



磐田市立総合病院 第4次中期計画

概要版

第4次磐田市立総合病院中期計画の実現に向けて

わが国は少子高齢化が急速に進行しています。中東遠医療圏では高齢者人口は2040年頃まで増加し、入院の医療需要も2035年頃まで増加すると見込まれていますが、その一方で生産年齢人口は大きく減少することから、医療従事者の確保と定着に努め、限られた医療資源を有効に活用した持続可能な医療提供体制の整備が求められています。静岡県では2024年に第9次静岡県保健医療計画を策定しています。この計画には「医療従事者の確保に向けた取り組みの強化」、「医療DXの推進」、新型コロナウイルス感染症の教訓を踏まえた「新興感染症の発生・まん延時の医療」などが新たな項目として追加されています。今回策定した当院の第4次中期計画は、このような人口推計や医療需要の推移、県の第9次保健医療計画に即した内容とともに、当院のもつ特性や中東遠医療圏特有の課題、当院の経営状況を考慮した内容を踏まえて作成しています。

当院は磐田市大久保の地に移転して28年になります。その間、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などの認定を受けるとともに地域医療支援病院や外国人患者受け入れ拠点病院としての充実を図ってきました。2021年以降の第3次中期計画運用のなかでは、ロボット手術支援センターや内視鏡センターの建設、がんゲノム医療連携拠点病院の認定を受けるなどして中東遠地域の中核を担う急性期病院としての役割を果たしてきました。また2023年に認定された看護師特定行為研修指定病院については、当院職員のキャリアアップのみでなく、今後地域の医療機関や介護施設からの研修を受け入れることにより在宅医療などの充実に貢献できると考えています。

このように第3次中期計画では、「地域とともに生きるVibrant Hospitalであり続けるために」を掲げ確かな歩みを進めました。Vibrant Hospitalは活気にあふれ、地域とともに成長するという思いを伝える将来志向の言葉です。他に代え難い言葉でもあり第4次中期計画では「医療を磨き、地域と人を輝かせるVibrant Hospital」を今後5年のビジョンに設定しました。このビジョン実現のために1)地域から求められる医療を磨く、2)職員が生き活きと輝く働く職場環境の整備、3)経営基盤の回復という3つの戦略を立て、当院が目指す方向性を明確にしました。特に経営基盤の回復という点では、次の5年間で安定した病院の運営基盤を確立することをめざします。徹底した集患と計画に沿った厳格な費用抑制が不可欠であり、職員全員がこの目標を共有し、英知と努力を結ぶれば、Vibrant Hospitalであり続けること健全な経営を手に入れることは達成できると確信しています。

2026年4月 病院事業管理者 兼 病院長 山崎 薫

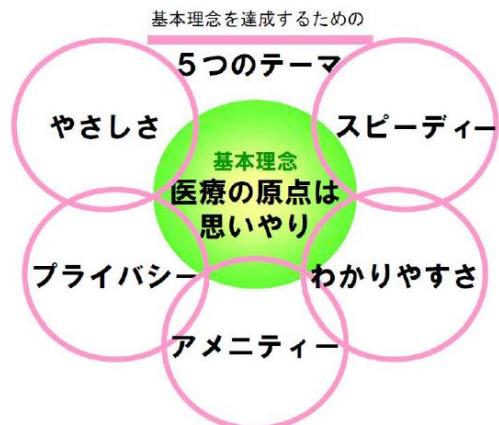
第1章 病院の理念と方針

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。

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3次中期計画の総括

当院は「地域とともに生きる、Vibrant Hospitalであり続けるために」を掲げ、医療・職員・地域住民・経営の四つの重点テーマに沿って、当院の魅力を維持しつつ強みを着実に高めてきました。生き活きとした未来へ、Vibrant Hospital実現への確かな歩みを進めています。

Vibrant Hospitalとは、患者・医療従事者・地域の皆さんを惹きつける活力ある病院を意味しており、その実現に向けて、職員が専門性を発揮し生き生きと働く組織づくりと、地域の期待に応える医療提供体制の整備を進めてきました。

医療面では、がん診療におけるロボット支援手術の導入とゲノム検査体制の整備、心疾患に対する先端的なカテーテル治療の提供体制の充実、糖尿病など生活習慣病治療と透析予防に向けた専門チームの設置を進め、中東遠医療圏における高度急性期・急性期医療の基幹としての役割を強化してきました。また、高齢化の進展を踏まえ、浜松医科大学との連携を深め、がん・循環器・生活習慣病の専門性の充実に加え、次世代を支える小児・周産期分野の体制維持・充実にも取り組み、世代を通じた医療の厚みを確保することができたと考えています。

一方で、救急医療や脳卒中等の重症診療においては、地域の他医療機関との役割分担をしながら対応しており、引き続き地域住民が安心して暮らせる磐田市に貢献できるよう、体制の整備が求められていると考えています。

組織面では、医療DXの推進により業務負担の軽減と診療の質向上を図り、専門職の教育体系の再整備を行いました。国の方針に沿った働き方改革への対応を着実に進め、チーム医療の体制強化と人材の育成・定着に取り組みました。これらにより、職員がやりがいを持ち、専門性を発揮し続けられる職場環境の整備を進めることができたと考えています。

