

地域医療経営のガバナンスの国際比較

(第4回) 英国

一般財団法人キヤノングローバル戦略研究所
 主席研究員 経済学博士 松山 幸弘 氏

はじめに

英国は、第1回で解説したカナダと同様に医療財源確保と医療提供体制が共に公的制度中心の国である。図表1のとおり、2007年における医療財源の81.7%が政府一般税収であり、医療費増加は国の歳出増に直結する。そのため、サッチャー、メージャーと18年間続いた保守党政権下では医療費抑制策がとられた。その結果、1997年時点で医療費が名目GDPに占める割合は6.6%とわが国の5.7%に次いで先進諸国中最低レベルにとどまり、患者待機期間の長期化に象徴される医療崩壊を招いた。

そこで、1997年5月に誕生した労働党ブレア政権が医療費増加政策を打ち出したことは、周知のとおりである。1997年～2007年の10年間における医療費平均増加率は7.9%であり、医療費が名目GDPに占める割合も8.4%にまで高まった。この間、地域医療経営のガバナンスについても改革が進められた。

図表1 英国の医療費

		1997	2007	
医療費(億ポンド)		551	1,179	
対名目GDP比(%)		6.6	8.4	
財源別	金額 (億ポンド)	政府	442	964
		民間	108	215
	構成比 (%)	政府	80.4	81.7
		民間	19.6	18.3
支出別	金額 (億ポンド)	経常費用	522	1,123
		設備投資	28	56

(出所) Office for National Statistics, April 2009, Expenditure on Health Care in the UK.

英国は、イングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドから構成されており、その医療行政もこの4地方に区分され運営されている。このうちイングランドの人口は5,145万人(2008年6月現在)と総人口6,138万人の84%を占める。したがって、英国の医療制度を知るためには、イングランドで実施されているNational Health Service(国民保健サービス:以下NHSと略す)の仕組みを理解することが重要である。

1. NHSの仕組み

図表2は、イングランドにおけるNHSの仕組みの全体像を示している。まず、イングランドの医療行政を広域医療圏単位(平均人口514万人)で担う政府機関としてStrategic Health Authority(以下SHAと略す)が10設置されている。SHAは、自らが医療サービスを提供するのではなく、担当地域において医療行政上のリーダーシップとサポートの役割を担っている。そして、各SHAの広域医療圏はさらに地区割り(平均人口34万人)され、Primary Care Trust(以下PCトラストと略す)と呼ばれる医療行政機関が152設置されている。このPCトラストこそが、NHSの仕組みの中で中核的役割を果たしている組織である。PCトラストの主な機能は次の3つである。

