

地方独立行政法人化による 経営改革

長野県行政機構審議会民間協働専門部会
(長野県庁 平成20年5月15日(木))

地方独立行政法人
岡山県精神科医療センター
理事長 中島 豊爾



地方独立行政法人 岡山県精神科医療センターの概要

建て替えを含めて

地方独立行政法人

岡山県精神科医療センターの概要

- 敷地面積 11,603.89㎡
- 診療科目 精神科、神経科
- 病床数 249床 (暫定252床)
- 体制 15:1入院基本料 6:1看護補助
精神科救急輪番中核病院
精神科救急入院料算定
医療観察法指定入院医療機関
デイケア 大規模(定員70名)

外来医療

- 一般外来
- 児童・思春期外来
- 依存症外来
- 夜間外来
- 救急外来(24時間対応)
- 訪問看護
- 精神科情報センター
- 医療観察法の指定通院医療機関

入院医療(249床)

西2入院棟	総合治療A	58床	閉鎖
西3入院棟	救急急性期	50床	閉鎖
西4入院棟	依存症	50床	閉鎖12床
中2入院棟	児童・思春期	16床	閉鎖16床・院内学級
中3入院棟	総合治療B	42床	開放
東入院棟	司法精神	33床	閉鎖

地方独立行政法人岡山県精神科医療センター 10年間の変化

年度	病床数	年間 新規 入院数	平均 在院 日数	1日 平均 外来数	年間 新患数
H9	240	479	167	153	537
H15	158	758	66	196	869
H18	200	1047	63	199	1232
H19	216	1094	69	215	1482

H19年度実績は司法精神入院棟を除く

自治体病院の使命

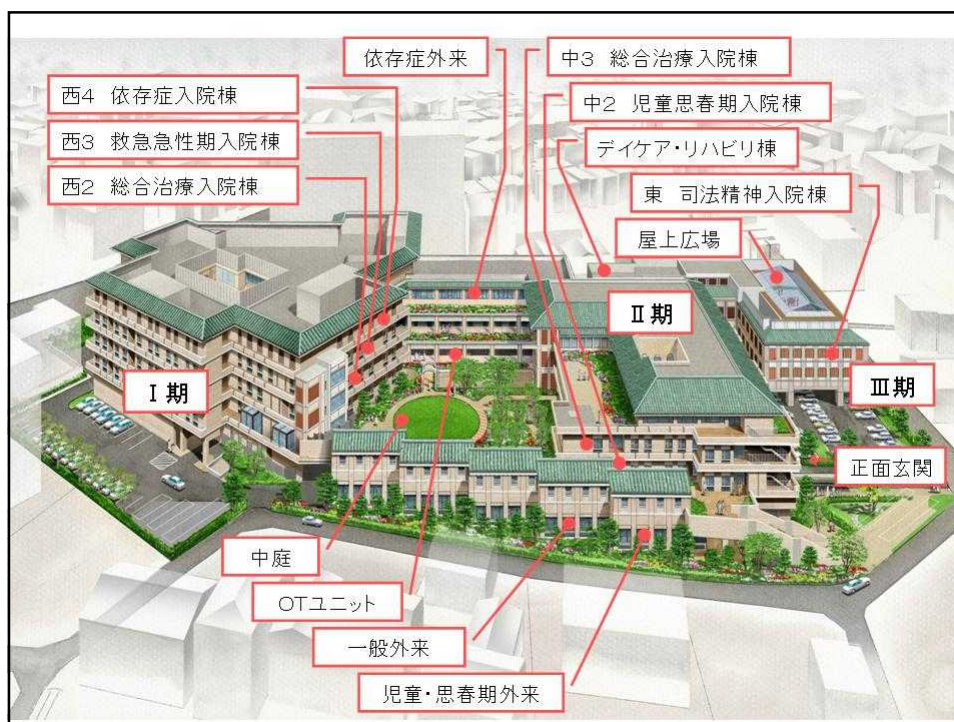
救急医療や児童・思春期精神科医療、へき地医療など、収益性等から民間が手を出さない、いわゆる不採算部門や政策的医療に取り組む

地方独立行政法人 岡山県精神科医療センターのコンセプト

- ◆人間の尊厳回復を第一に、公的中核病院の使命を全力で果たす
- ◆関係諸機関や医療機関、地域との連携を重視する
- ◆光、風、緑のあふれる開放的治療環境を提供する
- ◆街中の立地条件を活用し、親しみやすく、利用しやすい病院を目指す
- ◆教育・研修・研究施設としての機能を充実する

