

市営墓地の管理・運営について

【日時】令和8年1月19日 14時00分～15時30分

【場所】小山市役所

1. 視察地の概要

栃木県の南部に位置する小山市は、関東平野のほぼ中央で起伏がなく、農業・商業・工業のバランスのとれた市であり、人口は166千人、面積は172㎢でほぼ当市と同じ規模である。

東北新幹線の小山駅を軸に鉄道が結節し、広域幹線道路が南北・東西に貫いており、交通の要衝地ともなっている。



小山市役所にて

2. 調査事項の概要

(1) 市営墓園「やすらぎの森」は、平成7年に供用開始されているが、こういった背景・経緯によって市営の墓地が誕生したのか。

(2) 当市が唯一管理している浄念塚墓地は、平成26年3月現在、全体の墓碑数1376基のうち所有者不明墓碑は593基あり、約半分弱が無縁墓になりつつある。

小山市は、平成7年の供用開始時、墓所数は3531基とのこと、30年にわたってどのように管理・運営されてきているか。無縁墓の発生状況はどのようか。

(3) 令和6年に2つのアンケート「墓園やすらぎの森の管理等に関する墓地使用者アンケート」と「墓地に関する市民アンケート」を実施しているが、アンケート結果の内容と、今後に向けてどのように活かしていこうとしているのか。

3. 主な質疑とその回答

問 市営墓園「やすらぎの森」は、平成7年から分譲が開始されているが、それまでは公営の墓地はあったか。

答 墓園「やすらぎの森」の供用開始以前は、公営の墓地はなかった。

問 市営墓園「やすらぎの森」は、どのような経緯で整備されたか。

答 小山市内には、地域で管理・運営されてきた共同墓地及び寺社の墓地があったが、小山市への転入・定住志向の増大や核家族化の進展による墓地需要の増大、そして、家族単位での墓地取得の傾向の拡大、生前に墓地を取得する考え方の普及・浸透といった墓地需要の多様化により、将来の墓地不足の解消と長期にわたる安定的な墓地供給が求められている状況であった。これに対応するため、地縁に由来する墓地を持たない市民に対し、低廉で良質な墓地を安定的に提供するため、墓園「やすらぎの森」を整備することとなった。

問 墓園の墓所区画数は、どのように決めたか。

答 芝生墓地は、大阪府方式により墓地需要を試算し、20年間で4000基程度の需要が見込まれたため、この数値を基に第1墓所区から第19墓所区までの合計3922基を整備する計画とした。合葬式墓地は、当時需要の算出方法が確立されていなかったため、アンケート調査の結果と他自治体の事例を参考に、年間死亡者数の7%に近い年間90体の使用を想定し、納骨壇の埋蔵期間20年間で納骨壇1800体分の規模とした。

問 墓石の大きさは、幅×高さ×奥行 600×600×800 以下となっており、規格化されている理由はどのようなか。

答 墓地全体の景観に統一感を持たせること、利用者間の公平性も確保できるよう宗教的特徴を伴わない形状とすること、墓地の管理の効率性や安全性の確保ができること、等の観点から、上記の規格化を採用したと思われる。幅60cm、奥行き80cmの制限については、カロート(焼骨の埋蔵箇所)の蓋の大きさと同じで、高さを60cmまでに制限することにより、安全性の確保も図っている。

問 墓園は、芝生墓地と合葬式墓地となっているが、これはどのような理由か。

答 墓園「やすらぎの森」は、緑に包まれたやすらぎの空間の創出を考慮し、市民のレクリエーションとふれあい広場の機能を持ち合わせた西洋風の公園墓地となるよう、芝生墓地として整理された。

合葬式墓地は、芝生墓地整理後、少子高齢化、世帯構成の変化、晩婚・非婚化といった社会環境の変化に伴い生じる墓地の継承問題に対応するため、墓園「やすらぎの森」審議会の答申を得て、当初計画の納骨堂に代えて整備し、平成23年に供用開始した。現在では、芝生墓地より合葬式墓地の需要が高まっており、合葬式墓地の増設に着手していたが、整備の検討過程において、樹木葬型墓地の導入も案としてあった。しかし、令和6年に実施した市民向けアンケート調査の結果では、どの世代においても、最も望まれている墓地の形式が合葬式墓地であったため、合葬式墓地を増設することになったもの。

問 全体の墓所数の整備予定と整備済の墓所区画数、そのうちの利用状況はどのようなか。

答 芝生墓地 3533基整備済 そのうち3230基使用中
※芝生墓地の需要が減少のため、394基の整備予定を凍結中
合葬式墓地 納骨壇1800体整備済 そのうち1662体使用中
※令和8年度中にさらに納骨壇1800体分を増設整備予定

問 墓園における墓じまいや無縁墓の状況はどのようなか。

答 近年、芝生墓地において、承継者の不在や承継者が遠方のため管理困難となる理由で、芝生墓地を返還し合葬式墓地や市外の墓地への改葬が増加している。令和元年度は年間10基程度の返還であったが、令和2年度以降は毎年10~15基の返還があり、令和6年度には36基に急増した。こうした傾向を受け、合葬式墓地の申込も急増しており、年間90体の利用を想定していたが、平成30年度以降は年間100体、令和3年度以降は年間130体を上回っているため、令和8年度中

に一杯になってしまうことが見込まれ、令和8年度に増設を行う予定。

無縁墓については、これまで無縁墓として改葬を行った事例はない。管理料が長期間無料になっており、墓地使用者と連絡が取れなくなっているケースも少数ながら発生しているため、今後は必要な措置を講じていく考え。

問 墓園には管理棟があり、職員が常駐していると思うが、どのような仕事をしているか。

答 シルバー人材センターに管理業務を委託しており、常時2～4名の管理人が常駐している。主な業務は、来園者の施設案内及び電話対応、焼骨埋蔵時の立会い、墓碑施設等設置の確認、圏内やトイレの清掃・確認、墓園出入口、管理棟等の施錠、墓園内外灯の点灯・消灯等となっている。

問 昨年、「墓園の管理等に関する墓地使用者アンケート」と「墓地に関する市民アンケート」を実施されているが、その目的とアンケート結果はどのようなものであったか。

【墓園の管理等に関する墓地使用者アンケート】

答 目的は、現行の墓地管理料での芝生墓地の維持管理が困難な状況となっているため、管理料の検討にあたり、特に管理費の多くを占めている芝生の管理方法について墓地使用者に意見を聴くため。

○調査対象 令和6年2月21日時点の芝生墓地使用者 3175人

○調査機関 令和6年3月12日～3月29日(郵送またはwebフォーム)

○回答数 1707件(回答率53.8%)

