


1 これまでの取組項目の検証結果（令和元年度）

PDCAサイクルによる経営管理を実践するため、毎年度、病院毎に自己点検・評価を行うとともに、外部有識者で構成する川崎市立病院運営委員会での外部評価により、取組項目単位で進捗状況を確認している。令和元年度の検証結果は、次のとおり。

取組課題	取組項目	進捗状況		
		川崎	井田	多摩
1 医療機能の充実・強化	(1) 救急・災害医療機能の強化	Ⅱ	Ⅲ	Ⅰ
	(2) がん診療機能の強化・拡充	Ⅱ	Ⅱ	Ⅱ
	(3) 高度・専門医療の確保・充実	Ⅱ	Ⅰ	Ⅲ
	(4) 医療機能の分化・強化、連携の推進	Ⅰ	Ⅲ	Ⅰ
	(5) その他医療提供体制の強化	Ⅱ	Ⅲ	－
2 医療の質と患者サービスの向上	(1) 人材の確保と育成の推進	Ⅱ	Ⅳ	Ⅰ
	(2) 医療安全の確保・向上	Ⅱ	Ⅱ	Ⅱ
	(3) 患者に優しい病院づくり	Ⅲ	Ⅱ	Ⅱ
3 強い経営体質への転換	(1) 収入確保に向けた取組の推進	Ⅱ	Ⅱ	Ⅰ
	(2) 経費節減に向けた取組の推進	Ⅱ	Ⅱ	Ⅱ
	(3) 経営管理体制の強化	Ⅲ	Ⅲ	Ⅰ

【進捗状況】

- Ⅰ：順調に進捗
- Ⅱ：一定の進捗がある
- Ⅲ：進捗が遅れている
- Ⅳ：進捗が大幅に遅れている

 進捗が遅れている項目

病 院	進捗状況別の取組項目の内訳				
	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	合計
川崎病院	1	8	2	0	11
井田病院	1	5	4	1	11
多摩病院	5	4	1	0	10

進捗が遅れが生じている取組については、今後、次のように取り組んでいく。

病 院	進捗が遅れが生じている 主な取組項目	次期計画に向けた取組の方向性
川崎病院	2 (3) 患者に優しい病院づくり 3 (3) 経営管理体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 外来患者満足度は、待ち時間の改善などが課題となっていることから、待ち時間そのものを短縮する取組に加え、待ち時間を有効に過ごすための取組も併せて強化していく。 ● 経営に参画したいと思う職員の割合が目標から大きく乖離していることから、新規加算取得に向けた体制の構築、職員の意識啓発の仕組みづくりなどを推進していく。
井田病院	1 (1) 救急・災害医療機能の強化 2 (1) 人材の確保と育成の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 救急搬送や救急患者数が減少傾向にあることから、今後も引き続き川崎病院及び院内各部門の連携を強化し、救急受入体制の充実を図る。 ● 引き続き医療従事者の確保や職員の専門能力の向上、働き方改革の推進に取り組む。
多摩病院	1 (3) 高度・専門医療の確保・充実	<ul style="list-style-type: none"> ● 脳神経外科医の安定的な確保を図り、神経内視鏡手術の実施や各種専門外来の継続、緊急受入に努め地域医療に貢献する。

2 次期計画の基本的な考え方

(1) 策定の趣旨

市立病院には、公・民の適切な役割分担の下、地域に必要な医療提供体制の確保を図り、安定した経営の下で不採算医療や高度・先進医療等を提供する重要な役割を継続的に担っていくことが求められており、更なる経営改革と経営の健全化を図るため、中期経営計画を策定する。