現在の職員数(2008.5.1現在)

センター職員 233名 ()は非常勤等 内数		外部委託 58名	
看護職員	159(15)	医療事務	8
P SW	12(5)	看護補助	19
OT	11(5)	管理栄養士	1
C P	9(4)	調理師	15
D r	19(内科1)	清掃	5
薬剤師	3	警備(司法精神)	1
栄養士	1	庁舎管理等	4
臨床検査技師	1	総合案内・電話交換	1
放射線技師	1	事務	4
事務 総務課	12(4)	精神科救急情報センター 4名	
経営管理課	4(1)	P SW	3(3)
保安	1(1)	C P	1(1)



新病院の特色(入院棟)

- 太陽の光、自然の風、そよぐ緑をどこからでも感じることができる
- 病室および関連施設をユニット構成
- PICU(隔離室ユニット)を重視した配置
- 入院棟と一体化できるライトコートや中庭の配置で多彩な治療空間の提供
- 男女混合で、必要時男女区画の可動式間仕切り
- 自然換気を重視し、窓に煉瓦ブロックを採用
- 保護室(隔離室)の多様化など実験的試み
- 個室率を大幅に高めた

弱酸性消毒水(次亜水)の導入

- 床の拭き掃除
- 風呂に5%使用
- 厨房での食材洗浄
- 保護室、感染症ゾーンの空中消毒・消臭効果
- 自動スケジュールによる間歇噴霧
- 手洗い

地方独立行政法人化による 経営改革

独立行政法人化の利点

- ◆自治体の定数管理(削減)からの解放
- ◆単年度予算主義からの脱却
- ◆決断・決定の迅速化
- ◆運営・経営責任の明確化

全国の自治体病院の経営状況について

- ◆平成17年度決算では、全国982の自治体病院の約3分の2が赤字
- ◆平成18年度決算では、全国968の自治体病院のうち721病院が赤字、経常損失は2,100億円
- ◆経営形態では、民間委託45、民間移譲21、廃院や統合16、診療所化22、PFI方式5、独立行政法人化11、計120の自治体病院が何らかの形で経営形態を変えた

民間へ委託された自治体病院

(45病院)

開設者	病院名	病床数
茨城県	茨城県立こども病院	115
神奈川県	神奈川県立衛生看護専門学校附属病院	225
福井県	福井県立すこやかシルバー病院	100
兵庫県	兵庫県立災害医療センター	30
福岡県	福岡県立精神医療センター太宰府病院	300

その他40病院

民間へ移譲された自治体病院

(21病院)

開設者	病院名	経営移譲日	移譲先
北海道	札幌北野病院	02.4.1	厚生連
東京都	都立大久保病院	04.4.1	東京都保健医療公社
東京都	多摩老人医療センター	05.4.1	東京都保健医療公社
福岡県	県立消化器医療センター朝倉病院	05.4.1	甘木朝倉医師会
福岡県	県立遠賀病院	05.4.1.	遠賀中間医師会
長崎県	県立成人病センター多良見病院	05.4.1	日本赤十字社
東京都	都立荏原病院	06.4.1	東京都保健医療公社
沖縄県	県立南部病院	06.4.1	医療法人友愛会
福島県	リハビリテーション飯坂温泉病院	07.4.1	(財)脳神経血管研究所
福岡県	県立柳川病院	07.4.1	医療・介護・教育研究財団
福岡県	県立嘉穂病院	07.4.1	済生会
岡山市	市立吉備病院	05.4.1	済生会

その他9病院

地方独立行政法人化

平成20年4月現在、6法人11病院で導入

都道府県・市町村名	病院名	開始年度	病床数	備考
宮城県	地方独立行政法人 宮城県立こども病院	H18	160	非公務員型
大阪府	地方独立行政法人大阪府立病院機構 急性期・総合医療センター	H18	768	公務員型
	呼吸器・アレルギー医療センター		640	
	精神医療センター		472	
	成人病センター		500	
	母子保健総合医療センター		363	
岡山県	地方独立行政法人 岡山県精神科医療センター	H19	249	公務員型
山形県・酒田市	地方独立行政法人 山形県・酒田市病院機構 日本海総合病院	H20	528	非公務員型
	酒田医療センター		400	
長崎県江迎町	地方独立行政法人 北松中央病院	H17	278	非公務員型
沖縄県那覇市	地方独立行政法人 那覇市立病院	H20	470	非公務員型

