

経営戦略及びKPI (重要業績評価指標) の設定

- 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
 - (2) 患者満足の視点
 - (3) 経営・財務の視点
 - (4) 職員の学習と成長の視点
 - (5) 社会貢献の視点

平塚市民病院は、令和7年（2025年）のあるべき姿として「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」を「ビジョン」として目指す方向性を示しました。

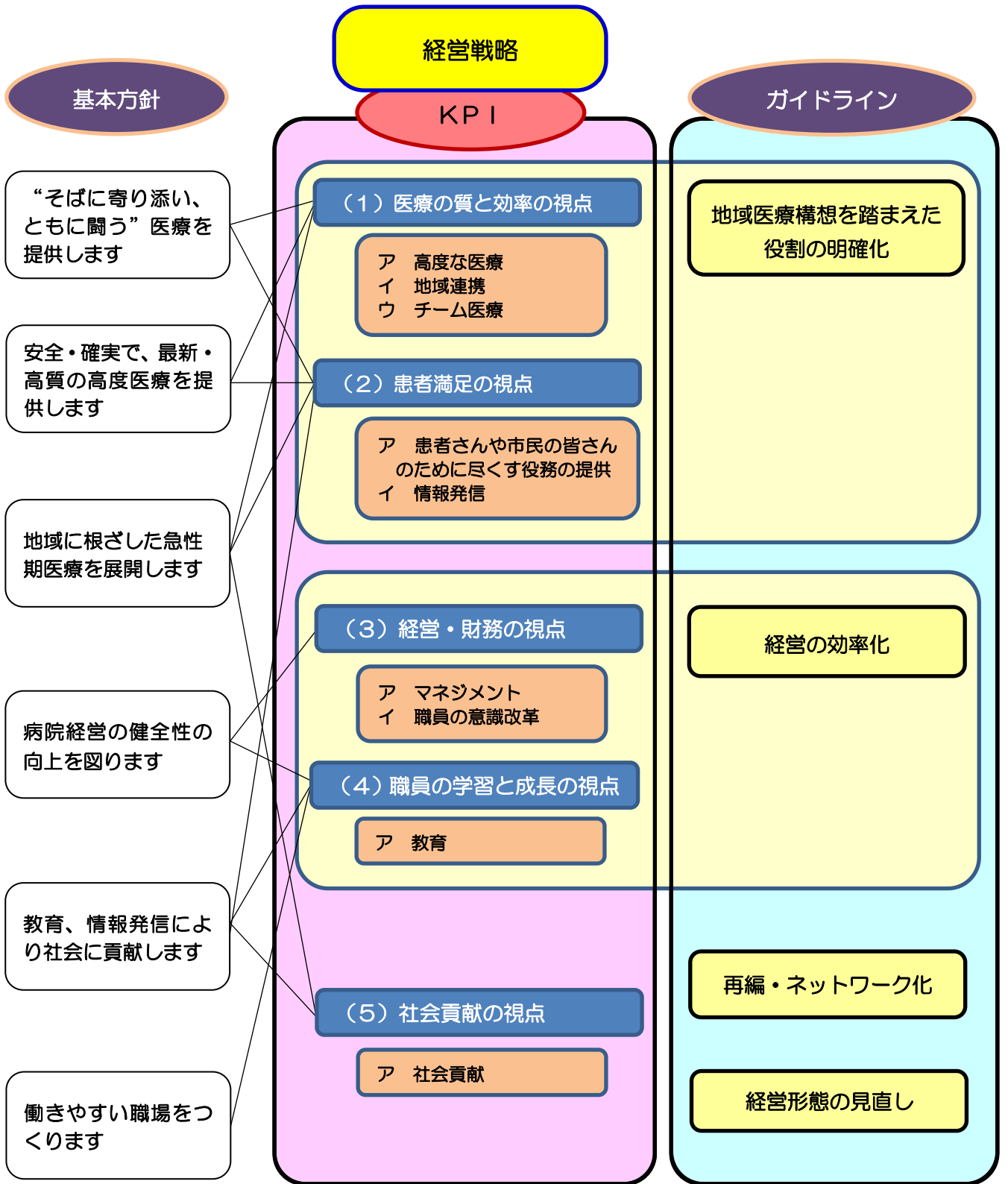
この「ビジョン」を全職員が認識すると共に、市民の皆さんや行政等とも、これを共有していく必要があります。特に患者さんやその家族には、安心して受診いただけるよう丁寧な説明を行い、趣旨を御理解いただかなければなりません。

そこで、組織がビジョンに至るまでの基本設計や獲得したい価値を、「医療の質と効率の視点」「患者満足の視点」「経営・財務の視点」「職員の学習と成長の視点」及び「社会貢献の視点」の5つの視点に整理し、「経営戦略」を設定しました。

また、高度にバランスが取れた病院経営を実現し、病院経営を確固としたものとするために、それぞれの経営戦略に、KPI（重要業績評価指標《key performance indicators》【※】）を設定し、全職員が目的や目標をしっかりと捉えて行動できるように、また「第三者の目」でも随時チェックできるようにすることで、最先端の経営管理体制を整え、真に市民の皆さんに求められる病院を実現します。

※「KPI」とは、目標達成のために、具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される定量的な指標（業績評価指標：performance indicators）のうち、特に重要なものをいう。一般的には「引合案件数」「訪問回数／商談期間」「成約率（受注率）／歩留率」「平均受注単価」「解約件数」などがある。これを一定期間ごとに実績数値を計測し、プロセスの進捗を管理する。

「経営戦略」及び「KPI」の位置付け



(1) 医療の質と効率の視点

(基本方針) “そばに寄り添い、ともに闘う” 医療を提供します
安全・確実で、最新・高質の高度医療を提供します
地域に根ざした急性期医療を展開します

(ガイドライン) 地域医療構想を踏まえた役割の明確化

超高齢社会の進展に伴い、将来の社会保障制度や平塚市周辺地域の医療需要を研究・検証し、自立的・持続的な健全経営の下で、市民の皆さんのニーズに応える医療を実践する必要があります。高度医療(救命救急を含む)と政策的医療である小児・周産期医療等を継続的に両立して担うことができるユニークな病院を目指し、高度にバランスが取れた病院経営を実現するため、最先端の経営管理体制を整え、真に市民の皆さんに求められる病院となることを目標とします。

医療の機能分化を推進し、市民の皆さんや患者さんに対して、積極的に情報発信を行うことに加え、地域のニーズに応える安全な医療を提供するために、職員が職種を超え、チーム一丸となって、厳しさと努力を繰り返した結果、地域からの平塚市民病院に対する信頼の声を実感し、その成果をチーム皆で称え合うことができる病院を目指します。

