

平塚市民病院経営強化プラン（素案）

公立病院は、これまで様々な改革に取り組んできたものの、依然として厳しい環境が続いており、持続可能な経営を確保しきれていない病院も多いことを踏まえ、令和4年（2022年）3月29日付けで国から「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」が示され、地方公共団体は「公立病院経営強化プラン」の策定が求められました。

これを踏まえ、平塚市では、令和6年（2024年）から令和9年（2027年）を計画期間とする「平塚市民病院経営強化プラン」を策定しました。

なお、「平塚市民病院経営強化プラン」の策定を受け、将来構想「平塚市民病院 Future Vision 2017-2025（改訂版）」は計画期間の途中ですが、令和5年（2023年）度で終了します。

1 プラン策定の考え方

（1）基本的な考え方や方向性は変更しません。

平成29年（2017年）度に策定し、令和2年（2020年）度に改定した将来構想の方針に沿った取組により、成果が出てきていること、国の基本的な考え方や整合を図るべき「神奈川県地域医療構想」に変更がないことなどから、平塚市民病院は、引き続き機能分化を推進し、地域医療連携を図りながら、「高度医療」、「急性期医療」、「政策的医療」を担うこととします。

（2）持続可能な地域医療提供体制の確保に必要な取組を更に強化します。

働き方改革への対応、医師を中心とした人材不足など病院を取り巻く環境は、厳しい状況です。また、新型コロナウイルス感染症の影響もあり患者の受療動向が変化しており、診療実績がコロナ前の水準まで回復していない状況です。

平塚市民病院では、引き続き課題への対応を行い、持続可能な地域医療提供体制の確保に必要な取組を更に強化することとします。

参考

平塚市民病院では、次のとおり理念と基本方針を掲げています。

理念

私たちは、市民の健康を守り、地域医療に貢献します

基本方針

- 患者の権利を尊重し、安全で確実な医療を提供します。
- 良質で高度な急性期医療を提供するとともに、自治体病院に求められる政策的医療に取り組みます。
- 地域医療の充実に努め、社会に貢献します。
- 職員が働きがいを実感できる職場をつくり、地域の将来を担う人材を育成します。
- 健全な病院経営に努めます。

「公立病院経営強化ガイドライン」では、持続可能な地域医療提供体制を確保するために次の六つの視点を踏まえ、「公立病院経営強化プラン」を策定することとされています。各視点に対する平塚市民病院の方針は次のとおりです。

(1) 役割・機能の最適化と連携の強化

- 高度な医療を持続的に担っていることや神奈川県地域医療構想で高度急性期、急性期病床は概ね現状維持が必要であることを踏まえ、引き続き高度医療、急性期医療と小児・周産期医療などの政策的医療を担うこととします。
- 地域包括ケアシステムでは、在宅や介護施設などにおける急性増悪の患者が必要な時に受け入れる体制を提供するとともに、地域の関係機関との連携、支援及び教育指導の役割を担います。
- 地域の医療機関、住民、患者とのコミュニケーションを図り、信頼を獲得します。
- 一般会計からの繰入額については、国から通知される繰出基準に基づき、財政状況や公立病院の役割を踏まえて決定します。

(2) 医師・看護師等の確保と働き方改革

- 柔軟な勤務制度の研究、募集活動の工夫や安全で快適な職場環境の整備とともに、キャリアアップの制度により意欲のある職員を支援することで、職員が成長できる環境を整え、質の高い人材を確保、育成します。また、若手医師にとって魅力ある環境とすることで将来にわたる医師の確保につなげます。
- 職員採用は、医療の質の向上や持続的な健全経営のために必要な職員数を把握した上で、経営状況や医業収益と給与費のバランスを考慮し、業務の効率化や外部委託の検討を行った上で進めます。
- タスクシフトや効率的な働き方に資する取組を進め、質の高い医療提供体制の確保に加え、医師の負担軽減を進めることで、働き方改革に対応します。

(3) 経営形態の見直し

- 経営状況が改善しつつある中で、現行の地方公営企業法全部適用のもとで更なる経営体制の充実、強化を行い、健全経営に全力で取り組むこととします。
- 経営形態の見直しについては、今後の経営状況も踏まえ、必要に応じて、地方独立行政法人化などの研究・検討を引き続き進めます。

