

市立病院の経営再建に向けたロードマップ～主要な取組項目～ 【進捗管理表】

○自己評価について  
 「A」・・・予定以上に進捗している（目標以上の成果が上がっている）。  
 「B」・・・概ね予定通り進捗している（目標どおりの成果が上がっている）。  
 「C」・・・予定より進捗がやや遅れている（目標をやや下回っている）。  
 「D」・・・予定より進捗が遅れている（目標を下回っている）。

【○印は、追加・変更した項目】

| 主要な取組項目             | R 1<br>実績 | R 2<br>実績 | R 3<br>目標 | 令和3年度 第4四半期までの取組状況  | R 2<br>自己<br>評価 | R 3<br>自己<br>評価 |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|---|-----------------|-----------------|
| (1) 市立病院が担うべき医療の重点化 |           |           |           |   |                 |                 |
| ◆目標患者数（1日平均）        |           |           |           |   |                 |                 |
| ・入院患者数（人）           | 173.1     | 181.5     | 200       | R3.4～R4.3月 一般152.3人 精神27.6人 計179.9人<br>（計画 一般170.0人 精神30.0人 計200.0人）<br>※計画値を下回り、昨年度実績とほぼ同様である。<br>※重点医療機関の指定により、陽性患者用の病床を確保（20床（うち稼働8床））<br>※8月の入院患者のコロナ感染発生により新規入院を一時制限<br>※引き続き、救急患者の受入れ等を進め、患者数の増加を図る。                    | C               | C               |
| ・外来患者数（人）           | 560.3     | 504.0     | 556       | R3.4～R4.3月 一般458.4人 精神87.5人 計545.9人<br>（計画 一般470.0人 精神86.0人 計556.0人）<br>※計画値とほぼ同様で、昨年度実績を上回っている。<br>※検温トリアージの実施、発熱者専用スペース、健診センター設置など、新型コロナ対策の徹底により、外来患者が回復している。<br>※R2上半期 492.6人 ⇒ R2下半期 515.5人 ⇒ R3上半期 539.1人 ⇒ R3 下半期552.8人 | C               | B               |
| ◆目標診療単価（患者1人当たり）    |           |           |           |   |                 |                 |
| ・入院単価（円）            | 43,047    | 43,810    | 45,660    | R3.4～R4.3月 一般50,851円 精神25,808円 計47,008円<br>（計画 一般49,252円 精神25,300円 計45,660円）<br>※計画値、昨年度実績を上回っている。<br>※D P C運用の最適化等に取り組み、単価向上を図る。   | C               | B               |
| ・外来単価（円）            | 12,487    | 12,738    | 13,520    | R3.4～R4.3月 一般13,313円 精神 7,768円 計12,425円<br>（計画 一般14,366円 精神 8,900円 計13,520円）<br>※計画値、昨年度実績を下回っている。<br>※健診業務の強化、D P C運用の最適化等に取り組み、単価向上を図る。   | C               | C               |

