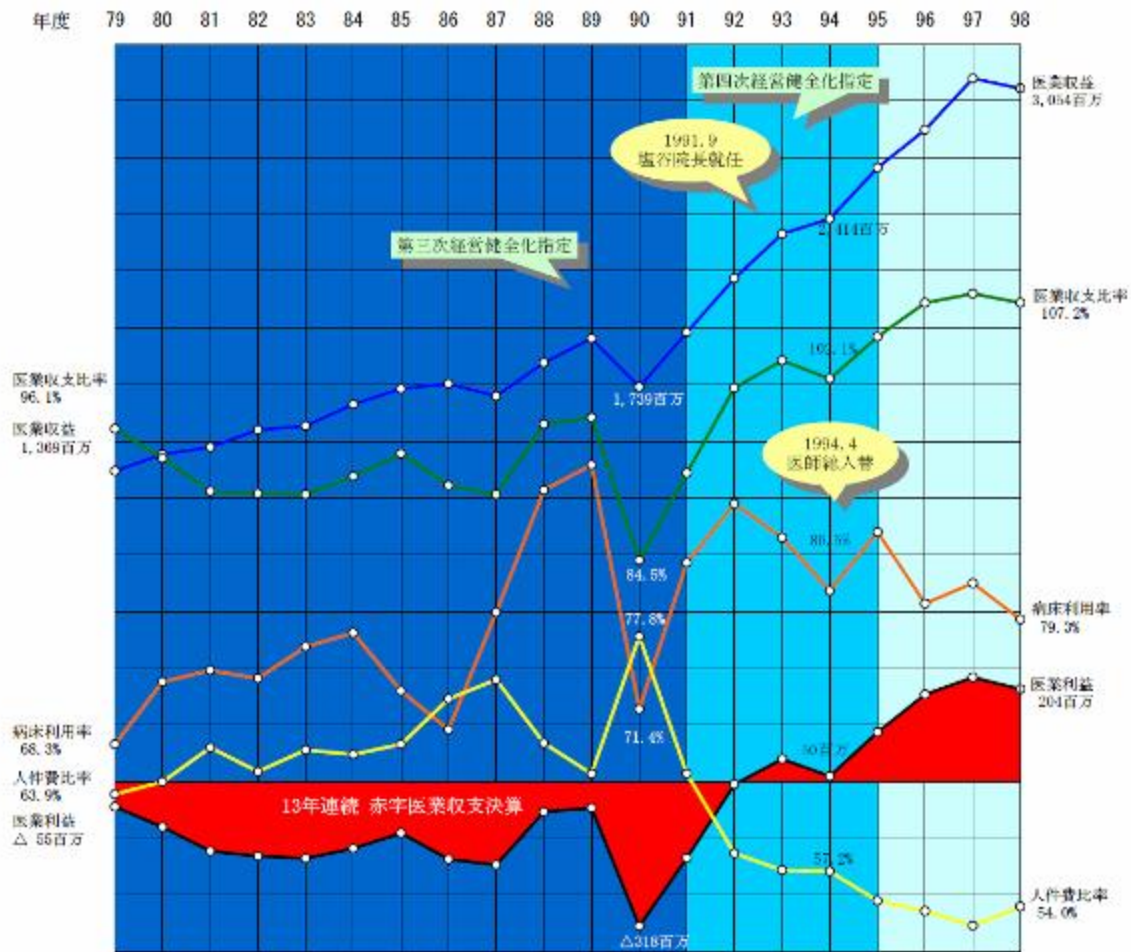
背景や地域事情など京丹後市の病院に坂出市立病院の成功策がすべて当てはまるとは思わないが、京丹後市の市立病院も職員の意識改革については様々な方法でその浸透を図っているところであり、坂出市立病院の基本理念の考え方や医療職の予算等への参画など、病院の自主的な取り組みとその熱意は大きな教訓となった。



