

磐田市立総合病院 第3次中期計画(2021-2025)

ヴァイブラント ホスピタル

～ 地域とともに生きる **Vibrant Hospital** であり続けるために～



第3次磐田市立総合病院中期計画の実現に向けて

当院は1946年5月に国民健康保険組合立磐田病院として開設され、今年で75周年を迎えます。現在の磐田市大久保の地に移転してから早23年が経過し、中東遠医療圏の基幹病院として地域のニーズに応えるべく、がん診療、救急医療、小児・周産期医療等の医療機能を充実させて参りました。少子高齢・人口減少時代に入り、日本の医療を取巻く環境は運営面・経営面共に厳しさを増すばかりです。2016年からスタートした第2次中期計画最終年度に当たる2020年度は、瞬く間に拡大していった新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に対応しつつ、効率よく自院の医療提供体制を維持していくために熟慮断行を繰り返した1年であったと感じています。

さて、病院運営・経営は国の政策医療と自院の内部環境と外部環境の変化に大きく影響されます。2006年から10年に及ぶ第1次中長期計画では『Wellness Town磐田の旗手として』、続く5か年の第2次中期計画では『マグネットホスピタルとしての使命を果たすために』をテーマに掲げて病院事業を展開してきました。2021年度から5か年を計画期間とする「第3次磐田市立総合病院中期計画」では、地域の人口動態や疾病構造の変化を見据えながら、時代の医療ニーズに的確に対応できるよう計画を策定し、このたび公表する運びとなりました。この期間内の2024年度には医師の働き方改革が施行され、新興感染症対策が位置付けられる第8次医療計画が動き出す予定です。計画最終年度は全ての団塊の世代が後期高齢者入りする2025年度を迎え、日本の医療の大きな転換点を迎えます。医療従事者の確保が益々難しくなることが予想され、次代の地域医療を担う職員達が働きがいを持って活躍できる医療機関を目指して、『地域とともに生きるVibrant Hospitalであり続けるために』を計画の主題として策定した次第です。

医療現場での働き方改革への取組が注目され、医療従事者の使命感に強く依存していた日本の医療にも行動変容が求められています。地域で必要とされる医療提供体制を継続させていくためには、単に医療機能の維持だけではなく、医療従事者の勤務環境改善を常に念頭に置いて病院運営・経営の効率化を図っていかねばなりません。医療機能の分化と連携をさらに深め、地域包括ケアシステムの基本である「自助・共助・互助・公助」の連携の下に時代にマッチした地域医療を築き上げていく必要があります。

ワクチン接種がようやく始まり、先の見えなかったコロナ禍にも一条の光が差し込んで来たように思います。しかし、COVID-19の終息にはまだまだ時間を要します。住民の皆様が安心・安全で質の高い医療を提供していくために、本計画に定めたビジョンと取組を共通の認識として、職員一丸となって病院運営に邁進していく所存です。変わらぬご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

2021年4月

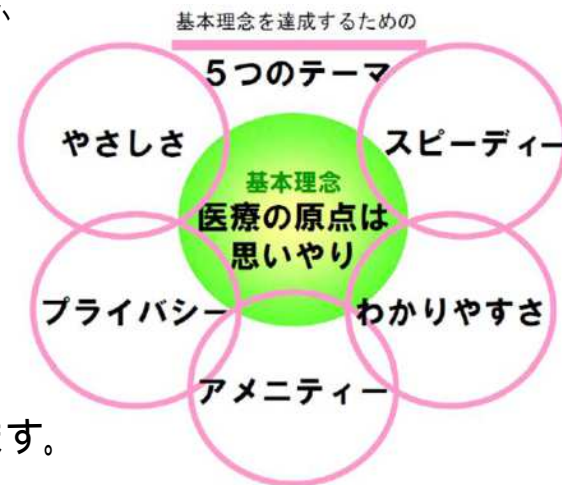
磐田市立総合病院 病院事業管理者兼病院長
鈴木昌八

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。

当院の基本方針

1. 私たちは、患者さんに敬意を払い、患者さんの権利、尊厳とそのご家族の意思を尊重する患者さん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、患者さん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。



第2次中期計画の総括:「マグネットホスピタルの使命を果たす」ため、継続した体制の充実等を実施

第2次中期計画の取組目標であるビジョンの実現に向けては、「地域ニーズに合わせ質の高い医療を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」、「強固な経営基盤構築に向けた経営管理システムの構築と運用」の実現に向け、人的・設備的・技術的充実を進めることができました。

