第２期中期事業計画の主な内容

# 地方の医療創生は田川から

田川市病院事業管理者　齋藤　貴生（さいとう　たかお）

**市立病院では、この度第１期（平成22年度～25年度）に次いで第２期（平成26年度～29年度）の中期事業計画を策定しましたので、その主な内容をお知らせします。**

図1

### 田川市立病院の基本理念

市民のため　市民とともに　全職員力を合わせ
田川の医療を守る
質の高い　市立病院を　創造します
“地方の医療創生は田川から”

役割

1. がん、心疾患、脳血管疾患、糖尿病などに対する高度・専門医療の提供
2. 周産期医療、小児医療など地域に不足する医療の提供
3. 二次救急医療の提供
4. 一般医療、高齢者への総合医療の提供
5. 感染症、災害に対する行政的医療の提供
6. 急性期医療・在宅・慢性期医療・介護の連携、地域包括ケアシステムの構築
7. 田川における地域完結型医療の実現
8. 教育・研修・研究の実施と医療人材の育成

## ■地域中核病院としての再生へのあゆみ

市立病院は、平成21年度においては医師数が平成15年度に比べて3分の2に激減し、不良債務を出すなど医療・経営の危機に陥っていましたので、まず再建にとりかかりました。幸い、市民のみなさん、議員、市長をはじめとする市本庁の理解と病院職員の一丸となっての努力により不良債務を解消するとともに、多くの医師の招聘（しょうへい）や最新の医療機器の整備などにより各診療科が再建され、高度・専門医療、政策的医療（災害医療・感染医療）などを提供できる地域中核病院としての体制を整えることができました。

## ■中期事業計画の目的

第１期中期事業計画は、田川の地域医療を守ることを基本理念として、市立病院の根幹的な基盤を整備し直すとともに、田川で必要とされる医療を提供できる病院に生まれ変わることを目指して策定されました。

第２期中期事業計画では、次のステップとして、市立病院の医療・経営の基盤をさらに整備し、再生に向けた取り組みを進めるとともに、田川地域における地域中核病院としての役割を果たすことに主体がおかれています。

第２期中期事業計画に掲げた目的は４つあります。第１は、市立病院における医療の質（「診療」、「患者サービス」、「経営」の３本柱）を向上させ、市民のみなさんが「質が高く安心できる医療を、気持よく、安価に受けられる」ようにすることです。第２は、地域中核病院としての役割を果たし、田川地域の医療環境を向上させることです。第３は、田川保健医療圏内での地域完結型医療を実現することです。最後は、団塊の世代が後期高齢者となる２０２５年（平成37年）に向け、国が進める医療改革に対応することです。

## ■基本理念と役割

第２期中期事業計画の基本理念は、図１に示すとおりです。第１期と異なるところは、下線を引いた部分です。第１期では市立病院の再生が至上命題でしたが、第２期では、市立病院の再生をより確実なものにするとともに、医療の質を高め地域中核病院としての役割を果たすことを目指します。

第１期のビジョンは〝日本の医療再生は田川から〟でしたが、第２期では〝地方の医療創生は田川から〟を掲げました。市立病院は、下線を引いた部分です。第１期では市立病院の再生が至上命題でしたが、第２期では、市立病院の再生をより確実なものにするとともに、医療の質を高め地域中核病院としての役割を果たすことを目指します。

第１期のビジョンは〝日本の医療再生は田川から〟でしたが、第２期では〝地方の医療創生は田川から〟を掲げました。市立病院は、下線を引いた部分です。第１期では市立病院の再生が至上命題でしたが、第２期では、市立病院の再生をより確実なものにするとともに、医療の質を高め地域中核病院としての役割を果たすことを目指します。

全国的に見ても地方の医療課題を重く背負う病院であり、今後も存続していくためには、常に地方の諸課題に向き合いつつ新たなものを創造していくことが求められます。市立病院の役割については、従来の６項目に２項目を加えましたが、これらは国の医療改革に対応するものです（図１参照）。

## ■外部環境調査と内部環境調査

平成26年度から２０２５年（平成37年）に向けた国の医療改革が開始されたことから、㈱三菱総合研究所に外部環境調査を依頼し、田川、飯塚、直鞍および京築の４保健医療圏における平成42年までの医療・保健環境、医療・介護の需要供給、疾患別患者需要・供給、将来病床数などの調査を行い、他の外部環境調査を交えて今後の課題を抽出しました。あわせて、内部環境調査では、過去４年間における市立病院の医療・経営状況を詳細に調査し、今後の課題を抽出しました。

