

公益財団法人豊田地域医療センター

第Ⅴ期中期経営計画

2022 年 4 月

所在地: 愛知県豊田市西山町三丁目30番地1

病床数: 190床

標榜診療科: 内科、呼吸器内科、消化器内科、循環器内科、小児科、
神経内科、外科、整形外科、脳神経外科、リハビリテーション科、
泌尿器科、放射線科、歯科



豊田地域医療センター

公益財団法人豊田地域医療センター

第Ⅴ期中期経営計画

目次

Ⅰ．中期経営計画概要	3
1. 病院基本方針	3
2. 新たな病院像	3
3. 本計画の位置づけ	5
(1) 外部環境	5
(2) 内部環境	8
4. 計画対象期間	10
5. 数値目標の設定と進捗管理	10
(1) 損益計算書	11
(2) 主要数値目標	11
Ⅱ．豊田市負担金について	11
1. 負担金についての考え方	11
(1) 当法人の位置づけ	11
(2) 負担金の内容、使途	12
2. 負担金の推移	12
Ⅲ．重点取組事業	13
1. 地域医療提供体制の充実	
1－1. 総合診療医を中心とした病院の確立および価値の向上	13
(1) 現状と課題	13
(2) 取組項目	14
(3) 評価指標および達成目標	16
1－2. 専門医療における提供体制の充実	16
(1) 現状と課題	16
(2) 取組項目	16
(3) 評価指標および達成目標	18
2. 地域との交流・連携(CI: COMMUNITY INTERACTION)	
～地域から信頼され親しまれる開かれた病院～	18
(1) 現状と課題	18
(2) 取組項目	19
(3) 評価指標および達成目標	21

3. 地域医療 DX の推進(DX: DIGITAL TRANSFORMATION)	
～デジタルなど新たな技術を取り入れたスマート・コミュニティ・ホスピタル～	21
(1) 現状と課題	21
(2) 取組項目	22
(3) 評価指標および達成目標	23
4. 地域医療人材の育成(HR: HUMAN RESOURCE)	
～在宅医療など地域を支える医師・看護師・療法士等を育成する病院～	24
(1) 現状と課題	24
(2) 取組項目	24
(3) 評価指標および達成目標	26
IV. 損益改善に向けた具体的な取り組み	27
1. 入院・外来事業	28
(1) 取組項目	28
(2) 改善に伴う指標の推移	29
2. 保健予防活動事業	29
(1) 取組項目	29
(2) 改善に伴う指標の推移	30
3. 在宅医療事業	30
(1) 取組項目	30
(2) 改善に伴う指標の推移	31
4. 費用縮減	31
(1) 取組項目	31
(2) 改善に伴う指標の推移	32
V. 医療の質向上および病院の健全運営に係る取り組み	32
1. 地域の医療提供体制の変化に合わせた継続的な機能再編検討	32
2. 組織再編による組織体制の強化	32
3. 業務プロセスの標準化と改善活動の実施	32
4. 人件費の分析による適正値の継続検討	32
5. 働き方改革の推進	33
VI. 人員計画一覧	34

1. 病院基本方針

病院理念である「私たちは、医療・保健・福祉を通して、地域のみなさまの生命を守り、健康で生きがいのある生活を支援します」を実現していくために、豊田市や豊田加茂医師会をはじめとする関係団体と連携を図り、以下に示す公益性、効率性、自律性の3点の方針を遵守し、病院運営にあたります。

① 公益性

- ・ 公益財団法人としての役割を果たすため、病院に来院する方から在宅でサービスを受ける方まで、すべての市民を対象とした公益性を重視した取組を行います。

② 効率性

- ・ 非効率な作業の見直しや費用の削減を通じて、より公益性の高い事業に注力できる体制づくりを行います。

③ 自律性

- ・ 職員が自律的に考えて動き、関係団体と連携する中で自主的な取組を推進していくことで、計画期間中の目標を達成していきます。

2. 新たな病院像

病院理念の実現に向け、豊田地域医療センター（以下、「医療センター」という。）では、地域の医療・介護・福祉機関と連携し、病棟・外来・在宅をシームレスにつなぎ、地域との関わりを大切にした病院経営を展開する「コミュニティ・ホスピタル」を、病院像として掲げています。このコミュニティ・ホスピタルでは、以下に示す3つの役割を担います。

【コミュニティ・ホスピタルが担う3つの役割】

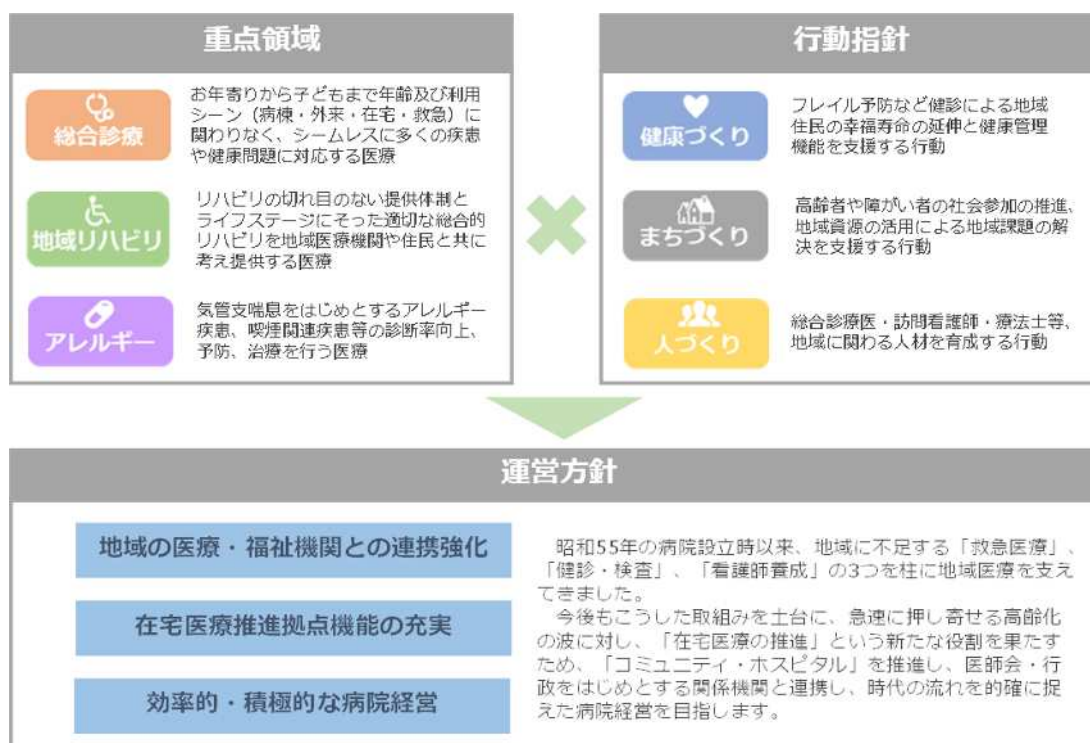
- ① 総合診療を中心とし、地域住民の健康管理や救急医療をはじめとする必要な医療を提供できる病院
- ② 充実した在宅医療体制を有し、地域の医療・介護・福祉機関と協力して地域包括ケアシステムの構築に貢献する病院
- ③ 地域医療に関わる人材が体系的に学び、成長できる環境を備え、人々が集い交流する地域に開かれた病院

コミュニティ・ホスピタルの実現に向けた取組の協議の場として2020年6月より『コミュニティ・ホスピタル検討委員会』を法人内に設置し、3つの「重点領域（総合診療、地域リハビリ、アレルギー）」と3つの「行動指針（健康づくり、まちづくり、人づくり）」を定めました。現在は、各取組事業を検討していますが、事業の展開にあたっては「地域の医療・福祉機関との連携強化」、「在宅医療推進拠点機能の充実」、「効率的・積極的な病院経営」といった3つの運営方針に則って進めていきます。また、これ

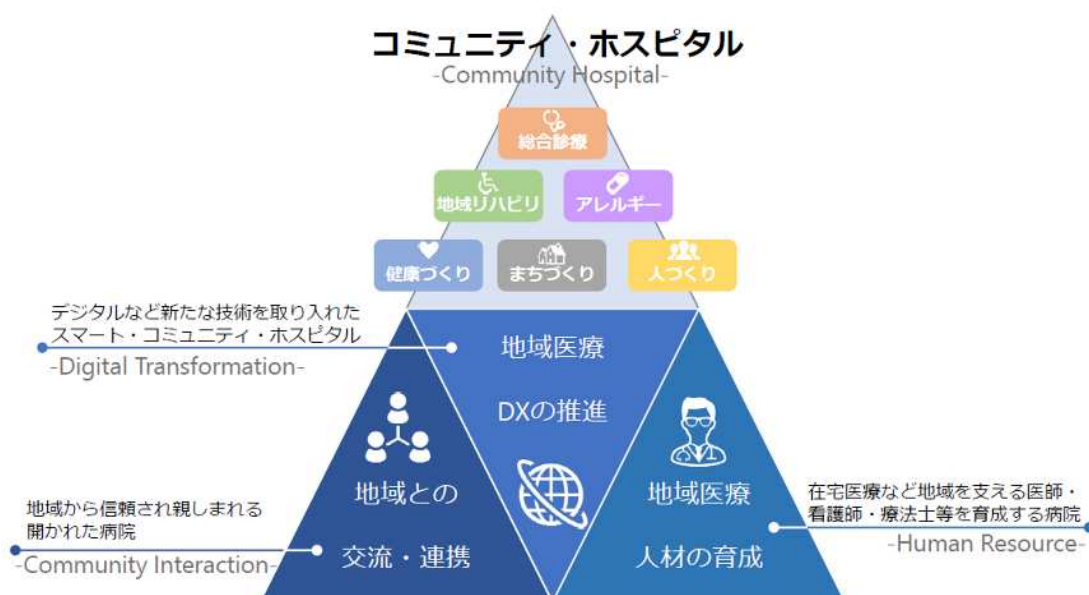
らの事業は、「地域との交流・連携」、「地域医療 DX の推進」、「地域医療人材の育成」の3本柱に基づいて企画され、本計画における重点取り組み事項（後述；『Ⅲ．重点取組事項』の中で言及）とも関連しています。

