

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 5 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 5 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 5 年度は、新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ感染症」という。）の感染症法の位置づけが「2 類相当」から「5 類相当」に移行し、国の指導の下、各医療機関において、感染症対応を継続しながら、段階的に通常の診療体制への移行が進められた。

コロナ感染症の対応に重要な役割を果たしてきた公立・公的病院においても、地域の中核的な医療機関として、コロナ感染症の 5 類移行に対応すべく、医療提供体制の見直しが進められたところである。

また、コロナ感染症を契機にオンライン診療が拡大したほか、オンライン資格確認の導入や電子カルテ情報の共有化に向けた検討が進められるなど、医療に関するデジタル化が進んでおり、医療提供のあり方も大きく変化すると考えられる。

**(2) 江別市立病院におけるコロナ感染症対応**

江別市においても、コロナ感染症の 5 類移行に対応するため、保健所の指導の下、市と医師会及び医療機関が連携し、コロナ感染症への対応を継続しつつ、通常の診療体制への移行に向けた取組が進められた。

江別市立病院（以下「市立病院」という。）においては、コロナ感染症患者等入院受入医療機関として、陽性患者の受入体制の確保、発熱外来における診療、ワクチン接種にも取り組み、市や保健所、地域の医療機関等との連携のもと、コロナ感染症への対応を継続したところである。

また、コロナ感染症の 5 類移行に対応し、通常の診療体制への移行を進めるとともに、救急患者や入院患者等の受け入れなど、一般医療の提供にも積極的に取り組んでおり、地域の中核的な病院として、地域医療の確保に寄与していたものと評価する。

**(3) 市立病院の令和 5 年度決算結果等**

令和 5 年度決算では、159,872 千円の純損失となり、前年度実績と比較し、収支が 711,248 千円悪化した。これは、コロナ感染症関連補助金の制度見直しにより、補助金収入が減少したほか、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」（以下「経営再建計画」という。）に基づき、「自律」、「連携」、「柔軟」、「迅速」という4つの経営理念を掲げ、経営体制の構築を目的とした地方公営企業法の全部適用への移行、財務基盤の確立に向けた「減資」の実施など、様々な経営課題に対して、集中的に取り組を進めたものと評価する。

しかしながら、収支均衡の目標年度とした令和5年度において、結果として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。

収支均衡を達成することができなかった大きな要因は、診療収益が目標に達しなかった点にある。

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増加傾向にあり、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向上させ、収益性を高めることが必要不可欠である。

市立病院では、この収支構造上の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5年度は、経営再建計画の最終年度であることに加え、「江別市立病院経営強化プラン」（計画期間：令和6年度～令和10年度）（以下「経営強化プラン」という。）の初年度に繋がる重要な年度である。

そのため、当委員会では、令和5年度の点検・評価については、従前の基準を変更し、経営強化プランに掲げられた市立病院が目指すべき姿（令和10年度における到達基準）を踏まえ、現時点での達成度を評価するという観点から実施することとした。

このような観点から、当委員会としての評価基準について、令和10年度の到達基準に達しているものについては「A」、概ね到達基準に達しつつあるものについては「B」、到達基準を下回っているものについては「C」、到達基準を大きく下回っており、特に重点的に取り組むべきものについては「D」とした。

また、令和5年度においては、コロナ感染症に係る国や北海道からの補助金として、収益的収入296,790千円を受け入れており、これらを含む経営状況となっていることから、点検・評価にあたっては、これら補助金の影響についても考慮した。

## 3 評価基準に基づく評価意見

評価意見は、個別項目の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) 個別項目の評価意見

#### ①市立病院が担うべき医療の重点化・・・「C」

担うべき医療の重点化に向けては、精神科において、「認知症疾患医療センター（連携型）」として、高度医療機器を活用した「もの忘れ外来」を継続して実施したほか、総合的な病院機能を必要とする精神科身体合併症への対応を進めるなど、地域の認知症医療分野における機能分化・連携強化が進んでいる。

また、令和5年4月からは、民間医療機関、保健所、医師会の協力のもと、内科系二次救急の輪番制の運用を開始し、可能な限り市内で対応できる地域医療提供体制の構築に向けて、救急医療体制の充実が図られたところである。