ア 経営戦略							
(ア) 高度な医療	質の高い高度医療の提供 地域に根ざした急性期・救命医療の実施						
(イ) 地域連携	地域医療連携の充実と指導的役割						
(ウ) チーム医療	チーム医療と診療科連携の充実						
イ KPI							
区分/部門	診療部門	看護部門	薬剤部門	医療技術部門	医療安全管理部門	地域医療支援部門	事務部門
(ア) 重症度、医療・看護必要度(一般病棟)	○	○					
(イ) 救急患者応需率、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	○					○	
KPI対象数	5	1	0	0	0	2	0

KPI

(ア) 重症度、医療・看護必要度（一般病棟）

単位：%

【関係部門】	診療部門、看護部門					
区分/年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
重症度、医療・看護必要度 (一般病棟)	33.6	急性期一般入院料1の施設基準を満たします。				

(イ) 救急患者応需率、入院患者数

単位：%・件

【関係部門】	診療部門、地域医療支援部門					
区分/年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
救急搬送応需率	98.7	現在の高い水準を維持します。				98.0
救急車搬送患者 入院患者数	2,725	増加を目指します。				3,000

※産科及び小児科（周産期）を含む。

(ウ) 通院不要の退院率

単位：%

【関係部門】	診療部門					
区分/年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
通院不要の退院率	48.3	総合入院体制加算2の施設基準を満たします。				

(エ) 手術件数

単位：件

【関係部門】	診療部門					
区分/年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
手術件数 (中央手術室)	3,937	増加を目指します。				4,400
全身麻酔件数	2,764	増加を目指します。				3,100

(才) 紹介率・逆紹介率

単位：%

【関係部門】		診療部門、地域医療支援部門				
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
紹介率	71.4	地域医療支援病院の承認要件を満たすとともに、				80.0
逆紹介率	98.4	地域医療連携を進め、増加を目指します。				100.0

（2）患者満足の視点

（基本方針） “そばに寄り添い、ともに闘う” 医療を提供します
 安全・確実で、最新・高質の高度医療を提供します
 地域に根ざした急性期医療を展開します
 教育、情報発信により社会に貢献します

（ガイドライン） 地域医療構想を踏まえた役割の明確化

平塚市は、総合計画の重点課題に、「子育て支援」や「超高齢社会への対応」を掲げ、市民の皆さんが幸せに暮らし続けるためには、これらへの対応力強化に取り組むことが必要であると考えています。

平塚市総合計画の重点施策においては、「子どもを産み育てやすい環境づくり」として、結婚・出産・子育ての切れ目のない支援により、未来の宝である子どもたちが安心して暮らせるまちづくりを進めることと、「高齢者がいきいきと暮らすまちづくり」として、高齢者がいつまでも生きがいを持ち、住み慣れた地域で安心して暮らせるまちづくりを進めること」を掲げています。平塚市民病院は、これらの施策を推進するため、「周産期医療や小児救急医療の体制の維持・継続」「地域医療体制の充実」の実現に向け、地域の皆さんに、満足していただける医療を提供します。

また、「地域医療ニーズ」をしっかりと捉えて行動するために、全ての職員が職種を越えて連携し、公開講座や地域の医療機関との意見交換、勉強会の開催や情報発信など積極的に院外へ向け活動を展開します。これらを通して、患者さんからの意見を汲み取り、目に見える形で改善していくことで、地域医療ニーズに応え、患者満足の高い病院を目指します。

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	政策的医療の実現 患者満足度の高い役務の提供						
（イ）情報発信	地域住民への情報発信の充実						
イ KPI							
区分／部門	診療部門	看護部門	薬剤部門	医療技術部門	医療安全管理部門	地域医療支援部門	事務部門
（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	○	○	○	○	○	○	○
KPI対象数	3	2	1	1	1	1	1

KPI

(ア) 産科・小児科（周産期）の二次救急当番実施率

単位：%

【関係部門】	診療部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
産科	100	小児、周産期の救急医療体制を維持します。				100
小児科	100					100

(イ) 分娩件数

単位：件

【関係部門】	診療部門、看護部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
分娩件数	447	出生数の減少が進む中でも 分娩に対応できる体制を維持します。				432

(ウ) 情報発信件数

単位：件

【関係部門】	診療部門、看護部門、薬剤部門、医療技術部門、医療安全管理部門、 地域医療支援部門、事務部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
市民向け出張講座開催数 (※)	16	引き続き患者さんへの情報発信を行います。				16
市民向け院内講座開催数 (※)	42					60
医療機関向け公開講座開催数 (※)	25					30
講演講師派遣数 (※)	71					80
ホームページ更新回数	326					350
病院広報誌 「Smile!」配布数	8,000					8,000

※「5 社会貢献の視点」にも再掲します。

※「市民向け院内講座」とは、「市民健康講座」「母親学級」等、市民の皆さんを対象として院内で開催されるものを言います。

※「医療機関向け公開講座」とは、オープンカンファレンス等、医療関係者（医師会等）を対象として院内で開催されるものを言います。

（3）経営・財務の視点

（基本方針） 病院経営の健全性の向上を図ります

（ガイドライン） 経営の効率化

良質な医療を提供するためには、経営の安定化が不可欠であることから、企業体として「独立採算」を目指し、収支バランスが取れた経営体制を構築しなければなりません。また公立病院として経営が安定することは、この病院の「信頼」と「質」を高めることにつながります。

一方で、市民の皆さんから求められている医療（政策的医療）が不採算である場合、それを維持継続していくためには、市から負担金を受けなければ病院経営が立ち行かなくなります。この負担金の原資は「税金」であることから、「受益者」であり「納税者」でもある市民の皆さんに対し「納得のいく医療」を提供しなければなりません。救急、小児・周産期等の不採算になりやすい医療を安定的に維持・継続するために、地域医療のバランスや採算性を踏まえ、救急や紹介等を通じた新規入院患者を継続的に確保し、病床利用率の向上や診療単価の改善を行うとともに、担うべき診療科を見直すなど診療体制の再構築も視野に入れた病院運営を行います。また、必要な医療情報を公表するなど「高度な経営管理」が行える体制を整えます。

病院経営の健全性を図るためになくしてはならない要素は、「人（職員）」であると考えています。最終的には職員一人一人が経営者となり、コスト意識をもって経営に参画することを目的に、「経営改善」「収入確保」及び「経費削減」のキーワードに対し目標設定をすることで、職員の意識改革を進め、経営の効率化を図っていきます。

