

将来構想これまでの実績と 実現に向けた取り組み

令和3(2021)年7月8日
平塚市民病院運営審議会

平塚市民病院

経営企画課

課長 相澤 史幸



1. 平塚市民病院の概要



HOSPITAL
Hiratsuka City
2

1-① 平塚市民病院の概要

病床数 416床(うち感染症病床6床)

1日平均入院患者数
病床利用率

R01年度
348.9人
85.1%

R02年度
311.1人
75.9%

1日平均外来患者数

829.0人

718.7人

紹介率

78.6%

80.1%

逆紹介率

108.0%

117.2%

入院診療単価

67,307円

69,969円

外来診療単価

15,463円

17,795円

(コロナ)

1-② 主な指定と施設基準

【主な指定】

救命救急センター

地域災害拠点病院

第二種感染症指定医療機関

基幹型臨床研修指定病院

神奈川DMA T指定病院

DPC対象病院

地域医療支援病院

がん診療連携指定病院

【主な施設基準】

一般病棟入院基本料（7対1）

ハイケアユニット入院医療管理料 1

総合入院体制加算 2

救命救急入院料 1

1-③ 二次医療圏内の急性期病院



1-④ 当院へ入院する患者の地域分布



市内の西部と北部に患者が集中

2 経営形態の見直し

平成19年（2007年）12月
総務省「公立病院改革ガイドライン」
に経営形態の見直しが示され、
平成22年（2010年）4月に
地方公営企業法全部適用へ移行した。
【現在11年目】

2-① 歴代の事業管理者

平成22年（2010年）4月（6年間）

初代 別所 隆

（元伊勢原協同病院病院長）（慶応大外科出身）

平成28年（2016年）4月（5年間）

2代目 諸角 強英

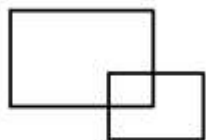
（元公立福生病院病院長）（慶応大外科出身）

令和3年（2021年）4月（現在）

3代目 石原 淳

（元横浜市立市民病院病院長）（慶応大小児科出身）

3. 将来構想の策定と実績の推移



将来構想



3-① 将来構想策定のきっかけ

2008 (H20) 年度に策定した将来構想が2016 (H28) 年度で終了することに伴い、翌年度(2017 (H29) 年) から2025 (R7) 年問題までの平塚市民病院のあり方を将来構想に定める。

実際は

2013 (H25) 年から始まった敷地内建替えや診療報酬マイナス改定の影響により資金繰りが悪化。市から長期借入れ (35億円) するにあたり、有識者会議を開き、病院のあり方や方向性を記した将来構想を策定する必要があった。

3-② 有識者会議の開催

あり方懇話会と策定委員会

2015(H27)年度・あり方懇話会(2回)

2016(H28)年度・将来構想検討委員会(6回)

【幅広いメンバー構成】

- 大学教授
- 民間病院関係者
- 医師会
- 県立病院機構
- 商工会議所
- 平塚市
- PTA連絡協議会
- 自治会

3-③ 有識者会議で示されたキーワード

【Keyword】

- 公立病院としての責任
- 健全経営の継続
- 役割の明確化
- 診療の特化
- 目標の共有化（職員の意識改革）

3-④ 明確な将来ビジョンの策定

平塚市民病院の
「ビジョン」

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

自分達の役割に専念し、それ以外の診療は
他の医療機関へお願い（紹介）することを
徹底する。

現在の診療報酬制度において、地域完結型医療
の推進は、健全経営の条件である。

3ー⑤将来ビジョン策定のキーワード

【Keyword】

- 高度急性期中心の医療
- 救命救急センター
- 小児・周産期医療
- 地域連携の促進
- 患者サービス
- 職員教育
- 社会貢献

3-⑥ ビジョン実現に向けた5つの視点とKPIを設定

5つの視点

KPI

(1) 医療の質と効率の視点

・ 救急搬送数 ・ 手術件数 ・ 紹介率 等

(2) 患者満足の視点

・ 情報発信数 ・ 分娩件数 等

(3) 経営・財務の視点

・ 収支比率 ・ 人件費率 ・ 材料費率 等

(4) 職員の学習と成長の視点



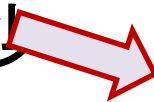
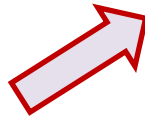



・ 研修会の開催と受講数 ・ 有資格者数

(5) 社会貢献の視点

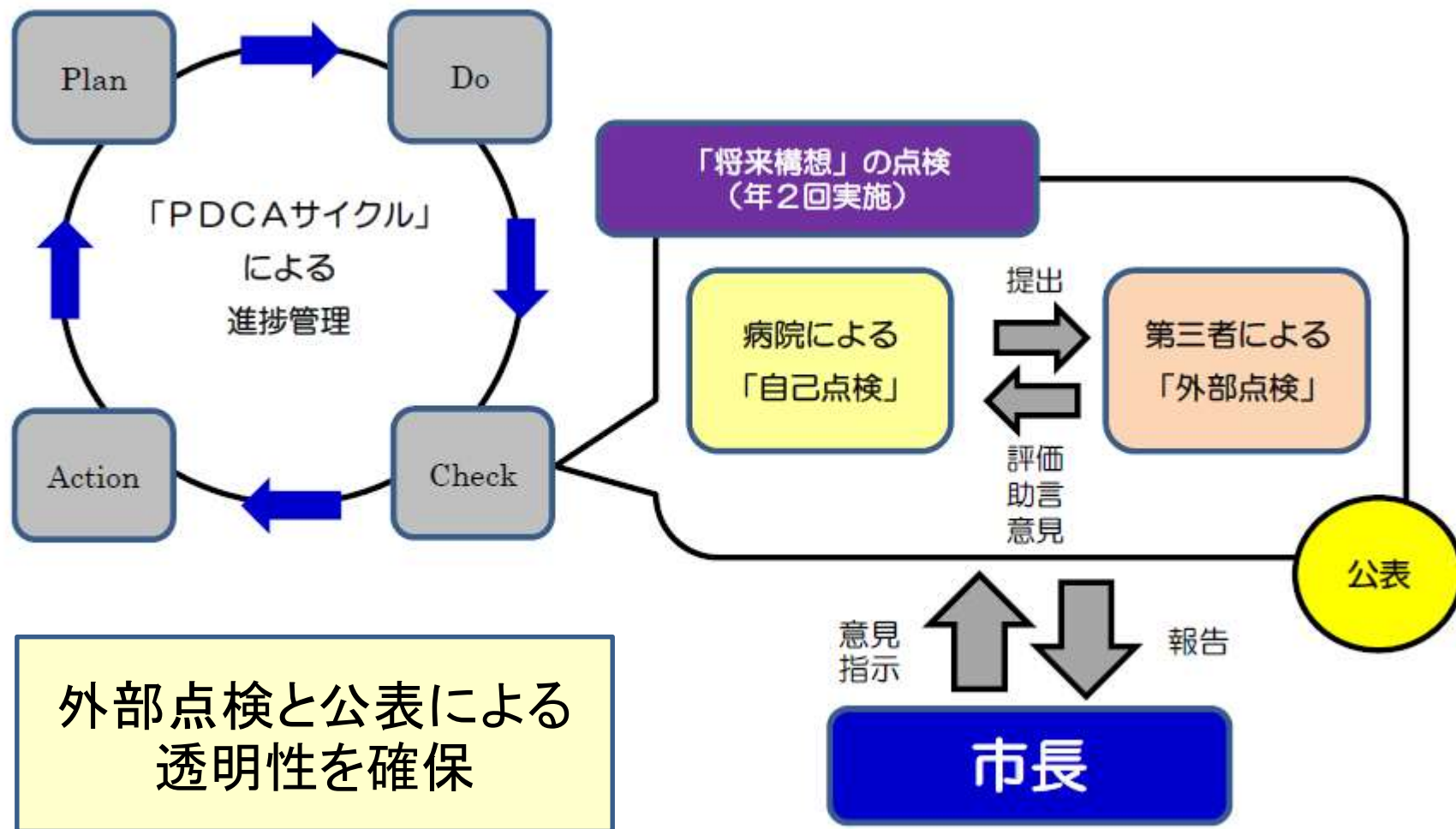
・ 社会貢献活動 ・ 学会、論文発表 等

★具体的な指標(アウトカム)の設定を行った★

3-⑦ ビジョン実現に向けたKPIの方向性

- ・ 入院患者数 ⇒ やや増加 
- ・ 新入院患者数 ⇒ 増加 
- ・ 外来患者数 ⇒ 減少 
- ・ 救急搬送患者数 ⇒ 増加 
- ・ 紹介率 ⇒ 上昇 
- ・ 診療単価 ⇒ 増加 
- ・ 医業収益 ⇒ 増加 

