

県立病院改革に関する基本方針

(抜粋版)

平成22年1月

三重県

目 次

はじめに		}	省略
第1 県立病院改革の基本理念			
1 改革の目的			
2 改革を進める基本的な考え方			
第2 地方公営企業法全部適用の検証			
1 地方公営企業法全部適用の検証の経緯			
2 現状の課題を踏まえた地方公営企業法全部適用の総括			
第3 県立病院改革の基本方針	1 頁		
第4 各県立病院の改革の方向性	1 頁		
1 総合医療センター	1 頁		
2 こころの医療センター	3 頁		
3 一志病院	4 頁		
4 志摩病院	5 頁		
5 病院事業庁（県立病院経営室）	7 頁		
第5 改革の工程	8 頁		
第6 患者や地域住民への配慮		}	省略
第7 職員への説明と対応			
第8 改革の実現に向けて			
別紙1 病院事業の在り方検討委員会」からの答申（抜粋）			
別紙2 総合医療センター及び志摩病院に関する主な工程表	9 頁		
【用語解説】		}	省略
「三重県立志摩病院指定管理条件（骨子案）」			

第3 県立病院改革の基本方針

4つの県立病院は、病院の機能や規模、抱える課題、さらには立地する地域の医療環境がそれぞれ異なることから、4病院一括での地方公営企業法全部適用の枠組みをはずし、病院ごとに改革を進めることとします。

第4 各県立病院の改革の方向性

1 総合医療センター

<方向性>

○役割・機能

- ① 北勢地域の中核的な病院として、がん・脳卒中・急性心筋梗塞などの高度医療を提供するとともに、地域医療に貢献する医療機関を支援するなど総合的な診療機能を担います。
- ② 救命救急センター、地域周産期母子医療センター、地域がん診療連携拠点病院、災害拠点病院、第二種感染症指定医療機関など政策医療を提供するうえで引き続き役割・機能を果たします。
- ③ がん診療については、県がん診療連携拠点病院である三重大学医学部附属病院との連携のもとに特色を明確にし、県全体の医療水準の向上に貢献します。
- ④ 臨床研修医及びシニアレジデントの育成及び定着を図り、県や三重大学等と連携し県内の公立病院などの医師不足の緩和に貢献します。

○課題等

- ① 多くの役割・機能が期待される一方で、近年は看護師不足により稼働病床数を制限せざるを得ず、病院機能が十分に発揮できていない現状があります。
- ② 市立四日市病院との関係性において、役割・機能の違いや病院の特色が分かりにくい状況となっていることから、適切な機能分担を図り、小児・周産期医療等限りある医療資源を有効活用することが課題となっています。
- ③ 臨床研修医の確保数は県内有数の実績を残しており、全県的に医師不足が深刻な状況にある中で同病院への人材育成に係る期待は大きくなっています。
- ④ 病院の内部管理体制においては、指揮命令系統が十分に機能していないことや、一部の部門に組織力の弱さがみられることなどが課題となっています。

○対策とその効果

総合医療センターは、県民に政策医療を提供するうえで重要な役割・機能を果たしており、引き続きこの責任を果たしていく必要があります。しかし、現在の体制では多くの制約があるとともに、病院の内部管理体制に課題があるため激変する医療環境に、柔軟かつ迅速な対応が困難な状況が続いています。

このような状況を克服するためには、病院長の責任と権限をより明確にし、刻々と変化する医療環境に柔軟かつ迅速に対応していくことが必要であることから、運営形態について「一般地方独立行政法人」へ移行することとします。

「一般地方独立行政法人」に移行することによって、

- ① 病院長の責任と権限が明確になり、組織運営面において、柔軟かつ迅速な対応が可能となり、運営管理体制の課題を解決することができます。
- ② 地方公務員制度の枠組から外れ、給与体系や勤務条件を独自に設定できることから、職員の確保にあたって、柔軟な採用が可能になります。また、医師派遣等による他病院への支援についても柔軟に対応できます。
- ③ 県が定める中期目標を前提に自主的かつ自律的な運営を行うことが可能となり、予算執行においても単年度主義が緩和されることから、中長期的な観点から弾力的な運用が可能となります。
- ④ 評価委員会が設置され、毎年度及び中期目標期間終了後の実績について、客観的、専門的に評価が行われ、評価結果が公表されます。そのため、病院運営の透明性が高まり目標達成度が明確になるため、経営意識や医療サービスの向上につながり、職員の意識改革が進みます。

