

## 令和4年度 第4回江別市立病院経営評価委員会 議事録

### ○日時

令和5年2月8日(水)18:00～19:30

### ○場所

江別市立病院 2階 講義室

### ○委員

出席:西澤寛俊 委員長、西村正治 委員、笹浪哲雄 委員、森昭久 委員、水野克也 委員、  
山田修司 委員、高田明 委員

欠席:石井吉春 副委員長、樋口春美 委員

### ○その他出席者

江 別 市:三好昇 市長、石田賢治 総務部財務室長、中村哲也 健康推進室長

市立病院:長谷部直幸 病院事業管理者、黒木純子 看護部長、岩渕淑仁 経営推進監、  
白石陽一郎 事務長、小椋公司 事務局次長、加茂順一 経営改善担当参事、  
但馬功一 管理課長、稲田征己 医事課長

※富山光広院長は欠席

### ○傍聴者(別室で動画中継視聴)

8名

### ○次第

1. 開会

2. 議事

(1)報告事項

①病院事業経営状況(4～12月分)について

②令和4年度病院事業会計補正予算(第2号)について

③「ロードマップ」の進捗状況について

④令和5年度病院事業会計予算(案)について

(2)その他

3. 市長挨拶

4. 閉会

【議事録】

西澤委員長	<p>—— 議事(1)報告事項 ① ——</p> <p>報告事項の①病院事業経営状況(4~12月分)について、及び②病院事業会計補正予算(第2号)について、説明願います。</p>
管理課長	<p>(資料1 P1「診療収益の状況」説明)</p> <p>(資料1 P2「病院事業経営状況調」説明)</p> <p>(資料1 P3「入院実績と計画」説明)</p> <p>(資料1 P4「外来実績と計画」説明)</p> <p>(資料1 P5「損益管理簿」説明)</p> <p>(資料1 P6「病院事業会計補正予算(第2号)概要」説明)</p> <p>(資料1 P7「補正予算(第2号)増減内訳」説明)</p> <p>(資料1 P8「コロナ感染症に係る補助金、交付金の内訳」説明)</p> <p>(資料1 P9「令和4年度収支改善の要因分析」説明)</p> <p>(資料1 P10「令和4年度貸借対照表(要旨)」説明)</p> <p>(資料1 P11「令和4年度キャッシュ・フローの比較」説明)</p>
西澤委員長	<p>この件について、質疑ありますか。</p>
高田委員	<p>一点聞きたいんですけども、P9収支改善の要因分析の資料の中で、「見える化分」で2億3千万円となっているんですけども、第1号の補正予算の時には3億3千万円でしたよね。あれは資本的収入と収益的収入の差額だと思うんですけど、ここでいう2億3千万円というのは具体的にちょっと内容説明していただきたいです。</p>
参事	<p>第1号補正の時に「見える化分」としてお示した数字は、補正段階で資本的収入から収益的収入に全額振り替えた数字を記載しておりました。今回、第2号補正の要因分析でお示ししている「見える化分」の数字は、資本的収入から収益的収入に繰入れる際の公営企業会計の科目として、「資本費繰入収益」という科目を新設して対応することになり、その該当金額のみを計上しました。これは、令和5年度予算との比較が可能となるよう金額の修正をさせていただいたものです。</p>
西村委員	<p>診療収益に関して、12月がとても良い方向に伸びているのですが、その要因について詳しく教えてください。</p>
医事課長	<p>12月の診療収益について、入院収益と外来収益に分けて説明させていただきます。</p> <p>まず入院収益ですが、今年度月別では一番多くなりまして、月ごとの目標を初めて超えました。特に患者数が一日平均191人まで伸びており、12</p>