| 主要な取組項目   | R 1<br>実績 | R 2<br>実績 | R 3<br>目標 | 令和3年度 第4四半期までの取組状況  | R 2<br>自己<br>評価 | R 3<br>自己<br>評価 |
|---|-----------|-----------|-----------|---|-----------------|-----------------|
| ①医療機能の方向性   |           |           |           |   |                 |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・〈入院〉札幌医療圏の病院と連携し、回復期の患者を受入れ</li> </ul>  | -         | 実施        | ⇒         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・札幌医療圏の他病院から回復期の患者受入を継続</li> </ul>   | B               | B               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・〈外来〉「開放型病床」の導入（地域全体の医療の質の向上）</li> </ul> | -         | 準備        | ⇒         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・関係機関(医師会)との調整など、「開放型病床」導入に向けた取り組みを実施</li> </ul>   | C               | B               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・〈外来〉医療資源を地域で共有・活用する取組</li> </ul>        | -         | 連携強化      | ⇒         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「重点医療機関」として、地域の関係機関と連携し、コロナ感染症に対応</li> <li>・高度医療機器（CTやMRI等）を地域の医療機関に紹介、利用を推進</li> <li>～「地域医療連携だより」で、令和3年3月に導入したCTのPRを実施</li> <li>・「江別市医療介護連携推進協議会」へ関係機関として参画</li> <li>・「初診時選定療養費」（現行：400円）の適正化に向けた準備（外来機能の重点化）</li> </ul> | C               | B               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・〈在宅医療〉訪問看護ステーションの体制強化</li> </ul>        | -         | 体制強化      | ⇒         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ感染症対応のため、6名体制に変更</li> <li>⇒院内全体の看護体制を踏まえて、今後の配置計画を引き続き検討</li> <li>◆訪問看護ステーションと精神科訪問看護を統合（令和4年度～：8名体制）</li> </ul>   | B               | B               |
| ②5 疾病の方向性   |           |           |           |   |                 |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・〈がん〉「北海道がん診療連携指定病院」の指定</li> </ul>       | -         | 検討        | ⇒         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「緩和ケア認定看護師」の養成を実施</li> <li>～令和3年8月から、養成学校に看護師1名を派遣（4月からE-learning）</li> </ul>   | B               | B               |
| ③5 事業の方向性   |           |           |           |   |                 |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・〈救急医療〉輪番制構築に向けた関係機関との連携強化</li> </ul>    | -         | 連携強化      | ⇒         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ感染症の重点医療機関として、医師会感染症対策関係者会議に参画、地域の医療機関と連携して対応を強化</li> <li>・輪番制構築に向けた課題について、関係機関と情報交換を実施</li> <li>⇒コロナ感染症への対応状況を考慮しながら、引き続き、医師会や民間医療機関と意見交換を進める。</li> </ul>   | C               | B               |

| 主要な取組項目                           | R 1<br>実績 | R 2<br>実績 | R 3<br>目標 | 令和3年度 第4四半期までの取組状況  | R 2<br>自己<br>評価 | R 3<br>自己<br>評価 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|---|-----------------|-----------------|
| ④診療科の方向性                          |           |           |           |   |                 |                 |
| ○精神科の機能分化・連携強化（関係機関との連携、大学医局との調整） | 59床       | 病床縮小      | ⇒         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・稼働病床を縮小を継続（59床→37床）</li> <li>・精神デイケア部門について、施設利用の最適化のための改修を実施</li> <li>・「もの忘れ外来」の継続（R3.4～R4.3までの受診者数：実患者66人）</li> <li>※高度医療機器を活用した多職種連携による認知症への取り組みを継続</li> <li>◆認知症疾患医療センター（連携型）の指定（令和4年4月～）</li> </ul> | A               | A               |
| ・皮膚科の縮小又は廃止（市内医療機関との連携、大学医局と調整）   | 週3日診療     | 縮小        | ⇒         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・皮膚科の外来診療日数を縮小（週3日→週2日）し、人件費を縮減【削減効果額：5,000千円／年】</li> </ul>  | B               | B               |
| ⑤病床規模の方向性                         |           |           |           |   |                 |                 |
| ○一般病床の適正化（稼働病床の縮小）                | 237床      | 224床      | ⇒         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・稼働病床の縮小を継続（237床→224床）</li> </ul>  | B               | B               |
| ・病床運営の弾力化（R元年度：出産件数増に対応し、西3病棟を拡張） | 38⇒47床    | 実施        | ⇒         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・西3病棟の拡張を継続して実施</li> <li>・休止病棟を感染症対応に有効活用</li> </ul>   | B               | B               |
| ○精神病床の適正化（稼働病床の縮小）                | 59床       | 37床       | ⇒         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・稼働病床を縮小（59床→37床）</li> <li>・病床の効率的な運用（令和3年度：病床利用率74.6%）</li> <li>※多床室の個室の利用等による病床運用の効率化により、病床利用率が向上</li> </ul>   | A               | B               |
| (2) 診療体制の確立                       |           |           |           |   |                 |                 |
| ①診療体制の明確化                         |           |           |           |   |                 |                 |
| ・職員定数の適正化（医療技術職及び看護職）             | 291人      | 288人      | 287人      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員定数の削減目標（288人⇒287人）（△1人）【人件費削減効果額：△7,568千円】</li> <li>・令和4年3月末現在：282人（△5人）（年度途中退職者の不補充等）【人件費削減効果見込額：△37,840千円】</li> <li>・今後の配置計画を継続的に検討</li> </ul>  | B               | B               |
| ・臨床研修医の採用                         | 2人        | 0人        | 0人        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和3年4月に1人を新規採用</li> <li>◆令和4年度は2名採用予定（令和3年度臨床研修医マッチングによる採用）</li> <li>※目標値はR3当初予算での見込み数</li> </ul>   | C               | B               |

