

# 評価報告書

( 令和 3 年度 )

令和 4 年 12 月

国家公務員共済組合連合会評価委員会



## 評価シート（資産運用）

連合会では、将来の年金給付の財源となる年金の積立金を長期的な観点から安全かつ効率的に運用することが求められている。評価委員会では、このような観点から、令和3年度の年金資産運用の実績について、中立公正な立場で客観的に評価した。

### 項目別評価

#### 1. デュープロセス（法令及び管理運用方針等に照らした適合性）

令和3年度は、「厚生年金保険給付積立金」（以下「厚年積立金」）、「退職等年金給付積立金」（以下「新3階積立金」）及び「経過的長期給付積立金」（以下「旧3階積立金」）の3つの積立金について、その管理・運用を行った。

各積立金の運用は、関係法令等に加え、財務大臣承認を受けて制定した各「管理運用の方針」により、各積立金の制度の特性や財政計算上の前提とされる運用利回り等を踏まえ、長期的な観点から安全かつ効率的に行うこととされている。

##### （1）厚年積立金

連合会では、令和元年財政検証によるモデルポートフォリオの見直しに伴い、見直し後のモデルポートフォリオ及び令和元年財政検証の結果を受け財務省から示された運用目標等を踏まえ、コンサルティング会社による分析も取り入れながら、資産運用委員会の議論を経て、令和2年4月1日に基本ポートフォリオを変更した。

令和3年度については、国内債券（含む預託金）の満期償還額等を原資として、いわゆるリスク資産（内外株式、外国債券）への投資を行い、各資産の構成割合を、より基本ポートフォリオの中央値に近づけたことは評価できる。その際、マーケットの状況を注視しつつ、市場インパクトも考慮の上、「管理運用の方針」を遵守し、分散して投資を行った。

また、基本ポートフォリオについては、「管理運用の方針」において、「諸条件に著しい変化があった場合には基本ポートフォリオに随時検討を加えるほか、策定時に想定した運用環境が現実から乖離していないか等について、毎年検証を行い、必要があると認めるときは、可及的速やかに変更を行うこと」と定められている。

令和3年度においては、全資産及び資産別のベンチマーク収益率が、いずれも基本ポートフォリオ策定時の前提に基づいて算出される想定レンジ内に入っていることを確認した。また、資産運用委員会においても「現行の基本ポートフォリオは妥当であり、直ちに見直しの必要はないが、今後とも金融市場の状況を注視し、必要に応じて随時、基本ポートフォリオの検証を行っていくことが重要である。」とされた。

今後とも適時適切に基本ポートフォリオの検証・見直しが行われることを期待したい。

## (2) 新3階積立金

新3階積立金の「管理運用方針」においては、同積立金は保険料の追加拠出リスクを抑制するためにキャッシュバランス方式を採用していること、保険料率に上限を設定していること、基準利率の指標は国債の利回りを採用していること等の制度の特性を踏まえ、基本ポートフォリオは、安定的な元本回収及びインカムゲインが期待できる国内債券（含む預託金、不動産や貸付金等の共済独自資産、短期資産）100%と定められている。

令和3年度については、預託金や債券への運用を実施したほか、引き続き、法令等に基づき旧3階積立金と共済独自資産の合同運用を継続し、資産構成割合をはじめとして「管理運用方針」を遵守し、安全かつ効率的な運用を行っているものと評価できる。

なお、旧3階積立金との合同運用については令和4年3月末で終了している。

## (3) 旧3階積立金

旧3階積立金の「管理運用方針」においては、経過的長期給付は閉鎖型年金であることから、比較的早期に積立金規模が縮小する見込みであること等の制度の特性を踏まえ、基本ポートフォリオは、安定的な元本回収及びインカムゲインが期待できる国内債券（含む預託金、不動産や貸付金等の共済独自資産、短期資産）100%と定められている。

令和3年度については、引き続き、法令等に基づき新3階積立金と共済独自資産の合同運用を継続して実施し、資産構成割合をはじめとして「管理運用方針」を遵守し、安全かつ効率的な運用を行っているものと評価できる。

なお、新3階積立金との合同運用については令和4年3月末で終了し、年金給付のために全額短期資産で保有している。

## (4) 各積立金共通事項

関係法令等に基づき、各積立金の令和3年度の運用状況を記載した業務概況書を公表していることに加え、四半期ごとの運用状況の開示を引き続き実施している。

また、運用リスク管理方針及び運用リスク管理要領に基づいた運用リスク管理を行うなど、各積立金において運用リスクを適切に管理しているものと評価できる。

なお、令和3年度の運用実績については、資産運用委員会において「連合会の資産運用は、管理運用の方針を遵守して行われており、適切なリスク管理が行われて

いる。」との評価を受けている。

## 2. 年金資産の安全かつ効率的な運用

### (1) 厚年積立金

「管理運用の方針」においては、積立金等の運用は長期的な観点から安全かつ効率的に行うこととされており、厚年積立金の運用利回りの評価にあたっては、実質的な運用利回りによる評価と資産全体のベンチマーク収益率等による評価を行うこととされている。

実質的な運用利回りについては5年平均(5.89%)、10年平均(4.87%)、15年平均(3.79%)と、いずれも財務省の財政制度等審議会国家公務員共済組合分科会において、長期的な運用目標として示された1.7%を上回っている。