<p>西村委員</p>	<p>月末までの平均168人から一日当たり23人増える結果となりました。主に整形外科の患者さんが多かったことが一番の要因です。また、手術件数が今年度月別で一番多くなりまして、整形外科のほか、外科、泌尿器科、耳鼻科などで12月が最大となりました。</p> <p>外来収益は、内科、小児科における発熱外来の患者さんが11月から引き続き非常に多かったことが要因と考えており、特に小児科では12月の外来収益が計画の260%に達しました。</p> <p>以上の要因によりまして12月の診療収益が良い結果となったと考えております。</p> <p>事実関係のご説明だったかと思いますが、その要因というのは今後1月～3月と継続して期待できる要因なのでしょうか。それともあくまで12月に一過性に起こった要因だったとお考えでしょうか。</p>
<p>医事課長</p>	<p>まず入院患者数については、1月も引き続き多く受入れが来ておりますので、ある程度1月～3月も順調にいくものと考えております。</p> <p>一方、外来については1月に入り発熱外来の患者数が少なくなっております。こちらはかなり水物な要素でありますので、今後も極端に患者数が多くなるということは期待できないと考えております。</p> <p>診療単価に関しては、入院はコンスタントに今年度計画値を毎月超えてきております。これは今年度DPC係数の反映ですとか、コメディカル部門における各種入院管理料のパフォーマンスの向上を背景としておりますので、一定程度単価は維持できると考えております。</p> <p>外来の患者数については一過性のものと考えておりますが、それ以外の要素に関しては継続して期待できると考えております。</p>
<p>西村委員</p>	<p>よく分かりました、ありがとうございます。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>私も12月はすごい数字を達成していて驚きました。一つ確認ですが、入院の患者数、収益の中にはコロナ感染症も含まれているという理解でよろしいでしょうか。</p>
<p>医事課長</p>	<p>はい、含まれております。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>わかりました。コロナ感染症の入院患者数は月によってムラがあると思いますが、これまでも含まれている中で、それを差し引いても12月は良い数字が出てきたなと思っております。</p> <p>今後も、コロナ感染症の入院患者あるいは発熱外来などコロナ関係の患者数、収益というものを日常診療と分けて比較すると、もうちょっと色々な要因が分かると思いますので、引き続き分析いただければと思います。</p>

	<p>その上で、良いところは伸ばす、弱いところは対策を考えるというように活用いただきたいです。今後に希望がもてる12月の結果だったのではないのでしょうか。こういう良い数字が出てくると、職員の方々も気持ちが前向きに変わる、やる気が出る、といった相乗効果でよい結果に繋がると思いますので、よろしく願いいたします。</p> <p>他に質疑ありますか。</p>
委員	(質疑なし)
	<p>——— 議事(1)報告事項 ③ ———</p>
西澤委員長	次に、報告事項の③「ロードマップ」の進捗状況について、説明願います。
参事	<p>(資料1 P12～18「ロードマップ進捗管理表」説明)</p> <p>※上記説明後、事務局職員からホームページのリニューアルについて、プロジェクター投影にて説明。</p>
西澤委員長	この件について、質疑ありますか。
笹浪委員	<p>健診センターの拡張を今後予定されているということですので、関連して伺いたいと思います。私のクリニックでの事例なのですが、市立病院で健診を受診された方が結果を持って外来受診された際、結果票をもっと見やすい形にならないかなと感じましたので、ご検討いただけないでしょうか。B4サイズで文字が非常に小さく、なかなか見難いなという正直な感想です。他のクリニック等からも同じようなご意見は無いでしょうか。</p>
医事課長	<p>当院の健診については、実は昨年まで電子システム化されておらず、今回、電子カルテ更新と合わせて健診システムを導入いたしました。</p> <p>1月以降に受診された方については、健診システムから出力される見やすい結果報告書に改めておりますので、今後は以前よりも見やすいものをお届けできると思っております。</p>
西澤委員長	他に質疑ありますか。
西村委員	<p>江別市立病院の今後の方向性として、緩和医療、緩和ケア病棟というのは非常に大事だという話はこれまでも何回か出てきていると思いますが、現状の評価としてはどのようにお考えか、教えてください。</p>
参事	<p>P13「②5疾病の方向性」にあります「北海道がん診療連携指定病院の指定」の取組状況をご参照いただきたいのですが、緩和ケア認定看護師について、12月に資格取得しまして、現在その看護師を中心に医師、薬剤師に</p>

