

十和田市立中央病院 経営改革検討委員会

答 申 書

平成22年4月

十和田市立中央病院 経営改革検討委員会

＜はじめに＞

を

十和田市立中央病院は先進的で高度な医療を提供し、特にがん治療では上十三医療圏において使命を全うしてきた。また、小児科・産科など不採算といわれる医療や救急医療など、公立病院として十和田市民の生命・健康を守ることにより大きく貢献してきた。

その一方で、緊迫した財政にあって「適正な利益を確保」した病院経営を求められている。

十和田市立中央病院はここ数年、業績が低迷している。医師・看護師の不足により、入院事業に十分人手を割くことができなくなったためである。業績が順調であれば公営企業法 一部適用による病院運営に何らの問題も生じないが、低迷した現状では経営責任や運営責任の不明確さなどのマイナス面が際立ってきた。

十和田市も財政の厳しさから、緊縮予算を強いられており、十和田市にこれ（平成 20 年度 約 14 億円）以上、財政面で支援を求めることは厳しい。

上十三医療圏において、がん治療に対応できるのは、主に十和田市立中央病院と三沢市立三沢病院の 2 病院である。また、小児科・産科・救急医療を担う「公立病院」としての責務も負っている。万一、経営基盤がきちんと整備されずに休止・閉院となれば、近隣の医療機関へ搬送することになり、十和田市民の生命・健康を脅かすことにもつながる。

このような背景のもと、十和田市から経営改善策についての検討依頼を受けた有識者で構成する十和田市立中央病院 経営改革検討委員会は平成 22 年 2 月からその具体案の検討に入った。十和田市民が必要十分な医療サービスを受けられるようにするため、目標設定の導入、経営形態の変更、医師・看護師の確保、地域医療のあり方などを検討した。

委員会での議論と個々での検討を重ね、ここに結論を得たので報告するものである。

この提言に示された方策を達成するためには、十和田市職員、十和田市立中央病院の職員が一体となって改革に「本気」で取り組まなければ達成できないものである。十和田市および周辺地域住民のためにも関係者の真摯な取り組み

を期待する。

平成22年4月3日
十和田市立中央病院 経営改革検討委員会
委員長 長 隆



1. 十和田市立中央病院の現状と課題

- ①権限と責任が不明確であること
- ②公営企業法 一部適用によるデメリットが顕著になってきたこと
- ③経営と運営が分離しているため、運営している現場の意見が経営層に反映していないこと
- ④医師・看護師の確保が難しいため、著しい経営不振に陥っており、短期間に思い切った改革を断行しない限り財政的破綻がありうること
- ⑤病院建築・医療機器購入について、回収予算がなく、収支均衡の状態にならないこと
- ⑥人件費は、東北地方平均より高い水準にあり、公立病院改革ガイドラインの目標数値と大きく乖離していること

2. 病院改革の目指すもの

① 病院の果たすべき役割の明確化

十和田市民が求める医療のうち、公立病院だからこそできる医療を提供することが求められる。不採算であっても必要不可欠な医療は何か、市民および医療の現場から声を聴き、総合的かつ中長期的視点で判断されることが望まれる。

② 数値目標の設定

十和田市が十和田市立中央病院にいくらまで繰入金などの資金投入できるのか、年間の限度額を設定する必要がある。限られた経営資源をいかに効率よく、かつ、十和田市民の公共の利益につながるよう配分するかが重要となる。

収支目標については、平成 22 年度中の資金収支の単年度黒字化をを必達目標とする。

十和田市立中央病院の赤字は、小児科・産科・救急・精神科など不採算医療のためにマネジメントできないものと、努力しだいでマネジメン

トできるものにとり分ける必要がある。後者については、具体的な数値目標を設定し、四半期ごとにその達成度を市民に公表することで、「市民のための病院」として経営の透明化・可視化を図る。市税を投入しているため、その使われ方を公開する必要があるからである。

市民への情報開示については、ただ開示をすれば良いというものではなく、市民にとってわかりやすい資料の開示が求められる。

③ 経営形態の見直し

試行的に、公営企業法 全部適用（以下、全適）に平成 22 年度内可及的速やかに移行する。地方公営企業法第 7 条に則って事業管理者を置く。平成 22 年度中に数値目標を達成できれば、全適を継続する。数値目標を達成できなければ、事業管理者を罷免することを検討するとともに（地方公営企業法第 7 条の 2 第 7 項）、平成 23 年度中に地方独立行政法人 非公務員型（以下、独法）に移行する。