また、令和3年度において、複合ベンチマーク収益率(各資産のベンチマーク収益率を基本ポートフォリオの割合で加重平均した収益率)は6.30%であり、連合会の運用利回り6.19%は、これを $\Delta 0.11$ ポイント下回っているが、乖離幅は令和2年度の $\Delta 2.12$ ポイントに比べて大幅に縮小した。

このように、単年度で見た場合においては複合ベンチマーク収益率を下回る結果となったものの、中長期的な期間で見た場合においては年金財政上必要な運用利回りを確保しており、問題はないものと認められる。

### (2) 新3階積立金

令和3年度の運用利回りの実績は1.13%となり、目標とする財政計算上の予定利率の年度平均0.20%及び基準利率の年度平均0.00%を上回っている。

なお、制度発足以降の平成27年度下期からの平均運用利回りは2.15%であり、同様に予定利率平均0.35%・基準利率平均0.14%を上回っている。

このように単年度で見た場合、中長期的な期間で見た場合のいずれも目標とする運用利回りが確保されているものと評価できる。

### (3) 旧3階積立金

旧3階積立金は、新たな保険料収入がない閉鎖型年金で、年金給付のための財源として毎年度取崩しを行っており、令和4年度中にはその残高がゼロになると見込まれる。このため、運用の段階から給付のためのキャッシュマネジメントの段階へ、その機能に変化していることから、令和2年4月1日改定の「管理運用方針」において、これ以降は運用利回りによる評価を行わないこととしている。

### 3. 運用体制・リスク管理体制の整備等

資産運用業務については、理事長の諮問機関として、学識経験者で構成される資産運用委員会を設置し、資産運用に係る基本方針の策定や運用上の重要事項について、意見や助言を受ける仕組みが構築されている。具体的には、毎年度の基本ポートフォリオの検証に加え、基本ポートフォリオや「管理運用の方針」等の見直し、毎年度の運用計画、決算並びに四半期ごとの運用及びリスク管理の状況等について、同委員会において審議を行っている。

被用者年金制度一元化以降、特に厚年積立金においては、いわゆるリスク資産が増加していることから、運用体制及びリスク管理体制の強化等について、資産運用委員会からの提言も踏まえ、組織面、人材面、システム面等の幅広い観点から継続的な取組を行っている。

令和3年度においては、基本ポートフォリオを踏まえた資金投入・リバランス、オルタナティブ運用の充実に関する検討、運用受託機関構成の見直し、運用に関する定期的な情報発信等を実施しており、資産運用業務における運用体制及びリスク管理体制の強化が継続的に進められていると評価できる。

引き続き、資産運用委員会の専門家の知見も活用し、市場動向や実体経済の見通しなどに細心の注意を払いながら、長期的な観点から安全かつ効率的な運用に期待したい。

リバランスについては、基本ポートフォリオ中央値を超過した資産を中央値に達していない資産へリバランスを行い、適切に対応している。

オルタナティブ運用（不動産・バンクローン等）の充実に関する検討については、オルタナティブ資産に関するマネージャー・エントリー制を改定し、従来の国内不動産、国内外インフラストラクチャー、バンクローンに加え、新たに海外不動産を募集対象としている。

また、リターン向上を図る観点から、運用受託機関構成の見直しを行っているが、マネージャーの評価に当たっては、年金資産の運用が長期に行われることを踏まえ、長期的なパフォーマンスを総合的に評価することが重要である。

さらに、被保険者に対する情報公開及び広報活動を積極的に行う観点から、引き続き四半期ごとに運用状況の開示を行っているが、組合員に対しては、令和3年から定期的に、広報紙へ積立金の運用に関する記事を掲載している。

これらの取組を通じて、長期的な運用パフォーマンスの向上に努めることを期待したい。

また、連合会の資産運用に係るガバナンス体制については、従来から資産運用委員会の提言や意見を業務執行において着実に実行に移していること、内部体制の整備・強化に取り組んできていることに加え、「管理運用の方針」の財務大臣による事前承認及び厚年積立金の管理・運用に係る財務大臣評価の実施等と合わせ、有効かつ適切に機能していると評価できる。

## 全体評価

令和3年度の資産運用については、各積立金において関係法令及び財務大臣の承認を受けて制定した「管理運用の方針」を遵守しており、適切に行われている。

厚年積立金の運用については、国内債券（含む預託金）の満期償還額等を原資として、いわゆるリスク資産（内外株式、外国債券）への投資を行い、各資産の構成割合を、より基本ポートフォリオの中央値に近づけたことは評価できる。その際、マーケットの状況を注視しつつ、市場インパクトも考慮の上、「管理運用の方針」を遵守し、分散して投資を行った。

また、基本ポートフォリオについては、「管理運用の方針」に従って毎年検証を行い、必要があると認めるときは、可及的速やかに変更することとされている。令和3年度においては、全資産及び資産別のベンチマーク収益率が、いずれも基本ポートフォリオ策定時の前提に基づいて算出される想定レンジ内に入っていることを確認した。また、資産運用委員会においても、「現行の基本ポートフォリオは妥当であり、直ちに見直しの必要はないが、今後とも金融市場の状況を注視し、必要に応じて随時、基本ポートフォリオの検証を行っていくことが重要である。」とされた。