これらの調査の中で、平成42年では、田川保健医療圏の人口は20％程度減少する見込みですが、患者数で見ると、入院が微減、外来が約10％減少にとどまり、また、必要病床数については急性期病床では２２０床程度の過剰、慢性期病床では50床未満の不足との試算が示されました。

このことから、田川地域の医療需要については、現在と比較しても大きな変動がないことが示されたことになります。

## ■課題の抽出と中期事業計画

第１期中期事業計画では、前述したように、市立病院の再建が至上命題であったことから、内部環境の課題に対してのみ取り組むこととし、「病院の危機的状況」には「再建計画」を、また、「医療・経営の課題」には「事業計画」を作成しました。

第２期中期事業計画では、市立病院が今後地域中核病院としての役割を果たしていくためには、「地域医療の課題」や「田川保健医療圏の課題」に向けた取り組みが必要であることから、これら２つの課題に対して「地域医療計画」を作成しました。したがって、第２期中期事業計画は「再建計画」、「事業計画」、「地域医療計画」の３つの計画で構成することにしました（図２参照）。

## ■第２期中期事業計画の内容

### 再建計画

資金不足による経営危機への対応、医師の確保、繰入金の適正化、交通網の整備については、引き続き取り組みます。なお、公立病院再編・ネットワーク化については、田川地域医療機関ネットワーク化協議会の事業へと発展継続され、「地域医療計画」に移しました。

### 事業計画

国の医療改革に対応するために、「行政に対応した医療の提供」において、地域医療ビジョンへの対応および地域包括ケアシステムの構築支援を挙げています。また、医療の質を重視し、「診療」、「患者サービス」、「経営の質」の３本柱の向上とその評価・測定に取り組みます。

### 地域医療計画

「地域医療の再生と再編成」や「田川医療圏の医療環境の向上」を目的として、田川地域の各市町村への広域連携の推進要請に努めるとともに、田川地域における医療施設・病床および医療従事者の適正確保、また、保健環境の改善への支援に努めます（図３参照）。

## [収支計画]

この第２期中期事業計画を円滑に推進するため、平成25年度決算や諸条件を基に、今後10年間の収支状況の推移を試算し、そのうち４年間分を収支計画として示しました。この計画では、平成27年度に経常収支の黒字化を達成し、以後引き続き経常収支の黒字化を維持することが見込まれています。

## ■中期事業計画の実行と評価

第２期中期事業計画においても、実行計画に相当する単年度事業計画を作成し、プロジェクトを組織した上で実行します。なお、実行に当たっては、目標管理、業績評価を行いながら、年度末には目標達成状況を評価します。

図2

### 課題と計画

**第１期の課題と計画**

[外部環境の課題]
地域医療の崩壊
田川保健医療圏の課題

[内部環境の課題]
病院の危機的状況
→再建計画
医療・経営の課題
→事業計画

**第２期の課題と計画**

[外部環境の課題]
地域医療の課題
田川保健医療圏の課題
→地域医療計画

[内部環境の課題]
病院の危機的状況
→再建計画
医療・経営の課題
→事業計画

図3

### 第2期中期事業計画（平成26年度～29年度）

[再建計画]
1．資金不足による経営危機への対応
2．医師の確保
3．医療機器の購入
4．繰入金の適正化
5．医療経営体制の整備
6．交通網の整備

[事業計画]
1．地域住民が安心できる医療の提供
(1)田川地域の医療の確保・補完
(2)住民とともに築く地域医療
(3)医療の質の向上
5）医療の質の総合評価
→「Ⅱ期新規」
6）診療の質の評価・測定
→「Ⅱ期新規」
(4)患者サービスの向上
2）患者サービスの質の評価
→「Ⅱ期新規」
3）患者満足度の調査
→「Ⅱ期新規」
(5)病院の基盤整備
(6)教育研修の推進
2．行政に対応した医療の提供
(1)国の医療制度改革（平成13～21年度）への対応
(2)「地域医療再生計画」への対応
(3)「公立病院改革プラン」への対応
(4)新たな医療改革への対応
→「Ⅱ期新規」
1）将来予測
2）地域医療ビジョンへの対応
→「Ⅱ期新規」
3）地域包括ケアシステムの構築支援
→「Ⅱ期新規」
(5)医療費抑制政策（平成26年度～）への対応
(6)会計基準の見直し（平成24年）
(7)県・市医療行政への対応
3．経営の健全化
(1)経営管理体制および機能の向上
1）経営手法の充実
④ＴＱＣの検討　→「Ⅱ期新規」
⑤医療機能評価の受審
→「Ⅱ期新規」
2）経営管理システムおよび機能の充実
3）オペレーション管理体制と機能の充実
(2)経営分析の充実
(3)経営改善の推進
(4)経営の質の評価　→「Ⅱ期新規」

