

# 病 効 を



## 1. はじめに

21 2009

1980

法導入

行く。会

1

く、2 玉論

片付

3

4 NPM

新支議論

行

アリン 行

行。

## 2. NPMによる経営改善

### 2.1 NPM

法導入

NPM リ

ク マネジ ン 1980

リ ジ ン

アン ク ン 行

法論 1。

NPM 特徴 策達

会

行 plan

do 1 ク

策 行 く 達

益増加せ

商品値高必

益出探 人

員資 投下 く。NPM

行 前提

率 積

極 入

2。

次 4 1

義 判断 権限 2 市場

3 顧客義 転換 4 エ

キ 素 1 述ベ

執行

織 置 達

高 率 凶ろ 2

提供 財 ビ 市場

場 カ ズム 導入

率 達

具 法 市場 テ

PFI 委託

挙 3 住

行 ビ 享受 層 ビ

顧客 識 4

1. 住 2003 : 149-169

2 NPM 新 捉 積極 導入

野 2008

私 両 野 役割 担 再編 行

富 野 2007 NPM 法

終 PPP 同 問 持

関係 解明 極

ベ 行 需 把握 場 用 自治 構

行 ビ 「決定 質」 向 せ

特徴 法 行

学説 非 率 疑問視

導 辺倒 危険 関係か

盛 込む 点 摘

ち 行 軸 設定 策 達

反映 せ 困 入

住 ズ 把握 せ 仕 入

だ 張

行政組織の構成を柔軟化し、対応に迅速か  
動きやすい組織形態を目指すことにある。

NPM理論を適用する場合、実施する政策  
を評価し、それに応じて次年度 算を組んで  
いくことになる。行政サービスの評価には、  
実施に必要な費用の大きさ、一定の費用のも  
とでの提供サービスや財の産出量、政策目標  
の達成度が評価軸として使用される。先にも  
述べ とおり、一般に公共部門は政策実施後  
の効果をもって次年度 算を組むというサイ  
クルをも ず、計画と実施で終了してしまう。  
NPMでは、これに対して以上のような効率  
化の めの指標を立て、計画、実施の後に検  
査 (check) を組 その評価にし がっ  
て再び計画を立てるという循環し サイクル  
で行政サービスを計画する。こうし サイ  
クルの組 方としても、事業そのものを完  
全に民営化し民間会社によって運営させる形  
から、行政サービスに対して評価を個別に設  
定し 算の柔軟化を図る場合、ま 、部門毎  
にレベルの違うプロセスを組 入れるなど実  
施の形は様々である。

このうち、公営企業などの改革として用い  
られる手段に、PFI (プライベート・ファイ  
ナンス・イニシアティブ) がある。PFIは学  
校、病院、刑務所といっ 公共施設の建設、  
運営、維 管理などを民間の資金をもって実  
施する行政改革の手法である。民間部門の資  
金、技術的ノウハウを活用することで公共部  
門が提供するよりも効率的か 質の高いサー  
ビスが提供が可能であるとされる<sup>3</sup>。公営病  
院は一般に民間病院よりも人件費が高く、薬  
価などの契約においても高止まりする傾向が  
あるとされる。通 の診療報酬のほか、自治

地体の一般会計からの繰入金を 算源とする  
自治体病院において、相対的に高い医療経費  
は批判の的となる<sup>4</sup>。この め、わが国でも  
経費削減などを目的に病院経営や建設に民間  
部門のノウハウを活かす目的からPFIが実施  
され始めている。しかしながら、PFIを実施  
する公営病院の経営状態は必ずしも好転して  
いない。次項においてPFIを実施している公  
営病院の状況をまとめ、その問題に いて考  
察しておこう。

## 2.2 PFIによる病 営改善の問題

現在、PFIを公営病院において利用してい  
る事業者は全国で4事業者となっているが、こ  
のうち半数の2事業者で経費削減が思っ よ  
うに進まず、むしろ収支が悪化しているとさ  
れている。問題となっているのは近江八幡市  
が運営する近江八幡市立総合医療センターと  
高知県と高知市の設置する高知医療センター  
の2事業者である<sup>5</sup>。この2事業者で導入され  
ているPFIの方式は、民間事業者が30年など  
の長期間の契約を元にSPC (特別目的会社)  
が医療業務以外の物販、調達、医療事務、給  
食など医療サービス以外の運営を行うもので  
ある。

このうち、近江八幡市立総合医療センター  
は2006年10月にゼネコン大手の大林組傘下の  
SPCが老朽化してい 施設の建替え建設と30  
年間の維 管理業務およびその他院内雑務を  
受け 契約を結んだ<sup>6</sup>。これにより市は30  
年間で合計68億円の経費削減を実施できると  
の見通しに立ってい 。しかし、2006年度の  
決算で早くも3億の純損失を計上し 後、2007  
年には24億円の赤字額が膨らんだ。

