

市立札幌病院の経営計画策定に向けた調査分析及び事前検討業務 仕様書

1 業務目的

札幌市病院局では、医療の質のさらなる向上と将来に向けた経営の改善を両立させ、市立札幌病院が掲げる、市民のために高度急性期病院の役割である「最後のとりで」として地域の医療機関を支えるという使命を果たすため、平成31年（2019年）4月に、令和6年度（2024年度）までの6年間の計画期間とする市立札幌病院中期経営計画（以下「現中期経営計画」という。）を策定し、計画に掲げた取組を進めているところである。

市立札幌病院の経営は、現中期経営計画の取組の成果により、令和元年度には6年ぶりに経常収支の黒字化を達成したところであるが、その後は新型コロナウイルス感染症の影響等により、令和3年度決算の診療収益は令和元年度決算比で約15%の減となるなど、今後の経営強化に向けた取組が課題となっている状況である。

このような中、令和4年（2022年）3月には、総務省において、「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ガイドライン（以下「経営強化ガイドライン」という。）を策定し、地方公共団体に対し、令和4年度又は令和5年度中の公立病院経営強化プラン（以下「経営強化プラン」という。）の策定を要請している。

札幌市では、今後少子高齢化が更に進展し、2040年代には高齢者人口のピークを迎えると予想されており、医療を取り巻く環境の変化に対応し、良質な医療を提供するための人材確保の観点からも、中長期的な視点で経営強化の取組を進めることが重要となる。

このような状況を踏まえて、本業務では、次期市立札幌病院中期経営計画（以下「次期中期経営計画」という。）の策定に向けて、専門的見地から必要となる調査分析を行うとともに、計画の骨子を整理するための支援を行うものである。

なお、次期中期経営計画は、経営強化ガイドラインの内容を踏まえた経営強化プランとして位置付ける予定である。

2 委託期間

契約締結日から令和5年9月29日（金）

3 業務内容

(1) 次期中期経営計画の策定に向けた調査分析

ア 外部環境分析

分析に必要となるデータを収集し、外部環境の分析を行う。分析を行う際には、

少なくとも以下の項目を含むこととし、その他に必要な項目があれば企画書での提案を受け付けるものとする。

(ア) 医療に関する国・北海道等の政策動向の整理

(イ) 市立札幌病院の診療圏の把握・設定

(ウ) 診療圏の医療需要の分析

(エ) 診療圏の医療提供体制の分析

(オ) 各医療機関における患者シェア等の分析

なお、医療需要の分析など時系列で行う分析の期間は、できる限り長期であることが望ましいが、業務開始時点で入手可能な人口推計等の期間を踏まえて、少なくとも令和27年（2045年）までの分析を行うこと。

分析のため、一般に公開されているもの以外のデータの使用を希望する場合（委託者が所有するデータ又は委託者側での調整が必要となるデータを使用する場合等）は、委託者と協議を行うこと。

また、外部環境の分析にあたっては、以下のデータとの整合性を図ること。

・第8次医療計画の策定に向けて北海道が作成する各種分析データ

・札幌市の医療計画「（仮称）さっぽろ医療計画2024」の策定に向けて札幌市保健福祉局が作成する各種分析データ

イ 内部環境分析

分析に必要なデータを収集し、内部環境の分析を行う。分析を行う際には、少なくとも以下の項目を含むこととし、市立札幌病院の実績と他の同規模病院（他公立病院等）との比較を行うこととする。なお、その他に必要な項目があれば企画書での提案を受け付けるものとする。

(ア) 基礎的経営情報（財務状況、人員体制、業務委託の状況 等）

(イ) 診療機能及び受療動向の分析（診療内容、患者属性 等）

(ウ) 各種診療実績の分析

分析のため、一般に公開されているもの以外のデータの使用を希望する場合（委託者が所有するデータ又は委託者側での調整が必要となるデータを使用する場合等）は、委託者と協議を行うこと。