今後とも適時適切に基本ポートフォリオの検証・見直しが行われることを期待したい。

なお、運用利回りの評価にあたっては、実質的な運用利回りによる評価とベンチマーク収益率による評価を行うこととされている。令和3年度の運用利回りの実績は、市場動向等によりベンチマーク収益率を下回る結果となったものの、中長期的な期間で見た実質的な運用利回りは、年金財政上必要な運用利回りを確保しており、問題はないものと認められる。

新3階積立金及び旧3階積立金については、制度の特性を踏まえ、それぞれの「管理運用方針」を遵守し、安全かつ効率的な運用を行っているものと評価できる。

また、新3階積立金の令和3年度の運用利回りの実績は、目標とする運用利回りを上回る結果となっていることに加え、制度発足以降の期間においても、目標とする運

用利回りが確保されているものと評価できる。

運用体制及びリスク管理体制の強化等については、特に厚年積立金において、いわゆるリスク資産が増加していくことから、資産運用委員会からの提言も踏まえ、組織面、人材面、システム面等の幅広い観点から継続的な取組を行っている。

令和3年度においては、基本ポートフォリオを踏まえた資金投入・リバランス、定期的な情報発信等を実施しており、資産運用業務における運用体制及びリスク管理体制の強化が着実に実施されていると評価できる。

引き続き、資産運用委員会の専門家の知見も活用し、市場動向や実体経済の見通しなどに細心の注意を払いながら、長期的な観点から安全かつ効率的な運用に期待したい。

また、連合会の資産運用に係るガバナンス体制については、資産運用委員会の提言、内部体制の強化及び財務大臣評価の実施等を合わせ、複合的なものとなっており、有効かつ適切に機能していると評価できる。

以上のように、資産運用業務については、デュープロセスの適切な実施、長期的な観点からの年金資産の安全かつ効率的な運用及び運用体制・リスク管理体制の有効かつ適切な整備等が、それぞれなされていると評価できる。

積立金が将来における年金給付の財源となることを考慮すれば、引き続き、長期的な視野に立って安全かつ効率的な運用を行うとの方針を堅持することが適切と考えられる。

## 評価シート（医療事業）

連合会の医療事業（直営病院・旧令共済病院）については、組合員とその家族、地域住民に良質な医療を提供し、各地域において選ばれる病院として地域医療に貢献していく必要がある。これと併せ、年金積立金からの借入金を将来にわたって着実に返済するために、黒字を確保し健全経営の基盤を確立しなければならない。評価委員会では、このような観点から、令和3年度の医療事業の運営実績について、事業計画との対比を行いながら、中立公正な立場で客観的に評価した。

### 項目別評価

#### 1. 財務内容

令和3年度は、直営病院、旧令共済病院とも、令和2年度に引き続き新型コロナウイルス感染症（以下、本報告書において「コロナ」という。）の影響を大きく受けた。令和3年度事業計画策定に当たっては、コロナの収束による一定の回復を見込む一方で、病床確保等に対する感染症関連助成金についてはその動向が不透明であったことから計画には見込まない慎重な内容とし、総体としては赤字の計画としていた。実際には、コロナの影響が長引き、特に入院では計画した患者数に至らず、患者収入が大きく計画未達となるなど厳しい状況であったが、患者収入の計画未達を上回る感染症関連助成金収入が措置されたこと等により、直営病院では当期損益が前年度及び事業計画を上回る591億円の黒字となり、旧令共済病院においても同様に73億円の黒字を確保した。

#### 【直営病院】

令和3年度の経常収益は2,140億円と、診療密度の高まりにより診療単価を押し上げたものの、コロナの影響が長引いたことにより患者数が大幅な計画未達となり、患者収入としては計画を下回った。しかしながら、感染症関連助成金収入251億円が計上されたことにより、収益全体で計画を215億円上回った。

一方、経常費用は1,976億円と、各病院において医療器具機械等の導入を見送ったことにより、賃借料や減価償却費が抑えられたものの、コロナに関する特別手当等を含む人件費の増加、PCR検査の外注等による委託費の増加、抗がん剤等の高額医薬品の使用による薬品費の増加があり、費用全体で計画を8億円上回った。

これらの結果、経常損益は164億円の黒字となり、計画を206億円上回った。また、特別損益427億円の黒字を加えた当期損益は、591億円の黒字を計上し、計画を652億円上回った。

なお、特殊要因である感染症関連助成金収入、固定資産売却益等の影響を除いた当期損益は、計画を下回る80億円の赤字となった。

医業収支比率は、感染症関連助成金収入により収入が計画を上回ったことなどから、計画を達成した。

長期借入金残高（令和3年度末）は441億円と、着実に返済を実施したことにより、計画どおりとなった。

#### 【旧令共済病院】

令和3年度の経常収益は1,175億円と、直営病院と同様の要因により患者収入が大幅な計画未達となったが、感染症関連助成金収入112億円が計上されたことにより、収益全体で計画を80億円上回った。

