

佐世保市立総合病院の経営形態見直しに対する答申

平成26年8月

佐世保市総合病院事業懇話会

目次

1	佐世保市立総合病院を取り巻く現状	P1
2	今までの取組み	P2
3	地方公営企業法全部適用下での問題点	P2
4	総合病院の経営形態について	P3
5	独法への移行にあたり	P4
6	むすび	P4
◇	佐世保市総合病院事業懇話会・作業部会（経営形態検討）委員名簿	P5
◇	佐世保市立総合病院の経営形態に対する検討(経緯)	P6
◇	参考資料① 地方独立行政法人の仕組み	P7
◇	参考資料② 答申1 佐世保市立総合病院を取り巻く現状 関係（統計資料）	P13

平成26年8月22日

佐世保市長 朝 長 則 男 様

佐世保市総合病院事業懇話会

会 長 立 石 憲 彦

佐世保市立総合病院の経営形態見直しに対する答申

平成26年5月19日付で諮問をいただきましたみだしの件について、本懇話会で検討を行いましたので、下記のとおり答申いたします。

1 佐世保市立総合病院を取り巻く現状

日本の医療は、各地で医療崩壊が起きてきており、厳しい状況になってきています。その要因として、少子高齢化社会の到来、医療費の高騰、医師・看護師の不足と偏在が挙げられます。国は、少子高齢化が本格的に問題になり、団塊の世代が後期高齢世代に突入する2025年を見据えて、医療機能分化・効率的な医療の提供・地域包括ケアシステムの構築を進めるために、医療・介護制度を一体で改革する「医療介護総合確保推進法」を成立させました。また、医療費高騰に対しては、都道府県ごとに医療費支出の目標を設定することを求めるとともに、在宅医療の推進による入院病床の見直し・削減、特定健診・特定保健指導の推進による疾病予防と重症化の抑制、高齢者医療の見直しなどに取り組むこととしています。さらに、混合診療の解禁、医療の機能分化、7:1 看護の見直し、看護師による特定医療行為の解禁なども検討され始めています。

そのような中、佐世保市立総合病院（以下「総合病院」）の医療提供エリアにもなっている長崎県北地域においても、医師、看護師をはじめとする医療従事者の深刻な不足が表面化しています。病床を閉鎖・縮小する診療所などが増加し、そのために急性期医療が終了した患者を受け入れる病床が不足するという状況に陥っています。また、救急医療体制や周産期医療・小児医療への影響も見られるようになりました。一方で、長崎県北地域における悪性新生物（がん）、心疾患、脳血管疾患による死亡率は、国や県をかなり上回っています。

佐世保市医療圏・長崎県北地域医療圏において医療崩壊を起こさせないためには、県・市をはじめとする行政、地域の医療を支えている医療機関、医師会をはじめとする医療関係者、地域住民などが一体となって取り組まなければなりません。その中で、総合病院は地域における医療を支える中心的な役割を果たすことが重要です。もちろんこれは、総合病院だけで医療を完結させるということではなく、地域の病院・診療所・介護施設・薬局などの医療・介護関連施設やこれらの関係者の方々と連携を取り、地域完結型医療を推進していくことを意味します。そして、佐世保・長崎県北地域における地域完結型医療を構築していく中で、総合病院は、高度先進・急性期医療を担うとともに地域の医療水準を高めていく教育機関としての役割を果たすことも重要であると考えます。

2 今までの取組み

総合病院は、昭和 21 年に佐世保市立市民病院として発足して以来、機能及び規模を拡充させ、現在平成 24 年 4 月に開設した救命救急センターを始め、地域医療支援病院、地域がん診療連携拠点病院、地域周産期母子医療センター、高次脳卒中センターとして地域医療の中核的役割を担っています。

運営面では、赤字経営が続く状況を改善するために、平成 17 年度に市立総合病院のあり方検討委員会が開催され、平成 18 年 2 月に答申を受け、平成 19 年 2 月に佐世保市立総合病院の今後の運営指針が策定されました。その運営指針に基づき平成 19 年 4 月に地方公営企業法全部適用（以下「全適」）となり、病院事業管理者に一定の権限が付与された中、人事・財政等に全適前と比較して柔軟に対応できるようになりました。機構改革や人的体制の充実など全適のメリットを生かした運営に努めることで、経営を順調に改善・安定させることができ、平成 24 年 5 月全国自治体立優良病院表彰（両会長表彰）を受賞するまでに至りました。

このような背景を基に平成 25 年 3 月、新しい佐世保市立総合病院運営指針（平成 25 年度～平成 29 年度）（以下「新指針」）を策定し、5 ヶ年間の重点施策（地域保健・医療・福祉施設との連携強化、救命救急センターの安定運用、高度先進医療の提供、政策医療の機能維持、人材の確保、本院及び院外の医療従事者への教育・研修、安定した病院運営）を掲げ、「全適」のメリットを活かしながら運営を行っていくという方針のもと、運営されてきました。

