



公益財団法人浜松市医療公社 中期事業計画

令和3年度～令和7年度



71

令和3年3月（初版第一刷）

令和4年3月（初版第二刷）

浜松医療センター



目次

前文	2
1. 理念と基本方針	3
2. 患者の皆様の権利と責務	3
3. 中期計画について	4
1) 計画策定の趣旨	
2) 対象期間	
4. 当院を取り巻く環境	4
5. 内部環境と外部環境	6
6. 事業内容	7
1) 住民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項	7
(1) 政策的医療に関する業務	
(2) 高度・専門医療に関する業務	
(3) 地域医療への貢献	
(4) 地域における医療水準の向上	
(5) 医療の質及び安全の確保	
(6) 患者サービスの向上	
(7) 法令等の遵守と情報公開の推進	
2) 業務運営の改善及び効率化に関する事項	12
(1) PDCA サイクルによる経営戦略の構築	
(2) 適正な人事配置と評価	
(3) 職員の就労環境の整備	
3) 財務内容の改善に関する事項	13
(1) 収入の確保	
(2) 費用の節減	
(3) 経常収支比率の均衡	
(4) 資金収支の均衡	
4) その他業務運営に関する重要事項	14
(1) 新病院整備事業	
(2) 医療と介護の連携推進事業の支援	
(3) 公立病院の連携・支援	
5) 目標及び計画指標	16
(1) 収支計画	
(2) 入院・外来患者のべ数等計画	
(3) 職員配置計画	
～用語解説～	19



前文

浜松医療センター（以下「当院」という。）は、令和元年12月から世界を震撼させた新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の感染対策において、「第二種感染症指定医療機関」として、静岡県並びに浜松市の行政機関との連携・協力体制のもと、医師、看護師をはじめとした医療従事者が集結、オール医療センターで患者対応に最善を尽くしました。

「自分たちの身を守りながら、地域住民のために全力で治療にあたる」という統一した目的を持ち、まさに大混乱の中でのウイルスとの戦いとなりましたが、恐れていた院内感染という事態は発生することなく、無事に使命を果たすことができました。

このような中、地域のみなさまから、ご支援、ご声援をいただいたことは、最前線の医療現場として、大きな勇気を与えられ励みとなりました。

一方では、感染の警戒から外来・入院患者が減少することとなり、令和2年度の経常収支はマイナスに転じ、今後の病院経営に影響を及ぼすことが強く危惧されます。

これまでも当院は、昭和48年の病院開設以来、静岡県西部地域の中核病院として高度・先進医療を提供するとともに、公立病院として地域住民のいのちと健康を守る最後の砦として、不採算医療や政策医療を提供してきました。

また、前回の中期計画（平成28年度～令和2年度）では、新たに「がんゲノム医療連携拠点病院」、「静岡県アレルギー疾患医療拠点病院」に指定され、病院機能の多様化に積極的に取り組み、住民の医療ニーズに応えてきました。

今回の中期計画は、新型コロナウイルス感染症が未だ終息に至らない未曾有の事態であり、今後の事業への影響が不確定の中での策定となりますが、国の医療政策における医療機能の分化・連携の推進など、様々な医療環境の変化に対応していくとともに、地域の医療機関との役割分担、連携をさらに深め、救急医療、周産期医療、がん診療、高度先進医療など必要とする質の高い水準の医療の提供に取り組めます。

さらに、令和5年度の新病院開設では、高度急性期病院として集中治療病床や手術室等の機能強化及び充実を図っていくとともに、医療と介護の連携事業を推進、また、静岡県西部医療圏の公立病院との連携を図り、地域医療を確保していきます。

当院は、ここに定める中期計画の実現に向けて、職員が一丸となって「安全・安心な、地域に信頼される病院」の基本理念のもと、経営基盤の安定化に向けた取り組みを推進していきます。

令和3年3月

1. 理念と基本方針

基本理念

～私たちの目ざすもの～

安全・安心な、地域に信頼される病院

基本方針

1. 患者の権利と尊厳を尊重し、患者中心の安全・安心な医療を提供します。
2. 地域医療支援病院として、地域医療連携ネットワークを強化します。
3. 地域の救急・災害医療を支え、小児・周産期医療を守ります。
4. 高度かつ先端医療を推進します。
5. 医療に関する調査・研究を推進し、国内外に情報を発信します。
6. 職員の教育・研修に努め、真の医療人を育成します。
7. 効率的な病院経営に努め、健全な財政基盤を確立します。

2. 患者の皆様の権利と責務

医療は患者と医療従事者の信頼関係を基に成り立つものである。私たちは、その信頼関係を築く上で患者の権利を医療従事者が尊重し、患者が責務を果たして頂くことが大切だと考える。

患者の皆様の権利

- 公平に医療を受ける権利
- 個人の尊厳が保たれる権利
- 説明と選択・同意によって医療を受ける権利
- 安全な医療を受ける権利
- 診療情報の提供を求める権利
- セカンド・オピニオンの権利
- プライバシーの権利

患者の皆様の責務

- 正確な情報提供を行うこと
- 治療を理解すること
- 医療安全へ積極的に参加すること
- 治療に関わるアドバイスを遵守すること
- 医療の限界を知ること
- 他者への配慮、迷惑行為を行わないこと
- 医療費を支払うこと
- 医療人育成・臨床研究協力に関すること

3. 中期計画について

1) 計画策定の趣旨

団塊の世代が後期高齢者（75歳以上）となる「2025年問題」を控え、働き方に対する労働環境の改善、2年毎の実施される診療報酬改定、地域医療構想の実現に向けた公立・公的医療機関に対しての再編統合の推進など、医療を取り巻く環境は依然として厳しい状況となることが予想される。

このような状況の中、当院は、静岡県西部地域の中核病院として、地域医療機関との連携及び役割分担のもと、救急医療、小児・周産期医療、感染症医療、災害などの緊急時における医療及び保健医療計画に基づく、がん・脳卒中・急性心筋梗塞・糖尿病などをはじめとする高度専門医療を安定的に提供していくことが重要な使命となる。また、令和5年度の新病院開院に向けた建設整備を確実に推進し、高度急性期病院としての機能の充実を図る。

