

患者さまの
笑顔のために
がんばります

地方独立行政法人化と民間病院との統合 及び新病院の整備

地方独立行政法人 桑名市総合医療センター
(旧 地独桑名市民病院)

理事長 足立 幸彦

平成25年度 第1回 総合病院国保旭中央病院検討委員会

1

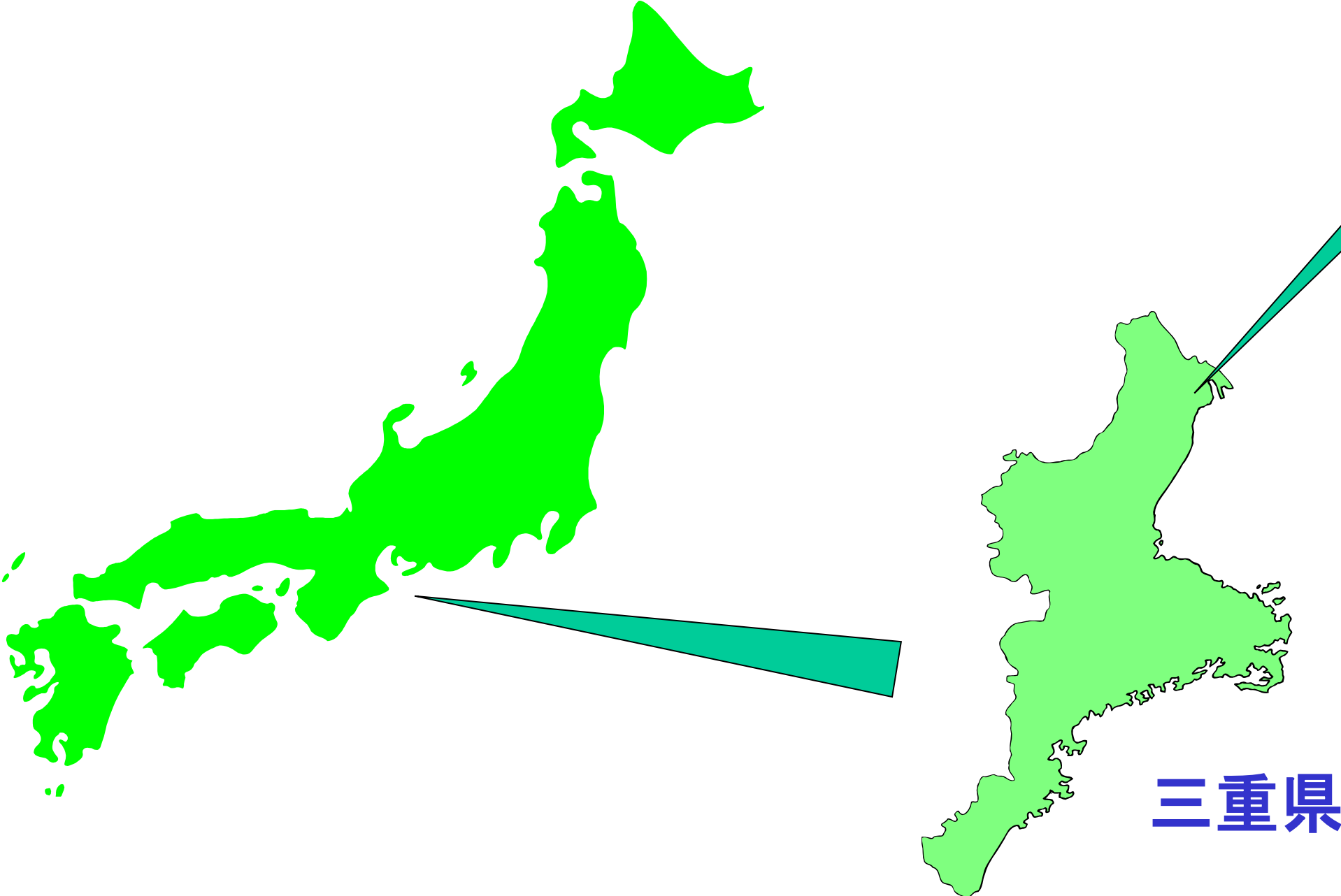
平成25年2月8日

北勢地区医療圏

約81万人

内 市民病院のサブ医療圏

約24万人



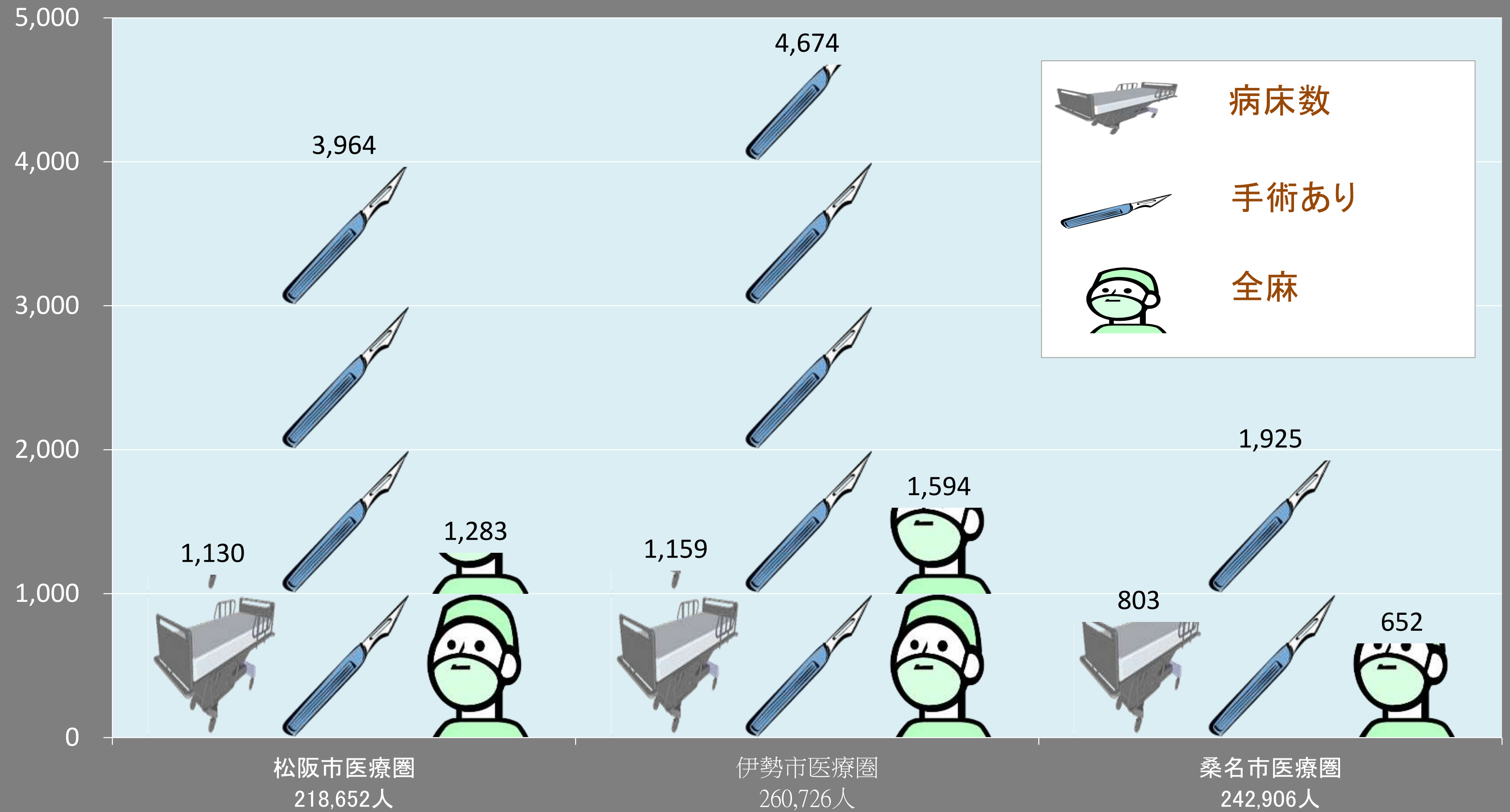
桑名市

医師数 桑名市
人口10万人当たり158.2人

全 国	206.3人
三重県	186.7人
北勢保険医療圏	163.2人

医療圏の比較(DPC病院)

(平成20年)



救急医療(桑名地区)



◆ 二次

輪番病院 …… 6病院(平成16年3月まで)



3. 5病院(平成年22年1月～)

小児救急センター …… 休止状態(平成23年10月～)