(2) 計画の位置付け

「川崎市総合計画」と連携する分野別計画として、また新公立病院改革ガイドライン（総務省通知）に基づく「新公立病院改革プラン」として策定する。

(3) 計画期間

市総合計画第3期実施計画と終期を合わせ、計画期間を令和4年度から令和7年度までの**4年間**とする。

(4) 策定方針

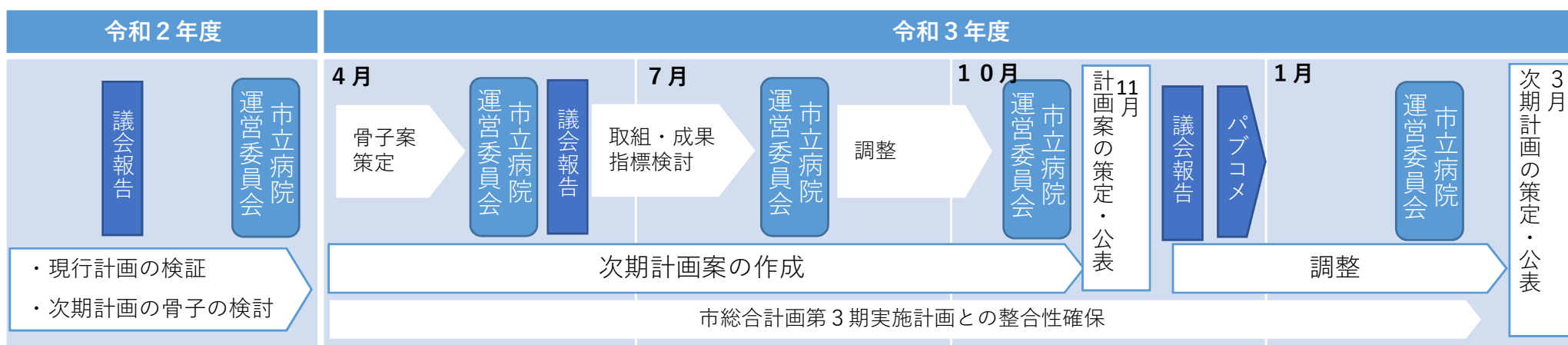
新公立病院改革ガイドラインで示された4つの視点である「経営の効率化」、「経営形態の見直し」、「再編・ネットワーク化」及び「地域医療構想を踏まえた役割の明確化」については、別紙参考資料に示す通り取り扱う。

なお、総務省では公立病院改革ガイドラインの改定を近々予定しており、公表された場合は、新ガイドラインに基づく新たな要素にも対応する。

(5) 施策体系

基本的な体系は維持しながら、これまでの検証結果や、新たな課題であるコロナ後を見据えた対応、ICT活用、大規模自然災害への対応、働き方・仕事の進め方改革、脱炭素、SDGs、地域や社会に貢献する医学・医療の実践などの取組推進等を考慮して、基本方針や取組課題、病院ごとの具体的な成果指標等を設定する。

3 次期計画策定の主なスケジュール



公立病院改革の4つの視点への対応

新公立病院改革ガイドラインで示された「経営の効率化」、「経営形態の見直し」、「再編・ネットワーク化」及び「地域医療構想を踏まえた役割の明確化」の4つの視点については、次のとおり取り扱う。

1 経営の効率化

(1) 現状分析

- 現行計画期間中（R1まで）、川崎病院及び多摩病院はすべての年度で経常収支黒字を達成。井田病院は経常赤字が続いているものの、現行計画では概ね計画通り経営改善が図られてきている。

(2) 次期計画における対応方針

経費節減や収入確保による「更なる経営基盤の強化」を取組課題の一つとして捉え、次の目標に向けて具体的な取組を推進

- 川崎病院及び多摩病院は、計画期間内のすべての年度における経常収支の黒字達成
- 井田病院は収支シミュレーションを作成していく中で経常収支の黒字化を明確化する。

※ ガイドラインでは、「対象期間中に経常黒字化する数値目標を定めるべきであり、仮にそれが著しく困難な場合には、経常黒字化を目指す時期及びその道筋を明らかにするものとする。」とされている。

2 経営形態の見直し

(1) 現状分析

- 平成17年度に地方公営企業法の全部適用へ経営形態を見直し、「経営責任と権限の明確化」などのメリットを生かした病院運営を実施
- 多摩病院は開設当初から指定管理者制度を導入
- 3病院ともに一定程度安定的な運営ができており、また、井田病院においては経常赤字が続いているものの、現行計画では概ね計画通り経営改善が図られてきている。

