

## 令和4年度 第3回江別市立病院経営評価委員会 書面協議結果

### ○日程

令和4年11月21日（月）

### ○参加委員（9人）

西澤寛俊委員長、石井吉春副委員長、西村正治委員、笹浪哲雄委員、樋口春美委員、森昭久委員、水野克也委員、山田修司委員、高田明委員

### ○議事

#### （1）報告事項

- ①病院事業経営状況（4月～9月分）について
- ②令和4年度病院事業会計補正予算（第1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編成方針について
- ⑤（仮称）江別市立病院経営強化プランの策定について

#### （2）その他

(1) 報告事項について

番号	委員名	ご意見・ご質問	ご意見・ご質問に対する回答
1	西村委員	<p>1. 今年度前半の医療収益に関して、内科、循環器内科、外科などメジャーな診療科において、外来実績と比べて入院実績が当初計画と比べても昨年度実績と比べても悪化しているのはどのような理由・背景があったのでしょうか？</p>	<p>内科系について全般的に収益が減少している要因としては、救急受入件数が減少したことによるものと分析しております。この要因として、日中の救急受入れに対応可能な内科医師が減少したことや、発熱外来のひっ迫による医師の負担増の影響が考えられます。</p> <p>また、外科について、上半期においては、単価は目標を上回ったものの、患者数を当初の想定まで増加させることができませんでした。患者数の増加に向けては、患者支援センターが中心となり、市内診療所の訪問に取り組んだところであります。また、10月からは消化器内科の外来診療体制が充実したことから、消化器内科から外科（消化器外科）への患者の流れをつくっていきたいと考えております。</p>
2	西村委員	<p>2. 収支構造の見える化に向けた一般会計繰出基準見直しは大変結構だと思います。</p>	<p>引き続き、収支構造の見える化に取り組んでまいります。</p>
3	西村委員	<p>3. 市立病院の経営再建に向けたロードマップ～主要な取組項目～【進捗管理表】について</p> <p>①医療機能の方向性に関して、すべてB評価になっています。このなかの4項目について取組の方向は良いとしても実績で改善した証拠（データ）があるのでしょうか？</p>	<p>これらの項目については、定性的な目標として、取組自体の進捗状況を評価し、「B」としております。</p> <p>なお、医療機能の方向性の数値目標として、経営再建計画において、「紹介率」、「逆紹介率」、「訪問看護件数」といった指標を設定しておりますので、それらの実績につきましても、経営評価委員会に報告してまいります。</p>
4	西村委員	<p>②北海道がん診療連携指定病院の指定に向けて、方向は良いとしても進捗は遅々としており将来に向けて具体的な期日を設定した目標設定が望まれます。</p>	<p>北海道がん診療連携指定病院の指定につきましては、がん医療を強化する観点から、具体的な目標を設定すべく、院内での協議を進めてまいります。</p>