○結果の概要

今後の墓園管理について、「管理料は上がっても現在の維持管理の継続」を望む回答が41%、「芝生墓地をやめて砂利等を敷き直す」が38%と意見が分かれたものの、管理を一部見直す回答も含めると、芝生墓地の継続を望む回答が59%と過半数を占めた。

墓所の承継者が「いる」62%、「いない」12%、「わからない」26%、墓じまいを「考えている」22%、「考えていない」54%、「わからない」25%

墓じまいを「考えている」回答者の9割が芝生墓地を返還して合葬式墓地を利用する意向有り
(「利用したい」46%、「将来利用を考えている」44%)

【墓地に関する市民アンケート】

目的は、市民の墓地に関する考えやニーズを把握するため

○調査対象 令和6年4月1日時点で無作為抽出した市民1996人

○調査機関 令和6年5月2日～5月24日(郵送またはwebフォーム)

○回答数 540件(27.1%)

○結果の概要

墓地を「持っている」59%、「引き継ぐ予定」10%、「もっていない」31%、墓地所有・承継予定は、39歳以下で4割弱、40～50歳代で6割前後、60歳以上で8割前後、墓地を所有する(承継予定含む)回答者のうち、承継者が「いる」65%、「いない」14%、「わからない」21%、墓地を所有する(承継予定含む)回答者のうち、墓じまいを「考えている」23%、「考えていない」55%、「わからない」23%、墓じまいを考えている割合は、所有する墓地が県外の回答者で4割程度、承継者がいない回答者で6割程度、墓地の取得を「希望している」25%、39歳以下で17%と低

く、61歳代で31%と高い。「自身の遺骨をどのようにしてもらいたいのか」について、「子孫が代々引き継ぐお墓」45%、「合葬式墓地や永代供養墓」18%、「樹木葬等土にかえるお墓」12%、「散骨」10%、「こだわりはない」15%お墓に関する不安や心配については(複数回答)、「継ぐ人はいるが、負担をかけたくない」48%、「継ぐひとがない(今後いなくなる)」27%、「お墓の手入れ」21%、「使用料や管理料の負担」20%、「不安や心配はない」20%、「やすらぎの森」の他に市営墓地は必要か、については「整備すべき」31%、「合葬墓地を整備すればよい」22%、「新たな墓地は必要ない」7%、「わからない」38%。小山市ではどのような墓地が必要か、については「合葬式墓地」29%、「芝生墓地」19%、「樹木葬墓地」19%、「日本式墓地」9%、「わからない」38%。市で墓地を整備する際に最も重要だと思うこと(上位3項目)については「取得や維持管理費が安い」35%、「墓地の雰囲気や周辺環境」22%、「管理が行き届いている」16%

問 今後、これらのアンケート結果をどのように活用していく考えか。

答 芝生墓地の雰囲気や維持管理状況の良さに魅力を感じて選んだとの意見が多く、維持管理費用の削減に最大限努力しながら、芝生墓地としての管理を継続していくのが望ましいと考えている。

継承者の不在や子孫に迷惑をかけたくないことから、一定の「墓じまい」需要が裏付けられ、また、市民アンケートからも「合葬式墓地」が最多となっており、さらに「取得費や維持管理費が安い」ことも最多であったことから、市では「合葬式墓地」

を中心に整備を進め、墓地供給体制を整えることを最優先すべきと考えている。

今後も定期的に調査を行い、市営墓地の整備・管理に生かしていくべきと考えている。



視察中の様子

問 市営墓地としての今後の課題や在り方など、どのように考えているか。

答 近年の芝生墓地需要の減少や、芝生墓地の分譲終了後の永代使用料が見込めなくなることにより、特別会計の予算編成が困難となることが予想されるため、早急に管理料を見直すとともに、墓園管理についても、管理人常駐体制の見直しや、指定管理者の導入等、抜本的な見直しを検討する必要があると考えている。

4 所見・西尾市政への反映に向けた課題

小山市においては、平成7年から市営墓地「やすらぎの森」の分譲を開始した。それまで地域で管理・運営されていた墓地はあったが、転入・定住志向の増大や核家族化の進展により多様化した墓地需要の増大を背景に墓地供給が求められてのことだった。その後、少子高齢化、世帯構成の変化、晩婚化／非婚化などの社会環境の変化に応じて、平成23年には合葬式墓地が整備された。結果的には、後の合葬式墓地の方が時代のニーズにあったことが判明した。私たちの身近にも起こっている現象だが、墓じまいや墓地の承継に難渋している人は増加の一途をたどっている。その点、合葬墓地

は 1 つのお墓に多数の焼骨を一緒に埋蔵するもので、承継の必要もなく、継承者がいなくでも利用が可能となっている。焼骨は使用許可日から 20 年間納骨壇に埋蔵後、地下の合葬室へ共同埋蔵されるというもので、使用者の心理的負担は格段に軽いと思われる。気が付かなかった観点が一点紹介された。それは、芝生や植樹は後々に維持・管理に多大な財政措置が必要になってくるという点である。思いもかけなかった形で財政負担としてのしかかってくるという事実を見逃してはいけないということである。緑の公園、緑の墓地というと大変に聞こえはよいが、その樹木を、その芝生を誰がいつ行うのか、ということをしっかり考慮に入れて公営の墓地整備に関しては行うべきである。西尾市には現在、市営墓地はない。墓じまいが話題になる昨今ではあるが、さりとて墓地の需要がないわけではない。市内の適地に市営墓地を整備するのは時宜にかなった施策と考える。

墓地行政に関するテーマでの視察は、私が議員を務めている 9 年間で初めてとなる。西尾市には市営墓地がない。西三河 9 市の中で市営墓地がないのは、知立市と当市のみ。本市が唯一管理している浄念塚墓地(鶴城丘高校北側)は、平成 26 年 3 月現在、全体の墓碑数は 1376 基あり、そのうち所有者不明の墓碑は 593 基。半数近くが所有者不明となっており、墓地としては異常な状態となっている。今回視察した小山市の市営墓地「やすらぎの森」は、平成 7 年から分譲開始しているが、「それまで公営の墓地はなかった」とのこと。私が一番知りたかったのは、平成 7 年に市営墓地が誕生した、そのいきさつを詳しく知りたかった。初の市営墓地誕生に向けてどのような動きがあったのか。当時の市長の強いリーダーシップによるものか。議会の対応がどうであったのか。お寺や民間団体、市民団体の動きはどうであったのか。そのあたりの質問をしたが、既に 30 年以上も前のことでわからないとのことであり、残念であった。本市は、少なくとも昭和 42 年頃から浄念塚墓地の利用申し込みを停止している。50 年以上も市民からのお墓の設置要望に答えていない。墓地担当者にその停止理由を聞いても、ずいぶん昔のことで資料はなく、わからないとのこと。墓地行政は地味で息の長い仕事。先輩から引き継いで任期を終えると後輩へ引き継いで年月が過ぎていく。本市にはこれまで強い問題意識を持った職員がいなかったということか。

