

地方独立行政法人移行後の福岡市民病院の検証

I 検証の方法について

市立病院の経営形態については、平成20年6月の福岡市病院事業運営審議会（以下「病院審」という。）答申において、地方独立行政法人を選択することが適当とされたことから、地方独立行政法人 福岡市立病院機構（以下「病院機構」という。）による運営となったもの。

1 市立病院の経営形態として地方独立行政法人が選択された理由

2 地方独立行政法人移行後の検証

【地方独立行政法人制度の評価項目】

(1) 改善施策の実現性
（当時の経営形態である）「地方公営企業法（一部適用）」では、継続的な医療の提供や効率的な病院経営に関して以下の課題があるが、地方独立行政法人制度では、その解決の実現性が高い。

・地方公営企業法（一部適用）における課題

項 目		内 容
① 継続的な医療提供	人事制度	市の職員として定数が管理されており、増員を行うことは極めて困難
	給与制度	病院の経営成績や個人の専門性に応じた評価を反映する仕組みがないため職員のモチベーション向上につながる制度となっていない
	予算制度	予算の要求から確定までに半年以上を要し状況の変化に応じた機動的な対応が困難
	責任体制	病院長には一部の財務を除き、人事・組織及び予算の弾力的な運用にかかる権限が付与されていない
② 効率的な病院経営	事務職員の育成	福岡市の人事異動により数年間のうちに入れ替わるため、情報収集力や経営企画力が蓄積されない
	契約手法の多様化	地方自治法等による制約により、医療機器及び材料の調達について、多様な契約手法や価格交渉を行うことが難しい
	意思決定のスピード	予算や人事などの関係部署との調整が必要であり迅速な意思決定が行えない

(2) 経常収支の黒字化が達成可能
地方独立行政法人を選択することで、医師等の増員や契約手法の見直し等が可能になるため、医療機能の強化等による収益性の向上、経費縮減により、経常収支の黒字化は達成可能であり、採算性を確保することができると考えられる。

(3) 地方独立行政法人となっても、市が担うべき医療を確実に実行させることが制度上担保されている。

今後、市が担うべき医療を安定的・継続的かつ効率的に提供していく経営形態として、地方独立行政法人を選択することが適当とされた。

○市立病院の経営形態として地方独立行政法人が選択された理由（評価項目）について、移行後の病院機構で、それが実現されているかの検証を行う。
○地方独立行政法人については、地方独立行政法人法において、業務等の評価を行うことが義務づけられており、今回の検証に当たっては、同評価を活用して行う。

【地方独立行政法人法による評価】
地方独立行政法人法第30条において「設立団体の長は（中略）中期目標の期間の終了時まで、当該地方独立行政法人の業務の継続又は組織の存続の必要性、その他その業務及び組織の全般にわたる検討を行い、その結果に基づき、業務の廃止若しくは移管、又は組織の廃止その他の所要の措置を講じるものとする」とされている。

3 検証項目

市立病院の経営形態として地方独立行政法人が選択された、以下の評価項目について検証。

項目（病院審答申）	検証内容
(1) 改善施策の実現性 ① 継続的な医療提供 ・人事制度 ・給与制度 ・予算制度 ・責任体制 ② 効率的な病院経営 ・事務局員の育成 ・契約手法の多様化 ・意思決定のスピード	第1期から第3期の中期目標期間終了時点の評価結果で検証
(2) 採算性の確保（繰入後の経常黒字化）	
(3) 市が担うべき医療を確実に実行させるための担保	

Ⅱ 地方独立行政法人移行後の福岡市民病院の検証

「評価基準」 S:特筆すべき達成状況にある A:目標どおり達成している（第3期は「目標以上を達成している」） B:おおむね目標どおり達成している C:目標を十分に達成していない D:目標を全く達成していない

