

第4次病院構造改革推進方策の総点検から見た課題

- ◆ 新たな局面に入った新型コロナ対応と通常医療との両立、新興感染症等発生時の対応策の検討
- ◆ 債務超過にある厳しい経営状況の下、地域医療を安定的に提供できるよう抜本的な経営改善策の立案・実行
- ◆ 特に、地域性や他施設動向、コロナ禍前後の患者受療動向の変化を的確に捉えた、病院の機能分化・規模の最適化
- ◆ 病院事業に従事する全職員にとって働きやすく、魅力ある職場環境づくり

病院事業を取り巻く主な環境変化

- ◆ 人口減少・構造の変化に伴う、患者数や医療需要、マンパワー確保環境の変化（2040年問題）
 - 入院患者数が増加→減少へ（淡路は2025年、その他圏域も2035年にピーク）
 - 外来患者数はより早く減少（東播は2025年、神戸・阪神は2030年にピーク、他圏域は既にピークアウト）
 - 急性期患者は入院患者数ほど増加しない一方、在宅患者、要介護患者は増加
 - 2025年以降、生産年齢人口(15～64歳)の減少が加速
- ◆ 保健医療計画やポスト地域医療構想等、公立病院の機能・役割を位置づける計画の策定・改定
- ◆ AIをはじめとする新技術の台頭と、その導入に伴う新たな課題やリスクの出現・増大
- ◆ 物価や賃金動向等、経済情勢の不透明性の増大
- ◆ 医師の時間外・休日労働時間上限規制の適用開始等、働き方改革の要請の増大

次期病院構造改革推進方策の策定について

第4次方策総点検から見えた課題
(内部要因)

病院事業を取り巻く環境変化
(外部要因)



次期推進方策（2024～2028年度）の目指す姿（基本理念）

地域医療を安定的に提供するための持続可能な県立病院づくり

～近未来（2040年）を俯瞰しつつ、起こりうる変化へ対応可能な土台づくり～

次期病院構造改革推進方策 骨子(案)

～「1 医療の質の更なる向上」等、4つの柱（基本方針）のもとで取組を展開～

大項目	小項目	【備考】主な内容、方向性
I はじめに	構造改革の歩み、目的、期間、取組の進め方、用語説明	
II 基本となる考え方	病院事業を取り巻く環境変化、基本理念、4つの柱	
III 取組方策		
1 医療の質の更なる向上	(1) 診療機能の高度化	臨床研究含む
	(2) 機能分化・連携強化	統合再編・建替整備含む
	(3) 診療の効率化と安全な医療の両立	クリニカルパス、医療安全等
2 変革する医療への的確な対応	(1) 地域医療構想への適応	
	(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) 平時を含む新興感染症等への対応	
	(4) 病院DXの戦略的展開	全項目を下支えする趣旨
3 収支構造の最適化	(1) 抜本的な経営改革に係る取組	経営改善策を反映
	(2) 適正な設備投資・施設管理	必要性見極め→適正投資
	(3) 一般会計負担の考え方	
4 運営基盤の強化	(1) 医師・看護師等医療従事者の確保・育成	増員配置の効果検証含む
	(2) 働き方改革の推進	病院全体(全職種)を対象
	(3) 患者満足度の向上	待ち時間短縮、広報広聴
	(4) 相応しい経営形態の検討	財務状況により独法化困難
IV 各病院の取組・指標	各病院の経営/役割・機能に係る取組、評価指標、収支計画	

※上記は現時点での案であり、今後、項目を追加・変更する可能性あり

次期病院構造改革推進方策 記載内容/方向性(案)