コミュニティ・ホスピタルについては、今後も委員会を2か月に1回程度継続して開催し、2022年12月の理事会へ最終報告を行う予定です。本計画に記載する一部事業についても、継続協議のうえ、見直しを行います。

【コミュニティ・ホスピタルの構成要素】



【コミュニティ・ホスピタルのマトリクス展開（縦横連携）】



3. 本計画の位置づけ

中期経営計画は、2010 年から策定を開始し、2019 年度からは「第Ⅳ期中期経営計画」のもと、職員一丸となって病院経営の健全化を目指して取り組んできました。

今回策定した「公益財団法人豊田地域医療センター第Ⅴ期中期経営計画」（以下、「第Ⅴ期中期経営計画」という。）においても、従来の計画同様、医療センターの中期の運営基本方針を明確にし、救急医療提供体制および従来の診療科体制を維持しつつ、未知なる感染症への対応を含む医療機能・サービスの更なる向上と経営の健全化を進めます。

現在、豊田市が進めている「第 8 次豊田市総合計画」では、地域共生型社会システムの構築を目指し、医療と介護環境の充実を図る中、医療センターにも在宅医療の推進と総合診療医の育成、市民・専門職への在宅療養に関する啓発・支援を中心に、益々大きな役割が期待されています。愛知県や豊田市等で策定された各種計画の中で求められる役割を踏まえつつ、第Ⅴ期中期経営計画で示した取組目標を達成していきます。

【計画策定にあたっての他計画との関係】

	2021年度（令和3年度）	2022年度（令和4年度）	2023年度（令和5年度）	2024年度（令和6年度）
外部環境	介護報酬改定	診療報酬改定	—	介護・診療報酬改定
	第3期愛知県医療費適正化計画			—
	第8次豊田市総合計画（後期実践計画）			
	第8期高齢者保健福祉計画・介護保険事業計画			第9期同計画
	第2次豊田市地域福祉計画・地域福祉活動計画			
	豊田市在宅医療・福祉連携推進計画（後期計画）			—
	豊田ICT活用ビジョン			
豊田地域医療センター計画	豊田地域医療センター再整備事業		—	
	コミュニティ・ホスピタル（計画策定）		（計画実行）	
	DX推進事業（計画策定）		（計画実行）	
	第Ⅳ期中期経営計画		第Ⅴ期中期経営計画	
	Ⅰ．中期経営計画概要 基本方針、本計画の位置付け		Ⅰ．中期経営計画概要 基本方針、新たな病院像、本計画の位置付け	
	Ⅱ．豊田市負担金 負担金の考え方、推移		Ⅱ．豊田市負担金 負担金の考え方、推移	
	Ⅲ．重点取組事業 1．総合診療を中心とした病院体制の確立 2．在宅医療体制の充実 3．地域リハビリテーションの充実 4．地域医療にかかわる人材育成 5．病院再整備事業		Ⅲ．重点取組事業 1．地域医療提供体制の充実 1－1．総合診療医を中心とした病院の確立および価値の向上 1－2．専門医療における提供体制の充実 2．地域との交流・連携（CI：Community Interaction） 3．地域医療DXの推進（DX：Digital Transformation） 4．地域医療人材の育成（HR：Human Resource）	
豊田地域医療センター計画	Ⅳ．損益改善に向けた取組 病院事業・健診事業の収益向上、費用縮減 経営改善活動の継続実施		Ⅳ．損益改善に向けた取組 入院・外来事業、保健予防活動事業、在宅医療事業、費用縮減	
	Ⅴ．その他の取組		Ⅴ．医療の質向上および病院の健全運営に係る取り組み	
	Ⅵ．人員計画一覧		Ⅵ．人員配置計画	

(1) 外部環境

① 政策動向、診療報酬改定

急速な少子高齢化などにより医療費が高騰する中、愛知県においては「第 3 期愛知県医療費適正化計画（2018 年度から 2023 年度）」が進められています。計画の

主な取組として、入院においては病床機能の分化・連携の推進、外来においては在宅医療の推進、特定健診・保健指導の推進、費用面においては後発医薬品割合の増加などが挙げられ、各医療機関にも医療費適正化に向けた対応が求められています。

また、診療報酬についても、2020年度に行われた診療報酬改定においては、全体で▲0.46%、2022年度診療報酬改定においては、全体で▲0.94%（診療報酬本体は+0.43%、薬価は▲1.35%、材料価格は▲0.02%）となり、医療機関の収益が抑えられる傾向が続いています。

②地域計画、医療需要等

豊田市においては、老年人口の増加および高齢化率の高まりを背景に、重点施策の一つとして「超高齢社会への適応～安心して自分らしく暮らすことができる多世代共生のまちの実現～」が挙げられています。

【豊田市における将来人口の推計】

(単位：人)	2020年度	2025年度	2030年度	2035年度	2040年度	対2020年度増減	
	①	②			③	②－①	③－①
年少人口【0～14歳】	57,862	51,190	44,784	39,902	36,979	▲6,672	▲20,883
(構成比)	(14%)	(12%)	(11%)	(10%)	(9%)	(▲1%)	(▲5%)
生産年齢人口【15～64歳】	268,378	258,425	247,464	230,880	207,063	▲9,953	▲61,315
(構成比)	(63%)	(61%)	(59%)	(55%)	(50%)	(▲2%)	(▲13%)
老年人口【65歳以上】	97,813	103,607	106,900	110,698	116,684	+5,794	+18,871
(構成比)	(23%)	(25%)	(25%)	(26%)	(28%)	(+2%)	(+5%)
【65歳～74歳】	52,311	44,984	42,696	46,771	54,403	▲7,327	+2,092
(構成比)	(12%)	(11%)	(10%)	(11%)	(13%)	(▲2%)	(+1%)
【75歳以上】	45,502	58,623	64,204	63,927	62,282	+13,121	+16,780
(構成比)	(11%)	(14%)	(15%)	(15%)	(15%)	(+3%)	(+4%)

※豊田市「豊田市の人口 詳細データ（2019年4月～2021年4月）」を基に推計

医療需要を見ると、豊田市のある西三河北部医療圏（以下、「当医療圏」という。）では、2020年から2025年にかけては、2020年度を基準にして入院で+364人（+11%）、外来で+1,021人（+5%）と増加することが予測され、さらには2040年まで増加傾向が続きます。

【当医療圏における医療需要推計】

(単位：人/日)	2020年度	2025年度	2030年度	2035年度	2040年度	対2020年度増減	
	①	②			③	②－①	③－①
入院医療需要	3,461人	3,825人	4,016人	4,080人	4,137人	+364人	+676人
(対2020年度比率)	(100%)	(111%)	(116%)	(118%)	(120%)	(+11%)	(+20%)
外来医療需要	22,139人	23,160人	23,756人	23,955人	24,093人	+1,021人	+1,954人
(対2020年度比率)	(100%)	(105%)	(107%)	(108%)	(109%)	(+5%)	(+9%)

※厚生労働省「平成29年患者調査」、人口問題研究所「市町村別男女5歳階級別データ」を基に算出

さらに豊田市における在宅医療需要に着目すると、2020年から2025年にかけては、2020年度を基準にして訪問診療で+493人（+23%）、訪問看護で+243人（+18%）、訪問リハビリテーションで+37人（+21%）と増加することが予測され、さらには2040年まで大幅な増加傾向が続きます。

【豊田市における在宅医療需要の推移予測】

(単位：人/日)	2020年度	2025年度	2030年度	2035年度	2040年度	対2020年度増減	
	①	②			③	②－①	③－①
訪問診療 (対2020年度比率)	2,132人 (100%)	2,626人 (123%)	3,185人 (149%)	3,682人 (173%)	3,871人 (182%)	+493人 (+23%)	+1,739人 (+82%)
訪問看護 (対2020年度比率)	1,325人 (100%)	1,568人 (118%)	1,814人 (137%)	2,003人 (151%)	2,058人 (155%)	+243人 (+18%)	+733人 (+55%)
訪問リハビリテーション (対2020年度比率)	180人 (100%)	218人 (121%)	257人 (142%)	288人 (159%)	298人 (165%)	+37人 (+21%)	+117人 (+65%)

※豊田市「豊田市の人口 詳細データ（2021年4月）」、総務省統計局「人口推計（2019年10月1日現在）」、厚生労働省「社会医療診療行為別統計（2019年6月審査分）」「介護保険事業状況報告（2019年3月分）」を基に算出

加えて、「幸福寿命」や「健康年齢」という言葉に代表されるように、健康に対する意識が高まる中、健診の実施や市民公開講座の開催など健康な人に対するサービスの充実も期待されています。

③ 地域の医療提供体制

愛知県の地域医療構想では、当医療圏における2025年の必要病床数として、3,064床が推計されています。これに対し2020年7月時点の病床機能報告では、各医療機関が報告した総病床数は2,962床となっており、全体で102床が不足しています。特に回復期病床では567床の不足であり、回復期機能の拡充が求められています。

【地域医療構想における2025年の必要病床数と当医療圏内病床数の推移】

		2018年7月1日 時点病床数	2019年7月1日 時点病床数	2020年7月1日 時点病床数 ①	2025年 必要病床数 ②	必要病床数との差（床） ①-②
西 三 河 北 部	高度急性期	375床	427床	427床	368床	+59床
	急性期	1,486床	1,427床	1,434床	1,128床	+306床
	回復期	287床	388床	423床	990床	▲567床
	慢性期	699床	588床	628床	578床	+50床
	休床等	44床	100床	50床	-	-
	計	2,891床	2,930床	2,962床	3,064床	▲102床

