

健康福祉委員会資料

(病院局関係)

2 所管事務の調査（報告）

(2) 次期川崎市立病院中期経営計画 2024-2027 骨子案について

資料1 次期川崎市立病院中期経営計画 2024-2027 骨子案について

参考資料1 【概要版】川崎市立病院経営計画 2022-2023

参考資料2 川崎市立病院経営計画 2022-2023 令和4年度実績について

病院局

令和5年8月30日

次期川崎市立病院中期経営計画 2024-2027 骨子案について

1 次期川崎市立病院中期経営計画 2024-2027 について

川崎市立病院は、「川崎市立病院経営計画 2022-2023」に基づき、「市民に信頼される市立病院」を目標に、必要な医療機能・体制の整備や経営の効率化を推進するなど、持続可能な病院経営を目指し経営改革・改善を進めています。

この「川崎市立病院経営計画 2022-2023」が令和 5 年度に計画期間を終了すること、また、国（総務省）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」が令和 4 年 3 月に発出され、その中で、国は病院事業を設置する地方公共団体が、ガイドラインを参考に、地域の実情を踏まえた「公立病院経営強化プラン」を策定し、病院事業の経営強化に総合的に取り組むことを求めていることから、次期中期経営計画を「公立病院経営強化プラン」に位置付けることとし、現在策定作業を進めているところです。

2 骨子案の位置づけについて

次期計画の策定作業に当たり、ガイドラインが「公立病院経営強化プラン」として各自治体に策定を求めている要件について、外部の学識経験者、財務の専門家及び医療関係者で構成される川崎市立病院運営委員会の意見も聞きつつ、策定に向けての川崎市立病院の基本的な考え方を整理し、それらを踏まえ、このたび骨子案を作成いたしました。

この骨子案は、次期中期経営計画の構成に係る最初のたたき台として位置づけ、今後「骨子案」から「素案」、「案」、「策定」という流れの中で、病院内各部門、市内医療関係団体、市議会、市民意見も反映しながら、段階的に内容の充実を図ります。

