

第3回 市立札幌病院の在り方検討会議

病院再整備事業の見通しと 経営改善に向けた検討の方向性

検討内容・スケジュール

●各回テーマ(想定)とスケジュール

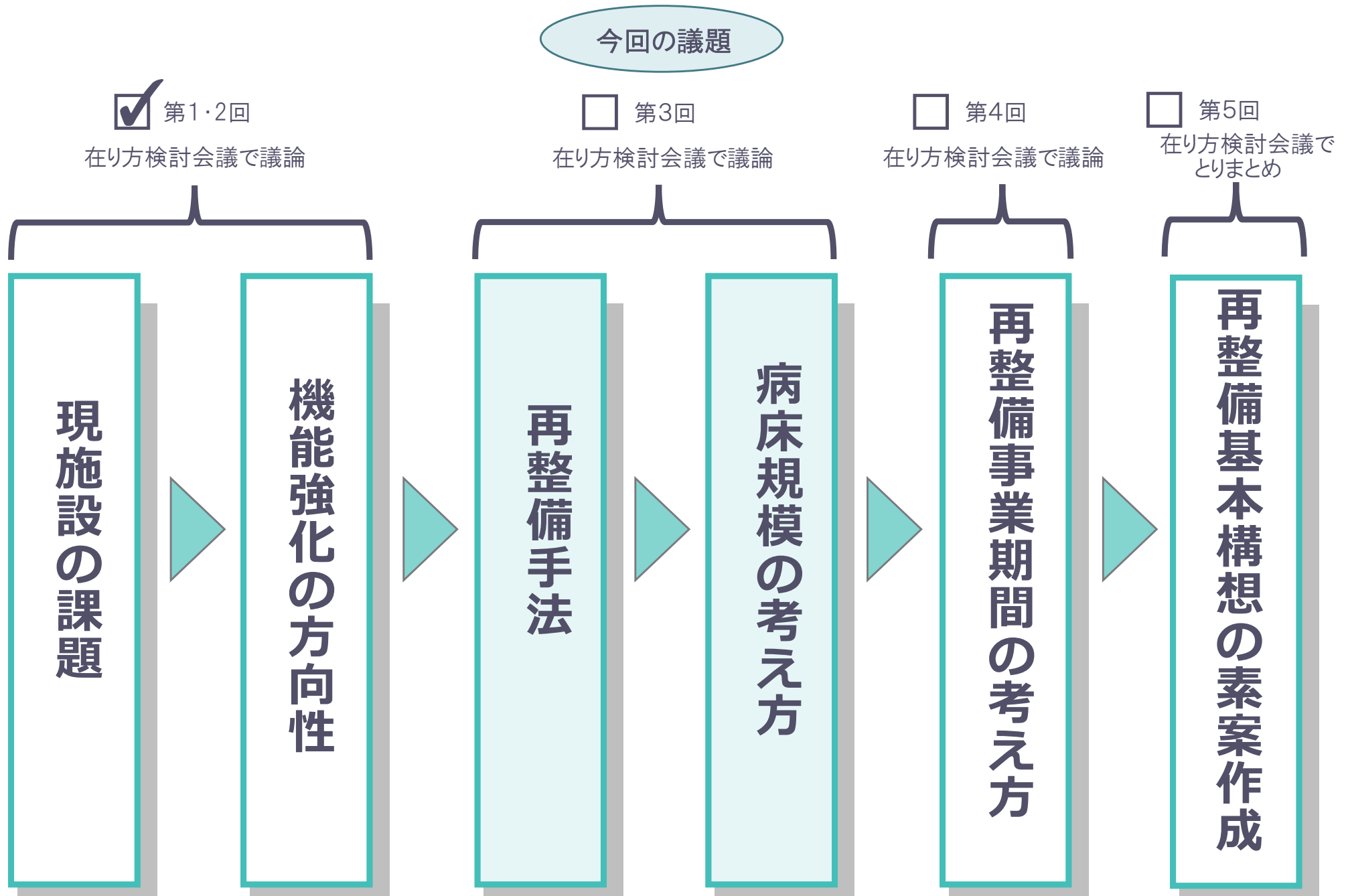
回	時期	テーマ
第1回	3月14日	札幌市の医療概況・市立札幌病院の現状と課題
第2回	6月5日	市立札幌病院における機能強化の方向性
第3回	7月11日	病院再整備事業の見通しと経営改善に向けた検討の方向性
第4回	9月中旬頃	次期中期経営計画の内容
最終回	10月	最終報告

2024							
3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
第1回			第2回	第3回		第4回	最終回

1 病院再整備手法の検討	・・・4
1－1 施設整備に関する振り返り	・・・5
1－2 整備手法の方向性	・・・8
2 病院再整備後の病床数の検討	・・・12
3 経営改善に向けた検討の方向性	・・・20
3－1 現中期経営計画(2019～2024)の振り返り	・・・21
3－2 次期中期経営計画の検討(基本目標・取組事項)	・・・30
4 今後のスケジュール	・・・42

1 病院再整備手法の検討

1-1 再整備手法の検討



1-1 施設整備に関する振り返り

施設の老朽化(第1回在り方検討会議より)

平成7年(1995年)の開院から28年が経過し、施設の老朽化が進行

特に配管設備の老朽化が顕著であり、安定的な医療機能を維持するためにも、対応が必要な状況



給排水設備の配管の腐食状況

1-1 施設整備に関する振り返り

機能強化の方向性(第2回在り方検討会議より)

1

災害医療に関する 機能強化の方向性

災害時に活用できる諸室(講堂等)の増室

免震構造の導入

2

新興感染症対応に関する 機能強化の方向性

個室率向上(全室個室化等)

感染患者専用動線や水回り設備の整備

3

救急医療に関する 機能強化の方向性

救急初療室の拡張

救急搬送患者専用動線や設備の整備

4

高度急性期医療の充実に関する 機能強化の方向性

小児・周産期医療に関する環境整備

手術・医療機器等の環境整備

1-2 整備手法の方向性

現時点で考えられる整備手法のパターン

新築(現地建替え)

大規模改修

※ 現地建替えの実現可能性について調査済み

3つの観点からの比較検討

☑ 機能強化の
達成度

第2回検討会議で整理した
機能強化の内容を
どの程度達成できるか

☑ 再整備までの
スケジュール

新病院開院までの
スケジュールの違いはあるか

☑ 病院経営への
影響度合い

工事開始～開院後を見据え
病院経営(収支面)に
どのような影響を及ぼすか

1-2 整備手法の方向性

機能強化の達成度

	災害医療	新興感染症 対応	救急医療	高度急性期 医療の充実
新築	○ 大規模諸室の整備や 免震化の導入にあたり 施設整備上の制約なし	○ 個室率の向上 動線の再整備が可能	○ 搬送用EVの設置や 施設の拡張にあたり 施設整備上の制約なし	○ 周産期機能の強化や 手術室の拡張等にあたり 施設整備上の制約なし
改修	△ 施設狭隘化により 大規模諸室の整備や 動線整備は限界有	△ 施設狭隘化により 個室整備数には限界有 抜本的な動線整備は困難	△ 施設狭隘化により 搬送用EVの設置は困難 施設拡張は限界有	△ 周産期機能の強化は可能 手術室の拡張等は 限界有

1-2 整備手法の方向性

再整備までのスケジュールと病院経営への影響

	建設工事期間	解体期間	経営への影響
新築 (現地 建替え)	6年程度	2年程度	・既存の建物を利用しながら新しい建物を整備できることから、切れ目のない診療が可能となり、収益面への影響が少ない。 ・直近の近隣病院の実績に基づく再整備費用の概算(建物のみ)は、約600億円と試算(※1)。
改修	合計 20年程度(※2) (病棟改修(10年程度) 中央診療棟改修(5年程度) 救急部門改修(3年程度) 外来棟改修(3年程度))	—	・病棟のフロア・部門ごとに改修工事を実施するため、診療の休止期間が発生することから、収益面への影響が大きい。 ・改修費用は、通常、建替えの6割程度(※3)と言われているが、工事期間の長期化に伴う費用の増嵩が懸念されるほか、改修完了時点の建物が築50年を経過することとなる。

※1 再整備費用(新築)の試算は、次のとおり行っている。(現市立札幌病院の面積64,554㎡×近隣病院の新築単価実績(税込)916千円/㎡÷600億円)
なお、建物みの建設費の試算であり、医療機材、情報システム、解体に係る経費などの費用は含まれておらず、手法比較をするための参考数値である。
また、今後の物価上昇の影響は考慮していない。