3 内閣府 (2008)。

4 塩谷 (2007 : 84)。

5 朝日新聞 (2008a,b) および日本経済新聞 (2008) による。

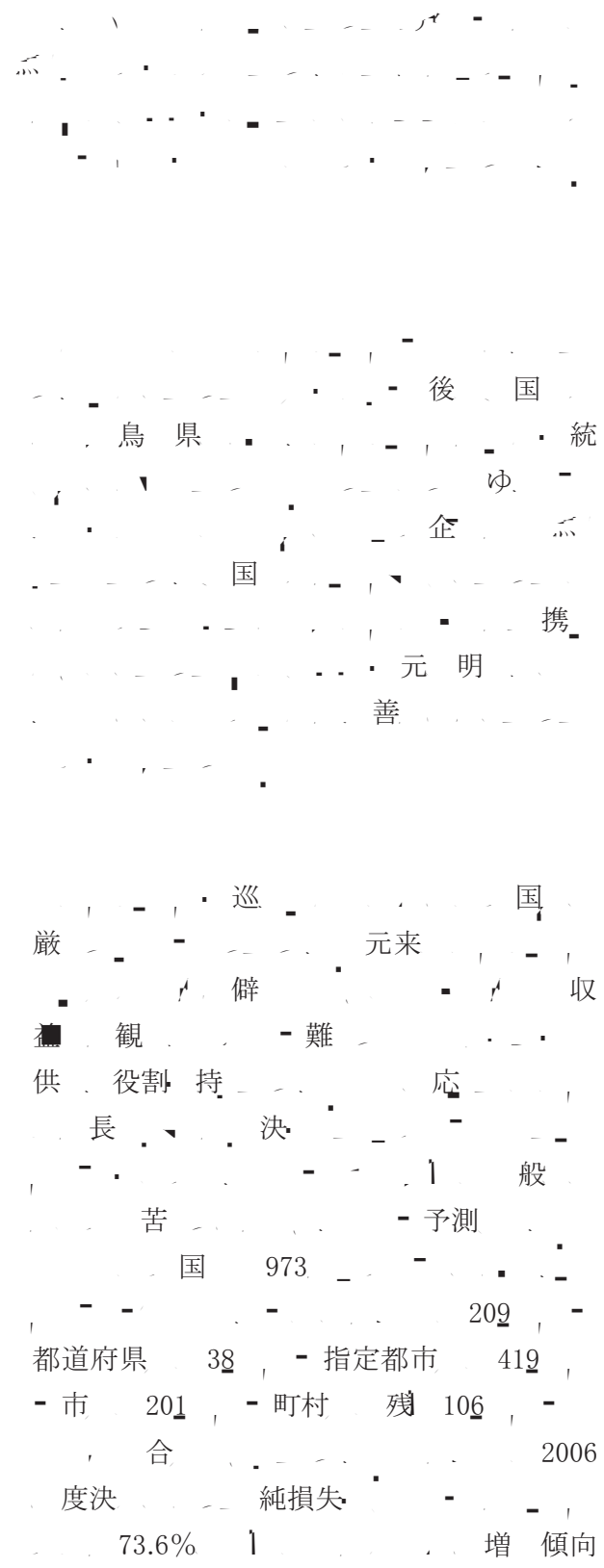
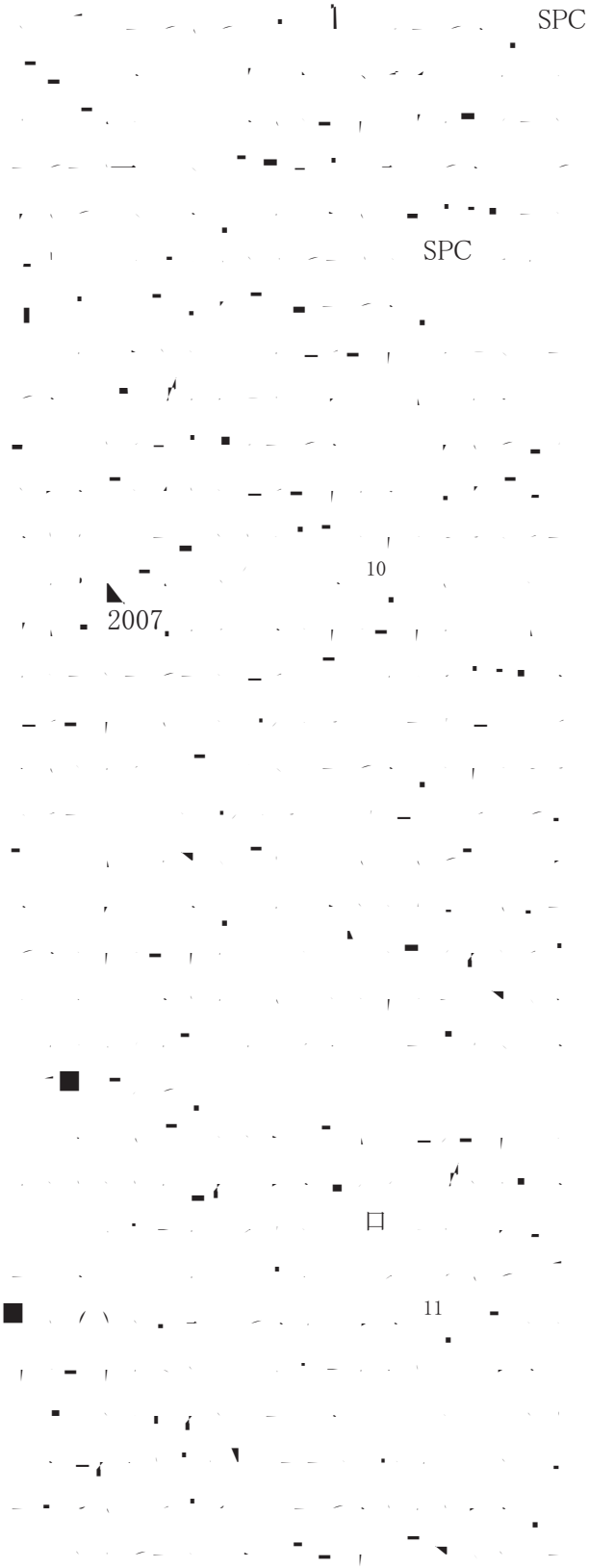
6 30年後には、SPCが病院施設を市に無償譲渡する 定である。

