

磐田市立総合病院 第2次中期計画

平成28年度～平成32年度



～マグネットホスピタルとしての
使命を果たすために～

平成28年3月
磐田市立総合病院

磐田市立総合病院 第2次中期計画 目次



	ページ
はじめに	1
基本理念・基本方針	2
1章. 平成18年度～27年度の計画の総括	
中長期計画の取り組み実績	3-5
2章. 磐田市立総合病院の現状と課題	
内部環境と外部環境	6-9
当院における課題	10-11
3章. 磐田市立総合病院の目指す方向性と今後担う役割	
当院が果たすべき役割	12
5年ビジョンの軸となる3つの役割	13
4章. 平成28年度～平成32年度中期計画の概要	
計画策定の目的・位置づけ・計画期間	14
計画策定にあたって考慮すべき要点	15-16
第2次中期計画の基本的な考え方	17
5章. 5年ビジョン実現に向けた目標と重点施策	
1：地域ニーズに合わせた質の高い医療を24時間365日提供できる病院	18-20
2：地域・社会に自発的に目を向け行動する人材の育成	21
3：強固な経営基盤構築に向けた経営管理システム構築と運用	22
6章. 財務収支計画	
財務収支計画について	23
おわりに	24

はじめに

当院は、昭和21年5月に陸軍病院（現：磐田市旧見付学校）を継承し、国民健康保健組合立磐田病院として開設されました。

時代と地域のニーズに応える医療を提供し、「医療の原点は思いやり」を基本理念に掲げ、これまで長年にわたり磐田市、中東遠二次保健医療圏における救急医療、急性期医療、周産期医療、高度で専門的な医療を担う中核病院として、地域住民の健康と安心を守る役割を果たしてきました。

当院が今日まで、磐田市のみならず、中東遠二次保健医療圏の地域住民の方々に必要とされ、発展し続けてこられたのは、地域住民、磐田市、その他近隣行政、連携大学・医療機関、そして当院に勤務し病院を支えてくれている全ての職員の方々のおかげと感謝しています。

今後も磐田市をはじめとする中東遠二次保健医療圏の中における我々の役割は益々重要になってきます。

当院を取り巻く外部環境に目を向けてみると、平成37年（2025年）には、日本全体の総人口の30%を高齢者が占め、現行の社会保障制度では高齢者1人を若者（生産年齢に当たる者）1.7人で支えていかねばならなくなると言われています。

つまり、これからの5年間は、日本の社会保障制度の転換期、今後も持続可能な新たな社会保障制度の枠組み構築の“折り返し地点”であり、全ての病院がどのような機能を担っていくのかを、新たに決めることが求められる重要な時期を迎えています。

当院においても、これまでの10年間の計画の結果を踏まえ、今後この地域でどのような医療を提供していくのかという方向性を定める、重要な時期を迎えているのです。

社会保障制度の存続が危ぶまれる中、今後も地域の高度急性期・急性期医療の中核病院として、高度で良質、且つ安全な医療を提供し続けるためには、今後5年間に当院が目指す方向性・将来像を改めて明確化し、経営基盤の安定化に向けた取り組みを推進していかねばなりません。

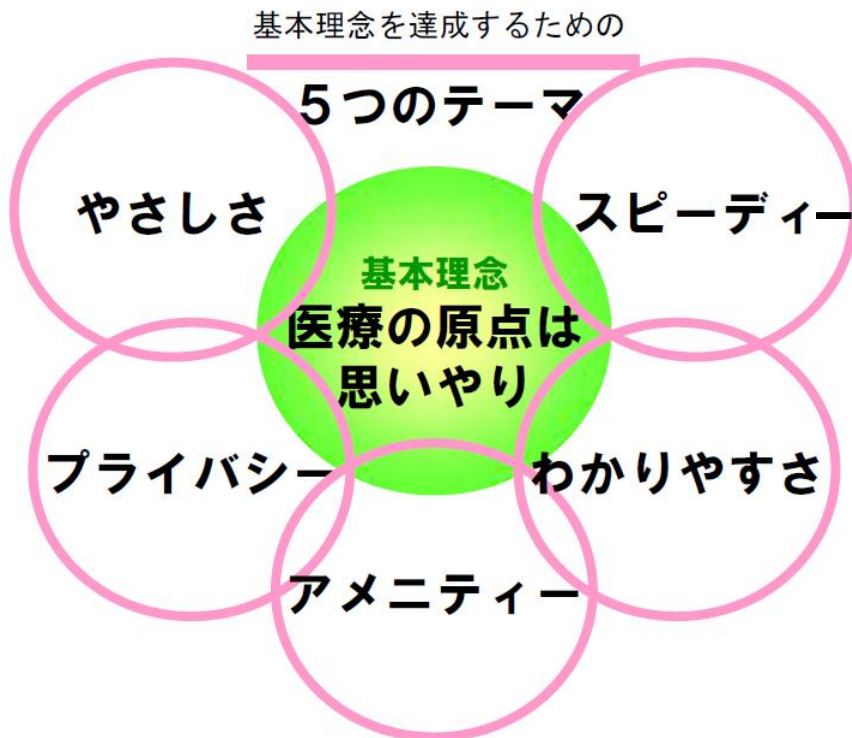
本計画は、当院を取り巻く現状と課題を踏まえ、重点的に取り組むべき施策を定めた総合的な計画として策定したものです。

磐田市立総合病院 事業監理者 北村 宏
病院長 鈴木 昌八

基本理念・基本方針

基本理念：「医療の原点は思いやり」

当院は、「医療の原点は思いやり」を基本理念として、「やさしさ」「プライバシー」「アメニティー」「わかりやすさ」「スピーディー」の5つをテーマに、心温かで、心豊かな患者サービスを提供し、地域の人々に信頼され親しまれる病院づくりを目指します。

