

# 長浜市病院事業中期経営計画（2022-2027） 概要版

長浜市病院事業では、総務省が策定した「公立病院改革ガイドライン（平成 19（2007）年 12 月策定）」および「新改革ガイドライン（平成 27（2015）年 3 月策定）」に基づき、中期経営計画を策定し、これまで経営改善に取り組んできました。

このたび、新たに策定された「公立病院経営強化ガイドライン（令和 4（2022）年 3 月策定）」に基づき、既存の計画を一部改定し、地域医療を継続的に提供できる病院体制の確立や経営強化に取組み、市民にもっと愛される病院を目指します。

## 公立病院経営強化の基本的な考え方 ※経営強化ガイドラインより引用

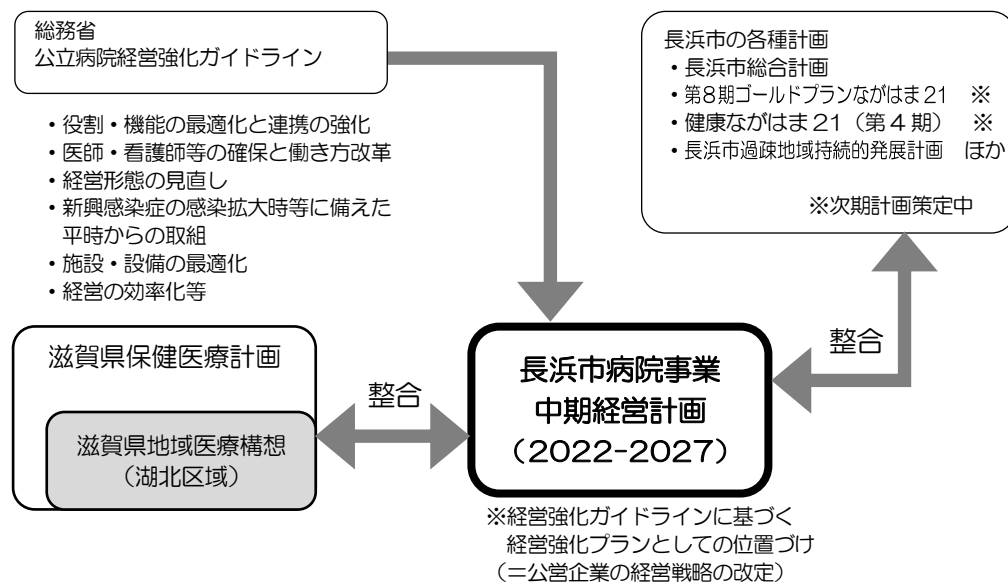
公・民の適切な役割分担の下、地域において必要な医療提供体制の確保を図り、その中で公立病院が安定した経営の下でへき地医療・不採算医療や高度・先進医療等を提供する重要な役割を継続的に担っていくことができるようにすることにある。

## ■ 計画の対象期間（計画の実施期間）と本計画の位置づけ

令和 4（2022）年度から令和 9（2027）年度までの 6 年間（既存計画から 2 年延長）

※ 本計画の計画期間内に、地域医療構想の改定等により、それらとの整合が取れなくなるような変更点が生じた場合には、必要に応じて計画を見直します。

年度	H26 2014	H27 2015	H28 2016	H29 2017	H30 2018	R元 2019	R2 2020	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027
総務省ガイドライン		● 新改革ガイドライン ※R2年度までの計画期間での策定を要請					● 点検・評価の要請		● R4.3経営強化ガイドライン策定 ※R5年度末までの策定を要請、標準計画期間R9年度まで					
医師の働き方改革 (医療法等改正法)								● R3.5.21成立			● R6.4 勤務医の時間外労働上限規制 (原則年間960時間)			
滋賀県保健医療計画	→ 現行計画 →													
滋賀県地域医療構想 ※保健医療計画の一部	→ 2025年を見据えた構想 → ※2025年には、団塊の世代すべてが75歳以上となり、3人に1人が65歳以上、5人に1人が75歳以上となる。													
【長浜市病院事業】 当初の改革プラン 基本計画	→ → → → →													
【長浜市病院事業】 病院事業中期経営計画 (新改革プラン) ※前計画	→ (統合) → (延長) → 現行計画 (当初) →													
【長浜市病院事業】 病院事業中期経営計画 (経営強化プラン) ※本計画	→ 経営強化プラン (既存計画の一部改定) →													



## 滋賀県地域医療構想（湖北区域）

改正医療法に基づき、滋賀県では、「滋賀県保健医療計画」の一部として、平成 28（2016）3月に「滋賀県地域医療構想」を策定されました。

地域医療構想の策定目的は、地域の医療需要や病床の必要量を推計したうえで、地域にふさわしいバランスのとれた医療機能の分化と連携を推進し、効率的で質の高い医療提供体制と地域包括ケアシステムを構築することにあります。

この中で、長浜市は、滋賀県の二次保健医療圏 7つのうち、米原市と 2市で構成される湖北保健医療圏（湖北区域）に属しており、圏域ごとの課題や医療連携体制のあり方についての協議が進められています。

