

中期経営計画について

中長期計画（基本計画）（平成 25 年度～令和 22 年度）の重点推進項目（9 項目）に基づき、3 年間の期間とする実施計画をもとに毎年の事業計画を策定しています。現在の実施計画は、令和 5 年度から令和 7 年度をその期間としています。

現在の実施計画期間が終了するにともない、若手職員が中心となり、これまで広範で多岐に亘っていた実施計画を抜本的に見直し、経営改善を必達目標とした「中期経営計画」を策定しました。令和 8 年度から令和 10 年度の 3 年間、この中期経営計画に基づく事業計画を推進してまいります。

1. はじめに

人口減少と高齢化の進行が早い益田地域で、益田市医師会はこれまで「地域の砦」として医療と介護を担っているが、入院患者の重症化・慢性化、医師・看護師の確保困難、赤字経営の継続など、現場と経営の双方において限界が近づきつつある。

その一方で、医療・介護の連携を軸にした「地域完結型医療構想」や、デジタル技術を用いた地域包括ケアの推進といった国・県の政策潮流は、当会にとって新しい機会をもたらしている。

2. 中期経営計画のポイント

- (1) 医師会病院では 4 期連続赤字決算、また全国的にも医療機関の経営状況の悪化が顕著になっている状況においては、「経営改善」、「人材の確保・育成」、「かかりつけ医の高齢者にもなう体制整備」などへ経営資源を集中的に投下することが必要である。そこで現在の 9 項目の重点推進項目は尊重しながらも、令和 8 年度から 3 年間のミッションとして重点推進項目と実施計画を統合した「中期経営計画」を策定した。
- (2) この策定にあたっては、プロジェクトチームメンバーに将来この組織を担っていくニューリーダーや管理職を抜擢し、これまでの枠にとらわれない活発な議論により方向性を定めた。
- (3) この 3 年間の到達目標は、経営の健全化であり、これを達成するため 4 つの戦略領域の柱を定義した。

3. 戦略全体構成

益田医師会病院理念 (Vision) : 安心して暮らせる地域づくりを目的とし、益田地域のニーズにあった保健・医療・福祉の提供を行います

くにさき苑理念 (Vision) : 住み慣れた益田地域で安心して自立した在宅生活が続けられる地域づくりを目的とし、利用者様の尊厳を守り地域ニーズに合った医療・看護・介護・リハビリテーションを提供します

これらの理念を実現するため、戦略マップは以下の 4 領域に整理した。

戦略領域	キーワード	最終目標
1. 人材育成	専門性・多様性・世代交代	自律的で誇りある人材の創出
2. 組織文化改革	心理的安全性・DX・一体感	働きやすく挑戦できる文化形成
3. 地域完結型医療の実現	包括ケア・連携・地域信頼	住民から選ばれる地域医療拠点
4. 経営健全化	持続可能性・資源最適化	黒字経営と内部還元の実現

これらは相互に連動し、経営の土台を支え合う構造である。それぞれの領域は単独で進めるのではなく、「地域包括ケア」という共通の土壌でつながるものである。

4. 戦略領域の主な施策

(1) 人材育成

基本方針

人材は益田市医師会の最大の資産であり、育成は経営の最重要投資と位置づける。育成重視の方針に基づき全職員がキャリアステージに応じて学び、挑戦できる体制を整える。

施策体系

- A. 教育制度の体系整備
- B. マネジメント教育（管理者教育）の強化
- C. 専門性向上教育の充実
- D. 海外人材の育成
- E. 情報収集力・分析力・発信力の強化

(2) 組織文化改革

基本方針

益田市医師会の文化を「守り」から「挑戦」へ転換する。若手の経営参画を促進する方針のもと自由に発言でき、迅速に動ける、心理的安全性を担保した風通しの良い組織を実現する。

施策体系

- A. 承認プロセスの簡略化
- B. 権限移譲の推進
- C. 一体感ある職場づくり
- D. DXの推進

(3) 地域完結型医療の実現

基本方針

「地域完結」への原点回帰。益田市・津和野町・吉賀町を中心に、病病・病介の垣根を超えた協働体制を構築する。患者の生活期・療養期までを見据えた連携により、医療・介護・福祉の循環を創出する。

