



自治体病院経営強化プランを どのように作るか その1

城西大学経営学部教授 伊関友伸

どのように経営強化プランを作るのか

2022年3月、総務省は全国の公立病院および関係自治体に「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（以下、ガイドライン）について」を通知した。ガイドラインに基づき、各自治体は2022・2023年度の2年間で経営強化プランを策定することが求められる。今回のガイドラインは、過去2回のガイドラインに比べて内容が大幅に増えている。各病院でも、どのように経営強化プランを作れば良いのか悩んでおられると聞く。当コラムでは、3回にわたり、どのような基本的な考えで経営強化プランを作れば良いのかについて視点を提示したい。

「経営強化」の意義

今回のガイドラインから、「改革」の名称が「経営強化」に、自治体のプランも「改革プラン」から「経営強化プラン」に変更されている。今回、多くの自治体病院が新型コロナウイルスへの積極的な対応を行い、国民の自治体病院への評価は確実に高まった。総務省として、地域の医療において自治体病院は必要であり、持続可能な医療提供体制を確保する見地から、「経営強化」の用語が使われたと考える。

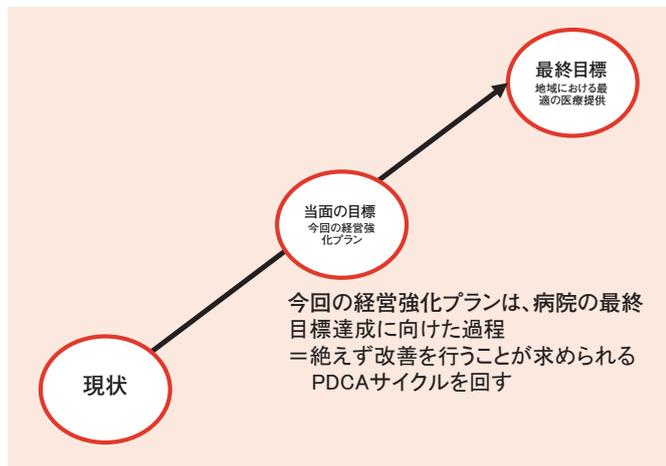
「改革」という言葉は、過去における新自由主義的な考えの強い時代に、象徴的に使われた言葉と考える。時代の変化に伴って組織は変化していく必要がある。しかし、行き過ぎると「改革」自体が目的となり、効率化やリストラ一辺倒になりやすくなる。

今回の「経営強化」で計画の性格が変わってきているとも考える。「改革」が目的の計画は、他会計への繰り出し金の縮減など財務の改善が中心となる。財務改善計画の性格が強く、経営改善策は比較的シンプルとなる。

「経営強化」が目的の計画は、医療提供体制の改善計画の性格が強くなり、その改善策は多岐にわたる。その病院の置かれた環境ごとに違いがあるともいえる。図1のように、計画期間内で目標を作ればよいのではなく、病

院の最終目標達成を踏まえ、その過程として計画目標という性格を持つと考える。このようなことから、いきなり完全な経営強化プランを作るのはそもそも困難であると考ええる。今回の経営強化プランにおいては、取りあえずプランを作る。その上で、毎年ないしは2〜3年間の経営活動の成果を踏まえてプランを修正する。PDCAサイクルを回すという

