

# 市立札幌病院 中期経営計画の策定について

# 1 計画の策定にあたって

## (1) 策定の趣旨

市立札幌病院が、救急医療や災害医療、周産期医療など求められている医療を今後も安定して提供しつづけていくためには、医療の質を高めるとともに財政基盤を強化する必要がありますが、2014年度以降、経常収支の不足が継続しております。

また、2017年度には一般会計から、経営計画策定までのつなぎ資金として27億円の借入を行ったところであります。

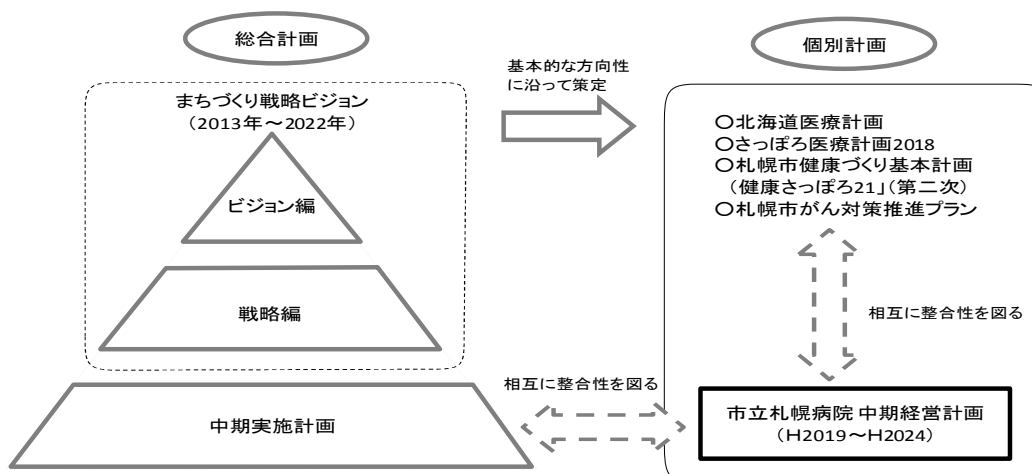
そのため、財務の健全化は急務であり、そのためには経営改善の指針となる具体的な計画を策定する必要があります。

「市立札幌病院中期経営計画」(以下「本計画」という。)は、こうした趣旨を踏まえ、今後6年間の病院事業を計画的に運営していくことを目的に策定するものです。

## (2) 位置づけ

本計画は、市立札幌病院の基本理念の実現と使命の達成、経営の再生に向けた中期的な経営計画で、前中期経営計画の後継計画として策定します。「新公立病院改革ガイドライン」(2015年3月31日付総務省自治財政局長通知)で示された内容を踏まえるとともに、医療提供体制の充実・強化を目的として定めた「北海道医療計画」や「さっぽろ医療計画2018」、行政運営の総合計画として札幌市が定めた「札幌市まちづくり戦略ビジョン」など、上位計画の内容を踏まえた経営計画とします。

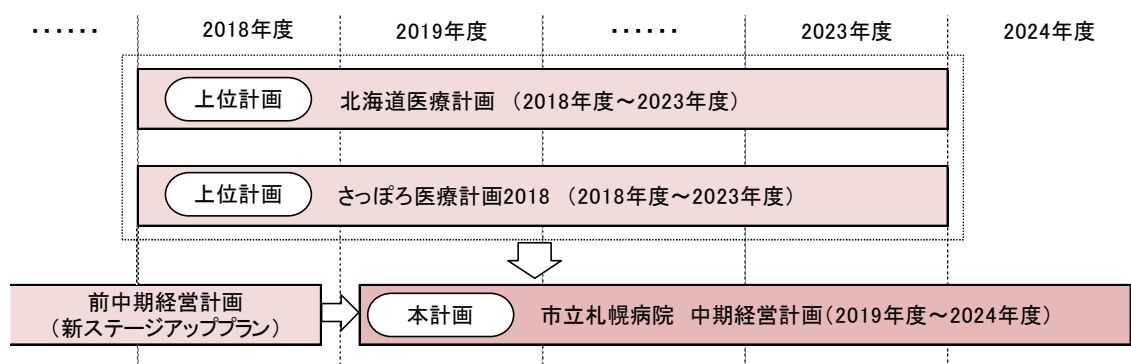
図 1) 札幌市の計画体系



### (3) 対象期間

本計画の対象期間は、上位計画である「北海道医療計画」、「さっぽろ医療計画 2018」の対象期間 6 年間で整合性を図り、2019 年度から 2024 年度までの 6 年間とします。

図 2) 市立札幌病院中期経営計画の対象期間



### (4) 市立札幌病院の役割と経営健全化に関する専門家検討会について

本計画の策定にあたって、市立札幌病院の役割を明確化し、経営の健全化を協議するため、札幌市営企業調査審議会病院部会（以下「病院部会」といいます。）に、医療の専門家により構成される「市立札幌病院の役割と経営健全化に関する専門家検討会」（以下「専門家検討会」といいます。）を設置しました。この専門家検討会では、5 回にわたる協議を経て、市立札幌病院が今後取り組むべき方向性などの意見（資料編 資料 5 参照）をまとめました。本計画は、この内容を踏まえて策定しました。



## 計画策定の背景

# 1 市立札幌病院を取り巻く環境

## (1) 札幌医療圏について

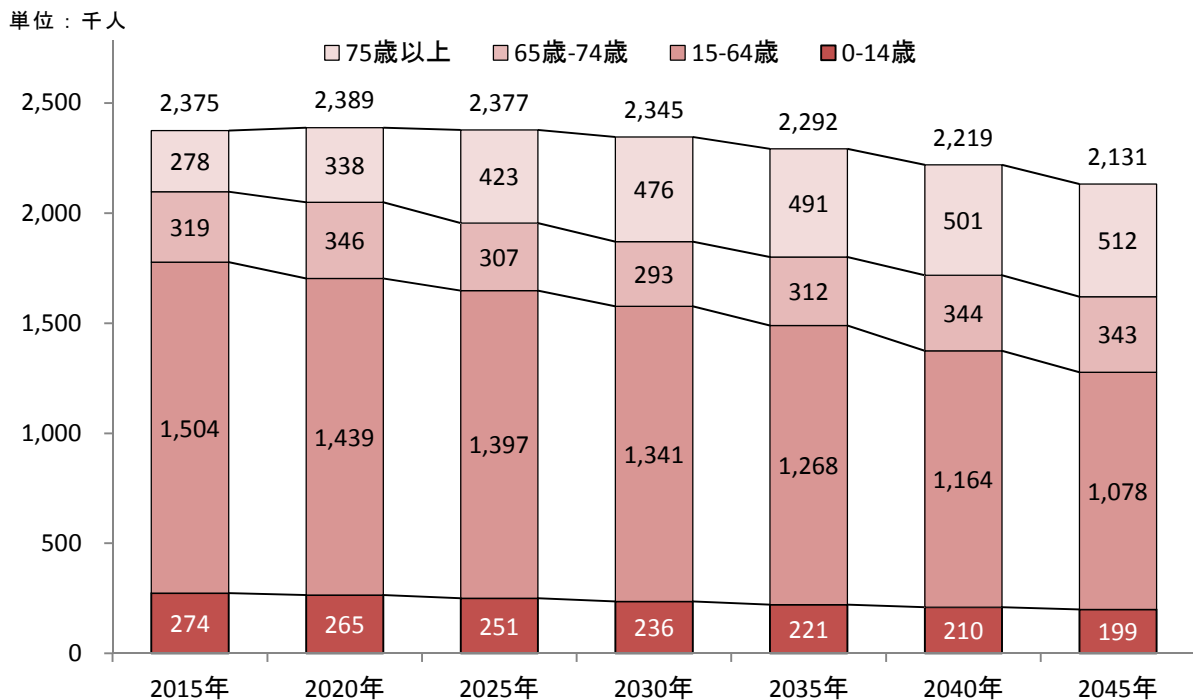
市立札幌病院は、「北海道保健医療計画」で定められた二次保健医療圏のうち、札幌二次保健医療圏（以下「札幌医療圏」といいます。）に属しています。札幌医療圏は、札幌市をはじめとする6市1町1村\*1から構成され、北海道の全人口のうち、およそ43%が集中している大都市部の医療圏です。

\*1 札幌市、江別市、千歳市、恵庭市、北広島市、石狩市、当別町、新篠津村

## (2) 札幌医療圏の人口推計

札幌医療圏は2020年頃をピークに徐々に人口が減少し、2045年には2,131千人と、ピークに比べると10%以上人口が減ると推計されています。

図3) 札幌医療圏の将来人口の推計\*2



\*2 国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口(2018年推計)』より

一方、年齢構成については、2015年時点の高齢化率は25%と、周辺医療圏(34%)や北海道全域(29%)に比べ低くなっていますが(表4)、今後の高齢者人口の増加率は全国や北海道全域を大きく上回ることが予想されています(図5)。