施策体系

- A. 医療介護連携の強化
- B. 最適な病棟機能の検討
- C. 健康促進事業の拡充
- D. リハ機能の拡充
- E. 会員・クリニックとの連携拡充
- F. 地域住民との交流推進

(4) 経営健全化

基本方針

赤字経営から脱却するため、収益面では到達可能な水準の見極めと実現、費用面では聖域なき費用対効果の確認と検討、職員への処遇還元を進め、定着率・士気の向上を目指す。

経営健全化を実現するため、「選択」と「再投資」の両面を果敢に判断する。

主な施策

- A. 到達可能な収益水準の検討と達成
- B. 事業単位での費用対効果の確認と検討
- C. 経営5資源（ヒト・モノ・カネ・情報・時間）の最適化
- D. 法人連携の強化

5. 令和8年度事業計画（案）について

以上の中期経営計画（案）に基づき第2号議案「令和8年度事業計画（案）」、第3号議案「令和8年度予算（案）」を策定しています。

医師会
向上委員会
IMPROVEMENT
COMMITTEE



中期経営戦略

事務長補佐 大畑浩

contents

1. 課題（SWOT分析、クロスSWOT分析）
2. 課題解決の4つの要素（戦略マップ）
3. 各中期重点項目について

contents

1. 課題（SWOT分析、クロスSWOT分析）

2. 課題解決の4つの要素（戦略マップ）

3. 各中期重点項目について

SWOT分析

内部環境

- リハ・回復期・介護医療院機能
- 透析対応可能
- 公益性・地域活動の強さ
- 財務健全（内部留保・借入ゼロ）
- 医師会員・厚労省人脈
- 建て替え構想あり
- 福利厚生充実・地域愛

Strength

- 広報力不足
- 医師不足（麻酔・内科）
- 施設老朽化・アクセス不便
- 人材不足・高齢化
- DX遅れ・教育体制弱い
- 経営リーダー不在・赤字
- 夜間救急脆弱
- 給与水準低い

Weakness

外部環境

- I/Uターン人材
- 回復期・予防で差別化
- DX・遠隔診療活用
- 大学・会員医との連携
- 不足診療科確保（眼・耳・婦人・泌尿器）
- 空港アクセス
- 健診需要
- 固定患者層の存在

Opportunity

- 人材確保難・人口減少
- 高齢化・独居世帯増
- 他施設（日赤）との競合
- 存在意義への疑問
- 大病院志向
- 交通手段減少
- 診療報酬依存
- 職員モチベ低下

Threat

クロスSWOT分析1

① 攻めの戦略 (S×O：強み×機会)

- ・ リハ・回復期・介護医療院の強み × 地域に不足する機能
→ 「ポスト急性期・在宅支援の地域拠点」として差別化
- ・ 公益性の高さ × I/U ターン希望者
→ 「地域とつながる職場」を打ち出し、若手人材・セラピスト採用を強化
- ・ 空港アクセス × 東京圏との連携
→ 大学・都市部病院との医師派遣協力、遠隔診療の導入
- ・ 内部留保 × 健診ニーズ
→ 健診センター・予防医療サービスの拡充で収益源を多角化

② 補完の戦略 (W×O：弱み×機会)

- ・ ICT/DX の遅れ × 国・県の DX 政策推進
→ Medcloud 等の導入、まめネット連携を通じて情報基盤整備
- ・ 給与水準の低さ × U ターン人材確保
→ 「地域定着＋教育体制強化」で非金銭的魅力を訴求
- ・ 広報力不足 × 地域に根差した信頼
→ 広報室設置、SNS・動画発信で「医師会病院らしさ」を発信
- ・ 常勤医不足 × 大学支援体制
→ 特に不足診療科（眼科・耳鼻科）で大学派遣を積極活用

クロスSWOT分析2

③ 防衛の戦略（S×T：強み×脅威）

- ・ リハ機能・セラピスト充実 × 高齢独居世帯の増加
→ 自宅・施設に切れ目なくリハ提供し「再入院抑制」の地域価値を示す
- ・ 公益活動・医師会の存在 × 地域人口減少
→ 医師会と連携し「地域に必要な病院」像を明確化し存続意義を訴求
- ・ 建て替え構想 × 施設老朽化
→ 「防災・感染症対応病院」として再構築し、災害時医療の受け皿に
- ・ 内部留保・借入ゼロ × 報酬改定リスク
→ 財務余力を「構造転換投資（DX・建て替え・新規サービス）」に活用

