

市立札幌病院新ステージアッププランの進捗状況

資料2

経営課題に対する取組

項目・実施時期(予定)・内容	取組状況(28年4月～29年3月)
1 「基幹病院」に向けて	
<p>(1) 地域の医療機関との機能分化・連携の推進</p> <p>ア 紹介予約制の導入(27～28年度)</p> <p>外来診療において、原則紹介制の対象診療科の拡大と、完全予約制の導入を行い、地域の医療機関から紹介される患者さんの受入を円滑にするとともに、外来待ち時間の緩和を図る。</p>	<p>○26年9月、15診療科について原則紹介制を実施した。</p> <p>○27年4月、外来待ち時間の緩和対策として、予約枠の種類、患者数の上限等適正化に取り組んだ。</p> <p>○28年度は以下のことから、総合的に判断し全科への原則紹介制の拡大は見送ることとした。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国の制度改正に伴い、紹介状のない新規患者の定額負担金を5,000円に改定したことにより、新患が減少したこと。 ・一方で、紹介率はプランの目標を上回って伸びており、着実に紹介患者中心の構造になりつつあること。
<p>イ (仮称)総合サービスセンターの設置(28年度)</p> <p>各部門にまたがっている入退院の説明、相談、手続き業務を一元化して行う(仮称)総合サービスセンターを設置し、患者さんの利便性の向上(ワンストップ化)、病棟看護師の入院に係る業務の軽減、退院支援の早期実施等を図る。</p>	<p>○27年6月、看護部外来部門で入院支援業務の試行を開始。</p> <p>○28年4月、地域連携センターに、入院と退院支援の業務を一元化して行う、入退院支援窓口を設置した(退院調整係を入退院支援係に名称変更)。</p> <p>また、患者の利便性向上(ワンストップ化)を目指し、医事課の医療相談窓口と並列してブース(個室3か所、カウンター2か所)を設置した。</p> <p>28年度の入院支援業務状況は1日の平均利用件数は25件であった。</p> <p>退院支援の早期実施に向け、11月から介護保険の申請が必要な患者に手続き方法の説明等を行い3月末まで27件実施した。</p>
<p>ウ クリニカルパス専従職員の配置(28年度)</p> <p>クリニカルパスに関して専従で業務を行う職員を配置し、多種多様なパスの一元管理、専門知識に基づいた支援介入、組織的及び計画的なパスの見直しを行って、医療の標準化と質の向上を図る。</p>	<p>○28年4月 質の高い医療を提供し、継続的に改善する取り組みを行うため、組織横断的に医療の質を管理する部門として、医療品質総合管理部を新設した。</p> <p>○同部に専従のクリニカルパス担当係長(看護職)を配置。</p> <p>○DPC対応型パスへの改訂に向けた診療科・病棟ヒアリングを実施し、パス見直しに際してのコンサルテーションやオーダー入力等の支援を実施した。</p> <p>○また、バリエーションのデータ管理および分析を通して、医療の標準化と質を評価すると共に、根拠に基づいたパス医療への改善活動に取り組んだ。</p> <p>この他、各種委員会等と連携を図りながら、パス医療における抗菌剤の適正化や、確実なコスト算定、診療報酬における加算算定率向上など、経営の効率化につながるパスへの改訂を促進した。</p> <p>○さらに、患者・家族と医療計画を共有しインフォームドコンセントへの活用に向けて、患者用パスの共通フォーマットを作成し順次改訂しているところである。</p>