※2 改修の一例をシミュレーションしたものであり、手法次第で期間は変動する。

※3 出典「地方公共団体の財政分析等に関する調査研究会報告書(財団法人 自治総合センター)」

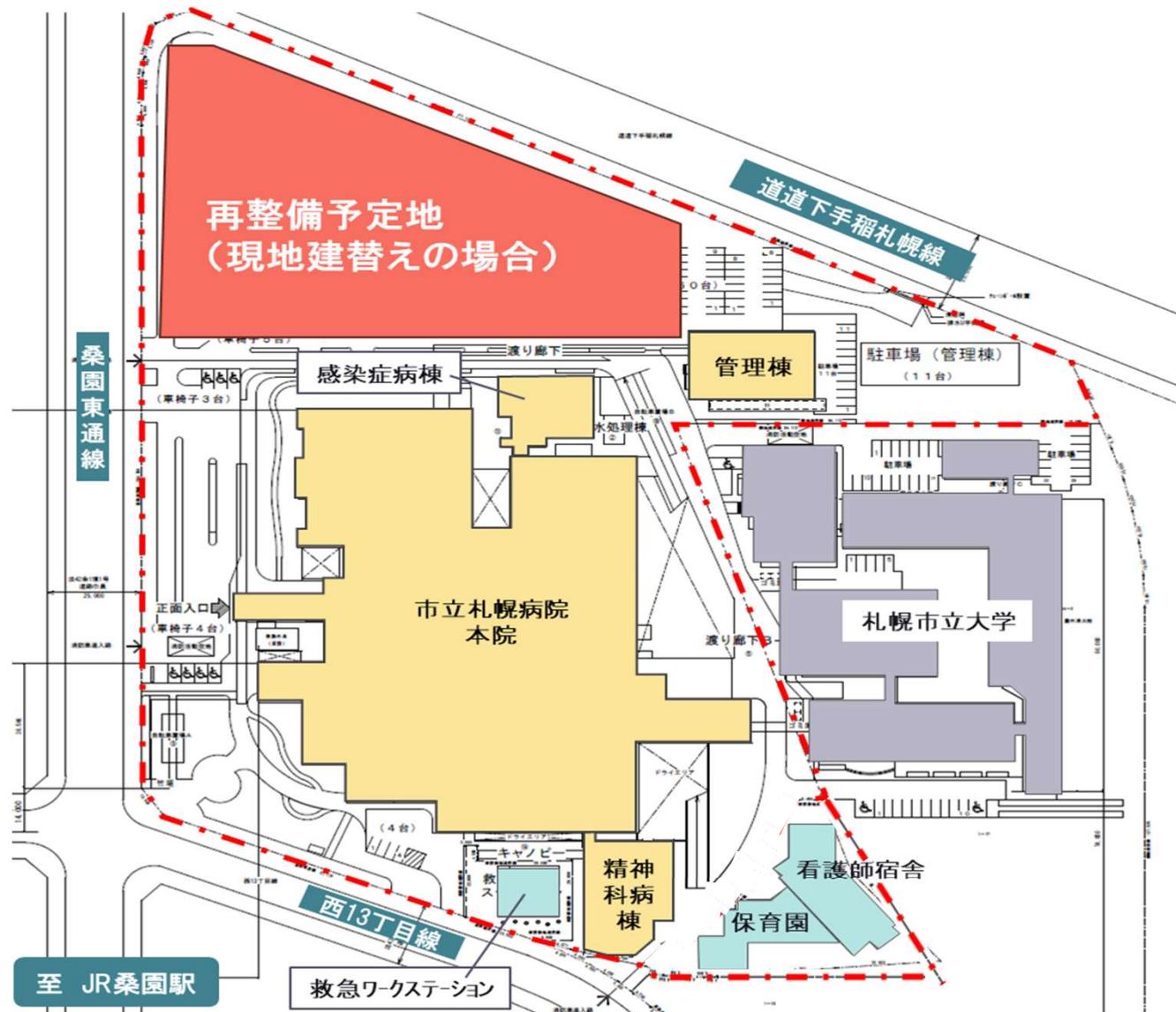
検討の方向性

・再整備費用はかかるものの、機能強化の達成度、工事期間の短さ、再整備中の病院経営への影響が少ないという点で優位である「**新築(現地建替え)**」を目指すべき方向性として、検討を進めていく。

・なお、最終的な整備手法については、今後検討・作成する「再整備基本計画」の中で、具体的な病床数・整備内容等をもとに概算費用を精査したうえで、総合的に判断する。

1-2 再整備手法の方向性

【参考】現地建替えの場合の予定地

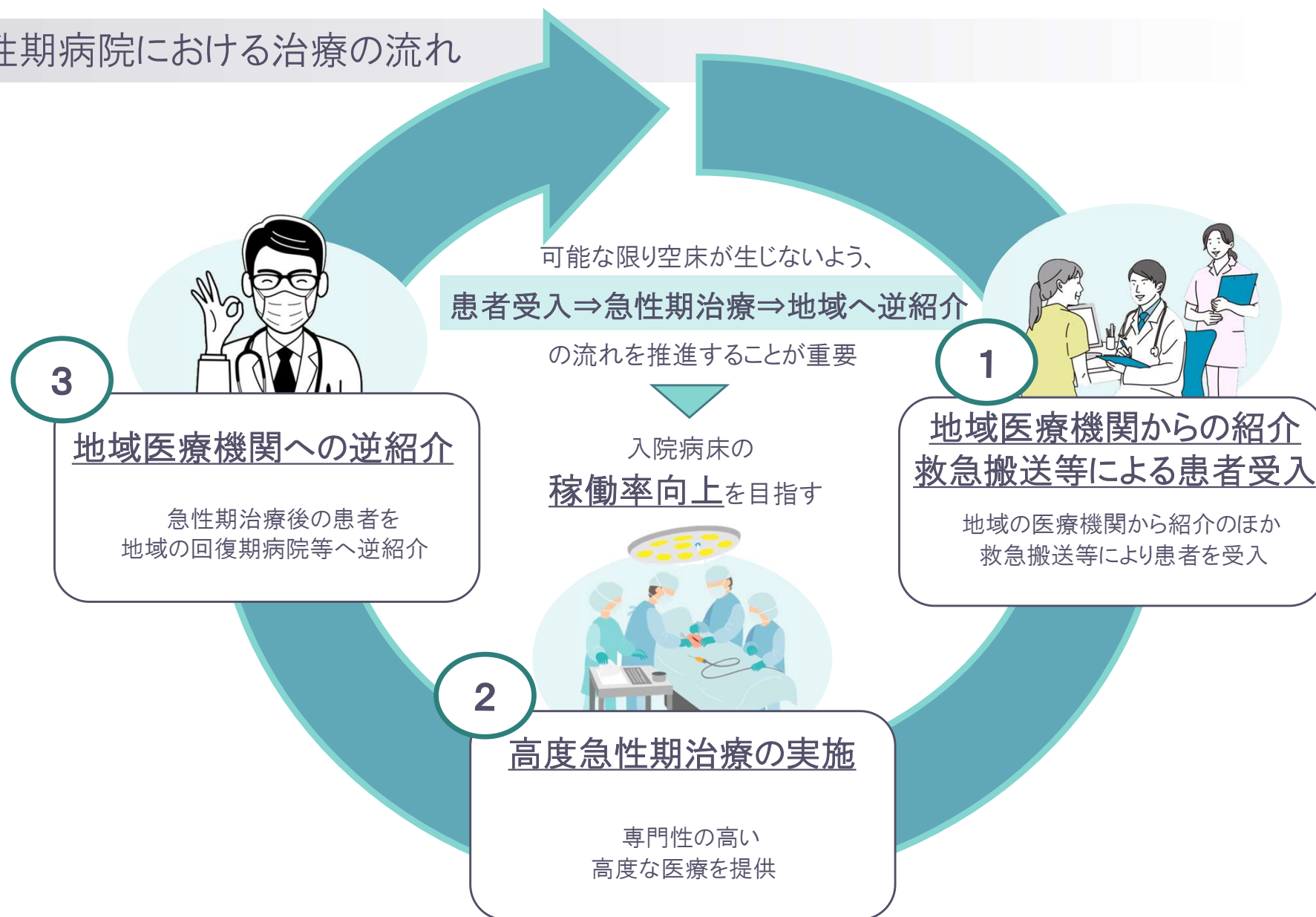


2 病院再整備後の病床数の検討

2 適正病床数の試算

病床数試算にあたって

急性期病院における治療の流れ



2 適正病床数の試算

病床数試算の手法

新入院患者数をもとにした試算

年間の新入院患者数と患者の平均在院日数から延入院患者数を算出したうえで、病床稼働率(目標値)を踏まえ、どの程度の病床数が必要かを試算する

試算の
考え方

年間の新入院患者が10,000人、各患者の平均在院日数が10日の場合

年間延べ10万人の
患者が入院している

$$\begin{array}{ccccccc} 10,000 \text{ (人/年)} & \times & 10 \text{ 日} & = & \underline{100,000} \text{ (人/年)} \\ \text{年間新入院患者} & & \text{平均在院日数} & & & & \\ & & \text{(退院日は含まない)} & & & & \end{array}$$