といった改善効果が期待できるとともに、機能を発揮することによって政策医療を確保します。

なお、政策医療の確保に必要な経費については、運営費交付金により引き続き県が財政措置を行っていきます。

今回の改革を契機に、病院長はじめ職員が十分効果を発揮できるよう自ら考え、良質な医療の提供という目標に向かって力を合わせることによって、北勢地域だけでなく、県内でも多くの分野で高い評価を受ける病院にしたいと考えています。

2 こころの医療センター

<方向性>

○役割・機能

- ① 精神科における救急・急性期医療を充実し、措置入院患者、処遇困難な患者、触法患者など民間病院では対応が困難な患者の積極的な受け入れを行います。
- ② 行政機関や社会復帰施設等との連携を深め、患者の早期社会復帰を支援する医療を推進します。
- ③ アルコール依存症患者への対応について、更に充実します。
- ④ 精神科医療での先進的治療の実践や魅力ある研修プログラムに取り組むことにより精神科医の人材育成の役割を担います。

○課題等

- ① 措置入院患者、処遇困難な患者への対応等精神科救急の取組について、これまで十分に対応できていない状況もあったことから、行政機関との連携を強めていくことが課題となっています。
- ② 全県的な課題となっている社会的入院の解消について、行政機関や社会復帰施設等との連携を深め、患者の早期社会復帰を支援する医療を県内に普及させていくことが課題となっています。
- ③ 組織運営面で各部門の協働体制ができていないなどが課題となっています。

○対策とその効果

こころの医療センターは、「精神保健及び精神障害者福祉に関する法律」で県に設置が義務付けられている精神科病院であることから、県の医療行政との整合性を図り、精神科急性期医療の拠点病院として充実させる必要があります。

このことから、県の精神保健福祉行政との連携を重視し、病院長を事業管理者とすることを前提に、運営形態として、「地方公営企業法の全部適用」を継続することとします。

地方公営企業法の全部適用を継続することで、変動期にある精神科医療の領域にあって、県の政策医療を確保していきます。

なお、政策医療の取組を進めるため、精神科病院の運営経験者等も含めた外部評価委員会を設置して、取組目標の設定や成果について専門的な見地からの評価を行い、今後とも病院の運営管理体制について、継続的な改善に努めます。また、病院経営に精通した人材の育成など事務部門の専門性の向上について検討を行います。

3 一志病院

<方向性>

○役割・機能

- ① 地域の医療環境とニーズを勘案すると、保健・医療・福祉の各領域にまたがる総合的な高齢者ケアを確保します。
- ② 津市白山及び美杉地域における病院としての機能を引き続き確保するとともに、一次救急医療体制を維持します。

○課題等

- ① 診療圏は津市白山及び美杉地域に限定され、広域性があるとは認められないことから県立病院としての位置づけが不明確になっています。
- ② 高齢者ケアの充実など福祉領域への取組を進めるためには、現在の県立病院の枠組みの中では制約があります。
- ③ 保健・医療・福祉の各領域にまたがる総合的な高齢者ケアの充実を図るためには、病床規模の適正化や施設の有効活用などを検討する必要があります。

○対策とその効果

診療圏に広域性が認められず、県立病院の枠組では総合的な高齢者ケアの充実など福祉領域への取組を進めることに制約があります。

そのため、「県立」病院としては廃止し、「ニーズに応えられる事業者」へ移譲することで、民間ノウハウを活用し、保健・医療・福祉の領域にまたがる総合的な高齢者ケアへの転換を図ります。引き続き病院としての機能を維持し、地域の医療を確保していきます。

なお、移譲にあたっては、今後とも当該地域の医療を確保するための支援等について検討していきます。

4 志摩病院

<方向性>

○役割・機能

- ① 地域の医療環境と地理的条件等を勘案すると、志摩地域唯一の中核病院として二次救急医療や災害医療で中心的な役割を担います。また、県と協力してへき地医療を支援する役割も担います。
- ② 特に、医師確保が困難な状況となっている内科、産科及び小児科等について、引き続き医師の確保に努め、医療提供体制を維持するとともに、志摩地域の中核病院としての役割を担って行きます。
- ③ 一般診療と精神科診療の円滑な連携を図り、精神科身体合併症患者への対応を充実します。

