

**「今後の都立病院の経営力向上に向けた取組」
に関する検討部会報告書（案）**

第1章 経営力向上に向けた検討について

- 都立病院は、平成13年に都立病院改革に着手して以降、一貫して、経営管理体制の強化、コスト削減、未収金対策に取り組むとともに、近年では、診療報酬改定の動きやDPCの導入に合わせ、経営分析に基づく収入確保策の実施など、経営力強化及び経営の効率化の取組を進めてきている。
- 経営力強化や経営の効率化の必要性を認識し、これまで様々な取組を進めることにより、自己収支比率の改善など一定の成果をあげてきたものの、近年は、その収支改善も横ばいの状況が続いており、さらなる経営面での取組が不可欠である。
- そのため、経営状況や経営上の課題をあらためて分析し、一層の経営改善の取組を検討するとともに、これまでの様々な取組が必ずしも経営改善に結びついていない根本的な問題を洗い出して、その解決を図る必要がある。
- また、国は、新公立病院改革ガイドラインにおいて、公立病院に対し、都道府県が策定した地域医療構想を踏まえた役割の明確化とともに、経営の効率化と経営形態の見直しの視点に立って改革を進めることを求めている。
- こうした状況を踏まえて、都立病院として担うべき役割及び責任を、効果的・効率的かつ確実に果たすとともに、医療環境などの変化に迅速に対応していく観点から、経営力向上に向けた取組の方向性について検討を行った。

第2章 都立病院の現状及び課題分析

都立病院の経営状況について、収益面と費用面からその要因を分析し、一般会計による経費負担について検討を行った。

(1) 収益面からの分析

収益力の向上につながる在院日数の短縮と、入院患者の確保について、患者の現状を把握するとともに、課題分析を行った。

【現状と課題】

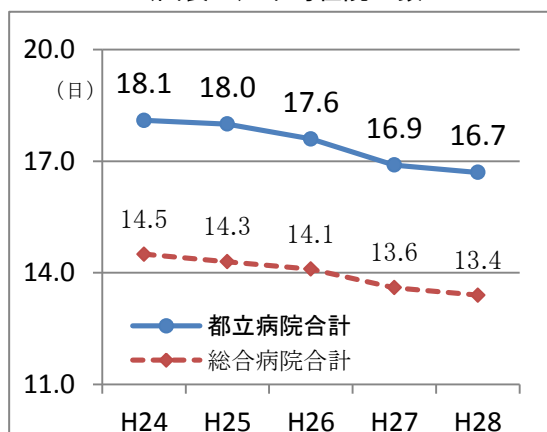
① 在院日数の状況

- ・ 在院日数は、他の類似の医療機関と比較して長い状況にある
- ・ 平均的な入院期間を超える長期入院患者の割合が高い
- ・ 退院支援の充実に取り組んでいるが、合併症、高齢など家庭等での療養困難な患者が多い状況にある
- ・ 複数疾患への対応や高齢者、ハイリスクの患者を受け入れるなど、都立病院が果たすべき役割を担うための経営上の取組が必要である

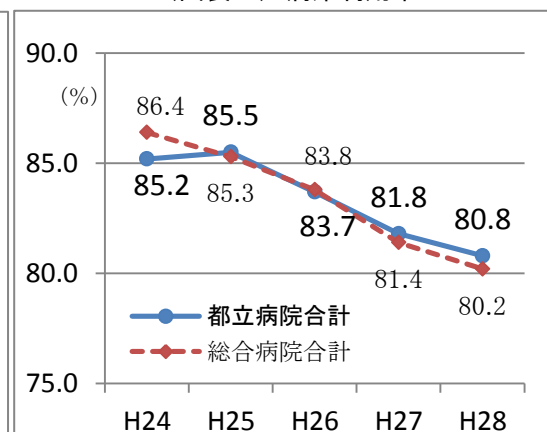
② 入院患者の状況

- ・ 在院日数の短縮に伴い、病床利用率が低下している
- ・ 民間医療機関等における救急患者の受入が進んでいる中、都立病院への救急患者の受入要請件数は減少している
- ・ これまで救急患者を多く受け入れることで高い病床利用率となっていたが、今後は予定入院患者の受入を一層進めることが必要である
- ・ 自院の役割や得意分野などを発信する地域の医療機関向けの症例検討会や、都民向けの公開講座など医療連携の取組が不十分である
- ・ 地域に不足した検査・治療のニーズに、迅速かつ柔軟に応えられるよう専門医の安定的な確保も重要である