これからの自治体病院のあり方 その1

- ◆自治体病院を運営する首長や議会、病院関係者は認識が甘かった
- ◆地方交付税の元締めである総務省は経営改善のためのガイドラインを示し、経営指標の数値目標を設定した改革プランを今年度中に策定するよう求めている


これからの自治体病院のあり方 その2

- ◆国は一昨年からは、自治体の財政健全度指標を病院などの公営企業の「隠れ借金」も含めた「実質公債比率」に改めた。このため自治体は病院事業の支援について、今までのように「公的医療機関だから赤字分は税金で補填する」という態度は取れなくなった。
- ◆病院の経営状況を示す経常収支比率、職員給与費比率・材料費比率、病床利用率なども、全て民間医療機関と比較されることになる。

総務省 公立病院改革ガイドライン

- 総務省は平成20年度中に数値目標を設定するよう自治体に求めている
数値目標・・・病床利用率・職員給与費比率・
経常収支比率
- 3年連続病床利用率70%未満の病院を対象に、
改革プランの策定を求めている(5年間をめぐり)
病床数削減
診療所への転換
基幹病院への集約

破綻する自治体病院  人事院勧告 年功序列
定期昇給 硬直した人事・給与体制

 将来は立ち行かなくなる！

さて
どうするか???

- 限られた人件費のパイの配分
- やる気のある人への配分
- 若い人への早期立ち上げ
- 職務・職責に応じた給与

経営改善とは その1

- 激変する医療界で、10年先にも県民に信頼され評価される病院であるためには、持続可能な経営が必要であり、経営改善は避けて通れない
- 総医療費の抑制や医療制度改革の進められる中で、今年4月に設立される社会医療法人は自治体病院の競争相手となる

経営改善とは その2

- 人件費については、公務員型の硬直した給与体系から脱却して、民間並の職務・職責に応じた給与体系を構築し、目標達成のために効率的な病院経営を行うことが必要
- 地方独立行政法人化にあたって「職員の業務能力を的確に反映した人事管理を行う」

地方独立行政法人化によるメリット その1

- 今までのような経営責任は知事にあるのか、議会なのか、病院管理者なのかという議論はない。すべての責任は理事長にある。
- このため、持続可能な病院経営が必要であり、給与制度についても、県民に説明できる制度を早期に構築し、公表することが必要である。

地方独立行政法人化によるメリット その2

- 限られた人件費という原資の中で社会情勢に適應した人事管理が求められている
- 経費削減の徹底
 - ・直営でなくてもできる仕事(事務職、清掃、給食、庁舎維持管理、看護助手など)は外部委託へ
 - ・医療材料購入のチェック
 - ・単年度予算主義からの脱却
- 収入面のチェック
 - ・診療報酬請求漏れのチェック
 - ・未収金の回収

地方独立行政法人化によるメリット その3

- 幸運なことに、県立岡山病院は全国で4番目の地方独立行政法人となり、これからの精神科医療を見据えて救急、医療観察入院棟など政策的医療も取り入れ、新しい分野に挑戦し、県はもとより、中四国の中核病院として常に挑戦することが出来る。
- そのためには、岡山県の人事管理(行財政改革による定数削減措置)から離れて、独自に採算性を視野に必要な職員を必要なだけ採用し、特色ある精神科病院として経営できるメリットを手にした。

地方独立行政法人化によるメリット その4

- 病院事業の検証
(時代に対応して常に見直し)
- 患者さんの満足度の向上
- 職員の資質の向上 職員のモチベーション
活気ある職場 職員の満足度の向上
- 年功序列、護送船団方式から能力・成果主義へ (人勸体制からの解放)

評価委員会の評価について その1

- 評価委員会メンバーは5名。
財界から代表2名、公認会計士1名、
専門分野である精神科と看護分野から
2名
- 評価は、経営、精神科、看護の分野から、
目標、計画に沿って毎年経営実績を評価
する

評価委員会の評価について その2

- 経営評価では、収入と経費の費用対効果を問われ、民間の視点から年度の数値目標に対する説明責任が求められる。当然、結果によってはさらなる経営改善を求められる。
- 税金を使って、県民の理解を得られない場合は評価委員会の厳しい勧告があり、公表される。議会からも法人のあり方について「独立行政法人化してどのような効果があったか」という議論がおこる。

評価委員会の評価について その3

- これからは経営改善に向けた更なる効率化を行い、民間とは違った精神科医療の独自性を発揮することが必要。
- 最終年度の平成23年度には、評価委員会で総括され、政策医療や経営改善の評価が低い場合には、新しい仕組みの医療法人に管理を委ねることも視野に入れておく必要がある。

