

# 病院経営改革へ なぜ、わたしは 戦い続ける のか

東日本税理士法人  
病院経営アドバイザー

**長 隆**

Takashi Osa

## 崩壊を阻止せよ！

公立病院改革を進めて  
地域医療を再生させることは  
日本を救うことに直結する。  
現状を打破する新しい発想の  
マネジメントが必要だ——。

財界研究所



## はじめに

1000兆円にも達する国と地方の借金を抱える日本の財政問題は、超高齢化社会の一層の進展と相まって年々、深刻度合いを増している。

2013年に入って、円安基調と平均株価が上昇してきたことで、日本経済全体は明るさを取り戻してはいるが、実態は金融主導の相場景気という見方が大きく、日本の構造的問題が抜本的に改善されたという認識にはほど遠い。財政問題の解決は、さらに先送りされた感がむしろ強まった。

公立病院の改革は、この財政問題とは切っても切り離せない関係にある。

公立病院は2005年（平成17年）11月の経済財政諮問会議で「公営企業等の地方独立行政法人化（非公務員型）、民営化を進める」とこととされた。

さらに06年6月には地方公営企業について「組織形態のあり方を見直し一般地方独立行政法人への移行を推進するものとする」とされた。

これらの方針が出されたのは、旧来の公務員型の経営から民間型の経営へと大きく

脱皮せよという政府の強い意思の現れと取れる。

公務員型経営が一方的に悪い、というのではない。公務員型には公務員型に相応しいセクションも当然、あるだろう。ただ公務員は何もしなくてもお金は天から降ってくるが、民間はそうはいかない。効率的な運営が行われていなければ破綻の憂き目に必ず遭うのが民間だ。前提条件の厳しさがまるで違うということである。

一方で、地域医療の現状を見渡すと、医師不足問題、とりわけへき地・小規模病院における医師不足は深刻な状況がある。

この問題には、医療の専門・高度化の進展、国民の医療に対する要求の増大等に加えて、卒後臨床研修による諸問題の顕在化や、国立大学の独立行政法人化の影響等が絡み合っており、さらに、医学部の定員を増やしても、その効果が現れるのは10年くらい先になるとも言われており、早急に解決することが難しい問題である。

各地の大学病院では、自らの病院や、基幹的病院での医師の確保に精一杯であり、地域の医療機関からの医師派遣の要請に応えられないケースが増えている。特に自治体病院は、その影響を強く受けており、医師が引き揚げられたり、それによって診療科の閉鎖や、廃院にまで追い込まれるところも出てきている。

日本の地域医療はこのように、正に危機的な状況に追い込まれている。

そうした状況下にあってもなお、公立病院改革を進めていくことは喫緊の課題であり、避けて通れない道であることは、冒頭に述べたようにそれが日本の超高齢化社会の進展と、そして財政問題という国の重大な問題と表裏一体の関係にあるからだ。

公立病院改革を進めて地域医療を再生させることは、日本を救うことに直結する重大な問題である、という認識を持つことが多くの人に求められる。

その地域医療再生のためには、公立病院の健全な経営が必要不可欠であることは言うまでもない。

病院には多くの人が従事しており、人がマネジメントする組織運営で成り立っている。公立病院が生き残るための運営組織を持つためには、旧来の古い体質のままではやはり難しい。地域のニーズを取り込む柔軟性と、現状を打破する新しい発想のマネジメントが必要になる。

本書は、総務省の公立病院改革懇談会座長などを務め、多くの病院経営の改革にマネジメント面から携わってきた著者がここ数年、全身全霊をかけて取り組んできた公立病院経営の改革の取り組みを中心にして取り上げている。

著者は地域医療の崩壊を阻止するために、これまで聖域とされてきたところに挑戦して、「選択と集中」を旗印にこの10年間、戦ってきた人だ。その著者の人となりと合わせて、多くの人にその取り組みを知って貰いたいとの思いから、本書を出版することを思い立った。

著者は「本書が打つ手がないと困り果てている公立病院問題に、解決の糸口を提供できれば何よりです」との思いで、本書を世に出すことを快諾してくれた。

読みにくさや構成上の難点などを感じられたとしたら、それは著者よりも編者に帰すところが多いことを最初にお断りしておきたい。

〔財界〕編集部

もくじ

はじめに

第1章 私の医療改革の原点

第2章 公立病院改革に乗り出す

第3章 自治体病院改革のモデルケースに（水見市民病院の改革）

第4章 地域医療の崩壊を食い止める戦い（総合国保旭中央病院の改革）

第5章 誤れる民活「病院PFI」

議事録採録①（近江八幡市立総合医療センターのあり方検討委員会）

第6章 肥大化した巨大組織の弊害

議事録採録②（共立湊病院改革推進委員会）

第7章 よりよい地域医療をめざして

あとがき

第1章

私の医療改革の原点