年間の延入院患者数をもとに、
1日あたりに必要な病床数を試算する。

病院の入院病床のうち
8割が埋まっている想定

$$\begin{array}{ccccccc} 100,000 \text{ (人/年)} & \div & 365 \text{ 日} & \div & 80\% & \div & \underline{350 \text{ 床}} \\ \text{年間延入院患者} & & \text{1日あたりの} & & \text{目標とする} & & \\ & & \text{患者数を求める} & & \text{病床稼働率} & & \end{array}$$

2 適正病床数の試算

再整備後の市立札幌病院の病床数

再整備後の年間新入院患者数が令和5年度と同数と仮定した場合の試算

$$\begin{array}{ccccc} 15,193 \text{ (人/年)} & \times & 10.8 \text{ 日} & \div & \underline{164,000} \text{ (人/年)} \\ \text{年間新入院患者} & & \text{平均在院日数} & & \end{array}$$



再整備後は
個室率の向上により
病床調整の効率化を見込む

$$\begin{array}{ccccc} 164,000 \text{ (人/年)} & \div & 365 \text{ 日} & \div & \underline{500} \text{ 床} \\ \text{年間延入院患者} & & & & \text{目標とする} \\ & & & & \text{病床稼働率} \end{array}$$

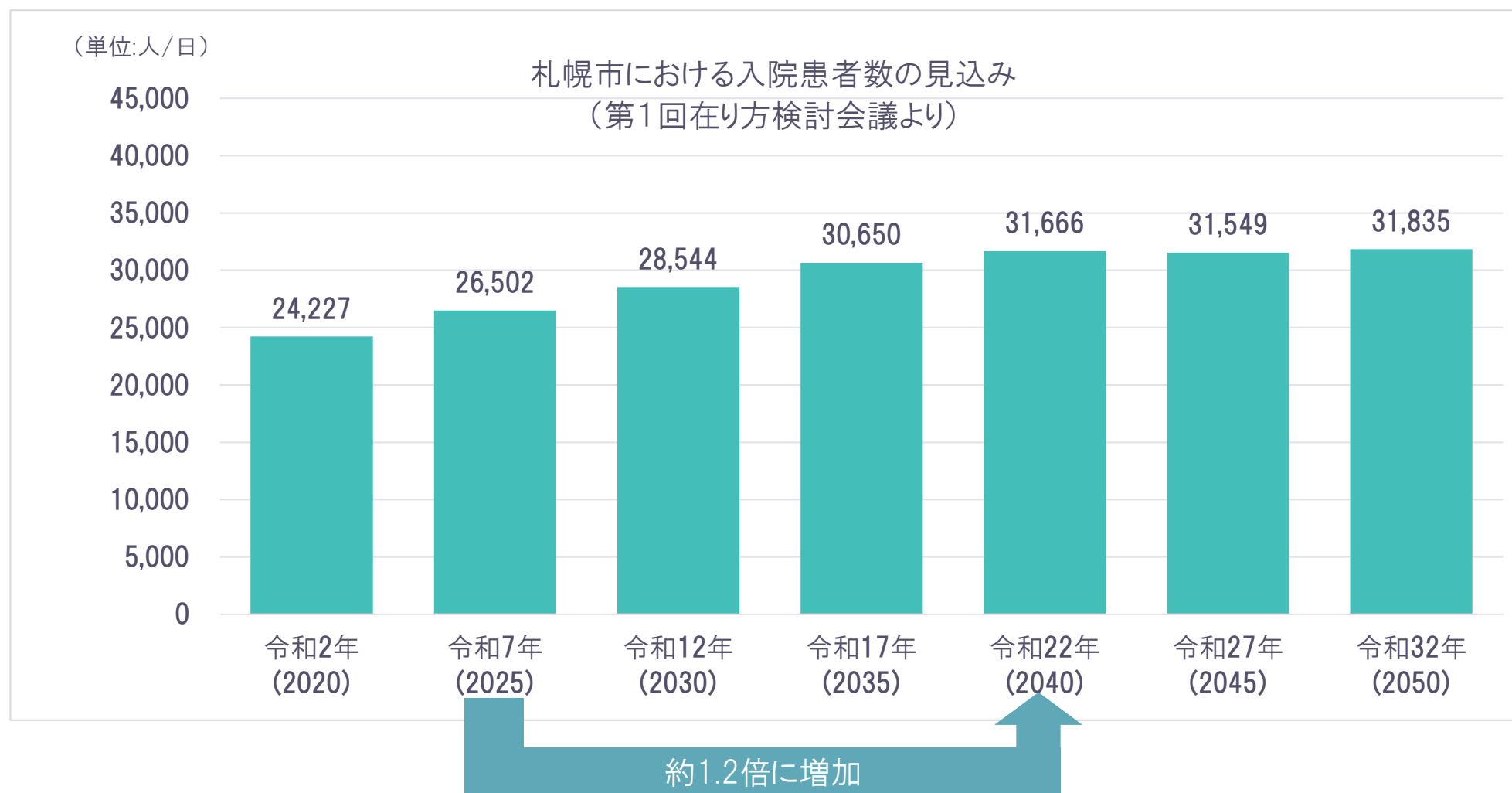
試算結果

令和5年度の患者実績をもとに、効率的な病床稼働とした場合、
現状の672床から大幅な病床数の減少が可能
この試算に今後の医療需要の増の影響を加味する必要がある

2 適正病床数の試算

今後の医療需要の増を踏まえた病床数

札幌市内の入院患者数はピークを迎える2040年には、現在の患者数の約1.2倍となる見込み
市立札幌病院においてもピーク時に対応するための病床整備が必要となる



2 適正病床数の試算

将来の医療需要の増を踏まえた病床数

令和5年度実績に将来の医療需要の増加分を加味

$$\begin{array}{ccccccc} 15,193 \text{ (人/年)} & \times & 1.2 & \times & 10.8 \text{ 日} & \div & \underline{197,000 \text{ (人/年)}} \\ \text{年間新入院患者} & & \text{医療需要増分} & & \text{平均在院日数} & & \text{年間延入院患者} \end{array}$$



$$\begin{array}{ccccccc} 197,000 \text{ (人/年)} & \div & 365 \text{ 日} & \div & 90\% & = & \underline{600 \text{ 床}} \\ \text{年間延入院患者} & & & & \text{目標とする} & & \\ & & & & \text{病床稼働率} & & \end{array}$$

試算結果

令和5年度の患者実績に将来の医療需要の増を加味した場合、年間延入院患者は令和5年度実績よりも約33,000人増加するが、病床稼働を効率化することで、患者の増加と病床減少の両立が可能となり、将来の医療需要に対応しつつ、経営改善にもつながる見込み

