

自らがまず1歩を踏み出す経営理念

松田 晋哉 産業医科大学公衆衛生学教室



病院の概要¹⁾

社会医療法人緑社会金田病院は岡山県真庭市にある。図1に示したように、同病院は岡山県北部で津山中央病院に次いで救急搬送による入院の多い病院であり、真庭医療圏の急性期入院医療を支える中核病院となっている。真庭市はバイオマス発電や新しい合板開発など林業を中心とした地域政策で、里山資本主義を実践する地域としても近年注目を集めている。しかしながら、急速な人口減少が進む中、教育や医療などの社会資本をどのように維持していくかが大きな課題となっている。今回取り上げる金田病院は、こうした社会経済環境の変化に積極的に対応してきた医療機関である。地域に対する責任感とその役割を担い続けるための経営努力は、今後同様の問題に直面する地方の民間病院の参考になると考え、紹介させていただく。



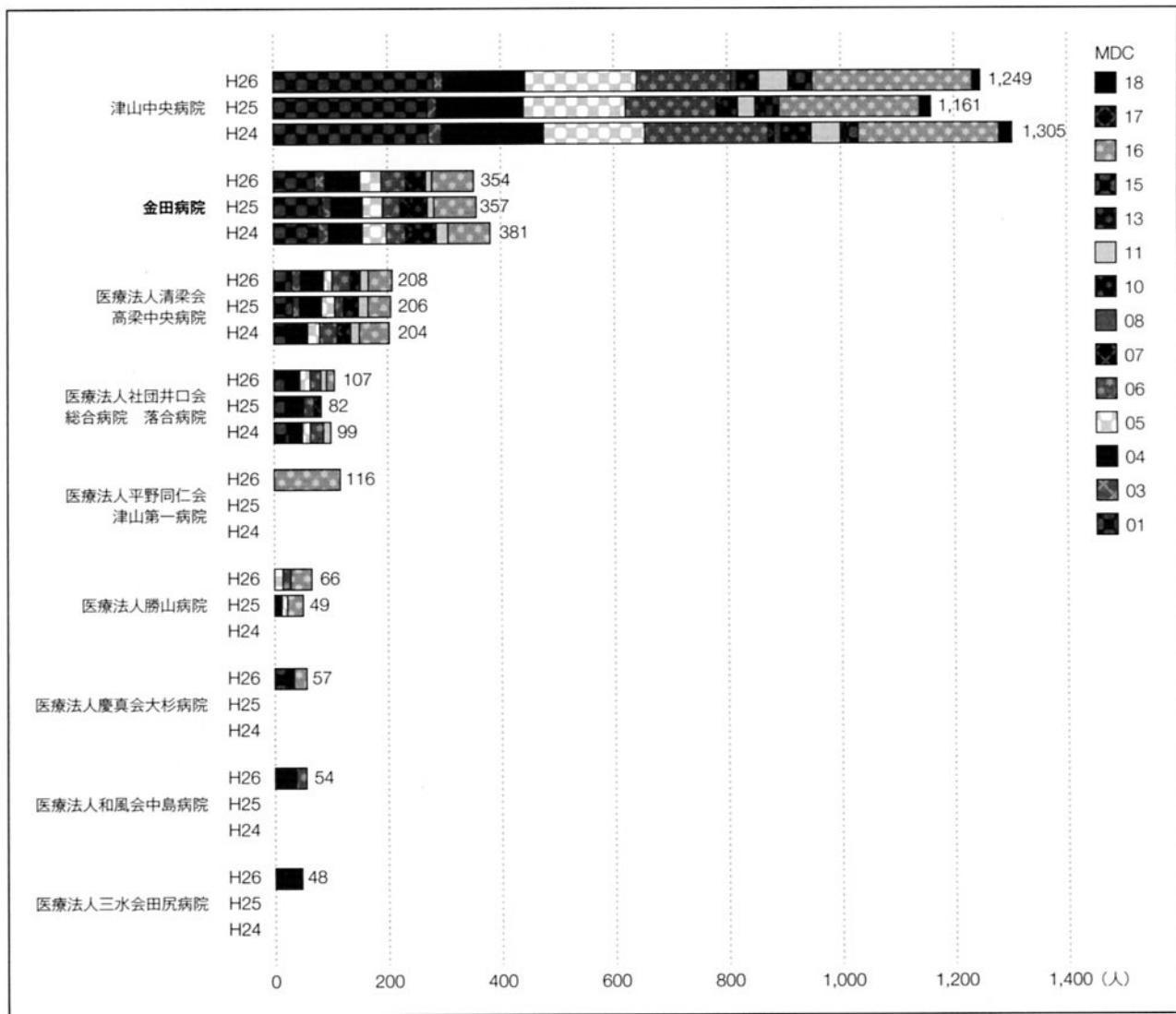
地域の特性

金田病院がある真庭市の人口はすでに減少しており、2010年現在で5万人程度の人口が2040年には3万人強まで減少してしまうと予想されている²⁾。高齢化率(65歳以上人口の割合)は、2015年の36.9%（全

