

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）。

【○印は、追加・変更した項目】

主要な取組項目	R 1 実績	R 2 実績	R 3 実績	R 4 目標	令和4年度 第4四半期までの取組状況	R 2 自己 評価	R 3 自己 評価	R 4 自己 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	179.9	200	R4.4～R5.3月 一般150.7人 精神24.2人 計174.9人 （計画 一般165.0人 精神35.0人 計200.0人） ※計画値、昨年度実績とも下回っている。 ※救急応需の減少や新型コロナウイルス感染症の院内感染発生等の影響で減少 ※重点医療機関の指定により、陽性患者用の病床を確保（26床（うち稼働9床）） ※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	C
・外来患者数（人）	560.3	504.0	545.9	572	R4.4～R5.3月 一般480.3人 精神90.4人 計570.5人 （計画 一般484.0人 精神88.0人 計572.0人） ※計画値とほぼ同様で、昨年度実績を上回っている。 ※内科・小児科では、発熱患者が増加 ※新型コロナウイルス感染症対策の徹底により一部診療科の患者数が回復	C	B	B
◆目標診療単価（患者1人当たり）								
・入院単価（円）	43,047	43,810	47,008	46,953	R4.4～R5.3月 一般52,314円 精神27,290円 計48,852円 （計画 一般51,292円 精神26,500円 計46,953円） ※計画値、昨年度実績とも上回っている。 ※DPC運用の最適化等に取り組み、単価向上を図る。	C	B	B
・外来単価（円）	12,487	12,738	12,425	13,079	R4.4～R5.3月 一般14,339円 精神 8,478円 計13,413円 （計画 一般13,857円 精神 8,800円 計13,079円） ※計画値、昨年度実績とも上回っている。 ※健診業務の強化、DPC運用の最適化等に取り組み、単価向上を図る。	C	C	B

主要な取組項目	R 1 実績	R 2 実績	R 3 実績	R 4 目標	令和4年度 第4四半期までの取組状況	R 2 自己 評価	R 3 自己 評価	R 4 自己 評価
①医療機能の方向性								
・〈入院〉札幌医療圏の病院と連携し、回復期の患者を受入れ	-	実施	⇒	⇒	・札幌医療圏の他病院から回復期の患者受入を継続	B	B	B
・〈外来〉「開放型病床」の導入 (地域全体の医療の質の向上)	-	準備	⇒	⇒	・「開放型病床」導入に向けた関係機関(医師会)との調整を実施済み ※内科診療体制が整い次第、受け入れを開始する予定	C	B	B
・〈外来〉医療資源を地域で共有・活用する取組 (地域医療連携の強化)	-	連携強化	⇒	⇒	・「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 ・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 ・「江別市医療介護連携推進協議会」へ関係機関として参画 ・「初診時選定療養費」の適正化(内科系:400円→1,500円) ※外来機能の重点化に向けて、更なる適正化を検討 ・医療機関訪問を積極的に実施(認知症疾患医療センター、外科、耳鼻いんこう科) ・令和4年10月に「地域医療連携を考える会」を開催(江別医師会との共催) ・「江別・南空知先端医療推進協議会」の設立(令和5年2月)	C	B	B
・〈在宅医療〉訪問看護ステーションの体制強化	-	体制強化	⇒	⇒	・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4月～) ※6名体制から8名体制へ体制強化	B	B	B
②5疾病の方向性								
・〈がん〉「北海道がん診療連携指定病院」の指定	-	検討	⇒	⇒	・「緩和ケア認定看護師」の養成(令和4年12月に資格取得) ・「緩和ケアチーム」設置に向けた準備 ・「院内がん登録」の実施に向けた体制整備を検討 ◆令和6年4月の指定に向けて準備を進める。	B	B	B
③5事業の方向性								
・〈救急医療〉輪番制構築に向けた関係機関との連携強化	-	連携強化	⇒	⇒	・「重点医療機関」として、地域の医療機関と連携して感染症対応を強化 ・内科系の輪番制構築に向け、医師会、民間医療機関、保健所等と協議 ◆令和5年4月から市内3病院による内科系二次救急輪番制の運用開始	C	B	B
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	⇒	⇒	・稼働病床を縮小を継続(59床→R2:37床→R4:43床) ・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(令和2年度) ・認知症疾患医療センター(連携型)の指定(令和4年4月～) ・「もの忘れ外来」の拡大(R2年度:77人→R3年度:66人→R4年度:124人) ※令和3年度まで:隔週実施→令和4年度:毎週実施 ※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 ◆令和5年度に健診センターの拡張工事を実施	A	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	⇒	⇒	・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】	B	B	B