医業収益に占める人件費比率について

- 平成18年度の当院決算は84.7%であり、民間の平均50%と比べて圧倒的に高い。
- 民間医療法人の経営的限界は50%と言われ、そのラインを超えると放漫経営と言われる。
- 公立病院でも黒字運営している病院は、人件費比率は50%台である。
- 精神科の人件費比率は高いと言われているが、それでも県内の平均64%と比べて当院の平均給与は20%も高く、群を抜いている。

独立行政法人の給与の原則について

- 人事委員会勧告の対象外で職務給の原則、職員が発揮した能率を考慮する
- 同一または類似の職種の国及び地方公共団体の職員、民間事業の従業員の給与、業務の実績、中期計画の人件費の見積もり等を考慮(独法法第51・55条)

第51条第1項 職員の給与は、その**職務の内容と責任に応ずる**ものであり、かつ、職員が発揮した能率が考慮されるものでなければならない。

第3項 職員の給与及び退職手当の支給基準は、同一又は類似の職種の国及び地方公共団体の職員、他の特定地方独立行政法人の職員並びに民間事業の従事者の給与、当該地方独立行政法人の業務の実績並びに認可中期計画の第26条第2項第3号の人件費の見積もりその他の事情を考慮して定めなければならない。

法51条の給与原則について

- 公務員と民間従事者給与との比較のポイントをどこに置くか。少なくとも、現状の県の給与体系をそのままにして、民間給与との比較で説明がつかないものは廃止する。
- 平成18年度の医業収入に対する医業経費の比率(医業経費/医業収入)も129.4%であり、民間の84%に比べて極めて高く、県内トップの給与実態からみても、なぜ赤字の病院でこれだけ高いのか、という県民の声にどう答えるのか。

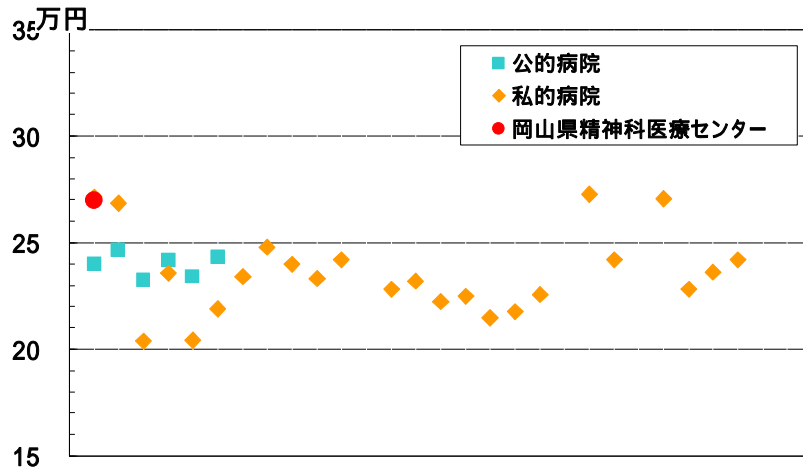
新しい人事・給与制度の考え方 その1

- 調整額の廃止と、人事給与制度は一体である。なぜ独立行政法人化しても県立病院と同じなのか、という批判に耐えられない。
- 当然、法人化に伴い、組織全体の目標と個人の目標のベクトルをあわせる必要がある。スピード感を持って新しい人事制度に早期に着手する。

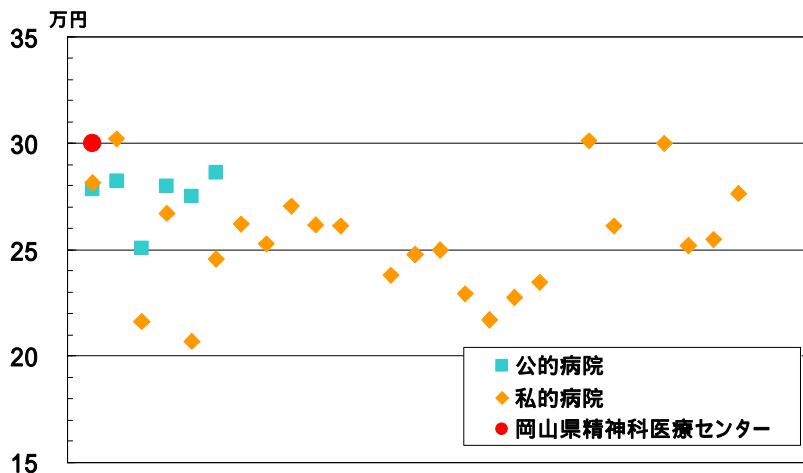
新しい人事・給与制度の考え方 その2

- 新しい人事制度とは、目標管理による人事評価制度の導入と、職務職責に応じた人事給与体系のことであり、年功序列型から脱却する。
- 具体的には、昇給のスピードや職務手当の創設を導入し、頑張った人や能力・実績に応じてそれに相応しいポストと給与を与える。
- そのための原資として現行の調整額を充てる。