<p>西村委員</p>	<p>よる緩和ケアチームの設置に向けた準備を進めております。今後そのような取り組みを発展させて行き、緩和ケアを充実させていきたいと考えております。また緩和ケアを行うにしましても、「北海道がん診療連携指定病院」の指定を受けることが緩和ケア病棟開設の条件の一つとなっておりますことから、これら指定の取り組みを同時に進めていくことで将来の緩和ケア病棟の開設ですとか、そういった方向に向けて準備を進めて参りたいと考えております。</p> <p>ありがとうございます。前々から申し上げているように、江別という地域の環境、札幌との関係性を考えますと、がんの患者さんは札幌市で治療するという方がかなり多くいらっしゃると思うんです。そういう方が治療後に戻る場所を持っているということは非常に大事なので、できるだけ早い段階で緩和ケア病棟を作れるような方向性でこれからもぜひ努力していただきたいなと思います。</p> <p>それからホームページについて私の感想を申し上げたいと思います。私がこの委員会に参加した時から、過去のホームページがあまりにもひどかったものですから、早く作り変えるよう何度も何度も申し上げてきましたが、リニューアルされたホームページは出来栄に関しては大変素晴らしいと思います。先ほどご説明いただいたように、非常に使いやすいですし、明るい雰囲気伝わってきますし、大変よく出来たものだと思います。</p> <p>ただ大事なのは、毎年毎年バージョンアップさせるということが必須でありまして、これが古いまま2年3年経過したことが見えてしまうと、それだけで病院の評価を下げてしまいますから、バージョンアップさせるということを必ず毎年の仕事として位置づけて欲しいと思います。</p> <p>また、診療科のページに行くと、残念ながら病気の説明はまだほとんど入っていないんですね。病気の説明というのはそれぞれの先生方が記載するというだけではなくて、病気の説明をした外部の良いホームページにリンクできるようにしておきますと、ホームページを見た方が江別市立病院に行くところこういう病気を診てもらえるんだと分かりますよね。例えば私の専門であるCOPD(慢性閉塞性肺疾患)や喘息、肺がんというように、具体的な情報提供をより多く発信していただくことで、より充実したホームページになっていくかと思います。</p>
<p>長谷部管理者</p>	<p>大変貴重なご意見をいただきありがとうございます。</p> <p>緩和ケアに関して、先ほどご説明したように緩和ケアチームの設置に向けて準備を進めているところですが、外来においても「腫瘍外来」というものを設置しまして、北海道大学病院の前院長である秋田(弘俊)先生をお迎えしてご担当いただいております。そこで緩和ケアの要素も盛り込んでいこうと考えて展開しており、徐々に充実させて行こうという段階でございます。</p>

<p>西澤委員長</p>	<p>ホームページについても仰るとおりでありまして、常に刷新して充実させていかなければなりません。先ほど説明のあったようにスマートフォンでアクセスされている方が約8割ということで、今の若い方はパソコンを使わずにスマートフォンで全て展開するという方が多いことを考えますと、その対応を充実させなければならず、そうしますと自然にリニューアルしていかなければならないと考えております。また、西村先生のご指摘を踏まえて、疾患の説明等々も充実させていかなければならないと考えておりますので、委員の皆さんにも引き続き見守っていただければと思います。ありがとうございます。</p> <p>ありがとうございます。ロードマップについては概ね順調に進んでいる項目が多いと思いますが、一部少し遅れている項目もありますので今後も進捗状況を注視していきたいと思っております。</p> <p>またホームページについて貴重なご意見もあったと思っておりますので、ぜひ検討いただければと思います。</p> <p>個人的なことですが、私はITに非常に弱くて、スマートフォンは使いこなせないのですが、最近いろいろなことでスマートフォンを使いこなさないとなりでも生きて行けない世の中になってきているのではないかと感じております。まずは帰ったらスマートフォンを使って江別市立病院のホームページをチェックしてみようかなと思っております。</p> <p>他に質疑ありますか。</p>
<p>委員</p>	<p>(質疑なし)</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>——— 議事(1)報告事項 ④ ———</p>
<p>管理課長</p>	<p>次に、報告事項の④令和5年度病院事業会計予算(案)について、説明願います。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>(資料1 P19～24「令和5年度病院事業会計予算案(概要)」説明)  (資料1 P25「令和5年度病院事業会計繰出金」説明)  (資料1 P26～27「令和5年度収支改善の要因分析」説明)  (資料1 P28「令和5年度貸借対照表(要旨)」説明)  (資料1 P29「令和5年度キャッシュ・フローの比較」説明)</p>
<p>高田委員</p>	<p>この件について、質疑ありますか。</p>
<p>高田委員</p>	<p>資料の令和5年度計画、読ませていただいたんですけども、ちょっとどうかと思ったことが1～2点あって、質問したいと思っております。</p> <p>P19の中段よりちょっと下、これはたぶん議会にも関わることなんでしょうけども、そういう前提で「しかしながら、令和4年度決算見込みでは、コ</p>

