

第4 都立病院改革の推進

—都立病院改革推進プラン—

「第4 都立病院改革の推進—都立病院改革推進プラン—」は、25年3月に策定した「都立病院改革推進プラン」の内容の概要を示すものであり、記述の内容は策定当時のままとしている。

1 策定の趣旨及びポイント

(1) 計画策定の趣旨

これまで、都は、「医療機能の集約とネットワークの充実強化」と「患者中心の医療」の推進を中心に掲げた「都立病院改革」に取り組んできた。

一方、医療を取り巻く環境は、急速な少子高齢化の進行、人口減少社会の到来、国の医療制度改革など急速に変化している。

「東京都保健医療計画」においても、近年の保健医療を巡る社会情勢の変化、これまで取り組んできた施策の実施状況及び改定された国指針等を踏まえ、24年度に第五次の改定が行われた。また、東日本大震災という未曾有の大災害で得た教訓を生かし、災害という不測の事態においても継続的に医療を提供していくことが求められている。

こうした状況において、継続的かつ安定的に行政的医療を提供するという都立病院の責務は、より重要となっている。

本計画は、都が、「都立病院改革」において、これまで強化してきた医療機能を最大限活用するとともに、安定的で強固な経営基盤を確立することにより、どのような医療環境下にあっても、大都市東京において安全・安心の医療を継続的に提供することを目指し、策定したものである。

(2) 計画の期間及び性格

本計画の期間は、25年度から29年度までの5年間とし、長期的な医療環境の変化を見据え、都立病院が提供する医療の方向性を示すとともに、計画期間中における目標及びその目標を達成するための方策を定めたものである。

計画は、「公立病院改革ガイドライン」(平成19年12月24日付総務省自治財政局長通知)を踏まえ、病院事業を設置している地方公共団体が策定することとされている「公立病院改革プラン」としての位置付けも有しており、経営指標に係る数値目標を設定し、総合的な経営改革に取り組むものである。

なお、本計画の実施状況については、有識者等からなる「都立病院経営委員会」において評価・検証するとともに、都民に公表し、「都立病院改革」を着実に進めていく。

2 医療環境の変化と都立病院の果たす役割

(1) 計画の基本的な考え方

少子高齢化の急速な進行、人口減少社会の到来、医療制度改革など、医療を取り巻く環境は急速に変化しており、都立病院は、10年程度先の医療環境（次世代の医療環境）を見据えた不断の改革に取り組んでいく必要がある。

患者中心の医療、人材育成や再編整備等、これまで推進してきた都立病院改革の成果を最大限生かし、かつ、高度な技術と総合診療基盤【解説参照】を活用して、都立病院の様々な質を向上させ、都立病院改革を次のステージに推し進めていく。

そのため、病院経営において必要な4つの「Quality」を充実・強化し、今後、医療環境が急速に変化する中でも、都立病院が継続的かつ安定的に行政的医療を提供していく体制を構築することを目指し、都立病院改革を推進していく。

(4つの「Quality」)

(1) 医療の質と患者サービス

都民に信頼される都立病院を目指し、「患者中心の医療」を推進するため、質の高い医療の提供と患者サービスの向上に取り組む。

(2) 都立病院を支える人材

質の高い医療を提供していくため、職員の資質の向上に取り組む。

(3) 迅速で的確な危機管理体制

災害等の不測の事態においても継続的に医療を提供していくため、より迅速で的確に対応することのできる危機管理体制の強化に取り組む。

(4) 経営力

継続的かつ安定的に行政的医療を提供していくため、効率的な経営に努め、経営力の強化に取り組む。

(2) 都立病院の基本的役割

都立病院は、高水準で専門性の高い総合診療基盤に支えられた「行政的医療」を適正に都民に提供し、他の医療機関との密接な連携を通じて、都における良質な医療サービスの確保を図ることを基本的役割としている。

また、都立病院は、全ての都民のための病院であり、限られた医療資源を最大限有効に活用し、より多くの都民に都立病院の持つ高水準の医療機能を生かした適切な医療を提供していくため、対象範囲を原則として都全域（三次保健医療圏【解説参照】）あるいは複数の二次保健医療圏とし、主として急性期の患者を対象としている。