一方、経常費用は1,105億円と、直営病院と同様に人件費や委託費が増加したが、賃借料や減価償却費が抑えられたことにより、費用全体で計画を3億円下回った。

これらの結果、経常損益は70億円の黒字となり、計画を83億円上回った。また、特別損益3億円の黒字を加えた当期損益は73億円の黒字を計上し、計画を86億円上回った。

なお、特殊要因である感染症関連助成金収入等の影響を除いた当期損益は、計画を下回る35億円の赤字となった。

医業収支比率は、感染症関連助成金収入により収入が計画を上回ったことなどから、計画を達成した。

長期借入金残高（令和3年度末）は124億円と、着実な返済を行ったことにより、計画どおりとなった。

以上のとおり、直営病院・旧令共済病院ともに経常損益・当期損益が黒字となっているものの、感染症関連助成金収入等の特殊要因を除いた当期損益は赤字となっており、引き続き積極的な経営改善に努められたい。

さらに、コロナ収束後の患者動向を見据えながら従前から抱えている構造的な問題への対応等も含め、今後、より実効性のある経営戦略について検討がなされることを期待したい。

## 2. 経営改善策の内容－中期計画に定める重点施策実施状況－

第三次連合会病院中期計画においては、中間年である令和2年度に中間的見直しを実施し、コロナなどの新興感染症や災害発生時における医療の継続提供の対策を追加するなど、医療環境の変化に対応してきたところである。令和3年度においても、「経営の改善」「医療の質の向上」「災害・新興感染症発生時における対応力の強化」「次世代の病院経営を担う医療人の確保・育成」「適正な投資」「計画的な借入金返済」の6つの重点施策を掲げ、取組を推進した。

## (1) 経営の改善

DPC データ分析について、病院間の情報共有と分析担当者等のレベルアップを目的とした会議や、副傷病漏れ防止などコーディングの適正化の検討及び外部講師による DPC 制度下における経営改善セミナーを実施し、各担当者のコーディングスキル等の向上を図った。

また、診療報酬等対策委員会において、各病院の施設基準の届出状況や経過措置項目への対応状況を確認するとともに、令和 4 年度実施の診療報酬改定の動向を踏まえ、適切な施設基準の取得に向けた取組を促した。

費用面においては、医薬品について連合会病院のスケールメリットを活かした共同価格交渉を実施した。後発医薬品については、令和 3 年度からは外用薬も共同価格交渉に加えたほか、バイオ医薬品の後発品であるバイオシミラーについて使用状況のアンケート調査を実施し、薬剤部長会議においてその結果や取組事例を共有し、使用促進に努めた。医療材料については、各病院に導入したベンチマークシステムを引き続き活用し、医療材料費の削減に努めた。

このような収入確保と費用抑制の取組をバランスよく行うとともに、今後、更にデジタル技術の活用などを通じて業務効率化を進めることにより収支の改善を図ることに期待したい。

各病院への経営指導については、「経営指導要綱」に基づき、重点経営改善対象病院（3 病院）、経営改善対象病院（4 病院）を中心に、本部と病院が一体となって改善に取り組んだ結果、重点経営改善対象病院 2 病院、経営改善対象病院 3 病院が黒字を達成した。そのうち、水府病院は、地域のニーズに応じるため一般病床の一部を地域包括ケア病床へ転換し、また、救急応需のフローを改善したこと等により収支が大きく改善され、感染症関連助成金収入を除いても黒字となった。引き続き、本部と病院が一体となって経営改善に取り組むとともに、同病院における取組など経営改善の好事例については、連合会病院全体に共有することにより、連合会病院全体の業績改善に活かしていくことを期待したい。

## (2) 医療の質の向上

KKR 共通目標の設定や感染管理対策ネットワークの強化を図るため、医師、看護師、薬剤師、臨床工学技士、事務職員からなる医療安全対策推進委員会を開催し、画像診断・病理診断見落とし防止対策に関する検討等を行った。

また、リスクマネージャー・ブロック会議において、誤嚥防止、転倒・転落防止対策、事故対応について各病院で自己評価を実施し、前期ブロック会議において、課題や改善策を共有した。リスクマネージャー会議において、実践状況の報告等を実施し、より良い院内管理体制の構築に向けた改善活動を行い、後期ブロック会議で

活動結果を共有した。

さらに、感染管理実務者会議において、コロナに対する各病院の取組や、抗菌薬適正使用に関する情報について情報共有を行ったほか、地域ブロック会議において、コロナ対応、サーベイランス事業からの還元データ活用に関する情報等を共有した。

虎の門病院及び浜の町病院に設置されているシミュレーション・ラボセンターでは、コロナの影響により限定的な開催となったものの、Webでの研修を活用し、質の高い研修が行われた。

また、治験ネットワーク事業については、全病院長が出席する経営戦略会議及び薬剤部長会議において、治験受託推進プロジェクトを提案することにより、当該プロジェクトへ25病院の参加意向を確認するなど、個別病院の治験契約件数を増加させる取組を推進した。

これらの施策について、引き続き積極的な取組に期待したい。

### (3) 災害・新興感染症発生時における対応力の強化

コロナの流行や自然災害に鑑み、緊急時においても継続して医療を提供できるよう、各病院に「災害対策マニュアル作成チェックリスト」及び「災害対策マニュアル作成チェックリスト参考事例集」を配付し、活用を促した。また、各病院にアンケート調査を実施し状況確認を促すとともに、ハザードマップの活用などにより、各病院のリスクを見える化し、それぞれの状況に応じた対応力強化に向けた対応案を取りまとめ、実効性の高いBCPの整備・定期的な見直しに向け検討した。