○課題等

- ① 医師不足から、現状では志摩地域の中核病院として求められる役割・機能を担うことが困難な状況です。そのため、柔軟な勤務体制や独自の給与体系の構築等によって、医師確保に向けて取り組みを進める必要があります。
- ② 医師不足等により、近年、大幅な収支悪化を招いているため、経営改善を図る必要があります。
- ③ 志摩地域の限られた医療資源を有効に活用するため、今後、他の公立病院との連携を進める必要があります。
- ④ 患者の動向を見極めつつ、他病院等との連携体制を構築する中で、適正な病床規模について検討する必要があります。
- ⑤ 運営管理面で指揮命令系統が十分に機能していない実態がみられるとともに、一部の部門における組織・人事体制の問題点や医事・経営部門の弱さが課題となっています。

○対策とその効果

従来から果たしてきた救急医療等地域の中核病院としての役割を、今後とも果たしていく必要があります。しかし、現在の状況は、「病院事業の在り方検討委員会」で検討が行われた時期よりも、病院機能の維持が危惧されるほど医師不足が厳しい状況になっています。

このことから、医師確保については、三重大学の一層の協力を前提に、新たな医師確保対策を早急に講じることが必要です。

このため、引き続き県立病院として維持しつつ、医師確保と運営体制の改善を図るためには、運営形態について「指定管理者制度」を導入します。

「指定管理者制度」を導入することによって、

- ① 指定管理者を受けた事業者とともに医師確保を図ることにより、引き続き県立病院として志摩地域の地域医療を守り、救急医療、災害医療などを担うことがで

きます。また、へき地医療支援等の充実を図ることができます。

- ② 民間の柔軟かつ効率的な運営ノウハウの活用により、抜本的な経営改善を図ることができます。
- ③ 事業者へ病院運営を委ねることで、組織運営において、柔軟かつ迅速な対応が可能となるため、運営管理体制の課題を解決することができます。

といった効果が期待できるとともに、他病院等との連携により、地域の医療提供体制を維持することができます。

また、県として三重大学等に引き続き協力を求めつつ、病院運営のノウハウを持つ事業者へ病院運営を委ねることに加えて、全県的に進めている医師確保対策と相まって、県南部のへき地医療提供体制の確保をめざすことができると考えています。