1 改善施策の実現性

(1) 継続的な医療提供

項目	平成20年病院審答申 〔経営形態のあり方〕	中期目標期間 評価結果			検証
		第1期（平成22年度～平成24年度）	第2期（平成25年度～平成28年度）	第3期（平成29年度～令和2年度）	
①人事制度	・市が担うべき医療を継続的に提供するには、医療機能の強化が必要で（中略）医療職の増員が不可欠であるが、地方自治法等による職員定数の制約により、市の職員として定数が管理されており、増員を行うことは極めて困難である。 ・また（中略）福岡市職員全体の採用手続きに沿って採用が行われるため（中略）採用まで長期間を要し、迅速に対応することができない状況となっている。	【評価：A】 ○採算性を確保した上での医師、看護師及びその他医療スタッフの増員に取り組み、診療体制の強化による質の高い医療の提供や、看護体制の強化による手厚い看護の実施などによって医療機能の向上を図った。	【評価：A】 ○救急診療棟の増築や診療部の新設、医師の増員など、高度専門医療、高度救急医療の更なる充実を図るとともに、第二種感染症指定医療機関として、専門医の配置やマニュアルの整備などの体制整備も行った。	【評価：A】 ○専門医の増員や「食道疾患センター」の設置など、医療法で定められた4疾病への対応を中心に、高度専門医療の更なる充実を図った。また、救急医療については、救急専門医の増員など、救急医療体制の強化を行った。	業務の実績について、第1期及び第2期においては「目標どおり達成している」との評価を行っている。さらに第3期においては「目標以上を達成している」とされるなど、 人事制度における改善施策は実現されている。
②給与制度	・市立病院では市の職員と同じ給与制度となっており（中略）病院業績と関わりなく給与が決定されている。したがって病院の経営成績や、個人の専門性に応じた評価を反映する仕組みがないため、職員のモチベーション向上につながる制度となっていない。	【評価：A】 ○給与制度については、職員のモチベーションの維持・向上及び人件費の適正化を図るため、「独立行政法人国立病院機構」に準拠した制度を導入した。	【評価：A】 ○適宜、給料表や諸手当の改定を行った。	【評価：B】※ ○適宜、給料表の改定や諸手当の創設、一時金の支給等を行った。	

※ 第3期から評価基準が厳格化され、第1期・第2期のA評価と同じ業務実績で、B評価となっている

Ⅱ 地方独立行政法人移行後の福岡市民病院の検証

「評価基準」 S:特筆すべき達成状況にある A:目標どおり達成している（第3期は「目標以上を達成している」） B:おおむね目標どおり達成している C:目標を十分に達成していない D:目標を全く達成していない