3-⑧ 将来構想の推進体制



平塚市民病院将来構想が完成



平成29年(2017年)3月完成
本編82ページ
策定者:平塚市長

※前半4年間分のKPIを設定し、
後半5年間分は、2020年度に
改訂版として作成。

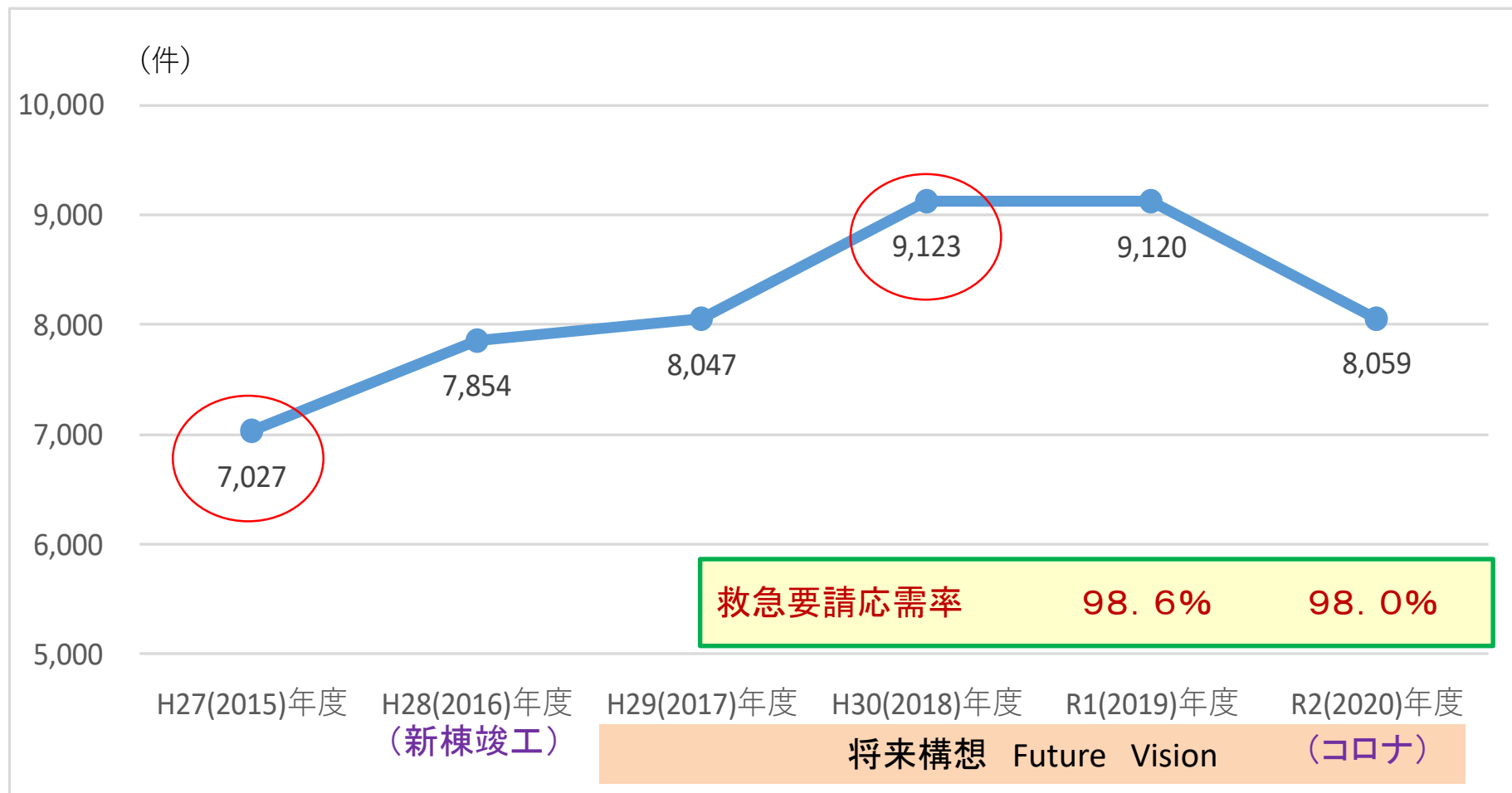
4 将来構想開始前後の実績の推移

★急性期病院としての主な指標★