これ 4 - 6  
不足額が50億円 - 70億円に膨  
む試算 明 にすると に  
と と  
2008 1 に同医療センター「あ 方委員  
会」設置 すると にSPCと  
要性 示  
唆し。  
事例で特に と っ る  
施設 新規建設に伴 と 建  
設 である。  
が し る同 表 推移  
見ると医業収益 2006 - 2007 間で10  
億円 赤字額が増え る。  
加え 2005 に1億未 であっ  
医業 が 2006 に4億6  
2007 に 8億7 円 で 増し  
ことにある。 2005 に であっ  
特 損失が2007 に10億円に上っ こと  
ども赤字 拡大 一因と っ る。こ し  
施設 建替え 主 原因とし 赤字額  
累計で24億円に上っ 。これ 当 が見  
もっ 赤字額 10億円 小  
とし 8億円 一 要とする で  
に っ 。新施設 建設で が  
間 3 に上 業債であ  
れば2%程 で済んだところ プレツ  
ド 上乗せ れ で が 額に上っ  
る ど が指摘 れ る。  
事例 見る で  
赤字 原因とし 建設計 見 も  
に る どが指摘 れ  
る。PFIに る事業 にか  
し 建設 適正化  
どであっ ずだが 結 的にこ 制 目

的 成でき っ 。 清掃 給食  
ど 部委託事業へ 交 に SPC  
し する と っ るが  
身が請負業者に個 するほ が要望  
伝え れる 的であると、不 も 示  
れ る。

こ に 織形態 変更 改革が  
経 黒字化し業 化すると  
と える。こ 場合も 施設 建設  
由 ずしも当事者である  
関係者 了 得 と っ る  
る<sup>7</sup>。むしろ PFI委託事業者であるSPCと  
医療事業 主である と1 設  
備 2 織が管理すること 赤字  
増大等 が 生し 場合 織が 一で  
ある状況 も 整が煩雑に ることも  
考え れる<sup>8</sup>。

1 赤字事業 である 知県と 知  
が設置する 知医療センター PFI事業に  
も SPC 当 期待 れ 事業  
圧縮 十分に 成し と批判 れ  
る。 知医療センター P F 2 8 6 SPC し(789::;<



10 正式名称 「一般参画」 2009 年度 度合  
 一般参画 評価 企 3 ク 判断 指  
 詳 小西 2008 参  
 11 塩谷 2007 : 87

にある。1に2002 2006  
にける経常損益と純損益  
推移をとめた。  
これを見ると、5 間を  
にあるとる。  
に、2004 降 顕著 あり、そ  
主な原因とし 新臨床研修制度な にを  
る ある。新臨床研修制度  
と、 ュラムを終 た研修  
過剰労働問題に をした政策対応、2  
間 研修期間を義務付ける、研修  
に研修 をるとる ある。  
こ、 に研修、 研修  
制 整った都市部 を 択し し、  
に 数 確保 難しくなり、  
それ 治 へと派遣し たを  
引上 し たとれる。  
こした な数 によっ  
、治 数 近 傾向  
にある。法律 施行 された2004 降  
2006 間 数 24,463 23,253に低  
下した。2002 2004 変 66人  
あったことな を考ると、こ 間  
数 に 明 あると  
るだろ。  
にける収 くをめる  
収益、床 なによる、に  
務る 数に く れる。これ、  
床を け な常 数 そ  
収益に れるため ある。  
こため、数 そ に  
ける 収益 に直 る ある。  
在、厚生労働省に ける部 な を中心

