

平塚市民病院

将来構想の実現に向けた 2年間の取組と成果、変化

令和元年7月4日
令和元年度第1回平塚市病院運営審議会
平塚市民病院 経営企画課



将来構想を実現するために足りなかったこと

職員全員で同じ目標に進むこと

- ・ 全員で考え、全員で実行する。
- ・ 評論家にならずにプレーヤーになること。
- ・ トップダウンとボトムアップで風通しを良くする。

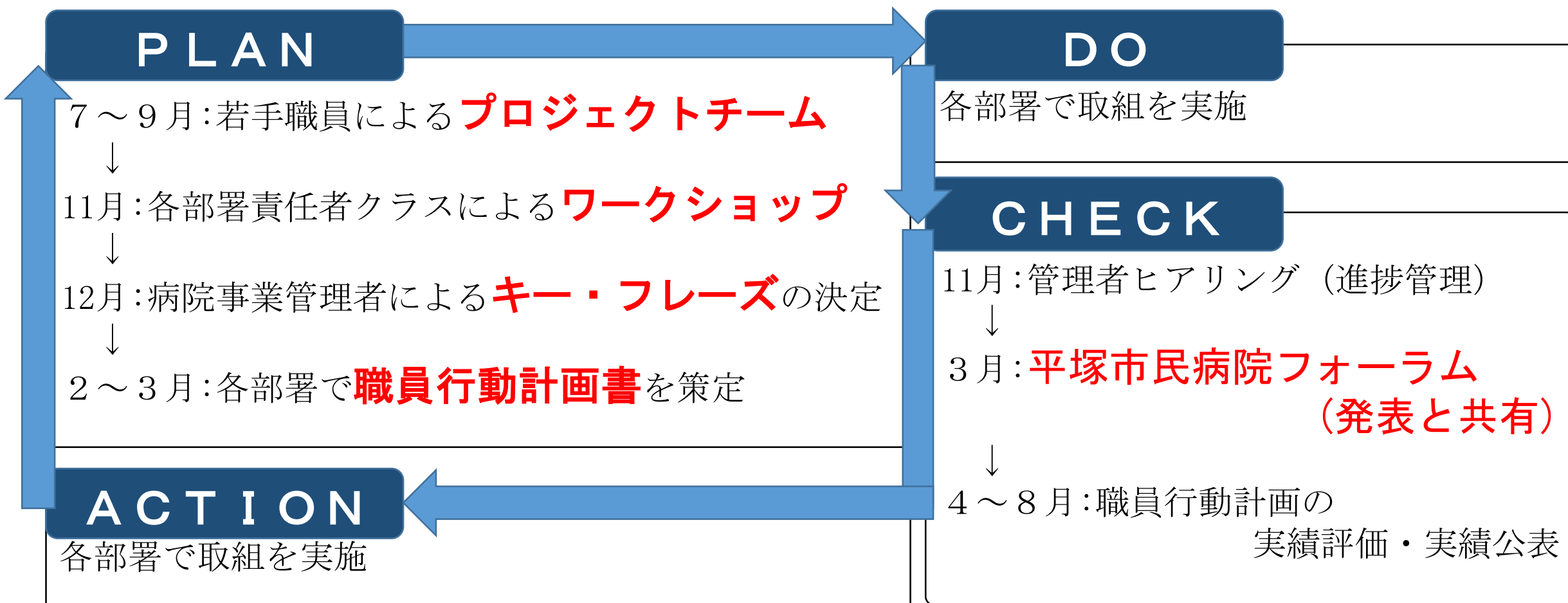
企業では当たり前前の事だが、病院では意外と難しい



PDCAサイクルの構築

将来構想を実現するためのPDCAの構築

【全員で考え実行する仕組み】



平塚市民病院が将来構想で掲げる方向性の実績

方向性

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

主な取組と重要業績評価指標（KPI）の数値

高度医療、急性期医療の提供

- ・ 中等症から重症に対する診療体制を整備し、
「救命救急」や「手術」、「難しい検査や処置」
などの高質で高度な医療を提供する。
- ・ 診療機能の特化 ⇒ 医療連携の強化

【主な取組】

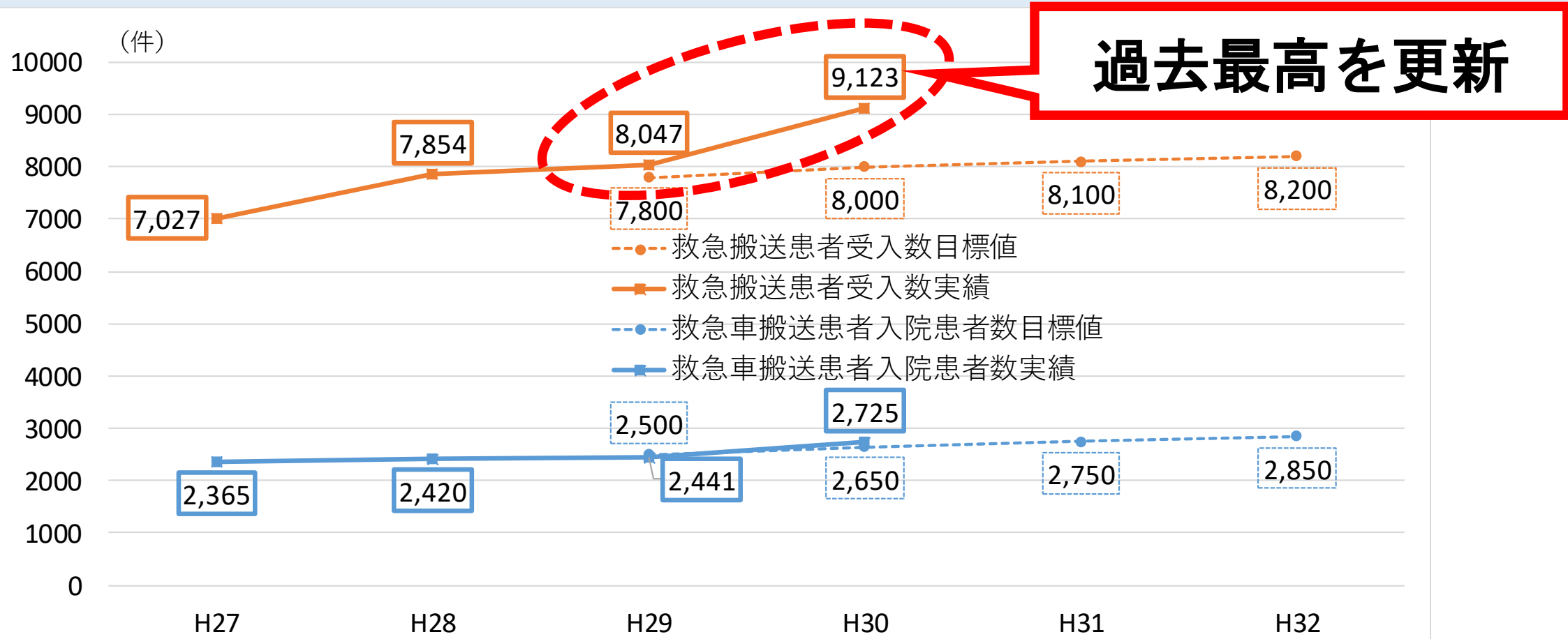
- ・ 救命救急センターの指定 (H29.4)
- ・ クロスミーティング (開業医との連携の会) 開始 (H29.5)
- ・ クロスピッチ (開業医とのホットライン) 導入 (H29.7)

高度医療、急性期医療実績の推移

【関連する主なK P I の状況】

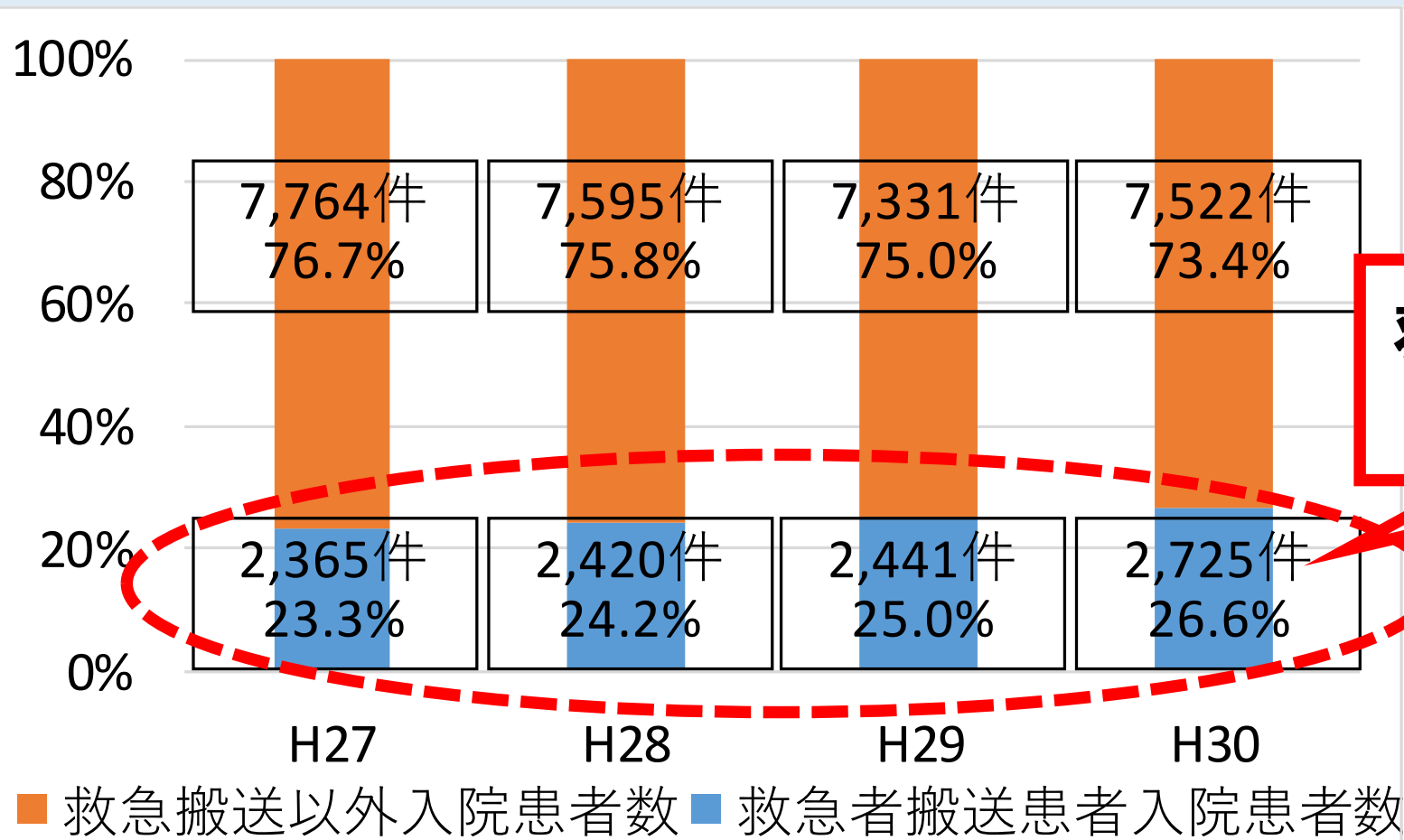
	H 2 7		H 2 8		H 2 9		H 3 0	H 2 7 比
救急搬送患者 受入数(人)	7,027	⇒	7,854	⇒	8,047	⇒	9,123	29.8%増
救急車搬送患者 入院患者数(人)	2,365	⇒	2,420	⇒	2,441	⇒	2,725	15.2%増
通院不要的退院率 (%)	23.8	⇒	28.9	⇒	46.7	⇒	48.3	102.9%増
手術件数(件)	3,562	⇒	3,696	⇒	3,630	⇒	3,937	10.5%増
全身麻酔件数(件)	2,162	⇒	2,484	⇒	2,473	⇒	2,764	27.8%増