そのため、国の医療施策や静岡県の医療計画の動向などを的確に把握し、健全かつ安定した病院経営を目指して、令和3年度から令和7年度までの中期計画を定め、医療の充実及び経営改善を図る。

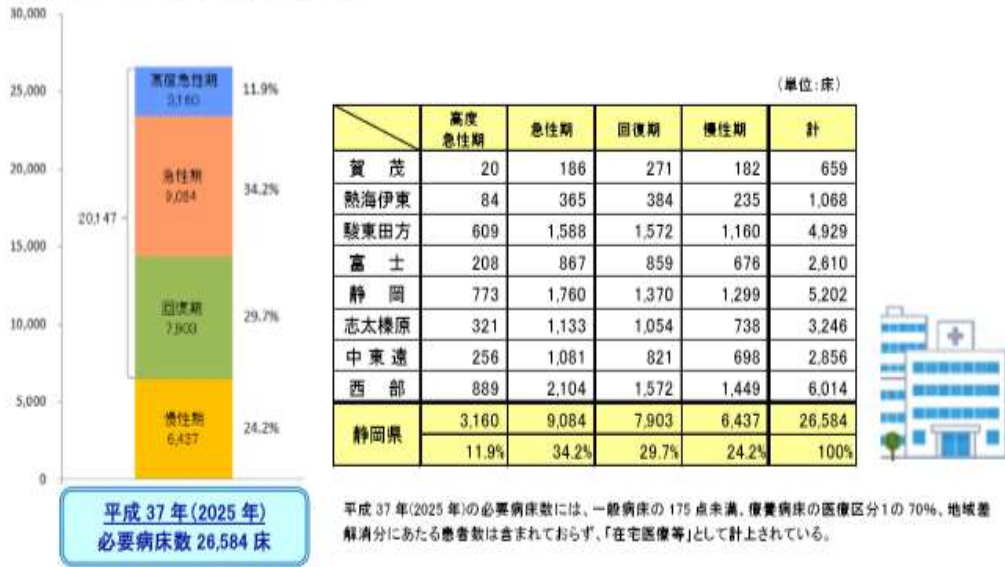
2) 対象期間

令和3年4月1日から令和8年3月31日までの5年間を対象期間とする。

4. 当院を取り巻く環境

- 1) 65歳以上の高齢者人口が増加し医療給付費が増え続け、厚生労働省は医療給付費の増加抑制のため、団塊の世代が75歳以上となる2025年に向けた医療制度改革として「病床の再編・機能分化」と「地域包括ケアシステムの構築」*1を推進する。
 - ・「病床の再編・機能分化」は、高度急性期・急性期病床を削減し、回復期・慢性期病床及び在宅医療を増やす対策が進められている。
 - ・「地域包括ケアシステムの構築」は医療・介護・予防・住まい・生活支援を地域で一体となって提供できる体制を構築する対策が進められている。
- 2) 令和2年度の診療報酬改定は、医療改革の方向性に合わせ制度改定がなされ、全体で0.46%のマイナス改定となった。また、2040年に向けた人材不足等の新たな課題に対応するため、Ⅰ「地域医療構想」*2の実現に向けた取り組み、Ⅱ 医師・医療従事者の働き方改革*3、Ⅲ 実効性のある医師偏在対策を三位一体の改革の推進が進められており、どこに住んでいても適切な医療を安心して受けられる社会の実現、医師等の働き方改革の推進、社会保障制度の安定性・持続可能性の確保などが基本認識となる。
- 3) 静岡県の地域医療構想は、構想区域がそれぞれの地域にふさわしい病床の機能分化を推進し、将来における病床の機能区分ごとの必要病床数を推計している。西部構想区域では、浜松市から遠隔にある北遠地域、湖西地域、引佐地域等においては医療機関が少なく、産科等専門医療や救急医療が薄いなど、医療の地域格差が大きな課題となっている。

<平成 37 年(2025 年)の必要病床数>



静岡県ホームページ「静岡県地域医療構想」抜粋

4) 浜松市の将来推計人口をみると、生産年齢人口は減少し、高齢化率は年々約 2% の上昇が見られる。それと同時に単独世帯、夫婦のみの世帯の増加が見られ、核家族化による高齢者世帯が増加していくことが推計される。

<浜松市人口構成の推移>

区分	平成 22 年	平成 27 年	令和 2 年	令和 7 年	令和 12 年	令和 17 年	令和 22 年	令和 27 年
総数	800,866	796,490	784,867	768,049	747,511	723,542	694,887	664,406
年少人口 (14%)	113,261	107,200	99,053	90,164	83,446	79,308	76,164	72,506
生産年齢人口 (63%)	504,409	478,631	459,544	443,812	424,368	398,930	365,212	339,620
老年人口 (23%)	183,196	210,659	226,270	234,073	239,697	245,303	253,512	252,280
75 歳以上 (11%)	90,064	103,723	118,143	137,336	145,995	147,576	146,591	148,429

	(単位：%)							
高齢化率	22.9	26.4	28.8	30.5	32.1	33.9	36.5	38.0
従属人口割合	58.8	66.4	70.8	73.1	76.1	81.4	90.3	95.6
老年化指数	161.7	196.5	228.4	259.6	287.2	309.3	332.8	347.9

用語解説

年少人口	0~14 歳の人口
生産年齢人口	15~64 歳の人口
老年人口	65 歳以上の人口
高齢化率	総人口に対する老年人口の比率【高齢化率=(老年人口÷総人口)×100】
従属人口割合	人口統計学において、年少人口と高齢人口を合わせて従属人口と呼ぶ。その年齢層の人口が、経済的及び社会的に生産年齢人口に依存しているという意味。 【従属人口割合=((年少人口+老年人口)÷生産年齢人口)×100】
老年化指数	高齢化を図る指標で、年少人口に対する老年人口の比率 【老年化指数=(老年人口÷年少人口)×100】