3 地方公営企業法全部適用下での問題点

公立病院は、これまで地域における医療の確保のため重要な役割を果たしてきましたが、近年、多くの公立病院において経営状況の悪化や、医師不足に伴い診療体制の縮小を余儀なくされるなど、その経営環境や医療提供体制の維持が極めて厳しい状況になっており、公立病院が今後とも地域において必要な医療を安定的かつ継続的に提供していくために、抜本的な改革の実施が避けて通れない課題となっています。このようなことから国は、平成 19 年 12 月に「公立病院改革ガイドライン」を示し、民間的経営手法の導入を推進してきているところです。

総合病院は、現在このガイドライン等を基に運営指針を策定し、「全適」という経営形態で運営を行ってきましたが、近年以下のような事業運営上の問題が生じてきています。

労働集約型事業である病院の運営においては、病院機能の高度化や維持のためには、診療報酬制度などに対応した適切な医療スタッフの増員が不可欠です。総合病院においても「全適」後、そのメリットも生かしつつ、職員の大幅な増員も行われてきましたが、国から地方行革の成果が問われてきている中、市全体の行財政改革（以下「行革」）における職員定数の削減が推進されており、総合病院職員の増員は市の「行革」の方向性に逆行するものとなっています。また、職員定数については、条例改正の必要があり、予算においては市議会の議決の手続きもあることから、手続きに相当の時間を要し、機動的な人材の確保の足枷となっています。さらには、事務職員は市役所との交流人事であることから医療法や診療報酬等専門的知識に精通する職員の育成が難しく、結果的に病院運営の効率化を妨げるかたちとなっています。

4 総合病院の経営形態について

総合病院は、経営形態について新指針上当面は、「全適」での運用を掲げているところですが、前述の様々な問題を解決し、今後とも総合病院が佐世保・県北地域の医療をしっかりと支えていくためには、当懇話会としては、現在の「全適」という経営形態では限界があると結論しました。

今後の経営形態としては、独立法人化、公設民営化、完全民営化などの形態が考えられますが、本答申においては、総合病院が地域において必要な政策医療等で、民間に行かせた場合は必ずしも実施されない恐れがある事業を含め、地域において総合病院に求められている高度先進・急性期医療を、将来にわたり効率的かつ安定的に提供していく必要があることから、民営化ではなく、地方独立行政法人という経営形態が最善であると考えます。

地方独立行政法人では、公共性・透明性・自主性・目標管理を基本原則としており、理事会に事業運営の権限を与えつつも、理事長などの任命、中期目標の設定、外部評価委員会によるチェック機能など、市や市議会の関与が担保されており、地域住民の意見を総合病院の事業運営に適正に反映する仕組みを持った運営形態となっています。（参考）別紙「地方独立行政法人の仕組み」

総合病院が将来にわたり高度先進・急性期医療や地域で求められている政策医療を安定的に提供していくためには、以下の項目を実現していく必要があると考えます。

- (1) 医療改革や診療報酬改定に対応する業務を迅速、柔軟、効率的に実行していかなければなりません。
 - ・ 迅速な意思決定及び民間的経営手法の導入
 - ・ 職員定数枠からの解放による迅速、適切な人員の確保
 - ・ 単年度予算主義ではなく柔軟性のある予算執行
- (2) 厳しい病院経営が予想される中、早急に経営基盤の安定を図らなければなりません。
 - ・ 交流人事から離脱した事務系の法人プロパー職員の採用
 - ・ 職員のモチベーション向上、経営マインドの醸成、意識改革のための環境整備
 - ・ 医療材料、医療機器、薬剤などの適切な購入
- (3) 病院独自の人事給与制度を導入する必要があります。
 - ・ 資格や職責に応じた「人事評価制度」の適用
 - ・ 独自の給料表、独自の手当の導入
- (4) 地域の医療・介護体制を守り支えていく役割があります。
 - ・ 人材育成の教育機関としての役割
 - ・ 佐世保市が一定の権限を持ち、地域の医療を市と共に責任を持って担うこと

総合病院は、これらの項目を実現できる地方独立行政法人化への早期の移行が必要であると考えます。

5 地方独立行政法人への移行にあたり

地方独立行政法人への移行においても「新指針」上の重点施策については継承することを求めます。医師・看護師をはじめとする優秀な医療スタッフの確保・育成を図り、マグネットホスピタルとなるような魅力ある病院を目指すとともに、職員の意識改革を推進し、今後変化する医療制度改革に柔軟に対応できるような病院づくりを行う必要があります。

地方独立行政法人への移行にあたり、下記について留意することが重要であると考えます。

- (1) 国が行おうとしている政策に則って、地域の手本となるような運営に努めること。
 - ・ 安定した経営に努めること。
 - ・ 離島・救急・結核・周産期医療等、他では担えない政策医療については引き続きその機能を担うこと。
 - ・ 北松中央病院、宇久・黒島・高島の診療所についての将来的な構想を、住民や行政と十分協議・検討していくこと。