救急患者の変化① 「受入患者数」



大幅アップ、過去最高を更新

救急患者の変化② 「救急経由の入院患者数」

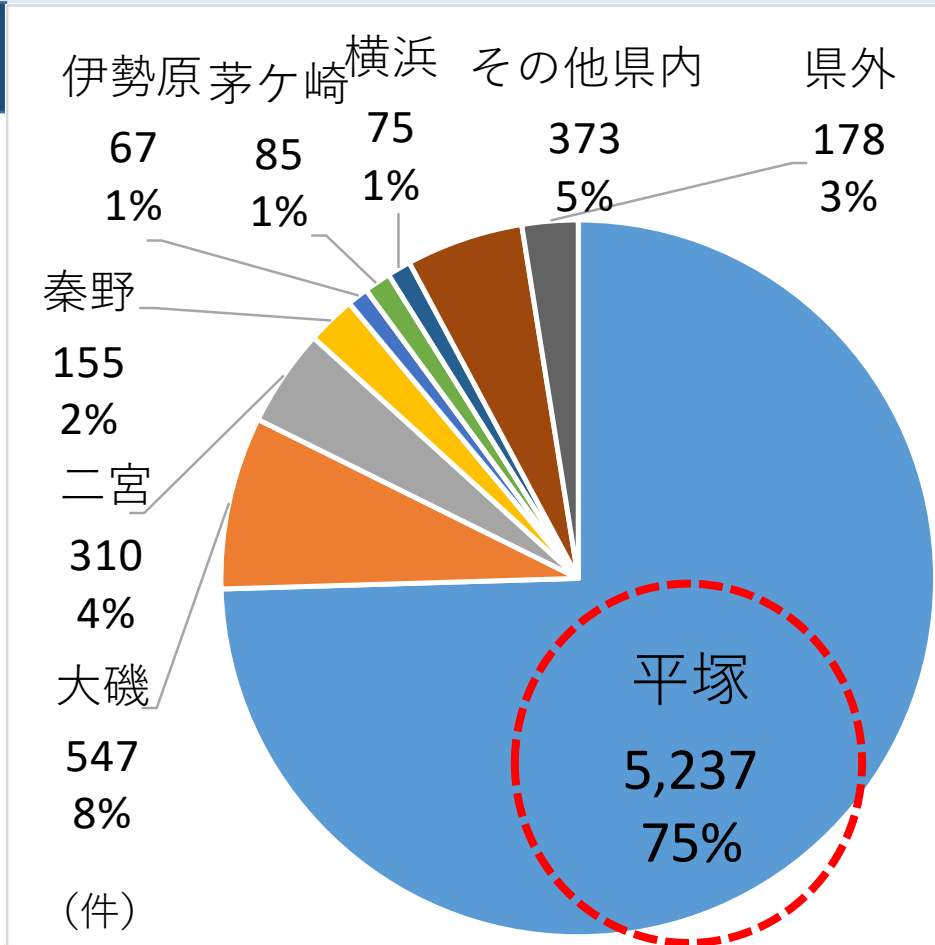


救急車搬送からの入院が1/4超に

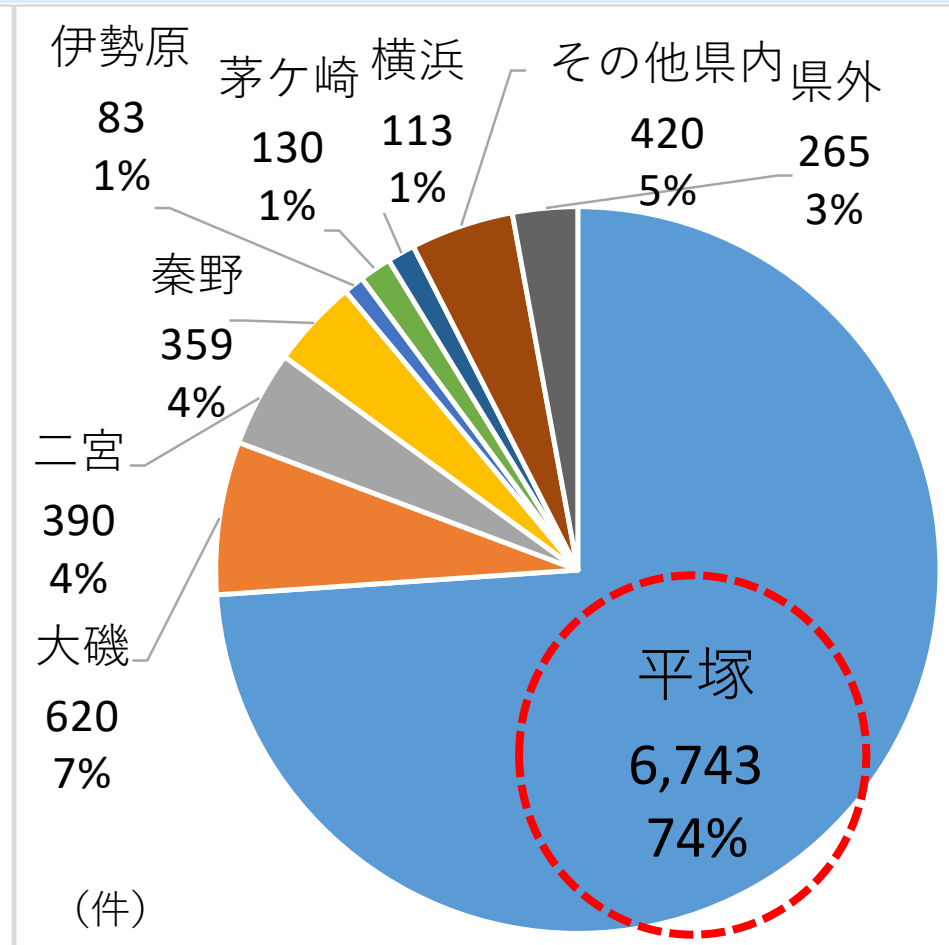
救急車搬送からの入院が増加
⇒救命救急センター指定、断らない救急の成果

救急患者の変化③ 「住所別救急搬送患者数」

H27年度



H30年度



市外患者の割合が微増傾向

高度医療、急性期医療(入院)の成果①

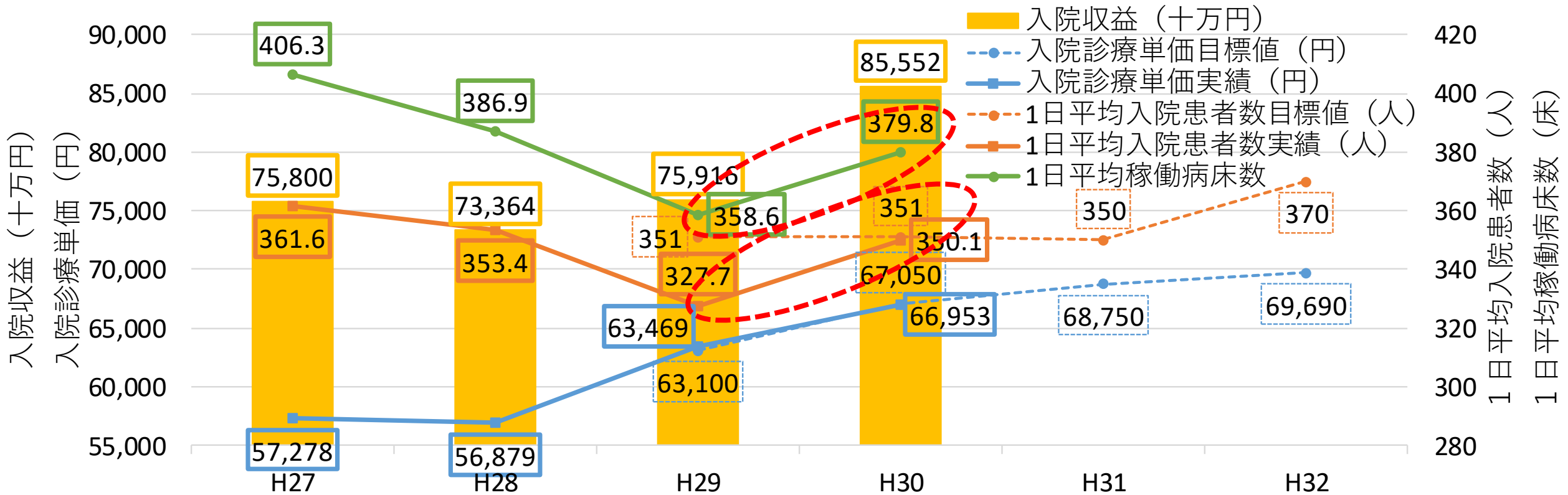
【関連する主なKPI (重要業績評価指標) の状況】

		H 2 7		H 2 8		H 2 9		H 3 0	H 2 7 比					
1日当たり 平均入院患者数(人)		361.6	⇒	353.4	⇒	327.7	⇒	350.1	▲3.2%					
入院診療単価(円)		57,553	⇒	56,879	⇒	63,469	⇒	66,953	16.3%増					
病床 利用 率	全体(%)	単価 1万円増加					91.4	⇒	92.2					
	一般病床(%)						—	⇒	—	⇒	96.9	⇒	97.3	—
	ICU/CCU(%)						—	⇒	—	⇒	68.0	⇒	70.8	—
	救急病床(%)						—	⇒	—	⇒	77.6	⇒	86.1	—

将来構想開始と同時に入院単価が急増

高度医療、急性期医療(入院)の成果②

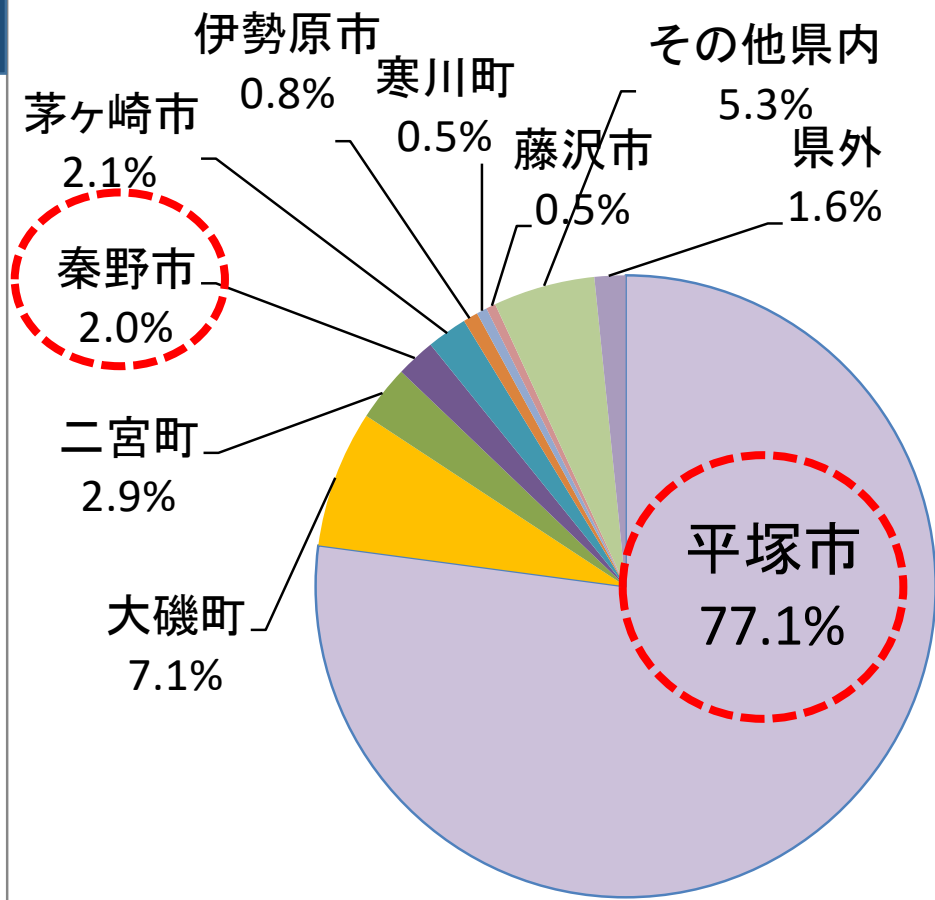
1日当たり平均入院患者数、入院診療単価、入院収益、稼働病床数



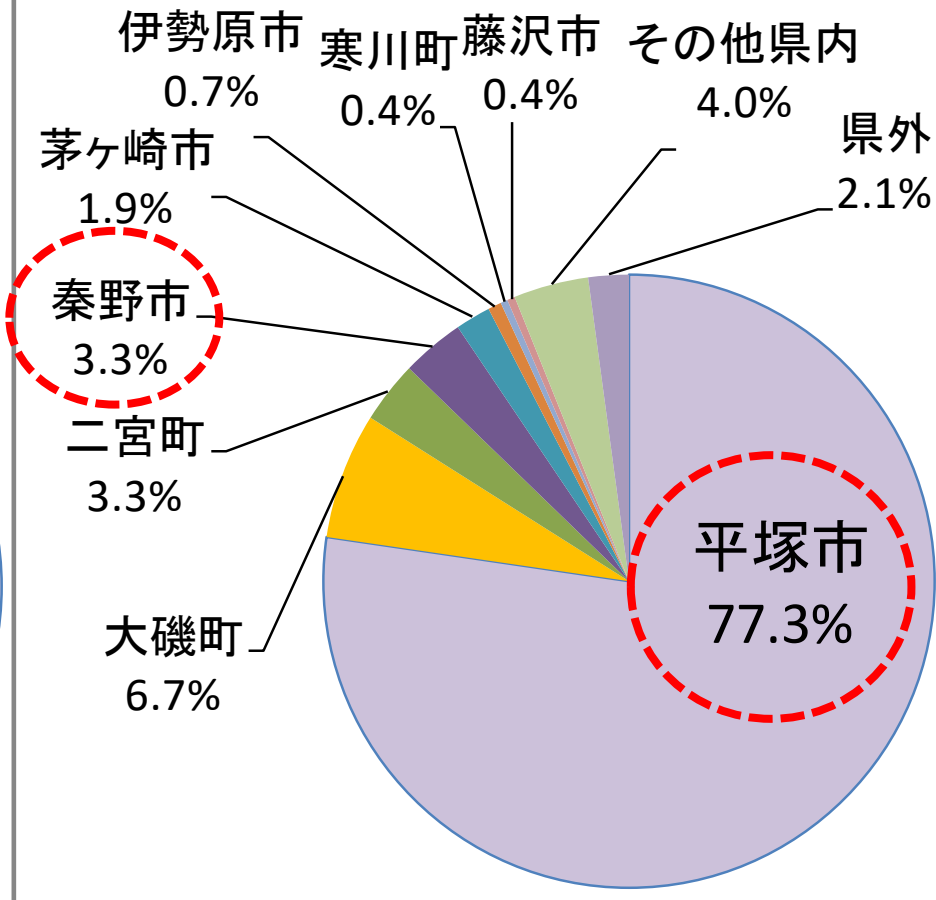
- 稼働病床の増減に伴い、入院患者数は増減
- 将来構想が始まった平成29年度から入院単価急増により入院収益増加