◆ 一次

応急診療所 …… 開業医師

月～金 : 休 止

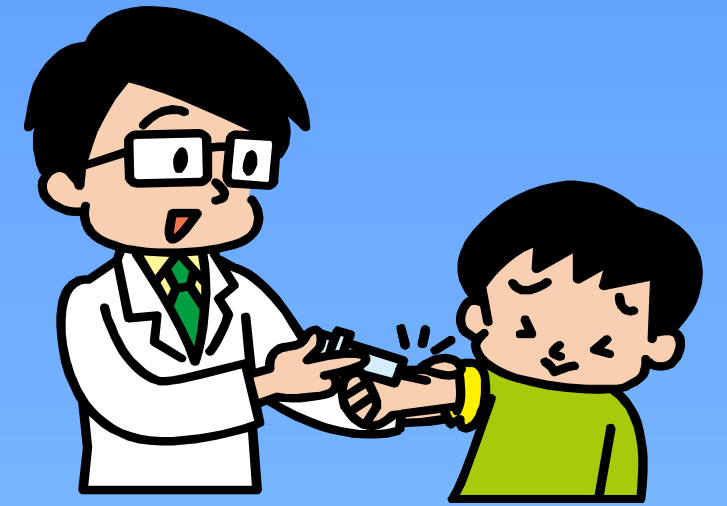
土 : 20:00～22:00

日・祝日 : 9:00～16:00

(平成23年10月～)

平成25年1月現在

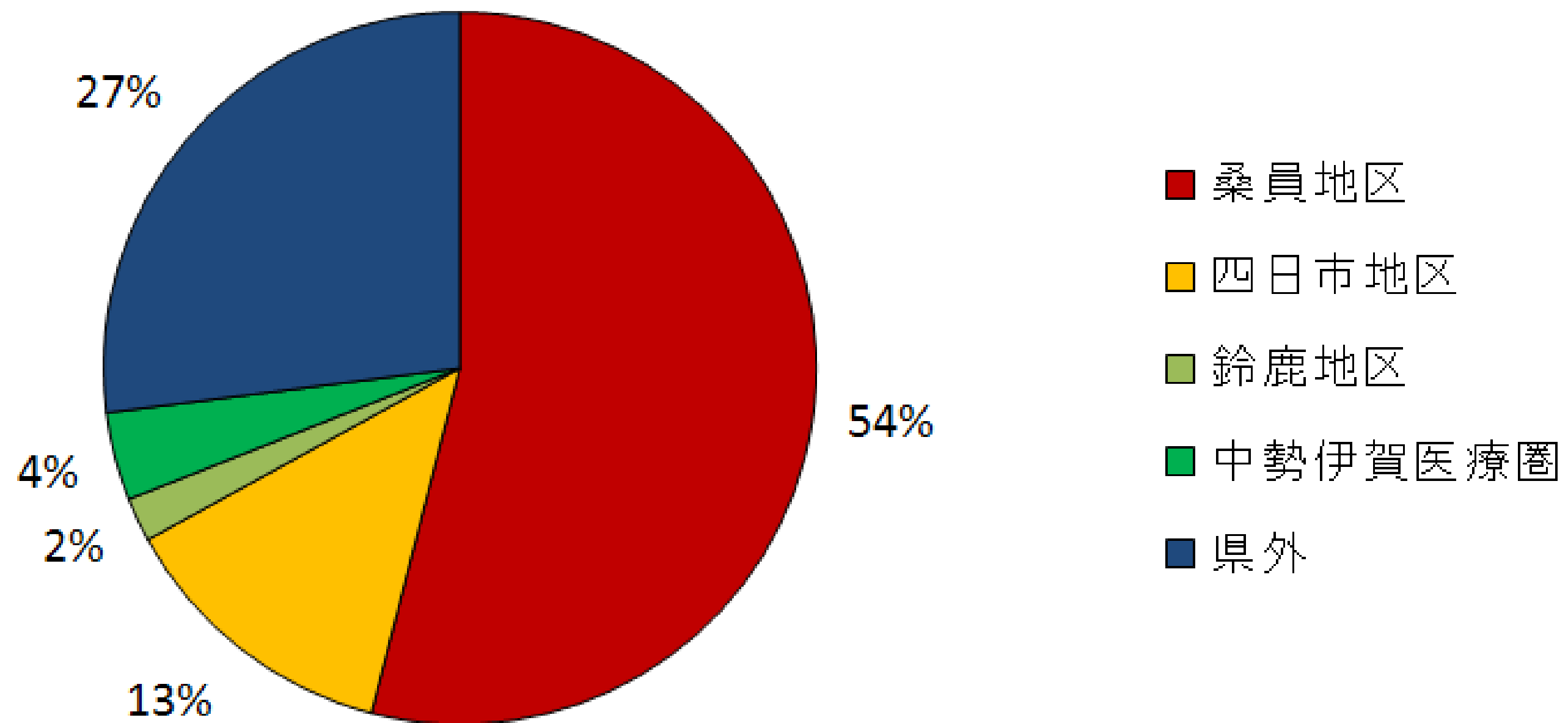
小児医療と周産期医療(桑名地区)



- 三重大学からの派遣医師の不足
 - 旧 山本総合病院をセンター化(三重大学)
 - (小児科)応急診療所との役割分担不明確
- 勤務医の負担増**
- (産婦人科)里帰り分娩が不可能に

大分類別・受療先（入院件数比率）

新生物（173件）

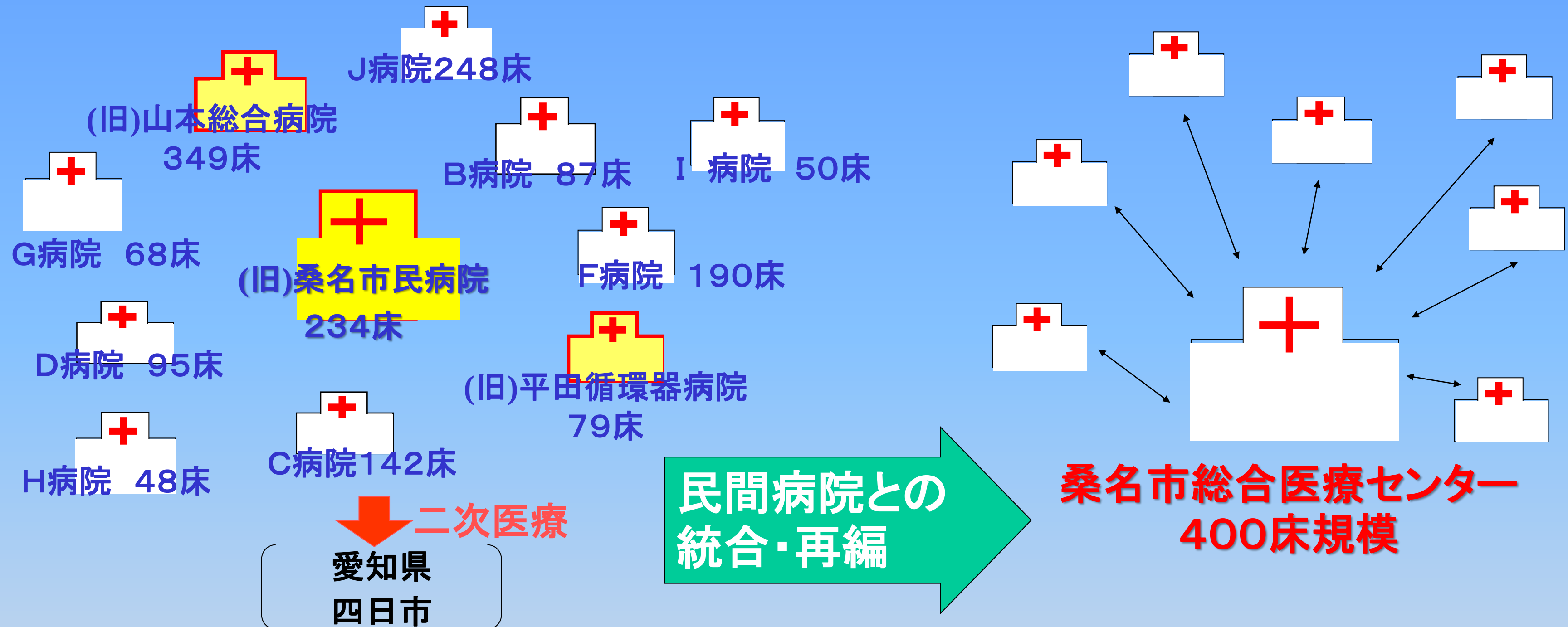


桑名市民病院のあり方と方策

(あり方検討委員会答申 平成18年8月)

- ①基本機能→交通利便の地に400床前後で
二次医療が可能な
自己完結型の急性期病院
- ②経営改善→収支構造の改善と職員の意識改革
- ③経営形態→非公務員型の地方独立行政法人
が最も望ましい

民間病院との再編・統合のあり方



- ・二次医療の完結が不可能
- ・どنگりの背比べ/お互いに競合
- ・不十分な医療機器
- ・大学からの赴任：複数の病院

- ・二次医療完結型
- ・病病連携・役割分担
- ・医療機器の充実
- ・大学からの赴任：

桑名市総合医療センター⁸

桑名市民病院
一般 234 床



民間病院との統合 NO.1

(平成21年10月1日)