取組目標1:地域ニーズに合わせた
質の高い医療の提供



市立病院で初の
JMIPの認証



認知症疾患医療
センターの指定



臨床検査室認定
ISO15189の取得



一次脳卒中センター
の指定



専門診療科や専門
外来の充実

- 各センターの創設
- 骨粗鬆症リエゾンサービスの開始
- 輸血機能評価認定制度の更新

など

取組目標2

自発的に目を向け行動する人材育成



人事評価制度・教育
研修制度の導入



タウンミーティングの
開催

- 人事管理グループの設置
- 病院広報営業部門の強化と活動の強化
- ES,CS向上プログラムの実施

など

取組目標3

経営管理システムの構築と運用



原価管理システム
の構築・導入



目標・成果発表会
の開催

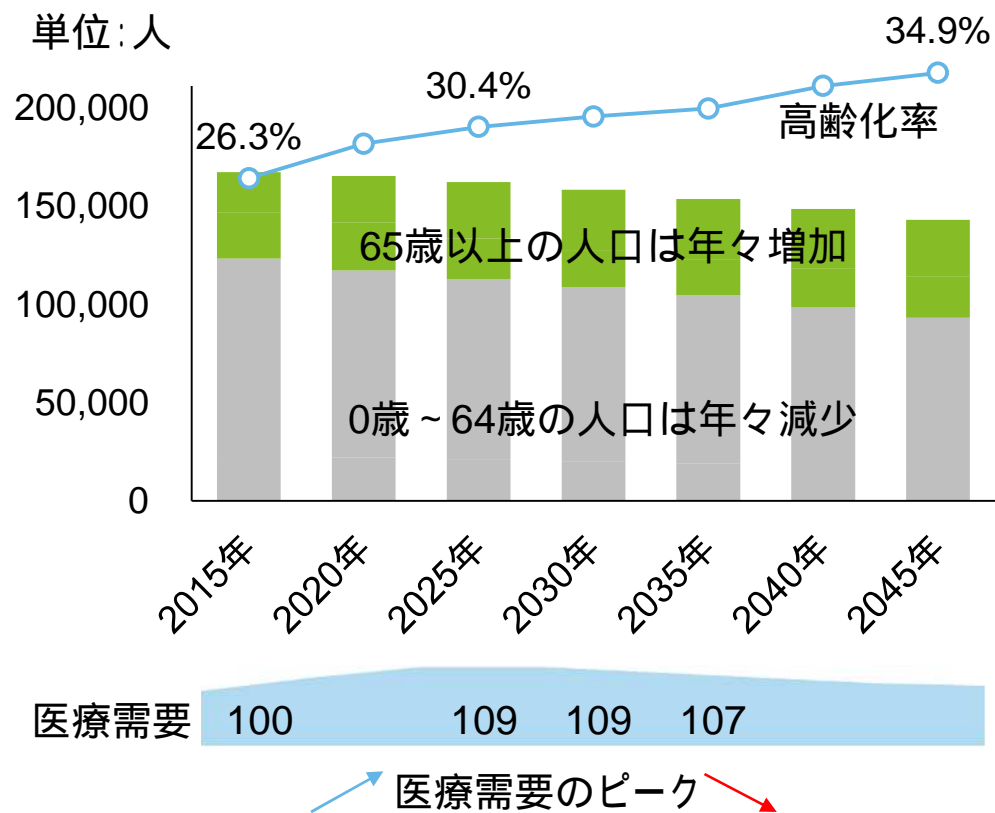
- 輝楽塾の開催
- 事業管理者による経営方針の訓示の実施
- 病院ダッシュボードXの導入

など

外部環境 : 磐田市の高齢化の伸展に伴い医療需要は増加することが見込まれる

磐田市では、患者数の多い循環器系疾患や筋骨格系疾患で2025年まで外来を受診する患者が増加すると見込まれています。また、入院患者数は、循環器系疾患や精神系疾患、神経系疾患の患者が増加すると見込まれています。新生物(がん)は入院患者数の増加が見込まれるものの、他の疾病と比べ患者数のピークは間もなく迎える見通しです。