経営面については、収益は改善傾向にある一方、原材料費やエネルギー費、人件費の上昇により経費増が続き、健全性の確保に課題が残りました。地域住民に質の高い医療を提供し続けるため、将来の医療需要を踏まえた医療機器等の更新・投資の適正化、費用構造の見直し、調達の工夫などに取り組み、透明性の高い全員参加の経営を進めることができます。

今後については、社会保障・医療制度改革や新たな地域医療構想の進展により、持続可能な医療提供体制の再構築が求められるため、当院としても自院の役割と機能の在り方を再検討する必要があります。当院は中東遠医療圏で高度急性期医療を担う責務を引き続き負うことから、病床機能の最適化、救急・重症診療の役割の明確化と広域連携、外来機能の分化への対応、働き方改革と医療DXの具体化、質・安全管理の強化などについて、地域の関係機関とともに検討を深めてまいります。

Vibrant Hospitalとしての使命を果たすために、質の高い医療と持続可能な運営の両立に向け、次期計画に着実につなげていきます。

第2章

第3次中期計画の取組実績と総括

「地域とともに生きる、Vibrant Hospitalであり続けるために」実現への確かな歩み

第3次中期計画の取組テーマである、「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」、「多職種がやりがいを持ち、活き活きと働く職場環境への挑戦」、「住民の安心した暮らしを支えていくための活動の充実」、「経営基盤の更なる強化により、輝き続ける病院の実現」の4テーマの達成に向け、人的・設備的・技術的充実を進めるとともに、様々な取組を実施してきました。

取組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

具体的取組内容

- 呼吸器外科、産婦人科、消化器外科、泌尿器科にて、がん患者へのロボット支援下手術を開始
- 循環器内科にて不整脈患者へのアブレーション治療を再開
- がんゲノムセンターを開設。エキスパートパネル実施可能がんゲノム医療連携病院の指定
- 糖尿病センター、女性骨盤機能センター等、地域・患者ニーズに合わせた新たなセンター機能を開設

取組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

具体的取組内容

- 外国人患者受け入れ医療機関（JMIP）認証更新
- 発達障害児への診断・治療の充実に向け、要支援小児患者対策チーム（CPT）を発足
- 無痛分娩の適応開始。周産期母子医療センターに新生児専門医配置

取組2 多職種がやりがいを持ち、活き活きと働く職場環境への挑戦

具体的取組内容

- 看護師や薬剤師、各医療技術職のラダーや教育プログラムの見直し、再整備を推進
- 職員向けメンタルヘルス相談窓口の設置、外部カウンセラーによるメンタルヘルス相談の開始
- AI問診システム等、ICTの導入による業務改善の推進
- 勤務環境改善計画の策定、医師や医療職の働き方改革への対応

取組4 経営基盤の更なる強化により、輝き続ける病院の実現

具体的取組内容

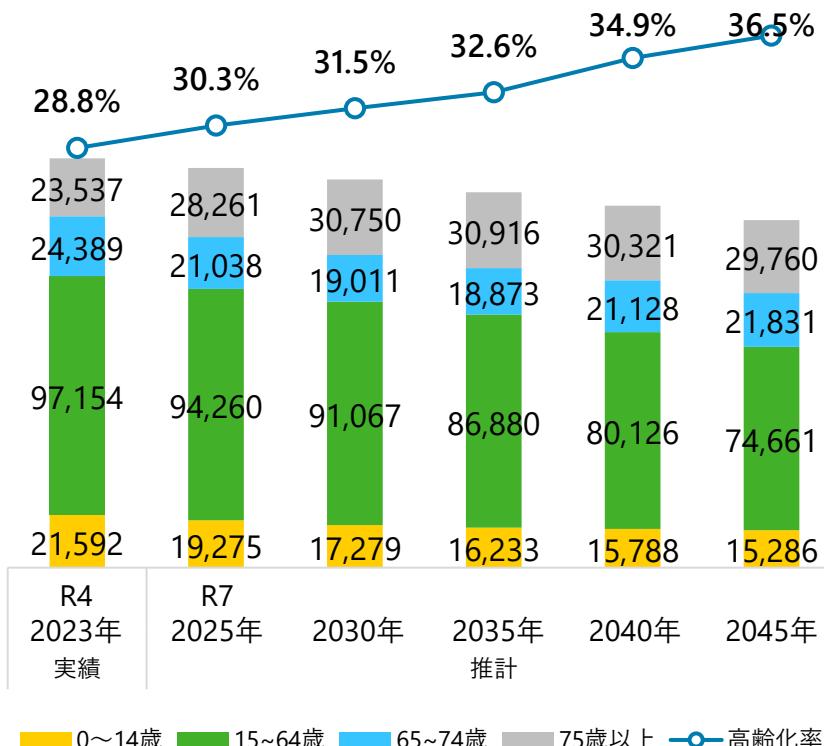
- 経営について若手職員が、多職種で楽しく学ぶ機会として経営塾を開講
- 院内のあるべき収益向上策を実行するために、収益向上対策会議を設置
- 共同購入品見本市開催による費用抑制策の取組推進
- 急性期充実体制加算の施設基準の取得