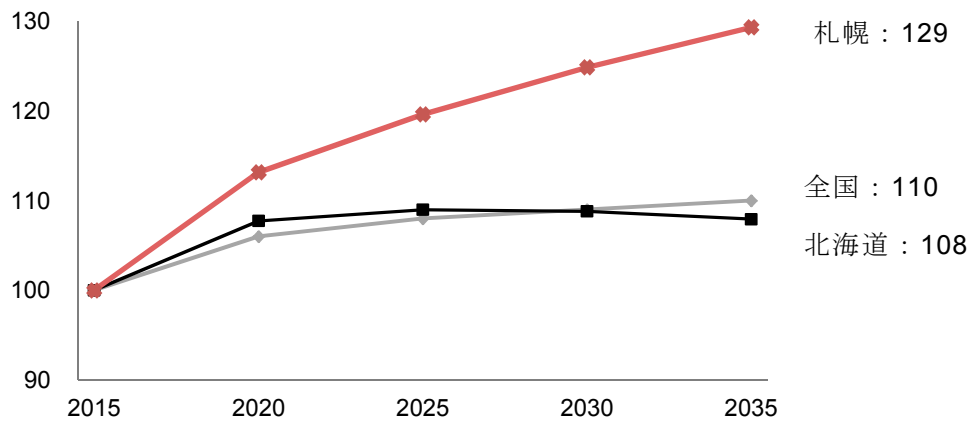
表 4) 高齢化率の比較

(2015年10月1日時点)

データ項目	札幌医療圏	隣接医療圏*1	北海道	全国
(A)総人口(人)	2,375,449	973,525	5,381,733	127,094,745
(B)65歳以上人口(人)	594,205	331,887	1,558,387	33,465,441
(B/A)高齢化率	25%	34%	29%	26%

\*1: 札幌医療圏に隣接する医療圏(後志、南空知、中空知、西胆振、東胆振、北空知、留萌)の合計  
 出典: 総務省統計局「2015年国勢調査 人口等基本集計」

図 5) 今後の高齢者人口(65歳以上)の変化

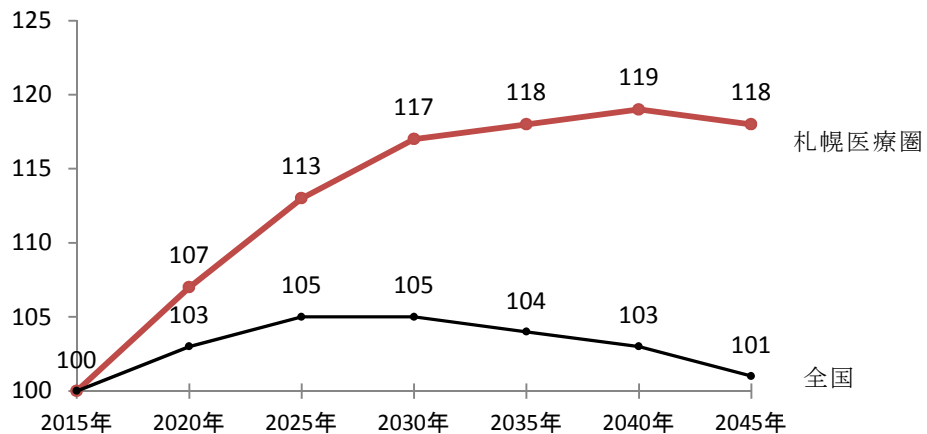


2015年の人口を100とした場合の人口の変化を表す。  
 出典: 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

(3) 札幌医療圏の医療需要の推計

全国的に見ると、2025年～2030年頃に医療需要がピークを迎え、その後減少に転じると予測されているのに対し、札幌医療圏の医療需要は、受療率の高い高齢者人口の割合が増加することを反映して、その後も伸び続けると見込まれています。

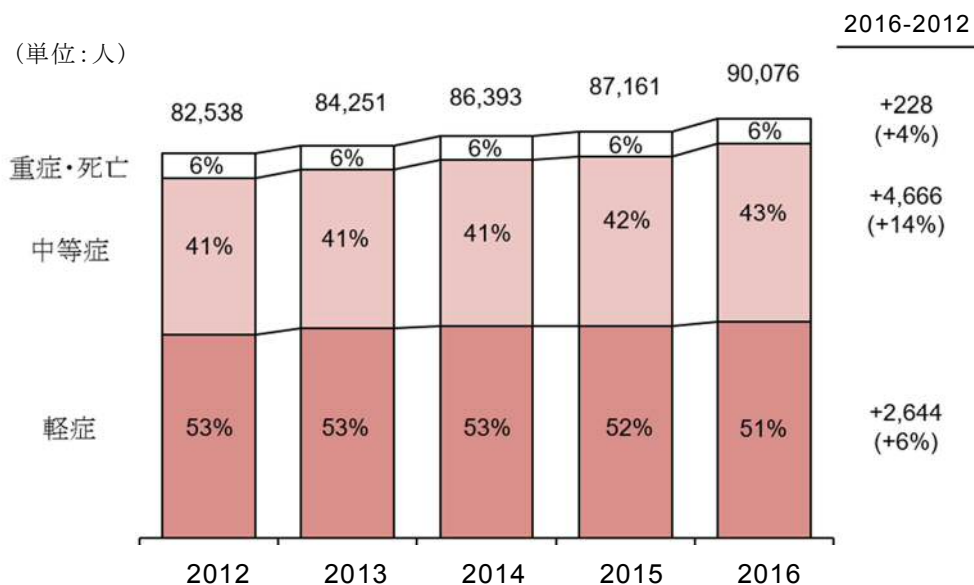
図 6) 医療需要の変化



2015年の医療需要を100とした場合の需要の変化を表す。  
 資料 厚生労働省 2016年度 国民医療費の概況、国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来推計人口 (2017年推計)

また、救急医療の需要については、救急搬送件数が増加傾向にあり、特に中等症(生命の危険はないが入院を要する患者)の増加が顕著であることから、三次救急以外の救急医療の需要が高まっていくと考えられます。

図 7) 札幌医療圏の救急搬送件数\*1 変化



\*1: 札幌医療圏における救急車搬送人員数(石狩市、当別町、新篠津村は公開データがないため除外)

出典: 札幌医療圏内の各市区町村「消防年報(2012年~2016年)」

さらに、高齢化に伴い、入院に至らないまでも在宅医療を必要とする患者は今後増大すると考えられています。地域医療構想では、訪問診療の需要が 2025 年には、2013 年に比べおよそ 2 倍程度にまで高まると推計されています。

表 8) 訪問診療の需要(推計)

(単位:人/日)

	2013 年	2020 年	2023 年	2025 年
訪問診療の需要	14,193	21,554	25,133	28,032

出典 北海道医療計画



#### (4) 医療資源の状況

札幌医療圏には、北海道内の病院の42%があり、そのうち86%が札幌市内に集中しています。

表9) 札幌医療圏の病院数と病床数

	病院数(カ所)*1		病床数(床)					
		10万人あたり*2	合計	一般	療養	精神	結核	感染
札幌医療圏(A)	236	9.9	41,616	23,981	9,113	8,412	102	8
うち札幌市(B)	203	10.4	36,931	22,072	7,600	7,149	102	8
全道(C)	562	10.5	95,265	52,703	22,206	20,124	232	94
札幌医療圏/全道 (A÷C×100)	42.0%	-	43.7%	45.5%	41.0%	41.8%	44.0%	8.5%
札幌市/全道 (B÷C×100)	36.1%	-	38.8%	41.9%	34.2%	35.5%	44.0%	8.5%

\*1 2015年10月1日現在の病院数(出典:厚生労働省2016年医療施設(動態)調査)

\*2 2015年10月1日現在の人口(出典:2015年国勢調査)

#### (5) 国の制度改革について

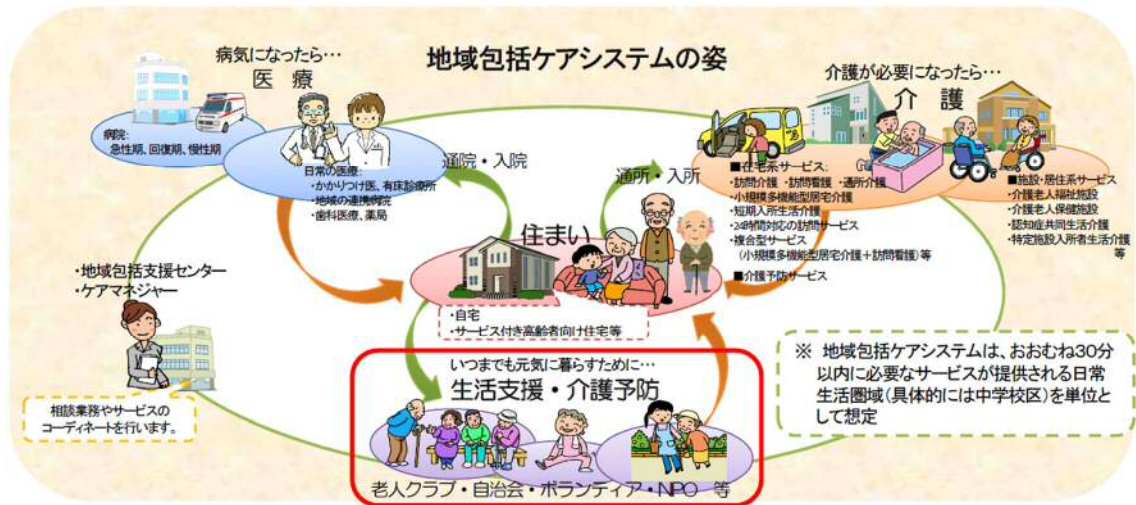
医療行為に対する報酬(診療報酬)は、国が全国一律で定めており、原則として2年に1度改定されます。