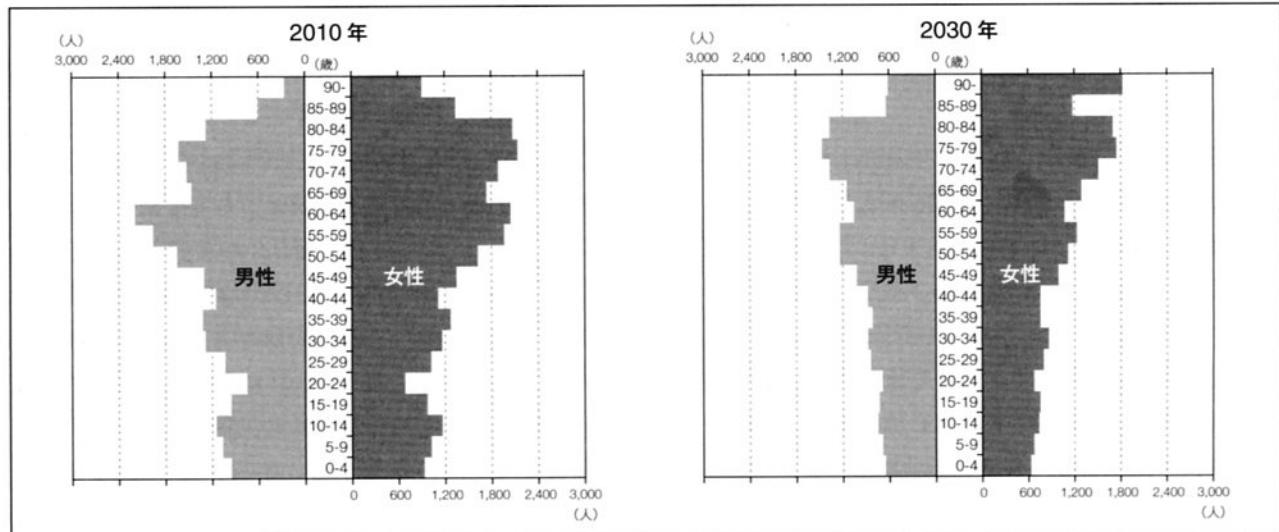
国平均の26.8%より10.1%ポイント高い）から2040年には41.2%になると推計される。人口減少の原因としては高齢者層の死亡数の増加が主たるものとなる。その結果、図2に示すように2030年には後期高齢者（特に女性）の数が増大する。図3は年齢階級別の傷病別入院受療率が現在と同じだと仮定した場合の患者数の推移を2010年を100として推計した結果を示したものである。全体としてはすでに入院受療率は減少傾向にあり、傷病別にみても2030年くらいまで肺炎、骨折と脳血管障害が2010年レベルをかろうじて維持するが、その後はこれらの疾患による入院患者数も含めて減少していく。

図4は真庭医療圏における1日当たり患者数の経時的变化を示したものである³⁾。2013年から2025年の間に452人から397人に減少し、以後は比較的緩やかに減少していく。年齢階級では75歳以上の入院は2030年まで緩やかに増加するが、その後減少、75歳未満はすでに減少局面となっている。

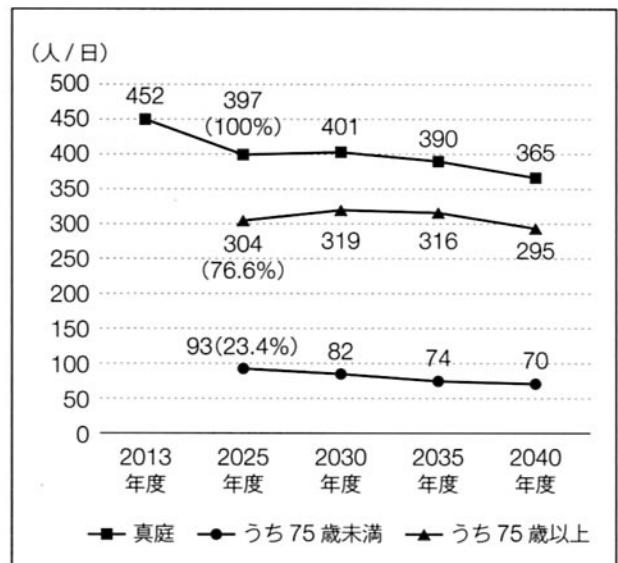
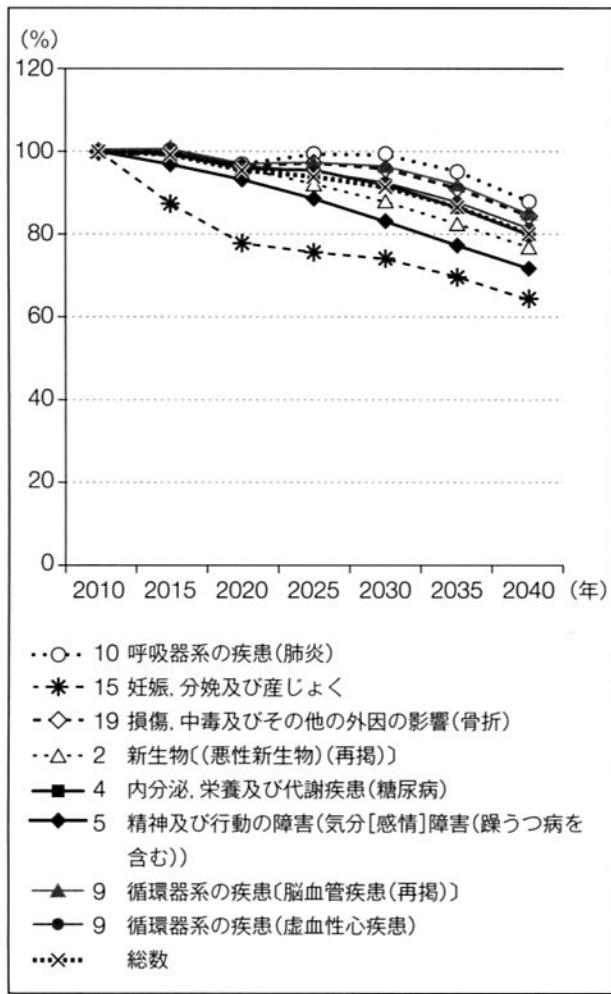
現在の年齢階級別・要介護度別介護サービス利用率をもとに将来の真庭市における介護需要の伸びを推計すると、2030年くらいまでは2010年レベルを維持するが、その後減少し、2040年にはその90%程度になると予想される。以上より、真庭市の医療介護ニーズは総体として減少傾向になることがわかる。



