

1 次期計画の策定にあたって

(1) 計画策定の趣旨

- ・市立札幌病院は、新型コロナウイルス感染症への対応のため一般診療を休止していた影響から患者数が落ち込み、現在もなお回復途上であることに加え、昨今の物価高騰、労務単価の上昇などの影響を受けて、非常に厳しい経営状況にあります。
- ・こうした状況を踏まえ、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ることから、今後6年間の病院事業を計画的に運用していくことを目的に策定するものです。

(2) 位置づけ

- ・総務省の「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」に基づき、「公立病院経営強化プラン」として位置付け、持続可能な地域医療提供体制を確保するため、必要な経営強化の取組を記載します。
- ・また、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」、「さっぽろ医療計画」、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。

(3) 計画期間

- ・上位計画である「北海道医療計画」、「さっぽろ医療計画2024」の対象期間6年間と整合性を図るため、令和7年度（2025年度）～令和12年度（2030年度）とします。
- ・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します。

2 基本理念・使命・役割

以下のとおり、基本理念・使命・役割を定めます。

(1) 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) 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、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。

(3) 役割

使命を果たすため、具体的に担う役割を次の4つに整理

- ①高度急性期病院として地域の医療機関を支える。
- ②地域医療支援病院として地域の医療機関を支える。
- ③北海道・札幌市の将来の医療を担う人材を育成する。
- ④良質で安心できる医療・サービスを安定的に提供する。

3 次期計画の体系

総務省の「公立病院経営強化ガイドライン」に沿った形で以下の5つの基本目標とそれに紐づく取組を整理

〔 ※次項で「基本目標1～5」について、主な取組の概要を記載 〕

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。

【主な取組】

重症・中等症受入体制の強化 / 手術実施体制の強化 / 地域連携体制の強化 等

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。

【主な取組】

専門性の高い医療人材の育成 / 先進医療への貢献 等

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。

【主な取組】

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 等

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。

【主な取組】

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 等

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。

【主な取組】

病床機能の最適化 / 業務効率化の推進 / 経費の適正化

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。」

(1) 重症・中等症受入体制の強化



● 救急受入体制の強化・拡充

人員体制の見直し等を実施し、夜間帯の救急搬送患者の受入を強化。

● 救急受入に係る効率的運用の推進

患者の容体に合わせた適切な病床管理の徹底と搬送依頼が重複した際でも受入可能とするための仕組み・運用の整理。

● 診療科間の連携強化

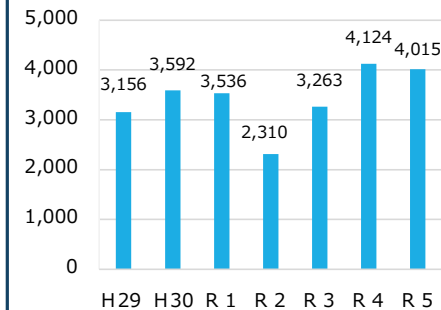
複合的な疾患を抱える患者の治療を円滑に進めるため、各診療科の連携を強化。特に救急部門と各診療科の連携体制を深めることで、複合疾患に対応できる当院の総合的な診療体制をさらに強化。

● 人員体制の見直しとスタッフの育成

救急搬送患者に対応する臨床工学技師や看護師の体制を見直し、スタッフの確保を推進。特に重症患者対応の専門知識を持つスタッフの教育・育成。

これまでの取組 | 他病院救急部署とのDr to Drの連携強化
輪番2次救急への参入拡大 等

(単位：件) 救急車等搬送件数（実績）



(3) 地域連携体制の強化



● 地域医療機関との連携体制の強化

Dr to Drの応需率向上を図るとともに、診療情報の共有体制を確立。地域医療機関への訪問活動等を通じて複合的な疾患を抱える患者の積極的な受け入れを実施。化学療法患者の治療体制を強化。

● 地域医療支援病院としての機能拡充

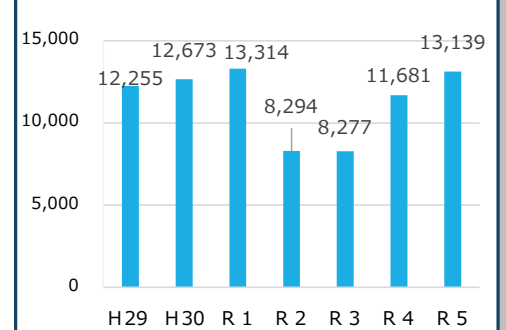
地域医療機関等を対象とした公開講座・症例研究会を積極的に開催するほか、当院の診療機能を広く発信し、地域医療における拠点機能を強化。増加が見込まれる認知症患者に対応するための地域医療体制を検討。