ウ 分析結果のとりまとめ及び経営戦略の整理

外部環境分析及び内部環境分析の成果を踏まえ、市立札幌病院の課題を整理するとともに、中長期的な方向性を定めるための経営戦略の選択肢を整理する。

(2) 中長期的な役割及び機能・規模等の検討

現中期経営計画及び(1)で整理した内容を踏まえ、市立札幌病院の中長期的な役割及び機能・規模等について、基本的な考え方を整理する。

整理にあたっては、良質な高度急性期医療の提供と持続可能な経営の実現の観点から、少なくとも以下の項目を含むこととし、その他に必要な項目があれば企画書での提案を受け付けるものとする。

ア 病床規模等

病床区分（一般病床、精神病床、感染症病床 等）ごとの病床数の考え方を整理するとともに、中長期的に必要なとなる病床数を試算すること。

なお、一般病床については、救命救急センターの内数や、地域医療構想における病床機能（高度急性期、急性期、回復期、慢性期）ごとの病床数についても整理すること。

イ 各診療科及び部門の在り方

診療圏の医療需要及び医療提供体制等を踏まえ、各診療科及び部門の在り方について、基本的な考え方を整理すること。

なお、各診療科及び部門における具体的な方向性及び取組は、委託者において令和5年10月以降に検討を行う予定のため、この際の基礎資料として活用できるものとする。

ウ 災害及び新興感染症への対応

災害拠点病院及び第一種・第二種感染症指定医療機関の指定並びに地域医療支援病院の承認を受けている公立病院として、災害医療及び新興感染症発生・まん延時における医療における役割及び対応方針案について整理すること。

なお、改正医療法及び改正感染症法の令和6年4月施行に向けて、令和5年度中に北海道及び札幌市において、次期医療計画の取りまとめに向けた議論が行われる予定のため、これらの動向を踏まえるとともに、市立札幌病院が北海道及び札幌市と協議・調整を行う際の基礎資料としても活用できるものとする。

エ 人員配置及び委託の在り方

中長期的な役割及び機能を果たすために必要となる職種別の人員配置について、基本的な考え方を整理するとともに、必要となる職員数等について試算すること。

また、業務委託の在り方について、基本的な考え方や、業務委託の対象とすべき業務を整理すること。

なお、これらの検討にあたっては、少子高齢化に伴う担い手の確保や、職員の働

き方改革の視点を含めること。

オ 施設・設備の最適化

市立札幌病院の施設の大部分は平成7年度に竣工しており、老朽化及び狭隘化等が課題となっている。また、新型コロナウイルス感染症への対応においては、個室の不足などの課題が顕在化したところ。

そのため、中長期的な役割及び機能を果たすために必要となる機能強化並びに施設・設備面での課題解消の観点から、施設・設備の最適化に向けた基本的な考え方を整理するとともに、次期中期経営計画の計画期間〔最長で令和12年度（2030年度）を想定〕における検討スケジュール等について整理すること。

(3) 経営強化ガイドラインを踏まえた次期中期経営計画の骨子案の作成

(2)で整理した考え方を踏まえ、次期中期経営計画の策定に向けて、経営強化ガイドラインで示される内容を踏まえて検討が必要となる事項を整理するとともに、計画骨子案を作成する。

なお、経営強化に向けた具体的な取組については、委託者において令和5年10月以降に本業務の調査結果を踏まえて検討を行う予定であることに留意すること。

また、次期中期経営計画の計画体系は、現中期経営計画の計画体系と経営強化ガイドラインの内容の両方を踏まえて整理する予定のため、骨子案の作成にあたっては、整理の手法について委託者と協議を行うこと。

(4) 収支シミュレーション（概算）の実施

(1)(2)(3)の内容を踏まえて、中長期の収支シミュレーション（概算）を行う。なお、収支シミュレーションの実施にあたっては、前提条件やまとめ方等について委託者と十分に協議を行うものとし、シミュレーション結果については、委託者においても修正を行いやすいよう、電子データでまとめることとする（データ形式はxlsxを想定）。

また、収支シミュレーションの期間は、令和46年度（2064年度）までを原則とするが、3(1)アの外部環境分析の期間を超える期間については、委託者と協議のうえ、前提条件を整理すること。