2 病床数の方向性

新入院患者数の観点から整理した必要病床数

検討の
方向性

再整備基本構想の段階では、

再整備後の病院は病床数を減少する方向

として整理

※詳細な病床数は今後示される地域医療構想における必要病床数の考え方や施設整備に要する概算費用等を踏まえ再整備基本計画の中で検討していく。

本日も議論いただきたいこと

病院再整備手法と再整備後の病床数について、 ご議論をお願いいたします。

【※議論の取扱い】 ご議論いただいた内容やご意見等を踏まえて、再整備基本構想の素案に反映させていただきます。

1

病院再整備手法

新築(現地建替え)を基本に検討を進める

2

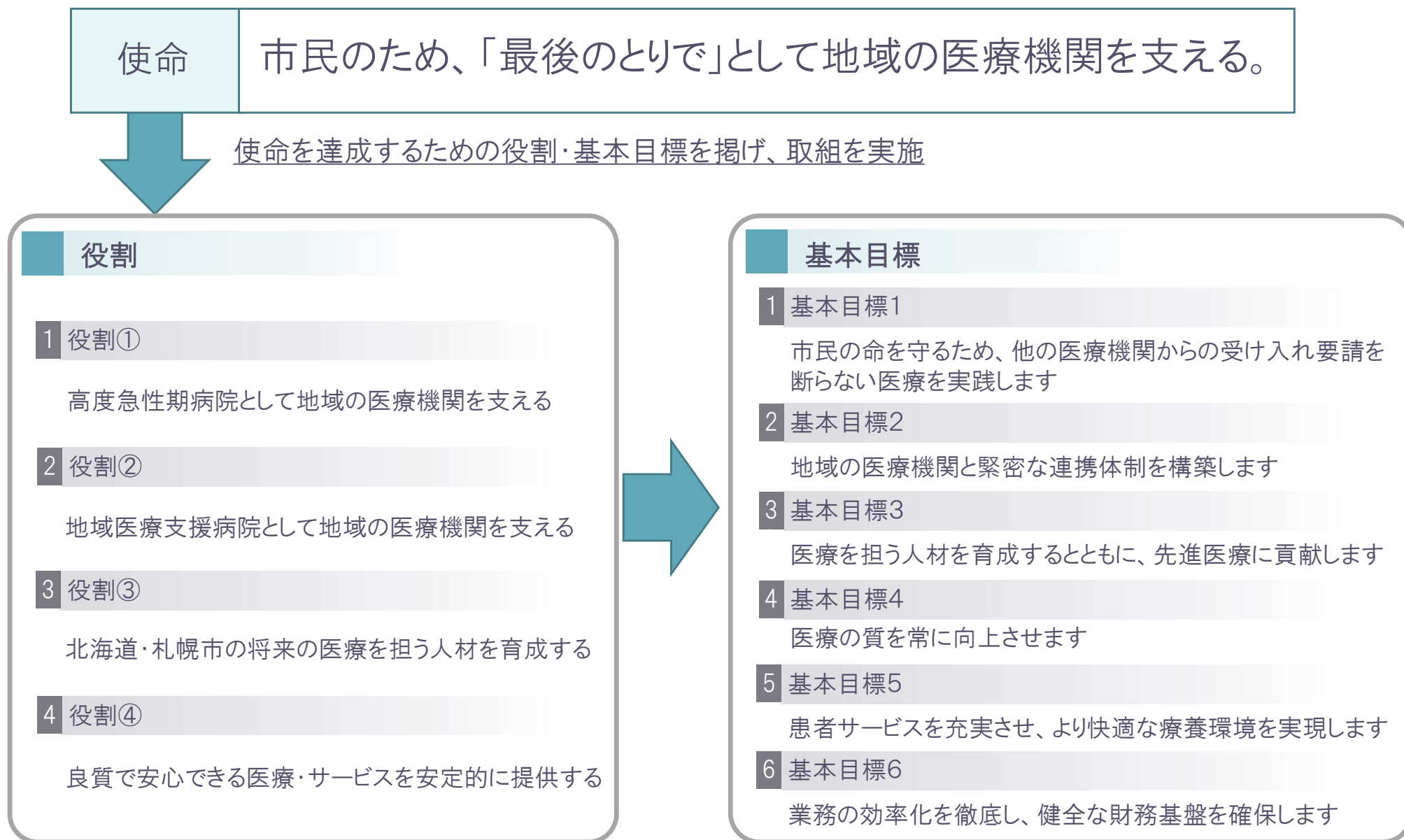
再整備後の病床数

病床数を減少する方向性で検討を進める

3 経営改善に向けた検討の方向性

3-1 現中期経営計画(2019~2024)の振り返り

市立札幌病院中期経営計画(2019年度~2024年度)の体系



3-1 現中期経営計画(2019~2024)の振り返り

基本目標1

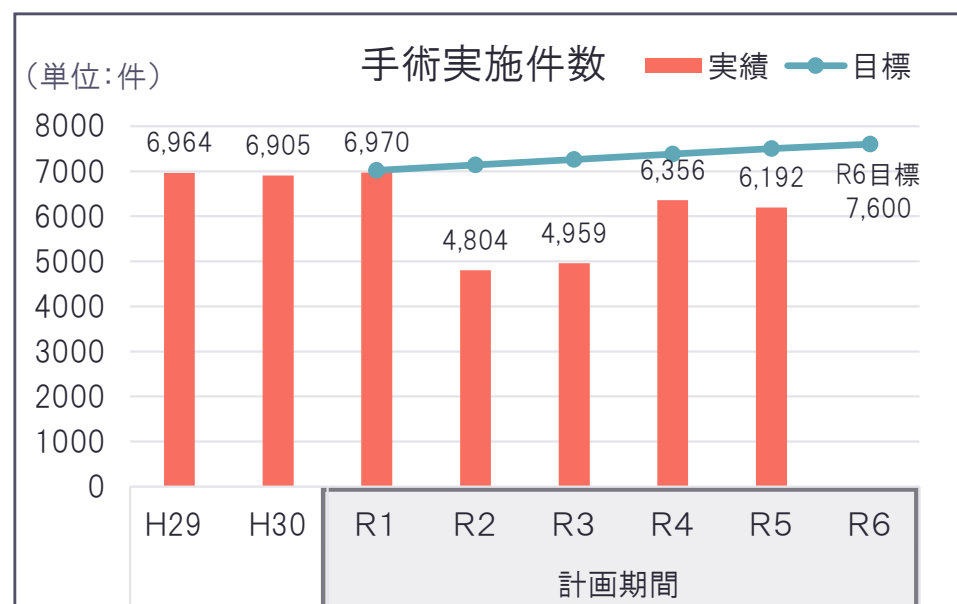
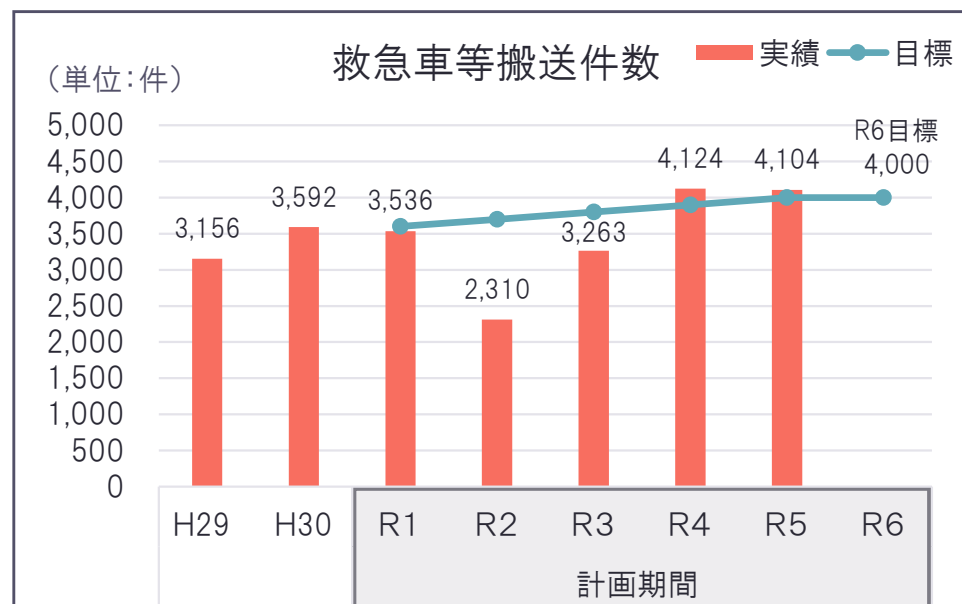
市民の命を守るため、他医療機関からの受け入れ要請を断らない医療を実践します