＜浜松市世帯類型の推移＞

(単位：世帯)

区分	平成22年	平成27年	令和2年	令和7年	令和12年	令和17年	令和22年	令和27年
単独世帯	85,335	93,839	102,682	111,394	119,076	124,673	128,432	131,487
夫婦のみの世帯	57,532	61,664	65,216	68,129	70,293	72,157	74,435	76,292
夫婦と子供から成る世帯	87,759	86,459	83,969	80,318	76,700	74,393	73,235	71,628
ひとり親と子供から成る世帯	23,850	26,788	29,628	31,988	33,843	35,256	36,505	37,727
その他の世帯	45,529	40,960	35,672	30,801	27,390	24,676	21,756	19,329

(単位：人)

平均世帯人員	2.67	2.57	2.47	2.38	2.28	2.18	2.08	1.97
--------	------	------	------	------	------	------	------	------

浜松市ホームページ「浜松市の将来推計人口（平成25年3月推計）」抜粋

5. 内部環境と外部環境

	強み (Strength)	弱み (Weakness)
内部環境 (病院内)	<p>※他医療機関のよりも優れている点、整っている分野</p> <ul style="list-style-type: none"> ・三次救急医療施設として救命救急センターを設置し、西部医療圏の救急医療体制の整備に貢献 ・災害拠点病院、エイズ治療中核拠点病院等、地域の基幹病院としての役割 ・地域がん診療連携拠点病院、がんゲノム医療連携病院としてのがん医療の提供 ・第二種感染症指定病院として感染症医療の提供 ・地域医療支援病院の役割 ・臓器・骨髄移植に関する医療の取り組み ・アレルギー疾患センター、海外渡航外来等専門外来の充実 ・令和5年度の新病院建設に関する取り組み 	<p>※内部（診療科・課・センター内）で抱えている問題点等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・病院の老朽化が顕著 ・施設面における療養環境の低下 ・後方支援病院との連携体制の強化 ・がん治療（がん手術）の強化 ・分娩の受け入れ強化 ・健診に関する取り組みの充実強化 ・病床利用率の安定・維持 ・労働環境、人事考課の整備の充実 ・新病院建設総工費が増大傾向
	外部環境 (病院外)	<p>機会 (Opportunity)</p> <p>※国の施策、他医療機関の動向など外部要因で追い風、チャンスとなるもの</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域医療構想による他医療施設の動向 ・地域と協働する地域完結型医療の提供 ・急性期病院として、手術適応患者・重症患者の受け入れ体制の充実 ・浜松市の小児救急医療体制の確保 ・地域住民ボランティアの協力

6.事業内容

1) 住民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項

(1) 政策的医療に関する業務

ア 救急医療

- ① 浜松市の救急医療体制（浜松方式）*4のもと、地域の医療機関と連携を図り、二次救急医療及び三次救急医療*5の提供体制を維持する。また、市内に不足する休日当番診療の一次救急医療を補完する役割を担う。
- ② 救急科と各診療科との連携を強化し、救急及び紹介患者の受け入れ体制を充実するとともに、新入院患者を増やし病床利用率の向上を図る。
- ③ 新病院の運営に向けて救急専門医の確保等による医療体制の強化を図り、救命救急センター及び集中治療室（ICU）の効率的な病床管理により、24時間365日断らない医療の実現に努める。

関連指標	令和元年度実績	令和7年度計画
救急患者数	13,401人	13,900人
入院	5,188人	5,400人
外来	8,213人	8,500人
救急搬送受入患者数	6,512人	6,600人
救急搬送患者応需率	88.3%	90.0%

イ 小児・周産期医療

- ① 地域母子周産期医療センター*6として、地域の中核的機能を担い母体および胎児に対して安全な医療の提供に努める。また、母体の救急対応に対しても関連診療科（新生児科、救急科、麻酔科など）と連携し、迅速な医療の提供に努める。
- ② ハイリスク妊産婦等から出生した新生児に対して、新生児特定集中治療室（NICU）及び新生児治療回復室（GCU）で、入院治療を提供するための運営を維持する。
- ③ 助産師の養成を推進し、妊娠及び分娩のケアに対するタスクシフト等を進め、産婦人科医師の働き方の改善につなげる。
- ④ 地域の小児医療の中核的役割を果たすため、小児科医師を確保し24時間365日体制で医療の提供に努める。

関連指標	令和元年度実績	令和7年度計画
小児科のべ患者数		
入院	6,025人	6,500人
外来	19,595人	20,300人
分娩件数	863件	760件

ウ 感染症医療

- ① 第二種感染症指定医療機関*7として、感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律に基づき、感染症患者の受入体制を維持する。
- ② 新型コロナウイルス感染症発生時には、静岡県及び浜松市並びに地域医療機関と連携を図り、治療及び検査を必要とする患者を迅速に受け入れ、市民の安全確保に努める。
- ③ 感染症パンデミックに対して、感染医療を継続して提供すると同時に通常診療も継続して提供できるよう、医師、看護師等の人的資源及びマスク、消毒液等の物的資源の確保に努め、組織的に危機対応ができる体制を整備する。

エ 災害時医療

- ① 災害時において市民の命を守るため、浜松市地域防災計画等に基づく浜松市からの要請に対応するとともに、必要な人的・物的資源を確保し、傷病者の受け入れ及び医療救護班の派遣等、災害拠点病院*8として医療救護活動を実施する。
- ② 病院機能復帰対策（BCP）マニュアルをもとに、災害医療に関する職員研修や医療救護訓練を実施する。また、DMAT（災害派遣医療チーム）*9の機能維持を図るとともに合同訓練や研修会へ積極的に参加する。
- ③ 浜松地区人工透析施設災害時拠点病院として、浜松市内の人工透析施設と連携し、災害時の患者の受け入れに迅速に対応する。