(2) 次期計画における対応方針

- 計画期間内は現在の経営形態による運営を継続
- 他の経営形態についての研究・検討は引き続き実施

3 再編・ネットワーク化

(1) 現状分析

- 市立3病院において、病院間での経営統合や再編統合を検討しなければならないような大きな課題等はない。
- 病院や診療所等の医療機関が連携し、それぞれが有する機能を発揮することにより、市内の医療提供体制が確保されている。
- 本市はまだ当面は人口増と高齢化が続くと予想され、また、いずれの病院も次の建替えまでは相当の年数が残っている。

(2) 次期計画における対応方針

- 計画期間内における市立病院の再編・ネットワーク化は行わない。

4 地域医療構想を踏まえた役割の明確化

(1) 現状分析

① 地域医療構想を踏まえた当該病院の果たすべき役割

今後の市内医療機関における病床機能の転換の方向性を見極めながら、将来不足する病床機能への対応について検討を進めるとともに、増加する在宅医療については、急変時等の救急や入院の受入れ、あるいは在宅医療を担う医療従事者との連携や教育・研修の支援等を行うなどにより市立病院の役割を果たしている。

② 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割

「川崎市地域包括ケアシステム推進ビジョン」に掲げられた基本的な視点の一つである、「多職種が連携した一体的なケアの提供による自立した生活と尊厳の保持の実現」が図られるよう、行政をはじめ、地域医療機関や訪問看護ステーション、薬局、ケアマネージャー、介護施設などとの連携をより一層進めることで、退院患者等が住み慣れた地域で安心して暮らすことができるよう支援している。

③ 一般会計負担の考え方

線出基準を基本とはするものの、本市の財政負担を増やさない方向で取組を推進するとともに、経費縮減や医療の質向上等による収入確保等により収支改善を図り、可能な限り一般会計負担額の縮減や平準化に努めている。

(2) 次期計画における対応方針

- 引き続き、現在の取組を継続・推進する。

基本方針の見直し（案）

現行計画

基本方針1 誰もが安心して暮らせる医療提供体制づくり

- ・高度・特殊・急性期医療や救急医療等を継続的かつ安定的に提供できるよう取組を推進します。
- ・「住み慣れた地域での医療、介護等の提供」が効率的、効果的に行われるよう、地域包括ケアシステムの構築に向けた取組を推進します。
- ・救急やがん医療など、今後増加が見込まれる医療機能の充実・強化に向けた体制整備を進めます。

基本方針2 地域医療連携の推進

- ・地域の基幹病院又は中核病院として、診療所等では提供が困難な高度治療や検査、手術などを必要ときに迅速かつ効果的に提供するため、医療機関相互の機能分担と連携を進める「地域医療連携」の取組を、より一層推進します。

基本方針3 災害に強い病院づくり

- ・災害時に必要な医療を迅速かつ確実に提供できるよう、防災マニュアルの見直しや、災害・防災訓練等の充実を図るとともに、エネルギーセキュリティの向上に向けた取組を推進します。

基本方針4 安定的かつ継続的な医療提供体制づくり

- ・本市の総人口が増加する中、地域に必要な医療を安定的かつ継続的に提供していくため、必要な医療職の確保・育成に継続して取り組むとともに、現行の経営形態のもと、経営基盤の強化に向けた取組を推進します。
- ・新改革ガイドラインに基づき、病院機能の見直しや病院事業の経営改革に総合的に取り組みます。

見直しのポイント

- 基本方針1：より病院向けの表現となるよう修正
- 基本方針2：地ケア、介護連携も含め、「分担」「完結型医療」を追記
- 基本方針3：新興感染症への対応を追記
- 基本方針4：経営健全化をより明確に打ち出す
- 基本方針5：医療提供以外の社会貢献を5つ目の基本方針として追加

見直し案

基本方針1 いのちと健康を守る良質な医療の提供

- ・高度・特殊・急性期医療や救急医療等を継続的かつ安定的に提供します。
- ・救急やがん医療など、今後増加が見込まれる医療機能の充実・強化に向けた体制整備を進めます。

