

質の高い医療をより効率的に

# 地方独立行政法人

## 静岡県立病院機構への移行

### 静岡県

人口：3,773,694人

面積：7,329.39km<sup>2</sup>

**担当部署：医療健康局**

**(県立病院スタッフ)**

### 概要

質の高い医療の提供と経営の効率化を目的として、平成21年4月1日に、静岡県立総合病院、静岡県立こころの医療センター、静岡県立こども病院の3病院の運営を地方独立行政法人静岡県立病院機構に移行した。

### 選定理由

(総務省コメント)

地方独立行政法人へ移行することにより、医療現場の対応の迅速化、病院経営の効率化を図った事例である。移行に際して、県病院局と各病院との連絡調整の場の強化により、病院の抱える課題とこれからの目指す方向性を十分共通認識した上で移行しており、互いが認識した方向性に沿った制度設計がなされている点を評価し、選定した。

## 背景

静岡県では、かねてより医療環境の変化に迅速に対応し、公共の福祉の増進と経済性を発揮するため、県立病院の運営形態について検討を行ってきたが、平成18年7月に「県立3病院運営形態検討会」から最終報告書が提出され、県として協議を重ねた結果、県立3病院の運営を地方独立行政法人に委ねることとした。

平成13年12月 県立病院医療検討会が病院運営のあり方等について提言

平成17年12月 県立3病院運営形態検討会を設置

平成18年7月 県立3病院運営形態検討会から知事へ最終報告

## 具体的内容

「県立3病院運営形態検討会」の設置に伴い、平成18年度から「病院改革スタッフ」を配置し、県立3病院の運営を地方独立行政法人へ移行するための準備を進めた。平成19年7月には、地方独立行政法人静岡県立病院機構の定款を県議会において議決し、平成20年10月には同機構が達成すべき業務運営の目標を議決した。そして、平成21年4月1日に県立3病院の運営を同機構に移行した。

平成18年4月 地方独立行政法人へ移行のため、病院局に病院改革スタッフを設置

平成19年7月 県議会において定款及び評価委員会条例を議決

平成20年10月 県議会において中期目標を議決

平成21年4月 地方独立行政法人静岡県立病院機構を設立し、県立3病院の運営を同機構に移行

### 1 運営検討会最終報告要旨

- 病院運営を取り巻く環境の変化と課題
  - ・ 医療制度改革など大きな環境変化に対する迅速で柔軟な対応が必要。
  - ・ 現行の運営体制を改め、自律性、機動性、柔軟性のある病院運営の実現。
- 病院運営の改革の方向
  - ・ 「県の責任と関与」「自律的、機動的な病院運営」「説明責任」を確保するため、一つの一般地方独立行政法人が県立3病院を運営。

### 2 中期目標（県から法人への指示）要旨

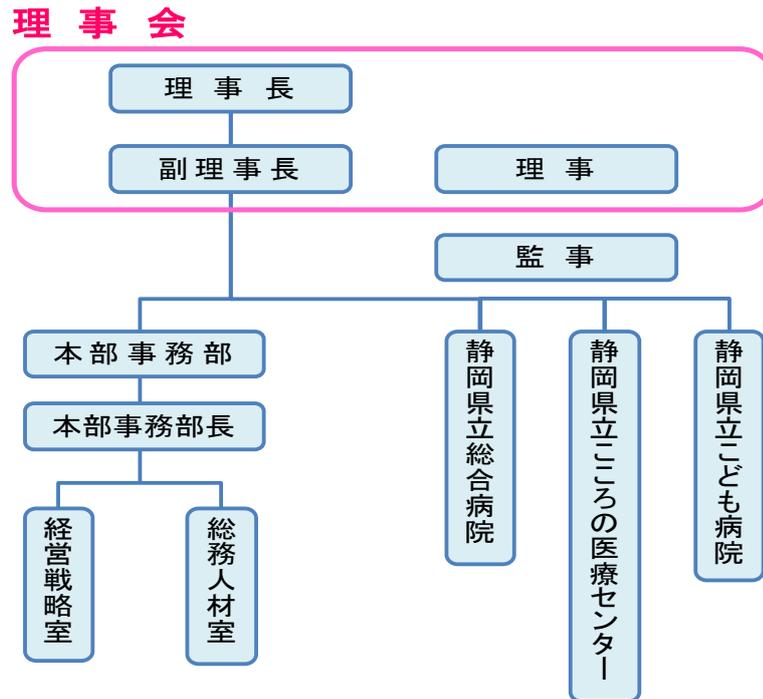
- 「信頼と根拠に基づく最適な医療を安全に提供する」ことを診療の基本姿勢に据え、本県医療の規範となるべく医療の提供に努めること。
- 本県の地域医療を支える最後の砦たることを目指し、他の医療機関では対応困難な高度又は特殊な医療などの政策医療や不採算医療の提供に一層取り組むこと。
- 卒後臨床研修プログラムや就労環境の充実などを通して医師の確保と育成に努めるとともに、地域医療を担う公的医療機関への医師派遣に協力すること。

- 様々な領域において医療の質の向上を目指した先駆的な取り組みに挑戦し、成果を上げること。これらの成果を情報発信し、県民や他の医療機関と共有すること。
- 県内の公立病院に対して、改革へ向けた効果的な方策や具体的な手法を示すなど、改革の<sup>さきがけ</sup>魁として公立病院改革の道標の役を率先して果たすこと。