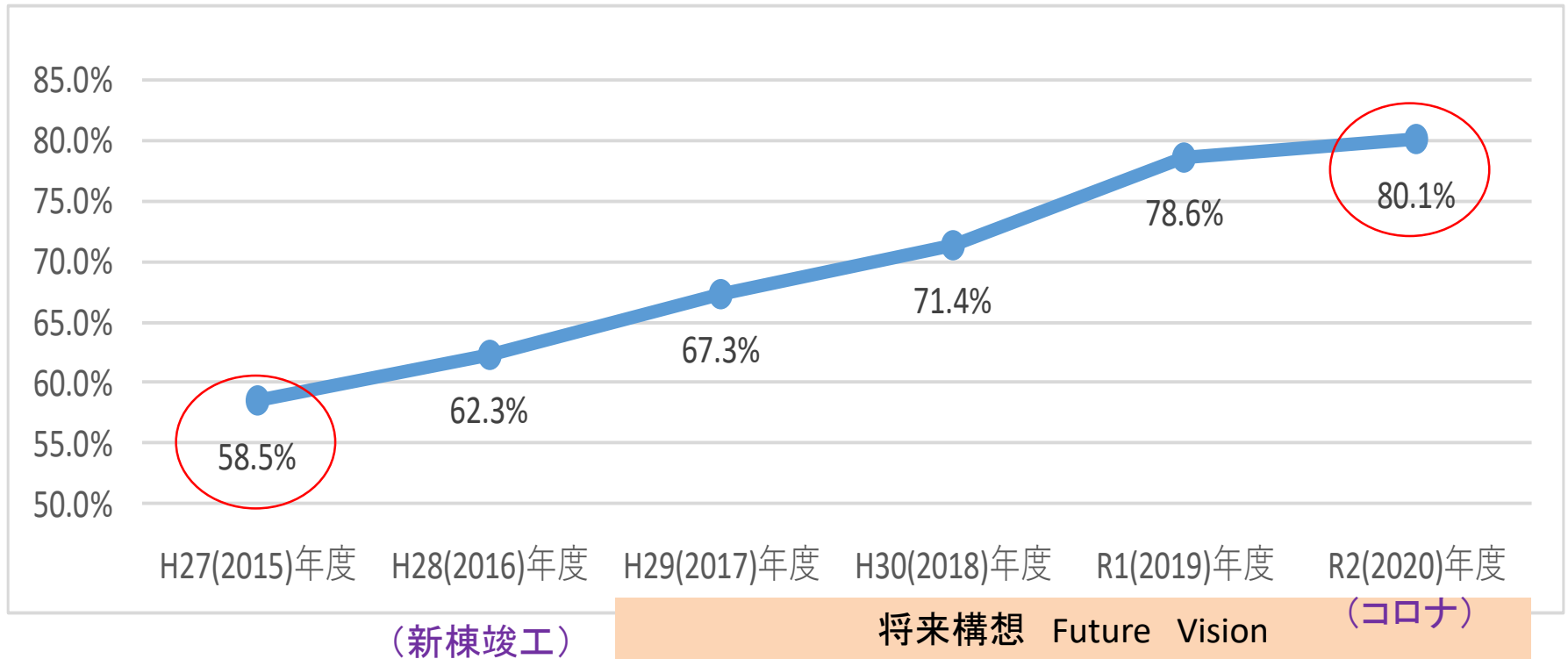
新館から見る富士山の眺め

4-① 救急搬送患者数



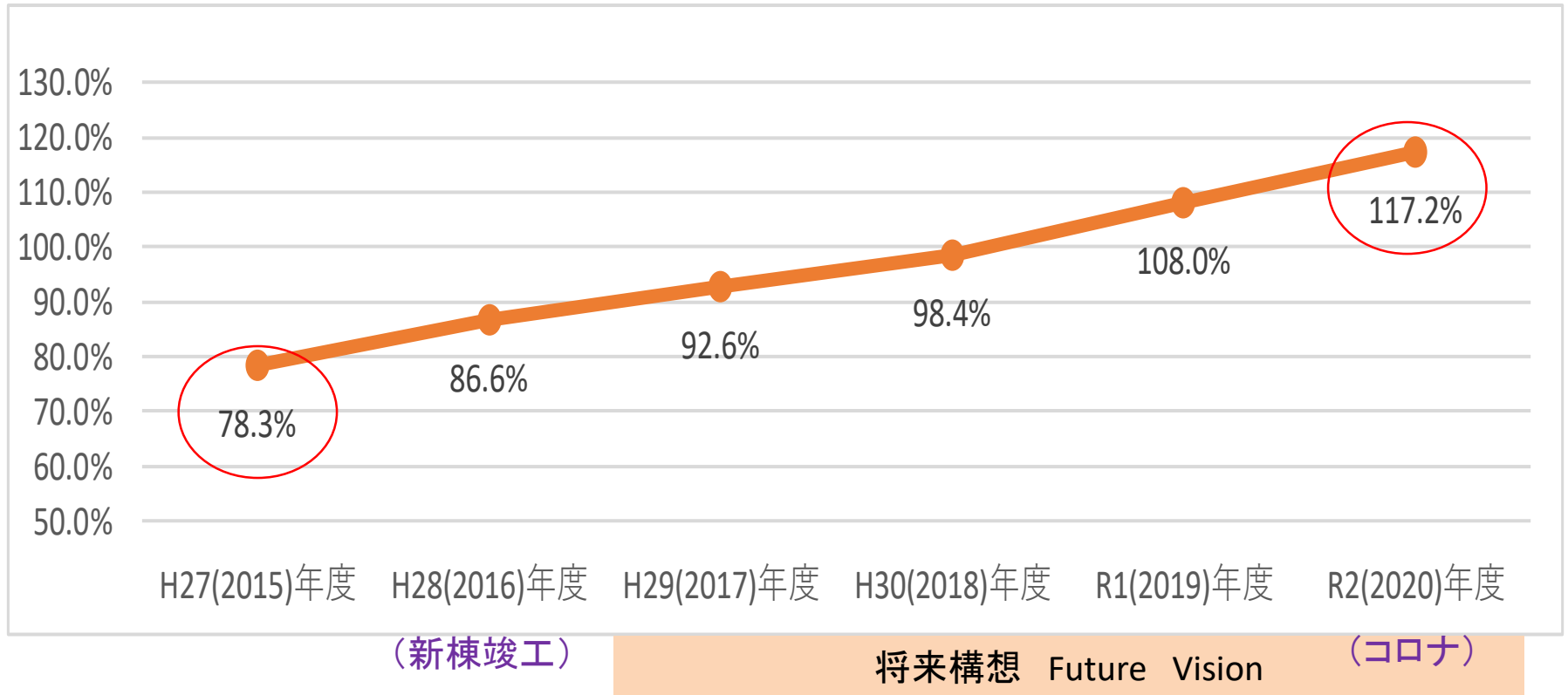
3年間で2,096件の増加

4-② 患者紹介率



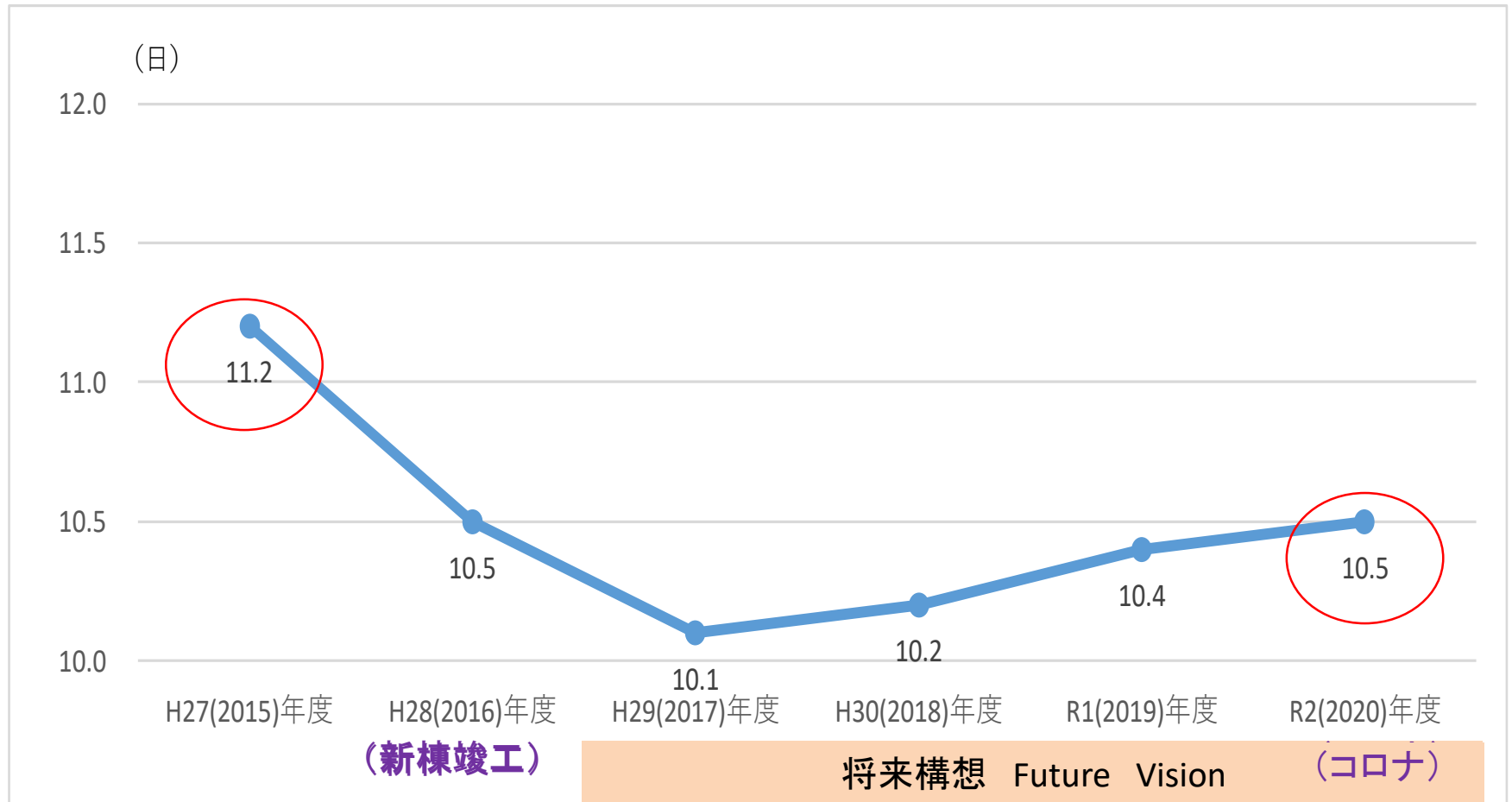
5年間で21.6ポイント上昇

4-③ 患者逆紹介率