少子高齢化の進展や社会保障費の伸び、医療需要の変化、技術革新など、医療を取り巻く環境は急速に変化しており、これに対応できる医療提供体制の整備は、日本の医療制度改革の大きな課題となっています。

診療報酬の改定も、以上のような政策的な視点に基づき行われてきており、地域包括ケアシステムの構築、地域完結型医療の推進を図るため、病院・診療所の機能と役割の分化を促進する方向で、診療報酬の効率的な配分が行われています。

そのため、病院経営についても制度改革の都度、その内容に応じて、診療報酬算定上の要件となっている人員体制や施設基準を満たすよう機動的に対応することが求められており、病院を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。

図 10) 地域包括ケアシステムイメージ図



出典：厚生労働省老健局振興課「介護予防・日常生活支援総合事業の基本的な考え方」 1 頁

## (6) 地域医療構想との整合性

北海道が策定した地域医療構想では、病床の機能区分ごとに将来における必要量を定めており、地域完結型医療の実現に向けて、医療機関の病床機能の分化と連携促進、在宅医療等の充実、医療・介護従事者の確保・養成等の施策の方向性を示しています。

札幌医療圏は、北海道地域医療構想において、将来的に高度急性期病床や回復期病床が不足すると推計されており、これを踏まえ「地域医療構想調整会議」等の場で協議が行われています。今後これらの議論も踏まえながら適宜、他の病院や在宅医療との連携の促進をさらに検討していく必要があります。

## (7) 求められる対応

今後、札幌医療圏は、高齢化に伴い医療需要が増大することが見込まれており、特に救急医療に対するニーズが中等症を中心に増加すると考えられます。

そのため、紹介患者や救急患者に対して安定した高度急性期医療を提供するには高度急性期機能を常に高めていく取組が必要です。

また、地域完結型医療を推進するため、紹介患者に対する医療の提供、医療機器の共同利用の実施等を通じて、かかりつけ医の支援を行っていくことも必要です。

そのため、二次救急から三次救急まで救急患者を受け入れ、入院、手術等に  
必要な高度な医療を提供できる体制づくりが必要となります。

## 2 市立札幌病院の現状

### (1) これまでの主な取組

2015年度から4年間の中期経営計画として「市立札幌病院新ステージアッププラン」を策定し、その中で市立札幌病院の目指すべき将来像として「基幹病院」、「多機能病院」、「発展する病院」、「自立する病院」の4つのビジョンを掲げ、それを達成するための数値目標(資料編 資料1参照)を設定しました。

#### ○達成した目標 10項目

紹介率、逆紹介率、クリニカルパスのバリエーション分析数、救急自動車搬入患者数、緩和ケア内科延入院患者数、臨床研修医受入数、医師事務作業補助者数、看護補助者数(事務)、平均在院日数、ジェネリック医薬品使用率

#### ○概ね達成した目標(達成率9割程度) 4項目

患者満足度、手術件数、新入院患者数、病床利用率

#### ○未達成 2項目

リハビリテーション実施単位数、看護補助数(夜間)

紹介率や救急自動車搬入患者数で目標を達成し、手術件数や新入院患者数などについても概ね目標を達成しております。

リハビリテーション実施単位数は、療法士一人あたりの稼働は19.6単位(標準は18.0単位)と高い状態でしたが稼働人員が不足し、目標には届きませんでした。

新入院患者数は伸びているものの、平均在院日数が10.7日と目標11.4日よりも短くなったため延入院患者数は減少しました。

### (2) 経営状況について

#### ア 収益

市立札幌病院の入院収益・外来収益の詳細を2013年以降の経年で見した場合、入院収益については、紹介患者や救急搬送患者などの増加により、新入院患者数は増加傾向にあるものの、医療機能の分化・連携の推進による平均在院日数を短縮する取組の効果によって、延入院患者数は2014年に減少後、横ばいで推移しています。一方で、患者1人1日当たりの入院単価は増加傾向にあり、結果として入院収益はほぼ横ばいで推移しています。

図 11) 新入院患者数と平均在院日数の推移

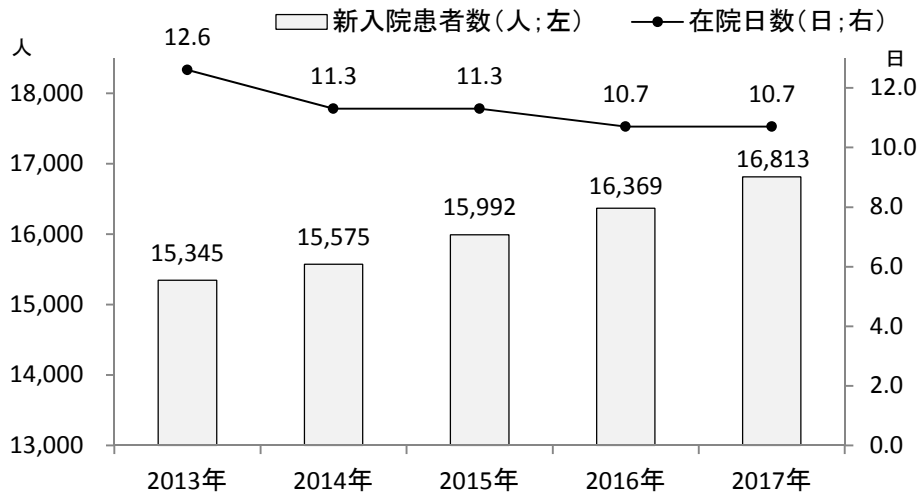


図 12) 延入院患者数の推移

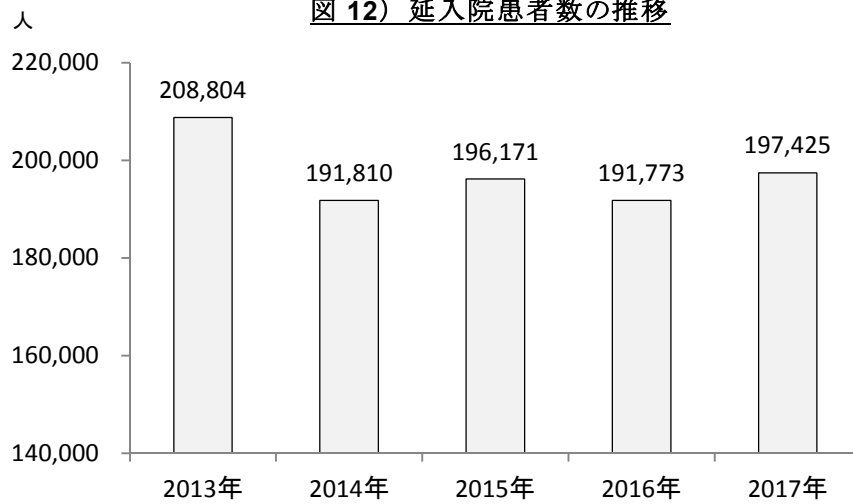
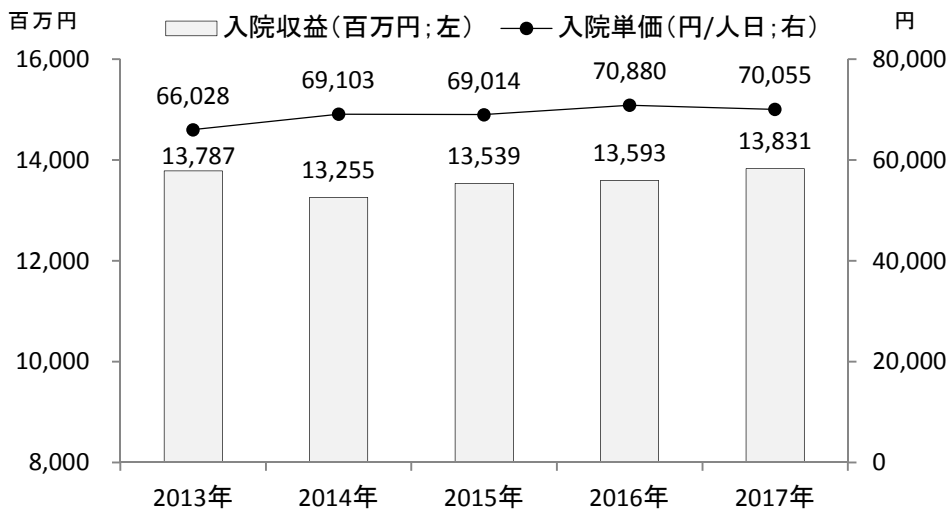