第3章 当院の現状と課題

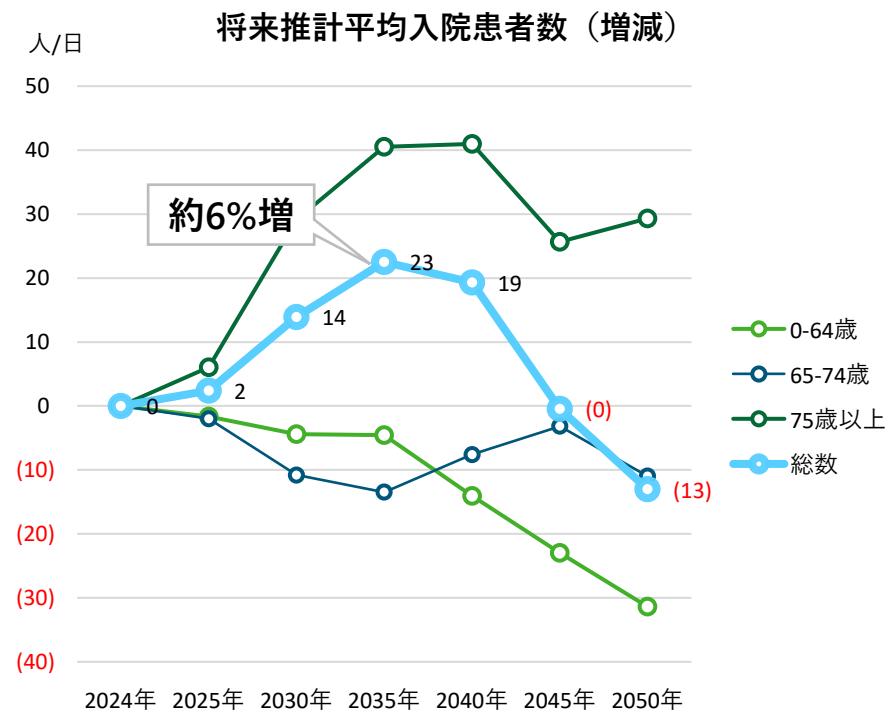
高齢化率30%時代の到来—地域の入院需要は構造的に増勢へ

特に65歳以上の高齢者人口が増加し続けることが見込まれています。当院の入院患者の多くを高齢者の患者が占めることから、入院患者については当面増加することが予想されます

—— 磐田市の推計人口と高齢化率の推移 ——



当院への1日当たり入院患者数の
増減見込み



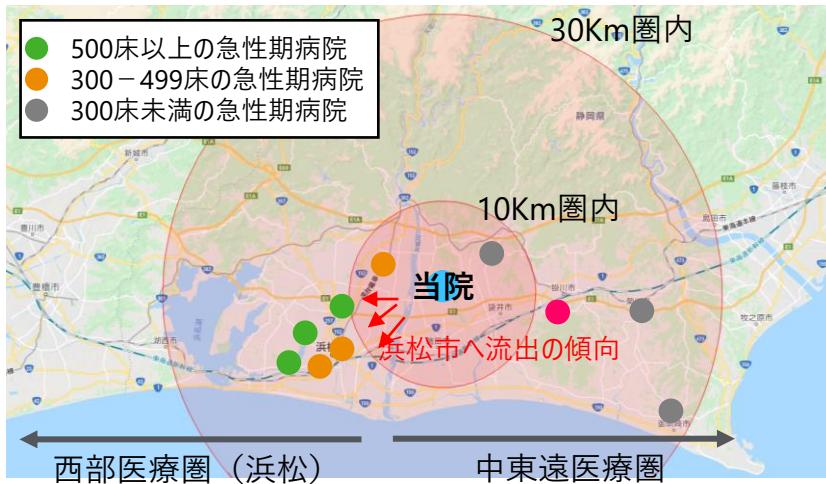
出所：令和4年静岡県年齢別人口統計、国立社会保障・人口問題研究所 日本の市町村別将来推計人口及びDPCデータをもとに作成

第3章 当院の現状と課題

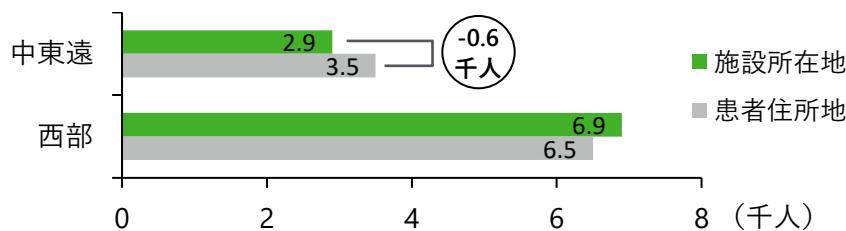
磐田市は浜松市に隣接しており、急性期医療を担う医療機関へのアクセスは良好な地域となっている