一方、小山市は一昨年、市民の墓地に対するニーズを把握し、今後の墓園の管理・運営を考える上で二つのアンケートを実施した。そのアンケート結果に基づいて施策を推進していこうというものである。これこそ、真に市民に寄り添った墓地行政だと思う。

翻って、本市で考えてみると、593 基の所有者不明墓碑(調査時点から 10 年以上経ており、さらに増加していると思う)を将来に向け、そのまま放置しておいていいのだろうか。行政の不作為ではないか。まず取り組まなければならないことは、所有者不明墓碑 593 基を無縁墓として確定するとともに、新たに合葬墓を建立し、その合葬墓において丁重に無縁墓を弔うことであると思う。いずれにしても、墓地整備に際しては慎重に進めていく必要がある。例えば、「今後の浄念塚墓地を考える会」(仮称)を設置するなどして、早急に専門家も交えた具体的な整備方法の検討を始めていかなければ、一歩も前に進まないと強く考えているところ。

小山市墓園やすらぎの森について、環境部市民生活課より丁寧かつ率直な説明をいただいた。同園は芝生墓地と合葬式墓地を運営しており、緑に包まれたやすらぎの空間を備え、市民のレクリエーションやふれあい広場としての機能も併せ持つ、西洋風の公園墓地である。その外観は非常に魅力的である一方、運営の内情は決して楽ではないことが分かった。

特別会計で県内唯一の「一般会計からの繰り入れなし」で運営しているものの、芝生の管理や樹木の剪定など、維持管理費が限界に達しているとのことであった。

一方で、社会環境の変化に伴う墓地承継の課題に対応するため、焼骨を納骨壇で保管した後、地下の合葬室に共同埋蔵する合葬式墓地（※改葬・返還不可）については、すでに満杯となり、令和8年に新たな施設整備を計画しているという。需要は今後も見込まれるが、世代交代により地元を離れた人からの問い合わせも増えており、これを市民サービスとしてどこまで提供すべきかが問われている。

本市に置き換えて考えると、人口減少や高齢化を踏まえれば一定の需要はあると考えられるものの、自治体が市民サービスとして長期的に運営することには難しさを感じた。その理由は、先祖の墓を守ることや遺骨・供養に対する価値観を将来にわたって維持・管理していく必要がある一方で、その責任を自治体がどこまで負うべきかについて疑問を抱いたためである。

栃木県小山市「墓園やすらぎの森」は、平成7年の分譲開始当時に社会問題となっていた墓地不足を背景に整備され、現在も計画的な管理運営が行われている。一方で、年間約1,700万円の管理料収入に対し、植栽管理費を含む業務委託料は約3,400万円と、収支バランスに課題を抱えており、公営墓地の維持には継続的な財政負担が伴う理由がよく理解できた。

西尾市の浄念塚墓地は700基以上を有する公営墓地であるが、新規募集を停止しており、市民ニーズの変化や将来的な墓地需要の見通しを踏まえた方向性の整理が求められる。少子高齢化や家族形態の変化により、従来型の区画墓地だけでなく、合葬墓や樹木葬など多様な選択肢の検討、そして市有地の区画整理の観点からも検討が必要である。今後は、費用対効果を十分に検証しつつ、既存墓地の適正管理のあり方、将来的な募集再開の是非、さらには近隣寺院墓地や共同墓地との役割分担を含めた地域全体での墓地行政の再構築が課題である。持続可能な運営と市民負担の公平性を両立させる視点が、西尾市政に求められている。

今回、小山市の市営墓地「安らぎの森」を視察し、市営墓地が果たすべき役割と、その持続的な運営の難しさを改めて認識した。

小山市では、平成7年の供用開始以降、市が主体となって墓地を整備・管理し、芝生墓地と合葬式墓地を組み合わせた計画的な運営を行っている。特に注目すべき点は、合葬式墓地の需要増加を的確に捉え、供給体制の拡充を進めていることである。少子高齢化や核家族化、居住地の分散といった社会構造の変化を背景に、「承継を前提としない墓地」の需要が確実に高まっている現状は、西尾市においても無関係ではない。

一方で、芝生墓地を中心とした景観重視の整備は、植栽や芝生管理に多額の維持費を要し、管理料収入のみでは賄いきれないという構造的課題を抱えている。特別会計で一般会計からの繰入を行わずに運営している点は評価できるものの、永代使用料に依存した財政構造は、分譲終了後や需要減少局面において持続性に課題を残すことが明らかとなった。

また、無縁化や墓じまいへの対応については、条例上の規定があっても、実務として遺骨や墓石をどのように扱うのかという点で難しさがあり、全国共通の課題であることを実感した。制度設計だけでなく、現場で実際に「誰が、どこまで、どのように対応するのか」を想定した運営が不可欠である。今回の視察を通じて、市営墓地は単なる施設整備ではなく、「最期のライフステージを支える公共サ

ービス」であると同時に、長期的な財政運営と社会変化への対応力が強く求められる分野であると感じた。西尾市においても、現存する共同墓地や無縁化の実態を正確に把握した上で、将来を見据えた墓地行政の方向性を早期に整理し、市としての責任ある関与のあり方を検討していく必要がある。以上の点を踏まえ、今回の視察で得た知見を、今後の議会での議論および西尾市の墓地行政の検討に活かしていきたい。

小山市において平成7年に供用開始された市営墓園「やすらぎの森」を視察した。本墓園は、転入・定住志向の高まりや核家族化の進展に伴う墓地需要の増大、さらには多様化する墓地ニーズに対応するため整備されたものである。地縁に由来する墓地を持たない市民に対し、低廉で良質な墓地を安定的に提供するという行政の役割が背景にある。

一方で、市民アンケートでは「次の世代に負担をかけたくない」との理由から墓じまいを検討している割合が高いことや、そもそも墓地の取得を希望していない市民も増えていることが示されており、時代の変化を強く感じた。また、芝生の刈込や植栽管理などに年間約3,500万～4,000万円規模の特別会計財源が充てられており、良好な環境を維持するためには相応の財政負担が伴うことも理解できた。

本来、先祖供養は各家庭において大切に受け継がれていくものであると考える。しかし、家族形態や価値観が大きく変化する中で、自治体がどこまで責任を担うのか、その線引きは容易ではない。

