

PFIによる病院統合の可能性

—昨年このフォーラムで、アメリカの話をしていただきましたが、今日は英国の話をしていただきたいと思います。

PFIそのものは、ご存知の方も多いかと思いますが、日本では社会資本の新しい整備のやり方とか、そういうことを含めて最近話題になっております。PFIをご存知ない方もいらっしゃるかと思いますので、簡単にご紹介から始めたいと思います。

【OHP 1】

これはPFIのコンセプトをきわめて簡単に書いておきまして、左上に公的部門、真ん中下に国民と示してありますが、公的な部門が、施設・人員ともに公的部門の中に持って、色々なサービスを国民に提供し、その為のFeeを、公共料金の支払という形で受取る。つまりOHPの左側に示す三角形で回っているのが普通のやり方であります。

こういう状況の中で、もし例えば「サービス提供 事業・施設」と書いているところを全て民間に渡してしまったらどうか。その際の特徴的なこととして、その民間というものも、特定の既存の企業がそういうものをやるのではなくて、新たにこの目的のためだけに作ったコンソーシアムを中心とする目的会社にやる。そういうことでサービスが国民に提供され、公的部門は、そのサービスを提供している事業主体に対して、サービス提供の対価を支払うということによって、結果的に小さな政府あるいは小さな公的部門という形で、サービスが提供され続ければ良いのではないかと。こういうのがPFIの基本的な考え方です。

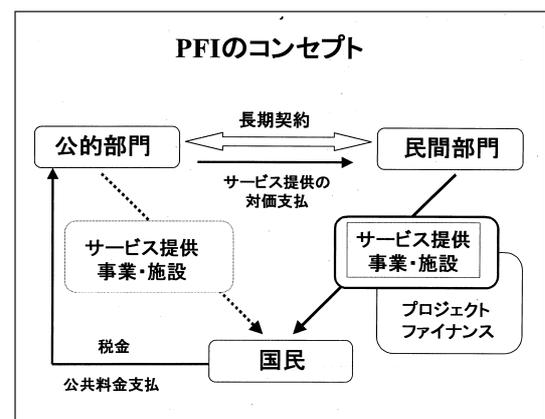
【OHP 2】

英国の医療の場合は、ご存知の通り、第二次大戦以後 NHS (National Health Services : 厚生省に相当するところ) は基本的に医療サービスは税金で賄い、無料であるという考え方で、医療の提供を行ってまいりました。ところが最近、NHSの中でも、医療サービスの提供はあくまでも公的部門の責任であるが、医療サービスを提供するために必要な副次的な分野…例えば病院の施設といったものについては、民間のパートナーに依頼しても良いのではないかと、

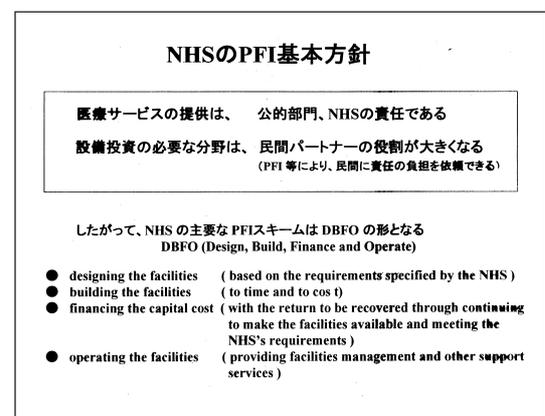


広島国際大学医療福祉学部
医療経営学科教授
小林 暁峯

OHP 1



OHP 2

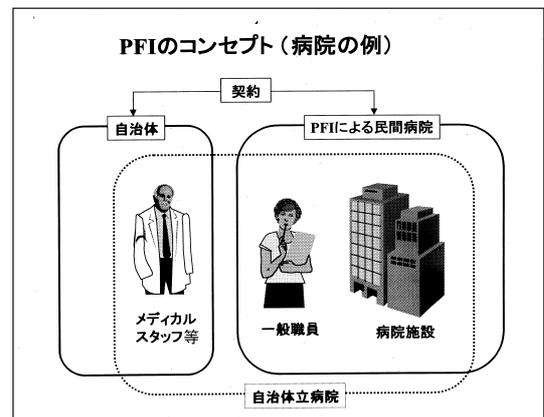


何も全て公的な部門がやる必要がないのではないか、というような方針に変わってきております。例えば、建物等を民間に渡すとすると、民間側はその建物等についてのデザインだとか、ファシリティーそのものを用意するとか、そのために必要なお金を用意する、あるいはそれを継続的にオペレーションするという、ここでDesign, Build, Finance, Operateと書いてありますが、こういうものを全て民間が受け持つという形が良いのではないかと、英国のNHSでは考え、現在PFIプロジェクトを進めております。