(5) 市立札幌病院幹部等へのヒアリング

(1)～(4)を行うに際し、病院長及び副院長などの病院幹部へのヒアリングを行う。

また、各部門代表者（診療科部長等）のヒアリングは必要に応じて行うこととし、ヒ

アリングを行う範囲は、企画書での提案を受け付けるものとする。

(6) その他関連業務

委託者の内部（病院局内）会議や、委託者と関係機関又は札幌市関係局との会議を行うために、委託者において本業務に関係する調査分析結果（作成途中のものを含む）の活用が必要となる場合は、会議資料の作成に係る支援等を行う（各月1～2回程度を想定）。

また、委託者と受託者の会議は、進捗確認のための定例会議（月1回程度）のほか、必要に応じて随時の会議を行うこととする。

4 成果物

(1) 調査分析結果中間報告書

3(1)の調査分析結果についてとりまとめのうえ、以下のとおり提出すること。

ア 報告書 A4縦、カラー両面印刷（枚数制限無し）10部

イ 報告書概要版 A3横2枚程度、カラー片面印刷 10部

ウ 電子データ 上記報告書の編集可能な電子データ及び業務に用いた基礎資料データ等を整理・収納し、電子媒体（CD-R等）で1組提出

エ 提出期限 令和5年7月7日（金）

(2) 業務報告書

業務内容の一式についてとりまとめのうえ、以下のとおり提出すること。なお、3(1)については、中間報告書提出後の検討経過を踏まえて必要な修正を行うこと。

ア 報告書 A4縦、カラー両面印刷（枚数制限無し）10部

イ 報告書概要版 A3横3枚程度、カラー片面印刷 10部

ウ 電子データ 上記報告書の編集可能な電子データ及び業務に用いた基礎資料データ等を整理・収納し、電子媒体（CD-R等）で1組提出

エ 提出期限 令和5年9月29日（金）

5 環境への配慮

本業務においては、札幌市の環境マネジメントシステムに準じ、環境負荷低減に努めること。

(1) 電気、水道、油、ガス等の使用に当たっては、極力節約に努めること。

(2) ごみ減量及びリサイクルに努めること。

- (3) 両面コピーの徹底やミスコピーを減らし、紙の使用量を減らすように努めること。
- (4) 自動車等を使用する場合は、できるだけ環境負荷の少ない車両を使用し、アイドリングストップの実施など環境に配慮した運転を心がけること。
- (5) 業務に係る用品等は、札幌市グリーン購入ガイドラインに従い、極力ガイドライン指定品を使用すること。

6 その他特記事項

(1) 守秘義務

受託者は、本業務を通じて知りえた秘密を第三者に漏えいすること並びに資料及びデータの紛失、滅失、毀損、盗難等を防止するために必要な措置を講ずること。

また、本業務の結果データ等の使用・保存・処分等にあたっては、秘密の保持に十分配慮するとともに、委託者の指示に従うこと。受託者は、委託者より廃棄の指示を受けた時は、速やかに資料及びデータの内容を破棄し、その処理経過は書面をもって、委託者へ報告すること。

(2) 個人情報の保護

受託者は、本業務に関連した個人情報の取扱いについては、「個人情報の取扱いに関する特記事項」（別紙）に基づき、適切な措置を講ずること。

(3) 身分証明書の携行等

受託者の作業従事者は、本市の施設内及び本業務に関して立ち入りが必要となる本市以外の施設内では、常に身分証明書を携行すること。また、本市施設内においては、本市業務担当者が許可しない限り、作業上必要でない場所へ無断で立ち入らないこと。

(4) 疑義の解消等

業務の実施にあたって必要な事項のうち、本書で明記の無い点又は疑義が生じた場合及びこれに係る変更を行う場合には、必ず委託者と協議し承認を得ること。

(5) 成果物に係る留意事項

本業務の成果物については、意味不明、不完全又は曖昧な表現の記述をしないように留意し、専門的又は特殊な法律・技術用語については用語解説又は注釈を付記すること。

また、成果物の納入後、委託者において実施する成果物検査の結果、本仕様書記載の

内容と著しく異なる又は不足する場合は、受託者の責任において関連する項目を精査し、当該個所の修正又は追加を行うこと。

また、委託者は、本業務の報告書等の成果物の一部又は全部をホームページに掲載することができるものとする。受託者は、この点を念頭に置いて成果物を作成すること。

(6) 著作権等

受託者は、本業務の遂行により生じた著作権（著作権法第 27 条及び 28 条に定められた権利を含む。）を、成果物の納入、検査合格後、ただちに委託者に無償で譲渡するものとする。