※「愛知県地域医療構想（2016年）」、「愛知県病床機能報告（2022年1月時点）」参照

当医療圏においては、呼吸器・アレルギー疾患の診療体制について、専門医不足が課題となっています。愛知県で認定しているアレルギー疾患医療拠点病院について

も、名古屋市近郊に集中している状況です。また、2020 年度に愛知県によって実施された「県内医療機関におけるアレルギー疾患医療に関する調査結果」においても、当医療圏はアレルギー疾患患者への情報提供や検査・指導の実施項目について、多くの項目で県平均値を下回る結果となっています。本来受けるべきアレルギー疾患に関する診療が提供できていないと想定され、患者の教育のみならず専門の医療従事者育成が求められます。

今後急速に加速する在宅需要の増加について、豊田市は 2018 年 3 月「豊田市在宅医療・福祉連携推進計画」を策定し、豊田市と関係機関が協力して「育て・つながり・安心して療養生活を全うできるまち」の実現に向けた取組を進めてきました。前期計画の評価では、往診や訪問診療が可能な医療機関の拡充などの拠点整備に関する目標は達成できている一方で、訪問看護師の育成や出前講座の実施数、在宅療養に関する市民認知度といった項目が目標に達していません。

(2) 内部環境

① 収支改善に向けた取り組み

医療センターでは 2019 年度に立ち上げた中期経営管理委員会において、病棟機能の適正化や病床稼働率の向上、事業拡大に伴う人員計画の作成、委託費の適正化など、外部コンサルタントを導入し、各事業について見直しを行ってきました。今後も健全かつ持続可能な病院の運営に向けて、収支の改善に向けた施策の検討や進捗管理、事業拡大等に伴う効果の検証などが求められます。

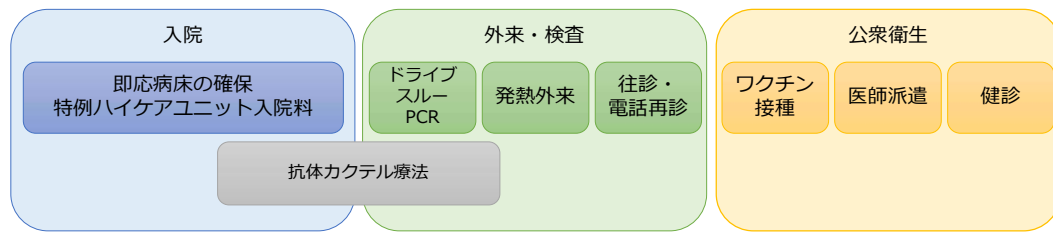
② 新型コロナウイルス感染症への対応

2020 年から国内での流行が始まった新型コロナウイルス感染症に対応するため、愛知県から重点医療機関の指定を受け、豊田市保健所の要請を踏まえ、ワクチン接種、PCR 検査・発熱外来、陽性者の在宅医療・入院医療を開始しました。

具体的には、総合診療科を中心に、院内での PCR 検査・ドライブスルーPCR 検査や発熱外来、医療提供体制の逼迫により発生した自宅療養者への往診や電話診療、重症化リスクの高い患者に対する抗体カクテル療法等の総合的な対応体制を整備し、地域に必要な医療を提供しました。加えて、公衆衛生においても、基本型接種施設としての地域住民や医療従事者へのワクチン接種、大規模接種会場への医師派遣を行い、新型コロナウイルス感染症の流行禍においても安心して健康診断・人間ドックをできるよう徹底した感染対策を施しています。

また、第 8 次豊田市総合計画においては、ポストコロナを見据えた新しい社会構築が求められています。医療センターにおいても、デジタルトランスフォーメーション（DX）等を通じて取り組みを進めています。

【新型コロナウイルス感染症の対応イメージ】



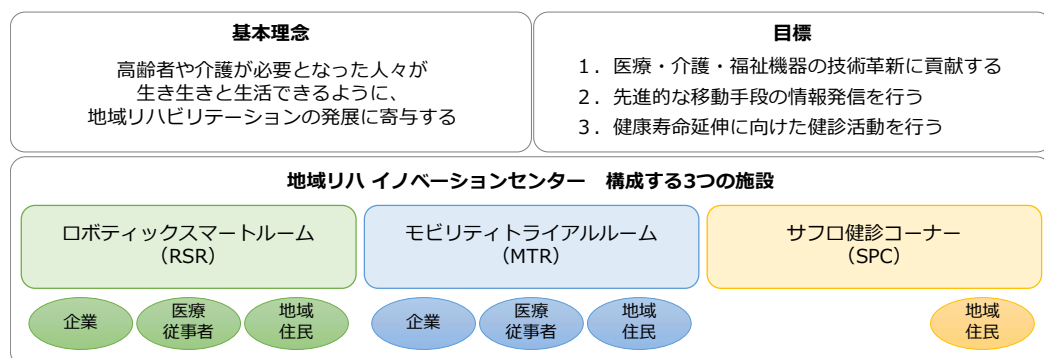
③ 地域リハビリテーションの発展に向けた取り組み

2018 年度に豊田市・藤田医科大学連携の地域リハビリテーション医学展開に関する寄附講座がスタートし、2020 年 3 月には「先進技術を活用した地域リハビリテーション及び在宅療養の推進に関する連携協定（5 者協定：豊田市・一般社団法人豊田加茂医師会・学校法人藤田学園藤田医科大学・トヨタ自動車株式会社）」を締結しています。2021 年 11 月には、再整備事業に合わせ、連携協定の具現化・情報発信の場として、『地域リハ イノベーションセンター』を開設しました。地域リハビリテーションの発展に寄与することを目的とし、3 つの目標（「医療・介護・福祉機器の技術革新への貢献」、「先進的な移動手段の情報発信」、「健康寿命延伸に向けた健康活動」）を掲げて取り組んでいます。

地域リハ イノベーションセンターは、自宅を模した環境に展示された先進機器を自由に体験できる『ロボティクスマートルーム（RSR）』、社会に出ていくきっかけづくりとして先進の移動機器の体験ができる『モビリティトライアルルーム

（MTR）』、加齢に伴う心身機能低下をより早期に発見し、地域住民の健康寿命延伸に寄与することを目的とした、サフロ健診（サルコペニア・フレイル・ロコモティブシンドロームの頭文字を使用した造語）を行う『サフロ健診コーナー（SPC）』の 3 つの施設により構成されています。

【地域リハ イノベーションセンター】



2021 年 7 月からは、豊田市が「豊田市つながる社会実証推進協議会」の一環として実施している新しい官民連携の仕組み（SIB：ソーシャル・インパクト・ボンド）を活用して、楽天シニア社、株式会社 Moff 社と連携し、市内在住の 65 歳以上の高齢者を対象に介護予防事業を推進する「ずっと元気！プロジェクト」に取り組ん

でいます。

④ 職員確保、育成

政策の変化や医療需要の増加に伴う在宅から入院までの医療機能向上、許可病床の増床に合わせた職員数の見直しにより、職員数は近年大幅に増加しています。加えて 2022 年には、病棟機能を再編し、慢性期機能病床から回復期機能病床へ転換することを予定しています。病棟転換にあたっては、施設基準や医療安全の観点から看護師を始めとする職員の増員が必要となります。今後、医療センターの担う役割を果たしていくうえでも、計画的な職員の確保、専門特化した医療従事者の人材育成は最重要テーマとなります。

2021 年 11 月には、職員の採用と多様な働き方を尊重する目的で、院内託児所「すくすくほいくしつ」などの環境を整備しました。働く職員にとっても魅力的な病院を目指すとともに、日々進歩を続ける医療技術や利用者が求める様々なサービスに対応していくための教育・研修機能の充実も引き続き行う必要があります。

⑤ 再整備事業

2020 年 12 月には、新診療棟が竣工し、190 床での入院受け入れを開始しました。新診療棟は、患者目線で優しい環境と地域医療の推進をコンセプトに設計され、療養環境の向上、在宅復帰支援のためのリハビリ環境の充実、在宅医療と介護関連機能の集約など、診療機能の強化・拡大に向けた施設環境を整備しました。また、2021 年 6 月には、健診棟が竣工し、工事に伴い縮小していた 1 日 160 枠の受け入れを再開しました。同 10 月には、事務機能・医局を移転しました。

一方、現在も旧棟の解体が行われており、再整備後には、屋上庭園を地域住民に開放し、地域住民との交流の場を提供していく予定です。

4. 計画対象期間

本計画の期間は、2022 年度から 2024 年度までの 3 年間とします。

5. 数値目標の設定と進捗管理

従来の計画同様、適正な進捗管理を行うため、数値目標を設定します。なお、本計画を推進するにあたり、中期経営管理委員会を活用し、院内の各部門と連携して取り組みます。また、進捗状況や検討事項を必要に応じて法人経営会議や理事会等にて報告します。

(1) 損益計算書

(単位：百万円)	補正予算	計画			増減
	2021年度 ①	2022年度	2023年度	2024年度 ②	②－①
経常収益 (A)	5,926	5,896	5,940	6,027	(+101)
入院診療	1,816	2,174	2,255	2,258	(+442)
外来診療	744	764	763	882	(+138)
訪問診療	519	559	617	674	(+155)
在宅医療	215	257	303	303	(+88)
保健予防活動	1,237	1,262	1,279	1,307	(+70)
看護師養成	35	35	35	35	(+0)
その他	840	195	168	168	(▲672)
受取負担金	520	650	520	400	(▲120)
経常費用 (B)	5,926	5,896	5,940	6,027	(+101)
給与費	4,040	4,054	4,083	4,145	(+105)
材料費	381	345	359	372	(▲9)
経費	1,504	1,497	1,498	1,510	(+6)
経常損益 (A－B)	0	0	0	0	