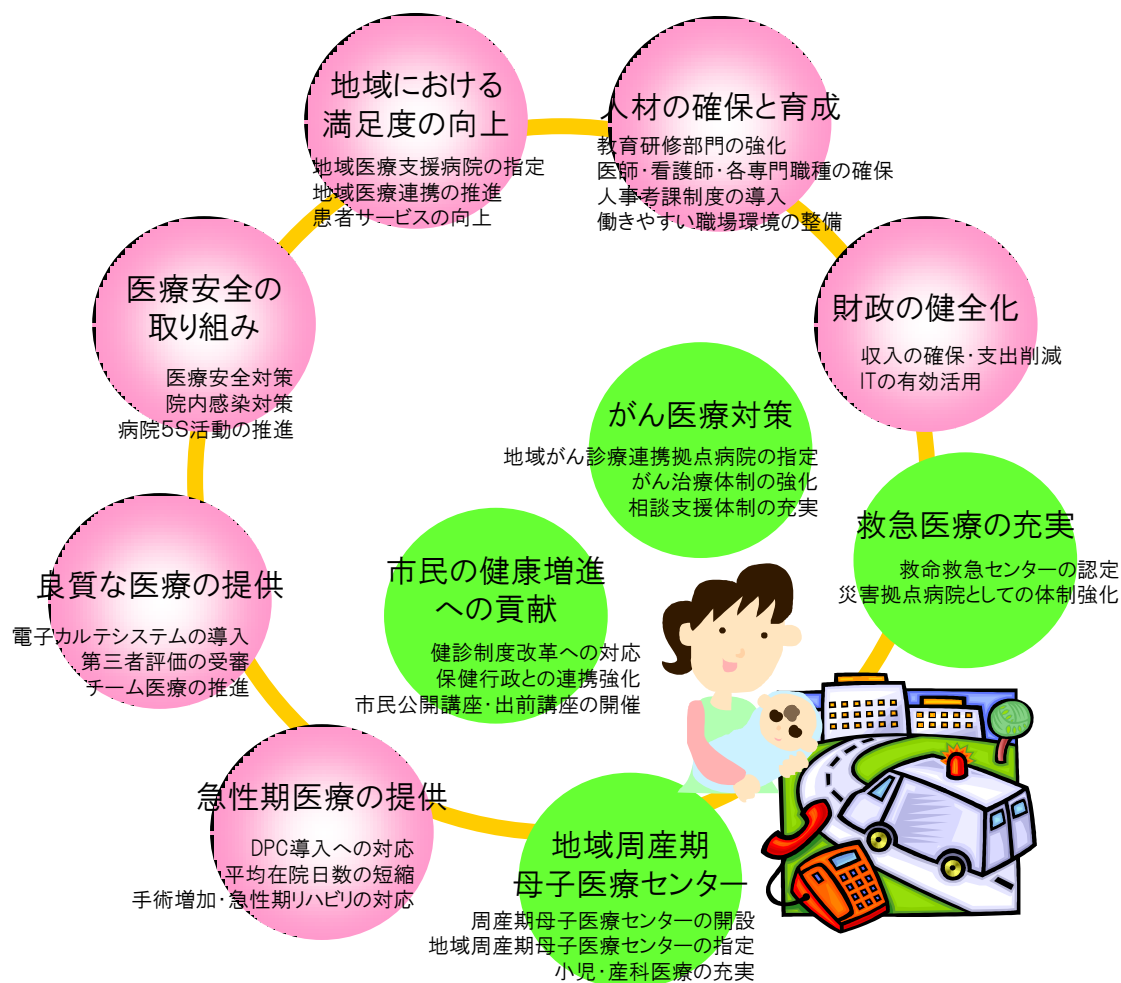


基本方針

1. 私たちは、患者様に敬意を払い、患者様の権利、尊厳とそのご家族の意思を尊重する患者様中心の医療を実践し、皆様に安心と満足を提供します。
2. 私たちは、患者様にわかりやすいことばで説明し、平易な文章で書いたものをお渡しして、同意を得た上で適切な医療を実行します。
3. 私たちは、医療倫理を守り真摯な態度で医療制度に則った医療に取り組み、皆様から信頼される病院を目指します。
4. 私たちは、高度で良質な医療を提供できるよう積極的に医療技術の研鑽に励み、研究・教育・研修に取り組みます。また、病院職員にとって働きがいのある病院環境を築きます。
5. 私たちは、皆様の健康を守るとともに病院経営の健全化に努めます。
6. 私たちは、地域の医療機関との連携を図り、地域医療水準の向上に努めます。

1章. 平成18年度～27年度の計画の総括 中長期計画の取り組み実績

第1次中長期計画で定めた10の方向性と取り組み成果



中長期計画実現のため、10の目指すべき方向性を定め、診療機能・設備の充実、経営基盤の強化に重点を置き、良質な医療の提供に努めてきました。

その結果、地域の高度急性期・急性期医療を担う中核病院となり、さらに患者、医師、医療技術者が惹かれ集まる「マグネットホスピタル」へと成長した10年となりました。

しかし、「財政の健全化」については、平成26年度を目標に医業利益、経常利益の黒字化を計画していましたが、最終的には医業損失は約3億8,426万8千円、経常損失は約5億908万円となりました。

1章. 平成18年度～27年度の計画の総括 中長期計画の取り組み実績

主な診療機能・設備の充実

取り組み実績内容	時期
地域周産期母子医療センターに指定	平成18年度
5 Sの導入	平成19年度
地方公営企業法の全部適用	平成20年度
病院機能評価の更新 (Ver.5.0) ・ (3rdG Ver.1.0)	平成20年度・平成25年度
看護配置基準7:1の取得	平成21年度
救命救急センターに指定	平成21年度
周産期母子医療センターを開設	平成21年度
家庭医プログラムの開始	平成22年度
地域がん診療連携拠点病院に指定	平成22年度
地域医療支援病院に指定	平成23年度
電子カルテシステム稼動	平成23年度
外来東館（放射線治療・化学療法等）を開設	平成23年度
初期被ばく医療機関に指定	平成24年度
「ふじのくにねっと」への参加	平成25年度
7階東病棟の開棟および病棟再編成	平成26年度
医療通訳拠点病院に指定	平成27年度

主な医療機器の導入

機器名	導入年度
超電導式磁気共鳴診断装置 (MRI) 3ﾌﾗｽ	平成18年度
放射線画像ファイリングシステム (PACS)	平成19年度
心血管撮影装置	平成20年度
256スライスヘリカルC T撮影装置	平成21年度
全身血管撮影装置	平成22年度
高精度放射線治療装置 (Novalis Tx) 2台	平成23年度
治療計画用C Tスキャナー装置 16列	平成23年度
フルデジタルガンマカメラ装置	平成24年度
全身用X線C T診断装置 (一般用) 320列	平成25年度
全身用X線C T診断装置 (救急用) 80列	平成25年度
診療記録統合管理システム (DACS)	平成26年度
一般撮影DRシステム	平成26年度
超電導式磁気共鳴診断装置 (MRI) 1.5ﾌﾗｽ	平成27年度

1章. 平成18年度～27年度の計画の総括 中長期計画の取り組み実績

主な経営数値

項目	単位	平成18年度実績	平成26年度実績	
病床数	床	500	500	
診療科数	科	21	33	
外来延患者数	人	293,158	289,484	
外来1日平均患者数	人/日	1,196.6	1,186.4	
外来診療単価	円/日	9,399	12,993	
新入院患者数	人/月	793	931	
入院延患者数	人	155,252	164,362	
入院1日平均患者数	人/日	425.3	450.3	
入院診療単価	円/日	39,603	56,152	
平均在院日数	日	15.3	13.7	
病床利用率	%	85.1	90.1	
紹介率	%	33.8	64.7	
逆紹介率	%	33.9	72.4	
手術件数	件	3,135	4,004	
職員数（正規）	人	556	822	
医業収益	百万円	9,649	13,795	
[再掲]	入院収益	百万円	6,148	9,229
	外来収益	百万円	2,755	3,761
医業外収益	百万円	653	737	
特別利益	百万円	8	11	
医業費用	百万円	10,294	14,179	
[再掲]	給与費	百万円	5,190	7,649
	経費	百万円	1,623	2,552
医業外費用	百万円	682	862	
特別損失	百万円	33	588	
給与費対医業収益比率	%	53.8	55.5	
経費対医業収益比率	%	16.8	18.5	
医業収支比率	%	93.7	97.3	
経常収支比率	%	93.9	96.6	

出所：当院医事データおよび決算数値より作成

2章. 磐田市立総合病院の現状と課題

内部環境と外部環境

入院における疾患別の患者受療動向

入院加療を受けた患者の疾患別件数実績を、当院のDPCデータ（D、E、Fファイル、様式1など）を用いて分析したところ(表1)、平成26年度退院患者の23.2%が、がんに関する入院でした。詳細をMDC6で見ると、「肺の悪性腫瘍」が最も多く、がんに関する入院の25.6%を占めており、次いで「胃の悪性腫瘍」、「前立腺の悪性腫瘍」と続いています。

また、平成26年度退院患者の48.3%が「がん」「生活習慣病」「周産期医療」「小児医療」のいずれかで入院加療を受けており、当院はこれらの領域で患者から選ばれていると考えます。(図1)

【表1：平成26年度当院における代表的な入院疾患の件数】

がん_MDC6名	件数	比率
肺の悪性腫瘍	594	25.6%
胃の悪性腫瘍	202	8.7%
前立腺の悪性腫瘍	177	7.6%
肝・肝内胆管の悪性腫瘍（続発性を含む）	157	6.8%
非ホジキンリンパ腫	137	5.9%
結腸(虫垂を含む)の悪性腫瘍	137	5.9%
子宮頸・体部の悪性腫瘍	128	5.5%
膵臓、脾臓の腫瘍	119	5.1%
膀胱腫瘍	90	3.9%
直腸肛門（直腸S状部から肛門）の悪性腫瘍	84	3.6%
胆嚢、肝外胆管の悪性腫瘍	74	3.2%

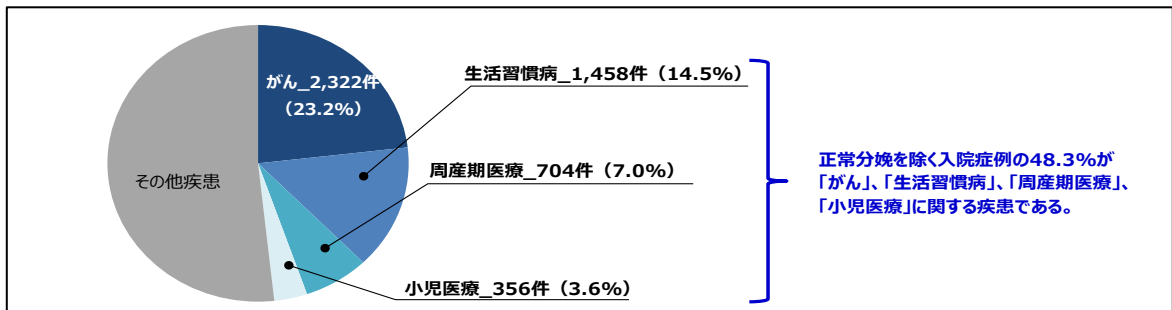
周産期医療_MDC6名	件数	比率
妊娠期間短縮、低出産体重に関連する障害	230	32.7%
胎児及び胎児付属物の異常	140	19.9%
早産、切迫早産	84	11.9%
分娩の異常	77	10.9%
妊娠高血圧症候群関連疾患	32	4.5%

小児医療_MDC6名	件数	比率
肺炎、急性気管支炎、急性細気管支炎	175	49.2%
ウイルス性腸炎	75	21.1%
川崎病	32	9.0%
細菌性腸炎	25	7.0%