● 退院調整の効率化

在宅診療施設との連携体制を構築し、患者の事情に応じた医療を推進。

これまでの取組 | 地域連携センターの人員体制拡充
地域医療機関への訪問強化 等

(単位：人) 紹介患者数（実績）



(2) 手術実施体制の強化



● 手術枠の見直しと待機患者の適正管理

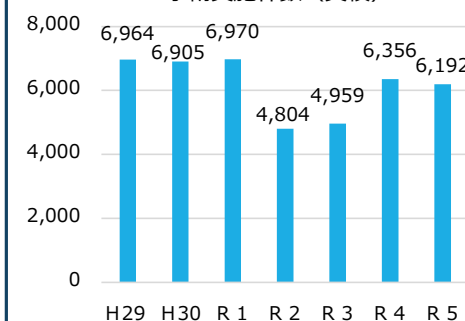
各診療科の実績に基づいた手術枠の再配分により、手術室稼働率を向上。

● 手術実施体制の強化

認定看護師（*1）の計画的な育成により、タスクシフトを推進することで、手術件数の向上を図る。

これまでの取組 | 定期手術枠の見直し
手術看護認定看護師の育成 等

(単位：件) 手術実施件数（実績）



(4) 検査体制の充実



● 検査実施に係る体制拡充

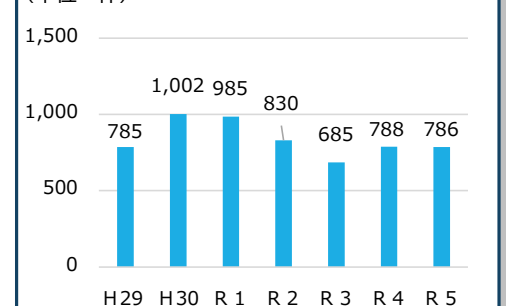
設備・スタッフの適正配置により、検査頻度と質の向上を図る。臨床検査に関する国際規格であるISO15189（2024年3月に取得）に関する認定を維持し、良質な検査を実施。

● 医療機器の共同利用の推進

地域医療機関との間でCTやMRI等の共同利用を推進するとともに、検査後の読影レポート等の診療支援をあわせて実施することで地域医療の質の向上を図る。

これまでの取組 | 臨床検査に関する国際規格の認定
医療機器の共同利用の推進 等

(単位：件) PET-CT稼働件数（実績）



*1 認定看護師

高度化し専門分化が進む医療の現場において、水準の高い看護を実践できると認められた看護師のこと。「認定看護分野」ごとに日本看護協会が認定している。

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。」

(1) 専門性の高い医療人材の育成

★ レベルアップ

● **研修医・実習生の受入拡充**

研修医に加え、各部門において積極的に実習生の受入を行うとともに、市立大学看護学部との連携強化を進め、院内全体で人材育成を推進。

(2) 先進医療への貢献

★ レベルアップ

● **治験実施体制の推進**

より良い治療や診断につなげるとともに、札幌市の医療産業の育成に寄与するため、大学病院や研究機関と連携し、治験等の臨床研究を引続き実施。

● **ロボット手術の推進**

手術支援ロボットの運用を推進し、繊細で安全な手術の実施と患者の身体的負担の軽減を図る。

● **大学病院等との連携強化**

大学病院等の研究機関との連携を強化し、共同研究の推進や最新の医療技術の導入等に取り組む。

(3) 医療職員等の適正数の確保・育成

継続

● **認定看護師の育成**

救急看護やがん化学療法看護、手術看護等の特定の分野で熟練した看護技術と知識を有する認定看護師の育成を進め、病院全体の看護スキルの向上に努める。

● **病院局独自採用職員の採用拡充**

医療に関する専門的な知識を有する職員の採用を拡充するとともに、病院業務に関する研修を充実させ、専門性と総合力を備えた職員を育成。

(4) タスクシフト/タスクシェア (*2) に向けた取組

★ レベルアップ

● **特定認定看護師の養成等**

医師に代わって一定の医療行為を行うことができる特定認定看護師の資格取得や特定行為研修の受講を推進することに加え、タスクシフト/タスクシェアに向けた取組を院内で検討する体制を構築。

