

将来構想

平塚市民病院

*Future Vision*

フューチャー ビジョン

2017-2025 (改訂版)

令和3年（2021年）2月

平塚市







## 将来構想「平塚市民病院 Future Vision 2017-2025（改訂版）」

### 策定に当たって

平塚市では、平成29年3月に、市民病院が進むべき方向性や将来像を示した将来構想「平塚市民病院<sup>フューチャー ビジョン</sup> Future Vision 2017-2025」を策定し、市民病院がこの目標達成に向けて取り組んだ結果、経営改善の成果があらわれています。

今後、人口減少が加速して労働力不足が生じる一方、社会保障費の増加が見込まれるなど多くの課題に直面します。そこで平塚市では、令和2年2月に「平塚市総合計画～ひらつかNe<sup>▲</sup>T～改訂基本計画」を策定し、「さらに、選ばれるまち・住み続けるまち」に向けてさまざまな施策に取り組んでいます。この計画において、市民病院は市民の皆様が安心して出産・子育てを行えるよう医療体制を維持し、住み慣れた地域で暮らせるように良質で高度な医療を提供し続けることが求められています。

このような中、病院を取り巻く環境も変化し、働き方改革などによって人材の確保が厳しくなっていることを踏まえ、平塚市民病院将来構想を改訂しました。改訂では、これまでの基本的な考えや方向を継続しながら、地域の皆様の期待に添える医療活動を将来にわたり展開していくために、健全経営の下で、地域医療への貢献や質を向上させる取組みを強化しています。今後は、この将来構想に基づき、しっかりとした経営基盤を築き、充実した医療を展開してまいります。

結びに、将来構想の改訂にあたり、貴重な御意見をお寄せいただいた皆様をはじめ、平塚市病院運営審議会において熱心に御議論いただいた皆様に、心からお礼を申し上げます。

令和3年（2021年）2月

平塚市長 落合克宏

## はじめに

将来構想「平塚市民病院 フューチャー ビジョン Future Vision 2017-2025」は、新公立病院改革プランが終了する令和2年度に経営戦略やKPIを見直すこととしており、このたび、将来構想「平塚市民病院 フューチャー ビジョン Future Vision 2017-2025（改訂版）」を策定しました。

見直しにあたっては、これまでの取組みや成果を検証した上で、基本的な考え方として、「将来構想の基本的な考え方や方向性は変更しないこと」、「健全経営の下、地域医療への貢献や質を向上させる取組を強化すること」を掲げ、引き続き、地域の中核病院として救急医療を含めた高度医療及び急性期医療を担うと同時に、政策的医療である小児・周産期医療や、地域に不足する医療を行うこととしています。

既に、地域完結型医療の充実を推進し、急性期医療に特化したことで、経営状況も改善しつつあります。しかし、働き方改革への対応、医師を中心とした人材不足など厳しい環境の中で、今後も持続的に良質な医療を提供するためには、教育体制の充実などにより魅力ある職場環境を整えて、質の高い職員を確保、育成することが必要です。

当院では、今後も、理念及び基本方針、ビジョンを職員が理解、共有し、多職種が一丸となって質の高い医療を提供することで、地域医療機関や市民・患者さんから更なる信頼を得て、選ばれる病院となることができるよう取り組んでまいります。また、新型コロナウイルス感染症の対応は、病院運営に大きな影響を及ぼしており、その収束時期や影響範囲は見通せませんが、当院の理念である「地域医療と市民生命をまもる」ことを改めて意識し、難局を乗り越えるよう取り組んでまいります。