小山市の事例を本市に置き換えて考えるならば、今後の墓地需要の動向を的確に把握するとともに、所有者不明墓への対応や維持管理費の在り方について、将来を見据えた検討が必要であると感じた。墓地行政は単なる施設管理ではなく、市民の価値観や家族観、そして財政の持続可能性とも深く関わる課題である。今回の視察は、本市の今後の墓地行政を考えるうえで、大きな示唆を得る機会となった。

墓園やすらぎの森には芝生墓地と合葬式墓地の2種類があり、それぞれに特徴があった。芝生墓地は、景観の観点から墓碑の大きさや規格は決められているが、申込手続き時に納付する永代使用料、毎年納付する年間管理料を支払えば継承者がいる限り永代使用可能となっている。しかし、芝生墓地建設費を永代使用料でまかなっているが、近年の物価上昇もあり年間管理料だけでは広大な芝生の手入れなどの維持管理費を賄うことが厳しい現実があった。また、無縁墓として改葬を行った事例はないが、管理料が長期未納になっており、墓地使用者と連絡が取れなくなっているケースも見受けられた。近年においては、承継者の不在や承継者が遠方のため管理困難となる等の理由から、合葬式墓地に改葬するケースが増加している。

合葬式墓地は、芝生墓地と比較して約6分の1の使用料で済み、年間管理料も不要であった。参拝は合葬式墓地使用者すべて正面の献花台で行うため、個々に参拝することは不可能である。しかし、承継者の不在や子孫に迷惑を掛けたくないことを理由として、市が整備すべき墓地の形態は合葬式墓地が最多であるという市民アンケートの結果があった。また、建設時に合葬式墓地の使用者数を想定し20年間分収容できる規模で建設したのだが、15年で納骨壇が一杯になってしまうこと見込まれるため、増設を行う予定である。

これらのことから総合的に判断すると、合葬式墓地が現代のニーズに合った墓地の形態と言える。

今回の視察を通じて、小山市の市営墓地運営は、単に区画を供給するだけでなく、市民ニーズの変化に合わせた柔軟な制度設計と継続的な見直しを重視している点が特に印象的であった。具体的には、利用者アンケートや市民意識調査を定期的を実施し、管理料の在り方や整備方針を客観的データに基づいて検討している点である。墓地行政は一度整備すれば終わりではなく、人口動態や家族形態、供養観の変化に応じて「運営を更新し続ける行政分野」であることを改めて認識した。

また、合葬式墓地や承継者不要型の埋葬方式など、将来的な無縁化リスクへの先行的対応が図られており、従来型墓地のみでは将来需要に応えきれないという現実的な視点を持っている点は評価できる。

一方で、管理料の長期据え置きによる財政負担の増大という課題も顕在化しており、「利用者負担」と「公的サービス」との適切な均衡を模索している過程にあることが確認できた。以上より、本市においては、単なる墓地区画の確保に留まらず、将来世代を見据えた持続可能な墓地運営モデルの構築が求められる。小山市の取組は、そのための具体的な検討材料として大いに参考となるものであった。

上下水道をめぐる直近の課題について

【日時】 令和8年1月20日 10時00分～11時00分

【場所】 参議院会館

1. 視察地の概要

東京都千代田区に所在する参議院会館において、国土交通省担当職員より、上下水道の老朽化対策および事故対応、今後の政策動向について説明を受けたものである。



国土交通省にて

2. 調査事項の概要

今回の調査事項は、全国的に課題となっている上下水道インフラの老朽化対策および事業運営の持続可能性確保に関するものである。

説明ではまず、全国の水道・下水道管路の老朽化が進行している現状と、今後見込まれる更新需要の増大について示された。あわせて、国による点検制度の枠組み、ストックマネジメント計画への支援、各種財政措置の概要が紹介され、計画的かつ優先順位を付した更新の重要性が強調された。

さらに、大規模な道路陥没事故を契機として実施されている特別重点調査の進捗状況や、ドローン・TVカメラ・地中レーダー等を活用した点検技術の高度化動向についても説明があった。施設更新にあたっては、単なる老朽管の取替えにとどまらず、複線化や連絡管整備、貯留機能の確保など、システム全体の冗長性を高める視点が不可欠であることが示された。

また、事業経営の側面では、広域連携やDX推進、適正な料金設定の考え方が取り上げられ、加えてPFAS等の新たな水質課題に関する国際的な動向についても言及があった。これらを通じ、上下水道事業は従来の「新規整備中心」から「維持更新および戦略的更新」へと政策の軸足が大きく移行している点が強調された。

3. 主な質疑とその回答

問 料金改定や会計区分の見直しは国の方向性に沿ったものか。

答 国として資産維持費を含めた料金設定の考え方を整理中であり、必要な財源確保の重要性は全国的に認識が高まっている。

問 DX導入の実効性について自治体側でのチェック体制や導入後の管理は可能か。

答 台帳電子化が基盤となり、無人点検や遠隔監視等の実装を段階的に進めることが重要。国として制度・積算面の見直しも検討中。

問 下水道整備方針の転換について未整備地域の拡大整備を行わない方向性か。

答 全国的に計画見直しが進んでおり、浄化槽等への転換を含めた効率的整備の検討が増加している。

問 受水依存と自己水源の確保について災害時の導水管リスク軽減策は。

答 複線化、別水源確保、バックアップ体制の整備が重要であり、補助制度の対象拡大も検討されている。

問 PFAS 等水質問題の国際動向について。

答 海外において研究および規制の動きが進んでおり、基準設定の議論が進行している。

4. 所見・西尾市政への反映に向けた課題

埼玉県八潮市の道路陥没事故は、改めて我が国の下水道管の老朽化に耳目が集まることになった。直接に目に見えないところでとんでもないことが起きつつある現実である。国土交通省として「水道アセットマネジメント計画」作成等により、導水管および送水管、配水管等の更新を推進し、水道管路緊急事業などを交付対象事業とするとのことなので、このような事業を上手に活用すべきである。



視察中の様子

そもそも下水道施設全体を一体的に捉え、日常生活や社会活動に重大な影響を及ぼす事故発生や機能停止を未然に防止し、計画的な点検・調査及び修繕・改築を行うことにより持続的な下水道機能の確保とライフサイクルコストの低減を図ることを目的とするこの事業制度は、施設の老朽化を目の前にどこの自治体でも喫緊に取り組まなければならない重要課題で、国土交通省の交付対象事業の拡大が切に望まれる。また、下水道管路メンテナンス技術の高度化・実用化推進会議などの情報を自治体としての確に情報を掴み、早期の下水道管路における安全性確保に努めてもらいたい。また、「上下水道政策の基本的なあり方検討会の第2次取りまとめ」として「複数自治体により事業運営の一体化」と集約型・分散型のベストミックスによる施設の再適配置」の先進事例として「矢作川流域一本化」が高く評価されていることを知り、地元として大変誇りに思った。