図 13) 入院収益・入院単価の推移



次に外来収益については、2014年に一部の診療科で原則紹介制を導入した影響もあり、初診患者数は減少傾向にあり、延外来患者数も減少傾向にあります。

その一方で原則紹介制の導入により、急性疾患の紹介患者が増えたことなどにより、外来患者1人1日あたりの単価は増加傾向にあり、結果として外来収益は増加しています。

図 14) 初診患者数の推移

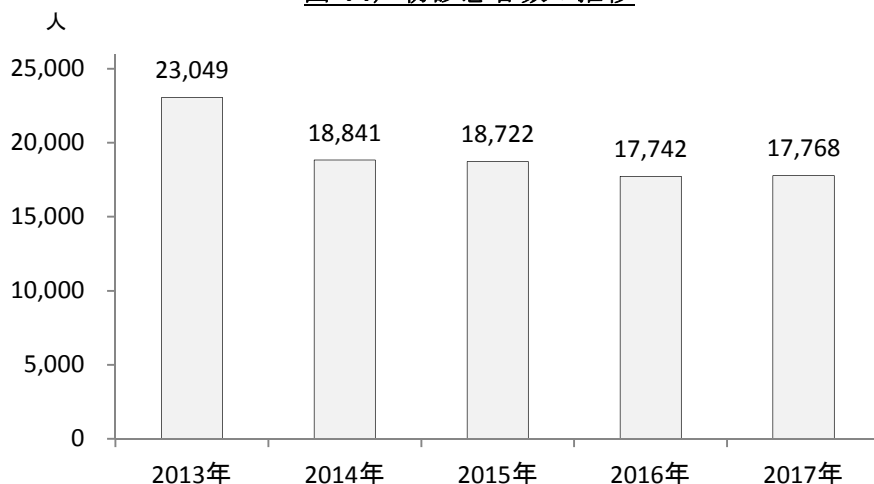


図 15) 延外来患者数の推移

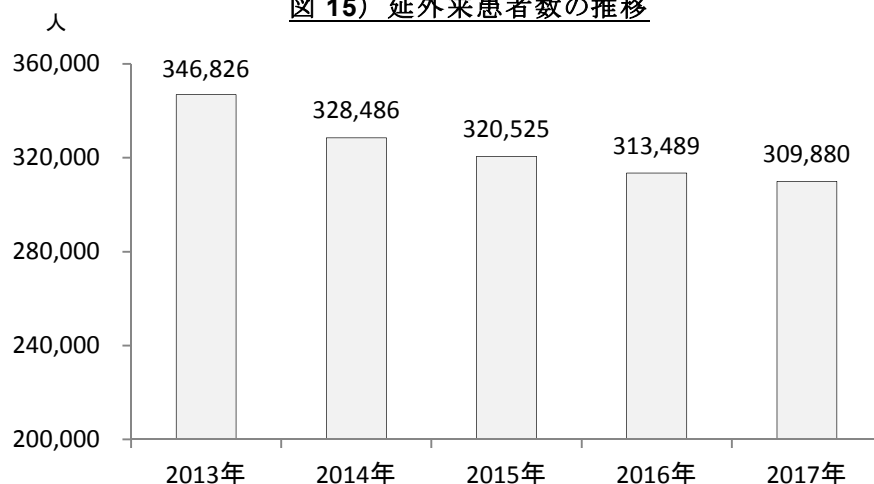
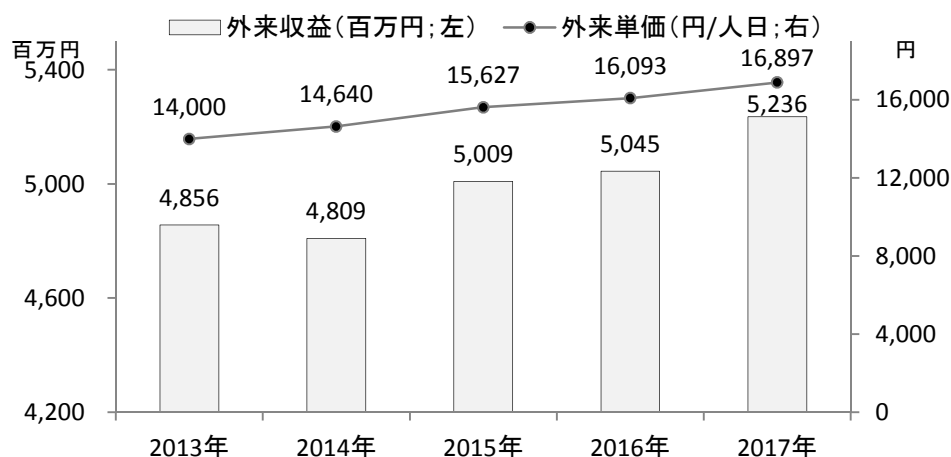


図 16) 外来収益・外来単価の推移

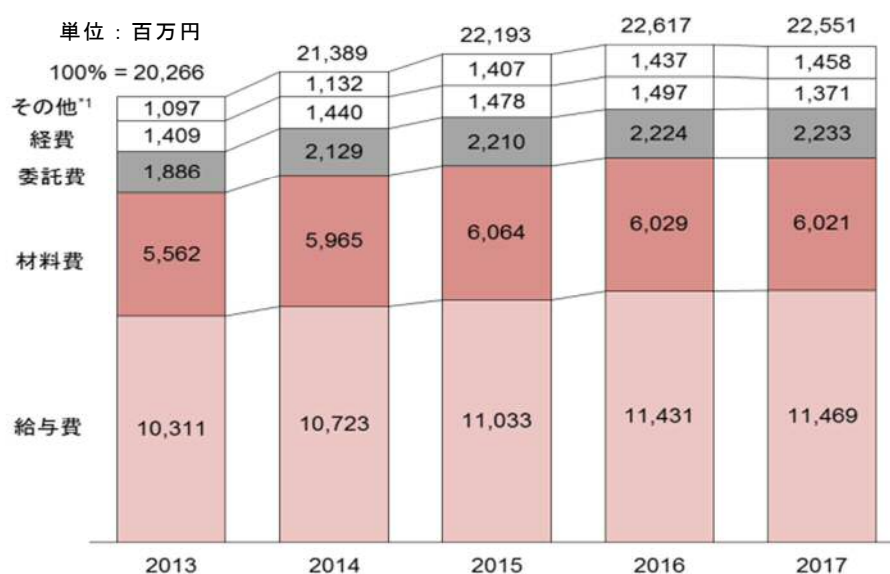


## イ 費用

費用については、重症患者への対応力を強化するため人員配置の強化や医療事務・看護補助の体制充実を図ったことで給与費が増加しています。

また、消費増税の影響で材料費や委託費が増えたこと、2014年度に非常用自家発電施設を建設したことに伴い、経費の一部である減価償却費が増えるとともに、維持管理に係る業務委託が新たに必要となったことなどにより、費用が増加しています。

図 17) 費用の推移

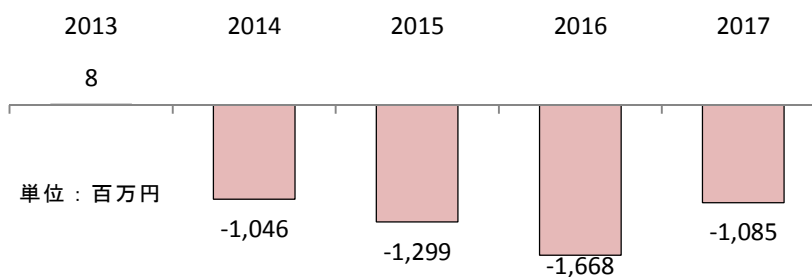


資料：札幌市病院事業損益計算書（2013～2016年度）、経営企画課資料 平成29年度「第2次決算見込調書総括表」、平成29年度3月速報「事業報告」

## ウ 収支

収益が横ばいで伸び悩んでいるのに対して、費用が増加傾向にあることから、2014年度以降、継続して経常収支が不足の状況となっています。

図 18) 経常収支の推移



出典：札幌市病院事業損益計算書（2013年度～2016年度）、2017年度院内決算資料

## エ 経営課題

上述のとおり、市立札幌病院は 2014 年度以降、経常収支の不足が続いており、財務体質の改善は喫緊の課題となっています。

費用については、給与費、材料費、委託費、経費いずれも漸増傾向にありますが、中でも給与費が約半分と最も高い割合を占めています。医業収益と給与費の比率（対医業収益比率）を見ると、市立札幌病院は 58%であり、他の黒字の公的病院（約 53%）と比較すると高い状況です。

給与費の比率を3つの構成要素（給与単価、患者あたりの職員数、医業収益）に分けて他の公的病院と比較すると、給与単価、職員数は同程度であるのに対し、医業収益については市立札幌病院が低く、大きな差があります。このことから、費用の適正化は当然進める必要はありますが、優先的に取り組むべき課題は収益確保であると考えられ、このことは専門家検討会でも意見があったところです（61 ページ参照）。

## オ 求められる対応

収益の確保を図るためには、医業収益の約7割を占める入院収益を伸ばしていく必要があります。

入院患者について、主に救急搬送された患者や他の医療機関からの紹介患者で構成されており、こういった患者を確保していくためには、地域医療支援病院、高度急性期病院である市立札幌病院の本来的な役割を確実に果たすことが必要となります。

市立札幌病院は、公立病院の責務として政策的な医療（救急、周産期、小児、精神・災害など）の充実に努めるとともに、地域医療支援病院として、地域のニーズに応えた広範な医療を継続的に提供する必要があります。そのためにも、入院患者数の増加や入院単価の増加などの収益の確保と委託費などの費用の適正化を実現し、持続可能な財務基盤を確保することは急務となっています。



### 3 市立札幌病院の基本理念・使命・役割について

#### (1) 基本理念

市立札幌病院では、一人ひとりの職員が、患者への対応をはじめ自らの職務を遂行するにあたり、常に心がけなければならない行動規範として、次の基本理念を定めています。

すべての患者さんに対してその人格信条を尊重し、つねに“やさしさ”をもって診療に専心する

#### (2) 使命

中期経営計画の策定にあたり、病院運営の基本的な方向性を定めるため、市立札幌病院の存在意義や社会に対してどのように貢献すべきかを再確認し、市立札幌病院の使命として次のとおり明確化しました。