▲ 坂出市立病院正面玄関にて

今後の市立病院の経営健全化の一策として検証する必要を感じたところである。

図1 坂出市立病院経営指標の推移と健全化への取り組み



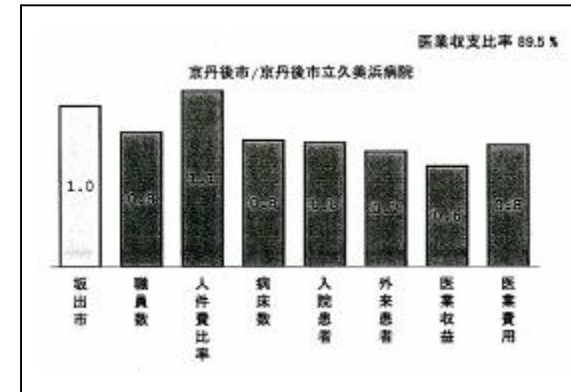
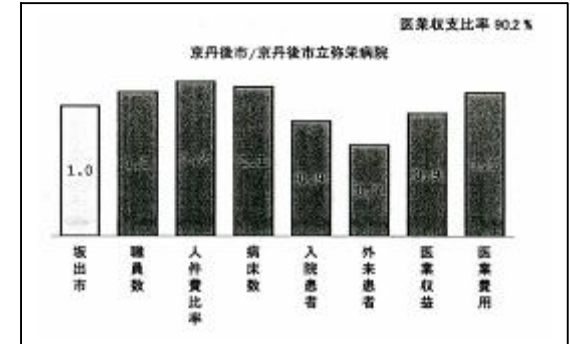
	暗黒世界 '79~'90年	暗黒世界からの脱出 '91~'94年	薄明かりから明かりある世界へ '95年~	
医療環境整備 レベルの向上	泌尿器科開設 病院外装改修 病棟内装改修 医療機器整備	医療機器整備 第一病棟特Ⅱ類看護 重症者収容病棟承認 専門外来開始 産前ベッド新調 手術A棟搬入 医師入れ替え 風呂・トイレ改修 全病棟に冷蔵庫・テレビ設置	二人医師当直制 医師による看護婦教育 救急処置室改修 CT更新 診療時間変更 院内BGM 内科医長輪回診 放射線部改修 服薬管理指導 外来内装改修 第三病棟トイレ改修	調理学改修・通時適画 病院玄関・駐車場整備 受付オープンカウンター シネアンプ設置 MRI設置 終末期医療研究会 末梢血管造形移植 リハビリ室外運動場整備 リハビリ訓練室改修 第一病棟トイレ改修 放射線科開設
地域への貢献	看護学校講師派遣	院内広報誌発行 各種行事の医学的支援 保健内健康診断医師派遣 各種イベントへの積極的参加 医師・看護婦・栄養士健康教室 検診業務へ医師・看護婦派遣	へき地医師派遣事業 板出市日曜当番医 中置地区病院群輪番制 院外処方実施 救急隊員を囲む会 福祉を考える会 巡回診療拡大 病院広告塔改修 脳画像診断設備 糖尿病教室・介護教室	在宅医療 退院患者フォローアップ 広域救済病院 地域での健康講演会 訪問看護・訪問診療 ホームページ開設 すこやかライフ支援室 「私のカルテ」実施
収支改善	特Ⅱ類看護格上げ失敗 医師官舎跡地売却	経営健全化推進委員会 基準導具・夜間看護加算 全病棟特Ⅱ類看護 病院管理研究協会経営診断	空科定額改定 另給延伸 特選病室手当カット	空科定額ベッド追加 診療報酬請求漏れ対策診断 診療報酬強化会 休日勤務手当代休変更
職員意識覚醒	特になし	純全経営推進8部会 毎週月曜日朝礼 副院長ポスト廃止 医師参加予算編成 病院基本理念策定 職務別担当制の試み 看護婦・調理師休憩室改修	谷田一久氏病院経営顧問 看護婦基本理念策定 医師参入入れ替え 民間病院との交流 医師・看護婦当直室改修 低層改修 看護婦・調理師休憩室改修	オーグリングシステム 各部門運営理念策定 部門業務自己評価 年度目標発表会 年次報告会 毎月全職員月例会 出張・可算規則改定 学会発表奨励 院外研修奨励 院内研究奨励 顔写真付たき名札着用 院内電子メール

