

江別市長 後藤 好人 様

江別市立病院経営評価委員会
委員長 西澤 寛 俊

令和6年度 点検・評価に関する意見書

このことについて、江別市立病院経営評価委員会設置要綱（令和2年7月1日付け市長決裁）第2条に基づき、令和6年度における経営再建の進捗状況の点検及び評価の結果について、下記のとおり報告します。

記

1 総評

(1) 医療を取り巻く諸情勢等

令和6年度は、コロナ禍を経た患者の受療動向の変化や人件費及び物価の高騰等により、多くの医療機関の経営が悪化したことで、地域における医療提供体制の維持が一層厳しさを増した年であった。

公立・公的病院の経営状況も大きく悪化し、自治体財政の悪化に拍車がかかっている状況である。

このような状況を踏まえ、国において、医療機関の厳しい経営環境に対する支援として、令和6年12月に医療施設等経営強化緊急支援事業が創設され、様々な施策が用意されたものの、令和7年度に繰り越して実施されることとなっており、現状では、支援効果が表れているとは言い難い。

また、診療報酬改定の内容は、医療機能の分化や連携をより推進していく方向性が一層鮮明となり、各医療機関が地域において担うべき役割を分析し、医療を提供していく必要があることに加え、医療従事者の働き方改革や医療DXの推進等、様々な課題に対応していかなければならず、医療機関の運営は一層困難性を増していると考えられる。

(2) 江別市立病院を取り巻く諸情勢等

令和6年度以降、国では、これまでの新型コロナウイルス感染症への特別な対応は全て終了し、通常の診療体制に戻す対応が進められてきたところであるが、江別市立病院（以下「市立病院」という。）においては、引き続き発熱外来を設置し、一般診療と分けて診察を行うなど、感染症対応を継続したところである。

また、令和5年度末に策定した「江別市立病院経営強化プラン」（以下「経営強化プラン」という。）の初年度として経営改善の取組を進めたものの、昨今の物価高騰によるコスト増や診療報酬改定への対応の遅れ等により、プランで設定した収支計画は達成できていない。

一方で、札幌医科大学附属病院との認知症医療の充実に向けた包括連携協定の締結や、市内及び近隣市町村のクリニック訪問をはじめとする地域医療連携に向けた取組を行ったことで、地域医療機関との信頼関係の構築と医療機能の連携が着実に進んでいるものと思料する。

(3) 市立病院の令和6年度決算結果等

令和6年度決算では、826,537千円の純損失となり、前年度実績と比較し、収支が666,665千円悪化したほか、資金不足への対応として、一般会計から400,000千円を借り入れている。これは、人事院勧告に準じて実施した給与改定により給与費が増加したほか、診療収益が計画値に達しなかったことが大きな要因である。

市立病院では、「江別市立病院経営再建計画」の後継計画として「病院経営強化プラン」を令和6年3月に策定し、計画期間内の収支均衡を目指し、院内プロジェクトによる積極的な救急応需の取組や、健診センターの拡張による健診事業の強化、ベッドコントロールナースの設置による病床利用の効率化など、様々な収支改善策を実施してきたことは評価する。

しかしながら、経営強化プランの計画初年度である令和6年度から、計画値を大きく下回る純損失を計上したことについては、経営評価委員会としても大変遺憾である。

もっとも労働力不足や物価高騰を背景として人件費などの費用は大きく増加しており、その縮減には限界がある。このような状況の中、収支均衡を実現するためには、病床稼働率や診療単価を高めることはもとより、内科系医師の招聘を早期に実現し、診療体制を充実させることで、診療収益を大幅に向上させることが必要不可欠である。

市立病院では、経営強化プランの実現に向けた課題を真摯に受け止めるとともに、持続的な医療提供体制の構築に向けて、より一層の経営強化に、職員一丸となって取り組むことを期待するものである。

2 評価基準

令和6年度からスタートした「経営強化プラン」（計画期間：令和6年度～令和10年度）においては、取り組むべき事項に数値目標を定め定量的に評価がなされるように策定されている。

当委員会においては、数値目標の達成状況を踏まえ、評価基準を予定以上に進捗しているものについては「A」、概ね予定通り進捗しているものについては「B」、予定より進捗がやや遅れているものについては「C」、予定より進捗が遅れているものについては「D」とした。

3 評価基準に基づく評価意見

評価意見は、「医療機能や医療の質、連携の強化等に係る取組」及び「経営の効率化に資する取組」に着目した評価意見及び医療環境等を勘案した総合評価意見に区分した。

(1) 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る取組・・・「C」

経営強化プランにおいて、市立病院が機能強化を図るべき機能・役割は「入院診療」、「予防医療」、「がん診療」、「救急医療」とされている。

入院診療においては、内科系医師の確保が進まなかったこともあり、入院収益が目標に達しなかったが、紹介患者の増加を目的としたプロジェクトを立ち上げ、放射線科への紹介スキームの構築など新たな仕組みづくりを実施したほか、昨年度に導入した地域医療連携システムを活用して、市内医療機関等との効率的な連携体制の構築を進めている。

予防医療については、令和6年4月にリニューアルした健診センターにおいて、内視鏡検診枠の増加による事業所健診ニーズへの対応や、オプション検査の拡充に取り

組み、健診受診者の増加に努めている。

がん診療については、患者が住み慣れた地域社会で生活していくために、緩和ケアや化学療法に対する一定の需要はあると考えられるものの、市立病院のがん化学療法件数は減少している。これは、札幌市内の高度医療機関との連携が不十分であることや、がん治療に係る医師等体制の脆弱さなどが原因と推察されることから、これらの課題の解決に向けて取組を進められたい。