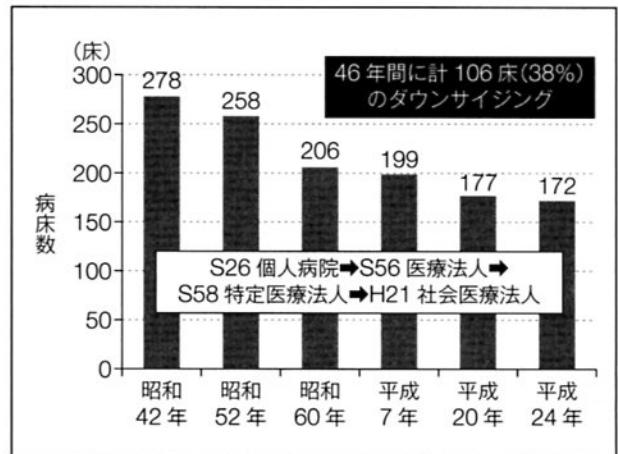
■図1 岡山県・県北3医療圏におけるDPC対象病院の診療実績（平成24～26年度厚生労働省データ：MDC別救急搬送患者）



■図2 真庭医療圏の人口ピラミッドの変化



■図4 真庭医療圏における1日当たり入院患者数の推計 [高度急性期・急性期・回復期・慢性期(特例)の合計]

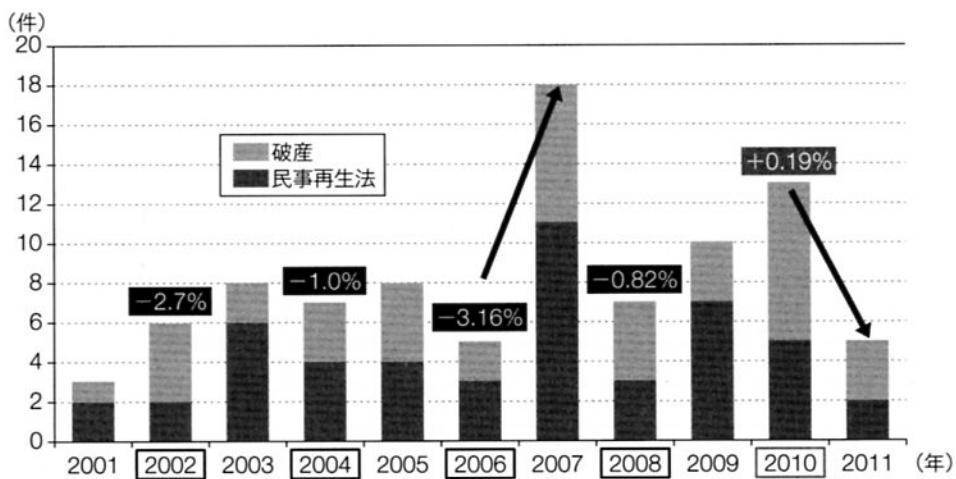


■図5 金田病院の病床数の変遷

病院の使命の明確化——真庭医療圏の急性期医療を支える中核施設であり続けること

金田道弘理事長は「人口減少地域における三大不足は、医師不足、看護師不足、人間不足である」という。人口減少地域では患者数も減少する。特に高齢化の進行により典型的な急性期のニーズは減少し、むしろ回復期から慢性期。そしてこれらの病態の患者の急変(肺炎や転倒による骨折)に対応する医療提供体制を整備することが必要になる。具体的には救急への対応である。「患者が減少する地域で、真庭医療圏の急性期の『最後の砦』として救急対応機能を維持し続けること、これが金田病院の最も重要なミッションです」と金田理

事長は自施設の地域におけるポジショニングを説明する。そして、そのためには質の高い急性期医療を維持することが不可欠であると考え、あえて病床のダウンサイジングを行っている(図5)。さらに看護師不足などもあり、7:1病棟が3つあったものを1病棟にして地域包括ケア病棟をつくり、2015年8月からは計144床となっている。加えて、真庭のような医療圏で救急機能を発揮していくためには、総合診療を行える医師が必要であるという認識から、前・岡山大学医学部総合内科准教授の水島孝明氏を病院長に迎え、体制の強化を図っている。この間の経緯を金田理事長は以下のよ



■図6 病院の倒産態様別件数の推移

出所：帝国データバンク「医療機関・老人福祉事業者の倒産動向調査(2001年～2011年)」

うに説明する。

「日本の医療の一番の問題は何かと言えば、それは制御機構がないままの医療提供体制を放置していたために、医療・介護ニーズと提供体制のミスマッチが生じていることです。結果として何が起こっているかと言えば、需要不足による病院の倒産です。人口減少地域の民間病院にはそれほど経済的な余裕があるわけではありません。診療報酬のマイナス改定のようなことがあると、簡単に資金繰りがショートします。少し古いデータですが、診療報酬のマイナス改定により病院の倒産が増えることは明らかです(図6)。帝国データバンクの調査によれば、その原因としては放漫経営や設備投資・経営計画の失敗が50%、収入減少が39%だということです。岡山県北でも2つの病院の倒産がありました。これからも少子高齢化は進んでいきます。そのような社会経済環境下で診療報酬の大幅増など期待できないでしょう。当病院にも倒産のリスクが絶対にないとは言い切れないのです。では、どうすればよいのか。地域の実情に応じた医療提供体制の再構築、具体的には施設間のネットワーク化が不可欠だということです。加えて重要なのは、核となる優れた人材の確保です。医学生の総合診療に対する関心が高まっている今日、当病院のようにまさにその機能を果たすべき施設では水島先生のような人材が不可欠なのです」

