

# 「持続可能な地域医療提供体制を確保するための 公立病院経営強化ガイドライン」の構成等について

# 次期ガイドラインの構成(たたき台)

## 第1 持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院 経営強化の必要性

- 1 公立病院の経営をめぐる課題
- 2 新型コロナ対応に公立病院が果たした役割と課題
- 3 感染症対応を含めた第8次医療計画等の動き
- 4 公立病院経営強化の基本的な考え方

## 第2 地方公共団体における公立病院経営強化プランの策定

- 1 経営強化プランの策定時期
- 2 経営強化プランの対象期間
- 3 経営強化プランの内容

## 第3 都道府県の役割・責任の強化

- 1 市町村の経営強化プラン策定に当たっての都道府県の関与
- 2 管内公立病院の施設の新設・建替等に当たっての都道府県の関与
- 3 都道府県立病院等の役割

## 第4 経営強化プランの策定・点検・評価・公表

- 1 策定プロセス
- 2 経営強化プランの点検・評価・公表
- 3 積極的な情報開示
- 4 経営強化プランの改定
- 5 総務省における取組

## 第5 財政措置等

### 【経営強化プランの内容】

#### (1) 役割・機能の最適化

- ① 地域医療構想等を踏まえた当該病院の果たすべき役割・機能
- ② 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割
- ③ 機能分化・連携強化
- ④ 新興感染症拡大時の対応に資する平時からの機能整備
- ⑤ 医療機能等指標に係る数値目標の設定
- ⑥ 一般会計負担の考え方
- ⑦ 住民の理解

#### (2) 組織・体制・マネジメントの強化

- ① 最適な経営形態の選択
- ② 医師・看護師等の確保
- ③ 医師の働き方改革への対応
- ④ 事務局体制の強化

#### (3) 施設・設備の最適化

- ① 施設・設備の計画的かつ適正な更新
- ② 新興感染症対策のための施設・設備の改修・整備
- ③ デジタル化への対応
- ④ 不要な施設・設備の他用途への転用等

#### (4) 経営の効率化

- ① 経営指標に係る数値目標の設定
- ② 経常収支比率及び医業収支比率に係る目標設定の考え方
- ③ 目標達成に向けた具体的な取組

# 公立病院経営強化プランにおいて記載を求める取組について

○ 公立病院経営強化プランにおいて記載を求める取組については、公立病院の経営強化のために必要な取組をできる限り網羅的かつ体系的に整理すべく、大きく以下の4項目に分類してはどうか。

## ①役割・機能の最適化

- ・ 地域医療構想等を踏まえた役割の明確化
- ・ **新** 機能分化・連携強化 **ポイント①関連**
- ・ **新** 新興感染症拡大時の役割の明確化 **ポイント④関連**
- ・ 地域包括ケアシステムの実現に向けて果たすべき役割

地域における役割を果たすための  
各公立病院単体での経営強化の取組を  
「組織・体制」「施設・設備」「経営効率化」の3つに分類

## ②組織・体制・マネジメントの強化

- ・ 最適な経営形態の選択 **ポイント③関連**
- ・ 医師・看護師等の確保 **ポイント②関連**
- ・ **新** 医師の働き方改革への対応 **ポイント②関連**
- ・ 事務局体制の強化

## ③施設・設備の最適化

- ・ 施設・設備の計画的かつ適正な更新
- ・ **新** 新興感染症対策のための施設・設備の改修・整備 **ポイント④関連**
- ・ **新** デジタル化への対応

## ④経営の効率化

- ・ 経営指標に係る目標設定

【参考】現行ガイドラインの改革の「4つの視点」

①地域医療構想を踏まえた役割の明確化、②再編・ネットワーク化、③経営形態の見直し、④経営の効率化

# 公立病院経営強化プランにおいて記載を求める各取組の主な内容①

## 第2 地方公共団体における公立病院経営強化プランの策定

### 3 経営強化プランの内容

#### (1) 役割・機能の最適化

#### ① 地域医療構想等を踏まえた当該病院の果たすべき役割・機能 ・ ② 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割

- ・ 地域医療構想や地域包括ケアシステム等を踏まえ、地域の医療提供体制において果たすべき役割・機能を改めて見直し、最適化・明確化することは、引き続き必要ではないか。
- ・ その際、今般の新型コロナ対応の経験なども踏まえる必要がある旨を明記してはどうか。

