

令和3年8月18日

江別市長 三好昇 様

江別市立病院経営評価委員会  
委員長 西澤 寛 俊

## 令和2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2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2年度は、全国的に、新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ感染症」という。）の拡大という未曾有の事態に見舞われた中、国、地方自治体、医療機関など関係機関が一体となって、コロナ感染症の対応に向けた病床確保、帰国者・接触者外来、発熱外来の設置といった診療体制の確保が進められた。

これらの対応にあたり、公立・公的病院は中心的な役割を果たしたことから、地域医療におけるこうした病院の重要性が再認識されたところである。

##### (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、コロナ感染症がまん延する中、保健所の指導の下、市と医師会が連携し、医療提供体制の確保に努めたところである。

江別市立病院（以下「市立病院」という。）では、コロナ感染症に対応すべく保健所の要請に基づき、帰国者・接触者外来、発熱外来の設置や重点医療機関（令和2年度中は、協力医療機関）として入院患者の受入れなど、必要な診療体制の確保に努めたほか、地域の医療機関と連携しながら、コロナ禍においても救急患者や入院患者等を受入れ、感染症対応と一般医療の提供を両立すべく取り組んでおり、地域の中核的な公立病院として、地域医療の確保に積極的に貢献していたものと評価する。

なお、コロナ感染症対応に係る国や北海道の補助金等については、令和3年度においても継続するものと考えられることから、将来に繋がる形で有効に活用されることを期待する。

##### (3) 市立病院の令和2年度決算結果等

令和2年度決算では、716,895千円の純損失を生じたものの、前年度実績と比較し、収支が364,313千円改善しており、市立病院が担うべき医療の重点化、診療体制の確立、経営体制の構築などの取り組みが着実に進んでいる。

また、コロナ感染症の影響により、収支改善額は、当初目標（555,007千円）を下回っているものの、特に下半期においては、収支改善の効果が現れており、令和5年度における収支均衡の実現に向け、経営再建が一定の成果をあげつつある。

## 2 評価基準

経営再建の進捗状況に係る自己評価の結果を踏まえ、当委員会としての評価基準を、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」、予定よりかなり遅れているものについては「D」とした。

なお、令和2年度においては、新型コロナウイルス感染症関係に係る国や北海道からの補助金として、収益的収入218,155千円、資本的収入105,176千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」

コロナ感染症の影響により、入院・外来患者数、入院・外来単価ともに当初計画を下回ったものの、入院については、救急患者の受入れ等を積極的に行った結果、前年度実績と比較し、コロナ禍においても入院患者数が増加したほか、外来についても、感染症対策の徹底により、外来患者数が徐々に回復しつつある。

市立病院が担うべき医療の重点化の取り組みについては、精神科において、市民の健康寿命の延伸に向け、新たに「もの忘れ外来」を設置したほか、病床規模を適正化することにより、病床運用の効率化が図られ、高い病床利用率を維持している。また、在宅医療やがん診療の分野においても取り組みが進んでいるものと思料する。

以上のことから、患者数、診療単価の面で進捗がやや遅れていることから「C」評価とするが、担うべき医療の重点化は着実に進められており、これらの取り組みについては「B」評価相当であると思料する。

#### ②診療体制の確立・・・「B」

総合内科医及び消化器内科医の招聘により8人体制となり、内科診療体制が強化されたほか、顧問及び経営推進監を設置するなど、医師招聘に向けた体制も強化された。また、6病棟のうち4病棟で2交代制が導入されるなど、全面実施に向けた看護体制の抜本的見直しも着実に進んでいる。

#### ③経営体制の構築・・・「B」

院長を中心として明確な目標が設定され、その進捗を管理する体制が構築されたほか、事務職員のプロパー化が進むなど、ガバナンスがより強化された。

また、前述した「もの忘れ外来」や「健診センター」の開設など、現場レベルでの改善活動・提案の実施が積極的に行われており、ボトムアップの組織文化が醸成されつつある。

さらに、検査試薬の調達方法見直しや院外処方推進などにより材料費の削減が進展した。

#### ④一般会計による公費負担の適正化

コロナ感染症の影響により、資金不足額が生じたものの、国の特別減収対策企業債を活用することで、一般会計からの追加的な支援を受けることなく、資金面での対応が図られた（国の制度に対する対応であることから、特に評価意見はなし。）。

### (2) 総合評価意見・・・「C」

令和2年度は、コロナ感染症の影響により大幅な収支悪化が見込まれたものの、病院職員の努力により、前年度決算に比較し、収支が改善した。

総合評価については、収支改善額が当初目標に到達しなかったため「C」評価とするが、収支改善の進捗状況としては「B」評価相当と思料する。

## 4 令和3年度に向けた提言

令和3年度は、集中改革期間（令和2年度～令和4年度）の中間年であり、令和5年度における収支均衡の達成に向けた取り組みを確かなものとするため、特に以下の事項について重点的に取り組まれない。

### (1) 外来機能の重点化及び地域医療連携の強化（担うべき医療の重点化）

市立病院では、入院部門において、DPC運用の最適化に向けたプロジェクトを立ち上げ、他の医療機関との比較によるベンチマーク分析や、部門横断型の実践的な取り組みを開始したところである。

令和3年度においては、医業収益の計画値5,801,640千円の達成に向け、引き続き、コロナ感染症に対応しつつ、入院部門のこうした取り組みを着実に進めるとともに、コロナ感染症収束後の環境変化を視野に入れ、外来機能を重点化することが重要である。

外来機能の重点化を進めるにあたっては、感染防止対策を徹底し、安全・安心な医療提供を継続することで、一定の患者数を確保しつつ、市立病院が保有する医療資源を最大限に活用できる医療への重点化を進める必要がある。具体的には、専門外来や看護相談外来の充実、高度医療機器の共同利用、「健診センター」による健診事業の強化などに取り組み、医療の質と収益性の向上を図られたい。

また、市立病院の経営再建を着実に進めるためには、地域医療連携を強化し、市立病院が担うべき医療の重点化を図ることが不可欠であるが、「開放型病床の導入」や「輪番制の構築」といった取り組みの進捗がやや遅れている。コロナ感染症の影響による制約はあるものの、地域の医療機関との関係構築・強化に努め、これらの取り組みについても着実に進められたい。

また、担うべき医療の重点化に向けては、市民や地域医療機関の理解と協力が不可欠であることから、広報活動の充実に努められたい。

## (2) 内科診療体制の充実及び看護体制の抜本的見直し（診療体制の確立）

診療体制の確立については、経営再建に向けた最重要課題である内科診療体制（令和5年度計画：13人）の充実を図るべく、医師招聘に向けた取り組みを継続的に実施されたい。

また、看護体制の抜本的見直しについては、夜勤専従看護補助者の増員が図られたことから、早急に全病棟における2交代制の実施を進められたい。

## (3) 地方公営企業法の全部適用への移行（経営体制の構築）

地方公営企業法の全部適用への移行については、人事面や財務面における組織運営の自律性、柔軟性を高め、経営再建を進めるべく、令和4年4月からの移行に向け、適任となる事業管理者の人選、関係規程の整備など、移行に向けた準備を着実に進められたい。

また、全部適用移行を実効性あるものとするため、「ガバナンス強化による収支均衡の実現」という目的を職員全体で共有するとともに、事業管理者を支える組織機能の強化などについてもあわせて取り組まれたい。

## (4) 部門別収支計算の導入

部門別収支計算については、部門の費用賦課のあり方など整理すべき課題はあるものの、その効果的な活用が収益性の向上に資すると考えられることから、導入に向けて引き続き検討を進められたい。

以上