国土交通省の上下水道審議官グループの3人の若い課長補佐から、貴重なレジメ資料の提供とともに、わかりやすくご丁寧に説明いただき感謝したい。このような優秀な官僚の皆さんが将来の日本を背負っていかれるのであろう。

さて、説明によると、全国で水道管の総延長は74万km、下水道管渠の総延長は50万kmとのこと。地球一周が4万kmなので、それから想像すると日本列島の地下には膨大な上下水道管路が張り巡らされている。私たちは日常生活を営んでいく上で、蛇口を回せば水が出るので普段は地下の水道管路を意識することなく、大きな恩恵を受けている。

資料によると、今後、上下水道管路の急激な老朽化が見込まれている。昨年1月に埼玉県八潮市で発生した道路陥没事故原因は、経年42年の下水道管の破損によるものとされている。日本列島の上下水道管路が老朽化によって、突然、どこの地域でも破損するかも知れないという恐ろしい現実に直面している。上下水道による私たちへの水の供給は、いうまでもなく、1日たりとも欠かせないし、一旦、破損すれば社会的影響は計り知れない。

当市の上下水道管路が老朽化の原因により、直ちに破損するような箇所は見つからないとのことだが、安心はできないであろう。高市政権が進めようとしている日本列島を強くするため、さらなる国土強靱化を推し進め、上下水道は国民の生命に直結しており、老朽化した管路を一刻も早く更新していくべきである。当市としても、地震災害などに備え、重要管路からの老朽管路更新を確実に進め

るとともに、上下水道管路の老朽化状況を正確に把握し、突然の管路破損を決して発生させないようにしなければならない。

上下水道事業は、市民生活を支える極めて重要な生活インフラである。どの自治体においても、施設の老朽化に伴う計画的な維持管理や改築が大きな課題となっている。今回、国から技術的・財政的支援について説明を受けたが、地方自治体が単独で対応するには厳しい現実があると改めて感じた。

国としては、市町村の枠を超えた事業運営の一体化など、広域連携を推進するとともに、集約型と分散型を組み合わせた“ベストミックス”による施設の最適配置を進め、強靱で持続可能な上下水道インフラを次世代に継承していく方針が示された。こうした取り組みを国主導で進めていくことに期待したい。

上下水道事業は多額の予算を必要とするため、国の方針を正確に理解し、補助金を効果的に活用していくことが、これまで以上に重要であると強く認識した。

今回、国土交通省上下水道審議官グループより、上下水道をめぐる直近の課題、とりわけ老朽化対策について説明を受けた。水道管路と下水道管渠は構造や機能が異なり、法定耐用年数も水道約40年、下水道約50年と差があることから、更新手法や維持管理の考え方も別個に整理する必要がある。全国的に高度経済成長期に整備された施設の更新時期が到来し、老朽化施設は年々急増している。維持管理技術は進歩しているものの、更新需要の増大に対し財源・人材の確保が追いつかない現状がある。一方で、国費による重点支援制度も拡充されており、西尾市としてもこれらを的確に活用する必要がある。

本市においても老朽化は着実に進行しており、財政負担を踏まえた計画的更新と、事故を未然に防ぐための点検・調査体制の強化が不可欠である。ICTや非開削工法など最新技術を導入し、安全なインフラの管理運営体制を構築することが、今後の重要課題である。

今回、国土交通省より上下水道施設の老朽化対策や、埼玉県八潮市で発生した道路陥没事故を踏まえた国の取組について説明を受け、インフラ老朽化が全国共通の深刻な課題であることを改めて認識した。

水道管路・下水道管路ともに、法定耐用年数や標準耐用年数を超える施設が今後急増する中、これまでの「壊れたら直す」という対応では、市民の安全と安心を守りきれない段階に入っている。特に八潮市の事故は、老朽化した大口径管路が市街地に与える影響の大きさを示しており、事故が発生してからへの対応には多大な時間と社会的コストを要することが明らかとなった。

国が示した特別重点調査やストックマネジメントの強化、点検・更新の重点化は、限られた人材と財源の中で現実的な方向性であると感じた。一方で、点検や更新そのものが危険を伴う過酷な作業であることから、無人化・省力化、DXの活用を前提とした仕組みづくりが不可欠であることも強く印象に残った。

また、老朽化対策を着実に進めるためには、技術的対応だけでなく、料金改定や広域連携を含めた経営基盤の強化が避けて通れない。将来の更新費用を見据えた料金設定や、事業の持続性について、市民に対して丁寧な説明し、理解を得ていくことの重要性を改めて感じた。

今回の説明を通じ、上下水道は「日常的に意識されにくい、ひとたび機能不全に陥れば生活や地

域経済に重大な影響を及ぼす基幹インフラ」であることを再認識した。西尾市においても、施設の老朽化状況やリスクを正確に把握した上で、事故を未然に防ぐための点検・更新計画、経営の持続性を確保するための体制づくりについて、早期に議論を深めていく必要がある。今回得られた知見を、今後の議会での質疑や政策提案に活かし、市民の安全・安心を守る上下水道行政の実現に向けて取り組んでいきたい。

上下水道事業を取り巻く現状について視察を行い、インフラ老朽化が全国的に極めて深刻な段階に入っていることを改めて認識した。水道管については、法定耐用年数を経過した管路延長が現在約17万kmにのぼり、今後10年後には約30万km、20年後には約49万kmへと急増する見込みである。更新需要は確実に拡大していく。また、下水道管渠は総延長約50万kmに及び、標準耐用年数50年を経過した管渠は現在約4万kmであるが、10年後には約10万km、20年後には約21万kmへと増加する見通しである。水道・下水道ともに、老朽化の波が一斉に押し寄せる構造となっている。

近年では、埼玉県八潮市での道路陥没事故や、京都市における大規模漏水事故など、老朽化に起因する事案が発生しており、市民生活や安全に直結する課題であることが明らかになっている。これを受け、国においても対策の強化が進められている。しかしながら、人口減少や料金収入の減少が見込まれる中、各自治体単独で更新投資を継続していくことは容易ではない。今後は、国費による支援の拡充に加え、広域化や複数自治体による事業運営の一体化が一層推進されていくものと考えられる。

上下水道は、市民生活と産業活動を支える最も基礎的なインフラであり、「止まらないこと」「安全であること」が何より重要である。将来世代へ安定した供給体制を引き継ぐためにも、国と自治体が連携し、持続可能な事業運営の在り方を構築していく必要性を強く感じた視察であった。

