

提 言 書

東総地域の医療連携体制の確立に向けて

平成19年1月 東総地域医療連携協議会

東総地域の医療連携体制の確立に向けて

東総地域医療連携協議会

12/25

1 現状と課題

(1) 地域医療を取り巻く状況

本格的な高齢社会の到来による、生活習慣病を中心とした慢性疾患への疾病構造の変化、医療技術の高度化・専門化、住民の健康への関心の高まりや意識の変化などにより、医療を取り巻く環境は大きく変化している。

こうした中、住民の医療を確保するため自治体自ら設置、経営している自治体病院を取り巻く環境は、国の医療制度改革による診療報酬のマイナス改定などの保険給付の見直し、初期臨床研修の必修化などを契機にますます深刻化している医師不足など、大変厳しいものとなっている。さらに、平成20年度からの医療費適正化を柱とする医療制度改革等により、自治体病院の経営環境は、今後、ますます厳しいものになると考えられる。

(2) 東総地域の自治体病院の現状と課題

東総地域には、銚子市立総合病院、国保匝瑳市民病院、東庄町国民健康保険東庄病院、総合病院国保旭中央病院の4つの自治体病院がある。そのうち、銚子市立総合病院、国保匝瑳市民病院、東庄町国民健康保険東庄病院の3病院については、いずれも、病床利用率が60%台の半ば～70%台の前半であり、経営的にも平成17年度決算では5千万～3億円の赤字を計上するなど厳しい状況にある。

国保匝瑳市民病院については、平成17年度において収支の改善が見られたが、一般会計から2億2千万円余の基準外の繰入を行ったことによるものである。これら3病院では、医師不足から診療科の縮小や休止・閉鎖を行っている。自治体病院が抱える最大の課題は、三位一体改革が進む中、こうした赤字経営から脱却することである。

一方、総合病院国保旭中央病院は、地域の拠点病院であり、22診

療科目、986床の病床数を備え、軽症の一次患者から三次患者まで24時間体制で救急医療に対応して、東総地域だけでなく、香取・山武・茨城県南部から患者を受け入れている。平成17年度決算では6億7千万円の純利益を計上するなど経営的にも安定している。麻酔医等特定の診療科目の医師不足があるが、東総地域の他の3自治体病院をはじめ、13の医療施設に医師を派遣している。

周辺の地域病院の機能低下に伴い救急患者数は年々増加し、年間約6万人の患者を受け入れているが、空きベットが少なく常に満床に近い状態を推移し、当該病院だけでは現状以上の対応が困難な状況にある。地域の病院との医療機能の分担と連携が不可欠となっている。

また、災害拠点病院であるにもかかわらず、昭和57年（新耐震基準設定時）以前に建てられたため、半分近くの建物が、現在の基準からは耐震強度が不足している状況にあるとともに、環境の劣悪化が進んだ病棟もあることから、新病棟の建設等再整備計画が検討されており財政的基盤の更なる強化が必要となっている。

※ 参考資料-1 4 病院事業の経営状況(平成15年度～平成17年度)

- ・ 病院事業の開始年月日等
- ・ 施設・職員数の状況
- ・ 財務状況(収益的収支、資本的収支、貸借対照表)
- ・ 経営分析
- ・ 費用構成比率-財務分析

(3) 地域住民の医療に対する期待

4病院を抱える市町において実施された直近の住民意識調査から、地域医療に関する部分を抽出し分析を行った。医師不足などにより、診療科の縮小、休止などが顕在化している状況から、夜間診療や救急体制を含め医療体制全般について充実を望む声が高くなっている。各病院における厳しい経営状況を踏まえ、1箇所の病院ですべてを賄う考えから、それぞれの自治体病院が補完し合い、連携体制を構築し、地域住民が万一の時に安心できる医療サービスを提供していくことが求められている。