#### ③ 機能分化・連携強化

- ・ 既に「ガイドラインの方向性」において示しているとおり、次期ガイドラインにおいては限られた医師・看護師等の医療資源を地域全体で最大限効率的に活用するという視点をこれまで以上に重視することとしているが、そのためには機能分化・連携強化が重要であると明記すべきではないか。
- ・ 連携強化の手法としては、経営統合だけでなく、連携協約の締結、地域医療連携推進法人制度の活用など、地域の実情に応じた最適な形態を検討すべき旨を明記することも考えられるか。

(参考) 現行ガイドラインでは「二次医療圏や構想区域内の公立病院間の連携を強化し、ネットワーク化の実を上げるためには、これらの公立病院の経営主体を統合し、統一的な経営判断の下、医療資源の適正配分を図ることが望ましい」(第2の3の(3)の③の1)とされている。

#### ④ 新興感染症拡大時の対応に資する平時からの機能整備

- ・ 感染拡大時に活用しやすい病床や転用しやすいスペース等の整備については後述((3)②)
- ・ ハード面以外に、新興感染症拡大時の対応に資するよう、公立病院が平時から取り組むべきこととして、専門人材の確保・育成、感染防護具等の備蓄、院内感染対策の徹底、クラスター発生時の対応方針の共有等を明記してはどうか。

※P9参照

# 公立病院経営強化プランにおいて記載を求める各取組の主な内容②

## 第2 地方公共団体における公立病院経営強化プランの策定

### 3 経営強化プランの内容

#### (2) 組織・体制・マネジメントの強化

##### ① 最適な経営形態の選択

- ・ 経営強化に向けた経営形態として、地方公営企業法の全部適用、地方独立行政法人化、指定管理者制度の導入、事業形態の見直し(診療所化等)について検討すべき旨を、引き続き明記すべきではないか。
- ・ 特に、地方独立行政法人化については、柔軟な勤務制度や専門性を考慮した給与制度、組織・定数のルールに縛られない機動的な人員配置、事務職員のプロパー化を通じ、人材確保・働き方改革に関してもメリットが大きく、新興感染症拡大時の対応においても有効と考えられることを明記した上で、引き続き積極的な検討を促すことも考えられるか。  
(参考) 現行ガイドラインでも、「全部適用によって所期の効果が達成されない場合には、地方独立行政法人化など、更なる経営形態の見直しに向け直ちにに取り組むことが適当である」(第2の3の(4)の②の1))とされている。

##### ② 医師・看護師等の確保

- ・ 特に大規模な病院については、中小規模の病院に対し、医師派遣等の支援を行うことが重要ではないか。

##### ③ 医師の働き方改革への対応

- ・ 医師の時間外労働規制が開始される令和6年度に向け、適切な労務管理の推進やタスクシフト・タスクシェアの推進などにより医師の時間外勤務の縮減を図る必要がある旨は、ガイドライン上も明記すべきではないか。
- ・ 具体的な取組として、記載すべき内容は何か。  
→例えば、タスクシフト・タスクシェアの担い手となる薬剤師、臨床検査技師等のコメディカルの確保・育成、管理者をはじめとする医療従事者全体の意識改革・啓発などが考えられるか。

# 公立病院経営強化プランにおいて記載を求める各取組の主な内容③

## 第2 地方公共団体における公立病院経営強化プランの策定

### 3 経営強化プランの内容

#### (3) 施設・設備の最適化

##### ① 施設・設備の計画的かつ適正な更新

- ・ 現行ガイドラインには施設・設備の更新についてほとんど記述がないが、老朽化した施設・設備の更新には多額の費用がかかり、経営に与える影響が大きいため、計画的かつ適正に更新を進めていく必要性について明記することも考えられるか。
- ・ 公立病院以外の公営企業については、経営戦略の中で、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画(投資試算)と財源の見通しを試算した計画(財源試算)を、施設の耐用年数も踏まえて可能な限り長期間で策定した上で、収支が均衡した投資・財政計画を、10年以上の期間を基本として策定することを求めており、参考となるのではないか。  
※P10参照
- ・ 将来の投資の見通しを試算するに当たっては、地域医療構想等を踏まえた自病院の果たすべき役割・機能や規模を踏まえる必要がある旨や、建築単価の適正化を進めていくことが重要である旨は、引き続き明記すべきではないか。