(2) 主要数値目標

	単位	見込み	計画		
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
入院単価	円	37,300	34,700	34,700	34,800
1日当たり入院患者数	人/日	134	172	177	178
病床稼働率	%	89.1%	90.3%	93.2%	93.5%
外来単価	円	11,300	11,000	10,500	10,500
1日当たり外来患者数	人/日	149	174	198	231
訪問診療実患者数	人/月	565	613	661	709
健診延受診者数	人/年	203,300	206,683	208,059	209,247
対事業収益比人件費率	%	87.4%	78.9%	77.2%	75.4%

Ⅱ. 豊田市負担金について

1. 負担金についての考え方

(1) 当法人の位置づけ

当法人は、1977年1月に締結した「豊田地域医療センター建設のための覚書」に基づいて設立されました。この覚書は、2003年3月に一部改正され豊田市と協定を締結

しました。当法人は「公設民営」であり、基本財産の金額は豊田市が出損し、資産に相当する土地、建物、備品等及び運営に係る収支不足額についても豊田市が負担をしてきました。

(2) 負担金の内容、使途

① 政策医療(特に公益性の高い事業)に関する費用

- ・ 救急医療、看護師の養成については、特に公益性の高い政策医療のため、当該事業の収支不足額の費用を受け取ります。

② 寄附講座の開設費用及びガバナンスの維持に係る費用

- ・ 豊田市における地域包括ケアシステムの発展に寄与する目的で藤田医科大学の2つの寄附講座(「地域医療学講座」、「ロボット技術活用地域リハビリ医学寄附講座」)が設置されており、関連事業の収支不足額の費用を受け取ります。

③ 地域医療人材の育成のための費用

- ・ 総合診療医を始めとする医師の教育、地域で活躍する専門職の人材育成、DXなどの教育にかかる費用については、地域において医療センターに求められている役割であり、収支不足額の費用を受け取ります。

④ 新型コロナウイルス感染症への対応に係る費用

- ・ 新型コロナウイルス感染症の対応にあたって生じる、外来等の収益の減少、診療体制の維持にかかる人件費、診療材料等について、収支不足額の費用を受け取ります。

2. 負担金の推移

救急医療への対応(南部休日診療所の運営を含む)、新型コロナウイルス感染症の対応に伴う費用の増加および収益の減少、地域医療人材育成センターや地域リハ イノベーションセンター等を含む新規事業の開始、新病院への移転や近年の人件費高騰に伴う委託料の増加などにより、負担金は2022年度で650百万円を見込んでいます。本計画の中で損益改善を図ることで、2023年に520百万円、2024年に400百万円と、事業収益に対する豊田市の財政的関与の割合を年々低下させていきます。

【負担金の内容別推移】

(単位：百万円)	第Ⅴ期中期経営計画		
	2022年度	2023年度	2024年度
①救急外来事業	220	220	210
看護師養成事業	100	100	100
②寄附講座および関連事業	100	100	100
③地域医療人材の育成事業	110	110	110
④新型コロナウイルス感染症への対応	120	50	30
⑤収益増加等に伴う負担金減少		▲60	▲150
負担金額計	650	520	400
(参考) 対事業収益比率	12.7%	9.8%	7.2%

Ⅲ. 重点取組事業

1. 地域医療提供体制の充実

1-1. 総合診療医を中心とした病院の確立および価値の向上

(1) 現状と課題

現状、診療機能面・収益面からも医療センターの柱となっている総合診療科については、「総合診療・家庭医療プログラム」を開始した2015年度以降、総合診療医の確保が進み、医療センターの発展に大きく寄与しています。病床稼働率が大幅に向上した他、在宅医療の展開により病院収益は好転しています。また、新型コロナウイルス感染症への対応も総合診療科を中心に行っています。

医療センターの中核的な診療機能の1つである「在宅医療」に関しては、医療政策による在宅復帰の推奨や高齢化割合の向上を背景に需要が増加しています。2021年3月に策定された「豊田市在宅医療・福祉連携推進計画（後期計画）」では、在宅医療推進の拠点としての役割を担うことの他に、総合診療医の育成や、市民・専門職への在宅療養に関する啓発・支援事業が求められています。

総合診療科は医師の教育の場としての役割を担っており、今後も人的資源を中心としたソフト面およびそれに伴うハード面の両面から当該機能拡充を図ることが求められます。また、訪問看護師や療法士をはじめとした職員の採用と人材育成が必要になります。医療センター内で当該職種を教育し、育成する体制を構築することで、総合診療・在宅医療を志し、学び、実践したい職員が集まる病院になることを目指します。

(2) 取組項目

① 総合診療科の体制強化、総合診療科プログラムによる医師の育成と研修機能の充実

- ・ 地域医療への教育研修機能を有し、地域に根差した病院として、医療センターは計画期間中に専攻医を含め、総合診療医 36 名（常勤換算）体制まで拡充します。救急医療、病棟診療、外来診療、在宅医療いずれの側面においても質・量の大幅な向上を実現し、診療・教育体制において国内トップクラスの総合診療機能を有した病院を目指します。
- ・ 入院医療においては、急性期から回復期まで患者の求めに応じて社会復帰に必要な診療を多角的に提供できるよう、病棟ラウンドやチームカンファレンスを通して、学ぶ環境を整備します。
- ・ 外来医療においては、幅広い症例を通じて、外来診察中に指導医からのマンツーマン指導やビデオレビュー・ポートフォリオ形式を用いたフィードバックにより、専攻医へタイムリーかつ実践的な教育を行います。
- ・ 在宅医療においては、指導医によるシャドーイング（訪問診療への帯同を伴う指導）、定期的なカンファレンスの開催などにより、患者状態に合わせた治療方針の決定や家族からの相談への対応などが適切にできるよう、短期間での訪問診療の独り立ちを支援します。
- ・ 医療センターの研修を修了した後、近隣地区で開業された医師に対して引き続き臨床・教育・研修活動ができる場を提供していきます。それにより、周辺地域とのネットワークづくりが可能となります。また、医療センターにて研修を終了した医師に対しても、最新の医療に接する臨床の場を提供し、地域医療の質の向上を図っていきます。
- ・ 総合診療科について、業務内容や将来のキャリアパスを明確にし、専攻医にとって魅力的な教育プログラムを作成します。

② 在宅医療需要の増加を見据えた在宅医療提供体制の充実

- ・ 在宅医療需要の高まりに合わせて、訪問診療・往診や訪問看護、訪問リハビリテーションなどのサービスを提供する体制を整え、適切なコーディネート機能を発揮していくことで、24 時間 365 日、住み慣れた場所で安心して暮らせる在宅医療の提供を継続していきます。

【対象となる患者像】

- ✓ 外来への通院が難しく、かかりつけ医の往診が難しい方、またはかかりつけ医を持たない方
- ✓ 重症で頻回に医師の訪問が必要、または胃瘻交換等の小手技が必要な方
- ✓ 遠方で、医療提供体制が乏しい地域にお住まいの方

- ✓ 在宅医療を必要とする小児
- ✓ 即日退院を必要とするような緊急性の高い方
- ・ 豊田加茂医師会の「在宅医療サポートセンター事業」の取組を踏まえて、他医療機関に対する連携支援などの地域医療のサポートを行います。
- ・ 在宅医療推進の拠点として、かかりつけ医が在宅医療機器を共同利用できる体制についての検証や、超小型電気自動車（C+Pod）及び配車サービスなどの IT 技術を用いた在宅医療を提供します。
- ・ 在宅医療患者の増加を見据え、現状、地域でも十分なサービス提供が出来ていない管理栄養士による在宅訪問栄養食事指導等の提供体制を強化していきます。

③ 病棟転換による在宅復帰率の向上と地域に不足する回復期機能の充実

- ・ 長期療養を目的とする病棟から在宅復帰を前提とした病棟へ転換し、リハビリテーション提供体制をより充実させていくことで、患者の入院から在宅への復帰を支援し、医療と暮らしの架け橋となる病院を目指します。
- ・ 急性期病床で治療を行い病態がある程度落ち着いた患者、外来から直接入院を必要とする患者、一定のリハビリテーションを必要とする患者、ショートステイやお看取り目的の患者など、療養病床と比べて幅広い層の患者を受け入れます。
- ・ 豊田市及びみよし市内で提供される在宅医療のバックベットの拡充を行いつつ、更なる在宅医療の充実を図ることで、入院機能から在宅医療に至るまで医療圏内の切れ目のない医療提供体制構築に寄与していきます。

④ 地域に根差した病院としての外来機能の充実

- ・ 特定の疾患に限定せず、多角的な診療を行うことで、地域住民のあらゆる健康問題に寄り添う医療を提供します。
- ・ 西三河北部医療圏における第 3 次救急医療機関指定病院（トヨタ記念病院、豊田厚生病院）では対応しきれない、救急外来患者、特に軽度救急の対応を中心とした急性期医療を継続していきます。

⑤ 新型コロナウイルス感染症などの未知なる感染症への柔軟な対応

- ・ 豊田市との情報共有を密に行いながら、地域にて必要とされる感染症対応を継続していきます。

(3) 評価指標および達成目標

	単位	見込み	計画			増減
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	①－②
		①			②	
① 総合診療科の体制強化、総合診療科プログラムによる医師の育成と研修機能の充実						
総合診療科 医師数（常勤換算）	人	29	34	35	36	+7
② 在宅医療需要の増加を見据えた在宅医療提供体制の充実						
訪問診療 利用者数	人/月	565	613	661	709	+144
訪問看護 利用者数	人/月	285	338	349	362	+77
訪問リハビリテーション 利用者数	人/月	93	151	155	155	+62
訪問栄養指導 実施件数	件/月	1	6	12	20	+19
④ 地域に根差した病院としての外来機能の充実						
総合診療科 外来患者数	人/日	89	92	120	162	+72
	人/年	21,700	22,300	29,400	39,300	+17,600

1-2. 専門医療における提供体制の充実

(1) 現状と課題

2021年には、藤田医科大学で長年に渡り呼吸器・アレルギー病学を幅広く研鑽してきた堀口病院長が赴任したことにより、呼吸器疾患全般において、よりの確な診断と個々の患者さまに対する最新かつ最良の治療を提供することが可能になりました。今後は、呼吸器疾患に関する更なる診療体制の強化とともに、地域に不足しているアレルギー診療体制を構築し、豊田市や西三河北部医療圏における拠点として、教育等の役割を担っていきます。