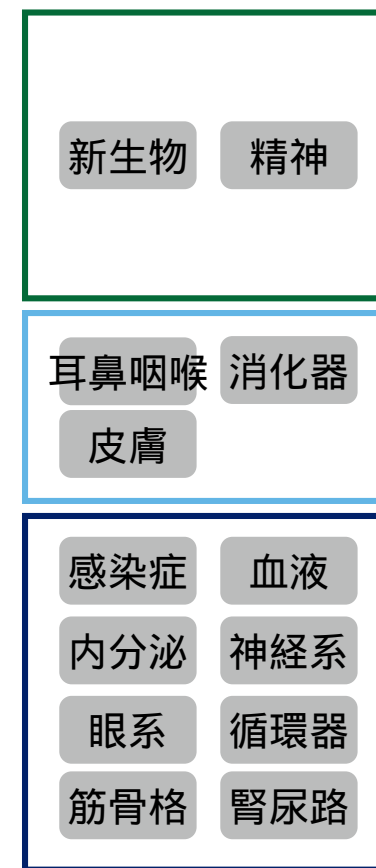
磐田市の将来人口推計



外来受診者数推計

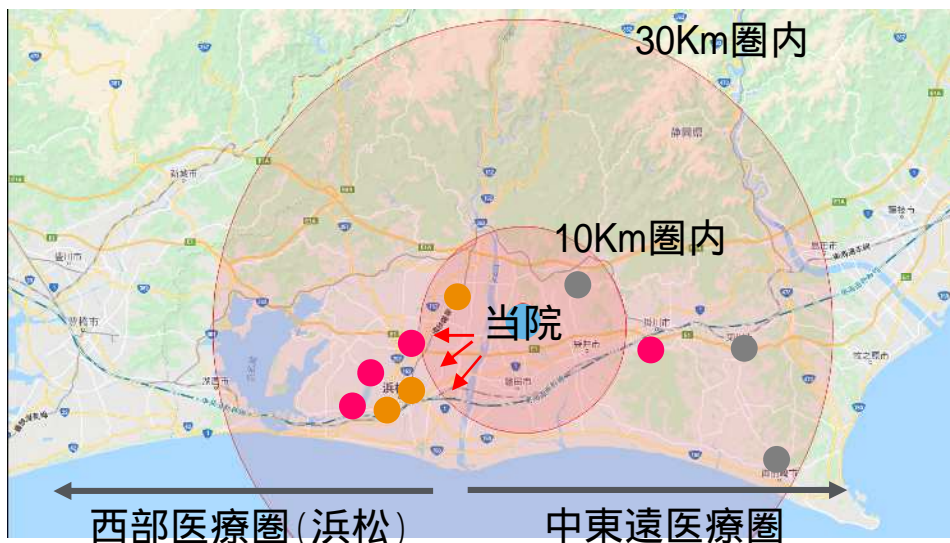


入院患者数推計



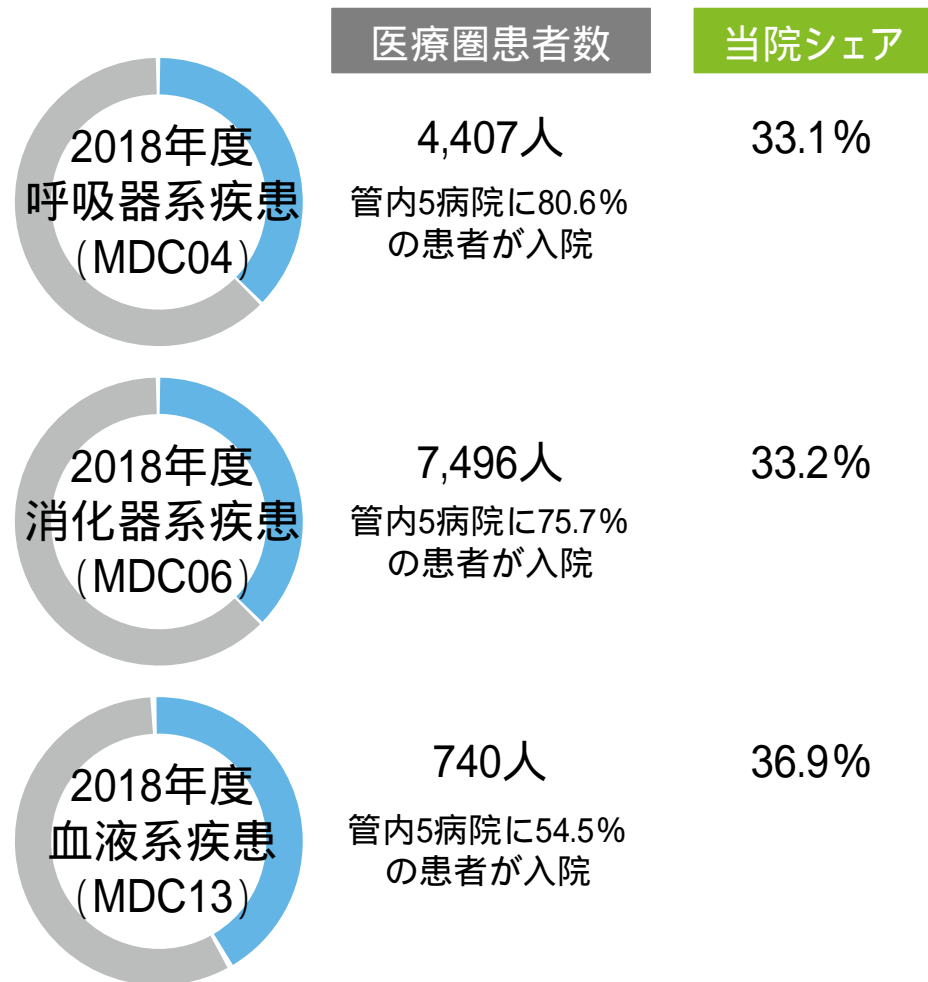
外部環境 : 浜松市に隣接しており、患者にとっては急性期医療へのアクセスが良好な地域

当院は中東遠医療圏の西側を中心に高度急性期・急性期医療の大部分を担っています。特に呼吸器系疾患・消化器系疾患・血液系疾患は医療圏における入院患者シェアが高くなっています。



- 500床以上の急性期病院
- 300 - 499床の急性期病院
- 300床未満の急性期病院

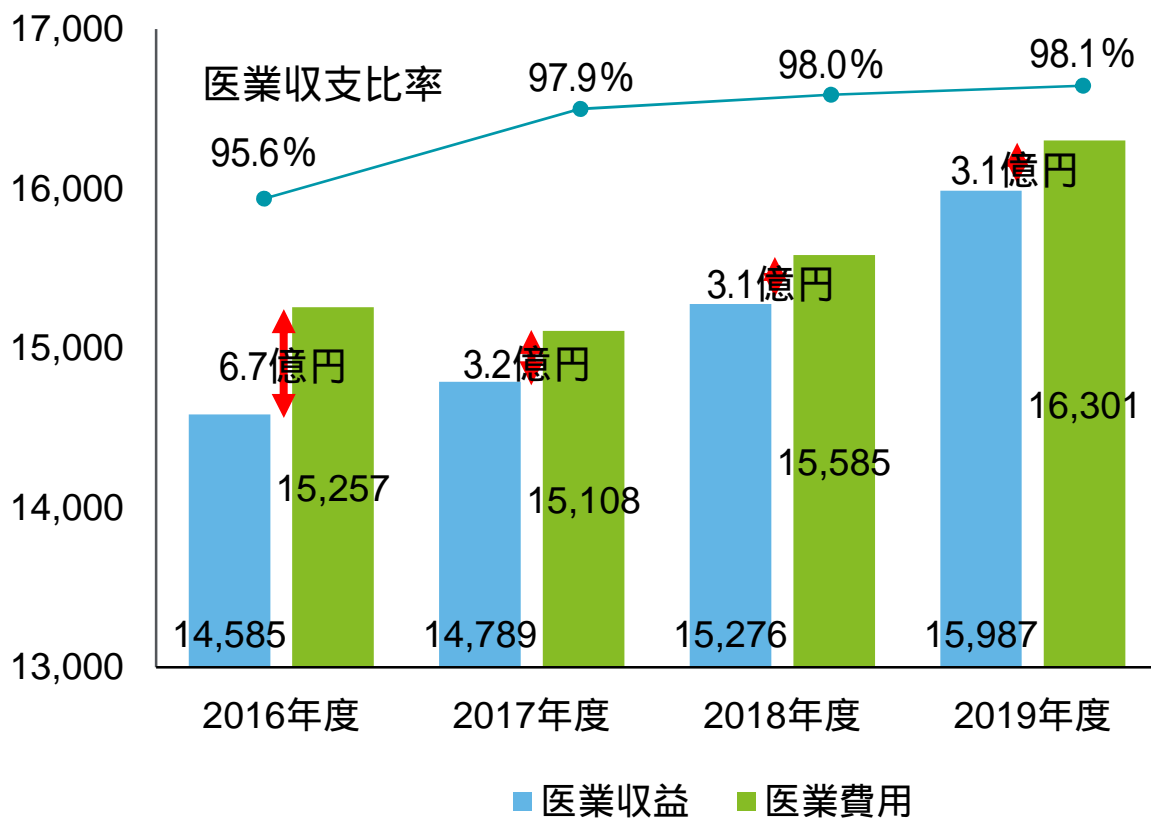
管内5病院: 当院に加え、中東遠総合医療センター・菊川市立総合病院・市立御前崎総合病院・公立森町病院



内部環境 : 財務は順調に改善してきたものの、第2次中期計画の収支目標達成にまでは僅かに及ばず

2016年度から2019年度にかけて、特に医業収益が年々増加しており、第2次中期計画の計画期間の4年間で約14億円の医業収益が増加しました。また、その一方で医業費用も約10.4億円増加していますが、財務の状況は改善傾向にあり、2019年度決算の医業収支比率は黒字化まであともう一步の98.1%でした。

(単位:100万円)



財務状況の改善要因 (2016年度・2019年度比較)

2016年度

2019年度

【収益の向上】

入院単価	5.87万円	UP	6.32万円
新規入院患者数	966人/月	UP	1,016人/月
外来単価	1.48万円	UP	1.68万円
外来平均患者数	1,181人/日	UP	1,222人/日