5	西村委員	③<<救急医療>>輪番制構築に向けた関係機関との連携強化に関して、具体的な進捗はあるのでしょうか？	輪番制の構築に向けては、来年度からの実施に向けて、医師会、市内医療機関との協議を進めているところであります。
6	西村委員	④市立病院が担うべき医療の重点化を踏まえた内科診療体制の構築に関し、消化器内科医の招聘について、札幌医大との派遣受け入れが始まったことは大変評価されます。一方、循環器内科医は事業管理者1人を加えてB評価というのはいかがなものでしょうか？本来、専門診療を行うには最低3人の専門医が必要な診療領域です。なお、すぐの実現は不可能でも将来に向けては呼吸器内科医の招聘を目標に加えておくべきと思います。	循環器内科医の診療体制につきましては、3人以上の体制を構築することが必要であると認識しております。循環器内科の診療体制の充実を図るため、引き続き、医師招聘に取り組んでまいります。また、呼吸器内科医の招聘を目標に加えることにつきましては、「経営強化プラン」の策定過程の中で検討してまいります。
7	西村委員	4. 院長（あるいは事業管理者）を中心とするガバナンス強化に関して、各診療科・部ヒアリングが実施されているものと思います。今後に向けては、何らかのインセンティブを付与できる仕組みの導入が是非望まれます。（大学病院においてすら長年実施されています！）	当院では、インセンティブを付与する仕組みとして「診療収益加算」手当を導入しており、令和4年10月から、医師のモチベーションを高めるため、経営への貢献度をより反映する形に運用を見直したところであります。引き続き、職員のモチベーションを高めるため、インセンティブ付与のあり方について研究を進めてまいります。
8	西村委員	5. 広報活動の充実に関して、ホームページがリニューアルされたことは大変結構だと思います。しかし、診療科紹介などの内容はまだまだお粗末です。定期的にバージョンアップしていくことが極めて大切です。	ホームページの診療科紹介などの内容につきましては、定期的に見直しを行い、バージョンアップを図ってまいります。なお、医師募集のページに関しまして、特設ページの増設を検討しております。
9	笹浪委員	令和4年度江別市病院事業会計損益管理簿の中で医業費用研究研修費の研究雑費が実績増となっていますが内容はいかがなものになりますでしょうか。	本年度から、「元気が出る組織づくり」の一環として新たに「研究研修費チャレンジ枠」を設定したほか、これまで医師が個人で負担していた学会の年会費についても、医療の質向上に資するものとして、負担基準を見直しました。これらの要因で、研究雑費が計画に比べて増加しているものです。

10	笹浪委員	P 1 9 消化器内科医の件、本年 1 0 月から派遣受入とありますが、どのような受入になっておりますか？私個人としてはこの件の情報がゆきわたっていない様に思いますが。	札幌医科大学消化器内科学講座から、出張医の形で、消化器内科外来（週 1 回）、上部消化管内視鏡検査（週 1 回）、下部消化管内視鏡検査（週 1 回）に係る派遣を受け入れております。当院の消化器内科の診療体制が充実したことにつきまして、広く認識していただけるよう、周知に努めてまいります。
11	笹浪委員	P 2 1 事務職員のプロパー化推進体制 9 人で増加しておりますが、目標に対して「B」判定ということですか。	プロパー化については、着実に進んでいるものの、目標に対して、採用に至っていない部分がありますことから、「B」評価としております。
12	樋口委員	新ホームページを拝見いたしました。装丁はシンプルですが、市民の皆様が知りたい情報へのアクセスがしやすいのではないかといい好印象を持ちました。各種の活動内容も分かりやすいので、多くの方に見て頂けるよう期待しています。是非小まめな更新を行い、更なる充実を目指して下さい。	ホームページの内容につきましては、定期的に見直しを行い、バージョンアップを図ってまいります。なお、医師募集のページに関しまして、特設ページの増設を検討しております。
13	樋口委員	病床利用率が全体 6 4 % と昨年同時期と比較しても低めでした。この要因分析はいかがでしたか？この時期コロナ陽性患者は減少していますが、その他の科でも減少していました。小児科、高齢者関係の科、産婦人科は増加しているので 現状を反映していることは理解できますがやはり病床利用率を上げていきたいですね。ロードマップの報告では対応として、D P C 対応の最適化への取り組みと書かれていますが、何故この現状なのかという分析や説明が先に入ることをご期待します。D P C 関連の委員会や経営分析ソフトを活用したデータや情報も報告されて、院内全体で要因分析をして、利用率の向上を目指していただきたいと思っております。	病床利用率の低下の大きな要因は、救急の受入れが減少したことと分析しております。これは、日中の救急受入れ対応可能な内科医が減少したことや、発熱外来のひっ迫による医師の負担増が影響したものと考えております。病床利用率の向上は、経営再建に向けた重要事項であると認識しておりますので、院内全体で課題として共有し、解決に向けて取り組みを進めていきたいと考えております。なお、診療単価については向上しており、各種指導料算定の強化など、D P C 最適化の取り組みの成果が表れているものと考えており、患者数の増とともに引き続き単価向上に取り組んでまいります。