5 病院事業庁（県立病院経営室）

<方向性>

○現状の評価と課題

① 病院経営の経験者や医療職の職員が少ないなど、各病院から要請がある経営支援については、必ずしも対応できていません。

また、本庁組織が資金管理や議会等に一括して対応していることから、各病院が様々な判断や責任を本庁組織に依存し、自立性や主体性を欠いていることが課題となっています。

② 効率的な病院経営には、病院長のリーダーシップの発揮と柔軟かつ迅速に対応できる組織体制が必要です。

しかし、現在の運営管理体制では、県組織としての制約や県立病院間の調整に時間を要するなど、刻々と変化する地域の医療ニーズに即応できないことが課題となっています。

○方向性と主な対策

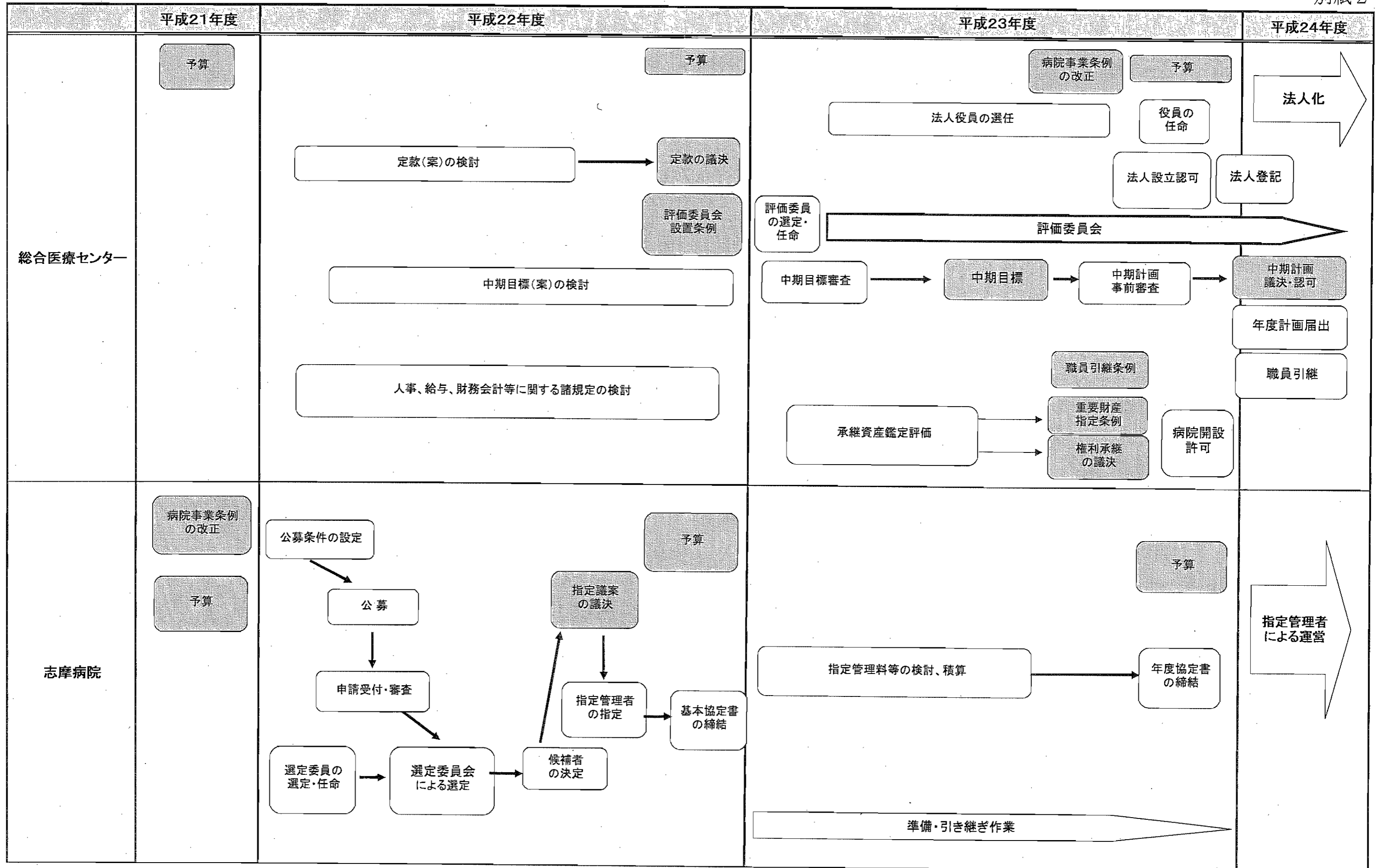
病院長が名実ともに経営責任者として、柔軟に運営方針を決定し、実行できるようにするため、4つの病院をそれぞれの組織（法人）として分離させるとともに、病院事業庁（県立病院経営室）を廃止します。

第5 改革の工程

県立病院改革は、「病院の姿」可能性詳細調査の結果を受けて、それぞれの病院ごとに次のとおり改革を進めます。

- (1) 総合医療センターについては、平成22年度から23年度に地方独立行政法人化に向けた準備作業を進め、平成24年4月を目途に地方独立行政法人へ移行します。
なお、地方独立行政法人化に関する主な工程表は、別紙2のとおりです。
- (2) 志摩病院については、平成22年度から23年度に指定管理者制度の導入に向けた準備作業を進め、平成24年4月を目途に指定管理者制度へ移行します。
なお、指定管理者制度導入に関する主な工程表は、別紙2のとおりです。
- (3) 一志病院については、基本的な改革の方向性は変更しませんが、直ちに民間移譲の手続きを進めることは困難であることから、当面は、保健や福祉領域との連携に関する考え方、医療従事者確保の見込み、安定して病院を運営するための収支の見通しなどについて、引き続き検討を行ってまいります。
- (4) こころの医療センターと病院事業庁（県立病院経営室）については、一志病院の運営形態の移行が明確になった時点で、改革の手続きを進めてまいります。