に な 数 よび偏在へ 対応  
を図るため 取組につ 審議 行われ始め  
る、こ した検 政策とし  
る 間になる 治  
収益 を ること 明 あると  
る。た、 タ上 制約により2006  
度 統 となっ る、これ 2007  
よび2008 段階 に し る  
こと 予想 れる。に、2008 に ける  
にあ た 治 財政健 法 関係  
重要 あり、こ した中期 に るこ  
と 予測 れる。に 対し 各 治  
厳し 対応 図 れること 予測 れる。  
統、中 に ける  
を市町村 治 につ 統 を整  
ること 明 にし こ。

### 3.2 中国地方における自治体病院の状況

中 に ける 治 につ  
、 に 傾向と近 と  
る。なわ、2004 度 降 な  
経 を 圧迫し る。図1  
2004 2006 中 各県に  
ける黒字 者数 推移 ある。とし  
2003 と2004 に 34あった黒字、  
2005 に29、2006 に 18とわず 3 半  
数に 落 込んだことになる。鳥取県 そ  
れ 2あった黒字 2006 に1に、  
県 0になり、黒字 数 った 県  
14 7、 し、2003  
2006 9 6に落 った。  
県につ 2003 4 に黒字 1  
つ 加し、そ 後、2005 6 間に

表1 病院事業会計（全国）の推移（単位100万円）

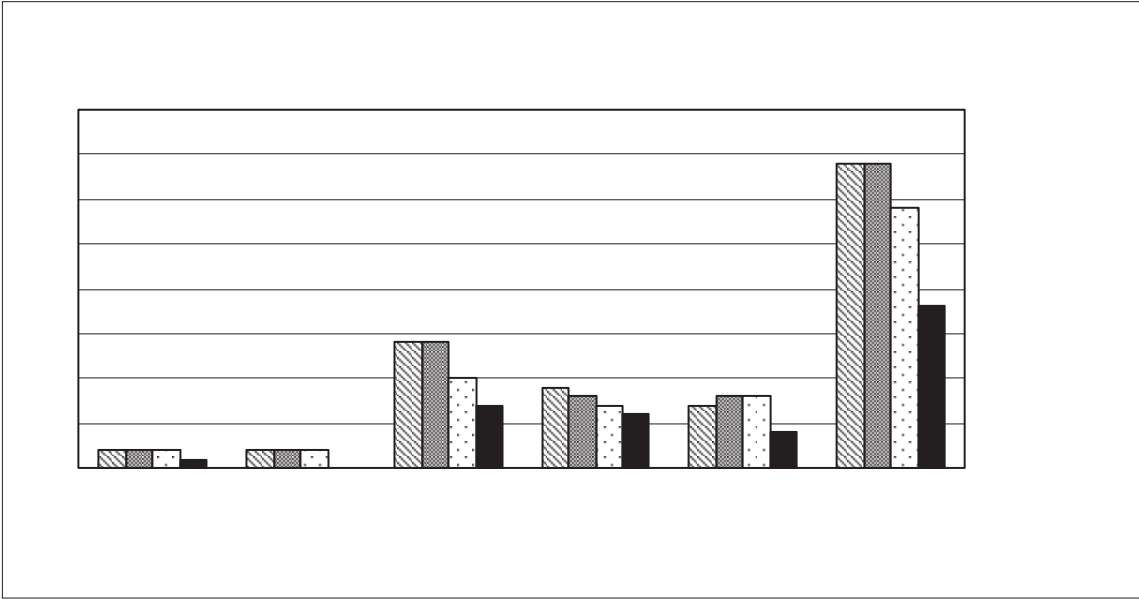
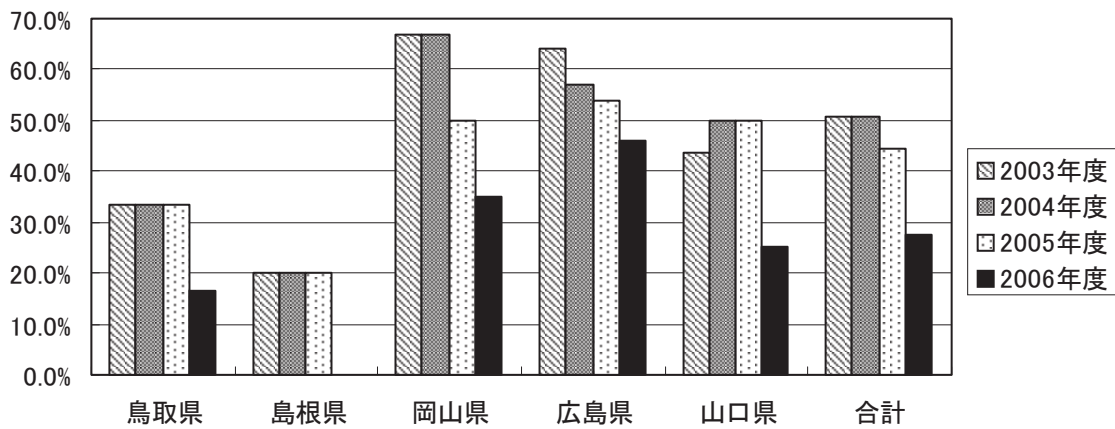