オ 障がい者歯科診療

歯科口腔保健の推進を目的として、一般診療所では困難な障がいのある方の歯科診療を行い、地域歯科診療の中核的役割を果たす。

（２）高度・専門医療に関する業務

ア 高度・先進的医療

- ① がん（悪性新生物）、脳卒中（脳血管疾患）、急性心筋梗塞（心疾患）及び糖尿病の４疾病の医療提供体制の充実を図る。
- ② 地域のニーズに応じた専門外来及び疾患センターを開設し、急性期病院の機能に応じた高度な医療を提供する。また、患者のQOL向上のため、身体的負担が少ない手術や検査の充実に取り組む。
- ③ 新病院整備事業の計画として、重症患者等の集中治療や高度な診断・治療の設備・体制を強化するとともに、迅速かつ安全な医療提供が可能な施設配置の整備を行う。
 - ・救命救急病床と集中治療室（ICU）を区分して整備し、集中治療系病床の機能分化及び体制強化を図る。
 - ・救急外来に血管撮影装置を配備した初療室と隣室に自走式CTを備えたハイブリッドERを整備し、重症救急患者の受け入れ体制の強化を図る。
 - ・手術室に血管撮影装置を配備したハイブリッド手術室を整備し、外科的治療と血管内治療を同時に実施できる高度な手術の提供体制を強化する。

関連指標	令和元年度実績	令和7年度計画
手術件数	6,494件	6,600件
全身麻酔件数	2,425件	2,550件
手術支援ロボット（ダヴィンチ）実施件数	—	90件
心臓血管外科 開心術・バイパス移植術件数	76件	80件
血管内治療手術件数		
脳神経外科	15件	60件
循環器内科	375件	440件
血管外科	131件	160件
人工関節置換術（股・膝）件数	161件	180件

イ がん診療

- ① 地域がん診療連携拠点病院*10として、高度で先進的な診断及び治療の提供を行うとともに、緩和ケア、就労支援相談などの患者支援活動を推進する。
- ② 新病院整備事業に掲げる緩和ケア病棟の設置及びがん診療連携拠点病院としての診療機能強化に向け、緩和ケア医療の提供体制の構築を図る。
- ③ がんゲノム医療連携病院として、がんゲノム医療中核拠点病院*11と連携し、遺伝子パネル検査や遺伝カウンセリング等を実施し、先進的ながん治療の推進を図る。
- ④ がん患者の周術期等口腔機能管理を実施する体制を継続し、地域全体の医科歯科連携を推進する。

関連指標	令和元年度実績	令和7年度計画
がん手術件数	597件	620件
薬物療法のべ患者数	1,711件	1,800件
放射線治療のべ患者数	201件	270件
緩和ケアチーム新規介入件数	231件	250件

ウ アレルギー診療

- ① アレルギー疾患医療拠点病院*12として、アレルギー疾患センターを設置し、アレルギーの診断及び治療はもとより、地域住民への情報提供を行う等、アレルギー診療の中核的役割を果たす。
- ② 標準的治療では病態が安定化しない重症及び難治性アレルギー疾患患者に対し、関連する複数の診療科と連携し、質の高い医療を提供する。
- ③ 患者やその家族、医療従事者を対象とした定期的な講習会の開催や地域住民への啓発活動等の取り組みを行い、アレルギー診療の恩恵に浴することができる環境の整備に努める。

エ エイズ治療

エイズ治療拠点病院*13として、エイズ感染者の診療及び関係医療機関等への研修活動等を実施し、県内のエイズ治療の中核的役割を果たす。

オ 臓器・骨髄移植に関する医療

- ① 日本臓器移植ネットワーク・県コーディネーターと連携し、円滑な臓器移植提供を実施し、臓器移植医療に貢献する。
- ② 日本骨髄バンク認定施設として、非血縁者間骨髄採取及び非血縁者間末梢血幹細胞採取を実施し、造血細胞移植治療の充実を図る。
- ③ 院内造血細胞移植コーディネーターの育成を進め、移植後の患者に対して長期フォローアップ専門外来（LTFU外来）を設置し、感染予防、日常生活指導などの支援体制の充実を図る。

（３）地域医療への貢献

ア 地域住民の健康増進及び疾病予防

- ① 特定健康診査（特定健診）、予防医療等生活指導（保健指導）、がん検診、人間ドック等を実施し、地域住民の健康維持・増進を図る。
- ② 地域住民を対象とした市民公開講座等のセミナーやホームページ等による広報活動を積極的に行い、医療、健康に対する意識の啓発に努める。

イ 地域診療所等との連携

- ① 地域医療支援病院*7として、紹介患者に対する医療提供、医療機器等の共同利用の実施等を通じ、かかりつけ医師と当院の医師が連携して患者に継続した診療・指導を行うとともに、地域の医療水準の向上に貢献する。
- ② 地域医療機関との役割分担と連携強化を図り、紹介・逆紹介の更なる推進に努める。また、円滑な退院を促進するため、後方支援医療機関や介護福祉施設等と連携を深める。

関連指標	令和元年度実績	令和7年度計画
紹介率	77.4%	78.0%
逆紹介率	81.5%	80.0%

（４）地域における医療水準の向上

ア 医療従事者及び医療従事者を目指す者の育成

- ① 浜松医科大学病院との連携強化のもと、あらゆる分野での協力・共同体制を推進するため、両病院間の医師の交流を図るとともに、浜松医科大学の関連教育病院*15として、医学部学生の臨床実習の受け入れを拡充し、医療従事者の育成に努める。
- ② 市立看護専門学校への講師派遣及び看護実習生の積極的な受け入れ等を行い、地域の医療専門職の育成に貢献する。

関連指標	令和元年度実績
浜松医科大学学生臨床実習受入のべ人数	276人
看護実習生受入のべ人数	8,725人

イ 医学及び医療の向上に関する調査、研究

医薬品等の治療効果や安全性を高めるために行われる治験への取り組みや、各種学会、多施設共同研究で実施される臨床研究へ積極的に参加し、先進医療の推進と医療の発展に貢献する。

