

県病第 634 号
平成30年7月20日

各県立病院長
県立病院課長 } 殿

沖縄県病院事業局長
(公印省略)

沖縄県立病院経営計画の見直しについて（通知）

沖縄県病院事業局では、平成29年3月に沖縄県立病院経営計画（以下「経営計画」という。）を策定しましたが、経営計画の策定後、労働基準監督署の是正勧告や今後の地方公務員法等の改正に伴う費用の増等、計画に考慮しなかった外的要因が発生し、これら費用の負担額を経営計画に反映させる必要が生じています。

また、病院事業の平成29年度決算は、経常損失が約22億円、純損失が約31億円、累積欠損金が約83億円となっており、病院事業の経常収支は平成27年度から加速的に悪化し、まさに極めて厳しい状況にあり、病院事業を担う私達は持続可能な病院経営に向けた改善措置を急ぎ講じる必要があります。

以上のことを踏まえ、経営計画の期間中の収支を明らかにし、持続可能な病院経営に向けた道筋を示すため、沖縄県立病院経営計画の見直しに関する基本方針を別紙のとおり定め、経営計画を平成30年度中に見直すこととしたので通知します。

各県立病院の院長及び県立病院課長は、経営計画の見直し作業に直ちに着手するとともに、見直しの基本方針に定める収益の確保、費用の縮減のために必要な事項を検討し、経営計画に基づき作成された各病院における収支計画及び実施計画の見直しを速やかに行うよう通知します。

沖縄県立病院経営計画の見直しに関する基本方針

第1 沖縄県病院事業の課題

1 外的要因の発現

沖縄県病院事業（以下「病院事業」という。）では、会計基準の変更による退職給付引当金に係る繰入費用の負担や消費税率の改定による税負担の他、社会保障制度の変更による法定福利費の負担が増加してきた。

さらに、平成28年度に労働基準監督署から医師の時間外勤務に関し是正勧告を受け、平成29年度に過去に遡及して時間外勤務手当を追給したほか、是正勧告に基づき見直した支給基準により時間外勤務手当が増加した。

今後、平成31年10月の消費税率の引上げによる税負担の増、平成32年度の地方公務員法等の改正による非常勤職員制度の改革に伴う職員給与費の負担増など、更なる費用負担に対処しなければならない状況にある。

2 経営状況と解決すべき課題

平成29年度決算は経常損失が約22億円、純損失が約31億円を計上することが見込まれ、経常損失は経常収支が赤字に転落した平成27年度の約1.8億円や平成28年度の約7.4億円を大きく上回っている状況である。

平成29年度決算では、全ての県立病院の経常収支及び純損益がともに赤字となっており、累積欠損金は約83億円となり、手元資金は約46億円で年間事業費用の1ヶ月分を割り込んでおり、極めて厳しい経営状況となっている。

その主な要因は、労働基準監督署の是正勧告による時間外勤務手当の支払いや職員給与、嘱託員報酬及び退職給付費の増等によるものとなっており、特に医業収益に対する給与費の割合は、約71.6パーセントと高い水準となっている。

増加する時間外勤務手当等の費用の抑制、今後見込まれる消費税増税による税負担増や地方公務員法等の改正による給与費増への対応など、様々な課題に対応しながら経営状況を改善しなければならない。

第2 沖縄県立病院経営計画の見直しの必要性

1 外的要因の経営的影響

沖縄県病院事業局は、新公立病院改革プランとして、平成29年度から平成32年度までの4年間の計画期間とする沖縄県立病院経営計画（以下「経営計画」という。）を平成29年3月に策定した。

経営計画の策定後、労働基準監督署による医師の時間外勤務に関する是正勧告、地方公務員法等の改正による非常勤職員制度の改革に伴う費用、その他計画に考慮されなかった要因や制度改革に関わる負担額を経営計画に反映させる必要が生じている。

また、沖縄県病院事業の平成29年度決算は、外的要因の影響等を理由として経常損失が約22億円、純損失が約31億円、累積欠損金が約83億円となり、経常収支が赤字に転落した平成27年度から病院経営は加速的に悪化している。