生活習慣病_MDC6名	件数	比率
狭心症、慢性虚血性心疾患	234	16.0%
心不全	229	15.7%
脳梗塞	200	13.7%
慢性腎炎症候群・慢性間質性腎炎・慢性腎不全	141	9.7%
非外傷性頭蓋内血腫（非外傷性硬膜下血腫以外）	103	7.1%
急性心筋梗塞（続発性合併症を含む）、再発性心筋梗塞	91	6.2%
2型糖尿病（糖尿病性ケトアシドーシスを除く）	78	5.3%
静脈・リンパ管疾患	72	4.9%
徐脈性不整脈	62	4.3%

その他疾病_MDC6名	件数	比率
肺炎、急性気管支炎、急性細気管支炎	313	6.0%
股関節大腿近位骨折	252	4.9%
虫垂炎	179	3.5%
胆管（肝内外）結石、胆管炎	173	3.3%
誤嚥性肺炎	160	3.1%
ヘルニアの記載のない腸閉塞	155	3.0%
鼠径ヘルニア	138	2.7%
間質性肺炎	123	2.4%
腎臓または尿路の感染症	118	2.3%

【図1：平成26年度当院における代表的な入院疾患の件数グラフ】



出所：表1および図1は当院入院DPCデータをもとに作成

2章. 磐田市立総合病院の現状と課題

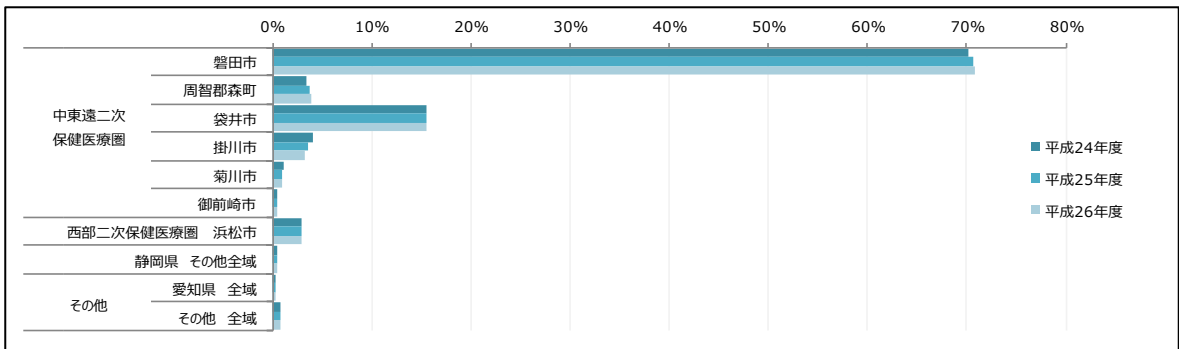
内部環境と外部環境

入院患者の居住地別受療動向

入院加療を受けた患者のDPCデータをもとに、居住地別来院状況（入院）を分析すると、図2の通り入院の約70%が磐田市に居住する患者でした。また、約15%は袋井市であり、次いで掛川市、周智郡森町と続きます。

掛川市在住の患者構成比率が年々低下しているのは、中東遠二次保健医療圏に500床の規模を有する中東遠総合医療センターが新たに開設され、役割分担が推進された結果であると考えられます。

【図 2：平成24年度から平成26年度までの居住地別入院患者比率の推移】



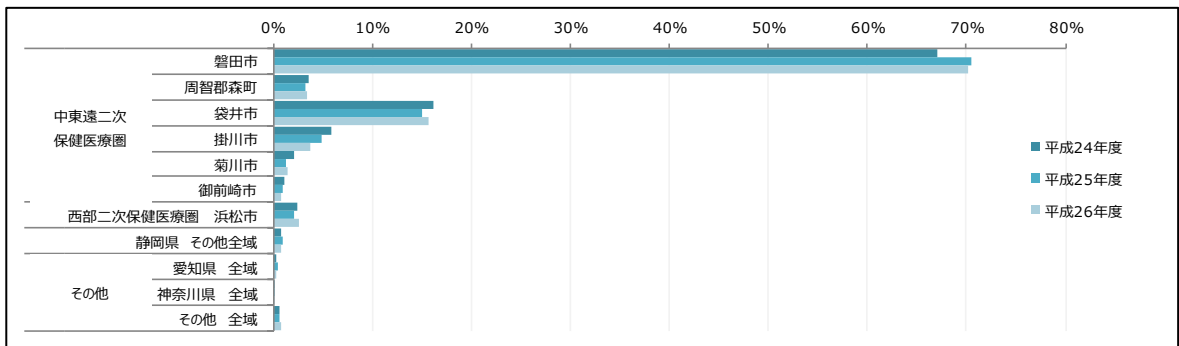
出所：当院入院DPCデータをもとに作成

当院の外来患者の受療動向

外来を受診した患者のレセプトデータをもとに、居住地別来院状況（外来）を分析したところ、図3の通り当院の外来の約70%が磐田市に居住する患者でした。

外来では浜松市に居住する患者の比率が2.9%（平成26年度）と、同市居住の入院患者の割合より約0.3ポイント高いですが、全体的な受療動向としては入院と外来で大きな差はないと考えます。

【図 3：平成26年度当院における代表的な入院疾患の件数グラフ】



出所：当院レセプトデータをもとに作成

2章. 磐田市立総合病院の現状と課題

内部環境と外部環境

疾病構造の変化

磐田市で1日当たりの入院受療者数が1,630人と最も多くなると推計される平成42年には、神経系の疾患、循環器疾患、損傷・中毒及びその他の外因の影響といった疾患は患者数も多く、受療率も伸びると推計されます。また、新生物（がん）、精神及び行動の障害といった疾病は受療率の伸びは全体よりやや低くはありますが、患者数が多くなると見込まれます。（表2）

「新生物（がん）」や「損傷・中毒及びその他の外因による影響」の疾病には、第1次中長期計画にて設備・体制面の充実を図ってきました。今後は、第1次中長期計画で取り組んできたことを引き継ぎながらも、特に神経系の疾患や循環器系の疾患といった将来的に患者が増える疾病への対応が求められます。

【表2：症例種別受療推移および増加率】

合 計	(人/日)						
	平成27年	平成32年	平成37年	平成42年	平成47年	平成52年	平成42年/ 平成27年比
	1,458	1,525	1,604	1,630	1,569	1,459	111.8%
感染症及び寄生虫症	26	27	29	29	28	26	115.4%
新生物	169	174	176	176	170	161	104.3%
血液及び造血器の疾患並びに免疫機構の障害	8	8	9	9	9	8	109.1%
内分泌、栄養及び代謝疾患	34	36	39	40	39	36	118.4%
精神及び行動の障害	274	277	277	274	263	246	99.8%
神経系の疾患	117	124	131	133	128	118	113.6%
眼及び付属器の疾患	13	14	14	14	13	13	104.6%
耳及び乳様突起の疾患	3	3	3	3	2	2	94.1%
循環器系の疾患	307	331	362	375	362	335	122.1%
呼吸器系の疾患	83	90	99	103	99	91	123.0%
消化器系の疾患	70	73	76	76	73	69	109.1%
皮膚及び皮下組織の疾患	21	22	24	24	24	22	118.6%
筋骨格系及び結合組織の疾患	72	77	82	84	81	75	116.0%
腎尿路生殖器系の疾患	55	58	61	62	60	56	112.4%
妊娠、分娩及び産じょく	21	19	17	16	16	15	78.1%
周産期に発生した病態	9	8	7	7	6	6	74.6%
先天奇形、変形及び染色体異常	6	6	5	5	5	4	84.1%
症状、徴候及び異常臨床所見・異常検査所見で他に分類されないもの	13	14	14	15	14	13	109.6%
損傷、中毒及びその他の外因の影響	150	160	174	179	172	159	119.1%
健康状態に影響を及ぼす要因及び保健サービスの利用	7	6	6	6	6	5	89.9%

出所：厚生労働省「平成23年度患者調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の市区町村別将来推計人口」（平成25年3月推計）をもとに作成