なお、各病院が担う行政的医療は一覧【表4-1】のとおりである。

(3) 地域医療機関等との協働

今後、救急患者や重症患者が増加することが見込まれている中、都立病院では、緊急な医療対応が必要な重症患者を確実に受け入れていくため、区市町村や地域医療機関等との役割分担を踏まえた上で、連携体制を強化する。

都立病院が有する高度で専門的な症例や経験を、公開CPC（臨床病理検討会）、医療連携講演会、公開講座などを通じて都民や地域の医療従事者等に発信し、地域の医療水準の向上に取り組む。

また、超高齢社会の到来による患者の増加に対し、限られた医療資源で適切に診療を行っていくためには、地域住民に身近な医療機関が実施する在宅医療の充実が必要である。

都立病院は、在宅医療を実施する医療機関や訪問看護ステーション、介護施設等との連携を強化し、情報交換や退院時共同指導を実施するなど、円滑に地域に移行できるよう地域との協働体制の充実を図っていく。

(4) 公益財団法人東京都保健医療公社との連携

現在、都立病院と公社病院では、医師の交流による機能強化や各診療科連絡会の実施などの取組によるネットワーク強化に取り組んでいる。また、専門臨床研修医の交流やカリキュラムの共有化など、教育面においても連携を図っている。

公社病院は、二次救急医療やがん医療に加え、亜急性期病床や地域医療支援といった地域ニーズが高い分野に特色を持っており、都立病院は公社病院と互いの特色を生かした連携体制を構築していく。

多摩総合医療センター、小児総合医療センターでは、公社の多摩北部医療センターや多摩南部地域病院と総合的かつ緊密な医療連携を推進していく。多摩地域で実施した連携の取組を検証し、区部においても都立病院・公社病院間の医療連携を展開することについて検討する。

3 「都立病院改革推進プラン」の実施計画

(1) 医療の質と患者サービスの向上

都立病院は、患者の立場に立った質の高い医療サービス提供することにより、患者が医療に対する安心と信頼感を得られる「患者中心の医療」の実現を目指し、「都立病院の患者権利章典」及び「都立病院の子ども患者権利章典」を制定し、インフォームドコンセント【解説参照】に基づいた医療の提供や様々な患者サービス向上策に取り組んできた。

急速に進行する少子高齢化、医療技術の高度・専門化、医療提供体制の変化などにより、これまで以上に都民ニーズを踏まえた高水準の医療を提供していくことが求められている。

今後は、医療ニーズの多様化・複雑化を踏まえ、科学的根拠（エビデンス）に基づく質の高い医療と、良質な患者サービスの提供に取り組んでいく。

ア 質の高い医療の提供

- 医療環境の変化、医療の高度化、専門化に適切に対応し、科学的根拠（エビデンス）に基づく質の高い医療・均質な医療の提供に努める。
- コメディカル業務の体制を強化するとともに、各医療従事者の専門性を生かしたチーム医療を推進する。

イ 次世代の医療環境に対応した「東京ER」の機能強化

- 患者の重症化や合併症を有する患者の増加など、次世代の医療環境の中でも確実に救急医療を提供していくため、「東京ER」の機能強化を図る。
- 地域医療機関や在宅医療等への円滑な移行を支援する体制を充実し、増加する救急患者に確実に対応する。

ウ 患者サービスの向上

- ボランティアの積極的な受入れや継続的なアンケート調査を実施するとともに、接客能力の向上に努め、より患者満足度の高い病院を目指す。
- 医療連携の推進や外来環境を整備するなど、待ち時間対策に取り組む。

エ 患者支援の充実

- 患者の療養生活を総合的に支援していくため、「患者支援センター」を設置し、円滑な転・退院、在宅移行に向けた相談支援機能を一層強化する。
- 児童虐待、DV（家庭内暴力）や自殺企図等にも、関係機関と連携して適切に対応するため、情報共有等を促進する。