取組事項

- ☑ 救急患者の受入体制の整備
- ☑ ドクター・トゥ・ドクター(※)への対応
- ☑ 手術体制の強化
- ☑ 病床利用率の向上
- ☑ 外来化学療法の強化

(※)ドクター・トゥ・ドクター：医師と医師の間で患者を紹介すること

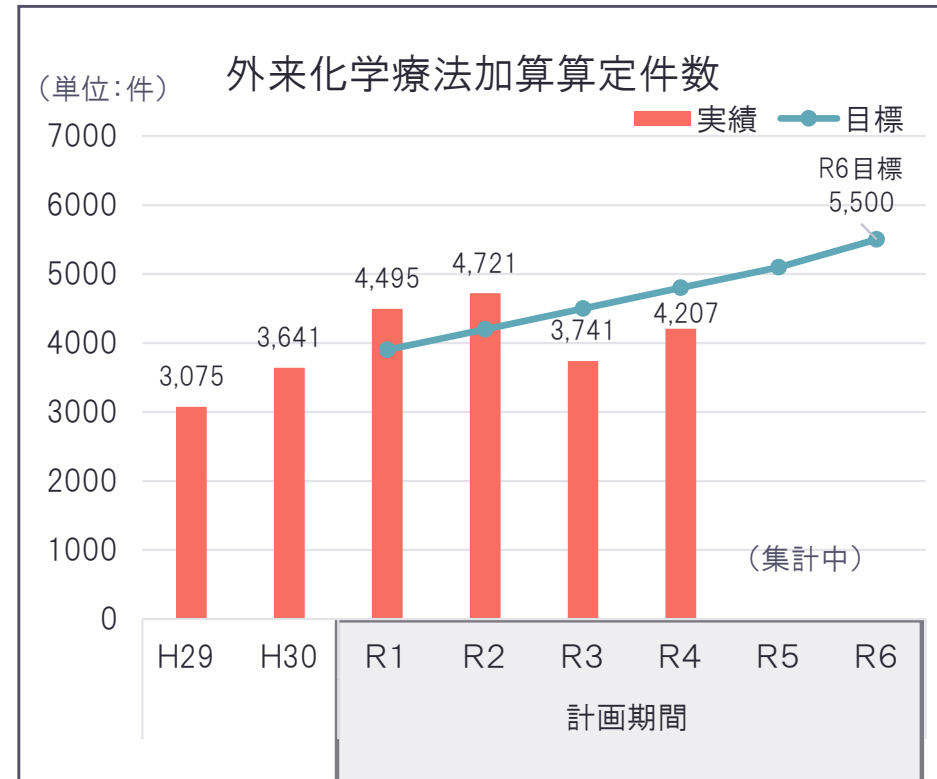
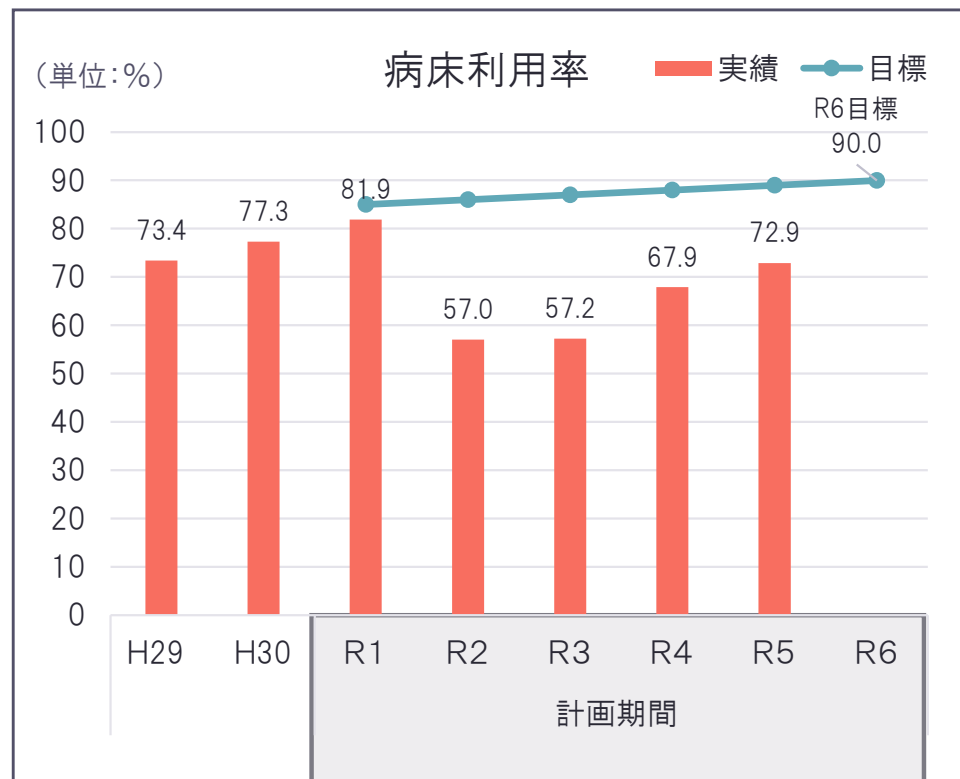
数値目標



- 救急車等搬送件数は、令和2年度に新型コロナウイルス感染症への対応のため、一般救急患者の受入を休止したことなどにより落ち込んだものの、徐々に回復し、令和5年度末時点で目標達成
- 手術実施件数は、令和2年度に落ち込んだ後、回復途上となっている。

3-1 現中期経営計画(2019~2024)の振り返り

数値目標



- 病床利用率については、令和2年度に落ち込んだ後、回復途上となっている。
- 外来化学療法加算算定件数については、集計中

3-1 現中期経営計画(2019~2024)の振り返り

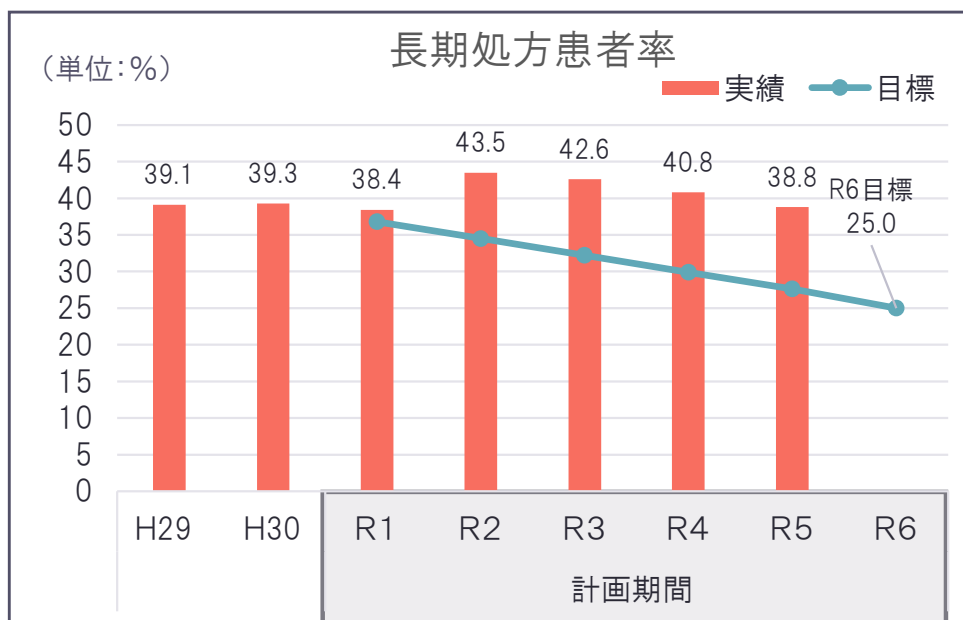
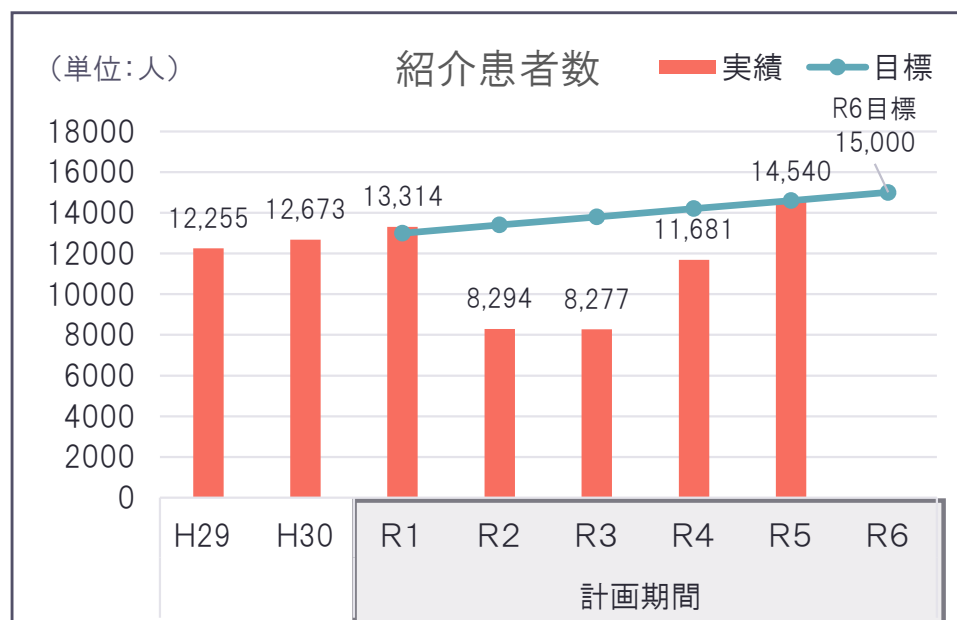
基本目標2