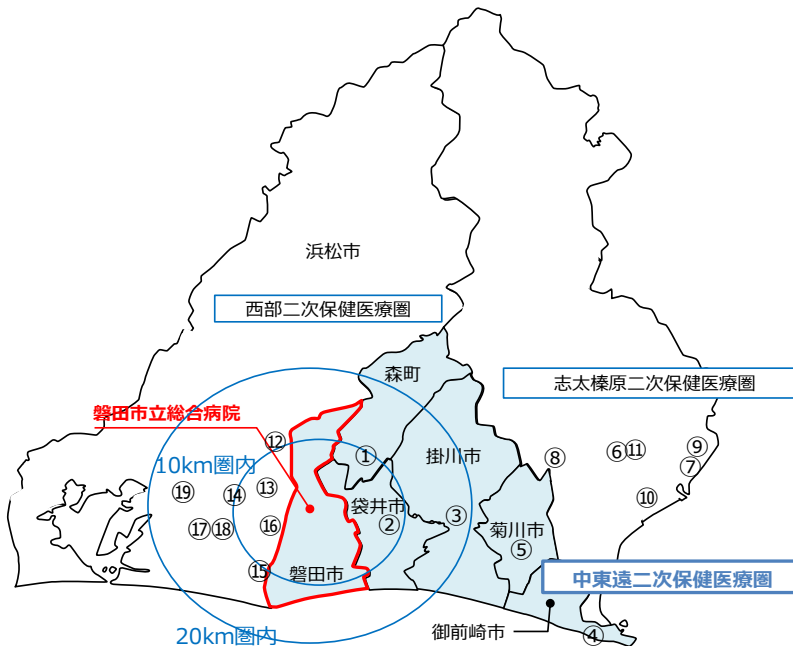
2章. 磐田市立総合病院の現状と課題

内部環境と外部環境

磐田市立総合病院の地理環境と患者流入出率

当院が所在する磐田市は大規模急性期病院が林立する西部二次保健医療圏の浜松市と隣接しており、患者にとっては受診する病院を選びやすい環境にあります。同時に当院は集患面で厳しい競争環境下にあると言えます。

第7次静岡県保健医療計画では、中東遠二次保健医療圏は患者の流入出について、流出が27.3%に対して、流入は8.3%と報告されています。(表3) また、隣接する西部二次保健医療圏の流入が14.9%、志太榛原二次保健医療圏の流入が6.2%であることを踏まえると、中東遠二次保健医療圏からは特に浜松市側への流出が多いことが分かります。



静岡県西部地域における一般急性期病床100床以上の代表的病院

	許可病床数	許可病床数				
		一般	療養	精神	結核	感染
中東遠						
① 市立 磐田市立総合病院	500床	498				2
② 市立 公立森町病院	131床	131				2
③ 社福 袋井市立聖隷袋井市民病院	150床	100	50			
④ 市立 中東遠総合医療センター	500床	496				4
⑤ 市立 市立御前崎総合病院	199床	145	54			
⑥ 市立 菊川市立総合病院	260床	202		58		
志太榛原						
⑦ 市立 藤枝市立総合病院	564床	564				
⑧ 市立 焼津市立総合病院	471床	471				
⑨ 市立 市立島田市民病院	536床	467	35	20	8	6
⑩ 医法 コミュニティホスピタル甲賀病院	407床	379	28			
⑪ 医法 榛原総合病院	450床	355	53	42		
⑫ 医法 藤枝平成記念病院	199床	113	86			
西部						
⑬ 国立 国立病院機構天竜病院	338床	258		50	30	
⑭ 日赤 浜松赤十字病院	312床	312				
⑮ 大学 浜松医科大学附属病院	613床	576		37		
⑯ 独法 浜松労災病院	312床	312				
⑰ 医法 浜松北病院	199床	139	60			
⑱ 市立 浜松医療センター	606床	600				6
⑲ 社福 聖隷浜松病院	744床	744				
⑳ 社福 聖隷三方原病院	934床	810	104	20		

【表3：人口動態と高齢化率の推移】

医療圏	流出率	流入率	人口
賀茂	37.5%	26.0%	68,287人
熱海伊東	47.2%	32.7%	106,800人
駿東田方	11.2%	24.2%	658,705人
富士	24.1%	12.5%	381,735人

医療圏	流出率	流入率	人口
静岡	8.8%	16.1%	706,553人
志太榛原	19.2%	6.2%	463,785人
中東遠	27.3%	8.3%	461,739人
西部	10.9%	14.9%	850,047人

出所：第7次静岡県保健医療計画 3章保健医療圏「基準病床数」表3-2をもとに作成

2章. 磐田市立総合病院の現状と課題

当院における課題

課題1：広報・情報発信機能についての体制構築

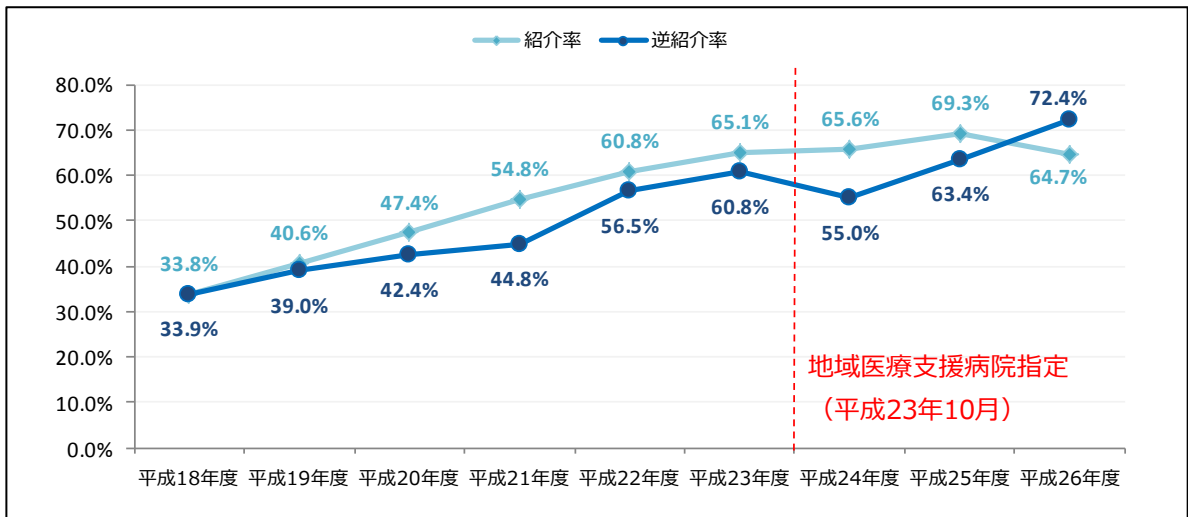
当院は地域医療支援病院として、地域の医療機関との連携を推進してきました。その結果、紹介率は平成26年度64.7%、逆紹介率は72.4%まで上昇しました。(図4)

入院患者数については、新規入院患者数（実患者数）、延入院患者数ともに増加傾向にあります。(図5)

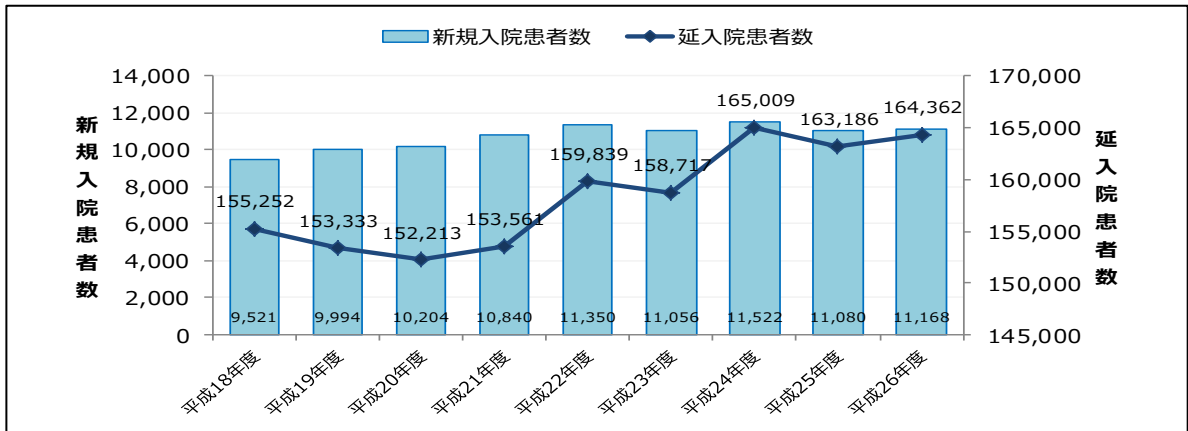
しかし平成22年度以降に着目した場合、新規入院患者数は横ばい傾向です。中東遠二次保健医療圏の受療動向も踏まえると、集患力を高めることは経営上の大きな課題の一つとして考えられます。

集患力を高めるためには、第1次中長期計画においても課題として挙げていた「ブランディング」はもちろんのこと、公立病院として地域住民、地域の医療機関に安心かつ適切に利用してもらうために、医療情報や病院情報の積極的な情報発信・広報を推進していくことが重要と考えます。

【図4：当院の紹介率・逆紹介率の推移】



【図5：当院の新規入院患者数との延入院患者数の推移】



出所：図4および図5は当院データより作成

2章. 磐田市立総合病院の現状と課題

当院における課題

課題2：人事戦略機能を担う部門の強化

当院では医師負担軽減に向けた取り組みや、看護部におけるワーク・ライフ・バランスの推進により、職員が安心して働き続けることのできる環境の整備に積極的に取り組んできました。その結果、同規模の公立病院と比較しても看護師については十分な体制を維持していくことができるだけの人員を確保しています。(表4)