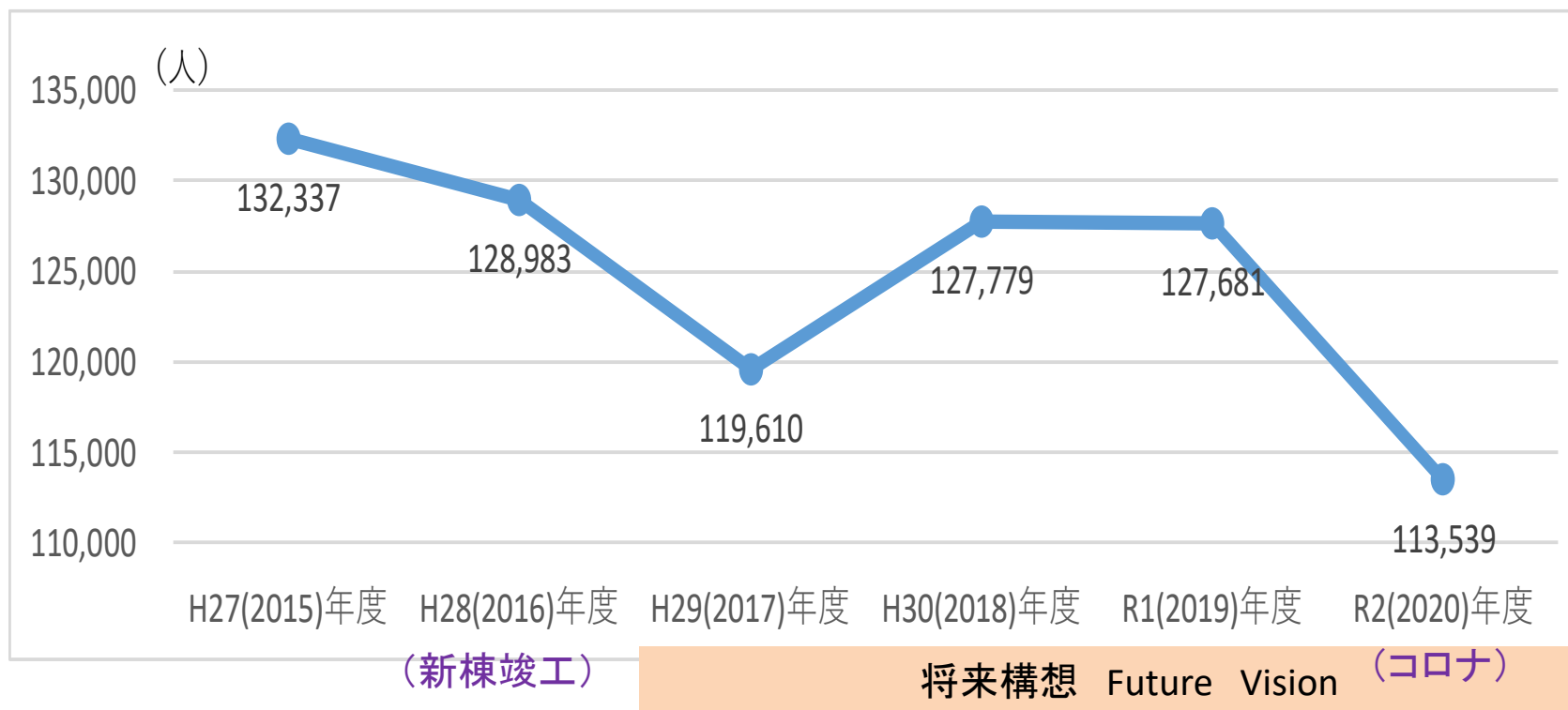
5年間で38.9ポイント上昇。直近2年は100%超えている。

4-④ 平均在院日数



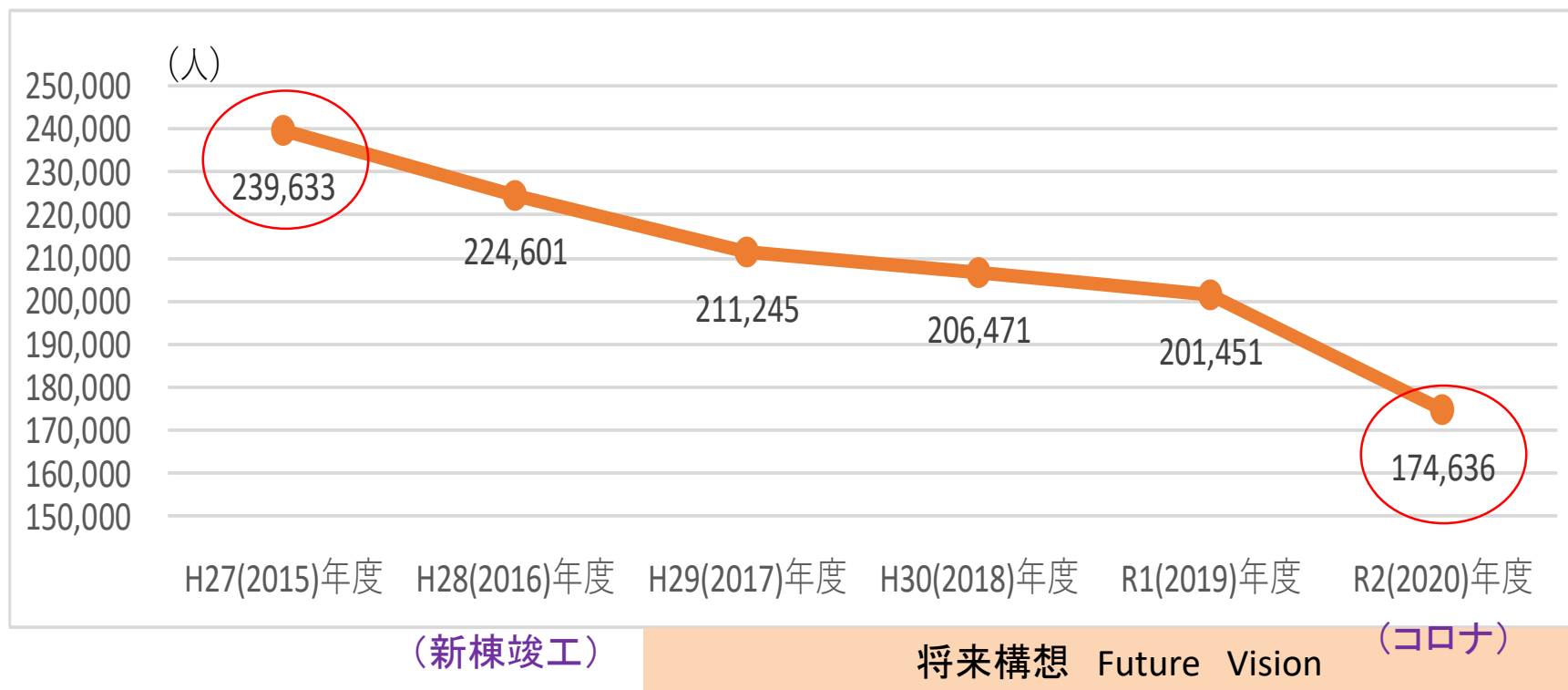
5年間で0.7日短縮

4-⑤ 延べ入院患者数



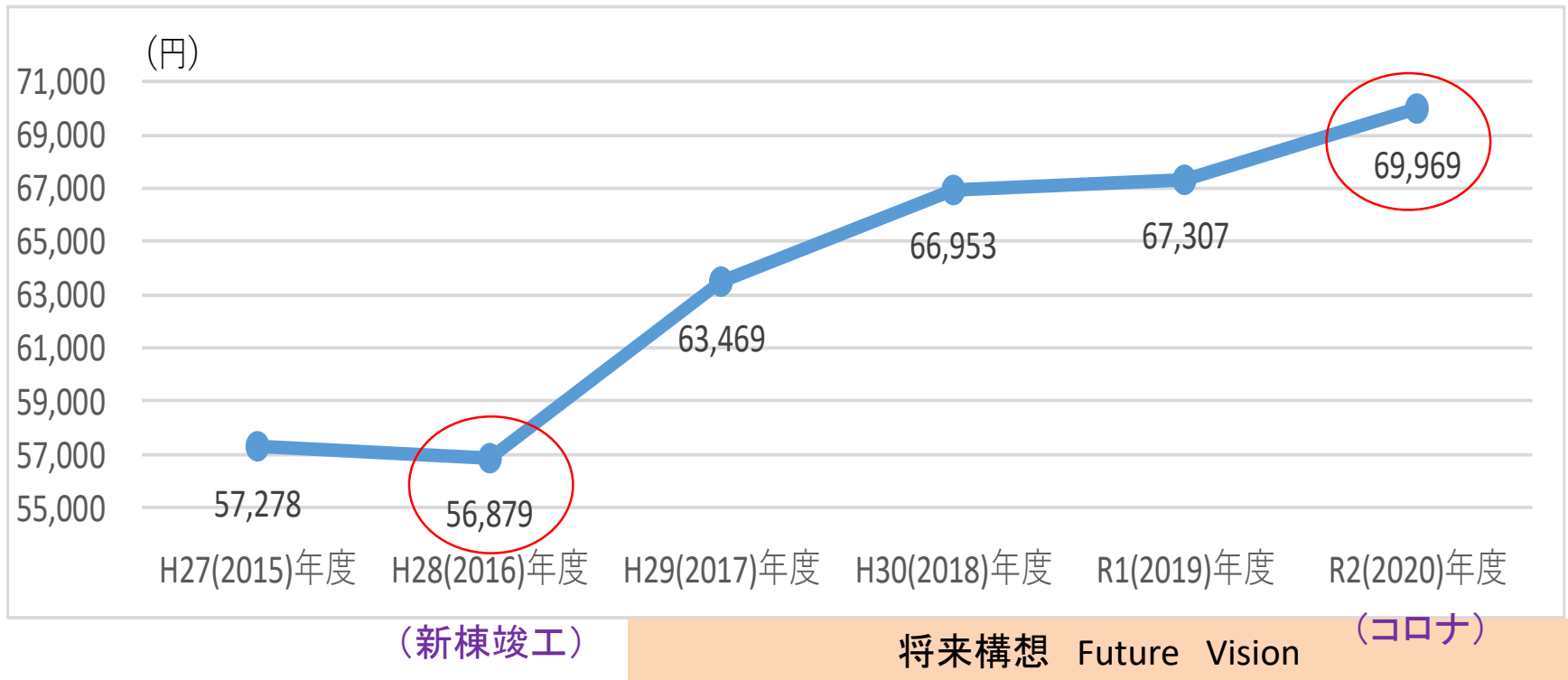