市民のため、「最後のとりで\*」として地域の医療機関を支える。

\*「最後のとりで」とは、高度急性期の医療を担う公的病院として、対応が困難ないかなる患者についても断らないという姿勢を示したものを。

#### (3) 役割

市立札幌病院がその使命を果たすため、具体的に担うべき役割を次の4つに整理しました。

[役割①] 高度急性期病院として地域の医療機関を支える。

[役割②] 地域医療支援病院として地域の医療機関を支える。

[役割③] 北海道・札幌市の将来の医療を担う人材を育成する。

[役割④] 良質で安心できる医療・サービスを安定的に提供する。

図 19) 計画の体系

使命

市民のため、「最後のとりで」として、地域の医療機関を支える

役割①

高度急性期病院として  
地域の医療機関を支える

基本目標 1

市民の命を守るため、他の医療機関からの  
受け入れ要請を断らない医療を実践します

役割②

地域医療支援病院として  
地域の医療機関を支える

基本目標 2

地域の医療機関と緊密な連携体制を構築します

役割③

北海道・札幌市の将来の  
医療を担う人材を育成する

基本目標 3

医療を担う人材を育成するとともに、  
先進医療に貢献します。

基本目標 4

医療の質を常に向上させます

役割④

良質で安心できる医療・サ  
ービスを安定的に提供する

基本目標 5

患者サービスを充実させ、  
より快適な療養環境を実現します

基本目標 6

業務の効率化を徹底し、  
健全な財務基盤を確保します

## 病院の基本目標と取組事項

## 1 基本目標

前章において、市立札幌病院が果たすべき4つの役割を実現するために、6つの基本目標を掲げましたが、本章においては、各基本目標を設定した背景と、目標達成に資する具体的な取組について説明します。

### 基本目標 1 市民の命を守るため、他の医療機関からの受け入れ要請を断らない医療を実践します

#### <現状と課題>

札幌医療圏は高齢化が進展しており、今後も高齢者に多い疾患を中心に、入院や手術、救急医療、在宅医療に対する需要の増加が見込まれます。これに伴い、地域の第一線で患者の診療に当たる医療機関の支援もますます重要となります。

こうした医療ニーズの増加に加え、小児医療や周産期医療、精神・身体合併症に対する医療など、採算が取れず民間の医療機関では担うことが難しい政策的医療についても、安定的な供給を公的病院が確保しなければなりません。災害医療についても、いつ起こるか分からない地震や火災、大規模な事故などに備え、多数の被災者を迅速に治療できる能力の確保が不可欠です。2018年9月6日未明に発生した北海道胆振東部地震において、市立札幌病院は、発災直後から地震に伴う救急患者を受け入れる体制を整えるとともに、全ての診療科において通常どおり外来診察を実施するなど、災害拠点病院として市民や地域の医療機関の期待に応える働きを示すことができました。市立札幌病院は、市民の命を守る地域医療の「最後のとりで」として、これからも多様な医療を供給するため、これらのいずれについても、断らずに対応し切ることが求められています。そのためには、高度急性期機能を高め、より多くの患者を受け入れて治療できる体制を整えることが必須となります。

しかしながら、現状では、ドクター・トゥー・ドクターで救急患者の受け入れ要請があった場合の応需率が、救命救急センターで72.0%にとどまるほか、全国の同規模病床数の医療施設と比較すると人員体制の増強により手術件数を増加させる余地がまだある状況です。

## ＜改善の方向性＞

市民や地域の医療機関が必要とする高度急性期医療を確実に提供できる院内体制を整備する必要があります。

具体的には、より多くの入院患者を受け入れ、必要な手術を実施できる体制、ドクター・トゥー・ドクターで受け入れ要請があった場合には確実に応需できる体制を構築することが必要となっています。

## 取組事項

### (1) 救急患者の受入体制の整備 レベルアップ

高まる救急医療や政策的医療の需要に対応するため、三次以外の救急患者の受入拡大を継続するとともに、2019年度からは、救急を含めた病院全体のベッドコントロールを強化して患者の柔軟な受け入れを進めます。

また、救急患者の状態が安定した場合に、一般病床へ転棟を行うためのルールを明確化するなどの取組を行います。

このほか、他院や在宅からの急性期患者の搬送能力を向上させるため、2020年度までに病院救急車の配備を検討します。



### (2) ドクター・トゥー・ドクターへの対応 新規

断らないドクター・トゥー・ドクターの体制をつくるため、通常の紹介患者・救急患者にかかわらず、応需・不応需の状況を把握するとともに、不応需の場合は紹介元の医師に状況を説明するなどフォローができる仕組みを2019年度までに構築します。

### (3) 手術実施体制の強化 レベルアップ

2015年に手術室看護師を増員し、定期手術の8列稼働を週4日に拡大してきたところですが、さらに1日当たりの稼働室数を増やすため、手術室看護師等の増員を検討します。



また、診療科ごとの予定枠を定期的に見直して、より効率的に手術室を利用できるように検討します。

#### (4) 病床利用率の向上 レベルアップ

より多くの入院患者を受け入れるため、救急病棟やハイケアユニットを含めたベッドコントロールの強化を行うなど、病床の効率的な使用をさらに推進します。

#### (5) 外来化学療法強化 レベルアップ

がん拠点病院として、希望するより多くの患者に外来化学療法を提供するため、2019年度以降、早朝採血枠を拡充し開始時間を早めるなど外来化学療法室の効率的な運用に取り組みます。

### 数値目標

指 標	現状値 (2017年度)	目標値 (2024年度)
救急車等搬送件数	3,156 件	4,000 件
手術実施件数	6,964 件	7,600 件
病床利用率	73.4%	90.0%
外来化学療法加算 算定件数	3,075 件	5,500 件

## 基本目標 2 地域の医療機関と緊密な連携体制を構築します

### <現状と課題>

生涯を通して必要な医療を受けながら、安心して暮らせる社会を実現するためには、患者の身近な地域の中で、それぞれの病院や診療所がその特長を活かしながら役割を分担し、連携して病気の診断や治療、検査を行う、地域完結型医療を推進する必要があります。

また、医療職員など医療資源が不足している地域では、安定的な医療資源の確保が求められています。

この中で市立札幌病院が担うべき役割は、地域の医療機関の紹介患者や救急患者を受け入れ、高度急性期病院としての機能を発揮して、検査や診断、治療、手術を行うことで、地域の医療機関を支えていくことです。

そのためには、高度急性期機能の向上に加え、地域の医療機関との信頼関係をより強固にしていくことが不可欠ですが、地域の医療機関を対象に実施したアンケートでは、市立札幌病院に患者を紹介する時にためらう時があると回答したのは **30.4%**となっており、改善が必要な状況です。

また、受診から2週間以内に紹介元の医療機関に対して返書ができた割合（返書率）が、返書ルールが不明確であるなどの理由から約 **84%**にとどまっており、併せて改善が必要な状況です。

このほか、他の同規模の公立病院と比較して **PET-CT** の稼働件数が少ないことから稼働を上げる必要があります（**2017** 年度の **PET-CT** 稼働件数 **793** 件に対し、公立病院ベンチマークは **1,183** 件）。

### <改善の方向性>

地域の医療機関が必要とする情報を確実に提供し、連携を促進するとともに、患者を紹介しやすい環境を整備していく必要があります。

また、地域の医療機関が市立札幌病院に対してどのようなニーズを持っているかを定期的に把握し、院内体制の改善等に活かしていくことも必要です。



## 取組事項

### (1) 連携のさらなる緊密化 レパ<sup>レ</sup>ルアップ<sup>フ</sup>

地域の医療機関に対し、紹介患者の病状等の情報を返書により報告することを徹底するなど、フォローアップを強化します。

また、地域の医療機関が市立札幌病院に対してどのようなニーズを持っているか、毎年度、訪問やアンケート調査の実施等を通じて把握し、院内の改善につなげていきます。

さらに、当院の診療科の診療内容など連携医療機関が必要とする情報を分かりやすく発信できるよう、2019年度までにホームページを改修します。

### (2) 紹介のしやすい環境づくり レパ<sup>レ</sup>ルアップ<sup>フ</sup>

紹介患者の受入体制の強化のため、各診療科が外来診療時間の中で割り当てている、紹介患者の予約枠を拡大することを検討します。

一方、長期処方患者など、状態の安定した患者については、地域の医療機関に紹介することで、地域と一体となって必要な医療を提供していきます。

そのため、地域の医療機関の情報を市民に的確に提供するとともに、地域の医療機関で受診しているときに病状が急変した場合は、すぐに市立札幌病院が対応するなど、市立札幌病院の機能について、丁寧に説明を行っていきます。



### (3) 医療機器の共同利用の推進 レパ<sup>レ</sup>ルアップ<sup>フ</sup>

市立札幌病院が保有する高度な医療機器を地域の医療機関も利用できるよう積極的なPRに力を入れます。

がんの診断に有効なPET-CT、認知症等の検査に活用可能なSPECTやCTなどを用いた、よりきめ細やかな検査を市民に提供し、地域全体の医療の質の向上に貢献します。





## 数値目標

指 標	現状値 (2017 年度)	目標値 (2024 年度)
紹介患者数	12,255 人	15,000 人
長期処方患者率	39.1%	25.0%
PET-CT 稼働件数	785 件	1,200 件