ア 経営戦略								
(ア) マネジメント		健全経営の実施						
(イ) 職員の意識改革		全職員の経営参画への意識醸成						
イ KPI								
区分／部門		診療部門	看護部門	薬剤部門	医療技術部門	医療安全管理部門	地域医療支援部門	事務部門
(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 職員給与対医業収益比率	○	○	○	○	○	○	○
	d 後発医薬品の使用割合	○		○				○

区分／部門		診療部門	看護部門	薬剤部門	医療技術部門	医療安全管理部門	地域医療支援部門	事務部門
(ウ) 収益確保 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 病床利用率	○	○					
	f 平均在院日数	○	○					
KPI対象数		12	5	5	3	3	3	6

KPI

(ア) 経営改善に係るもの

病院経営の根幹となる「資力」を維持向上するために必要な指標を設定します。

a 医業収支比率

単位：%

【関係部門】	診療部門、看護部門、薬剤部門、医療技術部門、医療安全管理部門、地域医療支援部門、事務部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
医業収支比率	90.9	92.3	92.5	92.9	92.6	92.6

b 経常収支比率

単位：%

【関係部門】	診療部門、看護部門、薬剤部門、医療技術部門、医療安全管理部門、地域医療支援部門、事務部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
経常収支比率	100.9	1000以上	1000以上	1000以上	1000以上	1000以上

(イ) 経費削減に係るもの

医療の高度化に伴い、材料費などの高騰が予測される中で、「資力」を維持し、「経営の効率化」を図るため、経費を削減するために必要な指標を設定します。

a 薬品費対医業収益比率

単位：%

【関係部門】	診療部門、薬剤部門、事務部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
薬品費 対医業収益比率	10.3	現在の低い比率を維持します。				10.35

b 診療材料費対医業収益比率

単位：%

【関係部門】	診療部門、事務部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
診療材料費 対医業収益比率	10.6	現在の低い比率を維持します。				10.6

c 職員給与費対医業収益比率

単位：%

【関係部門】	診療部門、看護部門、薬剤部門、医療技術部門、医療安全管理部門、 地域医療支援部門、事務部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
職員給与費 対医業収益比率	61.2	増加の抑制に努めます。				60.0

d 後発医薬品の使用割合

単位：%

【関係部門】	診療部門、薬剤部門、事務部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
後発医薬品の 使用割合	94.3	後発医薬品使用体制加算1の施設基準を満たします。				

※使用量ベースによる割合。

(ウ) 収入確保に係るもの

※表の見方

1 端数処理を行っているため、合計が合わない場合があります。

「資力」を向上し、「経営力の強化」を図るため、収入を確保するために必要な指標を設定します。

a 1日当たり平均入院患者数

単位：人

【関係部門】	診療部門、地域医療支援部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
1日当たり平均入院患者数	350.1	379.5	380.5	380.5	380.5	380.5

b 1日当たり平均外来患者数

単位：人

【関係部門】	診療部門、地域医療支援部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
1日当たり平均外来患者数	846.2	801.4	790.4	774.8	759.5	744.5

c 入院診療単価

【年間入院収益／年間入院延べ患者数】

単位：円

【関係部門】	診療部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
入院診療単価	66,953	68,259	68,694	69,129	69,565	70,000

d 外来診療単価

【年間外来収益／年間延べ外来患者数】

単位：円

【関係部門】	診療部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
外来診療単価	14,341	15,842	16,404	16,922	17,454	18,000

e 病床利用率

単位：%

【関係部門】	診療部門、看護部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
全体計	92.2	高い水準を維持します。				92.8
一般病床	97.3					97.9
産科病床	85.8					85.8
小児科病床	62.7					60.0
ICU/CCU (集中治療室)	70.8					70.8
NICU (新生児特定集中治療室)	41.0					33.0
GCU (継続保育治療室)	51.9					49.5
救急病床	86.1					86.1

f 平均在院日数

単位：日

【関係部門】	診療部門、看護部門、地域医療支援部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
平均在院日数	10.2	在院日数の短縮を図ります。				9.5

(4) 職員の学習と成長の視点

(基本方針) 病院経営の健全性の向上を図ります
教育、情報発信により社会に貢献します
働きやすい職場をつくります

(ガイドライン) 経営の効率化

安定した病院運営を行うために、なくてはならない要素は、良質な「人材（職員）」であると考えています。

全ての職員が、地域ニーズを的確に捉え行動するために、「この病院はどうあるべきか」「地域から信頼されるためにはどうしたらよいか」を考えて行動する力を修得できるように、平塚市民病院は職種を超えた「チーム力」を備えるモチベーションが高い人材を育成し、「医療」の質に加え、「人」としての質と「組織」としての質を高めることができる風土作りを醸成します。また、医師を中心として人材の確保が厳しく、また働き方改革が求められている中で、質の高い人材を確保する点からも多様な働き方への対応、教育体制の充実や社会貢献などにより、職員が成長を実感できる魅力ある職場環境を整える必要があります。

その結果、地域からの信頼を獲得するとともに、「やりがい」や「達成感」が共有でき、誇りを持って仕事ができる病院を目指します。

ア 経営戦略							
(ア) 教育	職員の能力向上支援と職員満足度（やりがい度）の獲得 （職場環境、研修・教育、評価と処遇改善）						
イ KPI							
区分／部門	診療部門	看護部門	薬剤部門	医療技術部門	医療安全管理部門	地域医療支援部門	事務部門
(ア) 職員向け院内研修会の開催回数	○	○	○	○	○	○	○
(イ) 有資格者数	○	○					
(ウ) 臨床研修医マッチング率	○						○
KPI 対象数	3	2	1	1	1	1	2

KPI

(ア) 職員向け院内研修会の開催回数

単位：回

【関係部門】	診療部門、看護部門、薬剤部門、医療技術部門、医療安全管理部門、地域医療支援部門、事務部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
職員向け院内研修会の開催回数	49	引き続き職員に学習の場を提供します。				50

※「職員向け院内研修会」とは、3つ以上の部門の職員が受講可能な、院内で開催される研修会及び講習会（eラーニング等によるフォローアップも含む。）をいいます。

※新採用職員研修及び階層別研修は除きます。

(イ) 有資格者数

単位：人

【関係部門】	診療部門、看護部門					
区分／年度	現状R1 (2019)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
基本領域専門医数 (※)	43	資格を有する職員を確保、育成し、				45
認定看護師数	17	増加を目指します。				33

※基本領域専門医：一般社団法人日本専門医機構に、公の資格として認証された「専門医（それぞれの診療領域における適切な教育を受けて、十分な知識、経験を持ち、患者さんから信頼される標準的な医療を提供できる医師）」のうち、基本的な19の医療領域として定められた18の領域学会において、必要な研修プログラムを経て認証された医師のことをいいます。