④ 改善の戦略（W×T：弱み×脅威）

- ・ 医師・スタッフ不足 × 人材確保難
→ 外国人介護人材・多職種協働モデルで人材を補完
- ・ 救急体制の弱さ × 患者流出（日赤志向）
→ 「一次救急の玄関」を標準オーダーセット化し確実に受け入れ
- ・ 経営リーダーシップ不在 × 赤字経営
→ 経営幹部育成／外部アドバイザー導入でガバナンス強化
- ・ 発信力の弱さ × 競合施設との連携不足
→ 定期的な地域連携会議を開催し「協働型」の存在感を発揮

contents

1. 課題（SWOT分析、クロスSWOT分析）

2. 課題解決の4つの要素（戦略マップ）

3. 各中期重点項目について

4つの要素

委員発表を「人材育成」「組織文化改革」
「地域完結型医療の実現」「経営健全化」の4つに分類しました



戦略マップ

益田医師会病院理念：安心して暮らせる地域づくりを目的とし、益田地域のニーズにあった保健・医療・福祉の提供を行います
くにさき苑理念：住み慣れた益田地域で安心して自立した在宅生活が続けられる地域づくりを目的とし、利用者様の尊厳を守り
地域ニーズに合った医療・看護・介護・リハビリテーションを提供します。

4つの視点と要素

重点取り組み事項

学習と成長

人材育成

- ・ 教育制度の体系整備
- ・ マネジメント（管理者教育）の強化
- ・ 専門性向上教育の充実
- ・ 海外人材の育成
- ・ 情報収集力、分析力、発信力の強化

内部
プロセス

組織文化改革

- ・ 承認プロセスの簡略化
- ・ 権限移譲の推進
- ・ 一体感ある職場づくり
- ・ DXの推進

顧客

地域完結型医療の実現

- ・ 医療介護連携の強化
- ・ 最適な病棟機能の検討
- ・ 健康促進事業の拡充
- ・ リハ機能の拡充
- ・ 会員、クリニックとの連携拡充
- ・ 地域住民の交流