「コロナ感染症関連の補助金が9億円以上措置された」と、これだけのお金がもらえたと。で、その結果「累欠(累積欠損金)は4億円、不良債務残高は5億円と見込まれる」と。これってこの9億円以上のコロナの財源が措置されたから累欠が減ったと、こういうふうに取り扱いますよね。これはちょっと違うんじゃないですか。9億円来たから累欠は4億円になったと、こういう文章になっている、と私には読める。だからこういう表現はどうなのかな、と。累欠が、がさっとね、117億円ががさっと減ったのは9億円ではないわけでしょ。だからこの表現は、僕は間違っている、と思うんだけど、これについてちょっと答弁、答弁というか見解をいただきたいと。

それとP21の(6行目)他の医療機関との連携による患者、紹介率、逆紹介率を上げる、というこのことは、西村先生からも何度も話が出ていて、私なりに少し調べてみたんですけども、残念ながらこの江別市立病院は公立病院の中でも特に低い。比較してみても。これは長年の懸案だったと思うんですよ。そこで、4つの項目並べてますけどね、やはり今年はこのところを、紹介率、逆紹介率がなぜ低いんだということについて、もっと徹底した原因究明が必要なんじゃないかなと、こんなふうを考えます。私、医療業界の専門ではありませんから、蚊帳の外の意見ですけども、この辺の努力がね、イマイチなんじゃないのかなと、いう感じがしているんです。で、まあ思うところ言いますとね、やはり他の病院なり各診療所との連携を強化しないと、これが実現しないということなんです。そのためには他の病院なり診療所と市立病院、唯一の公立病院ですよ。公立病院は異質な存在ですよ。他の病院と横並びの議論は出来ないわけです。そういう異質、特異性のある公立病院として、他の病院なり診療所と経営面と医療技術面でWin-Winの関係が構築されないと、これにならないんだろう、と私は思うんです。私の意見なんですけども、これについて見解と申しますか、回答があれば頂きたいと思います。以上です。

管理課長

まず予算案概要の基本方針の部分ですが、たしかに高田委員が仰るとおり、9億円から累積欠損金4億円という飛躍した表現になってしまったのは誤解を招く表現だったなと思っております。ここで申し上げたかった主旨としては、黒字を達成したとはいえ、コロナ補助金が入っていますよ、このままコロナ補助金を当てにした経営を続けていくことは、もはやできませんよということを職員に対してメッセージとして発していきたいということでございます。ですので、累積欠損金の解消をコロナ補助金で成し遂げたということではありません。たしかに表現として前後の関係が伝わりにくかったかもしれません。

続いて地域医療連携のことですが、前回の予算概要では、紹介・逆紹介を進めていくと記載していきまして、令和5年度はその記載が無かったからといってこれをしないということは決してございません。患者支援センターの体制も引き続き強化した体制で臨んでおりますし、令和4年度の活動に

<p>高田委員</p>	<p>おいても、精神科をはじめ地域の医療機関を医師が訪問することで、顔が見える関係作りを進めてきたところでございます。令和5年度についてもですね、引き続き地域の医療機関との関係作りについては十分に取組んでいきたいというふうに考えております。高田委員が仰るとおり、公立病院という特殊な立場にありますので、公立病院の役割・使命というものを重々、職員と共有しながら、紹介・逆紹介の分析、そしてさらなる推進について令和5年度も取組んでいきたいと考えております。</p> <p>今の件については頑張っていたきたいと思います。</p> <p>もう一点、会計予算の数字で、先ほど西村先生からもお話しがあったことと似た話なのですが、入院収益がぐっと上がるようになっていまして、計画ではですよ。これの裏づけみたいなものはあるのでしょうか。多少でなくて相当なアップですよ。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>P23の資料についてですね、事務局お願いします。</p>
<p>医事課長</p>	<p>令和5年度当初予算における入院収益のアップの要因ですが、まず患者数に関して、現状よりも増やす計画となっております。こういった数字の積算については、各診療科の医師と面談・ヒアリングを実施し、直近の実績をお見せしながら新年度の医師体制の情報等もいただいて患者数・診療単価の新年度目標の合意をとるというプロセスを経て作成したものです。現状、当院の場合は病床規模に対して入院患者数が少なく、病床利用率が低いという大きな課題がございます。今後、やはり病院としては(外来よりも)入院のほうで患者さんを増やしてしっかりと病床を埋めながら、きちっとDPCにマッチした診療単価によって稼いで行くということが経営上重要であるという内容をヒアリングでお伝えしています。</p> <p>一方、外来は令和4年度見込みよりも収益が落ちる計画となっておりますが、外来に向けていたマンパワーを一定程度入院のほうに振り向けて(入院患者数を)増やしていくことを想定しております。特に入院に関しては、診療科ごとにまだまだ余力がございますので、各診療科一日当たり目標患者数を1人ないし2人程度増やすことで、入院患者数が現状よりも20人弱増えれば達成可能な計画であると考えております。入院は現状でも高い診療単価を維持できておりますので、例えば一日に患者さんが一人増えるだけでも、年間数千万円の増収となりますので、計画が大きな数字の変化に見えますが、ひとつひとつ積み上げていきますと決して無理の無い数字ではないかと考えております。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>ありがとうございます。収益の数字はコロナ感染症に関する診療収益も含まれていますから、やはりそこを除外して考えた数字の説明もあったほうが分かりやすいかなと思います。例えば資料P23を見ると、外来収益が</p>