山本総合病院
一般 307 床
療養 42 床

平田循環器病院
一般 79 床

桑名病院
療養 50 床

森栄病院
一般 34 床

青木記念病院
一般 87 床

山崎病院
療養 48 床

ヨナハ病院
一般 51 床
療養 96 床

地域医療提供体制の再構築

公立病院

政策医療・救急医療
非営利

民間病院

効率・機能性
営利

地方独立行政法人化

- ・公的機能、非営利
- ・民間的経営手法
- ・規模の拡大
- ・医師・看護師の集約

独法
病院統合

地方公営企業のデメリット

- 職員定数条例による制約
- 地方公共団体と同一の給与体系
- 職員（地方公務員）の意識改革の限界
- 地方公共団体の長による予算調整権
- 条例など議決による議会関与
- 価格交渉をしない競争入札による業者選定

地方独立行政法人

- ・中期目標の設定、評価委員会による業務実績評価など積極的な情報公開
- ・経営の透明性の確保
- ・民間的経営手法
- ・特に、非公務員型の地方独立行政法人は、柔軟な給与体系の整備等、公務員の身分がなくなるため、より民間的な病院経営が可能

運営形態としては、
最も望ましい

独立行政法人移行時の 改革・変化について



- 市長決裁から理事長決裁へ
- 自主的で迅速性のある経営手法
- 高額機器等購入の手続きの迅速化
- アルバイト職員の常勤化
- 職員採用の迅速化
- 新規の職員給与規定
- 職員評価制度の導入
- 職員の兼業規定等の新設
- 市役所派遣職員の段階的縮小(13人→5人)

経営形態の比較

区分	地方公営企業法 (一部適用)	地方公営企業法 (全部適用)	一般地方独立行政法人	公設民営 (指定管理者制度)
設立 根拠法	○地方公営企業法 ○地方自治法		○地方独立行政法人法	○地方自治法
開設者	○地方公共団体		○地方独立行政法人	○地方公共団体
運営 責任者	○地方公共団体の長	○事業管理者 ・地方公共団体の長が 任命	○理事長 ・地方公共団体の長が 任命	○指定管理者 ・地方公共団体と契約
医療法 上の 病院 管理者	○地方公共団体の 長が任命する者	○事業管理者が任命 する者	○理事長が任命する者	○指定管理者が任命 する者
権限	○職員の任免、組織、 予算、契約など運営に 係る権限及び議会、予 算案の作成は地方公 共団体の長が有する。	○議会、予算案の調整 権は地方公共団体の 長が有する。 ○職員の任免、組織、 予算原案の作成、契 約など運営に係る権 限は事業管理者が有 する。	○職員の任免、組織、予 算など運営に係る権限 は理事長が有する。	○職員の任免、組織、 予算など運営に係る 権限は指定管理者が 有する。

組織および職員処遇の比較

区分	地方公営企業法 (一部適用)	地方公営企業法 (全部適用)	一般地方独立行政法人	公設民営 (指定管理者制度)
組織	○設置条例で組織		○理事長が決定	○指定管理者が決定
職員の任命	○地方公共団体の長が任命	○事業管理者が任命	○理事長が任命	○指定管理者が任命
定員	○上限あり ・条例で制定		○中期計画の範囲内で 法人が設定 (制限なし)	○制限なし
職員の身分	○地方公務員		○法人職員 ・非公務員	○民間職員
労働に関して 適用される法律	○地方公務員法		○労働基準法 ○労働組合法 ○労働関係調整法	
職員の給与	○条例で規程 ・地方公共団体と同一 の給与体系 ○人事院勧告に基づく	○独自の給与体系 ・事業管理者が決定 ○経営の状況により 変動	○法人の規程 ・給与の支給基準は設 立団体の長に届出、 公表 ○経営の状況により 変動	○指定管理者が決定 ○経営の状況により 変動

メリット・デメリット

区分	地方公営企業法 (一部適用)	地方公営企業法 (全部適用)	一般地方独立行政法人	公設民営 (指定管理者制度)
メリット	○議会の意向が直接病院経営に反映 ○事業の透明性の確保	○効率的、弾力的な運営 ○議会の意向が直接病院経営に反映 ○事業の透明性の確保	○機動性のある自律的な運営 ○柔軟かつ迅速な組織・人事管理や弾力的な予算執行(機動性のある効率的な事業運営) ○目標管理の徹底 ○事業の透明性の確保	○民間の経営ノウハウを活用した病院運営
デメリット	○機動性のある弾力的な運営が行えない。	○独自の人事管理(事務職)、給与体系をとることが事実上困難。 ○機動性のある運営を行にくい。 ○医療と経営の両方に精通した人材確保に課題	○役員報酬、雇用保険料などの新たな経費負担 ○新たな人事制度、会計基準の変更による一時的な経費 (○労使交渉・団交)	○事業の透明性が担保されない。 ○収益が市民に還元されない。 ○公的診療ができなくなる場合がある。 (○労使交渉・団交) ○一時的に多額の退職金が発生 ○再雇用の保証がない。

中期目標・中期計画に係る 法定記載事項

中期目標	中期計画
(法第25条第2項) 1 期間(3年以上5年以下) 2 市民に対して提供するサービス その他の業務の質の向上に関する事項 3 業務運営の改善及び効率化に関する 事項 4 財務内容の改善に関する事項 5 その他業務運営に関する重要事項	(法第26条第2項) 1 住民に対して提供するサービス その他の業務の質の向上に関する 目標を達成するためとるべき措置 2 業務運営の改善及び効率化に関する 目標を達成するためにとるべき措置 3 予算(人件費の見積りを含む)、 収支計画及び資金計画 4 短期借入金の限度額 5 重要な財産を譲渡し、又は担保に 供する計画 6 剰余金の使途 7 その他設立団体の規則で定める 業務運営に関する事項 (法第83条第2項) 8 料金に関する事項

中期目標(1)平成21年10月

地方独立行政法人 桑名市民病院

◆中期目標期間

・平成21年10月1日から平成26年3月31日(4年6ヶ月)

◆市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上を達成する措置

①高度医療の提供

・救急医療、4大疾病などの分野における高度医療、急性期医療

②診療機能の整備

・専門外来の設置、充実

③医療水準の向上

・医療職の人材確保(臨床研修医、後期研修医含む)

・職務上必要な資格取得を促すため必要経費の増額

④地域医療連携を推進

・地元医師会等協力(紹介率・逆紹介率)

⑤患者サービスの向上

・診療待ち時間等の改善

・接遇向上、

・ボランティアとの協働

中期目標(2)平成21年10月

地方独立行政法人 桑名市民病院

◆業務運営の改善及び効率化を達成する措置

- ①経常収支比率100%以上
- ②柔軟な人事管理制度の活用(法人化のメリット)
 - ・多様な雇用形態
- ③事務部門の職務能力の向上
 - ・市の派遣職員からプロパー職員への切替
 - ・病院特有の事務に精通した職員を確保、育成
- ④新しい人事評価制度の構築
 - ・職員の努力が評価
 - ・業績、能力が反映
- ⑤勤務成績を考慮した給与制度の導入
 - ・職員の努力、法人の業績
- ⑥職員の就労環境の整備
 - ・柔軟な勤務形態の採用
 - ・時間外勤務の削減
 - ・休暇の取得
- ⑦機動性のある病院経営
- ⑧予算の弾力化

地方独立行政法人 桑名市民病院 評価委員会

①役割

- ・地方独立行政法人法第11条の規定により、市の附属機関として設置
- ・法人に係る中期目標、中期計画の作成、認可に際しての意見提示
- ・法人の業務実績についての評価
- ・評価結果を踏まえ、必要に応じて業務運営の改善勧告