厳しい経営環境の中においては、職種を限らず、適切な組織体制・人員体制を維持しながら、給与費率をコントロールしていくことが健全経営の実現に向け必要不可欠と考えます。

また、人材育成の視点を踏まえ、年齢バランスや専門職としての経験年数のバランスが取れた組織の構築、専門職種で培った経験を活かした新たなキャリアの選択など、戦略的人事により組織の成長と発展を促すことが必要です。

【表4：平成25年度の職種別100床当たり職員数の比較】

	総計	500床以上	400床以上 500床未満	当院
医師	20.7	24.5	20.2	21.4
看護師	81.1	87.9	76.4	102.6
薬剤師	4.2	4.4	3.8	4.0
事務職員	13.4	12.3	13.7	7.0
栄養士・管理栄養士	2.7	2.3	3.3	1.4
放射線技師	4.3	4.7	4.1	7.6
臨床検査技師	5.8	6.2	5.7	6.0
その他	10.3	8.5	9.9	13.2
全職員	151.4	157.4	147.4	163.2

出所：総務省 平成25年度地方公営企業年鑑より作成

課題3：キャッシュフローの改善

当院は、第1次中長期計画及び公立病院改革プランで定めた実施計画のもと、経営改善に向けた取り組みを全職員一丸となって実施してきました。その結果、医業収益については第1次中長期計画の目標以上に伸ばすことができました。しかし、医業収支では赤字となっており、現金資産も年々減少傾向にあります。

第2次中期計画においては、現金資産が積み上がることを最も重視した財務収支計画を立案し、キャッシュフローの改善を推進していくことが必要です。

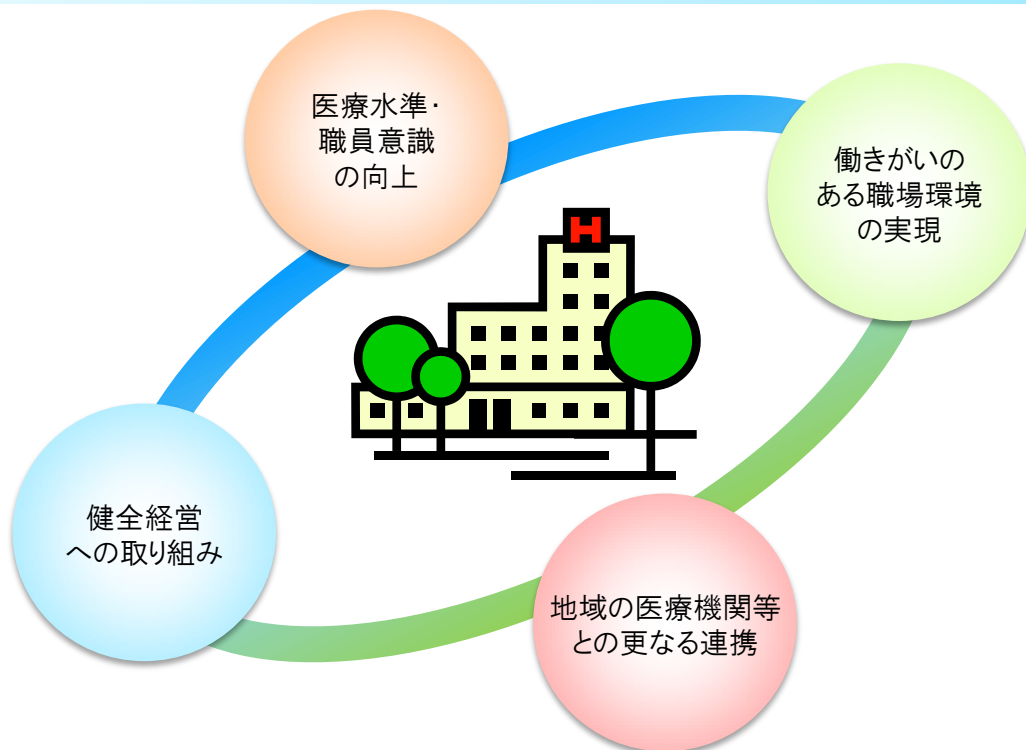
3章. 磐田市立総合病院の目指す方向性と今後担う役割

当院が果たすべき役割

当院は、「医療の原点は思いやり」という病院の存在意義を示す理念のもと、中東遠二次保健医療圏における中核病院として、人材の確保と医療機器や設備の充実を図りながら、地域連携を推進してきました。その結果、多くの患者から選ばれると同時に、医師、看護師、薬剤師、医療技術者をひきつける魅力的な病院、つまり『マグネットホスピタル』に成長をとげてきました。

これからは、患者、地域住民、当院で働く職員、地域の医療機関などに対し、『マグネットホスピタルとしての使命を果たす』ことが、当院の目指す5年ビジョンです。

5年ビジョン：『マグネットホスピタルとしての使命を果たす』



5年ビジョン実現へ向けた基本方針

- 医療水準及び職員の意識の向上に努め、磐田市、中東遠二次保健医療圏の住民の生活の安心へ貢献します。
- 働きがいのある職場環境実現へのさらなる取り組みを推進することで、医師、看護師、薬剤師、医療技術者などの仕事と生活の調和を図ります。
- 地域の医療機関などとの医療機能、教育、経営資源のさらなる連携を推進し、住民が住み慣れた地で安心して暮らし続けられる仕組みの中心的役割を担います。
- 健全経営への取り組みを推進し、当院が将来にわたり存続するための強固な経営基盤を築きます。

3章. 磐田市立総合病院の目指す方向性と今後担う役割 5年ビジョンの軸となる3つの役割

1. 公立病院としての機能

- 不採算・特殊医療、高度・先進医療、医師派遣の拠点などの機能
- 地域包括ケアシステムへの寄与

2. センター機能

- 磐田市に限らず中東遠二次保健医療圏を支える高度な医療の提供

地域周産期母子医療センター

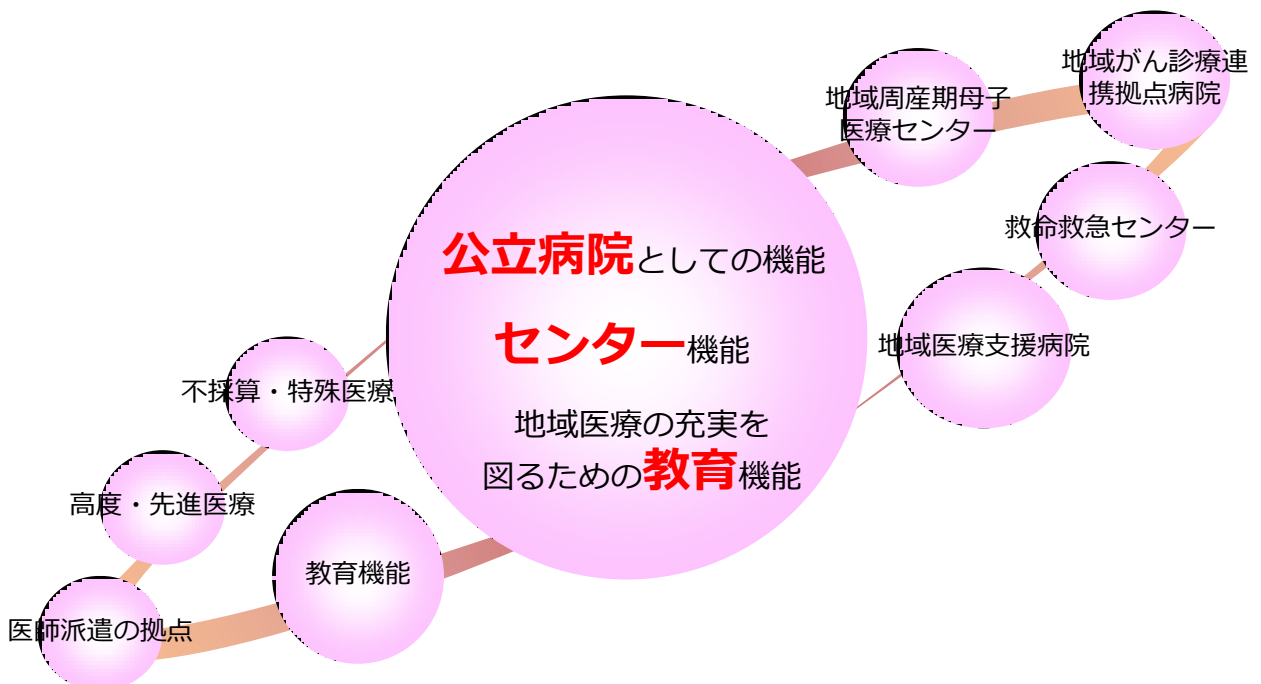
救命救急センター

地域がん診療連携拠点病院

地域医療支援病院 など

3. 地域医療の充実を図るための教育機能

- 病気の知識や予防、地域の医療機関との連携についての情報提供
- 優れた専門医療技術、知識を有する医療者を大学と協力しながら育成
- 地域住民、地域医療機関のレベルアップへの貢献