(4) 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

- 第二種感染症指定医療機関として、今後の新興感染症の感染拡大時等に備え、感染症病床の改修、必要な物資の在庫確保、BCP等の見直し、職員への教育、関係機関との連携強化などに取り組みます。

(5) 施設・設備の最適化

- 患者が利用しやすく、安全かつ快適に診察や治療を受けられるように、施設の適正な管理を行います。また持続的な健全経営のもと良質な医療を提供するため、医療需要の変化を踏まえながら、長期的な視点を持って施設の長寿命化や計画的な更新、整備を行うことで、財政負担の軽減や平準化を図ります。
- 高度医療機器の整備は、医療需要の変化を踏まえながら、長期的な視点を持って計画的に行うことで、財政負担の軽減や平準化を図ります。また、先進的な医療機器についても検討を行い、必要に応じて導入を進めます。
- デジタル化への対応は、医療の質と患者サービスの維持・向上、業務の効率化、社会ニーズや診療報酬への対応などのために行います。また、情報セキュリティ対策を行うとともに災害などの非常時における対応を意識して取組を進めます。
- 施設の維持整備、医療機器の整備、デジタル化への対応については、経営状況や収益とのバランス、費用対効果などを考慮しながら計画的に進めます。

(6) 経営の効率化

- 将来を見据えたマネジメント機能を強化するとともに職員一人一人が経営に参画することで、収支バランスが取れた健全経営を持続的に行う体制を構築します。
- 質の高い職員を確保、育成し、地域医療連携により、急性期病院として良質で高度な医療を提供するとともに、公立病院に求められる政策的医療を担い、また地域社会の一員として積極的に社会貢献活動を行うことで、地域の医療機関や住民の信頼を獲得し、選ばれる病院となることで持続的な健全経営を実現します。
- 一般会計からの長期借入金の返済については、今後の収支計画と病院の財政状況を踏まえて最大限努力します。
- 施設の老朽化や機器の更新等を踏まえ、長期的な視点を持った資金計画を行います。

3 経営戦略及びKPI（重要業績評価指標）の設定

(1) 最重点指標の設定

国が進める医療の機能分化において、急性期病院は、新入院患者を積極的に受け入れ、急性期の治療を終えた患者については、地域医療連携により、病状に適した医療機関等に引き継ぐことが求められています。平塚市民病院では、急性期病院としての役割を果たしながら健全経営を行う上で最も重要なことは、新入院患者の受入れを増やすことであると考えており、「新入院患者数」を最重点指標に設定します。

【新入院患者数（単位：人）】

実績値					目標値			
H30 (2018)	R1 (2019)	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)
10,247	10,187	8,684	9,212	9,683	10,247	10,612	10,977	11,342

(2) 経営戦略とKPIの設定

平塚市民病院の具体的取組を五つの視点で整理し、経営戦略とKPIを設定しました。また、これらとは別にモニタリング指標も設定しました。

(1) 医療の質と効率の視点			
経営戦略	高度な医療	紹介率・逆紹介率	連携機関訪問回数
	地域医療連携	クリニカルパス使用率	救急搬送応需率
	チーム医療	手術件数	
		DPC入院期間Ⅱまでの退院率（入院期間尺度）	
(2) 患者満足の視点			
経営戦略	患者や地域住民のために尽くす役務の提供	入院前面談の実施者数	
	情報発信	「疾患・治療の説明書」作成数	
		産科・小児科救急の24時間365日対応率	
(3) 社会貢献の視点			
経営戦略	社会貢献	平塚市民病院主催公開講座開催数、講演講師派遣数	
		学会・論文研究発表件数	
(4) 職員の学習と成長の視点			
経営戦略	教育	職員向け院内研修会の開催数	
		臨床研修医マッチング率	
(5) 経営・財務の視点			
経営戦略	マネジメント	修正医業収支比率	経常収支比率
	職員の意識改革	DPC入院期間Ⅱまでの退院率（入院期間尺度）（再掲）	

【平塚市民病院 経営企画課】

〒254-0065 神奈川県平塚市南原1-19-1

電話 0463-32-0015（内線3198）、FAX 0463-31-2847

E-mail byoin-kk@city.hiratsuka.kanagawa.jp