入院患者割合の変化①「市町村別」

H27年度



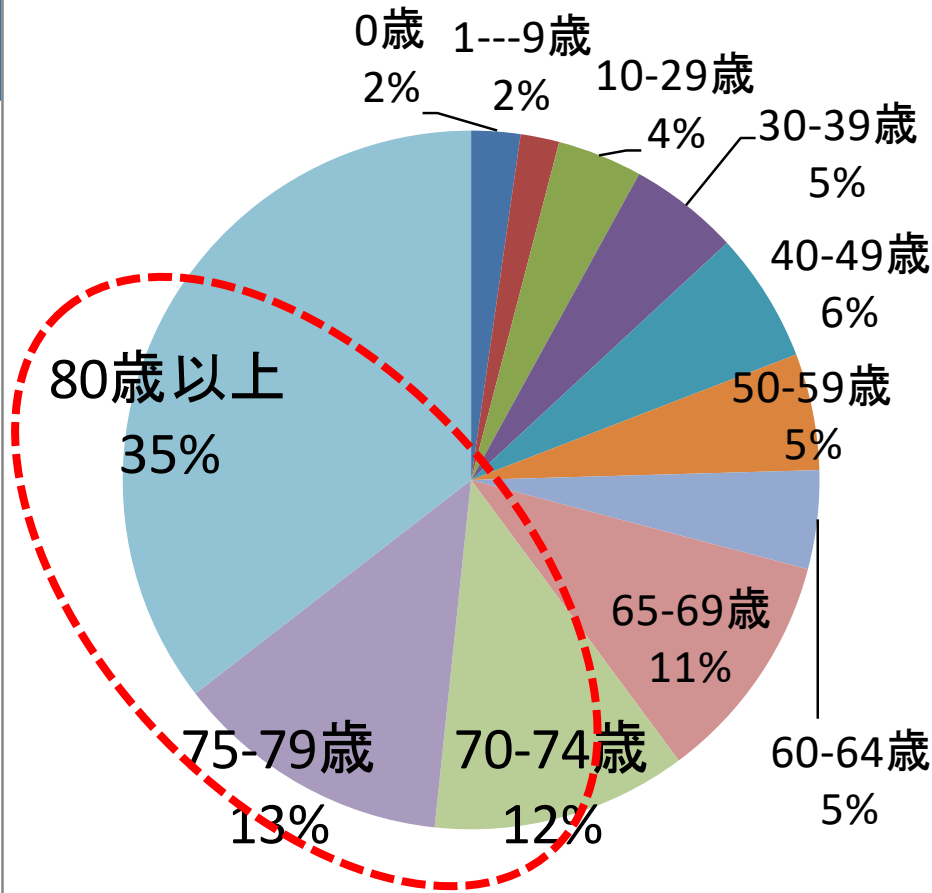
H30年度



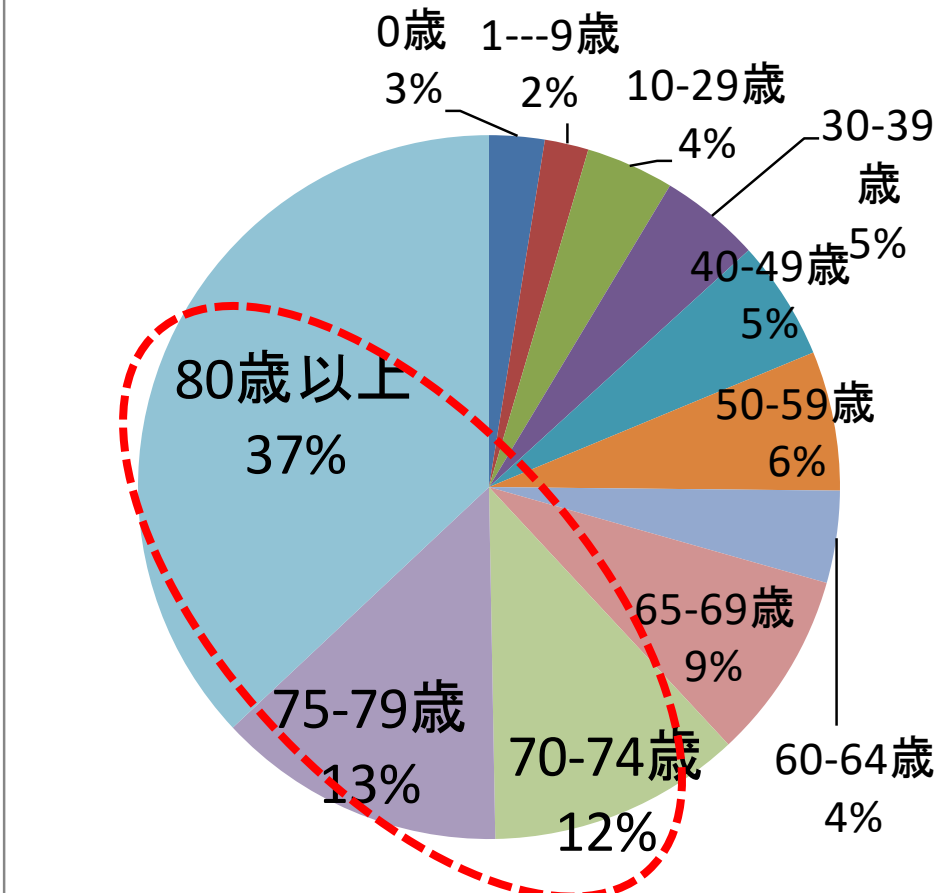
- ・市内患者が大部分
- ・秦野市が増加

入院患者割合の変化② 「年齢別」

H27年度



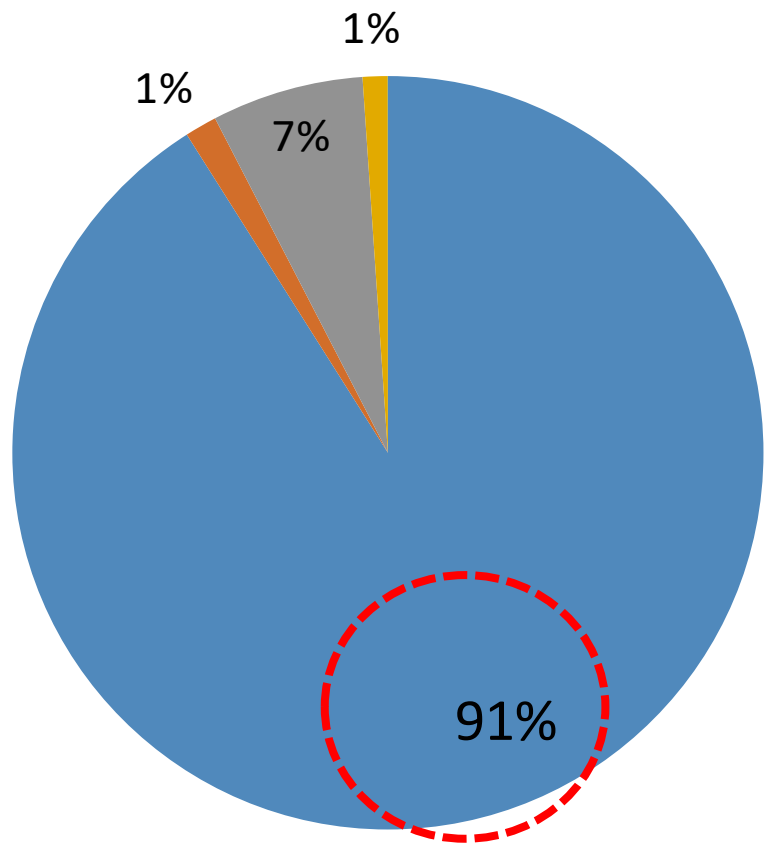
H30年度



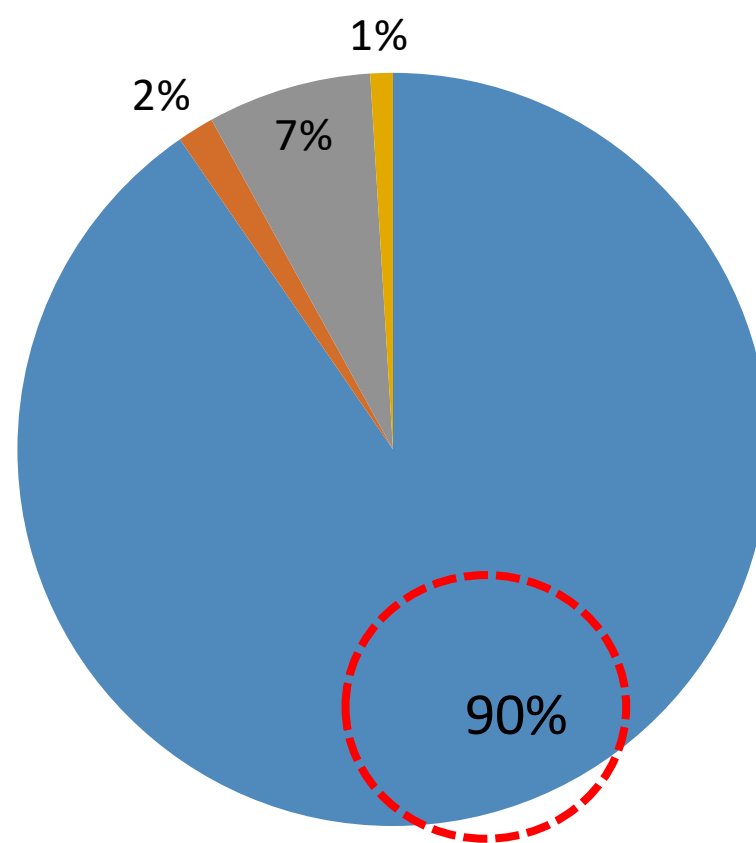
70歳以上が6割以上

入院患者割合の変化③ 「入院経路」

H27年度



H30年度



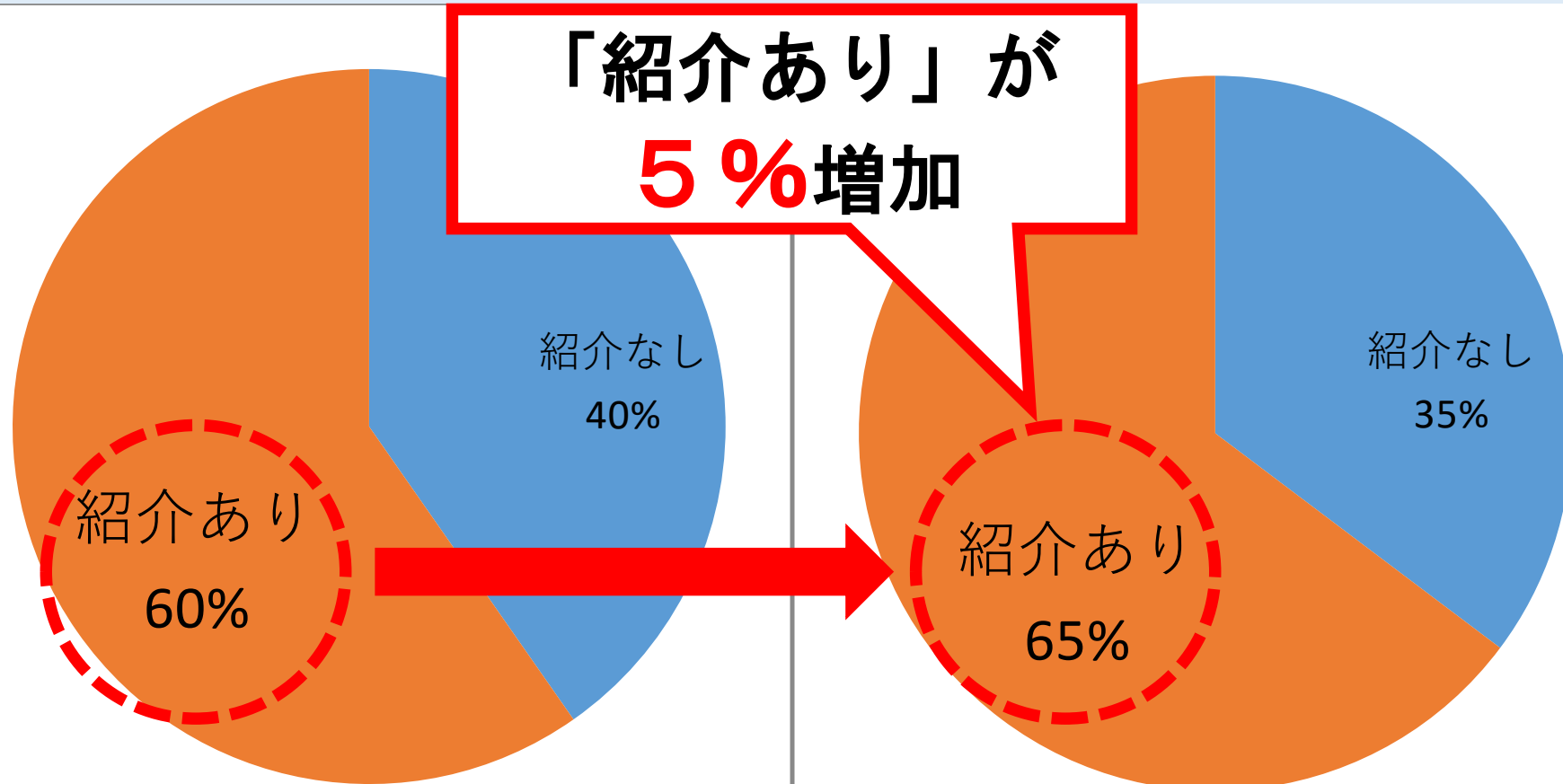
- 家庭からの入院
- 介護施設・福祉施設に入所中
- その他
- 他の病院・診療所からの転院
- 院内で出生
- 不明