項目	平成20年病院審答申 〔経営形態のあり方〕	中期目標期間 評価結果			検証
		第 1 期（平成22年度～平成24年度）	第 2 期（平成25年度～平成28年度）	第 3 期（平成29年度～令和 2 年度）	
③予算制度	・ 予算の要求から確定までに半年以上を要し、 状況の変化に応じた機動的な対応が困難 である。また、一定の手続きを条件として予算の繰越が認められているものの、単年度予算が基本となっており、複数年契約など中長期的な視点からの柔軟な運営が困難である。	【評価：A】 ○経営管理を徹底するため、法人の経営幹部で構成する「経営会議」を毎月開催し、月次の経営管理諸表を作成して、 随時、経営状況の検証を行いながら、課題に応じた適切な改善策を講じることが できる体制を整備した。	【評価：A】 ○毎月、法人の幹部で構成する「経営会議」を開催し、 随時、経営状況を検証し課題に応じた適切な改善策を講じるとともに、各病院においても、会議等を通じて各部署の課題や取組方針等について情報共有を図った。	【評価：B】※ ○毎月、法人の幹部で構成する「経営会議」を開催し、 随時、経営状況を検証するとともに、適切な改善策を講じるなどの経営管理を徹底し、効率的かつ安定的な病院経営を行うための経営基盤の強化に努めた。	業務の実績について、第 1 期から第 3 期においては「目標どおり達成している」との評価を行っており、 <u>予算制度における改善施策は実現されている。</u>
		《主な取組み》 【全期】 ・ 毎月の所属長会議において病院全体で経営基盤の確立に努めるとともに診療科毎に診療内容や経営に関する具体的な目標設定と達成状況の確認を行い経営管理を徹底した。 ・ 毎月「経営会議」を開催し、月次の経営管理諸表により、随時、経営状況を検証するとともに、四半期ごとに課題を分析のうえ、適切な改善策を講じるなどの経営管理を徹底した。 ・ 各病院においても、執行部会議や経営五役会議などを定期的に開催し、積極的な増収対策や費用削減と併せ、効率的な病院経営について検討を重ね、決定事項については迅速に職員全体へ周知を図った。			
④責任体制	・ 経営の責任者である開設者は市長であり、予算の執行責任は一般会計の長である市長にある。しかし、病院の日常業務に対する実質の責任者は現場を預かる病院長であり、本来、病院長に病院運営に関して必要な権限と責任が与えられるべきであるが、 病院長には一部の財務を除き、人事・組織及び予算の弾力的な運用にかかる権限が付与されていない。 ・ 現在の経営形態では 責任体制が不明確であり、激しい医療環境の変化に対応して、医療の継続性を担保する健全運営を維持することは困難 である。	【評価：A】 ○ 地方独立行政法人制度の特長を最大限に生かした自律的・機動的な経営を行うため、理事会を設置し、理事長を中心に外部理事・監事を含めた組織体制により、法人の最高意思決定機関としての役割を発揮するとともに、業務執行面においては、両病院と本部事務局が一体となった経営体制を構築することで、法人全体の経営管理の徹底を図った。 ○病院経営に係る一定の権限及び裁量権を院長に委譲し、院長がリーダーシップを発揮して、病院現場の実態に即した効率的かつ効果的な運営を機動的に行える体制を構築した。	第 2 期【評価：A】 〔同左〕	第 3 期【評価：B】※ 〔同左〕	業務の実績について、第 1 期から第 3 期においては「目標どおり達成している」との評価を行っており、 <u>責任体制における改善施策は実現されている。</u>
		《主な取組み》 【全期】 ・ 市立病院機構の運営を的確に行うため、外部理事を含む理事会を組織して定期的に開催（年10 回程度）するとともに、効果的・効率的な病院経営が行えるよう、病院の予算編成や組織編制等の権限を院長に委譲した。 ・ 病院長のリーダーシップのもと、医療情勢の変化や患者のニーズに効果的な対応ができるよう、執行部会議や経営五役会議をはじめ、所属長会議等において情報の共有化を図り、病院の実態に即した機動性の高い病院経営に取り組んだ。			

※ 第3期から評価基準が厳格化され、第1期・第2期のA評価と同じ業務実績で、B評価となっている

II 地方独立行政法人移行後の福岡市民病院の検証

「評価基準」 S:特筆すべき達成状況にある A:目標どおり達成している（第3期は「目標以上を達成している」） B:おおむね目標どおり達成している C:目標を十分に達成していない D:目標を全く達成していない