当院は中東遠医療圏の急性期医療の拠点機能を担っています。特にがん患者が多い、消化器系疾患や呼吸器系疾患については、圏域内でも患者シェアが高く強みとなっています

近隣医療機関の状況



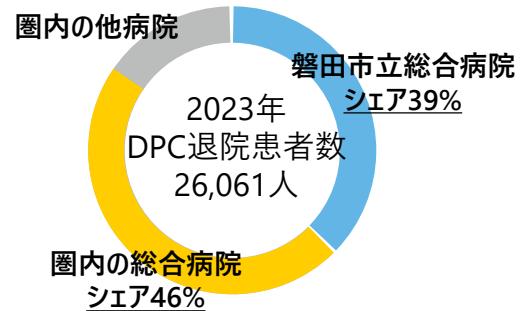
二次医療圏別入院患者の1日当たり流入出の状況



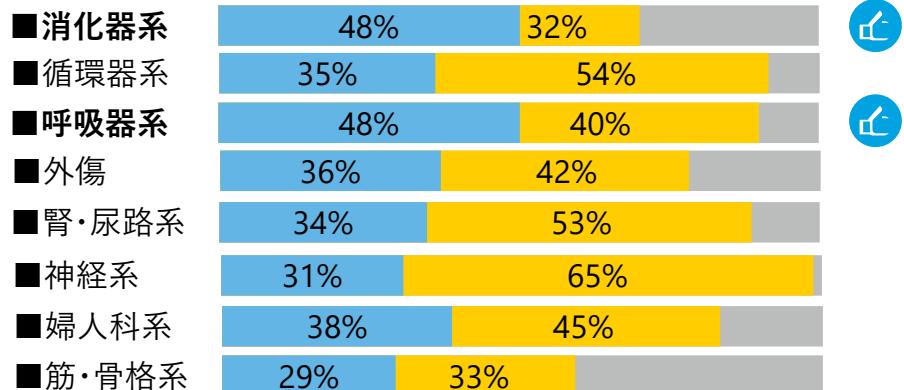
出所：厚生労働省 「令和5年患者調査」及び「令和5年度DPC導入の影響評価に係る調査「退院患者調査」の結果報告について」をもとに作成

中東遠医療圏の退院患者数医療機関別内訳

※医療機関所在地ベース



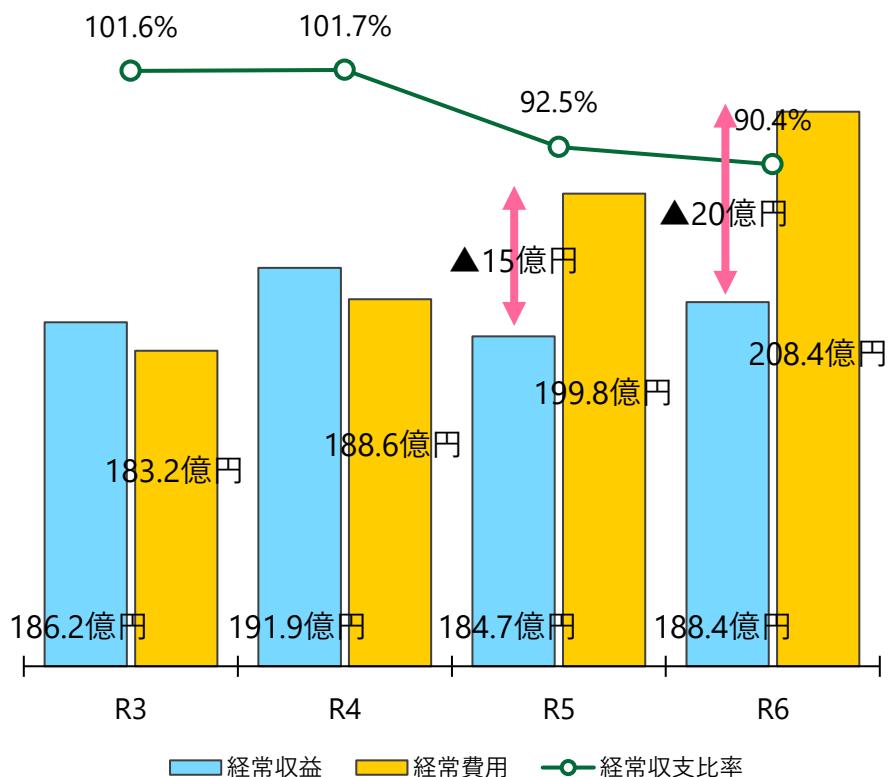
当院の代表的な診療領域（DPCの主要診断群分類）毎のシェア



費用の伸びが著しく、収支は悪化

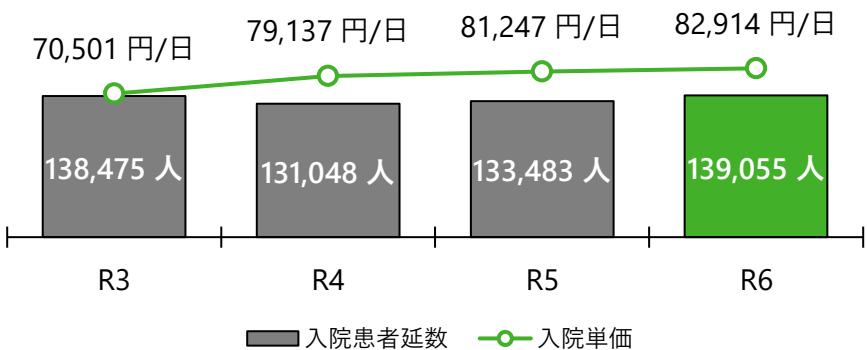
医業収益は増加したものの、費用の増加が著しいことに加え、コロナ関連補助金による支援が終了したことに伴って経常収支は大きく悪化しており、経営の健全性が低下しています