【費用の抑制】

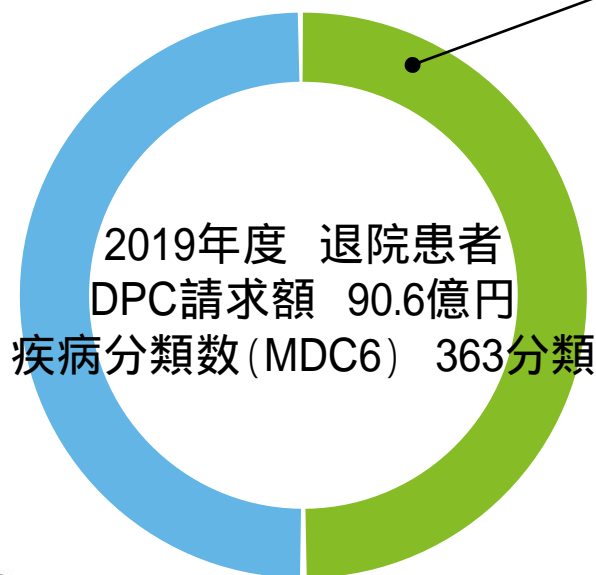
医業収益対経費比率	19.0%	Down	16.5%
医業収益対減価償却比率	7.4%	Down	5.8%

出所: 当院決算資料を元に作成

内部環境 : 高度急性期・急性期医療を提供し、中でも「がん診療」は当院の強みの1つ

収益の大部分を占める入院診療で当院の提供する医療を見ると、「肺の悪性腫瘍」、「股関節大腿近位の骨折」、「心不全」等が収益上位トップ3に位置付けられます。また、収益の50%を23の疾病分類で占めておりそのうち9の疾病分類が悪性腫瘍の患者です。

収益全体の50%を上位の23疾病分類(MDC6単位)で占めている



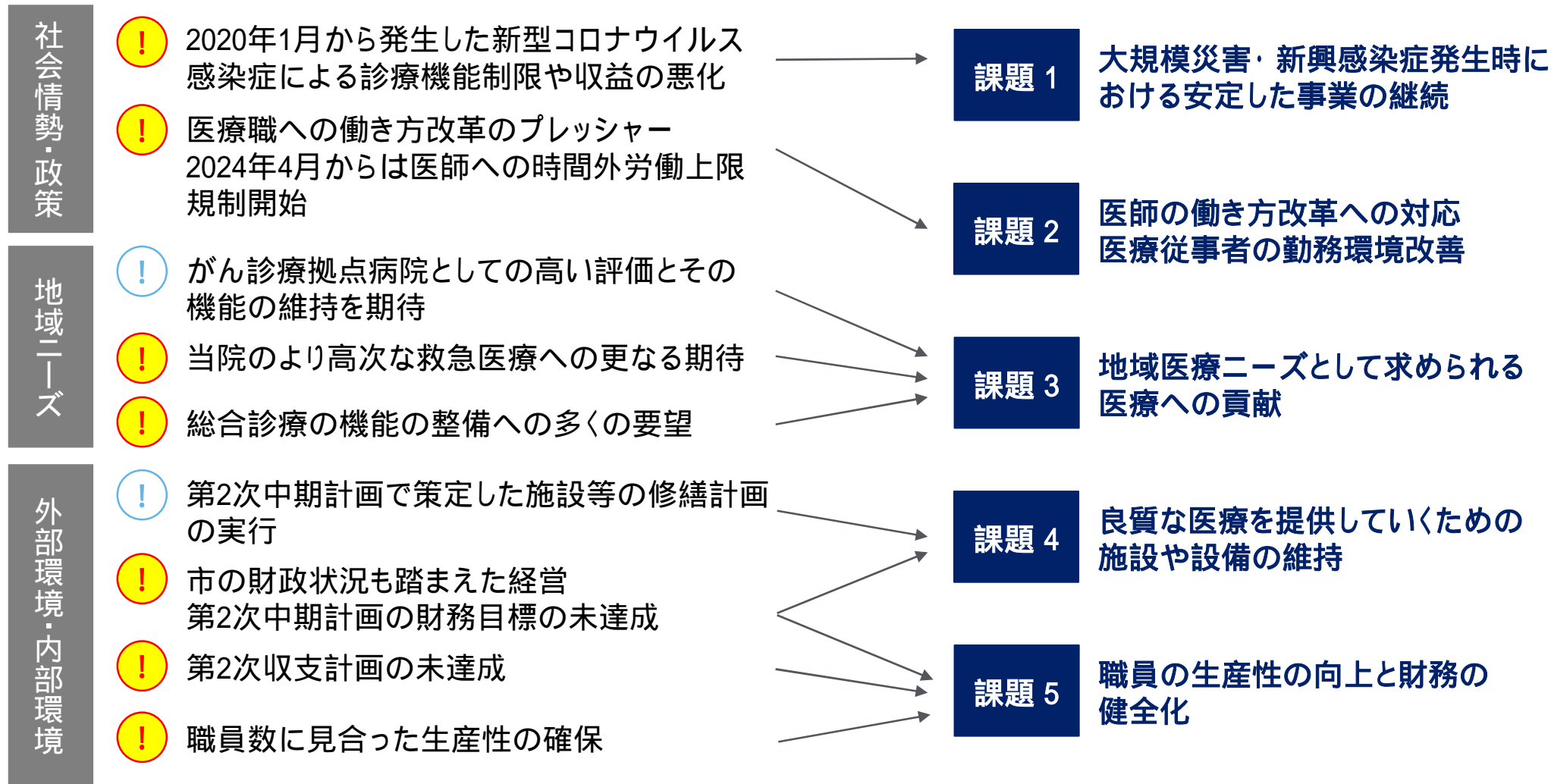
	MDC6名	累積比率
①	肺の悪性腫瘍	5.8%
②	股関節・大腿近位の骨折	10.7%
③	心不全	14.1%
④	非ホジキンリンパ腫	17.2%
⋮	⋮	
⑧	胃の悪性腫瘍	27.2%
⑨	結腸の悪性腫瘍	29.3%
⋮	⋮	
⑫	直腸肛門の悪性腫瘍	34.9%
⋮	⋮	
⑯	膵臓・脾臓の腫瘍	41.2%
⑰	乳房の悪性腫瘍	42.7%
⋮	⋮	
⑲	肝・肝内胆管の悪性腫瘍	45.3%
⋮	⋮	
⑳	急性白血病	48.8%