(ウ) 臨床研修医マッチング率

単位：%

【関係部門】	診療部門、事務部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
臨床研修医マッチング率	100	魅力ある研修環境の整備により、				100
		高い水準を維持します。				

(5) 社会貢献の視点

(基本方針) 地域に根ざした急性期医療を展開します
教育、情報発信により社会に貢献します

平塚市民病院は、公立病院として広く市民の皆さんのために、積極的に地域活動や人材育成などの社会貢献活動に参加協力します。

ア 経営戦略							
(ア) 社会貢献	病院診療外の社会貢献（災害医療、プレホスピタル医療、地域貢献活動、研究活動、学生教育など）						
イ KPI							
区分／部門	診療部門	看護部門	薬剤部門	医療技術部門	医療安全管理部門	地域医療支援部門	事務部門
(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	○	○	○	○	○	○	○
KPI対象数	4	4	4	4	3	3	3

KPI

(ア) 社会貢献活動の実施数

単位：件・人

【関係部門】	診療部門、看護部門、薬剤部門、医療技術部門、医療安全管理部門、地域医療支援部門、事務部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
救急ワークステーションでの医師出動件数	150					150
災害医療関係行事数	9	引き続き災害拠点病院としての役割を果たすとともに、救急隊との連携を充実させる取組を行います。				10
救急救命士 病院実習受入人数	84					85

(イ) 学会及び論文研究発表件数

単位：件

【関係部門】	診療部門、看護部門、薬剤部門、医療技術部門、医療安全管理部門、地域医療支援部門、事務部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
診療部門	220	引き続き研究成果を社会に還元します。				230
看護部門	10					10
その他	19					20

(ウ) 学生実習受入人数

単位：人

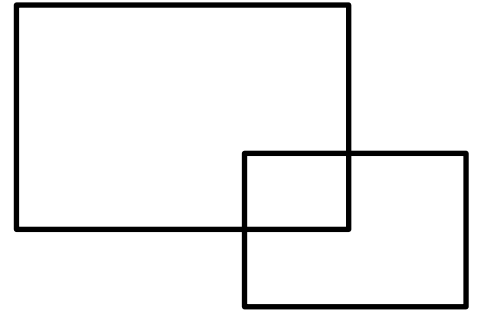
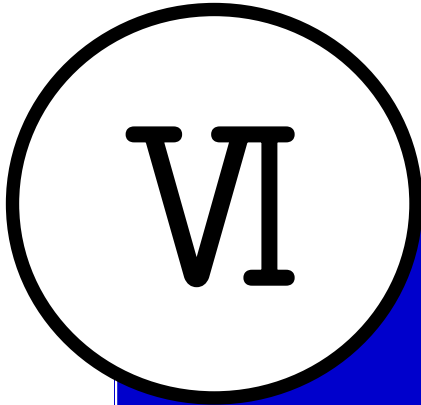
【関係部門】	診療部門、看護部門、薬剤部門、医療技術部門					
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
医師	15	引き続き人材育成に取り組みます。				16
看護師・助産師	466					470
薬剤師	2					5
リハビリテーション技師	8					6
放射線技師	2					2
臨床工学技士	13					10
臨床検査技師	3					3
管理栄養士	10					10

(工) 講座及び講演数

単位：件

【関係部門】		診療部門、看護部門、薬剤部門、医療技術部門、医療安全管理部門、 地域医療支援部門、事務部門				
区分／年度	現状H30 (2018)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)
市民向け出張講座開催数 (※)	16	引き続き市民の皆さんへの情報発信を行います。				16
市民向け院内講座開催数 (※)	42					60
医療機関向け公開講座開 催数 (※)	25					30
講演講師派遣数 (※)	71					80

※「(2) 患者満足の視点」にも掲出しています。



将来構想の進捗管理 点検審議及び評価

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
- (2) 部門、部署及び職員に対する評価

3 見直し

VI

将来構想の 進捗管理、点検審議及び評価

1 進捗管理

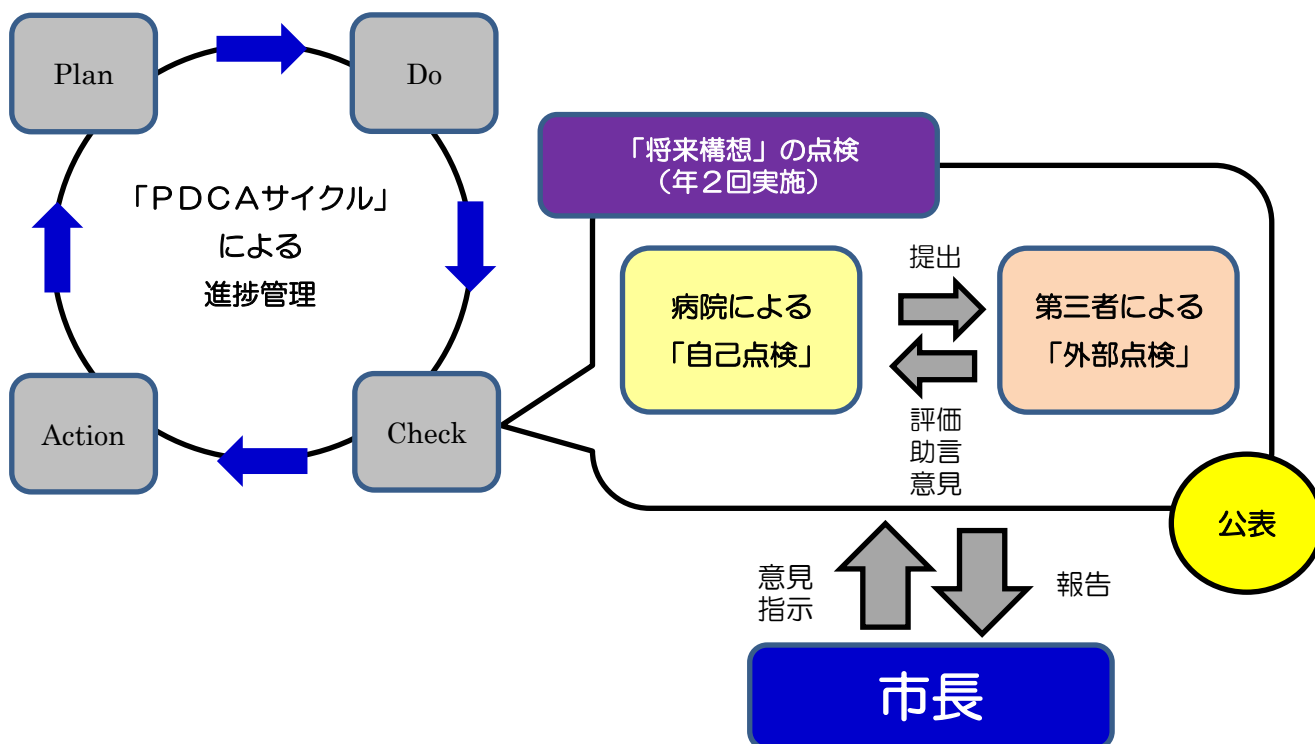
(1) 進捗管理体制

それぞれの「経営戦略」に対する「KPI」を達成するために、この将来構想は、「Plan（計画）－Do（実行）－Check（点検）－Action（改善）」といったPDCAサイクルの手法で進捗管理を行い、ビジョンや令和7年（2025年）度の診療機能の実現を目指します。

