

外部評価委員会の意見に対する改善計画書

団体名 医療法人財団 豊島健康診査センター

視点1 「平成 18 年度 豊島区公社等経営評価表」の設立目的・事業内容について

外部評価委員会の意見
<p>C 現在の社会状況を反映できていない、大幅な見直しが必要である</p> <p>意見 1 「選択肢の一つに過ぎない。区が実施する各種の健康事業に他の検査機関にない役割を果たしているとはいえ、もはや『区民にとって必要な施設』であるとは言い難い。」</p> <p>意見 2 「検査の一部を外部委託するなど高レベル医療の担い手とは言えない。民間の医療機関でおおむね代替可能。」</p> <p>意見 3 「節目健診とMRIによる検診は民間でも行われている。」</p> <p>意見 4 「収入の半分は区の保健事業。事業の重点を再検討すべき。」</p>
意見に対する見解と改善計画
<p>1. 設立の必要性について</p> <p>平成 11 年 9 月開設当時、本センターの必要性については「高齢社会を迎え、高齢者の生活の質を高めるには、介護保険による福祉サービスの充実もさることながら、その前提として、区民の健康維持・増進を支える地域医療体制の充実・強化が大きな課題である」とし、「区内の医療機関が共同で利用できる高度医療機器と精度の高い臨床部門を備えた地域医療を支援する精密検査機関を設置し、区民が地域において迅速かつ、質の高い精密検査を受けることができる体制を構築する必要がある。」と区議会への説明の中でも言明しているところです。</p> <p>2. 設立の目的について</p> <p>その上で、「MRI、ヘリカルCT等の高度医療機器を配備し、画像診断及び検体分析の両面において高度な検査体制を備えて、区が実施する各種がん検診、基本健康診査、学童健診、職員健診等の拠点施設とするとともに、区内医療機関の共同利用に供し、地域医療を支える精密検査機関としての役割を担うことによって、地域医療の高度化を図り、もって区民の健康の維持・増進に寄与することを目的とする」としています。</p> <p>3. 健診センターの存在価値</p> <p>(1) 区民の基本健康診査</p> <p>本センターでは区民の節目・高齢者健診において直接精密検査を実施するほか、約 4 万人分の検査データを集約・管理し、健診実施医療機関の総合判定のための情報提供を行うとともに、受診者の経年的データも提供しています。区、医師会、センターの三者共同の取組によってはじめて可能な健診システムを確立しています。</p> <p>(2) 臨床検査</p> <p>臨床検査の検査項目は数百項目にわたり、検査コストの観点から一部については外部委託をし</p>

ています。臨床検査の精度管理も毎年、日本医師会の精度管理調査に参加し高いレベルを確保しています。

(3) 年間 10 万人以上の利用

17 年度の事業実績をみても、区民基本健康診査(39,000 人)、がん検診(10,500 人)、企業・私学健診(25,600 人)、医療機関からの依頼検査(画像 4,800 人)、臨床検査(112,000 検体)、学童検診(20,000 人)、職員健診(2,700 人)など、年間 10 万人を越す利用実績があります。

(3) がん検診における先駆的取組

特に区民がん検診においては、平成 12 年から他の自治体に先がけて肺がん検診にヘリカル CT 検査を、乳がん検診にマンモグラフィー検査を導入しました。これは、センターがコストを度外視して安価に請け負うことにより初めて可能となった事業です。これにより多くの区民のがん患者が発見されています。特に、肺がん検診については、5 年間の成果が学会でも発表されたばかりです。がん検診を本センターで一本化することにより、データの経年管理、追跡調査が可能となっています。

なお、乳がん検診におけるマンモグラフィー検査について、国や都は平成 17 年度になって初めて「マンモグラフィー緊急器機整備事業」により補助金による整備を打ち出しました。平成 17・18 年度の 2 か年間で全国に 500 台、都内では平成 17 年度に 11 機関に整備の予定としています。本センターは国・都の取り組みに 5 年余先がけて実施したことになります。

(4) 2.5 倍に増えた企業健診

センター発足時、企業健診の受注については想定外でしたが、年々注文が増え、平成 12 年度に比し事業収入は 2.5 倍に増えています。区内中小企業従業員の健診拠点として本センターの役割はますます重要になってきています。

