

第1章 都立病院を取り巻く現状と経営形態の在り方の検討

① 都の医療をめぐる現状・東京の医療政策の方向性

- 少子高齢化の一層の進展により、医療需要・疾病構造が変化するとともに、医療の担い手確保が厳しくなる見込み
- 地域において効率的かつ効果的な医療提供体制を確保するため、都は東京都地域医療構想を策定（平成28年）
- 各医療機関は東京都地域医療構想の実現に向けて、地域の实情に応じた医療機能の分化や切れ目ない医療連携体制の構築に向けた取組を推進していく必要

② 2040年代も見据えた都立病院改革

- 都立病院は行政的医療の提供だけでなく、東京都地域医療構想の実現等に率先して取り組む責務
- 高齢化の更なる進展や生産年齢人口の減少が見込まれる2040年代を念頭にした将来の医療課題にも今から着実に取り組んでいく必要

2040年代を見据えた医療課題 「『未来の東京』への論点」で、高齢化の一層進展や5G等の新技術実装など、2040年代を見据えた様々な課題を明示

- 都民の誰もが将来にわたって質の高い医療を受けられ、安心して暮らせる東京の実現に向けて、更なる都立病院改革を推進していく必要

③ 経営形態の在り方の検討

- 都立病院経営委員会から一般地方独立行政法人への移行検討の提言（平成30年1月）
 - 提言を踏まえ、各種経営形態におけるメリット・デメリットなど、都立病院の運営実態を踏まえ検証（※）
- （※）都立病院新改革実行プラン2018（平成30年3月）では、本計画期間中に、各種経営形態におけるメリット・デメリットなど、都立病院の運営実態を踏まえた検証を行い、経営形態のあり方について検討を進めることとしている

第2章 都立病院が直面する課題

① 行政的医療の提供と都の医療政策への貢献に向けて直面する課題

- 「行政的医療の提供」や「地域医療の充実への貢献」といった都立病院の役割を将来にわたり安定的かつ継続的に果たすことで、都民の医療に対する期待に応えていくとともに、都の医療政策に貢献していく

医療の方向性

- 総合診療基盤の強化や他職種チーム医療を一層充実し、行政的医療を安定的に提供
- 地域において質的・量的に不足する医療を柔軟に補完し、地域ニーズに機動的に対応
- 研究機関等と連携した臨床研究を推進し、高度・専門的な医療を一層充実することで患者の治療の選択肢を拡大
- 都立病院の医療資源を活用し、地域医療機関等との連携強化や在宅療養生活支援の取組を推進
- 地域医療機関と連携・協力しながら、医療人材を確保・育成し、地域ニーズに応じて地域で活用
- 超高齢社会における医療の複雑化や5Gなどの最先端技術の進歩等に柔軟かつ迅速に対応

直面する課題

- 地方自治法や地方公務員法、自治体としてのルールにより対応に制約
- 医療ニーズに応じた人材確保等をタイムリーに行うことが困難
- 専門性の高い医療人材の確保に適した柔軟な勤務条件の整備に制約
- 地域医療機関への診療応援など人材交流に制約
- 研究機関や民間企業との柔軟な連携に制約

② 持続可能な病院運営を実現する上で直面する課題

- 「賢い支出」を図る様々な工夫による費用削減や仕事の在り方を見直し生産性を向上させるなどして、効率的・効果的な経営と働き方改革を両立させていく必要

直面する課題

- 地方自治法や地方公務員法、自治体としてのルールにより対応に制約
- 診療報酬改定に合わせた体制整備に時間を要する
- 柔軟な契約手法によるコスト削減に制約
- 病院経営のスペシャリストなどの計画的な育成が困難
- 働き方改革を進め人材を確保するための柔軟な勤務条件の整備に制約
- タスクシフト・タスクシェアに向けた人材配置に時間を要する