14	山田委員	<p>広報活動の充実についてですが、経営再建について市民に知っていただくことも大事ですが、来院者数を増やすためにも広報活動を充実していただきたいと思えます。</p>	<p>市立病院の広報活動につきまして、経営面については「広報えべつ」を中心に、医療面については病院広報誌「いたわりPlus」を中心に行う形で取り組みを進めております。</p> <p>引き続き、「いたわりPlus」を活用して、市立病院が提供している医療を市民に分かりやすくお知らせしてまいります。</p>
15	山田委員	<p>「江別市立病院の強み」や「市民が使用することのメリット」などを市民目線で分かりやすく発信していただくとありがたいです。</p>	<p>本年度は、市立病院の経営改善の取組について、担当部門が出前講座の形で関係団体2箇所への説明を行ったほか、市長との対話集会において、病院事業管理者から減資など経営再建の取組や健診センターや専門外来などのPRを行いました。</p> <p>引き続き、市民にとって分かりやすい情報発信となるよう、様々な手法を活用して広報活動の充実に努めてまいります。</p>
16	高田委員	<p>1. 意見等の背景</p> <p>現在、令和4年度を最終年度とするロードマップ推進の途上にあります。期間中に借入金返済猶予等の特例措置が終了する5年度以降の経営・資金収支は共に厳しさを増すことは自明であること。</p> <p>次に、平成19年2月に「江別市立病院あり方検討委員会」からの答申（要約～今後、黒字化を急がなければ市立病院としての機能が停止する可能性がある。医師確保を急ぐとともに、地域におけるセンター病院としてのあり方を踏まえた上で、財務欠陥解消、再建のための具体的計画の策定を急ぐこと）を受けて、約10年間、経営健全化計画および国からの指示に基づく改革プラン等の再建計画を数次に亘り策定・実践したものの、遺憾ながら財務欠陥の更なる増大を始めと</p>	<p>（仮称）江別市立病院経営強化プラン（以下「強化プラン」という。）の策定にあたっては、市立病院を取り巻く医療環境の変化や「ロードマップ」に基づく経営再建の進捗状況、さらには国の医療提供体制の改革の動向を踏まえ、長期的な視点を持って対応する必要があるものと考えております。</p> <p>いただいたご意見を踏まえ、市民、議会、経営評価委員会のご意見を伺いながら、策定作業を進めてまいります。</p>

		<p>して計画とは大きな乖離を生じる結果となったこと。</p> <p>乖離の理由は多岐に及ぶが、最大の要因は計画達成の基軸である病院を始めとする地域医療機関との役割・機能分担、連携、協調、協力体制の具体的構築が不十分であったこと。</p> <p>さらに、国による公的病院再編問題は、現在のところコロナ感染症拡大等によって棚上げ状態にあるがコロナ鎮静後は再燃することが容易に想定できること。</p> <p>これらの、市立病院経営を取り巻く現状および今後の見通し、更には過去の苦い経験を真摯に踏まえ、今次策定するプランは、「絵に描いた餅」との誹りを受けることなく、想定される事態に呼応でき且つ実行性を備えた堅実計画にすべきこと。</p>	
17	高田委員	<p>2. 意見等（ガイドラインに基づく）</p> <p>1) P 6③の1) 機能強化・連携強化の目的について</p> <p>中段で「特に、地域において・・・連携を強化することが重要である」とし病院間の機能分化・連携強化の明確化等を記しているが、1の意見等の背景で記述のとおり江別市の実態は、肝心の機能強化、連携強化等に資する具体策が未整備である。さらにP 4の3およびP 5①では公立病院として地域医療構想等を踏まえて地域医療体制において果たすべき役割・機能を改めて見直し、明確化、最適化することが必要であるとしている。</p> <p>地域医療構想の推進および市立経営再建の観点からも不可欠の要諦であり、プランの核心でもある具体策構築に向けてのハードルは高いと思慮されるが、市主導の下、喫緊の取組事項として速やかに構築すべきである。</p>	<p>地域の医療機関との連携を強化し、機能の分化を進めることは、地域医療の確保に向けて非常に重要な課題であると認識しております。</p> <p>これまで、市立病院では、地域の医療機関との機能分化、連携強化を図る観点から、「初診時選定療養費」の水準見直し、「開放型病床」の導入、二次救急の「輪番制」構築などに取り組んでまいりましたが、さらなる取組を進める必要があるものと考えております。</p> <p>今後の具体的な取組内容につきましては、市の健康福祉部門とも連携しながら、強化プランの策定過程において、検討してまいります。</p>

