

平成18年2月27日

府中市長 伊藤 吉和 様

府中市健康地域づくり審議会
会 長 寺岡 暉
市立病院経営審査分科会
会 長 檜崎 靖人

府中市長より諮問のあった「市立病院、特に府中北市民病院の健全化へむけての方策」については、短期課題を範囲として慎重に審議した結果、次のとおり答申する。

記

本答申は、市立病院、特に府中北市民病院の健全化へむけての方策について、当面急がれる短期的課題について集中的に協議を行った結果をまとめた中間的答申である。

諮問に対する最終答申は、今後引き続き本審議会及び経営審査分科会での議論に附される「病院経営健全化計画」(案)について、十分なる協議・審査を経て行うこととする。

1. 府中北市民病院の現状について

当院の財政を、昨年の特別損失問題発生以降、明らかになったデータなどを加味して検討すると、医療本来に限定した収支差額は、年間約2億8千万円程度の費用超過状態にある。この現実を改めて直視し共通認識とすることは、今後の経営健全化策を考える上で出発点となるものである。

提出資料によれば、平成16年度決算では経常収支は2千3百万円余の赤字としているが、問題の特別損失分をこれに按分すると、決算状況は収益額16億3千1百万円余に対し費用額は19億2千万円余となり、不足額は2億8千9百万円余である。従って、一般会計から1億8千2百万円余を繰入れてもなお、経常収支は1億6百万円余の赤字となる。平成15年度以前についても同様の状況にあったと考えられる。

一方、医療圏の状況としては、当院の地域別利用患者数は府中市上下町、三次市甲奴町及び神石高原町の3町の地域で、約84%を占めている。これらの地域は、大きな医療圏人口を有しているとは言いがたく、過疎化・高齢化する当地域の人口動態を考えるならば、楽観的な需要予測を持つことはできない。

また、転機にある医療制度等の改革動向は、医療給付費増大の抑制を目指しており、逼迫する病院経営にとっては、非常に厳しい状況下にあると言わざるを得ない。

2. 府中北市民病院の位置付けについて

当院は、当該医療圏内の他の診療所・医院がわずか4施設を数えるに留まっているなかで、診療科構成などを考慮するまでもなく、ほとんど唯一といえる地域の中核的医療機関である。加えて、国保診療病院・自治体病院としては、過疎地域住民の医療を保障するという重要な役割と位置付けられており、このことは今後も病院経営の基本に据えられなければならない。

また、当院のスタッフが一丸となって、今日までたゆまない努力を注ぎ、地域住民の医療を保障し、安心を支えてきたことは、高く評価されるべきものであり、今後の信頼回復の礎になるであろう。

もちろん、このような位置付けによって放漫な経営が許されるはずもないが、地域住民の福祉向上を使命としている地方自治体にあっては、如何に不採算の状況にあらうと、当院のような位置付けの病院を放棄するようなことは許されないであろう。市は、市民病院を貴重な地域社会資源として健全経営を目指して不断の取り組みを続けるべきである。

また、病院側は高度の公益性があるからといって、それに安住するようなことは許されるべきではない。過度の赤字体質や甘えは許容されてはならず、民間病院等との厳しい比較にも耐え得る、健全な経営基盤を早期に構築できないならば、いずれ淘汰されることを覚悟すべきである。なぜならば、それほどに地方自治体の財政状況は困難になりつつあると思料するからである。

したがって、当院の位置付けを結論的に述べるならば、その存続について市が放棄するようなことは許されないとしても、病院は、市財政に過度の負担をかけるようなことはあり得ないことと認識し、自立的な経営を目指すべきである。

3. 経営健全化計画の方向性について

計画以前の対応として、病院は足下に採り得るあらゆる節減策を遅滞なく講じなければならない。ここにその具体的項目を列挙することはしないが、病院関係者は一人残らず各々の担当する部署において、考えられ得る限りの経費節減に自

主的に取り組み、たとえわずかでも費用の抑制を果たさなければならない。

その上で、今後の健全化計画の策定にあたっては、病院財政に関する各種データの詳細な分析を行い、費用毎における目標値を設定すべきであり、その作業に速やかに取り組む必要がある。