### 3 地方独立行政法人移行のために新たに配置した人員

- 病院改革スタッフ 18年度 5人 19年度 11人 20年度 12人

### 4 病院機構組織図



## 取組中の課題・問題点

### 1 医療を取り巻く環境の変化

- 医療ニーズの変化に対する迅速な対応
  - 高齢化などの進展や医療技術の進歩に伴う医療ニーズの変化に対し、迅速に対応することが求められている。
- 臨床研修の必修化に伴う医師不足
  - 平成16年度から必修化された臨床研修制度に伴い、大学医局の影響力が低下したため、医師確保が難しくなりつつある。
- 地域の医療機関の医師不足の顕在化
  - 地域の医療機関の医師不足が顕在化し、医師派遣等の支援が求められている。
- 医療制度改革等への対応
  - 診療報酬の改正に対し、診療体制の見直しやコスト縮減への対応が必要になっている。

## 2 県立病院が法人への移行前に抱えていた課題

- 組織管理上の課題 … 組織の新設、人員増には多くの時間と作業を要することなど。
- 人事管理上の課題 … 病院管理に特化した職員の確保・育成が難しいことなど。
- 経営管理上の課題 … 県規程による単年度契約や県営繕基準による施設整備が原則のため、コスト削減の対応が限られていることなど。

## 3 地方独立行政法人の制度設計に関する課題

- 法人の設立 … 法人の使命、役割の意見集約など。
- 法令の整備 … 定款、業務方法書、役員報酬規程、就業規則、会計規程の策定など。
- 法人の組織 … 質の高い医療の提供を効率よく行うための組織のあり方、各病院の医療体制（組織）の見直し、法人本部の役割と位置づけなど。
- 債権債務の承継 … 資産の評価、機器類の現物確認、負債の確認など。
- 県間接部門の機能の確保 … 県の電算システムからの独立（人事給与システム、財務管理システム、組織内コミュニケーションツール等）、事務職員等の募集や研修、営繕部門（工事監理、検査等）の外部委託など。
- 評価委員会 … 法人の事業実績に関する評価方法の確立など。

## 4 県民、職員に向けての説明

- 地方独立行政法人化に向けてのコンセンサスづくり
- 法人化に伴う職員の不安の払拭

## 工夫点

- 地方独立行政法人移行準備の際の工夫
  - ・ 移行のための専任スタッフ（病院改革スタッフ）を設置。
  - ・ 院長や病院事務局長を交えた会議を月1回開催するなど、県病院局と各病院との連絡調整の場の強化により、病院の抱える課題と病院の目指す方向性を共通認識。
  - ・ 県民向けのタウンミーティングの実施、広報による周知。
  - ・ 職員向け説明会の開催、法人化相談窓口の設置、職員向け広報誌を毎月発行。
  - ・ 職員組合との話し合い。
- 地方独立行政法人制度設計の工夫
  - ・ 各病院の企画部門の強化（調査監の配置）…新規事業、経営改善の提案力を強化。
  - ・ 職員センターの設置（総務事務の集中処理）
  - ・ 医師、看護師確保対策

- 1) 医師、看護師が職務に専念できる体制作り  
医療秘書、病棟支援のための職員を配置。
- 2) 柔軟な勤務体制  
当直医師の変則勤務（当直後の通常勤務の排除）。
  - ・ 専門性の高い事務職員の育成  
職員のプロパー化により事務部門職員の専門性を向上、診療報酬改定への迅速な取り組み、経営改善の提案力を強化。
  - ・ 経費の削減  
複数年契約、3病院一括契約等の契約の見直し、民間と同様な建築コストの実現等、法人の特徴を活かした経費の削減。

## 効果

効果については、法人化初年度の途中であり評価が難しいが、看護師採用の迅速化や委託契約の見直し、職員のコスト意識の高まり等で一定の効果が出ていると考えている。

- 看護師採用の迅速化 … 中途採用の看護師は試験から2週間程度で採用。
- 職員のプロパー化による専門性の向上。
- 委託契約の見直しによる経費の削減、医療機器の購入や保守管理を一体で考えるコスト意識の高まり。

## 住民（職員）の反応・評価

平成21年度の患者満足度調査の結果や業務実績に関する評価委員会の評価はこれからであり、現時点での患者の反応や評価委員会の評価は不明であるが、特に混乱もなく地方独立行政法人に移行できたことで、一定の評価はいただいていると考えている。

## フォローアップ

プロパー職員が育成されるまでの間は、県職員を派遣する人的な支援（ヒト）、貸付金による建設工事、医療機器購入への支援（モノ）、運営費負担金による財政支援（カネ）などにより、法人が中期目標を達成できるよう引き続き支援していく。

- 平成21年度県派遣職員数 100人
- 中期目標期間5年間の貸付金限度額 10,051百万円
- 中期目標期間5年間の運営費負担金 36,500百万円

## 今後の課題

法人の業務実績に関する評価方法を確立し、法人の業務改善や法人職員のモチベーション向上等に評価を役立てる仕組みを構築すること。

## 今後取り組む自治体に向けた助言

地方独立行政法人化により質の高い医療の提供と効率性を実現するためには、法人化の準備過程で、病院の抱える課題と病院の目指す方向性を共通認識し、課題解決と目指す方向性に沿った法人の制度設計をすることが重要である。法人化するだけでは、諸問題の解決とはならないので、留意する必要がある。

## アドレス

静岡県立病院機構

<http://www.shizuoka-pho.jp/>