図2 自治体病院(市町村)の黒字事業者比率



出所)総務省『公営企業年鑑 平成15年～18年』2004～2008年より作成。

表2 2006年度 公営事業年鑑を元に計算した病院事業のキャッシュ・フローの状態(現金持分)と債務状態(単位1,000円)

県名	自治体・事務組合名	標準財政規模(c)	キャッシュ・フローの状態(a) (累積剰余・欠損金+減価償却積立金)	流動資産-流動負債(b)	b/c	a/c
鳥取県	日南町	3,284,526	2,562,209	1,877,896	57.2%	78.0%
山口県	光市	12,869,395	4,242,523	4,891,711	38.0%	33.0%
広島県	安芸太田町	4,613,424	2,491,759	1,464,859	31.8%	54.0%
岡山県	建部町久米南町国民健康保険	2,226,906	641,089	701,606	31.5%	28.8%
岡山県	備前市	10,917,407	3,459,760	3,151,032	28.9%	31.7%
広島県	世羅中央病院組合	7,136,017	1,857,063	1,903,228	26.7%	26.0%
島根県	大田市	12,664,724	3,336,293	2,944,427	23.2%	26.3%
山口県	美祿市	5,204,648	1,914,646	980,391	18.8%	36.8%
広島県	府中市	10,294,455	1,820,125	1,885,020	18.3%	17.7%
岡山県	矢掛町	4,153,587	986,267	748,765	18.0%	23.7%
岡山県	高梁市	14,072,467	1,183,032	2,406,802	17.1%	8.4%
岡山県	鏡野町	6,320,948	644,255	995,319	15.7%	10.2%
山口県	周防大島町	9,144,736	4,214,366	1,287,178	14.1%	46.1%
広島県	尾道市	33,238,679	10,376,428	4,177,545	12.6%	31.2%
鳥取県	日野病院組合	1,929,182	372,966	230,054	11.9%	19.3%
広島県	三次市	21,321,658	6,009,110	2,522,588	11.8%	28.2%
鳥取県	南部町	3,903,980	-272,677	375,370	9.6%	-7.0%
島根県	隠岐広域連合(事業会計分)	8,953,632	814,108	695,924	7.8%	9.1%
岡山県	井原市	12,137,827	386,555	866,753	7.1%	3.2%
島根県	出雲市	35,772,225	3,036,196	2,318,275	6.5%	8.5%
岡山県	瀬戸内市	9,170,075	909,550	564,389	6.2%	9.9%
島根県	奥出雲町	7,292,734	1,156,564	417,258	5.7%	15.9%
鳥取県	智頭町	3,021,150	-1,914,802	168,015	5.6%	-63.4%
鳥取県	岩美町	3,427,165	361,877	185,956	5.4%	10.6%
鳥取県	鳥取市	48,116,579	2,691,980	2,082,961	4.3%	5.6%
山口県	周南市	34,539,625	2,052,021	1,397,387	4.0%	5.9%
山口県	下関市	63,749,067	2,720,055	2,538,262	4.0%	4.3%
岡山県	美作市	13,987,709	504,470	546,659	3.9%	3.6%
広島県	北広島町	9,238,825	349,712	339,411	3.7%	3.8%
山口県	萩市	18,143,570	981,648	644,072	3.5%	5.4%
広島県	福山市	93,639,428	1,396,404	3,189,528	3.4%	1.5%
岡山県	真庭市	18,916,470	631,991	592,694	3.1%	3.3%
岡山県	赤磐市	10,896,802	520,360	274,913	2.5%	4.8%
山口県	岩国市	34,623,635	897,263	783,166	2.3%	2.6%
島根県	公立雲南総合病院組合	16,994,359	3,023,052	189,468	1.1%	17.8%
岡山県	岡山市	144,324,860	-67,063	1,337,955	0.9%	0.0%
岡山県	玉野市	13,377,481	215,770	109,492	0.8%	1.6%
岡山県	笠岡市	13,623,886	-333,380	97,767	0.7%	-2.4%
島根県	松江市	47,486,079	-2,300,017	267,983	0.6%	-4.8%
岡山県	倉敷市	96,613,359	-198,243	497,880	0.5%	-0.2%
島根県	飯南町	3,855,563	-274,413	14,523	0.4%	-7.1%
広島県	庄原市	17,540,991	-50,878	64,397	0.4%	-0.3%
山口県	共立美東国民健康保険病院組合	2,242,757	566,847	4,671	0.2%	25.3%
広島県	三原市	25,100,430	-187,538	20,496	0.1%	-0.7%
広島県	呉市	55,201,694	222,859	31,936	0.1%	0.4%
島根県	安来市	13,217,514	2,302,810	-71,194	-0.5%	17.4%
山口県	山陽小野田市	14,345,489	400,986	-787,677	-5.5%	2.8%
島根県	邑智郡公立病院組合	n/a	1,801,420	1,387,271	n/a	n/a

