

三豊総合病院組合経営形態説明会

平成 21 年 9 月 17 日（木曜日）

1. 内 容

○ 三豊総合病院組合の経営形態について

※ 配布資料一覧

- ① 地方公営企業法の全部適用の導入目的 (資料1)
- ② 三豊総合病院組合規約 (資料2)
- ③ 地方公営企業法の一部適用と全部適用の比較 (資料3)
- ④ 組織図（現状と全部適用後） (資料4)

三豊総合病院組合経営形態の検討について ～地方公営企業法の全部適用導入～

2009. 9. 17

1. はじめに

自治体病院は、地域における基幹的な公的医療機関として、地域医療の確保のため重要な役割を果たしてきたが、近年、国の医療費抑制政策を反映した診療報酬のマイナス改定や、医師・看護師の不足といった医療環境を取り巻く経営環境は大変厳しくなり急激に悪化しています。

平成 19 年度決算における損益収支では、全事業体（667 団体）の 3/4 が赤字であり、全体として 2 千億円の経常損失を生じ、累積欠損金も 2 兆円を超えるなど極めて厳しい状況になっています。

このような状況の中で、国は全国的に赤字経営で苦しむ自治体病院を持つ自治体に対して「公立病院改革ガイドライン」を示し、2008 年度中に公立病院改革プランを策定し、公・民の適切な役割分担の下で公立病院が地域において必要な医療提供体制の確保を継続的に担えるように経営改革を行うことを要請しました。

2. 三豊総合病院組合の現状と経営形態見直しの必要性

当組合の経営状況は昨年度までは順調に健全経営を続けてきましたが、今年度以降は、前述したようなことが当組合でも例外ではなく医師・看護師の不足、患者数の減少、DPC^{*1}など諸問題が生じている状況にあります。更に新棟整備事業にも多くの資金が必要になり、今後も安定した経営、地域に必要とする医療提供をするためには医業収益の増収或いは維持については最重要課題となり、急性期病院としての診療転換と地域の高齢化の進捗も加わり、これまで以上に迅速な意思決定や継続的に柔軟な運営体制ができる経営形態が必要となります。

見直すべき課題は多くありますが、その一つとして経営責任の所在を明確にすること。また、人事考課制度の創設、人事給与制度の改正など職員の意識改革を実行すること、医師確保、看護師確保は最重要と考えます。

以上の状況から、経営体制改革のため運営形態について検討を行いました。

3. 自治体病院の経営形態

検討すべき経営形態の選択肢として、(1)地方公営企業法全部適用、(2)地方独立行政法人化(非公務員化)、(3)指定管理者制度による運営などがあげられます。

全国の自治体病院の経営形態は、地方公営企業の一部適用 696 病院、全部適用が 257 病院、指定管理者による公設民営 43 病院、地方独立行政法人 8 病院、診療所化 22、民間委譲 21、統合・廃止 16 等となっています。(※全国自治体病院協議会雑誌 2007 年 6 月号)

4. 経営形態の概要

① 指定管理者制度については、公の施設について従来、地方公共団体の出資法人等のみが管理委託が可能であったものが、出資法人以外の民間業者にも委託することが可能となり、施設所有者は地方公共団体であり管理者が民間業者でもあっても公立病院とあることには変わりないという制度です。しかし、新たに病院を開設する場合や職員派遣が可能な団体への委託は別として、当院のように既に専門性の高い職員を多数雇用し、日々運営を行っている病院にこの制度をただちに適用することは難しいと考えられます。

② 地方独立行政法人（非公務員化）については、独立した法人格を有することになり、大幅な権限移譲が図られ、企業統治に関する最新の知見を取り入れた制度設計が行われていることに特徴があります。

公共の見地からその地域において、確実に実施される必要のある事業のうち、地方公共団体が直接実施する必要はないものの、民間の主体に委ねては確実な実施が確保できない恐れがあるものを効率的、効果的に行わせるため、地方公共団体が設立する法人です。そのシステムは、

- ・ 地方公共団体の長は3～5年の中期目標を定める。
- ・ その目標に対し独立行政法人が中期計画を定め実行する。
- ・ その成果を評価委員会が業績評価する。

また、中期目標、中期計画、業績評価は公表が義務づけられており、中期目標、中期計画は議会の議決を経て認可されることとなります。

特徴としては、財務、職員定数・人事、予算、契約などの面で地方公営企業法の全部適用よりも、自律的・弾力的な経営が可能となり、中期経営計画と定期的な法人業績評価等により、権限と責任の明確化に資することが期待されています。