関連指標	令和元年度実績
治験実施件数	8 件
臨床研究実施件数	198 件

(5) 医療の質及び安全の確保

ア 安全・安心な医療の提供

- ① 医療安全管理指針に則り、医療事故を防止し、安全かつ適切な医療の提供体制を確立するため、インシデント・アクシデントの情報収集、分析及び迅速なフィードバックに努める。また、暴言、暴力行為について危機管理の一環として組織的に取り組む。
- ② 医療安全推進委員、感染対策委員の活動などを通して、医療事故や院内感染の発生防止に努める。また、医療事故や院内感染が発生した場合は、速やかに適切な初期対応を行い、発生状況を調査した上で再発防止対策を講じる。
- ③ チーム医療のさらなる推進を図り、患者の生活の質（QOL）の維持・向上、患者の人生観を尊重した療養のサポートに努める。

イ 医療の標準化と最適な医療の提供

- ① 大腿骨頸部骨折・脳卒中・がん診療・肺炎等の地域連携パス*16 を拡充するとともに、院内クリニカルパス*17 見直し、医療の標準化を進め、質の高い医療を提供する。
- ② 急性期医療を担う医療機関として7対1急性期一般入院料の基準を維持するため、必要な看護師を配置するとともに、看護補助者と協働し、最適な医療サービスを提供する。

ウ 医療スタッフの確保

- ① 医師の確保と負担軽減
 - ・救急医療・がん医療・高度専門医療等の水準を維持・向上させるため、医師の育成及び確保に努める。
 - ・臨床研修医*18 の要望や社会的な要請に合致した教育研修プログラムのさらなる充実により、臨床研修医の受け入れ推進と定着を図る。
 - ・働き方改革に沿った勤務環境等の改善を推進し、医師個人の負担軽減に努める。
- ② 看護職及び医療技術職の確保と専門性の向上
 - ・医療体制を維持するため、看護職及び医療技術職の確保と離職防止に努める。
 - ・認定看護師・専門看護師の資格取得の促進と、迅速な処置等が適切に実施できる特定行為研修修了看護師の養成に努め、医師の負担軽減を図る。
 - ・医療の高度複雑化・専門化が進むため、臨床工学技士の確保と育成に努め、高度医療機器の安全性確保と有効性維持の向上を図る。

③ 事務職員の確保と専門性の向上

- ・事務職員を計画的に採用し、資質向上のため研修の充実等を図る。
- ・病院経営の中核的役割を果たせるよう、事務職員の育成に努める。

関連指標	令和元年度実績	令和7年度計画
臨床研修医募集定員充足率	91.7%	100%
臨床研修医マッチング数	11人	
認定看護師数	24人	

(6) 患者サービスの向上

- ① 患者満足度調査や「患者のみなさまの声」から患者ニーズを把握し、そのニーズを満たすために迅速かつ柔軟な改善を行う。
- ② 患者の立場を常に意識しながら、来院から外来診療、入院診療に至る全ての医療サービスの提供や病院施設等の整備に努める。
- ③ 患者に接する機会が多い職員の意見を病院運営に反映することやホームページ等を通じて住民に当院の役割や医療実績の周知等の情報提供を積極的に行う。

(7) 法令等の遵守と情報公開の推進

- ① 医療法等の関係法令を遵守し、院内の各種規程の整備及び見直しを図るとともに、高い倫理観をもち、患者が安心して医療を受けられるよう配慮する。
- ② インフォームド・コンセント*19の一層の徹底、カルテやレセプト*20等医療情報の開示請求、セカンド・オピニオン*21の対応について、適切に取り扱い、患者及びその家族の信頼向上に努める。

2) 業務運営の改善及び効率化に関する事項

(1) PDCA サイクルによる経営戦略の構築

ア PLAN (計画)

- ① 中期計画は、地域医療構想の実現に向けた視点に、新公立病院改革ガイドラインの方針を加味し、病院の存続と発展、地域医療への貢献を念頭に策定する。
- ② 年度計画は、中期計画を達成するための具体的な事業計画とし、刻々と変化する社会情勢や医療技術の進歩に対応するものとする。

イ DO (実行)

- ① 理事長、院長は、リーダーシップを発揮し、迅速かつ的確な意思決定により、着実に中期計画、年度計画の目標を達成する。
- ② 経営に影響のある重要な課題について、スピード感を持って対応する。

ウ CHECK (評価)

- ① 浜松市が設置する評価委員会において、年度計画の実績、中期計画における達成度等、今後の方針を具体的に示す。
- ② 浜松市医療公社の年度事業の計画、収支予算及び決算等について、理事会及び評議員会で承認を受けるものとする。

エ ACTION（見直し）

- ① 分野別（診療科別）で収支を見える化する等、診療実績データを分析し、経営指標等を基にした定性的・定量的なデータを用いた現状の分析を行う。
- ② 診療報酬の改定等、外的要因による状況変化に応じ、随時中期計画を見直し、公表する。

【当院経営 PDCA サイクル】



（2）適正な人事配置と評価

- ① 地域住民の医療ニーズの変化に応え、高度な専門知識と技術に支えられた良質で安全な医療を提供するため、医師等の医療従事者を適切に配置する。
- ② 必要な人材の育成や能力開発を図るとともに、職員のモチベーション向上につながる仕組みづくりに向けて検討を行う。

（3）職員の就労環境の整備

- ① 職員固有の専門的能力の十分な活用を図りながら、効果的な病院運営を行うとともに、日常業務の質の向上を図り、患者の安全を守るために必要な職員の就労環境を整備する。
- ② 職員個々の能力を發揮できるよう、職種・職場の事情に応じた柔軟な勤務形態を取り入れていくとともに、時間外勤務を軽減する等、働き方改革に沿った就労環境を構築する。

3）財務内容の改善に関する事項

（1）収入の確保

- ① 様々な医療資源を医業収益の増加に結びつけるため、その有効活用の方策を検討するとともに、中期計画において診療単価、病床利用率等の目標値を定め、その達成に努める。
- ② 手術室及び病床の効率的運用、診療報酬の効率的な算定と請求内容の適正化、未収金対策、健診部門の改善等の収入確保に努め、目標を定めて実行する。