出所)総務省『公営企業年鑑 平成18年』2008年、より作成。

全化法、影響は、以上、  
 債務化、上  
 構成、医師配置、様々、影  
 響されて、は

医  
 企年鑑、つ、データ上、純益、4年  
 上げて、て  
 医  
 て、して (付表1参照<sup>13</sup>)

### 3.3.1 鳥取県日南町日南病院

日南町は、西南置  
 6,000  
 は  
 化、つ、  
 化、つ  
 圧力、段階、さ、されて、日南町  
 て、は、医  
 して機能、て、多、患

日南、は1962年、科、外科、科  
 27、以、  
 っ、て日南町、  
 医社、提供、て、日南、は  
 先、企年鑑、つ、4年、デ、タ  
 して純益、上げて  
 れ以前、1983年、2007年、24年  
 して純利益、上、て<sup>14</sup> (図3、  
 黒、て、

され  
 黒化、  
 ては、  
 れ  
 不、門  
 当、理、黒、化

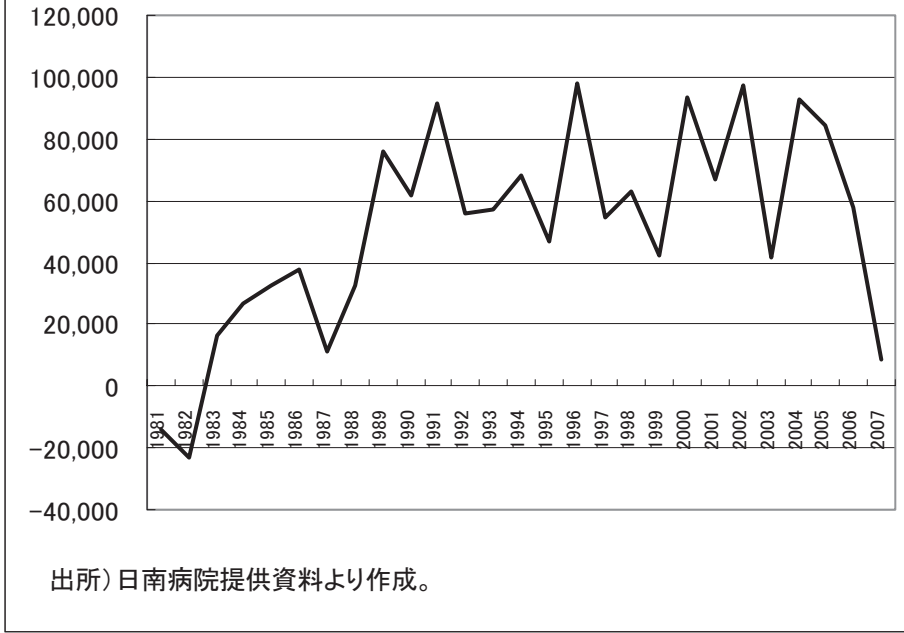
医、向上、目指、結果、黒、達成  
 して、つ、黒、  
 期待され、特徴、して、改善  
 施策、具、は、費、節、効率  
 化、つ、面、て、特別、対策、実施  
 して、は、回、受、確  
 、職員給与、カットは実施され、  
 独、カット、は、日南町、  
 務員給与削、せて実施され、

述べ、日南町

12、結実、比率、は、黒、比率、は、値、値、て、は、  
 味、れ、は、黒、幅、標準、規模、比較、て、非  
 大、場、他、余、剩、終、回、処理、  
 場、れ、結、余、力、評、価、上、程、適、は、今、  
 進展、待、必、れ

13、3、は、日南町日南、広島、尾道市、み、ぎ、広島、三次市市、三次  
 央、市町村、大、日南町、は、先、述、べ、対、標準、規模、見、場、黒、規模  
 、尾道市はキャッシュフロ、三次市、キャッシュフロ、

図3 日南病院 純益額推移(単位1,000円)