【弥栄病院・久美浜病院・坂出市立病院の比較】

(平成17年度)

都道府県	京都府	京都府	香川県
団体名	京丹後市	京丹後市	坂出市
病院名	京丹後市立弥栄病院	京丹後市立久美浜病院	市立病院
病院区分	1	1	1
一般病床数	200	110	216
療養・結核病床数	48	60	0
精神病床数	-	-	-
感染症病床数	-	-	-
病床数計	248	170	216
1日平均入院患者数	157	137	178
1日平均外来患者数	366	375	524
1日平均患者数計	523	512	702
職員数計	228	172	206
総収益	3,108,627	2,079,798	3,152,832
(1)医療収益	2,949,306	1,954,265	3,128,688
ア. 入院収益	1,555,424	1,043,467	2,010,336
イ. 外来収益	1,161,125	799,881	981,015
ウ. その他医療収益	232,757	110,917	137,337
・他会計負担金	110,000	72,254	-
・室料差額収益	32,309	4,174	64,669
(2)医療外収益	159,321	125,533	23,999
ア. 受取利息配当金	6	-	1
イ. 看護学院収益	-	-	-
ウ. 国庫補助金	-	-	-
エ. 都道府県補助金	15,888	13,140	16,622
オ. 他会計補助金	25,000	21,411	-
カ. 他会計負担金	96,748	84,587	-
キ. その他医療外収益	21,679	6,395	7,376
(3)特別利益	-	-	145
ア. 他会計繰入金	-	-	-
イ. 固定資産売却益	-	-	-

都道府県	京都府	京都府	香川県
団体名	京丹後市	京丹後市	坂出市
病院名	京丹後市立弥栄病院	京丹後市立久美浜病院	市立病院
病院区分	1	1	1
総費用	3,401,207	2,330,392	3,089,121
(1)医療費用	3,270,037	2,182,618	2,991,301
ア. 職員給与費	1,837,121	1,121,134	1,641,620
イ. 材料費	920,613	509,765	674,266
ウ. 減価償却費	124,939	154,035	134,070
エ. 経費	378,016	382,315	530,005
オ. 研究研修費	9,078	9,800	8,251
カ. 資産減耗費	270	5,569	3,089
(2)医療外費用	131,170	147,774	71,591
ア. 支払利息	64,848	95,848	11,878
・企業債利息	64,549	95,755	11,878
イ. 企業債取扱諸費	-	-	-
ウ. 看護学院費	-	-	-
エ. 繰延勘定償却	2,569	8,475	-
オ. その他医療外費用	63,753	43,451	59,713
(3)特別損失	-	-	26,229
○経常利益又は経常損失	-292,580	-250,594	89,795
○純利益又は純損失	-292,580	-250,594	63,711
○前年度繰越利益剰余金又は前年度繰越欠損金	-1,058,918	-1,692,420	-240,354
○当年度未処分利益剰余金又は当年度未処理欠損金	-1,351,498	-1,943,014	-176,643
○他会計繰入金再掲	231,748	178,252	0
○経常収支比率	91.4	89.2	102.9
○医療収支比率	90.2	89.5	104.6
○人件費比率	62.29%	57.37%	52.47%
○他会計繰入金対経常収益比率	7.5	8.6	-
○他会計繰入金対医療収益比率	7.9	9.1	-
○他会計繰入金対総収益比率	7.5	8.6	-
○実質収益対経常費用比率	84.6	81.6	102.9