4章. 平成28年度～平成32年度中期計画の概要

計画策定の目的・位置づけ・計画期間

計画策定の目的

中東遠二次保健医療圏における中核病院として、当院を取り巻く外部環境の変化に対応し、高度で良質な医療を提供し続けると共に、健全経営を実現するための基本施策、重点取り組み施策を定めることを目的としています。

位置づけ

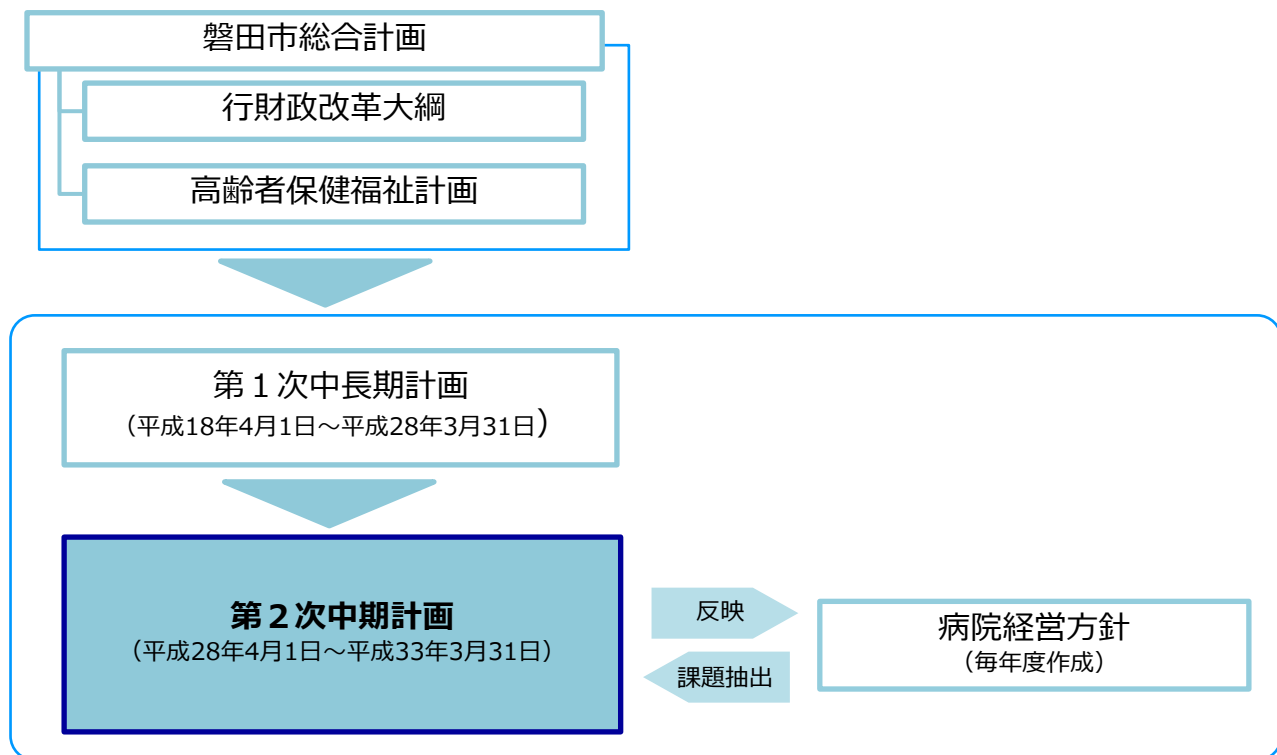
磐田市総合計画等と整合性を図りつつ、第1次中長期計画・公立病院改革プランの後継として当院の中期的な方針を示した計画となります。

第2次中期計画の計画期間

平成28年4月1日～平成33年3月31日 5年間

PDCAサイクルに則った計画の進捗管理

第2次中期計画の取り組み期間を前期（3年）と後期（2年）に分け、必要に応じて本計画を見直します。また、年次の病院経営方針を策定し、PDCAサイクルに則った計画の進捗管理を行います。



4章. 平成28年度～平成32年度中期計画の概要

計画策定にあたって考慮すべき要点

1. 厚生労働省の社会保障制度、医療提供体制に関する考え方

国では社会保障の充実・安定化に向けた安定財源確保と、財政健全化の同時達成を目指し、「社会保障と税の一体改革」が推進されており、平成26年6月に医療・介護一括法案（医療介護総合確保推進法）が成立したことを受け、医療における様々な改革の方向性が示されました。

その中でも、以下の2点は、計画策定にあたり、特に留意すべき点です。

- 地域における効率的かつ効果的な医療提供体制の確保
- 地域包括ケアシステムの構築

地域の中で、当院の有する病床がどのような機能を担うのか、地域の医療機関とどのように連携をしていくのか、その中で医療と介護が一体となり、地域住民が安心してこの地で暮らしていけるような医療サービスをどのように提供するのかを、計画の実行に際し検討する必要があります。

2. 総務省の公立病院の経営に関する考え方

公立病院は、平成19年度に「公立病院改革ガイドライン」に基づいた改革プランを策定することが義務付けられました。全国の公立病院では、この改革プランに基づいて、経営改善を推進してきました。

その結果、経営改善が進み、黒字化と共に財政の健全性が確保された公立病院も出てきています。しかし全体的には、医師不足などの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公立病院は未だに多く見られます。

また、人口減少や少子高齢化が急速に進展する中で、医療需要の大きな変化が見込まれており、地域ごとに医療提供体制を適切に再構築していくことがますます必要となっています。引き続き、経営効率化、再編・ネットワーク化、経営形態の見直しなどの視点に立った改革の継続が求められます。

4章. 平成28年度～平成32年度中期計画の概要

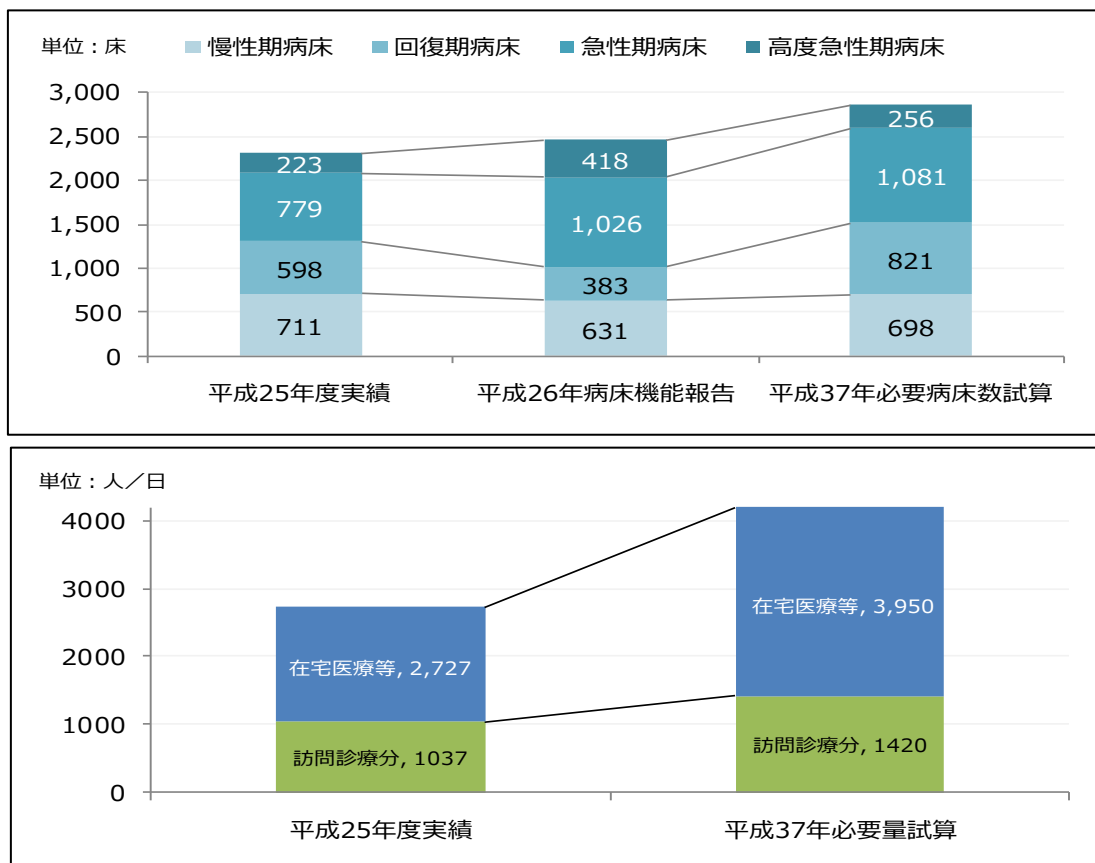
計画策定にあたって考慮すべき要点

3. 中東遠二次保健医療圏の地域医療構想

平成28年2月に開催された地域医療構想策定作業部会での議論を整理すると、平成26年7月の病床機能報告では中東遠二次保健医療圏は、高度急性期病床が418床、急性期病床が1,026床、回復期病床が383床、慢性期病床が631床です。平成37年に向けては、特に急性期病床から回復期病床への機能分化を推進することで回復期、慢性期病床を確保していくことが求められています。また、在宅医療等の医療需要も大きく伸び、在宅医療需要に占める訪問診療の需要は約34%と推測されています。つまり、在宅医療サービスの受け手3人のうち1人は訪問診療が必要になります。(図6)