なお、「Check（点検）」については、院内で実施する「自己点検」に加えて、「受益者」かつ「納税者」である市民の皆さんや医療又は病院経営に関して識見のある人、学識経験を有する人などをメンバーとした、院外の第三者による「外部点検」を実施し、将来構想に掲げた「経営戦略」や「KPI」を客観的にも評価するとともに、最新の地域ニーズを随時取り入れながら、推進すべき取組みや考え方に誤りがある場合は、「助言」や「意見」で監理していただくことで、病院経営の健全性や透明性を確保しつつ、ビジョンや令和7年（2025年）度の診療機能の実現を図ります。

また、「自己点検」及び「外部点検」は、年2回実施し、その結果は病院開設者である市長に報告し、市長からの「意見」や「指示」を付記した上で「公表」します。

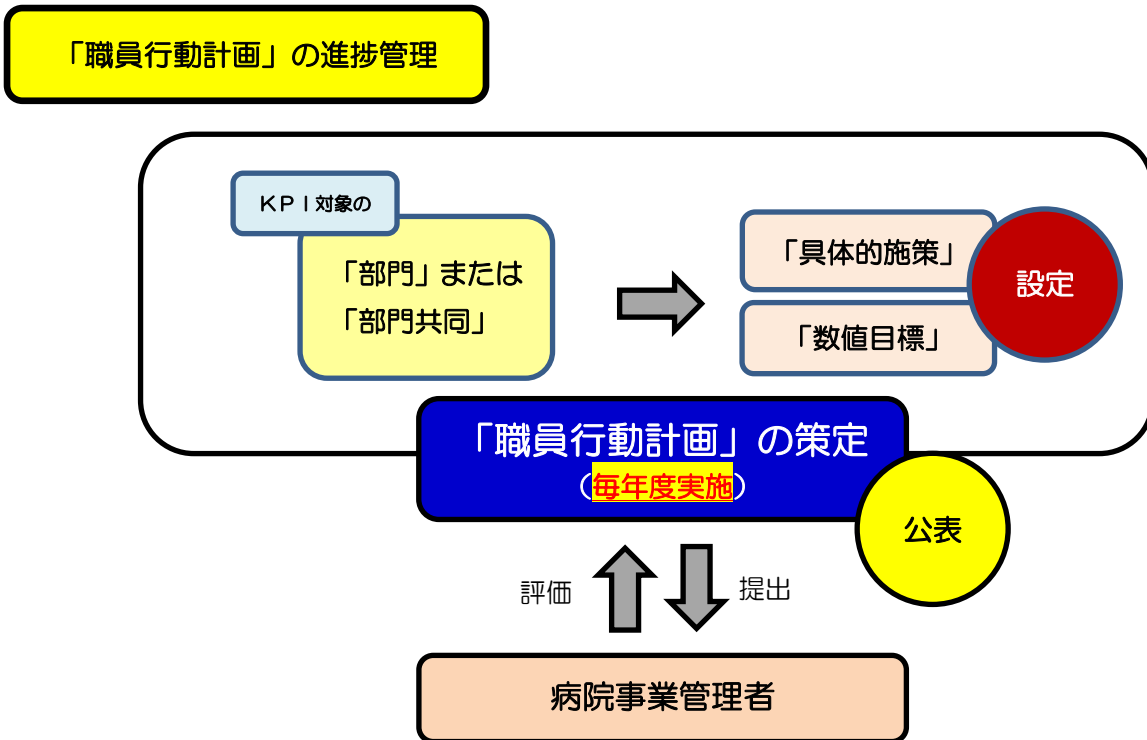
将来構想「平塚市民病院 Future Vision 2017-2025 (改訂版)」の