今回の視察を通じ、上下水道事業は整備が完了した段階で終わるものではなく、維持更新を継続していくこと自体が事業の本質であることを改めて認識した。今後数十年にわたって更新需要が高まることが見込まれる中、単年度ごとの修繕対応ではなく、中長期的な更新計画と財政見通しを一体的に策定する必要性が極めて高いと感じた。また、限られた人員と財源の中で効率的な維持管理を行うためには、重要施設や大口径管路など社会的影響の大きい箇所を優先した重点的な点検体制の構築と、無人点検や遠隔監視等の新技術を段階的に導入していく姿勢が不可欠である。さらに、料金改定や資産維持費の見える化を通じ、市民に対して事業の現状と将来負担を丁寧に説明し理解を得ることが、経営基盤強化の前提となる。加えて、災害時の供給停止リスクを最小限に抑えるためには、導水管の複線化や連絡管整備、自己水源の確保など、バックアップ体制の整備を計画的に進める必要があると考える。人材不足や財政制約が進行する中では、広域連携や共同管理の可能性を探るとともに、台帳電子化やデジタル技術の活用による業務効率化を図ることも重要である。上下水道は市民生活と地域経済を支える基盤インフラであり、事故発生後に対処する事後対応型ではなく、リスクを未然に防ぐ予防保全型の行政運営への転換が求められている。本市としても継続的な検証と提言を重ね、将来世代に持続可能なインフラを引き継ぐための責務を果たしていく必要がある。

上下水道整備の進展に伴い、今後は施設の急激な老朽化が見込まれている。現在の管路の現況は、上水道においては法定耐用年数の40年を経過した管路が全体の約22%を占め、下水道においても耐用年数50年を経過した管路が約7%に達している。こうした状況下で重大な事故の発生を未然に防

ぐためには、巡視や漏水調査を実施し、老朽化対策を計画的に行っていくことが必要である。そして、施設の改築を国費による財政支援を受けるためには、ストックマネジメント計画を策定することが重要である。

また、災害等への備えとして、リダンダンシー（多重性）の確保が重要である。リダンダンシーとは、多重化・分散化を図ることを指し、配管の複線化、連絡管の整備、調整池による一時貯留、処理区の分散させることである。このように、新しい管路マネジメントへと転換することで、インフラの長寿命化を図り国土強靱化を進めていく必要がある。

地域医療振興協会（JADECOM）について

【日時】 令和8年1月21日 10時～11時30分

【場所】 公益財団法人 地域医療振興協会

1. 視察地の概要

名称：公益社団法人 地域医療振興協会（JADECOM） 設立：昭和61年（1986年）

代表者：会長 吉新 通康氏；理事長 藤来 靖士氏

規模：運営施設数 86 施設、職員数 約 9,300 名（国内最大級の地域医療支援組織）

【概要】

同協会は、「いつでも、どこでも、誰でもが安心して良い医療を受けられる社会」を目指し、へき地医療の支援や地域医療の確保を目的に設立された公益社団法人である。主な事業は以下の3点を柱としている。

医療施設の運営・管理：全国各地の自治体病院や診療所の「指定管理者」として、運営を受託・管理している（練馬光が丘病院、三重県立志摩病院など多数）

医師派遣・診療支援：医師不足に悩む地域（へき地や離島、地方の公立病院など）へ、協会独自のネットワークを通じて医師を派遣し、地域医療の崩壊を防ぐ活動を行っている。

人材育成（JADECOM アカデミー）：総合診療医の育成や、地域医療を志す医療従事者の研修・教育に力を入れている。



地域医療振興協会（事務局）にて

2. 調査事項の概要

現在、西尾市民病院は地方公営企業法の一部適用により運営されているが、医業収支の赤字が継続しており、経営の健全化が喫緊の課題となっている。持続可能な地域医療体制を維持するための新たな経営手法として、「指定管理者制度」の導入も視野に入れた検討が必要であることから、全国の公立病院等で多くの運営実績を持つ公益社団法人 地域医療振興協会を訪問し、以下の点について調査を行った。

【指定管理者制度による病院経営の実際とメリット】

同協会が受託している病院の経営改善事例に基づき、指定管理者制度を導入することによる経営効率化（黒字化へのプロセス）や、意思決定の迅速化といった具体的なメリットについて。

【医師および医療従事者の確保・定着策】

協会独自のネットワークを活用した医師派遣システムや、人材育成プログラムが、指定管理病院においてどのように機能しているか。

【自治体との連携と役割分担】

設置者である市と、運営者である指定管理者（協会）との責任分担や、地域医療を守るための連携体制のあり方について。

3. 主な質疑とその回答

本視察では、地域医療振興協会が実践する「指定管理者制度」の運用実態と、経営改革の具体策について、以下の4つの観点から説明を受け、質疑を行った。

問 指定管理者制度導入のメリットと自治体の役割はどのようなのですか。

答 同協会は、指定管理者制度の本質的な価値について、自治体が抱える「医師確保の責任」を指定管理者が代行する点にあると強調した。具体的には、医療従事者の確保は指定管理者の責任となり、自治体はその責務から解放される。また、財務面においては、当初予算内での事業実施が原則となるため、人事院勧告による給与改定や補正予算への対応といった議会対策が不要となり、経営の予見可能性が高まるとの説明があった。導入にあたっては、「キーパーソンの存在」「黒字化の見込み」「自治体の熱意」が重要であり、丸投げではなく、基本協定書等に基づいた適切な役割分担が必要である。

問 経営改革のプロセスと具体的手法はどのようなのですか。

答 経営改善（黒字化）に向けた手法として、同協会ではスケールメリットを活かした医薬品・医療材料の「共同購入」や「外注」によるコスト削減を徹底している。また、医療体制においては、専門医だけでなく「総合医」による救急対応や幅広い診療体制を敷くことで、地域ニーズに応えるとともに稼働率の向上を図っている。改革の初期段階では、地域特性（ヒト・モノ・カネ・介護資源）の分析を行い、明確な基本構想を策定することが不可欠であり、準備期間として少なくとも9ヶ月から1年は必要とのことであった。

問 職員の処遇改善と人材確保策はどのようなのですか。

答 経営形態の変更に伴う職員の身分については、本人の希望を最大限尊重し、継続雇用を行っている。処遇面では、給与水準を国立病院機構に準拠させつつ、業績に応じた賞与（4.0ヶ月分目安）や確定拠出年金（401k）の導入、人事考課制度の整備を行うことで、モチベーションの維持・向上を図っている。医師確保については、協会の全国ネットワークや大学医局との連携により派遣調整を行っているが、愛知県内には医科大学が多いため、既存の大学医局との調整や棲み分けも考慮する必要があるとの示唆を得た。