第2次中期計画では、中東遠二次保健医療圏における地域医療構想も踏まえたうえで、本院が果たすべき役割や具体的な取り組みを検討していく必要があります。

【図6：中東遠二次保健医療圏の医療需要試算】



出所：静岡県地域医療構想策定作業部会「地域医療構想骨子案（中東遠）」をもとに作成

4章. 平成28年度～平成32年度中期計画の概要

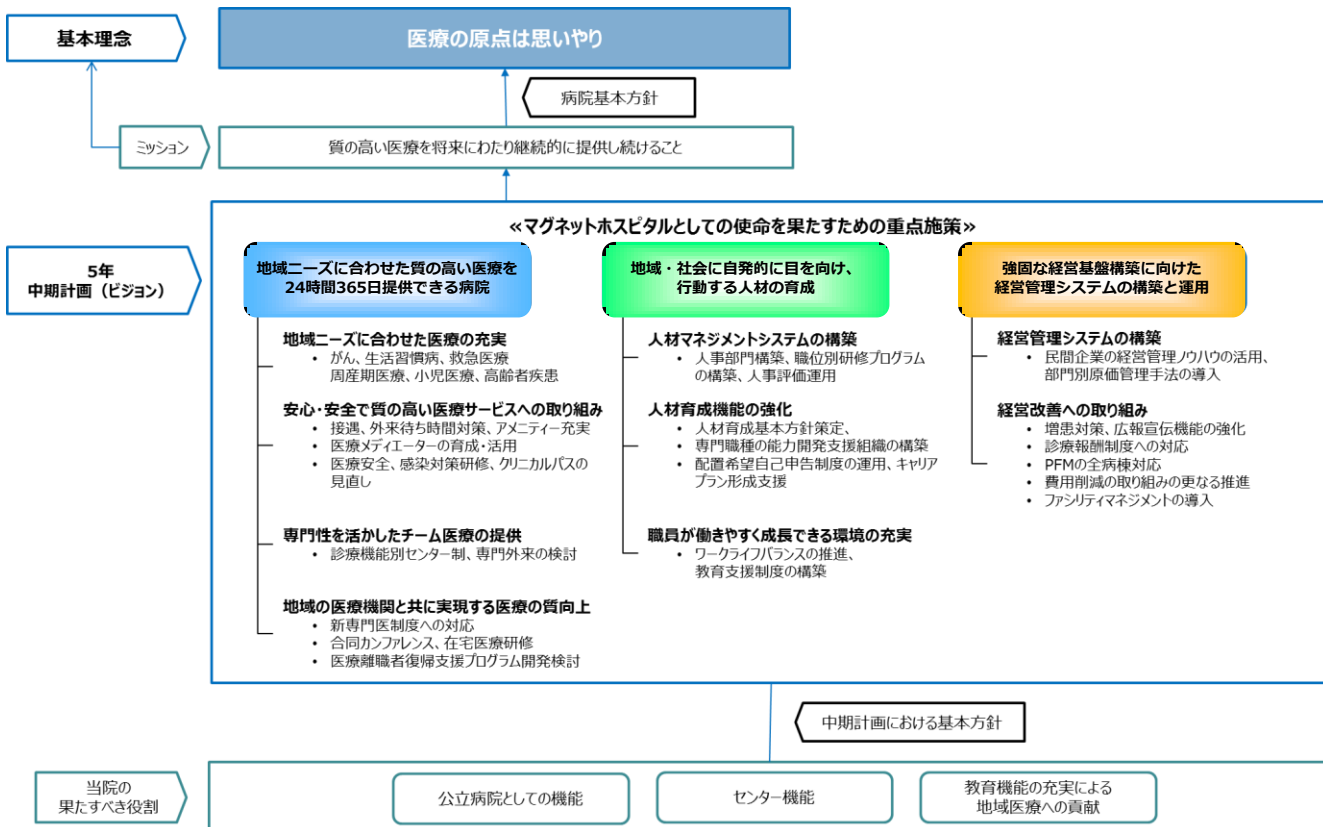
第2次中期計画の基本的な考え方

第2次中期計画の基本的な考え方

磐田市と中東遠二次保健医療圏の医療、保健、介護分野の施策や医療環境の動向・変化を中長期的に見据え、病院基本理念の『医療の原点は思いやり』のもと、地域ニーズに合わせた質の高い医療を提供すると共に、健全経営を実現するという社会的使命を果たすことが求められています。

今後の5年間では、「マグネットホスピタルとしての使命を果たす」ための基本方針に則り、「地域ニーズに合わせた質の高い医療を24時間365日提供できる病院」、「地域・社会に自発的に目を向け、行動する人材の育成」、「強固な経営基盤を築くマネジメントシステムの構築」の3つの目標を掲げ、病院の医療の質、患者満足度、職員満足度などを向上させる取り組みを推進していきます。(図7)

【図 7：第2次中期計画の全体像】



5章. 5年ビジョン実現に向けた目標と重点施策

目標1：地域ニーズに合わせた質の高い医療を24時間365日提供できる病院

重点施策1 地域ニーズに合わせた医療機能の充実

当院は、中東遠二次保健医療圏を対象とした高度で専門的な医療の提供が求められるセンター機能を有しています。また、地域住民が安心して暮らしていけるよう、地域住民に必要な医療提供体制を今後も充実させていくことが求められています。

地域ニーズに合わせた医療機能の充実を目指し、以下の6つの領域を最重点取り組み領域とします。

がん

- 高度で専門的な集学的治療とチーム医療の強化
- 緩和ケア医療・在宅医療など、地域医療機関との連携への取り組み
- がんの予防・早期診断への取り組み
- がん患者のQOL向上への貢献に対する取り組み

生活習慣病

- 市民啓発活動による生活習慣病予防の推進
- 生活習慣病発症予防に向けた専門外来の充実
- 脳血管疾患への取り組み
- 心血管疾患への取り組み
- 慢性腎臓病への取り組み
- 糖尿病への取り組み

救急医療

- 救命救急医療提供体制の維持
- 災害時における救急医療提供に向けた体制整備

小児医療・小児救急医療

- 安心の小児医療、小児救急医療の維持に向けた取り組み

周産期医療

- 周産期医療の充実

高齢に伴って発症するその他疾患

- 認知症が増加する社会への対応
- 筋・骨格系疾患の治療の質のさらなる向上
- 循環器系疾患増加に対応した組織力の強化

5章. 5年ビジョン実現に向けた目標と重点施策

目標1：地域ニーズに合わせた質の高い医療を24時間365日提供できる病院

重点施策2 安心・安全で、質の高い医療サービスへの取り組み

質の高い医療を提供する前提として、職員の接遇や、組織として医療安全を確保する体制は非常に重要です。

接遇面では研修を実施し、患者満足度調査によるモニタリングを継続しながら改善に努めてきました。また、医療安全については医療安全推進室、感染対策室を病院長直下の組織として編成し、良質な医療の提供に努めてきました。

今後も患者、家族、地域住民の満足度向上を目指し、安心・安全で、質の高い医療サービスの提供に向けた取り組みを推進していきます。

- 接遇・顧客満足度向上への取り組み
- 安心・安全な医療の推進への取り組み
- 医療安全推進に向けた取り組み

重点施策3 専門性を活かしたチーム医療の提供

当院は多くの専門医、指導医が在籍すると共に、特定の疾患やケアに対してより専門的な知識・技術を有する多くの看護師や医療技術者がいます。医療技術の進歩や患者中心の医療の提供の流れの中で、以前にも増してより一層質の高いチーム医療の推進が求められています。

診療機能別センター制の診療体制に加え、専門資格を有する看護師、医療技術者が中心となる専門外来の設置など、様々な取り組みを検討し、専門性を活かしたチーム医療を推進していきます。