H28～新棟の高機能化により一部の病床を休止

4-⑥ 外来患者数



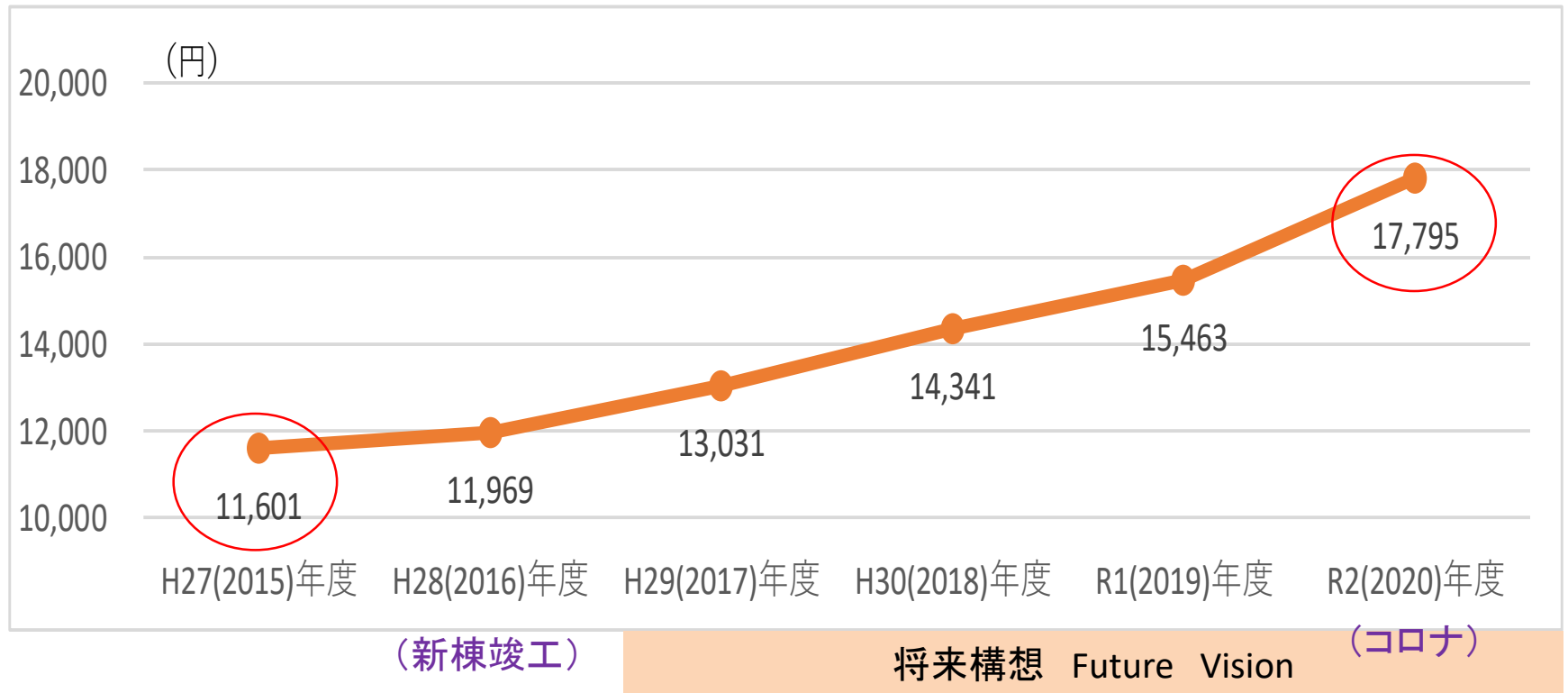
5年間で64,997人減少

4-⑦ 入院診療単価



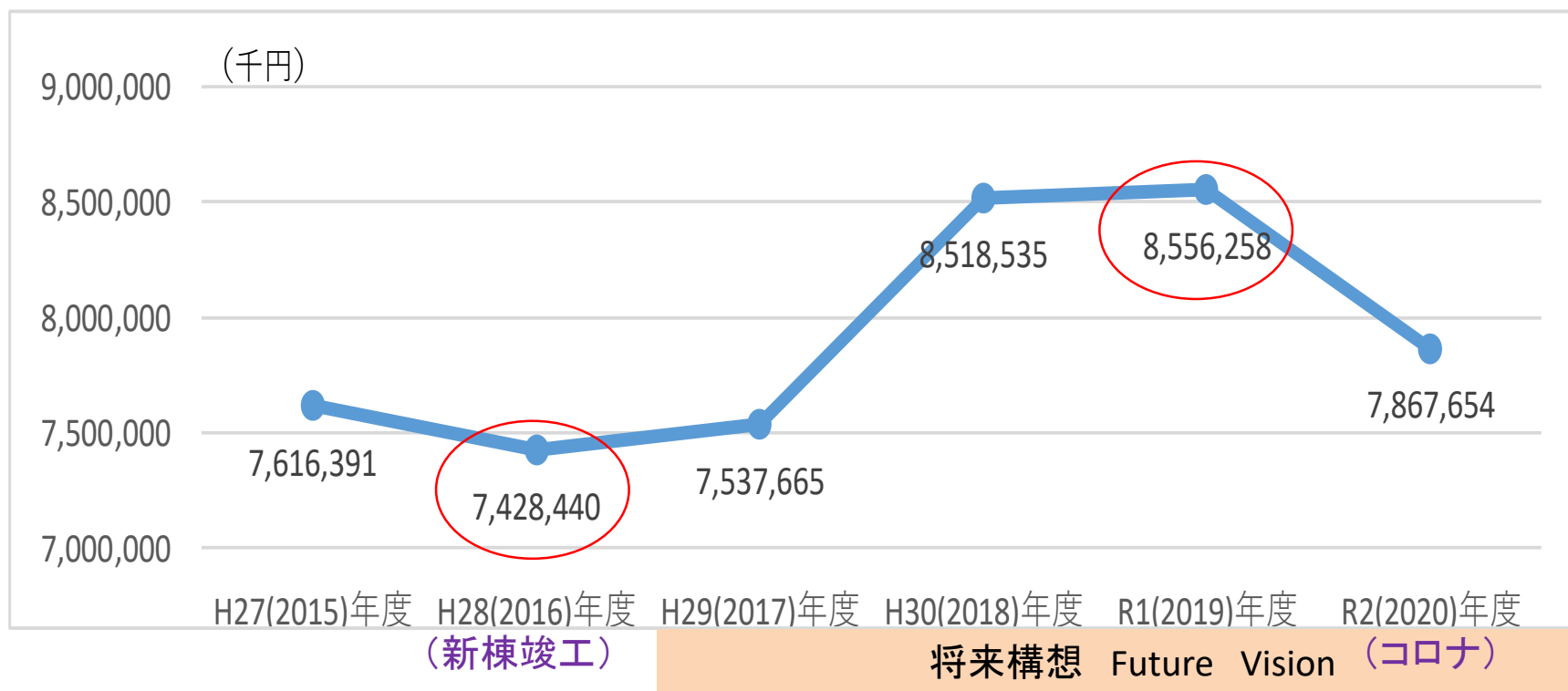
4年間で13,090円増加

4-⑧ 外来診療単価



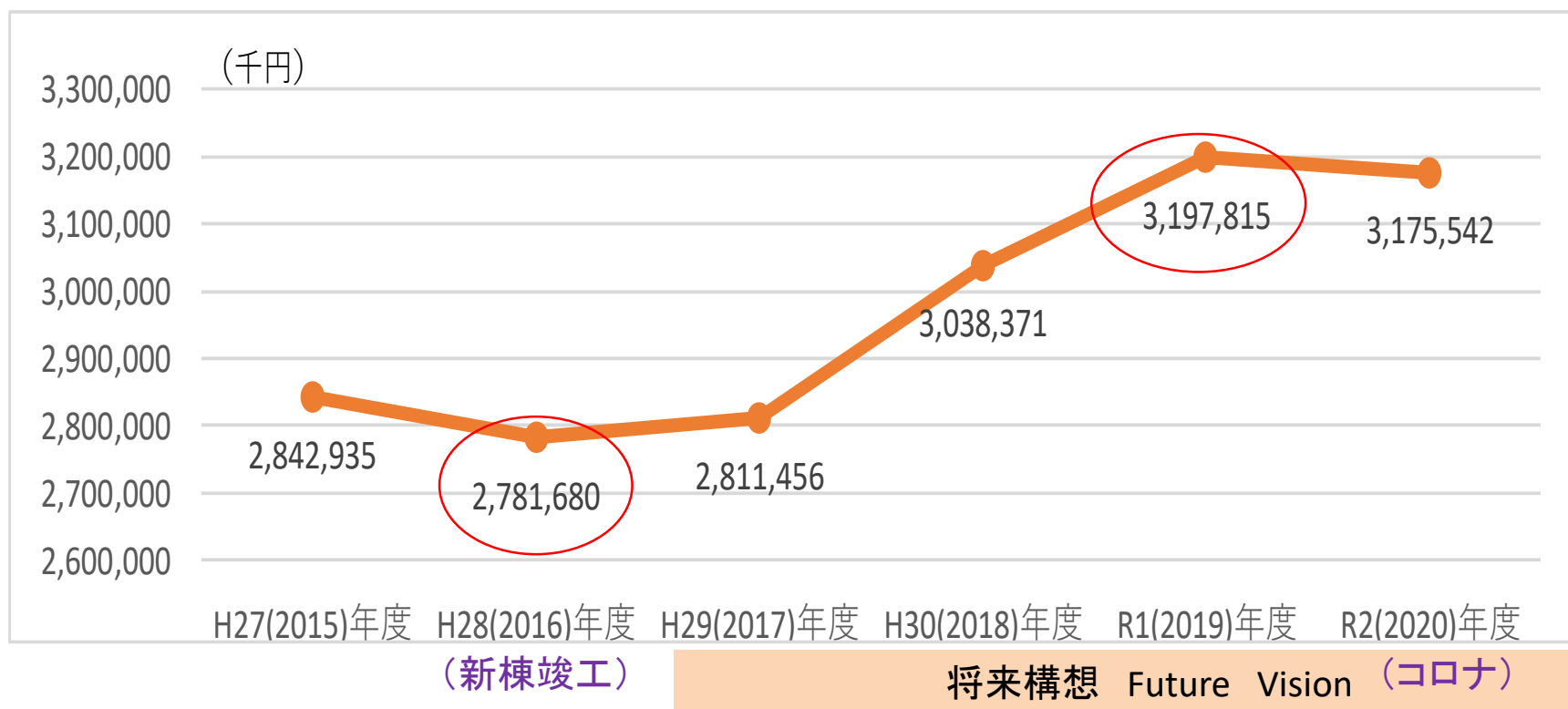
