

(案)

滋賀県立病院の経営形態のあり方について(答申)

令和4年5月26日付け滋病経第421号により諮問のあったこのことについて、下記のとおり答申します。

記

1. 検討対象とした経営形態

当協議会では、滋賀県立病院の経営形態のあり方検討専門部会を設置して、「滋賀県立病院の望ましい経営形態」について、①地方独立行政法人〔非公務員型〕、②地方独立行政法人〔公務員型〕、③指定管理者制度、④地方公営企業法の全部適用の継続の4つを選択肢として、慎重に検討を行った。

2. 4つの観点からの検討

経営形態を検討する際には、経営悪化や資金不足といった財務的な側面だけでなく、提供する医療をさらに高度で充実したものにするための検討であるべきと考え、「医療従事者の安定確保」、「医療の充実」、「経営強化」、「職員のモチベーション」といった観点から検討を行った。

(1) 医療従事者の安定確保

医療従事者の安定確保は、病院の存続に関わる重要事項であるが、平成18年度の全部適用以降、順調に医療従事者の増員が図れており、議会の理解を得て必要な定数を確保できていること、職員の採用選考も独自の判断で行えていることから、人材確保を進める上で、現行形態に特段の課題は認められない。

ただし、3病院において医師等の必要数が十分確保できているとは言い難く、令和6年度からの医師の時間外労働規制により、さらに医師確保が困難になることも踏まえると、引き続き、人材確保には、最大限注力すべきである。

(2) 医療の充実

総合病院において急性期病棟への再編が進められており、DPC特定病院群(Ⅱ群)の取得を目標に掲げ、具体的な取組も検討されている。また、令和7年1月の総合病院と小児保健医療センターの統合により、診療体制の充実や研修機能の強化も想定される。これらの取組は、経営形態によって左右されるものではなく、現行形態において着実に取組を進め、病院統合を契機に更なる発展を遂げられることを期待する。

## (案)

### (3) 経営強化

診療報酬上の加算獲得や係数向上により収益を増やす余地があるので、そうしたことを念頭に必要な投資を行うべきであり、また、医療事務のプロフェッショナルを育成することが重要である。そのため、経営形態を見直し、地方独立行政法人化することで、自由度が増し迅速・柔軟な経営に資する面や、事務職員の専門性向上につながる面はあり得る。

しかし、現状においても、診療報酬の新たな加算の獲得など収益拡大に向けて積極的に検討が行われており、コスト縮減や事務部門の強化に関しても、前向きに取組が進められていることから、経営強化という点においても、直ちに経営形態を変更する必要性までは認められない。

### (4) 職員のモチベーション

地方独立行政法人化して成果主義を導入することで、職員の意識改革が進んだり、経営に対する危機感を共有したりすることができる面もある。

ただし、経営形態見直しによる職員の士気の低下を招かないよう、職員が前向きに見直しの意義を共有できるようにすることが重要であり、また、令和7年1月の病院統合をきっかけとして、職員の意識改革やモチベーションアップを図っていくべきである。

## 3. 経営形態の4つの選択肢における検討

選択肢とした経営形態のうち、③指定管理者制度については、引き受け手の確保や運営の継続性の面で課題があること、②地方独立行政法人[公務員型]については、非常に特殊であり、総務省においても想定されていないことから、いずれも現実的な選択肢にはなり得ないと判断した。

また、①地方独立行政法人[非公務員型]については、自由度や裁量が広がり、組織としての意思決定が行いやすくなるという点において利点が認められる一方、経営形態を変えればそれだけで何かが変わるわけではなく、経営形態を変えることによって、組織の本質的な部分が変わる契機とすることが重要であると判断した。

「現状の組織形態であっても、経営改善の余地は多く、組織変更を行う前に現状でできる取組を十分行うべきである」などの内容を記載してはどうか。(佐藤委員御意見)

## 4. 結論

以上のとおり検討した結果、今回、病院事業庁から示された「今後の経営強化の取組」が、県立病院の医療のさらなる充実と経営改善の双方に資するものであり、現行形態においてしっかり取組が進み、成果が上がるのであれば、直ちに経営形態を見直す必要はないと判断する。

ただし、この判断は、「現状のままで良い」ということでは決してなく、職

## (案)

員が問題意識を共有しながら、将来に向けて一丸となって取り組み、現在の経営上の課題が確実に解決されることを強く期待するものである。

なお、新型コロナウイルス感染症や病院統合など今後2～3年の間に様々な不確定要素があるため、今回の結論をもって検討を終えるのではなく、今後の取組を中期計画に具体的に落とし込み、PDCAサイクルを回しながら進捗状況や成果を確認し、一定期間経過後に改めて経営形態の見直しについて検討すべきである。