(図表1) 平均在院日数



(図表2) 病床利用率



- 都立病院に期待されている救急や合併症等の患者にも適切に対応し、在院日数の短縮を進めるため、診療科間の連携や診療プロセスの分析、退院支援の充実が必要である
- 新規入院患者の確保に向けた医療連携の推進や専門医の確保など患者受入体制の強化が必要である

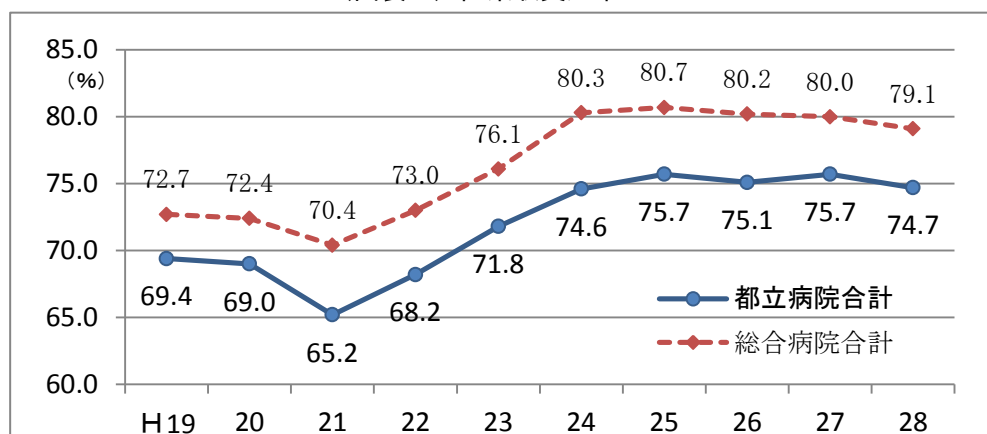
(2) 費用面からの分析

費用面では、これまでも共同購入や後発医薬品への切替などによる経費の圧縮を図ってきた。また、医師事務作業補助の導入など専門性発揮のための役割分担の見直しによる生産性の向上に取り組んできている。こうした取組を経た現状について、類似の他の公的医療機関の費用構成等と比較分析を行った。

【現状と課題】

- ・ 医業収支比率は、類似の医療機関と比較して低い状況にある
- ・ 収益の額はほぼ同等であるが、費用の額が多い状況である
(類似の医療機関との主な違い)
 - … 人件費については、年齢構成や経験年数に大きな差があることや、給与勧告制度の適用などの違いがある
 - … 委託費については、契約方法(単年度と複数年度契約)や委託内容・範囲(職員による直営か委託か)に違いがみられる
- ・ 人事給与や契約事務など、地方自治法などに基づく都における制度のもとで業務を執行している
- ・ 都立病院の強みである豊富な経験を有する医療従事者が専門性を発揮できるよう環境を整備し、生産性の向上を図る必要がある
- ・ 民間病院では、費用の支出においても診療報酬制度に応じて、例えば業務委託か直接雇用かを柔軟に選択している。費用支出の工夫が必要であり、こうした工夫をするための知識やノウハウの蓄積も必要である

(図表3) 医業収支比率



- 都立病院8病院のスケールメリットをさらに生かして、経費の一層の圧縮に積極的に取り組むとともに、診療報酬制度に応じた費用支出の検討が必要である
- 病院経営に必要な知識とノウハウを有する人材の育成・確保が不可欠である

(3) 一般会計による経費負担の状況

【現状と課題】

- ・ 都立病院は、災害時医療や感染症医療など一般の医療機関では対応困難な行政的医療の提供が求められる
 - ・ 行政的医療の提供にあたっては、地方公営企業法に基づき、一般会計等による負担金を繰り入れることとされている
 - ・ 都では、同法に基づき、努力しても不採算となる行政的医療にかかる経費について、一定の基準を定め、繰入を実施している
 - ・ 繰入の実施にあたっては、以下の3点について随時見直しを行っている
 - … 行政的医療の範囲を、その時々々の医療環境や医療課題等を踏まえて見直し
 - … 行政的医療のうち、繰入対象とする病院や疾患の見直し
 - … 繰入額の算定方法の見直し
 - ・ 平成28年度は、約400億円を一般会計から繰り入れている
 - ・ これまで、様々な経営力強化及び経営の効率化の取組を進めることにより、自己収支比率の改善など一定の成果をあげてきたものの、近年は、その収支改善について横ばいの状況となっている。それに伴い、一般会計からの繰入額も概ね横ばいで推移しており、依然として、経営面での取組が不可欠である
- 一般会計による経費負担の抑制、民間との適切な役割分担、都民の一層の理解を得る必要がある

