

令和8年8月 日

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7年度 点検・評価に関する意見書（案）**

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7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7年度は、前年度から続いている物価高騰や人件費負担の波により、多くの医療機関の経営が悪化し、地域における医療提供体制の持続可能性が一層厳しさを増した年であった。

このような状況を踏まえ、令和6年度に補正予算措置された「医療施設等経営強化緊急支援事業」をはじめとする国の財政支援は、令和7年度への繰り越し執行を経て順次実施されたものの、高止まりするエネルギーコストや他産業に追従するための断続的な賃上げ原資を完全に補填するには至らず、公立・公的病院を含めた医療機関の経営改善はいまだ道半ばである。

また、医療政策の動向に目を向けると、2040年を見据えた「新たな地域医療構想」で検討されている事項では、単なる病床削減にとどまらない高齢者救急の受け入れや外来機能の再編などの、より踏み込んだ医療機能の最適化や、医療DXインフラの構築など、経営資源の再配分を伴う構造改革が矢継ぎ早に求められており、医療機関の経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年度収支の大幅な悪化を受け、令和8年度に予定していた、江別市立病院経営強化プラン（以下、経営強化プラン）見直しの前倒しを実施したものである。令和7年度の決算では一定の持ち直しが見られたものの、依然として純損失を計上する厳しい状況が続いている。

一方で、医育大学との関係性の強化や積極的な医師招聘活動に加え、消化器病センターの設置や地域周産期母子医療センターの認定等、医療機能の強化を着実に進めており、急性期医療機関としての役割を果たすべき意識が院内で高まりつつある。

また、市内及び近隣市町村のクリニック訪問をはじめ、地域医療連携に精力的に取り組んでおり、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。

(3) 市立病院の令和7年度決算結果等

決算では、319,478千円の純損失となり、前年度実績との比較では収支が507,059

千円改善し、当年度予算との比較でも 425,516 千円改善を果たした。

この主な要因は、循環器内科や消化器内科の診療体制充実を背景として、これまで取り組んできた、院内プロジェクトによる「積極的な救急応需」や「ベッドコントロールナースの設置による病床利用効率化」が実を結んだことにある。さらに、病床稼働率や手術件数等の経営指標の「見える化」を進め、院内全体でリアルタイムに現状・目標を共有する仕組みを整えたことで、手術件数や救急搬送患者数が増加し入院診療単価や病床稼働率の上昇につながったものである。

病院全体として経営改善に向けた取組を進め、改善が一過性ではなく、継続性のある形として表れてきたことは高く評価できるものであるが、令和 7 年度の目標設定は必ずしも高いものではなかった点には留意が必要である。

また、年度内の資金不足に伴う一時借入金について、病院事業債を活用することで返済の平準化を図ったものの、依然として資金繰りが厳しい状況であることに変わりはない。

令和 6 年 3 月に策定した「経営強化プラン」は令和 6 年度の大幅な赤字決算を受け、令和 8 年度に予定していた見直しを令和 7 年度に前倒しした。

本プランでは「地域に求められる、総合的かつ専門的な急性期医療を提供する」とのビジョンを掲げており、消化器病センターの充実や地域周産期母子医療センターの認定等、着実に目標達成に向けた各種取組を進めている。

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・・・「B」

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役割・機能は「入院診療」、「予防医療」、「がん診療」、「救急医療」である。

入院診療においては、循環器内科及び消化器内科医の確保が進んだことで、これまで取り組んできた救急応需やベッドコントロール等の仕組みにより診療単価・病床稼働の向上に直結し、明確な成果を上げつつある。また、消化器病センターの設置により、消化器疾患における診断から治療までを一貫して行う体制整備が進んでいる。

予防医療については、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維持に向け、化学療法に対する一定の需要があることから、がん化学療法件数は増加傾向にある。引き続き、札

幌市内の高度医療機関との連携を密にし、がん治療に係る医師等体制の強化が必要であることから、積極的な取組を期待する。

救急医療については、救急患者の受入増加を目的とする取組（プロジェクトQ²）を継続する中、内科系医師の診療体制が一定程度整ってきたことで、積極的な救急応需につながり、救急搬送件数は目標を達成した。引き続き、市内の救急車応需率を高め、可能な限り市内で対応できる地域医療提供体制の構築を望む。