財務

経営健全化

- ・ 到達可能な収益水準の検討と達成
- ・ 事業単位での費用対効果の確認と検討
- ・ 経営5資源の最適化
- ・ 法人連携の強化

contents

1. 課題（SWOT分析、クロスSWOT分析）

2. 課題解決の4つの要素（戦略マップ）

3. 各中期重点項目について

人材育成は地域医療の質を高める重要な要素です。

教育制度の体系整備

人材確保に留まらず、既存のスタッフを育てることが不可欠です。定期的な研修を実施し、専門スキルの向上を図ります。

マネジメント教育 (役職者教育)の強化

役職に応じた教育体系を構築し、リーダーシップやマネジメントスキルを磨く機会を拡充します。これにより、職員が次世代のリーダーとして成長する基盤を築きます。

専門性向上教育の強化

各専門分野での研修や資格取得を支援し、質の高い医療を提供できる人材を育成します。これにより、医療の品質が向上します。

海外人材の育成

国際的な視野を持つ医療従事者を育成するために、海外研修の機会を設けます。これにより、地域医療に貢献できる人材を育てます。

情報収集力・分析力・ 発信力の強化

院内や行政等の情報を収集・分析・発信を行い、組織の戦略や戦術の確度を高めます。これにより、組織の方向性や役割をより明瞭にしていきます。

組織文化の改革は、職場環境の改善と医療の質向上につながります。

承認プロセスの簡略化

意思決定を迅速化するために、承認プロセスを簡素化します。これにより、スタッフが自ら判断しやすくなります。

権限移譲の推進

決定権の分散化を進め、現場の医療従事者が自主的に行動できる環境を整えます。自主性を持たせることで、医療の質が向上します。

一体感のある職場づくり

医局やチーム間の連携を強化し、一体感を育む環境を整えます。定期的なミーティングを通じてコミュニケーションを促進します。

DXの推進