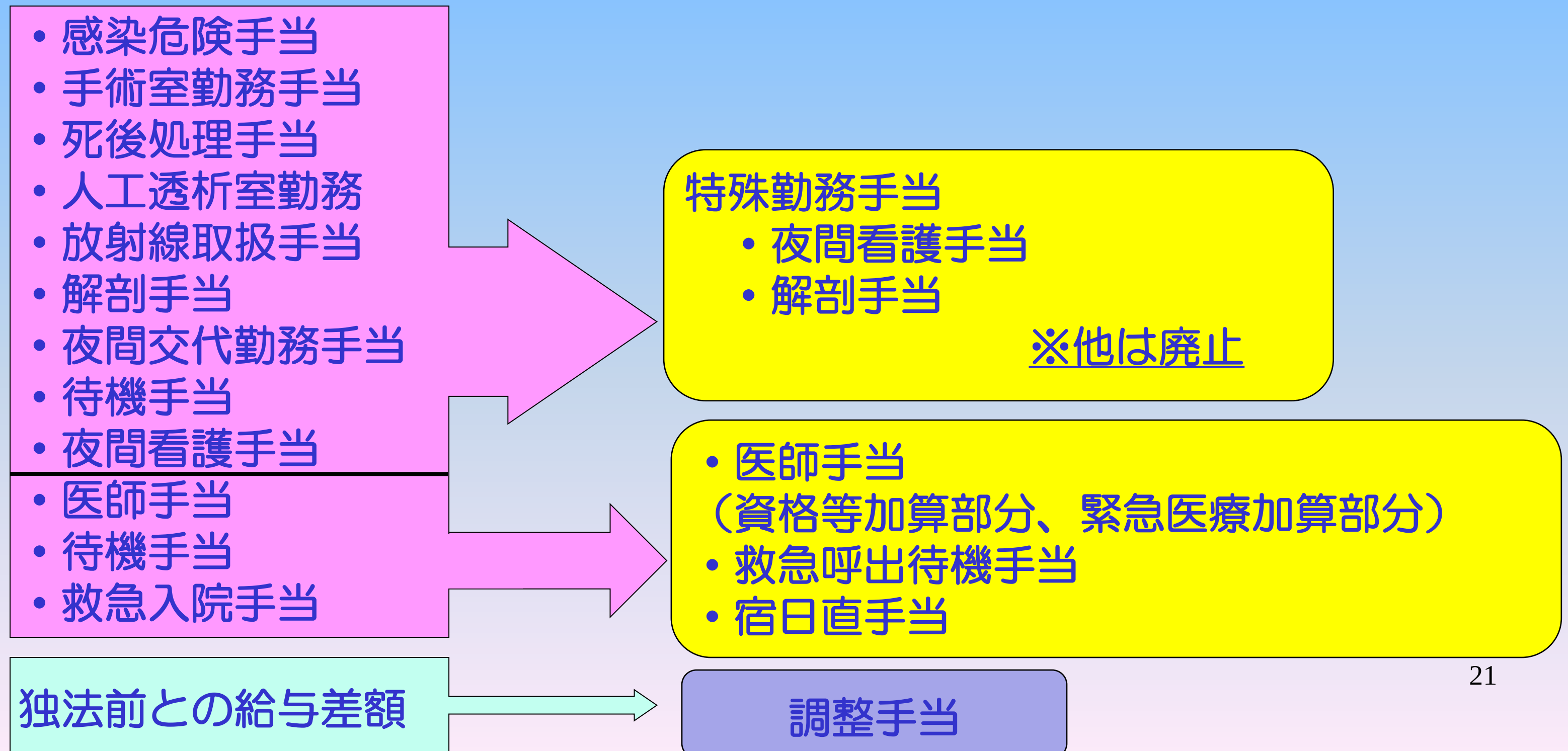
②委員構成

氏 名	所 属・役 職 名	摘 要
豊田 長康	鈴鹿医療科学大学副学長(前三重大学学長)	会 長
伊藤 勉	桑名医師会会長	副会長
新保 秀人	三重大学大学院医学系研究科胸部心臓血管外科教授	
寺本 喜宥	公認会計士	
西村 憲一	桑名商工会議所会頭	

独立行政法人で大きく変更した点①

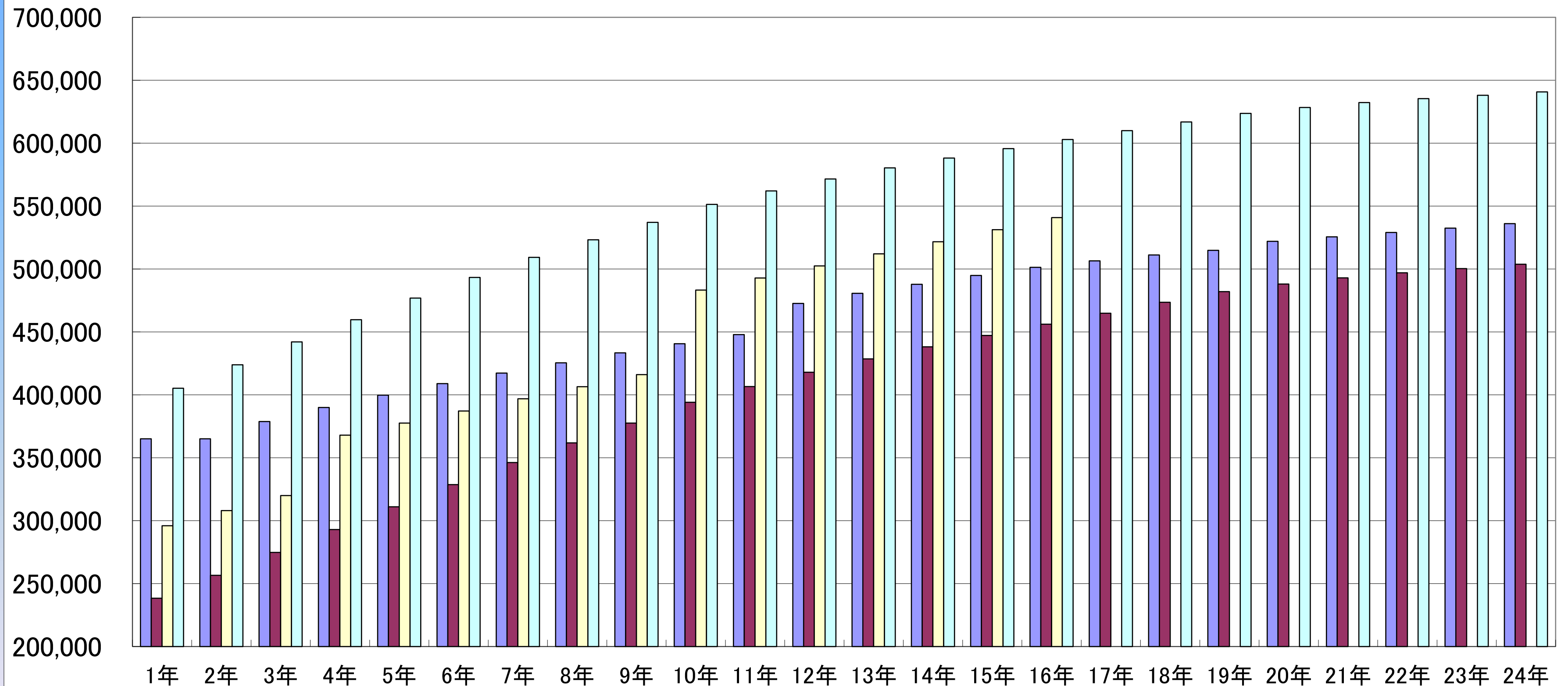
●独自の給与規程

- ・ 級別標準職務による昇格運用（ワタリ制度の廃止）
- ・ 地域手当廃止
- ・ 昇給については、勤務成績による0号棒から8号棒以上
- ・ 特殊勤務手当は、夜勤看護勤務（14,000円）、解剖手当のみ