医療提供者を一次医療提供者と二次医療提供者に区分した上で医療提供を委託し診療報酬を支払う。

なお、PCトラストは自ら病院外医療サービスを幅広く直接提供しているが、委託機能と医療サービス提供機能を明確に分離することを求められている。

地域住民の健康を向上させる。そのために、地方当局と協力して医療サービス提供の格差を是正することや緊急時医療の計画策定に取り組んでいる。

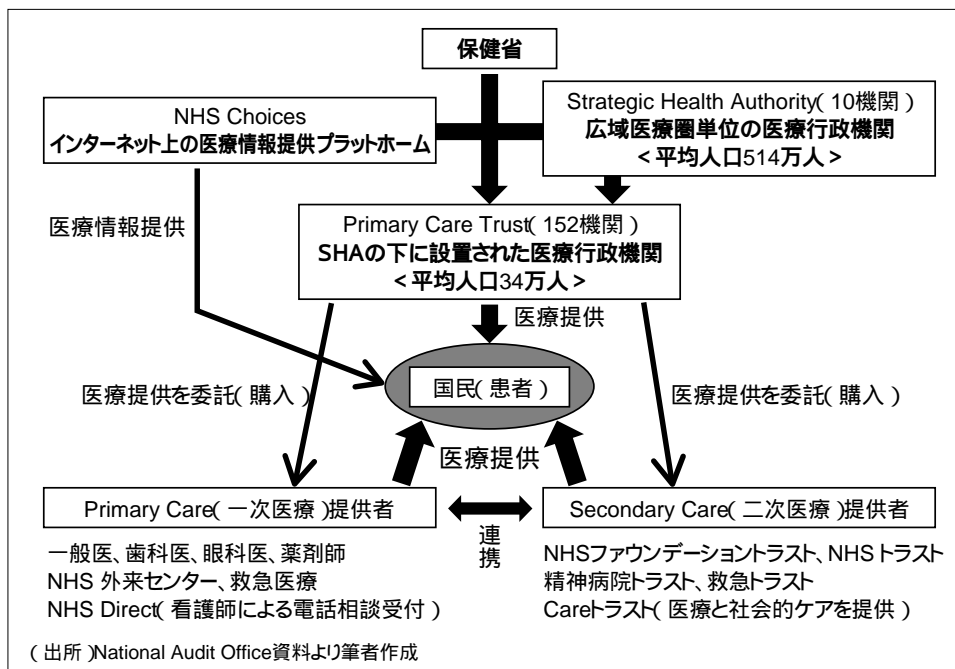
スタッフの能力向上、建物、医療機器、ITなどに資本投資を行う。

すなわち、PCトラストは、担当医療圏内における医療財源配分、投資のあり方について大きな権限を有しているのである。類似の機能を果たす組織として、スコットランドではコミュニティヘルスパートナーシップ、ウェールズでは地方医療理事会、北

アイルランドではローカルコミッションンググループと呼ばれる仕組みがある。

また、地域医療で中核をなす二次医療提供事業者の中でNHSファウンデーショントラストが特に重要である。英国では二次医療を提供する医療事業体にもトラストを冠して、NHSファウンデーショントラスト、NHSトラスト、精神病院トラスト、救急トラスト、Careトラストなどがある。NHSファウンデーショントラストとは、2006年の改革で新設された制度であり、経営能力が高いと評価されたNHSトラスト（急性期病院）と精神病院トラストに与えられる称号である。

図表2 イングランドにおけるNHSの仕組み



2 . Primary Care Trustのガバナンス

英国における地域医療経営のガバナンスの構造をより具体的に示すために、ケンブリッジ市を中心とした医療圏に事業展開しているケンブリッジシャーPCトラスト（担当人口約60万人）とケンブリッジ大学病院トラストを取り上げることとした。

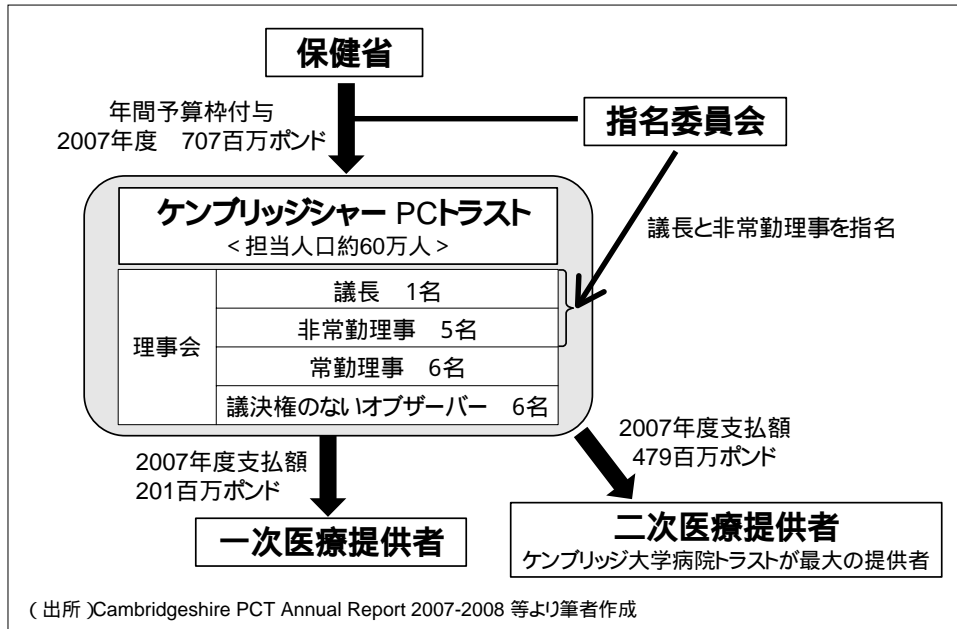
図表3は、ケンブリッジシャーPCトラストのガバナンスと財源の流れのイメージ図である。2007年度