出所: 当院DPCデータ(2019.4~2020.3)を元に作成

当院における課題：政策・地域のニーズ・内部環境・外部環境を踏まえ、当院の課題を5つに整理

これからの5年間で病院経営・運営に影響を及ぼすことが想定される課題、第2次中期計画から引き継ぐ課題を整理しています。



ヴァイブラント ホスピタル

5年のビジョンと役割：『地域とともに生きる、Vibrant Hospitalであり続けるために』

今日に至るまで、中期計画を通して当院には多くの優れた人材が集まり日々医療に向き合っています。これからの5年間では、当院の職員が『地域とともに生きるVibrant Hospitalであり続ける』ことが5年間で目指す姿になります。ヴァイブラント・ホスピタルとは、「生き活きと輝きつづける病院」を意味します。

地域とともに生きる、
ヴァイブラント ホスピタル
Vibrant Hospitalで
あり続けるために



感染症診療



教育機関としての機能



高度急性期
急性期機能



当院が果たすべき
6つの役割

地域のセーフ
ティーネット



政策医療
(小児・周産期等)

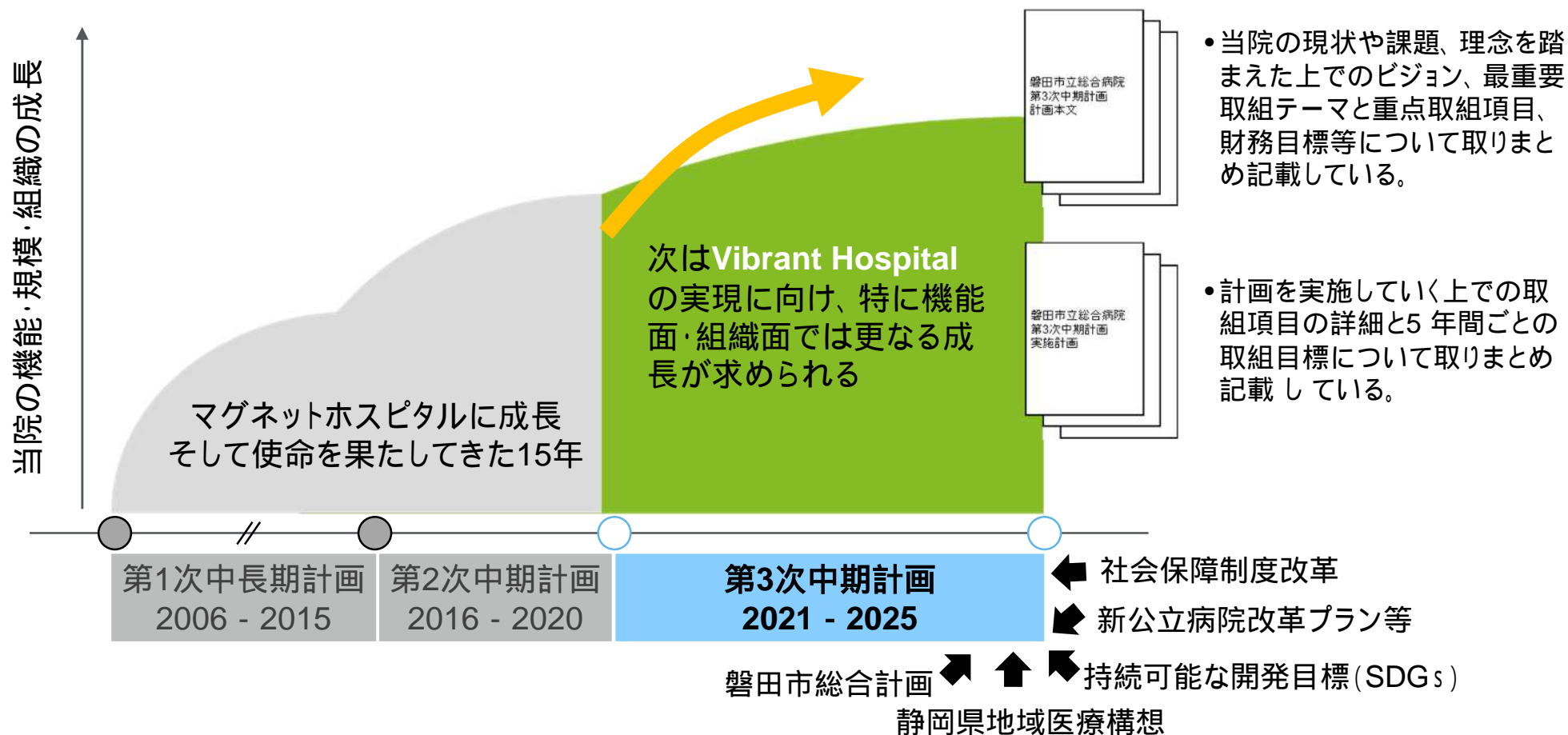


センター機能



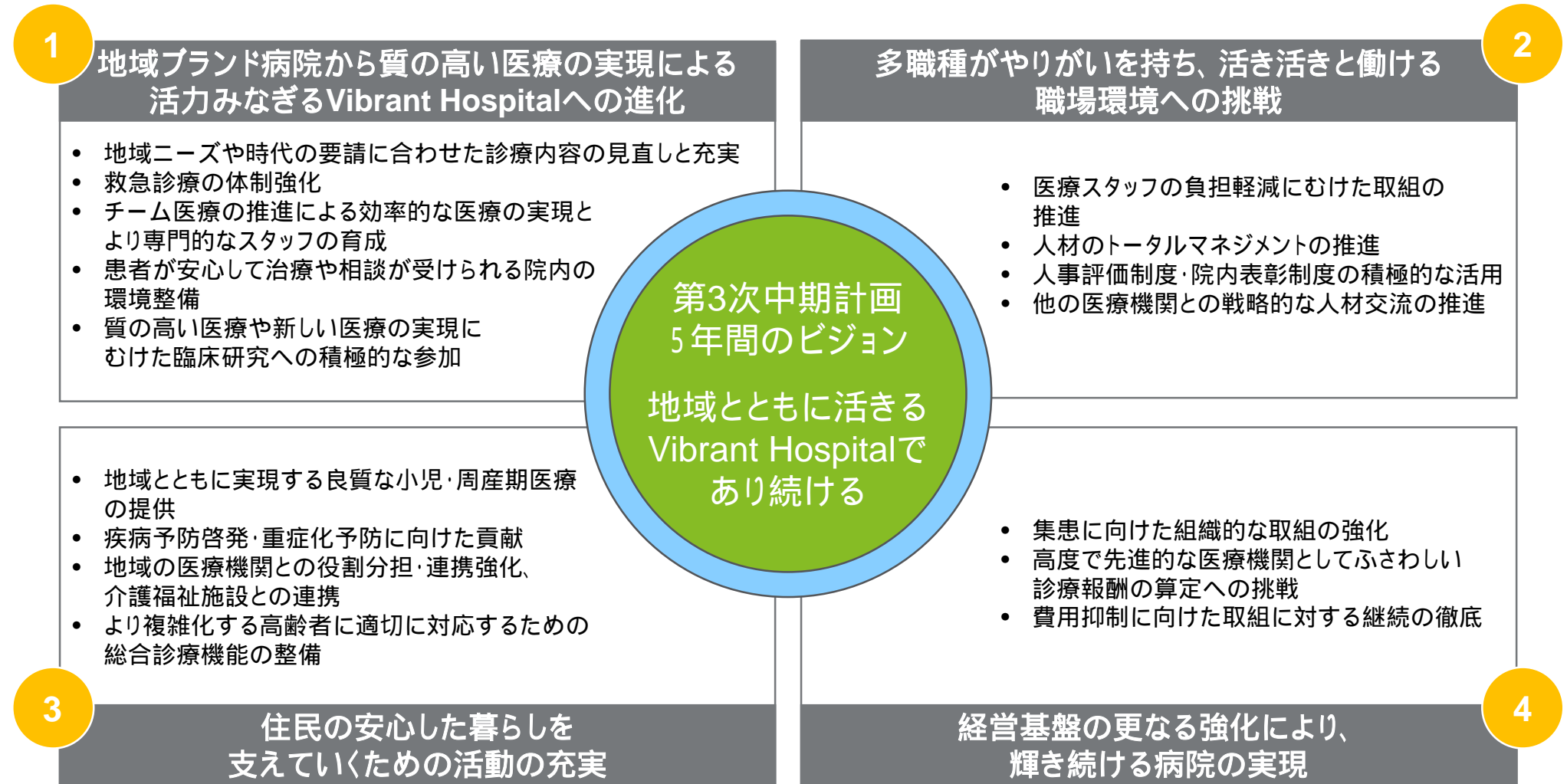
ヴァイブラント・ホスピタルの実現に向けて

当院の運営計画は国の社会保障制度改革や公立病院改革の動向、県の地域医療構想や磐田市の総合計画等様々な改革・計画を考慮する必要があります。また、世界的に持続可能な開発目標(SDGs)に取り組むことは企業の責任の1つになっています。



5年ビジョンの実現に向けた4つの重点取組テーマ

ヴァイブラント・ホスピタルを実現していくためには、患者・医療従事者・地域住民等、当院に関わるあらゆる人を惹き付ける魅力を維持しつつ、当院の強みを伸ばし、職員が医療のプロフェッショナルとして生き生きと活躍できる組織を作り上げていくことが大切です。



重点取組テーマ1 地域ブランド病院から質の高い医療の実現による活力みなぎるVibrant Hospitalへの進化

地域ニーズや時代の要請に合わせて診療内容の見直し・充実を図ると同時に、これまでも取り組んできたチーム医療の推進や患者が安心して当院を受診し治療や相談ができる院内環境の整備、臨床研究への積極的な参加に継続して取り組むことでヴァイブラント・ホスピタルへの成長を実現します。

地域ニーズや時代の要請に合わせた診療内容の見直し・充実【重点領域】

がん

心血管疾患・脳血管疾患

糖尿病・慢性腎臓病等の生活習慣病