※ 参考資料-2 東総地域の住民の医療に対する考え・意見

2 東総地域の医療連携体制の構築

(1) 地域医療の理念

地域医療において、常に忘れてならないのは、「住民の命を守る」という命題である。いつもこの初心から出発し、この初心に戻る、そこに地域医療の誇り高き使命がある。ギリシャ時代から医師の心得として語り継がれてきたヒポクラテスの誓いを尊重して、医師及び医療関係者は、患者のために最善だと信じる医療を献身的に施すことこそあるべき態度であることを思い起こすべきである。

「住民の命を守る」ため、常に研鑽に努め、医学的にも経済的にも社会的にも適正な医療を提供すること、すなわち、医学的に正しく、早く、安く、親切に治療することを実践する。

(2) 地域医療連携体制の構築の方向

地域医療の理念の実現に向けて、限りある医療資源を効率的に活用するため、医療資源配分の「選択と集中」を行い、①高度・専門的医療に対応できる地域拠点病院を配置し、機能を集約化することにより高度医療機器などの重複配置をなくすとともに、共同使用など有効活用を図ること。さらには、②地域医療に関する問題意識の共有を図り、疾患のステージに応じた医療機能を各機関が分担することにより、患者の流れに応じた急性期から慢性期に至る、さらには保健・福祉サービスまで含めた地域医療連携システムを構築することが重要である。

このため、東総地域においては、総合病院国保旭中央病院を地域の拠点病院として急性期における高度・専門的医療機能を担い、他の3自治体病院は、これと連携して初期救急や安定期・回復期の医療機能を分担するとともに、民間病院や診療所、さらには薬局、介護施設等福祉サービスなども連携した地域医療連携体制の構築を目指す。

(3) 自治体病院の経営統合（マネジメントの一元化）

東総地域の医療連携体制の構築と病院経営の健全化に向けて、地域の拠点病院である総合病院国保旭中央病院を核として、銚子市立総合病院、国保匝瑳市民病院、東庄町国民健康保険東庄病院の4自治体病院の経営統合（マネジメントの一元化）を図る。経営統合することに

より経済的利益が一致し、地域医療の中心となる自治体病院の経営戦略を一元的に決定することが可能になるとともに、地域の診療所、民間病院、介護施設等との連携を視野にいれた経営戦略に基づき各医療機関の分業と協業（機能分担）も可能となる。

具体的には、①人事（ヒト）面からは、医師・看護師等人材の確保、人事管理の一元化による適正配置と医師の研修体制の強化、②物品（モノ）面からは、薬品、資機材の共同購入・共同管理による経費削減、③財務（カネ）面からは、重複投資の解消と財務の健全化、④情報面からは、電子カルテによる情報の共有、クリティカルパスの活用、経営情報の集中により、①経営の効率化、②地域のニーズに対応した医療の提供、③医療の質の向上の3つの目標の実現を目指す。

さらに、長期的には、香取地域や周辺の保健医療圏も含めたより広範な地域での連携や介護・福祉系部門とのネットワークの形成、医療関係の民間企業との連携を進め、いわゆるIHN（統合ヘルスケアネットワーク）*の構築を目指す。

なお、総合病院国保旭中央病院は、医療機能面からも医療資源面からも、旭市という枠にとどまらず東総地域全域の中核となっており、経営統合（マネジメントの一元化）により、旭市だけでなく銚子市、匝瑳市、東庄町の各自治体がその経営に責任を持つことは重要なことである。また、経営統合（マネジメントの一元化）は、銚子市立総合病院、国保匝瑳市民病院、東庄町国民健康保険東庄病院の各病院にとつては、総合病院国保旭中央病院の持つノウハウと経営規模拡大による効率的な病院経営、機能分担と連携による重複投資の解消、医師確保等医療資源の活用等のメリットが考えられる。総合病院国保旭中央病院にとつても、3病院との機能分担と連携や救急体制の強化、3病院の余剰病床の活用による機能強化、新病棟の建設等再整備に向けた経営基盤の強化等のメリットが考えられる。

