

## 1 計画の策定にあたって

### (1) 計画期間

令和7(2025)年度～令和12(2030)年度とします。  
 なお、国等の医療政策の動向や目標・指標の達成状況を適切に反映した計画とするため、中間年に見直しを行います。

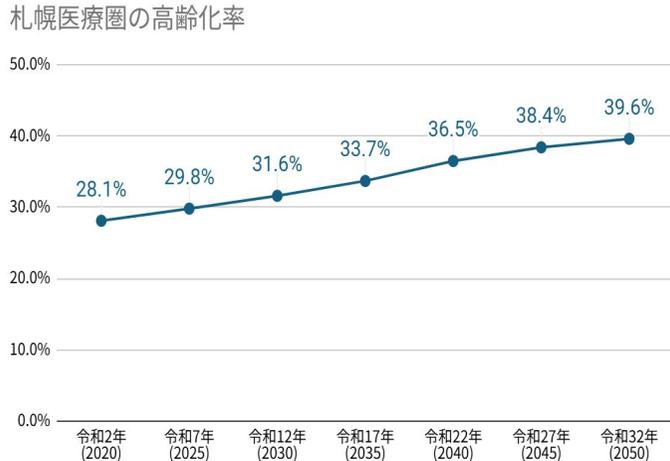


## 2 市立札幌病院を取り巻く環境

### (1) 札幌医療圏・札幌市の人口動向

令和12(2030)年以降、札幌市と札幌医療圏ともに高齢化率の上昇が顕著となり、高齢者人口の増加に対応するための医療や介護サービスの需要が急速に高まることが予測されます。