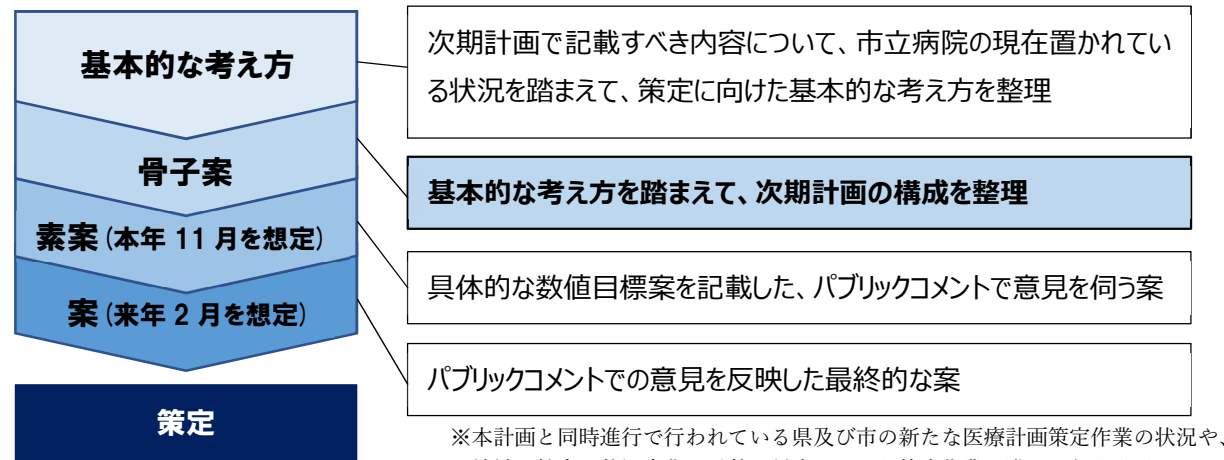


図 次期中期経営計画策定までの流れについて

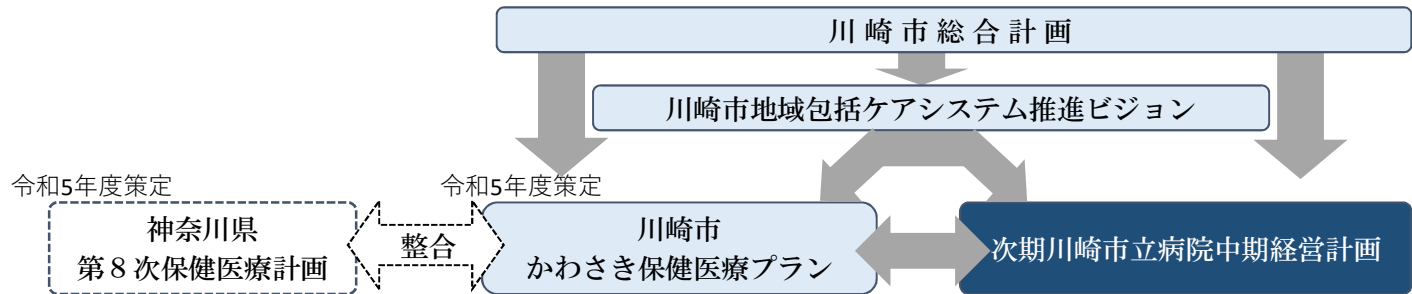
第1章 本計画について

1 策定の趣旨

- 川崎市立病院経営計画2022-2023に引き続き、市立病院が果たすべき役割を果たし、地域に必要な医療を安定的かつ継続的に提供するとともに、経営基盤の強化に向け更なる経営改革と経営健全化を図るため、本計画を策定します。
- 国（総務省）は、公立病院が医師不足等による厳しい経営状況に直面する中、地域に必要な医療提供体制を確保するため、機能分化・連携強化、医師・看護師確保等による公立病院の経営強化を推進するため、「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」を令和4年3月に策定・公表しました。その中で、国は病院事業を設置する地方公共団体が、ガイドラインを参考に、地域の実情を踏まえた「公立病院経営強化プラン」を策定し、病院事業の経営強化に総合的に取り組むものとしているため、本計画は、その「公立病院経営強化プラン」に位置付けることとします。

2 計画の位置づけ

- 本市が目指す都市像やまちづくりの基本目標、基本政策、その方向性を明らかにする川崎市総合計画と連携する分野別計画に位置づけるとともに、関連するその他の県・市の計画等との連携や整合性を図ります。



3 計画期間

- 国の公立病院経営強化ガイドラインにより「公立病院経営強化プラン」は、令和9年度までの期間を対象とすることを標準とされているため、本計画は、令和6(2024)年4月から令和10(2028)年3月までの4年間を計画期間とし、令和5年度中に策定作業を行います。

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
現行経営計画	→								
次期中期経営計画			→						
第8次神奈川県保健医療計画 かわさき保健医療プラン			→						
川崎市総合計画第3期実施計画			→						