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改善が進んでいると評価できる。引き続き診療体制を強化し、「断らない医療」の徹底を推進されたい。

(2) 経営の効率化に資する取組・・・「B」

経営強化プランを前倒しして見直しを行ったことから、今後の収支計画を見据える上で、極めて重要な1年であった。

入院患者数及び外来患者数については、新規入院患者数は救急搬送受入件数や地域医療連携の強化による紹介患者数の増加により、目標値を達成している。また、入院単価についても、手術件数の増加やD P C運用の最適化などの効果により、目標値を達成している。

その結果、診療収益全体では5,476,742千円となり、目標とした4,983,352千円を493,390千円上回った。高い目標設定ではなかったことを考慮しても、この超過達成は大いに評価できる。

また、診療体制については、内科系の常勤医師体制が11名となったことや消化器病センターを開設したことで、地域の中核医療機関として必要とされる診療機能が整いつつあると評価できる。

さらに、「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確実に強化されつつあるものと思料する。

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おり、当初の計画と比較して大幅に収支が改善したことは評価できる。

(3) 総合評価意見・・・「B」

内科系医師の診療体制の充実等に伴い、関係機関の協力や助言等を得ながら、これまで取り組んできた経営改善の取組が実を結び、診療収益の向上につながったところではあるが、319,478千円の純損失を計上した。

純損失を計上し、経営自立にはさらなる経営努力が必要なものの、経常収支比率や患者数、診療単価等の経営指標は前年度から好転し、多くが目標を達成したことから、総合評価としては、「B」評価とする。

4 令和8年度に向けた提言

市立病院では令和7年度に経営強化プランの見直しを行った。令和8年度はプラン見直し後の初年度となる重要な年であり、令和10年度に向けて持続的な経営改善を実現できるかどうか問われている。

同プランに掲げた数値目標及び経営強化を着実に達成するため、経営責任者たる事業管理者の下、病院職員全体で、特に以下の事項について重点的に取り組まれない。

(1) 内科診療体制の安定化（診療体制の維持）

市立病院の経営強化に向けた最重要課題は、内科診療体制のさらなる充実と安定

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、医育大学との強固な信頼関係が必要であることから、長期的な視点に立った連携・協調体制を構築されたい。一方で、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。

令和7年度で実を結び始めた内科診療体制拡充に向けた取組を継続し、更なる安定的医師確保を進められたい。

(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、令和8年4月に設立された地域医療連携推進法人「メディカルアライアンス江別」は、地域医療連携の更なる強化に向けた効果的な枠組みであることから、参画医療機関である溪和会江別病院とともに、取組を進め、その実効性を高められたい。

なお、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、他医療機関の先進事例も参考にしつつ、あらゆる可能性を排除せずに連携強化に資する取組を迅速に実践されたい。

(3) 「総合的かつ専門的な急性期医療機関」としての機能強化

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急性期医療機能を明確にし、真に必要な医療資源の集中と診療体制の最適化を進められたい。

また、「新たな地域医療構想」では、2040年に向けて各構想区域において、必要な医療機関機能を確保した上で、医療機関間の役割分担を検討することとされている。市立病院ではこれらの動きを注視しつつ、総合的かつ専門的な急性期医療機関としての機能強化に取り組まれたい。

(4) 広報活動の充実

市立病院の経営強化に向けては、市民へ分かりやすく情報を提供し、その理解と協力を得ながら取組を進めることが不可欠であることから、引き続き市民目線に立った情報発信に努められたい。

特に、市立病院の医療機能や地域医療連携の強化（紹介・逆紹介の推進）など、担うべき医療の重点化を進めるためには、市民の理解と協力を得ることが不可欠であることから、年齢や地域特性なども踏まえ、多様な媒体を活用しながら、市立病院の役割と魅力を伝える広報活動を戦略的に進められたい。

以上