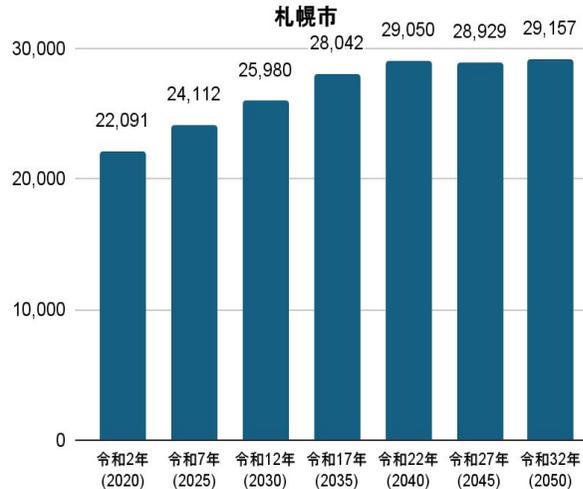
札幌医療圏の高齢化率



### (2) 札幌医療圏・札幌市の患者動向

札幌市および札幌医療圏では高齢者の入院患者数が増加し続けるため、医療提供体制の強化が必要であることが示されています。

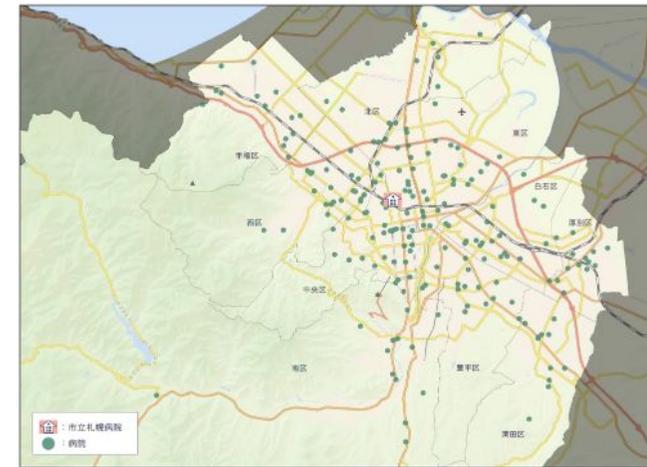
札幌市の将来推計入院患者数



### (3) 札幌医療圏・札幌市の医療供給の状況

札幌市内には、192の病院が所在しており、市立札幌病院を含め34病院が中央区に位置しています。

札幌市の病院配置



### 3 前中期経営計画（2019～2024年度）の振り返り

#### (1) 総括

- 平成26（2014）年度以降、経常収支の不足が続いていたことを受け、救急患者・紹介患者を確実に受け入れるための体制整備など、収益を伸ばす取組を推進するとともに、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るなど、経営改善の取組を院内一丸となって進めることで、令和元（2019）年度には経常収支の黒字化を達成しました。
- 令和2（2020）年度以降は、新型コロナウイルス感染症に対して、第一種及び第二種両方の指定を受けた感染症指定医療機関としての役割を果たすため、未曾有の状況にいち早く対応し、重症患者及び中等症患者の受け入れを積極的に行い、地域医療を支える「最後のとりで」として、医療の提供に努めました。
- その結果、新型コロナウイルス感染症以外の診療の制限を余儀なくされたことなどにより、前中期経営計画に掲げた多くの指標が達成できませんでした。
- 令和5（2023）年5月に、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが5類感染症に移行したことに伴い、紹介患者数や病床稼働率などの重要な指標は、回復してきているところですが、次期計画においては、より一層の医療の質の向上と財務基盤の強化に向けて、取組を進めていく必要があります。

#### (2) 各基本目標の評価

各基本目標や数値目標に対する達成状況については、毎年度評価し、その結果を札幌市ホームページに掲載し、公表しています。計画最終年度である令和6（2024）年度までの達成状況と評価は次のとおりです。

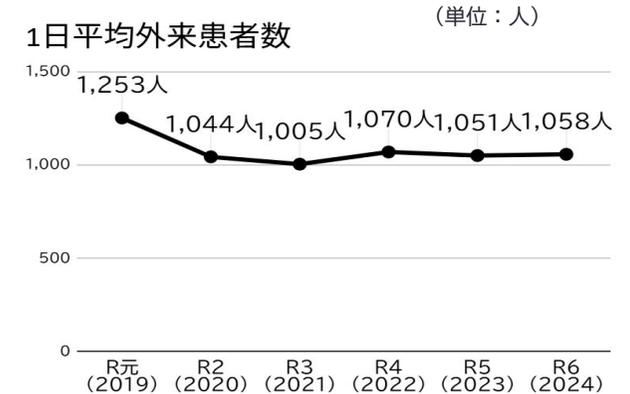
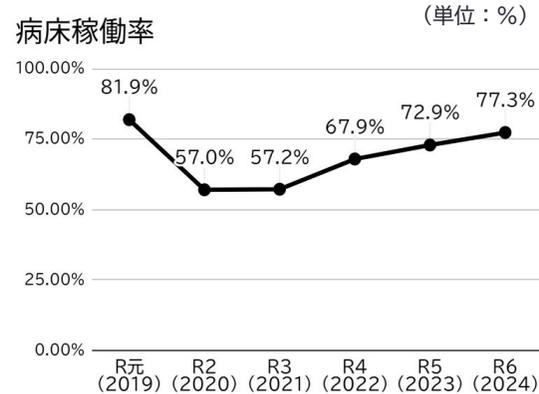
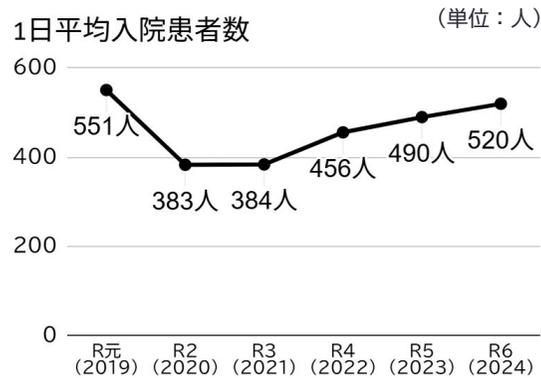
#### 主な指標の実績値

指標	H29 (実績)	H30 (実績)	計画期間（上段：目標 下段：実績）						達成状況 (R6)
			R1	R2	R3	R4	R5	R6	
救急車等搬送件数	3,156件	3,592件	3,600件	3,700件	3,800件	3,900件	4,000件	4,000件	×
			3,536件	2,310件	3,263件	4,124件	4,015件	3,872件	
手術実施件数	6,964件	6,905件	7,020件	7,140件	7,260件	7,380件	7,500件	7,600件	×
			6,970件	4,804件	4,959件	6,356件	6,192件	6,373件	
紹介患者数	12,255人	12,673人	13,000人	13,400人	13,800人	14,200人	14,600人	15,000人	×
			13,314人	8,294人	8,277人	11,681人	13,139人	14,144人	
病床稼働率	73.4%	77.3%	85.0%	86.0%	87.0%	88.0%	89.0%	90.0%	×
			81.9%	57.0%	57.2%	67.9%	72.9%	77.3%	