### 基本目標 3 医療を担う人材を育成するとともに、先進医療に貢献します

#### <現状と課題>

市民が必要とする医療を継続的に提供するためには、将来の医療を担う多様な人材を育成することが必要であり、研修医や実習生、その他の医療人材を受け入れる環境を整備する必要があります。

また、医療を取り巻く技術は日々進歩しています。これまでも、市立札幌病院は、心血管撮影装置を併設したハイブリッド手術室や手術支援ロボットなどを導入するとともに、高度な医療も数多く実施してきており、例えば、腎臓移植は国内有数の実績となっています。

将来にわたって市民の医療に対する期待に応えていくためには、がんゲノム医療や再生医療、AIの医療への活用など、進歩する技術の動向を注視し、その成果を市民に還元できるよう適切に対応していく必要があります。

#### <改善の方向性>

先進医療の動向を注視するとともに、必要に応じて産業、大学との連携などに具体的な役割を果たすことを検討する必要があります。

また、未来の医療を担う人材の育成については、地域医療支援病院である市立札幌病院が果たすべき重要な役割として位置づけており、人材の確保と併せて取り組んでいく必要があります。

その前提条件として、勤務環境の改善を図り、活力のある、士気の高い職場環境の実現に取り組むことが必要です。

#### 取組事項

##### (1) 先進医療への貢献 新規

産業面でも医療分野は大きく成長しており、札幌市においても医療産業を新たな基幹産業として位置づける医療関連産業集積事業に取り組んでいるところです。

技術の進歩を札幌の未来の医療に活かすとともに、札幌市の医療産業を育成するため、大学病院など研究機関と連携し、先進医療の適応患者の紹介を推進していきます。

また、病気に対する効果が期待される新薬が、必要な方々へ早く提供され



るよう、患者の協力を得ながら、引き続き治験を実施していきます。

## (2) 専門性の高い医療人材の育成 レベルアップ

より専門性の高い医療従事者を育成するため、研修医のみならず専門医の育成や関連大学から各部門への実習生の積極的な受け入れ（放射線部、薬剤部、検査部、リハビリテーション科など）、隣接する市立大学看護学部等との連携強化や訪問看護ステーションでの研修の検討など、幅広い分野で人材の育成に努めます。

そのために、職員研修に係るこれまでの取組のほか、職員の能力評価・能力開発の仕組みをつくり、運用していきます。

また、職員が有する資格・能力を把握し、活用するとともに、専門資格の取得を促すなど職員の専門性の向上に努めます。

## (3) 病院局独自採用職員（医療情報職）の確保・育成 レベルアップ

病院局独自採用職員（医療情報職）を確保するとともに、病院業務を幅広く経験させ、専門性と総合力を兼ね備えた職員を育成します。

## (4) 医療職員の確保 継続

ホームページ等による医療職員募集の情報発信の強化について継続的に取り組み、職員確保に努めます。

また、病院が掲げる目標の達成に向けて職員の士気を高めるとともに、ワークライフバランスに配慮するため、適正な職員配置や勤務形態の検討など勤務環境の改善を図ります。

### 数値目標

指 標	現状値	目標値
初期研修医	20人* <sub>1</sub> (2017年度)	20人 (各年度)
専攻医（後期研修医）	26人* <sub>1</sub> (2017年度)	30人 (各年度)
看護補助員（夜間）	3人 (2017年度)	25人 (2024年度)

\*1 枠充足率換算で100%

## 基本目標 4 医療の質を常に向上させます

### <現状と課題>

医療に何よりも求められるのは、安全性と質の高さです。多様な疾患・病態を抱える患者に対して、安全かつ的確な医療を提供できるよう、医療品質について適切な評価を行い、常に品質改善していくことは、医療機関にとって必須の取組となっています。

これまでも市立札幌病院は、患者中心の医療の推進、チーム医療による診療・ケアの実践、医療安全・感染制御の確保等に取り組んできましたが、医療品質のさらなる向上に向け、たゆまない努力が必要とされています。

### <改善の方向性>

医療品質の向上に向け、これまでの取組を継続するほか、リハビリテーションの充実、クリニカルパスに基づく医療の標準化、医療過誤の防止を含む医療安全の確保に向けた取組なども引き続き実践していく必要があります。

また、職員の業務知識を深め、全体的な業務の質を底上げするために、職員研修を継続し、対象職員を非常勤職員や委託職員にも拡大していくことが求められます。

さらに、栄養食事指導、摂食機能療法、周術期の口腔管理など、これまで取り組んできた多職種連携による密度の高い医療の推進の継続も必要です。

このほか、病院の検査機能を強化するため、国際標準に則った検査を進める必要もあります。

### 取組事項

#### (1) 医療の質向上に向けた研修等の実施 レベルアップ

患者中心の医療、チーム医療による診療・ケア、医療安全・感染制御など、医療の質の向上に組織的に取り組みます。

また、常勤職員中心だった研修を非常勤、委託職員にも拡大して実施し、業務上の基礎知識から医療安全・感染管理まで業務の質の底上げを図ります。

## (2) リハビリテーションの充実 レベルアップ

患者の早期機能回復・早期生活復帰を図るため、毎週土曜日と祝日の理学療法と作業療法実施を継続していきます。

また言語聴覚士が起点となって患者の口腔嚥下機能の改善を図り、誤嚥性肺炎等の予防や摂食機能回復に努めることで、栄養状態を整えたり安心

して食べられる楽しみや幸福感を取戻すことができます。

このようなリハビリテーションをさらに充実させていけるように必要な療法士の確保・育成を検討し進めていきます。



## (3) クリニカルパスに基づく標準化された医療の推進 継続

多種多様なパスの一元管理を行うクリニカルパス専従職員を中心に、診療科・病棟へのヒアリングの実施、継続的なパスの見直しを行い、医療の標準化と質の向上を図っていきます。

## (4) 多職種連携による医療の推進 レベルアップ

これまで取り組んできた、精神科リエゾン、認知症ケアチーム等によるチーム医療や、栄養食事指導、摂食機能療法、周術期の口腔管理などを推進していきます。

また、呼吸ケアチーム、フットケアチーム、摂食嚥下栄養サポートチーム等の設置を検討します。

## (5) 検査体制の充実 新規

病院の検査機能を強化するため、国際標準検査管理加算の算定要件となっている ISO15189 に基づく臨床検査室の 2022 年度認定に向け、検体検査部門、病理部門、臨床生理部門で準備を進めていきます。



## 数値目標

指 標	現状値	目標値
DPC 特定病院群*	特定病院群に指定 (2018 年度)	特定病院群に指定 (各年度)
リハビリテーション実施単位数	110,065 単位 (2017 年度)	117,200 単位 (2024 年度)

\*市立札幌病院は、2018 年度から DPC 特定病院群となっていますが、継続して医療品質の向上を図り、これを維持することを目標とします。

## 基本目標 5 患者サービスを充実させ、より快適な療養環境を実現します

### <現状と課題>

「やさしさをもって診療に専心する」ことを基本理念として掲げる市立札幌病院にとって、患者やその家族に安心感を与え、快適に過ごすことができる院内環境を整え、患者サービスを向上させることは、常に取り組むべき課題の一つとなります。

市立札幌病院では患者サービスの向上に活かすため、毎年度、患者満足度調査を実施しており、同調査の結果では、入院患者の 91.0%、外来患者の 83.7%から満足との回答を得ており、概ね高い評価をいただいております。

一方で、外来の待ち時間の事前説明など、一部の項目は満足度が 73%とやや低く、課題となっています。

### <改善の方向性>

今後も患者の意見やニーズを継続的に把握して改善を進めるとともに、患者が快適に過ごせる院内環境の整備などに取り組む必要があります。

## 取組事項

### (1) 入退院支援機能の強化 レベルアップ

患者が入院から手術、退院の各段階において安心して治療を受けられるよう、一連の流れを最適化して円滑にするとともに、患者へ分かりやすく説明できる仕組み（仮称：患者サポートセンター）を 2020 年度までに構築し、入退院支援機能を強化します。

### (2) 地域の医療機関への紹介の推進 レベルアップ

長期処方患者など、状態の安定した患者については、地域の医療機関に紹介することで、地域が一体となって必要な医療を提供していきます。

### (3) インターネット環境の整備・情報発信の強化 新規

入院患者が院内で快適に過ごせるように、インターネット環境の整備を 2019 年度に行うほか、当院ホームページに診療情報等を分かりやすい形で



掲載するとともに、院内にディスプレイを設置することにより情報発信を行い、患者やその家族の利便性を向上させます。

#### (4) 患者満足度調査の実施 継続

患者の意見・要望を把握するため、これまで行ってきた患者満足度調査を毎年度継続して実施し、取り組みに反映していきます。

#### (5) 癒しの空間を提供する取組 継続

院内にアート作品を展示し、温かい雰囲気をつくり、患者の不安を和らげる環境づくりを目指します。

また、患者とその家族に好評な、コンサートやクリスマス会といったイベント開催、季節に合わせた院内展示や花壇の手入れ等の院内美化活動などはボランティアの方々に担っていただいております、引き続き協力を得て、患者に安心とやさしさを届けていきます。