家庭からの入院が9割

入院患者割合の変化④「紹介の有無」

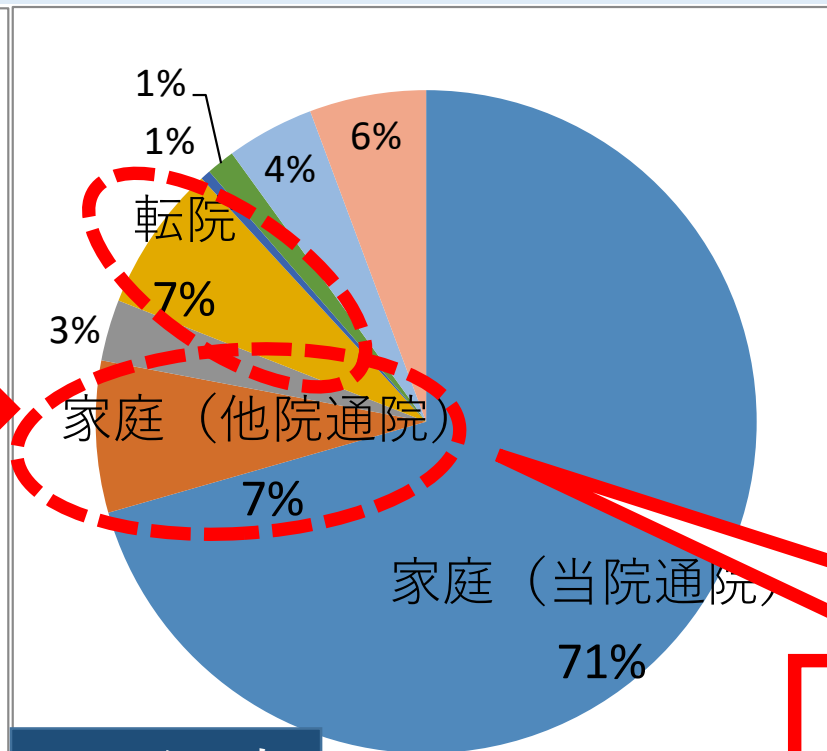
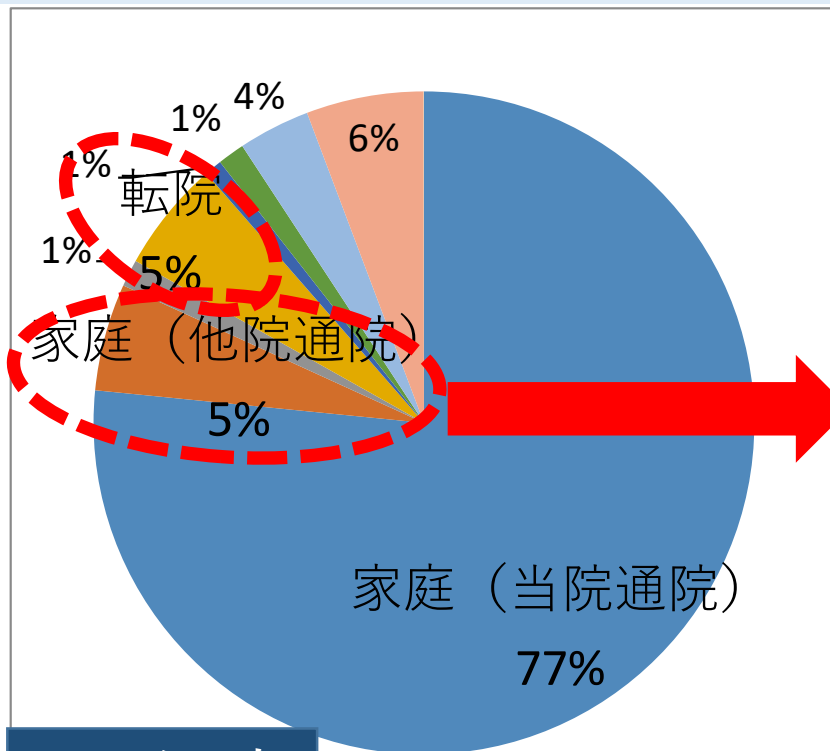
H27年度

H30年度



「紹介あり」が増加⇒地域医療連携強化の成果

入院患者割合の変化⑤ 「退院先」



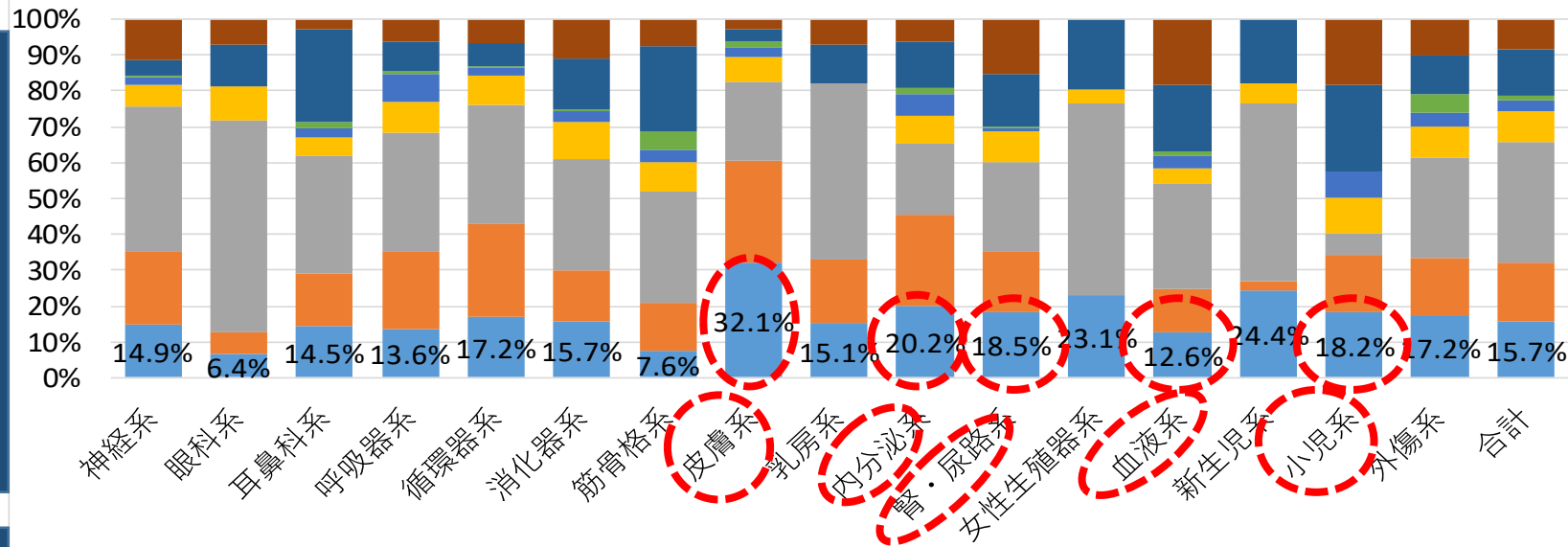
「他院通院」「転院」が増加。
⇒地域医療連携強化の成果。

「転院」「他院通院」が
4%増加

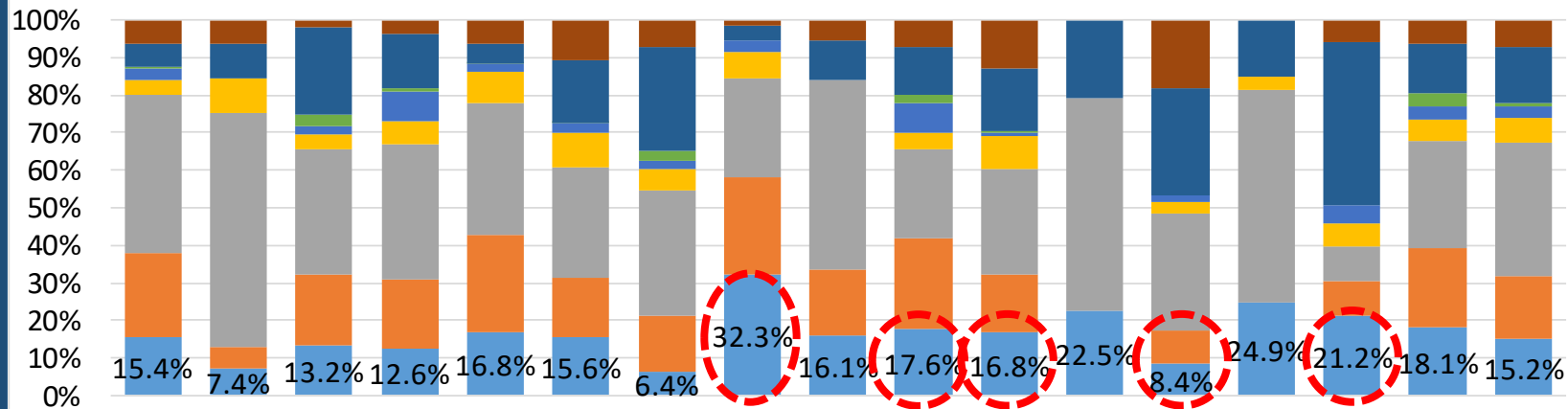
- 家庭（当院通院）
- 家庭（その他）
- 介護老人保健施設
- 社会福祉施設、有料老人ホーム等
- その他
- 家庭（他院通院）
- 転院
- 介護老人福祉施設
- 終了（死亡等）
- 不明

入院患者割合の変化⑥ 「疾患別シェア」

H 27 年度



H 29 年度



■ 平塚市民病院
 ■ 平塚共済病院
 ■ 東海大学医学部附属病院
■ 東海大学大磯病院
 ■ 国立病院機構神奈川病院
 ■ 済生会平塚病院

皮膚系疾患のシェアが高い。

小児系疾患のシェア増加。

内分泌系疾患、腎・尿路系疾患、血液系疾患のシェアが減少。

高度医療、急性期医療(外来)の取組

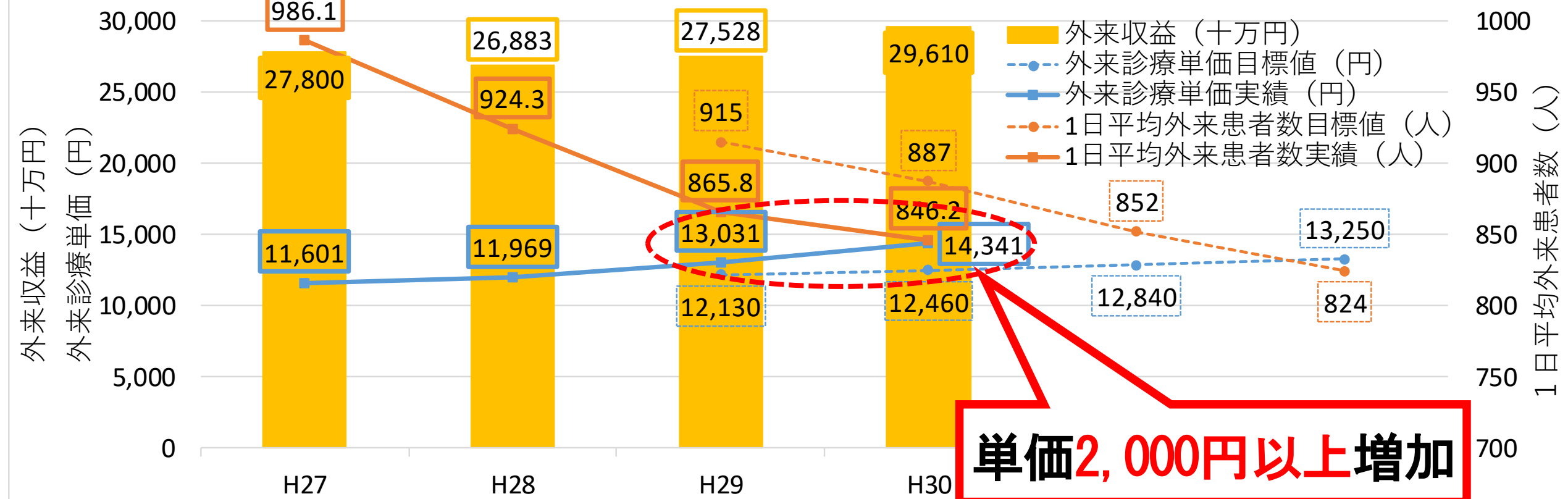
- ・急性期の治療を終えた患者さんについては、地域医療連携により病状に適した医療機関に紹介し**重症患者を中心**に診療する。

【主な取組】

- ・初診時保険外併用療養費改定
1,710円⇒4,320円 (H29.7～) ⇒5,400円 (H30.10～)
- ・一部診療科で完全紹介制導入
平成29年度：呼吸器内科
平成30年度：呼吸器内科 (10月～)、精神科