主要な取組項目	R 1 実績	R 2 実績	R 3 実績	R 4 目標	令和4年度 第4四半期までの取組状況	R 2 自己 評価	R 3 自己 評価	R 4 自己 評価
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	⇒	⇒	・稼働病床の縮小を継続 (237床→224床)	B	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	⇒	⇒	・西3病棟の拡張を継続して実施 ・休止病棟を感染症対応に有効活用	B	B	B
・精神病床の適正化 (稼働病床の縮小)	59床	37床	⇒	43床	・稼働病床を縮小 (59床→R2:37床→R4:43床) ・病床の効率的な運用 (令和4年度：病床利用率57.7%) ※多床室の個室の利用など、病床運用の効率化を継続して進める。	A	B	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	282人	279人	・職員定数の削減目標 (282人⇒279人) (△3人) 【人件費削減効果額：△24,333千円】 ・令和5年3月末現在：272人 (△7人) (年度途中退職者の不補充等) 【人件費削減効果見込額：△56,777千円】 ・今後の配置計画を継続的に検討	B	B	B
・臨床研修医の採用	2人	0人	1人	2人	・令和4年度は2人採用 (令和3年度臨床研修医マッチングによる採用) ※目標値はR4当初予算での見込み数 ◆令和5年度に2人採用 (合計4人)	C	B	B
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	5人	・医師招聘に向けた取り組みの実施 (医育大学、民間医療機関、人材紹介会社等への働きかけ) ・令和5年3月現在：5人体制 (R4.7月+1人) ※目標値はR4当初予算での見込み数	B	B	B
・消化器内科医の招聘	1人	2人	1人	1人	・医師招聘に向けた取り組みの実施 (医育大学、民間医療機関、人材紹介会社等への働きかけ) ・令和5年3月現在：1人体制 ・札幌医科大学消化器内科学講座から出張医の派遣を受入れ (令和4年10月～) ※目標値はR4当初予算での見込み数	B	C	B
・循環器内科医の招聘	1人	1人	1人	1人	・医師招聘に向けた取り組みの実施 (医育大学、民間医療機関、人材紹介会社等への働きかけ) ・令和5年3月現在：2人体制 (事業管理者を含む。) ※目標値はR4当初予算での見込み数	B	B	B

主要な取組項目	R 1 実績	R 2 実績	R 3 実績	R 4 目標	令和4年度 第4四半期までの取組状況	R 2 自己 評価	R 3 自己 評価	R 4 自己 評価
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	⇒	⇒	⇒	・ 大学医局を複数回訪問し、派遣要請を継続的に実施 ⇒夜間・休日における日当直の出張応援回数の増加 (救急受入れの増加及び常勤医師の負担軽減に貢献) ・ 耳鼻いんこう科(1人→2人)、精神科(3人→4人)の体制充実	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	⇒	⇒
・ 研修医の育成支援や先進的な共同研究の実施	-	検討	協議	⇒	・ 未来医療創造基金の設置(令和4年4月) ・ 共同研究の実現に向け、複数の大学医局と継続的に協議 ◆産業創出講座(北海道大学)の設置(令和5年4月) ◆特設講座(札幌医科大学)の設置(令和5年4月)	検討	協議	⇒
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(25対1医師事務作業補助体制加算) ・ 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) ・ 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	B
⑤看護体制の抜本的見直し								
・ 2交代制の全面実施	一部	実施	⇒	⇒	・ 令和2年10月から2交代制を全面実施(段階的移行) ※全6病棟で全面実施済み。 ・ 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	A	B	B
・ 夜勤体制の最適化 (2人夜勤の実施など)	-	実施	⇒	⇒	・ 夜間看護管理当直の導入(緊急対応時の応援等) ・ 夜勤専従看護補助者の導入(夜間看護体制の体制強化) ・ 地域包括ケア病棟において看護職員2人夜勤体制を試行 ・ 令和4年10月に「救急内視鏡室」を設置(夜間入院患者の円滑な受入れ等)	B	B	B
・ 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)	-	連携強化	⇒	⇒	・ 看護職員(新卒者)の確保に向けた採用試験を実施 ・ 看護実習を継続的に受入れ ・ 「認定看護管理者教育課程(サードレベル)」への派遣(R3:1人、R4:1人) ・ 認定看護師の計画的な育成(R4取得:感染管理1人、緩和ケア1人)	B	B	B