金田病院は圏域内の他の病院のような介護施設を

持っていない。経営戦略的にはそのような複合化も考えられるが、あえてそのようなことはしないのだという。その理由を金田理事長は次のように説明している。

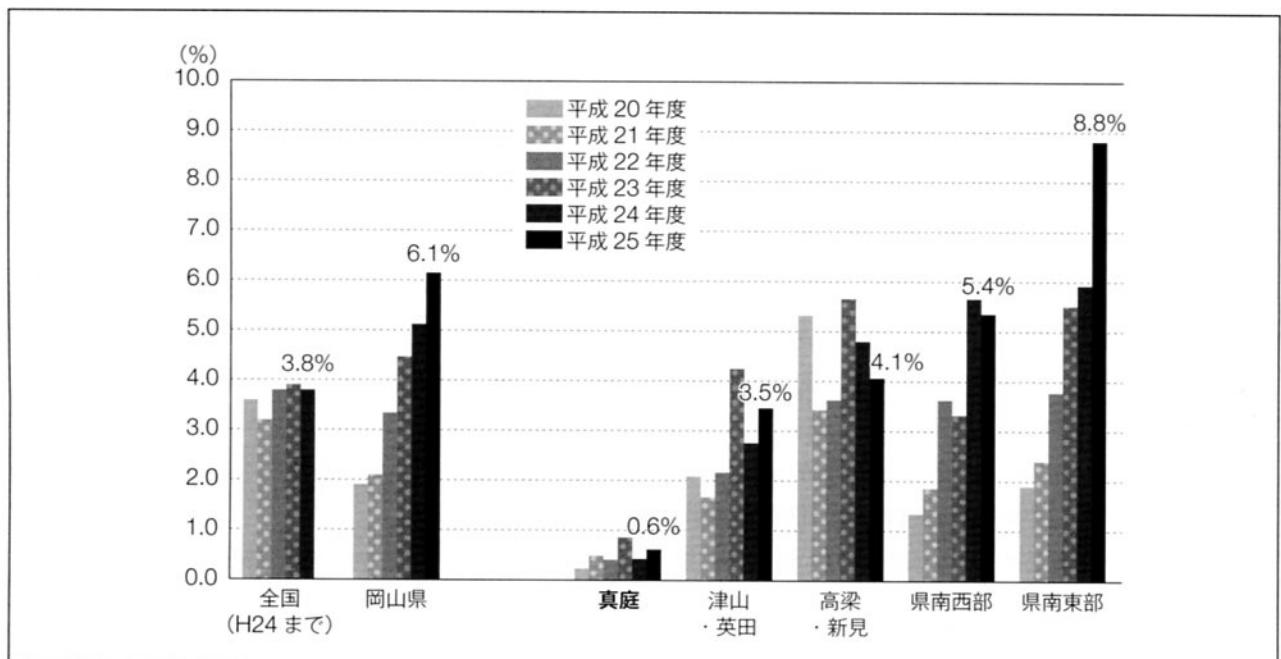
「真庭医療圏のような人口減少地域では、医療機関間で患者の取り合いをしてはいけないので、地域全体をみてそこにある資源をお互いに有効活用していく、地域全体としてのサービスの質と効率性の向上を図るために連携関係を作っていくことが大事なのです」

こうした理念のもと、金田病院は例えば近隣の病院と重複していた診療機能(人工透析など)をやめ、近隣の病院にそれを委譲している。なかなかできない決断である。加えて図7に示したように外来担当表を共通化し、異なる組織でありながら外来機能を地域で一本化している(後述)。

このように自施設の担うべき機能を明確にし、そこに資源を集中し、そしてその機能を地域の他施設にも使ってもらう。このようにして真庭医療圏の医療ネットワークの構築に自ら積極的に関わることで、経営の安定化も図っているのだろう。こうしたネットワークの効果は、実際の数字に表れている。図8は岡山県の医療圏ごとの重症以上の救急搬送における照会4回以上の割合を比較したものである。平成25年度でみると真庭医療圏は0.6%で県平均の6.1%の実に10分の1になっている。また、表1に示したように覚知から病