高度医療、急性期医療(外来)の成果

1日当たり平均外来患者数、外来診療単価、外来収益

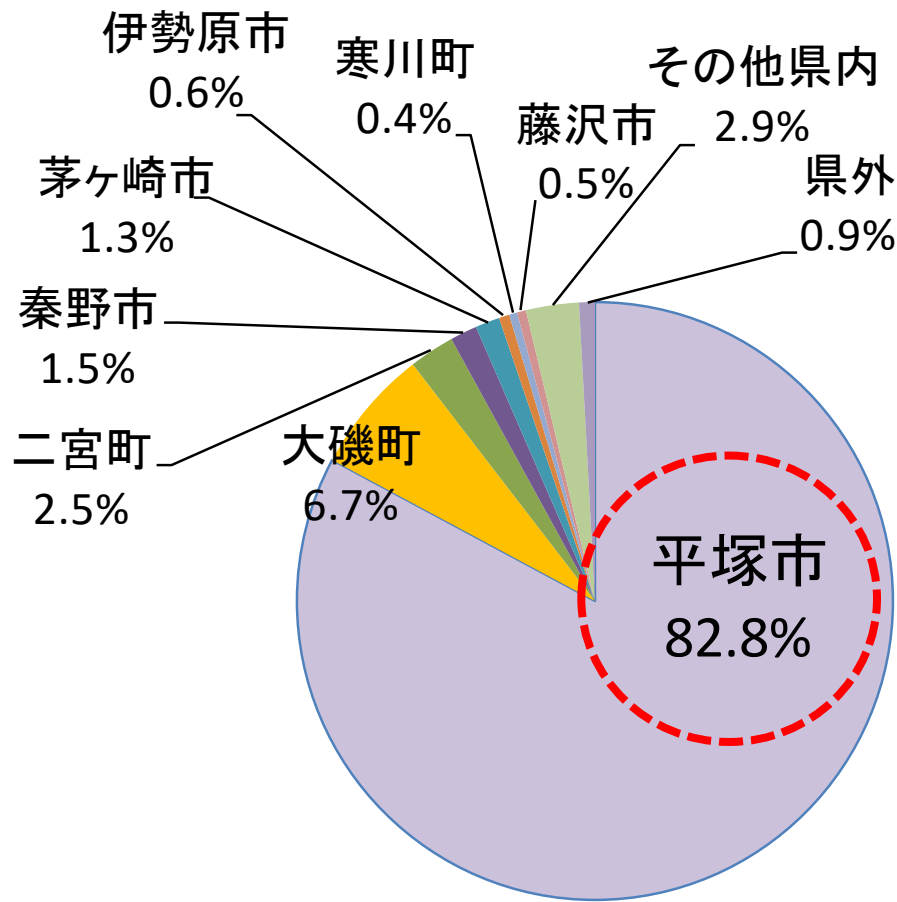


単価2,000円以上増加

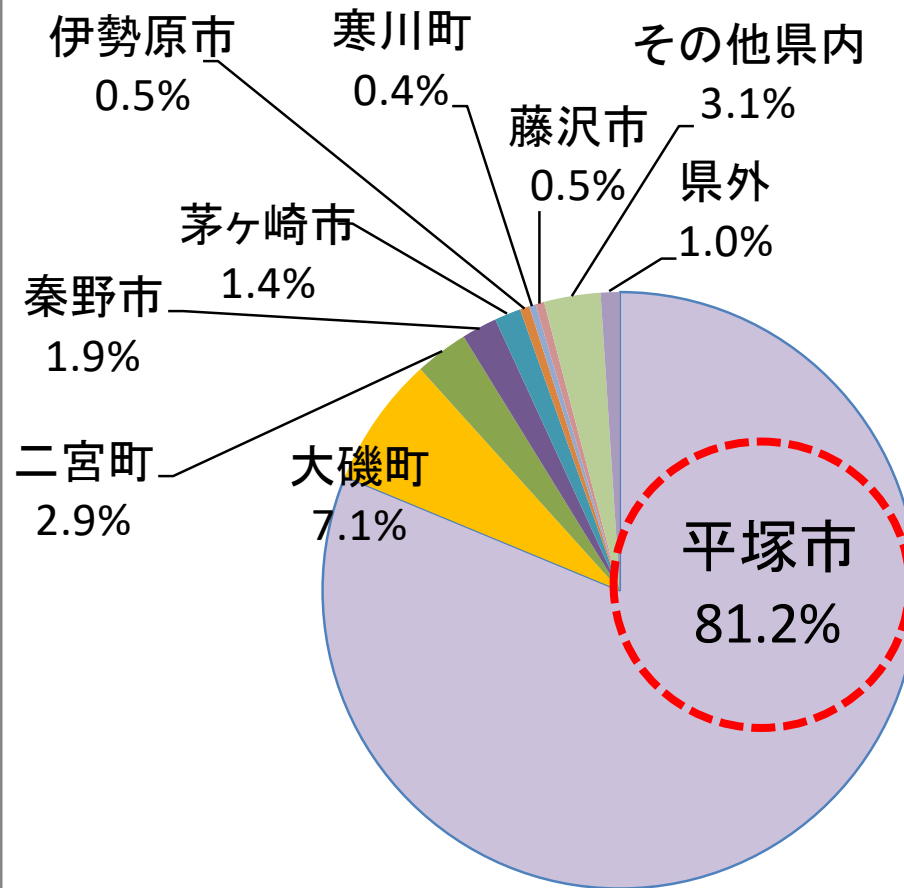
- 外来患者数が減少
- 将来構想が始まった平成29年度から外来単価上昇で外来収益増加

外来患者割合の変化①「市町村別」

H27年度



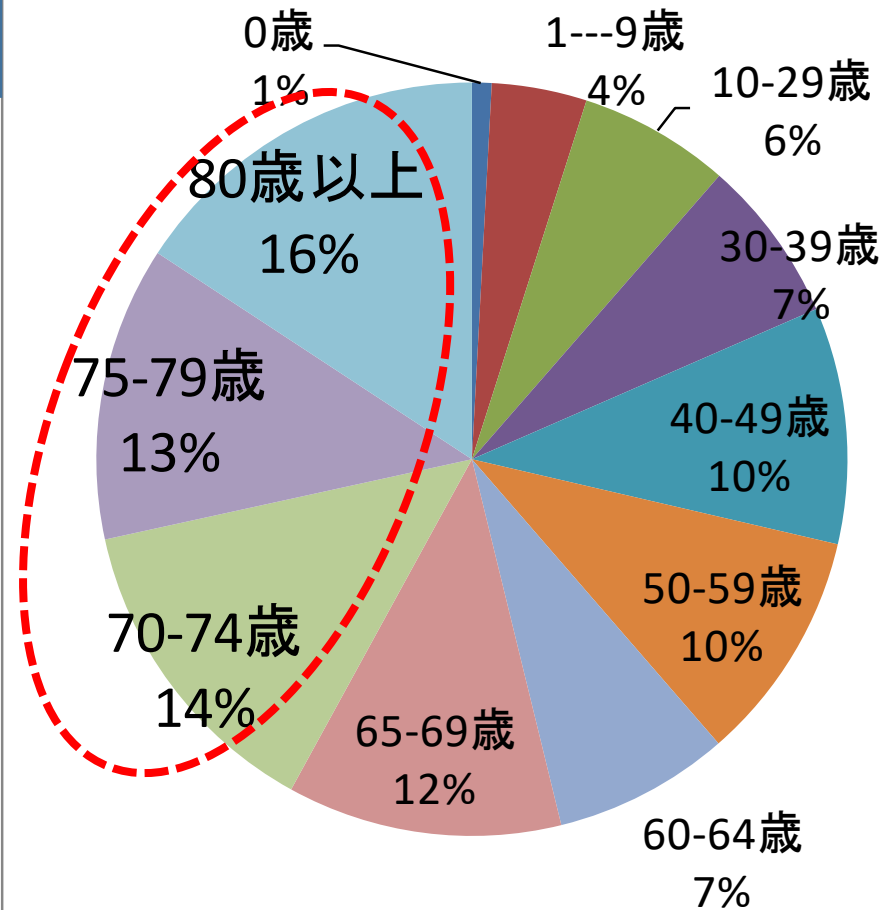
H30年度



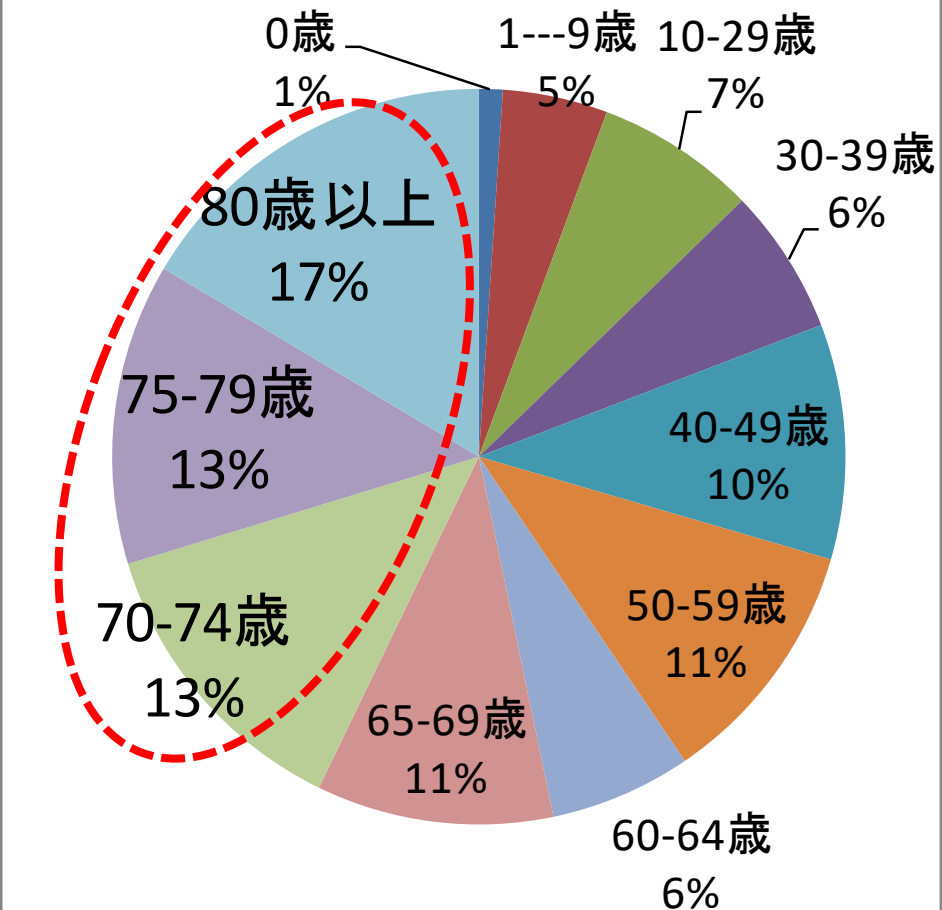
市外患者の割合が微増傾向

外来患者割合の変化② 「年齢別」

H27年度



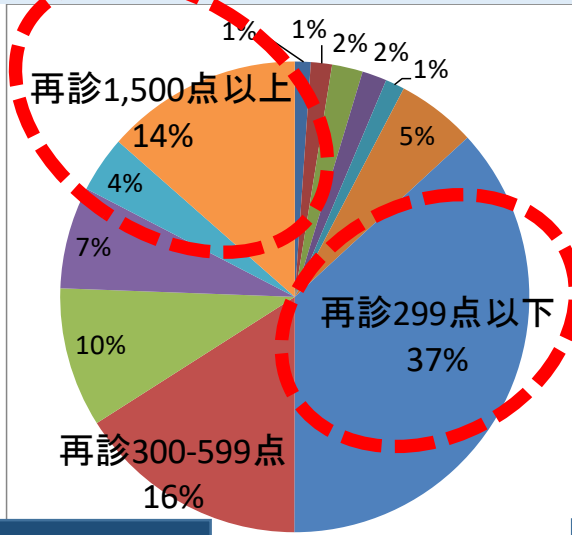
H30年度



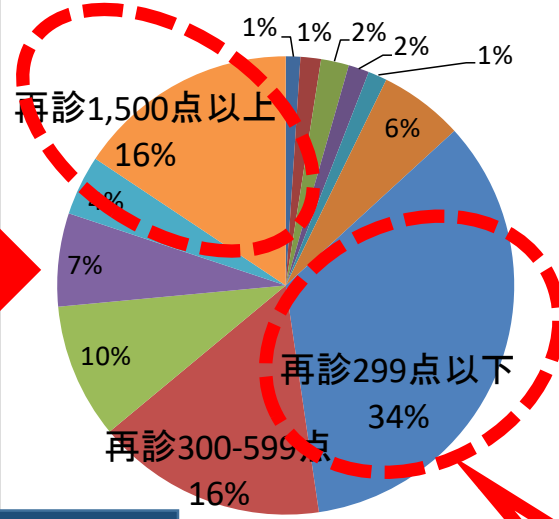
70歳以上が4割以上

外来患者割合の変化③ 「点数別」

点数別外来患者数



H28.10

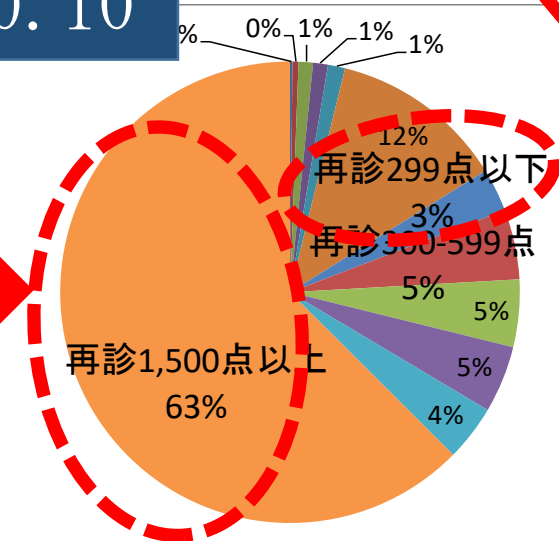
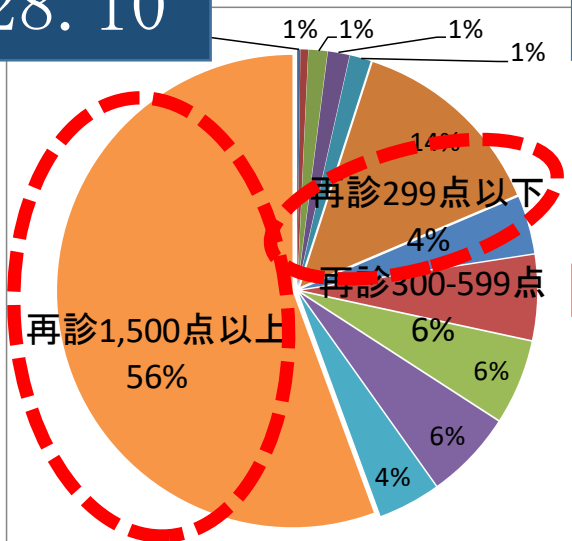


H30.10

- 初診299点以下
- 初診300-599点
- 初診600-899点
- 初診900-1,199点
- 初診1,200-1,499点
- 初診1,500点以上
- 再診299点以下
- 再診300-599点
- 再診600-899点
- 再診900-1,199点
- 再診1,200-1,499点
- 再診1,500点以上

