



将来構想

平塚市民病院

*Future Vision*

フューチャー ビジョン

2017-2025

平成29年（2017年）3月

平塚市







## 将来構想「平塚市民病院 Future Vision 2017-2025」策定に当たって

団塊の世代が75歳以上に達する2025年、私たちは急速に進展する「少子高齢化」に伴う社会保障費の増加や、生産年齢人口の減少による現役世代への負担増などの問題に直面することが懸念されています。

これらの問題の解決に向け、平塚市では、「平塚市総合計画～ひらつかNext～」を2016年4月から始動し、さまざまな施策に取り組んでいます。この計画の中で、平塚市民病院は、公立病院として「市民の生命（いのち）と健康を守る」ため、地域の医療ニーズを的確に捉え、地域で果たすべき役割を担うよう求められています。

そこで、平塚市では、新たに平塚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 フューチャー ビジョン Future Vision 2017-2025」を策定しました。昨今の目まぐるしく変化する医療環境にあっても、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、「平塚市民病院あり方懇話会」及び「次期平塚市民病院将来構想検討会議」での御意見や御提案、さらには市民病院の経営改善に関する内容を盛り込んでいます。

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、将来構想の策定に当たり、先の懇話会や検討会議において熱心に御議論いただいた皆様、並びにパブリックコメントに御意見や御提案などをお寄せいただいた皆様に、心からお礼を申し上げます。

2017年（平成29年）3月

平塚市長 落合克宏

## はじめに

平塚市民病院では、平成20年度に策定した「平塚市民病院将来構想」が平成29年3月で終了すること、平成28年度中に「新公立病院改革プラン」の策定を求められていること、そして平成26年度の収支悪化を契機として、病院運営の健全性を目指すための経営改革を迫られていることから、「新公立病院改革プラン」を含めた将来構想「平塚市民病院<sup>ヒューチャー ビジョン</sup> Future Vision 2017-2025」を策定することといたしました。

そこでまず、平成27年度に「平塚市民病院あり方懇話会」を開催し、平塚市民病院が目指すべき方向性として、「自立的・持続的な健全経営の下、市民のニーズに応える医療を実践すること」及び「高度急性期（救命救急を含む）と小児・周産期医療等を担うこと」という方向が示されました。平成28年度は、この報告を踏まえて、「神奈川県地域医療構想」を見据えながら、「次期平塚市民病院将来構想検討会議」を計6回開催し、将来構想を策定いたしました。

この新たな将来構想で目指す平塚市民病院の立ち位置は、地域の中核病院として救急医療を含めた高度な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病院とすることです。また、経営の健全化にも大きな焦点が当てられ、依存体質からの脱却など、職員の意識改革の必要性を指摘した上で、診療単価や病床稼働率の底上げを目指すことが重要だとしています。

平塚市民病院では、既に職員が懸命に働いている中で、さらに医療の質を高め、しかも収益を上げなければならないことから、今まで以上に病院完結型医療から地域完結型医療への転換を図らなければなりません。そのためには、医療連携を積極的に進め、地域包括ケアシステムの中での平塚市民病院の役割を急性期医療に特化すると同時に、職員の働き方や仕事内容を変える必要があります。また、急性期病院としての機能を強化するために、急性期を過ぎた患者さんを、回復期や慢性期の医療機関や地域の診療所などをお願いすることにより、同じ仕事量の中で軽症患者の診療を減らし、重症患者や急性期患者に対する診療を増やすようにするなどの改革が必要です。

平塚市民病院では、職員の意識改革を進めると共に、多職種が一丸となって医療連携の強化や改革に伴う医師・患者関係の変化に対応するなどの課題を解決しながら、この将来構想で示された「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 患者の生命を守る診療を行う」というビジョンの達成に取り組んでまいります。

2017年（平成29年）3月

平塚市病院事業管理者 諸角 強英

# 目次

<b>I 背景</b>	.....	<b>P 1</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の病院		
イ 分析対象の病院		
ウ 診断群分類別（MDC2）地域シェア		
<b>II 策定の趣旨</b>	.....	<b>P 19</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 基本指針</b>	.....	<b>P 23</b>
1 理念と基本方針		
2 ビジョン（今後の方向性）		
3 平成32年（2020年）度までの診療機能及び指標等（中期目標）		
<b>IV 将来シミュレーション</b>	.....	<b>P 31</b>
1 「基本指針」と「新公立病院改革ガイドライン」について		
2 新公立病院改革ガイドラインに基づく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		
(ア) 収益的収支		
(イ) 資本的収支		
(ウ) 企業債及び長期借入金償還計画		

- (工) 現金保有残高
- (才) 将来患者数予測
- (力) 病床利用率
- (キ) 診療単価予測
- イ 医療機器整備計画
- ウ 施設維持整備計画
- エ 医療情報システム整備計画
- オ 職員採用及び配置計画
- (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 経営形態の特徴
  - イ 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 5 1

- 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
      - (ウ) チーム医療
    - イ KPI
      - (ア) 重症度、医療・看護必要度（一般病棟）
      - (イ) 救急患者受入数
      - (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）の救急受診患者受入数
      - (イ) 分娩件数
      - (ウ) 情報発信件数
  - (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) 収支改善に係るもの

- a 医業収支比率
- b 経常収支比率
- c 現金預金残高

(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

(エ) 経営の安定化に係るもの

- a 医師数
- b 看護師数

(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1人当たりの参加数
- (イ) 有資格者数

(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 73

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 「パブリックコメント」の実施
- エ 市長への報告
- 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、文末または巻末の「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。