図 次期中期経営計画と関連計画の計画期間

次期川崎市立病院中期経営計画 骨子案

第1章 本計画について

4 策定経過

(1) 現行計画における主な取組と評価

・現行計画の主な取組と評価 <令和4年度のみ>

施策名	評価			主な取組
	川崎病院	井田病院	多摩病院	
施策1「医療機能の充実・強化」	Ⅱ	Ⅱ	Ⅱ	新型コロナウイルス感染症対応では市立3病院で重症・中等症を中心に延べ令和4年度に11,960人の入院患者の受入を行いました。それと同時に、川崎病院の新型MRIの導入や、血液、脳腫瘍、皮膚がん、肝胆膵がん、泌尿器科・耳鼻科領域など広範囲のがんに対応するなど、高度医療への充実・強化にも積極的に取り組みました。また、救急などのそれぞれが持つ機能を十分に果たし、入院・外来の患者数については市立3病院として令和4年度は前年度と比較して概ね回復傾向にあります。
施策2「地域完結型医療の推進」	Ⅰ	Ⅱ	Ⅱ	市立3病院それぞれが地域の中核的病院であり、地域の診療所等との紹介・逆紹介を積極的に推進しました。川崎病院及び多摩病院に続き、地域医療支援病院を目指す井田病院では、紹介率・逆紹介率ともに地域医療支援病院の承認要件を満たしました。
施策3「効果的・効率的な運営体制づくり」	Ⅱ	Ⅰ	Ⅲ	医療従事者の安定的な確保のために魅力的な職場づくりを行いました。特に令和4年度において、初期臨床研修先として川崎病院を第一希望とする人数が全国1位となりました。成果指標である職員満足度について川崎病院及び井田病院では目標値を達成しましたが、多摩病院では目標が達成できず評価は「Ⅲ：進捗が遅れた」となりました。
施策4「患者に優しい病院づくり」	Ⅱ	Ⅱ	Ⅱ	院内の委員会による接遇改善研修会の実施による接遇改善の取組強化などの満足度向上の取組を推進し、各病院にて高い満足度を維持しました。
施策5「地域・社会への貢献」	Ⅰ	Ⅰ	Ⅱ	臨床を行いながらも学会発表等にも積極的に取り組みました。また、地域医療機関や施設への感染対策出前講座の実施や、地域の医療従事者に対して医療水準の向上を目的とした講習会・症例検討会を積極的に開催しました。さらに、川崎病院のエネルギーサービス事業の取組や、各病院の院内LED化などにより、SDGsの達成に寄与しました。
施策6「強い経営体質への転換」	Ⅱ	Ⅱ	Ⅱ	院内の専門職員を中心にデータ分析に取り組み、新たな診療報酬の獲得、レセプト査定率の低減、薬品費・材料費等の価格交渉の実施、未収金の適正な管理などを行いました。

※達成状況の基準 Ⅰ.順調に推移した(目標達成した) Ⅱ.一定の進捗があった(目標未達成のものがあるが一定の進捗があった)

Ⅲ.進捗が遅れた(計画策定時【令和3年度】を下回るものが多くあった)

Ⅳ.進捗が大幅に遅れた(計画策定時【令和3年度】を大幅に下回った)

次期川崎市立病院中期経営計画 骨子案

第1章 本計画について

4 策定経過

(2) 外部委員からの意見

- 市立病院運営委員会委員から次の要旨の意見をいただき、それらの意見は次のような方向性で、次期経営計画策定の中で活かして行きます。

意見要旨①	経営計画、計画の評価上では多摩病院自体の経営状況が分からない。成果指標を統一しても良いのではないか。
次期計画における対応の方向性	指定管理者の経営状況については、民間のノウハウを活用したものであり、市の関与は限定的であるべきと考えております。会計の考え方も異なるため、直営病院と指標を横並びに比較できるものも限られておりますが、横並びに比較できる指標については、市立3病院共通の指標とします。
意見要旨②	地域の診療所の立場からすると、新型コロナウイルス感染症患者の受け入れを行っている病院の病床利用率が低くなるのは、ある程度仕方ないと考えている。
次期計画における対応の方向性	感染管理の視点から新型コロナウイルス感染症の流行時には、病床利用率の低下が起こりえますが、流行状況を見極めながら、可能な限り通常診療との両立により病床利用率の向上を図ることを目標に掲げ、引き続き地域医療を守ってまいります。
意見要旨③	市立病院の機能について、「診療所等では提供が困難な医療」だけでなく、「一般病院及び診療所等では提供が困難な医療」を提供することを明記すべき。
次期計画における対応の方向性	市立病院は地域の基幹病院又は中核病院として、一般の病院では提供困難な医療を提供しており、地域の一般病院との役割分担について記載します。
意見要旨④	医師の働き方改革にあたってタスクシフトが行われた際に仕事のシフト先の職種の業務環境についても配慮すべき。
次期計画における対応の方向性	医師の働き方改革にあたっては、タスクシフト先の看護師、医療技術職などの業務環境の配慮についても検討し、経営計画にも記載します。
意見要旨⑤	各病院の患者さん（一般患者・紹介患者・救急患者）がどこから来ているのかマッピング・分析し、病院経営に有効活用すべき。
次期計画における対応の方向性	各病院に蓄積されてるデータを分析し、地域医療連携の更なる推進と、経営改善に利活用する方法について、調査・研究し、今後の取組について経営計画に記載します。