I はじめに

小項目	記載内容/方向性
病院構造改革の歩み	<ul style="list-style-type: none">● 全適以降の本県病院事業における構造改革の歩み
目的	<ul style="list-style-type: none">● 次期推進方策の策定理由● 同位置づけ <p>←「公立病院経営強化ガイドライン」に基づく改革プラン</p> <ul style="list-style-type: none">● 病院構造改革の目的
期間	<ul style="list-style-type: none">● 令和6年度～令和10年度
取組の進め方	<ul style="list-style-type: none">● 推進管理方法（評価指標の設定、単年度計画の策定・点検評価の実施） <p>← 評価指標は、各目標の達成に直結するものに厳選・集中管理</p> <ul style="list-style-type: none">● 必要に応じた項目の追加・見直しの実施 <p>← 新型コロナウイルス感染症のようなプラン策定時点では想定し得ない事象の発生や、医師の時間外・休日労働時間の上限規制やポスト地域医療構想等の病院事業に与える影響が不透明な諸課題があることを意識</p>
用語説明	<ul style="list-style-type: none">● 本文中で使用する用語の説明（「総合病院」「専門病院」「基幹病院」etc.）

次期病院構造改革推進方策 記載内容/方向性(案)

Ⅱ 基本となる考え方

小項目	記載内容/方向性
病院事業を取り巻く環境変化	<ul style="list-style-type: none">● 国の動きや新たな計画の策定・改定等を整理<ul style="list-style-type: none">・ 新型コロナウイルス感染症の出現、新たな局面への突入・ 経営強化ガイドラインの策定（再編・ネットワーク化→機能分化・連携強化へ）・ 県保健医療計画（第8次医療計画の策定）、感染症予防計画の改定・ ポスト地域医療構想の策定・ 医師の時間外・休日労働時間上限規制の適用開始・ 2040年問題（高齢者人口のピーク、担い手不足）
基本理念	<ul style="list-style-type: none">● 次期推進方策の基本理念及びその理由
4つの柱（基本方針）	<ul style="list-style-type: none">● 基本理念の実現に向けた4つの柱（基本方針）● 4つの柱に基づく取組の概要

次期病院構造改革推進方策 記載内容/方向性(案)

Ⅲ 取組方策

1 医療の質の更なる向上

小項目	記載内容/方向性
(1) 診療機能の高度化	<ul style="list-style-type: none">● 各病院の専門性・地域性に応じた政策医療の提供● 臨床研究・大学等との共同研究の推進
(2) 機能分化・連携強化	<ul style="list-style-type: none">● 個々の病院が担うべき役割や機能、他機関との連携強化策← 他院の新設・機能拡充、保健医療計画の改定、地域課題等、周辺環境の変化や地域の現状・課題を的確に捉え再整理（各病院の経営改善策検討の前提として現在整理中のもの）● 上記を受けた、病院機能・規模の最適化等の将来像※ A I ・ I C T を活用した取組は、「2(4) 病院 D X の戦略的展開」に詳細を記載することとし、本項目では概要の記載に留める（以降の項目において同じ）
(3) 診療の効率化と安全な医療の両立	<ul style="list-style-type: none">● クリニカルパスの充実・適用率向上に向けたパス推進体制の強化● 医療安全の確保・向上● 専門センター制・チーム医療● 病院機能評価・I S O の取得・更新

次期病院構造改革推進方策 記載内容/方向性(案)

Ⅲ 取組方策

2 変革する医療への的確な対応（1 / 2）

小項目	記載内容/方向性
(1) 地域医療構想への適応	● 地域（2次医療圏域）の現状や課題、患者数の変化を踏まえ、各病院に求められる役割や機能・規模、他機関との連携等の内容
(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	● 介護・福祉の観点から、各病院に求められる役割・機能、他機関との連携等の内容
(3) 平時を含む新興感染症等への対応	● 医療機関間の役割分担に基づく、重症者や特別な配慮が必要な患者を中心とする患者受入れの継続 ● 院内感染防止対策（他施設への指導を含む） ● B C P への新興感染症等発生時対応の追加 ● 平時からの県医療行政部門との密な連携

次期病院構造改革推進方策 記載内容/方向性(案)