## 4 市立札幌病院の現状

### (1) 患者数・病床稼働率

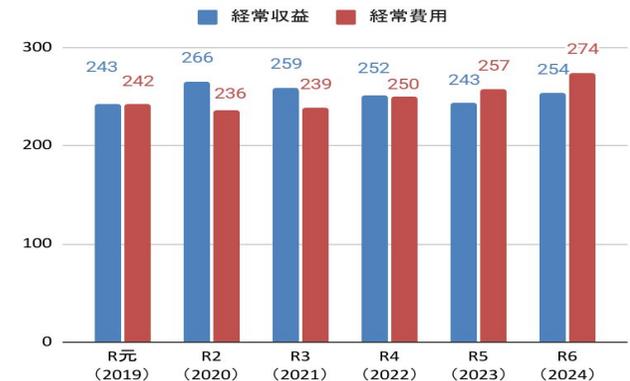
- ・1日平均入院患者数、病床稼働率については、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、令和元(2019)年度から令和2(2020)年度にかけて大幅な減少となりました。
- ・その後、令和3(2021)年度に入ると、入院患者数は横ばいとなり、令和4(2022)年度には新型コロナウイルス感染症の影響が少なくなり、通常の医療サービスが回復し始めたことから増加に転じ、令和6(2024)年度にかけて増加傾向が続いています。
- ・1日平均外来患者数については、令和元(2019)年度から令和2(2020)年度にかけて減少し、その後横ばい傾向が続いています。



### (2) 経営の状況

- ・令和元(2019)年度は約1億円の経常黒字でしたが、令和2(2020)年度は経常収益が増加し、経常費用が減少したため、経常収支の黒字額が大幅に増加しています。これは、新型コロナウイルス感染症対応に伴ったその他の一般の診療の制限により、診療収益・医業費用ともに減少したものの、国の病床確保補助金により減収が補填されたことによるものです。
- ・その後、診療収益は年々増加していますが、当該補助金の縮減により経常収益は年々減少し、令和4(2022)年度以降は物価高騰や労務単価の上昇により経常費用が大幅に増加したこともあり、令和5(2023)年度からは経常赤字となっています。

### 経常収益・経常費用の推移 (単位：億円)



## 5 市立札幌病院に求められる対応

### (1) 高度急性期医療の強化

札幌医療圏では高齢化が進展することに伴い、高齢者に多い疾患を中心に入院や手術、救急医療などの医療需要が増加することが見込まれることに加え、高度急性期の病床数が不足すると推計されています。また、令和22(2040)年に向けて、札幌市の救急搬送件数は12.5%増加すると推計しています。

市立札幌病院としては、救急医療の強化が急務であり、救命救急センターを始めとした救急機能を拡充し、迅速かつ適切な対応が可能な体制を整備する必要があります。また、高度急性期機能を高め、政策的医療も含めた多様な医療を担う必要があります。

### (2) 地域医療との連携

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、地域の医療機関全体で切れ目の無い医療を提供していく地域完結型医療を推進する必要があります。

市立札幌病院としては、回復期機能や慢性期機能については他の医療機関に担ってもらい、高度急性期・急性期医療に専念することで、効率的な医療を提供する方針です。地域の医療機関との連携を推進することで、患者が適切なタイミングで適切な医療を受けられるような体制を強化していくことが求められます。

### (3) 医療従事者の養成・確保

市民が必要とする医療を継続的に提供するためには、若年人口が減少する厳しい局面を見据え、医療従事者の養成・確保等に取り組んでいく必要があります。

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であり、人材の確保と併せて対応していくことが求められます。

### (4) 高品質な医療の提供

市立札幌病院は、高品質な医療を提供することにより、地域医療の中心的存在として機能することが期待されています。患者満足度の向上と信頼性の確保に向けて、医療スタッフの教育・研修の充実や最新の医療技術の導入を進めるとともに、医療施設の整備やICTの活用により、患者の利便性を高める施策を推進することが重要です。