高齢者疾患(認知症・運動器障害)

救急診療体制の強化

救急医療体制の充実

災害時救急医療体制の充実に向けた継続的取組

実施計画で定めている実施項目(一部抜粋)

- がんに対する専門的な集学的治療の実践
- 経皮的血管内検査・治療の入院期間の短縮
- ライフスタイルに合わせた治療の充実
- 運動器障害に対する治療の質向上

- ICTの活用の検討/ドクターカーの導入
- 消防本部との連携・情報交換推進
- 救急災害時の継続的な訓練の実施

指標・取組目標

ロボット支援下手術の導入

クリニカルパスの見直し

透析夜間枠拡大の検討

三大骨折の地域連携パス構築に向けた取組

計画期間内での検討完了

事後検証会の開催

救急災害医学講座開催の実施

重点取組テーマ1 地域ブランド病院から質の高い医療の実現による活力みなぎるVibrant Hospitalへの進化

チーム医療の推進による効率的な医療の実現とより専門的なスタッフの育成

地域ニーズの高い診療機能の集約
 専門チームの介入
 看護師・医療技術職員等における
 スペシャリストの育成

患者が安心して治療や相談を受けられる
 院内の環境整備

肝炎コーディネーターによる相談体制
 医療メデイエーションの活用
 感染対策・医療安全の取組
 患者満足度向上・接遇向上
 施設・設備の維持

質の高い医療や新しい医療の実現に
 むけた臨床研究への積極的な参加

実施計画で定めている実施項目(一部抜粋)

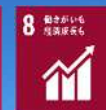
- 生活習慣病関連の院内診療科間連携の充実
- AST・周術期管理チームの体制充実
- 特定行為研修の積極的な推進
- 相談体制の充実に向けた検討
- 院内有資格者による研修の実施
- 意識の更なる向上に向けた取組
- 満足度調査の実施
- ファシリティマネジメントの計画策定
- 臨床研究の推進(研究・論文・治験等)

指標・取組目標

カンファレンスの拡大
 要件取得者の育成
 看護部を中心に育成

コーディネータの育成推進
 全職員への研修の実施
 全職員への研修の実施
 調査結果に基づく対策の実施
 期間内での計画策定完了

企業等からの受託や他施設
 共同研究などへの参加



重点取組テーマ2

多職種がやりがいを持ち生き生きと働ける職場環境への挑戦

ヴァイブラント・ホスピタルを実現するためには、当院で働く全ての職員が生き生きと働くことができる環境づくりに絶え間なく取り組んでいかねばなりません。第3次中期計画では負担軽減の取組や人材のトータルマネジメントの実現等に取り組めます。