令和3年（2021年）2月

平塚市病院事業管理者 諸角 強英

# 目次

|                                      |       |             |
|--------------------------------------|-------|-------------|
| 将来構想開始後の取組み・成果と見直しの考え方               | ..... | P 1         |
| <b>I 背景</b>                          | ..... | <b>P 5</b>  |
| 1 医療を取り巻く環境                          |       |             |
| (1) 「2025年問題」について                    |       |             |
| ア 国における医療・介護分野の抜本的改革                 |       |             |
| イ 平塚市の動き                             |       |             |
| (2) 「神奈川県地域医療構想」について                 |       |             |
| ア 概要                                 |       |             |
| イ 「神奈川県地域医療構想」における湘南西部二次保健医療圏の将来分析   |       |             |
| (3) DPC症例数データから見た湘南西部二次保健医療圏のシェアについて |       |             |
| ア 湘南西部二次保健医療圏及び近隣の主な病院               |       |             |
| イ 分析対象の病院                            |       |             |
| ウ 主要診断群分類（MDC2）別地域シェア                |       |             |
| <b>II 策定の趣旨</b>                      | ..... | <b>P 23</b> |
| 1 平塚市民病院を取り巻く環境                      |       |             |
| (1) 「新公立病院改革ガイドライン」について              |       |             |
| (2) 「平塚市民病院あり方懇話会」について               |       |             |
| ア 懇話会の位置付け                           |       |             |
| イ 検討内容                               |       |             |
| (3) 「次期平塚市民病院将来構想検討会議」について           |       |             |
| <b>III 方針</b>                        | ..... | <b>P 29</b> |
| 1 理念と基本方針                            |       |             |
| 2 ビジョン（今後の方向性）                       |       |             |
| 3 令和7年（2025年）度までの診療機能（中期目標）          |       |             |
| <b>IV 将来シミュレーション</b>                 | ..... | <b>P 35</b> |
| 1 「方針」と「改革推進に必要な4つの視点」について           |       |             |
| 2 将来シミュレーション                         |       |             |
| (1) 地域医療構想を踏まえた役割の明確化                |       |             |
| ア 地域医療構想を踏まえた平塚市民病院の果たすべき役割          |       |             |
| イ 地域包括ケアシステムにおける平塚市民病院の果たすべき役割       |       |             |
| ウ 一般会計負担金の考え方                        |       |             |
| (2) 経営の効率化                           |       |             |
| ア 収支計画                               |       |             |
| イ 医療機器整備計画                           |       |             |

- ウ 施設維持保全計画
- エ ICT活用推進計画
- オ 職員採用、配置及び育成方針
- (3) 再編・ネットワーク化
  - ア 再編・ネットワーク化に対する考え
- (4) 経営形態の見直し
  - ア 経営形態の見直しに対する考え

## V 経営戦略及びKPI（重要業績評価指標）の設定

…………… P 4 7

- 1 「経営戦略」と「KPI」の位置付け
- 2 「経営戦略」と「KPI」の設定
  - (1) 医療の質と効率の視点
    - ア 経営戦略
      - (ア) 高度な医療
      - (イ) 地域医療連携
      - (ウ) チーム医療
    - イ KPI
      - (ア) 重症度、医療・看護必要度（一般病棟）
      - (イ) 救急搬送応需率、入院患者数
      - (ウ) 通院不要的退院率
      - (エ) 手術件数
      - (オ) 紹介率・逆紹介率
  - (2) 患者満足の視点
    - ア 経営戦略
      - (ア) 患者さんや市民の皆さんのために尽くす役務の提供
      - (イ) 情報発信
    - イ KPI
      - (ア) 産科・小児科（周産期）の二次救急当番実施率
      - (イ) 分娩件数
      - (ウ) 情報発信件数
      - (エ) 患者満足度
  - (3) 経営・財務の視点
    - ア 経営戦略
      - (ア) マネジメント
      - (イ) 職員の意識改革
    - イ KPI
      - (ア) 経営改善に係るもの
        - a 医業収支比率
        - b 経常収支比率
      - (イ) 経費削減に係るもの
        - a 薬品費対医業収益比率

- b 診療材料費対医業収益比率
- c 職員給与費対医業収益比率
- d 後発医薬品の使用割合

(ウ) 収入確保に係るもの

- a 1日当たり平均入院患者数
- b 1日当たり平均外来患者数
- c 入院診療単価
- d 外来診療単価
- e 医師及び看護師1人当たり入院診療収入
- f 医師及び看護師1人当たり外来診療収入
- g 病床利用率
- h 平均在院日数

(4) 職員の学習と成長の視点

ア 経営戦略

(ア) 教育

イ KPI

(ア) 職員向け院内研修会の参加数・開催回数

(イ) 有資格者数

(ウ) 臨床研修医マッチング率

(5) 社会貢献の視点

ア 経営戦略

(ア) 社会貢献

イ KPI

(ア) 社会貢献活動の実施数

(イ) 学会及び論文研究発表件数

(ウ) 学生実習受入人数

(エ) 講座及び講演数

**VI 将来構想の進捗管理、点検審議及び評価**

..... P 6 7

1 進捗管理

(1) 進捗管理体制

(2) 「職員行動計画」の策定及び進捗管理

2 検証及び評価

(1) 目標達成に対する検証及び評価

ア 「自己点検」による検証及び評価

イ 「外部点検」による検証及び評価

ウ 市長への報告

エ 公表

オ 処遇への反映

(2) 部門、部署及び職員に対する評価

ア 部門や部署に対する評価

イ 職員に対する評価

ウ 処遇への反映

### 3 見直し

#### 【添付資料】

- 1 平塚市病院事業の設置等に関する条例
- 2 「平塚市民病院あり方懇話会」報告書（座長 亀井 善太郎氏 平成28年3月15日付け平塚市病院事業管理者へ報告）
- 3 次期平塚市民病院将来構想検討会議設置要綱
- 4 次期平塚市民病院将来構想検討会議構成員名簿
- 5 次期平塚市民病院将来構想検討会議開催経過
- 6 用語解説