（2007年4月～2008年3月）にケンブリッジシャーPCトラストが保健省から付与された予算枠は707百万ポンドである。ケンブリッジシャーPCトラストは、このうち201百万ポンドを一次医療提供者に、479百万ポンドを二次医療提供者に支払った。残りの27百万ポンドは、ケンブリッジシャーPCトラストが直接医療サービスを提供する際の費用と運営費等である。

ケンブリッジシャーPCトラストのガバナンスは、理事の人選を通じて行われている。すなわち、理事会メンバー18名のうち、議長1名と非常勤理事5名の計6名を選出する権限は、保健省の指名委員会が握っている。そして、経営実務を執行する常勤理事の数を「議長+非常勤理事」と同じ6名としている。

その上で常勤理事の中から代表理事を選出し、その仕事ぶりを理事会が監督する仕組みである。なお、理事会には診療部長、財務部長などの幹部が6名オブザーバーとして参加しているが、彼らに議決権は与えられていない。

図表3 ケンブリッジシャーPCトラストのガバナンスと財源の流れ



3 . Foundation Trustのガバナンス

二次医療提供者のうち“トラスト”が冠される急性期病院と精神病院の数はイングランド全体で225である。このうち2009年8月までにNHSファウンデーショントラストの称号を得ることができたのは122(急性期病院86、精神病院36)である。NHSファウンデーショントラストに認定される特典としては次のことがある。

土地売却収入など余剰金を自分でプールする権利が与えられた。

経営の健全性が保たれていることを前提に一定のルールの下で民間から資金調達することが認められた。

国が決めた目標や標準を達成する義務を負っていることは他のトラストと同じだが、それをどのように行うかを自ら決めることができる。

民間会社設立や職員給与についても一定の自由度

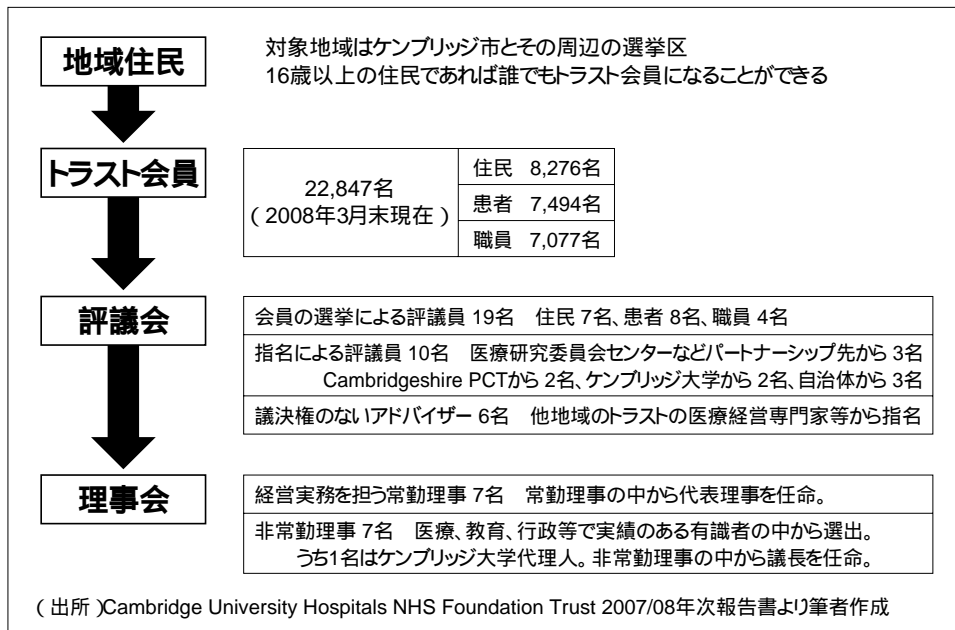
が与えられた。

ケンブリッジ大学病院トラストは、前述したケンブリッジシャーPCトラストが担当する医療圏で最大のNHSファウンデーショントラストである。図表4は、そのガバナンス構造を示している。ケンブリッジシャーPCトラストのガバナンスと大きく異なる点は、地域住民がガバナンスに直接関与していることである。