<p>(2) 救急患者の受入体制の整備・充実 ア 臨床工学技士の常駐化(29年度) 患者さんの生命に関わる医療機器の操作を行う臨床工学技士を院内に常時配置し、救急患者に対する診療体制の向上を図る。</p>	<p>27年度3名増員、28年度に1名増員し、常駐化に不可欠な技能向上に取り組んでいる。</p>
<p>イ 救急患者等の受入・転棟基準の見直し(随時) 患者さんの容態に応じ、適切な病床に移行することで、救命救急センターや一般診療科の病床や医師の都合がつかないケースを減少させ、救急患者の受入増を図る。</p>	<p>平成27年12月に病床を再編し、術後患者さんに手厚い医療を提供するハイケアユニット、救急や臨時の入院患者さんに対応する臨時入院病床などを設置した。28年度はこれらを運用しながら随時見直しに取り組むと共に、29年5月からの三次以外救急の拡大に向けて、受入態勢を整えるため、臨時入院病床を増床(他病床の転用による)することとした。</p>
<p>(3) 患者サービスの向上 ア 外来呼出用PHSの配備(27～29年度) 呼出用PHSの配布を行う診療科を拡大し、患者さんの外来待合室での拘束時間の緩和を図る。</p>	<p>○27年7月に10台増やし、皮膚科、耳鼻科が新たに保有。1・2・3階の外来で計85台を保有し運用している。 ○28年度は、PHS増台の追加要求はなかったため、追加での配備は行っていない。</p>
<p>イ ホスピタルアートの展示(随時) 院内に絵画作品等を展示し、温かい雰囲気を感じる、患者さんの不安を和らげる等の効果を図る。</p>	<p>○28年12月 札幌市立大学の学生さんが作成を行った「和室から広がる本の世界」を、1階エスカレーター横に設置した。</p>
<p>ウ 患者満足度調査の実施(毎年度) 患者満足度調査の実施やご意見箱の設置により、患者さんの意見・要望を把握し、サービスの改善・向上を図る。</p>	<p>28年9月満足度調査実施、29年2月報告書完成。結果を踏まえた29年度の取組を各部署で掲げた。ご意見箱28年度168件。月単位にご意見と対応策を掲示している。</p>
<p>項目・実施時期(予定)・内容</p>	<p>取組状況(28年4月～29年3月)</p>
<p>2 「多機能病院」に向けて</p>	
<p>(1) 手術実施体制の整備・充実 ア 手術室看護師等の配置増(27年度) 手術室の看護師を増員し、臨時・緊急手術への速やかな対応、手術待機患者の減少、手術件数の増を図る。また、手術室の業務分担を見直し、負担軽減と専門性の向上を図る。</p>	<p>○27年4月 看護師5名増員。 ○27年11月 定期手術の8列稼働日を週3日に拡大した。 ○28年7月 上記を週4日に拡大した。</p>
<p>(2) 病床機能の見直し ア 緩和ケア病床の増床(27年度) 緩和ケア病床(現行2床)を増床し、がんの終末期を迎えた患者さんへの療養環境の向上を図る。</p>	<p>○27年12月 2床から6床に拡大。 ○28年度の緩和ケア内科延入院患者数は1,716名に達し、目標値1,080名を大きく上回り、市民の緩和ケアのニーズに応え、実績を残した。</p>