実施されてきた「在 在」  
 下させ病床回転率 引き上げることなどから  
 病 経営面でプ として  
 経営 善 目指して実施され  
 たも、で なが、わば結果として、経営  
 善施策に位置づけられるだろ。また、病  
 経営、方針につ て、1回病  
 と、と、で が たれ、共通認識  
 形成や病 が設定する議題につ て、話し  
 が たれ課題、抽出などが行われて  
 南町にお て特徴的な、1984 からの  
 的 に けて行われた「在  
 実施で、アップによる、わゆる  
 出前行為、診 報酬とならな、時点から  
 開始されて、こ、実施につ て、南  
 病、病 管理者、県内で最も早く進  
 んで早くから、っており、そ、  
 へ、対応として独、施策、展開、説明した  
 これ、現在に至っても、地域、維 と、  
 命題、基本的に同病 が強く主張する1つ、  
 でも、ると、る。また、こ、した、在

実施、それまで、で、った病、経営  
 に、し、た、これ、などから  
 も純利益、増加幅から確認することができる。  
 また、ヒ、リング、中で興味深かった、が、  
 こ、した地域、ニーズへ、早、で、対  
 応が、病、に対する地域、成し  
 て言った点で、こ、した点から、南病  
 で、地域、ニーズ、早、から、対応  
 する、そ、状況から推測し把握しつつ、これら  
 が地域、公的サービ、へ、形  
 成、一翼、担って、ると評価できるだろ。

### 3.3.2 広島県尾 市公立みつ、合病院

広島県尾道市御調町、公立みつ、総病  
 中、道尾道イン、一チェンジから北に15  
 キロ程度、場所に位置する、介護福祉設備が  
 充実した総病、で、同病、特徴とし  
 て、業収入、30%、保健福祉分野および在  
 門が占、ると、状況と、的に  
 も評価、「地域包括、シ、テム  
 けて展開した点が挙げられる、地域包括

アシシステムとは、病、介護、福祉重複する分野において、病、行政、住民、NPOなどと情報を相対的に提供し、トハード両面で提供していくシステムのことである。

こうした取組の前身となる、1974年段階で始まった「介護」である。南病でも先進的に始まっていた、ここではさらに早い段階で当時では診報酬外にある「介護」を開始した。これは、高齢化進む地域で、老人診を進めることで、老人、病、側自主的に解決を企図したものであった。早い段階から様々な施策を進めてきた「つぎ総合病」では、先に述べた「介護」を洗練化していくことにより、たき率と、にかつて4.5であったたき率を現在では1水準で安定させている。

また、こうした福祉と一体的運用を進めるため、自治体健康衛生部門と病、介護部門を統合し、健康福祉センターを設けるなど、自治体では、病的病運を、こうした自取組の諦には、いち早く病、経を公企業法全部適用団体と、した事業者を置く体をとっていたこと、ど調査においては強調された。加えて、黒字経を意図することで、とさる地域、/一、スを提供すること、であるとしている。

このように積極的黒字運へ意図、地域、/一、スへ展開を背景として、経手法についても、護、介護部門を中心とした給与、適正化、人事考課導入、養病床再編、借入金コントロール、システムIT化などをした経策を、している。一方で、2007年時には黒字

と、て一、ス、ど、経システムを相当に運、ているものという。

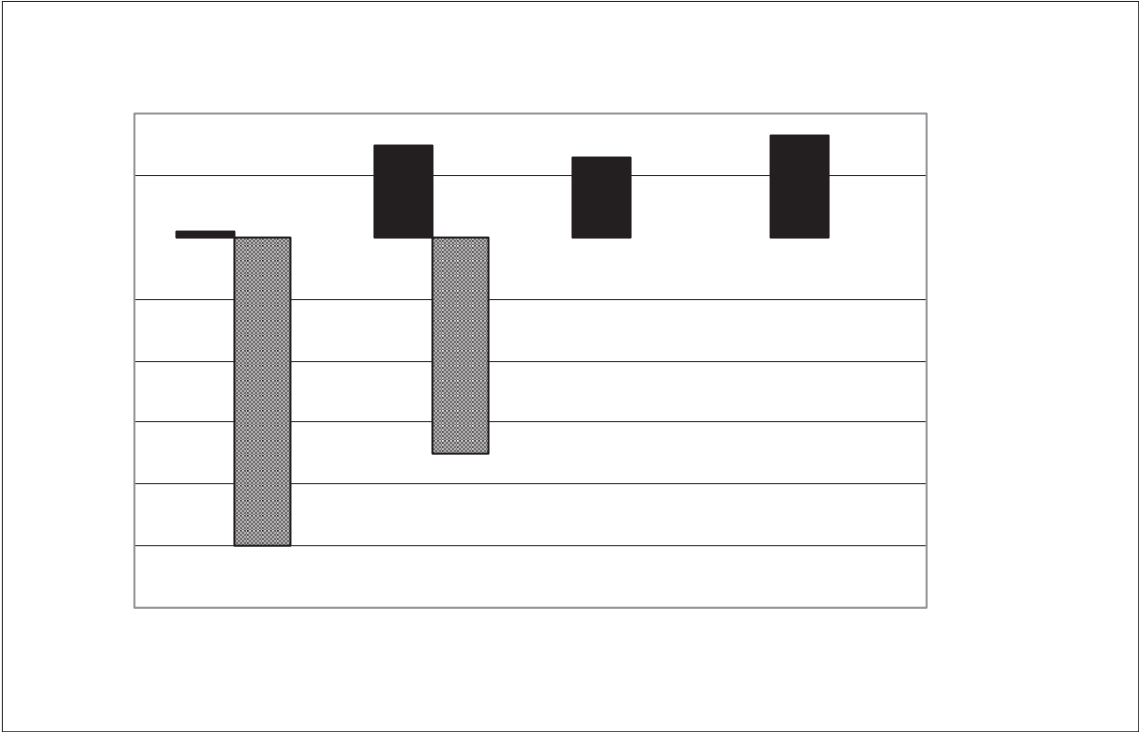
行政部門から、政政策と、た、どは、く、経、どについても、に、て病、者と、と、で、行、る外は、：、てはい、い。これは、現、ルでは先にも述べたとお、健康福祉センターにおいて病、と行政一体的運、さ、ている面も、因であるという。