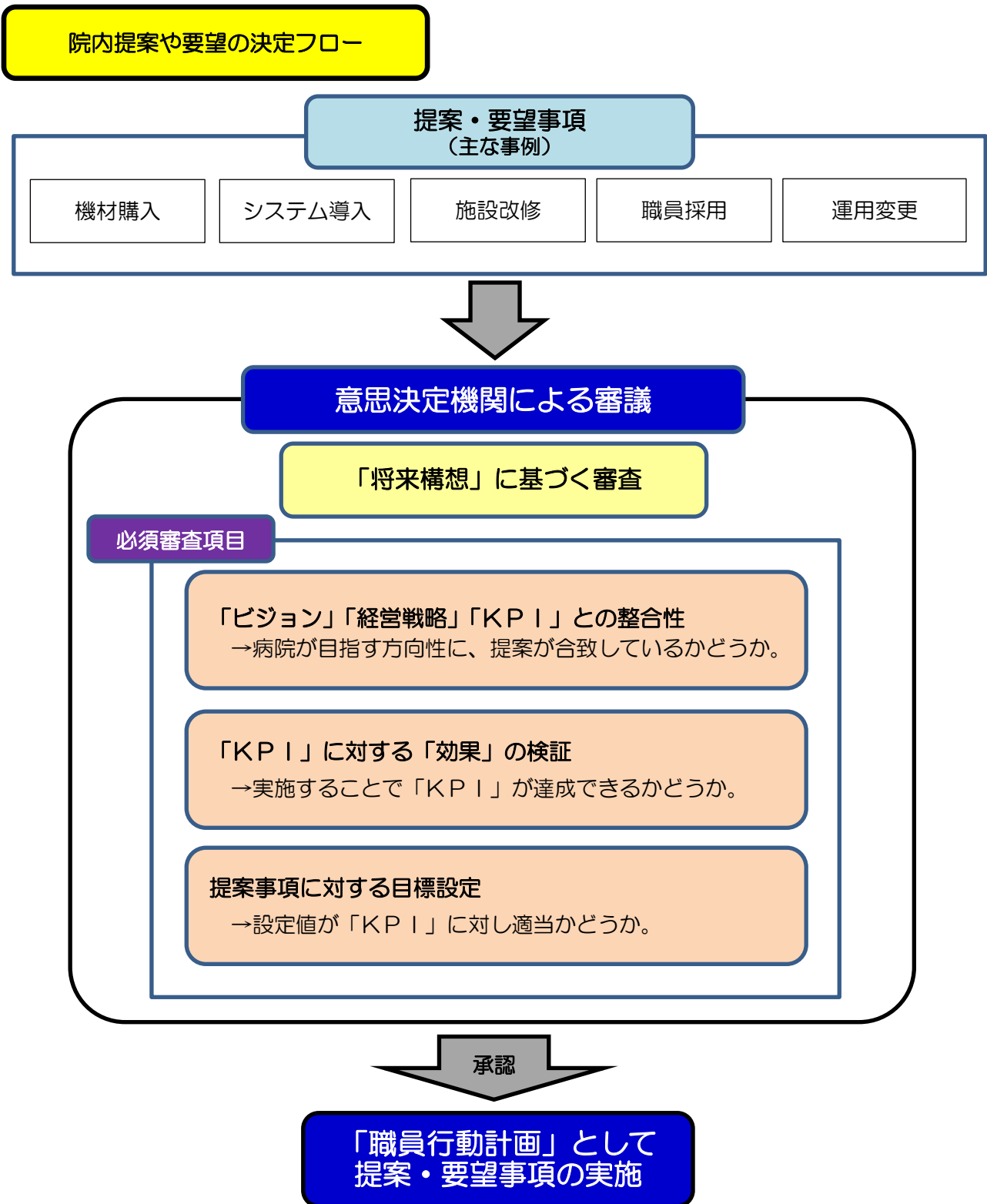
(2)「職員行動計画」の策定及び進捗管理

将来構想では、「経営戦略」や「KPI」といった抽象的、数的な目標設定をしています。職員は「これらを実現、達成するためには、職員として何をすればよいのか」という具体的な行動（活動）内容を示す必要があることから、「経営戦略」と「KPI」に基づいた「職員行動計画」を策定し、将来構想と並行して進捗管理を行います。

なお、職員行動計画の策定は、KPIの対象となる部門又は部門間で協力して、「経営戦略」及び「KPI」との整合性を踏まえた「具体的施策」及び「数値目標」を**毎年度設定し**、各年度当初に、病院事業管理者に提出し、中間報告を経て、**年度終了後に実績報告を行い**、病院事業管理者が評価した後、将来構想同様に、計画内容及び実績評価を「公表」します。



また、「機材購入」「システム導入」「施設改修」「職員採用」及び「運用変更」などの院内提案や要望について、提案者は、提案や要望に対し、「ビジョン、経営戦略及びKPIとの整合性」、「KPIに対する『効果』の検証」、「提案事項に対する目標設定」の3項目を病院事業管理者に提示し、審査を受けることとし、その上で、有効性や効率性、採算性など、将来構想の趣旨に合ったものかどうかを、院内の意思決定機関（管理会議等）による審議、承認を得て、職員行動計画として実施します。

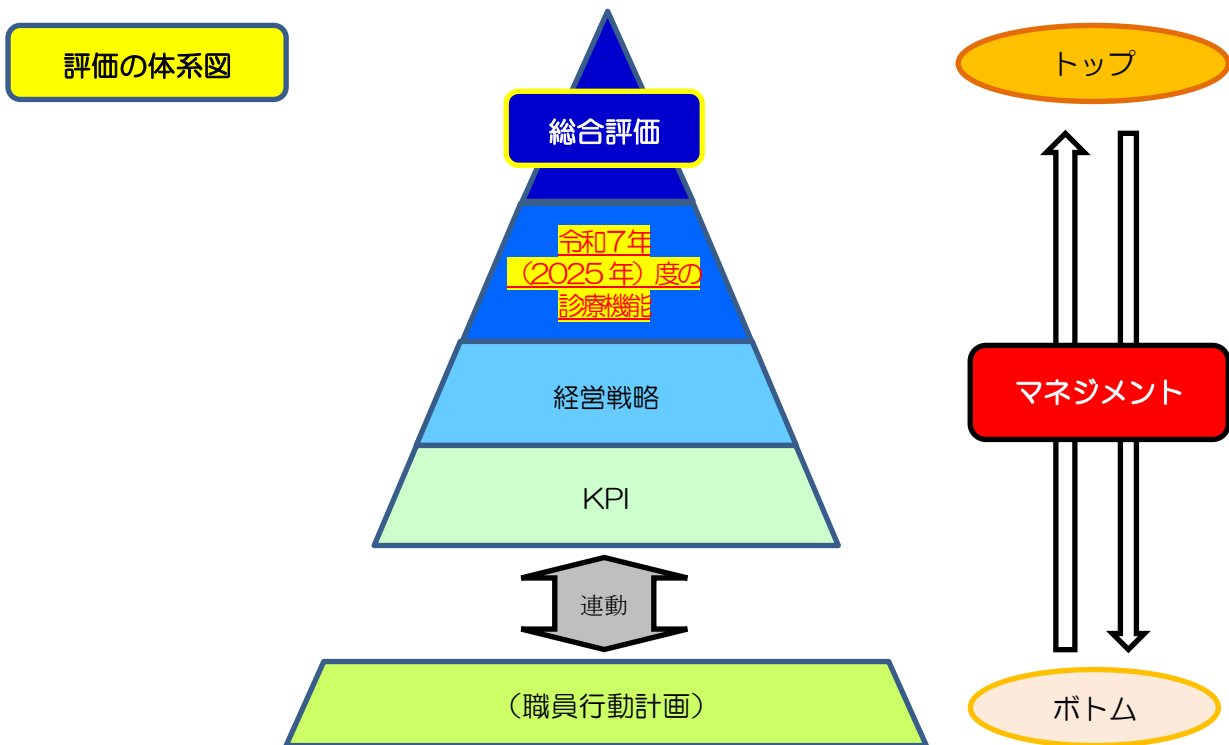


2 検証及び評価

(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

院内で将来構想を検証する「自己点検」は、令和7年（2025年）度の診療機能及び経営戦略（KPIを含む）に対する現時点の進捗状況について、年2回検証及び評価します。その上で、これらを総括して、病院事業管理者が、「基本指針（理念、基本方針、ビジョン）」との整合性を確認しつつ最終評価をし、評価に基づいて改善点を明らかにすることで、次年度につなげていきます。



【評価者一覧】

内容	被評価者	最終評価者
総合評価	—	病院事業管理者
令和7年（2025年）度の診療機能	病院長	病院事業管理者
経営戦略（KPIを含む）	副病院長、病院長、病院事業管理者	