現下における病院事業の経営は、まさに極めて厳しい状況にあり、病院事業を担う私達は今何をすべきかという観点から、持続可能な病院経営に向けた改善措置を急ぎ講じる必要がある。

以上のことを踏まえ、持続可能な病院経営に向けた道筋を示すため、経営計画の策定後に生じた要因や制度改革その他の外的要因に係る費用を経営計画に反映させ、行政計画として経営計画を実効性あるものに見直す必要がある。

2 持続可能な経営への再建

平成29年度の経営状況は、外的要因の影響等により極めて厳しい状況にあり、平成27年度から経営状況は、加速的に悪化している。

平成29年度決算を踏まえると、経営計画の3つの基本目標である経常収支の黒字確保、投資資金の確保及び手元流動性の確保は、経営計画の計画期間の初年度である平成29年度から、いずれの目標も達成できない状況である。

県立病院が今後も地域に必要な医療を適切かつ安定的に提供し、自律的で持続可能な経営へ再建するためには、現下における厳しい経営状況を認識し、再建への方向性を示す必要がある。

また、再建への方向性を実現するための具体的な目標及び施策を定めるため、経営の基本計画である経営計画を見直し、経営計画に基づく具体的な取組を実践し、その成果を評価して経営を改善させなければならない。

第3 経営改善のために必要な事項とその基本的考え方

1 全職員による改革意識の共有

県立病院が自律的で持続可能な経営へ再建するための前提として、管理職員を始め、全ての沖縄県病院事業局職員が現下における厳しい経営状況を十分に認識し、経営好転に向けた改革意識を共有することが最も重要になる。

全ての沖縄県病院事業局職員は、病院の経営又は運営に係る改善に向けた取組について、積極的な意見交換や改革実践を組織、チーム及び個人として主体的かつ主導的に行い、経営状況を好転させるという意識を持つ必要がある。

病院事業に従事する職員の一人一人がその意識を変え、能動的に経営を好転させる改革に取り組むことができるか否かが、病院事業の経営改善の成否を決めると言っても過言でない。

2 収益の確保

県立病院が持続可能な経営を行うために、次に掲げる事項を含め、あらゆる収益の確保と向上のための方策を幅広く検討し、その結果を踏まえた取組による財政効果を経営計画に反映させることが必要である。

(1) 主な医業収益に係る方策の検討とその取組による財政効果の反映

ア 入院収益及び外来収益の確保のための取組

紹介患者や新入院患者の増、診療報酬制度の改正に合わせた診療単価増加のための新たな施策の実施、加算の確実な確保など、直接的に収益の確保と向上に寄与する方策に取り組むこと。

医師や医療職員を確保すること及び診療報酬に係る請求保留や査定返戻の縮減等による収益の確保に計画的に取り組むこと。

イ 保険適用外収入の確保のための取組

現状を踏まえつつ今後を見据えた上で、県立病院として、その利用者に対し適正な使用料、手数料等を求めることとし、そのために必要な関係規程の整備などに積極的に取り組むこと。

特に、分べん介助料、外国人観光客に対する診療費等は、これからの在り方を熟慮し、関係部署及び関係機関と調整し、今後における病院経営の収益の確保を目的とした措置を積極的に講ずること。

ウ 診療所収益の確保のための取組

離島医療における診療所の収益確保については、本院として診療所の経営のあり方や運営方法について検討し、関係部局や市町村との意見交換を行い、必要な改善を講ずること。

(2) 主な医業外収益に係る方策の検討とその取組による財政効果の反映

ア 財産貸付けによる収益の確保のための取組

適正な財産管理を行い、適正な財産貸付収益の確保を図ること。特に、行政財産の管理は関係規程に基づく適正な使用許可等、普通財産の管理は貸付契約による場合の収益を捕捉し、それを経営計画に反映させること。

イ その他の医業外収益の確保のための取組

治験収益、広告料収入等、その他医業外収益の確保については、項目を限定せず、収入がある全ての項目につき幅広く多角的に検討し、経営改善のための取組を実践すること。

当該取組は、課税売上げを確保し、収益を向上させることが、控除対象外消費税の費用負担を軽減する効果があることに留意して取り組むこと。

ウ 一般会計繰入金に係る基準その他取扱いの再検討

一般会計繰入金に関する基本的考え方は、繰入金の算定方法の検証及び他団体の公営企業に係る繰入金の考え方を参考に、離島医療及び不採算医療を担う県立病院の実態に合う繰入金を確保するための見直しをすること。