経常収益及び費用

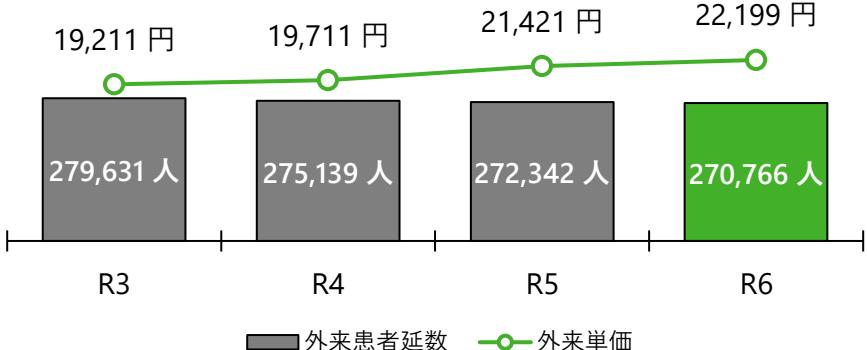


出所：当院決算資料を元に作成

入院患者延数(人)及び1日当たり入院単価(円/日)



外来患者延数(人)及び外来単価(円)



第3章 当院の現状と課題

急性期医療における集患環境は激化。高齢救急の増加による低採算化、費用高騰で投資余力が細る中、 高度急性期医療の持続可能性が問われる局面

がんに次ぐ診療の柱の確立や、救急医療の役割分担の推進と合わせて、人材・DXの活用、病床と投資の最適化により、質の高い医療と持続可能な経営の両立を図っていくことが求められます

経営環境の課題

- **がん領域の患者市場規模の停滞とがん領域における競合医療機関との競争激化**
がん患者の伸びが鈍化していることに加え、近隣の急性期病院と比べても集患差が縮まっており、競争環境が激化している
- **高齢者人口の増加に伴い増加してきた疾患領域（循環器系や筋骨格系疾患等）の低シェア**
手術適用となることが多い循環器系疾患や筋骨格系疾患等についてみると、医療圏内の患者シェア比は低く、がん診療に次ぐ柱となる診療領域は曖昧
- **高齢者の増加に伴う救急搬送の増加／在院日数が長期化しやすく低単価となりやすい疾患の増加**
高齢者の増加に伴い、救急搬送件数も増加。当院の救急医療への対応負荷が高まる一方で、救急搬送によって入院となる疾患は入院が長期化する傾向があり、その結果、採算性も低下傾向

財務基盤の課題

- **収益に対し過重となっている費用**
人員の拡充による職員給与費の増加、医療や診療内容の高度化に伴う診療材料費の増加、人件費見合いの委託等による委託費の増加等、費用が増加する要因が多く、その結果収益に対し費用が過重の傾向。同規模同機能病院と比較しても収支は低調
- **職員の収益性（稼ぐ力）の更なる成長が必要**
職員の増加に伴い職員給与費総額が増加している。収益は増加しているものの、費用の増加を賄うにまでは至っておらず、職種別にみると、同規模・同機能病院と比べても過剰な人員体制となっている部門もみられるため、適切な人員規模の維持の調整が必要
- **採算性を一層意識した医療機器・設備の取得、更新が必要**
中東遠医療圏の高度急性期・急性期医療の中核的な機能を担うために、医療機器やシステム、建物設備等に対して継続的に投資を行い、病院の機能の維持・充実を図ってきたが、経営環境の厳しさも増しており、財務状況の健全性が低下。採算性や将来的な見通しも含めた意思決定が必要

第4章 当院の目指す方向性（案）

Vibrant Hospitalとして、地域の高度急性期・急性期医療を担う5年に

中東遠医療圏における急性期拠点機能を有する基幹病院として、がん医療等を中心に機能の維持・強化を図るとともに、診療科・職種横断のセンター機能を発揮することで、地域医療への貢献を実現します

磬田市立総合病院 第4次中期計画

磬田市立総合病院の5年ビジョン

医療を磨き、地域と人を輝かせる
Vibrant Hospital

ビジョン実現に向けた基本方針

第4次中期計画 2026–2030年度

- ① 地域から求められる医療を磨く
- ② 職員が生き活きと輝く職場環境を整備
- ③ 経営基盤の回復

磬田市立総合病院の基本理念

医療の原点は思いやり

戦略①－1 急性期拠点機能を発揮する領域の維持・強化

- ・ 高度で先進的ながん医療提供体制の整備
- ・ アブレーション治療等、循環器内科の体制の維持
- ・ 内視鏡センターの早期稼働及び安定稼働に向けた整備
- ・ 脊椎内視鏡手術等、先進的治療の導入に向けた検討 等