4. 高度医療機器の更新による利用の拡大

MRI、CT などの高度医療機器の活用は、本センターの重要な機能の一つですが、技術革新のスピードアップに対応する経営力が問われているのは確かです。MRI については、区の支援を受け 19 年 2 月に 1.5 テスラにバージョンアップします。また、CT については、18 年 7 月からマルチスライス型に更新しました。さらに、11 月からは経鼻挿入型内視鏡を導入します。さらにこれら画像検査・診断に強力な武器となる PACS (医用画像管理システム) を MRI 更新と同時に導入します。これらの取組により、精度の高い診断と迅速かつ分かりやすいレポートをデジタル情報により医療機関へ送ることが可能となり、センター利用の増加が期待できます。

5. 国の新たな健診・保健指導制度への対応

平成 20 年度から国民の健診制度が大きく変わります。これまでは、自治体の実施主体でしたが、保険者が実施主体となり、健診後の生活習慣病等に重点化した保健指導が制度化されます。このため、本センターでも区、医師会と共同してこの新たな制度に対応するシステム作りに取り組みます。

視点2 「分析表（組織分析）」について

外部評価委員会の意見
<p>C 給与体系・情報公開・計画性・成果志向性・組織の健全性・効率性はおおいに問題がある</p> <p>意見 1 「管理費に占める人件費の割合が年々高まっている。実質的には赤字企業であることから、まずは管理費用の人件費を減少する取組が必要である」</p> <p>意見 2 「役職員が、役員 9 名、常勤職員 28 名、臨時職員 2 名となっているが、役員、常勤職員の減員など事業運営の一層の効率化に努めていただきたい」</p> <p>意見 3 「日進月歩の時代、5 年ぐらいですべての機械が古くなってしまふのは当たり前で、新しい性能の器具を入れる必要が出てくる。しかしそれを追いかけることをしていたのではとても追いつかないのではないか」</p> <p>意見 4 「給与体系が硬直的で削減努力が見えない」</p>
意見に対する見解と改善計画
<p>1. 給与制度について</p> <p>これまでは区の給与制度に準拠してきましたが、職員の安定的な確保という点では、その意義はあったと思います。しかしながら、医療法人財団として業績中心の自立的経営が求められているなか、本センター独自の給与制度が必要であると認識しております。このため平成 17 年 11 月に策定した「経営 5 か年計画」においても給与人事制度の見直しを中心課題の一つにあげ、平成 19 年度からの新制度移行をめざし現在鋭意見直し中であります。</p> <p>2. 人件費の動向について</p> <p>理事 6 名のうち常勤は管理医師・所長と事務局長の 2 名です。この 2 名は常勤 28 名に含まれています。本センターでは、当初、区から 2 名の職員が派遣されておりました。平成 16 年度から派遣が中止となり本センターが直接、2 名を採用することとなり、センターの費用負担が増加しました。</p> <p>また、事業の拡大に伴い、平成 16 年度途中から放射線技師 1 名、平成 17 年度から医療事務 1 名を増員しています。センターの常勤職員（医師を除く 27 名）の所定時間内賃金は月額平均 322 千円で、これは都内 49 人未満事業所の平均賃金を下回る水準です。これは、本センター設立時に旧医師会臨床検査センターからの移籍した職員の給与が平均 20% 程度切り下げられたことも影響しています。</p> <p>常勤職員の数については今後基本的に抑制していきます。事務職については、当面、退職不補充とし、臨時、再雇用などによりカバーしていきます。</p> <p>3. 高度医療機器の更新について</p> <p>近年、医療機器の技術革新のテンポが早いことは確かです。しかし、費用対効果を考えつつ地域医療機関が求める機器の提供が必要であればそれに応えていくことがセンターの設立の目的でもあります。MRI・1.5 テスラ機器は、1 日 7 人、すなわち年間 2,000 人余の利用があれば、リース代・人件費・保守経費等の経費を賄えます。（17 年度実績 2,274 人）また、マルチ型 CT 機器は、1 日 11 人、すなわち年間 3,168 人の利用で年間 25,000 千円余の純益計上が可能となります。（17 年度実績 3,037 人）。センターでは、平成 17 年 11 月に「高度医療機器更新実施計画」を策定しましたが、MRIについては区の支援をいただくほかは、自力で更新費用を賄うべく目標を設定したところです。</p>