特に、繰入金の積算において算入できる費用の考え方や、現年度の繰入額が前々年度の決算に基づき算定されることよって現年度決算に基づく繰入金の額と乖離していることから、繰入金のあり方を是正することについて検討すること。

3 費用の縮減

収益より費用が増大する中で、委託料その他物件費的な経費のほか、給与費その他人件費的な経費を含め、あらゆる経費について縮減する取組が急務である。特に、職員の時間外勤務を減らす取組を実践することが重要である。

あらゆる経費の縮減や支出原因となる事実の改善などの各種の多面的な取組について、次に掲げる方策を検討し、その検討結果による財政効果を的確に捕捉し、その効果を経営計画に反映させる必要がある。

(1) 主な医業費用に係る方策の検討とその取組による財政効果の反映

ア 材料費の縮減のための取組

医業収益に対する医療材料費の割合を20パーセント程度に抑えるための一

括交渉による低廉購入のほか、償還価格と購入価格の差益確保や逆鞘の低減、複数病院での規格統一化など、更なる医療材料費の低廉化に向けた取組を実践すること。

イ 給与費（給料、手当及び報酬）の縮減のための取組

(ア) 病院事業は、医業収益に対する給与費の割合が70パーセントを超える状況にあり、次に掲げる取組などを検討し、その費用縮減効果を経営計画に反映させること。

- a 医師の変形労働時間制の導入を含めた時間外勤務の縮減
- b 業務内容及び業務手順の見直しによる業務量縮減と全体最適化
- c 業務移管による業務負荷の分散及び能率的な業務体制の確立
- d 民間事業者への委託化
- e 非常勤職員を含め各職種の適正な配置等による事務執行体制の効率化

(イ) 特に、平成32年度の地方公務員法等の改正による費用は、その負担を可能な限り軽減するための施策や事務執行体制の見直しを職種ごとに詳細に検討し、その費用を経営計画に反映すること。

ウ 賃借料の縮減のための取組

現在の事務処理のあり方を再点検し、次に掲げる事項を参考にして、能率的な別の執行方法の有無を検討し、費用縮減に向けた様々な施策を多角的に多面的に検討し、実践すること。

- (ア) 契約を長期継続契約に移行すること。
- (イ) 複数の県立病院で共同して同種物件の賃貸借を行うこと等による費用の縮減
- (ウ) 県立病院間での所有資産を融通すること。
- (エ) 高額物件を企業債により調達すること。

エ 委託料の縮減のための取組

民間事業者に委託する業務については、その目的と理由、業務量とその成果を的確に精査し、経営的視点から契約内容や契約方法について必要な見直しを図ること。

当該見直しに当たっては、業務量や成果その実績に応じて対価を支払う契約や業務量の時期変動に応じた期間契約を締結するなど、委託契約の目的を達成する契約のあり方を十分に検討すること。

また、給食、外注検査、治験等の収益と直接的な関連がある委託業務については、その業務を委託した場合における採算性を客観的に精査し、必要な

見直しを行なうこと。

オ 資産購入、施設整備のための費用縮減のための取組

資産等の調達においては、初期調達コスト、ランニングコスト、保全コスト、除却廃棄コスト、企業債利息を含めたトータルのライフサイクルコストを適正に算出し、その投資効果に照らした調達を行うこと。

一の病院で調達することが不効率な場合にあつては、複数の病院による共同購入の実施等を含め費用縮減の可能性を検討し実践すること。

(2) 医業外費用のうち控除対象外消費税の低減に向けた適切な対応

平成31年10月から消費税率の引上げにより更なる費用負担が発生することを念頭に置き、課税売上を増やし、課税仕入を減らすための方策とその効果を併せて検討し、その効果の実現に向け取り組むこと。

特に、院内業務の改善によって得られた人的余剰資源や他県立病院の人的余剰資源を利活用することにより、既存の外部委託業務を移管廃止する等も委託費と併せて課税仕入を節減のための有効な方策であり、積極的に検討すべきものであること。