*2 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を進めること

(5) 医療従事者の健康確保に向けた取組

継続

● **業務量及び勤務実態の適正把握**

ICカードを活用した出退勤システムの導入により、勤務実態の適切な把握と、勤務時間インターバルの確保や面接指導等を行うことで、医療従事者の健康確保に努める。

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。」

(1) 新興感染症患者の受入体制の整備

継続

● **札幌市や北海道との連携体制の強化**

感染症のまん延時において、患者の重症度に応じて適切な医療を受けられるよう、札幌市内や北海道内の医療提供体制の中で求められる役割を担う。

● **計画的な感染対策設備の導入**

新興感染症の発生・まん延時においても、安定的な医療を提供できるよう、感染防止対策に関する設備の計画的な整備等に努める。

(2) 感染症専門人材の確保・育成

継続

● **感染管理認定看護師等の計画的な育成**

第一種・第二種感染症指定医療機関 (*3) として、感染管理認定看護師の育成のほか、感染症専門医の確保・育成に努める。

また、院内職員を対象とした感染管理に関する研修の充実を図るとともに、感染管理向上に向けた定期的な院内巡回・指導を実施。

(3) 地域における感染対策の向上

継続

● **地域向けの感染管理研修会の開催**

地域医療機関や介護老人福祉施設等を対象に、当院の感染管理専門医や認定看護師等による感染管理研修会を実施。

*3 第一種感染症指定医療機関

一類感染症（エボラ出血熱等）、二類感染症（結核等）又は新型インフルエンザ等感染症の患者の入院を担当させる医療機関と知事が認定した病院。
各都道府県に1か所・2床整備することとされており、北海道では市立札幌病院が担っている。

第二種感染症指定医療機関

二類感染症又は新型インフルエンザ等感染症の患者の入院を担当させる医療機関として都道府県知事が指定した病院。
⇒原則二次医療圏ごとに1か所整備することとされており、札幌医療圏では市立札幌病院が担っている。



第一種病室



前室や前々室を完備



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。」

(1) 建物設備・医療機器等の適切な保守・点検の実施

継続

● 施設・設備の長寿命化

建物設備や医療機器等を適切に管理するとともに、計画的な保守、点検体制を整備し、長寿命化を図る。

(2) 設備投資の最適化

継続

● 設備更新計画の策定

市立札幌病院の果たすべき役割や機能の観点から必要となる設備等を十分に検討したうえで、医療機器等の購入・更新計画を策定し、設備投資の最適化を図る。

(3) 医療DX^(※4)・サイバーセキュリティ対応に向けた取組

★ 新規

● 医療DXへの対応・デジタル技術を活用した業務効率化

地域医療機関と相互に連携した医療情報の共有やオンライン予約システムの拡充のほか、マイナンバーカードを活用した医療保険事務の効率化を推進。

● 業務継続計画（BCP）^(※5)の策定

患者情報の適切な保護と近年増加するサイバー攻撃に備え、セキュリティ対策を強化するとともに、定期的な訓練の実施とサイバー攻撃を想定した業務継続計画を策定し、必要な対策を実施。

*4 医療DX

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への対応 取組例】



電子処方箋

服薬情報のシステム化による
重複投薬の防止や紙資源の削減



生成AIによる文書作成

医師が作成する診療情報
提供書等をAIが支援

*5 業務継続計画（BCP）

業務を中断させないように準備するとともに、中断した場合でも優先業務を実施するため、あらかじめ検討した方針、体制、手順等を示した計画のこと。
Business Continuity Plan。

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。」

(1) 病床機能の最適化

継続

● 病床機能の最適化

地域医療のニーズと効率的なベッドコントロールを踏まえ、必要に応じて病床機能の最適化を検討。

(2) 業務効率化の推進

★ レベルアップ

● 委託事業の見直し

各事業の内容を精査し、直営事業と委託事業に関する役割の明確化と適正化を進めることで業務の効率化と経費縮減を図る。

● 人員配置の再編成

業務プロセスを精査し、各業務の平準化を図ることで適正な人員配置を実現する。

● 医療DXへの対応・デジタル技術を活用した業務効率化（再掲）

(3) 経費の適正化

継続

● 医療材料費の適正管理

在庫管理の徹底と発注数の適正化を図るとともに、他の医療機関の水準を比較・分析し、定期的に価格交渉を行うことで経費を縮減。

これまでの取組 | 医療材料等、他の医療機関との共同購入の推進 等

計画策定に向けた考え方

現在、取組を進めている経営改善策に関する効果検証を行ったうえで、本骨子を基に、さらなる施策・取組を追加し、計画の早期策定を進めていく。