A面		B面																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
<p>最新情報はTwitter「(ツイッター)@Ochiai_Hospital」でご確認ください。 平成24年8月1日現在</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>科</th> <th>月</th> <th>火</th> <th>水</th> <th>木</th> <th>金</th> <th>土</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>内科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>講 哲</td><td>井口 大</td><td>井口 大</td><td>講 哲</td><td>武 達</td></tr> <tr><td></td><td>午後 1:00 ~ 2:00</td><td>鈴木 伸</td><td>鈴木 伸</td><td>鈴木 伸</td><td>鈴木 伸</td><td>鈴木 伸</td></tr> <tr><td></td><td>午後 2:00 ~ 3:00</td><td>鈴木 伸</td><td>鈴木 伸</td><td>鈴木 伸</td><td>鈴木 伸</td><td>鈴木 伸</td></tr> <tr><td></td><td>午後 3:00 ~ 4:00</td><td>鈴木 伸</td><td>鈴木 伸</td><td>鈴木 伸</td><td>鈴木 伸</td><td>鈴木 伸</td></tr> <tr><td></td><td>午後 4:00 ~ 5:00</td><td>鈴木 伸</td><td>鈴木 伸</td><td>鈴木 伸</td><td>鈴木 伸</td><td>鈴木 伸</td></tr> <tr><td>循環器内科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>—</td><td>吉 伸</td><td>—</td><td>吉 伸</td><td>—</td></tr> <tr><td></td><td>午後 1:00 ~ 6:00</td><td>—</td><td>吉 伸</td><td>—</td><td>吉 伸</td><td>—</td></tr> <tr><td>腎臓内科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>高橋 伸</td><td>高橋 伸</td><td>高橋 伸</td><td>(休日)</td><td>(休日)</td></tr> <tr><td></td><td>午後 2:00 ~ 4:00</td><td>高橋 伸</td><td>高橋 伸</td><td>高橋 伸</td><td>(休日)</td><td>(休日)</td></tr> <tr><td>肝臓内科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>—</td><td>—</td><td>—</td><td>井口 大</td><td>—</td></tr> <tr><td></td><td>午後 2:00 ~ 5:00</td><td>—</td><td>—</td><td>—</td><td>井口 大</td><td>—</td></tr> <tr><td>小児科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>少 今</td><td>村 焕</td><td>鶴 井</td><td>吉 錠</td><td>安 達</td></tr> <tr><td></td><td>午後 2:00 ~ 4:00</td><td>少 今</td><td>村 焕</td><td>鶴 井</td><td>吉 錠</td><td>安 達</td></tr> <tr><td></td><td>午後 5:00 ~ 7:00</td><td>—</td><td>—</td><td>時</td><td>—</td><td>—</td></tr> <tr><td>外科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>舟 大医師</td><td>舟 大医師</td><td>舟 大医師</td><td>舟 大医師</td><td>舟 大医師</td></tr> <tr><td></td><td>午後 2:00 ~ 4:00</td><td>舟 大医師</td><td>舟 大医師</td><td>舟 大医師</td><td>舟 大医師</td><td>舟 大医師</td></tr> <tr><td>精神科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td></tr> <tr><td></td><td>午後 2:00 ~ 5:00</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td></tr> <tr><td>脳神経外科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td></tr> <tr><td></td><td>午後 2:00 ~ 5:00</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td></tr> <tr><td>整形外科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td></tr> <tr><td></td><td>午後 2:00 ~ 4:00</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td><td>吉 伸</td></tr> <tr><td>泌尿器科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>江 伸</td><td>江 伸</td><td>江 伸</td><td>江 伸</td><td>江 伸</td></tr> <tr><td></td><td>午後 2:00 ~ 5:00</td><td>江 伸</td><td>江 伸</td><td>江 伸</td><td>江 伸</td><td>江 伸</td></tr> <tr><td>乳腺外科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>山 本</td><td>山 本</td><td>山 本</td><td>山 本</td><td>山 本</td></tr> <tr><td></td><td>午後 2:00 ~ 4:00</td><td>山 本</td><td>山 本</td><td>山 本</td><td>山 本</td><td>山 本</td></tr> <tr><td>消化器内科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>守 本</td><td>守 本</td><td>守 本</td><td>守 本</td><td>守 本</td></tr> <tr><td></td><td>午後 2:00 ~ 4:00</td><td>守 本</td><td>守 本</td><td>守 本</td><td>守 本</td><td>守 本</td></tr> <tr><td>麻酔科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>森 伸</td><td>森 伸</td><td>森 伸</td><td>森 伸</td><td>森 伸</td></tr> <tr><td></td><td>午後 2:00 ~ 4:00</td><td>森 伸</td><td>森 伸</td><td>森 伸</td><td>森 伸</td><td>森 伸</td></tr> <tr><td>看護外来</td><td>午前 9:00 ~ 10:30</td><td>牛 伸</td><td>牛 伸</td><td>牛 伸</td><td>牛 伸</td><td>牛 伸</td></tr> <tr><td></td><td>午後 3:00 ~ 4:30</td><td>牛 伸</td><td>牛 伸</td><td>牛 伸</td><td>牛 伸</td><td>牛 伸</td></tr> </tbody> </table>		科	月	火	水	木	金	土	内科	午前 9:00 ~ 12:00	講 哲	井口 大	井口 大	講 哲	武 達		午後 1:00 ~ 2:00	鈴木 伸		午後 2:00 ~ 3:00	鈴木 伸		午後 3:00 ~ 4:00	鈴木 伸		午後 4:00 ~ 5:00	鈴木 伸	循環器内科	午前 9:00 ~ 12:00	—	吉 伸	—	吉 伸	—		午後 1:00 ~ 6:00	—	吉 伸	—	吉 伸	—	腎臓内科	午前 9:00 ~ 12:00	高橋 伸	高橋 伸	高橋 伸	(休日)	(休日)		午後 2:00 ~ 4:00	高橋 伸	高橋 伸	高橋 伸	(休日)	(休日)	肝臓内科	午前 9:00 ~ 12:00	—	—	—	井口 大	—		午後 2:00 ~ 5:00	—	—	—	井口 大	—	小児科	午前 9:00 ~ 12:00	少 今	村 焕	鶴 井	吉 錠	安 達		午後 2:00 ~ 4:00	少 今	村 焕	鶴 井	吉 錠	安 達		午後 5:00 ~ 7:00	—	—	時	—	—	外科	午前 9:00 ~ 12:00	舟 大医師		午後 2:00 ~ 4:00	舟 大医師	精神科	午前 9:00 ~ 12:00	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸		午後 2:00 ~ 5:00	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸	脳神経外科	午前 9:00 ~ 12:00	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸		午後 2:00 ~ 5:00	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸	整形外科	午前 9:00 ~ 12:00	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸		午後 2:00 ~ 4:00	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸	泌尿器科	午前 9:00 ~ 12:00	江 伸	江 伸	江 伸	江 伸	江 伸		午後 2:00 ~ 5:00	江 伸	江 伸	江 伸	江 伸	江 伸	乳腺外科	午前 9:00 ~ 12:00	山 本	山 本	山 本	山 本	山 本		午後 2:00 ~ 4:00	山 本	山 本	山 本	山 本	山 本	消化器内科	午前 9:00 ~ 12:00	守 本	守 本	守 本	守 本	守 本		午後 2:00 ~ 4:00	守 本	守 本	守 本	守 本	守 本	麻酔科	午前 9:00 ~ 12:00	森 伸	森 伸	森 伸	森 伸	森 伸		午後 2:00 ~ 4:00	森 伸	森 伸	森 伸	森 伸	森 伸	看護外来	午前 9:00 ~ 10:30	牛 伸	牛 伸	牛 伸	牛 伸	牛 伸		午後 3:00 ~ 4:30	牛 伸	牛 伸	牛 伸	牛 伸	牛 伸	<p>金田病院 8月の外来診療</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>診療科</th> <th>月</th> <th>火</th> <th>水</th> <th>木</th> <th>金</th> <th>土</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>内科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>①海 野</td><td>②講 尾</td><td>③鶴 伸</td><td>④高 智</td><td>⑤鶴 伸</td></tr> <tr><td></td><td>午後 2:00 ~ 5:00</td><td>⑥鶴 伸</td><td>⑦北 村</td><td>⑧北 村</td><td>⑨美 本</td><td>⑩鶴 伸</td></tr> <tr><td>循環器内科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>美 本</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td></tr> <tr><td>脳神経外科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td></tr> <tr><td>整形外科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td></tr> <tr><td>泌尿器科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td></tr> <tr><td>乳腺外科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td></tr> <tr><td>消化器内科</td><td>午前 9:00 ~ 12:00</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td></tr> <tr><td>看護外来</td><td>午前 9:00 ~ 10:30</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td></tr> <tr><td>総合外来</td><td>午後 3:00 ~ 4:30</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td><td>鶴 伸</td></tr> </tbody> </table>		診療科	月	火	水	木	金	土	内科	午前 9:00 ~ 12:00	①海 野	②講 尾	③鶴 伸	④高 智	⑤鶴 伸		午後 2:00 ~ 5:00	⑥鶴 伸	⑦北 村	⑧北 村	⑨美 本	⑩鶴 伸	循環器内科	午前 9:00 ~ 12:00	美 本	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	脳神経外科	午前 9:00 ~ 12:00	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	整形外科	午前 9:00 ~ 12:00	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	泌尿器科	午前 9:00 ~ 12:00	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	乳腺外科	午前 9:00 ~ 12:00	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	消化器内科	午前 9:00 ~ 12:00	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	看護外来	午前 9:00 ~ 10:30	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	総合外来	午後 3:00 ~ 4:30	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸																								
科	月	火	水	木	金	土																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
内科	午前 9:00 ~ 12:00	講 哲	井口 大	井口 大	講 哲	武 達																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	午後 1:00 ~ 2:00	鈴木 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	午後 2:00 ~ 3:00	鈴木 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	午後 3:00 ~ 4:00	鈴木 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	午後 4:00 ~ 5:00	鈴木 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
循環器内科	午前 9:00 ~ 12:00	—	吉 伸	—	吉 伸	—																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	午後 1:00 ~ 6:00	—	吉 伸	—	吉 伸	—																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
腎臓内科	午前 9:00 ~ 12:00	高橋 伸	高橋 伸	高橋 伸	(休日)	(休日)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	午後 2:00 ~ 4:00	高橋 伸	高橋 伸	高橋 伸	(休日)	(休日)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
肝臓内科	午前 9:00 ~ 12:00	—	—	—	井口 大	—																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	午後 2:00 ~ 5:00	—	—	—	井口 大	—																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
小児科	午前 9:00 ~ 12:00	少 今	村 焕	鶴 井	吉 錠	安 達																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	午後 2:00 ~ 4:00	少 今	村 焕	鶴 井	吉 錠	安 達																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	午後 5:00 ~ 7:00	—	—	時	—	—																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
外科	午前 9:00 ~ 12:00	舟 大医師																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	午後 2:00 ~ 4:00	舟 大医師																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
精神科	午前 9:00 ~ 12:00	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	午後 2:00 ~ 5:00	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
脳神経外科	午前 9:00 ~ 12:00	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	午後 2:00 ~ 5:00	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
整形外科	午前 9:00 ~ 12:00	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	午後 2:00 ~ 4:00	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸	吉 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
泌尿器科	午前 9:00 ~ 12:00	江 伸	江 伸	江 伸	江 伸	江 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	午後 2:00 ~ 5:00	江 伸	江 伸	江 伸	江 伸	江 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
乳腺外科	午前 9:00 ~ 12:00	山 本	山 本	山 本	山 本	山 本																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	午後 2:00 ~ 4:00	山 本	山 本	山 本	山 本	山 本																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
消化器内科	午前 9:00 ~ 12:00	守 本	守 本	守 本	守 本	守 本																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	午後 2:00 ~ 4:00	守 本	守 本	守 本	守 本	守 本																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
麻酔科	午前 9:00 ~ 12:00	森 伸	森 伸	森 伸	森 伸	森 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	午後 2:00 ~ 4:00	森 伸	森 伸	森 伸	森 伸	森 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
看護外来	午前 9:00 ~ 10:30	牛 伸	牛 伸	牛 伸	牛 伸	牛 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	午後 3:00 ~ 4:30	牛 伸	牛 伸	牛 伸	牛 伸	牛 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
診療科	月	火	水	木	金	土																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
内科	午前 9:00 ~ 12:00	①海 野	②講 尾	③鶴 伸	④高 智	⑤鶴 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	午後 2:00 ~ 5:00	⑥鶴 伸	⑦北 村	⑧北 村	⑨美 本	⑩鶴 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
循環器内科	午前 9:00 ~ 12:00	美 本	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
脳神経外科	午前 9:00 ~ 12:00	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
整形外科	午前 9:00 ~ 12:00	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
泌尿器科	午前 9:00 ~ 12:00	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
乳腺外科	午前 9:00 ~ 12:00	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
消化器内科	午前 9:00 ~ 12:00	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
看護外来	午前 9:00 ~ 10:30	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
総合外来	午後 3:00 ~ 4:30	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸	鶴 伸																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	