第3章 都立病院が担うべき医療を支える経営力向上の取組の方向性

前章の都立病院の課題分析を踏まえ、地域医療構想に基づき、関係機関との機能分化・連携の推進が求められる中、都立病院が担うべき医療機能を果たしていく観点から、経営力向上の取組の方向性を整理した。

| [担うべき医療の方向性] | | 【経営力向上の取組の方向性】 | |
|--------------|----------------------|----------------|-----------------------------------|
| 方向性Ⅰ | 行政的医療の安定的かつ効率的な提供 | → | ○ 持続的な運営のための経営基盤の強化 |
| 方向性Ⅱ | 特性や専門性を生かした高水準な医療の提供 | → | ○ 都立病院の強みの効果的・効率的な発揮に向けた新たな仕組みづくり |
| 方向性Ⅲ | 地域医療の充実への貢献 | → | ○ 地域のニーズ、医療提供体制の変化に即応できる運営体制 |

(1) 持続的な運営のための経営基盤の強化

[担うべき医療の方向性（概要）]

◇方向性Ⅰ 行政的医療の安定的かつ効率的な提供

「都立病院は全ての都民のための病院として、都民の健康と生命を守るため、今後とも、行政的医療を安定的かつ効率的に提供していくことを基本的役割とすべきである。」

(行政的医療の安定的な提供)

- ・ 災害や感染症、精神科救急などセーフティネットとして中核的な役割を果たす
- ・ 採算確保が困難、一般医療機関での対応が困難な医療の提供は今後も求められるが、民間医療機関等の医療提供体制の変化に対応し、随時必要な見直しを実施
- ・ 新たな医療課題に対して、一般医療機関の医療提供体制が確立するまでの間、先導的な役割を果たす
- ・ 行政的医療の安定的な提供を支える人材の継続的な確保・育成が重要

(行政的医療の効率的な提供)

- ・ 限られた医療資源の効率的な活用により、都全体の医療水準の向上を図る
- ・ 地域の医療提供体制の充足状況を踏まえ、適切な規模を検討

【経営力向上の取組の方向性】

○ 持続的な運営のための経営基盤の強化

「今後も、都立病院がその基本的役割である行政的医療の提供を継続して安定的に果たしていくための経営基盤の強化が必要である。」

<都立病院の役割の明確化>

- ・ 負担金の繰入対象が常に適正なものとなるよう、民間医療機関との適切な役割分担による効率的な医療提供体制の確保を一層推進し、不断の見直しを進めることが必要である
- ・ 引き続き、行政的医療の項目や対象、一般会計による負担金の算定方法を環境変化にあわせて見直し、都民の理解を得るため、経営の見える化を進めることが必要である
- ・ 多くの医療機関が集積する東京において、都民・患者にとっての都立病院の存在意義を踏まえ、他の医療機関との適切な役割分担を進めていくためには、「今後の都立病院が担うべき医療の方向性に関する検討部会」で示した3つの都立病院の機能を明示することが重要である。職員にとっても、自らの役割や目標が明確になることは、働きやすさや専門性の向上・発揮につながる
- ・ 同時に、その役割を都民が受診や治療を選択する際にもわかりやすいように周知し、行政的医療を必要とする患者に適切に提供できるよう、地域の医療機関との連携を充実することも重要である

<経営意識と仕組みの改革>

- ・ 一般会計による負担金をより適切なものとするため、収益及び費用の両面から、一層の経営改善を進めることが不可欠である
- ・ 経営改善に向けた目標設定、実施、評価、見直しのサイクルを徹底すべきである。その過程で、職員のモチベーションの向上や経営に対する意識改革を図ることが重要である
- ・ 職員一人ひとりが、自院の役割と経営改善の目標に照らして、自らの

使命と役割を果たすため、専門性と生産性を向上していくことを動機づける仕組みを強化すべきである

- また、都立病院が担うべき医療機能を持続的に果たせるよう、安定的かつ柔軟な医療人材や経営人材の確保を可能とする仕組みづくりが必要である
- 経営改善の取組を進めるに当たっては、迅速かつ柔軟な病院経営の意思決定を可能にすることが不可欠であるが、収益確保、経費の圧縮、費用対効果・生産性の向上の各面において、予算、契約、人事などの制度的な制約がある
- 未曾有の超高齢社会や人口減少、社会保障費抑制の環境下において、都におけるセーフティネットとしての中核的な役割を果たしていくためには、経営力向上に向けた取組を一層実効性の高いものとすることが不可欠であり、これまでの仕組みを大きく見直す経営基盤の強化策を検討することが必要である