(2) 効率的な病院経営

項目	平成20年病院審答申 〔経営形態のあり方〕	中期目標期間 評価結果			検証
		第 1 期（平成22年度～平成24年度）	第 2 期（平成25年度～平成28年度）	第 3 期（平成29年度～令和 2 年度）	
①事務職員の育成	・現在の両病院における 事務職員は福岡市の人事異動により数年間のうちに入れ替わるため 、病院事業の収益向上に必要な診療報酬改定などに迅速に対応するための 情報収集力や経営企画力が蓄積されない 。	【評価：A】 ○両病院に経営企画課を新設し、民間病院の管理職経験者を経営企画課や医事課の主要ポストに配置するなど、専門的知識や経験を有する者を効果的に採用することによって、事務部門の体制強化を図った。	【評価：A】 ○事務職員人材育成プランを策定し、当プランを踏まえ両病院及び運営本部の事務局間において人事異動を実施した。	【評価：B】※ ○事務職員人材育成プランを踏まえ、両病院及び運営本部の事務局間において人事異動を実施し、機能強化を図った。	業務の実績について、第 1 期から第 3 期においては「目標どおり達成している」との評価を行っており、 <u>事務職員の育成における改善施策は実現されている</u> 。
		《主な取組み》 【第1期】 病院事務に関する専門的知識や経験者をプロパー職員として毎年採用するとともに経営企画課を新設するなど機能強化を図った。民間病院等の事務経験者等を採用し、経営に関わる事務部門の機能強化を図った。 【第2期】 「事務職員人材育成プラン」を策定するとともに、当該プランを踏まえ、両病院及び運営本部の事務局間において人事異動を実施した。両病院及び運営本部共通の研修会の開催など、事務職員の資質向上を図った。 【第3期】 「事務職員人材育成プラン」を踏まえた人事異動を実施した。全職種を対象とした監督者研修や主任級職員研修を実施するとともに、将来のリーダーとなる職員を育成するため、外部の経営講座の研修に派遣した。			
②契約手法の多様化	・地方自治法等による制約により、医療機器及び材料（診療材料、医薬品）の調達について、多様な契約手法や価格交渉を行うことが難しく、結果的に民間病院と比較して高い価格で医療機器及び材料を調達している可能性がある。	【評価：A】 ○外部コンサルタントを活用した診療材料等の調達に係る価格交渉の徹底や委託契約の見直しによる複数年契約の導入、ジェネリック医薬品の使用拡大などに取り組んだ。	【評価：A】 ○院内物流・在庫管理を効率化するとともに、購入データの活用により、汎用品や診療材料の切替え、価格削減を進めることで診療材料費の抑制を図った。	【評価：B】※ ○委託業務の契約手法や業務内容・仕様内容を精査・見直しを行うとともに、同種同効品への切替えやベンチマークを活用した価格交渉の徹底、ジェネリック医薬品の使用拡大などに取り組んだ。	業務の実績について、第 1 期から第 3 期においては「目標どおり達成している」との評価を行っており、 <u>契約手法の多様化における改善施策は実現されている</u> 。
		《主な取組み》 【第 1 期】 外部コンサルタントを活用しながら徹底した価格交渉や、システムの更新による在庫管理の徹底を行った。複数年契約の導入、委託業務内容の見直し等を実施して削減に努めた。ジェネリック医薬品への切り替えを行った。 【第 2 期】 コストパフォーマンスを考慮した診療材料等の選定や委託等に係る複数年契約の導入など費用削減に取り組んだ。医師・コメディカル等の医療職とともに価格交渉を徹底して行い、購入費用等の削減を図った。 【第 3 期】 価格交渉の徹底やジェネリック医薬品の使用拡大を行うなど、費用削減に取り組んだ。費用削減をテーマとしたTQM（Total Quality Management）活動を行い、医療の質の向上と費用削減に係る取組を開始した。			
③意思決定のスピード	・様々な医療環境の変化に病院長が対応しようとしても、予算や人事などの関係部署との調整が必要であり、迅速な意思決定が行えない。	※（1）④責任体制と同じ			※（1）④責任体制と同じ

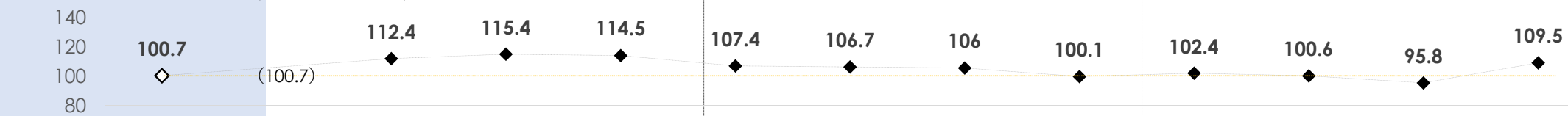
※ 第3期から評価基準が厳格化され、第1期・第2期のA評価と同じ業務実績で、B評価となっている