第2章 市立病院を取り巻く環境について

1 本市における医療需要と医療提供体制

- (1) 今後の人口・医療需要の推計
- (2) 市内医療提供体制
- (3) 患者数と受療動向

- ・本市の人口は当面増加を続けるが、令和12（2030）年頃をピークに人口減少への転換が想定されます。¹⁾
- ・老年人口は増加を続け、令和7（2025）年までの間に65歳以上の人口割合が21%を超え、超高齢社会の到来が想定されます。¹⁾
- ・そのような状況の中で、市内における疾患別入院患者数推計では、分娩及び産じょくを除く全ての疾患で増加することが見込まれています。²⁾
- ・新型コロナウイルス感染症の際にも積極的に重症・中等症患者の受入を行いました。今後も新興感染症の拡大に備える必要があります。
- ・市立3病院は川崎市内の医療提供体制の中で大きな役割を担っており、今後増大する医療需要に対しても適切に対応する必要があります。

2 関連する医療制度等の流れ

- (1) 第8次神奈川県保健医療計画のポイント
 - ・従前の第7次計画の踏襲を基本としつつ、次のポイントについては新たに追加することとしている。³⁾
 - 新興感染症
 - 医師の働き方改革
 - 医療DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進

(2) 医療提供体制の見直し

- ・高齢化の進展に伴い医療需要の増加が見込まれる中で、質が高く効率的で持続可能な医療提供体制が求められており、医療機能の“分化”と“連携”の推進が一層求められている。
- ア 地域包括ケアシステムの構築 イ 地域医療構想の策定と入院機能の分化・特化の推進 ウ 外来医療の機能の明確化・連携の推進

(3) 社会保障費と診療報酬改定

- ・医療需要の増加と、医療の高度化により、国の医療費は増大する傾向にある中で⁴⁾、医療機能の分化・連携、在宅療養の推進等に係る診療報酬上の評価が行われている。⁵⁾
- ア 社会保障費の動向 イ 診療報酬改定の動向

3 市立病院の機能と役割

- (1) 市立病院の経営形態 → 公営企業法全部適用の継続
- (2) 市立病院の機能と役割



1) 川崎市総務企画局.川崎市総合計画 第3期実施計画の策定に向けた将来人口推計（更新版）【概要】より
 2) 神奈川県.令和3(2021)年7月28日川崎地域地域医療構想調整会議配布資料 より
 3) 神奈川県.第8次保健医療計画骨子案 より

4) 財務省.2022社会保障 より
 5) 厚生労働省.令和4年度診療報酬改定の基本方針 より

次期川崎市立病院中期経営計画 骨子案

第3章 公立病院経営強化プランのポイント

- 公立病院経営強化ガイドラインにより公立病院経営強化プランに記載が求められている6つのポイントについて考え方を示します。具体的な取組については、第4章「計画期間内における取組と成果指標について」に記載します。

(1) 役割・機能の最適化と連携の強化

- 地域の基幹病院又は中核病院として、診療所や地域の一般病院では提供が困難な、救急、小児、周産期、災害医療、がん診療、感染症、精神などの特殊医療や、高度な検査、手術などを、引き続き地域に対して提供する。
- 市立3病院の連携強化を行い、医療提供体制の充実・効率化を図る。
- 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、より一層推進する。
- 他の医療機関と連携し、地域の救急医療体制の構築に積極的に貢献する。

(2) 医師・看護師等の確保と働き方改革

- 持続可能な地域医療の確保、医療の質の向上、新興感染症の感染拡大時等の対応等、公立病院の機能の維持・強化を図るため、引き続き医師、看護師をはじめとする病院職員の確保と育成を行う。
- 地域の医師、看護師等との連携も含めた、医師や看護師のタスクシフティング、適切な労務管理などにより働き方・仕事の進め方改革を推進する。