さらに、健診センターでは、健診スペースの拡張工事を実施し、新たな健診項目と

して「骨粗しょう症検診」、「甲状腺エコー検査」、「前立腺がんドック」を実施するなど、市民の健康寿命延伸に向けた予防医療の充実が図られている。

市立病院では、以上のような取組を進めることにより、コロナ感染症の影響が残る中においても、令和5年度において、入院患者数については、昨年度実績を上回り、外来患者数についても、概ね目標値に到達した。また、入院単価、外来単価についても、DPC運用の最適化などの効果により、目標値に近い数字となったものの、診療収益全体では、目標とした50億6,963万3千円を達成することができなかった。

以上のことから、担うべき医療の重点化について、精神医療、救急医療、予防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、診療収益の目標達成には至っていないことから、市立病院全体で、機能分化・連携強化をより一層進める必要があるものと思料する。

## ②診療体制の確立・・・「D」

令和5年度においては、循環器内科の常勤医師が1名増員となったほか、新たに、放射線科の常勤医が着任するなど、病院全体として、診療体制の確立に向けた取組が進められた。

また、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。

さらに、医育大学からの外来医師派遣が継続的に行われており、将来の医師招聘に繋がる兆しも見られつつある。

しかしながら、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。

## ③経営体制の構築・・・「B」

事業管理者のもと、多職種が参画する「病院経営会議」が設置され、経営課題へ迅速に対応する体制が整備されたほか、「部門別収支計算（原価計算）」の仕組みづくりが進められるなど、経営体制の構築が図られている。

また、事業管理者・院長を中心としたガバナンスの強化に向けて、事務職員のプロパー化や「市立病院職員研修計画」に基づく人材育成など、組織体制の強化に向けた取組も進みつつある。

さらに、「元気が出る組織づくり」の一環として、令和4年度に引き続き、「Genki Up Project」が実施されたほか、人事評価の効果的な活用など、職員のモチベーションを高めるため取組が進められた。

ボトムアップの組織文化の醸成についても、職員の企画提案によるプロジェクトとして、救急患者の受入増加を目的とする取組（プロジェクトQ<sup>2</sup>）といった各種プロジェクトが進められ、収益向上に繋がるなど、一定の成果が出ているものと評価する。

## 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・・・「C」

令和5年度においては、収支が悪化し、純損失を計上したものの、一般会計からの追加的な支援を受けることなく資金運用されている。

しかしながら、資金面について、令和5年度末の不良債務残高が694,750千円（令和4年度と比較し333,022千円増加）となっており、財務基盤が悪化しつつあること

から、その強化に向けて、収支構造の改善が喫緊の課題となっている。

#### ⑤ 広報活動の充実・・・「B」

市広報誌「広報えべつ」へ経営再建についての連載コラムを掲載するとともに、出前講座において経営再建の取組を市民に直接説明するなど、市民への情報発信に努めているものと思料する。

また、令和4年11月にリニューアルしたホームページの充実に取り組んでいるほか、市民参加型のイベントを実施など、多様な媒体を活用した広報活動の充実に取り組んでいる。

以上の取組により、市立病院の広報活動は充実しつつあると評価するが、令和5年度に実施した市民アンケートの結果では、市立病院が提供する医療内容への認知度、経営再建の取組への認知度ともに低くなっていることから、引き続き、市民の視点に立った情報発信に努められたい。

#### (2) 総合評価意見・・・「C」

令和5年度は、関係機関の協力、助言等を得ながら、病院職員が経営再建に取り組んだものの、コロナ関連補助金の制度見直し等の影響により収支が悪化し、159,872千円の純損失を計上した。

また、令和5年度におけるコロナ関連の補助金が収支に与えた影響額については、概算で約36,000千円～50,000千円程度と試算した旨、事務局から報告があったところである。

全体として、病院職員の努力により、経営再建計画に基づく取組は着実に進捗したものと思料するが、収支均衡の目標年度とした令和5年度において収支均衡が未達成となったこと、また、経営強化プランに掲げられた市立病院が目指すべき姿の実現に向けて達成すべき課題も多いことから、総合評価としては、「C」評価とする。

### 4 令和6年度に向けた提言

市立病院では、経営再建計画に基づく取組とその結果を踏まえ、令和6年3月に経営強化プランを策定した。

この経営強化プランは、令和10年度に向けて、市立病院が目指すべき姿を示したものであり、江別市全体における持続可能な医療提供体制の構築という観点からも非常に重要な意味を持つ。