5章. 5年ビジョン実現に向けた目標と重点施策

目標1：地域ニーズに合わせた質の高い医療を24時間365日提供できる病院

重点施策4 地域の医療機関や施設と共に実現する医療の質向上

当院が高度急性期・急性期医療を今後も継続していくためには、地域の医療機関や施設との役割分担が重要です。第1次中長期計画では、地域との役割分担を推進した結果、静岡県から地域医療支援病院に指定されました。

また、開放型病床の設置、放射線など検査・治療機器の共同利用の推進といった当院の設備の共有、地域の医療機関と合同のカンファレンスの実施などに加え、全国的に見ても先進的な取り組みである、森町や菊川市、御前崎市と連携した家庭医の養成、また森町とは行政間で医療連携協定の締結による医師派遣なども行っています。

地域医療機関や施設との連携の取り組みは引き続き行いながら、今後の5年間では地域の医療機関や施設の医療の質の向上に貢献をしていくため、職種横断的に教育や人材面での交流も推進していきます。

- 地域の医療機関や施設との連携推進による信頼関係の強化
- 地域医療の質の向上への取り組み
- 高度で先進的な医療サービスの共有

5章. 5年ビジョン実現に向けた目標と重点施策

目標2：地域・社会に自発的に目を向け 行動する人材の育成

重点施策1 人材マネジメントシステムの構築

当院では平成18年度から医師の人事考課制度を導入するなど、人材管理・育成面において公立病院の中でも先進的な取り組みを推進してきました。平成26年度からは看護師や薬剤師、医療技術者においても目標管理を活用した人事考課制度を導入し、OJTによる人材育成を推進しています。

地域・社会に自発的に目を向け、行動する人材を育成していくためには、各職員がどのようなスキルや経験、資格を有しているのかという情報を、人事管理機能を担う部門が適切に管理し、それを土台にした戦略的な人事を推進していくことが必要であると考えます。

- 人事管理部門の構築
- 職位に応じて期待する基本的スキルの育成支援

重点施策2 人材育成機能の強化

当院の人材育成は、現場主導のOJTによる形式で推進してきました。今後、積極的に地域・社会に目を向け、自発的に行動する職員を育成していくためには、従来の人材育成の仕組みに加え、病院全体として人材育成を推進する仕組みと機能が必要です。

- 人材育成基本方針の策定
- 専門職としての能力向上を支援する組織の構築
- 職員のキャリアプラン形成支援

重点施策3 職員が働きやすく成長できる環境の充実

当院は平成24年度から看護部でワーク・ライフ・バランスの推進に向けた取り組みを実践してきました。出産や育児、介護が必要になっても当院で長く働き続けられるような仕組み、制度を整えることにより、離職率の低下といった顕著な効果を得ることが可能となり、安定した人材確保を実現しています。

今後も職員が長く働き続けることができる病院であるためには、看護部だけではなく、病院全体として職場環境、勤務条件などを整え、仕事のやりがいと職員自身の生活の調和の実現に向けた取り組みを推進します。

5章. 5年ビジョン実現に向けた目標と重点施策

目標3：強固な経営基盤構築に向けた 経営管理システム構築と運用

重点施策 1 経営管理システムの構築

病院財政の健全化のためには、診療報酬の適切な算定・請求や、経費の見直し、業務の効率化によるコスト削減などを行い、継続的に安定した経営を行う必要があります。

そのためには、月単位の当院の経営状態を、利益ベースで把握できることに加え、財務上の課題が経営層だけでなく、全職員にも分かるような仕組みの構築が必須と考えます。今後の5年間も継続して、全職員の力を結集して経営改善を行います。

- 経営管理システムの構築に向けた取り組み
- 利益ベースの経営管理の推進

重点施策 2 経営改善への取り組み

強固な経営基盤の構築のためには、経営改善の取り組みを推進していかなくてはなりません。

第1次中長期計画や公立病院改革プランに掲げた経営数値については、未達成の項目も多く、経営改善の推進は今後より一層の覚悟をもって進めていかなくてはなりません。

第2次中期計画においても、病院事業における収益と費用に対して積極的な経営改善施策を講じ、計画期間内での数値目標達成を目指します。

- 増患対策
- 医業収益の適正化に向けた取り組み
- 経費削減に向けた取り組み
- 高額医療機器等、投資案件に対するモニタリングの強化

6章. 財務収支計画

財務収支計画について

第2次中期計画では、「収益力の向上」、「各組織の人員体制の計画的なコントロールによる給与費率の適正化」、「委託料などの適切な見直しによる経費の削減」に重点を置いた経営指標を設定しました。

主な経営指標

項目	単位	平成 28年度	平成 29年度	平成 30年度	平成 31年度	平成 32年度	
外来延患者数	人	291,600	292,800	292,800	291,600	291,600	
外来1日平均患者数	人/日	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	
外来診療単価	円/日	14,670	15,000	15,500	15,500	16,000	
新入院患者数	人/月	980	1,000	1,020	1,040	1,065	
入院延患者数	人	164,615	164,980	165,345	166,164	166,075	
入院1日平均患者数	人/日	451	452	453	454	455	
入院診療単価	円/日	62,000	63,000	64,000	64,500	66,000	
平均在院日数	日	13.0	12.8	12.5	12.3	12.0	
病床利用率	%	90.2	90.4	90.6	90.8	91.0	
医業収益	百万円	15,266	15,633	15,968	16,085	16,474	
[再掲]	入院収益	百万円	10,206	10,393	10,582	10,717	10,960
	外来収益	百万円	4,277	4,392	4,538	4,519	4,665
医業外収益	百万円	698	709	669	639	622	
特別利益	百万円	12	12	12	12	12	
医業費用	百万円	15,438	15,715	15,769	15,969	16,151	
[再掲]	給与費	百万円	8,664	8,831	8,940	9,008	9,107
	経費	百万円	2,674	2,704	2,746	2,750	2,800
医業外費用	百万円	853	948	937	941	937	
特別損失	百万円	120	120	120	120	120	
給与費対医業収益比率	%	56.8	56.5	56.0	56.0	55.3	
経費対医業収益比率	%	17.5	17.3	17.2	17.1	17.0	
医業収支比率	%	98.9	99.5	101.3	100.7	102.0	
経常収支比率	%	98.0	98.1	99.6	98.9	100.0	

おわりに

第1次中長期計画では、高度急性期・急性期として質の高い医療を提供し、地域に貢献することを、この10年間の一つの大きな目標としてきました。その目標達成に向けて、高度急性期・急性期の病院として施設や設備、また質の高い医療を実践できる『人財』を充実させてきました。

その結果、この10年を振り返ってみると、素晴らしい医師、看護師、薬剤師、医療技術者、事務職員が当院に集い、そして患者様や地域の医療機関からも選ばれる、まさに『マグネットホスピタル』に成長したと感じています。

それと同時に、第1次中長期計画では、この地域で高度急性期・急性期病院として質の高い医療を提供し続けるために、健全経営の実現に向けた経営基盤の構築にも取り組んできましたが、この点については当院の財務状況を見ても分かる通り、未だ多くの課題が残っていると感じています。

当院が『マグネットホスピタル』として、今後もこの地域の人々の健康を守っていくためには、これまで充実させてきたハードやソフトを有効活用し、当院が中心となって地域とのネットワークを広げていくことができるかということが重要になります。

私たちが目指すべきは、日本で最も質の高い医療を提供できる病院であり、その実現に向けた手段として『医療の充実』、『人材のさらなる育成』、『健全経営の実現』は必要不可欠です。

このような中で、第1次中長期計画の後継として第2次中期計画を策定しました。この計画で『マグネットホスピタルとしての使命を果たす』ことを5年ビジョンとして、より質の高い医療を永続的に提供する病院を目指し、「医療の原点は思いやり」を実現したいと決意を新たにしています。

少子高齢社会において、我々は高い水準の医療技術をもって診療にあたることはもちろん、常に病院全職員が一丸となって、地域の医療機関と共に地域の健康を守り、そして患者と共に病気に向き合っていくという意識がますます重要になります。

そのためには、第2次中期計画の目的である『マグネットホスピタルとしての使命』を全職員が心に留め、さらなる医療の質の向上に取り組んでいきましょう。これからの5年間の主役は、現場の職員一人ひとり、皆さんです。皆さんの力を結集し、さらに素晴らしい磐田市立総合病院を築きあげていきましょう。



磐田市立総合病院 副病院長
中期計画策定委員会 委員長
飛田 規

磐田市立総合病院 第2次中期計画 <概要版>

～マグネットホスピタルとしての使命を果たすために～

平成28年3月

発行：磐田市立総合病院 経営企画課

〒438-8550 静岡県磐田市大久保512-3

電話：0538-38-5000（代表） FAX：0538-38-5050