(ア) 総合評価

病院事業管理者は、**病院の最高責任者として、令和7年（2025年）度の診療機能及び経営戦略に対する現時点の進捗状況における評価を総括して、**病院の総合評価を取りまとめ、外部点検にて第三者の意見を求めます。

なお、外部点検を依頼する際には、**全ての自己点検（令和7年（2025年）度の診療機能及び経営戦略）を提出し、意見を求めます。**

(イ) 令和7年（2025年）度の診療機能の評価

病院事業管理者及び病院長は、それぞれが病院経営の責任者として、**経営戦略に対する現時点の進捗状況における評価を基に、令和7年（2025年）度の診療機能に掲げた項目に対する現時点の進捗状況について、**病院長を被評価者として検証及び評価を行い、病院事業管理者が「最終評価」を行います。

(ウ) 経営戦略の評価

経営戦略については、KPIの現時点の進捗状況を踏まえ、病院事業管理者、病院長及び副病院長が検証及び評価を行います。

なお、経営戦略のうち、「経営・財務の視点」については、**キーワード（「収支改善」「経費削減」「収入確保」）単位で評価することをもって、**「経営・財務の視点」の評価とします。

イ 「外部点検」による検証及び評価

病院事業管理者は、自己点検における検証及び評価に対し、**院外の第三者による「外部点検」**を実施し、自己点検に対する検証並びに評価、助言及び意見を求めます。

ウ 市長への報告

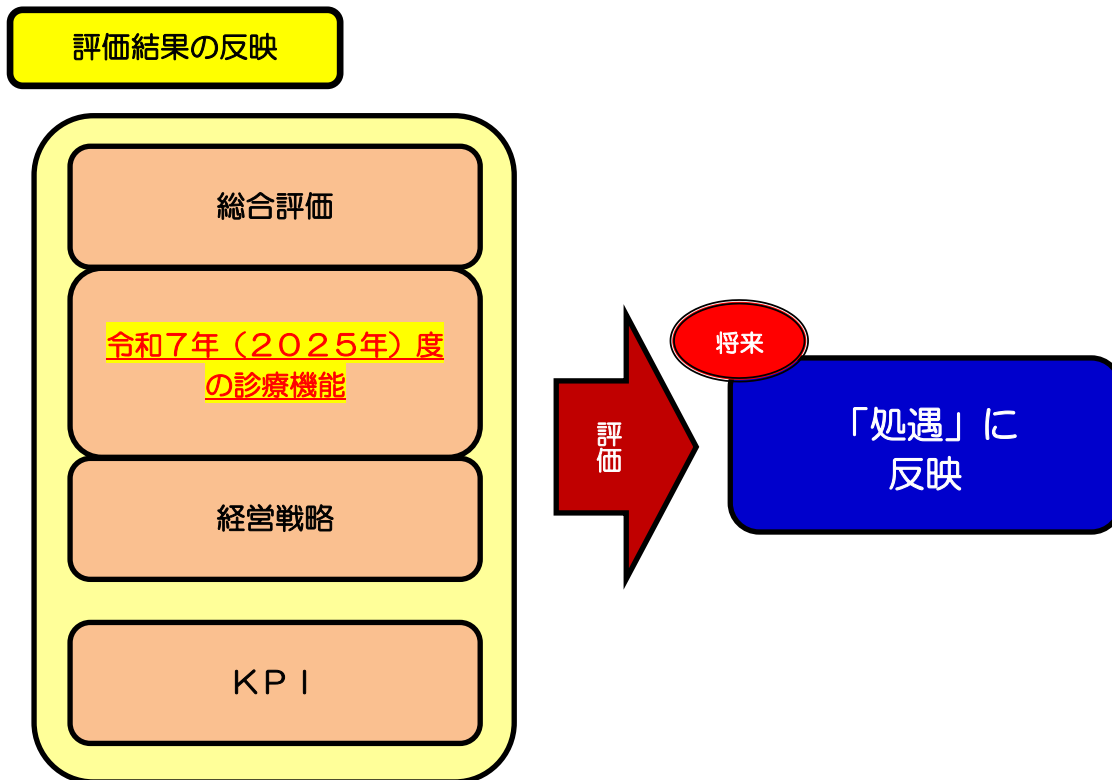
病院事業管理者は、自己点検及び外部点検の結果を取りまとめ、病院開設者である市長に報告し、その内容に対する評価や指示を仰ぎます。

エ 公表

自己点検、外部点検及び市長による評価や指示については、全て「公表」します。

才 処遇への反映

将来構想の評価は、将来的に職員の処遇に反映します。



(2) 部門、部署及び職員に対する評価

将来構想で設定したKPIは、病院全体の目標であるとともに、**各部門及び各部署が「職員行動計画」を作成し、達成を目指すものであることから**、これらに基づき、部門や部署及び職員の行動に対しても評価を行い、評価に基づいて改善点を明らかにすることで、次年度のKPIや職員行動計画につなげていきます。