地方独立行政法人移行後の福岡市民病院の検証

II 地方独立行政法人移行後の福岡市民病院の検証

「評価基準」 S:特筆すべき達成状況にある A:目標どおり達成している（第3期は「目標以上を達成している」） B:おおむね目標どおり達成している C:目標を十分に達成していない D:目標を全く達成していない

2 採算性の確保

項目	平成20年病院審答申 〔経営形態のあり方〕	中期目標期間 評価結果			検証
		第1期（平成22年度～平成24年度）	第2期（平成25年度～平成28年度）	第3期（平成29年度～令和2年度）	
○繰入後の 経常黒字 化	・経営形態の変更により、医師、看護師等の増員や契約手法の見直し等が可能になるため、診療報酬改定への迅速な対応や市民の医療ニーズを踏まえた医療機能の強化等による収益性の向上、診療材料費等の調達コストの削減による経費縮減により、 一般会計からの繰入後の経常収支の黒字化 は達成可能であり、採算性を確保することができると考えられる。 【経常収支比率の推移（福岡市民病院）】 	【評価：A】 ○医業収益は両病院ともに独法化前を大幅に上回るとともに営業費用は医業収益の伸び率を下回る範囲内に抑制することができた。 ○この結果経常収支比率は順調に改善し、平成24年度は法人全体で独法化前を12.7ポイント上回る113.2%を達成した。 福岡市民病院の経常収支比率においては、平成23年度に独法化前を14.7ポイント上回る115.4%を達成した。	【評価：A】 ○経営収支面では、人員の適正配置や救急患者の受入体制の整備などを通じ、病床利用率の向上や手術件数の増加などに努め医業収益の増加を図るとともに、コストパフォーマンスを考慮した診療材料等の選定や価格交渉の徹底など費用削減に取り組んだ。 ○ 福岡市民病院については 、平成26～27年度において医業収支比率は目標値を上回り、また、平成28年度においても、当期純利益を確保するなど、 期間全体を通して収支改善が図られた。	【評価：B】※ ○効率的な病床管理や高度医療機器の稼働率向上により増収を図ったほか、適切な施設基準の取得や診療報酬請求に係るチェック体制の強化、医療費の未収金発生防止及び確実な回収を行い、収入の確保に努めた。 ○ 福岡市民病院については、令和元年度に当期純損失が発生したが、令和2年度はコロナ対応に係る国や県の補助金により、必要な経費の補填等に努めた結果、総収支比率及び経常収支比率は目標値を達成するなど、当期純利益を確保した。	業務の実績について、第1期から第3期においては「目標どおり達成している」との評価を行っており、 採算性の確保は実現されている。

※ 第3期から評価基準が厳格化され、第1期・第2期のA評価と同じ業務実績で、B評価となっている

3 市が担うべき医療を確実に実行させるための担保

項目	平成20年病院審答申 〔経営形態のあり方〕	中期目標期間 評価結果			検証
		第1期（平成22年度～平成24年度）	第2期（平成25年度～平成28年度）	第3期（平成29年度～令和2年度）	
	・市の事前関与は限定されており地方独立行政法人が策定した中期計画及び年度計画に沿って 自律的な運営 ができる仕組みとなっている。 ・議会との関係においては、 定款・中期目標の策定などで議会議決を要することや、事業報告書等について議会に報告することとされていることから、適切な関与が担保されているもの と考える。	【自律的な運営】 ・中期目標に基づく中期計画の策定 ・中期計画に基づく年度計画の策定 ・各事業年度終了時点における自己評価報告書の策定 ※市の関与 （中期目標の策定・病院機構への指示、中期計画の認可、各事業年度終了時点における業務実績の評価、業務改善命令） 【議会の関与】 ・中期目標及び中期計画策定にあたっての議決 ・各事業年度終了時点における業務実績評価報告書の報告 ・毎年度の所管事務調査における審査			地方独立行政法人法によって、制度的に市が担うべき医療を確実に実行させるための担保がなされている。

検証のまとめ

「改善施策の実現性」「採算性の確保」「市が担うべき医療を確実に実行させるための担保」いずれにおいても、地方独立行政法人を選択した当初の目的を達している