■総合医療センター及び志摩病院に関する主な工程表



※網掛け部分は、県議会の議決事項

一般地方独立行政法人化のメリット・デメリット

区分	現在の運営体制 (4病院一括の地方公営企業法全部適用)		一般地方独立行政法人 (非公務員型)		
	財務・組織・職員の身分取扱 規定のすべてを適用し、事業管 理者を置き運営する制度	課 題	地方公共団体が設立した法 人格を有する組織が、公共 サービスを提供する制度	メリッ ト	デメリッ ト
①設置者	県		県		
②運営責任者	病院事業管理者	<ul style="list-style-type: none"> ・本庁組織は、経営ノウハウの蓄積がないため、病院の経営支援に十分対応できていません。 ・病院は、病院長に人事権がなく、予算面などでも主体的にコントロールできる仕組みになっていません。 	理事長	現在の運営よりも責任と権限の明確化を図ることができ、主体的な病院運営が可能となります。	
③職員の身分	地方公務員		非公務員(民間法人等と同じ)		
④人材確保	事業管理者に任命権あり。	<ul style="list-style-type: none"> ・知事部局と共通する職種については、知事部局との人事交流による制約があります。 ・事務職員について、専門職としての人材育成・確保が難しい。 	法人による採用	<ul style="list-style-type: none"> ・定数の制約がなく、中期計画の人員費の範囲内で弾力的な対応が可能となります。 ・特に事務職員は法人の職員として独自に採用することで、専門性の向上と病院への帰属意識の向上が期待できます。 	知事部局等との人事交流でなくなるため、人事の硬直化を招く可能性があります。
⑤職員の給与等、勤務条件	<ul style="list-style-type: none"> ○職務内容と職責に応ずる。 ○国及び地方公共団体職員並びに民間事業の従業者の給与、経営状況、その他の事情を考慮して独自の給与表が設定可能。 	<ul style="list-style-type: none"> ・知事部局の職員との均衡を図る必要があることから、独自の給与体系の導入は難しい。 	法人独自の規定	<ul style="list-style-type: none"> ・独自に給与体系の構築が可能となります。 ・職務の内容・責任や職員が達成した実績を考慮した給与体系等が考えられます。 	
⑥形態変更時の職員の処遇	現状維持		制度上は、法人に移行する。	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス: 法人の就業規則による ・労働三権の全面適用 ・地方公務員共済組合法の適用 ・地方公務員災害補償法の適用 	地方公務員でなくなるため、十分な説明・理解が必要です。

区分	現在の運営体制 (4病院一括の地方公営企業法全部適用)		一般地方独立行政法人 (非公務員型)	
	財務・組織・職員の身分取扱 規定のすべてを適用し、事業管 理者を置き運営する制度	課 題	地方公共団体が設立した法 人格を有する組織が、公共 サービスを提供する制度	メリット デメリット
⑦目標管理	○制度上なし ○中期経営計画等を議会へ公 表		○知事が中期目標を設定(議 会の議決が必要)。 ○法人は中期目標を達成する ための中期計画(議会の議決 が必要)を作成するとともに年 度計画を届け出る。 ○業務実績については評価委 員会の評価を受ける	知事が議会の議決を得て中期目標 を定め、法人が中期目標の枠組のな かで自律的な運営を行うことが可能 となります。(事業運営における自律 性の確保が図れます)
⑧評価委員会	○制度なし ○地方自治法に基づく監査		条例により評価委員会を設置	評価委員会が客観的・専門的に評 価し、公表されることでサービスの向 上と効率的な運営を促進する仕組み が担保されます。
⑨政策医療に係 る県の関与	繰出金		運営費交付金	高度医療などの経費は、行政的経費及び不採算経費として、県からの運 営交付金として措置(事業の公共性が担保)されます。
⑩予算執行	○地方自治法の財務規定を適 用。(予算単年度主義など) ○事業管理者が予算原案を作 成し、知事が調整して議会に提 出。	・中期的な視点による柔軟な対応が 難しい。	中期計画期間内において、弾 力的な執行が可能	・単年度主義に縛られず、予算を執 行することが可能です。 ・複数年契約など多様な契約手法の 活用が可能です。
⑪形態変更時の 財政負担	現状維持		○企業債の未償還残高及び利 子に相当する債務は、県に対 して法人が負担する。 ○法人独自のシステム構築等 の費用が必要。	・管理部門の肥大化が懸念されま す。 ・給与、財務システム開発など準備費 用が必要です。 ・移行時の財務上のコスト(退職給与 引当金、基本財産への出資)が発生 します。
⑫形態変更時の 医療の継続性	現状維持		医療スタッフの引継ぎにより、 現状維持	地方公務員でなくなるため、職員の 理解が得られない恐れがあります。

