

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3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3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3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。）の感染拡大が、第4波から第6波へと繰り返し発生し、コロナ感染症の収束が見通せない状況が続いた。このような状況に対応するため、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診療体制が確保されたほか、コロナ感染症の拡大防止に向け、ワクチン接種の対応が急速に進められたところである。

これらの対応にあたり、公立・公的病院は重要な役割を果たしており、地域医療においては、そ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、令和2年度に引き続き、保健所の指導の下、市と医師会が連携し、コロナ感染症の対応に向けた医療提供体制が確保されたところである。

江別市立病院（以下「市立病院」という。）では、北海道から「重点医療機関」の指定を受け、陽性患者の受入れや発熱外来の開設、ワクチン接種業務を行うなど、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強化したところである。

また、地域の中核的な医療機関として、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、コロナ禍における地域医療の確保に大きく貢献していたものと評価する。

**(3) 市立病院の令和3年度決算結果等**

令和3年度決算では、175,560千円の純利益となり、前年度実績と比較し、収支が892,455千円改善した。これは、コロナ感染症の対応に加え、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組が着実に進んだ結果であり、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ものと評価する。

## 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3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711,590千円、資本的収入302,274千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もあり、入院患者数、外来単価は当初計画を下回ったものの、外来患者数について、コロナ感染症対策の徹底により回復傾向にあるほか、入院単価についても、DPC運用の最適化などの効果により、目標を上回っている。

市立病院が担うべき医療の重点化については、地域医療連携を強化するために、様々な取組が進められたほか、外来の機能分化を図るべく、「初診時選定療養費」の適正化に向けた準備が進められた。

また、精神科においては、高度医療機器を活用した多職種連携による「もの忘れ外来」に継続的に取り組むなどした結果、北海道から「認知症疾患医療センター（連携型）」の指定を受けたところであり、精神科分野における機能分化・連携強化が着実に進んでいる。

これらに加え、在宅医療の分野では、訪問看護ステーションと精神科訪問看護を統合し、一体的に提供する体制に見直したほか、がん診療の分野においても、「緩和ケア認定看護師」の養成に取り組むなど、担うべき医療の重点化に向けた取組が着実に進みつつある。

以上のことから、入院患者数、外来単価の面で進捗がやや遅れており、診療収益が当初計画を下回ったため「C」評価とするが、医療機能の方向性など5つの取組項目については「B」評価相当であり、担うべき医療の重点化は着実に進んでいると思料する。

#### ②診療体制の確立・・・「B」

内科診療体制の構築については、消化器内科医が1名体制となるなど、進捗が遅れているものの、医師招聘を担う専任部門である市立病院顧問や経営推進監が中心となり、医育大学に対する派遣要請を継続的に行った結果、夜間・休日における日当直を担当する医師の出張応援回数が増加するなど、将来に向けた関係強化が着実に進みつつあるものと思料する。

また、看護体制の抜本的見直しについては、2交代制の全面実施や夜勤体制の最適化が着実に進んでいるほか、「認定看護管理者教育課程」へ看護師を派遣するなど、意欲・能力の高い人材の確保・育成に向けた取組が進みつつある。

### ③経営体制の構築・・・「B」

令和4年4月1日からの地方公営企業法全部適用移行に向け、着実に準備が進められ、専任の事業管理者が設置された。

また、事業管理者を支える組織体制を強化するため、事務職員のプロパー化を進めるとともに、管理職向けの講演会の開催や組織課題に対応するための階層別、能力別の研修計画を策定するなどガバナンスがより強化されている。

また、「DPC最適化」、「外来機能重点化」、「乳腺外科集患」といった各種プロジェクトにおいて、現場レベルでの改善活動・提案が積極的に行われており、ボトムアップの組織文化が着実に醸成されつつある。

さらに、費用削減について、感染症対策に配慮しつつ、契約仕様の見直し等を実施したことにより、委託料の削減が進んだほか、薬品購入方法の見直しなどに取り組んだ結果、材料費率を適正に管理することができている。

### 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・・・「B」

令和3年度においては、収支が大きく改善した結果、純利益を計上したところであり、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。

また、令和3年度末の不良債務残高が459,295千円（令和2年度と比較し427,626千円圧縮）となるなど、財務基盤は着実に強化されつつある。

### ⑤広報活動の充実・・・「C」

市立病院では、市民説明会の実施や、市広報誌「広報えべつ」において特集記事を組むなど、広報活動の充実に努めているほか、経営再建についての意見募集の仕組みを構築するなど、新たな取組にも着手している。

しかしながら、その内容が、市民にとって分かりにくい面もあり、市立病院の診療体制や経営再建の取組を、市民の視点に立って、分かりやすく情報提供するという点については、改善の余地が大きいものと思料する。