#### 数値目標

指 標	2017 年度	各年度
患者満足度調査（入院）	91%	前年度より向上
患者満足度調査（外来）	83.7%	前年度より向上



## 基本目標 6 業務の効率化を徹底し、健全な財務基盤を確保します

### <現状と課題>

市立札幌病院は収支不足が続いており、財務の健全化は喫緊の課題となっています。

市立札幌病院の使命と役割を全うするためにも、健全な財務基盤を確保していく必要がありますが、他の公立病院と比較して材料費や委託費などの医業収益に占める比率が高いなどの状況が発生しています。

この状況を踏まえ、収益を向上するとともに、経費を適正化し業務改善を通じて効率的な業務体制を整えていく必要があります。

### <改善の方向性>

病床数の適正化を図り、医療資源の再配分を行うとともに、経費の節減に向けたこれまでの取組をさらに進める必要があります。

材料費については、毎年、新たな薬品の導入、既存薬品との置き換えが発生していくため、継続して価格交渉など適正化の取り組みを行うことが必要です。

また、委託費についても、重複業務の確認など継続して適正化の取り組みを行うことが不可欠です。

収益については、基本目標 1 及び 2 に掲げられている高度急性期の地域医療支援病院としての役割を果たす取り組みを行うことで改善を図ります。

#### 【2018 年度 主な経費の医業収益比率】

職員給与費率 58%、材料比率 30%、委託比率 11%

#### 【厚生労働省医療経済実態調査による公立病院の比率】

職員給与費率 60%、材料比率 25%、委託比率 9%

一方、前中期経営計画で目標の人数を採用できなかった看護補助者（夜間）などの確保についても継続するなど、医療スタッフの負担軽減と収支改善を並行して進める必要があります。

## 取組事項

### (1) 業務効率化の推進 レベルアップ

(委託事業の見直し) 委託事業の内容を再精査し、業務の重複や過剰な部分を洗い出すなど、仕様の見直しを 2019 年度までに検討します。

(業務改善の推進) 業務の時間配分の適正化を図るため、業務の可視化と改善活動が継続する仕組みづくりを 2019 年度までに実施します。

また、職員から業務改善に係る提案を促す仕組みづくりを 2019 年度までに行い、継続的に業務の見直し・改善を進めていきます。

(適正な人員配置) 高度急性期機能を強化するために必要な人員を適正に配置します。特に、機能強化が求められる手術室等については、2021 年度までに重点的な配置を行います。

また、医師事務作業補助者（医療秘書）や看護補助者の適正な配置により医師や看護師の負担の軽減を図るなど業務体制の適正化を進めます。

### (2) 経費の適正化 継続

(医療材料費の削減) ベンチマークを活用した価格交渉の実施、共同購入の対象品目の拡大を引き続き行います。

(薬品費の削減) 納入業者との価格交渉の実施と併せて、安全性等を検証のうえジェネリック医薬品への移行を継続します。

(医療機器の計画的な更新) 各医療機器について更新の必要性を十分に検討したうえで、計画的に更新・整備を行います。

### (3) 資源の再配分 新規

2018 年 1 月に休止した 8 階東病棟の病床を廃止するとともに、高度急性期病院として必要な病床機能や数の最適化を検討したうえで医療資源の再配分を図ります。



## 数値目標

指 標	現状値	目標値
経常収支	△1,080 百万円 (2017 年度)	黒字化 (2020 年度)
資金収支	△1,509 百万円 (2017 年度)	黒字化 (2020 年度)

## 経営形態について

市立札幌病院は、2006 年 4 月に地方公営企業法(1952 年法律第 292 号)を全部適用しています。現在は、まずは経営の健全化を進めることが最優先であり、その後、必要に応じ、他の経営形態やネットワーク化などについて調査・研究していきます。

## 2 収支見通し

本計画対象期間中の各年度の収支計画は以下のとおりです。

### (1) 収支見通し

収支見通し

(単位：百万円)

区分		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
収益的収入及び支出	経常収益	23,732	24,171	24,445	24,719	24,856	25,092
	(内訳)						
	診療収益	20,678	21,106	21,351	21,568	21,787	22,067
	(入院収益)	15,303	15,720	15,954	16,161	16,369	16,639
	(外来収益)	5,375	5,386	5,397	5,407	5,418	5,428
	一般会計繰入金	1,765	1,768	1,760	1,689	1,609	1,542
	その他	1,289	1,297	1,334	1,462	1,460	1,483
	経常費用	23,902	24,075	24,109	24,439	24,480	24,613
	(内訳)						
	給与費	11,554	11,672	11,765	11,872	11,968	12,062
	材料費	6,253	6,472	6,547	6,614	6,681	6,766
経費	4,069	4,003	3,914	3,853	3,815	3,801	
(委託料)	2,515	2,420	2,332	2,270	2,233	2,218	
その他	2,026	1,928	1,883	2,100	2,016	1,984	
経常収支	▲ 170	96	336	280	376	479	

資本的収入及び支出	資本的収入	2,784	2,971	4,258	2,985	3,271	1,923
	(内訳)						
	企業債	977	1,135	2,330	855	1,189	705
	出資金	82	21	21	21	21	21
	負担金	1,725	1,815	1,907	2,109	2,061	1,197
	資本的支出	3,675	3,845	5,388	4,077	4,630	2,868
	(内訳)						
	建設改良費	1,164	1,191	2,386	911	1,245	761
	(医療機器)	877	882	1,910	413	421	353
	(医療機器以外)	287	309	476	498	824	408
	企業債償還金	2,511	2,654	2,802	3,166	3,084	2,107
長期借入償還金			200		300		
差引	▲ 891	▲ 874	▲ 1,130	▲ 1,092	▲ 1,359	▲ 945	

当年度分損益勘定留保資金等	339	793	782	936	934	945
当年度分資金残	▲ 289	15	▲ 12	124	▲ 49	479
過年度分資金残	▲ 191	▲ 480	▲ 465	▲ 477	▲ 353	▲ 402
当年度末資金残	▲ 480	▲ 465	▲ 477	▲ 353	▲ 402	77

※2019年度は予算、2020年度以降は見通し

## (2) 財務指標（見通し）

財務指標（見通し）

（単位：％）

項目	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経常収支比率	99.3%	100.4%	101.4%	101.1%	101.5%	101.9%
職員給与費対医業収益比率	54.2%	53.6%	53.4%	53.4%	53.3%	53.0%
材料費対医業収益比率	29.3%	29.7%	29.7%	29.7%	29.7%	29.8%
委託費対医業収益比率	11.8%	11.1%	10.6%	10.2%	9.9%	9.8%

## (3) 経常収支の考え方

### ○診療報酬改定の考え方

2014年度以降、診療報酬本体部分では増額傾向が続く一方、薬価等の引下げが大きいことから、診療報酬全体でマイナス改定が続いていますが、今後もこの傾向が続くのか、現時点では判断できないため、診療報酬改定の影響は見込んでいません。

ただし、2019年10月に予定されている消費税の増額の影響額については、診療報酬で補填されるものとして、経常収益で見込んでいます（2億円）。

### ○入院患者数・入院単価

入院患者数については、数値目標である紹介患者15,000人、救急車等の搬入患者数4,000人を2024年度に達成することで、約22万人（病床利用率90%）の延入院患者を見込んでいます。

また、入院単価については、数値目標である手術件数7,600件、夜間100対1急性期看護補助体制加算などの達成により2024年度、患者1人当たり、1日約7万6千円の単価を見込んでいます。