医師給与比較

地方独立行政法人医師給料比較

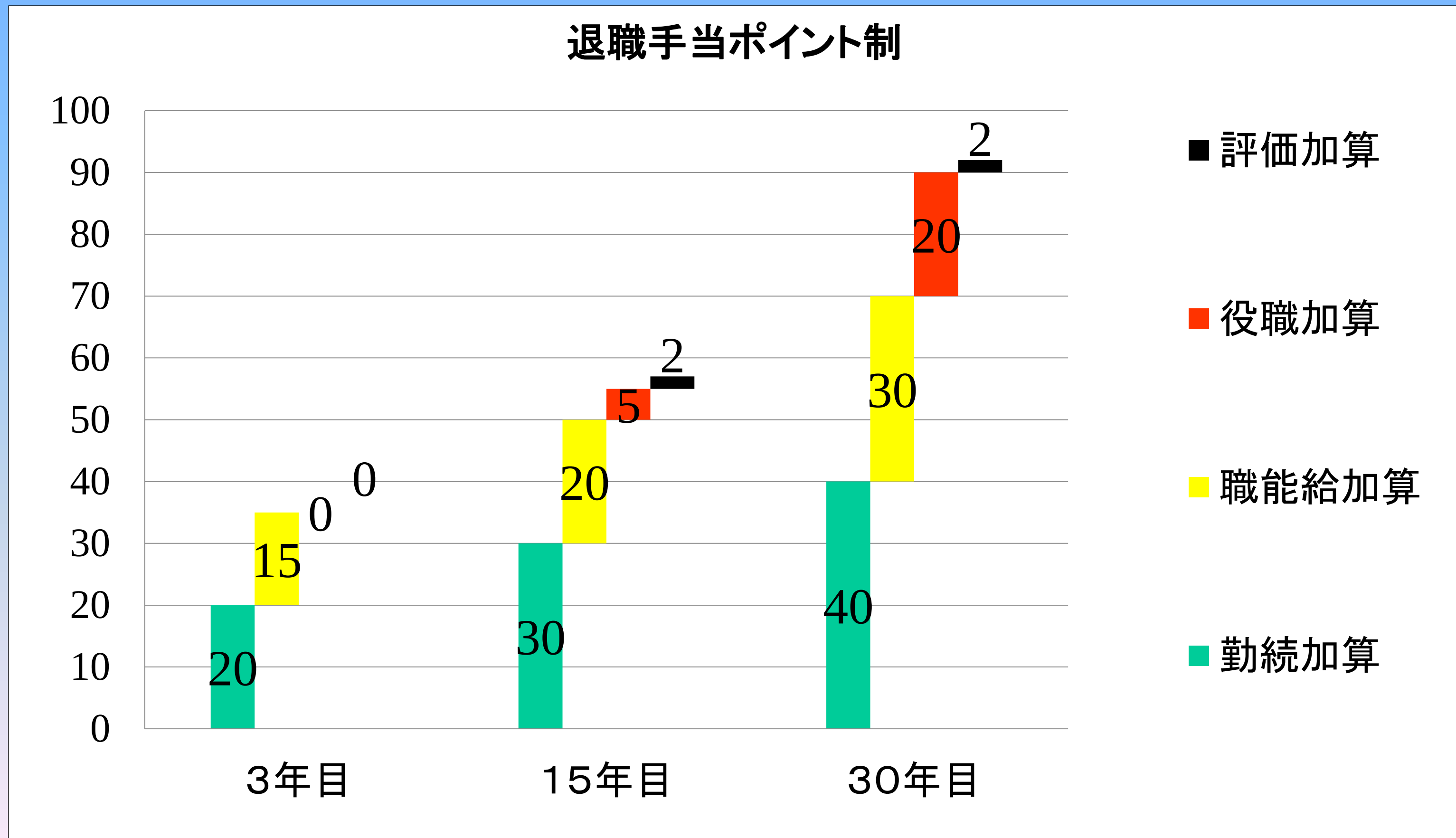


■ 桑名 ■ 国立 ■ 社保 ■ 法人

独立行政法人で大きく変更した点②

●退職金規程について

- 法人退職手当規程（ポイント制度）の導入



独立行政法人で大きく変更した点③

●定員管理の弾力化

- ・定数条例の縛りが無くなり、必要な人材の確保が可能となった
⇒医療事務職員のプロパー化

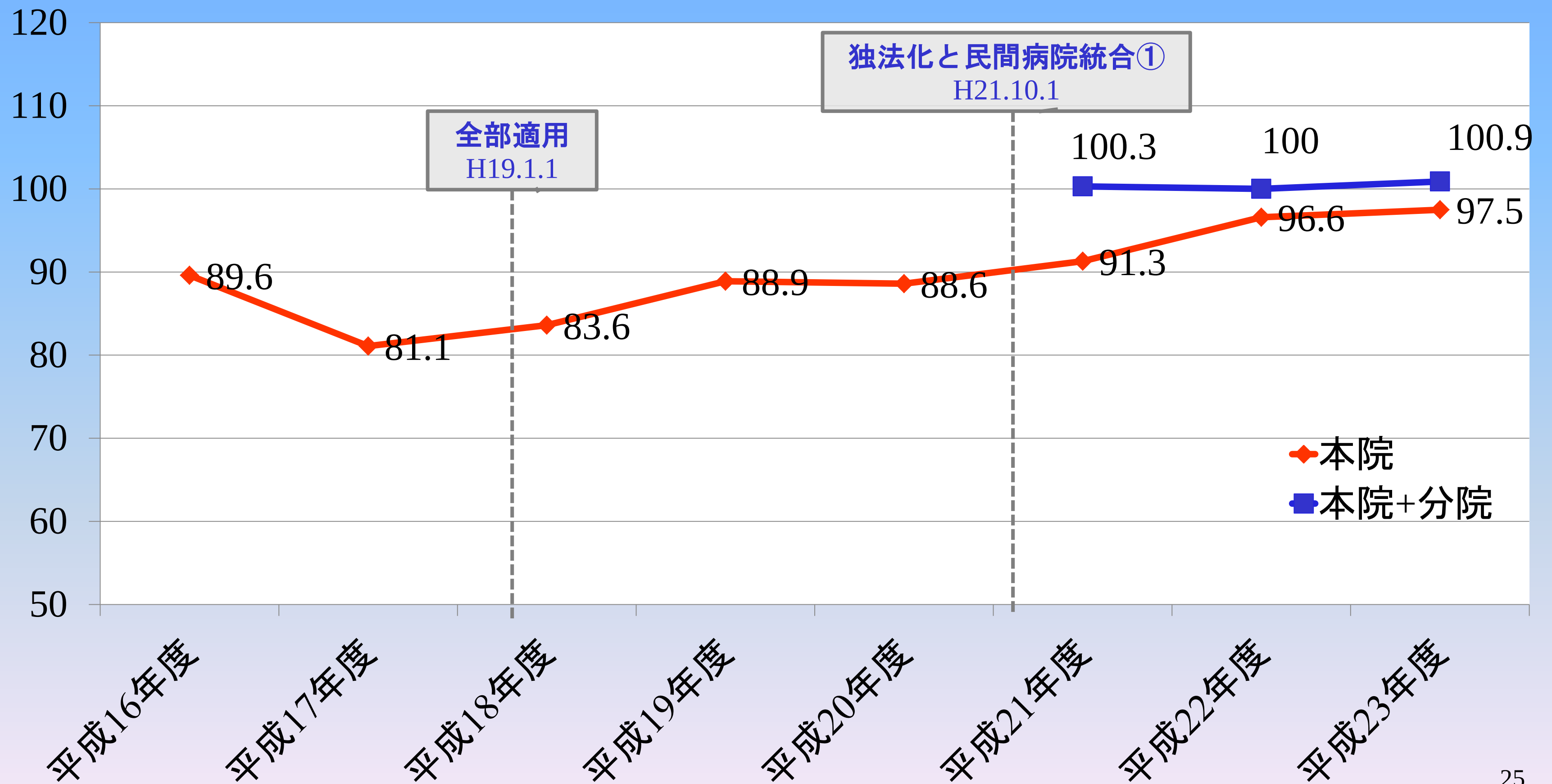
●雇用形態の多様化

- ・業務量に応じた人員配置や年俸制、業績給等の多様な給与制度の独自設計が可能
⇒看護師の(夜勤無し)常勤嘱託職員、夜勤専門職員の採用
⇒年俸制の医師の採用

●民間手法の導入

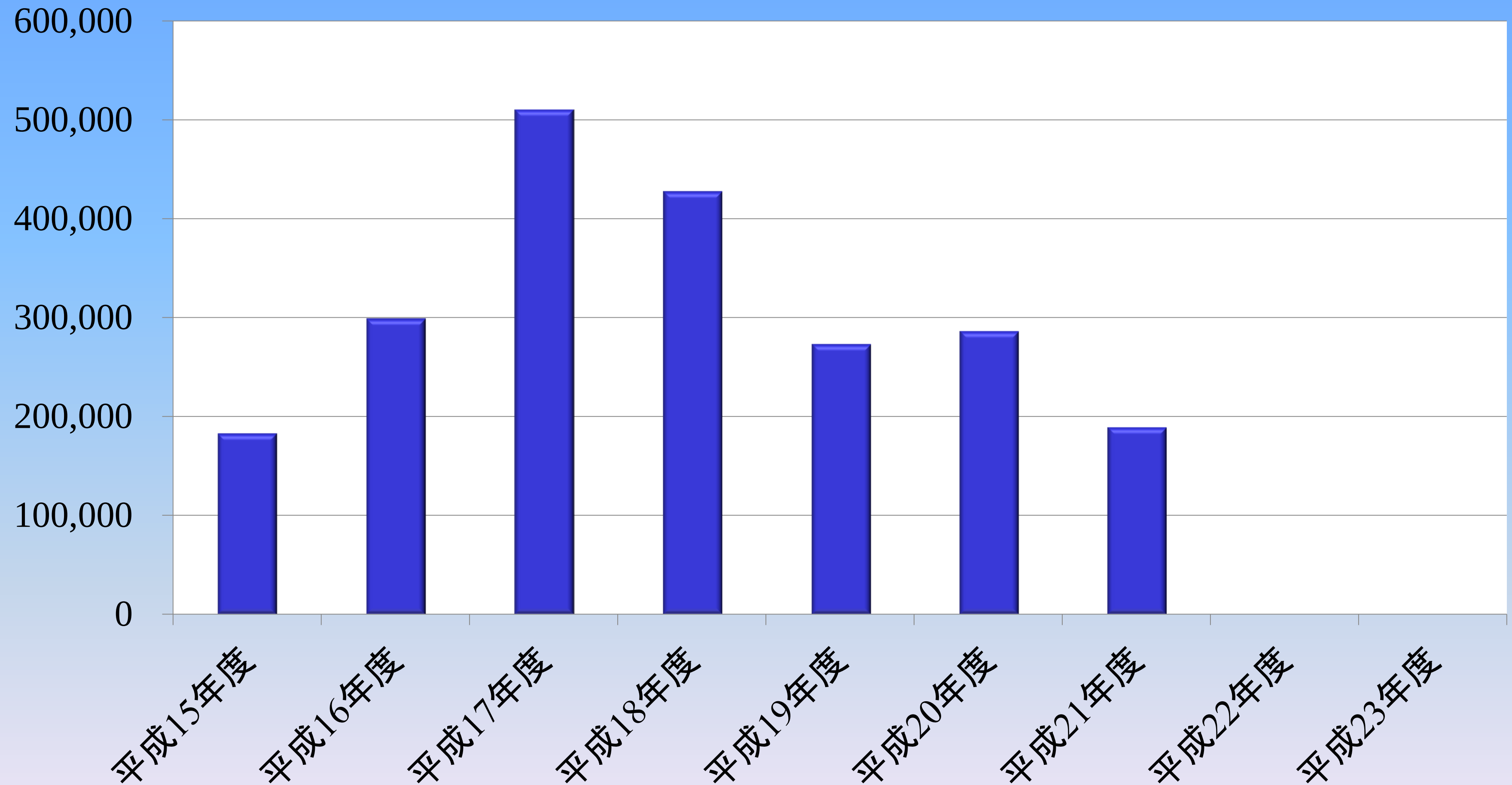
- ・医療機器、薬剤、医療材料の購入価の見直し
- ・契約方法の多様化

経常収支比率の年次推移



基準外繰入金の推移

(千円)



医薬品費 独法化後の取り組み

①取引先の選定

- ★ 6社 → 3社へ変更

②選定方法