| 主要な取組項目                        | R 1<br>実績 | R 2<br>実績 | R 3<br>目標 | 令和3年度 第4四半期までの取組状況   | R 2<br>自己<br>評価 | R 3<br>自己<br>評価 |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|--|-----------------|-----------------|
| ②市立病院が担うべき医療の重点化を踏まえた内科診療体制の構築 |           |           |           |  |                 |                 |
| ・総合内科医の招聘                      | 4人        | 4人        | 4人        | ・医師招聘に向けた取り組みの実施<br>（医育大学、民間医療機関、人材紹介会社等への働きかけ）<br>・令和4年3月現在：4人体制（R4.12月末△1人）<br>※目標値はR3当初予算での見込み数 | B               | B               |
| ・消化器内科医の招聘                     | 1人        | 2人        | 2人        | ・医師招聘に向けた取り組みの実施<br>（医育大学、民間医療機関、人材紹介会社等への働きかけ）<br>・令和4年3月現在：1人体制（R3.7月末△1人）<br>※目標値はR3当初予算での見込み数  | B               | C               |
| ・循環器内科医の招聘                     | 1人        | 1人        | 1人        | ・医師招聘に向けた取り組みの実施<br>（医育大学、民間医療機関、人材紹介会社等への働きかけ）<br>・令和4年3月現在：1人体制<br>※目標値はR3当初予算での見込み数             | B               | B               |
| ③医師招聘に向けた体制の強化                 |           |           |           |  |                 |                 |
| ・医師招聘を担う専任部門の設置                | -         | 設置        | ⇒         | ・顧問及び経営推進監を設置  | 設置済み            | 継続配置            |
| ・専門医招聘に向けた複数の大学医局への派遣要請の実施     | 実施        | 実施        | ⇒         | ・大学医局を複数回訪問し、派遣要請を継続的に実施<br>⇒夜間・休日における日当直の出張応援回数増加<br>（救急受入れの増加及び常勤医師の負担軽減に貢献）                     | 継続実施            | 継続実施            |
| ・民間医療機関への派遣要請や人材紹介会社の活用        | -         | 実施        | ⇒         | ・民間医療機関への派遣要請や人材紹介会社の活用等の継続  | 継続実施            | 継続実施            |
| ④「医師の働き方改革」への対応                |           |           |           |  |                 |                 |
| ・医師事務作業補助者の体制充実                | 10人       | 12人       | ⇒         | ・12人体制を維持<br>・医師事務作業補助者の対応業務拡大（外来部門での活用等）<br>・人材育成を行いつつ、今後の配置計画を継続的に検討                             | B               | B               |

