



三豊市立永康病院の病院再生

城西大学経営学部教授 伊関友伸

建て替え問題に悩む 地方の自治体病院

2019年5月25日、香川県三豊市の市立永康病院の新病院設計業務委託者の公開プロポーザルにアドバイザーとして参加した。三豊市立永康病院（199床）は、1949年に、旧詫間町が町立病院として設置し、2006年に7町合併による三豊市の誕生で、三豊市立の病院となった。北三豊地区の自治体病院として地域に医療を提供してきたが、1981年に建築された本館の老朽化が激しく、耐震性に問題を生じていた。最近では医師の退職が相次ぎ、入院・外来患者は流出の傾向にあった。看護師も高齢化しており、現在の職員が定年退職すると病棟を維持できなくなる可能性が高かった。病院の存続のためにも病院の建て替えが必要な状況にあった。三豊市も「永康病院建物更新計画」を作成し、建物の建て替えを検討していたが、病院の先行きは不透明な状況にあった。

三豊市議会調査特別委員会の活動

筆者と三豊市立永康病院の関わりは、三豊

市議会議員の皆さんとのご縁が始まりであった。2016年12月、三豊市議会は混迷する永康病院の建て替えに対して議会としての見解を示すために「永康病院調査特別委員会」を設置した。勉強のため、多数の市議会議員が筆者の地方議員向け地域医療セミナーに参加されたことがきっかけで、2017年8月に三豊市議会に呼ばれ講演を行った。前日に三豊市に入り、特別委員会のメンバーの方々と市内の病院全てを回った。事前のデータ分析と現地調査を踏まえ、講演会ではこれから市立永康病院の在り方について提言をさせていた。2017年12月には「永康病院調査特別委員会」が調査・研究報告を行ったが、筆者の提言を踏まえたものとなった。12月24日、前市長の逝去による市長選挙で山下昭史氏が初当選する。山下新市長の依頼で、筆者は市の政策アドバイザーとして、永康病院の建て替えと経営再建に協力すること

になった。

ローコストによる全室個室の新病院

病院の建て替えについては、2017年8月の提言を踏まえ、現地建て替えは敷地が狭いため、機能が低くコスト高の病院となることとが確実なので、市有地などで適当な土地に移転新築することを提言した。ローコストでの病院建築を行うため、建築発注に関して支援をするコンストラクション・マネジャーを置くこと。基本設計後に建設会社を決定し、建設会社のコスト縮減ノウハウを導入するE C I手法を導入すること。設計会社と建設会社については公開のプロポーザルで行うことを提案した。病床数は199床から122床に縮小するものの、職員を増員し地域包括ケア病床を導入すること（提供する医療の向上と入院単価のアップにつながる）、さらに今回の目玉として病室は全室個室で差額ベッドを取らないことを提案した。入院環境のクオリティーを上げるとともに、インフルエンザなどの感染症対策を図ること、男女を考

ずに入院させることができるため、病床を埋めやすいことを目指すものであった。古く汚く、入院したくない病院から、入院して療養したい病院に変わることを目指した。全室個室にすると床面積が増加し、コスト増になる。それゆえにローコスト建築の方法を徹底する必要がある。

122床で総事業費40億円を目指す

三豊市はコンストラクション・マネジャーの支援を受けて、「(仮称)三豊市立新病院建設事業基本計画書」を作成する。計画書を踏まえ、2019年4月8日に設計業務委託者の公開プロポーザルの公告を行った。新病院は地上5階、鉄筋コンクリート造、免震構造、延べ床面積9295㎡。病床数は122床で一般46床、療養型46床、精神科30床からなる。総事業費は40億円以内(消費税および地方消費税別途)とした。全室個室ではかなり抑えた金額となっている。

設計会社4社からの応募があり、5月25日に公開のプロポーザルを行った。審査員は三豊市副市長のほかは全て病院職員で、病院建築を行うパートナーを選ぶという視点で審査を行ってもらった。筆者はアドバイザーとして、設計担当者の人となり(これが一番重要と考えている)について確認する質問を行った。業者選定は、委員全員の単純投票で決定した。

職員定数増による収益改善を目指す

ローコストで質の高い病院建築を行っても、病院の医療提供の質や病院マネジメント力の向上がなければ、病院は存続できない。病院の現状を分析してみると、職員定数がずっと抑えられており、医療提供の質が低下し、収益が伸び悩み原因となっていることが分かった(例えば、地域包括ケア病床は入院単価が高い代わりに、看護師や医療技術職などを雇用しなければならぬ)。このため、ある程度の定数の上限に余裕を持ち、経営改善が見込めるもの、病院の医療の質の維持のために必要な職員は積極的に採用することをお願いした。最終的には20人の定数増が実現した。さらに病院建築と並行して対話を中心とした病院再生を行うコンサルタントに入ってもらい、病院マネジメント力の向上、職員の意識変革とともに経営改善を目指すこととした。

市民ワークショップ

設計業者も決定し、新病院の建築作業は一歩前に進むことになった。7月7日には、住民の意見を病院建築に生かすため、新病院に向けた市民ワークショップが行われた。ワークショップには、多数の市民が参加した。グループの司会は、詫間政司三豊市市議会議長をはじめ三豊市議会議員の皆さんにお願い

し、最後の発表もしていただいた。今後、住民に向けたアプローチは、病院職員が地域に出向いていくタウンミーティングという形で進めていく予定である。

職員の意識も変わりつつあり、経営再生に向けて病院は確実に動き始めている。体制も整ってきたので次は経営再建の本丸となる医師招聘しょうはいに向けた動きを強化することになる。市立永康病院の病院建築、経営再建は、これからの全国の中小自治体病院のモデルとなるものと考えている。

タイトルの「アスクレピオスの杖」とは、ギリシア神話に登場する名医アスクレピオスの持っていた蛇スネヘビの巻きついた杖。医療・医学の象徴として世界的に広く用いられているシンボルマークである。

筆者プロフィール

伊関友伸 (いせき ともとし)

1987年埼玉県入庁、県民総務課、大和町企画財政課長、県立病院課、社会福祉課、精神保健総合センターなどを経て、2004年城西大学経営学部准教授、2011年4月同教授。研究テーマは、行政評価、自治体病院の経営、保健・医療・福祉のマネジメント。総務省公立病院に関する財政措置のあり方等検討会委員など、数多くの国・地方自治体の委員等を務める。著書に「まちに病院を!」(岩波ブックレット)「自治体病院の歴史 住民医療の歩みとこれから」(三輪書店)などがある。