Ⅲ 取組方策

2 変革する医療への的確な対応 (2 / 2)

小項目	記載内容/方向性
(4) 病院DXの戦略的展開	<ul style="list-style-type: none">● 経営改善、医療の質の向上、働き方改革等、本推進方策で掲げる目標達成のために実施する、A I ・ I C T の活用・セキュリティ対策の取組を包括的に整理← より詳細な取組内容・工程は、別途策定する「県立病院DX推進プラン（仮称、R6.1策定予定）」に記載● B C P へのサイバー攻撃時対応の追加

次期病院構造改革推進方策 記載内容/方向性(案)

Ⅲ 取組方策

3 収支構造の最適化

小項目	記載内容/方向性
(1) 抜本的な経営改革に係る取組	<ul style="list-style-type: none">● 病院事業全体として取り組む経営改善策<ul style="list-style-type: none">・ 患者動向分析・将来推計、各病院の強み等に基づく患者確保策・ 適正な診療報酬請求、料金の適時適切な見直し等による収益確保策・ 業務の効率化、B Mを踏まえた調達価格見直し等による費用の抑制策 <p>※ 個々の病院における取組は「4 各病院の取組・指標」に記載</p> <ul style="list-style-type: none">● 経営面からの将来像
(2) 適正な設備投資・施設管理	<ul style="list-style-type: none">● 各病院の役割・機能に基づく必要/有効な投資・優先順位の見極め → 必要/有効と判断した投資は積極的に実施（攻めの投資）● 高額医療機器の有効活用● 契約の方式や対象範囲の工夫、長寿命化等による施設管理費・修繕費の抑制
(3) 一般会計負担の考え方	<ul style="list-style-type: none">● 地方財政計画及び繰入金通知に基づく、不適當経費及び困難経費に対する繰入金の確保

次期病院構造改革推進方策 記載内容/方向性(案)

Ⅲ 取組方策

4 運営基盤の強化 (1 / 2)

小項目	記載内容/方向性
(1) 医師・看護師等医療従事者の確保・育成	<ul style="list-style-type: none">● 職種・採用区分毎の確保・キャリア支援策● 効果分析・検証に基づく職員定数・配置の適正管理● 各病院の所在地域・専門領域における人材確保・育成対策 <p>← 経営強化がトラインが求める医師等の派遣は、時間外・休日労働時間上限規制による影響を見極めたうえで対応を検討</p>
(2) 働き方改革の推進	<ul style="list-style-type: none">● 医師の時間外・休日労働時間縮減のための取組● 病院全体の業務効率化・平準化のための取組
(3) 患者満足度の向上	<ul style="list-style-type: none">● 待ち時間の短縮や患者利便性の向上に資する取組● インフォームド・コンセント、セカンド・オピニオンの適切な推進● 適時適切な広報・広聴活動の推進● 患者意識調査や提案意見を踏まえた患者対応・療養環境等の改善

Ⅲ 取組方策

4 運営基盤の強化 (2 / 2)

小項目	記載内容/方向性
(4) 相応しい経営形態の検討	<ul style="list-style-type: none">● 地方独立行政法人等、他の経営形態のメリット・デメリット● 他自治体の最新の経営状況（経営形態見直しの効果）● 上記及び本県病院事業の現状を踏まえた、経営形態に係る考え方 <p>→ 独法のメリットは認識しながらも、債務超過の解消及び退職給付引当金の原則法適用等による追加初期コストに係る財源確保に目処が立つまでは、現在の地方公営企業法の全部適用の中で経営改善及び医療の質の維持・向上に取り組む</p>

次期病院構造改革推進方策 記載内容/方向性(案)

IV 各病院の取組・指標

小項目	記載内容/方向性
経営/役割・機能に係る取組	● 各病院の経営改善・強化、求められる役割・機能の遂行に資する具体的取組
評価指標	● 上記取組の達成度を測るための評価指標 ← 全体の評価指標同様、各目標の達成に直結するものに厳選
収支計画	● 上記取組の成果を反映した収支計画（病院事業全体及び病院毎）