■図7 地域内の施設間でのパートナーシップによる医療提供の例(共通の外来表)
出所:金田道弘資料(2012)



■図8 重症以上の救急搬送における照会4回以上の割合の比較(医療圏別)
出所:金田道弘資料(2015)

院収容までの平均時間も30.2分(全体;以下同様)で、県下で最も短くなっている。特に注目すべきは、覚知から現場到着の平均時間は10.1分と県下で最も長いにもかかわらず、現場到着から収容までの平均時間が

24.0分と県下で最も短くなっていることである⁴⁾。この理由を金田理事長は次のように説明する。

「搬送時間が短い理由として、真庭医療圏には高速道路のインターチェンジが5つあり、その一つが当院

のすぐそばにあることがあると思います。そして、私たちの病院のモットーとして救急は断らないということが当然あります。当院で対応しきれない患者が来た場合は、私を含めて当院の医師・看護師が救急車に同乗して、国立病院機構岡山医療センターや川崎医科大学附属病院まで搬送します。また、真庭にある全ての病院の当直データを落合病院の事務局がまとめて、真庭や津山などわれわれの地域に来てくださる全消防署、警察署や医師会にも配布しています。全ての病院のその日の救急外来で何科が当直しているのかがわかるようにしています。このような努力を行っているので、地域の消防隊の信頼も得られ、迷うことなく当院を含めた地域内の病院に救急患者を搬送していただけているのだと思います。