## 6 市立札幌病院の使命・役割・基本理念

### (1) 市立札幌病院の使命・役割・基本理念

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、前計画で明確化した使命と役割を引き継ぐこととしました。

#### 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

※「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、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の

**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

また、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、基本理念を定めています。

#### 基本理念 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) 成果指標

4つの役割を果たしていることを総合的に測る指標として、「1日平均入院患者数（病床稼働率）」を成果指標とします。

項目	単位	実績		見込	目標				
		R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
1日平均入院患者数 (病床稼働率)	人 (%)	490 (72.9%)	520 (77.3%)	542 (80.6%)	571 (85.0%)	580 (86.3%)	589 (87.6%)	597 (88.9%)	606 (90.1%)

## 7 市立札幌病院 中期経営計画 2025の取組事項

### 役割1 高度急性期病院として地域の医療機関を支える

#### (1) 救急など重症・中等症受入体制の強化

- ・救急受入体制の強化・拡充[レベルアップ]
- ・救急受入に係る効率的運用の推進

#### (2) 手術実施体制の強化

- ・手術枠の見直し[レベルアップ]
- ・緊急手術の実施体制の強化
- ・特定認定看護師の計画的な育成[レベルアップ]

#### (3) 診療科間の連携による高度な医療提供

- ・質の高いがん医療の提供
- ・診療科の連携による高度な医療の提供[レベルアップ]

#### 【方向性】

救急医療などの医療需要の増加や、高度急性期病床数の不足を補うため、市立札幌病院は高度急性期機能を高め、政策的医療も含めた多様な医療を担う必要があります。

そのため、さらなる救急受入体制の強化・拡充を行うことで救急搬送患者の受入を増やします。また、手術枠の見直しなどにより、より効果的に手術室を利用できるようにするなどして、手術件数を増やしていきます。さらに、診療科間の連携により高度な医療を提供します。

#### 数値目標

※P8に各年度の目標値を記載。以下同様。

項目	単位	実績		見込	目標		
		R5	R6		R7	R8	・・・
救急車等搬送件数	件	4,015	3,872	4,600	5,000	・・・	6,000
手術実施件数	件	6,192	6,373	6,400	6,750	・・・	7,240

#### 【方向性】

地域完結型医療の推進には、病院・診療所の連携と医療資源の安定確保が重要であり、市立札幌病院は地域の中核病院として高度急性期機能を担い、地域医療を支える役割が求められています。

そのために、地域医療機関との連携を強化し、診療情報の共有や複合疾患患者の受け入れを推進します。検査体制では国際規格であるISO認定の維持と医療機器の共同利用により質の向上を図ります。また、平時からの感染症対策では、業務継続計画の策定などを行い、地域の医療提供体制の中で求められる役割を担います。

#### 数値目標

項目	単位	実績		見込	目標		
		R5	R6		R7	R8	・・・
紹介患者数	人	13,139	14,144	13,300	14,200	・・・	15,000
CT, MRI, RI検査件数 (うち共同利用件数)	件	29,553 (2,022)	33,149 (2,380)	34,000 (2,200)	34,600 (2,430)	・・・	35,700 (2,630)

### 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

#### (1) 地域連携体制の強化

- ・地域医療機関との連携体制の強化
- ・地域医療支援病院としての機能拡充
- ・逆紹介の推進

#### (2) 検査体制の充実

- ・検査実施に係る体制拡充
- ・医療機器の共同利用の推進

#### (3) 新興感染症の感染拡大時に備えた平時からの取組

- ・感染症のまん延時に備えた業務継続計画の策定
- ・地域向けの感染管理及び抗菌薬適正使用に関する研修会の開催
- ・専門性の高い感染管理を担う人材の計画的な確保・育成

## 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

### (1) 専門性の高い医療人材の育成

- ・研修医・実習生の受入
- ・認定看護師等の育成
- ・病院局独自採用職員の確保・育成[レベルアップ]

### (2) 医療従事者の働き方改革への対応・健康確保に向けた取組

- ・医療職員の確保
- ・特定行為研修修了者の養成等によるタスクシフト・タスクシェア [レベルアップ]
- ・職員満足度調査を通じた仕事のやりがい向上
- ・勤務実態の適正把握と面接指導等