※IHN（統合ヘルスケアネットワーク）

広域医療圏において、複数の病院、リハビリ施設、介護施設など医療関連施設を経営統合、そこに独立開業医が自主参加し、地域住民が求める医療・介護サービスをシームレスに提供するシステム。

3 医療連携体制の構築に向けた具体的な手続き

東総地域の医療連携体制の構築に向け、次の5つの段階（STEP）に分けて具体的な検討と取組を行い、医療連携を着実に推進する。

具体的な検討組織としては、新たに4市町の首長、議会の代表者、4病院長、千葉県及び医療関係団体からなる協議会を設置するとともに、その協議会に、4市町の助役、4病院の事務長及び関係職員等からなる部会を設置し具体的な検討を行う。

(1) 第1段階（STEP 1） 理念、最終目標の共有

4自治体病院の現状分析や住民の動向・意向を把握するとともに、具体的な総合病院国保旭中央病院を中心とした医療連携体制の構想（イメージ）を明確にし、理念、最終目標の共有化を図る。

(2) 第2段階（STEP 2） 連携体制における個別機能の検討

① 医師等医療スタッフの確保対策の検討

医師確保に向けて、研修医の受け入れ体制の拡充を図るため、旭中央病院を中心とした研修病院の連合体（旭中央病院群）を形成し臨床研修病院の指定や優秀な人材が集まるためのしくみ等具体策を検討する。

② 4病院の機能分担の検討

医療連携体制の構想に基づき、4病院の持つべき具体的な診療科目や適正病床数等体制の枠組みを検討する。

③ 病診連携・病病連携システムの構築

東総地域の診療所・病院との連携システムの構築に向けて、地区医師会と調整を行うとともに関係者による連絡会議を設置して具体的な検討を行う。

(3) 第3段階（STEP 3） 経営統合に向けた体制の検討

① 設置主体の検討（運営計画・負担割合・財務対応等）

経営統合に向けて、共有化を図る経営資源について検討し企業財

産を確定するとともに、設置主体のあり方を検討する。

その結果を基に、各構成団体の負担割合や人事・組織、具体的財務計画、情報システム等を検討する。

- ② 4病院の新たな医療機能分担に伴う施設整備計画等の検討
新たな医療機能分担に伴う、各病院の診療科目や病床数、電子カルテシステム等の詳細を検討し、具体的な施設等の整備計画を検討する。

(4) 第4段階 (STEP 4) 経営統合 (マネジメントの一元化)

現在の体制からの具体的な代替方策を検討し、人事・組織の合理化を図るとともに、一般行政から分離し独立採算を原則とした将来的な運営見通しや施設整備 (更新) 計画のもと、4病院を統合的に運営する新たな経営主体を立ち上げる。