戦略①－2 専門外来やセンター機能等の質の高いチーム医療による総合病院として機能の発揮

- ・ 女性骨盤機能センターの体制充実及び新規治療法の積極的導入
- ・ 糖尿病センターの体制の充実（肥満外来の開設）
- ・ 無痛分娩枠の拡大に向けた検討等、周産期母子医療センターの体制の維持
- ・ 総合診療医の院内育成にむけた体制整備、総合診療科の開設 等

戦略①－3 地域の医療機関とのより緊密な連携の仕組みの構築

- ・ 高齢者救急の下り搬送の推進に向けた連携強化
- ・ 血液疾患中東遠モデルの推進
- ・ 脳血管疾患に対する近隣医療機関との連携 等

第4章 当院の目指す方向性（案）

職員が輝く職場が質の高い医療を届ける

磐田市立総合病院を支える全ての職員が誇りをもち、全ての人に質の高い医療と最高のサービスを提供していくために、一貫した人材マネジメントの仕組と時代に合わせた職場環境の整備に取り組みます

—— 磐田市立総合病院 第4次中期計画 ——

磐田市立総合病院の5年ビジョン

医療を磨き、地域と人を輝かせる Vibrant Hospital

ビジョン実現に向けた基本方針

第4次中期計画 2026–2030年度

- ① 地域から求められる医療を磨く
- ② 職員が活き活きと輝く職場環境を整備
- ③ 経営基盤の回復

磐田市立総合病院の基本理念

医療の原点は思いやり

戦略②－1 人材のトータルマネジメントの推進

- ・ 専門性の高い人材の計画的な育成・確保
- ・ 学会・研究発表会等の開催、参加や資格取得の促進と支援
- ・ 院内表彰制度や人事評価の活用による職員モチベーションの向上
- ・ 職域に関わらない、病院運営に関する教育機会の提供
- ・ 主任、係長級以上のミドルマネジメント職及びその候補者へのマネジメント教育の推進 等

戦略②－2 AIへのタスクシフトによる業務効率化の推進

- ・ 電子カルテにつながる生成AIの利用方法（チャットボットを活用した院内文書の検索等）の研究推進
- ・ 医療文書の自動作成等、ヒトが行う業務のAIへの積極的タスクシフトの推進
- ・ AI医療機器の導入に向けた検討 等

戦略②－3 健康経営・ウェルビーイングの推進

- ・ 思いやと対話で作るハラスメントのない職場文化の醸成
- ・ 全ての職員が身体的・精神的・社会的に良好な状態の実現の支援
- ・ ストレスチェックの実施 等

第4章 当院の目指す方向性（案）

収益・コストの最適化で持続可能な医療を支える

収益向上の機会を逃すことなく継続的な成長を遂げるとともに、コスト管理の徹底によって経営基盤の回復をはかり、健全経営の実現と持続可能な医療提供体制の実現を目指します

磬田市立総合病院 第4次中期計画

磬田市立総合病院の5年ビジョン

医療を磨き、地域と人を輝かせる Vibrant Hospital

ビジョン実現に向けた基本方針

第4次中期計画 2026–2030年度

- ① 地域から求められる医療を磨く
- ② 職員が生き生きと輝く職場環境を整備
- ③ 経営基盤の回復

磬田市立総合病院の基本理念

医療の原点は思いやり

戦略③－1 患者確保と診療単価の向上による継続的な成長

- ・ 拠点機能を担うがん医療や専門外来を中心に患者の確保を行い、新規入院患者の確保に努めるとともに、センター機能の発揮による診療科間連携等、総合病院としての強みの発揮
- ・ 健診センターの有効活用による、新患の確保
- ・ 地域の医療機関（医科・歯科・薬局）と顔の見える連携による、信頼関係の向上、紹介患者のタイムリー・スムーズな対応の徹底
- ・ 診療報酬改定への確実な対応及び診療報酬の確実な算定

戦略③－2 採算性を意識した計画的な設備投資や人材確保

- ・ 施設修繕計画の見直し及び実行による施設長寿命化によるコスト抑制
- ・ 医療機器の計画的な投資・更新による財務の健全化
- ・ 将来的な患者需要を見込んだ病床の見直しと常勤職員数の適正化

