

市立湖西病院経営強化プラン（概要版）

【策定趣旨】

湖西市は、超高齢社会の急激な進展（静岡県においても75歳以上の後期高齢者が人口の約2割となる、いわゆる2025年問題）を間近に控え、地域に密着する病院の将来像を明確にし、持続可能な地域医療提供体制を確保するため、「公立病院経営強化ガイドライン」（2021年度総務省公表）に基づく、『市立湖西病院経営強化プラン（計画期間：令和5（2023）年度～令和9（2027）年度）』を策定します。

【病院概要】

事業管理者 杉浦 良樹

院 長 大貫 義則

開設年月日 昭和31年12月01日 湖西病院

昭和44年07月01日 湖西総合病院

昭和61年10月01日 共立湖西総合病院

平成22年03月23日 市立湖西病院

病 床 数：一般196床（うち、休床95床、地域包括ケア病床11床を含む。令和5年11月現在）

敷地面積：19,658.56平方メートル、延床面積：12,851.19平方メートル

建 物：鉄筋鉄骨コンクリート・一部鉄筋コンクリート、地上4階、地下1階

駐 車 場：286台

標榜診療科（20診療科）：

内科、呼吸器内科、消化器内科、循環器内科、神経内科、腎臓内科、精神科、小児科、外科、
こう門外科、整形外科、形成外科、脳神経外科、泌尿器科、皮膚科、婦人科、眼科、耳鼻いんこう科、
リハビリテーション科、麻酔科

【市立湖西病院が抱える課題】

- ・医師・看護師等の医療従事者の慢性的な不足（4病棟196床のうち2病棟95床が休床）
- ・一般会計からの多額の（基準外）繰出金に頼る経営状況
- ・築後35年を経過し、老朽化した建物・設備

【市立湖西病院を取り巻く環境】

- ・人口5万8千人余りで、浜名湖、遠州灘、県境（湖西連峰）に囲まれているという地理的状况により、患者圏が限定される一方、災害時を想定した医療供給体制を整備しておく必要があります。
- ・湖西市は、令和5年3月に、静岡県医師少数スポットに指定されたように、比較的医師数が充足しているとされる西部医療圏にあって、「局所的に医師が不足する地域」とされています。また、市立湖西病院は、総務省の定義によれば、不採算地区^{※1}の病院ということになります。

^{※1} 市立湖西病院は、許可病床数が150床未満という条件に該当しないため、財政支援措置には該当しませんが、総務省のいう第2種不採算地区とは、当該病院の半径5km以内の人口が10万人未満と定義されています。

- ・働き手人口は減少しても、今後20年以上に渡り、湖西市内の医療・介護需要は低下しないという予測となっています。

【目指す病院像】

- ・救急を含むプライマリ・ケア、一般急性期機能、回復期機能、在宅医療、健診機能を持つ地域密着多用途病院（コミュニティ・ホスピタル^{※2}）を目指します。現状からは、特に、回復期機能、在宅医療の強化が必須です。これにより、湖西市の地域包括ケアシステム^{※3}の中核を担っていきます。
- ・将来的に総合診療医を含む医療スタッフを育成する基幹施設となり、慢性的な医療従事者不足の解消を図ります。

※2 一般社団法人コミュニティ&コミュニティ・ホスピタル協会では、「総合診療を軸に、超急性期以外のすべての医療、リハビリ、栄養管理、介護などのケアをワンストップで提供する病院。病気だけを診る医療ではなく、患者さんの人生を診て、『治し、支える医療』を提供します。」と定義しています。

※3 「地域包括ケアシステム」とは、高齢者の尊厳の保持と自立生活の支援を目的として、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後まで続けていけるよう、住まい・医療・介護・予防・生活支援を一体的に提供する体制を意味します。

【経営強化の取組み】

（1）役割・機能の最適化と連携の強化

①地域医療構想を踏まえた市立湖西病院の果たすべき役割と機能

地域医療構想において西部医療圏は、回復期の病床が不足しているとされています。総務省の示す、公立病院における修正医業収支比率^{※4}の推移（病床規模別）によれば、病床規模が小さい程、経営状況が悪化することが明白です。

※4 修正医業収支比率 = (入院収益 + 外来収益 + その他医業収益) ÷ 医業費用

医業収益から他会計負担金、運営費負担金等を除いたもの（修正医業収益）を用いて算出した医業収支比率。

そこで、まず、急性期から回復期へ一部機能転換し、2 病棟のうち 1 病棟を地域包括ケア病棟に変更します。回復期の入院患者受入を強化することで病床稼働率の向上を図ります。その後、休床している東棟の一部を活用し、稼働病床の拡大を図ります。