また、受託者は、委託業務の遂行に当たり、第三者の知的財産権（著作権、意匠権、商標権等）、プライバシー又は肖像権・パブリシティ権その他の権利を侵害しないこと。

7 委託者担当部局

〒060-8604 札幌市中央区北 11 条西 13 丁目

札幌市病院局経営管理室経営管理部経営企画課（担当：仲上、岩崎）

電話：011-726-2211 FAX：011-726-7912

E-mail：ho.keikaku@city.sapporo.jp

8 参考

(1) 市立札幌病院の概要

診療科：33 科 病床数：672 床（※） 経営形態：地方公営企業法の全部適用

※一般病床 626 床（うち救命救急センター 38 床）

感染症病床 8 床（第一種 2 床、第二種 6 床）、精神病床 38 床

(2) 次期中期経営計画の策定スケジュール等（現時点の想定）

現中期経営計画の計画期間が令和 6 年度までのため、次期中期経営計画は令和 6 年度中に策定する予定である。

また、次期中期経営計画の計画期間は、現時点では未定であるが、令和 7 年度（2025 年度）から 4～6 年間の計画とすることを想定している。

なお、総務省の経営強化ガイドラインでは、地方公共団体に対し令和 5 年度までの経営強化プランの策定を要請していることから、現中期経営計画に記載のない事項（新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組 等）のうち必要な事項について、令和 5 年度末までに一定の整理を行う予定である。

区分	計画名	令和5年度		令和6年度	
		4月～	10月～	4月～	10月～
病院局 が策定	次期中期経営計画	調査分析・ 事前検討	策定作業 (病院局)		● 策定
			審議会議論(※) (外部有識者等)		
関連 計画	(仮称) さっぽろ医 療計画 2024	策定作業(※) (保健福祉局)		● 策定	
	第8次医療計画(地 域医療構想を含む)	策定作業(※) (北海道)		● 策定	

※次期中期経営計画に係る審議会議論並びに札幌市保健福祉局及び北海道における医療計画の策定スケジュールは、病院局が想定しているスケジュール。

○市立札幌病院の概況・施設概要

(URL) https://www.city.sapporo.jp/hospital/overview/general_facility.html

○市立札幌病院中期経営計画（計画期間：2019年度～2024年度）

(URL) <https://www.city.sapporo.jp/hospital/overview/plan/chukikeiei/>

○総務省ホームページ（公立病院経営強化関連）

(URL) https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/c-zaisei/hospital/hospital.html

個人情報の取扱いに関する特記事項

(個人情報の保護に関する法令等の遵守)

第1条 受託者は、「個人情報の保護に関する法律」(平成15年法律第57号。以下「個人情報保護法」という。)、個人情報保護委員会が定める「個人情報の保護に関する法律についての事務対応ガイド(行政機関等向け)」(以下「事務対応ガイド」という。)、札幌市情報セキュリティポリシー」等に基づき、この個人情報の取扱いに関する特記事項(以下「特記事項」という。)を遵守しなければならない。

(管理体制の整備)

第2条 受託者は、個人情報(個人情報保護法第2条第1項に規定する個人情報をいう。以下同じ。)の安全管理について、内部における管理体制を構築し、その体制を維持しなければならない。

(管理責任者及び従業者)

第3条 受託者は、個人情報の取扱いに係る保護管理者及び従業者を定め、書面(当該書面に記載すべき事項を記録した電磁的記録を含む。以下同じ。)により委託者に報告しなければならない。

- 2 受託者は、個人情報の取扱いに係る保護管理者及び従業者を変更する場合の手続を定めなければならない。
- 3 受託者は、保護管理者を変更する場合は、事前に書面により委託者に申請し、その承認を得なければならない。
- 4 受託者は、従業者を変更する場合は、事前に書面により委託者に報告しなければならない。
- 5 保護管理者は、特記事項に定める事項を適切に実施するよう従業者を監督しなければならない。
- 6 従業者は、保護管理者の指示に従い、特記事項に定める事項を遵守しなければならない。