(2) 費用の節減

- ① 人件費、材料費等の経費について、中期計画において対医業収益比率等の具体的な目標値を定め、その節減に努める。
- ② 委託契約、賃貸借契約等については、原則、競争原理を働かせる手法による契約内容の見直しにより経費の節減を図る。

(3) 経常収支比率の均衡

- ① 公立病院の責務として、不採算医療を担うとともに、高度・専門医療を提供し地域の医療水準の向上に貢献するなど、常に公共性と経済性を共に発揮し、地域住民の医療を確保する。
- ② 必要な公的負担を受けながら、最小経費によって最大効果を得られるよう効率的な運営を行うとともに、特定費用準備資金を活用するなど令和3年度から7年度までの期間を通じて収支均衡を図れるよう収支計画を策定する。

関連指標		令和元年度実績	令和7年度計画
給与費対医業収益率		51.2%	50.4%
材料費対医業収益率		28.6%	28.4%
主な内訳	薬品費	17.7%	17.7%
	診療材料費	10.1%	10.0%

4) その他業務運営に関する重要事項

(1) 新病院整備事業

- ① 令和5年度の開院を目指して、浜松市と協同・連携のもと、限られた人的資源を最大限活用し、新病院の建設整備を確実に推進する。
- ② 浜松市新病院建設構想*22に基づき、新病院で見直す業務運営体制等について、開院後に着実に実施できるよう、より計画的に準備する。

【対象期間】

	令和2年 (2020年)	令和3年 (2021年)	令和4年 (2022年)	令和5年 (2023年)	令和6年 (2024年)	令和7年 (2025年)
中期計画						
新病院建設						

(2) 医療と介護の連携推進事業の支援

- ① 地域包括ケアシステムの構築に向け、医療及び介護の連携推進事業を推進し、公立病院の役割を果たす。
- ② 地域包括ケアセンターや地域の介護福祉施設等との連携強化を図り、在宅医療・介護連携に関する相談支援に努める。

(3) 公立病院の連携・支援

- ① 西部医療圏の公立病院との連携を図り、医療圏の地域医療を確保するため、医師派遣等の支援を行う。
- ② 地域完結型医療の中心的役割を担う病院として、とりわけ、西部医療圏の公立病院と連携を深め、救急医療及び入院治療等の提供を積極的に行い、病病連携の推進に取り組む。
- ③ 高度医療機器の共同利用やICT*23を活用した診療情報等の提供を推進し、西部医療圏の大学病院・公立病院間の医療の質の向上と地域医療の安定供給を図る。

5) 目標及び計画指標

(1) 収支計画

収入

(千円)

科目	決算		補正予算 令和3年度	当初予算 令和4年度	計画		
	令和元年度	令和2年度			令和5年度	令和6年度	令和7年度
入院収益	12,086,666	11,251,380	11,881,714	12,814,785	12,790,602	13,490,510	13,668,885
外来収益	4,423,190	4,295,506	4,390,848	4,617,000	4,667,423	4,907,628	5,057,800
室料差額収益	244,747	210,389	222,176	255,641	255,159	269,121	272,679
保健予防活動収益	331,822	325,515	336,867	332,960	332,960	332,960	332,960
その他医業収益	251,390	209,174	214,388	263,081	263,447	276,578	281,167
受取補助金	9,041	7,963	8,250	8,302	8,302	8,302	8,302
政策的医療交付金(救急医療等)	273,364	275,735	275,735	275,735	275,735	275,735	275,735
政策的医療交付金(その他)	26,636	424,265	524,265	524,265	524,265	524,265	524,265
政策的医療交付金(国庫補助金)	75,034	988,144	1,849,078	70,962	70,962	70,962	70,962
受取負担金	16,157	16,932	16,700	16,800	16,800	16,800	16,800
受取寄付金	518	1,206	150	150	150	150	150
雑収益等	320,789	299,157	285,257	253,752	253,752	253,752	253,752
収入合計	18,059,354	18,305,366	20,005,428	19,433,433	19,459,557	20,426,763	20,763,457

支出

(千円)

科目	決算		補正予算 令和3年度	当初予算 令和4年度	計画		
	令和元年度	令和2年度			令和5年度	令和6年度	令和7年度
給与費	役員報酬	8,835	8,845	10,090	10,090	10,090	10,090
	給料手当	6,990,635	7,151,726	7,477,283	7,382,840	7,517,045	7,519,959
	賞金・報酬	373,312	391,134	434,039	416,446	416,446	416,446
	法定福利費	1,040,980	1,068,954	1,127,683	1,128,771	1,175,403	1,175,858
	退職給与金	603,900	506,987	550,561	500,789	368,030	410,896
	小計	9,017,662	9,127,646	9,599,656	9,438,936	9,487,014	9,521,442
材料費	薬品費	3,112,896	3,087,809	3,169,876	3,433,452	3,285,886	3,456,888
	診療材料費	1,784,307	1,635,457	1,818,781	1,893,038	1,882,694	1,980,671
	その他	142,070	146,332	176,371	141,286	141,286	141,286
	小計	5,039,273	4,869,598	5,165,028	5,467,776	5,309,866	5,578,845
修繕費	143,998	199,767	226,103	224,648	224,648	164,648	164,648
光熱水費	288,918	269,629	292,556	289,556	289,556	289,556	289,556
減価償却費	237,625	225,080	212,267	218,236	297,916	536,956	536,956
賃借料	268,830	267,610	266,359	261,337	261,337	261,337	261,337
委託料	1,574,396	1,732,147	1,924,547	1,995,189	2,323,760	2,076,609	2,076,609
研究研修費	72,401	64,619	74,169	90,986	90,986	90,986	90,986
看護師養成費	21,147	20,057	23,520	25,550	21,147	21,147	21,147
指定管理者負担金(固定分)	860,728	868,625	836,115	836,115	895,255	1,995,151	1,937,052
その他経費	400,503	365,366	395,879	392,202	392,202	392,202	392,202
支出合計	17,925,481	18,010,144	19,016,199	19,240,531	19,593,687	20,928,879	20,965,136