デジタル技術の導入を進め、業務の効率化や情報共有の迅速化を図ります。これにより、より良い医療サービスの提供が可能となります。

地域完結型医療の推進は、住民の健康を支える基盤です。

医療介護連携の強化

病院間や介護施設との連携を強化し、患者の情報共有を円滑にします。治療の効率性が向上し、地域全体の医療・介護が向上します。

最適な病棟機能の検討

地域のニーズに応じた包括的な医療を提供する病棟、専門職の確保を検討し推進します。この検討により、地域患者への質の高いサービスの提供を実現します。

健康促進業務の拡充

地域全体の健康管理を強化し、定期的な健康診断を提供し、疾病予防につなげます。地域住民のヘルスリテラシーの向上や、当院の収益の安定につなげていきます。

リハ機能の拡充

リハビリテーション機能をセンター化し、回復期病床を拡大します。これにより、患者の早期回復と社会復帰を支援します。

会員、クリニックとの連携拡充

医師会員や近隣のクリニックと連携し、地域住民が安心して暮らしている地域の医療づくりを支援します。

地域住民の交流推進

医療従事者と地域住民の交流を促進し、地域全体の健康意識を高めます。季節イベントを通じて、地域共生を推進します。

経営の健全化は地域医療の持続可能性を支える鍵です。

到達可能な収益水準の検討と達成

現実的な目標の検討を行い、伴走型のモニタリングを行いながら、目標達成を目指します。

経営5資源（ヒト、モノ、カネ、時間、情報）の最適化

人・モノ・金・時間・情報の戦略的な管理を行い、経営資源を最適化します。この結果、リソースの最適化を図り、持続可能な経営を目指します。

事業単位での費用対効果の確認と検討

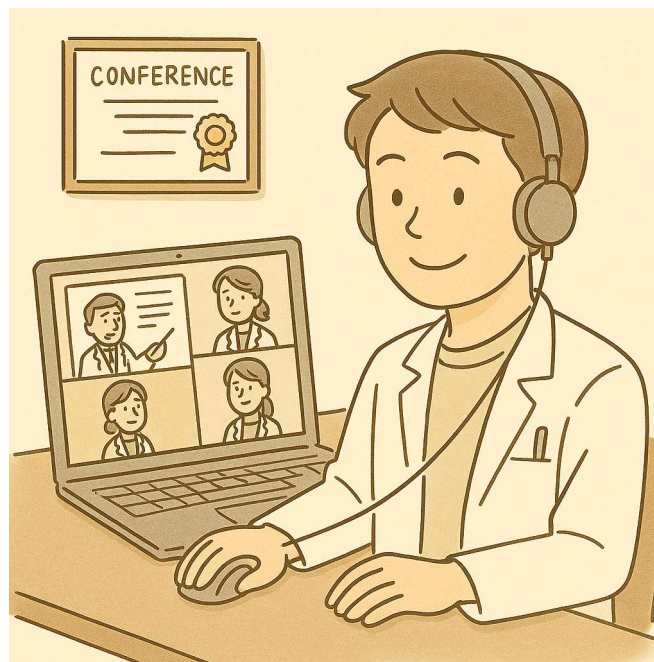
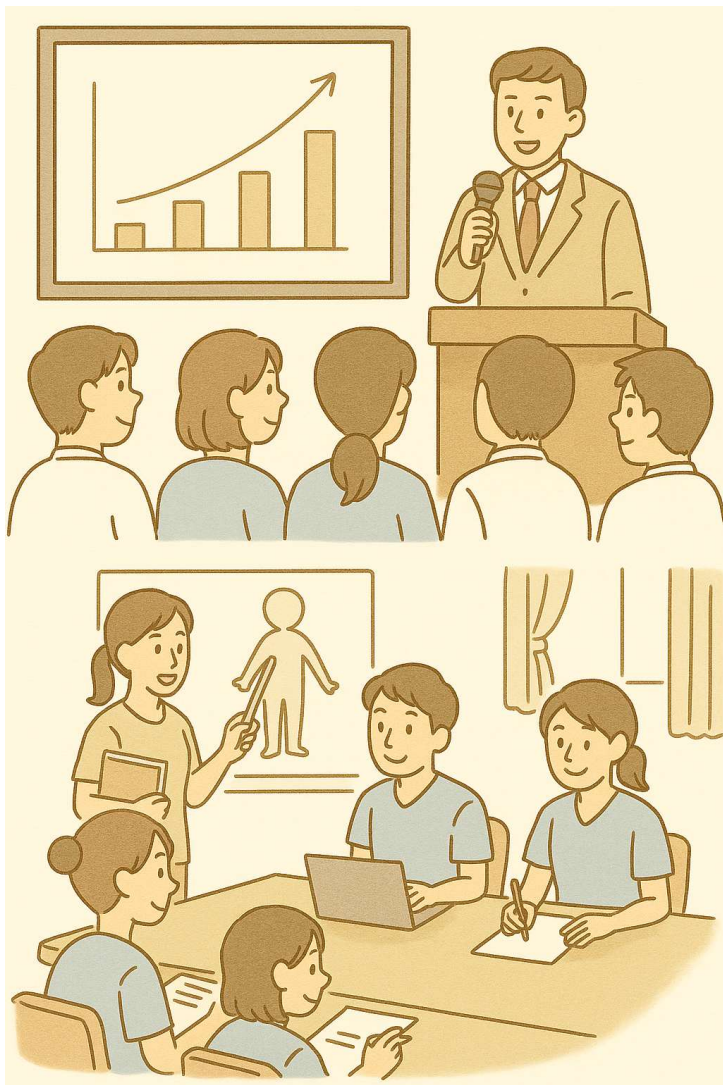
各事業毎に費用に対する効果の確認を行い、事業の推進状況を把握していきます。このことで、各事業の在り方について検討を行っていきます。