【OHP 3】

これを少し漫画チックに書きますと、例えば現在我が国でも、自治体立の病院等は、点線内に書いてある通り、すべてのサービスを公的部門が行なっております。例えば、左側にメディカルスタッフ等と書いてありますが、医師、看護婦さん、薬剤士さんというスタッフは公務員のままだし、それから病院経営のトップマネージャーは公務員のままだし、その他全て（一般職員を含め）民間にお渡ししても良いのではないかと。こういう形で区分してやっていくというのが、現在イギリスで行なわれている、病院に関連したPFIのコンセプトになっております。

OHP 3



【OHP 4】

英国はどのくらいをこのようにやろうとしているかと申しますと、日本の国立病院に相当するNHSトラスト病院と称される中核的な病院は、イングランドで四百数十ございますが、その統合・再建等を急速に進めておりまして、現在、一番上に書いてある15件につきましては、ほぼ建設に入っております。これらの31件につきましては、トータル3Billionポンドくらいの金額を、このような形で使っていくながら、老朽化したイギリスの病院のファシリティを再建しようとしています。

OHP 4

NHSトラスト病院の大規模PFIプロジェクト計画

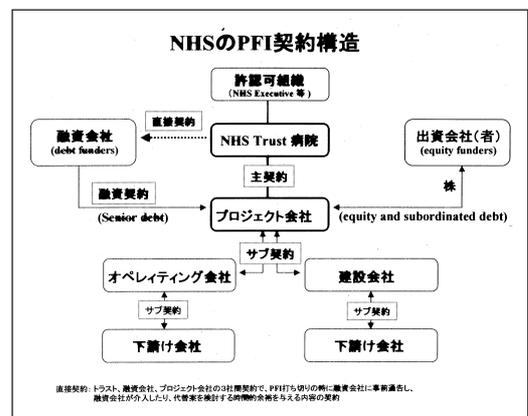
	件数	金額
第1次計画 (財務交渉終了)	15件	1,213 M£
第2次計画 (交渉正式開始)	10件*	1,076 M£
第3次計画 (予備審査終了)	6件	645 M£
総計	31件	2,937 M£

* 4件はロンドン市のプロジェクト

【OHP 5】

先ほど大変簡単なイラスト的にお見せしましたが、実際にああいうことを行なっていくといたしますと、かなり複雑な契約関係が存在いたします。真ん中の上に「許認可組織」と書いてありますが、例えば日本で言うと厚生省だと思っただき、その下の

OHP 5



「NHS Trust」病院は独立行政法人化された後の国立病院であるというふうに考えていただければと思います。この「プロジェクト会社」から下のところが民間の会社でして、民間は、こういう病院の本質以外のところを受注するにあたりまして、コンソーシアムを組み、そのためだけを目的とするような会社を創ります。そしてその会社の中には、例えば施設を建てる会社であるとか、具体的にそれが出来上がった後運営していく為のオペレーティング会社だとか、こういうものを全部傘下に抱き込んだ形で、色々な契約をしまります。第3セクターなどと違うところは、民間のプロジェクト会社が全て自分で資金を集め、この事業によるマネフローで運営するという、プロジェクトファイナンスで事を行なっていくという点です。

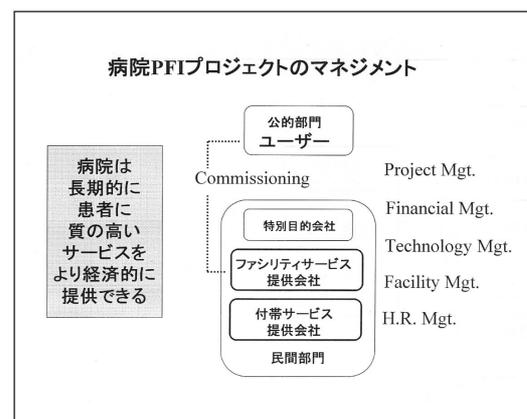
【OHP 6】

もう一度復習いたしますと、病院は、長期的に患者さんに質の高いサービスを、より経済的に提供できれば良いのではないかと。その為には、全て官がやることはないのではないかと。上に公的部門と書いてあるのは、例えば国立病院であれば国立病院そのものでありますが、その国立病院が実際に医療サービスを行なうための、病院そのものといったものは、この下のような形で民間にお渡しいたしましようということになっております。そして、先ほど契約構造をご説明いたしましたが、こういうプロジェクトを上手に行なっていくためには、当然、Project Managementの能力が必要でありますし、それから自分で資金を集めて民間が運営しますので、Finance Managementの能力も必要であります。そして、実際にファシリティを作っていく段階でのTechnology Management。そして肝心なところですが、実際に出来上がった後、それを民間が経済的に運営することによって、結果として国民に利益が返ってまいりますから、Facility Managementというのは大変重要であります。そして多くの場合、(このあとのOHPでご説明しますが)病院を本質的な医療・治療の部門とその他のサービスに分けて、その他のサービスを民間に渡すわけですから、例えば現在の国立病院で補助的なものを全て国家公務員がやっているとすれば、そういう部門は民間に委譲されることになりまして、Human Resource Managementも大変重要になってまいります。