すなわち、ケンブリッジ大学病院トラストは、トラスト会員と呼ばれる人々によりガバナンスされている。トラスト会員は住民、患者、職員の3者によって構成されているが、患者と職員の大半も住民であること、16歳以上の住民であれば誰でもトラスト会員になれることから、“地域住民によるガバナンス”と呼ぶことができる。

経営実務を担う理事会は、常勤理事7名、非常勤

図表4 ケンブリッジ大学病院トラストのガバナンス



図表5 ケンブリッジ大学病院トラストの収支構造

(百万ポンド)		
決算期	2006	2007
営業収入	393	455
PCTからの収入	293	317
保健省からの収入	15	25
公的制度非適用患者収入	5	6
自治体からの収入	0.5	1.8
研究開発補助金	16	21
教育訓練補助金	17	34
その他収入	47	50
営業費用	381	442
人件費	230	252
薬剤費	39	43
診療材料・サービス費	46	55
減価償却費	13	15
その他費用	53	77
(-) 営業損益	12	13
営業外損益	0.1	1.7
受取利息	0.6	2.7
支払利息等金融コスト	0.7	1.0
(+) 経常損益	12	15
政府拠出基金への配当	6	6
(-) 最終損益	6	9

(注) 決算期は3月。
四捨五入のため合計は必ずしも一致しない。
(出所) Cambridge University Hospitals NHS Foundation Trust, Annual report and accounts 2007/08

理事7名で構成されている。この理事会を監督するのが評議会である。そのメンバー構成は、会員の選挙による評議員19名、指名による評議員10名、議決権のないアドバイザー6名となっている。

図表5は収支構造である。2007年度の営業収入455百万ポンドのうち70%にあたる317百万ポンドがPCトラストからの医療収入である。また、研究開発補助金と教育訓練補助金を合計55百万ポンド政府から獲得していることも注目される。これは、ケンブリッジ大学医学部がノーベル賞受賞者を多数輩出していることを反映している。

図表6は2008年3月末現在のバランスシートである。純資産のうち政府拠出資本に対してはNHSファウンデーショントラスト側が政府に金利を支払うルールになっており、2008年3月期におけるその金利水準は3.5%であった。総資産に占める純資産の

図表6 ケンブリッジ大学病院トラストの財務内容

(百万ポンド)			
総資産	330	負債	91
現預金	36	純資産	239
その他流動資産	48	政府拠出資本	115
有形固定資産	244	固定資産再評価準備金	78
無形固定資産	2	その他準備金	46

(注)(出所) 図表5に同じ。

割合は72%であり、ケンブリッジ大学病院トラストの財務内容は健全と評価できる。

このように英国の場合、わが国の二次医療圏に相当する平均人口34万人の医療圏毎にPCトラストを設置し、一次医療提供者と二次医療提供者から医療サービスを購入することを通じてPCトラストが医療財源の効率的配分を目指す、そのために医療提供者間の競争を促すという考え方である。しかし、必要な医療を継ぎ目なく効率的に提供するという地域医療経営のガバナンスの観点から見ると、NHSファウンデーショントラストをはじめとする個々の公立

医療提供者の独立性と裁量権を高めるという手法は問題なしとしない。なぜなら、医療IT投資による医療情報共有や医療の標準化を進める時に不可欠な臨床部門の求心力醸成を阻害する怖れがあるからである。実際、英国が国家プロジェクトとして掲げた医療IT投資は、医療現場との意見調整がつかず暗礁に乗り上げている。このような事態を回避するためには、PCトラストの合併によりその医療圏規模を拡大すると同時に中心的役割を担う公立医療提供者の垂直統合を行い、米国のIHNやカナダBC州の医療提供体制に近い仕組みにする必要があるように思われる。