	<p>今年の実績よりも低くなっていますよね。これは、発熱外来の収益見込みの差が影響しているということをきちんと表現しないと、分かり辛いと思います。至る所にそういった表現が必要な部分があると思いますので、今後修正いただいたほうが理解しやすいと思います。</p> <p>P19～P22の予算案概要は分かりやすく書かれていると感じました。職員の取り組みに対しても感謝しつつ方向性や目標を示していると思います。ただ逆に分かりやすく作ってしまうと肝心な部分が弱くなってしまう傾向にあって、そのバランスというのは非常に難しいです。分かりやすくなっていますが、高田委員が仰ったように少し突っ込みが足りない部分があったかもしれませんので、工夫していただければと思います。</p> <p>他に質疑ありますか。</p>
山田委員	<p>(P20下段)(2)外来収益の⑤の部分について、ロードマップにも記載されていますが、健診の充実が挙げられていると思います。ちょっとお聞きしたいのは、どうやって外来を増やすのかという点で考えると、設備を増やすとか拡大すれば機能が良くなるというのは分かりやすいのですが、それ以外で健診受診者を増やす方法についてお聞きしたいです。</p> <p>自分は教職員なのですが、健診とかで市立病院を利用できると聞いたことがないんですね。例えばですけど、江別市の教職員は各学校で日にちを決めて学校まで健診に来てくれるのですが、石狩とか他の市町村だと、病院の中で健診をするんですね。各学校を使うのではなくて病院に行って健診を受けるという方法ですので、なぜ江別はそうしていないのかなと非常に気になったのです。勉強不足でしたら申し訳ないのですが、石狩の場合は民間の病院なので違いがあるすれば、もしかしたら公立病院では教職員の健診を受けてはいけないのだろうかという疑問に思ったのですが。</p> <p>健診を充実させる、増やすということであれば(教育委員会など)大きなところから受けられるように、営業といっちは変かもしれませんが窓口が出来たりすると、よいのではないかと思います。市立病院にせっかく良い設備があるのに、わざわざ小学校や中学校で受けないといけない状況にあるので、そういった外の組織に発信していけば市立病院の健診を増やすのではないかと思うのですが、どうして出来ないのかなという疑問に思い、もし何かの法律や制約事項があるのであればお聞きしたいなと思いました。</p>
医事課長	<p>ご意見ありがとうございます。まず公立病院だから教職員の方の健診を受けられないということはありません。実際に我々職員も地方公務員共済組合に加入しておりますが、そちらの健診は受けております。</p> <p>ご指摘いただいた営業活動という点においては、現在課題として取り組んでいるところです。先ほどのホームページのリニューアルでも健診センターのページを新たに作成し、また当院の健診を紹介するパンフレットを作り</p>