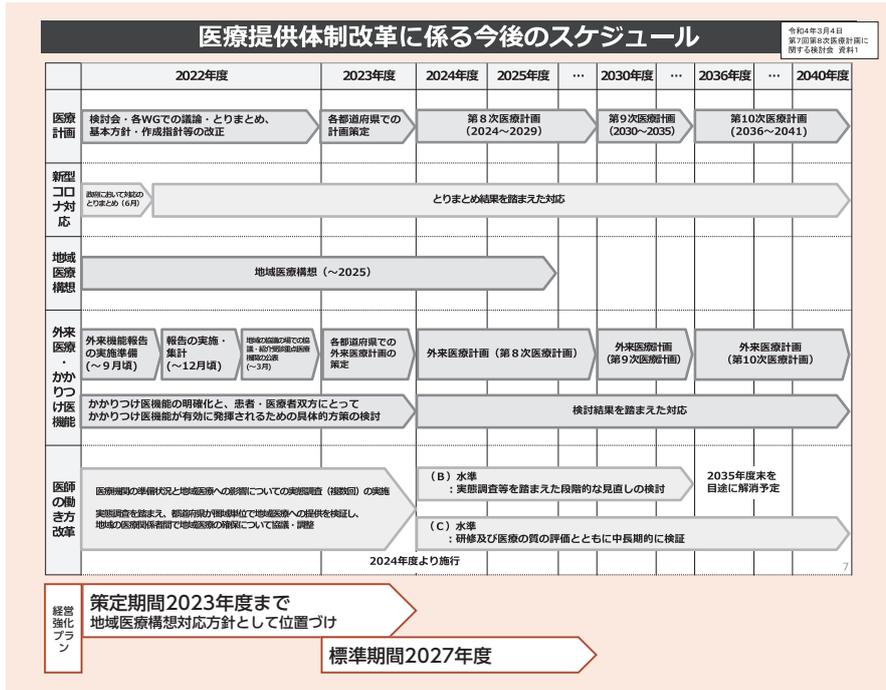
図1 「経営強化」=医療提供体制改善計画



筆者作成

地域医療再生への道

図2 医療提供体制改革に係る今後のスケジュール



視点が必要にも思われる。さらに言うならば、病院財務の改善自体は全く否定するものではない。経営強化を図った結果が財務の改善につながる必要があると考える。

国の医療政策との関係

国の医療政策と今回の公立病院経営強化プランはどのような関係にあるか。図2のよう

に、厚生労働省は2024年4月を初年度とする「第8次医療計画」の策定の準備を進めている。新型コロナウイルスのまん延を踏まえ、第8次計画では新興感染症への対応が重要な視点となる。また、同4月には、医師への時間外労働時間の規制が始まり、各病院は対応に迫られることとなる。課題に対して前倒しで病院としての課題に取り組み観点から、経営強化プランが2022・2023年度の2年間で策定することとされたと考える。

地域医療構想との関係については、2019年9月、厚生労働省は、再編統合など地域医療構想を踏まえた具体的対応方針の再検証を要請する、424病院の実名を公表した（後に436病院に）。その後、世界的に新型コロナウイルスのまん延が起きた。そもそも地域医療構想にも再検証要請病院の視点にも、新興感染症の視点はなかった。厚生労働省「医療機関の新型コロナウイルス感染症患者の受入状況等について（令和4年1月末時点）」によれば、再検証対象の公立・公的医療機関のうち279機関が受け入れ可能で、うち240機関が実際に新型コロナウイルスの患者を受け入れている。

2021年12月10日に開催された「第7回地域医療確保に関する国と地方の協議の場」では、厚生労働省は、「地域医療構想の推進の取組は、病床の削減や統廃合ありきではなく、各都道府県が、地域の実情を踏まえ、主体的に取組を進めるもの」との表明を行って

筆者プロフィール

伊関友伸 (いせき ともし)

1987年埼玉県入庁、県民総務課、大利根町企画財政課長、県立病院課、社会福祉課、精神保健総合センターなどを経て、2004年城西大学経営学部准教授、2011年4月同教授。研究分野は行政学。総務省「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に関する検討会」構成員など、数多くの国・地方自治体の委員を務める。著書に『人口減少・地域消滅時代の自治体病院経営改革』（ぎょうせい2019年）、『新型コロナから再生する自治体病院』（ぎょうせい2021年）など。

いる。

2021年12月23日、経済財政諮問会議が決定した「新経済・財政再生計画改革工程表2021」は、各都道府県における第8次医療計画の策定作業と併せて、2022年度および2023年度において、民間医療機関を含めて「地域医療構想に係る各医療機関の対応方針の策定や検証・見直しを求める」こととされている。今回の経営強化ガイドラインにおいては、各自治体の経営強化プランは、当該公立病院の地域医療構想に係る具体的対応方針として位置付けるとされることも踏まえ、地域医療構想と整合的であることが求められるとされている。

タイトルの「アスクレピオスの杖」とは、ギリシア神話に登場する名医アスクレピオスの持っていた蛇くす（ヘビ）の巻きついた杖。医療・手術の象徴として世界的に広く用いられているシンボルマークである。