以 上

この将来構想内で、「※」がついている用語については、巻末の「用語解説」で取り上げていますので御参照ください。なお、「※」は見開きの最初に出ている用語に付けています。

## 将来構想開始後の取組み・成果と見直しの考え方

将来構想「平塚市民病院 Future Vision 2017-2025」は、計画期間を平成29年（2017年）度から令和7年（2025年）度までとしているものの、経営戦略、KPI（※）などは、「新公立病院改革プラン」の終了年である令和2年（2020年）度に見直すこととしている。

平塚市民病院は、平成29年（2017年）度の将来構想開始以降、「持続的な健全経営の下、高度医療、急性期医療及び政策的医療を担い、患者さんの生命（いのち）を守る診療を行う」というビジョンの実現に向け、取り組んできた。

高度医療、急性期医療を担う病院として、「断らない救急」を実践することで、「救急搬送患者受入数」が平成30年度に過去最高を更新し、「救急車搬送患者入院患者数」が増加した。また、地域医療連携の充実により、「手術件数」や「入院患者数」が増加し、「病床利用率」も高い水準を維持しており、入院診療単価も上昇した。一方で、外来については、地域医療連携の充実により患者数が減少したものの外来診療単価は上昇しており、重症患者を中心とした診療を行うことができている。

平成29年（2017年）4月には救命救急センター（※）の指定を受け、7月からは「救命救急入院料（※）1」の算定を開始するとともに、同年8月からは、十分な人員配置及び設備等を備え総合的かつ専門的な急性期医療を24時間提供できる体制等を評価する「総合入院体制加算（※）2」の算定を開始した。医療の機能分化が求められる中で、高度医療、急性期医療を担う病院として、救急対応や地域医療連携の充実を図った成果が出てきている。

政策的医療の分野では、平塚・中郡地域で唯一産科・小児科の二次救急（※）患者の受入れ及び分娩ができる病院として、役割を果たしている。

さらに、院内で医師や管理栄養士などが講演を行う「市民健康講座」の開始、疾患や治療の内容を分かりやすく説明する「疾患・治療の説明書」の作成や、1階渡り廊下にギャラリーの設置など地域の皆さんや患者さんの満足度を向上させる取組みのほか、学会・論文発表、災害医療や感染症への対応など社会貢献のための活動も積極的に行ってきた。

このように、地域の皆さんから信頼を得る取組みを職員一丸となって行うことで、医業収益の増加につながり、平成30年（2018年）度は、5年ぶりに経常収支が黒字になるなど経営状況は改善しつつある。一方で、平成30年（2018年）4月には新専門医制度（※）が開始されたほか、平成31年（2019年）3月28日には「医師の働き方改革に関する検討会 報告書（※）」がまとめられ、令和6年（2024年）4月以降に適用される時間外労働の上限が示されるなど、依然として、医師を中心とした人材の確保が難しい状態が続いている。また、平成30年（2018年）10月1日に開設50周年を迎え、翌年3月には、平成20年（2008年）11月に開始した市民病院整備事業が完了し、グランドオープンしたものの、本館等の施設は老朽化が進んでおり、対応が必要となっている。

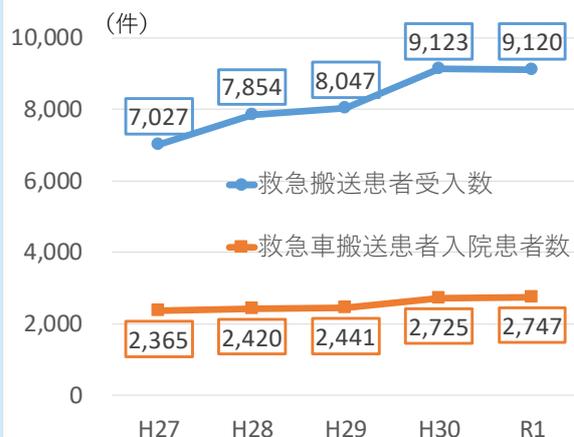
このような中で、これまでの方針に沿った取組みにより成果が出てきていること、整合を図るべき「神奈川県地域医療構想」の対象期間が令和7年（2025年）までであること、当初の計画策定時と比べ国や県の基本的な考え方に大きな変更がないことなどから、今回の見直しに当たっては、従来の基本的な考え方や方向性は変更しないものの、健全経営の下、地域医療への貢献や質を向上させる取組みを更に強化することとし、将来構想「平塚市民病院 Future Vision 2017-2025（改訂版）」として策定した。

