

地域医療再生への道 第79回

# 江別市立病院の経営再生（1）

城西大学経営学部教授　伊関友伸

## 経営破綻に直面した江別市立病院

本年8月4、5日、総務省と地方公共団体金融機構の「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」で、北海道にある江別市立病院を訪問した。北海道江別市は、札幌市北東部に隣接する人口約11万人の自治体である。産業・文教・自然が調和したベッドタウンとして発展してきたまちである。江別市立病院（327床（一般278床、精神49床））は、1948年に国立札幌病院付属江別診療所（25床）として開設され、1951年に江別町立病院（28床）となった。1998年には新病院に改築され、「江別市立病院」（408床）に改称された。江別市立病院が経営危機に直面したのが2006年夏である。新しい研修制度の影響で7人在籍した常勤の内科医師が全員退職という事態に直面する。筆者は、当時NHKのETV特集の取材で江別市立病院を訪問したことがある。新しい病院建物と多数の医師の退職を告知する紙の掲示が印象に残っている。その後、江別市立病院は経営改善の試みを行うものの抜本的な経営改善に至らず、経営悪化に苦しんできた。コロナ前の2019年度の病院決算では3条（運営レベルの貸借対照表）9・1億円、4条（建物や医療機器の借金返済レベルの資本収支）4・9億円、合計14億円が繰り入れられているが、手持ち現金は3・1億円、一時借入金が14億円、江別市からの長期借入金が22・7億円、企業債が50億円あり、経営破綻状態にあった。

2021年8月、筆者はコロナまん延下の札幌市内で自治体病院経営に関するセミナーを行った。4コマの講演の全てに病院の将来を心配した江別市議会議員の皆さんが交代で参加し、病院の経営再生について勉強をされた。講演で筆者は江別市立病院に対して、いくつかの提案をさせていただいた。

## 再生に取り組む江別市立病院

危機的な状況の中で、江別市立病院も再生の歩みを進め始める。2019年8月には「江別市立病院の役割とあり方を検討する委員会」が設置される。病院の経営再建に充当するため、2020年7月から2022年3月まで、市長報酬を30％削減、係長以上の正職員の月給与を一律2・5％削減（2022年10月から）が行われた。

2020年12月には健診センターを開設。2022年9月には、北海道大学呼吸器内科学教室との連携で「高機能肺ドック」が開始される（**図表1**）。2024年4月には、リニューアル工事を実施して受け入れ人数の拡大を目

**図表1　高機能肺ドック（2022年9月～）**
**【北海道大学呼吸器内科学教室との連携】**




江別市立病院資料

**図表２　もの忘れ外来 ～ MRIとRIを活用した高度な診断～**

| MRI（エム・アール・アイ） | RI（アール・アイ） |
|---|---|
|  |  |
| 強い磁石が埋め込まれたトンネルの中に入り、電波を使って体内のあらゆる方向から撮影し画像化することによって、詳細に撮影することができる装置。 | 放射線を放出する放射性同位元素（RI）を用いた検査を行う装置。<br>※江別市内では市立病院のみが保有 |
| 脳の状態（萎縮の有無等）を検査する。 | ○脳血流SPECT<br>脳の血流を評価し、脳血流の異常を検出する。<br>○DAT<br>ドパミン神経の変性・脱落の程度を評価し、パーキンソン症候群やレビー小体型認知症の鑑別を行う。 |

江別市立病院資料

指した。健診受診者数は２０２２年度３６６７人から２０２５年度の５１４０人に拡大し、病院の収益改善に貢献している。

診療科では精神科が、精神科医師の決断で統合失調症中心の精神科医療から、地域のニーズに対応した認知症中心の精神科医療に重心を移していくこととなった。２０２０年９月からは、札幌医科大学神経精神医学講座との連携で「もの忘れ外来」が開設される。もの忘れ外来では、ＭＲＩとＲＩ（放射性同位元素を用いた検査装置）を使って認知症を的確に診断することを目指している（**図表２**）。２０２２年４月には認知症疾患医療センターが設置された。

札幌市郊外のベッドタウンとして、江別市立病院は周産期医療にも力を入れている。２０２２年４月には訪問型産後ケア、２０２４年６月に産後ママ食の提供、２０２５年４月に日帰り型産後ケア、同年10月に宿泊型産後ケア、本年２月に「赤ちゃんの頭のかたち外来」を開始する。本年３月には、北海道庁から地域周産期母子医療センターの認定を受ける。認定に伴うＤＰＣ機能評価係数の上昇により、年２８００万円程度の収益増加、特別交付税年５０００万円程度の措置拡大が見込まれる。

新型コロナウイルスのまん延に対し、自治体病院の使命として積極的に対応した。確保病床数は、２０２０年度空床含み４床、２０２１年度８床（24床）、２０２２年度９床（26床）、２０２３年度７床（13床）に及んだ。病院の経営改善やコロナ補助金効果もあり、病院事業の決算は２０２１年度１・７億円、２０２２年度５・５億円の黒字となる。

## 地方公営企業法全部適用への移行

２０２２年４月には、地方公営企業法全部適用へ移行し、初代の病院事業管理者（江別市立病院ではＣＥＯと呼んでいる）に、旭川医科大学内科学講座循環・呼吸・神経病態内科学分野教授であった長谷部直幸医師が就任する。筆者が江別市議会議員の皆さんに提案したことの一つが実現したものであった。「お役所病院」である自治体病院は、病院の管理者・経営者がいなければ、再生の方向性を持てず、どうしても現状維持になりやすくなる。病院経営のリーダーを招へいすることで本気の経営再建を行うべきというものであった。市議会議員の皆さんへの提案では、医師の管理者であることの重要性を訴えた。事務職員のＯＢの管理者では、専門職の医師は言うことを聞かず、コストカット、人員の抑制一辺倒の経営改善に関心が向きやすい。医師出身の管理者・経営者は、病院経営や医療現場の実情を知っているので、収益の最大化、医療職員のモチベーション向上に配慮しながら、経営改善を目指すことができる。必要であれば医師や医療スタッフの増員、必要な投資を行う決定もしやすい。筆者は、どちらの手法が経営改善に効果的かと言えば、積極的な投資を含めた経営と考えている。

長谷部ＣＥＯは、高度のデジタル技術を活用しながら、患者に寄り添うアナログの姿勢を追求する「高度先進地域医療」の実現と、職員が主体性と専門性を発揮し、生き生きとチーム医療に取り組める「元気が出る組織づくり」を進めることを明らかにして、江別市立病院の経営再生に取り組んでいく。

**筆者プロフィール**

**伊関友伸**（いせき　ともとし）

1987年埼玉県入庁、県民総務課、大利根町企画財政課長、県立病院課、社会福祉課、精神保健総合センターなどを経て、2004年城西大学経営学部准教授、2011年4月同教授。研究分野は行政学。総務省「持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院経営強化に関する検討会」構成員など、数多くの国・地方自治体の委員を務める。総務省経営・財務マネジメント強化事業アドバイザー。著書に『新型コロナから再生する自治体病院』（ぎょうせい2021年）など。