救急医療については、令和5年度から運用が開始された内科系二次救急の輪番制により、救急医療体制の充実が図られてきたところである。救急患者の受入増加を目的とする取組（プロジェクトQ²）を継続し、積極的な救急応需に努めた結果、救急搬送件数は目標に達しなかったものの、市内の救急車応需率は上昇しており、可能な限り市内で対応できる地域医療提供体制の構築は進んでいる。

以上のことから、機能強化を図るべき分野については一定の取組が進んでいると評価するものの、経営の根幹となる入院診療やがん診療では遅れが見られることから、一層の患者数確保に向け、地域医療連携を意識した「断らない医療」の徹底を進める必要があるものと考ええる。

(2) 経営の効率化に資する取組・・・「C」

令和6年度は、経営強化プランの初年度として、計画達成の可能性を見極める上で重要な年度であったが、不良債務残高は、1,436,567千円となり、計画値と比較し、184,130千円悪化した。

入院患者数及び外来患者数については、前年度を下回り、目標値には到達しなかったものの、新規入院患者数は救急搬送件数の受入や地域連携が進んだことで、前年度より増加している。また、入院単価についても、DPC運用の最適化などの効果により、前年度を上回り、目標値に近い数字となっている。

しかしながら、診療収益全体では、目標とした5,468,636千円を達成することができなかった。

また、診療体制については、令和6年度においては、内科系の常勤医師体制が7名となり、診療体制の確立に向けた取組が進められた。

さらに、事業管理者の下、「高度先進地域医療」の実現に向けた先進的な共同研究が進められるなど、医育大学との関係性は強化されつつあるものと思料する。

しかし、現状においては、地域の中核的な医療機関として必要とされる診療体制を確保することができていないと評価せざるを得ず、特に、内科診療体制の充実に向けて、より一層の取組を進める必要がある。

以上のことから、市立病院が機能強化を図るべき、入院診療や救急医療の分野で一定の取組が進んでいると評価するものの、当初の計画と比較して大幅に収支が悪化し、一般会計からの追加的な支援を受けることとなってしまったことは大変遺憾である。

昨今の物価高等の影響や給与改定の影響により、経費削減が極めて厳しくなっている実情から、より一層の経営効率化が求められる。財政基盤の悪化がより進んだ現状をしっかりと受け止め、収支構造の改善を図ることが喫緊の課題となっている。

(3) 総合評価意見・・・「C」

令和6年度は、関係機関の協力、助言等を得ながら、病院職員が経営改善に取り組んだものの、診療収益が計画値に達しなかったことや給与費の増加が主な要因となり、収支が悪化し、826,537千円の純損失を計上した。

全体として、病院職員の努力により、経営強化プランに基づく取組について、一定

の進捗があったものと思料するが、経営強化プラン初年度に、収支が悪化したことは、経営全体において、多くの課題があると考えられることから、総合評価としては、「C」評価とする。

4 経営強化プラン中間改定に向けた提言

令和6年度は、経営強化プランの初年度となる重要な年度であったが、医療を取り巻く環境や経済環境の急激な変化もあり、結果として、収支は大きく悪化し、計画を達成することはできなかった。そのため、令和8年度に予定していた経営強化プランの中間改定を1年前倒しして、令和7年度中に改定することとされたところである。

経営強化プランの改定にあたっては、収支均衡の実現に向けた経営強化が着実に進むよう、以下の事項について重点的に検証されたい。

(1) 内科診療体制の充実（診療体制の確立）

市立病院の経営強化に向けた最重要課題は、内科診療体制の充実と安定化である。

地域の中核的な病院として質の高い医療を提供するためには、医育大学との連携が必要であることから、長期的な視点に立って、医育大学との共同研究の取組を進められたい。また、道内医育大学における医師の充足が十分ではないことを念頭に、人材紹介会社等の活用や北海道医師会等への求人登録など、様々な手段を並行して講じることで、医師招聘活動を強化することが必要である。

医師確保の見通しが立たなければ、収支改善を見込める可能性が極めて低いことを十分に認識し、取組内容の検証を進められたい。

(2) 地域医療連携の強化

地域の医療機関との信頼関係を築くための活動に取り組んできたことで、市立病院の紹介率、逆紹介率は徐々に増加してきているところではあるが、質が高く効率的な医療提供体制を確保し、継続的に提供していくためには、連携の強化をより一層進める必要がある。

また、地域医療連携の手法には様々な手法が考えられることから、連携強化に繋がる取組については、あらゆる可能性を考慮して取組内容の検証を進められたい。

(3) 医療機能と病床規模の最適化

地域医療の需給動向等の変化や、外部環境の変化を踏まえ、市立病院が担うべき医療機能と適正な病床規模について、改めて検証を進められたい。

(4) 病床稼働率の向上のための取組の推進

市立病院では、病床稼働率の向上のため、地域医療連携強化による紹介患者の受入、断らない医療の実践、地域包括ケア病棟の効率的な運用といった取組を進めているが、改めて、病院職員全体で、これらの取組を徹底できているか確認するとともに、地域のニーズを踏まえた病床運営のあり方について検証を進められたい。

(5) 一般会計による適正な公費負担

一般会計から市立病院への公費負担は、明確な基準に基づく必要がある。公費負担と市立病院の自立的な経営努力によって収支均衡を図る必要があることを改めて認識し、経営強化プランの改定を進められたい。

以上