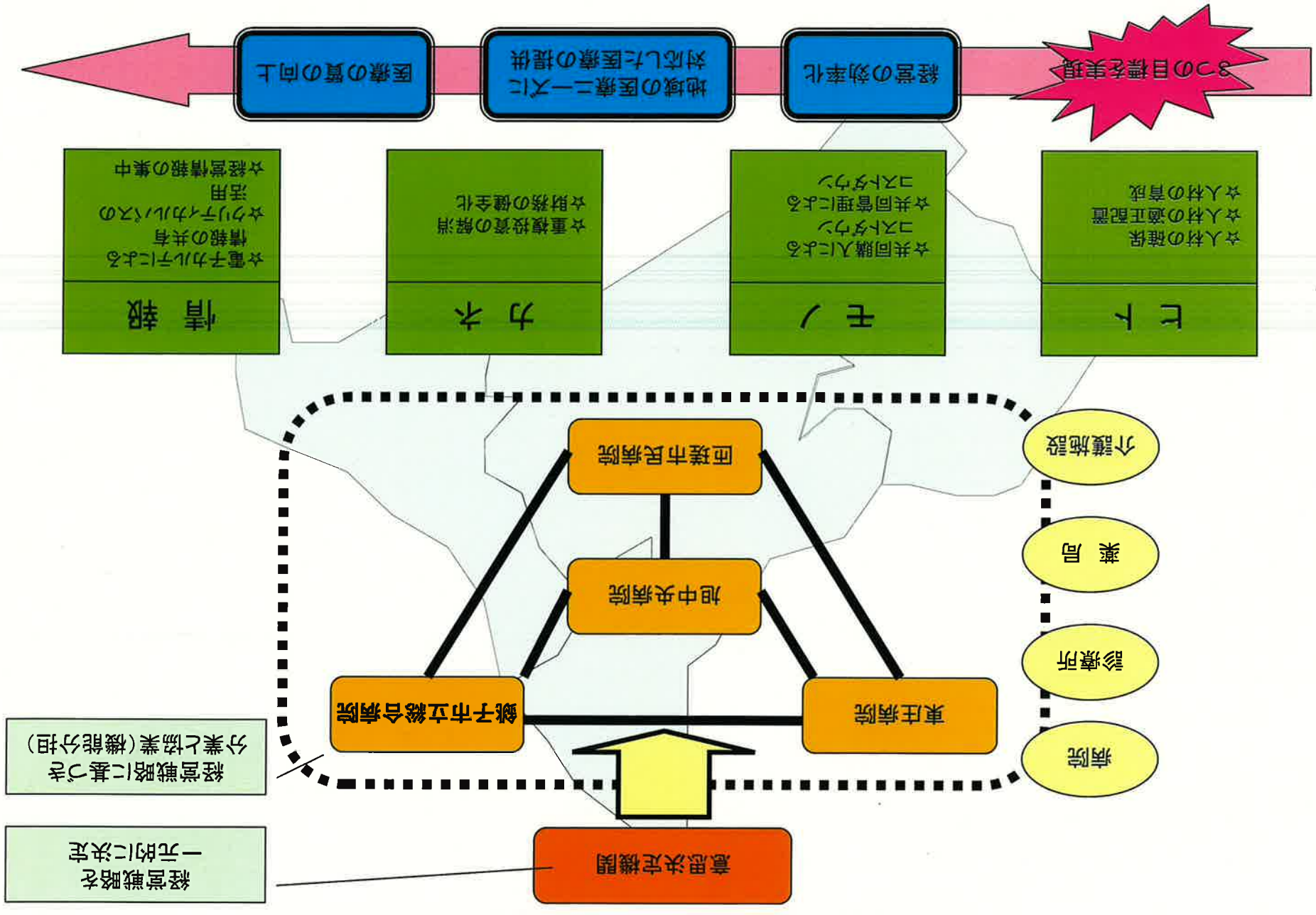
また、施設整備 (更新) 計画に基づき、新たな医療機能分担に伴い必要となる施設整備を実施する。

(5) 第5段階 (STEP 5) IHNについての検討 (より広範な圏域での医療連携)

IHN (統合ヘルスケアネットワーク) の構築を視野に、より広範な機能分担の方向性を検討するとともに、香取海匠保健医療圏や周辺の保健医療圏との連携・調整を進める。

具体的には、医療機器、薬剤等の購入体制や医療人材バンクの運営、電子カルテ共有システムの導入など業務の拡充、介護・福祉系部門とのネットワークの形成、医療関係の民間企業との連携等を進める。

東総地域の医療連携体制の構築



医療の質の向上

地域の医療ニーズに
対応した医療の提供

経営の効率化



☆電子カルテによる
情報の共有

☆クリティカルパスの
活用

☆総務連携の集中

☆重症投資の効率化

☆財務の健全化

☆共同購入による
コストダウン

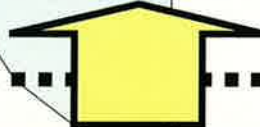
☆共同管理による
コストダウン

☆人材の確保

☆人材の適正配置

☆人材の育成

銚子市立総合病院

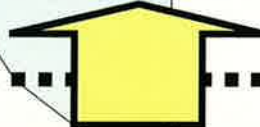


総務課

総務課等に振り分け
(兼て総務(機能分担))