【岡山県・吉備松下株式会社】

- 1 視察日時 平成19年11月16日（金）午前10時～12時
- 2 視察テーマ 特例子会社設立の経緯と障害者雇用について
- 3 視察内容

(1) 吉備松下株式会社の概要

吉備松下株式会社は日本で初めての第三セクター方式（岡山県・旧加茂川町・旧賀陽町・松下電器の共同出資）による重度障害者多数雇用事業所^{※1}、松下電器株式会社の特例子会社^{※2}として、国際障害者年（昭和55年）の10月にスタートした。

工場所在地は「吉備高原都市保健福祉のむら工場公園」にあり、付近に障害者福祉関係の施設も隣接する。

※1 重度障害者多数雇用事業所とは、重度障害者を10人以上雇用する事業所である。

※2 特例子会社とは、障害者の雇用の促進等に関する法律に基づく制度で、子会社で雇用した障害者は親会社の雇用とみなされる特例がある。



▲ 吉備高原都市



▲ 吉備松下株式会社の全景

ア 資本金

5,000万円

【出資割合】 岡 山 県 40.0%
旧加茂川町 4.5%
旧賀陽町 4.5%
松下電器産業(株) 51.0%

※ 法により特例子会社は親会社の出資割合が
51%以上と規定されている。

イ 操 業

昭和56年5月1日 (1981年)

ウ 規 模

【敷 地】 15,425.00m² (県有地を借用)

【建 物】 4,615.60m²

工場棟 2,464.28m²

厚生棟 501.68m²

宿舍棟 736.90m²

その他 912.74m²

エ 投資額

6億5,700万円 (平成18年3月31日現在)

オ 従業員

83人 (平成19年11月1日現在)

障害者	33人	重度身体障害	21人
		軽度身体障害	2人
		重度知的障害	4人
		軽度知的障害	6人
健常者	50人	一般社員	34人
		主婦 (パート)	16人

【従業員の詳細】

1. 従業員の概要

部門別	職種別	人 員	摘 要
事 務 管 理	管理職	2	松下電産㈱(出向) 1人 岡山県関係 1人
	総 務	3	男 子 1人 女 子 2人
製 造	間 接	5(0)	男 子 5人(0)
	直 接	73(33)	男 子 40人(24) 女 子 33人(9)
合 計		83(33)	男 子 48人(24) 女 子 35人(9)

2. 障害者の状況

性 別		重度	軽度	小計	合 計
身 体 障 害 者	男	16	2	18	23
	女	5	0	5	
知 的 障 害 者	男	2	4	6	10
	女	2	2	4	
合 計	男	18	6	24	33
	女	7	2	9	

①出身府県状況

府県名	男	女	小計	府県名	男	女	小計	府県名	男	女	小計
岡山県	16	6	22	広島県	2	0	2	長崎県	1	2	3
奈良県	0	0	0	鳥取県	2	0	2	鹿児島県	1	0	1
京都府	0	0	0	徳島県	0	1	1				
大阪府	1	0	1	高知県	1	0	1	県外小計	8	3	11
合 計									24	9	33

②障害等級状況

等級別／性別		男	女	合 計	
身体障害者	重 度	1級	10	5	15
		2級	6	0	6
	軽 度	3級	2	0	2
		4級	0	0	0
		5級	0	0	0
		6級	0	0	0
知的障害者	重 度	2	2	4	
	軽 度	4	2	6	

③障害の状況

障害名/性別	男	女	合 計
脊 髄 損 傷	9	0	9
脳性・脊髄麻痺	3	4	7
傷 病	3	2	5
内 部 障 害	2	0	2
知 的 障 害 者	6	4	10

④装具の状況

区分/性別	男	女	合 計
車 椅 子	14	5	19
義肢・装具	1	0	1
装 具 な し	3	0	3
知 的 障 害 者	6	4	10

⑤未婚・既婚の状況

区分/性別	男	女	合 計
既 婚	9	3	12
未 婚	15	6	21

⑥年齢別の状況(平成19年4月1日現在)