##### ② 新興感染症対策のための施設・設備の改修・整備

- ・ 新興感染症の発生時に自病院が果たすべき役割・機能((1)③)に必要な施設・設備(個室化、動線分離、陰圧装置等)については、平時から整備を進めておくことが望ましい旨を明記してはどうか。
- ・ 特に、病院施設の新設・建替にあたっては、新興感染症の発生時に自病院が果たすべき役割・機能に必要な施設・設備を予め整備しておくことについて、検討すべき旨を明記してはどうか。

##### ③ デジタル化への対応

- ・ 現行ガイドラインにはデジタル化に関する記述はないが、次期ガイドラインにおいては、デジタル化による医療の質の向上と病院経営の効率化を推進することが重要である旨を明記することも考えられるか。  
→具体的に取り組むべき内容としては、情報システム、電子カルテ、マイナカードの保険証利用、遠隔診療・オンライン診療等の活用などが考えられるか。
- ・ その際、情報セキュリティ対策にも留意すべき旨を明記する必要があるのではないか。

# 公立病院経営強化プランにおいて記載を求める各取組の主な内容④

## 第2 地方公共団体における公立病院経営強化プランの策定

### 3 経営強化プランの内容

#### (4) 経営の効率化

- ・ 経営指標に係る数値目標として、引き続き、経常黒字を目指すべき旨を明記してはどうか。  
(参考) 現行ガイドラインでは「経常収支比率及び医業収支比率については、必ず数値目標を設定する」(第2の3の(2)の①)よう求め、特に経常収支比率に関しては、「一般会計から所定の繰出が行われれば「経常黒字」となる水準を早期に達成し、これを維持することにより、持続可能な経営を実現する必要がある」という観点から、「対象期間中に経常黒字(すなわち経常収支比率が100%以上)化する数値目標を定めるべき」(第2の3の(2)の②)としている。
- ・ 数値目標を達成するための具体的取組として、新たに記載すべきものはあるか。  
(参考) 現行ガイドラインでは、民間的経営手法の導入、事業規模・事業形態の見直し、経費削減・抑制対策、収入増加・確保対策など、具体的な取組と時期を明記するよう求めている。具体的な取組例はP11参照。

## 引き続き検討が必要な事項(主なもの)

- 精神病床の機能分化
- 若手医師を確保するための方策(研修・研究環境)
- 臨床研修2年次の地域医療研修(1か月)について、地方部に派遣するための方策
- 総合診療医制度の普及とそれに向けた公立病院の取組
- 地方独立行政法人化にあたっての制約
- 介護医療院への移行等の事業転換に係る財政措置のあり方
- 建築単価の抑制の手法

# 参 考

## 1. 新興感染症等の感染拡大時における体制確保（医療計画の記載事項追加）

- 新興感染症等の感染拡大時には、広く一般の医療提供体制にも大きな影響（一般病床の活用等）
- 機動的に対策を講じられるよう、基本的な事項について、あらかじめ地域の行政・医療関係者の間で議論・準備を行う必要

### 医療計画の記載事項に「新興感染症等の感染拡大時における医療」を追加

- 詳細（発生時期、感染力等）の予測が困難な中、速やかに対応できるよう予め準備を進めておく点が、災害医療と類似  
⇒ **いわゆる「5事業」に追加して「6事業」に**
- 今後、厚生労働省において、計画の記載内容（施策・取組や数値目標など）について詳細な検討を行い、「基本方針」（大臣告示）や「医療計画作成指針」（局長通知）等の見直しを行った上で、各都道府県で計画策定作業を実施  
⇒ **第8次医療計画（2024年度～2029年度）から追加**