	<p>まして、市内の民間事業所さんに対して営業活動に行かせてもらったりしています。</p> <p>教職員の方ですと、教職員共済組合というところが保険者として取り仕切っている団体になるかと思いますが、そういった地方公務員の労働者の組合に対しても今後営業を展開していきたいと思っております。保険者としての組合なり団体において、当院の健診センターを契約先の一つとして指定いただければ、自由に受診する選択肢に入れていただければと思いますので、官民間問わず、大口の団体様のところに営業に行きたいと思っております。ありがとうございます。</p>
西澤委員長	<p>健診は健康組合等のやり方で決まってくると聞いています。そのあたり調査していただいて、受診の窓口を広げていただけたらと思います。</p>
長谷部管理者	<p>委員の先生方のご懸念はそのとおりでして、受診者を増やす我々の努力がまだまだ足りないと感じております。ただ、それぞれの団体でビジネスとして既に成り立っている契約の相手先医療機関があるかと思っておりますので、それを破壊してといいますか、我々のところにどうぞ来てくださいという働きかけというのは、ある程度の節度は必要かと思っております。</p> <p>私も健診業務について深く関わっておりまして、理想的な健診とはどのようなものかということ突き詰めたかと考えております。私の担当日に限ってはありますが、その日に出た検査結果をその日のうちにご説明して、必要であればすぐに外来の予約を取って受診しましょうというところまで漕ぎ着けるような、懇切丁寧なと言いましょか、痒いところに手が届くような健診をしてあげなければならないと思っております。先ほど笹浪先生からご指摘がありましたとおり、B4の報告用紙が一枚届いて、細かい字で「要精検」と書いてあってもスルーしてしまう、何も響かないということが起きるわけです。この結果は受診して治療しなければこんなことが起きます、ここを治しましょうという説明が必要であるということが分かるように充実させようと考えております。</p> <p>それとは別に、江別市では札幌から健診のバスを呼んで、(市立病院の)お隣の保健センターに来ています。そこで女性の乳がんや子宮がんの検診を行っているのですが、そこで要精密検査という結果になった場合、札幌のがんセンターに案内されるという流れが出来ておりまして、それを黙認しているということに気がつきました。これはおかしいだろうと、江別市に住まわれている方々ですから、私どものところ(市立病院)で十分できる検診の体制があって、アピールしたい部分がいっぱいあるのですが、今までの流れなのでずっとやり続けているということは容認できないと、保健センターにも申し入れまして、少なくとも江別市の中では市立病院でも同じことが出来ますということ、コマーシャルさせてくださいということでパンフレット等々作成して配布いただいております。努力は色々な方面に</p>

	<p>させていただいているのですが、市立病院だけが健診を実施しているわけではもちろんありませんので、そういう事情、バランスも考慮しながら、しかしながら市立病院としてできることを最大限やっていかなければならないだろうと。そういう中でもスペースを拡張したり、環境を改善することに取り組んでいく予定です。現状、健診の待合がパイプ椅子で並んで待っていただいているという状況ですので、これはちょっと健診を受診していただく方に大変失礼であると、私は最初から思っておりまして、少なくとも快適な形でですね、例えばソファのようなものでお待ちいただけて、お弁当や飲み物が提供されてというようなこともあって然るべきではないかと話しております。中身についても改善した上で、よりPRしていく必要があると考えており、それが自然に広まって、市立病院で健診受けたら良いよと、いう感想が普通に出てくるようになることが望ましいかなと思っております。</p>
西村委員	<p>今の長谷部先生のお話を伺うと、今まで市立病院というのは健診に関心が無かったということを紛れも無く認めているような話で、これからにぜひ期待したいなと思いつながりながら聞いておりました。</p> <p>そういう意味では、健診の実績といったものを半年とか一年に一回、こういった委員会等に出していただくのが良いのではないかと思います。健診というのは、今日ご意見出たように患者をリクルートするだとか、病院の評判という観点で非常に重要な部門なので、ちょっとこれまではそれが蔑ろになっていた印象があります。ですので、ぜひそういった成績も出して、議論の場に載せていただきたいと思っております。</p> <p>それからもう一点、全くの別件となりますが、私が大学病院にいた頃の経験でお話しをするのですぐに出ることか分かりませんが、大学病院では20年ぐらい前から診療科別・部門別評価をやっていて、そしていわゆるインセンティブ経費を用意してですね、金額はそんな大した額ではないのですが、目標に達した部門だとかそういうところに一定金額を渡して自由に使ってくださいということをやってきました。これはコメディカルスタッフはものすごく喜んでくれるんですよ。そんなたくさんの金額ではなくても。ですから、目標を決めているからには、ただ病院全体でこうでしたというよりも、診療科別・部門別に、院長や事業管理者が直接対面してお話しする機会があるのだろうと思うのですが、そういう時によく頑張ったねに加えて、インセンティブ経費を使えるような状況にしておくと、すごく励みになるし、将来に向けてよろしいのではないかなと思うので、すぐには出来ないかもしれないのですが、ぜひそういったことも将来の検討課題にさせていただけたらと思っております。</p>
長谷部管理者	<p>ありがとうございます。インセンティブというのは本当に大事だと思っていて、私が着任してすぐに取り組みしたのは「Genki(元気) Up</p>