問 自治体との連携および今後の課題（医療DX・へき地医療）をどのようにお考えになりますか。

答 西尾市への助言として、指定管理者と自治体がコミュニケーションを十分に図り、病院の目標や計画を相互に理解することの重要性が説かれた。特に、不採算地区（西尾市においては佐久島などの離島医療や巡回診療）などの「政策医療」については、病院の自助努力だけで黒字化することは困難であり、自治体が税金（運営交付金等）で補填するという明確な「役割分担」と「覚悟」が必要であるとの指摘があった。また、今後の課題として、電子処方箋やマイナンバーカー



視察時の様子

ド活用などの「医療 DX」への積極的な対応や、タスクシェアによる業務効率化が、コスト管理と医療の質維持の両面で重要になるとのことであった。

4. 所見・西尾市政への反映に向けた課題

年間 20 億円の一般会計からの繰り出し、累積赤字 115 億円の数字を前に、もう悠長に構えていられなくなっている西尾市民病院である。隣市の碧南市が財政の非常事態宣言を発表したことももはや対岸の火事と座して見ていられる状況でもない、というのが議員の大半の共通認識である。地方公営企業法の「全部適用」や指定管理者制度、地方独立行政法人化などの抜本的な見直しを行い、とにかく地域医療の砦として確保していくことを至上命題に検討していくことが喫緊の課題である。今回、視察してお話を伺った地域医療振興委員会は、調査事項の概要にもあるとおり、「我が国の地域医療の確保と質の向上」を目的として、自治医大の卒業生が中心となって設立された組織であり、特にへき地医療への貢献が大きく、今や 80 を超す病院や診療所などの医療機関の運営を担っている。それを可能にしているのは、やはり全国に散らばるへき地医療のネットワークと充実した研修・育成制度である。今回の話で、特に私たちが重点に置いている指定管理についての説明では、重視している原則と優先事項として①キーパーソンがいる ②黒字が見込める ③支部の合意 ④自治体が熱心の 4 点を挙げられた。非常に重要な観点と頷いた。経営改革のプロセスや職員の処遇・雇用・モチベーションなどなど検討することはたくさんあるが、今後検討していく際には指針として大変参考になった。市長の令和 8 年施政方針においても、年度中の経営方針決定が示されたところであるので、議員も一丸となって病院存続の方策を検討していかなければならない。

令和 8 年度の施政方針の中で、「新病院の建設や経営形態のあり方の検討を進める。」としており、市民病院のあり方について、真剣に議論を進めていく時期に来ている。

会派視察で、都心のビル群の中にある森タワー 7 階の公益財団法人「地域医療振興協会」を訪問した。吉新会長様と藤来理事長様から協会の目的や活動内容などご丁寧に説明していただいた。今後、市民病院の経営形態を検討するにあたって、仮に指定管理者制度を採用するとした場合、同協会も一つの選択肢になり得ると考え、お話を直接お聞きする機会を得た。

さて、私が市民病院に対して最も期待することは、「万一の際、速やかに質の高い医療を適切に受けられることができるか。」である。これが大前提で、その上で新病院の場所や経営形態などを考えていきたい。現在の市民病院は、医師の確保が大きな課題であり、それを解決することが、将来とも持続可能な質の高い医療体制を確実に確保していく上で必須である。医師確保の点に絞って考えてみると、県内には 4 つの大学医局(名大、藤田医科、愛知医科、名市大)があり、当市民病院は名大の関連病院となっており、医師派遣については、名大医局の意向が強く働いているという、現実がある。一方、同協会は自治医大の卒業生を中心に医療へき地へ良質な医療を提供する目的で派遣している。17 万都市の当市にとって、同協会が行っている医療へき地で自治医大卒の医師を中心とした派遣が適切なのか。名大医局との関係はどうなのか。患者側の立場も含め、現実的にどのように調整を図っていくのか不透明かつ不安。

医師確保の面(一番大事)だけでも、このように決して避けて通れない大きな課題が立ちほだかっている。指定管理者として同協会を選択する場合、医師確保だけでなく、あらゆる面において、メリット・デメリットを挙げて、突っ込んだ議論を真剣に進めていく必要がある。

地域医療振興協会は、全国で80を超える病院・診療所を運営しており、そのうち約60施設が指定管理方式で運営されている。昨今の厳しい医療環境の中では、同協会に限らず、日赤、済生会、大学病院、国立病院など、多くの医療機関が赤字経営に苦しんでいるのが現状である。今回、本市における指定管理者制度導入の可能性を検討するにあたり、同協会から、指定管理で運営する意義や経営の要点、考え方について詳しい説明を受ける機会となった。

しかし、私自身の考えとしては、本市への導入には相当の難しさがあると判断せざるを得ない。第一に、現在働いている医師・看護師などの身分保障や退職金の取り扱いの問題である。この段階で導入を断念する自治体もあるとのことである。既存職員は原則として再雇用することを約束し、その方針を丁寧に説明することになるが、公務員との大きな違いとして、昇給が年功ではなく能力や役職に応じて決まることが基本となる。そのため、制度が大きく変わることに対する反発やハレーションが生じる可能性が高いようだ。また、自治医大卒の若手医師を中心に運営することで人件費を抑制する手法は、一定の効果が見込まれるものの、その持続可能性については慎重な検証が必要だと感じた。

とりわけ、医師確保においては、診療科によっては苦勞しているとのことである。救急医療、小児・産科、在宅医療など、地域に不可欠な分野については、単なる収支だけでは測れない価値をどのように評価するかが重要である。24時間体制の救急医療や不採算診療科の維持といった市民サービスを、市としてどこまで責任を持って担うのか。その判断は、首長の考え方に大きく左右される。あわせて、総務省が示す繰り出し基準を踏まえつつ、自治体として一般会計からの繰り出しをどこまで許容するのか、その線引きを見極めることも、避けて通れない論点である。最終的に問われるべきは、本市としてどのような医療提供体制を目指すのか、その理念と方向性である。そのビジョンをまず明確にしたうえで、指定管理者制度がその実現に資する手段となり得るのかどうかを冷静かつ慎重に判断する必要がある。制度導入そのものが目的化してはならず、あくまで「市民の命と健康を守るために、どの手段が最適か」という視点を決して見失ってはならない。今後も、医療現場の声を丁寧に聞き取りながら、本市にふさわしい持続可能な地域医療の姿を模索し、議論を一層深めていきたい。

公益社団法人地域医療振興協会より、病院指定管理の本質と職員処遇・経営改善の両立について説明を受けた。同協会はへき地を中心とした地域保健医療の向上を理念に掲げ、全国88か所で事業を展開し、近隣ではあま市民病院の指定管理も担っている。地域医療に対する強い使命感と実績を有する人材が組織を支えている点が印象的であった。