引き続き、実効性の高いBCPが整備されるよう期待したい。

### (4) 次世代の病院経営を担う医療人の確保・育成

コロナの影響を踏まえ、Webによる医学生及び看護学生向けの合同説明会の開催又は参加支援を実施した。なお、令和3年度において、看護師の人員不足による施設基準下位区分への変更は生じておらず、従来の基準を維持することができた。

また、看護師のキャリアパスについて、各病院の認定看護師等の資格取得状況の調査を行ったところ、認定看護師は前年度より減少したものの、特定行為研修修了者については大幅に増加しており評価できる。また、専門看護師は前年度と同数、認定看護管理者については増加している中、タスクシフト・タスクシェアと合わせマネジメント能力のある看護師の養成が求められていることを踏まえ積極的な育成への取組に期待したい。

なお、働き方改革関連法等については、会議・研修等で内容の周知を行うとともに、医師の働き方改革について、経営戦略会議で外部講師を招いて周知・議論を行っ

た。また、令和3年11月に副業・兼業や宿日直を含めた医師の時間外労働の調査を行い、現状把握に努めた。

引き続き、令和6年4月からの医師の時間外労働上限規制に向けて、各病院がそれぞれの実状に合わせ、適切に取り組むよう期待したい。

そのほか、病院管理者及び医療技術職の長にアンケート形式で、連合会病院職員に求められる「期待人材像」について意見を聴取し、本部案を作成した。また、薬剤部長会議においても意見聴取を行った。

引き続き、優秀な人材の確保・育成に資する効果的な取組を期待したい。

### 3. コロナに対する医療事業の対応等について

連合会の各病院では、令和3年度においても、自治体からの要請に応じて、入院病床の確保と陽性患者及び疑似陽性患者の受入れ、地域におけるPCRセンターへの人員派遣や地域住民へのワクチン接種協力に加え、医療のひっ迫した大阪府・沖縄県・東京都・神奈川県への看護師派遣を行うなど、公的病院としての責務を果たしてきた。

組合員等への対応としては、コロナワクチンの職域接種への医師及び看護師の派遣並びに後方支援を引き続き実施した。また、虎の門病院において、職域病院としての役割を担う一環で、令和2年9月に「新型コロナウイルス感染症相談窓口」を開設しており、令和4年7月からは、コロナの後遺症相談窓口と、週1回火曜日には後遺症外来も開設し、組合員及びその家族からの相談に対応している。

また、コロナの厳しい状況下で働く連合会の医療従事者への対応としては、令和3年10月に、精神科医等の専門職が不在の病院職員に対して他の連合会病院に勤務する支援可能な職員から助言、相談、研修等を行うKKRメンタルヘルスケア支援制度を開設した。

本部の連合会病院への対応としては、新型コロナウイルス感染症対応基金を設立し各病院に対する運転資金の貸付けや各病院において不足した衛生材料の確保・配分、PCR検査機器や紫外線照射滅菌装置の整備を実施した。また、新型コロナウイルス感染症対応特別手当の新設、本部と各病院間でのWeb会議の実施による情報共有等の支援を行った。

このように、本部・病院職員が一体となってコロナへの対応に適切に取り組んだことは評価できる。今後も行政機関、他の医療機関との連携も含めた更なる取組に期待したい。

(参考)

令和4年11月4日までのコロナ対応状況をみると、連合会病院全体で最大795床のコロナ患者病床を確保しているほか、55,557人の入院患者（疑い患者含む）を受入れており、さらに、沖縄をはじめとする医療ひっ迫地域へ合計71名の看護師の派遣を行った。

#### 4. 医療安全にかかる内部管理の充実

医療安全にかかる取組として、リスクマネージャー会議を Web 開催で実施し、職種間の相互の理解を深めるとともに、医療安全対策に係るチーム医療の促進を図った。

また、各病院からの医療事故に関する報告を受けており、ヒヤリハットの報告件数のほか、医師の報告割合が増加しているなど、本部への報告に対する意識が定着してきたものと評価できる。

地域ブロック内の病院間で医療安全体制を相互に評価する医療安全ラウンド（相互チェック）については、令和 3 年度は、①誤認防止、②転倒・転落防止対策、③事故対応に関して、コロナの影響を受けつつも各病院による自己評価を実施し、課題、解決策について共有を図った。

また、令和 3 年度より年 1 回の感染管理実務者会議に加え、年 2 回の地域ブロック会議を Web で開催し、コロナへの対応状況を中心に情報共有し、各病院での対応の強化を図ったほか、コロナ患者等の受入れ状況について各病院から週 1 回の報告を受け、入院患者数や病床の逼迫状況を確認するとともに、院内クラスター発生時の状況や対応について情報収集を行った。