戦略③－3 地域の医療・介護施設との連携の仕組みの構築

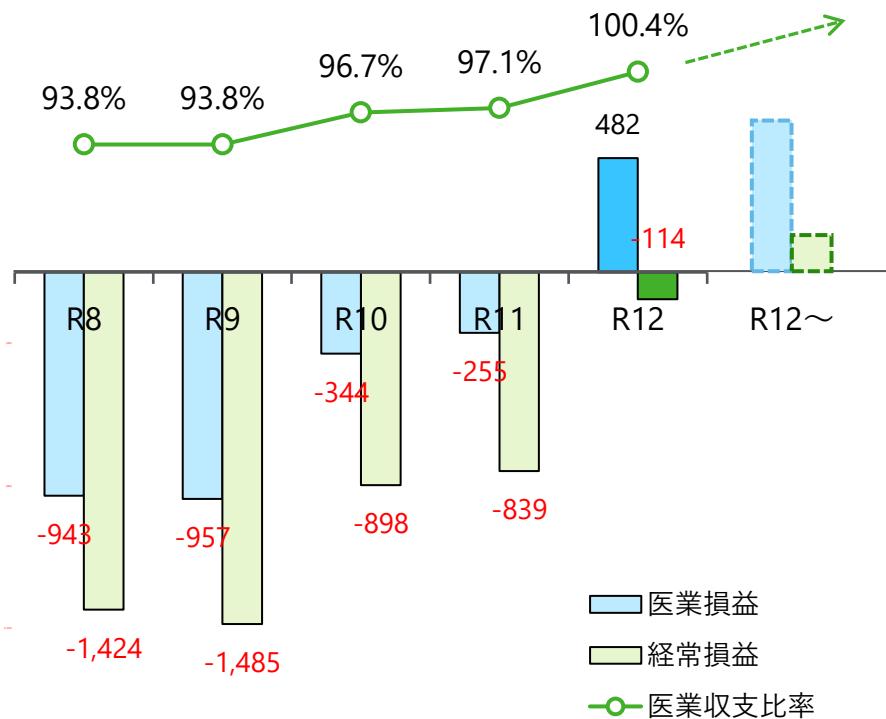
- ・ 医療人材の確保や教育、共同調達等、病院経営面の連携の検討

急性期拠点の総合病院として、経営基盤の回復に向けて

第4次中期計画では、収益の向上と費用の抑制を進めることで、計画最終年度の令和12年に医業損益の黒字化と資金収支計画の黒字化を達成し、安定した経営基盤の再構築を実現します

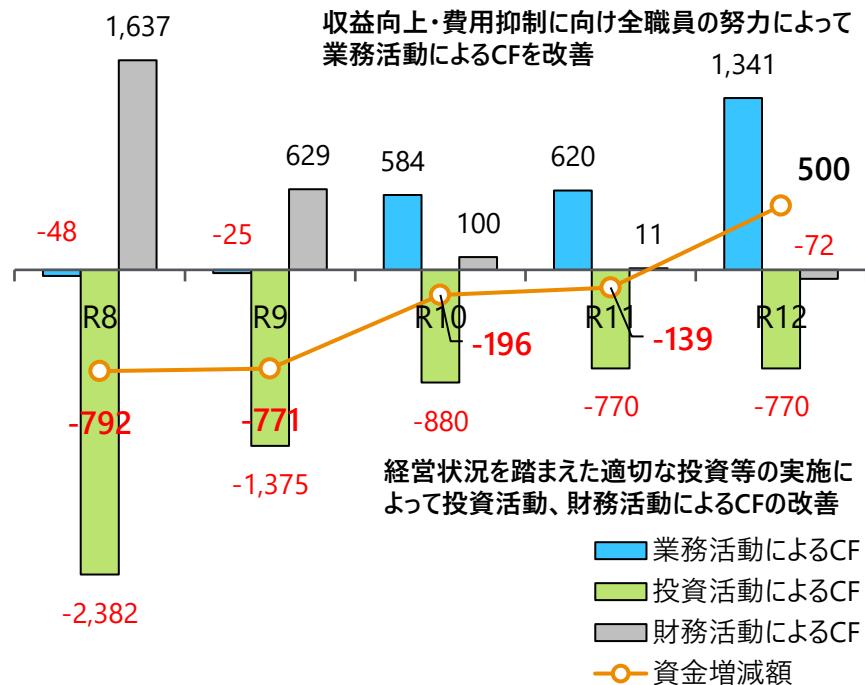
第4次中期計画 収支計画案

単位：百万円



第4次中期計画 資金収支計画案

単位：百万円 ※CFはキャッシュフローの略



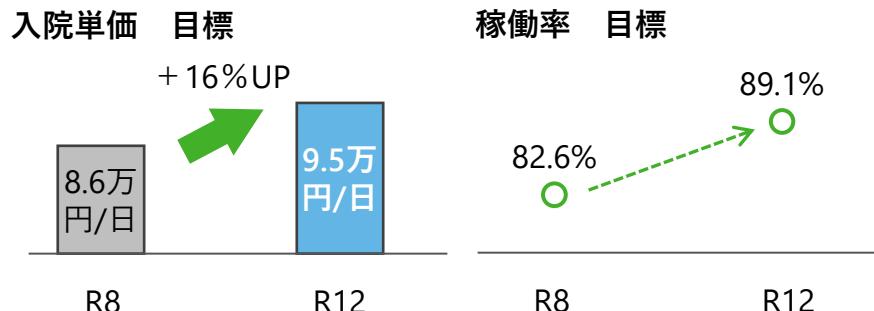
第5章

第4次中期計画の概要－収支計画（案）

全職員が経営に参画する意識

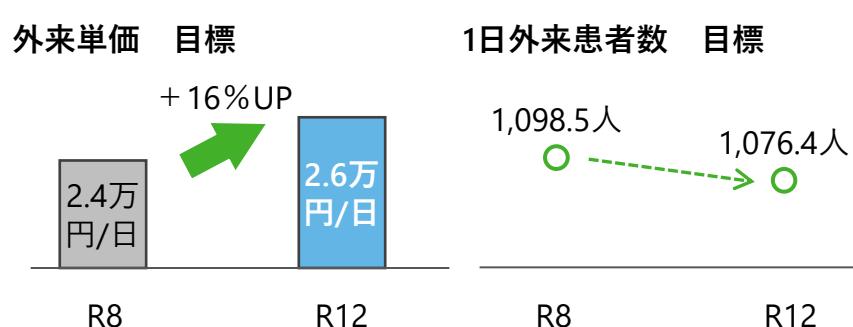
患者確保及び単価の向上に取り組み医業収益の継続的な成長を実現すると同時に、コスト意識を持った医療に取り組むことで費用の過剰な上昇の抑制が収支計画達成に重要になるため、全職員の経営への参画を促していきます