<p>イ 重症患者用病床の整備(29年度) 一般病棟に点在している重症患者用病床を集約し、より手厚い治療・看護の実施(HCU相当)を図る。</p>	<p>○27年12月 ハイケアユニット8床設置。 ○28年度は、ハイケアユニット(HCU)は2,675名の術後患者が利用し、重点的な診療や看護を実施している。</p>
<p>ウ 病床配置の見直し(随時) 病床の利用状況やニーズを踏まえ、臨時入院用病床の設置や、既存病床の個室や2床室への転用などにより、診療機能と療養環境の向上を図る。</p>	<p>○27年12月 臨時入院病床、ハイケアユニット、短期入院病床の設置、緩和ケア病床の増設、全6床室の4床室化等を行った。 病床再編の結果、病院の病床数が798床から747床となった。 ○28年8月に原則10時退院、11時までの入院の運用を開始し、同時間帯の飽和状態を解消することで、入院が必要な患者がスムーズに入院できる体制を整備した。また、3次救急以外の救急搬入患者の臨時入院受け入れを目的に、臨時入院病床の増床について検討した。</p>
<p>(3) リハビリテーションの充実 ア 週休日リハの実施(随時) 療法士を増員し、土日を含む連続的なリハビリテーションを実施して、患者さんの早期回復を図る。</p>	<p>○27年度4月正職員作業療法士2名増員。年度途中より作業療法部門で土曜日のリハを実施。 ※理学療法部門については、25年度から実施している。 ○28年度 GW・年末年始のリハビリ(理学療法)を週休日土曜日に加え実施した。 (H28.7正職員PT1名増)</p>
<p>イ リハビリテーションスペースの拡充(随時) リハビリテーションのスペースを拡充し、医療安全と療養環境の向上を図る。</p>	<p>○27年度部屋の転用等により、 理学療法等132.5㎡⇒約200㎡。作業療法74.7㎡⇒132.5㎡。 技師室(執務室) 33.6㎡⇒74.7㎡と拡充した。 ○28年度 3F理学療法室に監視用モニターを設置し、療養実施上における安全対策をはかった。</p>
<p>(4) 高度急性期機能の充実 ア 施設基準(特定集中治療室管理料)の取得(29年度) 「特定集中治療室管理料」に係る人員配置、施設等の基準を満たし、より体制の充実した特定集中治療室(ICU)の運用を行う。</p>	<p>特定集中治療室は救命救急センター内に置くことで検討しているが、現在のところ、要件を満たす医師の確保や育成が困難な状況にある。</p>
<p>(5) 児童精神科医療に関する対応 ア 急性期の児童用病床等の設置(27年度(28年度～運用)) 「札幌市の児童精神科医療のあり方」答申(平成25年10月)を踏まえた札幌市の取組の一つとして、精神医療センターの一部を改修し、児童専用病床(3床)と入院患者退院後の一定期間のフォローを中心とした外来診療スペースを設置する。</p>	<p>28年4月、児童専用病床については、精神医療センター3階北西側の改修により3床を設置。外来については既存のスペースをそのまま活用し、児童外来の時間を区分して運用することとした。対象患者は身体合併症を伴う急性期児童患者。</p>

項目・実施時期(予定)・内容	取組状況(28年4月～29年3月)
3 「発展する病院」に向けて	
(1) 人材の確保 ア 職員募集広報の充実(27年度) 看護師等の募集に際して、ホームページの情報の充実を図るほか、札幌市の広報ルールを踏まえながら他の情報発信媒体の活用も検討する。	募集案内の配布期間の前に、試験スケジュールを公開することとした。看護師採用にあたっては、看護学校向けにポスターを作成するほか、民間企業が主催する就職説明会へも早期に参加している。
イ 看護職員の確保(随時) 看護体制を維持するための必要職員数を適宜精査し、職員を確保することで、勤務環境の改善を図る。	27年度手術需要の増加・在院日数の短縮などによる労働密度の高まりなどにより看護師定数を12名増(713名)。4回の採用試験を行い、約80名を確保。 28年度は病床再編に合わせて職員配置の適正化を図ったほか、看護師が2人1組になって相互に業務を助け合うPNS(パートナーシップ・ナーシング・システム)の導入を進めた。 こうした取り組みにより、離職率の低下や時間外勤務の削減に繋がっている。
ウ 新たな専門医制度への対応(27年度) 平成29年度から始まる新専門医制度の制度設計の動向を見極めながら、指導医の確保等、当院として必要な対応を検討する。	多数の症例経験が求められることから、後期研修において、内科、眼科、病理、精神の4領域については基幹病院として、当院診療科や連携医療機関をローテートできるコースを設けた。また、それ以外の診療科においても、他の医療機関との連携により症例管理等に対応可能なプログラムを設けた。 新たな専門医制度の開始が1年先送りとなったことに伴い、各専門領域の動向に応じた確認等の作業を進めている。
エ 処遇等の研究(随時) 社会情勢・経営環境や人材確保の観点から踏まえ給与処遇や勤務条件について調査研究を行う。	27年度より、新卒の看護師等を4月に正職員採用し、また5年次・4年次研修医を正職員採用した(これまで前者については免許の確認のため6月末まで臨時職員採用、後者については一部を除き第一種非常勤職員採用していた)。 また、平成27年度、平成28年度ともに、札幌市における人事委員会勧告を踏まえた処遇見直しに準じて、必要な勤務条件の見直しを行っている。(給与改定、休暇制度等)
(2) 研修医の確保と育成 ア 研修内容等の充実(随時) 平成26年度設置の臨床研修センターが主体となって行っているプライマリアケア研修をより充実させる。またモーニングレクチャー、ハンズオンセミナー、各種勉強会等を継続、発展させる。また、当院の見学者に対する、管理者、研修医、臨床研修センター長による面談、見学後のフォロー、募集要領の提供を継続化する。	○27年5月臨床研修センターで救急車の受入開始。同年12月臨床研修センター所属の指導医2名のほか、オンコール体制により新たな2名の医師が指導医となった。 ○28年4月オンコール体制による指導医1名追加。また、分散していた研修医室を一箇所に集約し、シャワー室や仮眠場所を整えるなど勤務環境の整備を行った。その他、研修医の自主的な症例検討会等の活動を支援するため、研修医室内にはミーティングスペースを設けた。 ○平成29年度に採用となる研修医については、管理型の定員11名(歯科1名含む)を確保し、2年連続のフルマッチとなった。 ○29年からは、地域医療支援病院として三次救急以外の救急診療を開始し、更なるプライマリアケア研修の充実を図ることとした。