令和元（2019）年 8月湖北圏域地域医療構想調整会議で 4病院長が病院機能再編案（ABCD）を報告され、実現に向けて進めていくことに合意されました。同年 12月に、3病院の経営一体化の必要性について確認されました。

表 人口推移と高齢化率表

	平成12年 (2000)	平成17年 (2005)	平成22年 (2010)	平成27年 (2015)	令和2年 (2020)
滋賀県人口	1,342,832人	1,380,361人	1,410,777人	1,412,916人	1,413,610人
滋賀県高齢化率 (65歳以上)	16.1%	18.1%	20.7%	24.2%	26.4%
湖北区域人口	165,113人	165,507人	164,191人	156,912人	150,861人
長浜市	123,862人	124,498人	124,131人	118,193人	113,636人
米原市	41,251人	41,009人	40,060人	38,719人	37,225人
湖北区域高齢化率 (65歳以上)	20.3%	22.0%	24.2%	27.1%	29.5%

※各年10月1日現在 各高齢化率については、年齢階層別人口の「不詳」を対象外として算出。

出典：（総務省統計局）国勢調査人口等基本集計

表 湖北区域の病院病床数（令和3（2021）年10月1日現在）

医療機能区分	令和7（2025）年 医療需要 (患者住所地ベースの 医療需要) (人/日)	令和7（2025）年医療供給		
		現在の医療提供体制 が変わらないと仮定した 場合の供給数 (人/日)	病床の必要量 (病床稼働率で割り戻 した病床数) (床)	
湖北区域	高度急性期	121	121	161
	急性期	350	347	446
	回復期	278	259	288
	慢性期	248	62	67
	合計	997	789	962

出典：（滋賀県）滋賀県地域医療構想

※厚生労働省配布の地域医療構想策定支援ツールにより試算。

### ○湖北区域の医療需要予測（計画策定時）

- 【高度急性期・急性期機能】 湖北区域・周辺地域の需要を満たした上で、現在の病床数からの適正化を図る必要がある。
- 【回復期機能】 現在の病床数よりも更なる充実を図る必要がある。
- 【慢性期機能】 現状は湖北区域外への流出が著しく、湖北区域として需要への対応が課題である。

## 役割・機能の最適化と連携の強化

○長浜市病院事業 各院の特徴を活かしつつ、地域の中核を担う基幹病院として地域住民の健康維持、質の高い医療の提供という医療需要に応えられるよう、両病院の健全経営を目指します。

### ○市立長浜病院

高度急性期・急性期機能：長浜赤十字病院との連携を図りつつ、機能強化を継続的に進めます。

回復期機能：回復期リハビリテーション病棟、地域包括ケア病棟の見直しに向けた検討を進めます。

慢性期機能：療養病棟の運営状況を見極めつつ、病床規模のあり方を検討します。

地域包括ケアシステムの構築・深化に向けて果たすべき役割：訪問看護ステーションを運営しており、その維持・強化により在宅療養を支援します。地域の医療機関および介護事業者を含めた地域連携や入退院支援に係る院内体制を充実します。

### ○長浜市立湖北病院

地域密着型の病院として、一般急性期、回復期および慢性期までの診療を提供するとともに、高齢化著しい当地域での保健・健診活動や、在宅療養支援機能を担う病院としての取組を進めます。

- ・ 地域に必要な医療の提供をはじめ在宅復帰に向けた支援や人工透析の機能強化の継続
- ・ 関係する医療機関および介護施設等との緊密な連携、在宅等で症状が悪化した場合の入院受け入れ等
- ・ 訪問診療や訪問看護ステーションの充実の継続

地域包括ケアシステムの構築・深化に向けて果たすべき役割：市北部地域の基幹病院として、保健・医療・介護・福祉サービスを総合的に提供する地域包括ケアシステムの拠点として、その役割を引き続き果たしていけるよう、介護老人保健施設「湖北やすらぎの里」との機能的連携を強化するとともに、介護・福祉施設等との連携を図りながら、地域包括ケアシステムの拡充に努めます。

**機能分化・連携強化** 地域医療構想調整会議にて、大戊亥町（市立長浜病院の所在地）で急性期医療を担うことは共通認識となっているとの発言があったことを含め、今後、湖北圏域地域医療構想調整会議での合意事項等に基づき、湖北区域における役割分担、機能再編および一体的な連携の実現と将来における地域完結型医療の確立を進めます。また、医師の働き方改革を踏まえ、地域医療構想を基本とする病院再編を進めます。

**経営形態の見直し** 令和5年9月に、長浜市の方針として、市立2病院の経営形態は「指定管理者制度の導入を目指す」と発表しました。経営形態変更にかかる準備期間中も、地域に必要な医療を安定的かつ継続的に提供する必要があることから、病院間連携等を深めつつ、担うべき役割を果たします。

**経営の効率化等** 長浜市病院事業の基本的な使命を踏まえつつ、市立長浜病院および長浜市立湖北病院の役割・課題に対して安定した経営を継続していけるよう、各院が本計画において具体的な取組施策や目標を設定し、その進捗管理を行って、さらに経営効率化を進めます。また、病院事業として一体的に取組むべき施策等については、両病院が連携して実施するように努めます。