地域医療の実践の「覚悟」を持った医療機関があるということが地域の安心レベルを高めるという典型的な例であろう。

金田病院における今後の最も重要な課題の一つが、医師および看護師の確保であるという。そのために金田病院は地域医療研修の研修医や医学生・看護学生、他の医療系の学生の卒前教育を積極的に受け入れている。年間でみると地域医療研修の医師を約25名、医学生を20名程度受け入れており、研修医と医学生・看護学生が同時に研修を行うこともよくあるという。この際、金田理事長が必ず対応し、地域医療と医療マネジメントの考え方について講義を行うようしているという。こうした努力が大学との信頼関係につながり、継続的な医師の派遣協力が得られている。前述の救急医療への対応は研修医にとって貴重な経験を積む機会であるが、金田理事長、水島病院長をはじめとする病院のベテラン医師がきちんとしたサポート体制を組んでいることで、研修医もそうしたクリティカルな医療に安心して向き合えているという印象を受けた。また、総合診療を学ぶ場としての魅力も高めている。地域医療研修のあるべき姿であると考える。

▶ 地域包括ケアへの対応

地域包括ケアはネットワークである。それが機能するためには、医療、介護、生活支援、住といった地域資

■表1 医療圏別にみた平均搬送時間(分)(平成23年度 消防庁データ)

全体

二次医療圏	搬送者数(人)	覚知から現場到着	現場到着から収容	覚知から収容
	76,236	8.5	24.7	31.3
3301県南東部	35,247	8.5	24.3	31.2
3302県南西部	26,938	7.8	24.7	31.3
3303高梁・新見	3,182	10.0	29.1	31.1
3304真庭	2,251	10.1	24.0	30.2
3305津山・英田	8,618	9.4	25.3	32.1

新生児・小児

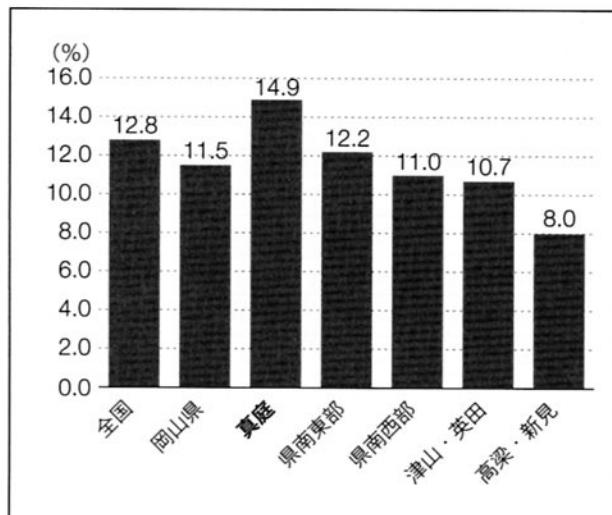
二次医療圏	搬送者数(人)	覚知から現場到着	現場到着から収容	覚知から収容
	3,384	8.1	23.9	30.5
3301県南東部	1,568	8.4	24.2	30.8
3302県南西部	1,360	7.7	23.6	30.6
3303高梁・新見	101	7.7	29.2	30.3
3304真庭	85	9.1	23.5	28.3
3305津山・英田	270	8.5	21.8	29.6

高齢者

二次医療圏	搬送者数(人)	覚知から現場到着	現場到着から収容	覚知から収容
	42,105	8.5	24.9	31.4
3301県南東部	18,691	8.4	24.3	31.2
3302県南西部	14,625	7.7	24.9	31.5
3303高梁・新見	2,100	10.2	29.8	31.3
3304真庭	1,382	10.1	23.8	30.4
3305津山・英田	5,307	9.6	25.4	32.2

出所：平成25年度厚生労働科学研究補助金（厚生労働科学特別研究事業）・今後の医療需要を踏まえた医療機能の分化・連携を促すための地域医療ビジョン策定に向けて把握すべきデータやその活用方法に関する研究（H25-特別-指定-007）（研究代表者：松田晋哉）

源が柔軟につながっていることが不可欠である。紙の上にどんなにきれいな組織図を書いたところで、face to faceの人間関係ができていなければ、実効性はない。金田理事長はこのface to faceの人間関係を構築するための並外れた努力も行っている。例えば、真庭3病院会の開催である。これは月に1回真庭医療圏の3つの病院（金田病院、落合病院、湯原温泉病院）の院長が集まり、情報交換を行い、地域医療の課題や対策について共通認識を持つという試みである。すでに14年間・延べ146回開催しているが、そこには真庭市長や警察署長、消防署長、保健所長、金融機関の支店長なども



■図9 岡山県における自宅死亡の医療圏別割合

出所：金田道弘資料（2015）

参加し、真庭市の医療政策を考える総合的な場になっている（筆者も何回か、この会合に講師として参加させていただいている）。こうした努力は真庭医療圏の住民の安心につながるものであり、まさに地域包括ケアの実践である。地域包括ケアに関連して「ほぼ在宅、時々入院」というスローガンが出されているが、図9に示したように真庭医療圏の在宅死亡率は14.9%と最も高いものになっている。これも金田理事長を中心となって進めている真庭医療圏における地域医療ネットワーク化の成果の一つであると筆者は評価している。

さらに金田理事長は地域における医療施設間の協力体制を推し進めるために、2015年11月17日に近隣の落合病院と連携協力推進協定を結んでいる。このことについて金田理事長は以下のように説明している。

「施設間の連携体制の強化に関連して、最近わが国では医療連携を目的とした地域医療連携推進法人制度の議論が進んでいます。しかしながら、それぞれが長い経営の歴史があり、また組織風土が異なる法人が合併することはなかなか難しいのも現実です。ただし、そのようなことで足踏みしているようでは地域医療はよくなりません。また、時代がどんどん先に進んで行って、私たちの経営基盤そのものが危うくなる可能性もあります。そこで、無理なくできることとして、金田病院と落合病院は連携協力推進協定を結びました。2つの病院ではすでに図7に示したような共通の外来担