オ ICT（情報通信技術）の活用

- 医療の高度化・専門化、ICT【解説参照】の進展に適切に対応するとともに、安定的なシステム運用を継続するため、電子カルテシステムを計画的に更新し、医療サービスの充実を図る。
- タブレット型端末等を、診療の効率化や患者の利便性の向上を図るコミュニケーションツールとして活用する。

カ 提供する医療情報の充実

- 都立病院の役割や医療に関する情報を分かりやすく提供するため、都民向け広報の充実を図り、積極的に情報発信する。
- SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）【解説参照】など多様化する情報メディアの利点を最大限に活用し、都民や患者に役立つ情報を効果的に発信する。

キ 医療安全管理対策の推進

- 再発防止策や医療事故に関する情報共有を一層推進し、都立病院全体の医療安全レベルの向上を図る。
- 医療事故予防対策等の中心的役割を担う人材の育成を強化する。

ク 地域医療機関等との協働の推進

- 都民が症状に応じて適切な医療機関を受診できるよう、都立病院の医療機能を積極的にアピールし、引き続き、他の医療機関との紹介、返送・逆紹介を推進していく。
- 都立・公社病院間連携を強化し、医療機能・医療サービスの水準向上を図る。

ケ 臨床研究・先進医療等の推進

- 臨床データ管理体制を整備し、臨床研究の質の向上に努める。
- 研究や先進医療を（公財）東京都医学総合研究所と連携しながら積極的に推進する。

コ 病院施設の維持・強化

- 患者が安心して快適な療養生活を送れるような環境を整備するため、計画的な施設整備を実施する。
- 省エネルギー対策を推進するとともに、病院経営本部が所有する全ての施設・設備の耐震化に取り組む。

(2) 都立病院を支える人材の確保と資質の向上

都立病院では、これまでも「東京医師アカデミー」の開講や「東京看護アカデミー」の運用により、医師、看護師の確保を図るとともに資質の向上に積極的に取り組んできた。

都立病院は一時期の危機的な医師・看護師不足からは脱却したものの、安定的な病院運営のためには、継続的な人材確保が必要であり、今後も診療実績、研究実績を向上させ、経営力を強化していくためには、より一層の職員の資質の向上が必要である。

人材確保・育成の仕組みについては、継続性を保つことを基本としつつ、これまでの各種取組の検証を行うとともに、時勢に応じた取組を付加し、高度な医療を支える人材の確保・育成を図っていく。

ア 医療を担う人材の確保と資質の向上

- 「東京医師アカデミー」では、医療機能分化に対応した研修コースを設定し、総合診療能力と専門性を身に付けた医師を育成する。
- 「東京看護アカデミー」では、個々のレベルに合わせたキャリア開発を組織的に支援する研修体系による、質の高い看護職員の育成に取り組む。
- 看護職員の確保では、多様な採用方法を活用するとともに、人材育成機関との関係強化にも努める。
- コメディカル職員の確保・育成では、多様な採用の検討を行い、安定したコメディカル職員の確保に努めるとともに、職種の実情に合った人材育成と資格取得支援を実施する。
- 事務職員の育成では、医事事務に精通した、専門性の高い職員の育成を図る。

(3) 迅速で的確な危機管理体制の強化

都の災害時の医療提供体制の中で、都立病院は、災害拠点病院に指定されるなど、重要な役割を担っている。これまで広尾病院を「救急・災害医療センター」と位置づけ、都立病院危機管理ネットワークを構築し、訓練・研修を実施するなど、災害医療体制の整備を図ってきた。

東日本大震災という未曾有の大災害を契機に、これまでの災害対策のあり方を見直し、危機管理体制の更なる充実強化を図っていくことが課題となっている。

感染症対策においては、新型インフルエンザの流行に備え、感染症緊急対応病床を整備するとともに、病院経営本部BCP（新型インフルエンザ編）や新型インフルエンザ対応マニュアルの定期的な見直し、医療資器材等の配備に取り組んできた。引き続き、訓練の実施や関係機関との連携体制の構築などに取り組み、感染症発生時及び流行時に備えていく。