法人連携の強化

地域の医療機関や法人との連携を強化し、包括的な地域医療の実現を目指します。一体的な医療サービスが提供できる環境を整えます。

參考資料

教育制度の体系整備



- ・人材の確保よりも今いる人材の育成の重視

マネジメント教育（管理者教育）の強化



- 組織の理解
- 社会的研修会
- 組織力の強化
- 若手の参画推進



- 専門の医師や看護師等の確保
- 専門性を活かす体制

介護技術の指導



日本語教育



支援体制の構築



- 外国人籍の職員の育成
- 既存職員のスキルやモチベーションの向上
- 事業化の可能性の模索

情報収集力、分析力、発信力の強化



- 情報を収集、分析
- 情報を発信

承認プロセスの簡略化、権限移譲の推進

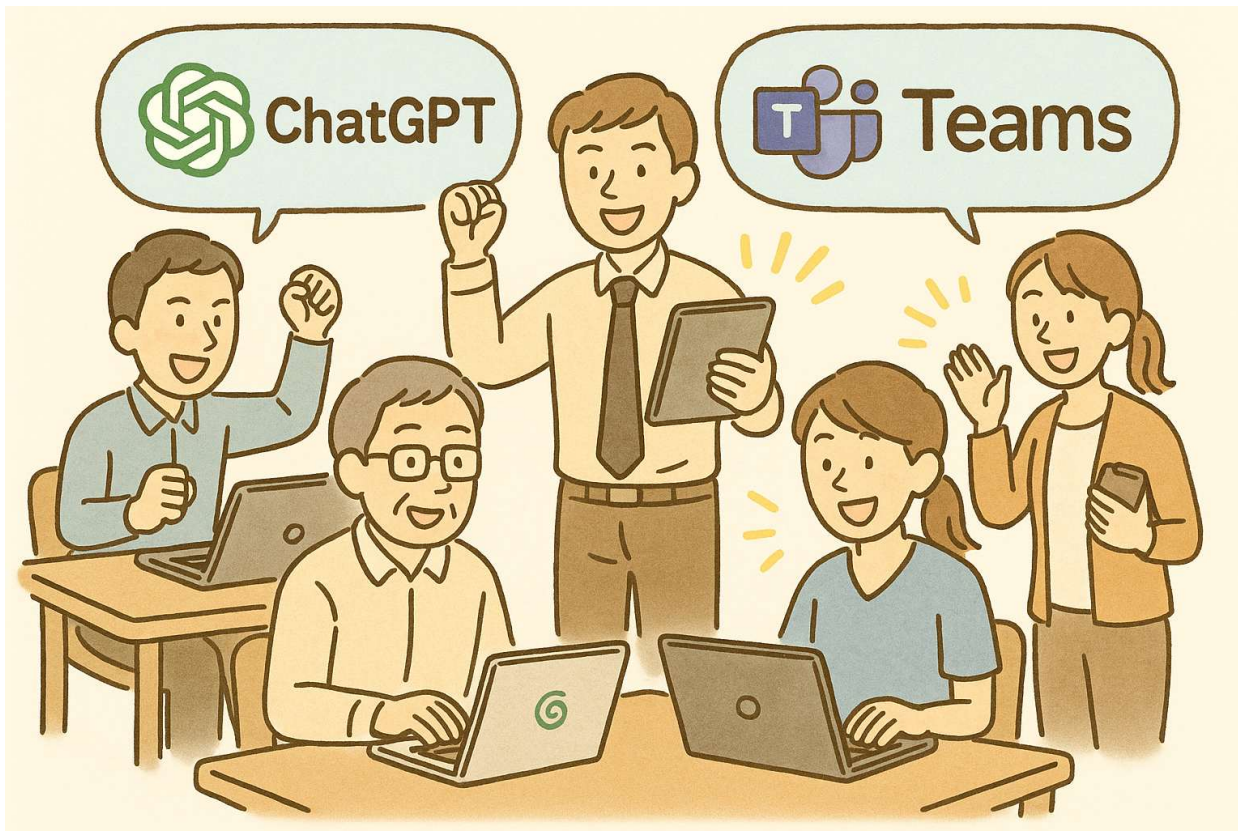


- 承認プロセス簡略化
- 権限移譲の推進

一体感のある職場づくり

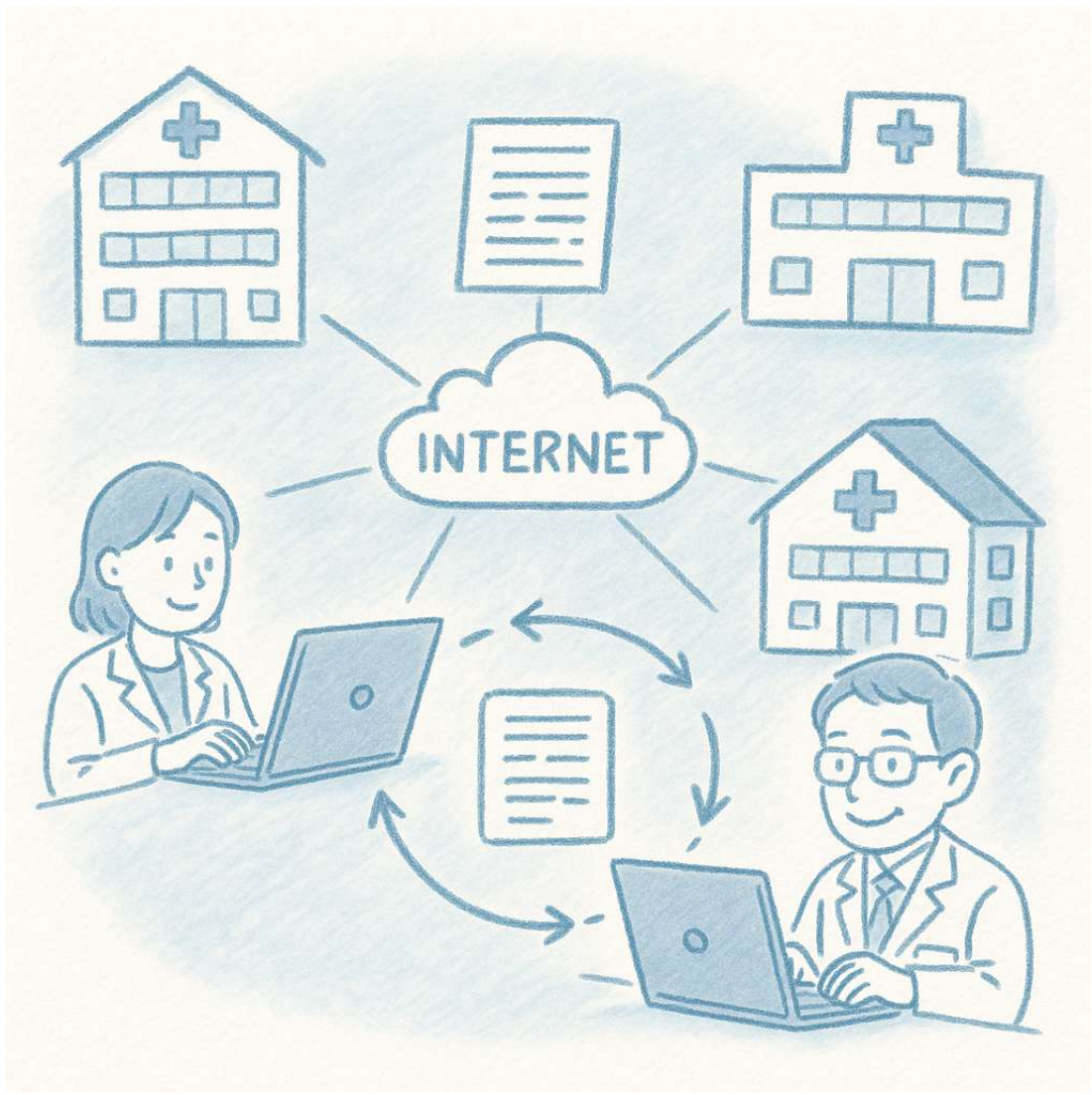


- 戦略や戦術の統一や伝達
- 心理的安全性の担保



- DXの推進

医療介護連携の強化、会員・クリニックとの連携拡充

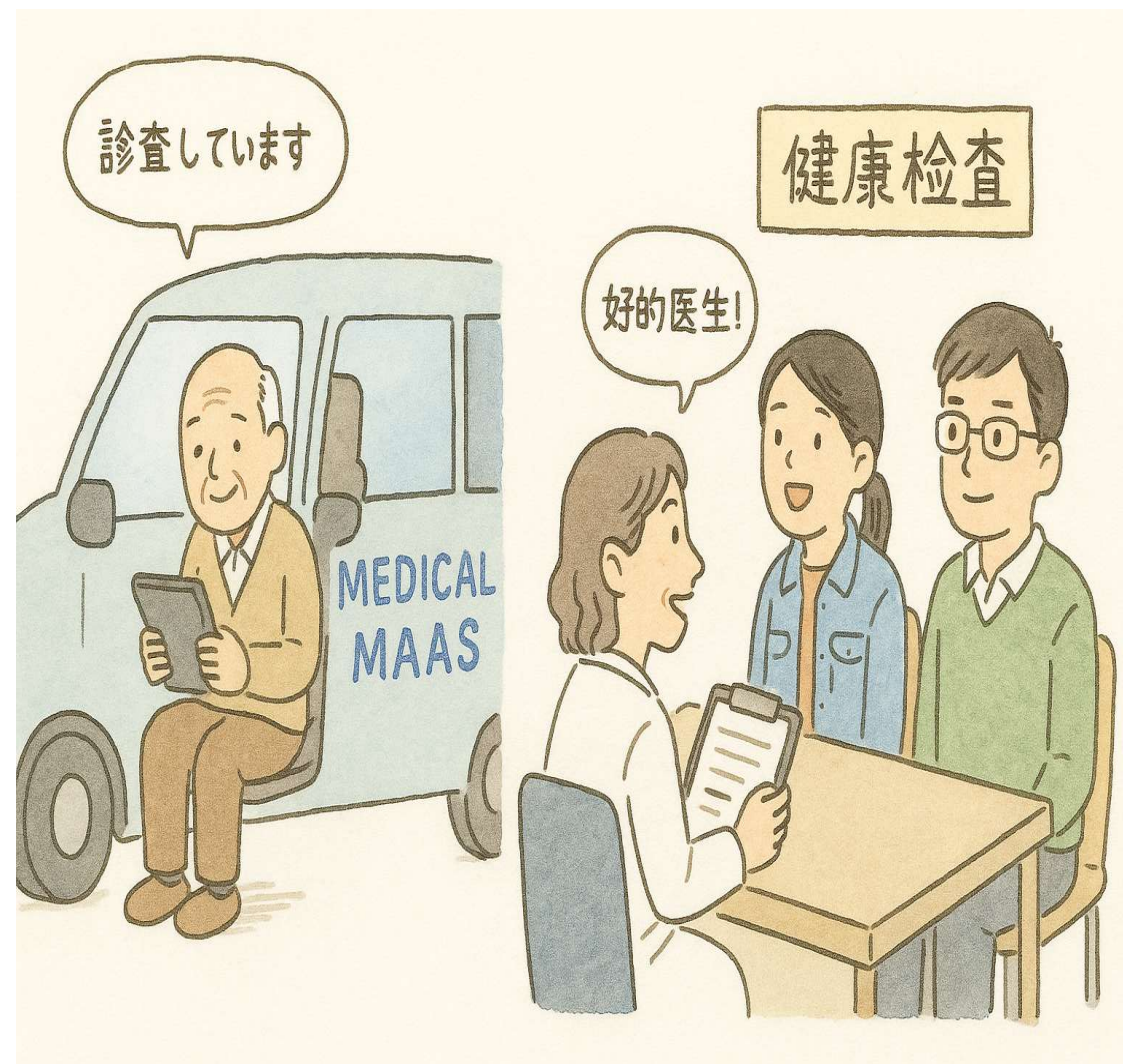


- 病院－病院間の連携強化
- 病院－介護間の連携強化
- 高齢者救急の受け入れ

最適な病棟機能の検討



- 質の担保された現場の納得感がある医療の提供
- 各病棟の役割を再定義
- 地域住民のニーズのマッチング
- 専門性の高い人材の確保