- (2) 地域を支えていく病院としての認識をしっかりと持ち、その役割に努めること。
 - ・ 患者の立場に立った医療に心がけること。
 - ・ 医療圏の中核病院として高度先進・急性期医療の提供に努めること。
 - ・ 地域で行える医療機能は、地域の医療機関にお願いするなど、地域内での役割分担を行い、その医療・介護・福祉機能を活用し連携すること。
 - ・ 地域の医療機関のみならず、介護・福祉施設等関係機関の意向を十分取り入れながら運営に努めること。
 - ・ 目的や今後どのような役割を果たしていくのか等の周知徹底に努めること。
 - ・ 病院の名称について、検討を行うこと。
 - ・ 地域の意見を適正に反映することのできる評価委員の人選を行うこと。

- (3) 健全な運営のために人員の安定確保と研修育成に努めること。
 - ・ 現在不足している医師、薬剤師、看護師等の安定確保に努めること。
 - ・ 地域の医療資源の不足に配慮した医療従事者の確保対策に努めること。
 - ・ 院内スタッフのレベル向上のための研修・育成に努めること。
 - ・ 地域の医療・福祉に携わるスタッフへの研修・育成に努めること。
 - ・ 病院を支えているのは職員であることを認識し、働きやすい職場づくりに努めること。

6 むすび

佐世保・県北地域の医療崩壊を招かないためには、総合病院の長期的な安定運営が大切です。

総合病院が現在抱えている諸問題を解決するには、現在の地方公営企業法全部適用から地方独立行政法人へ経営形態を早期に移行し、更なる地域医療への貢献が必要である、と答申します。

佐世保市総合病院事業懇話会委員及び作業部会委員

【佐世保市総合病院事業懇話会 委員】

長崎県立大学	看護学科教授	立石 憲彦	会長
社会福祉法人友愛会	理事	山本 主税	副会長
佐世保市医師会	顧問	福田 俊郎	委員
佐世保市歯科医師会	理事	豊屋 文人	委員
佐世保市薬剤師会	監査	蒲池 芳明	委員
長崎県看護協会県北支部	副支部長	堀池 七恵	委員
佐世保中央病院	病院長	碓 秀樹	委員
佐世保共済病院	院長	木寺 義郎	委員
長崎労災病院	病院長	福崎 誠	委員
宮地学税理士事務所	所長	宮地 学	委員
弥生の会	代表	佐藤 理恵子	委員
佐世保市保健所	所長	濱崎 直孝	委員
総合病院	病院事業管理者兼病院長	江口 勝美	委員
総合病院	副院長	石川 啓	委員
総合病院	副院長	早田 宏	委員
総合病院	副院長兼看護部長	久家 美智代	委員
総合病院	事務局長	田中 良孝	委員

【作業部会委員（経営形態検討）】

長崎県立大学	看護学科教授	立石 憲彦	【兼務】
長崎大学	理事・副学長	調 漸	
佐世保市	副市長	末竹 健志	
佐世保市医師会	顧問	福田 俊郎	【兼務】
佐世保市薬剤師会	監査	蒲池 芳明	【兼務】
宮地学税理士事務所	所長	宮地 学	【兼務】
総合病院	病院事業管理者兼病院長	江口 勝美	【兼務】

～佐世保市立総合病院の経営形態に対する検討～

第1回作業部会 5月19日(月) 20:15～20:40 場所 本館2階講堂

協議内容 作業部会設置の主旨説明 今後の日程調整

第2回作業部会 5月27日(火) 18:30～20:30 場所 当院救命救急センター2階小会議室

協議内容 総合病院のあるべき姿、佐世保・県北医療圏における役割について
問題点等の洗い出し。

第3回作業部会 6月30日(月) 18:30～20:30 場所 当院救命救急センター2階小会議室

協議内容 経営形態の見直し(独法化)に伴う、人事・給与等について
独法化に伴う人事面における鍵は、現行職員の処遇等の継承と職員採用の柔軟性、インセンティブの設置が重要。

第4回作業部会 7月4日(金) 18:30～20:30 場所 当院救命救急センター2階カンファランス室

協議内容 総合病院の長期的な方向性
運営に関する具体的な方向性と地域での役割
総合病院の長期的な方向性(地域連携、人材育成、救命救急の3本柱)を定め、この内容を基に答申を策定していく。

第5回作業部会 7月17日(木) 18:30～20:30 場所 当院救命救急センター2階小会議室

協議内容 答申案の検討(第1回～第4回の協議内容を反映)
経営形態は、地方独立行政法人を導入すべきである。

第16回佐世保市総合病院事業懇話会

7月30日(木) 18:30～19:00 場所 ホテルサンルート4階

協議事項 経営形態の検討(作業部会の中間報告)

第6回 8月6日(水) 18:30～20:30 場所 総合病院2階 講堂

協議事項 答申(案)の最終協議

第7回 8月21日(木) 18:30～19:00 場所 救命救急センター6階大会議室

協議事項 答申(案)の事業懇話会提出前の調整

第17回佐世保市総合病院事業懇話会

8月21日(木) 19:00～20:30 場所 救命救急センター6階大会議室

協議事項 答申(案)の協議・決定