岡山県内病院 給与月額実態 看護師(4大卒) 6年目

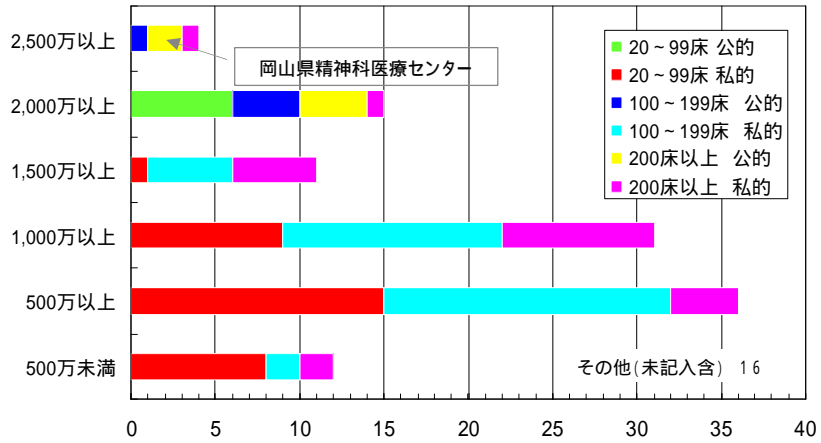


岡山県内病院 給与月額実態 看護師(4大卒) 11年目

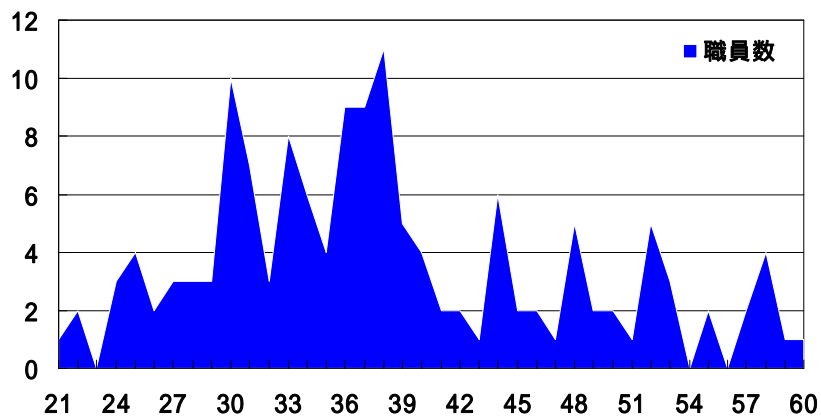


岡山県内病院 退職金支給状況 看護師(看護師長を除く) 勤続35年・定年扱い

n=123



地方独立行政法人岡山県精神科医療センター 看護職員年齢構成



モチベーションの確保のために

- 人事評価制度の活用(早期立ち上げ)
- 専門家による院内研修
- 専門分野コースの研修派遣
- 海外研修
- 各種職務に関連する資格取得に対する支援制度
- 表彰制度の活用

公的病院の使命について その1

- 救急医療や僻地医療など収益性から民間が手を出さない、いわゆる不採算部門や政策的医療に果たす役割が公的病院としてこれからも必要である。
- 但し、今春から経営が苦しい公立病院に代わり、地域医療の中核を担う組織として新しく社会医療法人制度が導入された。
- これまでのように、救急や僻地医療などの政策医療は公立病院しかできないという時代は終わった。
(例えば岡山済生会病院)

公的病院の使命について その2

- 赤字部門については、補助金の半額で民間が運営できるなら、県も民間に任すことになる。
- このように今まででは考えられないスピードで医療の現場は変化しているが、その向こうにあるのは**効率の悪い自治体病院のスクラップ**であると言っても過言ではない。

当院がめざす政策医療の分野

・今後の方向性 その1

- 長期入院患者の退院促進に向けた、さらなる**チーム医療**と**ボランティア**の導入
- 多職種による**訪問看護**チームの編成と活発化
- **デイケア**の機能分化
生活支援型(昼夜逆転患者・要生活指導患者等へのデイ・ナイトケア)と**治療型**(アルコール症・発達障害児等)への分化