第3章 都立病院にふさわしい新たな経営形態

① 検証対象とする経営形態

- 新公立病院ガイドラインで掲げられている経営形態のうち、「地方公営企業法の全部適用」、「地方独立行政法人」、「指定管理者」の3つの制度を検証の対象とする

② 各経営形態の比較検証・今後の都立病院にふさわしい経営形態

前提条件（下記の2つの条件を満たすことが求められる）	比較検証の結果
1 都立病院としての役割を安定的かつ継続的に果たすこと ・行政的医療の提供や地域医療の充実への貢献など、都立病院が担うべき役割を果たし、都の医療課題への自律的・積極的な取組が期待できること （都や議会によるガバナンス、行政的医療への財源措置）	・全部適用と地方独立行政法人は、都や議会によるガバナンスや財源措置の仕組みとその実効性を高める手段が確保
2 効率的・効果的な運営を実現すること ・時代の要請や都民・患者のニーズに応える医療を実現するための迅速な経営判断や柔軟な業務執行が可能であり、安定した経営基盤の構築に資すること （病院現場に見合った柔軟な組織・定数、人事・給与、財務等の仕組みの構築）	・地方独立行政法人と指定管理者は、機動的な人材確保や、きめ細かな勤務条件の設定、予算単年度主義にとらわれない予算執行などが可能

- 地方独立行政法人が最もふさわしい経営形態と判断し、都立病院の地方独立行政法人への移行に向け準備を進める

第4章 都立病院と公社病院の一体的な運営について

① 公社病院の歩みと提供する医療

- 公社病院は一般病床が不足している地域の病床補完と医療機能の分化と連携を進めるため設立
- その後、医療環境の変化に対応するため、都立病院改革マスタープランに基づき、都立病院のうち地域医療の充実を図ることを目的とした病院を順次公社に移管
- 公社病院は、都立病院とともに「都庁グループ」として都の医療提供体制の充実に貢献

② 公社病院を取り巻く医療環境の変化

- 今後の医療環境の変化に伴う諸課題は公社病院にとっても大きな課題
- 「地域完結型」の医療への転換を促進させるためには、地域で必要とされる医療を支えることなどがこれまで以上に求められており、公社の果たすべき役割は今後ますます重要
- 公社病院の機能を一層高め、様々な課題に取り組んでいく必要

③ 公社病院の今後の方向性

- 2040年代、さらにその先の時代でも、地域に不足している医療の提供など、地域医療への貢献の役割を果たし続けていくためには、都が有する医療資源を結集した効率的・効果的な運営体制が必要
- 変化に迅速かつ柔軟に対応していくため、組織としてのスピード感のある意思決定とその取組を推進する統一的なガバナンスが必要
- こうしたことを踏まえると、都立病院と公社病院が有する医療資源を一体化し、そのスケールメリットを最大限活用しながら、地域の医療人材の確保・育成や地域に不足する医療の提供等に取り組み、東京の医療の充実や医療政策の実現に貢献する必要

■ 都立病院と公社病院の一体化によって実現される効果

- ・ 強みを活かした地域医療への支援（例：一体的な運営により多摩地域全体の医療を一層支援）
- ・ 医療人材の確保・育成（例：公社病院の地域医療のノウハウを都立病院を含め地域で活用）
- ・ 情報の共有・活用（例：都立・公社病院の医療情報を地域医療機関等と共有・参照）
- ・ 効率的・効果的な病院運営（例：スケールメリットを活かした医薬品等の共同購入の促進）

○ 都立病院と公社病院が一体的な運営により様々な課題に対応していくことが最善であると判断

○ 公社病院についても地方独立行政法人への移行に向けて準備を進める

第5章 地方独立行政法人の運営体制の在り方

必要とされる運営体制

- 都立・公社病院間のネットワークを強化し、人材や情報の共有、相互活用を円滑に行う必要
- 発災時に全ての都立・公社病院が都の災害対策本部の下で機動的に対応するための運営体制が必要
- 人材の確保・育成や経営面でも、スケールメリットを享受できる運営体制が必要