| 主要な取組項目   | R1<br>実績 | R2<br>実績 | R3<br>目標 | 令和3年度 第4四半期までの取組状況  | R2<br>自己<br>評価 | R3<br>自己<br>評価 |
|---|----------|----------|----------|---|----------------|----------------|
| ⑤看護体制の抜本的見直し <ul style="list-style-type: none"> <li>・2交代制の全面実施</li> <li>・夜勤体制の最適化（2人夜勤の実施など）</li> <li>・意欲・能力の高い人材の確保・育成（看護協会・看護学校との連携）</li> </ul>   |          |          |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和2年10月から2交代制を全面実施（段階的移行）<br/>※4病棟で実施済み。2病棟（西4病棟及び西5病棟）は移行準備中。</li> <li>・各種業務改善や多職種連携によるタスク・シフティングを実施</li> <li>・救急診療室の業務見直し（夜間に入院する患者の円滑な受入れ準備等）</li> <li>・夜間看護管理当直の導入（緊急対応時の応援等）<br/>（看護職員2人夜勤については体制が整い次第実施）</li> <li>・夜勤専従看護補助者の導入（夜間看護体制の体制強化）<br/>⇒看護補助体制加算の取得（令和3年5月）【想定効果額 47,500千円/年】</li> <li>・看護職員（新卒者）の確保に向けた採用試験を実施</li> <li>・看護実習を継続的に受入れ<br/>※看護学校訪問等による働きかけの強化は未実施</li> <li>・「認定看護管理者教育課程（サードレベル）」へ看護師を派遣</li> </ul>   |                |                |
| (3) 経営体制の構築   |          |          |          |   |                |                |
| ①ガバナンス強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>○地方公営企業法全部適用への移行</li> <li>・院長を中心とするガバナンス強化（明確な目標設定と進捗管理）</li> <li>・事務局参与（非常勤職員）の配置（他の医療機関での事務長経験者）</li> <li>・事務職員のプロパー化の推進</li> <li>・看護職員や診療技術職の経営部門への配置</li> </ul> |          |          |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和4年4月からの移行に向け、移行準備を実施<br/>◆令和4年4月1日に全部適用へ移行し、事業管理者を設置</li> <li>・診療実績の分析による各診療科等への働きかけの継続<br/>⇒次年度の目標設定に向けた各診療科・部門ヒアリングを実施<br/>毎月の診療科別の診療収益の状況を各科主任部長と情報共有、協議を実施</li> <li>・配置済み（令和元年10月）</li> <li>・令和3年4月現在：8人体制<br/>（R3.4月+2人）<br/>◆医事業務委託の見直しとあわせ、R4に向けてさらにプロパー化を推進</li> <li>・管理職研修キックオフ講演会の開催（令和4年2月）<br/>テーマ：「プロ集団の『やる気』を引き出すリーダーの極意」</li> <li>・市立病院職員研修計画の策定（新規）<br/>◆「病院経営会議」（令和4年4月設置）への看護職員（看護部長）の参画<br/>◆「健診センター」へ診療技術職を配置（事業企画等を担当）（令和4年度～）<br/>◆「患者支援センター」へ看護職員を課長職（管理職）で配置（令和4年度～）</li> </ul> |                |                |