性別/年齢	18～24	25～29	30～34	35～39	40～44	45以上	合 計	平 均
男	2	1	4	3	6	8	24	41.5
女	0	1	2	2	2	2	9	38.3
合 計	2	2	6	5	8	10	33	40.6

カ 売上高

49億6,400万円(平成18年度)

キ 生産品目

肩のせ DVC カメラ

ビデオ部品 … シリンダーヘッド・サイドケース

O I S ・ L C D 組み立て等



ク 諸活動

【体 育】 車いすバスケットボール、車いすマラソン、
スポーツカーニバル、車いすテニス

【文 化】 陶芸教室

【ボランティア】 アルミ缶リサイクル運動、ロードレース大会事務局

【その他】 提案活動、健康管理、宿泊旅行

ケ 受賞・認証

三木記念賞（１９９１年）、労働基準局長優良賞（１９９２年）、
若杉賞（１９９４年）、ISO14001取得（１９９８年）、
地球温暖化防止活動大臣表彰（１９９９年）、
ISO9001取得（２００２年）

(2) 特例子会社設立の経緯について

設立の経緯については、当時の岡山県知事の障害者福祉に関する強い思いから、松下電器産業側へ働きかけた。岡山県には松下電器産業の工場が複数あり、岡山県を中心とする行政が掲げた「働く意思と能力を有しながら、適職に従事する機会に恵まれない障害者の雇用の場を確保し、安定した雇用を促進する」という理念と、松下幸之助氏の「一時的に多少利益は少なくなっても、過疎に悩む地方に工場を建設する事は大切」という考えが一致し、第三セクターの株式会社が設立された。

(3) 関係機関との連携について

設立に際しての行政の支援体制については、設立事務分担は県庁挙げての支援であった。出資も官民概ね半々であり、設立当初は役員も半々であった。

求人については県庁関係課、福祉部、市福祉事務所、西日本各県の養護学校、身障者訓練校、労災病院付属の作業所・リハビリ施設所在地の職安に求人を出した。

設立後は、県の出資割合が4分の1以上の会社であるため、県監査委員の監査を受けることになっている。

全国重度障害者多数雇用事業所協会の岡山県支部として、全国の事業所と情報交換を行い、また近接の身体・知的の授産所から実習生を受け入れている。実習の期間は年間180日で、時給250円を支払っている。

(4) 社員の給与等の待遇、福利厚生、会社の経営状況について

社員の給与は仕事の内容や障害者年金などとの関係もあり、健常者と障害者とでは差がある。障害者給料は60歳定年時で月20万5,000円であり、一般社員よりも安い。

身体障害の場合、本人に能力があればリーダーへの登用・昇進もある。福利厚生・研修については健常者と障害者に差はない。

ジョブコーチ※3は配置していないが現在検討中である。20年の1月までにはなんとかしたいと考えている。職務分析は、会社設立当初はかなりやったが、今はすでにノウハウが確立しているため特に決まった事はしていない。また、生活支援担当職員はいない。仕事内容がセル生産方式のため、作業の移動も多く、知的障害の社員へマンツーマンでの指導が出来にくい。