これら医療安全に向けた積極的な活動は評価でき、今後とも継続的な取組を期待したい。

#### 全体評価

令和 3 年度の医療事業においては、直営病院、旧令共済病院ともコロナの影響を大きく受け、計画した患者数に至らず、患者収入が大きく計画未達となった。直営病院・旧令共済病院ともに経常損益・当期損益が黒字となっているものの、感染症関連助成金収入等の特殊要因を除いた当期損益は赤字となっており、引き続き積極的な経営改善に努められたい。

さらに、コロナ収束後の患者動向を見据えながら従前から抱えている構造的な問題への対応等も含め、今後、より実効性のある経営戦略について検討がなされることを期待したい。

今後も安定経営を維持していくため、優秀な医師及び将来を見据えた優秀な人材の確保・育成に取り組むとともに、地域医療構想の進捗や、コロナの影響など各地域の医療需要の変化を踏まえたうえで、自院の医療機能に見合った適正な入院期間の維持及び医療連携の推進、救急患者の円滑な受入れに等に適切に対応し、新規患者を確保すること等により増収を図り、さらには、人件費、医薬品、医療材料等の費

用削減にこれまで以上に取り組むことを期待したい。

第三次中期計画に定める重点施策については、概ね着実に取り組んでおり評価できる。連合会病院がこの先も職域病院としての役割を担いつつ、それぞれの病院が所在する地域において、自院が果たすべき役割や医療機能を必要に応じて見直し適切に対応していくこと、加えて、オンライン資格確認を始めとする医療DXを積極的に推進していくこと等により、業務の効率化を図りながらより働きやすい職場環境を整備していくなど、引き続き健全な経営の確保と良質で高度な医療を提供していくことが重要である。こうした観点のもと、第三次中期計画に掲げた6つの重点施策に引き続き注力するとともに、それらの評価を適切に行い、令和5年度を初年度とする「第四次連合会病院中期計画」の運営方針等に反映されることを期待したい。

働き方改革については、引き続き各種会議において周知・検討の機会を設け、病院の取組を促していき、令和6年度からの医師の労働時間の上限規制の施行に向けて、今後、全医師の時間外・休日労働の把握のための調査を実施するなど、各病院のA-C水準の決定や、取組が遅れている病院を支援し適切に対応していき、また、医師事務作業補助者の適切な配置や看護師等の他職種との医師のタスクシフト・タスクシェアを推進していくことを期待したい。

コロナ対応については、行政機関からの要請に応じて、コロナ患者等のための病床の確保や患者の受入れに適切に取り組んだことは評価できる。さらに、公的病院として看護師をはじめとする病院職員は自らも感染のリスクと闘いながらその責務を果たしており、本部・病院職員が一体となってコロナ対応に取り組んだことは評価できる。

医療安全については、「KKR画像診断・病理診断報告書等の管理指針」の策定や、地域ブロック内の病院間で安全体制を相互に評価する医療安全ラウンド（相互チェック）の実施など医療安全に向けた積極的な活動は評価でき、今後とも連合会病院全体の医療安全体制の更なる強化に努めていくことを期待したい。

## 評価シート（宿泊事業）

連合会の宿泊事業は、年金資産からの既往の借入金を完済し、「経営改善」に目処をつけるとともに、経営体質の強化を図り、組合員等の福祉施設として期待される役割を遂行しなければならない。評価委員会では、このような観点から、令和3年度の宿泊事業の運営実績について、中立公正な立場で客観的に評価した。

### 項目別評価

#### 1. 財務の概況

令和3年度は、コロナ収束の見通しが立たない状況での新たな中期計画の策定は現実的でないことから、次期中期計画の開始を1年先送りし、令和3年度を次期中期計画への「つなぎの期間」と位置づけた。具体的には、令和2年度に引き続き、感染防止対策を徹底しつつ、「新しい生活様式」に対応した新商品・新サービスの開発と提供を行うなど売上の回復に取り組むとともに、経費削減及び施設整備の抑制により資金の流出を極力抑え、赤字幅の縮小と新規借入金の抑制に努める運営を行うこととしていた。

こうした中、徐々にコロナが収束に向かうとしていた想定とは異なり、実際には年度当初から断続的に緊急事態宣言が発出されたことなどから、令和3年度の営業収益は57億円と、前年度に対し17億円の増加にとどまり、計画に対して29億円下回った。

一方、営業費用は93億円と、原材料費が売上見合いで増加したことから、前年度に対し6億円増加したものの、計画に対して17億円下回った。この結果、営業損益は36億円の赤字となり、前年度に対して赤字幅が11億円縮小したものの、計画に対して12億円下回った。

なお、年金資産からの借入金については、コロナの影響により、資金繰りに支障を来したことから、新たに10億円の運営資金の借入を行った。一方、既往の借入金27億円及び令和2年度に借り入れた借入金30億円については、4億円の定期返済を行った結果、令和3年度末の借入金残高は63億円となった。

以上のとおり、令和3年度については、令和2年度に引き続きコロナの影響を大きく受け、事業全体の営業損益は大幅な赤字となった。事業を取り巻く経営環境は厳しい状況が続いているが、サービスの開発・提供、経費削減などの施策に引き続き取り組むことにより、営業利益の回復に努められたい。

## 2. 部門別営業実績と経営改善に向けた取組

宿泊販売については、年度当初から断続的に緊急事態宣言が発出されたことなどから、売上は計画を大きく下回った一方で、令和3年4月から県民割支援が開始されたことや、国内の感染者数が減少した11・12月はまん延防止等重点措置などの制限が全て解除されたことから、リゾート型施設を中心に売上の回復が見られた。