医療スタッフの負担軽減にむけた取組の推進	実施計画で定めている実施項目(一部抜粋)	指標・取組目標
<p>職場環境の向上</p> <p>業務改善・タスクシフトの推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> 当直明け勤務環境改善に向けた検討 看護師記録業務の削減に向けたデバイスの活用の検討 	<p>2023年度までに検討完了</p> <p>計画期間内に導入完了</p>
<p>人材のトータルマネジメントの推進</p> <p>教育研修プログラムの整備 教育部門の機能強化</p> <p>人事管理部門の機能強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 人事管理部門における各職種の専門資格等の把握と体制維持に向けた計画的な取組 人事情報の管理と経営への活用 	<p>専門資格取得者の育成計画の策定</p> <p>人事戦略の推進</p>
<p>人事評価 制度・院内表彰制度の積極的な活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> 人事評価制度の活用方法の取組事例の研究と応用 	<p>他病院での事例の調査の実施</p>
<p>他の医療機関との戦略的な人材交流の推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> 医療職の人材交流に向けた仕組みの検討と取組の推進 	<p>計画期間内での人材交流のスタート</p>

重点取組テーマ3 住民の安心した暮らしを支えていくための活動の充実

住民の安心した暮らしを支えていくために、公立病院は小児・周産期医療等を担う責任があります。また、これまで当院は出前健康講座等の疾病啓発活動にも精力的に取り組んできました。輝き続ける病院として、地域の明るい未来を照らすための取組を積極的に推進していきます。

地域とともに実現する良質な 小児・周産期医療の提供

ハイリスク分娩への対応

課題のある出産・分娩、子育てへの対応

実施計画で定めている実施項目（一部抜粋）

- 在胎30週、1200g以上の新生児医療の実現
- 特定妊婦、虐待児への対応に向けた行政との連携

指標・取組目標

各加算の算定件数

市の関係機関との連携体制の整備

疾病予防啓発・重症化予防への貢献

疾病啓発・健康増進への取組

「利用しやすい・満足度が高い」健診や人間ドックの提供に向けた環境整備

- 出前健康講座のプログラム・内容の見直し
- 健診やドックにおける個別オプションの充実と実施に向けた検討

見直しの推進し受講対象拡大を目指す

計画期間内での検討完了

重点取組テーマ3 住民の安心した暮らしを支えていくための活動の充実

地域の医療機関との役割分担・連携強化
介護福祉施設との連携

- 感染症指定医療機関としての取組
- 専門外来等の充実
- 地域の医療機関・介護施設との連携

より複雑化する高齢者に適切に対応するための総合診療機能の整備

実施計画で定めている実施項目(一部抜粋)

- 新興感染症(新型コロナウイルス含む)に向けた取組
- リンパ浮腫外来の設置
- 看護師・薬剤師・医療技術職の地域における施設間連携の推進
- 総合診療機能の提供体制の検討

指標・取組目標

- 即応型病床の維持・継続
- 2021年度中の開設
- 勉強会のWeb開催
研修受講者の受入
- 計画期間内に不明熱外来の開設の検討を完了



重点取組テーマ4 経営基盤の更なる強化により、輝き続ける病院の実現

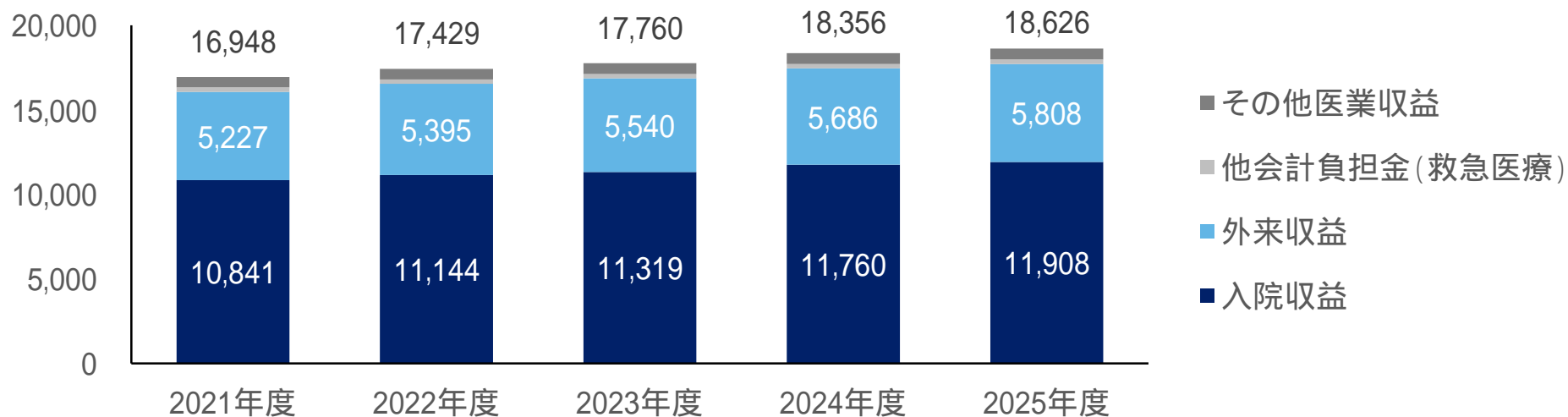
当院がヴァイブラント・ホスピタルとして地域医療に貢献し続けていくためには、安定した経営基盤のもと事業運営は必須となります。第2次中期計画からの継続課題となった経営基盤の強化について、以下の3テーマを中心に取り組みを推進していきます。

集患に向けた組織的な取組の強化	実施計画で定めている実施項目(一部抜粋)	指標・取組目標
<p>地域の医療機関への訪問連携活動の強化</p> <p>病院情報等、地域への情報発信</p>	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の拡大禍における連携方法の見直し 広報誌「けやき」やSNSの活用による情報発信 	<p>紹介率・逆紹介率</p> <p>SNSコンテンツの活用拡大に向けた検討推進</p>
<p>高度で先進的な医療機関としてふさわしい診療報酬の算定への挑戦</p> <p>DPC特定病院群の指定に向けた取組の推進</p> <p>診療報酬やDPC制度への適切な対応の取組の継続</p>	<ul style="list-style-type: none"> 手術症例の確保と、外保連手術指数のモニタリング 算定要件と施設基準に準じた監査の実施の継続 	<p>手術件数等指標を院内で共有</p> <p>継続的な監査の実施 診療部との勉強会開催</p>
<p>費用抑制に向けた取組に対する継続の徹底</p> <p>在庫管理の適正化</p> <p>検査委託費用の削減</p>	<ul style="list-style-type: none"> 薬剤採用製品数のコントロール 外注検査の委託費モニタリング 	<p>薬剤採用品目数の精査</p> <p>年間1,000万円以上の削減</p>