基本方針2 機能分担と連携による地域完結型医療の推進

- ・地域の基幹病院又は中核病院として、診療所等では提供が困難な高度医療や検査、手術などを必要ときに迅速かつ効果的に提供し、円滑な在宅復帰に向けて地域の医療機関や介護施設等との相互の機能分担と連携を進める地域医療・介護連携の取組を、より一層推進します。
- ・「住み慣れた地域での医療、介護等の提供」が効率的、効果的に行われるよう、地域包括ケアシステムの構築に向けた取組を推進します。

基本方針3 災害・新興感染症を想定した危機管理体制の充実

- ・災害時に必要な医療を迅速かつ確実に提供できるよう、防災マニュアルの見直しや、災害・防災訓練等の充実、エネルギーセキュリティの向上を図り、初動の対応能力や傷病者の受入能力の強化に取り組みます。
- ・新興感染症等の感染拡大に備え、公立病院として感染患者の速やかな受入れができるよう、引き続き院内感染対策の徹底や専門人材の育成を推進するとともに、パンデミックへの対応力の強化に取り組みます。

基本方針4 安定的な医療提供を支える経営基盤の強化

- ・本市の総人口が増加する中、地域に必要な医療を安定的かつ継続的に提供していくため、働き方・仕事の進め方改革を着実に推進し、必要な医療職の確保・育成に継続して取り組むとともに、現行の経営形態のもと、経営基盤の強化に向けた取組を推進します。
- ・新公立病院改革ガイドラインに基づき、病院機能の見直しや病院事業の経営改善に総合的に取り組みます。

基本方針5 地域や社会に貢献する医学・医療の実践

- ・医学の発展につながる研究や地域の医療従事者等の育成支援、市民への医学知識の普及啓発に取り組み、地域や社会に貢献します。

目標

信頼される市立病院の運営

取組課題

1 医療機能の充実・強化

2 医療の質と患者サービスの向上

3 強い経営体質への転換

取組項目

(1) 救急・災害医療機能の強化

(2) がん診療機能の強化・拡充

(3) 高度・専門医療の確保・充実

(4) 医療機能の分化・強化、連携の推進

(5) その他医療提供体制の強化

(1) 人材の確保と育成の推進

(2) 医療安全の確保・向上

(3) 患者に優しい病院づくり

(1) 収入確保に向けた取組の推進

(2) 経費節減に向けた取組の推進

(3) 経営管理体制の強化

次期計画

施策体系の見直し

目標

信頼される市立病院の運営

取組課題

1 医療機能の充実・強化

2 地域完結型医療の推進

3 効果的・効率的な運営体制づくり

4 更なる経営基盤の強化

5 患者に優しい病院づくり

取組項目

(1) 救急・災害医療機能の強化

(2) がん診療機能の強化・拡充

(3) 高度・専門医療の確保・充実

(4) 医療安全の確保・向上

(1) 医療機能の分化・連携の推進

(2) 地域包括ケアシステムの推進

(1) 人材の確保・育成の推進

(2) 働き方・仕事の進め方改革

(1) 収入確保に向けた取組の推進

(2) 経費節減に向けた取組の推進

(3) 経営管理体制の強化

(1) 患者サービスの向上 (デジタル化を含む)