視点3 「分析表（事業分析）」について

外部評価委員会の意見
C 実施している事業が、設立目的と合致していない、または成果があがっていない
<p>意見 1 「開業医からの受注が減っている。設立目的の『区内医療機関への支援』が機能低下している。その主な理由が検査機器のレベルが相対的に低下したためだとすれば、検査機器の購入を区に頼っている構造から、区の財政的支援なしには今後競争力を保てないことを示している」</p> <p>意見 2 「実施している事業は事業目的の一部に対応していると考えられるが、健診受診者の減少傾向に歯止めがかかっておらず、成果をあげているとは言いがたい」</p> <p>意見 3 「行政の負担を軽減する努力は認める。しかし結果的に長期に渡り必要なセンターとはどうしても思えない」</p> <p>意見 4 「医療法人としての自立的な事業計画がなく、設立目的の事業を受身的に実施している」</p> <p>意見 5 「事業の計画性においても、区や医師会頼りの傾向があり、自主・自立の意識が低い」</p>
意見に対する見解と改善計画
<p>1. 医療機関の利用と高度医療機器の更新</p> <p>医療機関の利用減少の原因には、MRIなど高度医療機器の性能の問題が大きいことは事実です。このため、この間高額機器の更新のための資金を内部に積み立てるとともに、区側においてもセンターが返還した補助金を区内部で保健福祉基盤整備基金に積立してきました。今回のMRI更新の財源はこの基金を取り崩して充当されるものです。</p> <p>MRI以外の機器の更新については、センター内部の積立金を充当して行いますが、一時期における高額機器の集中的な更新には区の一定の支援の必要性も否定できません。7月末に実際に自力更新したCTについてはすでに昨年を上回る利用があります。</p> <p>2. 受診者数の状況</p> <p>受診者数を見る場合、区の保健事業、医療機関の依頼、企業検診など大きく3種に分けることができます。区の保健事業は区の予算枠や制度変更などの影響を受けます。また、企業健診などはセンターの営業努力が如実に反映します。医療機関からの依頼は、検査機器の性能、検査料金などの影響を受け、民間類似機関との競争となります。</p> <p>3. 営業活動の強化</p> <p>平成16年度からは営業担当課長を設け、営業活動を強化し、着実に企業の受注を増やしてきました。</p> <p>4. 事業の計画性</p> <p>センターの事業の多くが、区の事業や医療機関の利用に依存していることは確かですが、企業健診などのほか個人の自費検査メニューの新設、CTのFATスキャンの実施、CTによる歯科インプラント撮影などユニークな企画も行っています。さらに、11月から区内では珍しい経鼻挿入型内視鏡も導入し、経口挿入型内視鏡が苦手な方へ新たなサービスを提供します。今後とも、このようにセンター独自の取組を強化していきます。</p>

