

平成24年10月17日(水)

地域医療機能推進機構の法人制度の在り方に関する検討会

—これまでの検討状況を踏まえた新機構の在るべき組織運営の姿を中心に—

独立行政法人年金・健康保険福祉施設整理機構

理事長 尾身 茂

就任時における私の問題意識(第1回検討会資料)

I 新機構の在るべき姿及び果たすべき役割

○ 地域医療を担う公的機関としての存在理由

⇒ 医療法人を含め、多くの医療機関が地域医療を担っているが、未だ満たされていない地域医療のニーズに応え、国民に納得してもらえる、新機構独自の存在理由を見出す必要があるという認識

II 新機構における在るべき組織運営の姿

○ 一体感のある組織運営

⇒ 3団体の異なる歴史、組織文化、ガバナンス、人事・給与制度等を乗り越え、一体感のある組織作りの必要性を認識

○ 病院経営の自立性

⇒ 国からの運営費交付金に頼れない状況下、財政的に自立した病院運営を行う必要性を認識

○ 公的機関としての説明責任、透明性

⇒ 改組により「公設民営」から「公設公営」になるため、社会に対する説明責任、透明性が一層求められるという認識

Ⅱ 新機構における在るべき組織運営の姿

—ここでは主に人事、給与制度、財務運営に関して—

新機構の組織運営等に関する方針の検討に際しては、常に次の判断基準を念頭に行った。

意思決定の際の判断基準

- (1) ・ビジョンの実現のために資するか？
 - ・効率的にビジョンを実現できるか？
- (2) ・判断の根拠、期待される効果等について、合理的に説明できるか？
 - ・社会に対して説明責任を果たすことができる、透明性のある意思決定となっているか？
- (3) 職員の士気に好影響を与えるか？

人事（原則）

人事に関する方針を検討する際の原則：

- ① 組織として一体感
 - ・ 共有された使命を達成するため、一体感を醸成すること
 - ・ 使命の実現にふさわしい人材を登用すること
 - ・ 全国ネットワークを活用した組織運営を行うこと
- ② 本部、「地区」及び各病院等の役割、権限、責任の明確化
- ③ 客観的な評価により、努力が報われる人事制度の設定

人事（採用）

- これまでも地域医療の一翼を担ってきた現委託先3団体の職員については、地域医療を維持するため、新機構においても基本的に全員採用する方針とする。
- しかし、国民目線からみて新機構の職員としてふさわしくない以下の者は例外とする。

- ① 新機構のミッションに賛同しない者
- ② 新機構のミッションの実現に支障をきたすと判断される者
- ③ このほかに考慮すべき点として、昨年6月のRFO法改正に対する、衆・参議院の附帯決議において、「政府は、新たな機構に対し、いわゆる天下りをさせないこと」とされている。

人事（地区の活用）

全国ネットワークを活用した組織運営を行うため、全国を5つに分けた「地区」を設ける。

（地区活用の目的）

職員の能力を最大限高めるため、職員の**広域異動による組織の活性化**を図る。

（具体的な方法）

例えば、病院運営に必要な看護師の確保を図るため、看護師の採用を「地区」単位で計画し、「地区」内の各病院における**適切な人員配置**を行う。

（地区の機能）

- ・ 人事は、原則理事長が責任をもって行うが、職種や役職に応じて、院長や「地区」に理事長任命権の一部を委任する。
- ・ 「地区」には、「地区」内の全院長により構成される「人事調整会議」を設け、人事の透明性、客観性を高める。
- ・ なお、「地区」の業務を行うための人員体制は、業務に対して最低限のものとし、効率的・効果的な業務体制とする。

人事（具体例）

【医師の場合】

- 本部がすべての医師の人事を行うことは現実的でない。
- 院長、副院長は理事長が決定・任命する。
- 医長を含む一般医師は現場の院長の判断を尊重し、院長に任命権を委任する。
- 一方で、診療部長については、病院経営における責任・影響の大きさという観点から、最適な人材を選ぶ必要がある。
また、選考の客観性及び透明性を確保することから、院長案を尊重しつつも、次の手順をもって決定する。

