

国立大学附属病院の行方 - 独立行政法人化にむけて -

日医総研 前田由美子

国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議が、先ごろ最終報告をとりまとめた。そこで、この報告書が受け入れられた場合の、特に国立大学附属病院（以下、国立大学病院）の今後の行方を経営面・財務面から考えてみたい。

（ポイント）

- ・国立大学病院が大学から分離した法人になる可能性もなくはない。
- ・大学法人の一組織にとどまる場合にも、自立的経営が厳しく問われる。私立大学病院や民間病院を参考に経営感覚を磨くべきである。
- ・このような転換期を迎えながら国立大学病院では、まともな財務データさえ整備されていない。
- ・現状データ（信頼性に欠けるが）から経営状態を見ると、医業活動上の収支は軒並み赤字である。医薬品費、材料費と人件費を払ってしまえば何も残らないという国立大学病院すらある。
- ・独立行政法人では、病院の収入から剰余金を生じた場合には、投資に充てることもできるとされている。しかし現状の経営状態からみれば理想論にすぎない。
- ・早急に財務データを整備・分析し、経営改革・改善に着手すべきである。このまま文部科学省のスピードで進めては、独立行政法人化したときに泡を食うだけだ。
- ・もとより文部科学省に病院経営能力があるとは思えない。医療関係者との連携を図る必要がある。
- ・他方、自治体病院でも経営の中味が厳しく問われるようになっている。さらに国立大学病院が独立行政法人になれば、民間病院、自治体病院、大学病院が公平な競争体制の中でもまれることになる。民間病院（もちろん医師会立病院を含む）は、国立大学病院の独立行政法人化問題を前に、より経営改革への取り組みを強化して利益を確保し、再投資に向けた準備を進めたい。

1. 国立大学病院はどうか

(1) 国立大学病院が大学から分離した法人になる可能性もなくはない

国立大学は、その行政法人化について 2004（平成 15）年度までに結論を得ることとされている（2000 年 12 月「行政改革大綱」）。これを踏まえて、文部科学省の「国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議」が 2002 年 3 月 26 日に最終報告「新しい「国立大学法人」像について」を取りまとめた。この中で国立大学病院については、従来、大学の教育活動と不可分な関係にあるものとして位置付けられてきたことを踏まえ、大学に包括されるものとして位置付ける、とされている。

一方、次のような記述もある（下線は筆者がつけた）。

「大学の施設等のうち、運営の実態や独立採算の可能性等を踏まえ、（中略）特定の施設等を国立大学法人（仮称）から独立させ、別の種類の法人とするとともに、必要に応じて国立大学法人（仮称）がこれらの法人に出資できることとする。」

ここでは、特定の施設等が何を指すのかは明確にされていない。しかし、「国立大学といえども民営化できるところは民営化」との小泉首相発言（2001 年 5 月）やその後の国会答弁¹から、特定の施設に国立大学病院が含まれているとも推察できる。

すなわち、国立大学病院は独立法人化した大学の一組織として位置付けられるにとどまらず、別法人として切り離される可能性もなくはない。

(2) 大学法人の一組織にとどまる場合も、自立的経営が厳しく問われる

国立大学病院が別法人にならない場合にも、自立的経営、俗に言えば黒字経営が求められることになろう。このように考える理由は 2 つある。

第一に、最終報告では、患者等に対するサービスについて、各大学の自己努力による収入の増加を図ることとしている。国立大学病院は自力で稼げという方針である。

第二に、学内他部門からのチェックも厳しくなると推察される。国立大学法人（仮称）に対しては、今後も国による財源措置が行われる。具体的には、標準的な収入・支出額の差額に対して運営費交付金が交付される。国立大学病院の収入・支出も運営交付金の算出に用いられる。また財務内容の改善状況も評価され、交付金の算定に反映される。赤字になったからといって追加補てんされるものではない。国立大学病院の赤字を補てんしようとするれば他部門を圧迫することになる。また財務内容

¹ 2001 年 6 月 5 日第 151 国会文部科学委員会「文部科学省は（中略）国立大学附属病院であるとか附属研究機関であるとか、一部の機能を、そういうところは民営化して会社にするとかなどできるのではないかという検討をされているという話であり」云々の質問に対して、文部科学大臣が「これはすべてを民営化するというのではなくて、できるものについては民営化を考え」と答弁。