総務課等に
一元的に決定

銚子市立総合病院

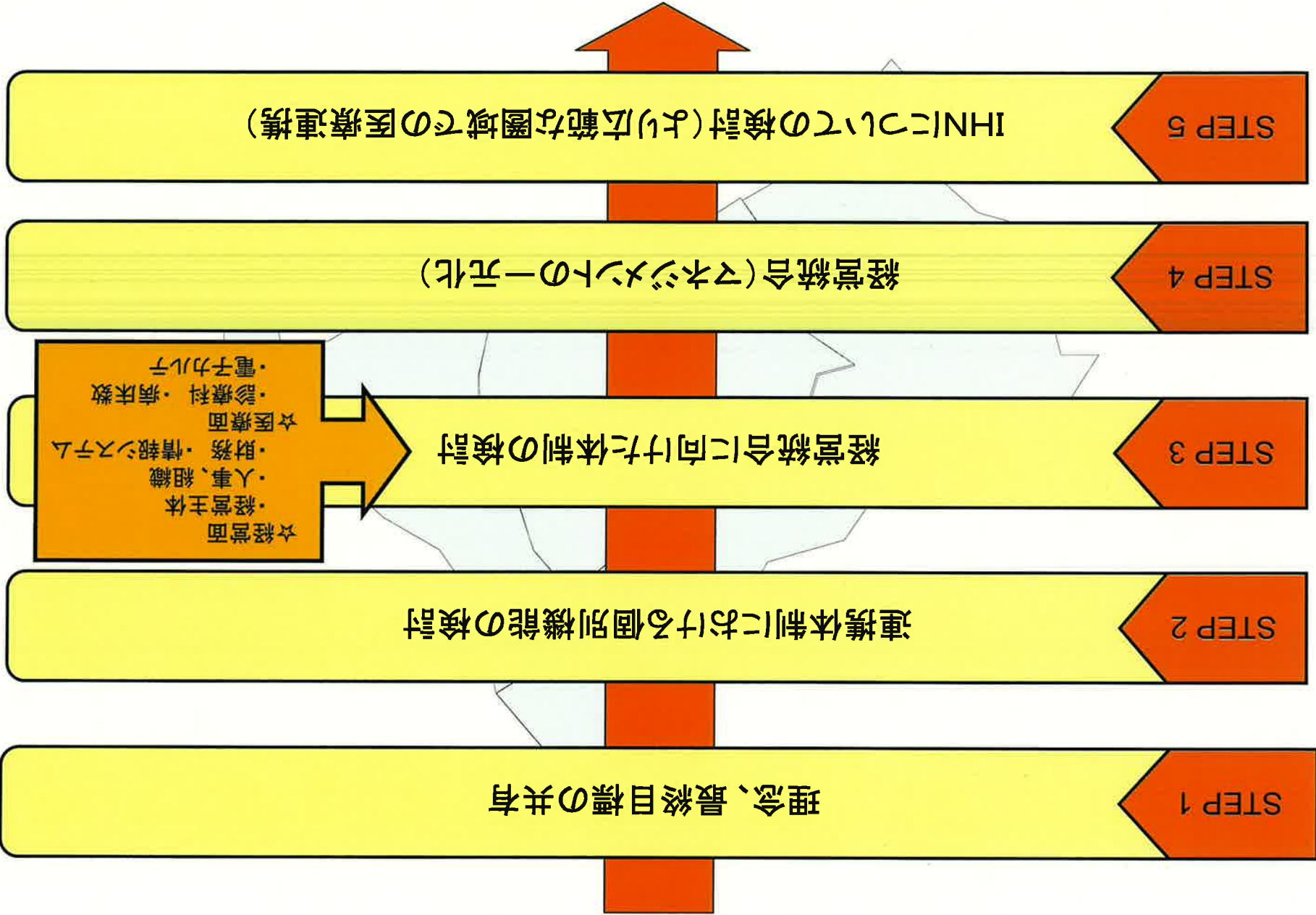