(取扱区域の特定)

第4条 受託者は、個人情報を取り扱う場所(以下「取扱区域」という。)を定め、業務の着手前に書面により委託者に報告しなければならない。

- 2 受託者は、取扱区域を変更する場合は、事前に書面により委託者に申請し、その承認を得なければならない。
- 3 受託者は、委託者が指定した場所へ持ち出す場合を除き、個人情報を定められた場所から持ち出してはならない。

(教育の実施)

第5条 受託者は、個人情報の保護、情報セキュリティに対する意識の向上、特記事項に

おける従業者が遵守すべき事項その他本委託等業務の適切な履行に必要な教育及び研修を、従業者全員に対して実施しなければならない。

- 2 受託者は、前項の教育及び研修を実施するに当たり、実施計画を策定し、実施体制を確立しなければならない。

(守秘義務)

第6条 受託者は、本委託業務の履行により直接又は間接に知り得た個人情報を第三者に漏らしてはならない。

- 2 受託者は、その使用する者がこの契約による業務を処理するに当たって知り得た個人情報を他に漏らさないようにしなければならない。
- 3 前2項の規定は、この契約が終了し、又は解除された後においても、また同様とする。
- 4 受託者は、本委託等業務に関わる保護管理者及び従業者に対して、秘密保持に関する誓約書を提出させなければならない。

(再委託)

第7条 受託者は、やむを得ない理由がある場合を除き、本委託等業務の一部を第三者へ委託（以下「再委託」という。）してはならない。

- 2 受託者が再委託する場合には、あらかじめ委託者に申請し、委託者から書面により承諾を得なければならない。
- 3 受託者は、本委託等業務のうち、個人情報を取り扱う業務の再委託を申請する場合には、委託者に対して次の事項を明確に記載した書面を提出しなければならない。
 - (1) 再委託先の名称
 - (2) 再委託する理由
 - (3) 再委託して処理する内容
 - (4) 再委託先において取り扱う情報
 - (5) 再委託先における安全性及び信頼性を確保する対策
 - (6) 再委託先に対する管理及び監督の方法
- 4 受託者は、前項の申請に係る書面を委託者に対して提出する場合には、再委託者が委託者指定様式（本契約締結前に受託者が必要事項を記載して委託者に提出した様式をいう。）に必要事項を記載した書類を添付するものとする。
- 5 委託者が第2項の規定による申請に承諾した場合には、受託者は、再委託先に対して本契約に基づく一切の義務を遵守させるとともに、委託者に対して再委託先の全ての行為及びその結果について責任を負うものとする。
- 6 委託者が第2項から第4項までの規定により、受託者に対して個人情報を取り扱う業務の再委託を承諾した場合には、受託者は、再委託先との契約において、再委託先に対する管理及び監督の手續及び方法について具体的に規定しなければならない。
- 7 前項に規定する場合において、受託者は、再委託先の履行状況を管理・監督するとともに、委託者の求めに応じて、その管理・監督の状況を適宜報告しなければならない。

(複写、複製の禁止)

第8条 受託者は、本委託等業務を処理するに当たって、委託者から提供された個人情報
が記録された資料等を、委託者の許諾を得ることなく複写し、又は複製してはならない。

(派遣労働者等の利用時の措置)

第9条 受託者は、本委託等業務を派遣労働者、契約社員その他の正社員以外の労働者に
行わせる場合は、正社員以外の労働者に本契約に基づく一切の義務を遵守させなければ
ならない。

2 受託者は、委託者に対して、正社員以外の労働者の全ての行為及びその結果について
責任を負うものとする。

(個人情報の管理)

第10条 受託者は、本委託等業務において利用する個人情報を保持している間は、事務
対応ガイドに定める各種の安全管理措置を遵守するとともに、次の各号の定めるところ
により、当該個人情報の管理を行わなければならない。