5年間で6,194円増加

4-⑨ 入院診療稼働額



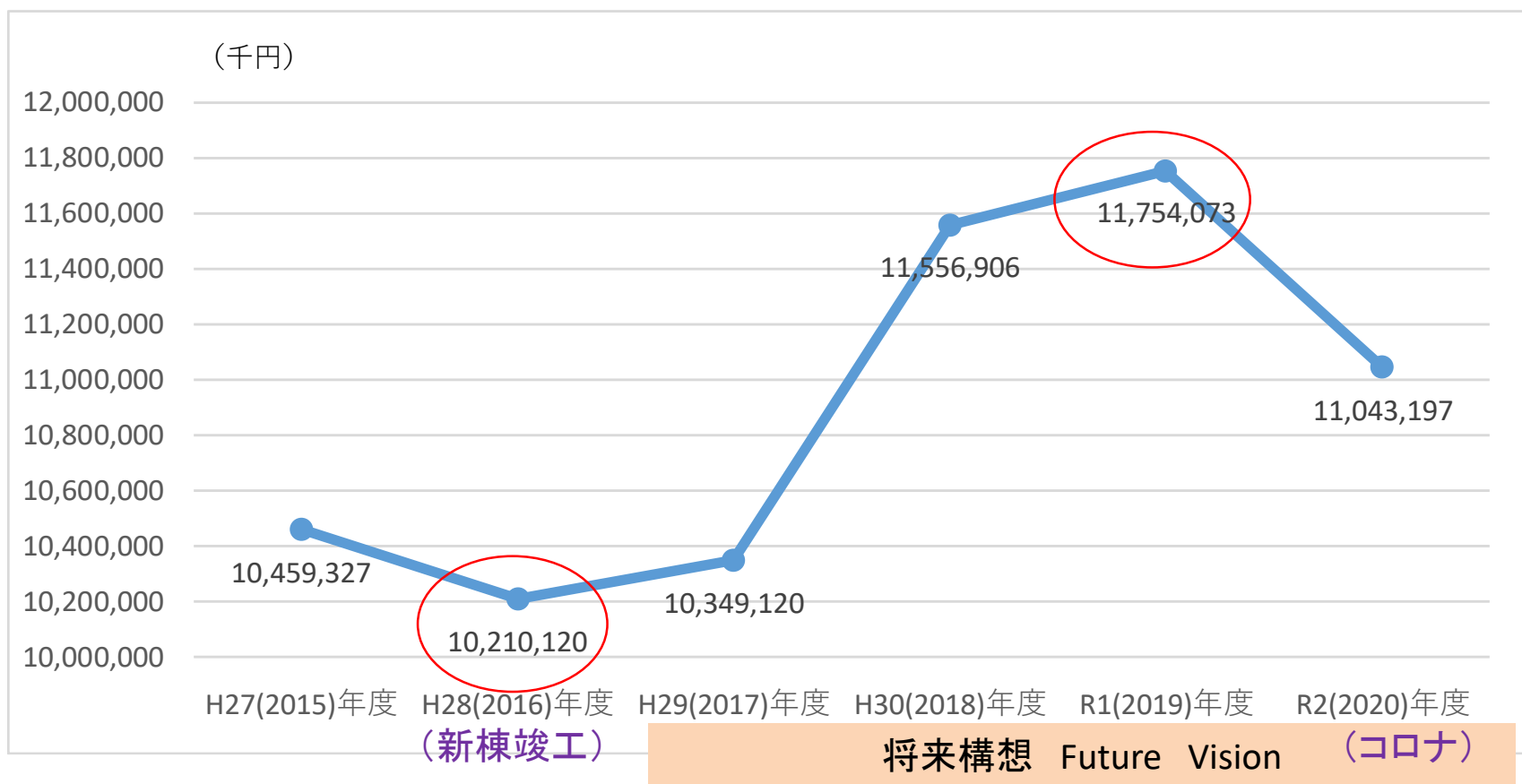
3年間で約11億3千万円増加

4-⑩ 外来診療稼働額



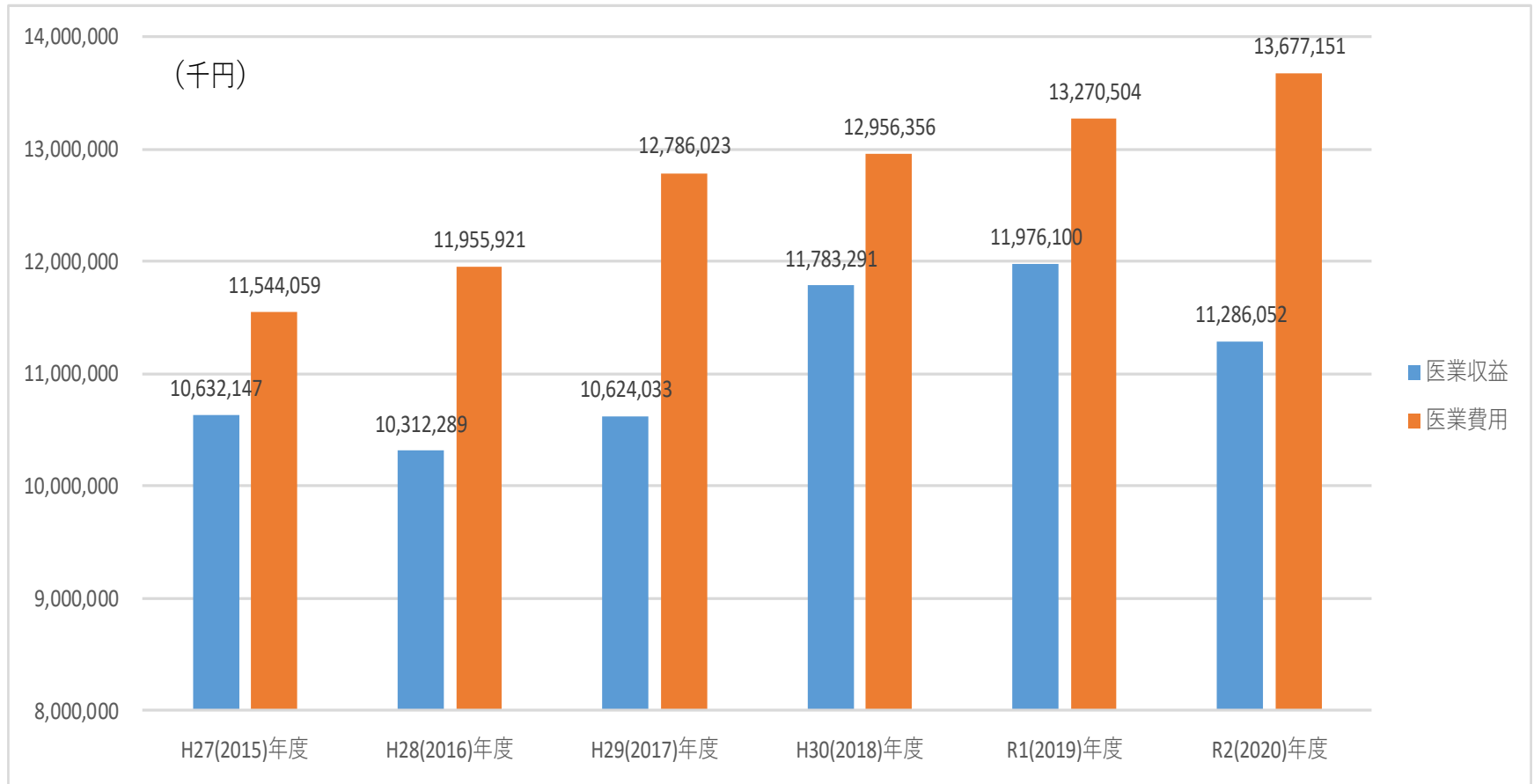
患者数は減ったが単価の増加により、3年間で約4億1千万円増加

4-⑪ 診療稼働額(全体)