(具体的な取組例)

- 地域の医療機関との適切な役割分担による効率的な医療提供体制を確保していく中で、得意分野への医療資源の集中化による一層の機能強化
- 院内のすべての職種による医療連携に向けた地域の医療人材への一層の働きかけ、連携確保策の検討、連携推進体制の強化
- 各専門職の専門性と豊富な経験を引き出し、生産性の向上を図るための業務補助体制の再構築など環境整備の推進
- 職員一人ひとりが病院経営に自ら参画する意識を高めるため、バランス・スコアカードの深化による経営改善に向けたPDCAサイクルの徹底
- DPCデータなどを活用した効果的・効率的な診療プロセスなど経営分析の実施
- 診療報酬改定への迅速な対応や適切な施設基準の取得、診療報酬制度に応じた費用支出
- 診療科間の連携強化や専門医の安定的な確保、育成など患者受入体制の強化
- 医事や診療報酬制度、資器材の調達などに精通する経営の要となる人材の確保、育成

◆ 制度的な制約

- ・ 病院長の経営判断を実行するまでに、地方自治体としての手続きが求められるため、医療ニーズに即応することができず、環境変化への迅速な対応が困難である
- ・ 短期間での人事異動などにより、診療報酬制度に精通するなど病院経営に関するノウハウの蓄積、専門性を有する職員の確保・育成が困難である
- ・ 人事給与や委託等の契約などにおける制度的な違いにより、民間の医療機関との比較において、柔軟性や迅速な経営判断などの面で差が生じている

(2) 都立病院の強みの効果的・効率的な発揮に向けた新たな仕組みづくり

[担うべき医療の方向性（概要）]

◇方向性Ⅱ 特性や専門性を生かした高水準な医療の提供

「医療の高度化のメリットを生かすとともに、高齢化による患者の症状の複雑化等に対応するため、都立病院の強みである総合診療基盤を総動員するとともに、専門性を生かした質の高い医療を提供していくべきである。」

(高度・先駆的な技術の開発・導入)

- ・ 治療の選択の幅を広げるため、医療ニーズの多様化や医療の進歩を捉えた高水準で専門性の高い医療の提供が必要
- ・ 特に専門病院においては、その専門性を発揮し、高度・先駆的な技術を開発・導入するとともに、成果を都民に還元することが重要
- ・ 都立病院に期待される役割や大学病院等との役割分担を踏まえた必要性の精査、目的・到達点の見える化、進行管理・評価のマネジメントが重要

(複数の専門性の組み合わせによる高次元の医療の拡充)

- ・ 総合診療基盤と強みとなる医療機能を生かし、複数の専門性の組合せによる高次元の医療の充実が必要
- ・ 診療基盤の共有や他病院とのネットワークでの対応など各病院の強みや知見を共有する仕組みが必要
- ・ 多職種専門性が一体となった患者支援が重要

(臨床研究の推進)

- ・ 症例や治療実績について、臨床研究等に有効活用し、広く都民に還元
- ・ 希少疾患や難治性疾患等の専門領域において、先導的役割として臨床研究

を推進

- ・ 質の高い医療の提供が第一であり、臨床研究の実施に当たっては、必要性を精査し、臨床と研究のバランスの考慮が必要
- ・ 都立病院全体で効率的に推進する仕組みが必要

【経営力向上の取組の方向性】

○ 都立病院の強みの効果的・効率的な発揮に向けた新たな仕組みづくり

「都立病院が一体となり、保有する特性や専門性を一層効果的・効率的に発揮し、都民に還元できる仕組みづくりが必要である。」

- ・ 都立病院が担うべき高度・先駆的技術の開発・導入や臨床研究については、その必要性、目的を明確にするとともに、広く都民に成果を還元することやその体制づくりが重要である
- ・ こうした技術の開発・導入、臨床研究の実施にあたっては、都立病院のミッションや大学病院等との役割分担に照らした目標設定、評価、見直しの仕組みの構築が必要である
- ・ その仕組みの中で、職員一人ひとりが自らの知見や臨床実績をどのように都民に還元できるかを自ら考え、自ら行動する組織風土づくりを進める観点から、現在の様々な取組を深化させることが重要である
- ・ 合併症や複数疾患を有する患者に適切に対応していくため、希少疾患への知見や高度専門医療の実績など都立病院がそれぞれ有する強みとなる医療機能を相互に生かす都立病院全体のガバナンス体制の構築が必要である
- ・ 患者を中心に、医療資源を共有、活用した都立病院全体でのネットワークの強化を図る必要がある