総務課

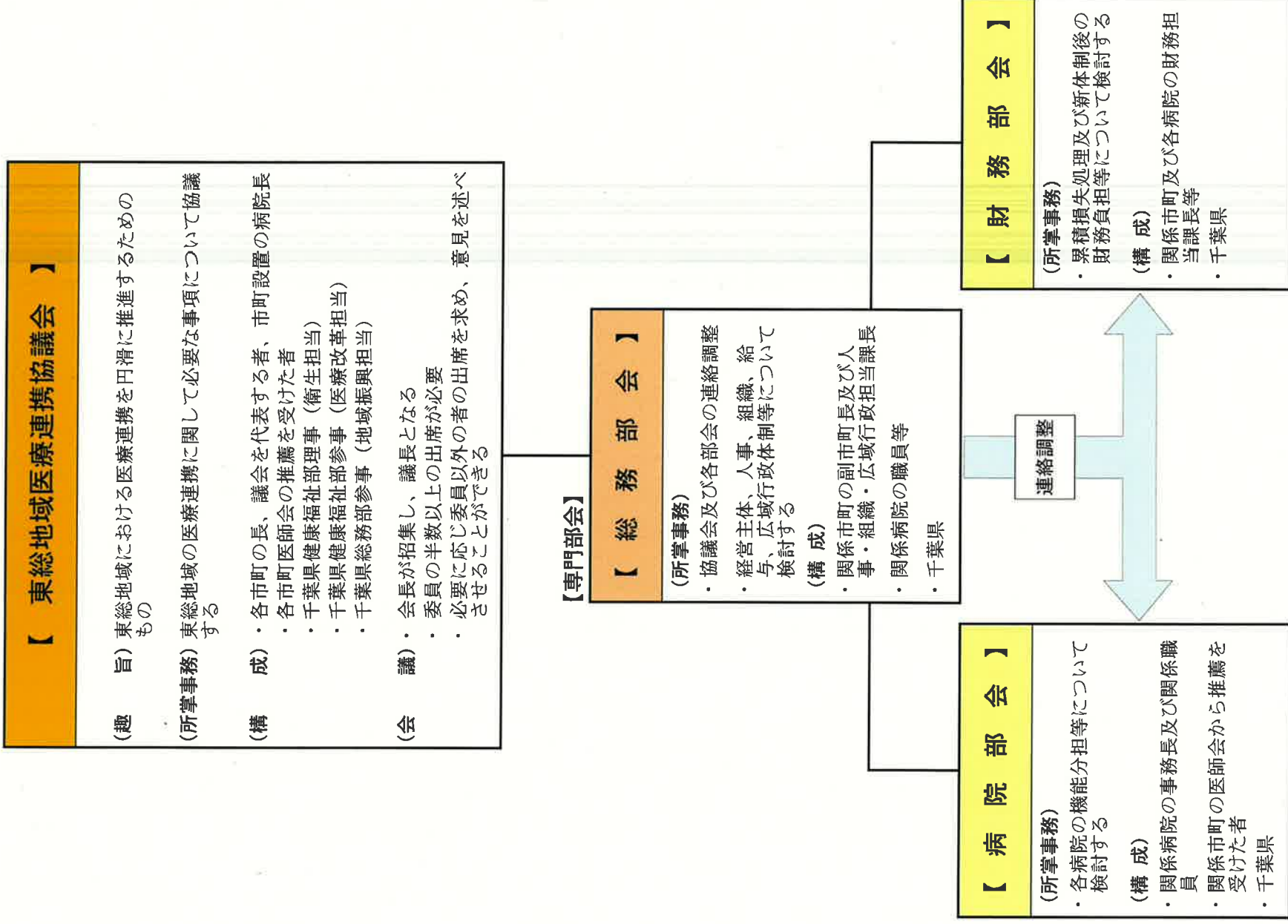
総務課等に振り分け
(兼て総務(機能分担))

