

第2回 浜松医科大学「明日の病院運営を考える会」議事録

1. 日時 : 平成23年2月2日(水) 15:00~18:00
2. 場所 : アクトシティ浜松コンgresセンター 22+23 会議室
3. 出席者 : 病院からの出席者 24名
4. 議題
 - ・グループディスカッション : 地域医療機関の連携と人材育成の重要性
 - ・講演 : 病院経営の要 一人材を人財にー
5. 配付資料
 - ・資料2-1 出席者名簿
 - ・資料2-2 グループディスカッションの課題
 - ・資料2-3 講演テキスト: 病院経営ことはじめ (久道茂、医学書院)
 - ・資料2-4 講演資料: 病院経営の要 一人材を人財にー
6. 議事
 - (1) グループディスカッション
 - ・出席者24名が4グループに分かれ、課題についてグループディスカッションを行い、その要旨を発表した。これにより、検討結果の共有化を図った。
 - ・検討対象病院の経営上の問題点について、各グループから出された主な指摘事項は次のとおりであり、①キャッシュフローがまわっていないこと、②人件費率の異常な高さが収支悪化の大きな原因となっていることが共通していた。
 - (2) 講演: 病院経営の要 一人材を人財にー (資料2-4を参照)
 - ・東北大学名誉教授、財団法人宮城県対がん協会会長をお務めの久道茂先生にご講演頂いた。久道先生にはディスカッションの結果発表について総括していただくとともに、経営分析のキーポイントと人材育成の重要性の2つを主題とすご講演を行っていただいた。講演要旨は、以下のとおりである。
(経営分析のキーポイント)
 - ・病院の経営分析の専門家になるため、中小企業診断士の資格取得を勧める。B/S、PL、C/Sから経営上の改善点を見つける能力を養うことができる。
 - ・近年、つぶれる病院が増えている。「止まらない病院の倒産」という報道タイトルもあったくらいだ。病院が倒産する主因の一つは医師不足である。医師が不足し診療体制が整わないと、医業収入は減る。一方、看護師やコメディカルそして病床数を減らすことができないことから、一定の固定費がかかり続けてしまう。このために収支が一気に悪化してしまう。もう一つの主因としては、公立病院への繰入金の削減がある。公立病院は政策的医療を担うことに対して一般会計から繰入金を受けているが、地方財政が厳しいため、あ

るいは首長の政策上の優先度により、基準に満たない金額の繰り入れに止まっている自治体もある。これでは自治体病院は必要経費を賄えない。

- ・赤字の定義はバラバラである。しかし、特に自治体病院の赤字の定義をしっかりと理解することが大切である。まず、一般会計からの義務的な負担金を赤字補填だと指摘するのは間違いであるので強調しておく。また、減価償却前と後とでの収支の意味にも注意が必要である。減価償却費は現金の支出を伴わない費用として計上され、内部留保となる。病院事業全体が単年度で欠損金を出していれば、その病院の経営状態はよいとは言えないが、不良債務状態になっていない場合では、自前の内部留保金で処理しているのである。
- ・自治体病院の場合、起債にも注意が必要である。自治体病院の建物は華美だとの批判があるが、そうなった原因として起債を挙げることができる。かつては起債すると交付金として約4割が戻ってきたため、例えば60億円で建設できる場合でも交付金を当て込んで100億円で作っていた。しかし、実は返済にかかる利息の金額が大きく、しかもかつてはその率が5%程度に設定されていた時代もあり、交付金相当額が利息返済に消えてしまうことになっている。その実態が分かるのは30年後のことであり、その時には当時の意思決定者は誰も現役で残っていないので責任を取る必要もない。こうした無責任とも言える投資が行われていたのも事実である。
- ・資本の中に長期借入金が含まれるのは、会計の専門家に言わせればおかしなこととである。長期借入金は催促なしのある時払いであることから、資本金と同じと見なし得るとの考えで資本として扱われている。しかし、最近では地方財政そのものが逼迫し、母屋が苦しいから返せと催促されることがある。とても資本とは言えない状況が起こりつつある。
- ・累積欠損金を減らすためには、原則は単年度黒字を出さなければならない。しかし、地方公営企業法方施行令第24条の3第2但書「議会の議決を経て、資本剰余金をもってうめることができる」という規定に従って、累積欠損金の一部を消すことが可能である。自分が宮城県病院事業管理者であった時に、この但書の規定に基づいて欠損金を減らし、就任前の約160億円から4.9億円までにした。これにより病院職員の士気が上がったので、効果大であったといえる。こうした事例は、三重県、青森県、山形県でも行われている。

(人財育成の重要性)

- ・病院経営の要は人である、人財を育てることが大切である。
- ・病院のトップとしては、職員にミッションを提示し、職員とともにその達成に向け課題解決に取り組むミッションマネジメントの実践が大切である。
- ・リーダーに必要な品格は、職位が上がるのに伴い、専門的能力から一般的能力に変化することに注意が必要であり、そうした要求の変化に適応しなければならない。一般的能力とは、判断力、先見性、調整能力、忍耐力、優しさ、交渉能力などから成る。

- ・病院は指示命令系統が複数あるマルチボスの組織体であるが、それをトップが束ねなければならない。そうでなければ、医師は大学医局を、看護師は看護師協会を、事務職員は労働組合や自治体を見てばかりいる、すなわち上ばかりを見ているヒラメ人間の集団になってしまう。
- ・病院職員の FD（Faculty Development）を進めることが大切である。職場に必要な知識を習得させるとともに、組織としての目標や理念を理解・共有しなければならない。ミッションを共有せずして、組織体としての成果は出せないのである。

以 上