(具体的な取組例)

- ・ 第三者による評価の仕組みの構築
- ・ 都立病院の提供する医療や臨床研究成果などの都民、医療従事者などに対する積極的な情報発信

- ・ 専門医の安定的な確保・育成
- ・ 患者を中心とした診療科間・職種間の連携、病院間での専門人材の交流や情報共有

◆ 制度的な制約

- ・ 人材の融通や、多様な事業主体との連携を推進するうえで重要となる人材交流、不足する人材確保の面で制度的な制約がある

(3) 地域のニーズ、医療提供体制の変化に即応できる運営体制の確保

[担うべき医療の方向性（概要）]

◇方向性Ⅲ 地域医療の充実への貢献

「都立病院は、地域に不足する医療や求められる医療の補完、地域包括ケアシステムの構築に向けた支援など、地域の状況に応じた地域医療の充実に貢献すべきである。」

(地域医療との切れ目のない医療連携)

- ・ 地域医療の変化等を踏まえ、民間医療機関等との役割の整理や連携の一層の推進が必要
- ・ 特に公社病院との一層の連携・ネットワーク化が必要
- ・ 民間医療機関等との地域医療における連携モデルとなる取組や、都立病院の有する医療人材の地域での活用を推進

(円滑な転退院・在宅移行)

- ・ 患者の状態に応じたより適切な医療機関間の連携を促進
- ・ 地域包括ケアシステムが構築されていく過程において、円滑な転退院や在宅移行の実現に向けた関係機関との連携モデルの提示や普及
- ・ 地域包括支援センターとの連携等により幅広い情報提供が重要

(地域の医療機関等の支援の充実)

- ・ 専門性の高い人材や地域ネットワーク等の資源を最大限生かした地域に不足する医療や今後需要が求められる医療に対応し、地域の医療機関を支援する役割
- ・ 都立病院が有する医療資源を積極的に活用して医療関係者への研修や住民への普及啓発を推進する役割

【経営力向上の取組の方向性】

○ 地域のニーズ、医療提供体制の変化に即応できる運営体制の確保

「急速に高齢化や医療技術が進展する中、増大する医療需要に地域で応えていくため、地域の医療機関等との機能分化と連携に、迅速かつ、柔軟に対応できる病院運営を確保していくことが必要である。」

- 都立病院が担うべき役割を明確化することで、周囲の医療機関と連携すべき機能を明確にすることができる。地域で求められる都立病院の役割を発信するとともに、地域の医療機関が有する機能や医療資源を把握することが必要である
- 医療連携の取組においては、返送・逆紹介や医療機関向けの症例検討会、情報発信など医師を中心とした取組を充実することに加え、看護師やコメディカル、事務職員がそれぞれの問題意識に立って地域の医療引いては東京の医療に貢献する取組を促す仕組みと体制づくりが求められる
- 都立病院とともに公的病院としての役割を担う公社病院との間で、スケールメリットを生かし、医療資源の共有や活用を推進する仕組みの検討が必要である
- 地域包括ケアシステムの構築は、医療機関だけでなく、介護施設、在宅支援サービス事業者、自治体など多様なサービス主体が担っている。都立病院での急性期治療を終えた患者を転退院後の療養生活に必要なサービス・社会資源に適切につなげる入退院支援の組織的な対応の充実が重要である
- さらに、転退院先での医療水準の向上に貢献できるよう、都立病院の保有する医療人材をはじめとする医療資源を有効に活用する仕組みが必要である

(具体的な取組例)

- 医療従事者、事務など職種横断的に、地域の医療ニーズに貢献する意識の醸成や、医療連携に向けた一層の働きかけ、連携確保策の検討、連

携推進体制の強化

- ・ ICTの活用などによる情報共有・連携の推進
- ・ 各専門職の特色に応じた、豊富な経験やノウハウの提供
- ・ 地域の医療機関への不足する人材の派遣や、地域の医療機関からの人材の受入

◆ 制度的な制約

- ・ 連携を進める上で重要となる人材交流や、医療ニーズに応じた柔軟な人材確保などで十分な対応が困難
- ・ 多様な職種による地域への働きかけの体制確保が困難

第4章 経営形態の見直しについて