リハビリテーション提供体制については、第Ⅳ期中期経営計画において、リハビリテーション科専門医の配置や療法士の増員を含め、高い水準を目指してきました。今後の豊田市における高齢者の急激な増加に伴う在宅医療需要の高まりに適切に対応するためには、リハビリテーションの効率化、技術の向上と均一化、高い安全性の確保、リハビリテーション実施回数の増加、職員の負担軽減も求められます。

外科、整形外科については、外来および入院診療に加え、鼠経ヘルニアや虫垂炎といった良性疾患に対する手術、がん等の悪性疾患に対する腹腔鏡手術を含めた手術、骨折に対する観血的手術などを行っており、今後対応の継続が求められます。

(2) 取組項目

① 地域・医療圏内において不足するアレルギー対策の強化

- ・ 従来基幹病院でしか診ることのできなかった気管支喘息をはじめとするアレルギー疾患、肺の生活習慣病ともいわれる慢性閉塞性肺疾患（COPD）、肺癌、間質性肺炎、肺感染症などの診断率向上、予防、治療の向上ができる診療体制を構築します。

- ・呼吸器内科の体制強化と耳鼻咽喉科の新規開設により、アレルギー診療の基盤を作り、アレルギー疾患の需要の掘り起こしを行います。特に、慢性副鼻腔炎を有する重症喘息患者の死亡率低下に寄与します。
- ・豊田市においてアレルギー疾患で悩むことのない生活の実現を目的に、複数の診療科で連携を図り治療を完結できる「(仮称)総合アレルギーセンター」の開設を進め、豊田市や西三河北部医療圏における診療拠点としての役割を担います。
- ・開設に当たっては、医療センターの収益性を高めるため、患者数を始めとする目標指標の進捗管理を行っていきます。

② リハビリテーション提供体制の更なる拡充

- ・回復期機能病床の増床に伴う療法士の増員を始めとする提供体制の強化、リハビリテーションを目的とした短期入院の開始検討などにより、リハビリテーション需要の更なる掘り起こしを行います。
- ・回復期リハビリテーション病棟については、アウトカムの指標である「実績指数」が全国と比較して高い水準にあります。今後も 365 日リハビリテーションを提供できる体制やリハビリテーション科の医師の配置を維持し、日常生活動作の改善と早期の在宅復帰を支援します
- ・ボツリヌス治療、摂食嚥下リハビリテーション、高次脳機能障害のリハビリテーションについては、継続して提供を行っていきます。

③ 外科における診療提供体制の維持

- ・外科については、現状の体制を維持し、主に消化器疾患を中心として、胆石・鼠径ヘルニア・虫垂炎・陥入爪等の良性疾患から、がんなどの悪性疾患、日常で起こりうる様々な外傷などを対象に、外来・入院診療および手術への対応を継続します。
- ・腹腔鏡手術を中心とした、患者にとって低侵襲な手術術式の対応を継続していきます。
- ・周術期、特に高齢者にはリハビリテーション科と連携しながら早期の離床を行い、早期の在宅復帰をめざします。
- ・がんの終末期の患者には、医療用麻薬の使用等の緩和医療を提供します。

④ 整形外科における診療提供体制の維持

- ・骨折の観血的手術に加え、大腿骨・転子部骨折など、手術症例および対応件数を拡充していきます。手術件数の増加にあたっては、手術室の稼働向上のために、看護師の配置見直しや多職種へのタスクシフトなど体制の構築を進めます。

- ・ 整形外科については、医師の体制見直しも検討していきます。

⑤ 標榜科の維持および拡充検討

- ・ 現在標榜している 13 の診療科については、提供体制を維持します。
- ・ アレルギー診療体制の構築を目的に、2022 年度より耳鼻咽喉科を開設します。
- ・ 医療需要や周辺医療機関の診療体制を考慮し、適宜標榜科の拡充を検討し、地域に必要な医療を提供いたします。

(3) 評価指標および達成目標

	単位	見込み	計画			増減
		2021年度 ①	2022年度	2023年度	2024年度 ②	①－②
① 地域・医療圏内において不足するアレルギー対策の強化						
呼吸器・アレルギー内科 外来患者数	人/日	8	16	19	23	+15
	人/年	2,000	4,000	4,700	5,600	+3,600
② リハビリテーション 提供体制の更なる拡充						
リハビリテーション科 外来患者数	人/日	6	6	7	8	+2
	人/年	1,430	1,500	1,800	1,900	+470
療法士配置数（在宅部門含む）	人	60	65	65	65	+5
③ 外科における診療提供体制の維持						
外科 外来患者数	人/日	24	23	24	26	+2
	人/年	5,880	5,600	5,900	6,400	+520
外科 手術件数	件/年	140	150	150	150	+10
④ 整形外科における診療提供体制の維持						
整形外科 外来患者数	人/日	13	13	14	16	+3
	人/年	3,200	3,200	3,500	3,800	+600
整形外科 手術件数	件/年	30	50	50	50	+20

2. 地域との交流・連携(CI: Community Interaction)

～地域から信頼され親しまれる開かれた病院～

(1) 現状と課題

広域である豊田市は、地区別人口や老年比率は地区間での格差は大きく、特に中山間地域の稲武地区は、過疎化が進み高齢化率が 50%を超える地域であり、地域コミュニティとしての課題解決が求められます。そうした背景から 2019 年に稲武交流館において豊田市地域活性化プランコンテストが開催され、総合診療科の医師が「稲武見守りナースプロジェクト」の提案で最優秀賞を受賞しました。現在も医師・看護師の派遣を行っており、今後も活動の継続と次世代の活動者の育成が求められています。

2019 年より、地域の病院や事業体の特性を活かして地域リハビリテーションの活性

化を促進し、地域包括ケアシステムの構築にリハビリテーションの観点から寄与することを目的として「豊田加茂地域リハビリテーション懇話会」を開催しています。

医療センターが立地する梅坪台中学校区では、交流館や地域包括支援センター、スポーツクラブ、保健所、消防隊等、多くの機関や人が住民の健康増進に関わっています。各機関が健康をテーマに情報発信をする場合、内容の重複や不足する情報が生じる可能性があります。受け手側である地域住民にとってより効率的な情報共有の仕組みづくりが必要です。

医療センターでは、コミュニティ・ホスピタルの実現に向けた活動の一環として、病院ボランティアに協力いただき、壁面の飾りつけや、患者の散髪等で活躍いただいています。また、2021年6月に医療センター内にオープンした「ほがらかふえ」では、高校生や認知症の高齢者がボランティアとして活動しています。しかし、ここ数年間でのボランティア登録者数は減少傾向にあり、活動内容も縮小しています。

(2) 取組項目

① コミュニティドクター・コミュニティナース活動

- ・ まちの中で地域住民と協働しながら、地域志向型ケアの見地において健康で幸せにくらせるまちづくりを実践する医師『コミュニティドクター』とまちに出て自由で多様なケアをし、地域住民と一体となり健康で幸せにくらせるまちづくりを実践する看護師『コミュニティナース』を派遣し、過疎化が進む地域においても生活や健康面で問題を抱えている地域住民の方々が相談できる仕組みを作ります。
- ・ 医療者が薬剤の代わりに「社会的なつながりを処方する」という考え方である『社会的処方』等の方法により、住民の方々と一緒にまち全体の健康寿命の延伸に取り組みます。
- ・ 全国的に取組が始まっている、終末期患者など家族等の支援なく外出ができない地域住民が旅行できるようなサービスの提供など、コミュニティドクター、コミュニティナースの派遣による活動内容の拡充について検討を進めます。
- ・ 当活動に医学生や看護学生が同行する機会を設け、コミュニティドクターとコミュニティナースの活動意義を次世代の医師に伝え、育成することで持続可能な取り組みとしていきます。

② 地域リハビリテーション活動の実施

- ・ 豊田加茂地域リハビリテーション懇話会では、豊田市およびみよし市においてリハビリテーションを受けた患者の動向調査や結果の発表、意見交流、地域リハビリテーションに関する講演会等について継続して実施します。

- ・ サフロ健診コーナーでは、加齢に伴う心身機能低下をより早期に発見し、地域住民の健康寿命延伸に寄与することを目的とした、サフロ健診（サルコペニア・フレイル・ロコモティブシンドロームの頭文字を使用した造語）を行います。
- ・ モビリティトライアルルームでは、歩行領域 EV や屋内用電動車いすなど先進技術の体験や実際に使用されて人気のある商品の紹介を行います。
- ・ ロボティックスマートルームでは、ロボットによる起居動作・歩行の促進、SIB 事業と連携しているプログラム在宅化の練習など、先進システムや機器を用いた介護生活体験の場を提供します。
- ・ 市民、医療・福祉施設、企業、行政・事業体が集う地域リハ イノベーションフォーラムを開催し、意見交換の場を提供します。

③ 地域との連携活動・交流事業

- ・ 地域住民の「幸福寿命」や「健康寿命」を始めとする健康意識向上を図るため、梅坪台交流館との共催で健康講座事業を実施します。その際、関係機関と協議の上で住民のニーズに合った講座内容を選定します。講師の派遣にあっては、医師や看護師のみならず、療法士や診療放射線技師、管理栄養士等、多職種が地域で活躍できる機会を創出します。
- ・ 梅坪台中学校区内の関係機関が互いの事業に協力し合い、地域での活動を行うようフローの構築を行います。住民や医療従事者等に対して、従来の活動より効率的で有用な情報提供を可能にします。
- ・ 豊田市地域保健課の健康づくり計画の作成にあたり、梅坪台地区の健康課題についての意見交換会に参加します。
- ・ 豊田市消防隊（警防救急課）との症例検討会を継続して開催し、医療センターの提供する医療についての理解を深めると同時に、関係者への研修という役割を担い、地域住民が安心して暮らすことのできる環境を整えます。
- ・ 医療センター内のレストラン「ほがらかふえ」との協議のうえ、イベントスペースとしての活用など地域住民等との交流の場を提供できるよう検討を進めます。