地域の医療機関と緊密な連携体制を構築します

取組事項

- ☑ 連携のさらなる強化
- ☑ 紹介のしやすい環境づくり
- ☑ 医療機器の共同利用の推進

数値目標



- 紹介患者数は、令和2年度に落ち込んだ後、徐々に回復
- 長期処方患者率については、令和5年度末時点で未達成

3-1 現中期経営計画(2019~2024)の振り返り

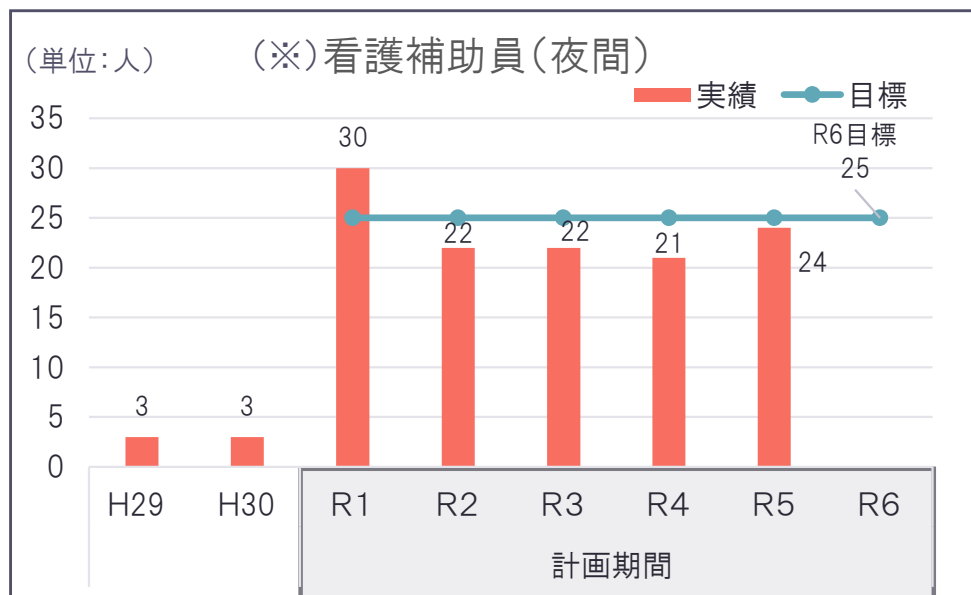
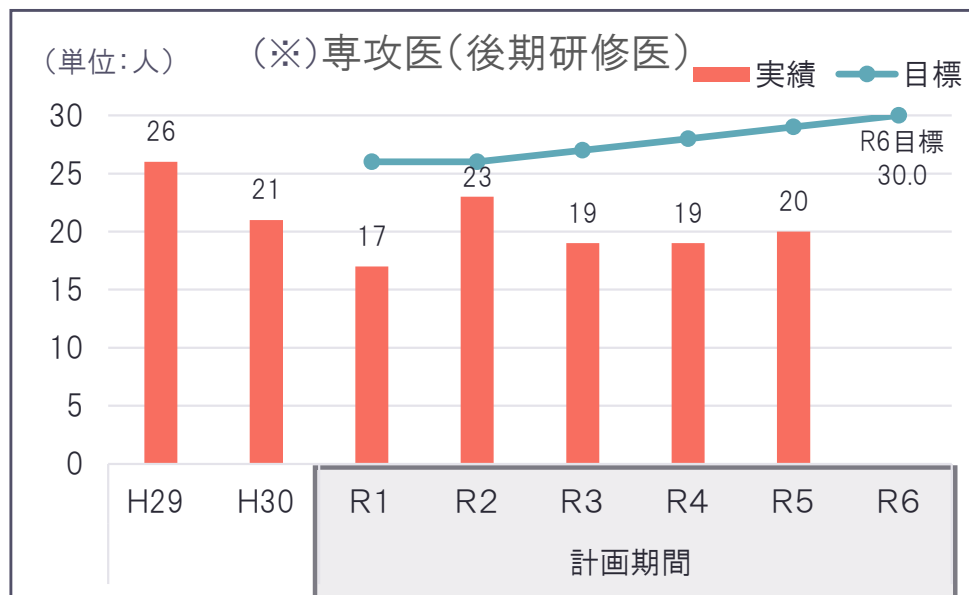
基本目標3

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

取組事項

- ☑ 先進医療への貢献
- ☑ 専門性の高い医療人材の育成
- ☑ 病院局独自採用職員(医療情報職)の確保・育成
- ☑ 医療職員の確保

数値目標



(※)専攻医(後期研修医): 卒後3~5年目の研修医。2018年4月以降の「新たな専門医制度」導入後は「専攻医」と呼ばれる。

看護補助職員: 看護チームの一員として、看護の専門的判断を要しない療養上の世話業務及び診療補助に関わる周辺業務を行う。

●専攻医(後期研修医)は、令和5年度末時点で未達成

●看護補助職員(夜間)は、令和5年度末時点で概ね達成

3-1 現中期経営計画(2019~2024)の振り返り

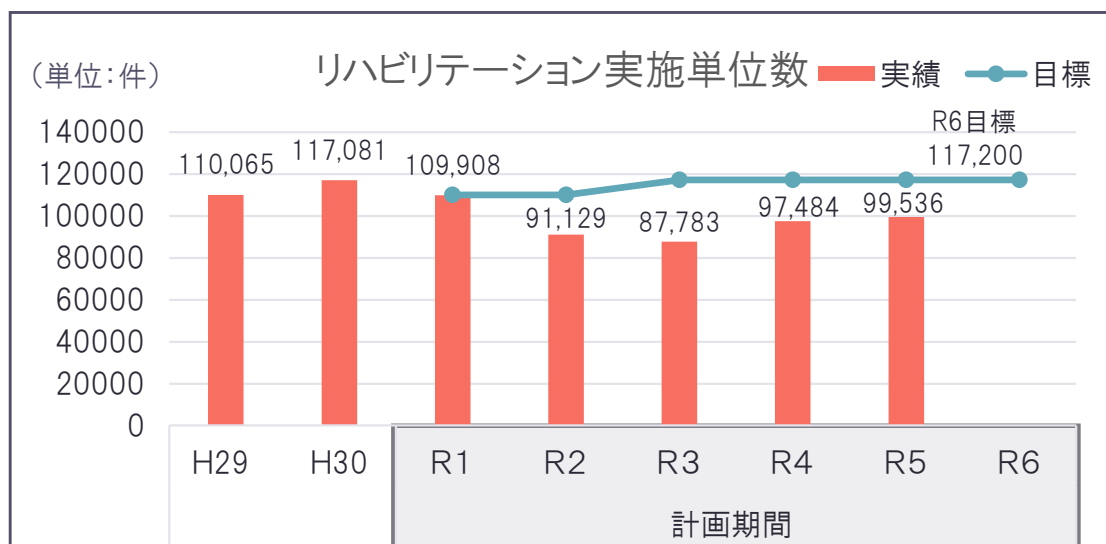
基本目標4 医療の質を常に向上させます

取組事項

- ☑ 医療の質向上に向けた研修等の実施
- ☑ リハビリテーションの充実
- ☑ クリニカルパス(※)に基づく標準化された医療の推進
- ☑ 多職種連携による医療の推進
- ☑ 検査体制の充実

(※)クリニカルパス:一定の疾患や検査ごとに、その治療の段階及び最終的に患者が目指す最適な状態に向け、医療の介入内容をスケジュール表にしたもの。

数値目標



DPC特定病院群(※)

特定病院群の維持(各年度)

(※)DPC特定病院群:大学病院本院に準じた診療機能を有する病院。

- リハビリテーション実施単位数は、令和2年度に落ち込んだ後、回復途上となっている。
- DPC特定病院群は、令和5年度まで維持していたものの、令和6年度に指定を外れる。

3-1 現中期経営計画(2019~2024)の振り返り

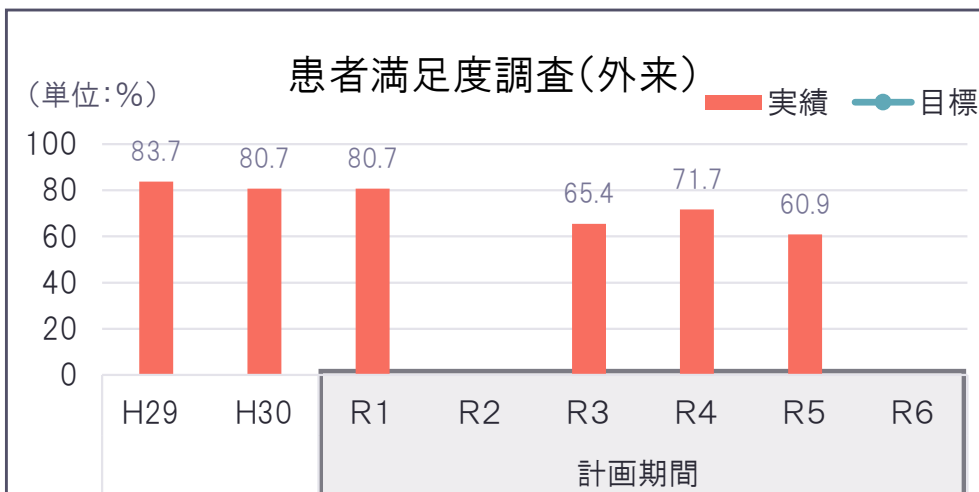
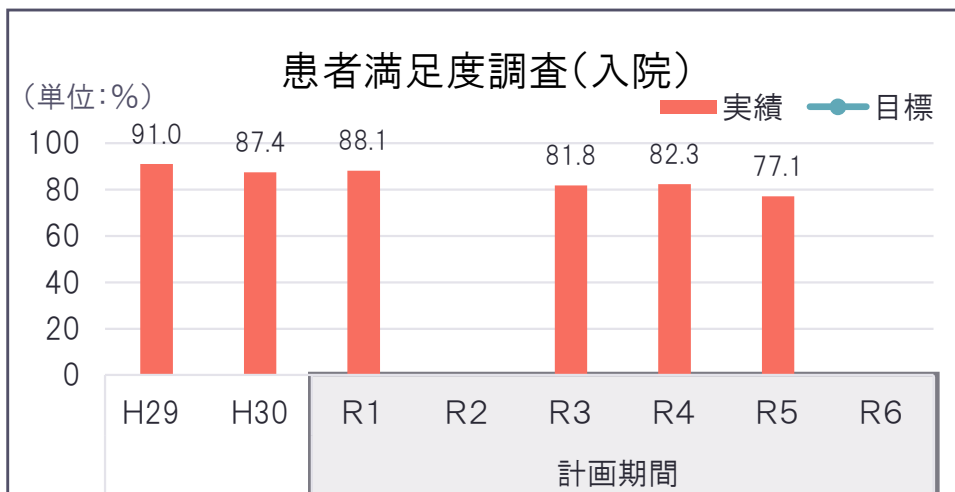
基本目標5