18	高田委員	<p>2) P 8 ⑤一般会計負担の考え方について</p> <p>公立病院は、独立採算性を原則とすべきであるが、必要な場合における一般会計での公費負担が認められている。江別市は、急激な少子・高齢化、人口減の進展に伴い過去に経験したことがない構造変化の時代を迎えている。すなわち、財政面では、市民税等の収入が減少する一方で市庁舎新築による一層の財政逼迫化が現実視される。かかるなかでの一般会計負担については、財政当局との緻密な協議の下で負担の合理性と確実性を担保することが必要である。</p>	<p>市立病院では、自律的な経営と明確な基準に基づく一般会計からの公費負担によって収支の均衡を図り、持続可能な医療提供体制の確立を目指すこととしております。</p> <p>一般会計繰出基準のあり方については、引き続き、強化プランの策定過程において、市の財政部門と協議をまいります。</p>
19	高田委員	<p>3) P 1 1 (3) ①経営形態の見直しについて</p> <p>経営形態の見直しが必要となる場合は、新経営形態への移行（スケジュールを含む）記載を求めている。</p> <p>ちなみに、江別市立病院は、経営再建計画書において「地域医療を取り巻く環境変化に迅速・柔軟に対応できる経営形態である地方独立行政法人（以下、独法）への移行を指向すべき」としている。</p> <p>目下、移行の障害となる諸課題（財務欠陥等）を解消すべく、再建計画達成に取り組んでいるところであり、独法移行に向けての助走・準備期間中と還元できる。</p> <p>令和2年度を初年度とするロードマップから最終年度を同10年度とするプランを合算すると9か年にもおよぶ長期計画である。</p> <p>課題解消後における独法移行を目指すとの構想であり、独法移行スケジュールを明示すべきである。</p>	<p>地方独立行政法人への移行につきまして、現状では、財務面を中心に多くの課題があるものと認識しております。</p> <p>強化プランの策定過程において、それらの諸課題への対応や、市民の意見も踏まえ、長期的な視点に立って検討を進めてまいります。</p>

20	高田委員	<p>4) P19 第4 経営強化プランの策定・点検・評価・公表</p> <p>1. の策定プロセスでは、策定後における議会・住民の理解を得るだけではなく、策定の各段階における適時・適切な説明責任を果たすよう求めている。</p> <p>また、3の積極的な情報開示では、現状について住民が理解・評価しやすい積極的な情報開示を求めている。</p> <p>要約すると、従来型の議会、〇〇〇委員会等に対する説明責任解明だけでは不十分であり、市民に対する丁寧な説明に基づく協働関係構築が必要である。</p> <p>したがって、策定・点検等の各段階における市民に対する情報開示にあたっては、市民が「蚊帳の外」とならないよう特段の留意が肝要である。</p>	<p>強化プランの策定にあたっては、国が定めるガイドラインを参考に、策定段階から、議会、市民に適切な説明を行っていくよう努めてまいります。</p> <p>また、市民アンケートやパブリックコメントを実施し、市民意見を踏まえて策定を進めてまいりたいと考えております。</p>
21	高田委員	<p>5) その他</p> <p>意見1)～4)に関して共通するキーワードは、「基本に忠実」と思慮する。</p>	<p>ご意見を踏まえ、策定作業を進めてまいります。</p>