| 主要な取組項目  | R 1<br>実績 | R 2<br>実績 | R 3<br>目標 | 令和3年度 第4四半期までの取組状況   | R 2<br>自己<br>評価 | R 3<br>自己<br>評価 |
|--|-----------|-----------|-----------|--|-----------------|-----------------|
| <p>②ボトムアップの組織文化の醸成</p> <p>・現場レベルでの改善活動・提案の実施</p>   | 一部        | 実施        | ⇒         | <p>○各種プロジェクトによる経営改善の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「DPC最適化」プロジェクト【増収目標：108,600千円】<br/>       ≪一般病棟入院単価：R2実績：47,467円⇒目標49,252円（+1,785円）≫</li> <li>・「外来機能重点化」プロジェクト【増収目標：182,000千円】<br/>       ≪外来単価：R2実績12,738円⇒目標13,992円（+1,254円）≫</li> <li>・「乳腺外科集患」プロジェクト<br/>       ～乳がんの正しい知識を広め、早期発見・早期治療の大切さを呼びかける。<br/>       （ピンクリボン運動）<br/>       ～乳がん患者獲得を目的とした当院乳腺外科のPRを行う。</li> </ul> <p>※経営改善に向けた重要テーマを設定し、ボトムアップ型で取り組み実施</p>   | A               | A               |
| <p>③収益増加策と費用削減策</p> <p>・DPC運用の最適化（コーディング精度の向上等）</p> <p>・委託料の削減（R元年度を基準とし、R2～R3で実施）</p> <p>・材料費の増加抑制（材料費率の適正管理）</p> | -         | 改善実施      | ⇒         | <p>・レセプト精度分析結果を踏まえた改善の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・DPC分析を行う経営支援システムを導入（令和3年3月）</li> <li>・DPC最適化に向けたプロジェクトチームの立上げ（令和3年5月）<br/>       ⇒ベンチマーキングを活用し、コーディング精度、指導料等の算定率を向上<br/>       （令和3年度は、薬剤指導、栄養指導、リハビリテーションを推進）</li> </ul> <p>・委託料の削減に向けた交渉の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・交渉結果に基づく変更契約の締結</li> <li>・令和4年度以降の削減に向けた交渉（放射線機器の包括保守化の検討など）<br/>       ※感染症対策に配慮しつつ、仕様の見直し等を実施</li> </ul> <p>●令和3年度削減額（令和元年度比）△38,048千円（△4.4%）</p> <p>・ジェネリック医薬品・低額同等品への切替、診療材料の価格交渉の継続</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・FMS方式（臨床検査部門）や院外処方推進の継続<br/>       ※院外処方率～令和元年度実績：83.4%⇒令和4年3月実績：92.1%</li> <li>・薬品購入方法の見直し【想定効果額：42,600千円/年】</li> <li>・外注検査の見直し【想定効果額：4,000千円/年】</li> </ul> <p>●令和3年度材料費率（税込）：15.1%</p> | B               | B               |
|  | -         | △1.6%     | △3.1%     |  | C               | B               |
|  | 19.2%     | 17.1%     | 16.8%     |  | A               | A               |

| 主要な取組項目                         | R 1<br>実績 | R 2<br>実績 | R 3<br>目標 | 令和3年度 第4四半期までの取組状況   | R 2<br>自己<br>評価 | R 3<br>自己<br>評価 |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|--|-----------------|-----------------|
| (4) 一般会計による公費負担の適正化及び財務基盤の強化    |           |           |           |  |                 |                 |
| ・過去に生じた資金不足に対する支援（集中改革期間中の返済猶予） | -         | 返済猶予      | ⇒         | ・累積欠損金の早期解消に向け、「減資」の活用について研究   | /               | /               |
| ○「減資」及び収支構造の見える化                | -         | -         | 研究        |  |                 |                 |
| (5) 広報活動の充実                     |           |           |           |  |                 |                 |
| ○診療体制や経営再建の取組についての分かりやすい情報提供    | -         | 実施        | ⇒         | ・市民説明会の実施（令和3年7月）<br>・広報えべつによる情報発信（令和4年1月号の特集記事ほか）<br>・経営再建についての意見募集の仕組みを整備（令和4年1月～） | /               | C               |

|   |        |         |         |  |   |   |
|---|--------|---------|---------|--|---|---|
| ◎収支改善額（千円）<br>【上段：前年度比、下段：累計】<br>（令和元年度：純損益 △1,081,208千円） | （前年度比） | 364,313 | 591,716 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和2年度【実績】：純損益 △716,895千円 ①</li> <li>・令和3年度【当初計画】：純損益 △125,179千円</li> <li>・令和3年度【実績】：純損益 175,560千円 ②</li> <li>○収支改善額【実績】：②-① 892,455千円</li> </ul> | C | B |
|   | （累計）   | 364,313 | 956,029 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和2年度【実績】：改善額 364,313千円 ③</li> <li>・令和3年度【実績】：改善額 892,455千円 ④</li> <li>○改善額合計【実績】：③+④ 1,256,768千円</li> </ul>                                     | C | B |