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ることから、同プランに基づく経営強化の確実な達成に向けて、経営責任者たる事業管理者のもと、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。

市立病院では、これまでも、複数の大学医局への派遣要請、人材紹介会社等の活用など、医師招聘に向けた取組を進めてきたものの、十分な成果が上がっているとは言い難い。

内科診療体制の充実と安定化に向けて、これまでの取組に加え、医師が比較的多い地域（関東圏や関西圏等）への働きかけなど、これまでとは違った形での医師招聘の活動に取り組む必要があるものと思料する。

さらに、内科診療体制の充実に向けては、外部に向けた招聘活動に加えて、医師が働きやすい環境を整えることも重要である。

江別市内には内科系の診療所が数多くあり、地域医療連携の観点からも内科診療体制の充実が必要であることから、最重要課題として、取組を早急に進められたい。

また、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るとともに、その成果についても、適切に検証し、報告されたい。

## (2) 地域医療連携の強化

持続可能な医療提供体制の構築に向けて、市立病院では、市内の医療機関との連携を強化し、紹介・逆紹介を推進することが重要である。

しかしながら、市立病院の紹介率、逆紹介率は依然として低い水準にあることから、これらを向上させるために、地域の医療機関とのコミュニケーションを通じて、個々の課題を明らかにし、丁寧に取り組を進めることが重要である。

特に、地域の医療機関との信頼関係の構築に向けて、紹介患者の確実な受入を図ることが非常に重要であることから、病院職員全体で「断らない医療」の理念を共有し、その実践に向けて取組を進められたい。

また、コロナ禍において構築された地域での連携体制を発展させていくため、内科系二次救急の輪番制の安定運用、医師会等との協力による「病診連携講演会」といった取組を継続するほか、令和6年3月に構築した「江別・南空知地域医療連携推進ネットワーク」を活用し、デジタル技術を用いた効果的な地域医療連携の仕組みづくりを進められたい。

## (3) 入院機能の充実・強化

入院部門において、DPC運用の最適化に向けたベンチマーク分析や、部門横断型の実践的な取組により、入院単価が向上したほか、救急患者の受入を進めたことにより、入院患者数も増加しつつあるものの、入院収益は依然として低い水準にある。

令和6年度においては、入院収益の計画値3,677,794千円の達成に向け、引き続き、入院部門のこうした取組を進めるとともに、効率的なベッドコントロールの推進や、紹介患者及び救急患者の積極的な受入れに取り組まされたい。

## (4) 外来機能の重点化（担うべき医療の重点化）

市立病院では、コロナ感染症収束後の患者動向の変化を踏まえ、地域の医療機関や札幌医療圏の高度専門的な医療機関との役割分担を図りながら、外来機能の重点化をより一層進めることが重要である。

そして、地域の基幹的な医療機関として、市立病院が保有する医療機能を最大限に発揮するという観点から、健診業務と緩和ケアに重点的に取り組むべきである。

市民にとって医療との接点となる健診業務を充実させることは、市民の健康寿命の延伸に貢献するのみならず、将来的な外来受診者の獲得にも繋がることから、引き続き、健診センターの機能強化に向けた取組を進められたい。

また、緩和ケアについては、がん医療の分野において、札幌医療圏の高度専門的な医療機関との役割分担を図りつつ、市民のニーズに応えることができる取組であると考えられることから、実施に向けた課題を整理し、取組を進められたい。

#### (5) 部門別収支計算の活用（経営情報の見える化）

部門別収支計算（原価計算）は、診療行為と損益構造の分析を通じて「経営情報の見える化」を進め、医療の質と収益性の向上を目指すものであり、自律的な改善活動を促す仕組みとして、非常に効果的なものである。

各診療科の特性に配慮しながら、部門別収支計算への職員の理解を進めるとともに、職員全員の参加のもとで自律的な改善活動を進められるよう、院内全体での連携・協働に繋がる仕組みを構築されたい。

#### (6) 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、市民の視点に立った情報発信に努められたい。

また、地域医療連携の強化（紹介・逆紹介の推進）や外来機能の重点化など、市立病院が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必要があることから、年齢、地域特性なども踏まえ、多様な媒体を活用しながら、戦略的に広報活動を進められたい。

以上