また、情報化の進展に伴い、情報セキュリティ上のリスクは高まっており、個人情報保護やプライバシーへの配慮が強く求められている。特に、診療情報などを数多く取り扱う都立病院では、職員の情報セキュリティに対する意識の徹底を図り、対策に万全を期す必要がある。

ア 災害に備えた体制の充実強化

- BCP【解説参照】（地震編）を有効に機能させるために、継続的な見直しを行うBCM【解説参照】の取組を推進する。
- 施設の耐震化とライフラインの強化により、災害時の医療提供体制の確保を図るとともに、東京DMAT【解説参照】の常時出動体制、東京DMATカー運用体制（訓練、管理等）を整備するなど、発災時の医療救護活動の体制を確保する。
- カルテ情報や医用画像情報の遠隔地バックアップシステムの導入を検討し、医療情報管理における防災機能の強化を図る。

イ 感染症医療体制の充実強化

- 区東部保健医療圏における中核的病院であり、感染症指定医療機関である墨東病院の医療機能を強化する。
- BCP（新型インフルエンザ編）に基づく定期的な訓練の実施、検証、その検証を踏まえた定期的な見直し等、BCMを推進することにより、感染症医療体制の充実を図る。

ウ 情報セキュリティ対策の推進

- 職員の意識の向上とシステムの適正なセキュリティ管理を実現し、情報流失事故を防止する。
- 情報セキュリティにおける新たな脅威等に対応するため、次期都立病院統合院内LANシステムの機能を強化する。

(4) 経営力の強化

都立病院改革に取り組んできたこの10年間は、DPC【解説参照】の導入や医療人材の不足など、病院の経営環境が大きく変化した10年間であり、こうした外部環境の変化への対応が常に求められてきた。

大規模施設整備を実施した、駒込病院、多摩総合医療センター、小児総合医療センター及び松沢病院では、PFI手法【解説参照】を導入するなど、民間のノウハウを生かした効率的、効果的な病院運営に取り組んでいる。

今後、都立病院の経営基盤を一層強固なものにしていくためには、的確な経営分析に基づく収入確保や経費の節減にこれまで以上に取り組んでいく必要がある。

ア 経営管理体制の強化

- 都立病院経営委員会など、外部からの視点による病院運営全般に係る意見を踏まえ、医療の質や患者サービスの向上、効率的な経営に取り組む。
- 各病院の取組成果を適正に評価し、経営改善に向けた各病院の積極的な取組を推進するとともに、それを支える本部の運営支援力を強化する。

イ 経営の効率化及び経営分析力の向上

- DPCデータ等を活用し、より診療内容を的確に捉えた経営分析を実施するとともに、それぞれの医療に係るコストを正確に把握することで、効率的な医療資源の配置を図る。
- 将来にわたり、安定的な経営基盤を築いていくため、収益力強化、コスト削減等に向けた取組を一層推進する。

ウ PFI事業における経営力の強化

- モニタリングの実施により、業務水準の維持・向上に努めるとともに、環境の変化に応じて柔軟にサービスを提供する。
- 病院とPFI事業者のパートナーシップの醸成を図るとともに、コスト管理や業務プロセス改善に向けて、民間の経営ノウハウを最大限に活用する。

エ ICTの活用による業務効率化

- システムの改善やシステム間の連携等による業務効率性の向上により、一連の業務フローの最適化を図る。

オ 未収金対策の強化

- 未収金発生防止、初動体制の強化、未収金回収体制の強化、個人未収金管理システムの改修等による未収金の縮減に向けた取組を充実する。
- 一定条件の回収困難事例については、債権管理を病院から本部へ引き継ぐとともに、必要に応じて債券整理や回収業務を弁護士に委任するなど、未収金管理体制を強化する。

(5) 都立病院にふさわしい経営形態の検討

現在の都立病院は、「地方公営企業法」の財務規定等の適用（地方公営企業法の一部適用）による経営を行っているが、19年11月の「都立病院経営委員会報告 今後の都立病院の経営形態のあり方について」では、以下のような課題を抱えるとされている。