3年間で約15億4千万円増加

4-⑫ 医業収支



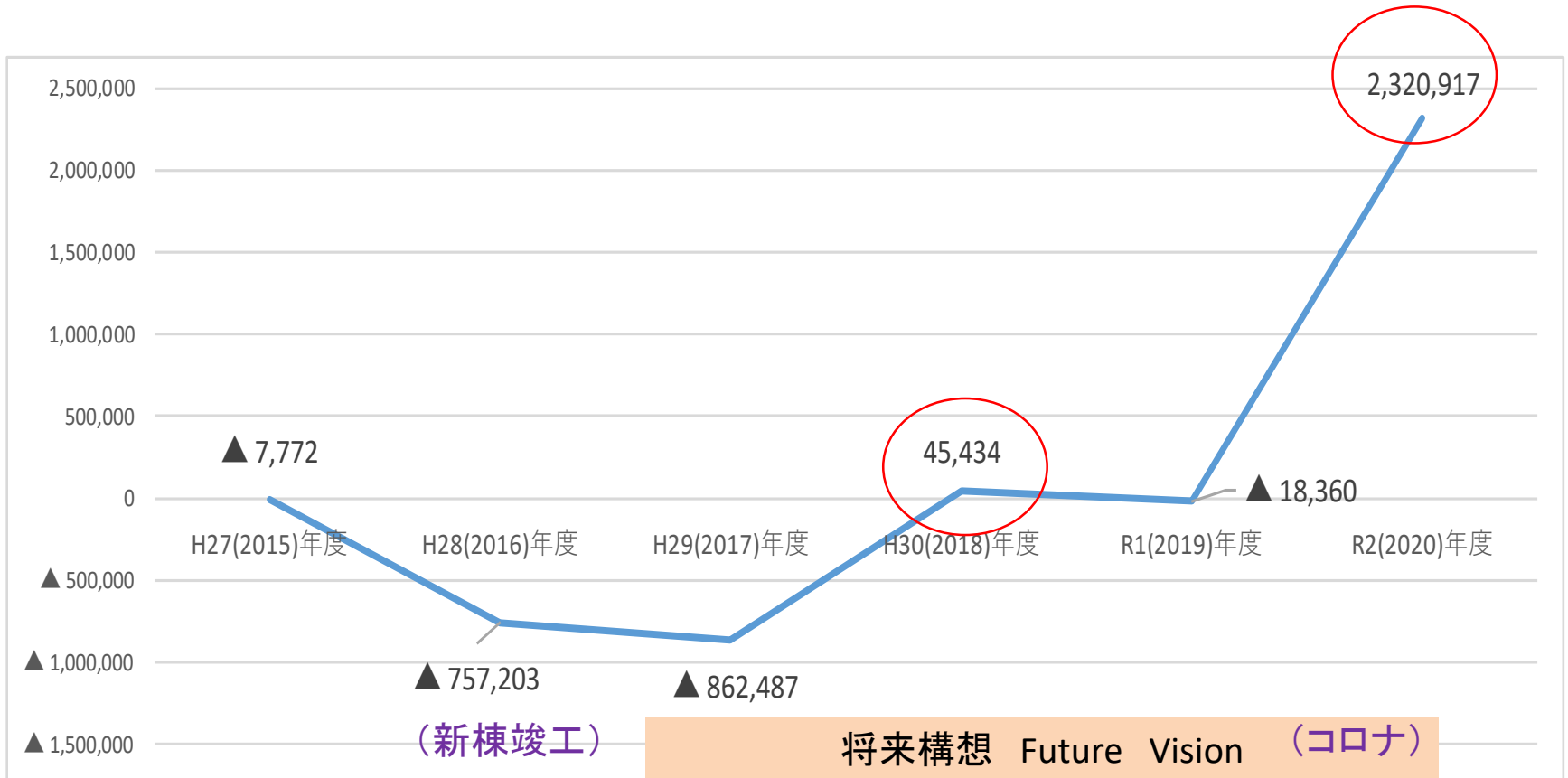
(新棟竣工)

将来構想 Future Vision

(コロナ)

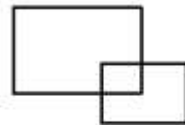
収益は増加したが費用も増加している

4-⑬ 決算状況



平成30年度は5年ぶりの黒字。令和2年度は補助金で大幅黒字。

5 将来構想の実現に向けた 具体的な取り組み



将来構想



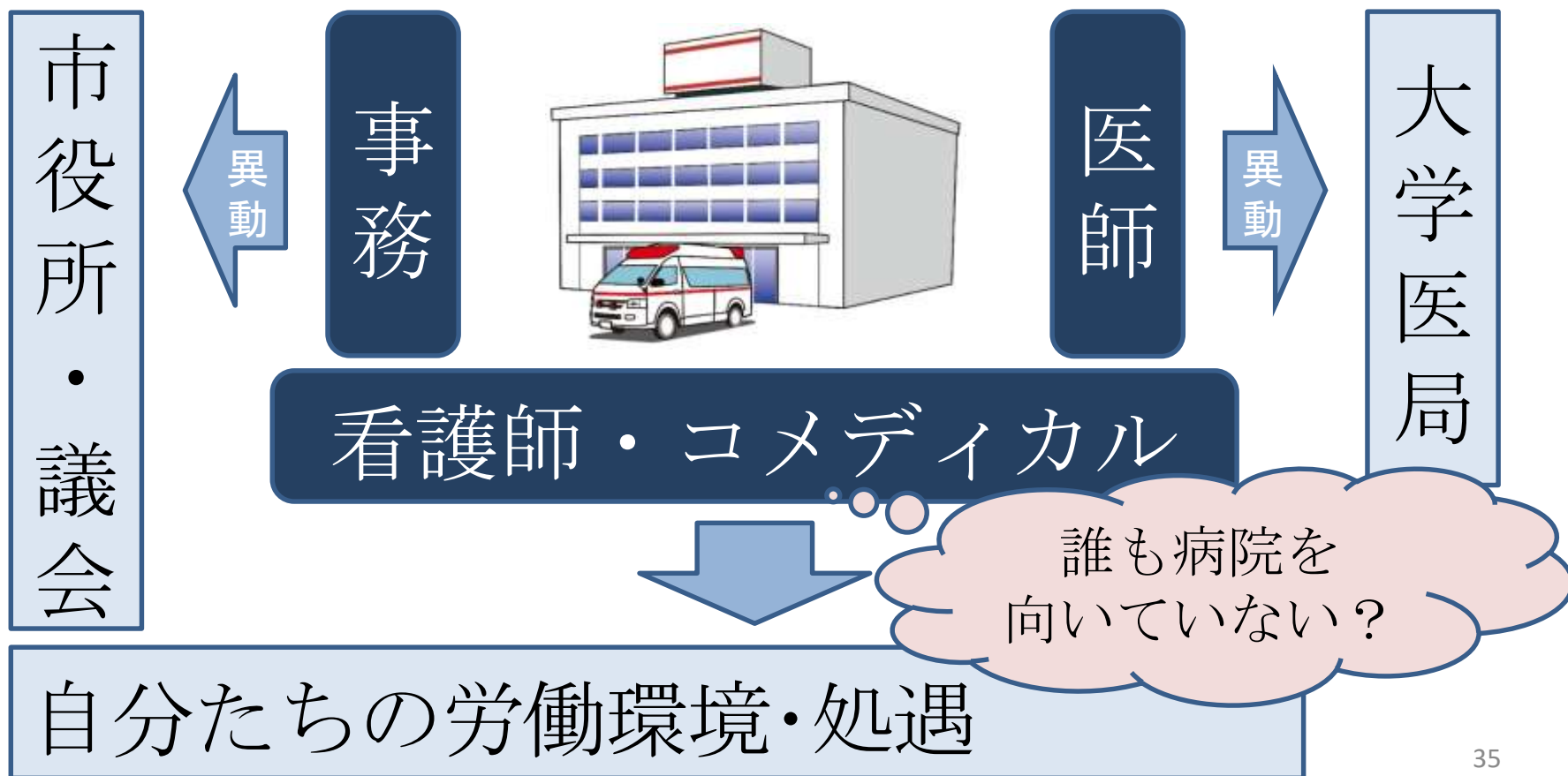
将来構想実現のための 重要なポイント

- ・ 将来構想に定めた将来ビジョンや
目標を全職員へ浸透させること

目標達成に向けた大きな課題

公立病院にありがちな

ロイヤリティ(忠誠心)が生まれにくい構造



将来構想(改革プラン)を絵に描いた餅にしない!!