項目・実施時期(予定)・内容	取組状況(28年4月～29年3月)
3 「発展する病院」に向けて(続き)	
(3) 働きやすい職場づくり ア 補助員の増員(随時) 医師事務作業補助者、看護補助者(看護事務補助員・夜間看護補助員)を増員し、医師・看護師の負担軽減を図る。	28年度の職員数は、 ・医師事務作業補助者 44名(26年度 38名) ・看護事務補助員 19名(病棟配置完了)(26年度 11名) ・夜間看護補助員 4名(26年度 3名)
イ 勤務体制の見直し(随時) 看護師の交替制のあり方や育児短時間における新たな勤務パターン等を検討し、勤務環境の改善と診療体制の充実を図る。	一部病棟において、新たな勤務パターン(12:00～21:00)の試行を実施。夕方前後の人員が充実し、平日の準夜勤務(16:30～翌1:00)を1人減らす等の負担軽減に繋がる効果が見られたため、28年4月より規定化した。
ウ 職員満足度調査の実施(28年度) 職員が認識している職場の問題点(リスク)を明確化し、的確な対策を講じることで、職員間の意思疎通・情報伝達により円滑に行われる職場環境の構築と離職防止を図る。	○28年6月に、全部署(医師と28年度新設課を除く)の係長職・一般職を対象に実施。対象者数921名に対し692名(回答率75.1%)が回答。 ○当院の組織活力の分析結果(同規模病院と比較)は、病院全体で高く、組織に対する愛着心とモチベーションに強みがあった。 ○マネジメント力も極めて良好であるが、コミュニケーションやチームワーク(部署内部及び部門間)に一部課題が見られた。 ○この結果から、部署の課題を明確にし、働きやすい職場づくりに向けて取り組んだ。 ○成果として、職場環境の改善につながったと評価しており、今後も継続的に取組みを行う。
(4) 職員の専門性の向上 ア 人材育成計画による専門資格取得等の支援(28年度(27年度計画策定)) 「人材育成方針」「人材育成計画」を策定し、より戦略的に資源を投入することで、専門性の高い職員の増加を図る。	○28年4～5月全職員を対象に「認定資格」や「研修受講実績」「医療関連資格」その他病院の業務に活用し得る「資格、能力」について調査を実施。この調査結果を基礎資料として役立てていく。 ○現在データベースの作成を進めており、人材育成計画等は29年度中に研修委員会の検討等を踏まえて策定を予定している。
イ 局独自職員(医療情報職)の育成(随時) 医療分野の専門知識を有する事務職員に病院業務を幅広く経験させることで、専門性と総合力を兼ね備える職員の育成を目指す。	現在は医事部門に配置。病院運営の中心的な役割を担う人材として育成するため、各部門への異動等ジョブローテーションを検討している。
ウ 治験の推進(随時) 医師の事務負担の軽減等により、治験に取り組みやすい環境を整備する。	28年度は、定期的な院内広報を実施したほか、業務手順書の改訂や、治験業務支援システムの導入を行った。治験契約件数 26年度38件 27年度44件 28年度35件。