④ 病院ボランティアの活性化

- ・ ボランティアの募集（増員）を行うとともに、ボランティア受け入れにあたって医療センター職員への研修を行います。
- ・ ボランティアセンターへのヒアリングや、他医療機関の事例調査、活動の見学等を実施するとともに、院内の各部署へ病院ボランティアのニーズ調査を行い、周辺自治区へボランティア募集活動を行います。
- ・ 病院ボランティアとの定期的な意見交換や待遇の改善等により、ボランティアに

参加しやすい環境づくりを行います。

- ・ 医療センター内のレストラン「ほがらかふえ」にて、今後も継続して高校生や認知症の高齢者がボランティアとして働く場を提供できるよう、協議を行います。

(3) 評価指標および達成目標

	単位	見込み	計画			増減
		2021年度 ①	2022年度	2023年度	2024年度 ②	①－②
① コミュニティドクター・コミュニティナース活動						
コミュニティドクター・コミュニティナース 派遣延回数	回	60	80	100	120	+60
② 地域リハビリテーション活動の実施						
サフロ健診 受診者数	人/年	15	84	168	300	+285
豊田加茂地域リハビリテーション懇話会 実施数	回/年	2	2	2	2	+0
地域リハイノベーションフォーラム 実施数	回/年	1	2	2	2	+1
③ 地域との連携活動・交流事業						
地域との連携活動・交流事業 実施回数	回/年	5	9	11	11	+6
④ 病院ボランティアの活性化						
ボランティア活動数	企画/年	1	2	3	4	+3

※各評価指標および達成目標については、2022年3月時点のもの。現在、「コミュニティ・ホスピタル検討委員会」にて、検討を継続中。

3. 地域医療 DX の推進 (DX: Digital Transformation)

～デジタルなど新たな技術を取り入れたスマート・コミュニティ・ホスピタル～

(1) 現状と課題

近年、製造業などあらゆる産業において、AI（人工知能）やIoT（モノのインターネット）、ロボット技術などを積極的に取り入れたデジタルトランスフォーメーション（DX）が浸透し、豊田市においては2020年7月に「豊田市 ICT 活用ビジョン」が策定され、事業の効率化や新たな事業の創出を目指しています。医療センターにおいても、ICTを活用した新しい生活様式の実現、安全・安心に活用するための人材育成や環境づくり、そして運営の効率化や新しい働き方の実現などを推進していくことを目的として、2021年に「DX推進委員会」を立上げ、外部コンサルタントを加えながら、現状分析や既に導入しているシステムの有効活用に向けて取り組みを進めています。

ロボティクススマートルームでは、先進のシステムや機器を体験して頂くため、17社の企業と協力し17の展示機器を、モビリティトライアルルームでは、社会に出ていくきっかけの提供として、4社の企業と協力し4つの展示機器を準備しています。また、新診療棟のリハビリテーション室にはリハビリロボット（Welwalk WW-2000 や BEAR、ReoGo-J）が配置されました。また、回復期病棟やリハビリテーション室の練習空間には身体活動性を評価するIoTシステムや自主訓練が可能なトレーニング用具・

安全懸架システムが配備され、病棟生活を含めた生活全般の質の向上に努めています。

看護部においては、2020年2月より、看護部理念である「私たちは、心のこもった患者さま中心の看護を提供します。」を具現化していくために、セル看護提供方式[®]の導入を進めています。2021年には、全病棟での導入検討を看護部目標の一つとして定め、取組を継続しています。また、新診療棟では、スマートベッドシステムを導入したことにより、センサーから得られた患者情報がベッドサイドの端末に集約されるとともに、他端末や電子カルテシステム等にも情報がリアルタイムで共有され、記録の簡素化や医師・看護師の情報共有の円滑化に繋がっています。今後、セル看護提供方式[®]をより医療センターに合わせた形に発展させていくためには、デジタル化による業務の効率化も必要になります。

西三河北部医療圏においては、老年人口の増加に伴い、アレルギー疾患患者の潜在需要も高まることが想定されます。アレルギー疾患で悩むことのない生活の実現を目指していくためには、医療センターにおけるアレルギー診療体制の構築のみならず、地域を巻き込んだ新しい情報共有システムの構築が必要になります。

(2) 取組項目

① 地域リハビリテーションに役立つ医療・介護機器における技術革新への貢献

- ・ 地域リハ イノベーションセンターにて、連携企業で開発された展示製品の情報を発信し、地域住民の体験の場を提供することで、体験者の意見をフィードバックし、リハビリテーションにおける技術革新に取り組みます。
- ・ 地域リハ イノベーションセンター来館者には、カラモ（ウェアラブル端末）を装着して頂き、端末を活用し総合案内および来館目的などのアンケート調査を実施します。
- ・ 医療センターにて実際に導入したロボットの活用実績を積み上げ、効果を検証することにより技術革新に繋がります。

② 看護の質向上および負担軽減

- ・ 電子カルテの記載に必要とする時間を削減するために、音声入力システムの導入を検討します。導入後は、効果の検証を行い、他の部門への展開や更なる活用方法の検討を行います。
- ・ スマートベッドシステムの更なるデータ活用の方法の検討や、看護業務量動線調査の実施により、業務の効率化を図ります。

③ クラウド等を活用したアレルギー診療体制の充実

- ・ 主治医がアレルギー疾患の治療方針に迷った際に、システムを通じてすぐに医療

センターのアレルギー専門医に相談することができる体制を検討していきます。

- ・ 豊田加茂医師会との連携を図りながら、クラウド上の電子カルテシステムでアレルギー疾患患者の情報を適宜共有し、患者が適切な診療や検査を迅速に受けることのできる体制を検討、構築していきます。

④ デジタルサービス技術を活用したサービスの向上・業務の効率化

- ・ 「DX 推進委員会」を継続して開催し、検討を進めます。検討にあたっては、各部署から DX を担う人材を育成していきます。
- ・ 職員の IT リテラシーの向上を図ったうえで、既存システムを有効活用する方法を模索します。
- ・ 車両運行管理システムを導入し、各車両の位置情報がリアルタイムに把握することで、緊急の訪問依頼に対して対応可能な医師・看護師・療法士を選定し、円滑に医療が提供できる体制を整えます。また、自動作成されるデータを集計することで、訪問件数や所要時間、当日移動したルートを確認し、生産性の向上や負担の軽減を図ります。
- ・ ラインワークスによる情報共有の円滑化や、ワークフローシステムによる押印決裁の見直し等を含めた各書類のペーパーレス化などを図り、業務の効率化を図ります。
- ・ オンライン上での電子カルテシステムの閲覧を可能とし、カンファレンスや研究資料作成などの効率化を図ることを目的に、電子カルテシステムのセキュア化に向けて検討を進めます。

(3) 評価指標および達成目標

	単位	見込み	計画			増減
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	①－②
		①			②	
○ DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進						
DX取り組み項目数（実行済みを含む）	項目	5	8	10	12	+7
DX人材の育成実人数	人	-	10	20	25	+25
① 地域リハビリテーションに役立つ医療・介護機器における技術革新への貢献						
地域リハビリテーションセンター 延来館者数	人/年	400	1,200	1,800	2,500	+2,100
連携企業数	社	17	20	21	22	+5
展示製品数	社	20	24	26	28	+8

※各評価指標および達成目標については、2022年3月時点のもの。現在、「コミュニティ・ホスピタル検討委員会」にて、検討を継続中。

4. 地域医療人材の育成(HR:Human Resource)

～在宅医療など地域を支える医師・看護師・療法士等を育成する病院～

(1) 現状と課題

生産年齢人口の減少に伴う地域における医療人材の不足の影響もあり、2019年4月には豊田市の「豊田市在宅医療・福祉連携推進計画」に基づき、「豊田市の在宅療養を担う訪問看護師は豊田市で育てる」をスローガンとした『豊田訪問看護師育成センター』を開設しました。ここでは、看護師免許取得後にはじめて訪問看護ステーションに就労する看護師や、臨床経験はあるがはじめて訪問看護ステーションに就労する看護師の確保および定着の安定を目的に、関係機関と連携して学習を支援しています。

医療機関には、患者に対して提供する医療サービスの質の向上はもちろんのこと、親切・丁寧な対応や言葉づかい、印象のよい身だしなみなどが求められます。また、リスクマネジメントの観点からも組織内コミュニケーションの活性化が重要視されます。医療センターにおいては、2021年10月より、サービス向上委員会、総務課と協働して、外部コンサルタントを活用しながら、待ち時間調査、患者様満足度調査、職員意識調査、部門別ヒアリング、接遇診断等を実施しています。

2019年度からは、TQM（Total Quality Management：総合的品質管理）活動を導入し、外部コンサルタントを交え、取り組みを行ってきました。また、2020年度からは在宅医療支援センターにて、トヨタ自動車の考えるトヨタ生産方式を用いたカイゼン活動のモデル運用を開始しています。

(2) 取組項目

① 寄附講座等による医師の育成

- ・「藤田医科大学 総合診療科プログラム」に則り、総合診療医を育成します。
- ・リハビリテーション科寄附講座による専門医の育成を行います。
- ・総合診療科とリハビリテーション科で連携し、総合診療医として必要な基本的リハビリテーション手技やリハビリテーションプログラムの立案方法を学ぶことができる環境を整えます。将来的にリハビリテーションの研修を受けた総合臨床医を増やし、地域リハビリテーションの発展に寄与していきます。
- ・アレルギー診療の教育体制を構築し、総合的に判断ができる専門医の育成を目指します。
- ・将来的には、総合診療科と呼吸器内科で連携し、総合診療医として必要な呼吸器・アレルギー疾患への治療方針や検査・処置対応を学ぶ環境を整えます。