**新興・再興感染症への取組** 湖北区域における医療提供体制を検討するにあたっては、平時のみならず短期的な医療需要の急増にも対応できる医療の提供を念頭に、必要な感染症対策を進めます。

**医師・看護師等の確保と働き方改革** 適正な労務管理や健康管理および意識改革等の基礎的な取組に加え、今後は多職種へのタスクシフティングや勤務間インターバルの導入、ICTの活用など時間外労働の削減に向けた対策に取り組んでいきます。また、チーム医療の実践に重要な役割を果たす看護師や薬剤師、検査技師等を対象に、研修や教育体制の充実、資格取得支援等を強化します。さらに、地域内医療機関との人事交流を進めます。

**施設・設備の最適化** 長浜市立湖北病院は、北部の拠点として必要な役割・機能を担うため、施設整備基本構想・基本計画に基づき、令和9年度末までに総病床数を120床とする本館の建替え及び別館の介護老人保健施設「湖北やすらぎの里」への改修等を行う施設整備を進めます。

**その他**（滋賀県や関係行政機関等と調整、パブリックコメントの実施等により地域住民の意見を計画の見直しに反映できる機会の設定、SDGs（持続可能な開発目標）に関する取組み、デジタル化の恩恵が受けられるようにするためのインフラの最新化・最適化、情報セキュリティの強化等）

## 中期経営計画 ～市民にもっと愛される病院を目指します～

### ○長浜市病院事業

基本的使命：地域住民の健康保持に必要な医療の提供

### ○市立長浜病院

理念：地域住民の健康を守るため、「人中心の医療」を発展させ、地域完結型の医療を推進します。

### ○長浜市立湖北病院

理念：地域住民のための病院づくりを推進し、地域包括医療・ケアを実践します。

市立長浜病院および長浜市立湖北病院は、地域の中核を担う基幹病院として地域住民の健康維持、質の高い医療の提供という医療需要に応えるとともに、その体制を安定した経営の下で継続的に担っていけるよう両病院の経営健全化を目指します。

病院事業として一体的に取組むべき施策等については、両病院が連携して実施するように努めます。

### 基本目標と施策体系、主な取組項目

市立長浜病院および長浜市立湖北病院の各施策を共通した4つの基本目標と10の施策体系に整理

基本目標	施策
1 医療の質の向上・維持	医療安全への取組
	良質な医療の提供
	政策医療への取組
	患者からの信頼獲得への取組（ホスピタリティ）
2 持続可能な運営体制の構築	人材確保・人材育成の強化
	医師の働き方改革
	業務の効率化
3 経営の健全化	収入増加への取組
	経費の抑制・適正化への取組
4 災害等への対策	災害等発生時の体制構築

## 重点施策

計画期間内に喫緊の課題として重点的に取り組む施策として各院 3 項目を設定

### ○市立長浜病院

#### ■高度医療の提供・拡充

※特に、長浜病院が強みとする予防医療、がんおよび脳・心臓・腎臓等の血管系疾患に関する高度医療の提供、拡充を推進

予防医療の推進（健診受診者増、健康教育、予防研究）・がん検診の充実（人間ドック拡充）／脳・心臓・腎臓等の血管系疾患に関する総合的診療体制の連携拡充／リニアック更新／低侵襲手術の充実／がんゲノム医療連携病院としての最先端の治療実施と患者サポート体制の充実、ISO15189 認証取得（国際基準による臨床検査室の運営）／医療施設・機器の計画的な整備・更新

#### ■地域包括ケアの推進

地域包括ケアシステムの構築／地域医療連携の推進／在宅医療の推進

#### ■医師・看護師等の確保と働き方改革への対応

医師の時間外労働の上限の適用への対応／医療供給体制の維持／医師の負担軽減／医師の確保／専門職の確保／資格取得支援

### ○長浜市立湖北病院

#### ■地域包括ケアシステムの深化

回復期の患者増加への対応／地域包括ケアシステムの構築の役割／保健・医療・介護・福祉サービスを総合的に提供できる体制づくり／在宅での看取りへの対応／介護老人保健施設「湖北やすらぎの里」との機能的連携の強化

#### ■医師・専門職の確保

医師の時間外労働の上限の適用への対応／医療供給体制の維持／医師の確保／専門職の確保／資格取得支援

#### ■医療提供体制およびその基盤の最適化

地域の医療需要に応じた外来診療体制／病棟編成や病床数の検討／本館の更新／施設や基幹設備の計画的な整備・更新の検討

## 収支計画

患者数が令和元（2019）年の水準（コロナ禍前）に戻ることを目指すとともに、収入確保と経費削減に一体で取り組み、経営改善を進めていく必要があると認識しています。

両病院とも、収益に直接影響する受療動向の落ち込みが続くことも想定されるため、計画期間中の単年度経常黒字化を目指します。

※期間途中で黒字化が早期に達成できた場合は、経営黒字の継続を目標

## 進捗管理等

計画の推進・進捗管理のための院内体制の構築

外部組織による点検評価の実施