(2) その他について

番号	委員名	ご意見・ご質問	ご意見・ご質問に対する回答
1	石井副委員長	<p>コロナ関連補助金がなくなっても黒字化できる基盤を早急につくる必要があるので、入院者数が計画に達していない要因を分析して、早急に底上げを図ってほしいと思います。</p>	<p>ご指摘のとおり、コロナ関連補助金がなくなっても黒字化できる基盤を早急につくる必要があるものと考えておりますので、入院患者数が計画に達していない要因を分析し、早急に底上げを図ってまいります。</p>
2	西村委員	<p>ホームページはリニューアルして、以前よりはるかに良くなりました。とても見やすくわかりやすく、全体的な出来は素晴らしいです。ただし、上記したように診療科情報はお粗末と思います。もう少し各診療科で診ている疾患に関する詳しい情報やどんな検査ができるか等々の情報も加えるべきでしょう。定期的に（診療情報や人事も含めて）バージョンアップしていくことが必須です。医療スタッフ採用情報に“えべつってどんなまち”とあるのも God job です。少し気になったのですが、このような一般の人々も閲覧できるホームページに医師の給料を載せるのは一般的ですか???</p> <p>なお、医師の招聘に関しては呼吸器内科医も加えておくべきと思います。（内科以外の診療科については詳細な事情を存じません。）</p>	<p>ホームページにつきましては、今後、継続的にブラッシュアップを行う予定です。</p> <p>診療科情報や医療スタッフ採用情報の部分についていただいたご意見も参考にさせていただき、必要な見直しを行ってまいります。</p> <p>医師の招聘に関し、呼吸器内科医も加えることにつきましては、院内で検討いたします。</p>
3	山田委員	<p>〇市立病院経営改善の取組について P 5 4 経営指標に関する数値目標より</p> <p>令和5年度目標の累積欠損金が増えているなどのような理由ですか？</p>	<p>令和5年度目標の累積欠損金については、令和3年3月時点において設定した数値となっているため、大きな金額となっています。</p> <p>なお、令和3年度決算で黒字化を達成できたほか、令和4年度に「減資」を実施したことから、令和5年度の累積欠損金は、目標値を大きく下回る（改善する）ことを見込んでおります。</p>

4	山田委員	<p>○市立病院経営改善の取組について P55 令和4年度の重点課題より 紹介率、逆紹介率の向上では具体的に どのようなことをされていますか？ 10月18日に行われた江別医師会 研修会は第7回を迎えているようで すが、紹介率や逆紹介率の向上に影響 はあるのでしょうか？また、数字に直 結しなくても地域医療との関係の向 上につながるような他の活動はある のでしょうか？</p>	<p>紹介率、逆紹介率の向上に向けては、 地域の医療機関との適正な機能分化 (役割分担)を進めるため「初診時選 定療養費」を見直したほか、市内診療 所への訪問を重点的に行っている ところであり(9月までに29箇所の 訪問を実施)。 また、紹介率や逆紹介率の向上のため には地域の医療機関と「顔の見える関 係」を構築することが重要と認識して おり、「江別医師会研修会」のような 取組はこのような観点から非常に重 要なものと考えております。 また、感染症対策の分野などでも地域 の医療機関との連携を図っている ところであり、これらの取組を積み重ね ることで、地域の医療機関を強化して まいりたいと考えております。</p>
5	山田委員	<p>○「持続可能な・・・公立病院経営強 化ガイドライン」より P7より 他の病院について知らな かったので何も思わなかったのです が、江別市立病院は、「病床利用率が 特に低水準な公立病院に当てはまる のですね。この点で何か今後の方針や 具体案などはあるのでしょうか？</p>	<p>市立病院では、国の方針や地域医療の 需給動向を踏まえ、病床運営の効率化 を図るため、令和2年度に、一般病床 及び精神病床を縮小しております。 病床利用率の向上は、経営再建に向け た重要事項であると認識しておりま すので、病床運営の効率化を図りつ つ、地域医療連携を強化し、紹介患者 の増加を図るとともに、救急受入体制 を整備することで、病床利用率の向上 を図ってまいります。</p>