項目・実施時期(予定)・内容	取組状況(28年4月~29年3月)
4 「自立した病院」に向けて	
(1) 新入院患者の確保	
ア 紹介予約制の導入	【再掲1(1)ア】
イ 臨床工学技士の常駐化	【再掲1(2)ア】
ウ 救急患者等の受入・転棟基準の見直し	【再掲1(2)イ】
エ 手術室看護師等の配置増	【再掲2(1)ア】
オ 緩和ケア病床の増床	【再掲2(2)ア】
カ 重症患者用病床の整備	【再掲2(2)イ】
キ 病床配置の見直し	【再掲2(2)ウ】
(2) 平均在院日数の短縮	
ア (仮称)総合サービスセンターの設置	【再掲1(1)イ】
イ クリニカルパス専従職員の配置	【再掲1(1)ウ】
ウ 週休日リハの実施	【再掲2(3)ア】
(3) 業務の効率化	
ア (仮称)総合サービスセンターの設置	【再掲1(1)イ】
イ クリニカルパス専従職員の配置	【再掲1(1)ウ】
ウ 病床配置の見直し	【再掲2(2)ウ】
(4) 収益の維持・向上	
ア 特定入院料等の算定(随時)	○27年8月 医師事務作業補助体制加算(25対1)算定
特定集中治療室管理料、医師事務作業補助体制加算(25対1)、夜間100対1急性期	○28年1月 ハイケアユニット入院医療管理料算定
看護補助体制加算、ハイケアユニット入院医療管理料等を算定し、経営基盤の強化	○28年度算定を開始した主なものは、総合入院体制加算1(レベルアップ)、退院支援加算1、
を図る。	認知症ケア加算1、画像診断管理加算2(レベルアップ)、急性期看護補助体制加算25対1、
	(レベルアップ)。
イ ジェネリック医薬品への移行(毎年度)	
安全性等を検証のうえ、使用量の多い品目を重点的にジェネリック医薬品に切り替	28年10月38品目、29年3月33品目の切替実施。使用率は80%を超えている(通年84.7%、H29
え、DPCの機能評価係数への反映と経費の削減を図る。	年3月単月で87.8%)。切替分について27年度使用量で概算すると約37百万円の削減に相当。
	H29年度DPC係数(後発医薬品係数)は0.00949、29年度診療報酬額で概算すると39百万円に
	相当。
ウ 省エネ・節電(毎年度)	
人感センサーやより冷暖房効率の良い機器の使用を進め、省エネ・節電を図る。	28年度はLEDベッドライト(70か所)、水熱源ヒートポンプ機器(47台)の更新を行った。
	29年度はヒートポンプの更新等を行う予定。
(5) ハード整備に係る支出の適正化	
ア 医療機器の計画的な更新・整備(毎年度)	
26年度策定の整備計画に基づき、毎年度平準化した投資規模において機器の更	28年度乳房X線撮影装置、生体情報モニタリングシステム等77件の更新・整備を実施(計497
新・整備を行う。	百万円)。29年度一般X線撮影装置等を予定(計350百万円)。
イ 施設の計画的な改修(構想/計画策定 27年度)	
配管等の劣化が著しい設備の改修の方法と、緩和ケア病棟の設置や個室の増な	昨今の経営状況を踏まえ、大規模な配管改修は当面延期する方針とした。
ど、病院機能の充実や療養環境の向上を図る改修の方法をあわせて検討し、この基	一部排水管については下部に樋を設置し、漏水を早期に発見して対応できるよう対策を講じ
本構想と基本計画をまとめる。	た。