一方で、この制度が機能するためには、地方公共団体の長による適切な中期目標の決定、病院経営に精通した評価委員会が得られることが必要な条件となります。

特に、評価委員会は、業務の実績に関する評価はもとより、必要があると認めるときは、当該独立行政法人に対し、業務運営の改善その他の勧告をする権限が与えられています。

病院の中期経営目標の設定や業務評価を行うためには、相当専門的な知識経験が必要であり、当地域で、これらの制度をその主旨に沿って運用するには、病院経営コンサルタント等の利用を検討しなければならないと考えます。

更に、法人の設立移行の手続きに相当の時間と労力が必要。職員が非公務員となる点で、職員のモチベーションや地域性の調整が必要。企業債の発行禁止。出資や長期借入金には設立団体の地方公共団体に限定されているなどの問題があります。

③ 地方公営企業法の全部適用については、同法の規定により、病院事業に対し財務規定等の一部適用のみならず、同法の規定の全部を適用するものであり、これにより事業管理者に対し、組織、職員人事、予算、契約の締結等に係わる権限が付与されます。

特徴は、財務だけでなく、人事、予算、契約の締結に係わる権限が付与され、従来の公設経営の形態を維持しつつ、一部適用と比べて自律的な経営が可能となることが期待されます。例えば医師の年俸制導入や病院職員の給与体系・水準の見直しなど全部適用で付与された権限を実際の病院経営に反映させたさせることができます。

5. 三豊総合病院の経営形態の検討

以上の考えられる経営形態がありますが、いずれの形態によっても、経営に関する権限と責任が明確に一本化して、運用されることが重要であるといわれています。

当院の経営形態は、全国の多くの自治体病院が採用している地方公営企業法の一部適用団体であり、地方公営企業法の財務規定のみを適用しています。

この一部適用の一般的な課題としては、病院長の権限が財務規定等に限定され、それ以外の予算原案、組織の改編、職員の任免、給与・勤務時間の労働条件等については首長の権限となり、公営企業としての経営責任の不明確化が大きな問題となります。公立病院改革ガイドラインにもある「経営形態の見直し」については、三豊総合病院組合議会で過去（平成16年度）に病院組合議会で勉強会を開催して、地方公営企業法の全部適用について協議を行った経緯がありましたが、当時は市町村合併問題があったため、その後の進展はありませんでした。

当院は公営企業法の一部適用でありながら長期間黒字経営を続けています。その理由の中で大きなポイントは、当院の設置形態が観音寺市・三豊市の二市により共同で運営される一部事務組合立病院ということがあげられます。

広域化によるスケールメリットを生かした効率的な運営ができていること、職員採用面においては病院組合の職員として独自で採用試験を行えること等、正副管理者である観音寺市長・三豊市長、病院組合議会及び当院保健医療福祉管理者の指揮のもと、比較的機動性や柔軟性に富んだ運営ができているという面があります。

今後の経営形態を考えると、現在採用している地方公営企業法一部適用の継続も考えられますが、医療環境の厳しい中、新棟整備事業に係る増築工事を実現し、その後の健全経営を実現していくには、組織、予算、人事・給与等に関する権限及び経営に関する責任を明確にし、より機動性や柔軟性に富んだ効率的な運営を進めていく必要がありますので、地方公営企業法の全部適用を目指したいと

考えます。

6. まとめ

厳しさを増す医療経済情勢を受け、今後病院経営はますます厳しいものになるざるを得ない。地域の医療ニーズに応え、自治体病院としての使命を全うするためには一層経営効率を追求する必要があります。

地方公営企業法の全部適用は、企業の監督（関係市長及び議会）と効率性な運営（企業長）を両立させた制度とすることができ、時代の要求に沿った経営の改革が可能であると考えます。

DPC*1

DPCとは、Diagnosis Procedure Combination の略で、従来の診療行為ごとに計算する「出来高払い」方式とは異なり、入院患者の病名や症状をもとに手術などの診療行為の有無に応じて、厚生労働省が定めた1日当たりの診断群分類点数をもとに医療費を計算する新しい定額払いの会計方式です。

全国的には、本年7月で1,283病院（48万51床）が対象病院となっており、もはや急性期を担うスタンダードな支給支払方法になっています。

当三豊総合病院でも本年4月より対象病院となりました。