このように、てると、つぎ総合病、では、すでに高い評価を、ている、い、も運、自主的、題意、か、生、てきてお、、について行政部門や地域、も、を引き込んでいくことにより、様々な事業展開と、黒字運を、していると考え、る。に、現在においても地域、ニーズを把握するた、に、病、スタッ、「健康づく、座談会」と、て夜に町内集落へと出向き、介護情報説明及び地域住民から、望などを聞いている。こうした取組は、償、た、当然、病、側負担行動となる、こ、により、病、介護一、ス課題を抽出する役割を持っていると解できる。こうした地域、ニーズを把握するた、一種アンテナを持っていることは、先事例とも共する面であるという。

### 3.3.3 広島県三次市 市立三次中央病院

、置する中病、は、自治体域行政組合と、て生、た、自治体合、に、って2004年か、公事業に編、した。および原、一部に加、根南部一部自治体から、患者を、入、ている。

先に挙げた2つ病、と異、中病、は公企業法一部適用団体と、した、た専門経者である病、者を、内に置、いてい、い。者は、代、給与お



営自、営、対応、ぎ総、営、ど、営、ど、非常

**4. まとめにかえて、黒字病院運営の要点と示唆**  
 営、PFI、営、営、2、2、3、営、PFI、営、性、性、営、遂、専

性、ぎ総、対応、動作出、ぎ総、常、生、予算、備増築及迫投資、ち課題対、認、予算、配、整、興味深性格見、ち、営、課題対、予算配、本稿2、紹介、NPM論性格似、PM、4、性格、ち市統、判断権、営、営、教訓NPM論、む、推進、単、営、何、営、視点重、ぎ総、開始、段階、ビス診報酬外、提供、ビス、イレギュラ、新、従来、営、潤生む、位置、常、追、求、生



効率性、利益追求、PFIの導入、効率的な利益、価値、守見地、内部、新

一方、閉鎖、パージ、方、見地

民間手法、民、利益、価値追求へ、正当性、新へ、性、閉

部、益

地、握、場、設置、制度

方、見、効率、利益、思

地方、運、「効率性」、何、重要

### 《謝辞》

次、次中央、管、者、担当、者、方々、へ

内、者

述べ

### 【 献】

朝新聞「民間ノウハウ、負担軽減 PFI、難 近江八幡、24億円。」2008年a、2008年1月20日

「PFI、黄信号」2008年b、2008年1月22日

近江八幡、セ、ター、方検討委員会『近江八幡、セ、ター、方、提』2008年

島誠「PFI 検証—高、セ、ター、事例」金澤史男編『私分担、』、経済評論社、2008年、242-263

住庄四郎「ユー・パブリク・ネジメ、ト、」間正明・齊藤慎編『地方、ユー・パブリク・ネジメ、ト、』有斐閣、149-169、2001年

小山田恵「、役割、」『都、』第97巻・11号、2006年、59-66

野圭司「私分担論 展開 民パートナーシ、ブ論」金澤史男編『私分担、』、経済評論社、2008年、55-78

金川佳弘『地、分析』、社、2008年

小西砂千夫『、法』学陽書房、2008年

塩谷泰一「感、感動、求め、」『都、』第98巻・11号、2007年、83-92

神野彦『、学』有斐閣、2002年、省『、企業年鑑 平、15年~18年、』、省、2004年~2007年

内閣：http://www.cao.go.jp/（2008年8月20日 民間資金等活用事業推進室）

経済新聞社「PFI、壁」2008年、2008年2月25日

諸富徹・野圭司『地方、シ、テム論』有斐閣、2007年