区分	一般地方独立行政法人化による具体的な効果等
①設置者	<ul style="list-style-type: none"> ● 地方独立行政法人は、県が100%出資する県立病院であるため、県の関与は引き続き行われます。
②運営責任者	<ul style="list-style-type: none"> ● 地方独立行政法人の理事長は法人を代表し、その業務を総理することになっているため、役職員の任命等人事権、予算の決定など法人運営に関する幅広い権限が委ねられています。 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <ul style="list-style-type: none"> ・地方独立行政法人法第13条第1項 理事長は、地方独立行政法人を代表し、その業務を総理する。 ・地方独立行政法人法第20条 地方独立行政法人の職員は、理事長が任命する。 </div> <ul style="list-style-type: none"> ● 診療報酬の改訂や医療制度改正など、刻々と変化する医療環境に対して、理事長の判断により、必要な人員配置や予算措置などの柔軟かつ迅速な対応が可能となり、病院経営が効率化されます。(診療報酬制度は、2年に1度改正され、年度末に改正されることが通例となっていますが、医療スタッフの配置等が必要となる場合、現在の運営では、年度当初から直ちに対応することは困難です。)
③職員の身分	
④人材確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事管理の意思決定が法人内で完結するため、職員の採用や配置を独自に行うことが可能となります。 ● 病院経営のスペシャリストの採用や育成が可能となり、運営責任者を補佐すべき事務部門の機能が向上します。 ● 地方公務員法の適用除外となることよって、医療スタッフの柔軟な雇用や派遣がしやすくなります。 ● 地方独立行政法人が就労規則を定めることとなるため、短時間雇用など柔軟な勤務形態を独自に整備することが可能となり、幅広い人材の確保につながります。
⑤職員の給与等、勤務条件	<ul style="list-style-type: none"> ● 知事部局等との人事交流の枠組から外れるため、独自に給与体系の構築や、勤務条件の設定が可能となります。 <p>※地方公営企業法(第39条)で、企業職員は人事委員会勧告の対象外とされていますが、企業職員の給与についても、地方公務員法の規定と同様に、「民間事業の従事者の給与」等を考慮して定める必要があるとされており、実質的には人事委員会勧告に準拠した給与制度となっています。</p> <p>※地方公営企業法では併せて「経営の状況」などの事情を考慮することも求めており、知事部局と異なる独自の給与体系を構築することを要請しているものと考えられますが、知事部局との人事交流を前提にしている中では、独自の給与体系を構築することは困難な状況です。</p>
⑥形態変更時の職員の処遇	

区分	一般地方独立行政法人化による具体的な効果等
⑦目標管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 診療報酬の改訂や医療制度改正など、刻々と変化する医療環境に対して、必要な人員配置や予算措置などの柔軟な対応が可能となり、知事が定める中期目標の達成に向けて主体的な病院運営が可能となります。 <p>※知事が地方独立行政法人の中期目標を定めたり、中期計画を認可する際には、事前に県議会の議決が必要となります。</p>
⑧評価委員会	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価委員会は、地方独立行政法人の業務実績について、年度終了時及び中期目標終了時に評価を行い、その結果を公表することとされています。また、必要に応じて業務運営の改善等勧告を行うことができ、次年度以降の業務運営に反映されることとなります。 ● 知事は、県議会に業務実績及び評価結果の報告を行います。 ● 知事が地方独立行政法人の中期目標を定めたり、中期計画を認可する際には、評価委員会に意見を求める必要があります。
⑨政策医療に係る県の関与	
⑩予算執行	<ul style="list-style-type: none"> ● 予算について、中期計画の期間内において年度間での柔軟な執行が可能となるため、診療報酬制度の改定など医療環境の変化に迅速に対応しやすくなります。 ● 利益が生じた場合、繰越損失をうめた後、さらに残余があれば、積立金として整理し、翌年度以降に投資等が可能となります。(余剰金の用途については、中期計画に定める必要があります)
⑪形態変更時の財政負担	<ul style="list-style-type: none"> ● 地方独立行政法人化に要する事務コストが必要となります。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 支援業務委託・・・監査法人等による支援を受け、専門的な知識が必要な会計制度、新しい人事・給与制度を構築する。 ・ 固定資産評価・・・地方独立行政法人に承継する財産は、原則、時価を基準として評価した額となります。 ・ 電算システムの構築・・・地方独立行政法人の諸制度(人事・給与・財務)に対応する新たなシステムの整備が必要となります。 ・ 評価委員会の設置・・・法人設立あたって知事が地方独立行政法人の中期目標を定める際には、評価委員会に意見を求める必要があります。
⑫形態変更時の医療の継続性	<ul style="list-style-type: none"> ● 移行型地方独立行政法人は、法人設立の際に、現に法人の業務を行うもののうち、条例で定める職員は、別に辞令が発せられない限り、法人の職員として、引き継がれます。