### (3) 先進医療の推進

- ・治験の推進[レベルアップ]
- ・ロボット支援手術の推進
- ・大学病院等との連携強化

## 【方向性】

将来の医療を担う人材育成と先進医療への対応は市立札幌病院が果たすべき重要な役割であり、そのためには研修医や実習生の受入環境整備や、これまでの高度医療の実績・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。

その前提条件として、医師の働き方改革をはじめとした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。

### 数値目標

項目	単位	実績		見込	目標		
		R5	R6		R7	R8	・・・
研修医人数	人	45	43	45	43	・・・	43
特定行為研修修了者の人数	人	4	7	6	10	・・・	30

## 【方向性】

医療に何よりも求められるものは、質の高さと安全性です。すべての患者に対してその人格・信条などを尊重した診療に努めつつ、市立札幌病院の使命を全うし、持続的な医療提供を行っていくためには、健全な財務基盤を確保していく必要があります。

そのため、さらなる医療品質向上に取り組みつつ、設備・機器の適切な保守や設備投資を行うとともに、業務の効率化と収入の確保に努め、持続可能な病院運営を目指します。

### 数値目標

項目	単位	実績		見込	目標		
		R5	R6		R7	R8	・・・
患者満足度調査（入院）	%	77.8	78.6	81.7	80%以上	・・・	80%以上
患者満足度調査（外来）	%	60.7	65.9	77.2	70%以上	・・・	70%以上
経常収支比率	%	94.4	92.5	95.2	97.0	・・・	101.0
修正医業収支比率	%	84.6	84.3	85.8	89.1	・・・	93.6

## 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

### (1) 医療の質の向上・患者サービスの充実

- ・クリニカルパスに基づく標準化された医療の提供とチーム医療の推進
- ・研修等の実施
- ・情報発信の強化
- ・患者サービスの向上

### (2) 建物設備・医療機器等の適切な保守・点検、設備投資の最適化

- ・施設・設備の長寿命化、設備投資の最適化
- ・機能強化に向けた再整備の検討
- ・サイバーセキュリティ対応と業務継続計画の策定

### (3) 業務効率化と収入の確保

- ・医療DXへの対応・デジタル技術を活用した業務効率化[レベルアップ]
- ・医療資源の最適化（病床機能・病床数の最適化など）、材料費・委託費の最適化、適正な収入の確保、経営形態の検証・見直し

## 市立札幌病院中期経営計画2025 指標・目標設定

## 成果指標

項目	単位	実績		見込	目標				
		R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
1日平均入院患者数 (病床稼働率)	人 (%)	490 (72.9%)	520 (77.3%)	542 (80.6%)	571 (85.0%)	580 (86.3%)	589 (87.6%)	597 (88.9%)	606 (90.1%)

## 数値目標

項目	単位	実績		見込	目標				
		R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
①救急車等搬送件数	件	4,015	3,872	4,600	5,000	5,250	5,500	5,750	6,000
②手術実施件数	件	6,192	6,373	6,400	6,750	6,870	7,000	7,120	7,240
③紹介患者数	人	13,139	14,144	13,300	14,200	14,400	14,600	14,800	15,000
④CT, MRI, RI検査件数 (うち共同利用件数)	件	29,553 (2,022)	33,149 (2,380)	34,000 (2,200)	34,600 (2,430)	34,900 (2,480)	35,100 (2,530)	35,400 (2,580)	35,700 (2,630)
⑤研修医人数	人	45	43	45	43	43	43	43	43
⑥特定行為研修修了者 の人数	人	4	7	6	10	15	20	25	30
⑦患者満足度調査(入院)	%	77.8	78.6	81.7	80%以上				
⑧患者満足度調査(外来)	%	60.7	65.9	77.2	70%以上				
⑨経常収支比率	%	94.4	92.5	95.2	97.0	98.3	99.3	100.4	101.0
⑩修正医業収支比率	%	84.6	84.3	85.8	89.1	90.9	91.9	93.3	93.6