図 19) 入院患者数・入院単価の見込み

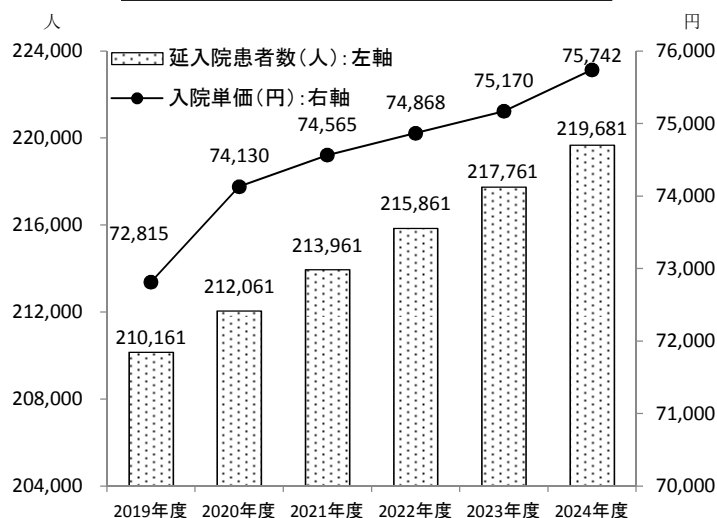


図 20) 病床利用率の見込み

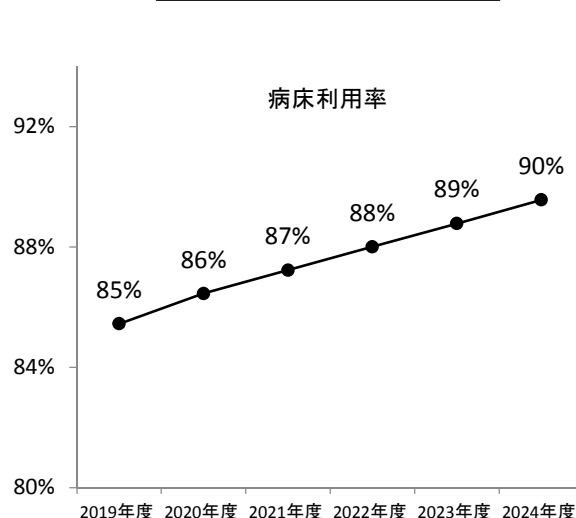
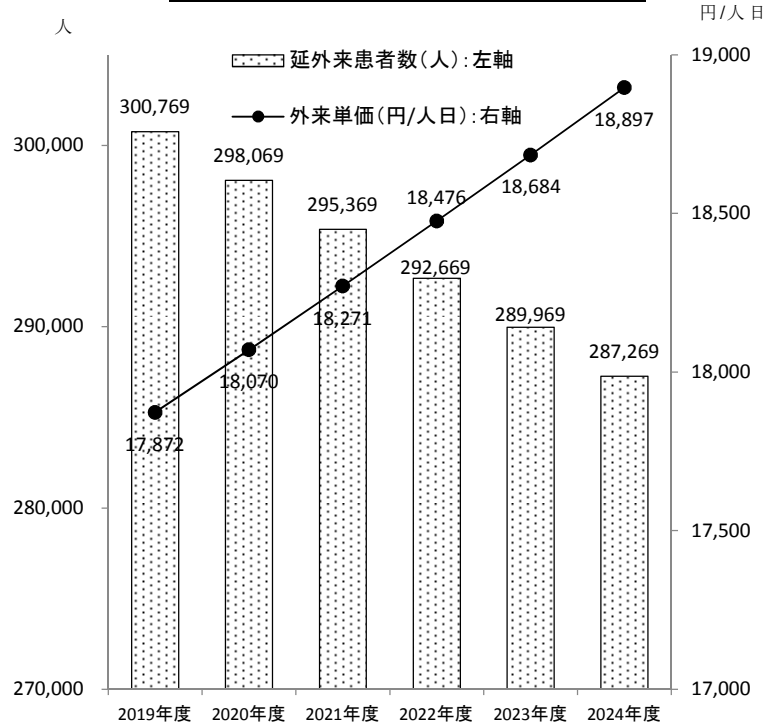


図 21) 外来患者数・外来単価の見込み

○外来患者数・外来単価

外来患者数については、長期間(31日以上)にわたって処方箋を出している患者の中で、病状が安定している患者については、逆紹介を行い数値目標である長期処方患者の割合 25%を目指すことで、2024年度に28万7千人の外来患者数を見込んでいます。

外来単価については、経営目標であるPET-CT1,200件の稼働、外来化学療法5,500件の達成により、2024年度には、患者1人当たり、1日約1万9千円の単価を見込んでいます。



○費用

給与費については人事委員会勧告の影響額を見込むとともに、2019年度に夜間看護補助員の増、材料費や委託料については、2019年10月に消費税10%の改定を見込んでいます。

委託料については、物価上昇率を見込むとともに、2020年度以降仕様の見直しなどにより削減を見込んでいます。

○収支

収支については、2020年度に経常収支及び資金収支が黒字となる見込みです。

図 22) 経常収支の見込み

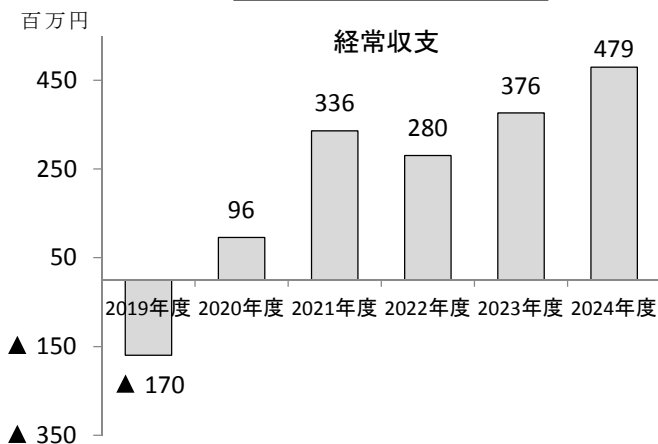
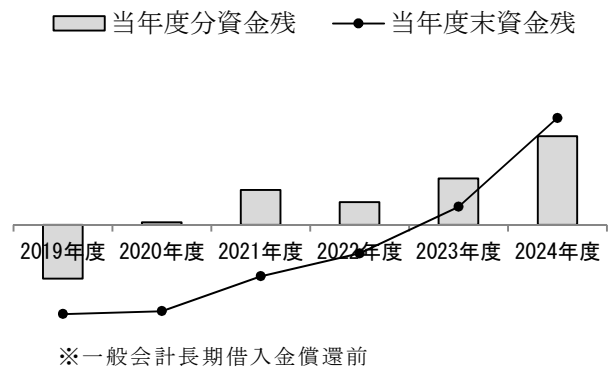


図 23) 当年度分資金残・当年度末資金残見込



#### (4) 建設改良費の考え方

医療機器については、耐用年数等を勘案して更新整備計画を策定し、必要な医療機器分の更新を見込んでいます。

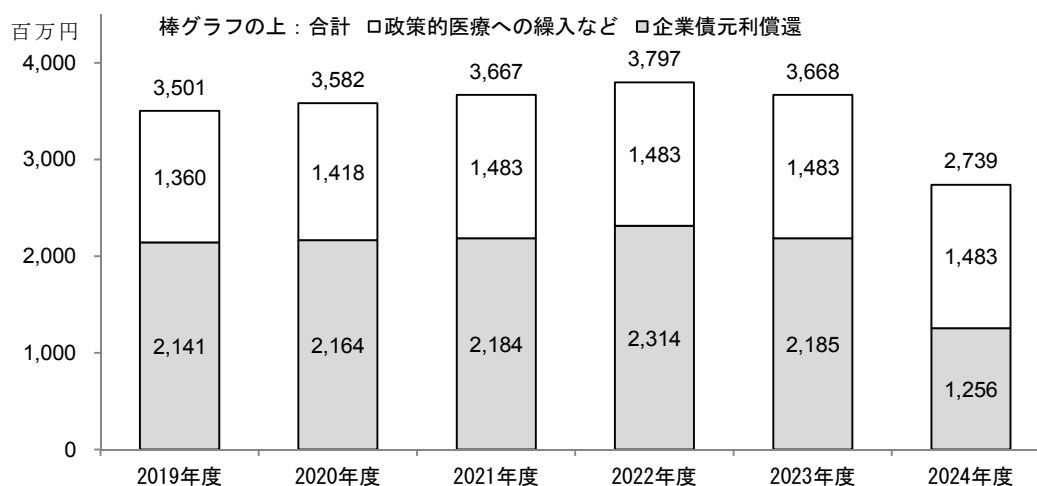
また、医療機器以外の建物等については、必要な建物の改修等を見込んでいます。

#### (5) 一般会計における経費負担の見込み

企業債元利償還金については、市立札幌病院建設費用の元金償還が進み、2024年度以降減少していく見込みです。

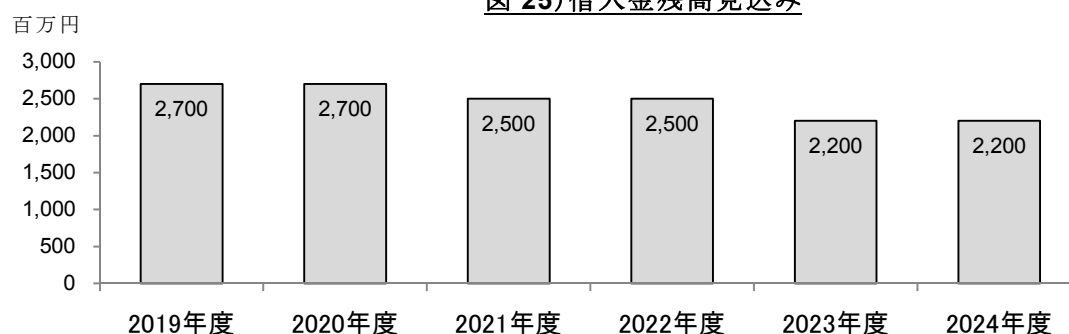
それ以外の救急や周産期など政策医療への繰入は同程度の金額を見込んでいます。

図 24) 繰入金の見込み



一般会計からの借入金については、2021年度に2億円、2023年度に3億円の返済を行い、2021年度から7年間での完済を予定しておりますが、各時点の資金収支の状況に応じて返済額と期間を適宜見直しながら、早期の返済を進めます。

図 25) 借入金残高見込み



### 3 計画の進捗管理と進捗状況の公表

具体的な進捗管理については、定期的に把握し関係部局とも連携し、進捗管理を行います。

それにあたっては、毎年度、病院の運営指針や各種経営指数を院内で共有し、それを踏まえ各部署で目標を定め、PDCA サイクルを意識しながら、目標による管理を効果的に行える手法を取り入れて適切な進捗管理に努めていきます。

また、収支の状況や業務量などについて市議会に報告するほか、取組の進捗状況を毎年度、予算・決算に合わせてホームページなどで公表するとともに、外部の有識者や市民委員からなる札幌市営企業調査審議会の病院部会に報告して客観的な評価を受け、同部会の資料や議事の内容を当院のホームページにおいて公表します。

なお、国の医療制度改革、診療報酬改定や北海道における地域医療構想の策定、収支の大きな乖離など、社会情勢や経営環境に大きな変化が生じた場合、必要に応じて計画の見直しを行います。