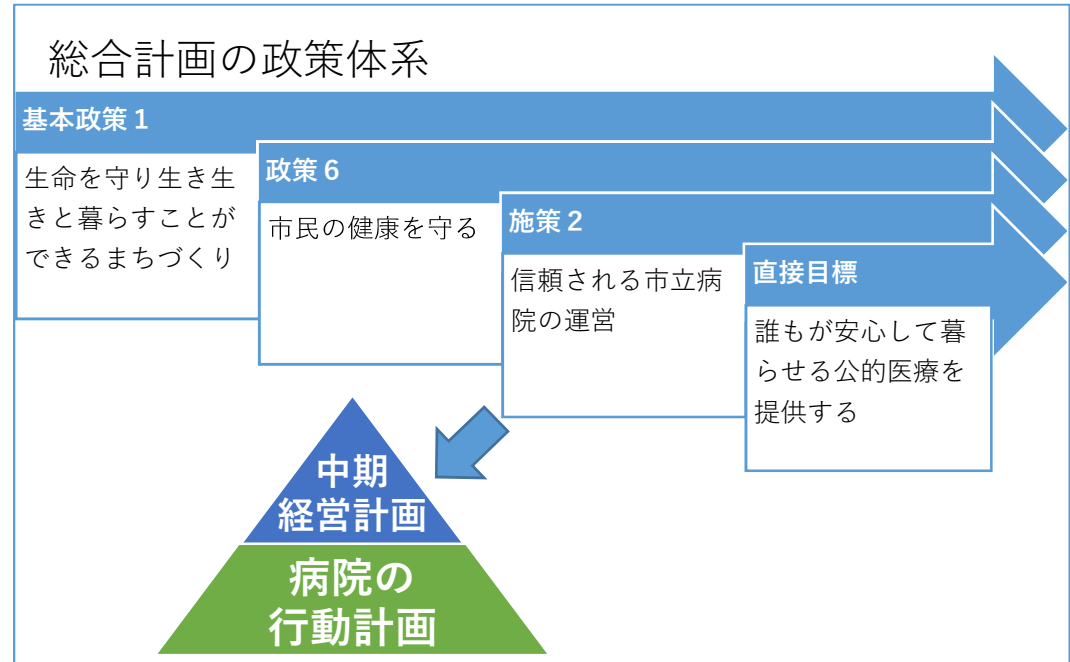
(2) 地域・社会への貢献 (脱炭素を含む)

- 正味の医療と患者サービスを分離
- より重点的に取り組んでいく必要から、地域連携と人材確保・育成（働き方改革）の2つを取組課題に格上げ（太枠部分）

- 取組課題ごとのバランスに配慮し、新規項目（太枠部分）を設定
- 取組項目数が増えすぎないように、「その他の医療提供体制」を削除（「高度・専門医療の確保・充実」に集約する想定）

次期中期経営計画と病院の行動計画との関係

- 各病院の行動計画を総合計画の分野別計画である中期経営計画に紐づけることにより、**一貫した体系のもとで**取組を推進することとしたい。
- また、そのために次のように整理し、**整合性を確保**することとしたい。
 - ① 中期経営計画では病院毎の取組を、行動計画では院内の部署別の取組を扱う。
 - ② 中期経営計画の取組課題と行動計画のカテゴリーを可能な限り近づける。
 - ③ 共通の成果指標は、毎年度の行動計画作成時に中期経営計画との整合性を確保する。



現行の中期経営計画 「3つの取組課題」	川崎病院の行動計画 「5つの視点」	井田病院の行動計画 「5つの取組」	多摩病院の行動計画 「Action Plan」	次期中期経営計画 「5つの取組課題」(案)
① 医療機能の充実・強化 ② 医療の質と患者サービスの向上 ③ 強い経営体質への転換	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	① 稼働額目標達成に向けた取組、経費削減に関する取組 ② 医療の質に関する取組 ③ 業務改善に関する取組 ④ 患者サービスの向上、地域医療連携に関する取組 ⑤ 教育、研修、研究に関する取組	① 安全で良質な医療の提供 ② 地域医療機関等との連携強化 ③ 先駆的医療の推進 ④ 優れた医療人の育成 ⑤ 安定した経営基盤の確立 ⑥ その他 <ul style="list-style-type: none"> ● 病院方針の周知徹底 ● 労働環境の整備 ● 委託契約の効率化 	① 医療機能の充実・強化 ② 地域完結型医療の推進 ③ 効果的・効率的な運営体制づくり ④ 更なる経営基盤の強化 ⑤ 患者に優しい病院づくり

(参考) B S Cの4つの視点

- ① 財務の視点
- ② 顧客の視点
- ③ 業務プロセスの視点
- ④ 学習と成長の視点