収支計画：医業収益の計画について

5年間のビジョンの実現に向けて入院診療や外来診療等による収益の目標を以下の通り目指します。

(単位：100万円)



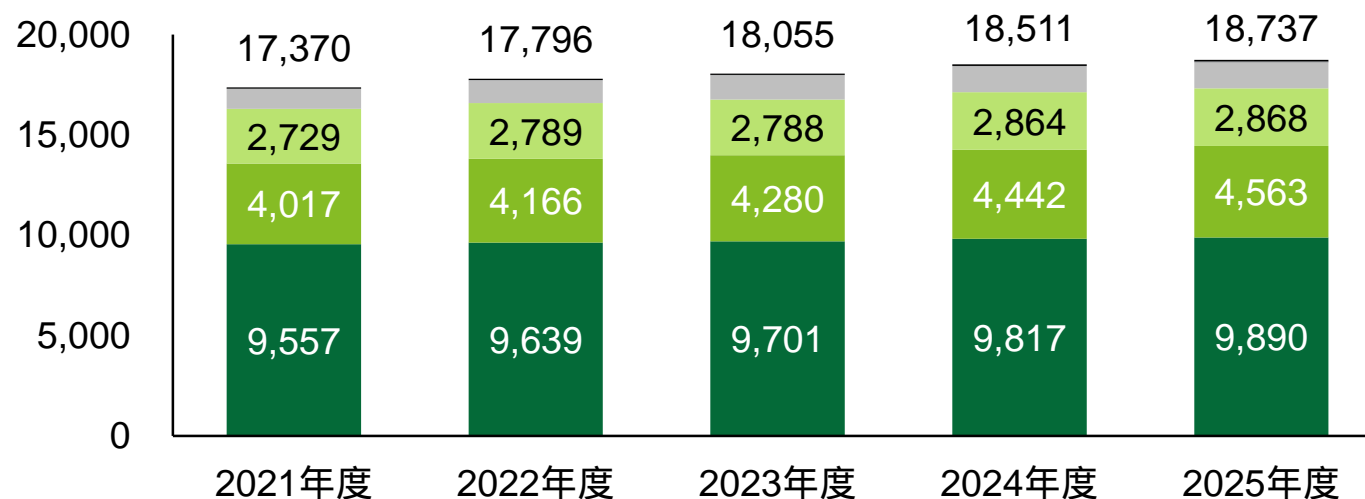
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	
外来	1日患者数	1,200人	→	→	→	
	外来単価	18,000円	18,500円	19,000円	19,500円	20,000円
入院	月新患者数	1,029.2人	1,050.8人	1,076.7人	1,097.5人	1,121.7人
	1日患者数	440人	442.5人	445人	447.5人	450人
	入院単価	67,500円	69,000円	69,500円	72,000円	72,500円



収支計画：医業費用の計画について

5年間のビジョンの実現に向け給与費や材料費等の支出目標を以下の通り目指します。

(単位：100万円)



- 研究 研修 費
- 資 産 減 耗 費
- 減 価 償 却 費
- 経 費
- 材 料 費
- 給 与 費

対医業収益比率

給与比率	56.4%	55.3%	54.6%	53.5%	53.1%
材料費比率	23.7%	23.9%	24.1%	24.2%	24.5%
経費比率	16.1%	16.0%	15.7%	15.6%	15.4%



第3次磐田市立総合病院中期計画の実現に向けて

第2次中期計画では「マグネットホスピタルとしての使命を果たす」ことをビジョンに掲げ、中期計画に取り組んでまいりました。この5年間に医療を取り巻く環境は大きく変化しています。ロボット支援下手術の普及、ゲノム医療の活用、AIによる診断サポートなど、技術の進歩による新たな医療の波を感じるものでした。

また、2020年には新型コロナウイルス感染症のパンデミックが発生したことで、私たちは大きな不安を抱えながらも、日々医療の最前線で地域住民の健康と命を守るために奮闘してきました。

この5年を振り返ってみると、当院が地域のために安心・安全で質の高い医療を提供し続けていることは明白で、まさに「マグネットホスピタルとしての使命」を着実に果たし続けてきたことと実感しています。

私たちを取り巻く環境は絶え間なく変化しています。先に触れたように、医療技術はもちろんのこと、地域に必要とされる医療や国が求める医療提供体制の在り方、医療職の働き方など、『現状維持』では許されないものが増えてきています。この5年間の私たちの成長と成果を振り返り、次の5年に向けた『変化』を、私たち自身も行っていかなければなりません。

私たちが目指すところは、日本で最も質の高い医療を提供できる病院であり、その実現に向けた変化の方向性が、この第3次中期計画のビジョンとして定めた『Vibrant Hospital(ヴァイブラント・ホスピタル)』になります。

ヴァイブラント・ホスピタルとは『生き活きと輝き続ける病院』を意味していますが、これは日本で唯一私たちだけが掲げる病院像になります。

「マグネットホスピタル」から「ヴァイブラント・ホスピタル」に脱皮してこれを私たち独自のブランドにしていく必要があります。

私たち医療職が輝くため、私たちが守る地域を輝かせるため、そして輝かしい病院であるために、この5年間どのように取り組んでいきたいかという私たち全職員の『思い』が中期計画に込められています。

少子高齢社会はますます進み、医療を必要とする人が増えている中で私たちが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、常に病院の全職員が一丸となって、地域の医療機関とともに地域の健康を守り、そして患者とともに病気に向き合っていくという意識をこれからも引き続き持ち、第3次中期計画のビジョンのもと、「医療の原点は思いやり」の実現に向けともに素晴らしい磐田市立総合病院を築き上げていきたいと思いをします。

2021年4月

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3次中期計画

～ 地域とともに生きる、ヴァイブラント ホスピタル **Vibrant Hospital** であり続けるために～

(問い合わせ先)

所在地 〒438-8550 静岡県磐田市大久保512番地3

電話番号 0538-38-5000(代表)

磐田市立総合病院 経営企画課