視点4 「分析表（財務分析）」について

外部評価委員会の意見
<p>C 健全性・自立性・収益性には問題があり、大幅な経営改善が必要である</p> <p>意見 1 「本来は、設立時から現在までの間に自立する体力を養う必要があった。しかるに高額機器の無料賃借、床代の免除、事務職員の派遣など手厚い区の支援にかかわらず自立できない。根本的見直しなくしては、改善はありえない」</p> <p>意見 2 「近年、事業収入の減少傾向が続いている他、17年度には補助金が導入されており、自律性、収益性が高いとは言えない状況」</p> <p>意見 3 「医師会と区の出資というが、医師会にとって必要な施設なのか。また、企業等にとって利用しやすく、なくてはならない施設なのか」</p> <p>意見 4 「財務上に問題ない決算だが、区よりの補助金、決算書に表れない区負担の床代、医療機器を考慮すると赤字医療法人である。現在の負担方式について、区民への説明は厳しいのではないか」</p>
意見に対する見解と改善計画
<p>1. センター経営の健全性について</p> <p>本センターは平成11年9月開設以来、平成15年度までは当初予想を上回る収益をあげました。この結果、区が毎年予定していた補助金については16年度までは全て返還してきました。返還額は合計1億6千2百万円にのぼるとともに、センターでも1億円の機器購入のための積立を行ってきました。高額機器更新計画では、今後10年間で機器更新に必要な額は4億5千万円程度と見込んでおり、その半分の財源をこの間の経営努力により確保したといえます。</p> <p>2. 平成17年度補助金受領について</p> <p>平成17年度は、区保健事業のうち、乳がん・子宮がん健診の対象者が半減する制度改定があったことなどにより事業収入が減少したこと、平成18年度以降に予想される高額機器更新等による収支悪化も見込み区の補助を開設以来はじめて受領することとしました。</p> <p>3. 医師会、企業にとって必要な施設か</p> <p>医師会加入医療機関313施設のうちセンター臨床検査の利用は37%の115ヶ所。画像部門MRIの利用機関は116ヶ所、CTは99ヶ所で、医療機関紹介による受診者も年間3,600人です。</p> <p>企業検診も個々の企業により多様なリクエストがあり、センターとしてもきめ細かな対応を行ってきた結果、企業・私学・個人検診は25,000人を超えています。</p> <p>100%の利用が理想ですが、「必要のない施設」と断定はできないと考えています。</p>

視点5 総合評価(1～4の視点を踏まえて総合的に評価)

外部評価委員会の意見
<p>C 法人が実施する事業の継続にあたっては、経営改善、または事業の見直しが必要である</p> <p>意見 1 「医師会の医師は市場原理に従い行動、その結果、そのつけは全て区に回されている格好となっている。事業の見直しが厳しい以上、区は泥沼に足を入れることなく、撤退をも一つの選択肢の一つとして行動すべきである。まずは、経営責任の割合を明確にするため、出資割合の変更を行うなど、旧検査センターを引き継いだ経緯を含め、医師会の応分の責任を明らかにする必要がある。区がその事業を健診センターに委託しているなら、医師会の会員にも同じような行動が望まれる。サービスレベルに問題があって、それができないなら、区の健康担当部は、健診センターが他の検査機関と比べてどこが優れていて委託しているのか、はっきり区民に示す必要がある。健診センター委託が同センター存続のためだけにあるのであれば、「区民にとって必要かどうか」の原点にかえて、区の支援と同センターの存続を考えるべきである。このままでは、赤字解散(廃止)のリスクを区が全部負うことになりかねない」</p> <p>意見 2 「収益性の悪化には民間医療機関との技術格差などによる収入の減少があると見られる。収入の増加につながる新たな取組みを行うと同時に、人件費を含めた支出の削減に努めることが必要不可欠と考えられる」</p> <p>意見 3 「病院でもなく保健所でもなく理解しがたい施設だ。ツーフロアーの内ワンフロアーを高齢者用・健康増進法のための施設にでもするほうがこれからのニーズに合っているかもしれない」</p> <p>意見 4 「経営分析において、決算書に反映されていない区支援コストを加味すると赤字医療法人であり、事業運営を大幅に見直し、あるべき健診センターを構築する必要がある。」</p>
意見に対する見解と改善計画
<p>1. 医師会の責任</p> <p>医師会員の利用増加が課題であることは確かですが、センターを利用し、読影や各種事業で協力されている多数の会員の努力も正当に評価することが必要です。</p> <p>2. 民間との技術格差</p> <p>格差には機器の性能の問題のほかに、検査・撮影技術、読影・診断力、レポート力など総合的なレベルアップが必要です。医師会会員をはじめ協力関係にある大学病院(日医大、日大板橋、順天堂大など)との連携なども大きな力となっています。</p> <p>3. フロアー半減</p> <p>実際にセンターをご覧になっておしゃっているのか、よくわかりません。もう少し現場の実態をご覧になって評価していただきたいと思います。</p> <p>4. 赤字</p> <p>何をもって誰にとって赤字を問題にされるのか。開設当初から明らかに前提としてきた諸条件を現在一挙にゼロに戻して議論するのは少し乱暴な議論ではないでしょうか。</p> <p>昨年策定した「経営5か年計画」「高額機器更新計画」などをもとに、センターとしての経営努力と区、医師会、関係機関との連携により地域医療の質の向上にまい進してまいります。</p>