② 地域医療人材育成センターにおける地域で活躍する専門職の育成

- ・豊田訪問看護師育成センターでは、市内訪問看護ステーションへ就職や転職を希望している看護師の育成・研修環境を整備すると共に、訪問看護ステーションへ

の就職に向けた相談や訪問看護師確保のための普及啓発等を実施します。

- ・ 豊田訪問看護師育成センターの卒業生や市内の訪問看護ステーション、医療機関に勤務する看護師を対象とした研修会等を行うことで、訪問看護師に必要な情報や技術を学ぶ場を提供します。
- ・ 豊田総合療法士育成センターでは、豊田市に在勤または在住し、一定の臨床経験を有する療法士を対象に、「在宅生活に関する総合的・多面的に様々な視野を持ち、社会参加へつなげられる療法士」を、研修やグループワークを通して育成します。各研修の講義については、Web 等を用いて研修生以外の他医療機関の療法士についても対象とし、情報と知識を共有していきます。

③ 医療従事者への教育の場の提供

- ・ 「多職種連携吸入指導研究会」を継続して開催し、アレルギー疾患医療に携わる地域の医療従事者等に対し、アレルギー疾患に関する適切な情報の提供に取り組めます。

④ 職員の接遇能力の向上

- ・ 「接遇」に積極的に取り組んでいる医療機関であることを、接遇担当者の院内掲示、ホームページでの情報発信により可視化し、職員の意識向上を図ります。
- ・ 全職員に対する集合研修や新入職員に対する研修を通して、全職員が標準の接遇能力を習得することを目指します。その後、接遇力の向上に取り組む組織の中核となる人材を育成し、その人材を中心に部門・職種毎に必要なスキルを習得するための個別教育を行っていきます。

⑤ 改善手法の導入による職員の改善文化の醸成

- ・ トヨタ生産方式を用いて、在宅医療支援センターのコアメンバーをカイゼンリーダーへと育成し、次に各部門から集めたカイゼンプロジェクトチームを結成し、カイゼンリーダーがチームメンバーを育成します。その後、教育を受けたカイゼンプロジェクトチームメンバーが、院内各部門にカイゼンを持ち込み、病院全体でカイゼンが定着できる仕組みづくりを目指します。
- ・ TQM 活動には、活動を体験した職員を支援者として配置し、改善手法や考え方を指導していきます。改善手法を横展開していくことで、だれもが同水準で改善活動を行うことができる組織づくりを目指していきます。また、TQM 活動を通して、現場職員一人一人が改善意識を持ち、ボトムアップで病院全体を良くしていく姿勢を醸成し、医療の質の更なる向上を図ります。

⑥ 豊田地域看護専門学校における看護師の育成

- ・地域の学生等を中心に養成を図り、地域の医療・介護・福祉施設等に、優秀な人材を輩出することを主眼に置き、運営を行っていきます。地域医療・介護・福祉の発展に寄与すべく、卒業生の西三河医療圏（豊田市及びみよし市）内の医療機関への就職率 55%以上を目指します。
- ・地域内の看護師募集等に関する情報を適切に収集・分析し、学生の進路指導において、十分な情報提供及び相談等を行い、同地域内の医療機関等への就業促進を図っていきます。
- ・医療技術の進歩に伴い、看護師においてもより高度な知識・技術が求められており、充実した臨地実習が重視されています。実習先の看護基礎教育に対する理解を一層深めるとともに、実習先との連携を密にし、教育指導体制の強化を図っていきます。

(3) 評価指標および達成目標

	単位	見込み	計画			増減
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	①－②
		①			②	
① 寄附講座等による医師の育成						
再掲）総合診療科 医師数（常勤換算）	人	29	34	35	36	+7
② 地域医療人材育成センターにおける地域で活躍する専門職の育成						
豊田訪問看護師育成センター 育成実人数	人	11	15	15	15	+4
各種研修延参加者数	人	300	300	300	300	+0
豊田総合療法士育成センター 育成実人数	人	-	20	20	20	+20
Web延参加者数	人	-	1,800	1,800	1,800	+1,800
③ 地域の医療関係者への教育の場の提供						
医療人材育成を目的とした研修（再掲含む）	回/年	6	8	8	8	+2
④ 職員の接遇能力の向上						
患者満足度調査（接遇に対する満足度）	%	87%	90%	93%	100%	+13%
（病院全体としての満足度）	%	85%	88%	91%	100%	+15%
（今後も利用したいと思う）	%	90%	93%	96%	100%	+10%
⑤ 改善手法の導入による職員の改善文化の醸成						
トヨタ式生産方式の導入部門	部門	1	3	8	8	+7
TQM活動の実施集団数	サークル	3	4	5	6	+3
⑥ 豊田地域看護専門学校における看護師の育成						
当医療圏内への看護師就職率	%	44%	55%	55%	55%	+11%

※各評価指標および達成目標については、2022 年 3 月時点のもの。現在、「コミュニティ・ホスピタル検討委員会」にて、検討を継続中。

Ⅳ. 損益改善に向けた具体的な取り組み

今後も中期的な視点で経営改善活動を継続していくことで、医療センターの経営基盤体制の強化につなげていきます。

第Ⅴ期中期経営計画の期間においては、医療センターとして損益の改善の為に下記の取組を行っていきます。損益改善に向けて10項目のアクションプランに取り組みます。実施にあたっては、中期経営管理委員会を活用し、院内の各部門と連携して取り組みます。また、進捗状況や検討事項を必要に応じて法人経営会議や理事会等にて報告します。

【損益改善に向けたアクションプラン（実施計画）一覧】

	実施項目	単位	計画		
			2022年度	2023年度	2024年度
入院・外来	① 稼働病床数の拡充				
	新規入院患者数の向上	人/日	6	7	7
		人/月	190	200	210
	周辺基幹病院等への表敬訪問の実施	件/年	60	80	100
	② 入院機能の向上				
	病棟転換の実施	-	実施	運用調整	
	服薬指導件数の向上	件/年	360	480	480
	入院時栄養食事指導件数の向上	件/年	220	240	260
	③ 専門外来における診療提供体制の強化				
	診療枠数・配置体制の見直し	-	見直し	見直し	見直し
	呼吸器内科の体制強化（常勤医師数）	人	3	3	3
	④ 消防隊との顔の見える関係づくりの継続				
保健予防	症例検討会の実施	回/年	2	2	2
	救急患者受け入れ基準の更新	-	更新		更新
	⑤ 健診受診者受け入れ体制の拡充				
	1日当たりの受診者数の増加（繁忙期）	人/日	136	141	146
	（閑散期）	人/日	87	88	89
	オプション検査・コースの見直し	-	見直し	見直し	見直し
	営業訪問の実施	件/年	65	65	70
在宅	特定保健指導実施人数の増加	人/年	450	480	500
	⑥ 訪問診療における需要増加への対応				
	表敬訪問の実施	件/年	30	40	50
	訪問診療同行の体制確立（同行率の向上）	%	100%	100%	100%
	⑦ 訪問看護の需要増加に応じた提供体制の整備				
	看護師の1日あたりの訪問件数維持	件/日	5.0	5.0	5.0
	⑧ 訪問リハビリテーションの需要増加に応じた提供体制の強化				
費用縮減	療法士配置数	人	10	10	10
	⑨ 委託費の見直し				
	契約内容の精査・見直し	-	見直し	見直し	見直し
	委託業務のモニタリング実施	-	体制検討	実施	実施
	⑩ 尾三会による共同購入の継続				
	医薬品一括購入、一括価格交渉の継続	-	継続実施	継続実施	継続実施

1. 入院・外来事業

(1) 取組項目

① 入院稼働病床の拡充

- ・ 2020 年 12 月に 40 床を増床し許可病床数は 190 床となりましたが、新型コロナウイルス感染症の受け入れに伴い、151 床にて運用を行っています。190 床での運用に際し、新規入院患者数を毎月 40 人程多く受け入れられる体制を整備します。
- ・ 周辺基幹病院に対して、定期的な表敬訪問を継続します。また、豊田市内の急性期患者が減少した際に影響を最小限に抑えることができるよう、豊田市外の基幹病院とも顔の見える関係性を構築していきます。加えて、医療センターにおける課題点をヒアリング等によって洗い出し、対策を行うことで各医療機関にとって紹介しやすい環境を整えていきます。

② 入院機能の向上

- ・ 慢性期機能病床から、回復期機能病床へ機能を転換することで、患者の社会復帰に向けた亜急性期機能の強化を行います。
- ・ 服薬指導件数や入院時栄養指導等の算定件数を増加することで、患者が求める医療の質の向上を図ります。各算定項目については、目標値を設定したうえで、職員への教育に努め、生産性向上を図ります。

③ 専門外来における診療提供体制の強化

- ・ 医師の配置数と地域の医療需要を踏まえた、必要かつ適切な診療枠数を設定し、より多くの患者を診ることのできる体制を整備します。
- ・ 呼吸器内科の診療体制を強化することで、従来は他病院に紹介していた呼吸器疾患が疑われる健診受診者の 2 次健診受診率向上を図ります。
- ・ 外来患者数を増加させるにあたっては、医師のみならず看護師の配置も適正化していく必要があります。無資格者へのタスクシフトを含め、外来診療体制の見直しを行い、職員の生産性向上に努めます。

④ 消防隊との顔の見える関係づくりの継続

- ・ 消防隊との症例検討会を定期的で開催することで、緊急時に消防隊が適切な対応と迅速な医療センターへの救急患者の搬送ができる体制を整備します。
- ・ 2020 年度に策定した救急患者の受け入れ基準の更新を適宜行い、必要に応じて消防隊と共有を行います。