## 8 収支見通し

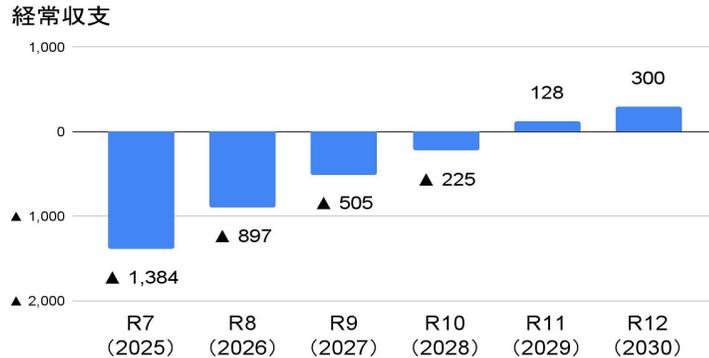
### 【前提】

- ・本収支見通しは、令和7（2025）年度は決算見込み、令和8（2026）年度以降は見通しとなります。
- ・診療報酬については、令和8年度診療報酬改定（令和8年6月及び令和9（2027）年6月に2段階で行われる予定）による影響を見込んでいます。また、物価及び人件費単価についても、令和10年（2028）年5月までの変動を見込んでおり、令和10年6月以降は、診療報酬改定、物価及び人件費単価の変動ともに見込んでいません。

### 【今後の収支見込について】

- ・経常黒字化に向けては、本計画に記載する取組を推進していくことで、令和11（2029）年度の達成を目指していきます。

（単位：百万円）



### 【収入】

- ・令和7年度の病床稼働率を80.6%、入院単価は86,832円と見込んでいます。
- ・令和8年度以降は、数値目標である紹介患者、救急車等の搬入患者を各年度において達成することで、病床稼働率の向上を見込んでいます。令和12（2030）年度に、紹介患者15,000人、救急車等搬送件数6,000件を達成し、約22万人（病床稼働率90%）の延入院患者数を見込んでいます。
- ・入院単価については、令和8年度診療報酬改定の影響を反映しています。また、患者の容体に合わせてICU（集中治療室）やHCU（高度治療室）などを活用し、診療報酬を適切に得ることや、施設基準に応じた各種加算を適正に得ることなどにより、令和12年度に、患者1人あたり、1日約9万5千円の単価を見込んでいます。
- ・令和7年度の延外来患者数は年間約25万5千人、外来単価は約2万7千円と見込んでいます。令和8年度以降の患者数は令和7年度と同数、外来単価については高額薬品増加の影響を踏まえて約2万8千円と見込んでいます。

### 【支出】

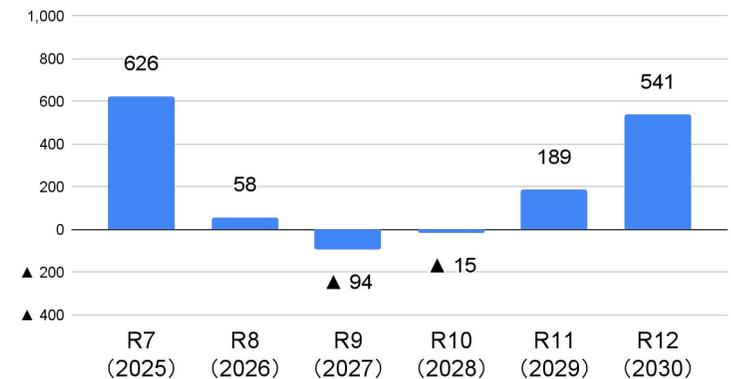
- ・令和8年度以降の材料費は、高額薬品の増などによる薬品費の増加を見込んでおり、令和9年度以降は、入院患者数の増に伴う増加を見込んでいるほか、物価上昇による増加を令和10年5月まで見込んでいます。
- ・令和8年度の経費は、医療機器保守の委託料等の増加を見込んでいます。令和9年度以降は、LED化により電気使用料の減少を見込んでいる一方、物価上昇を踏まえた増加を令和10年5月まで見込んでいます。
- ・減価償却費は、これまでの設備投資の実績に基づいて見込んでいます。

### 【資金】

- ・資金については、当面の運転資金として、令和7年度において30億円を一般会計から借り入れます。また、それでもなお資金がマイナスとなる年があることから、不足する分については、30億円とは別に一時借り入れを行います。
- ・なお、30億円の借り入れについては、元金返済を3年据置き、その後、12年間で各年度2億5千万円の返済を計画しています。

（単位：百万円）

### 当年度末資金残



※30億円の長期借入金を含めた金額