総務課等に
一元的に決定

医療連携体制の構築に向けた
具体的な手続き



東総地域医療連携協議会



東総地域医療連携協議会（平成19年2月1日発足）

平成19年4月1日現在

協議会委員

	銚子市	旭市	匝瑳市	東庄町	千葉県
関係市町の長	おかの としあき	いたとう ただよし	えばと たつお	いわた としお	
	岡野 俊昭	伊藤 忠良	江波戸 辰夫	岩田 利雄	
	すが たかお	しまだ しげき	やまさき たけし	やまだ みねお	
関係市町の議会を代表する者	菅 隆雄	嶋田 茂樹	山崎 剛	山田 岑生	
	さとう ひろのぶ	よしだ しょうじ	きくち のりお	たかいし よしのり	
関係市町で設置する病院の長	佐藤 博信	吉田 象二	菊地 紀夫	高石 佳則	
	まやま はるき	たなべ としゆき	もり まさひで	まつうら やしみ	
	間山 春樹	田辺 俊之	守 正英	松浦 弥志美	
千葉県 健康福祉部 理事					やまもと なおこ 山本 尚子
千葉県 健康福祉部 参事 (医療改革担当)					やまだ まさお 山田 昌雄
千葉県 総務部 参事 (地域振興担当)					いくた まさじ 生田 昌司

東総地域医療連携協議会（平成19年2月1日発足）

平成19年4月1日現在

総務部会

	銚子市	旭市	匝瑳市	東庄町	千葉県
各市町 副市長	ごうろく つかさ 合六 司	すずき まさみ 鈴木 正美	いとう まさかつ 伊藤 正勝	やまもと ふみひこ 山本 文彦	
各市町人事・組織課長	いとう ひろし 総務部職員課長 伊藤 博	たかの ひでとし 総務課長 高野 英俊	なす あきのり 総務課長 那須 章典	やまもと まさお 山本 牧夫	
各市町広域行政担当課長	はこや ひではる 企画部企画調整課長 箱家 秀晴	かせ まさひこ 企画課長 加瀬 正彦	ますだ しげのぶ 企画課長 増田 重信	やまもと まさお 山本 牧夫	
各市町病院事務部長	みやざわ ひろお 事務局長 宮澤 弘緒	いとう たかのり 事務部長 伊藤 敬典	いらいま へいいちろう 事務局長 飯島 平一郎	そうま よしお 事務長 相馬 良男	
千葉県健康福祉部 健康福祉政策課					のむら たかし 健康福祉政策課長 野村 隆司
千葉県健康福祉部 医療整備課					ながい としひで 医療整備課長 永井 俊秀

担当者	わたなべ まさゆき 主査 渡辺 正行	みやおい けんじ 副主幹 宮負 賢治	いちほら しげる 副主幹 市原 繁	わたなべ よしのり 主査 渡辺 佳則
担当者		たかぎ ゆか 主事 高木 由香		

千葉県健康福祉政策課 担当者	じひき まこと 副参事(兼)政策室長 地引 誠	なかむら かつひろ 副主幹 中村 勝浩	千葉県医療整備課 担当者	ふじた いわお 医療体制整備室長 藤田 敏	きむら まさお 主幹 木村 政夫
-------------------	-------------------------------	---------------------------	-----------------	-----------------------------	------------------------