《診療部長の人事》

- ① 各院長：人事案の作成 ⇒ ② 人事調整会議：人事案の検討 ⇒
③ 本部：了承、決定 ⇒ ④ 理事長：任命

人事（参考）

- ちなみに、地区においては、人事以外に次の役割を担う。
 - ① 病院運営の諸問題・諸課題の共有、解決に向けた提案・検討・議論・相互支援
 - ② 医療、介護における連携、相互協力
 - ③ 研修会、交流会等の開催
 - ④ 新機構移行時の支援

給与制度（原則）

給与制度の方針を検討する際の原則：

- 独立行政法人通則法等の趣旨を踏まえ、病院を経営する他の独立行政法人等の給与水準を考慮する。
- その上で、新機構における給与制度は、独立行政法人として相応しく社会に対して合理的な説明が出来る範囲内で、
 - 給与は、年功序列型とはせず、職員の評価及び組織の業績が反映できるものとする。
 - 賞与は、国立病院機構等の支給水準に準拠することを基本とする。
ただし、赤字病院の場合については、賞与の支給水準を減額できるものとする。

給与制度（具体例）

【賞与】

（現状）

賞与は、3団体で異なり、さらに同一団体内においても各院長が支給月数を決定しているため、支給月数に極めて大きな差がある（年間2.8ヶ月～7.7ヶ月）

（新機構）

- 新機構では、国や病院を運営する他の独立行政法人である国立病院機構等と同水準の年間3.95月とすることを基本とする。
- さらに、個々病院の経営状況次第では、当該賞与の支給水準を減額する考え。
 - ⇒ 新機構理事長が各病院の業績に応じて賞与の支給総額（最大3.95月分）を決定する。

