

令和5年 年 日

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4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4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4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。）のまん延が続き、第7波から第8波へと繰り返し、感染拡大が発生した。

このような状況に対応するため、令和3年度に引き続き、国、地方自治体、医療機関など関係機関が一体となって、コロナ感染症に対応したほか、引き続き、ワクチン接種も進められた。

これらの対応にあたり、公立・公的病院は、地域の中核的な医療機関として、重要な役割を果たしたところである。

また、コロナ感染症対策を契機に、医療に関するデジタル化が大きく進み、オンライン診療の解禁やオンライン資格確認の原則義務化に向けた取組が開始されるなど、今後も大きな変化が予見される。

(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、令和3年度に引き続き、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、コロナ感染症の「重点医療機関」として、陽性入院患者の受入れや発熱外来における診療のほか、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、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寄与していたものと評価する。

(3) 市立病院の令和4年度決算結果等

令和4年度決算では、551,376千円の純利益となり、前年度実績と比較し、収支が375,816千円改善した。これは、コロナ感染症の対応に加え、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進んだ結果であり、経営再建が前進し

ているものと評価する。しかしながら、収益には874,557千円のコロナ関連補助金が含まれており、全国的に見てもコロナ感染症を受入れている重点医療機関の多くが黒字化を果たしていることを考慮すると、楽観視はできず、さらなる経営改善を期待するものである。

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4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874,557千円、資本的収入47,048千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・・・「B」

コロナ感染症の影響が続く中、入院患者数は当初計画を下回ったものの、外来患者数が着実に回復しているほか、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、目標を上回っている。

担うべき医療の重点化については、患者支援センターの体制を充実させ、市内・近隣市町村の医療機関訪問を積極的に実施するなど、地域医療連携体制の強化に向けた取組が進められた。

また、令和5年2月には、「江別・南空知先端医療推進協議会」が設立され、広域的な医療連携に向けた枠組みも整えられたところである。

さらに、長年の懸案事項であった、内科系二次救急の輪番制構築については、民間医療機関、保健所等と実施に向けた調整を重ね、医師会の協力のもと、令和5年4月から運用が開始されたところである。

精神科においては、「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」の拡大を進めるなど、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。

これらに加え、健診センターにおいて、新たに北海道大学呼吸器内科学教室との連携による「高機能肺ドック」がスタートするなど、市民の健康寿命延伸に向けた予防医療の取組が進みつつある。

以上のことから、入院患者数の面で進捗がやや遅れているものの、担うべき医療の重点化が進んでいるものと評価する。

②診療体制の確立・・・「B」

内科診療体制の構築については、令和4年4月に新たに就任した事業管理者の下で、医育大学との協議を重ね、先進的な共同研究の実現に道筋をつけるとともに、新

たに消化器内科の外来医師派遣が開始されるなど、将来の医師招聘に繋がる取組が進みつつあるものと評価する。

また、臨床研修医が4人体制となったほか、耳鼻いんこう科が2人体制になるなど、病院全体として、診療体制が充実しつつある。

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「救急内視鏡室」の設置など夜勤体制の最適化が進んだほか、「認定看護管理者教育課程」へ看護師を継続的に派遣するなど、意欲・能力の高い人材の確保・育成に向けた取組が進んでいる。

③経営体制の構築・・・「B」

令和4年4月1日に地方公営企業法全部適用へ移行し、専任の事業管理者が設置されたほか、新たに「病院経営会議」を設置するなど、経営体制の構築が進んでいる。

事業管理者・院長を中心としたガバナンス強化に向けては、「部門別収支計算（原価計算）」の導入や、医師に対する診療収益加算手当の運用方法の見直しが行われた。

また、「市立病院職員研修計画」に基づく計画的な人材育成に着手するなど、組織体制の強化に向けた取組が進みつつある。さらに、看護職員や診療技術職の経営参画を進めるため、「健診センター」へ事業企画を担う診療技術職が配置されたほか、「患者支援センター」には事業管理を担う看護職員が新たに配置されたところである。