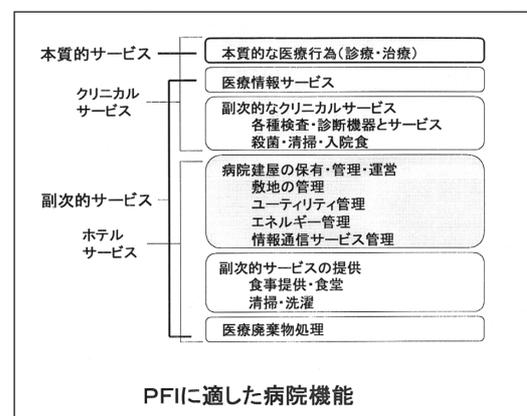
【OHP 7】

PFIのコンセプトそのものは病院に限ったものではないので、イギリスでこのコンセプトが起こったときには、もっと別の公共施設を頭においてスタートしたのでありますが、考えてみますと、かなりこのコンセプトは病院に適しております。何故ならば、ここに病院の色々な機能が書いてありますが、大雑

OHP 6



OHP 7



把に分けて、クリニカルサービスを提供する細い点線の部分と、下にホテルサービスと書いてありますが、環境を提供する部分がございます。それをさらに太い線で書いてあるように、本質的な診療・治療の部門とそれをサポートする補助的なサービスというふうに分けて考えますと、医師、看護婦、薬剤師など本質的な医療行為にかかわる部分だけが、国家もしくは公的部門で提供されているとすると、それ以外のもの…副次的サービスと書いたものについては、もしそれを民間に渡した方が経済的に行なえるのであれば、それは民間に渡した方が良いのではないかという考え方が起こるわけです。

病院の機能を考えてみますと、日本でも既に随分アウトソーシングされておりますが、こういったものは民間に渡して、仮に20年・30年の契約を結んで運営すれば、長期的には多分、公的な部門が抱えているよりも経済効果が出るのではないかと。特に病院のファシリティなどは、24時間年中無休で運営されるファシリティですから、OHPの真ん中へんに書いてあります管理等によって、より一層経済効果が出るのではないかと考えられております。

【OHP 8】

病院を再建する、あるいは地域を統合して一つの病院を創っていかうということになりますと、PFI以前の判断として、当然の事ながら、クリニカルの機能の特定…即ちどういう病院にするかということを考えますが、その次に、そういう病院を地域に提供していくときに、もしその病院の運営を民間部門に渡したら、公的な部門が今後20年ないし30年にわたって運営するのに比べて、採算性のある事業が行なえるのかというような、長期的な事業の採算性の検討というものが真っ先になされなければいけないところであります。

そういうことを行なったとして、色々な形で医療ビジネスの変化が起こってまいります。それに伴うリスクを民間が負担するのか、あるいは公的部門が負担するのかといったことを考えまして、その後で、どういう新運営形態にするか、あるいは人員計画をどのようにするか、情報の継続性などをどうするか、というようなことを考えて、一つの事業計画を立てて、それを民間に渡すというのが結論でございます。

OHP 8

PFIによる病院の再建のポイント	
地域の事情・要求に見合った医療計画	
クリニカル機能の特定	高度医療、特定疾患、精神病 急性期、生活習慣病 地域中核
PFI契約の下での病院の長期事業計画	
事業経営・長期的事業の採算性の検討	
	医療ビジネスの変化に伴うリスクの検討
	副次的サービス事業のPFI化
	新運営形態と組織、アウトソーシング、リース
	クリニカルスタッフ、その他の部門の人員計画と雇
	診療情報、患者記録など情報の継続性と一貫性

質疑応答

Q： 介護保険が始まる以前の特別養護老人ホームというのは、PFIと言っても良いのではないかという気がするのですが。

A： PFIそのものは、現在の公的なサービスを継続するにあたって、民間に事業の一部その他を渡して、ロングランでより安く提供しようというところでもあります。例えば、

民間の事業主体がこれと似たようなプロジェクトスキームでやることもできるわけです。その場合、我が国ですと、PFI法というのではなくSPC法というのがございまして、これは固定資産の流動化に関連する法律なのですが、それを利用してやることできると思います。ですから、今のご質問の、経営形態がどうなっているかということでは、もし民間部門であって既にSPC法的な考え方で運営されていれば、それは一つのPFIライクな運営形態であると言って良いのではないかと思います。

Q： 特別養護老人ホームは、大昔、基本的には市町村が運営すべきだが、社会福祉法人に限って民間に委託するということでした。そして建設費も4分の3が補助金として出て、措置費という形で支払われていたので、ほとんど同じではないかという気がするのですが。

A： 私は、老人ホームそのもののマネーフローがどうなっているのか、十分に理解していませんが、もしそれが施設も含めて全部民間で運営されていて、本来政府がやってもいいことをやっていただいている、そこに政府がランニングコストを払っているという形式であれば、形としてはこれはPFIになると思いますが。