医療現場が、経営責任を全うできるよう経営企画室の権限を強化する。経営企画室に対するアドバイザーは公募する。

全適での経営を審査するため、別途評価委員会を設ける。

3. 事業管理者の選任

事業管理者は公募し、十和田市長が任命する。（公営企業法第 7 条の 2）

事業管理者の選任に当たっては、地域医療確保への熱意を持って、効率的な経営に取り組むことのできる者とし、以下の条件を付するものとする。

- ① 十和田市ひいては上十三医療圏の医療を向上させる熱意のある者
- ② 医療の現場を熟知し、経営感覚に富む者
- ③ リーダーシップに優れた者
- ④ 中長期計画に基づく予算案を早急に策定し、予算を実行できる者
- ⑤ 速やかに赤字解消を実行する財務感覚を持った者
- ⑥ 市民・職員への説明能力を有する者

⑦ 青森県・十和田市との交渉能力を有する者

4. スケジュール案

財務内容をこれ以上悪化させないため、迅速な対応が求められる。

平成 22 年 4 月 ・ 条例案の作成

・ 財政再建計画の策定

・ 青森県との調整

・ 市民・職員説明

・ 評価委員会の設置

平成 22 年 6 月 ・ 議会説明・審議

平成 22 年 7 月 ・ 議会承認後、全適へ移行

期間：平成 23 年 3 月 31 日まで

平成 22 年 10 月 ・ 目標達成について市民へ公開

平成 23 年 1 月 ・ 目標達成について市民へ公開

評価委員会において、平成 22 年度の収支目標の達成状況を毎月確認しつつ、目標達成困難が予測される場合、地方独立行政法人 非公務員型へ移行の検討を開始する。

5. その他

① 病床規模の再検討（休床を含む）

現在、1 日入院 260 床前後で推移している。7 対 1 入院基本料を維持し、医師・看護師の負担を考慮したうえで、届出している一般病棟 325 床が妥当かどうか検討する必要がある。

1 病棟休床で人員配置を整備し、7 対 1 看護を確保した後、市民ニーズやマンパワーを考慮したうえで、病床規模を再検討する。

精神科病棟については、削減予定の 35 床までとし、全適の対象外とする。精神医療は効率性になじまないためである。

② 財務諸表および病院経営に係る数値の月次公開

十和田市立中央病院に市税を投入しているため、毎月財務諸表および病院経営に係る数値を公開し、市民にも病院経営参画意欲を持っていただく。そのためにも、市民にとってわかりやすい資料の作成が必要となる。

③ 職員への配慮

病院職員にとって、経営改革は期待と不安の両側面を持っている。今後の経営改革には各職員の理解と納得が不可欠であるため、市長及び事業管理者は今回の答申に対する考え方や今後の方針について、院内で速やかに説明会を開くなどし、各職員へ直接説明したうえで全面協力を図る必要がある。

職員の経営に対する意識改革、及び今後の方向性に対する不安等へのフォローといった趣旨から、速やかな対応が求められる。

給与・手当について、病院の業績を反映し、合理的算定基準に基づき、頑張る人が報われる体系に再編される旨を伝えなければならない。

④ 退職金引当

毎年度退職金の適正額を引当計上する必要がある。会計上、将来発生する事象について予め合理的な額を引き当てることが、正確な人件費の把握に貢献するものだからである。合理的な額は下記の2点を考慮して計上する。

- 1) 数年間の平均退職金支払額の平均額を早急に積み立てる。
- 2) 期末要支給額の 30% を 15 年間で積み上げる。

なお、現在加入している退職組合から脱退することも検討する。

⑤ 契約内容の適正化

- 1) 業務委託費について、契約中であっても早急に契約を見直す。

- 委託人員の配置について、業務内容を把握したうえで直ちに適正化する。
- 2) ベッドコントロール等、病院経営の根幹にかかる業務については、委託を直ちに停止し、権限と責任を有する看護師長が当該業務を執行する。
 - 3) 医療機器の保守点検契約について、必要なものについて重点化し、病院職員で対応できるものについては適正化する。