- ・ 組織・定数が一般行政組織と同様の手法により定められるため、急激な医療環境の変化に応じた迅速で柔軟な対応が困難である。
- ・ 経営状況や職員の業績が処遇に十分反映されないため、インセンティブが働きにくく、経営感覚・コスト意識が醸成されにくい。
- ・ 予算要求から予算成立までに、非常に多くの期間と労力を要し、また年度途中は予算の範囲内での執行が求められるため、医療環境の変化や新たな医療課題に対し、迅速で機動的な対応には一定の限界がある。

これを受け、国や他の自治体病院の経営形態について情報収集を行ってきた。地方公営企業法の全部適用、地方独立行政法人などに加え、現在、国が検討している新たな法人制度の動向も注視し、情報収集を行う。

4 医療水準の向上と自律的経営力の強化～各都立病院の改革の方向性～

① 広尾病院

高度な三次救急医療【解説参照】を含む「東京ER・広尾」を担い、他の医療機関では受入困難な傷病や多様な疾病に対応する救急医療を提供している。

基幹災害拠点病院として、東京都における災害医療全体の水準向上に貢献する。

また、脳血管疾患・循環器疾患の救急体制を強化することで、高齢化による救急患者の増加や重症化に対応していく。

② 大塚病院

主にハイリスク患者を対象とした高度・専門的な周産期・小児医療を提供している。

救急診療体制の強化を図り、高齢化などを背景とした救急医療ニーズの増加に積極的に対応する。

また、地域医療機関との連携を積極的に推進し、地元区や地元医師会等と協力して、地域の在宅医療を実施する医療機関等を支援する取組を推進していく。

③ 駒込病院

他の医療機関では対応困難な合併症を伴うがん、難治性がん、再発がん等に積極的に取り組むとともに、都道府県がん診療連携拠点病院として、都におけるがん医療水準の向上に貢献する。

また、エイズ、一類・二類感染症及び新たな感染症を中心とした各種感染症について、専門的な医療を提供していく。

④ 墨東病院

三次救急医療を含む「東京ER・墨東」や、周産期医療【解説参照】など複数のセンター的医療機能を担い、区東部保健医療圏を中心に区部全域を対象にした広域基幹病院としての役割を果たしている。また、重点医療である脳血管疾患医療、心臓病医療、難病医療など高度な医療を提供している。

高齢者や合併症患者等の増加を見据え、重症患者を確実に受け入れられるよう救急体制を強化していく。

⑤ 多摩総合医療センター

三次救急医療をはじめとする「東京ER・多摩[総合]」及び精神科救急を含む救急医療、がん医療、周産期医療を三本柱として、医療機能の更なる充実強化を図り、多摩地域全体の医療水準の向上を目指していく。

また、総合診療基盤【解説参照】の充実に努め、重点医療課題である脳血管疾患医療、心臓病医療、難病医療、造血幹細胞移植医療などについて、各診療科が連携し高度な医療を提供していく。

⑥ 神経病院

都における脳・神経難病医療の拠点として脳神経系疾患、特に神経難病・筋疾患に対する高度・専門的医療を、初期から慢性期に至る全ての段階に応じて提供している。

臨床研究拠点として、神経再生医療、新治療法の開発・治験及び希少疾患の病態解明について、治療成果に基づく臨床研究に取り組み、最新の研究成果に基づく先進的な医療を提供していく。

⑦ 小児総合医療センター

小児の「こころ」から「からだ」に至る高度・専門的な医療及び重症の救急患者を中心とした急性期の医療を提供し、都における小児医療の拠点としての役割を果たしていく。

また、他施設との連携強化や人材交流を進め、都における小児医療水準の向上を目指す。

⑧ 松沢病院

精神科急性期医療を中心とし、専門性の高い精神疾患に対応しており、都における精神科医療の拠点としての役割を果たしていく。

一般の精神科では対応困難な精神科身体合併症医療や精神科救急医療、精神科特殊医療に対応するとともに、増加する認知症疾患にも適切に対応していく。