財務運営（原則）

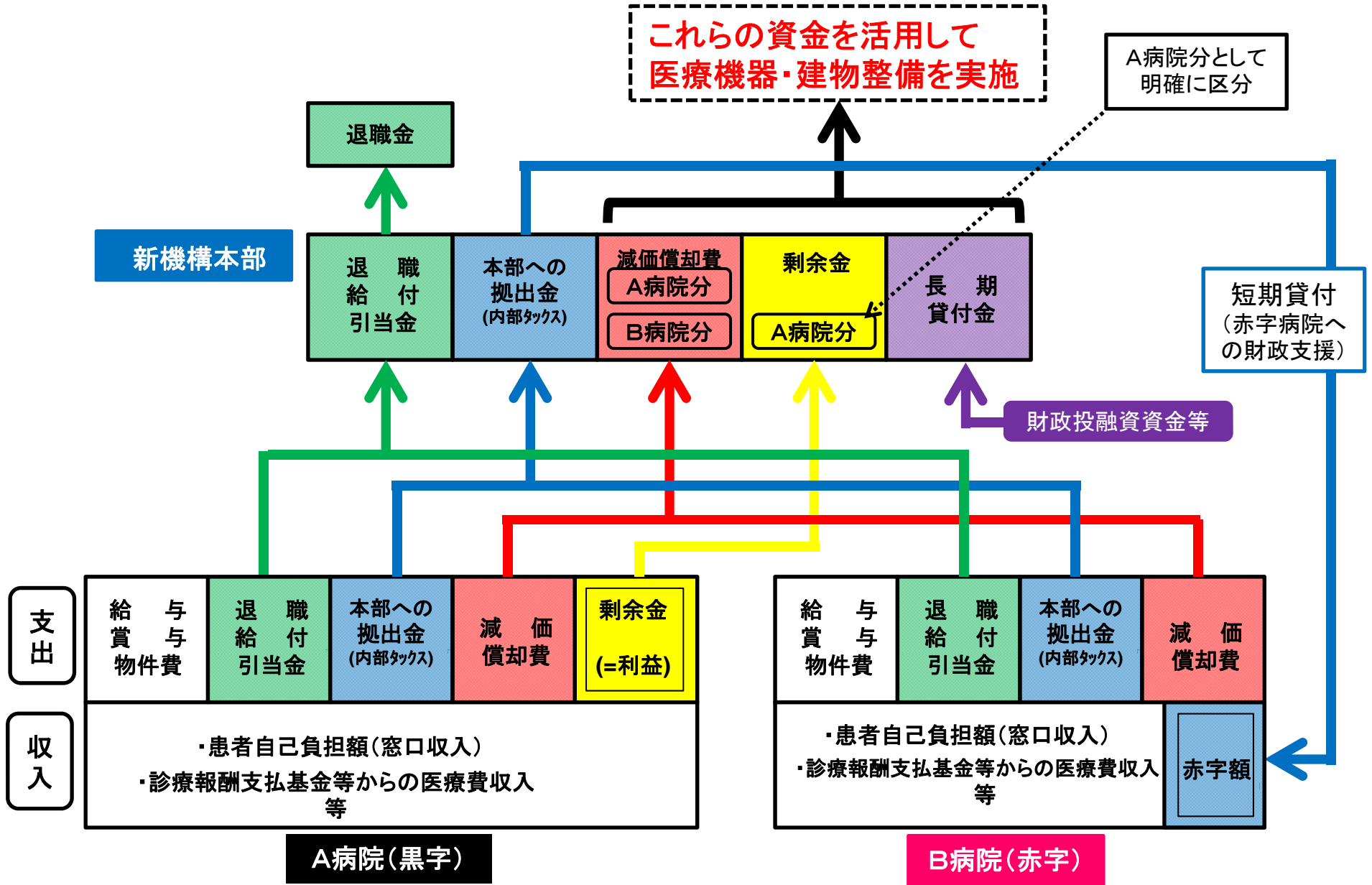
財務運営の方針を検討する際の原則：

- ① 組織として一体感があり、自立的・効率的な病院運営をすること
- ② 内部環境（病院内の診療・財務状況）のみならず、外部環境（地域の医療ニーズ）も含めた経営分析に基づく運営をすること
- ③ 社会に対し説明責任を果たすことができる、透明性のある財務運営であること
- ④ 赤字病院に対しては、本部の義務と当該病院が担うべき責任を明確にすること

財務運営（具体例）

- 従来3団体は、それぞれの会計制度の下、事業運営が行われており、
 - ・ 国費にて整備された建物等についても、減価償却を行ってこなかった。
⇒ 多額の償却不足の状態での出発
 - ・ また、退職給付引当金も団体によって取扱いが異なっていた。
- 新機構では、統一的な会計ルールのもと、財政的に自立した病院運営の確立を図る必要がある。
- このため、各病院において、
 - ・ 将来の建替整備や医療機器整備に必要な資金についても、減価償却費として準備し、
〔なお、上記の償却不足額に対する資金調達が別途必要〕
 - ・ 退職給付（退職金）の支給に必要な資金を引当金として準備する。
- なお、自己資金が不足する赤字病院については、各病院からの拠出金を財源とする本部からの短期貸付を行う。
ただし、赤字病院が漫然とした経営を続け、短期貸付が継続した場合は、病院長の運営責任が問われることとなる。

新機構の資金の流れ



最後に

新機構では、

- 組織運営については、**透明性を確保**し、社会に対する**説明責任**を果たしたい。
- ミッションを達成するために最も効果的・効率的であり、職員にとって働きがいがあり、地域住民に対する奉仕者として納得する**組織作り**をしたい。

と考えている。

新機構の在り方について、アドバイスを含め御議論をしていただきたいと思います。
よろしくお願いします。