市立札幌病院新ステージアッププランの進捗状況

数値目標

目標を達成しているもの：○、概ね目標を達成しているもの（目標値の概ね9割程度達成）：△、左記以外：×

項目		27年度(参考)	28年度	備考	
1	紹介率	目標	-	67.5%	
		実績	68.3%	74.8%	
		達成状況	-	○	
2	逆紹介率	目標	-	81.3%	
		実績	89.5%	96.5%	
		達成状況	-	○	
3	退院調整加算算定割合	目標	-	-	
		実績	83%	-	28年5月、制度改正により退院調整加算は廃止
		達成状況	-	-	
4	クリニカルパスのバリエーション分析数	目標	-	10	
		実績	-	10	
		達成状況	-	○	
5	救急自動車搬入患者数	目標	-	1,900	
		実績	2,093	2,368	
		達成状況	-	○	
6	患者満足度(入院)	目標	-	92.0%	
		実績	88.5%	89.9%	医師や看護師の対応について前年度よりは上昇しているが、目標値まで届かなかった。
		達成状況	-	△	
7	患者満足度(外来)	目標	-	86.0%	
		実績	88.5%	85.3%	院内アメニティ施設全般についての満足度が減少したことが全体の満足度に影響を与えた可能性がある。
		達成状況	-	△	
8	手術件数	目標	-	6,950	
		実績	6,929	7,077	
		達成状況	-	○	
9	緩和ケア内科延入院患者数	目標	-	1,080	
		実績	985	1,716	
		達成状況	-	○	

目標を達成しているもの：○、概ね目標を達成しているもの（目標値の概ね9割程度達成）：△、左記以外：×

項目		27年度(参考)	28年度	備考	
10	リハビリテーション実施単位数	目標	-	126,700	人員の不足による（想定27人に対し実働約24人）。 なお、療法士一人当たりの稼働※は標準（18単位/療法士/日）より高い状態を維持している。 ※H28年度 リハビリ科 年間平均稼働 19.8 単位/療法士/日
		実績	107,097	109,308	
		達成状況	-	△	
11	臨床研修医受入数(後期研修医を含む)	目標	-	50	
		実績	47	53	
		達成状況	-	○	
12	医師事務作業補助者	目標	-	47	任期途中の退職を補うことができなかったため。
		実績	45	44	
		達成状況	-	△	
13	看護補助者(事務)	目標	-	19	
		実績	19	23	
		達成状況	-	○	
14	看護補助者(夜間)	目標	-	21	応募者が少なかったため（募集は通年実施）。なお、平成27年度中に新たな応募者を選考し、平成28年度から1名を増員している。
		実績	3	4	
		達成状況	-	×	
15	新入院患者数	目標	-	16,680	紹介患者数と救急自動車搬入患者数（総数及び内入院に至った患者数）は見込より多く、一方で再来患者の入院数が見込より少なかった。
		実績	15,992	16,369	
		達成状況	-	△	
16	平均在院日数	目標	-	11.5	
		実績	11.3	10.7	
		達成状況	-	○	
17	病床利用率	目標	-	76.6%	平均在院日数の目標と実績の差異（約0.8日）と新入院患者数の目標と実績の差異（311人）による。※H27.4.1からH27.11.30までは798床、H27.12.1以降は747床として病床利用率を計算している。
		実績	68.6%	70.3%	
		達成状況	-	△	
18	ジェネリック医薬品使用率(数量ベース)	目標	-	60.0%	
		実績	68.6%	84.8%	
		達成状況	-	○	