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

取組事項

- ☑ 入退院支援機能の強化
- ☑ 地域の医療機関への紹介の推進
- ☑ インターネット環境の整備・情報発信の強化
- ☑ 患者満足度調査の実施
- ☑ 癒しの空間を提供する取組

数値目標(目標値:前年度からの向上)



※R3より調査方法を変更(日本医療機能評価機構の「患者満足度・職員やりがい度活用支援プログラム」の利用を開始)

- 患者満足度調査(入院)については、令和5年度調査では、診療・治療内容に関する満足度が高かったものの、食事の内容の満足度などが低かったことにより、低下した。
- 患者満足度調査(外来)については、令和5年度調査では、診療・治療内容に関する満足度が高かったものの、待ち時間に関する満足度などが低かったことにより、低下した。

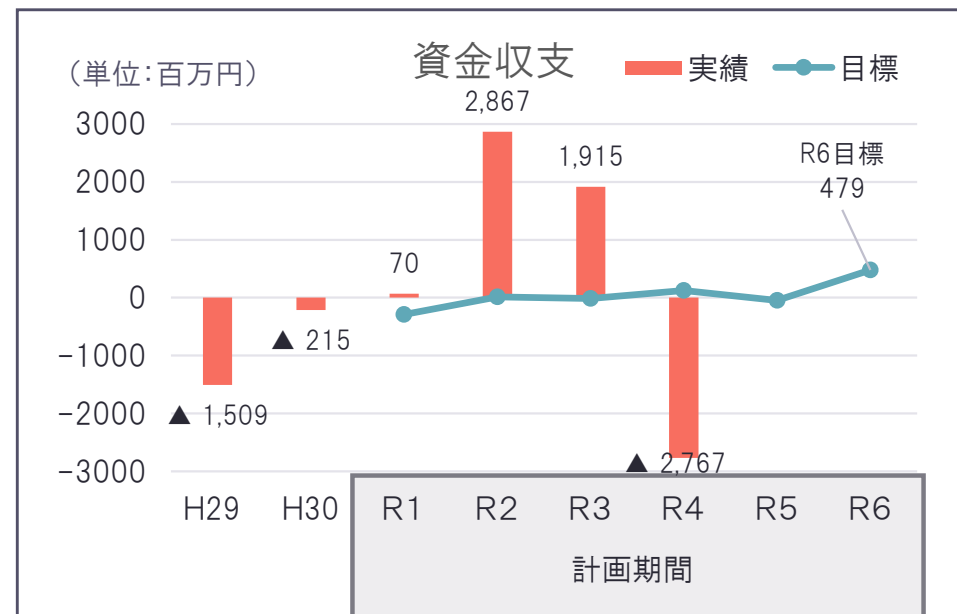
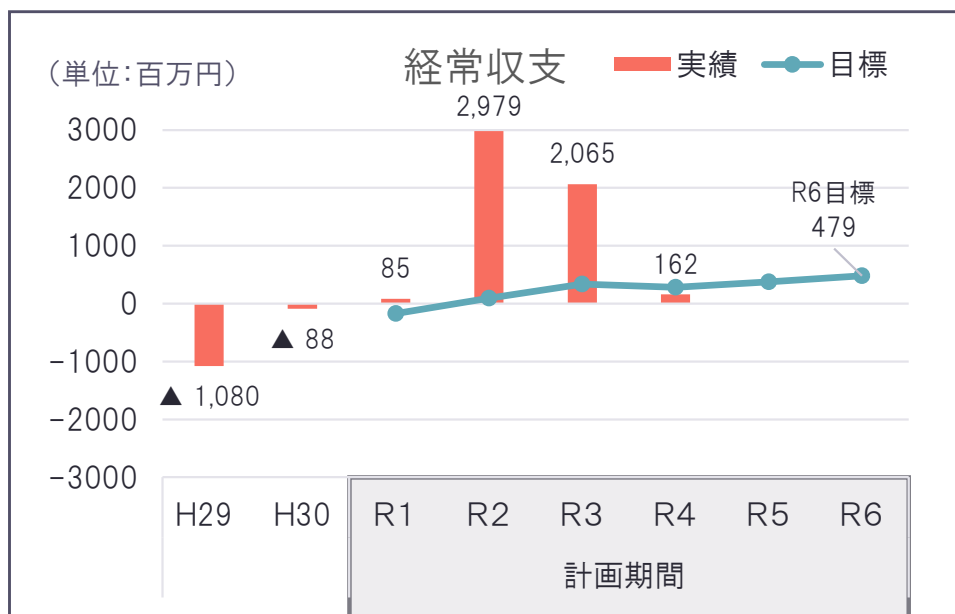
3-1 現中期経営計画(2019~2024)の振り返り

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

取組事項

☑ 業務効率化の推進 ☑ 経費の適正化 ☑ 資源の再配分

数値目標



●令和2年度以降の経常収支の黒字は、新型コロナウイルス感染症対応に伴う病床確保補助金による影響が大きく、当該補助金が縮減となるR5年度以降では経常収支の赤字を見込んでいる。

3-1 現中期経営計画(2019~2024)の振り返り

市立札幌病院中期経営計画(2019年度~2024年度)のまとめ

- 
- ・令和2年度に新型コロナウイルス感染症への対応のため、一般診療を制限したことなどにより、多くの数値目標が未達成
 - ・経常収支は、令和5年度以降、コロナ病床確保補助金がなくなった影響で悪化。
 - ・次期中期経営計画については、以下の課題、検討のポイントを踏まえ取組・目標を設定。

経営改善に向けた課題

1 経常収益の大部分を占める
“入院収益”の増加

2 経常費用の縮減

課題解決に向けた検討のポイント

1 新入院患者の増に向けた
取組・指標の設定
(紹介・逆紹介の増、救急患者の受入強化、手術の増加など)

2 経常費用の見直し・指標の設定
(委託費・材料費などの適正化など)

3—2

次期中期経営計画の検討 (基本目標・取組事項)

3-2 次期中期経営計画の基本目標

次期中期経営計画の対象期間の考え方

計画期間

北海道医療計画やさっぽろ医療計画の計画期間を踏まえ、
次期中期経営計画の対象期間は、**2025～2030年度の6年間**とする。

※中間年で指標の進捗を検証し、目標値の見直しを行うことを想定

各計画の対象期間



3-2 次期中期経営計画の体系

経営強化ガイドラインに則った計画体系

「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」への対応
(以下「経営強化ガイドライン」)

令和4年(2022年)3月に、国において「経営強化ガイドライン」を策定
地方公共団体は、このガイドラインに対応した「公立病院経営強化プラン」を策定し、
公立病院の経営強化に取り組むよう要請されている。