の情報公開も求められる。これまでほとんど目にする事のなかった病院の収支が明らかになる。より多くの関係者からのチェック機能が働くことは当然である。

しかしながら現状、国立大学病院の経営感覚が研ぎ澄まされているとは思えない（後述）。民間病院や私立大学病院の経営ノウハウを学ぶ姿勢も必要だ。

（３）医療サービスの提供面で国立大学病院が二極化する

国立大学病院において標準収入を上回った収入があり剰余金を生じた場合には、予め認められた用途に充てることができるようになる。たとえば、施設整備は基本的には国から措置される施設費をもって行われるが、剰余金を充てることも可能になる。つまり、（民間法人では当たり前のことであるが）利益があがった病院は、より充実した投資を行うことができるようになる。逆に収益性の低い国立大学病院では、補助金だのみの最低限の再投資しかできない。再投資がギリ貧になれば、人材の流出は避けられない。教育、医療サービスの両面において、その格差は大きくひろがることになる。

２．国立大学病院の経営実態は独立行政法人化に耐え得るか

（１）事業計画のない事業化が進められようとしている

国立大学病院は、これまで採算性を問われなかった企業の研究開発案件を事業化（ここでは営利追求という意味ではなく、経営管理上の概念として用いている）する例に置き換えられよう。別法人ということになると、事業がさらに分社化されるということだ。

このような場合、事業計画を作成することは当たり前である。事業計画とは現状の実力と将来あるべき姿とのギャップを埋めるアクションを指す。たとえば、技術力が弱い場合には、開発部隊を強化する。コスト高につく製品は、仕入単価の引き下げや生産ラインの効率化などで製造原価の切り下げを図る。このようなアクションとそのスケジュール、投資額などを事業計画という。もちろん、やれることは事業化前に目処をつけておく。

翻って国立大学病院ではどうだろうか。計画はおろか、現在の実力（単なる採算すら）を認識しているかどうかも怪しい²。これは個別の大学に委ねられる問題ではない。これこそ文部科学省が統治責任を果たすべき課題である。さもなければ独立行政法人化後に、「こんなはずではなかった」という問題が一気に噴出するだろう。

² 文部科学省は行政評価・監視の結果を受けて、すべての国立大学病院で経営改善計画を策定済みと答えている。しかし、後述しているように精度の高い財務諸表なくして計画が策定できるのか疑問である。また、計画をどこまで達成したかについては触れられていない。（「国立大学附属病院に関する行政評価・監視の結果に基づく改善措置状況の概要」）

(2) 事業計画を作れないのは財務諸表がないからだ

事業計画を作成するためには、財務諸表が不可欠である。ところが、国立大学病院には、まともな損益計算書、貸借対照表がない。

国立大学病院については、1999年に総務庁行政監察局が文部省（当時）に対して次のように指摘している（下線は筆者がつけた）

「国立大学病院の財務状況の的確な把握を行う上で必要な損益計算書、貸借対照表等の財務諸表並びに国立大学附属病院の経営実態の的確な分析及び経営改善を行う上で必要な経営指標を早急に設定するとともに、国立大学附属病院に対して、これらの的確な作成に努めるよう指導すること」

これを受けて文部科学省では、なんとか試行的な財務諸表を作成した。しかしその中味は、はなはだ信頼性に欠けている。たとえば損益計算書では、医業原価の細目がすべて医療費としてまとめられている（費消額か、仕入額かも怪しい）。給与費や経費が校費から切り分けられているかも明確ではない。減価償却費も計上されていない。貸借対照表では現金預金が多すぎないところ、未収金や棚卸資産がほとんどないところがある。

一方で、文部科学省では新しい会計システムの開発に着手している。現状の財務諸表もろくに整備されていないのに、新しい会計システムの開発を急ぐのはまったく愚かなことである。個人でも、自分の資産状況を知らずに、リタイア後の家計管理ソフト（リタイア後の生活設計をするというならまだわかる）を買う人がいるだろうか。また、そもそも個別に独立行政化する国立大学法人が、共通のシステム開発をしなければならないのかという点も疑問である（多額な費用を投じているに違いない）。