収支差	133,873	295,222	989,229	192,902	△ 134,130	△ 502,116	△ 201,679
------------	----------------	----------------	----------------	----------------	------------------	------------------	------------------

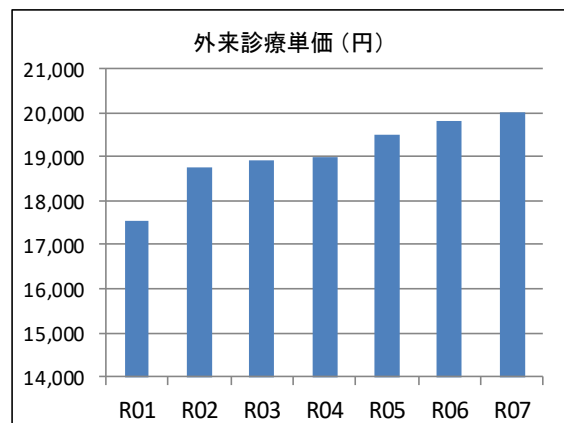
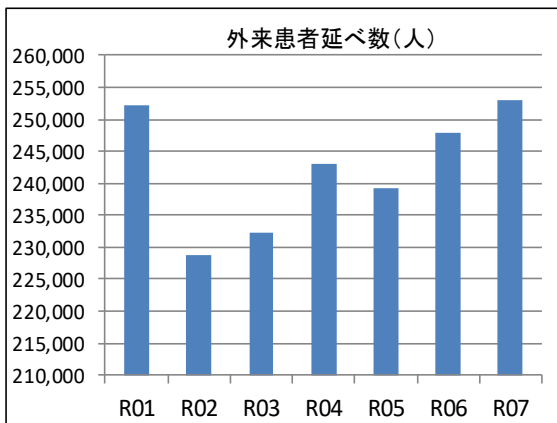
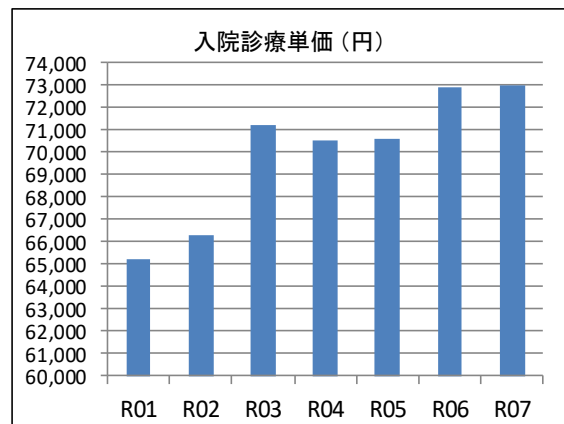
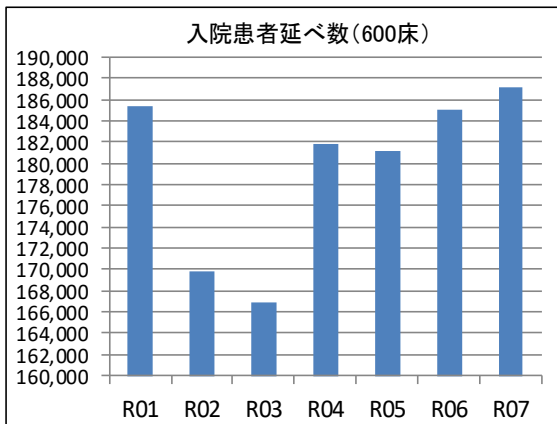
医業収益	17,611,179	16,567,699	17,321,728	18,559,202	18,585,326	19,552,532	19,889,226
給与費比率	51.20%	55.09%	55.42%	50.86%	51.05%	48.70%	47.88%
材料費比率	28.61%	29.39%	29.82%	29.46%	28.57%	28.53%	28.52%
(薬品費比率)	(17.68%)	(18.64%)	(18.30%)	(18.50%)	(17.68%)	(17.68%)	(17.68%)
(診療材料費比率)	(10.13%)	(9.87%)	(10.50%)	(10.20%)	(10.13%)	(10.13%)	(10.13%)

(2) 入院・外来患者延べ数等計画

項目	実績		補正予算	当初予算	計画		
	R01	R02	R03	R04	R05	R06	R07
入院患者延べ数(600床)	185,418	169,813	166,878	181,770	181,170	185,055	187,245
年間日数(日)	366	365	365	365	366	365	365
病床利用率	84.4%	77.4%	76.2%	83.0%	82.5%	84.5%	85.5%
入院診療単価(円)	65,186	66,257	71,200	70,500	70,600	72,900	73,000
外来患者延べ数(人)	252,154	228,846	232,320	243,000	239,355	247,860	252,890
1日平均患者数(人)	1,051	942	960	1,000	985	1,020	1,045
実日数(日)	240	243	242	243	243	243	242
外来診療単価(円)	17,542	18,770	18,900	19,000	19,500	19,800	20,000

【計画の説明】

- ・入院患者延べ数 600床×病床利用率×年間日数
- ・病床利用率 R04年度は、新型コロナによる受診控え等によって、R01実績の△1.4ポイント減の83.0%と見込む。
R05年度は、新病院建設工事によりR04年度当初予算の83.0%から△0.5P減少を見込む。
R06年度は、新病院開院により+2.0P、R07年度は+1.0Pの回復を見込む。
- ・入院診療単価 R05年度から毎年+100円の増を見込む。R06年度はICU増床分(10床)を+2,200円と見込む。
- ・外来延患者数 1日平均患者数×実日数
- ・1日平均患者数 R04年度は、R01実績の95%まで回復し1,000人/日と見込む。
R05年度は、新病院建設工事の影響によりR04年度当初予算から△15人の985人と見込む。
R06年度は、新病院開院により+35人、R07年度は+15人ずつ増加を見込む。
- ・外来診療単価 R03実績見込み(18,900円)から、新病院開院の目標を20,000円とし段階的に増を見込む。