#### ◎ 具体的な記載項目（イメージ）

##### 【平時からの取組】

- 感染拡大に対応可能な医療機関・病床等の確保  
(感染拡大時に活用しやすい病床や転用しやすいスペースの整備)
- 感染拡大時を想定した専門人材の確保等  
(感染管理の専門性を有する人材、重症患者に対応可能な人材等)
- 医療機関における感染防護具等の備蓄
- 院内感染対策の徹底、クラスター発生時の対応方針の共有 等

##### 【感染拡大時の取組】

- 受入候補医療機関
- 場所・人材等の確保に向けた考え方
- 医療機関の間での連携・役割分担  
(感染症対応と一般対応の役割分担、医療機関間での応援職員派遣等) 等

※ 引き続き、厚生科学審議会感染症部会等における議論の状況も踏まえつつ、記載項目や、施策の進捗状況を確認するための数値目標等について、具体化に向け検討。

#### ◎ 医療計画の推進体制等

現行の取扱いに沿って、各都道府県に対し、地域の実情に応じた計画策定と具体的な取組を促す

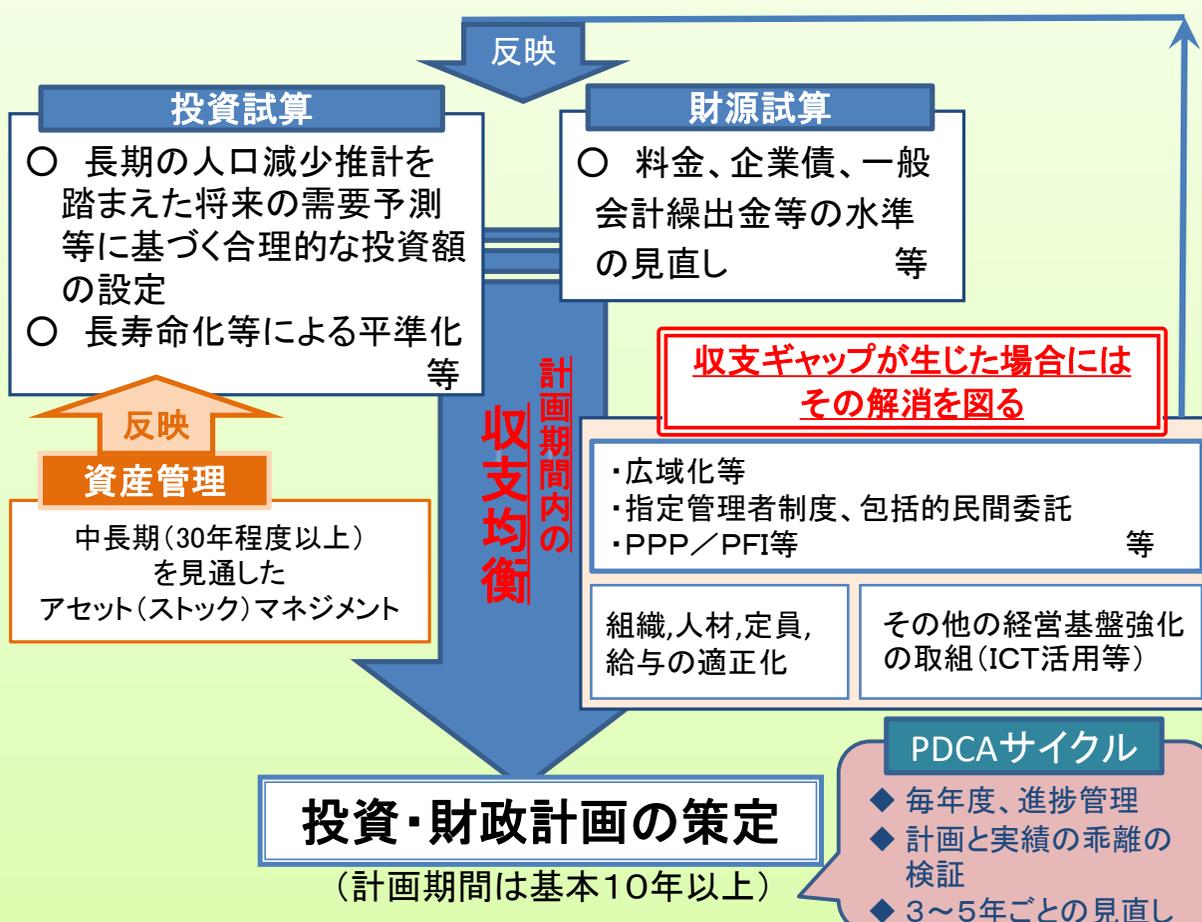
- 現行の医療法
  - ・ あらかじめ都道府県医療審議会で協議
  - ・ 他法律に基づく計画との調和
- 現行の医療計画作成指針（局長通知）
  - ・ 都道府県医療審議会の下に、5疾病5事業・在宅医療ごとに「作業部会」、圏域ごとに「圏域連携会議」を設置
  - ・ 作業部会、圏域連携会議、地域医療構想調整会議において、関係者が互いに情報を共有し、円滑な連携を推進
  - ・ 圏域については、従来の二次医療圏にこだわらず、患者の移動状況や地域の医療資源等の実情に応じて弾力的に設定