当表を作ることなどをやっています。今回の協定はこうした相互協力を明文化することで、さらに将来に向けて信頼関係を深めていくことなのです。病院同士が競合する、すなわち地域内戦状態になるか、役割分担・機能分化して連携・協働していくかは大きな違いがあります。そもそも、機能の重複があると住民の負担が大きくなります。目の前の落合病院に診療科があっても、落合病院を紹介しないということをしてしまえば、これは患者さんにとっては迷惑なことです。落合病院に診療科があればそれを紹介する、そして逆もまたしかりです。その結果、落合病院は当院にとって一番の紹介先医療施設であり、また同時に一番の紹介元施設にもなっています。こうした目に見える協力関係の構築が必要だと思います。このような努力を怠れば、医療提供体制や社会経済からみても非効率な仕組みができてしまい、医療スタッフも疲弊してしまいます。地域の病院同士が闘えば、当然、経営効率も悪く、倒産の危険も高くなるでしょう。役割分担・機能分化することによって、効率的な医療提供ができる、住民、社会経済、医療スタッフの『三方よし』の状態になるのだと考えています」

まとめ

少子高齢化の進行、そして人口の減少はわが国が戦後初めて経験する大規模な社会の構造変化である。団塊ジュニア世代に対する有効な少子化対応策が行われなかつたことを踏まえれば、今後わが国の人口が増加することは当面はない。仮に、今後、ある程度の少子化対策が成功したとしても、それは人口減少のレベルを若干緩める程度の効果しかない。人口の減少＝患者の減少という現状あるいは未来を、医療経営者は正面から受け止める必要がある。これは診療報酬で工夫できるようなものではない。また、社会の高齢化の進行は傷病構造そのものを変えるし、また超高齢社会・多死社会という現実はend of life careのあり方そのものを変えることになるだろう。

金田病院はこうした状況に他地域の急性期病院に先駆けて直面し、それに正面から向き合うことで医療提供体制のあり方を自らえていった先進事例の一つで

ある。人口増加時期には「病床を維持すること=収入を維持すること」であった。これからやってくる大きな人口構造の変化が確実なものであるとわかっていても、多くの経営者にとってそれに対応してダウンサイジングを行う決断をすることは難しい。むしろ施設の複合化によって量を確保することを目指すのが普通だろう。しかし、人口減少が進む地域では、すでに多くの施設がつくれられており、介護系サービスも飽和状態になっている地域が少なくない。また、ニーズとして不足していても、利用者の経済的条件のためにサービス利用が思うように伸びないという現状もある。今後、介護財政がひっ迫することが予想されているが、こうした状況下ではさらにサービス供給に対しての制限が強まることは確実である。既存施設がない地域はともかく、すでに一定量の供給がある場合は、地域の他施設とのwin-winの関係をつくるという協調的な経営姿勢を持つことが望ましい。金田理事長の実践はまさにそのようなものである。地域全体の供給体制の適正化のために自施設のダウンサイジングや診療機能の絞り込みを行い、補完的な機能については他施設との協力

関係の中でしていくという方法は、頭の中ではその必要性が理解できたとしても、それを実際にいくことには相当の勇気と覚悟がいる。

どんなに高齢化が進んだとしても、どの二次医療圏にも救急に対応できる急性期病院は不可欠である。人口構成や在宅医療のニーズに対応するためにはそうした急性期病院は地域包括ケア病棟と訪問看護部門を持つことが望ましい。そして急性期病院がその機能を發揮するためには、地域の他の医療介護施設と連携する必要がある。金田病院の経営戦略は、こうした視点から理にかなうものであると評価できる。今後の課題はおそらく、その機能を維持していくための人材の確保であろう。岡山大学、川崎医科大学の卒前教育・卒後臨床研修に体系的に関わり続けることに加えて、看護の卒前教育、卒後研修のプログラム作りに係ることで、若手看護職にとって魅力ある病院になっていくことなどを考える必要がある。真庭医療圏は看護実践の場としても魅力的な地域であり、この点でも「真庭モデル」がつくられることを期待したい。

文献

- 1) 社会医療法人緑社会 金田病院ホームページ: <http://www.kaneda-hp.com/> (2016年3月15日閲覧)
- 2) 産業医科大学公衆衛生学教室: 地域別人口変化分析ツール All Japan Areal Population-change Analyses (AJAPA)
<https://sites.google.com/site/pmchuoch/files/chv-1>
- 3) 岡山地域医療構想・包括ケアシステム研究会: 岡山県医師会地域包括ケア部会・岡山地域医療構想・包括ケアシステム研究会報告書(平成27年度 医療介護総合確保基金事業). 2016
- 4) 平成25年度厚生労働科学研究補助金(厚生労働科学特別研究事業)「今後の医療需要を踏まえた医療機能の分化・連携を促すための地域医療ビジョン策定に向けて把握すべきデータやその活用方法に関する研究(H25-特別-指定-007) (研究代表者: 松田晋哉)」報告書. 2016

MEDICAL BOOK INFORMATION

医学書院

災害時のメンタルヘルス

監修 酒井明夫・丹羽真一・松岡洋夫
編集 大塚耕太郎・加藤 寛・金 吉晴・松本和紀

●B5 頁268 2016年
定価: 本体3,200円+税
[ISBN978-4-260-02435-8]

今後予想される大規模自然災害における精神医学的対応について、災害発生直後・急性期から中長期までを網羅して解説する。第1章から第8章までは被災現場での支援ならびに被災地外からの支援について、その方法、理論的背景、実際を今後に活かせる視点でまとめた。第9章は、医師、保健師、自治体、大学精神科、精神科病院などさまざま立場からの、主に東日本大震災での実際の経験を実践編としてまとめた。