(3) 職員配置計画

	実績		計画			
	令和2年度	令和3年度	令和4年度 予定人数	令和5年度	令和6年度	令和7年度
合計	1,025	1,011	1,028	1,090	1,090	1,090
医師	164	174	166	169	169	169
医員以上	111	114	107	110	110	110
専修医	31	33	33	33	33	33
臨床研修医	22	27	26	26	26	26
診療放射線技師	27	30	33	35	35	35
臨床検査技師	37	39	37	40	40	40
薬剤師	39	38	45	47	47	47
管理栄養士	8	9	10	11	11	11
理学療法士	15	15	16	16	16	16
作業療法士	7	7	7	7	7	7
言語療法士	2	2	2	2	2	2
臨床心理士	1	1	1	1	1	1
視能訓練士	3	3	2	2	2	2
歯科衛生士	3	3	3	3	3	3
臨床工学技士	12	14	16	18	18	18
遺伝カウンセラー	1	1	2	1	1	1
看護師等	618	588	600	646	646	646
事務員	55	55	55	58	58	58
医療社会事業士	9	9	10	11	11	11
診療情報管理士	3	3	3	3	3	3
保育士	14	13	13	13	13	13
電気技師	1	1	1	1	1	1
看護助手	0	0	0	0	0	0
業務員	5	4	4	4	4	4
嘱託員	1	2	2	2	2	2

※令和4年度予定人数は、採用に基づく職員数。

用語解説



*1 「地域包括ケアシステム」 P4

2025年（平成37年）を目途に、可能な限り住み慣れた地域で、自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう、地域の包括的な支援・サービス提供体制を構築する。

*2 「地域医療構想」 P4

2025年に向け、病床の機能分化・連携を進めるために、医療機能ごとに2025年の医療需要と病床の必要量を推計し、定めるもの。

*3 「働き方改革」 P4

労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方改革を総合的に推進するもの。長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現等の措置を講ずる。

*4 「浜松市の救急医療体制（浜松方式）」 P7

1次救急に対応する夜間救急室から、医師が自宅待機する1.5次救急、7つの総合病院が輪番制で対応する2次救急、3病院の救命救急センターによる3次救急まで緊密に連携。医師会・病院・救急隊・行政の協同により全国に先駆けて整備された救急医療体制。

*5 「二次救急医療」「三次救急医療」 P7

一次救急は、かぜによる高熱や家庭では処置できない切り傷といった治療、二次救急は入院や手術を必要とする患者が対象、三次救急は命に危険が及ぶような重症・重篤患者への対応を担い、救命救急センターがこれにあたる。

*6 「地域母子周産期医療センター」 P7

出産の前後の時期を対象とした医療施設で、産科と新生児科の両方を組み合わせた施設であり、母体・胎児・新生児に生じる突発的な事態に24時間体制で対応する緊急医療施設。

*7 「感染症指定医療機関」「第二種感染症指定医療機関」 P8

二類感染症（ポリオ、ジフテリア、SARS、結核、鳥インフルエンザ）の患者の入院を担当させる医療機関として、都道府県知事が指定した病院。

*8 「災害拠点病院」 P8

地域の災害医療の中核病院で、災害時に被災地内の重症の傷病者の受け入れ、搬送、救護班の派遣などを行う病院。

*9 「DMAT」 P8

医師、看護師、コメディカル・事務員等で構成され、大規模災害や事故などの現場に急行する医療チーム。災害派遣医療チーム Disaster Medical Assistance Team の頭文字をとって略して「DMAT (ディーマット)」と呼ばれている。

*10 「地域がん診療連携拠点病院」 P9

質の高いがん医療の全国的な均てん化を図ることを目的に整備された病院。

*11 「がんゲノム医療連携病院」「がんゲノム医療中核拠点病院」 P9

全国でがんゲノム医療の体制づくりが進み、全国に12カ所あるがんゲノム医療中核拠点病院と、161カ所あるがんゲノム医療連携病院が連携して、がん遺伝子パネル検査を提供する。がんゲノム医療拠点病院は新たに33カ所、指定される。

*12 「アレルギー疾患医療拠点病院」 P9

診療所・クリニックで診療・治療で症状が改善されない場合などに、適宜、適切な検査や治療を進めて、必要に応じて適切な情報を提供する施設。厚生労働省が各都道府県に設置を求める病院。

*13 「エイズ治療拠点病院」 P9

HIV感染者が安心して医療を受けられる病院を地域に整備するために厚生労働省が各都道府県に設置を求める病院。

*14 「地域医療支援病院」 P10

一次医療を担う「かかりつけ医」を支援し、専門外来や入院、救急医療など地域医療の中核を担う体制を備えた病院。各都道府県知事から承認を受ける。勤務医ばかりでなく、病院外の医師も診療に参加する方式の病院。

*15 「大学の関連教育病院」 P10

医学部学生の臨床実習を行う病院。

*16 「地域連携パス」 P11

疾患別の標準的な診療計画に従って、急性期病院から回復期病院まで患者さんに切れ目のない最善の連携医療の提供をするシステム。

*17 「クリニカルパス」 P11

検査や治療の予定とタイムスケジュールを示した治療計画書。医療スタッフにとって、チーム医療を確実に安全に提供することができる。

*18 「臨床研修医」 P11

2年間にわたって大学病院または臨床研修指定病院で医師としての経験を積む。

*19 「インフォームド・コンセント」 P12

検査や治療などに際して、医師が症状や治療方針を分かりやすく説明し、患者の同意を得ること。

*20 「レセプト」 P12

診療報酬明細書の通称。病院や診療所が医療費の保険負担分の支払いを公的機関に請求するために発行する。

*21 「セカンド・オピニオン」 P12

主治医に提示された診断内容や治療方針などについて、主治医と別の医師に求める「第2の意見」のこと。

*22 「浜松市新病院構想」 P14

新たな浜松医療センターの整備に向けた新病院の基本的な考え方について「浜松市新病院構想」を平成26年に策定。

*23 「ICT」 P15

情報通信技術と訳される Information and Communication Technology の頭文字をとった略語。