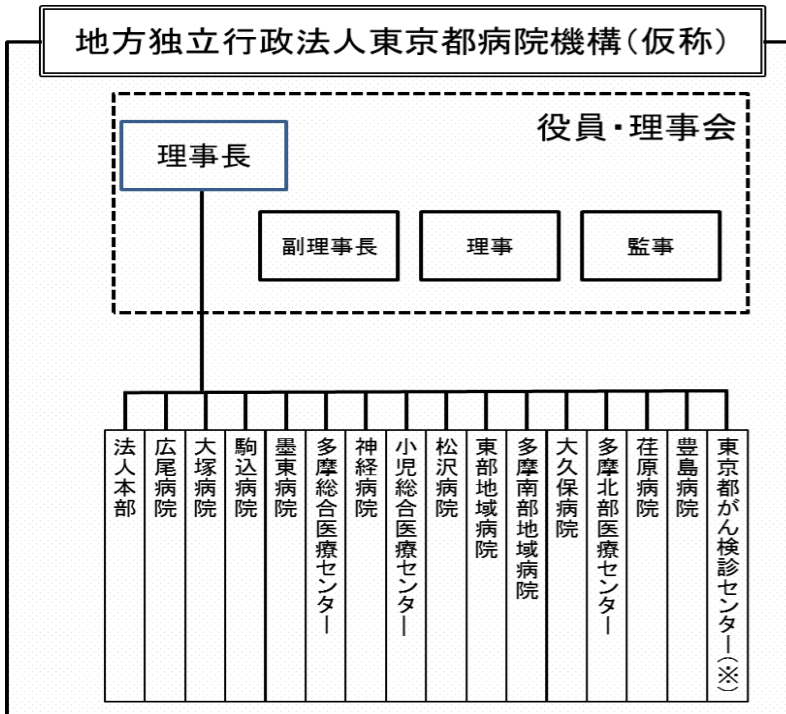
○ ガバナンスの発揮と効率的・効果的な運営を一層実現していくためには、全ての都立・公社病院を同一経営主体の下で一体的に運営することがふさわしい

第6章 新たな都立・公社病院の運営に向けて

① 地方独立行政法人東京都病院機構（仮称）の設立

- 設立にあたっては、定款について議会の議決を経て総務大臣の認可を受ける必要。また、中期目標について、議会の議決を経て知事が策定する等の手続きが必要

② 法人の運営体制



※ 今後、1次検診は、地域の状況を踏まえながら段階的に縮小・廃止し、精密検診部門は都立多摩総合医療センターの「外来がん検査・治療センター（仮称）」に統合

③ 地方独立行政法人のメリットを活かした新たな展開＜取組例＞

- 柔軟な勤務制度・人事給与制度の構築、機動的な人材確保等により、行政的医療の提供や都の医療政策への貢献などの取組を一層推進

1 行政的医療の提供や高度・専門的な医療等の一層の充実

行政的医療の安定的・継続的な提供	麻酔科医等を機動的に確保し、重症度の高い救急患者等の受入れを一層強化
地域に不足している医療への積極的な展開	高齢化に伴い増加する脳血管疾患等で、病院の特性等に応じて診療科横断のセンター化により体制を強化
島しょ・多摩地域で不足する医療への支援	島しょ地域等に医師や看護師を派遣し、検査や診療、療養生活支援を実施
治療と生活の両立支援	通院での抗がん剤治療等の予約時間帯を拡大、小児医療でも患者や家族が学校や仕事を休まず受診できる環境を整備
高度・専門性の高い医療の一層の充実	血液がんや小児難病など高度・専門的な医療の提供体制を更に充実

2 地域医療の充実への貢献を通じ、地域包括ケアシステム構築を推進

病院の医療人材を地域で活用	手術後の経過観察などのフォローアップのため専門医が地域医療機関へ診療応援、訪問看護ステーション等に看護師を派遣し、医療的ケア児などの在宅療養患者を支援
ICTを活用した医療・介護事業者との一層の連携	ICTを活用し地域の医療・介護事業者と患者情報を共有
5Gを活用した地域医療の充実	5Gを活用した遠隔診療により、身近な地域で専門医療が受診できる体制づくりを将来的に推進
在宅療養における後方支援の充実	在宅療養患者の急性増悪時の受入体制を強化し地域医療機関等を支援

3 安心して暮らせる東京を築く人材の確保・育成

地域に必要な医師の確保・育成	東京医師アカデミーの研修先を拡充、地域医療機関と連携した研修プログラムを設定
総合診療医の確保・育成・活用	地域医療機関や大学医局とも連携して育成、育成した人材の地域医療機関との人材交流、就業紹介を実施
都内の看護人材の確保・育成に貢献	地域の医療従事者への技術支援などを通じ技術やノウハウを共有

4 医療の質と安定的な経営基盤に資する病院運営の実現

ICTを活用した患者サービスの充実	迅速な経営判断のもと、診療現場においてAIや5Gを活用し、医療の質や安全をより一層向上
機動的で計画的な人材マネジメント	病院長等を支える人材を計画的に確保・育成
生産性の向上と働き方改革	タスクシフト等の推進、柔軟な勤務制度の構築、5G等のICTの最新技術を活用したリモートワークでの画像診断
効率的・効果的な病院運営	多様な契約手法の活用や共同購入拡充などにより無駄な経費削減を一層推進