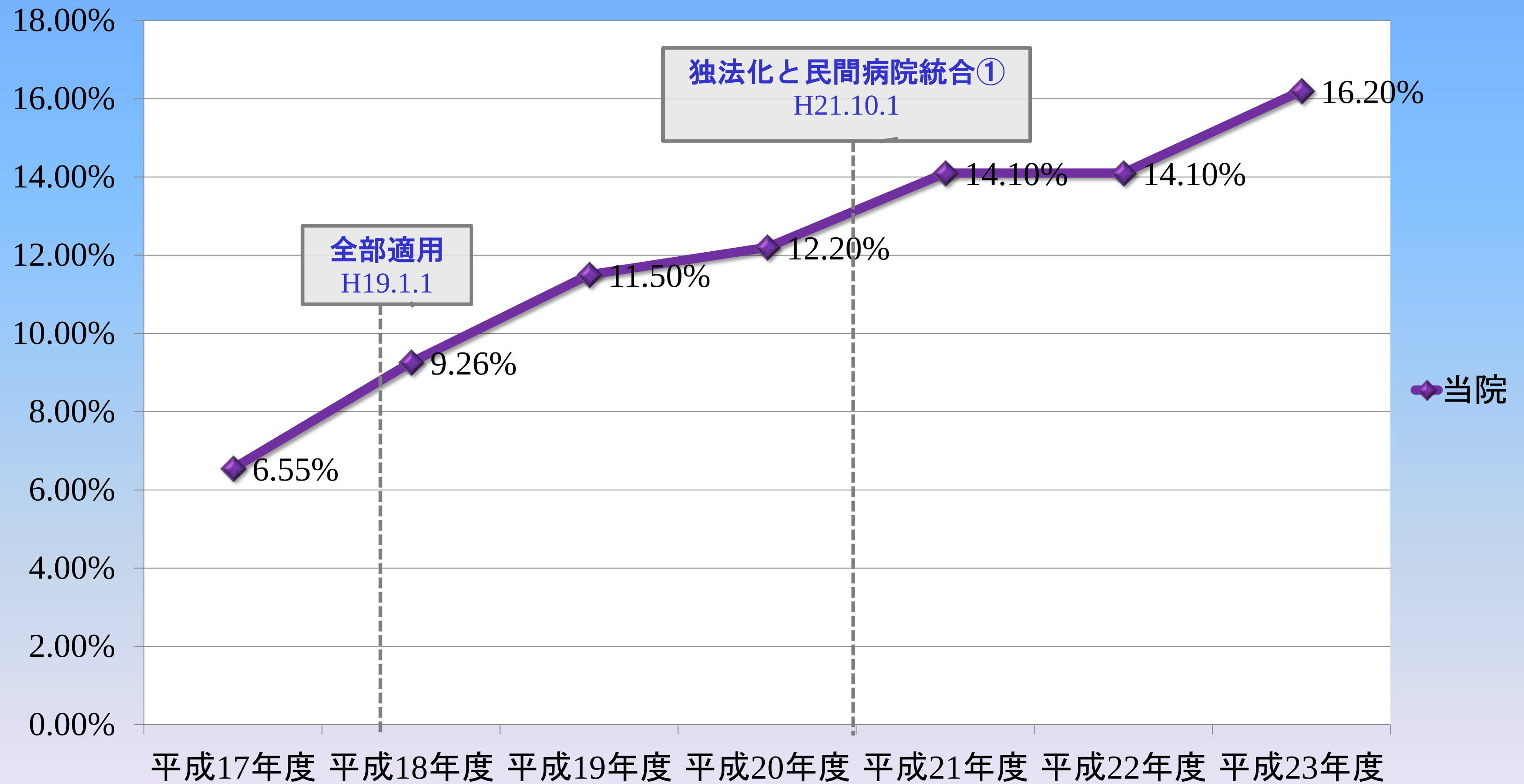
- ★ 価格
- ★ 附帯サービス(安定供給・情報提供等)を総合的に評価
- ★ 随意契約も可能

③選定の効果

- ★ 高い値引率の維持による医薬品費の削減
 - ★ 平成23年度値引率
 - ★ 各卸に対して強い競争意識(取引を中止される恐れ)が生まれた
- ※病院主導の契約交渉が可能

ジェネリック医薬品採用率(本院)

(品目ベース)



更なる再編統合に向けての動き

- 桑名市民病院評価委員会における付帯意見書
(平成21年8月)
- 桑名市議会における桑名市民病院の再編統合
と地域医療の充実に関する決議 (平成22年9月)
- 桑名市地域医療対策連絡協議会
地域医療提供体制部会提言 (平成23年2月)
- 桑名市議会新病院の整備等に関する特別委員会
(平成23年度)

三重県地域医療再生計画（拡充分）

- 二次救急医療を完結させることが可能な地域の
中核病院を整備することが必要
- 平成23年2月・4月
三重県医療審議会地域医療対策部会ヒアリング
- 平成23年11月
地域医療再生基金内示（26億円余）

桑名市民病院
一般 234 床



民間病院との統合 NO.2

(平成24年4月1日)

