

3 地方独立行政法人化の検討

平成15年度において、地方独立行政法人に関する法案が国会を通過し、平成16年4月より県の試験研究機関も地方独立行政法人に移行することが可能となった。

地方独立行政法人とは、住民の福祉の増進等の見地からその地域において確実に実施される必要のある事務・事業のうち地方公共団体自身が直接実施する必要はないものの、民間の主体にゆだねては確実な実施が確保できないおそれがあるものを効率的・効果的に行わせるため、地方公共団体が設立する法人である。その制度の柱は、目標による管理と適正な実績評価、業績主義に基づく人事管理と財務運営の弾力化、徹底した情報公開である。

県の試験研究機関を地方独立行政法人化することによるメリットは次のとおりである。現行の地方公営企業制度は地方自治制度の基本的枠組みの制約があることから、脳血管研究センターの今後のあり方として地方独立行政法人制度の導入を検討することも必要と考える。

① 管理体制の明確化

法人の長は、定数管理や年度予算の作成により、より一層広範な権限を有し、業務執行をより柔軟に、また県とは独立して行うことが可能となる。この結果、組織的な管理体制が強固なものとなり、さらには経営責任の明確化が図られる。

② 中期的視野に立った事業計画の作成と、当該事業計画を達成した場合の成果指標の構築

地方独立行政法人に対しては、毎年度の予算に対する議会の関与はなくなり、予算単年度主義が大幅に緩和されるため、予算執行における機動性、弾力性が増す。

法人は、県が策定した中期目標に基づき中期計画（3年から5年）を作成することとなる。このような計画を明確にすることにより中期的な視点に立った計画的な経営の実現が可能となる。また、経営方針、ビジョンの共有化により職員の意識改革を促進することが可能である。

③ 外部評価の導入

中期計画の達成度については、第三者評価機関による評価が行われ、業績改善へのインセンティブが働くことが期待される。

④ 硬直的な人事制度の解消

地方独立行政法人には、公務員の身分を付与する特別地方独立行政法人とそれ以外の法人とがあるが、いずれの場合であっても現在の職員の人事制度と異なる制度を作ることが可能となる。すなわち、新しく職員の人事評価制度を作成し、これに基づいた給与体系を採用することが可能となる。

⑤ 病院及び県民にとって明確な数値指標の提供

現在と同様企業会計原則をベースとした、財務諸表の公表が必要とされるとともに、行政サービス実施コスト計算書により県民の負担に帰すべきコストが公表される。また、財務諸表だけでなく中期目標、中期計画、業務の実績、評価結果、給与基準等広範な事項を積極的に公開するこ

とになる。

4 設備投資の経済性計算

設備投資時に、経済性計算を行い、意思決定を行っているかどうかを聴取したところ、従来は設備投資の経済性計算を行っていなかったが、平成12年度から実施しているとのことであった。そこで、平成13年度に購入した「定位放射線照射装置ガンマナイフ」について、設備投資の経済性計算の実施方法の検討を行った。

ガンマナイフ関係の投資総額 748,000千円

本体使用年数：10年

耐用年数：6年

(単位：千円)

年 度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	…(省略)…	平成22年度	合 計
収益合計 (①)	58,400	73,000	87,600	102,200	…(省略)…	160,600	1,168,001
費 用							
器械・建物減価償却費(②)	92,851	92,851	92,851	92,851	…(省略)…	33,410	633,100
企業債償還利息	18,700	18,700	15,100	11,410	…(省略)…	3,294	89,161
器械保守費用	14,700	14,700	14,700	14,700	…(省略)…	14,700	147,000
建物保守費用	300	300	300	300	…(省略)…	300	3,000
線源交換費用	0	0	0	0	…(省略)…	0	80,000
給与費(放射線技師増員分)	7,000	7,140	7,283	7,428	…(省略)…	8,366	76,649
光熱費	1,000	1,000	1,000	1,000	…(省略)…	1,000	10,000
費用合計 (③)	134,551	134,691	131,234	127,689	…(省略)…	61,070	1,038,910
収 支 (④=①-③)	△76,151	△61,691	△43,634	△25,489	…(省略)…	99,530	129,091
キャッシュ・フロー(⑤=④+②)	16,700	31,160	49,217	67,362	…(省略)…	132,940	762,191