[地域医療計画]
1．地域医療の再生と再編成
(1)地域医療ビジョンへの対応
→「Ⅱ期新規」
(2)地域包括ケアシステムの構築
→「Ⅱ期新規」
(3)田川地域医療機関再編ネットワーク化事業の推進
(4)地域医療再生計画の延長要請
(5)田川市町村の広域連携の推進要請
→「Ⅱ期新規」
2．田川医療圏の医療環境の向上
(1)疾患別死亡率の改善
(2)田川地域の保健環境の改善
→「Ⅱ期新規」
(3)田川地域の医療施設、病床等の適正確保　→「Ⅱ期新規」
(4)田川地域の医療従事者の確保
→「Ⅱ期新規」
(5)他医療圏への患者流出の改善



## 市民公開講座　田川の医療を変えよう

10月21日、田川青少年文化ホールで、今回で5回目となる市民公開講座が開催され、２１０人が参加しました。

### がんと向き合う

我が国を代表する肺腫瘍の権威である九州大学大学院呼吸器内科学分野の中西洋一（ひろかず）教授が、がんの予防と治療に関する最新知見について特別講演を行いました。

中西教授は、がんは、日本人の2人に1人がかかる身近な病気であることを説明。がんを特別視するのではなく、正しい知識で正しい対応を行うことの重要性を訴えました。

また、がん治療は、近年、医学の発展や技術の向上によって、患者さんに対してより安全に、より有効に行われるようになっていることを解説。がんには大きく3つの治療法があり、外科療法では患者さんへの負担が少ない内視鏡手術、放射線療法ではがん細胞のみに当てるピンポイント照射、薬物療法ではがん細胞を増殖させる異常遺伝子を抑える分子標的治療薬が増えてきており、これら3つの治療に加えて、がんによる体や心の苦痛を和らげる緩和ケア治療も重要になっていることを報告しました。

さらに、喫煙者は非喫煙者に比べて肺がんになるリスクが約20倍高く、禁煙は最も有効・安全・安価な予防策であることなどを述べました。

中西教授は、講演の最後に「世界トップである日本のがん治療成績を今後さらに伸ばしていきたい。そのために医療に携わる研究者側の努力だけでなく、社会のみなさんと連携を図りながら進めていきたい」と今後の展望を話しました。

▲中西洋一教授

▲齋藤貴生病院事業管理者

### 市立病院はこう変わった

就任5年目を迎えた齋藤貴生田川市病院事業管理者が、市立病院の改革に取り組んできた4年間を総括する講演を行いました。今回の総括の目的は、節目となる4年が経過したことから客観的なデータに基づき成果と課題を明らかにし、そのことを市立病院が今後目指す方向に役立てることです。

齋藤病院事業管理者は、講演の中で、まず「医療・経営の危機の要因と再生策」について述べ、平成21年度当時、市立病院は2年続けて不良債務が発生し経営破たんに陥っていたことに触れました。その上で、平成22年度に齋藤病院事業管理者が就任後、内部・外部環境調査を行うことで、資金の不足、医療資源の不備、医療制度改革への対応の遅れ、市民、患者・家族の視点の不備、経営の不備などの要因が明らかになったことについて話しました。

そして、市立病院の再生策はこれらの要因を解決することであり、その方策として、再建計画および事業計画からなる中期事業計画（第1期：平成22年度～25年度、第2期：平成26年度～29年度）を策定。その中で、市立病院の基本理念として「市民のため市民とともに　全職員力を合わせ　田川の医療を守る　市立病院を創造します　日本の医療再生は田川から」を掲げ、再生に向けて進むべき目標を明確にして取り組んできたことについて解説しました。

講演では、その他に「再生策の成果」、「医療の再生」、「今後の方向性」について説明を行いました。