(3) 経営形態について

- 本市では、経営組織の効率化と経営責任の明確化を図るため、平成17年4月から病院事業に地方公営企業法を全部適用するとともに、人事・予算権限を有する病院事業管理者を設置している。また、多摩病院については、指定管理者制度を導入し、効率的・効果的な運営を実施しています。今後も現行の経営形態のもと、企業性を発揮し経営基盤の強化に向けた取組を推進する。
- 他の経営形態のメリット・デメリット等についても調査・研究を行う。

(4) 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

- 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。
- 個室化、陰圧化、動線分離等の施設・設備の整備、感染防護具等の備蓄、クラスター発生時の対応強化などについて引き続き検討する。



図 川崎病院感染症病棟

(5) 施設・設備の最適化

- 病院施設や設備の修繕や更新などを計画的に行うことにより、財政負担の軽減・平準化に取り組む。公立病院の果たすべき役割・機能の観点から必要性や適正な規模、収支シミュレーション等について十分に検討を行い、病院施設・設備の修繕・更新を計画的に推進する。



図 川崎病院配管の例
病院施設は、365日24時間稼働しており、通常施設より劣化の進行が速い可能性がある。

(6) 経営の効率化等

- 光熱水費の前例のない高騰に加え、材料費、委託料などが増加しており、当面は非常に厳しい収支状況が見込まれているが、不採算医療等を提供する役割・機能を確保した上で、市立3病院を合わせた経常収支の計画期間中の黒字化に向けて、収益確保と支出削減の取組を推進する。

〈参考：病院事業会計における経常収支の推移（単位：百万円）〉

平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度(見込)
327	37	▲1,636	▲807	▲1,842

第4章 計画期間内における取組と成果指標について

1 施策の方向性

- (1) 計画の目標 川崎市総合計画に掲げた「信頼される市立病院の運営」を目標とします。
- (2) 基本方針 現行計画の基本方針を引き継ぎ、第8次医療計画の中で検討されている新たな課題などへの対応を踏まえ、次の5つの基本方針を掲げ取組を推進します。

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する。
- 救急やがん医療など、今後、需要の増加等が見込まれる分野の医療機能の充実・強化に向けた体制整備を進める。

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、手術などを必要な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、より一層推進する。
- 「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する。

基本方針3 災害・新興感染症等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む。
- **情報セキュリティの確保に取り組み、患者の情報を守る。**
- 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む。

基本方針4 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、地域や社会に貢献する。
- **SDGsの達成に寄与する。**

基本方針5 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。
- 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する。
- **病院施設や設備の修繕や更新などを計画的に行うことにより、財政負担の軽減・平準化に取り組む。**
- **診療報酬や税制などの病院事業を取り巻く制度に対して理解を深め、それらを活用し収益に結び付ける取組を進める。**