将来構想実現のために 手に入れたい仕組み

- ・ トップダウンとボトムアップが作用する
組織構造 (特にボトムアップが弱い)
- ・ 職員一人一人の病院の方向性の理解と共有
- ・ 現場の意見を取り入れ柔軟で細やかな対応をしたい。

5-① ボトムアップの仕組みを構築

① 行動計画策定プロジェクトチーム (7月～9月)

・・・中堅・若手職員10人程度で構成

↓ (ワークショップHCHのスローガン・テーマの提案) → トップが決定



② ワークショップHCH (11月)

・・・各部署の管理職や責任者(30～40人)が議論

↓ (意見を発表)



③ 次年度の重点取組事項決定 (仕事始め (1月) に発表)

・・・病院事業管理者、病院長、副病院長等



④ 各部署の取組みを病院フォーラムで発表

・・・優秀発表者へは図書カードを贈呈

ワークショップ2019の様子



11月の
土曜日に
多職種で
開催



5-② 各部署における目標策定と評価

「職員行動計画書の作成」(毎年)

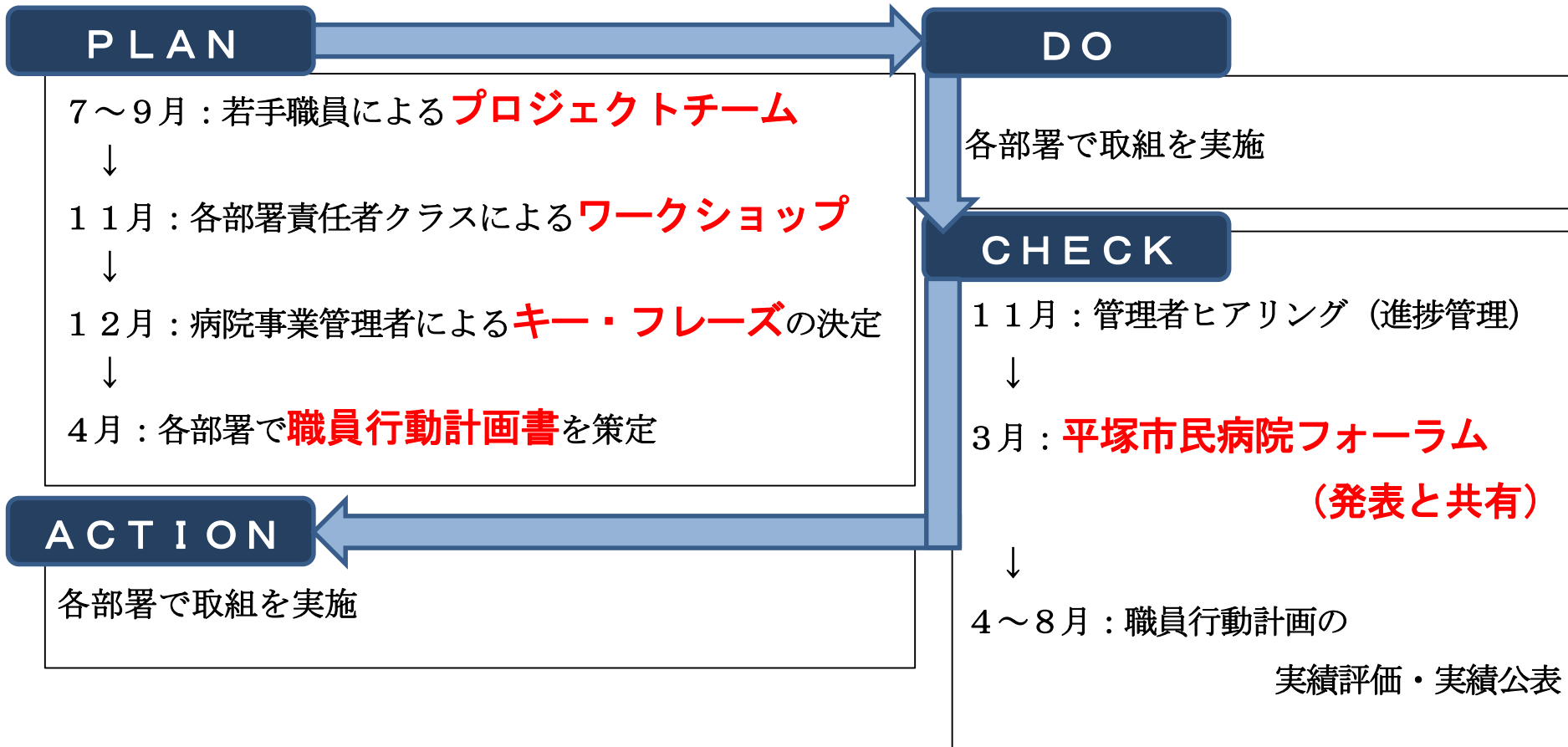
全部署が作成(診療科、看護科、コメディカル、事務)
将来構想の5つの視点に沿って目標を設定する。



「病院事業管理者面談の実施」(年2回)

全部署と面談(診療科、看護科、コメディカル、事務)
目標値の設定。取り組み状況の確認。

5-③ 目標の共有 トップダウンとボトムアップのPDCA



5-④ 具体的な活動事例①

急性期病院としての施設基準の取得

(病院全体で取り組み獲得する)

総合入院体制加算2 (平成29年8月算定開始)

急性期医療を提供する体制の整備に対する加算。全退院患者のうち治癒と退院時紹介の患者数が4割以上。

年間収益＝約1億2,500万円

救命救急入院料1 (平成29年7月算定開始)

救命救急センターを有する病院の入院初期の医療を重点的に評価した特定入院料。

年間収益＝約3億円

5-⑤ 具体的な活動事例②

患者獲得の活動

かかりつけ医との定期交流会

「クロスミーティング」（毎年5月に開催）

救急隊との交流

「救急科部長による各分署への挨拶回り」（毎年）

「救急症例検討会の開催」（毎年2回）

広報・情報発信の強化

「広報専従職員の配置」（H30年度～）

- ・ホームページの充実
- ・各種パンフレットの作成
- ・メディア対応
- ・撮影場所としての提供

6 将来構想開始後の変化と感想



6-① 将来構想開始後の4年間で最も効果を感じたこと

- ◎ 急性期医療への特化
 - ⇒ Targetは、紹介と救急
 - ⇒ 投資判断の基準
- ◎ 職員への将来ビジョンの刷り込み
 - ⇒ 目標の共有化
 - ⇒ モチベーションの向上
- ◎ 市役所運営とは別の考え方が必要
 - ⇒ 増収のためには投資が必要
 - ⇒ トップダウンが効かない

6-② 将来構想開始後4年間の成果

- 多くのKPIで**目標を達成**できた
- 財務状況の改善により機能の充実へ**投資が可能**となった
- 職員間の**コミュニケーション**が良くなった
- 経営状態の**可視化（データ化）**が常態化した

6ー③ 私が感じた4年間の変化

- データ分析力の強化により**エビデンスに基づいた評価**が行えている
- 医療職から事務職員への評価が上がった
(業務管理の使い走りから**経営企画・経営戦略の担い手**へ変化)
- 自分のための仕事から**患者のため、職員のため**の仕事へ職員の意識が変わった

最後に

平塚市民病院の将来構想は、令和3年度から後半の5年間が始まりました。

- ・ これまで進めてきた方向性は変えず
- ・ 更に魅力ある病院になれるよう

職員が一丸となって取り組みますので、運営審議会委員の皆様のご支援をお願いいたします。

おわり

ご静聴ありがとうございました。