	<p>Project」というもので、様々な職種の方にインセンティブが行き渡るようなことを考えたいと、まずは個別的なインセンティブが働くようにということで取り組んでいるのですが、ひとつひとつのニーズに対して、あなたが頑張ろうということに対しては、こうやって応えますということが見えるような形にする、ということをやってきました。それは結構色々なところで評価してくれて、みんな元気に、まさしく“元気アッププロジェクト”になっているなということが実感できております。</p> <p>インセンティブに関しては、例えば国が看護師さんに対して補助金を出しましょうということで今回改定をしましたけども、あれは決して看護師さんだけがコロナに対して頑張ったわけではなくて、他のスタッフもみんな頑張っ成り立った話なのだからということで、うちの病院の場合は看護師さんだけでなく他の職種の方々にも同じように手当が行き渡るようにということ、少し(病院の)持ち出し分もありましたけれども、実施しました。見える形でインセンティブを働かせていこうということは様々な方面で取り組み始めております。西村先生のお考えは大事なことです、これからも進めて行きたいと思っております。</p>
西村委員	<p>ちなみに、大学病院ではインセンティブ経費を病院長が「病院長経費」として持っているんですね。例えばですが、事業管理者や院長にそういった経費を予算立てしておいてですね、裁量をもって、頑張った部門に重点的にインセンティブ経費を渡すというような仕組みをぜひ導入されたら良いのではないかと思います。長谷部先生もそれを望んでいらっしゃるのではないかと、今の話を聞いて思いました。</p>
長谷部管理者	<p>ぜひお願いしたいですね。</p>
西澤委員長	<p>ありがとうございます。貴重なご意見をいただきましたので、ぜひご検討をお願いしたいと思います。他に質疑ありますか。</p>
高田委員	<p>今出た話題で気がついたんですけども、前々から懸案になっている部門別収支ですよね、病院としての。私が聞くところによると、お医者さんは部門収支を非常に嫌がると。どここの科は儲かっている、損しているとか、こういう事はやっぱりあるという話をよく聞くんですよ。自分でも分かっているのに、マイナスみたいなこと言うならこんな病院もう辞めるぞと、こう言う医者もいると。市立病院の事を言っているんじゃないですよ。だから中々、こういう大きな公立病院で部門別収支をやるというのは大変なんだと、こういう話をよく聞きますよ。けども、いまはそういう時代じゃないと。現実に責める、犯人探しのための部門別収支ではないのでね、経営分析ですから。そういうことでこの市立病院も部門別収支に取り組むと、こういうことになっているんですよ。その辺の動向というか現状はどうなっ</p>

<p>参事</p>	<p>ているのか、たまたま今でたインセンティブの話とは直結しないかもしれませんが、話が出たので伺いたいと思うんですけども。</p> <p>部門別・診療科別原価計算、収支計算については、現在システムの構築を進めているところでございます。いま高田委員からご案内がありましたとおり、部門別収支計算はあくまでも内部での改善活動に用いるということをご想定してございまして、診療科を横に並べて比較するような使い方ではなく、例えば診療科ごとの時系列での比較で改善が進んでいるかどうか、ベンチマーキングで比較したときに当院の成績はどのようなかという事を分析させていただくことを想定してございます。</p> <p>今回構築しているシステムは、DPCの疾患ごとに原価計算ができるツールとなります。民間の一般企業に例えますと、商品別の原価計算を行うことが出来るものであり、疾患別に原価の状況がどうなっているかを分析することで、ドクターにとっては広い診療科全体の話ですと改善点が分かりにくいですが、個別の疾患ごとに入院期間に応じて損益がどのように動いているかなどをフィードバックさせていただくことで、医療の質を高めながら経営の質を高めることが期待できると考えており、現在構築を進めているところでございます。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>現在、構築作業を進めているとのことですので、時期が来たらその成果等々についてご報告いただきたいと思っております。</p> <p>他に質疑ありますか。</p>
<p>委員</p>	<p>(質疑なし)</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>——— 議事(2)その他 ———</p> <p>次に、その他について各委員から何かありますか。</p>
<p>委員</p>	<p>(意見なし)</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>事務局から何かありますか。</p>
<p>参事</p>	<p>次回委員会の日程につきまして、事前にお配りした日程調整表に基づき調整し、確定次第ご連絡させていただきますので、よろしくお願ひいたします。</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>本日の議事はこれで終了となりますが、本日は三好市長が出席されておりますので、一言ご挨拶をいただきたいと思っております。</p>
<p>三好市長</p>	<p>御礼のご挨拶をさせていただく機会をいただきまして、心から感謝申し</p>