- (1) 個人情報を取り扱う事務、個人情報の範囲及び同事務に従事する従業者を明確化し、
取扱規程等を策定すること。
- (2) 組織体制の整備、取扱規程等に基づく運用、取扱状況を確認する手段の整備、情報
漏えい等事案に対応する体制の整備、取扱状況の把握及び安全管理措置の見直しを行
うこと。
- (3) 従業者の監督・教育を行うこと。
- (4) 個人情報を取り扱う区域の管理、機器及び電子媒体等の盗難等の防止、電子媒体等
の取扱いにおける漏えい等の防止、個人情報の削除並びに機器及び電子媒体等の廃棄
を行うこと。
- (5) アクセス制御、アクセス者の識別と認証、外部からの不正アクセス等の防止及び情
報漏えい等の防止を行うこと。

(提供された個人情報の目的外利用及び第三者への提供の禁止)

第11条 受託者は、本委託等業務において利用する個人情報について、本委託等業務以
外の目的で利用し、又は第三者へ提供してはならない。

(受渡し)

第12条 受託者は、委託者と受託者との間の個人情報の受渡しを行う場合には、委託者
が指定した手段、日時及び場所で行うものとする。この場合において、委託者は、受託
者に対して個人情報の預り証の提出を求め、又は委託者が指定する方法による受渡し確
認を行うものとする。

(個人情報の返還、消去又は廃棄)

第13条 受託者は、本委託等業務の終了時に、本委託等業務において利用する個人情報

について、委託者の指定した方法により、返還、消去又は廃棄しなければならない。

- 2 受託者は、本委託等業務において利用する個人情報を消去又は廃棄する場合は、事前に消去又は廃棄すべき個人情報の項目、媒体名、数量、消去又は廃棄の方法及び処理予定日を書面により委託者に申請し、その承諾を得なければならない。
- 3 受託者は、個人情報の消去又は廃棄に際し委託者から立会いを求められた場合は、これに応じなければならない。
- 4 受託者は、前3項の規定により個人情報を廃棄する場合には、当該個人情報が記録された電磁的記録媒体の物理的な破壊その他当該個人情報を判読不可能とするのに必要な措置を講じなければならない。
- 5 受託者は、個人情報を消去し、又は廃棄した場合には、委託者に対してその日時、担当者名及び消去又は廃棄の内容を記録した書面で報告しなければならない。

(定期報告及び緊急時報告)

- 第14条 受託者は、委託者から、個人情報の取扱いの状況について報告を求められた場合は、直ちに報告しなければならない。
- 2 受託者は、個人情報の取扱状況に関する定期報告及び緊急時報告の手順を定めなければならない。

(監査及び調査)

- 第15条 委託者は、本委託等業務に係る個人情報の取扱いについて、本契約の規定に基づき必要な措置が講じられているかどうか検証及び確認するため、受託者及び再委託者に対して、実地の監査又は調査を行うことができる。
- 2 委託者は、前項の目的を達するため、受託者に対して必要な情報を求め、又は本委託等業務の処理に関して必要な指示をすることができる。

(事故時の対応)

- 第16条 受託者は、本委託等業務に関し個人情報の漏えい等の事故（個人情報保護法違反又はそのおそれのある事案を含む。）が発生した場合は、その事故の発生に係る帰責の有無にかかわらず、直ちに委託者に対して、当該事故に関わる個人情報の内容、件数、事故の発生場所、発生状況等を書面により報告し、委託者の指示に従わなければならない。
- 2 受託者は、個人情報の漏えい等の事故が発生した場合に備え、委託者その他の関係者との連絡、証拠保全、被害拡大の防止、復旧、再発防止の措置を迅速かつ適切に実施するために、緊急時対応計画を定めなければならない。
 - 3 委託者は、本委託等業務に関し個人情報の漏えい等の事故が発生した場合は、必要に応じて当該事故に関する情報を公表することができる。

(契約解除)

- 第17条 委託者は、受託者が特記事項に定める業務を履行しない場合は、特記事項に関

連する委託等業務の全部又は一部を解除することができる。

- 2 受託者は、前項の規定による契約の解除により損害を受けた場合においても、委託者に対して、その損害の賠償を請求することはできないものとする。

(損害賠償)

第18条 受託者の責めに帰すべき事由により、特記事項に定める義務を履行しないこと
によって委託者に対する損害を発生させた場合は、受託者は、委託者に対して、その損
害を賠償しなければならない。