ボトムアップの組織文化の醸成についても、「DPC最適化」といった各種プロジェクトでの改善活動が進み、入院単価、外来単価向上に繋がるなど、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・・・「B」

令和4年度においては、収支改善が進み、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運用されている。

また、令和4年度末の不良債務残高が361,728千円（令和3年度と比較し97,567千円圧縮）となるなど、財務基盤は強化されつつある。

さらに、地方公営企業法第32条第4項に基づき、議会の承認を得て、「減資」を実施し、収支構造の見える化と目指すべき目標の明確化に取り組んだところである。

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、市長との対話集会や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評価する。

また、令和4年11月には、ホームページリニューアルを実施したほか、令和5年3月には、医師・研修医募集サイトを構築するなど、市民向けに加え、医療従事者に向けた情報発信の充実にも取り組んでいる。

(2) 総合評価意見・・・「B」

令和4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、551,376千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400,000千円～490,000千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 250,000 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5年度に向けた提言

集中改革期間（令和2年度～令和4年度）における取組を踏まえた上で、令和5年度に収支均衡を達成するべく、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

紹介率、逆紹介率が依然として低い水準にあることから、まずは、これらを向上させるための課題を明らかにして、地域の医療機関との連携強化に取り組むことが極めて重要である。

コロナ禍で構築された地域での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、情報発信や挨拶訪問による病院機能の紹介を継続的に行うとともに、内科系二次救急の輪番制の安定運用といった地域医療連携の取組をより一層進めるほか、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積極的に取り組まれない。

また、他の医療機関との連携強化や迅速な患者情報の共有にはデジタル技術の活用が欠かせないことから、今後の地域医療連携のあり方についての検討を開始されたい。

(2) 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、入院単価が向上しているものの、病床利用率は依然として低い水準にある。

令和5年度においては、入院収益の計画値 3,447,940 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、地域包括ケア病棟の効果的な運用や、紹介患者及び救急患者の積極的な受け入れを進められたい。

(3) 外来機能の重点化（担うべき医療の重点化）

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り、健診業務、専門外来、緩和ケアなど、市立病院が有する医療機能を最大限に発揮できる取組をより一層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。

(4) 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の強化に向け、医師招聘に向けた取組を継続的に実施されたい。

また、体育大学との共同研究については、長期的な視点に立って取組を進めるとともに、その成果についても、適切に検証されたい。

(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、医療の質と

収益性の向上を目指すものであり、経営情報が見える化し、自律的な改善活動を促すための仕組みとして、非常に効果的なものである。

一方で、部門別収支計算については、各診療科の特性への配慮など、活用に向けた課題も多いことから、それらの課題を解消しながら、院内全体での連携・協働に繋がる仕組みを構築し、職員全員の参加のもとで自律的な改善活動を進められたい

(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、これまで以上に、市民の視点に立った情報発信に努められたい。

また、ホームページによる情報発信は、市民への情報発信という観点のみならず、医師招聘の観点からも非常に重要であることから、更なる充実に向けて、継続的な改善に取り組まれたい。

(7) 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

市立病院では、持続可能な地域医療提供体制を確保しつつ、市立病院の経営強化を着実に推進するため、強化プラン（計画期間：令和6年度から令和10年度まで）を令和5年度中に策定することとしている。

この強化プランは、経営安定化に向けた重要な計画であり、その策定にあたっては、コロナ感染症の収束後を見据えて、市立病院が公立病院として果たすべき役割・機能の重点化や自律的な経営に向けた財政支援のあり方といった点に留意し、取組を進められたい。

なお、強化プランの策定にあたっては、市民アンケートを実施するとされていることから、これらの結果も踏まえつつ、市民の理解と協力のもと、実効性のある強化プランを策定されたい。

以上