上げます。

本日は、委員の皆さまにおかれましてはご多用のところ本委員会にご出席いただき、熱心に、大変活発なご議論を頂きました。やはり直接面談して平場で議論するということが非常に重要だなという思いであります。改めて御礼申し上げたいと思います。

本委員会は、令和2年に市立病院の経営再建を図る、着地をさせるために設置されまして、この間、市立病院が委員の皆さまのご指導、ご助言をいただきながら、経営再建計画に基づき対応して参りました。私は、皆様方からご支援、ご協力をいただく中で、順調に再建計画は進んでいると思っております。改めて御礼申し上げる次第でございます。

また令和4年度には地方公営企業法の全部適用に移行しまして、経営形態を変更してございます。長谷部管理者のもとで、懸案でありました大学との連携について、現在取り組んでおります「未来医療創造基金」を活用しながら進みつつあるところでございます。

また「収支の見える化」ということで、委員の皆さまからご助言いただいた「減資」について、昨年の市議会でご提案し、承認いただくことが出来ました。

新型コロナウイルス感染症の対応におきましては、市民の感染防止対策、更にはワクチン接種などに取り組んで参りました。昨年、各地区の自治会との懇談の席においては、市立病院は公立病院としての役割を果しているというお褒めの言葉を頂いたところでございます。このことも、皆様方からご助言いただいた上での対応と考えております。

また国においては、現在医療対応も含めてコロナ対応について3月末までに今後の方針を決めるといわれております。先般、全国の会議に出席しましてお話しをお聞きしますと、少なくとも医療対応が変わるといわれております。これまで以上に公立病院としての役割と経営の改善と、両面からどういう対応がこれから議論されるのか、国の動きを注視していかなければならないと思っております。全国の市長会においても、市立の病院を抱えている立場から様々なご意見がございまして、急激な対応変更は問題があるのではないかと、段階的に進めるべきだという意見を述べさせていただいたところですが、どういう国の対応になるのか、注視していかなければならないと思っております。

最後に私事になりますけれども、来たる4月30日の任期を以って市長の職を辞することを決めて、公表させていただきました。私が市長に就任してやはり市立病院の再建問題は最大の課題でございました。一時期は総合内科医制度の対応で非常によろしい時期もあったのですが、指導医が退任すると、一気に医師体制が崩壊するという状態となりました。今現在、皆さまにご協力いただいて再建中ということでございます。委員の皆さまには本当に熱心なご議論とご助言をいただきまして、先ほど申し上げましたとおり経営改善については徐々に進み、そして形が見えてきているものと

<p>西澤委員長</p>	<p>考えてございまして、改めて皆様方のご指導ご助言に、心から敬意と感謝を申し上げて、私の御礼の挨拶とさせていただきたいと思います。本日はどうもありがとうございました。</p> <p>三好市長、どうもありがとうございました。</p> <p>敢えて“三好さん”と申しますが、三好さんが市長に就任されたのは、市立病院の経営再建をするために就任されたと、私は思っております。本当に16年間苦勞の連続であったと思います。本委員会、そしてその前の委員会(江別市立病院経営健全化評価委員会／平成20年6月～令和2年3月)と、私も微力ながらお手伝いさせていただきましたが、個人としての思いは、市長の期待になかなか応えられないと常に悩んでおりました。そんな中、本委員会では開催のたびに参加いただいた委員の方から非常に貴重な意見、そして親身な、市立病院を愛しているが故の厳しいご意見をたくさんいただきまして、ようやくここまで来られたと思っております。本日の議論でも垣間見えるところですが、市立病院の状態は上向いてきておりました、発展していける、市民の方々へ良い医療を提供できる状態になりつつあると思っております。</p> <p>(市立病院の再建が)ここまで来たということで、本当に市長には良くやっていただいたと思っておりますし、私たちも頑張ってきて、失礼な言い方かもしれませんが、今まで苦勞をされた成果が現れつつあるのではないかと思います。これからは安心して次の市長、そして本委員会に託していただき、さらに何らかの形で江別市民のための活動をしていただけたらと思っております。本当に市長が矢面に立っていただいたので我々委員会も活発な議論が出来たと考えており、感謝を申し上げるとともに、これからも活躍していただきたいということを申し上げまして、私個人及び本委員会委員を代表して御礼申し上げたいと思います。市長、長い間お疲れ様でした。</p> <p>———— 閉会 ————</p>
<p>西澤委員長</p>	<p>以上をもちまして令和4年度第4回「江別市立病院経営評価委員会」を終了します。</p> <p>19:30閉会</p>