診療密度が低い(再診2,990円以下)患者の減少
⇒逆紹介推進の成果

点数別外来収益



診療密度が低い患者
3%減少

政策的医療の取組

- ・ 公立病院として平塚市総合計画で定める施策を推進するため、**小児・周産期医療**などの政策的医療を提供する。

【主な取組】

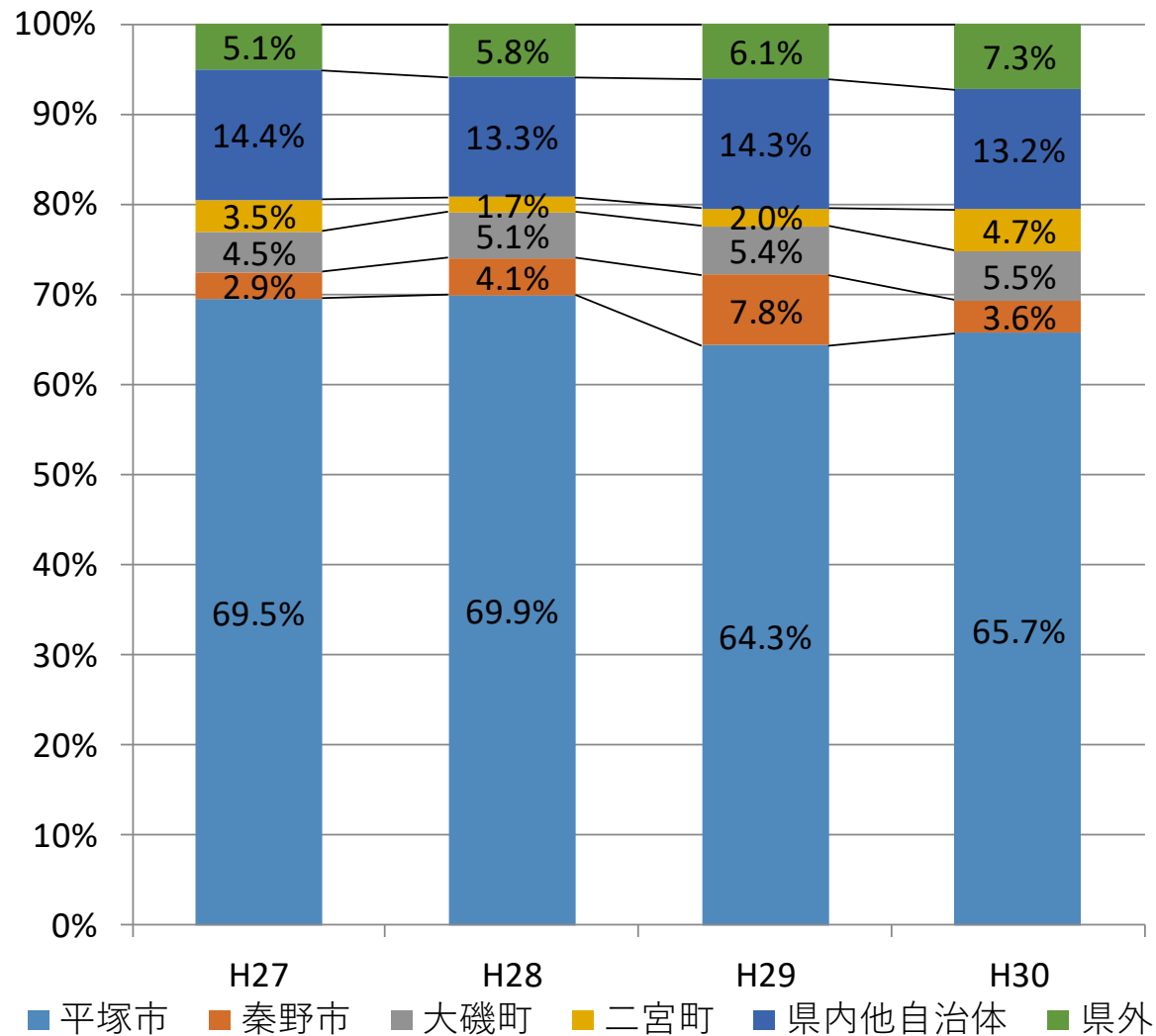
- ・ 二次救急医療圏内で唯一の二次救急当番病院
- ・ 母乳外来(母乳に関する相談、マッサージ)の実施
- ・ 助産師外来(保健指導、妊婦相談)の実施
- ・ 妊産婦食の充実
平成29年6月：パン食の導入、おやつの変更
平成30年4月：祝い膳の変更

政策的医療の成果

【関連する主なKPI（重要業績評価指標）の状況】

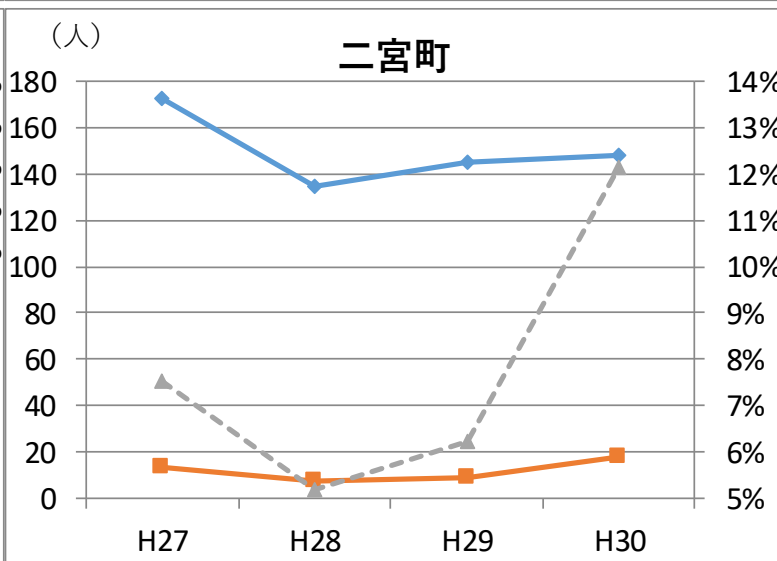
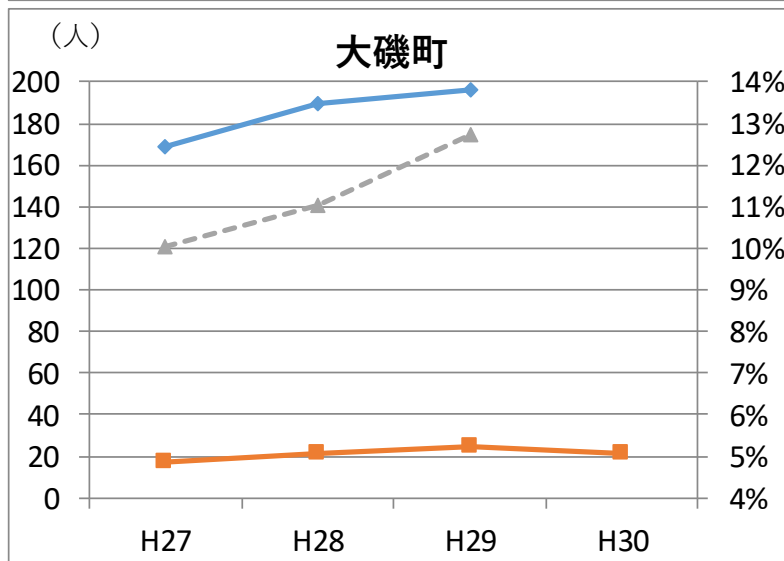
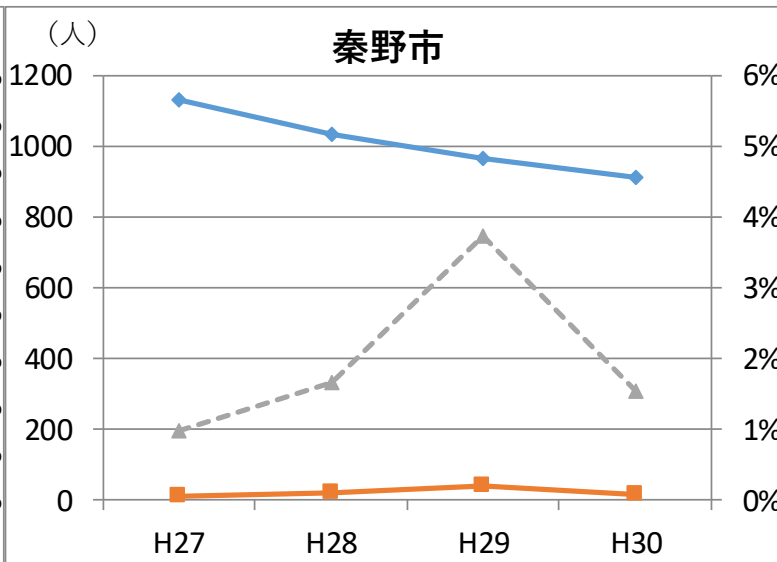
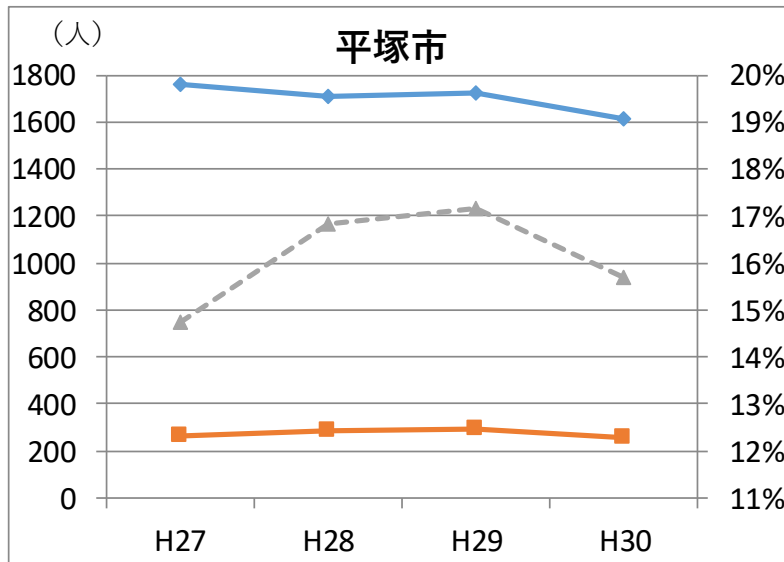
		H 2 7		H 2 8		H 2 9		H 3 0	H 2 7比
産科救急搬送 患者受入数(件)		280	⇒	277	⇒	326	⇒	332	18.6%増
小児科救急搬送 患者受入数(件)		2,020	⇒	3,181	⇒	2,737	⇒	2,756	36.4%増
分娩件数(件)		—	⇒	453	⇒	486	⇒	447	—
病 床 利 用 率	産科病床(%)	—	⇒	—	⇒	85.7	⇒	85.8	—
	小児科病床(%)	—	⇒	—	⇒	68.8	⇒	62.7	—
	N I C U (%)	—	⇒	—	⇒	46.0	⇒	41.0	—
	G C U (%)	—	⇒	—	⇒	51.7	⇒	51.9	—

分娩者の居住地別割合の変化



- ・ 市内からの患者が大部分。
- ・ 市外（平成29年度は特に秦野市）患者の割合が増加。

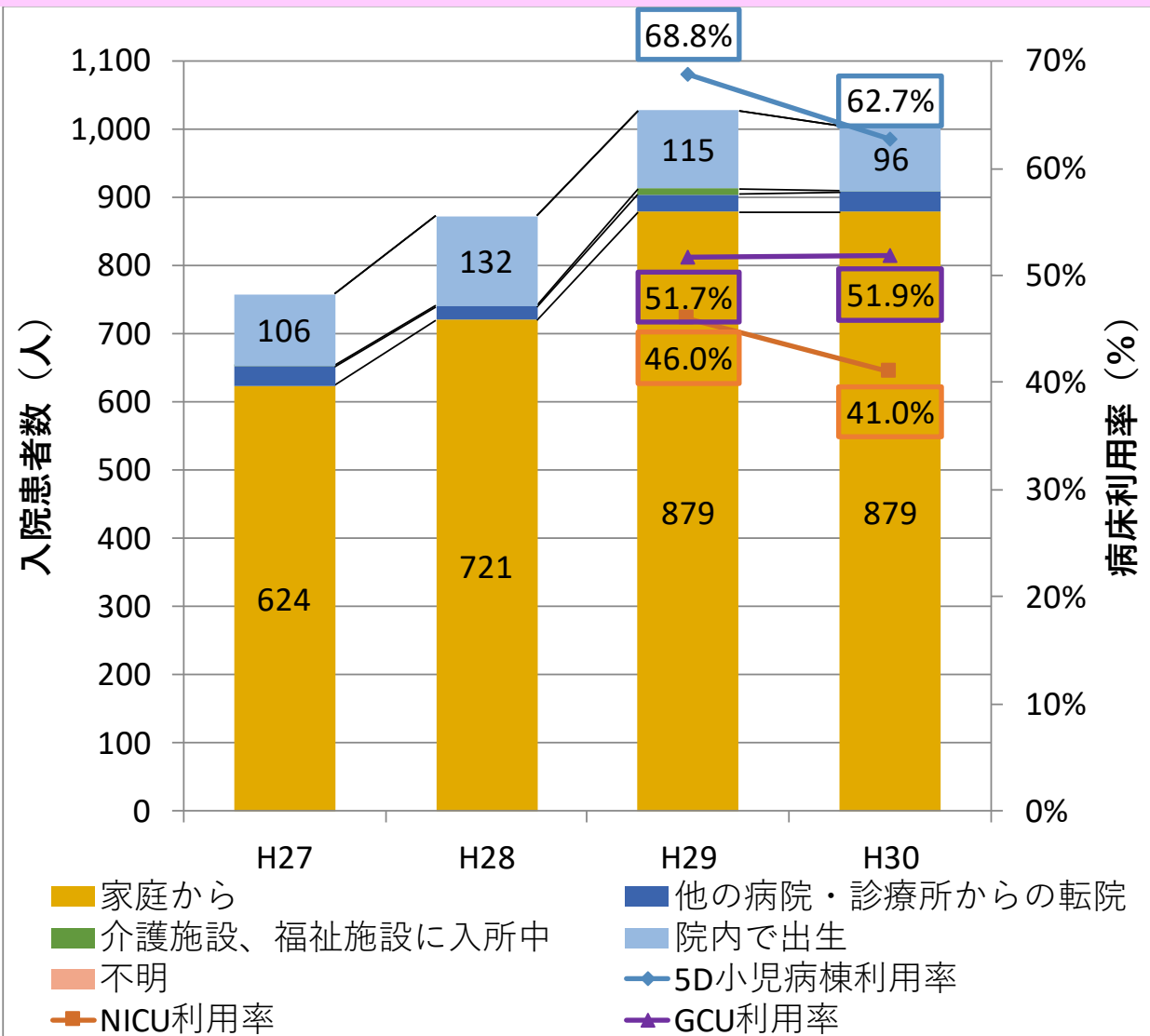
自治体別出生者数、分娩者数の変化



◆ 自治体出生者数
■ 当院分娩者数
-▲- 自治体出生者に占める当院分娩者数の割合

各自治体の出生者数が減少しているほか、当院のシェアが減少している自治体もある。

小児科患者入院経路、病床利用率の変化



小児科は院内出生による入院が2番目に多い。

当院の分娩件数減少が、小児科患者、小児科関連病床の利用率減少につながっている。

将来構想実現のための取組①

【広報の積極的な実施】

病院本の発行
(平成30年1月)

- ・ 医師等が当院の医療を紹介



市民健康講座の開催

- ・ 市民向けに医師、栄養士などが疾患や健康について説明
- ・ 平成29・30年度で12回開催
- ・ 延416名参加



病院パンフレットのリニューアル
(平成31年3月完成、4月使用開始)