主要な取組項目	R 1 実績	R 2 実績	R 3 実績	R 4 目標	令和4年度 第4四半期までの取組状況	R 2 自己 評価	R 3 自己 評価	R 4 自己 評価
(3) 経営体制の構築								
①ガバナンス強化								
・地方公営企業法全部適用への移行		検討	移行準備	移行	<ul style="list-style-type: none"> 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 令和4年4月に「病院経営会議」を設置、管理者のもとガバナンスを強化 「Genki Up Project」など新たな取り組みを実施 		A	A
○事業管理者・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)	-	進捗管理	⇒	⇒	<ul style="list-style-type: none"> 診療実績の分析による各診療科等への働きかけの継続 ⇒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 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 部門別収支計算(原価計算)の導入 診療収益加算手当の運用方法を見直し(令和4年10月分～) 「元気が出る職場づくり」に向け、看護師のほかコメディカル等の処遇改善を実施 (国の診療報酬改定に対応(令和4年10月～)) 	B	B	B
・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)	1名	継続配置	⇒	⇒	<ul style="list-style-type: none"> 配置済み(令和元年10月) 	B	B	B
・事務職員のプロパー化の推進	5人	6人	8人	11人	<ul style="list-style-type: none"> 令和4年4月現在:9人体制 ◆医事業務委託の見直しとあわせ、R5に向けてさらにプロパー化を推進 	B	A	B
・看護職員や診療技術職の経営部門への配置	-	検討	⇒	実施	<ul style="list-style-type: none"> 「市立病院職員研修計画」に基づく計画的な人材育成 「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 「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～) 「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～) 	C	B	B
②ボトムアップの組織文化の醸成								
・現場レベルでの改善活動・提案の実施	一部	実施	⇒	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ○各種プロジェクトによる経営改善の推進 ・「DPC最適化」プロジェクト【増収目標:108,600千円】 <<一般病棟入院単価:R2実績:47,467円⇒目標49,252円(+1,785円)>> ・「外来機能重点化」プロジェクト【増収目標:182,000千円】 <<外来単価:R2実績12,738円⇒目標13,992円(+1,254円)>> ・「乳腺外科集患」プロジェクト ～乳がんの正しい知識を広め、早期発見・早期治療の大切さ呼びかける。 (ピンクリボン運動) ～乳がん患者獲得を目的とした当院乳腺外科のPRを行う。 ・未来医療創造基金の活用等に関するアイデアを募集(「ミライのタネ」) ※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 	A	A	A

主要な取組項目	R1 実績	R2 実績	R3 実績	R4 目標	令和4年度 第4四半期までの取組状況	R2 自己 評価	R3 自己 評価	R4 自己 評価
③収益増加策と費用削減策								
・DPC運用の最適化 (コーディング精度の向上等)	-	改善実施	⇒	⇒	<ul style="list-style-type: none"> レセプト精度分析結果を踏まえた改善の実施 DPC分析を行う経営支援システムを導入(令和3年3月) 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) ⇒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(令和4年度も病院全体で引き続き推進) 	B	B	B
・委託料の削減 (R元年度を基準とし、R2~R3で実施)	-	△1.6%	△4.4%	0.3%	<ul style="list-style-type: none"> 委託料の増加抑制に向けた交渉の実施 ※委託料対医業収益比率 令和元年度実績:16.4%⇒令和4年度実績:12.1% 交渉結果に基づく変更契約の締結 令和5年度以降の削減に向けた交渉(情報システム保守料削減など) ※感染症対策に配慮しつつ、仕様の見直し等を実施 ●令和4年度削減額(令和元年度比)△26,368千円(△3.1%) 	C	B	B
・材料費の増加抑制 (材料費率の適正管理)	19.2%	17.1%	15.1%	14.9%	<ul style="list-style-type: none"> 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 FMS方式(臨床検査部門)や院外処方推進の継続 ※院外処方率~令和元年度実績:83.4%⇒令和5年3月実績:94.6% 薬品購入方法の見直しを継続【想定効果額:42,600千円/年】 外注検査の見直しを継続【想定効果額:4,000千円/年】 ●令和4年度材料費率(税込):15.0% 	A	A	A
(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	⇒	返済準備	<ul style="list-style-type: none"> 令和4年度予算書の予定貸借対照表に、令和5年度返済予定額を計上済み(流動負債に125,062千円を計上) ※返済予定額を見込んだ上で資金管理を実施 ●令和5年度から一般会計長期借入金返済を再開(125,063千円) 			B
・「減資」及び収支構造の見える化	-	-	研究	実施	<ul style="list-style-type: none"> 「収支構造の見える化」を進めるため、「減資」を実施(令和4年9月) 一般会計繰出基準の見直しを実施(令和4年度分から) 		B	B
(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	⇒	⇒	<ul style="list-style-type: none"> 経営再建についての意見募集を継続的に実施(令和4年1月~) 広報えべつによる情報発信(令和4年6月号からコラム掲載) ホームページのリニューアル(令和4年11月) ホームページの医師・臨床研修医募集サイトの構築(令和5年3月) 市長との対話集会で「経営改善の取組」について説明(令和4年10月~11月) 出前講座の実施(令和4年10月~:3回実施) 		C	B

主要な取組項目	R 1 実績	R 2 実績	R 3 実績	R 4 目標	令和4年度 第4四半期までの取組状況	R 2 自己 評価	R 3 自己 評価	R 4 自己 評価
---------	-----------	-----------	-----------	-----------	--------------------	-----------------	-----------------	-----------------

◎収支改善額（千円） 【上段：前年度比、下段：累計】 （令和元年度：純損益 △1,081,208千円）	(前年度比)	364,313	892,455	△ 9,806	・令和3年度【実績】：純損益 175,560千円 (①) ・令和4年度【当初計画】：純損益 165,754千円 ・令和4年度【実績】：純損益 551,376千円 (②) ○収支改善額【実績】：②-① 375,816千円	C	B	B
	(累計)	364,313	1,256,768	1,246,962	・令和2年度【実績】：改善額 364,313千円 (③) ・令和3年度【実績】：改善額 892,455千円 (④) ・令和4年度【実績】：改善額 375,816千円 (⑤) ○改善額合計【実績】：③+④+⑤ 1,632,584千円	C	B	B