特に注目すべきは、人事給与制度である。従来の自治体病院に見られる年功的な給与体系とは異なり、年齢や性別に関わらず、能力や成果を評価して昇給・昇格を行う仕組みを採用している。また定年を62歳とし、意欲と能力のある人材が継続して活躍できる環境を整えている。こうした柔軟な制度設計が、経営の安定と職員の士気向上の両立につながっている。

西尾市民病院においても、人口減少や医療需要の変化を見据え、持続可能な経営体制への抜本的な見直しが求められる。指定管理の活用可能性を含め、人事制度改革や経営責任の明確化を検討し、市民に安心される地域医療体制を構築していくことが重要である。

今回の行政視察では、地域医療振興協会から、指定管理による病院運営の実態と、その本質的な考え方について説明を受けた。指定管理は単なるコスト削減策ではなく、「人材確保」「経営責任の明確化」「ネットワークを活かした持続可能な運営体制の構築」を目的とした仕組みであることを、具体

的な事例を通じて理解する機会となった。

特に印象的であったのは、指定管理を成功させる前提条件として、①病院内のキーパーソンの存在、②黒字化の現実的な見通し、③医師ネットワーク内での合意、④自治体側の本気度、が不可欠であると明確に示された点である。指定管理は「任せれば解決する魔法の制度」ではなく、自治体・議会・運営法人が同じ方向を向き、継続的に関与し続ける覚悟がなければ機能しない制度であることを再認識した。

また、人材確保と職員処遇については、指定管理移行により現場の負担感が一時的に高まる可能性がある一方、法人内ネットワークによる応援体制やキャリア形成、研修機会の広がりなど、長期的には医療従事者にとっての選択肢が広がる側面も確認できた。特に、離島やへき地医療の経験が医師として、人としての成長につながるという説明は、地域医療の価値を改めて考えさせられる内容であった。

一方で、退職金や公務員身分の整理、大学医局との関係、指定管理期間終了後の継続性など、指定管理導入にあたって避けて通れない課題も多く示された。これらは制度論だけで解決できるものではなく、西尾市民病院が「どの規模で、どの機能を担い、地域医療の中でどの役割を果たすのか」という将来像を、行政と議会が主体的に描くことが前提となる。

今回の視察を通じて、指定管理は「是か非か」を短絡的に判断するものではなく、持続可能な地域医療を守るための有力な選択肢の一つとして、冷静かつ現実的に検討すべきテーマであると感じた。今後は、市民への説明責任を果たす視点を常に意識しながら、西尾市民病院にとって最善の経営形態とは何か、引き続き議会として議論を深めていきたい。

地域医療振興協会を視察し、病院指定管理の在り方について学んだ。同協会は全国で多数の医療施設を運営し、その多くを自治体からの指定管理として担っている。事業着手にあたっては、キーパーソンの存在、黒字化の見通し、自治体の強い意思と関与が重要であるとの説明があった。西尾市民病院に置き換えて考えたとき、病院規模や医師確保の現実性など、慎重に検討すべき課題もあると感じた。仮に指定管理へ移行する場合には、職員の身分や処遇の整理、退職手続き等も伴うことから、単なる経営手法の変更ではなく、組織全体に大きな影響を及ぼす決断となる。

全国的に公立病院の経営は厳しく、多くが赤字を抱え自治体財政を圧迫しているのが現状である。しかし、市民病院は救急医療や周産期・小児医療、高度医療など、採算性だけでは担えない医療を支える存在であり、地域住民の生命を守る最後の砦としての役割を果たしている。また、重症患者の受け入れや地域医療の基盤整備など、医療インフラとしての機能を担っていることから、単なる経営効率の視点のみで判断できるものではない。

今回の視察を通じて、指定管理の導入は経営改善の一手法であるが、職員処遇や地域医療体制への影響を含め、総合的に検討すべき課題であることを改めて認識した。市民病院の存続と地域医療の将来について、慎重かつ丁寧な議論が必要であると感じた視察であった。

地域医療振興協会を訪問し、病院指定管理の本質や、職員処遇と経営改善の両立についてお話を伺った。今回の視察を通じて強く感じたのは、「指定管理」という制度は単なる経費削減や運営委託の仕組みではなく、“地域医療をどう守り、どう持続させるか”という理念の共有があってこそ成り立つものだという点である。とりわけ印象的だったのは、職員の処遇改善と経営健全化を対立概念とし

て捉えていない姿勢である。医療の質を支えるのは人であり、働く職員が誇りと安心感を持てる環境づくりこそが、結果として経営の安定につながるという考え方は、非常に示唆に富むものであった。単に人件費を抑えるのではなく、役割の明確化や業務効率化、組織マネジメントの工夫によって生産性を高め、持続可能な経営へとつなげている点は大いに学ぶべきである。また、指定管理者と自治体との関係についても、「任せきり」でも「細かく縛る」でもなく、目標と責任を共有するパートナー関係の構築が重要であることを改めて認識した。信頼関係のもとで、医療の公共性と経営の自律性のバランスを取ることが、制度を機能させる鍵であると感じた。本市においても、今後の医療体制のあり方や公的病院の運営を考える上で、単年度の収支だけで判断するのではなく、中長期的な視点で「地域に必要な医療とは何か」「それを担う人材をどう守り育てるか」という本質的な議論が必要である。今回の視察は、制度のテクニク以上に、医療に向き合う姿勢や組織運営の哲学を学ぶ機会となった。地域医療を守るという共通目標のもと、経営と現場が両輪で回る仕組みづくりを、西尾市政においても丁寧に考えていきたい。

公益社団法人地域医療振興協会は、地域保健医療の確保と質の向上等住民福祉の増進を図り、地域の振興に寄与することを目的に設立された。現在、全国で27の病院、40の診療所など計86施設の運営を行っている。本市が直面する地域医療の確保と質の向上、そして持続可能な病院運営という課題を解決するためには、まずは自治体自らが熱心にこの課題に向き合う必要がある。たとえ指定管理者制度を導入したとしても、地域医療を守るという責任から自治体の手が離れるわけではない。また、課題解決の鍵はキーパーソンとなれる医師の存在が大きい。「何が何でもやってやる」という強い意志を持ったキーパーソンを育てていくことが、実質的なスタートラインであると感じた。今後の経営改革、職員の処遇、そして円滑な病院運営については、自治体、議会、指定管理者の三者の連携で進めていくべきであるが、まずはキーパーソンとなれる人材を育成し、持続可能な地域医療体制の構築を図る必要がある。

収支報告

項目	支出金額	備考
調査研究費	475,410 円	旅費 463,440 円 手土産代 11,970 円
資料作成費	円	
資料購入費	円	
事務費	円	
計	475,410 円	