その際、赤字縮減を急ぐあまり、診療科目の減少などの縮小均衡策に期待することは、医療圏住民の不安を募らせるばかりでなく、ややもすれば病院機能の衰退を招く恐れもなしとしない。つまり、病院経営の特殊性に照らせば、安易な縮小均衡策が赤字構造の根本的改善につながるとは考えにくい面があり、慎重なうえにも慎重な健全化方策の方向付けがなされなければならない。

また、経営改善のための具体的課題の設定にあたっては、病院の抱える財政的課題及び経営体制の整備に関して、余すことなくその問題点の全てを明らかにする姿勢が必要である。病院経営において、その実態を長年覆い隠してきた甘えの構造をわずかでも残すならば、健全化は果たせないものと言わざるを得ない。全ての禍根を払拭する覚悟をもって計画策定に臨むべきである。

財政的な課題としては、収益の確保に関するものとして、①患者の確保と患者サービスの充実、②病床利用率・回転率の向上、③医療制度改正に伴う対応策などが考えられるものであり、更に医業費用の適正化については、①人件費の適正化、②薬品等材料費の節減・効率化、③光熱水費及び委託料の節減などが設定課題となろう。

また、経営体制の整備に関しては、各種院内会議・委員会の再整備と組織の簡素化、仕事の結果の点検体制及び企画体制を確立することが重要な課題である。また、資産と物品管理体制の再整備もおろそかにできないものである。

更に、病院の事務処理体制の強化を図るとともに、行政によるチェック体制を強化することも重要な課題である。併せて、情報の公開や関係者との情報の共有化による病院経営体制の効率化と活発化を図ることも、設定課題にすべきと考えられるので附記する。

実際の計画策定作業にあたっては、院内各部門における詳細なデータの比較や医療圏の動向調査はもちろんのこと、全国的な病院経営状況の把握と分析を行う必要がある、その専門性から見て、上記の院内経営管理体制の確立が前提となるが、なお必要な場合において外部の経営コンサルタントなどの第三者機関に意見を求めることも考えられる。

また、平成18年10月から実施を計画している医薬分業による薬の院外処方については、管理体制の簡素化・適正化につながることが期待できるとともに、患者への服薬指導の充実及び待ち時間短縮などのサービス向上に寄与するものと考えられるので、健全化計画の策定を待つことなく、その実施へむけて行動する

ことが適当であると思料する。

また、概ね5ヵ年を期間とする健全化計画においては、当院の現在の位置付けについては前述したとおりであるが、更に保健、医療、福祉の状況の変化や住民ニーズをよりの確に把握し、将来の病院のあり方として抜本的な方策を見出すことも追求しなければならない。その際、当院が現在まで歩んできたフルセット主義から脱却し、適正規模によって地域連携の中でふさわしい役割を担うというあり方を模索することが必要である。これらの課題も本審議会及び経営審査分科会の重要な任務であることを再確認するものである。

4. 市としての当面の対応について

府中北市民病院の経営健全化に向けての取り組みは、これから始まるものであり、その対策が奏功するまでの間は、たとえ不本意であろうと暫定的な対応策を講じるより他ない。

病院は足下の経費節減策に全力を尽くすとしても、当面の間、少なくとも平成17年度予算及び平成18年度予算において、必要とされる財政支援は避けられないものと思料する。特に病院のキャッシュフローが減少している現状にあっては、平成17年度の決算において大きな赤字を生じさせるようなことは、病院の存続に関わる問題に発展する恐れがある。

市におかれては、財政危急の折り、非常に困難なことと推察するが、今、必要な支援をためらうべきではない。

しかし、市から病院に繰り入れられる財源については、もとより財政規律を失ってはならず、病院経営にいささかの緩みも生じさせない範囲で実行されなければならない。その意味では、従来から繰り入れられていた救急医療等に関する不採算部門の支援は必要なものとしても、これを越えた赤字補填的性格をもつ支援は、一定の上限設定のもとに最小限に止めるべきである。

上限設定の考え方としては、病院財政を圧迫している主要因である病院増改築に係る企業債利息の負担分と、その減価償却費の不足分、そして避けられないものとして退職手当の不足分の範囲内に止めるべきであると考えられるものである。

まことにせん越なことではあるが、平成17年度3月補正予算、及び平成18年度当初予算の関連部分を拝見するとき、現段階における必要最小限の支援策ではないかと思料している。この両予算が市民の理解を得られることを、利用者の立場から祈念するものである。