病院部会

各市町病院事務部長	みやざわ ひろお 事務局長 宮澤 弘緒	いとう たかのり 事務部長 伊藤 敬典	いらいま へいいちろう 事務局長 飯島 平一郎	そうま よしお 事務長 相馬 良男	国保東庄病院
担当者	はやし ひでゆき 事務局長庶務課係長 林 秀行	のぐち みのる 総務課長補佐 野口 稔	なみかわ としお 事務局長 浪川 利夫	いしげ かずあき 主査 石毛 和明	
担当者			いまい よしのり 庶務班 今井 嘉則		
担当者			ますだ きよみ 施設用度班 増田 清巳		
関係市町の医師会から 推薦を受けた者	銚子市医師会 まやま はるき	旭市医師会 たなべ としゆき	八日市場市匝瑳郡医師会 はしば ひさなお	香取郡市医師会 まつうら やしみ	
	間山 春樹	田辺 俊之	橋場 永尚	松浦 弥志美	

財務部会

各市町財政担当課長	しまだ かずお 企画部財政課長 嶋田 一男	ひらの てつや 財政課長 平野 哲也	うの けんいち 財政課長 宇野 健一	いけなが よしのり 総務課主幹 池永 芳則	東庄町
病院財政担当課長	みやうち やすひろ 事務局庶務課長 宮内 康博	かぶらぎ とまたか 経理課長 鎌木 友孝	いらいま へいいちろう 事務局長 飯島 平一郎	すずき かずお 東庄病院次長 鈴木 和雄	
担当者			ふせ まさひで 経理班 布施 昌英	みのわ こうじ 主任主事 箕輪 広次	

東総地域の4自治体病院の概要

項目	旭市		鏡子市		東庄町		匝糠市	
	平成16年度	平成17年度	平成16年度	平成17年度	平成16年度	平成17年度	平成16年度	平成17年度
1. 腫瘍診療科	22科	22科	16科	16科	4科	4科	14科	14科
2. 病床数	971	986	393	393	80	80	157	157
一般病床	715	730	223	223	32	32	157	157
療養病床					48	48		
軽装病床			20	20				
精神病床	250	250	150	150				
感染症病床	6	6						
3. 病床利用率	97.3	95	73.3	71.5	63.4	74.5	65.5	71.50
4. 平均在院日数(日)	14.0	13.9	23.1	20.5	26.0	24.6	20.9	20.2
5. 一日平均患者数(入院)	932	944	288	281	51	59.6	103	112.3
6. 一日平均患者数(外来)	3,646	3,365	853	791.2	109	107.1	444	382.5
7. 総収益(千円)	27,333,890	29,293,171	4,560,029	4,380,773	769,672	818,216	2,618,324	2,759,597
8. 総費用(千円)	26,515,423	28,621,290	4,714,933	4,697,950	876,563	870,059	2,718,911	2,684,143
9. 純利益(千円)	818,467	671,881	-154,904	-317,177	-106,891	-51,843	-100,587	75,454
10. 当年度繰入金	1,306,774	1,330,552	900,000	900,000	103,128	52,523	416,693	357,343
うち基準内繰入金	1,306,774	1,284,927	734,771	898,085	69,562	52,055	410,813	130,512
11. 経常収支比率	103.1%	102.3%	96.7%	93%	87.8%	94.0%	96.3%	102.8%
12. 医業収支比率	104.2%	103.2%	83.3%	80.2%	87.1%	93.7%	87.1%	90.2%
13. 職員数	1680	1748	317	312.1	57	60.5	249	233
医師数	216	226	37	36.9	4	4.1	18	18
看護部門	955	990	220	211.6	33	35.8	121	120
事務部門	109	108	20	19.5	7	6	20	20
14. 不足する医師数								
麻酔科2名、耳鼻咽喉科2名等								
内科系2名、皮膚科1名等7名								
内科1名								
内科2名、小児科2名、等8名								

出典：地方公営企業年鑑(平成16年度)
平成17年度地方公営企業決算の状況