単価・患者数に関する数値目標

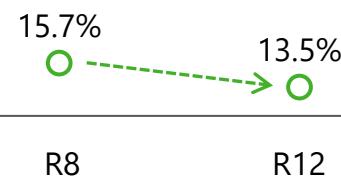


費用に関する数値目標

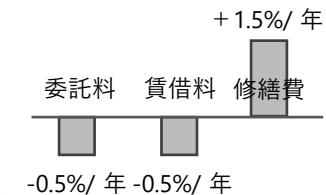
職員給与費対医業収益比率 目標	材料費対医業収益比率 目標
54.3%	28.5%



経費対医業収益比率目標



主要な経費の年間増減目標



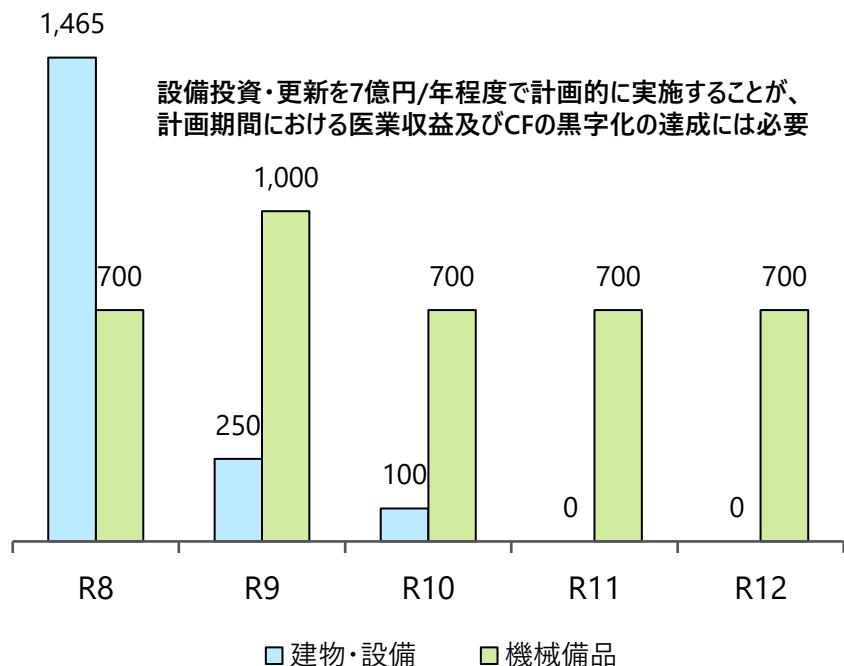
- 診療報酬改定への適切な対応とともに、当院の強みと総合力を活かした医療を提供することで、単価、入院患者数のアップを目指します
- 地域の医療機関との連携、地域住民への情報発信等に取り組むことで、専門外来を中心とした外来患者の確保に努めます
- 事業に必要な適切な職員数の管理による職員給与費の上昇の抑制、計画的な修繕等、固定費の上昇の抑制に努めます
- 医薬品や診療材料の院内標準化、物品調達方法や委託費用の見直しに取り組み、より一層コスト意識を持った病院経営に取り組みます

計画的な設備投資・更新の徹底

計画初年度に内視鏡センターの建設費用が発生するため、健全な経営基盤を回復していくためには、高額な医療機器等を中心に計画的な買替や更新をするとともに、採算性が確保できるものについては新規で医療機器の購入を進めています

— 第4次中期計画 設備投資・更新計画 —

単位：百万円



主な機械備品（医療機器等）の投資計画案

区分	内容	投資金額合計
新規	脊椎内視鏡システム一式	2,900万円
新規	カプセル内視鏡システム一式	300万円
買替	CT装置一式	2億6,800万円
買替	軟X線乳房撮影装置	4,300万円
更新	3.0テスラMRI一式	1億5000万円
更新	内視鏡スコープ（上部・下部）	5,000万円
更新	EBUS-TBNA用内視鏡	2,900万円
更新	デンタルユニット	1,500万円

※R8年3月末時点の計画であり、内容、金額は変更となる可能性があります

職員が輝き続ける職場を実現するために

Vibrant Hospital実現の鍵は職員です。質の高い医療と健全経営を両立し、持続可能な医療提供体制を維持していくためにも、職種ごとの適正規模を維持するとともに、急性期に求められる資質を備えた人材を育て、個と組織が調和する働き方を整えます。

— 第4次中期計画人員計画（正規職員） —

令和8年度年度末職員数目標
令和12年度年度末職員数目標