山本総合病院
一般 307 床
療養 42 床

桑名市民病院分院
一般 79 床

桑名病院
療養 50 床

森栄病院
一般 34 床

青木記念病院
一般 87 床

山崎病院
療養 48 床

ヨナハ病院
一般 51 床
療養 96 床

平成24年4月1日
地方独立行政法人
桑名市総合医療センター設立

桑名西医療センター
一般234床

桑名東医療センター
一般307床
療養42床

桑名南医療センター
一般79床

桑名病院
療養50床

青木記念病院
一般87床

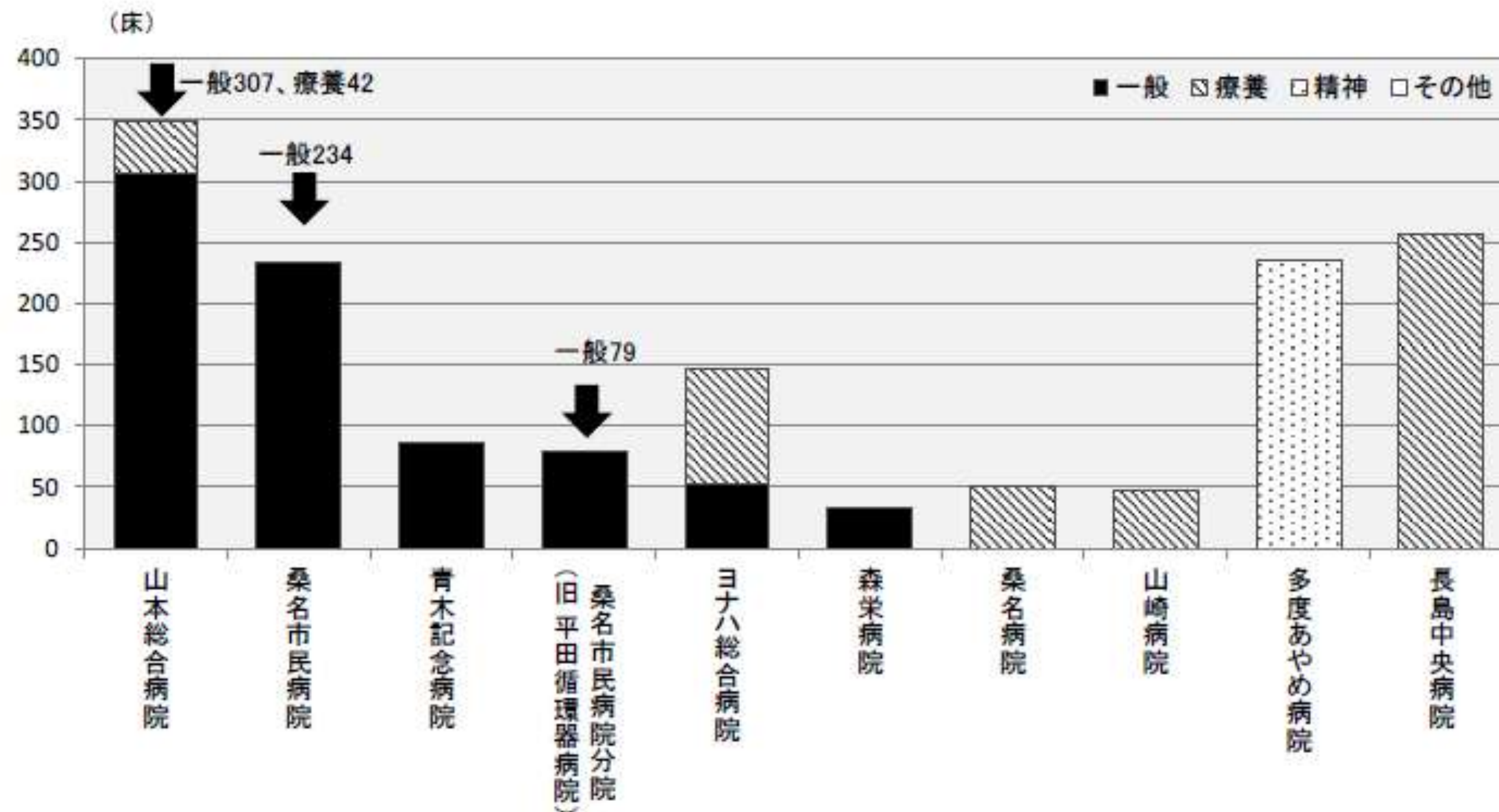
森栄病院
一般34床

山崎病院
療養48床

ヨナハ病院
一般51床
療養96床

桑名市の病院別病床の種類

図表 3-11-1 桑名市の病院別病床の種類



資料；東海北陸厚生局「届出受理医療機関名簿（平成24年1月1日現在）」を基に作成

桑名市総合医療センターの現状

3病院の診療機能

(平成24年4月1日)

		桑名東医療センター	桑名西医療センター	桑名南医療センター
許可病床数		349 床	234 床	79 床
	一般	307 床	234 床	79 床
	療養	42 床	—	—
標榜診療科目		内科、消化器科、循環器科、呼吸器科、神経内科、外科、心臓血管外科、呼吸器外科、脳神経外科、小児科、整形外科、産婦人科、眼科、耳鼻咽喉科、泌尿器科、放射線科、皮膚科、麻酔科、精神心療科、リハビリテーション科	内科、循環器内科、呼吸器内科、肝臓内科、神経内科、外科、食道外科、肛門外科、脳神経外科、整形外科、産婦人科、皮膚科、泌尿器科、小児科、耳鼻いんこう科、眼科、放射線科、精神科、歯科・口腔外科、麻酔科	内科、循環器内科、消化器内科、外科、心臓血管外科
常勤医師数		37 名	34 名	3 名
常勤看護師数		146 名	115 名	21 名

各病院の勤務医師・看護師数

平成24年4月

常勤職員数	桑名東医療センター	桑名西医療センター	桑名南医療センター	計
医師(研修医含む)	34人	34人	3人	71人
看護師(准看含む)	177人	121人	25人	323人