- ・ 求職者や関係機関向けに当院を紹介するパンフレットをリニューアル



院内ニュースのリニューアル
(平成30年2月)

- ・ 職員向けに院内での取組や活動の情報を発信
- ・ 内容を充実



将来構想実現のための取組②

【患者サービスの向上】

「疾患・治療の説明書」を作成
(平成31年1月)

- ・「鼠径ヘルニア」「胆のう摘出術」「乳がん」について作成
- ・当該疾患で受診している患者さんに配布



外来待合にピアノ設置(平成30年9月)

- ・平塚信用金庫から平塚市に 寄贈されたピアノを借用し設置
- ・外来前の時間に自動演奏
- ・院内コンサートでも活用

ギャラリーを設置
(平成30年10月)

- ・1階渡り廊下にギャラリーを設置
- ・絵画を展示



将来構想実現のための取組③

【職員の成長】

「有資格者」（平成30年10月）

- ・基本領域専門医：56人
- ・認定看護師：16人

災害医療訓練・行事への参加



【社会貢献】

救急隊の知識・技術向上

- ・救急救命士実習受入：84人
(平成30年度)

後進の育成

- ・学生実習受入：全職種で519人
(平成30年度)

知識、経験の社会還元

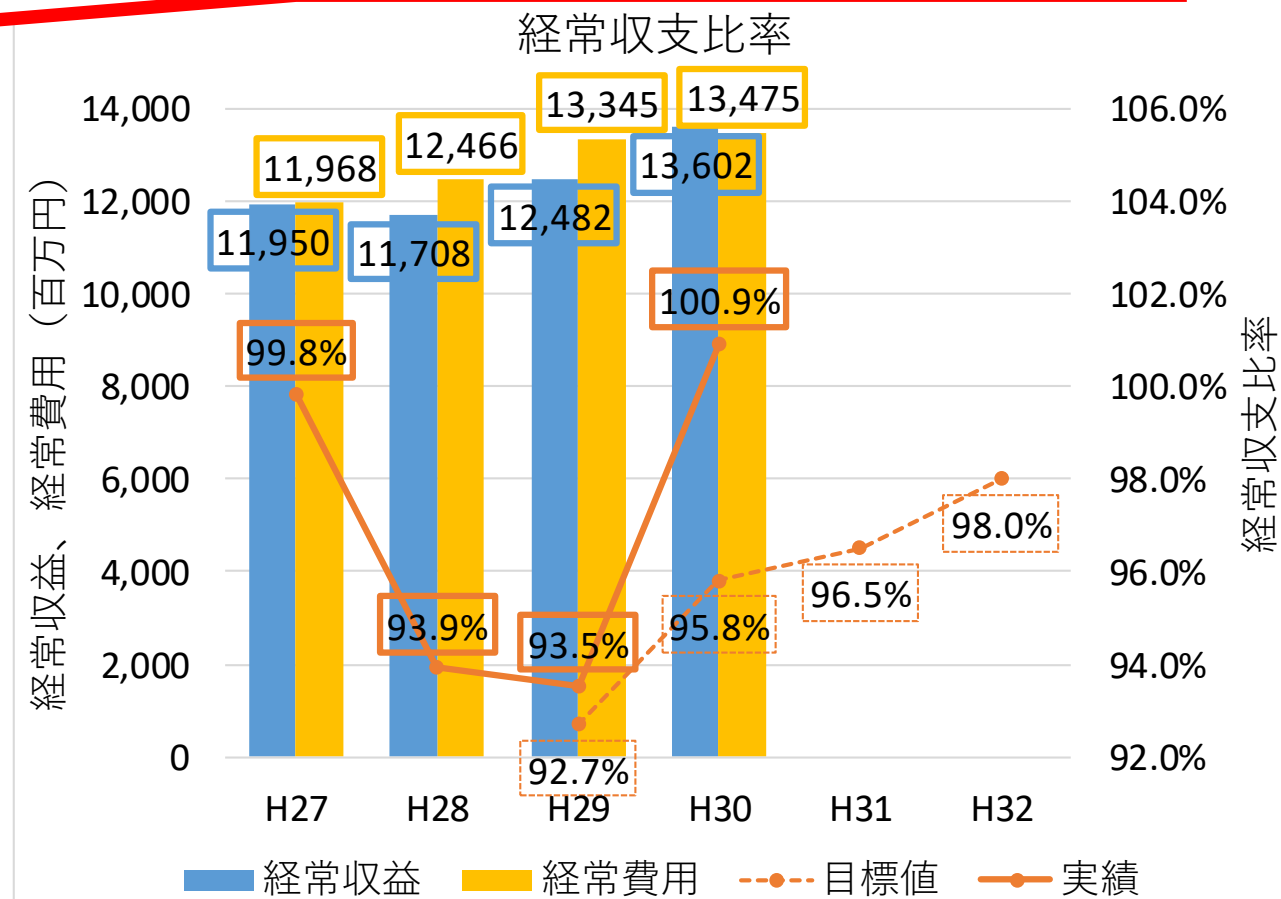
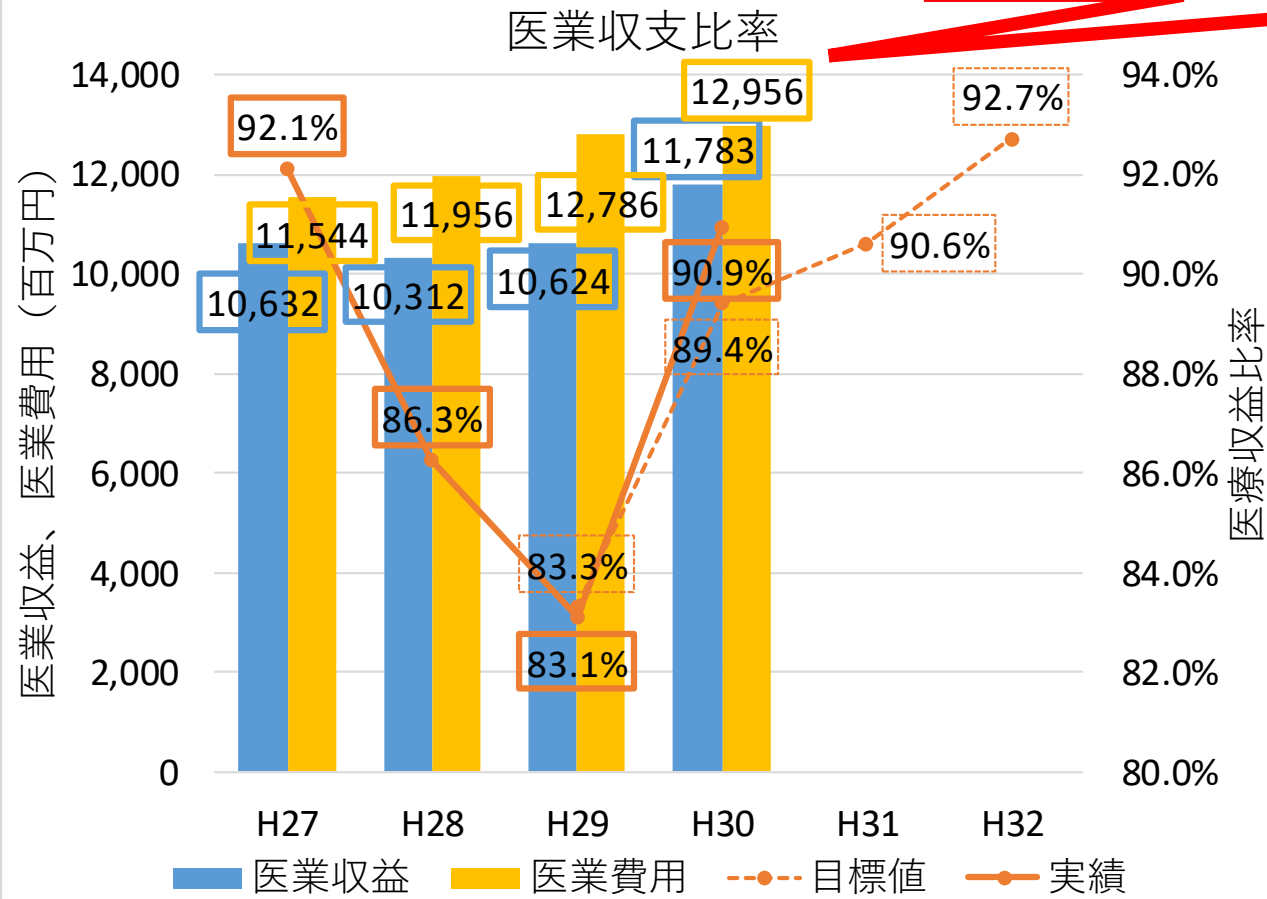
学会・論文発表(平成30年度)

- ・医師：218回
- ・看護師：10回
- ・その他：19回



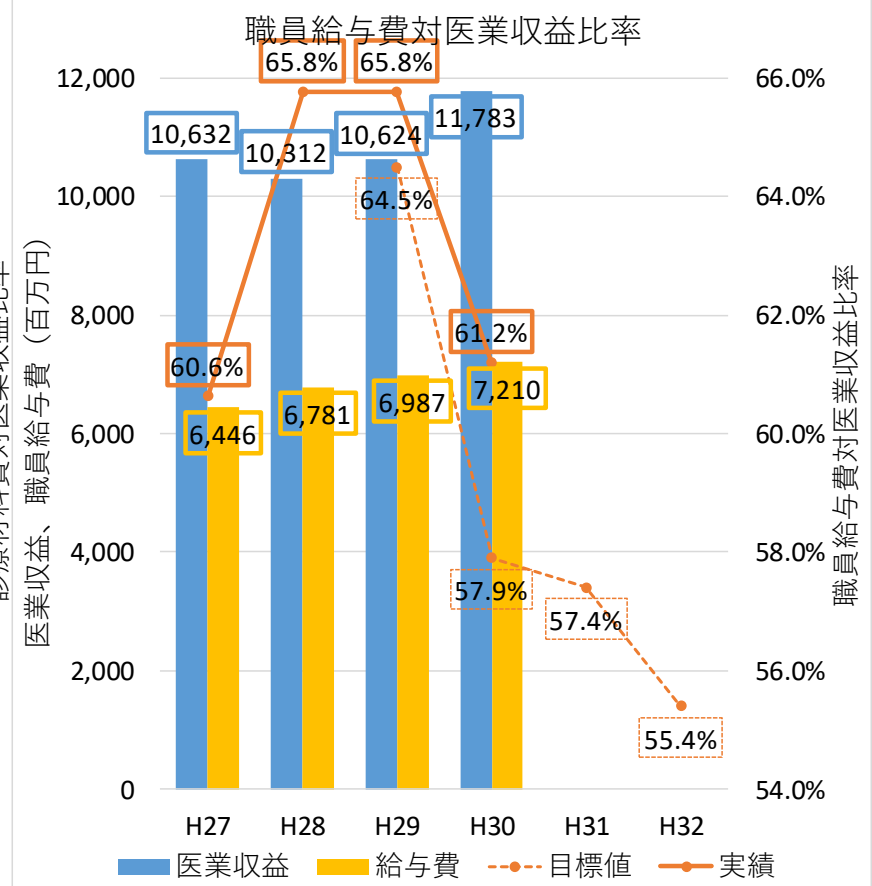
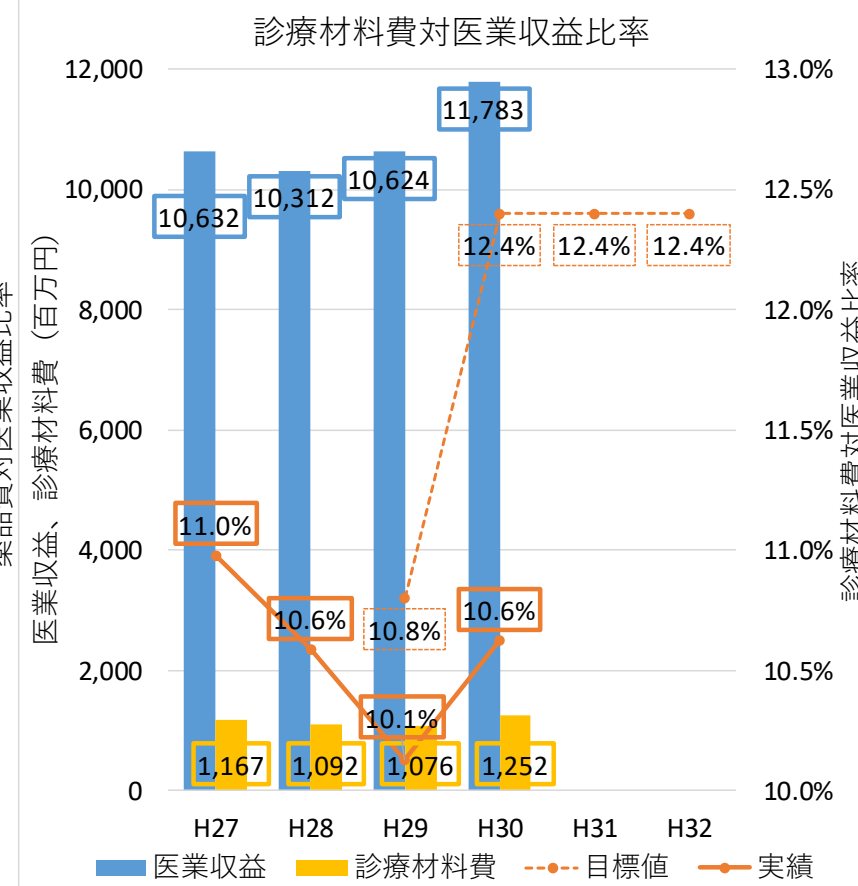
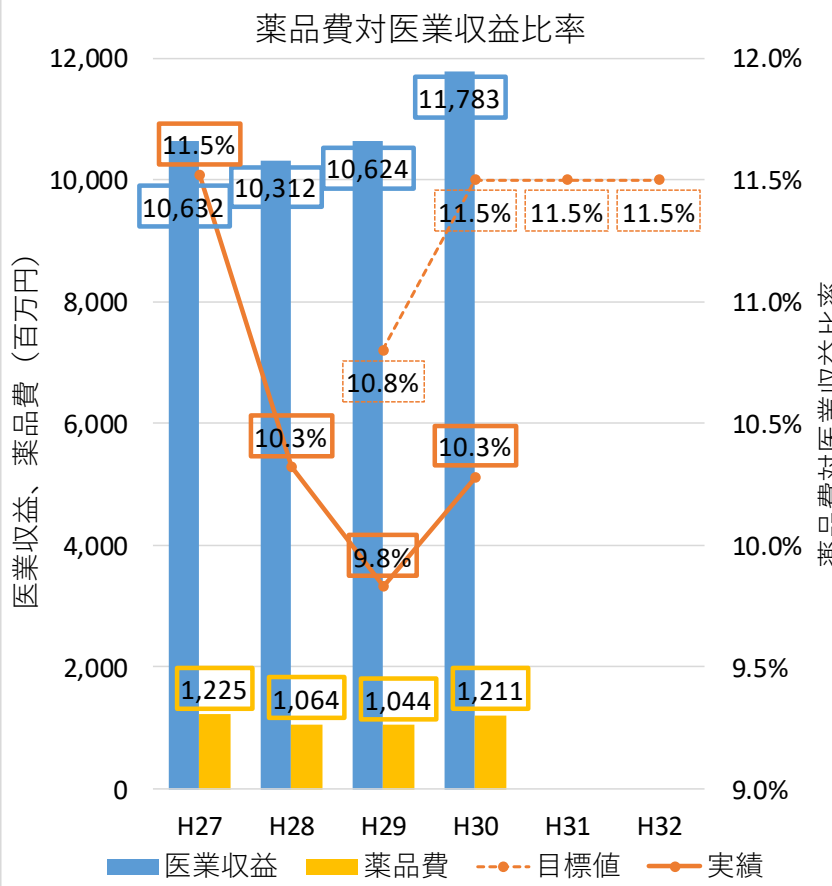
収支の推移①