# 公営企業の「経営戦略」の策定・改定の推進について

○各公営企業が、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」の策定を要請。  
(平成26年8月29日付け公営企業三課室長通知)

○令和2年度までに策定率100%とすることを要請。  
(平成28年1月26日付け公営企業三課室長通知)  
○令和7年度までに見直し率100%とすることを要請。  
(令和3年1月22日付け公営企業三課室長事務連絡)

## 経営戦略 [イメージ]



## 経営戦略の策定・改定の推進

○「経営戦略策定ガイドラインの策定・公表」  
(平成28年1月策定・公表、平成29年3月改訂)  
⇒ 平成31年3月に「**経営戦略策定ガイドライン**」を再改訂し、事業ごとの具体的な策定・改定実務の手引書となる「**経営戦略策定・改定マニュアル**」を作成。

### ガイドライン等の改訂内容

- ・「経営戦略」の策定後も、毎年度、進捗管理や計画実績との乖離検証を行い、**3年~5年ごとの改定**が必要。
- ・収支均衡を図るため、ストックマネジメント、公営企業会計の導入、料金水準の適正化の議論などを反映し、**質の向上**を図るよう要請。

## 策定状況

(毎年度、策定状況を調査・公表)

○**令和3年度までに98.0%が策定予定**。  
(令和3年3月31日時点の策定率は90.8%。)

## 財政措置等

- 経営・財務マネジメント強化事業(令和3年度から)
- 経営戦略の策定を要件としている地方財政措置
  - ・水道事業の高料金対策、水道管路耐震化事業、旧簡易水道施設(浄水場、管路等)の建設改良事業
  - ・下水道事業の高資本費対策

- 経営基盤強化と財政マネジメントの向上のツール
- 経営健全化に向けた議論の契機とするため住民・議会に対して「公開」

# 経営の効率化の数値目標達成に向けた具体的な取組例(現行ガイドライン)

資料4

## ○経営の効率化の数値目標達成に向けた具体的な取組例

①	医師、看護師の確保
②	患者サービスの向上
③	未収金の管理強化
④	医療機能に見合った診療報酬の確保
⑤	紹介率、逆紹介率の向上
⑥	職員の経営意識向上のための研修等の実施
⑦	人材確保のための勤務環境の整備
⑧	薬剤、医療材料等の一括購入
⑨	長期契約の導入
⑩	競争入札の導入
⑪	施設・設備整備費等の抑制
⑫	過剰病床の削減等病床規模の見直し
⑬	経営形態の見直し
⑭	給与体系の見直し
⑮	PFI方式、民間委託の活用
⑯	診療科の見直し
⑰	経営感覚に富む人材の登用
⑱	その他未利用財産の活用
⑲	老人保健施設や診療所への転換
⑳	民間病院と比較可能な財務情報の開示

※ 本表は、公立病院897病院に対し行った調査結果(平成25年3月末調査)であり、複数回答可とし集計し、回答数の多い20項目を順に並べたもの。