市立札幌病院では、現中期経営計画を令和6年3月に改定することで対応
次期中期経営計画においても経営強化ガイドラインに則り、目標・取組を定める

「経営強化ガイドライン」で記載が求められる事項

1 役割・機能の最適化と連携の強化

4 施設・設備の最適化

2 医師・看護師等の確保と働き方改革

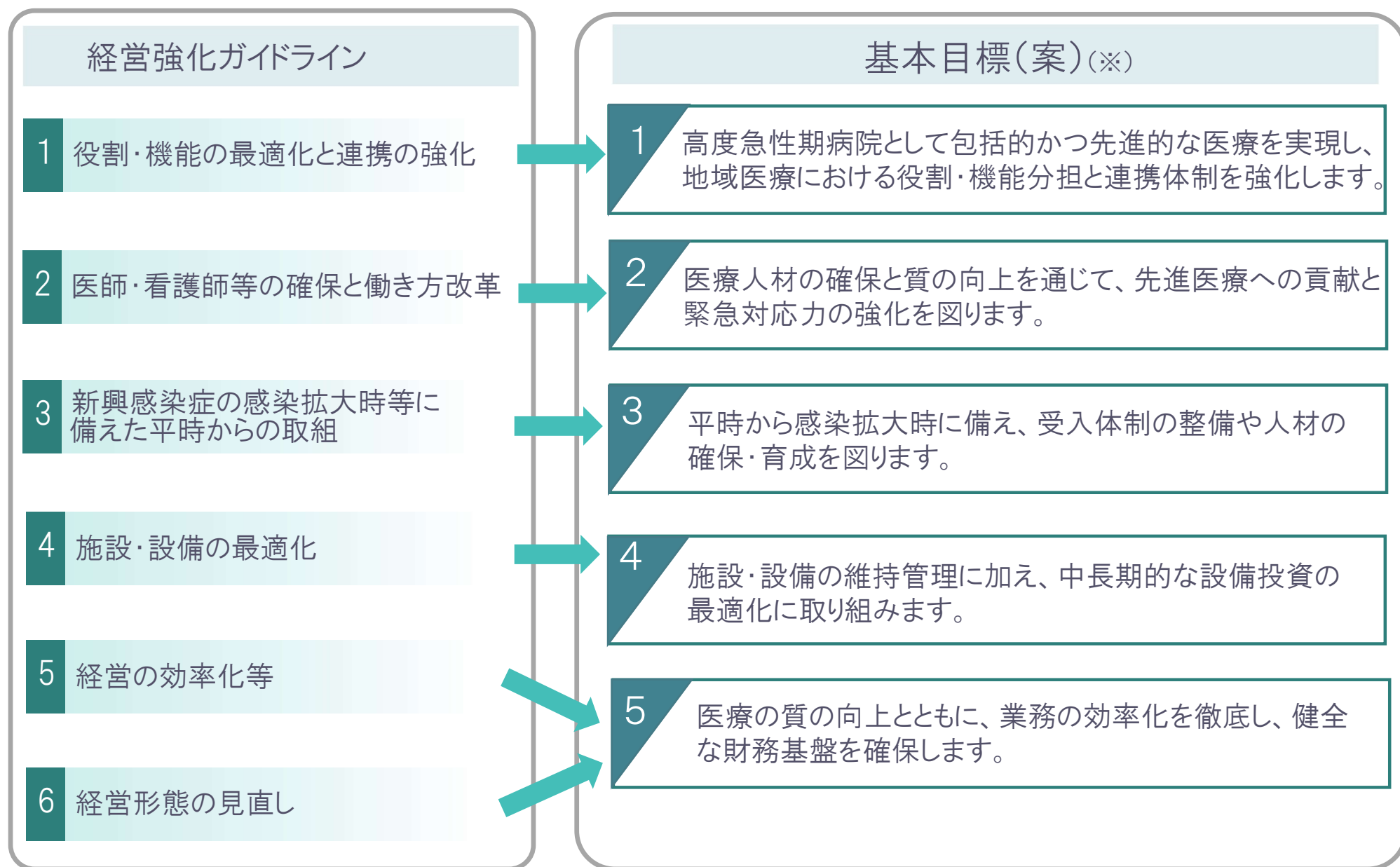
5 経営の効率化等

3 新興感染症の感染拡大時等に備えた
平時からの取組

6 経営形態の見直し

3-2 次期中期経営計画の基本目標

経営強化ガイドラインに則った次期中期経営計画の基本目標(案)



※趣旨・方向性を示したものであり、文言は成案となるまでの間に変更となる場合があります。

3-2 次期中期経営計画の取組事項

1 役割・機能の最適化と連携の強化

基本目標1

高度急性期病院として包括的かつ先進的な医療を実現し、地域医療における役割・機能分担と連携体制を強化します。

取組例 (案)

- ☑ 病床利用率の向上（入退院調整の強化、紹介患者の増）
- ☑ 重症・中等症患者の受入体制の強化
- ☑ 手術実施体制の強化 ☑ 検査体制の充実
- ☑ 地域連携体制の強化（認知症疾患への対応含む）

3-2 次期中期経営計画の取組事項

2 医師・看護師等の確保と働き方改革

基本目標2

医療人材の確保と質の向上を通じて、先進医療への貢献と緊急対応力の強化を図ります。

取組例 (案)

- ☑ 専門性の高い医療人材の育成
- ☑ 先進医療への貢献
- ☑ 医療職員等の適正数の確保・育成
- ☑ タスクシフト/タスクシェア^(※)に向けた取組
- ☑ 医師の健康確保に向けた取組

(※)タスクシフト/タスクシェア:管理者・医師の意識改革、医療従事者の合意形成のもとで、業務の移管や共同化すること

3-2 次期中期経営計画の取組事項

3 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

基本目標3

平時から感染拡大時に備え、受入体制の整備や人材の確保・育成を図ります。

取組例 (案)

- ☑ 新興感染症患者の受入体制の整備
- ☑ 感染症専門人材の確保・育成
- ☑ 地域における感染対策の向上
- ☑ 施設・設備の整備に関する検討

3-2 次期中期経営計画の取組事項

4 施設・設備の最適化

基本目標4

施設・設備の維持管理に加え、中長期的な設備投資の最適化に取り組みます。

取組例 (案)

- ☑ 建物設備・医療機器等の適切な保守・点検の実施
- ☑ 設備投資の最適化
- ☑ 医療DX・サイバーセキュリティ対応に向けた取組

3-2 次期中期経営計画の取組

サイバーセキュリティ対策

サイバーセキュリティとは

デジタル化された情報が、ネットワークを介して行われるサイバー攻撃などによって改ざんされることや漏洩することを防ぐ対策や手段

他病院での 事例	2022年10月、約900床を備える急性期病院にてサイバー攻撃が発生 最終的には院内にある約2,300台のサーバー・端末のうち、約1,300台が感染 電子カルテの使用不可等により、紙での診療記録が必要となり、業務の継続に 多大な影響を及ぼし、すべての復旧までに73日を要した
-------------	--

現在市立札幌病院で行っている取組

- ネットワークの多重化
- ウイルス対策ソフトの更新・通信暗号化
- 診療データのバックアップ(毎日)



今後の取組の方向性

- ・ 業務継続計画(BCP)の作成
- ・ 非常事態の発生を想定した訓練の実施

3-2 次期中期経営計画の取組事項

5 経営の効率化等

6 経営形態の見直し

基本目標5

医療の質の向上とともに、業務の効率化を徹底し、健全な財務基盤を確保します。

取組例
(案)

☑ 医療の質の向上

☑ 経費の適正化

☑ 病床機能や数の最適化

☑ 業務の効率化の推進

☑ 医療DXへの対応に向けた取組(再掲)

上記の取組により経営の健全化を進めます。あわせて、必要に応じて経営形態の調査・研究していきます。

3-2 次期中期経営計画の取組

医療DX

医療DXとは

医療分野における関係者間の業務・システム等の共通化・標準化を図ることで、より良質な医療の提供・受療を可能とし、医療の将来を大きく切り拓いていくもの。

医療DXの例とメリット

電子カルテ情報の共有

医療機関・薬局間で電子カルテ情報を共有することで、迅速・的確な医療の提供・受療につなげる

オンラインによる資格確認

マイナンバーカードの利用により、オンラインで患者情報・資格の確認が可能となることで、患者にとっては医療費助成等の受給者証の持参不要や問診票記載の省力化、医療者にとっては情報登録や自治体への費用請求の効率化につながる

図：厚生労働省HPより



市立札幌病院における取組の方向性

- ・オンライン予約等、電子システムのさらなる活用・推進
- ・地域医療機関との間で切れ目のない医療を実現するため、患者情報の共有等の推進

本日も議論いただきたいこと

経営改善に向けた検討の方向性について、ご議論をお願いいたします。

【※議論の取扱い】

ご議論いただいた内容やご意見等を踏まえて、次期中期経営計画の素案に反映させていただきます。

経営改善に向けた検討の方向性

経営強化プランに則った基本目標案

基本目標の達成のための取組案

4 今後のスケジュール

4 今後のスケジュール

●各回テーマ(想定)とスケジュール

回	時期	テーマ
第1回	3月14日	札幌市の医療概況・市立札幌病院の現状と課題
第2回	6月5日	市立札幌病院における機能強化の方向性
第3回	7月11日	病院再整備事業の見通しと経営改善に向けた検討の方向性
第4回	9月中旬頃	次期中期経営計画の内容
最終回	10月	最終報告

2024							
3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
第1回			第2回	第3回		第4回	最終回