4 病院の機能再編・統合の検討

病院事業や県立病院を取り巻く環境は、収支状況の悪化や消費税率改正、地方公務員法等の改正による今後の費用負担の増加等の要因のほか、民間医療機関の充実や琉球大学附属病院の移転等により大きく変化している。

また、病院事業局は、その職員の労働条件について労働基準法の規制等に適合させ、病院事業に従事する職員の勤務時間を適正に管理するため、医師その他の医療職員を確保する必要がある。

病院事業としては、県立病院が持続的かつ健全な経営を確保できるよう、県立病院の現状や病院間の共通課題、二次医療圏ごとの地域医療構想を踏まえ、保健医療部をはじめとする関係部局と連携して検討を進める必要がある。

以上のことを踏まえて、県立病院の役割や必要な医療機能について再編分担や統合集約等を含めてそのあり方を検討し、その検討結果に基づき、必要な見直しを経営計画に反映させる必要がある。

第4 沖縄県立病院経営計画の見直しの実施方法

経営計画の見直しについては、次のとおり事務手続及び事務処理を行う。

1 平成29年度決算の徹底的な分析を行うこと。

経営計画の見直しに当たっては、現下における厳しい経営状況を踏まえた経営課題を的確に把握し、経営改善の方向性、経営改善のための施策や取組を検討するため、平成29年度の病院ごとの経常収支その他決算の状況について徹底的な分析を行うこと。

この場合において、必要に応じ平成29年度前の決算等の状況推移を的確に把握し、将来における合理的な経常収支を予測した取組や施策を検討するための材料・データを積極的に収集調査すること。

2 経営改善の方向性と目標の設定を行うこと。

決算分析の結果に基づき、経営課題を明確にし、経営改善に向けて進むべき方向を定め、経営計画の計画期間中における年度ごとの目指すべき目標を設定すること。

経営計画の平成32年度までの計画期間中に、経常収支を黒字にすることが困難な場合にあっては、計画期間中において赤字となる理由、黒字にすることができない事情、黒字に転換する時期、当該時期までの赤字を縮減するための目標値の推移と黒字に転換するための具体的施策や方策、具体的な取組を示すこと。

見直し後の経営計画を公表するときにおいては、経営計画の計画期間中に赤字であること及びこのことを理由とする県民に対する医療提供の制限等について合理的な説明が必要となることに十分に留意して、その説明責任を果たすこと。

3 実施計画の早急な見直しとPDCA体制の構築を図ること。

決算分析の結果に基づき、経営改善の方向性と目標を踏まえ、現行の経営計画に基づく各病院ごとに作成された実施計画を別に指示する日までに見直すこと。

各県立病院長は、実施計画に定める実施項目について、その優先順位に基づく実施開始年度と指標又は目標値を定めること。この場合における具体的な取組については、PDCAを実践する体制を構築した上で行うこと。

4 収支計画の見直しを行うこと。

外的要因の影響額のほか、見直し後の実施計画の取組を実施することによる財政効果又は経営改善目標を的確に捕捉し、その改善額を収支計画に反映させること。

5 経営改善の取組とP D C A評価の実践を確実に実施すること。

経営改善のための取組の実施について、P D C Aでその効果を確認し、各取組ごとにその効果を評価すること。その評価の結果に基づき、目標達成に向けた取組内容の変更その他必要な改善効果を持つ取組内容に変更すること。

P D C A方式による取組の評価及び実践は、各病院管理者である院長の責任と権限その他マネジメントによって、各病院の全職員の取組を柔軟に行うものとし、各病院ごとの取組成果や進捗状況については経営改革会議で共有すること。

6 外部委員による計画の評価修正を行うこと。

経営計画の見直しについては、その内容のほか、その見直しの過程と見直し結果を経営改革会議及び経営評価委員会で確認し、評価し、必要に応じて修正する措置を講ずること。

7 平成30年度中での経営計画の県民公表を行うこと。

見直し後の経営計画は、平成30年度中に沖縄県病院事業局ホームページにおいて情報を掲載して広く閲覧に供し、県民へ公表すること。