②地域包括ケアシステムの構築に向けて市立湖西病院が果たすべき役割と機能

ア 市立湖西病院は、一部、機能転換を図り、回復期医療を強化するとともに、現状の領域別専門医の体制に総合診療医を加えた「コミュニティ・ホスピタル」を目指します。

イ 主に急性期～回復期を市立湖西病院が、主に回復期～慢性期を浜名病院が担うなど、湖西市内の医療提供体制の役割分担を図ります。

③機能分化・連携強化

浜松市との連携協定(R4.11.25)に基づき、以下のような取組を進めます。

ア 市内で提供できない医療等に関して、浜松市内の高度急性期医療機関等と連携

イ 市立湖西病院が強化を図る回復期医療について、浜松市の患者も含めた受入

ウ 市内で不足する周産期の対応(助産師の派遣等)、人事交流や、浜松市立看護専門学校の湖西市枠の設定等

（2）医師・看護師等の確保と働き方改革

①医師・看護師等の確保

ア 総合診療医専門研修連携施設の認定に向けて準備を進めています。将来的には、研修基幹施設を目指します。

イ 湖西市が「医師少数スポット」として指定されたことにより、静岡県の奨学金制度を利用する医師の派遣の可能性が高まるため、**当院独自の魅力的なカリキュラムを策定し、併せて若手医師獲得に繋げます。**

ウ 看護師については、**浜松市立看護専門学校の湖西市枠設定やリクルートの強化に加え、潜在看護師の復職支援対策や浜松市内の基幹的医療機関等からの在籍出向などの仕組みづくり**に取り組みます。

②医師の働き方改革への対応

市立湖西病院は、**すべての常勤医師が A 水準^{※5}を満たしており、また、宿日直許可を取得済**です。

しかし、例えば、常勤医師が少ない診療科医師にとっての心理的負担感など、院内的には、働き方対策が必要な問題を抱えているため、以下のような改善を進めることで、医師に選ばれる病院を目指します。

○タスクシフト／シェア ○宿直体制の心理的負担の軽減策 ○ICT の有効活用 ○浜名医師会・浜名病院・湖西市（消防及び湖西病院を含む）の連携強化による救急医療体制の検討

^{※5}A 水準とは、年間の時間外・休日労働の上限が 960 時間

(3) 経営形態の見直し

現在、市立湖西病院は地方公営企業法全部適用です。当面は、現行の体制で経営強化プランに基づく改善策に取り組み、地方独立行政法人や指定管理、民間譲渡等、他の経営形態については、将来的な課題として研究を進めます。

経営形態は、現状のままとしても、市内外の連携強化により、**事務職を含めた多職種の人事交流を進めることで、大病院での質の高い取り組みや民間病院の顧客サービスの視点などを採り入れ易い仕組みを作るなどの対策を積極的に行います。**

(4) 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

新型コロナウイルス感染症対応においては、外来受診経路や、対応病床をゾーニングして確保するなど、状況に合わせた対応をしてきました。こうした経験を踏まえ、引き続き感染症対策に平時から取り組みます。

また、専任の ICN（感染看護師）の配置等の感染対策レベルについては、維持するとともに、今後の施設の改修又は移転新築を進める際には、新興感染症の感染拡大時の対応についても、十分に配慮します。

(5) 施設・設備の最適化

①施設・設備の適正管理と整備費の抑制

現在の市立湖西病院の建物は、既に 35 年を経過しています。令和 3 年度に実施した建物・設備劣化診断の結果では、大規模改修が必要とされており、費用対効果を十分に検討し、**移転新築を含めて検討**します。

②デジタル化への対応

情報セキュリティ強化は、市の担当部局との連携強化を図り、対応していきます。また、既に電子カルテ化や電子署名・タイムスタンプなどのペーパーレス化、カード支払いやマイナ保険証対応を導入し、電子

処方箋対応についても計画しているところですが、今後、さらなる ICT の活用、DX 推進に関しては、状況を見極めつつ、随時、導入を検討します。

(6) 経営の効率化等

①経営指標に係る数値目標

1)収支改善に係るもの

経常収支比率 95%以上、修正医業収支比率 75%

2)収入確保に係るもの

1 日当たり入院（70～100 名）・外来患者数（370 名/日）、病床利用率 82.5%、一般病棟平均在院日数 18 日以内

3)経費削減に係るもの

材料費率 12%以内、給与費 65%、減価償却費 10%以内（対修正医業収益比率）

4)経営の安定性に係るもの

湖西市救急車の受入割合 45%以上

【収支計画】

※別紙参照（当日配付します。）

市立湖西病院が、持続可能な医療機関として客観的に認められるためには、経営努力とともに、繰出基準の適正化を進め、**基準内の繰出金での経常黒字化を目指さなければなりません**。短期的には、令和 5 年度中に地域包括ケアの病棟化を進め、病床稼働率の向上に繋がります。

【点検・評価】

経営強化プランの実行状況进行评估し、必要に応じて見直しを行う「評価・検討委員会」を設置します。