(3) 「経営」ができるレベルにはない

文部科学省がとりまとめた42国立大学病院の損益計算書、貸借対照表から、使えそうな科目のみについて簡単な経営分析を行った。

- 1) 損益計算書、貸借対照表の入手にあたっては、参議院議員・武見敬三（日医総研委託研究員）事務所の協力を得た。
- 2) 前述の理由から、損益計算書、貸借対照表のすべてが分析に耐えるわけではない。

その結果、驚くべき経営の杜撰さが明らかになった。それは費用がかかりすぎているという一点に集約される。

以下、医師会立病院と比較してみた。まず、売上高に占める材料費等の比率（売上原価率）が高い。売上原価率は病床規模や診療内容にも左右されるが、これらの点を考慮しても著しく高い。医学部の使用材料を包含している可能性もあるが、それはきちんと切り分けるべきである（企業においても他部門の材料を使用する場合

には、市場価格相当の費用を支払ったものとして部門別会計を行っている。

一般管理費も、減価償却費が含まれていない上、校費として全体で経理され切り分けの難しいとされる経費も含まれていないにもかかわらず、非常に高い。

外部から仕入れるものについても、内部で発生する費用についても、ほとんどマネジメントされていないのである。

当然、営業利益（医業活動の収支）は、1病院を除いて赤字である。剰余金を積みたてて投資を行うことなど、望むべくもない。

それどころか、医療費、食料費を支払い、人件費を支払ってしまうと何も残らないという国立大学病院すらある。こうした経営の結果、資本の過半を借入金に頼っている実態である。

普通、ここまで経営状態の良くない事業を新たに事業化、分社化することは考えられない。まずは経営改善・経営改革に努めることが先決だ。

	国立大学附属病院	医師会立病院
売上原価率	医療費、食料費	医薬品費、給食材料費、診療材料費
	40.4%	26.5%
一般管理費率	人件費、業務費、負担金、研究教育費	給与費、経費、委託費、研究研修費、減価償却費、本部費
	85.7%	70.6%
職員1人当たり給与	8.8百万円	5.6百万円
借入金依存度	56.9%	33.2%

*比率は売上高（医業収益）に対するもの

3. 医療の質を支える経営の質を高めるために

(1) 財務諸表がなければ何も始まらない

このまま独立行政法人化を進めても、国立大学病院が安定経営を行える保証はない。もちろん医療は営利を追求するものではない。しかし、再投資も危ういようでは教育研修施設としての充実も図れない。

そこで、早急に損益計算書と貸借対照表を整備すべきである。これがなければ問題点の解決策を見出せないからである。このとき、統治責任者である文部科学省は

漠然とした指示に終わってはならない。収入または費用をどのように区分して経理するのか、売上原価率が高すぎることから見ても棚卸をいかに実施するかなど、具体的に指示することが必要だ。

次に問題の所在をつきとめ、解決しなければならない。しかし、もとより文部科学省に病院経営の知見はない。国立大学病院間の比較分析を行っても、その結果は、大学内の財源配分に用いられる程度で、より高いレベルに昇華するための指針は導き出せない。そこで、厚生労働省や医師会などとの連携も必要である。今の時期から経営能力の高い専門家の登用も検討すべきである。

(2) 独立行政法人化後は病院会計準則に基づく財務諸表を作成すべきである

最終報告は、「独立行政法人会計基準」を参考にして別途会計基準を作成する、と述べている。独立行政法人会計基準では、次のようにうたわれている（下線は筆者がつけた）。

「独立行政法人の会計は、財務諸表によって、国民その他の利害関係者に対し必要な会計情報を明瞭に表示し、独立行政法人の状況に関する判断を誤らせないようにしなければならない。」

そして、損益計算書、貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書などを作成し、業務ごとのセグメントにかかわる財務情報（事業収益、事業損益、及び当該セグメントに属する総資産額）を開示する必要があるとされている。これに従えば、国立大学病院が大学法人の一組織である場合には、大学法人全体の財務諸表を作成し、かつ国立大学病院の収益、損益、資産を別にとりまとめることになる。