ア 部門や部署に対する評価

部門や部署については、KPI及び職員行動計画の達成度に応じて評価する「組織評価」を、別に定めて行います。

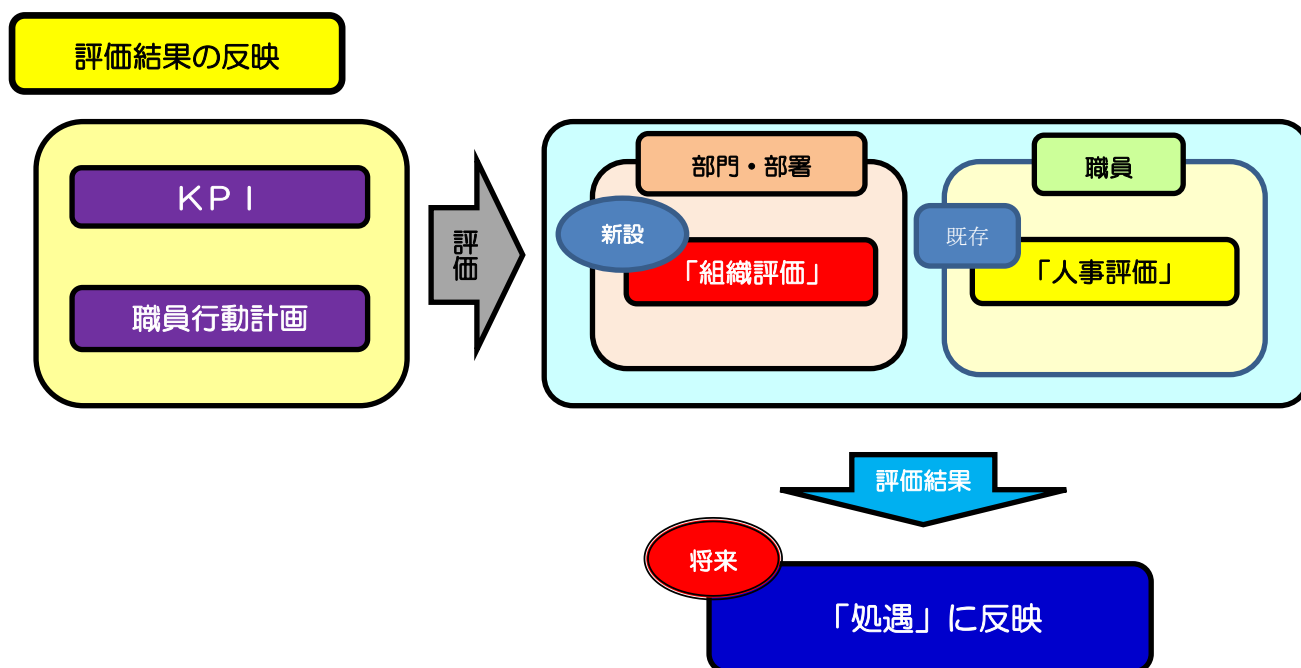
なお、「職員行動計画」については「職員行動計画評価基準」を基に評価します。

イ 職員に対する評価

職員については、KPIや職員行動計画に対する貢献度を、「人事評価」に反映します。

ウ 処遇への反映

「組織評価」の評価結果は、この将来構想の評価と同様に将来的に職員の処遇に反映します。なお「人事評価」については、既存の評価基準等に基づき評価し、処遇に反映します。

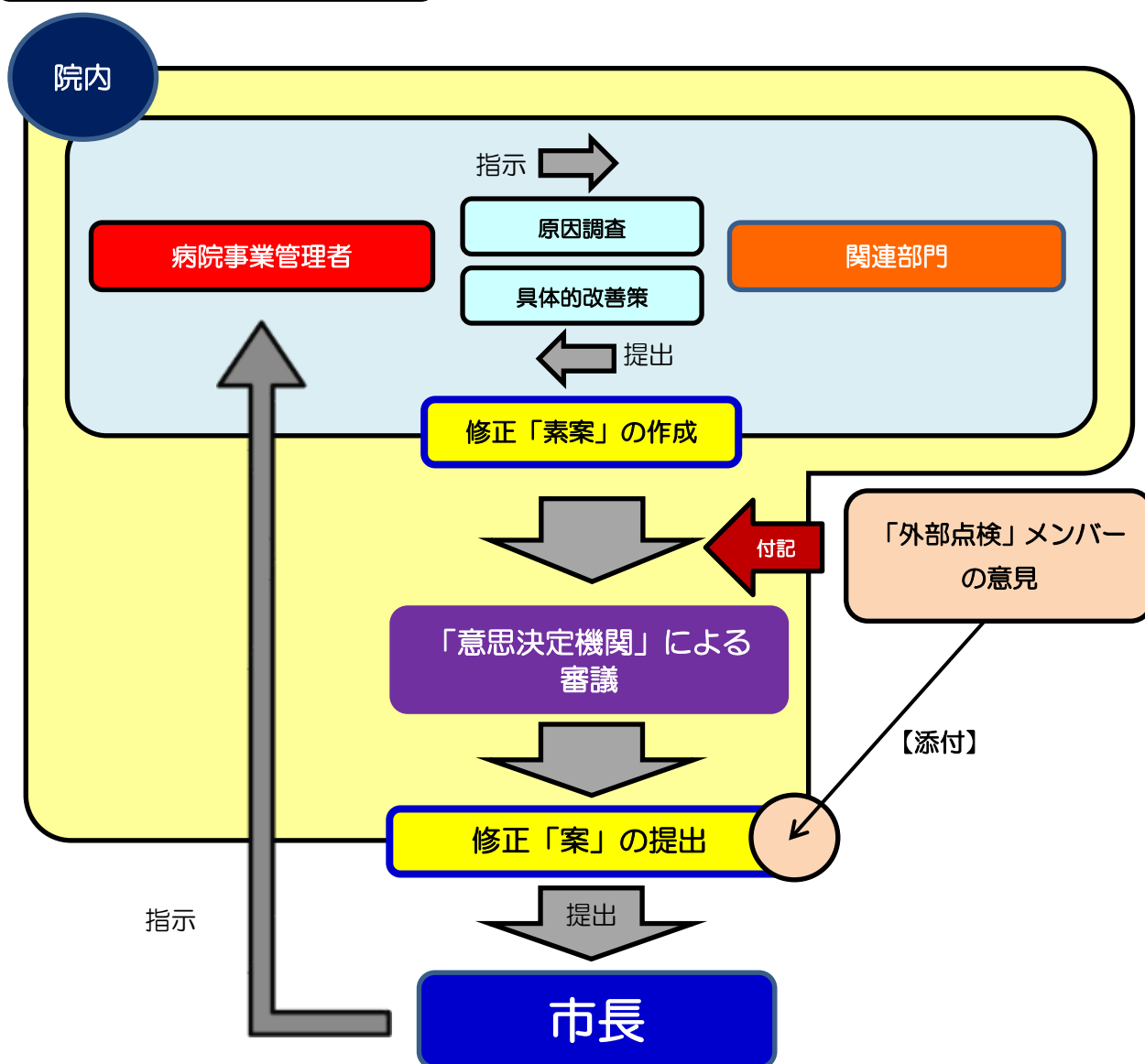


3 見直し

計画期間中、経営戦略及びKPIの見直しは、**基本的には行わないこととしますが**、診療報酬改定等の医療政策の転換や医療環境の変化等を踏まえ、必要に応じて、ビジョンを含めた見直しを行います。

なお、経営戦略及びKPIに乖離が生じた場合、病院事業管理者は、経営戦略及びKPIの見直しが必要と判断した際には、関連部門に対して「何が原因か」を検証させるとともに、あわせて「具体的改善策」を提出させ、「修正案」を作成した後、第三者による「外部点検」のメンバーの意見を付記した上で、院内の意思決定機関（管理会議等）で審議し、審議結果を付記された「外部点検」のメンバーからの意見とともに、病院開設者である市長に提出し、市長の意見又は指示により、経営戦略及びKPIを見直します。

経営戦略及びKPIの見直し



平塚市民病院
Future Vision
2017~2025 (改訂版)

編集
平塚市民病院

(担当部署)
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

TEL 0463-32-0015 (内線 3198)

FAX 0463-31-2847

<http://www.hiratsuka-city-hospital.jp/>