(2) 改善に伴う指標の推移

項目	単位	見込み	計画			
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
《入院部門》						
病床数	床	151	190	190	190	
病床稼働率	%	89.1%	90.3%	93.2%	93.5%	
入院患者数	人/日	134	172	177	178	
	人/年	48,930	62,633	64,830	64,830	
新入院患者数	人/月	150	190	200	210	
入院診療単価	円	37,300	34,700	34,700	34,800	
《外来部門》						
救急外来						
救急外来患者数	人/日	33	53	54	54	
	人/年	12,070	19,400	19,600	19,800	
外来診療単価	円	14,000	12,000	12,000	12,000	
一般外来						
外来患者数	人/日	174	181	217	265	
	人/年	42,365	43,950	52,740	64,460	
外来診療単価	円	10,500	10,500	10,000	10,000	
ワクチン接種対応						
延接種人数	人/年	46,600	23,300	-	-	
外来診療単価	円	2,400	2,400	-	-	

2. 保健予防活動事業

(1) 取組項目

⑤ 健診受診者受け入れ体制の拡充

- ・多くの地域住民に対して迅速かつ適切な健診サービスが提供できるよう、各検査項目の効率化や予約枠数の見直しを図り、繁忙期である6月から1月における1日当たりの受診枠を増やします。
- ・各部門間の協力体制の再構築や内視鏡の増設を始めとする機能面の充実を図り、高度な健診サービスの提供を図ります。
- ・地域住民の健診受診率向上に向けて、市内企業を中心に、各健保への渉外活動や受診勧奨を行います。
- ・320列CT、1.5テスラMRIなどの高度医療機器を活用して、精度の高い画像診断を可能とし、職員の生産性向上にも努め、多くの受診者を受け入れる体制を整備します。
- ・既存のオプション検査の見直しや、受診者のニーズに応じたコースの新設など新規サービスメニューの検討を進めます。
- ・保健師による保健指導の提供体制を整備し、「健康寿命」の延伸を目指します。

(2) 改善に伴う指標の推移

項目	単位	見込み	計画			
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
《健診部門》						
人間ドック						
延受診者数	人/年	25,000	25,711	25,903	26,804	
単価	円	27,400	27,400	27,400	27,400	
特定健診						
延受診者数	人/年	7,850	7,885	8,246	8,533	
単価	円	11,600	11,600	11,600	11,600	
豊田市がん健診						
延受診者数	人/年	24,335	25,060	25,725	25,725	
単価	円	7,400	7,400	7,400	7,400	
集団健診						
延受診者数	人/年	146,115	148,027	148,185	148,185	
単価	円	1,700	1,700	1,700	1,700	

3. 在宅医療事業

(1) 取組項目

⑥ 訪問診療における需要増加への対応

- ・ 定期的な医師同行による各医療機関への訪問活動を通じて、病病連携や病診連携の強化を図ります。表敬訪問時には、紹介された患者の情報提供を行うとともに、現状の課題点を洗い出し、解決に向けて改善に取り組み、より円滑な連携を実現します。
- ・ 訪問診療需要の増加に伴い、医師、看護師、事務職員を増員し、必要な医療を提供可能な体制を構築します。
- ・ 診療の質の向上や情報共有の円滑化、医師の負担軽減を目的として、訪問診療に同行する看護師を増員し体制を構築します。

⑦ 訪問看護の需要増加に応じた提供体制の整備

- ・ 地域において今後増加していく、訪問看護を必要とする患者に対して訪問看護の提供を継続していきます。また、提供領域の拡大を目的として、医師等による院内での研修の実施や院外研修の受講により、既存のポータブルエコーを活用した訪問看護の提供ができるよう看護師を教育していきます。
- ・ 各看護師の業務の標準化や、タスクシフトを始めとする看護師の生産性向上により、多くの患者を安定して看ることのできる体制を整備します。また、提供体制の構築に向けて、豊田訪問看護師育成センターでの研修を通して、実地研修や振り返りを行い、新卒看護師を含めて看護師を教育していきます。

⑧ 訪問リハビリテーションの需要増加に応じた提供体制の強化

- ・ 訪問療法士 10 名の体制を構築し、訪問リハビリテーションを必要とする患者の掘り起こしおよびサービスの提供を行います。
- ・ 終末期等の訪問診療を利用する患者に加え、要介護度の低い患者に対してもサービスの提供を行います。
- ・ 訪問診療との連携を強化し、提供するサービスの向上を図ります。

(2) 改善に伴う指標の推移

項目	単位	見込み	計画		
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
《在宅医療部門》					
訪問診療					
利用者数（年度末）	人/月	565	613	661	709
訪問件数	件/年	16,753	17,304	18,710	20,115
訪問単価	円	31,693	32,309	32,959	33,510
訪問看護					
利用者数（年度末）	人/月	285	338	349	362
訪問件数	件/年	12,190	15,522	17,485	17,973
看護師1日当たり訪問件数	件/日	4.9	4.8	5.0	5.0
訪問単価	円	10,813	11,000	11,000	11,000
訪問リハビリテーション					
利用者数（年度末）	人/月	103	151	155	155
実施単位数	単位/年	14,530	20,966	26,550	26,550
訪問単価	円	3,100	3,100	3,100	3,100

4. 費用縮減

(1) 取組項目

⑨ 委託費の見直し

- ・ 一般競争入札や相見積もりの実施により、透明性・公平性を確保するとともに、費用の抑制に努めていきます。
- ・ 委託業者に対して業務を一任するのではなく、委託内容に則った適切な業務を履行されるよう、担当部署において定期的にモニタリングを行います。

⑩ 尾三会による共同購入の継続

- ・ 医療センターは、2017 年度から地域医療連携推進法人である尾三会に参画しています。医薬品に関しては、尾三会を通じて一括交渉を実施することで単独購入時よりも安価で購入を実現出来ており、今後、診療材料といった他領域についても、当該仕組みを通じて購買費用の抑制につなげていきます。

(2) 改善に伴う指標の推移

項目	単位	見込み	計画		
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
《費用》					
事業収益に占める事業費用の割合	%	128.2%	114.8%	112.4%	109.7%
事業収益に占める委託費の割合	%	13.2%	12.9%	12.5%	12.2%

V. 医療の質向上および病院の健全運営に係る取り組み

1. 地域の医療提供体制の変化に合わせた継続的な機能再編検討

今後の医療を取り巻く環境は、少子高齢化の進展、技術革新を背景とした医療技術の急速な進歩などにより大きく変化する可能性があります。医療センターでも、豊田市を中心とした周辺地域の人口構造の変化、それに伴う医療・介護需要の変化に柔軟に対応していく必要があり、本計画に明記されていない取組についても、必要に応じて十分な検討を行い、医療環境の変化に対して柔軟な対応が出来る病院づくりを目指していきます。

2. 組織再編による組織体制の強化

職員数の増加に伴い、組織体制の見直しを行います。特にリハビリテーション科においては、増床や回復期機能の拡充等に伴い療法士の人員数が大幅に増加しており、前期計画の初年度である2019年度43人（在宅部門を除く）に対し、本計画の初年度である2022年度は55人（+12人）となる想定です。

3. 業務プロセスの標準化と改善活動の実施

医療機関においては職員に専門的な知識が求められることから、業務が属人化しやすく、医療センターにおいても同様の傾向にあります。各部門において、現在の業務内容を可視化したうえで、業務プロセスの標準化を目指します。また同時に、業務プロセスを改善させる事で職員の業務を軽減し、医療の質の向上に結びつけます。

4. 人件費の分析による適正値の継続検討

医療センターにおいては、人件費が事業収益の約80%を占めている状況です。一方で医療センターは医療人材の研修施設としての役割を担っており、人件費には人材育成にかかる費用も多く含まれています。今後の病院機能構想の実現に向けて、継続的に分析を行い、必要な人材の計画的な適正配置ができるよう努めます。

5. 働き方改革の推進

① タスクシフトによる業務負担軽減

- ・ 医師事務作業補助体制加算などをはじめ、診療報酬上においても他職種へのタスクシフトが推奨されています。各職種の業務実施状況を適切に見極めたうえで、医療センターでもタスクシフトによる業務負担軽減を図っていきます。
- ・ 労働時間が長い傾向にある医師については、医師事務作業補助者等の活用により診断書の代行入力や検査手順の説明、入院の説明などの業務を可能な限り分担することで効率的な運営体制の構築を目指していきます。
- ・ 医師以外の職種に関しても、同様の視点で他の職種にタスクシフトを図り、より必要性の高い業務に注力出来る環境を整備していきます。

② 業務改善による時間外労働の削減

- ・ 国が提唱する「働き方改革」に基づいて、勤務環境の改善を図っていきます。診療報酬上必要な対応をはじめ、毎年度の新たな取組等により、各職種の業務は増加傾向にあります。職員を増やすことにより、必要な業務に対応していく一方で、各部門・職種ごとで業務改善を進め、業務の優先順位付けを明確にし、効率的な勤務環境を構築し、時間外労働の削減につなげていきます。

VI. 人員計画一覧

計画期間中における、人員計画は以下の通りです。

	見込み	計画		
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
医師	46人	48人	50人	51人
看護師（学校含む）	139人	140人	141人	141人
薬剤師	7人	8人	8人	8人
診療放射線技師	18人	18人	18人	18人
臨床検査技師	18人	18人	18人	18人
理学療法士	26人	27人	27人	27人
作業療法士	23人	23人	23人	23人
言語聴覚士	5人	5人	5人	5人
管理栄養士	4人	4人	4人	4人
社会福祉士	8人	8人	8人	8人
介護福祉士	7人	7人	7人	7人
介護支援専門員	5人	5人	5人	5人
保健師	7人	8人	8人	8人
事務員	36人	37人	40人	43人
技能員	2人	2人	2人	2人
看護師（在宅）	22人	22人	22人	23人
理学療法士（在宅）	5人	5人	5人	5人
作業療法士（在宅）	5人	5人	5人	5人
事務員（在宅）	10人	11人	11人	12人
保健師（在宅）	1人	1人	1人	1人
合計	394	402 (+8人)	408 (+6人)	414 (+6人)