また、お子様連れのファミリー層の集客により一層力を入れており、キッズスペースや子供用仮設プールの設置、子供向け料理の見直しのほか、お子様向けの備品の充実、お子様連れ向けイベントの開催、お子様同行宿泊割引券の配布等を行った。

コロナの影響は、予断を許さない状況が続いているところであるが、引き続き感染防止対策を徹底しつつ、集客及び売上の回復に向け、ウィズコロナでの各種施策を実施するとともに、ポストコロナに向けた積極的な取組に期待したい。

婚礼販売については、令和2年度に予定していた婚礼利用者が、コロナの影響により令和3年度に日延べしたことなどから、前年度に対し売上の回復は見られたものの、利用の低迷が続いたことから、売上は計画を大きく下回った。

令和4年度においても厳しい状況が続いており、また婚礼マーケットの縮小等の状況を踏まえると、コロナの収束後も売上の大幅な回復は難しいと見込まれることから、各施設において売上規模に見合った体制に見直すことにより利益の確保に努めるとともに、様々な創意工夫により宴会場や遊休スペースを活用した商品開発を行うなど、婚礼販売以外の取組においても収益を確保する等、構造的な問題に対する取組にも努められたい。

また、組合員の利用については、全施設共通の組合員割引制度及び高単価料理の割引を実施している。今後も内部利用促進策を一層充実させるとともにPR活動を強化することにより、組合員に対する福祉の向上と売上の確保に努められたい。

宴会販売については、年間を通して酒類を提供できないなどの営業制限や大人数での会食を控えるなど利用の自粛が続いたことから、売上は計画を大きく下回った。

令和4年度においても、引き続き「新しい生活様式」に対応した新商品・新サービスの開発と提供を行うとともに、ポストコロナに向けて稼働率の低い宴会場や遊休スペースを活用した個人向け宴会商品や各種イベントの実施など新たな商品開発等を行うことにより、集客及び売上の確保に努められたい。

サービス改善に向けた全般的な取組としては、環境・ニーズの変化を踏まえ、お子様連れのファミリー層を対象とした各種施策に積極的に取り組んだほか、お客様目線に立った小奇麗度向上のための施設整備に取り組み、サービス改善を図った。

利用者が宿泊施設の設備に求める水準は高まっていることを踏まえ、今後とも、

集客向上に資する整備に努められたい。

また、経営改善施策に対する表彰や、施設に貢献した職員に対する個人表彰を行ったほか、ホテルマネジメント検定、簿記検定、フォークリフト運転技能等の資格取得支援といった職員の自己啓発制度の利用を促進し、職員のスキルアップ及びモチベーションの向上を図るなど、より良いサービスの提供に取り組んでおり評価できる。

引き続き、自己啓発制度の利用促進や、アンケート等の活用によりお客様の意見等を把握し、多様化するニーズに対応するための施策に積極的に取り組むとともに、多数の宿泊施設を運営しているというメリットを活かし、(総)支配人会議等の場を通じて、各現場での成功事例や失敗事例等の情報の共有化を図るなど、顧客満足度の向上に資する取組に期待したい。

コロナ対策については、厚生労働省の通達や宿泊施設の業界団体が作成したガイドラインに基づき、お客様の検温や不特定多数が触れる場所の消毒、職員の出勤時の検温義務化などを行った。

また、コロナにおける「新しい生活様式」に対応した新たな取組として、テレワーク・ワーケーション利用を想定した宿泊プラン等の造成、ワクチン接種会場や貸倉庫としての宴会場販売、各種ワークショップ、料理教室等の開催、リモート会議用の機材や作業スタッフをセットした会議プラン、テイクアウトやデリバリー・ドライブスルーでの料理等の販売、地元特産品等の通信販売などに取り組んだ。厳しい経営環境の中、各施設がコロナに対応した様々な取組を行ったことは評価できる。

一方、経費の面では、引き続き、コスト削減に資する設備の更新等を進めるほか、競争契約の透明性の確保、業務の見直し、人員の効率的運用、施設間の連携強化等により、あらゆる経費の抑制に努められたい。

### 3. 宿泊施設としての社会貢献等

令和3年度においては、引き続きコロナによって困難な状況に置かれている組合員等に対する支援や地域社会への社会貢献として、様々な取組を行った。

医療機関に勤務する組合員等に対し、低廉な宿泊料にて客室の提供を行ったほか、医療機関においてコロナ対応を行っている組合員等への弁当の無償提供、組合員向けにデイトムの客室をワーキングスペースとして低廉な料金で提供する「テレワークプラン」、空いている会議室を活用した学生限定の自習スペースの無料開放などを実施した。

コロナにより宿泊施設の経営に大きな打撃を受けたにも関わらず、組合員等に対

する様々な支援や、社会貢献に積極的に取り組む姿勢は評価できる。

#### 4. 内部利用促進策

令和3年度においては、前年度に引き続き、組合員料金と一般料金との間に1泊1,000円以上の料金格差や組合員優先予約日の設定、組合員や年金受給者を対象とした宿泊利用券の配布、組合員向けのお子様同行宿泊割引券の配布、PR紙の発行等の内部利用促進策に取り組んだ。このように様々な取組を行ったものの、コロナの影響により、年金受給者等の利用が大きく減少したことから、宿泊内部利用率は59.5%と前年度並みの水準にとどまった。