第4章 計画期間内における取組と成果指標について

2 施策体系

・現行計画の施策体系を引き継ぎつつ、病院事業で課題となっている施設・設備の適正管理に向けた取り組みを強化します。

施策1
医療機能の充実・強化

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・拡充

施策2
地域完結型医療の推進

取組項目

- (1) 医療機能の分化・連携と地域包括ケアシステムの推進

施策3
効果的・効率的な 運営体制づくり

取組項目

- (1) 人材の確保・育成の推進
- (2) 働き方・仕事の進め方改革の推進

施策4
患者に優しい病院づくり

取組項目

- (1) 患者サービスの向上

施策5
地域・社会への貢献

取組項目

- (1) 地域・社会への貢献

施策6
強い経営体質への転換

取組項目

- (1) 収入確保に向けた取組の推進
- (2) 経費節減・抑制の強化
- (3) 経営管理体制の強化
- (4) **施設・設備の適正管理**

次期川崎市立病院中期経営計画 骨子案

3 具体的な取組 4 収支見込 5 成果指標

・各病院ごとに施策体系に掲げた構成に基づいて、具体的な取組と、収支見込、目標とする指標を今後取りまとめてまいります。

川崎病院



井田病院



多摩病院



<計画期間内における主な取組の方向性>

- 高度・特殊・急性期医療、救命救急医療を中心に、小児、成人、高齢者、妊産婦、精神科救急医療、感染症医療、災害医療など、現在持つ役割を引き続き果たせるよう取り組みます。
- 心血管疾患に対する血管内治療や、アブレーション治療、パーキンソン病へのDBS治療等の高度医療に取り組みます。
- 白血病、脳腫瘍、皮膚がん、肝胆膵がん、泌尿器科・耳鼻科領域がんなど、広い領域のがんに対応します。
- 複数の疾患を併発していることの多い高齢者の増加に対応するため、総合診療を行える医師の育成を強化し、内科の初期診療が効率よく行えるよう取り組みます。
- 救急医療やがん診療等をはじめとした医療機能の強化に向け、令和7(2025)年度の救命救急センター棟の運用開始を目指すとともに、既存棟の改修を進めます。

<計画期間内における主な取組の方向性>

- 地域の中核病院として、増大するがん等の成人疾患医療、二次救急医療、緩和ケア医療、災害医療などを引き続き提供します。
- がん診療については臓器別センター制を活用しながら、ロボット手術支援などの先端技術を用いた手術医療、放射線治療、化学療法の推進、緩和ケア医療及びがん相談体制の充実の他、令和4年度に開設した「がん・総合健診センター」の拡充を図り、精密ながん検診を進めます。
- 地域医療支援病院の承認を目指し、地域の医療機関との連携を今まで以上に強化、充実させます。
- 必要なりハビリテーション提供体制を構築し、地域包括ケア病棟を活用しながら円滑な在宅復帰支援に取り組みます。
- 引き続き、川崎病院との連携により、収益確保・費用削減に向けた取り組みを進め、経営強化を図ります。

<計画期間内における主な取組の方向性>

- 指定管理者（聖マリアンナ医科大学）による病院の管理・運営を行います。
- 小児救急を含めた救急医療を中心に、高度、特殊、急性期医療を提供するとともに、災害拠点病院、地域医療支援病院、臨床研修指定病院等としての役割を果たせるよう取り組みます。
- 緩和ケア病棟では、がんを抱えた患者やその家族を支え、看取りだけでなく在宅への移行支援を行います。救急医療の提供と相まって切れ目のない地域完結型医療提供体制の構築に取り組みます。
- 「新興感染症への対応」を積極的に行うとともに、医師や看護師のタスクシフティングの推進等の「働き方・仕事の進め方改革の推進」、LED照明設備の更新による「脱炭素化への対応」など、新たな課題の解決に向け取り組みます。
- 登戸土地区画整理事業に伴う人口構造の変化への対応や、高齢化が進む北部保健医療圏における様々な医療関連サービスの中心として、地域の中で発揮すべき役割を見据えた取り組みを進めます。

第5章 進捗管理と点検・評価について

- ・この計画の点検・評価については、毎年行うこととし、外部委員で構成される市立病院運営委員会において、第三者の立場から客観的な御意見をいただくこととし、年度ごとにとりまとめ、病院局のホームページに公表します。

次期川崎市立病院中期経営計画 今後の策定スケジュール（予定）について

■令和5年8月28日（月）

川崎地域地域医療構想調整会議 [次期中期経営計画と地域医療構想との整合性について]

■令和5年8月30日（水）

川崎市議会常任委員会（健康福祉委員会）[次期川崎市立病院中期経営計画骨子案について]

■令和5年11月上旬

川崎市立病院運営委員会 [次期中期経営計画（素案）について]

■令和5年11月下旬

川崎市議会常任委員会（健康福祉委員会）[次期中期経営計画（素案）について]

■令和5年12月～1月

パブリックコメント手続の実施

■令和6年2月中旬

川崎市議会常任委員会（健康福祉委員会）[次期中期経営計画（案）について]

■令和6年2月下旬

川崎市立病院運営委員会 [次期中期経営計画（案）について]

■令和6年3月末

次期中期経営計画 策定・公表