なお、新型コロナウイルス感染症による影響については計画策定時点では、収束時期や影響範囲が見通せないため、加味していない。

## 高度医療・急性期医療

### 救急搬送患者受入数 救急車搬送患者入院患者数

- 「断らない救急」を実践することで、「救急搬送患者受入数」は過去最高を更新



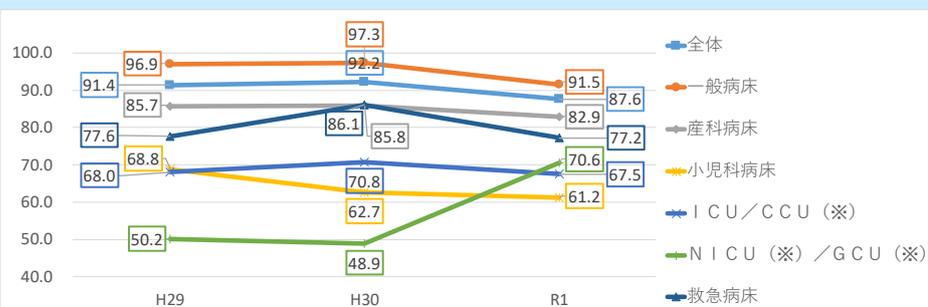
### 手術件数、全身麻酔件数



- 緊急の手術に対応できる体制を整えることで手術件数が増加

### 病床利用率 (入院延患者数/稼働病床ベースでの延病床数)

- 病床利用率は、高い水準を維持



## 政策的医療

### 産科・小児科の救急受診患者受入数

- 平塚・中郡地域で唯一産科・小児科の二次救急 (※) 患者を受入れ

クラウドファンディング (※) で搬送用保育器を購入  
(令和元年 (2019年) 度)



## 市民・患者サービスの向上

### 「市民健康講座」の開催（平成29年（2017年）11月～）

- ・ 医師、管理栄養士などが疾患や健康について、分かりやすく説明
- ・ 平成29年（2017年）11月から令和2年（2020年）3月までに16回開催



### 「疾患・治療の説明書」を作成

（平成31年（2019年）1月）



- ・ 疾患や治療を分かりやすく説明した冊子を作成し、当該疾患で受診している患者さんに配付

### ギャラリーを設置（平成30年（2018年）10月～）

- ・ 1階渡り廊下にギャラリーを設置し、絵画を展示



### 看護フェスティバルの開催

（令和元年（2019年）5月）



- ・ 「看護の日」を記念して各部署が体験ブースや相談スペースを設置し、役立つ知識を提供
- ・ 4年ぶりに開催

## 社会貢献活動

### 知識、経験の社会還元 (学会、論文発表)

令和元年（2019年）度実績

- 医師：214回
- 看護師：8回
- その他：19回



### 災害医療訓練、行事への参加



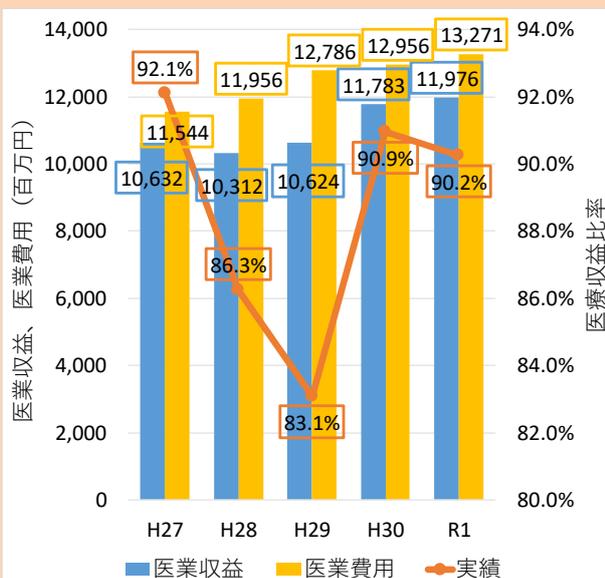
- 「平塚市総合防災訓練」、「ビッグレスキューかながわ（神奈川県・市合同総合防災訓練）」等へ参加

## 収支状況

### 医業収支比率、経常収支比率

- 職員一丸となって、地域の皆さんから信頼を得る取組みを進めることで、収益が増加し、収支比率が改善

【医業収支比率】



【経常収支比率】