医療収益10億円増加、過去最高



収益の増加による収支比率の改善

健全経営に向けて 収支の推移②



薬品費、診療材料費は、**価格交渉**により目標達成。
職員給与費は、収益の増加により比率が改善

収益増の要因と影響額①

救命救急センター指定により新たに算定開始

【救命救急入院料 1】

平成29年度 (H29. 7～H30. 3) : 26, 710, 866円

平成30年度 : 37, 751, 063円

急性期の体制整備や地域医療連携により新たに算定開始

【総合入院体制加算 2 (DPC対象患者のみ)】

平成29年度 (H29. 8～H30. 3) : 75, 385, 391円

平成30年度 : 120, 326, 536円

職員一丸となって取り組んだ成果

収益増の要因と影響額②

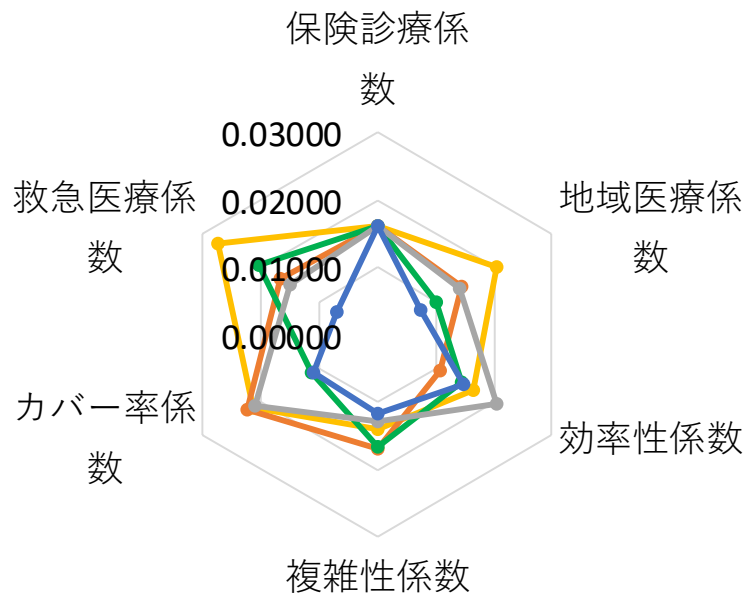
1億6,200万円増加

【機能評価係数Ⅱ】 (病院の役割や機能を評価する指標)

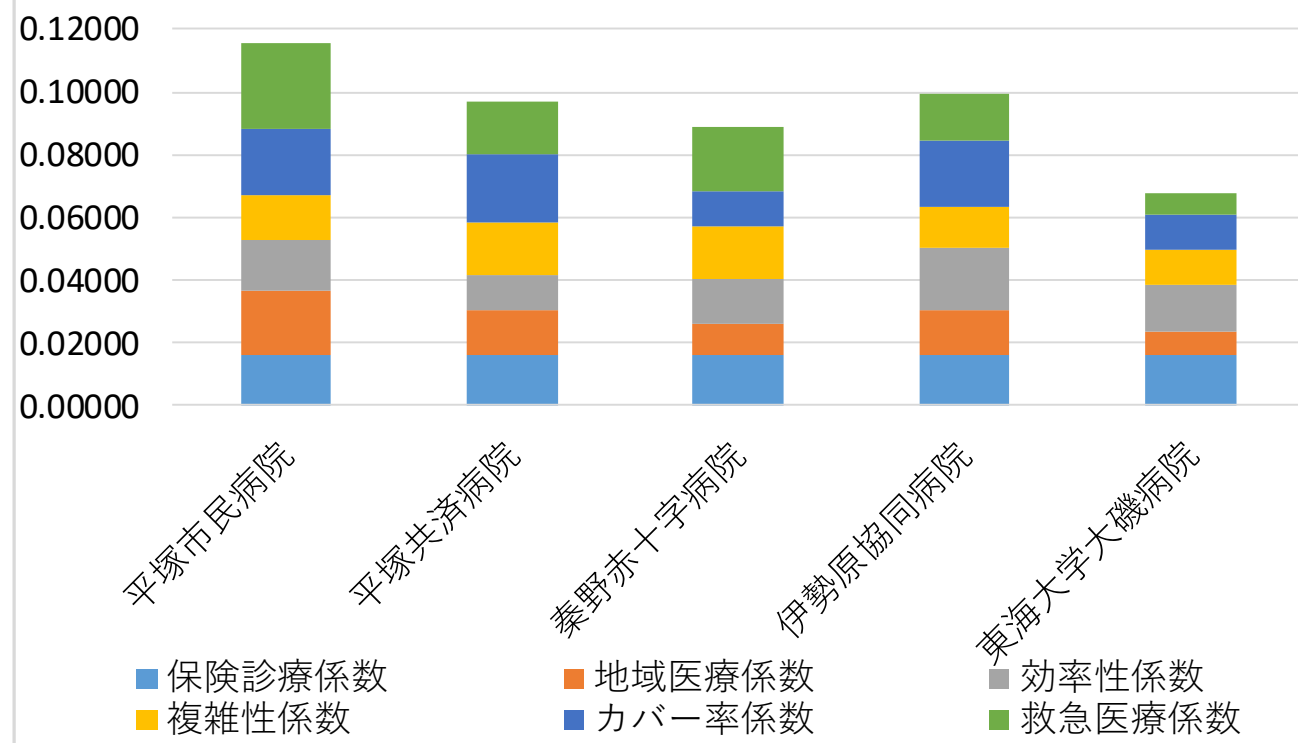
H27:0.0539⇒H28:0.0693⇒H29:0.0774⇒H30:0.1157⇒H31:0.1157 (対H27比+0.0618)

H30年度他院比較

二次医療圏内のDPC標準病院群内で**トップ**

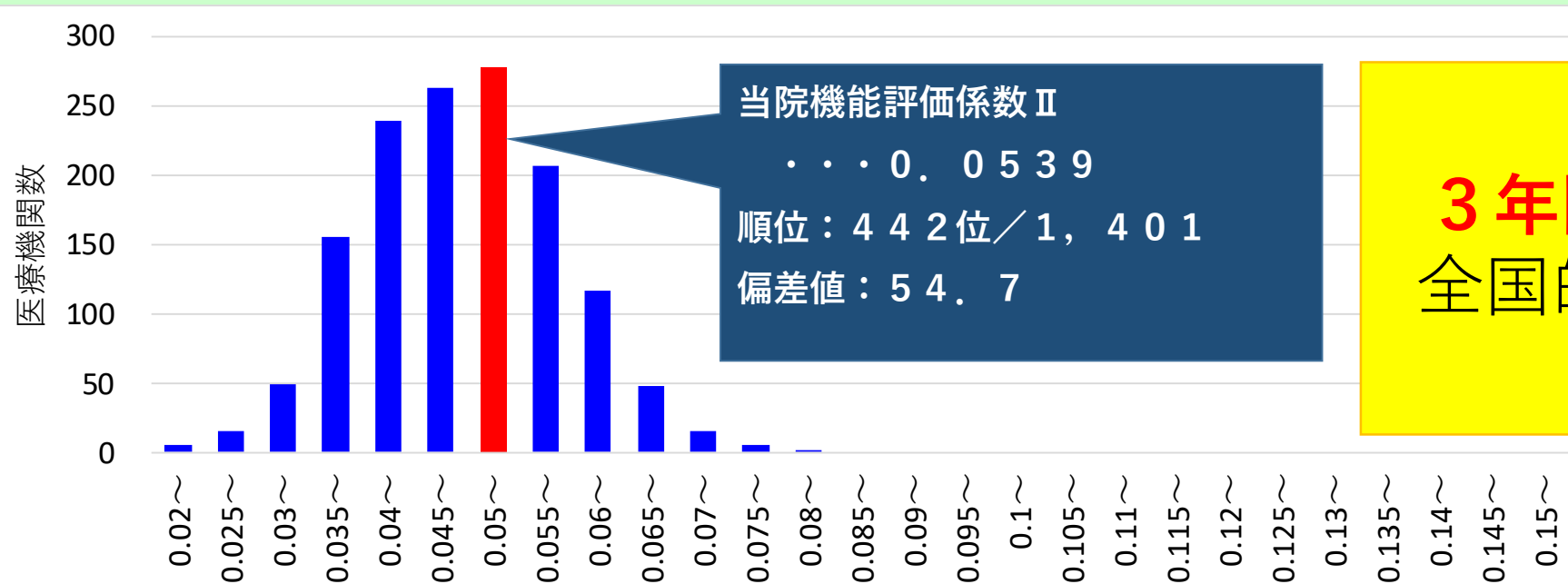


平塚市民病院 (Yellow)
 平塚共済病院 (Orange)
 秦野赤十字病院 (Green)
 伊勢原協同病院 (Grey)
 東海大学大磯病院 (Blue)



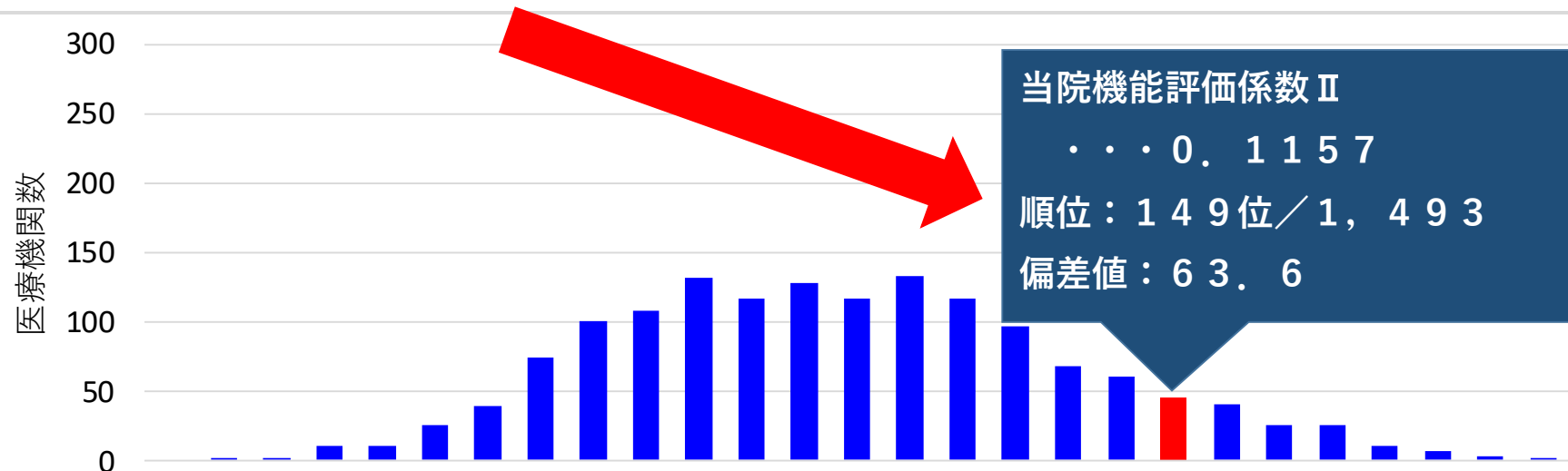
機能評価係数Ⅱ (DPC標準病院群)の全国比較

H
27
年度



3年間で300位アップ
全国的に見ても高評価

H
30
年度



まとめ① 「健全経営の実現」

平成30年度は5年ぶりに

経常収支が黒字となり、

経営の健全性が向上しました。

まとめ② 「地域完結型医療の推進」

地域医療を守るために、

高度医療・急性期医療に特化し、

地域医療連携の推進、役割分担

が進みました。

まとめ③ 「政策的医療の実践」

平塚・中郡地域で唯一分娩ができる病院、

産科・小児科の唯一の二次救急病院として

地域の子育て支援

に寄与しました。

まとめ④「病院の体質改善」

トップダウンとボトムアップにより

職員間の風通しが良くなり、

多職種が一体となって、

同じ目標に進む風土が醸成されました。

まとめ⑤

将来構想の見直し(2021年度~)に当たっては、

これまでの方針を変更せず、

引き続き職員一丸となって取り組みます。