ところが独立行政法人会計基準が示す損益計算書は、費用と収入を経常費用、経常収益、臨時損失、臨時利益に分けたものにすぎない。経常収益の中に、運営費交付金も病院の売上高も含まれる。これでは、純粋な医業活動上の利益（損失）がわからない。セグメント別に収益、損益を区分するといっても、それだけでは他の病院との比較分析は行えず、適切な評価も不可能である。判断を誤らせないどころか、判断のしようもない。国立大学病院については、病院会計準則（できれば企業会計原則）に基づいた財務諸表を作成すべきである。

(3) 文部科学省は最終報告について十分に説明責任を果たすべきである

最終報告書には次のような記載が見られる。

「現在、国立学校特別会計が有している長期借入金債務については、「システム」に承継させることとし、同「システム」が附属病院を有する大学からの拠出金をとりまとめ、確実に償還する仕組みを検討する。」

「システム」とは、移転整備及び国立大学病院整備に係る長期借入や不用財産処分収入の処理等を行うシステム、だという。

つまり、現在の長期借入金は国立大学病院を持つ大学が返済していく、と読み取

れる。1999年度末の国立大学特別会計の借入金残高は1兆347億円であり、1999年度に返済した債務は579億円であった。これを単純に42大学(短期大学を除く)で割ると、一大学あたりの年間償還額は14億円になる。しかし、これだけの財源をどう捻出するのかはまったく触れられていない。キャッシュ・フローが厳しくなるところも出てくるが、国立大学病院関係者にとっては納得ずみのことなのだろうか。

4. 国立大学法人の独立行政法人化に向けて

(1) 国立大学病院が地域の中核的医療機関として存続するために

国立大学病院は、教育研究機能のほか、地域の中で中核的医療機関として高度の医療を提供するなどの医療機能を果たしている³。また今後広く医療人に対する研修・実習の機能を充実させていく必要がある、ともされている⁴。国立大学病院の経営が悪化すれば、これらの機能も弱体化する。したがって、国立大学病院の経営状態は、医療関係者、さらには地域住民にとっても他人事ではない。

まずは前述したとおり財務諸表の整備から始めなければならないが、同時に経営感覚を磨く必要がある。たとえば仕入価格についてのギリギリの交渉、アウトソーシングとそうでない場合のコスト分析、人件費水準の適正化などがあげられる。また、医学部に教育の場を提供した場合にはその対価を計上すること、教育研究以外の機能については民間病院に移管すること(教育研究自体を民間に委託することもあり得るだろう)など発想の転換も必要である。

国立大学病院に金儲けをしる、と言っている訳ではない。持つべき機能を維持していくため、やれることはすべてやるという意識改革を通じて、効率的効果的に業務を進める必要があると言いたい。本来、独立行政法人化にする趣旨もそこにある。

(2) 民間病院が備えるべきこと

独立行政法人の下、本質的な行政改革が図られれば、医療の世界には新たに自立経営を求められる医療機関が参入することになる。他方、自治体病院も経営内容を厳しく問われるようになってきており、中には民間への移譲を検討しているところもある。すなわち、民間病院(もちろん医師会立病院も含まれる)、自治体病院、大学が公平な競争下で揉まれるようになってくる。民間病院個別には、今のうちから経営改革への取り組みを強化して利益を確保し、再投資への備えをしておくことが重要だ。医師会立病院をはじめ民間病院にとって、国立大学の独立法人化を対岸の

³ 総務庁行政監察局編「国立大学附属病院の経営改善を目指して」1999.7

⁴ 21世紀医学・医療懇談会「21世紀に向けた国立大学病院の在り方について」1997.7

火事ではない。これを好機として、さらに経営マネジメント能力の向上に努めたい。

【参考資料】

国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議「新しい「国立大学法人像」について」文部科学省,2002.3.26,

http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/14/03/020327.htm

独立法人会計基準研究会「「独立行政法人会計基準」及び「独立行政法人会計基準註解」中央省庁等改革推進本部, 2000.2.6

<http://www.kantei.go.jp/jp/account/dai12/houkoku2.html>

総務省行政監察局「国立大学附属病院の経営改善を目指して」1999.7.23

総務省行政監察局「国立大学附属病院に関する行政評価・監視の結果に基づく改善措置状況の概要」2001.9.21

http://www.soumu.go.jp/kansatu/b_kaizen.htm

財務省「国立学校特別会計債務に関する計算書」

<http://www1.mof.go.jp/data/h11/xml/h11-g2-xx-x-0152.xml>