【参考】公立病院経営強化ガイドラインが定める要記載事項

(1) 役割・機能の最適化と連携の強化 (1 / 2)

小項目	必須事項「記載すること」	推奨事項「記載することが望ましい」
①地域医療構想等を踏まえ果たすべき役割・機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域医療構想等を踏まえ果たすべき役割・機能 ● 令和7年(地域医療構想推計年)及び経営強化プラン期間の最終年度における機能ごとの病床数、病床機能の見直しを行う場合は、その概要 <p>→Ⅲ 2 (1)「地域医療構想への対応」(p7)</p>	
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・機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割・機能 <p>→Ⅲ 2 (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」(p7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 介護保険事業との整合性を確保しつつ、病院の規模や特性等に応じ明確化・最適化した役割・機能に基づく取組
③機能分化・連携強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 以下に該当する場合または持続可能な地域医療提供体制の確保に機能分化・連携強化が必要な場合は、その概要と具体的措置 <ul style="list-style-type: none"> ・期間中の経常黒字化目標の設定が著しく困難 ・病院間の役割分担と連携強化の検討が必要 ・医師・看護師等不足により機能維持が困難 等 <p>→Ⅲ 1 (2)「機能分化・連携強化」(p6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 公立病院同士のみならず、公的/民間病院との組合せや、連携協約(地方自治法)の締結、地域医療連携推進法人(医療法)の活用など経営統合以外の手法も含む、地域の実情に応じた最適な手法

※ 「→」以下は、本骨子案における当該内容の記載箇所を表す (以下同様)

【参考】公立病院経営強化ガイドラインが定める要記載事項

(1) 役割・機能の最適化と連携の強化 (2 / 2)

小項目	必須事項「記載すること」	推奨事項「記載することが望ましい」
④医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標	<ul style="list-style-type: none">● 医療の質・医療安全指標の評価・公表等推進事業（全国自治体病院協議会）の指標等を踏まえ設定した適切な数値目標 →IV「各病院の取組・指標」(p12) 外	
⑤一般会計負担の考え方	<ul style="list-style-type: none">● 一般会計等が負担すべき経費の範囲の考え方及びその算定基準(繰出基準) →Ⅲ 3(3)「一般会計負担の考え方」(p9)	
⑥住民の理解のための取組	<ul style="list-style-type: none">● 役割・機能を見直す場合は、住民の理解のための取組の概要 →Ⅲ 4(3)「患者満足度の向上」(p10)	

【参考】公立病院経営強化ガイドラインが定める要記載事項

(2) 医師・看護師等の確保と働き方改革

小項目	必須事項「記載すること」	推奨事項「記載することが望ましい」
① 医師・看護師等の確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 医師・看護師等の医療従事者を確保するため強化する取組の概要 <p>→ Ⅲ 4 (1)「医師・看護師等医療従事者の確保・育成」(p10)</p>	<p>【基幹病院】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 適切に確保した医師・看護師等の、不足する中小病院等への積極的な派遣 ● 同じ定住自立圏/連携中枢都市圏に位置する中小病院との積極的な協力・連携 <p>【不採算地区病院をはじめとする中小規模の病院】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 医師・看護師等の派遣受入れが必要な場合は、役割・機能の明確化・最適化、派遣元病院との連携強化、受入環境の整備に係る取組 <p>※ 上記区分の中間に位置する病院への言及なし</p>
② 臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 研修プログラムの充実、指導医の確保、学会・大学(研究室)等への訪問機会の確保、多施設合同カンファレンス参加のためのICT環境の整備等、若手医師のスキルアップに資する取組の概要 <p>→ 同上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 臨床研修医を受入れる都市部の公立病院は、不採算地区病院等への研修医の派遣
③ 医師の働き方改革への対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切な労務管理、タスクシフト/シェア、ICT活用、医師会・診療所等との連携(夜勤輪番等)等、医師の時間外労働の縮減に資する取組の概要 <p>→ Ⅲ 4 (2)「働き方改革の推進」(p10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 医師からのタスクシフト/シェアの担い手である看護師及びコメディカルが、知識・技能を習得するための積極的な研修派遣や、管理者をはじめ医療従事者全体の意識改革・啓発に資する取組