当院がめざす政策医療の分野

・今後の方向性 その2

- 増加する子供の心の診療を専門に診る事業
(子供のこころの医療センター)
- 精神科救急医療センターの指定
- 精神科医療の地域偏在の解消

中期計画の経営収益見込み(5ヵ年計画)

百万円

平成 19年度	平成 20年度	平成 21年度	平成 22年度	平成 23年度	計
122	122	181	239	247	911

- ▶ 経営計画としては、平成23年度期末の5ヵ年の総利益は約9億1千万円、次期中期目標期間への繰越金は約18億2千万と見込んでいる。

独立行政法人化後の初年度の経営状況

項目	平成19年度 (決算見込)	平成18年度
経常収支比率	118.4 %	100.6 %
医業原価率	88.1 %	77.3 %
人件費比率	72.8 %	84.7 %
病床利用率	95.1 %	90.8 %
平均在院日数	69.2 日	62.9 日
患者一人当たり入院収入	18,173 円	17,485 円
患者一人当たり外来収入	5,757 円	5,411 円

司法精神入院棟は除く

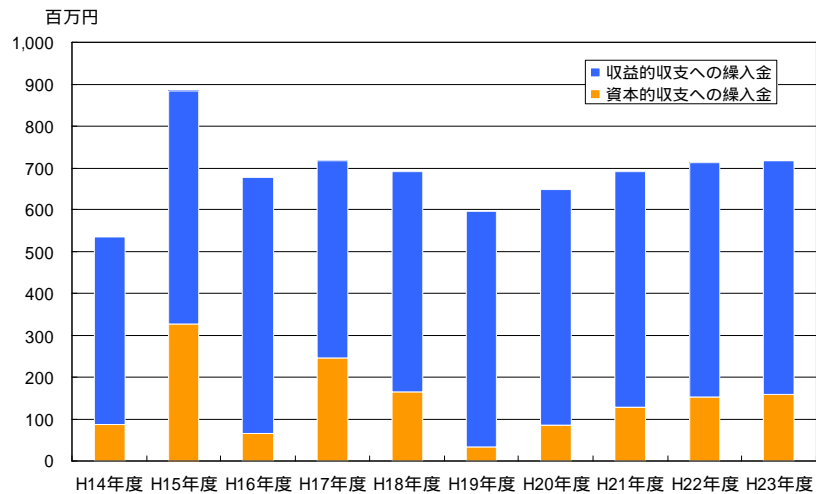
経営指標比較

指標	須坂	阿南	木曾	一般病院				駒ヶ根	こども	岡山県精神科医療センター
				医療法人	自治体	社会保険関係団体	その他の公的			
医業利益率 (%)	5.7	26.8	1.4	2.9	11.4	1.3	1.8	47.6	34.6	4.8
経常利益率 (%)	4.8	12.9	5.5	3.1	4.7	2.2	3.3	7.7	4.7	21.8
病床利用率 (%)	79.9	62.0	86.9	74.6	76.3	78.5	80.7	68.6	68.0	95.1
材料費比率 (%)	25.5	29.2	29.1	21.1	27.0	27.2	29.5	20.2	29.4	6.2
人件費比率 (%)	59.7	80.6	53.4	52.0	59.2	49.8	51.3	111.3	76.3	72.8
委託費比率 (%)	8.6	5.4	6.1	4.3	8.4	6.4	6.7	5.0	10.3	14.0
平均在院日数 (日)	17.0	41.8	21.2	29.1	20.0	17.3	17.9	125.2	20.2	69.2
患者1人1日当り入院収益(千円)	32.3	17.3	28.6	33.1	33.5	39.2	38.8	14.2	67.4	18.2
患者1人1日当り外来収益(千円)	8.2	9.8	8.4	9.6	9.8	10.7	10.7	8.6	10.4	5.8
外来/入院比(倍)	2.3	2.0	2.7	2.7	2.2	2.1	2.0	0.7	1.5	1.1

第1回民間協働専門部会資料より

岡山県精神科医療センターについては平成19年度決算見込による

県からの繰入金



独立行政法人化の利点

- ◆ 自治体の定数管理からの解放
- ◆ 単年度予算主義からの脱却
- ◆ 決断・決定の迅速化
- ◆ 運営・経営責任の明確化



ご静聴有難うございました！