臨床研修医

初期研修医

	H22	H23	H24	H25
東医療センター★	2	5	5	6
西医療センター☆	3	2	2	2
計	5	7	7	8

後期研修医

	H22	H23	H24	H25
東医療センター★	1	2	2	2
西医療センター☆	—	—	2	2
計	1	2	4	4

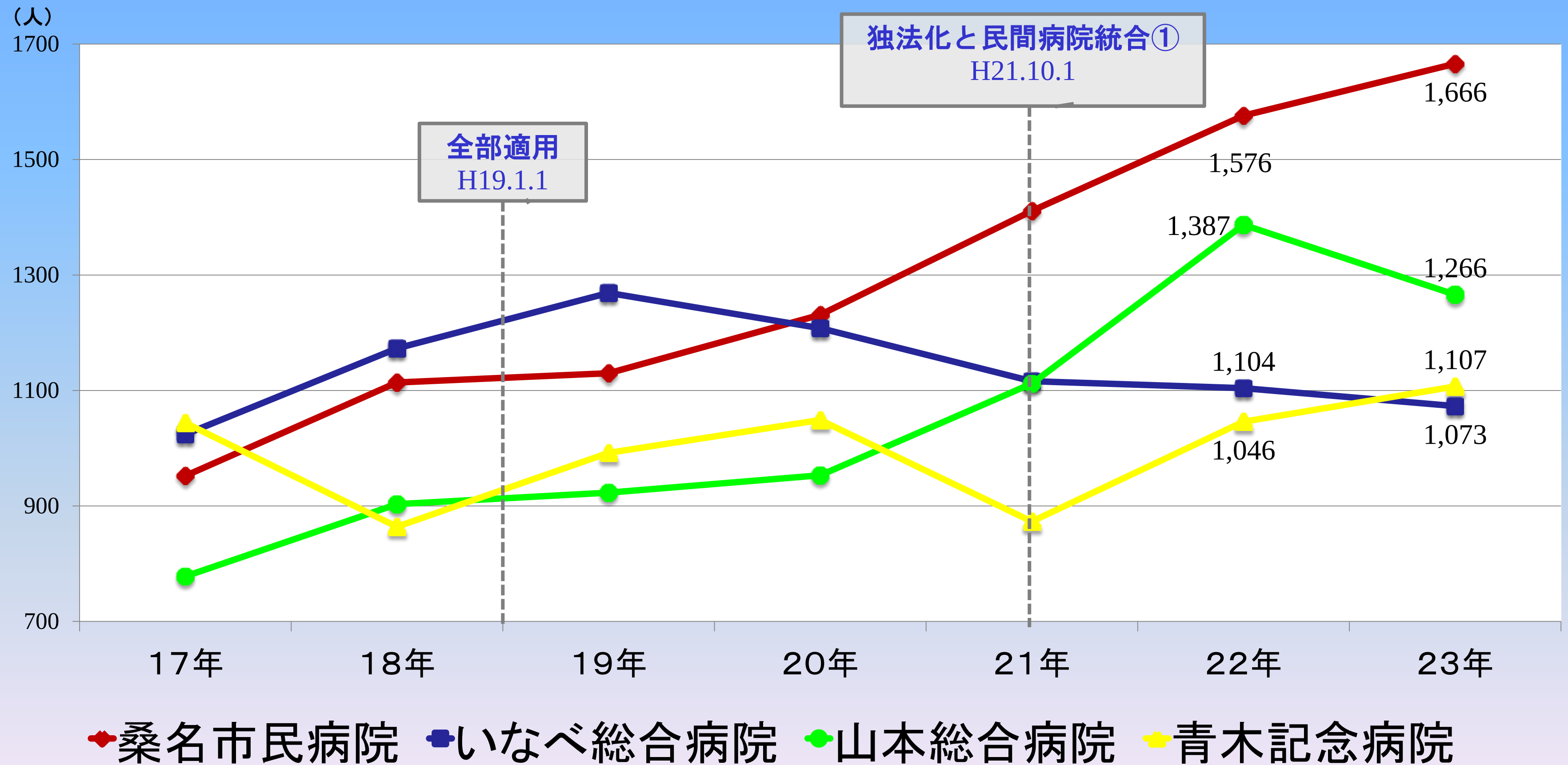
★H22.H23.は山本総合病院
☆H22.H23.は桑名市民病院

中期目標の再設定（平成24年4月）

- ◆ 診療部門の統合、充実
- ◆ 新地域中核病院の建設
- ◆ 電子カルテシステムの導入等IT化の推進

診療指標

救急車の受入患者数

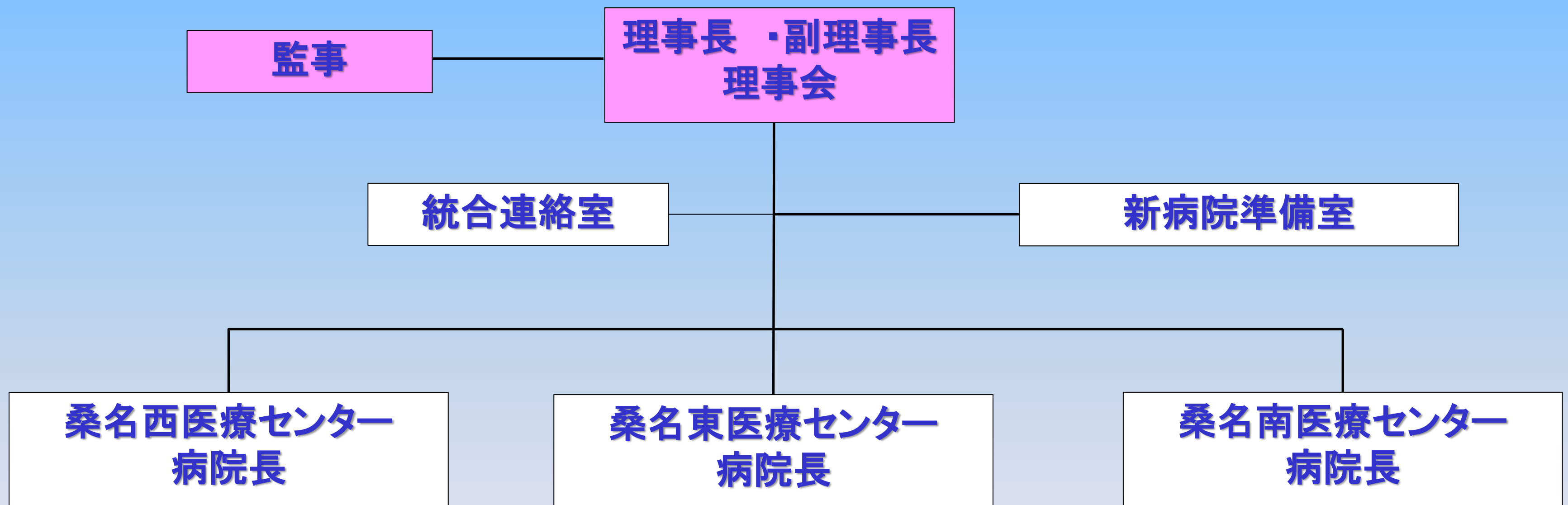


再編統合後（平成24年4月以降）の主な取り組み

- 4月 新病院調整のため「新病院準備室」を設置
- 5月 新病院建設用地の取得（合同書調印）
- 6月 経営企画会議の設置
- 7月 産婦人科、小児科の集約
基本構想・基本計画の策定
- 8月 新病院建設プロジェクト組織体系を設立
（プロジェクトチームの立ち上げ）
- 10月 公募型プロポーザルによる基本設計業者を選定・契約
- 1月 人事・労務制度を統一
本部機能の充実「統合連絡室」を設置

地方独立行政法人桑名市総合医療センター 病院組織図

平成25年1月現在



人事・労務の統合

【医師】（給与調整内容）

- 独法職員給与規程 平成25年1月1日 暫定適用
- 現給保障（基本給+固定手当+医務手当）
- 時間外勤務手当導入
- 医師手当一部改正
 - ・研修医 平成25年度から廃止（現在の研修医については継続）
 - ・部長 一律支給から経験年数に応じて手当増額
- 業務実績を反映したインセンティブ手当導入予定（コンサル利用）

【職員】（給与調整内容）

- 現給保障（基本給+固定手当）
- 看護師長の管理職化
- 事務職給料表に包括されている労務職等の給料表の見直し等予定（コンサル利用）
- 人事評価制度導入

小児・周産期医療

周産期 医療

- 桑名東医療センターに医師集約
- 桑名地域周産期医療確保対策
- 鈴鹿医療科学大学に寄付講座設置

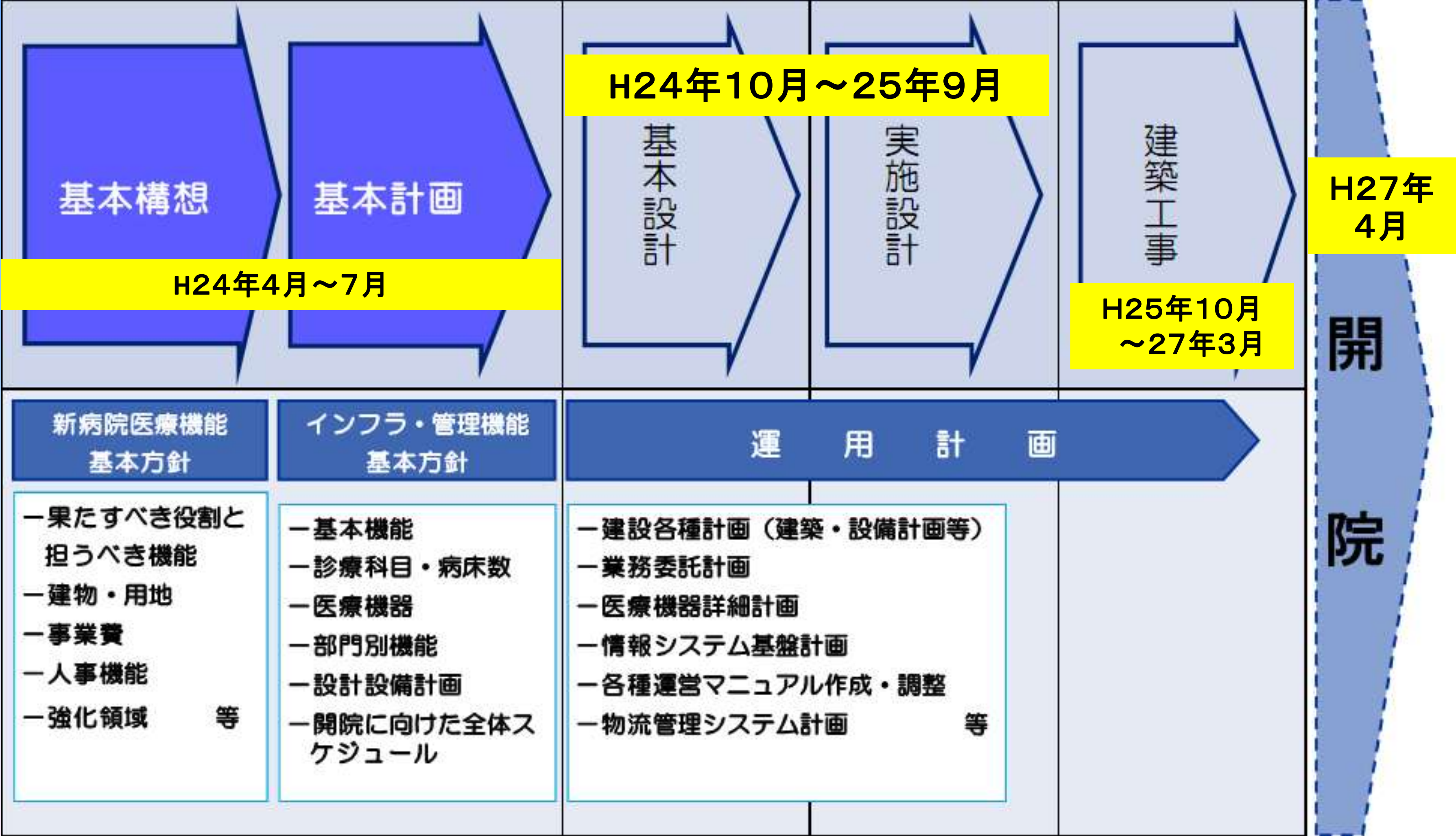


小児 医療

- 桑名東医療センターに医師集約
- 小児科医師志望者に修学資金増額

新病院整備

新病院開院までのスケジュール



診療科構成

【内科系13 診療科・外科計16 診療科】

重点整備

- 救急科を新設し、救急体制はER型
- 小児・周産期医療の充実
- ICU・CCU・SCU・NICUを整備
- 消化器・脳卒中・循環器センターの整備
- がん治療の充実
- 診療科の新設等

まとめ

★公立病院の責務 遂行 ★新病院の整備

◆地域住民の安全、安心な生活の基盤提供

◆永続的な地域医療提供体制の構築

- 救急医療
- 小児・周産期医療
- 急性期医療
- 高度先進的な医療

★「独法化」

◆理事長への権限集中

◆柔軟で機動性のある経営

★民間病院との統合

◆規模の拡大

◆医師・看護師の集約

◆民間の経営手法の導入

両者とも、あくまで手段であることに留意！！