脳血管研究センター作成資料(平成12年11月作成資料)の抜粋(一部加工)

(注) 1. : 脳血管研究センターは、法人税は課税されないため、法人税は考慮していない。

2. : 企業債の償還資金、企業債償還利息について、県から一定の補助金を受け取るが、県の負担になることに変わりがないため、当該補助金を上記キャッシュ・フローに考慮していないことは妥当と考える。

上記の設備投資の経済性計算において、以下の問題点が挙げられる。

- ① 費用項目として、ガンマナイフ購入により採用した、医師1人・看護師1人の給与費が含まれていない（影響額は概算で約20百万円×10年＝約200百万円）。
- ② 割引率を用いた現在価値概念(注)が考慮されていない。

上記表で、設備投資総額748百万円がキャッシュ・フロー合計762百万円で回収できると示されているものの、上記①の問題点を考慮すると、設備投資総額748百万円は修正後のキャッシュ・フロー合計562百万円で回収できないこととなる。さらに、上記②の問題点を考慮すると、将来得られる修正後のキャッシュ・フロー合計の現在価値は562百万円よりも低く計算されることとなり(注)、設備投資総額748百万円は将来10年間のキャッシュ・フローでは回収できないという結論であったこととなる。

キャッシュ・フローの面では、平成14年度に県からの補助金を約17億円受け入れていながら、平成14年度末に約2億円の累積損失を計上している脳血管研究センターの状況下では、政策目的であるとしても、経済性を無視して設備投資を行うことはできない。設備を政策目的で購入する場合においても、上記問題点を考慮した適正な設備投資の経済性計算を実施していたならば、(上記ガンマナイフの事例とは無関係に一般論として)例えば、設備投資をあきらめて設備を保有する他病院の利用を患者に勧めたり、設備投資の代替案を考えたり、あるいは、もっと安い設備を購入するなど、設備投資の意思決定に大きな影響を与えていたかもしれない。

また、固定資産の稼働率の面では、適正な設備投資の経済性計算は、低稼働の固定資産の発生を抑える効果もあると考える。経済性計算の際に将来稼働予測を行うため、将来稼働が低いと予想されれば、将来得られるキャッシュ・フローも少ない場合が多く、設備投資の意思決定時に設備投資しないと判定され、結果的に、低稼働の固定資産の購入は行われないのである（「Ⅲ 病院事業の経営状況 4 経営改善への提案 (2) 高額医療機器の稼働率向上」参照）。

さらに、費用面では、設備の意思決定後、費用として生じる減価償却費は削減が不可能である性質の費用となる。言い換えれば、設備投資の意思決定時に将来の費用を確定してしまう。

上記のキャッシュ・フロー、稼働率、減価償却費の観点から、設備投資の意思決定の際には、慎重に設備投資の経済性計算を行い、設備投資の可否の判断を行う必要がある。

(注)割引率を用いた現在価値概念

例えば、利率を3%とすると、

現 在		将 来	説 明
100円	→	103円	現在の100円は、1年後の将来は103円となる。
100円	←	103円	1年後の将来に得られる103円の現在価値は100円である。 設備投資資金が現時点で支出される場合、将来得られるキャッシュ・フローを現在価値に換算して、設備投資資金と比較することが必要となる。

なお、割引率を用いた現在価値計算は、脳血管研究センターでも既に利用している表計算ソフトの機能を使えば容易に計算が可能である。

5 医薬品、診療材料の在庫管理

医薬品、診療材料の購入から消費までの概括的なフローを示すと下記のようなになる。矢印が医薬品または診療材料の流れであり、太枠で囲んだところが医薬品または診療材料の保管場所である。

<医薬品>