下記事項について、検討し、検討結果を公表する。

1. 医療圏のあり方
 - ・ 十和田市立中央病院を離れた患者の受け入れ先医療機関の把握
 - ・ 患者ニーズの把握
 - ・ 近隣の医療機関との連携状況の把握
2. 十和田市立中央病院の経営戦略
 - ・ 「選択と集中」を検討するが、市民が望む医療であれば不採算部門であっても残す
 - ・ 十和田市立中央病院でなければならない医療の確立
 - ・ 休床による人員配置の見直しおよび7対1看護の維持
3. 財務会計マネジメント
 - ・ DPCマネジメント機能の活用・部門別原価計算を導入する。
 - ・ 各診療科・各部署での目標設定および達成
 - ・ 人件費の適正化 業績に連動した給与体系の確立
 - ・ 病院経営改革・改善に貢献した者へのインセンティブの付与
 - ・ 高額な契約（1千万円以上）についての精査
4. その他
 - ・ 市民に対する幹部会議議事録等の情報公開
 - ・ 経営の透明化
 - ・ 病院内での情報共有

<まとめ>

当委員会は、3回の委員会を開催し、意見交換を行い、審議を重ねてきた。その結果、当委員会としては上記答申内容が適当であるとの結論を得たので、ここに報告とする。

十和田市立中央病院は、平成22年診療報酬改定による増収に驕ることなく、

る。
委託
。
病院

また、一時的な患者数の増加に気を緩めることなく、今後も継続して経営改革・改善を行うことが求められる。

以上

あつ

た。
たの
よく、

十和田市立中央病院 経営改革検討委員会 委員名簿

< 委員長 >

長 隆 東日本税理士法人代表社員
行政刷新会議 事業仕分け 仕分け人

< 副委員長 >

栗谷 義樹 地方独立行政法人 山形県・酒田市医療機構 理事長

< 委員 > 順不同

小山田 恵 全国自治体病院協議会 名誉会長
福元 俊孝 鹿児島県立病院 事業管理者
花田 勝美 弘前大学附属病院 院長
里見 進 東北大学病院 院長
蘆野 吉和 十和田市立中央病院 院長
小久保 純一 十和田市 副市長

(
第
な
会
(
第
(
(
(
(
(
(
(
第
意
(
第
員
2
3
4
(
第
2
説
3
(
第
(
第
会
附
こ

十和田市立中央病院 経営改革検討委員会改革委員会設置要綱

(目的)

第1条 十和田市立中央病院の経営改革を図るため、経営・組織の課題に対し、中長期的な視点から提言、指導を行うことを目的として、十和田市立中央病院 経営改革検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(職務)

第2条 委員会は、次の事項について検討し、関係者に対して必要な提言及び指導を行う。

- (1) 十和田市立中央病院の経営体制の強化について
- (2) 十和田市立中央病院の経営改善・改革について
- (3) 十和田市立中央病院の役割について
- (4) 地域の医療圏内における十和田市立中央病院の位置づけとあり方について
- (5) その他十和田市立中央病院の改革に必要な事項について

(構成)

第3条 委員会は10名以内の委員をもって構成する。委員は病院改革に関し適切な助言、意見を述べるができるものとし、開設者が依頼する。

(委員長)

第4条 委員会に委員長及び副委員長を置く。委員長は、委員の互選によって決め、副委員長は、委員長が指名するものとする。

- 2 委員長は、会務を総理する。
- 3 委員長に事故あるときは、副委員長がその職務を代理する。
- 4 委員の任期は、病院改革の協議、検討が終了するまでとする。

(会議)

第5条 委員会は、委員長が召集し、委員長が議長となる。

- 2 委員長が必要と認めるときは、会議の議事に関係ある者の出席を求め、その意見又は説明を聴くことができる。
- 3 会議は、原則として公開とする。

(庶務)

第6条 委員会の庶務は、十和田市事務局において処理する。

(委任)

第7条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が委員会に諮って定める。

附則

この要綱は、平成22年1月1日から施行する。

十和田市立中央病院 経営改革検討委員会の開催状況

回数	開催日	主な協議事項等
第1回	平成22年 2月6日(土)	○ 十和田市立中央病院の概要と経営状況
第2回	平成22年 3月6日(土)	○ 十和田市立中央病院の経営の問題点と 経営改善 ○ 地域医療における十和田市立中央病院 の役割
第3回	平成22年 4月3日(土)	○ 経営改革検討委員会答申書(案)の検討
平成22年4月3日(土)		○ 経営改革委員会答申書の提出