※3 ジョブコーチとは、障害者の就労にあたり、出来ることと出来ないことを事業所に伝達するなど、障害者が円滑に就労できるように、職場内外の支援環境を整える者。



▲ 健常者と共に働く障害者

【会社の経営状況】

【単位:百万円】		収 支 実 績						06事業計画	06 収支実績		
項 目	年 度	平成12年 (2000年)	平成13年 (2001年)	平成14年 (2002年)	平成15年 (2003年)	平成16年 (2004年)	平成17年 (2005年)	平成18年 (2006年)	平成18年 (2006年)	前年比	計画比
(販 売 高)		(3,851)	(4,596)	(5,067)	(4,713)	(6,070)	(5,703)	(4,695)	(4,964)	87.0%	105.7%
限 界 利 益		545	535	565	514	523	496	441	461	92.9%	104.5%
(対 、 販 売 高 比 率)		(14.2)	(11.6)	(11.2)	(10.9)	(8.6)	(8.7)	(9.4)	(9.3)	0.6	0.1
固 定 費		569	581	547	522	493	485	466	458	94.4%	98.3%
営 業 利 益		▲ 24	▲ 46	18	▲ 8	30	11	▲ 25	3	▲ 8	28
営 業 外		33	63	44	46	34	32	30	28	87.5%	93.3%
経 常 利 益		9	17	62	38	64	43	5	31	▲ 12	26
法 人 税 等		3	15	28	14	36	14	2	13	92.9%	650.0%
当 期 利 益		6	2	34	24	28	29	3	18	▲ 11	15
当 期 利 益 (累 計)		106	108	142	166	194	223	226	241	108.1%	106.6%
設 備 投 資	当 期 増 設	35	6	9	15	19	4	4	1	25.0%	25.0%
	期 末 在 高	643	649	656	658	677	657	661	658	100.2%	99.5%
	(内 助 成 金)	(263)	(263)	(268)	(267)	(266)	(266)	(266)	(266)	100.0%	100.0%
資 金	現 預 金	92	131	179	170	236	297	257	322	108.4%	125.3%
	借 入 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	差 引	92	131	179	170	236	297	257	322	108.4%	125.3%
【単位:名】											
人 員 (期 末)		115	113	108	103	99	96	94	87	▲ 9	▲ 7
(内 、 障 害 者)		(49)	(47)	(45)	(44)	(42)	(40)	(40)	(36)	(▲4)	(▲4)

4 所 見

岡山県知事の障害者福祉への強い思いと、松下電器産業の松下幸之助氏の理念とが一致して、官民連携のもと、日本で始めて設立された三セクの特例子会社であり、現在33人の障害者が雇用されている。

障害者と健常者との給与・昇進などは、仕事内容や年金などの関係で差があるようであったが、その他の待遇には差が無く、基本的に障害のある人もそうでない人も、生産現場で自分の能力に合った仕事ができるよう配慮していると感じられた。

当然工場はバリアフリーで、宿舍も整備され、知的障害者はグループホームから通勤されていた。

車いすバスケットなど、障害者スポーツにも取り組んでいる様子も聞いたが、経済のグローバル化と雇用の規制緩和の流れの中で、特例子会社設立から時間が経ち、設立当初の熱い思いがやや冷めてきたような印象も受けた。平成12年には49人だった障害者雇用も33人に減少しており、製品の受注増化時は派遣社員で対応していた。

しかしながら国は障害者雇用の促進をさらに進める方針であり、今後は精神や発達障害の方の受け入れが必要になると考えられるが、そのノウハウが確立できていないことや、特例子会社が求人を出しても、企業が望む人材が確保できない、という悩みも聞いた。

特例子会社は全国的に増加しているが、自治体の関与がある三セク方式よりも、



▲ 三原取締役から説明を聞く

会社として動きやすい「親会社100%出資」が圧倒的に多くなっていることや、特例子会社の業務についても、データ処理など高度な仕事になりつつあることもわかった。

障害者自立支援法により、障害者の就労支援・雇用促進の施策を行政や事業主はより積極的に行う必要が出てきた。そのような中で松下電器産業の障害者雇用率は2.

0.6%と良く、また岡山県全体を見ても全国平均をかなり上回る雇用率で、法律に規定されている1.8%にほぼ近い数字を達成している。行政のリーダーや企業経営者に障害者雇用に対する強い思いがあれば、多くの困難はあっても障害者雇用率の向上につながる。

京丹後市の障害者雇用の現状は厳しいものがあり、さまざまな取り組みを通じて、障害者雇用の促進を図る必要性を改めて認識した。