- 設備の整備



- 安定した検診サービスの提供体制
- 市内企業団体の検診受入
- 75歳以上の高齢者の検診の推進
- 県外や国外からの集客
- ヘルスケアシステムの推進

リハ機能の拡充



- 回復期機能拡大
- リハ科の部への昇格
- リハ医の確保

地域住民の交流推進



• 患者や地元住民が楽しめるイベント

• 地域住民向けの勉強会

到達可能な収益水準の検討と達成

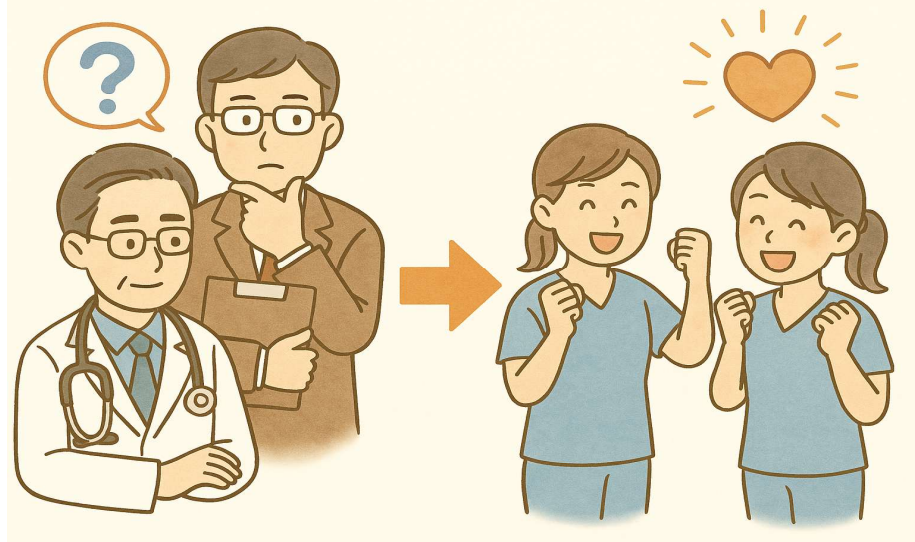


- 各事業の現実的な目標の検討
- 伴走型のモニタリング

事業単位での費用帯効果の確認と検討、経営5資源の最適化



- 事業の費用に対する進捗状況の確認
- 経営5資源の再配分





- 連携の強化