【参考】公立病院経営強化ガイドラインが定める要記載事項

(3) 経営形態の見直し

小項目	必須事項「記載すること」	推奨事項「記載することが望ましい」
①経営形態の見直しに係る記載事項	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営形態の見直しが必要な場合は、新経営形態への移行の概要(移行スケジュール含む) →Ⅲ 4(4)「相応しい経営形態の検討」(p11)	—

(4) 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

小項目	必須事項「記載すること」	推奨事項「記載することが望ましい」
—	<ul style="list-style-type: none"> ● 感染拡大時に活用・転用しやすい病床やスペース等の整備、医療機関間の連携・役割分担の明確化、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の取組の概要 →Ⅲ 2(3)「平時を含む新興感染症等への対応」(p7)	—

(5) 施設・設備の最適化

小項目	必須事項「記載すること」	推奨事項「記載することが望ましい」
①施設・設備の適正管理と整備費の抑制	<ul style="list-style-type: none"> ● 主な投資の必要性や適正な規模等の概要(収支に要反映) ● 新設・建替等が必要な場合は、当該病院の役割・機能や規模等 →Ⅲ 3(2)「適正な設備投資・施設管理」(p9)	—
②デジタル化への対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 電子カルテ、オンライン資格確認、遠隔・オンライン診療、音声入力、その他各種情報システム等を活用した取組の概要 ● オンライン資格確認に係る患者周知等の概要 →Ⅲ 2(4)「病院DXの戦略的展開」(p8) 外	—

【参考】公立病院経営強化ガイドラインが定める要記載事項

(6) 経営の効率化等

小項目	必須事項「記載すること」	推奨事項「記載することが望ましい」
① 経営指標に係る数値目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 原則、個々の病院単位を基本に、期間末時点における、経営上の課題解決の手段としてふさわしい数値目標 →Ⅲ 3(1)「抜本的な経営改革に係る取組」(p9)、Ⅳ「各病院の取組・指標」(p12)	—
② 経常収支比率及び修正医業収支比率に係る目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 期間中に経常黒字化する経常収支比率目標値 ● 所定の繰出が行われれば経常黒字が達成できる水準となる修正医業収支比率目標値 ● 仮に期間中に経常黒字化する数値目標設定が著しく困難な場合は、経常黒字化を目指す時期及びその道筋 ※一経営主体が運営する複数病院が、機能を補完しながら一体的に運営されている場合は、全体で経常黒字化する数値目標とすることが可能 →同上	—
③ 数値目標達成に向けた具体的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 数値目標の達成に向けた、民間的経営手法の導入、事業規模・形態の見直し、収入増加・確保対策、経費削減・費用抑制などの具体的な取組内容・時期 →同上	—
④ 経営強化プラン対象期間中の各年度の収支計画等	<ul style="list-style-type: none"> ● ③の取組実施を前提とする、期間中各年度の収支計画及び目標数値の見通し等 →同上	—

次期病院構造改革推進方策検討スケジュール

区分	R5.9	10	11	12	R6.1	2	3
病院構造改革委員会	● 委員会 R4実施計画点検・評価 第4次推進方策総点検 次期推進方策骨子案提示		● 委員会 次期推進方策素案提示				● 委員会 次期推進方策最終案提示 R6実施計画案提示
その他					パブリック・コメント	→ 地域医療構想 調整会議付議 (各県立病院所在地)	◎ 策定 公表