## (2) 総合評価意見・・・「B」

令和3年度は、関係機関の協力、助言等と病院職員の努力により、収支改善が着実に進み、175,560千円の純利益を計上した。

純利益には、コロナ関連の補助金が含まれており、一概に評価することは難しいものの、コロナ関連の補助金が収支改善に与えた影響額を概算で約310,000千円～325,000千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。

これら影響額の試算結果のほか、診療収益が前年度に比較して約270,000千円増加したことなどを踏まえると、総合的には、概ね計画どおりに経営再建が進捗しているものと評価する。

## 4 令和4年度に向けた提言

令和4年度は、集中改革期間（令和2年度～令和4年度）の最終年であり、令和5年度において収支均衡を実現するために、特に以下の事項について重点的に取り組まれない。

## (1) 地域医療連携の強化

江別市では、地域の医療機関、医師会の連携のもと、コロナ感染症の対応が図られているが、新興感染症等の対応には、地域全体での連携が不可欠であることから、今回のコロナ禍で構築された連携体制を、江別市における地域医療を支える存在として、将来に向けて強化し、発展させていくことが重要である。

また、市立病院では、紹介率、逆紹介率が低い水準にあることから、地域の医療機関との連携を強化し、これらを向上させていくことが極めて重要である。

コロナ禍で構築された連携体制を発展させていくことが、市立病院の紹介率、逆紹介率の向上にも繋がっていくと考えられることから、内科系二次救急の輪番制構築といった地域医療連携強化に向けた取組を着実に進めるとともに、医師会等との協力による「病診連携講演会」の開催といった活動にも取り組まれない。

## (2) 外来機能の重点化（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、入院単価が着実に向上している。

令和4年度においては、医業収益の計画値6,291,180千円の達成に向け、引き続き、入院部門のこうした取組を進めるとともに、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、外来患者数の増加を図りながら、健診業務、専門外来、緩和ケアなど、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取組を進めていく必要がある。

特に、健診業務については、受診者の増加を図り、併せて健診内容の充実に取り組むことで、更なる健診収益の増収が期待できるほか、外来受診者の増加に繋げることができることから、施設の有効利用など、健診センターの機能強化に向けた検討も進められたい。

## (3) 内科診療体制の充実（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人体制）の構築に向け、医師招聘に向けた取組を継続的に実施されたい。

また、大学医局との関係構築・強化を図るため、研修医の育成支援や先進的な共同研究の実現に向けた取組を進めるほか、他の医療機関との連携強化など、持続可能な診療体制の構築に向けた方策について、長期的な視点に立って検討されたい。

## (4) 部門別収支計算の導入（経営情報の見える化）

令和4年度から地方公営企業法の全部適用に移行し、ガバナンスが強化され、経営再建が着実に進みつつあるが、これを持続的なものとするためには、経営情報の見える化を進め、自律的な改善活動を促すための仕組みを整備することが重要である。

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、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ための仕組みとして、非常に効果的であると考えられる。

一方で、部門別収支計算については、各診療科の特性に配慮した費用賦課のあり方など、整理すべき課題も多いことから、職員の理解と協力を得ながら、導入に向けた取組を丁寧に進められたい。

また、部門別収支計算を活用した改善活動が、職員全員の参加のもと進められるよう、院内全体での連携・協働に繋がるような仕組みの構築にも着手されたい。

#### (5) 「減資」の実施（収支構造の見える化）

市立病院の経営再建に向けては、収支構造の見える化を進め、市民に分かりやすく財務状況を示すことが重要である。

しかしながら、市立病院においては、資本金（繰入資本金）と累積欠損金の双方が大きな金額となっているため、財務状況が極めて分かりにくくなっている。

そこで、収支構造の見える化を図るため、速やかに、地方公営企業法第32条第4項に基づく「減資」を実施するとともに、新たな経営体制（地方公営企業法の全部適用）のもとにおいて解消すべき累積欠損金の規模を明確にし、貸借対照表の改善を図られたい。

また、「減資」の実施にあわせて、公費負担を含めた収支構造の見える化を図るため、建設改良費に係る一般会計繰入金を損益に反映すべく、速やかに所要の見直しを実施されたい。

#### (6) 広報活動の充実

市立病院の経営再建に向けては、市民の理解と協力が不可欠であることから、これまで以上に、市民の視点に立った、分かりやすい情報発信に努められたい。

また、市民への情報発信にあたっては、ホームページが非常に重要な役割を果たしているが、現状の市立病院のホームページについては、改善すべき点が非常に多い。

なお、ホームページの充実は、医師招聘の観点からも重要であることから、見直しに向け、着実に取組を進められたい。

以上