また、宴会販売、婚礼販売においては、前年度からの取組を継続し、組合員割引等の内部利用促進策に取り組んだ。

福祉施設として期待される役割を果たしていくため、引き続き内部利用促進に向けた実効ある取組を期待したい。

#### 5. 施設の整理合理化と次期中期計画

令和3年度においても、コロナの影響を大きく受け、2年度に引き続きすべての施設が赤字となり、整理合理化基準(2号)に当てはめた場合、すべての施設において基準値(70%)を下回る結果となった。

このような状況の中、同基準をもって個別施設の整理合理化を判断することは現実的でないことから、令和2年度と同様に基準の適用を見送ったところであり、やむを得ない判断と考えられる。

今後、コロナの収束後も経営状況が回復しない施設については、改善に向けた取組を促し、組合員の福祉施設として、その期待される役割を全うするため、可能な限り福祉施設としてのネットワークの維持に努められたい。

なお、令和4年度を初年度とする宿泊事業経営再生5か年計画では、コロナの影響を踏まえた上で、整理合理化基準の適切な運用により利益水準の低い施設については廃止を検討するとともに、老朽化が進行している施設については、将来の方向性(あり方)を検討し、廃止が適当と認められる施設については経営再生期間中から段階的に廃止することとしている。

宿泊事業は、コロナにより深刻な影響を受けているが、できるだけ早期に経営を再生し、安定した経営への移行を図り、持続可能な宿泊事業の確立を図る必要がある。しかしながら、コロナの収束時期は不透明であり、日本における観光・旅行需要の回復には更に数年を要するものと想定される。

このような中であって、10年先の宿泊事業の姿を見据えつつ、令和4年度から令和8年度までを宿泊事業経営再生のための5年間と位置づけ、宿泊事業の達成すべ

き目標、解決すべき主な課題、これらを踏まえた今後の運営方針を明らかにした上で、その実現に向け取り組む重点施策を具体化した「宿泊事業経営再生5か年計画」を策定した。

本計画においては、コロナからの経営再生と安定した経営への移行を図り、持続可能な宿泊事業の確立を目指すことを大きな柱とし、財務の健全化を進めるとともに、更なる福祉の向上に取り組むこととしている。

本計画を踏まえ、宿泊事業が直面する諸課題に適切に対応するとともに、内部利用の促進をはじめとする各種施策に取り組むことにより、経営改善を図り、営業利益の着実な回復に努められたい。

## 全体評価

令和3年度の宿泊事業においては、コロナ収束の見通しが立たない状況において、新たな中期計画の策定は現実的ではないことから、次期中期計画の開始を1年先送りの令和4年度とし、令和3年度については次期中期計画の「つなぎの期間」と位置づけ、感染防止対策を徹底しつつ、「新しい生活様式」に対応した新商品・新サービスの開発と提供を行うなど売上の回復に取り組むとともに、経費削減及び施設整備の抑制により、資金の流出を極力抑えた運営を行うこととした。

令和3年度の営業損益は、徐々にコロナが収束に向かうとしていた計画における想定とは異なり、実際には年度当初から緊急事態宣言が断続的に発出されたことなどから、前年度に対しては増益となったものの、計画に対しては未達となった。

今後とも、新商品・新サービスの開発・提供、経費削減など、実効ある経営改善に取り組む、目標とする営業利益の確保に努められたい。

コロナにおける社会貢献として、医療機関に勤務する組合員等に対し低廉な宿泊プランの提供や、医療機関への弁当の無償提供を実施したほか、組合員等に対しテレワークプランの提供や自習スペースの無料開放を実施した。

コロナにより宿泊施設の経営に大きな打撃を受けたにも関わらず、組合員に対する様々な支援や社会貢献に積極的に取り組む姿勢は評価できる。

令和3年度においては、前年度に引き続きコロナの影響を受けたことにより、宿泊内部利用率は59.5%にとどまり、前年度並みの水準となった。

福祉施設として期待される役割を果たしていくため、引き続き内部利用促進に向けた実効ある取組を期待したい。

施設の整理合理化については、引き続き整理合理化基準に則り適切に対応していく必要があるが、コロナという未曾有の事態を踏まえ、同基準を適用しないことについてはやむを得ないと考えられる。今後、コロナ収束後も経営状況が回復しない施設については、改善に向けた取組を促し、組合員の福祉施設として、その期待される役割を全うするため、可能な限り福祉施設としてのネットワークの維持に努められたい。

令和3年度に策定した「宿泊事業経営再生5か年計画」については、コロナからの経営再生と安定した経営への移行を図り、持続可能な宿泊事業の確立を目指すことを大きな柱とし、財務の健全化を進めるとともに、更なる福祉の向上に取り組むこととしている。

本計画を踏まえ、宿泊事業が直面する諸課題に適切に対応するとともに、内部利用の促進をはじめとする各種施策に取り組むことにより、経営改善を図り、営業利益の着実な回復に努められたい。